وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جـامعة الجيلالي بونعامة بخميـس مليـانة.
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم العلوم الاقتصادية.

الموضوع

توأمة البنوك ودورها في تطوير الخدمات المصرفية
(دراسة حالة تونس - بولندا)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي.

إعداد الطالبة: عزيزة شرياف.

اللجنة المناقشة:

أ/.....(الدرجة العلمية – جامعة الجيلالي بونعامة) رئيسا

أ/ د. منية خلـــيـفة - جامعة الجيلالي بونعامة مشرفا

أ/.....(الدرجة العلمية – جامعة الجيلالي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2019– 2020.

جـامعة الجيلالي بونعامة خميـس مليـانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

توأمة البنوك ودورها في تطوير الخدمات المصرفية
(دراسة حالة تونس – بولندا)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي.

السنة الجامعية: 2019– 2020.

الإهداء

إلى ملاكي وسبب عطائي ... أُمي

إلى أعظم الرجال ورمز العطاء ... أبي

إلى رمز الوفاء ومنبع الأمان أخواتي وإخوتي

إلى كل من دعا لي ولو بكلمة

إلى كل من سخَرهم الله لي عونًا وسندًا ... إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلمي

أهدي هذا العمل.

عزيزة.

كلمة شكر

أشكر الله عز وجل على توفيقي لإتمام هذا العمل

إلى ملهمتي جزيل الشكر والعرفان أستاذتي الفاضلة

"خليفة منية"

على عطائها وتوجيهاتها القيمة.

أتقدم بشكر خاص للجنة المناقشة الموقرة لعناء قراءة هذا البحث وتصويب أخطائه

بملاحظاتهم القيمة

إلى كل أساتذتي طيلة مشواري الجامعي.

شكرا جزيلا

الملخص:

كان للعولمة المالية والمصرفية تأثير واسع النطاق على الجهاز المصرفي العالمي، حيث أدت إلى انفتاح البنوك على العالم الخارجي وتوسيع السوق المصرفية هذا ما دفعها إلى إعادة هيكلة صناعة خدماتها المصرفية وتطوير منتجاتها في ظل إستحداث آليات جديدة تعمل على خلق مصادر تمويل جديد، ومن بين هذه الآليات عملية توأمة البنوك.

حيث تعتبر توأمة البنوك من التعاقدات الاستشارية المناسبة والفعالة التي تعمل على إعادة هيكلة وتطوير الخدمات المصرفية وتوفير استمراريتها على المدى الطويل إضافة إلى انخفاض التكاليف.

لذا جاءت هذه الدراسة الموسومة ب"**توأمة البنوك ودورها في تطوير الخدمات المصرفية**" للتعرف على أهمية آلية التوأمة في البنوك ومعرفة مدى تأثيرها على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها والتعرف على متطلبات تطبيق هذه الآلية للإرتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتحديث أجهزتها المصرفية وهذا وفقا للإشكالية التالية:

- ✓ **ما أثر توأمة البنوك على تطوير الخدمات المصرفية وكيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية لعصرنة النشاط البنكي في الجزائر؟**

الكلمات المفتاحية:توأمة البنوك – تطوير الخدمات المصرفية – تحديث المنظومة المصرفية.

Abstract:

Financial & banking globalization had a wide-ranging impact on the global banking system, it has led to the open banks to the external world and expanded the banking market leading them to restructure the banking industry and develop their products, under construction new mechanisms that create new sources of finance among these mechanisms, we find twinning banks arrangements.

The twinning banks is a suitable and effective consulting contract that will restructure and develop banking services, provide long-term continuity, and lower costs.

Therefore, this study titled "**Twinning Banks and its role in developing banking services**" came to recognize the importance of the twinning banks mechanism and identified its impact on the development of banking services, requirements of applying this mechanism to upgrade the Algerian banking system, according to the following Problematic:

- ✓ **What is the impact of twinning banks on the development of banking services, and how can we benefit from international experiences to modernize banking activity in Algeria?**

Key words: twinning banks - Development of banking services – modernizing the banking system.

فهرس المحتويات.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
الاهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول والأشكال	II
قائمة الإختصارات والرموز	III
ملخص	IV
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التوأمة وآليات تطوير الخدمات المصرفية.	7-40
تمهيد	7
المبحث الأول: مفاهيم حول التوأمة.	8-20
المطلب الأول: ماهية التوأمة.	8
المطلب الثاني: مراحل وأهداف التوأمة.	13
المطلب الثالث: عموميات توأمة البنوك.	16
المبحث الثاني: الخدمة المصرفية، خصائصها وسبل تطويرها.	21-33
المطلب الأول: ماهية الخدمة المصرفية.	21
المطلب الثاني: مفاهيم تطوير الخدمة المصرفية.	24
المطلب الثالث: آليات وسبل تطوير الخدمة المصرفية.	32
المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.	34-39
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.	34
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	39
خلاصة	40
الفصل الثاني: آليات عصرنة وتحديث النظام المصرفي الجزائري في ظل عمليات التوأمة.	42-81
تمهيد	42
المبحث الأول: لمحة على واقع الجهاز المصرفي الجزائري.	43-57

فهرس المحتويات

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري نشأته وخصائصه.	43
المطلب الثاني: واقع إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري قبل وبعد قانون النقد والقرض.	47
المطلب الثالث: الشراكة والاستثمار في القطاع المصرفي في القطاع المصرفي الجزائري حسب 10/90.	56
المبحث الثاني: التجارب الدولية في توأمة البنوك.	58-76
المطلب الأول:عرض لتجارب توأمة الدولية للبنوك (تونس – بولندا).	58
المطلب الثاني: مبررات ودوافع توأمة البنوك في دول موضوع الدراسة تونس–بولندا.	74
المطلب الثالث: آليات توأمة البنوك والجوانب التي تعمل على تطويرها.	75
المبحث الثالث: آليات تطبيق التوأمة في البنوك الجزائرية لعصرنتها.	76-80
المطلب الأول:مكانة النظام المصرفي الجزائري من توأمة البنوك.	76
المطلب الثاني: محفزات عملية لتوأمة البنوك الجزائرية.	78
المطلب الثالث: أثر التوأمة على المنظومة المصرفية الجزائرية.	79
خلاصة	81
الخاتمة العامة	83
قائمة المراجع	84

قائمة الجداول والاشكال.

قائمة الجداول والأشكال

أولا: قائمة الجداول.

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أدوات التوأمة للاتحاد الأوروبي.	9
(1-2)	مهام وخدمات البنوك الأولية الجزائرية.	45
(2-2)	أدوات إعادة هيكلة البنوك	58
(3-2)	تكوين رأسمال بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	63
(4-2)	مشاريع التوأمة لبنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	64
(5-2)	قائمة البنوك المبرمة لإتفاقية التوأمة – بولندا	71

ثانيا: قائمة الاشكال.

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مراحل تطوير الخدمات المصرفية	26
(2-1)	دورة حياة الخدمة المصرفية	28
(3-1)	مصادر تطوير الخدمة المصرفية	30
(1-2)	الهيكل المالي الجزائري في 1967	46
(2-2)	مكونات الجهاز المصرفي الجزائري سنة 1988	49
(3-2)	خصائص النظام المصرفي الجزائري خلال فترة الثمانينات	50
(4-2)	هيكل الجهاز المصرفي الجزائري لسنة 2020	55

قائمة الاختصارات والرموز.

المختصر	عربي	أجنبي
Council of European Municipalities and Regions	مجلس البلديات والأقاليم الأوروبية	**CEMR**
United Towns Organization	منظمة المدن المتحدة	**UTO**
Technical Assistance	المساعدة التقنية	**TA**
Technical Assistance and Information Exchange instrument	أداة المساعدة الفنية وتبادل المعلومات	**TAIEX**
Support for Improvement in Governance and Management	دعم تحسين الحوكمة والإدارة	**SIGMA**
European System of Central Banks	النظام الأوروبي للبنوك المركزية	**ESCB**
European union	الاتحاد الأوروبي	**EU**
Bank Service	الخدمة المصرفية	**BS**
Credit Service	خدمة الإقراض	**CRED**
Deposits Service	خدمة الودائع	**DEP**
Lending Service	خدمة الأغراض والتسليف	**LEN**
Customer Service	خدمة الزبائن	**SERV**
Documentary Service	خدمة الاعتمادات المستندية	**DOCCR**
Documentary collection Service	خدمة التحصيل المستندي	**DOCCO**
Transaction Service	خدمة التحويل	**TRANS**
Algerian Development Bank	البنك الجزائري للتنمية	**ADB**
National Bank of Algeria	البنك الوطني الجزائري	**NBA**
Popular Credit of Algeria	القرض الشعبي الجزائري	**PCA**
External Bank of Algeria	البنك الخارجي الجزائري	**EBA**

Agriculture and rural development bank	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**ARDB**
Local Development Bank	بنك التنمية المحلية	**LDB**
Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises	بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**BFPME**
societé tunisienne de garantie	شركة الضمان التونسية	**STOGAR**
Programme de Modernisation Industrielle	برنامج التحديث الصناعي	**PMI**
Programme d'Appui à la mise en oeuvre de l'Accord d'Association	برنامج الدعم لاتفاقية الشراكة وخطة عمل الجوار	**P3A**
Outil d'Aide à la Décision	أداة دعم القرار	**OAD**

المقدمة العامة.

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تغيرات عديدة ومتسارعة على مختلف الأصعدة ولا سيما الاقتصادية منها، وكان لهذه التغيرات آثار وانعكاسات واضحة على كل دول العالم ما أكد ضرورة العمل في تكتلات لتخفيف حدة وتسارع مجريات هاته الأحداث أدى هذا إلى بروز هيئات تسهر على تسهيل التعاون الدولي، تنظيم ومتابعة حثيات المعاملات الدولية، حيث تم انشاء الثالوث المالي والتجاري الدولي والعديد من الهيئات بهدف تطوير خارطة التعاون الدولية وتخفيف القيود التي أدت إلى حصر وتضييق الأسواق.

وفي خضم كل هذه التحولات وجدت الدول نفسها تقع في هيمنة العولمة التي أفرزت معطيات جديدة وإطار يسمح لها بالتأقلم مع تحولات العصر وذلك من خلال مد حبال التعاون الدولي وإبرام العديد من الاتفاقيات مع سائر البلدان والكيانات الدولية ما أدى إلى انفتاح اقتصادي كبير وتوسع متنامي للأسواق الدولية دعا هذا إلى ضرورة تحرير النظم المالية والمصرفية والتجارية مدعمة بذلك التعاون المالي والاقتصادي الذي بدوره أخذ عدة أوجه وأشكال من بينها بروتوكولات، اتفاقات وعقود.

وبالتركيز على الجانب المصرفي في هذه الدراسة، فقد عرف التعاون المصرفي والشراكة في البنوك اهتماما تدريجيا متزايدا يهدف إلى تبادل الخبرات، ويشمل التعاون عددا من المجالات أبرزها سهولة عملية تبادل المعلومات الفنية والمهارات التقنية، المشورة والتجارب ونقل التكنولوجي أو إنجاز المشاريع التي تتطلب تقنيات مالية وآليات متطورة.

ومن أسباب التطور التي عرفتها الشراكة التكاليف الباهظة التي جعلت البنوك تجد نفسها تواجه استثمارات ضخمة، إضافة إلى الصعوبات المالية أمام زيادة الطلب على الخدمات مع ضعف القدرة على الاستدانة وإعادة تعبئة القروض. وبالفعل هناك العديد من المشاريع لم يتم تنفيذها إلا بفعل احدى صيغ الشراكة والتعاون أو في إطار التعاون المشترك، وكذا اتفاقيات التوأمة التي هي محور وجوهر دراستنا، وعليه أصبح التعاون المصرفي يترجم إرادة البنوك في تقليص الفوارق مع نظيراتها من المؤسسات المالية وزيادة حصتها السوقية وجلب أكبر عدد من الزبائن لتقديم سلسلة غير متناهية من الخدمات المصرفية الجديدة والمبتكرة ذات جودة عالية ودقة متناهية، وبكفاءة تساير جموح تيارات الثورة التكنولوجيا والمعلومات.

من أبرز نتاج هذه العملية وما أسفرت عنه من إمكانية إيصال هاته الخدمات إلى الأسواق المالية الدولية وجذب المستثمرين من كافة اقطار العالم، أصبحت تكاليف الاستثمار المالي أقل بكثير من المجالات الأخرى، ما توافق مع ظهور اتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية المتولدة عن اتفاقية الجاتس لتمثل الإطار الرسمي لمبادلة الخدمات عبر العالم والسماح للدول بتعميق التعاملات المالية والمصرفية في إطار موحد ومنظم.

ونظرا لحساسية القطاع المصرفي وكونه المساهم الأول في تمويل الاقتصاد وتأثره بالتغيرات وجد هذا الأخير نفسه يغير من أنماط العمل البنكي، وتركيزه على تحديث خدماته بالاعتماد على عملية البحث والتطوير من خلال آليات توأمة المصارف. تعتبر من أحدث الآليات المعتمدة في البنوك لتنويع مصادر التمويل وطريقة للتخلص من الأعباء المالية واقتسام المخاطر بمشاركة طرف آخر سواء محلي أو أجنبي.

تشير مصادر عديدة أن الدولة الجزائرية فتحت أبوابها لعقد شراكات أجنبية خارج إطار الرقابة وقامت بترخيص عقود التوأمة والتعاون في المجالات المالية في بعض المواد القانونية إلى أنها قوبلت بالرفض على خلفية تبديد المال العام في نشاطات بلا جدوى.

من خلال ما سبق ذكره ارتأينا أن نسلط الضوء على توأمة البنوك ودورها في تطوير الخدمات المصرفية بطرح الإشكالية التالية:

- ✓ **ما أثر توأمة البنوك على تطوير الخدمات المصرفية وكيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية لعصرنة النشاط البنكي في الجزائر؟**

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على إشكالية الدراسة فإننا سنحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. ما المقصود بتوأمة البنوك؟ وما هي الشروط الأساسية لها؟
2. ما هي مبررات تطوير الخدمات المصرفية ؟
3. ما هي دوافع البنوك محل الدراسة من إنتهاج آلية توأمة البنوك؟
4. ما هي متطلبات نجاح التوأمة في المنظومة المصرفية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

ننطلق في دراستنا من الفرضيات التالية:

- تمثل توأمة البنوك آلية استشارية تساهم في إعادة الهيكلة الداخلية للبنوك التي تعاني من هشاشة وضعف تسيير إدارتها، ومن شروطها الأساسية توفر رغبة المشتركة للبنوك بالقيام بها مع وجود منفعة مؤكدة.
- تعتبر المنافسة ورغبة البنك في فتح وتوسيع أسواقه من أبرز مبررات تطوير الخدمات المصرفية.
- من أبرز دوافع التي أدت بالبنوك لإنتهاج آلية التوأمة زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات من خلال الاستفادة من البنوك الأجنبية التي ستؤدي لزيادة المنافسة.
- من متطلبات نجاح التوأمة على المنظومة المصرفية تقليل الدولة من التدخل والسماح بالاستثمار وزيادة المنافسة الوطنية والأجنبية في هذا القطاع.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن أسباب اختيار الموضوع المدروس متعددة وكثيرة في الأصل، ولكن من أهمها:

- فعالية عمليات التوأمة في تطوير المؤسسات المصرفية وتطويرها لخدمات المقدمة من البنوك.
- محاولة التعرف على تجارب الدول التي قامت بانتهاج هذه الآلية للإستفادة منها في المجال المصرفي.
- قلة الدراسات المتعلقة بتوأمة البنوك و المساهمة في إثراء البحث العلمي و الإلمام به.
- كونه موضوع في مجال التخصص.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال تناولنا لهذه الدراسة محاولة تحقيق الأهداف التالية وتوضيح العناصر التالية:

- إبراز أثر آلية التوأمة البنكية إذ تم انتهاجها على أداء المنظومة البنكية بشكل عام وما قد تضيفه للبنوك بشكل خاص.
- تحديد الميكانيزمات التي تساهم في عصرنة وتحديث الجهاز البنكي الوطني في ظل تفاقم فقاعة المنافسة وزيادة حدتها والتغيرات الطارئة على البيئة المصرفية العالمية.

- التعرف على أبرز محطات الإصلاح المصرفي الجزائري في إطار الشراكة الدولية.
- معرفة التحديات التي تواجه النظام المصرفي الجزائري في ظل الشراكة الدولية وسبل الممكن اتباعها لتطوير وترقية الخدمات في المستقبل.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال المكانة التي يحظى بها موضوع تطوير الخدمات المصرفية ومدى مساهمة توأمة البنوك في ذلك، إضافة إلى كون البنوك أهم قطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني لكونه الممول الرئيسي لجميع فروع النشاط الاقتصادي، إضافة إلى ذلك التعرف على سلوك هذا الجهاز نحو التحرر وانتهاج اقتصاد السوق لتحقيق التطور والحداثة للنظام المصرفي الوطني.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في الجانب النظري على دراسة قدرة توأمة البنوك على تطوير الخدمات المصرفية، بالتركيز على قدرة البنوك العمومية للاستجابة لمتغيرات العصر وإكتسابها لمقومات النجاح في ظل التوأمة البنكية الدولية، أما الجانب التطبيقي فقد شمل مجموعة الدول التي انتهجت طريق التوأمة لتطوير خدماتها المصرفية.

المنهج المتبع:

من أجل الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الدراسة، والإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الاستدلالي وذلك باتباع الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

أما أسلوب جمع المعلومات فقد اعتمدنا على أسلوب المسح المكتبي وهذا بهدف الاستفادة من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع دراستنا، ونظرا لحداثتها فان أغلب المراجع المعتمدة تتمثل في مقالات بالإضافة الى دراسات الماستر وأطروحات الدكتوراه وشبكة الانترنيت.

صعوبات الدراسة:

لا يفوتنا أن نشير إلى الصعوبات والعقبات التي اعترضتنا أثناء القيام بالدراسة أبرزها:

- قلة ونقص المراجع وعدم توفر الدراسات والبحوث في هذا المجال.
- رفض الجهات المعنية بعد مراسلتها إلكترونيا إعطاء المعلومات لإثراء هذه الدراسة.
- مشكل الترجمة لأن معظم مراجع التوأمة بلغات الأجنبية.

هيكل الدراسة:

قصد الإحاطة بمضمون الدراسة ارتأينا إلى تقسيمها كالآتي:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية حول توأمة البنوك ودورها في تطوير الخدمات المصرفية الذي بدور انقسم إلى ثلاث مباحث، تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاث مطالب تم إبراز فيه مفاهيم حول التوأمة وتوأمة البنوك، أما المبحث الثاني تضمن ماهية الخدمات المصرفية وسبل تطويرها، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان آليات عصرنة النظام المصرفي الجزائري من خلال عمليات التوأمة (تجارب دولية في مجال التوأمة)، وقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول لمحة على واقع الجهاز المصرفي الجزائري، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض التجارب الدولية لتوأمة البنوك، أما المبحث الثالث فقد خصص لذكر آليات تطبيق التوأمة في البنوك الجزائرية لعصرنتها.

ونختم بحثنا بالخاتمة العامة التي تتضمن نتائج ، توصيات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول توأمة البنوك وتطوير الخدمات المصرفية.

تمهيد:

تعتبر الشراكة سياسة اقتصادية وليدة التطورات العالمية مؤخرا وقد تم اعتمادها من دول العالم الثالث لاعتبارها الحل الرابط بين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث فرضت العديد من المؤسسات الدولية مؤخرا اللجوء إلى الخوصصة والشراكة الأجنبية كشرط سابق أو ملازم للحصول على المساعدات التقنية والاقتصادية. وتعود جذورها إلى منتصف السبعينيات عندما بدأت الدول الصناعية تعاني من التضخم المالي المرفق بالجمود الاقتصادي بسبب الإنفجار الذي حدث في أسعار النفط الخام وذلك لأول مرة في تاريخ اقتصاد الدول الصناعة الحديثة.

تم الإعتماد على هذا النوع من السياسات في المجال المالي والمصرفي بإبرام اتفاقيات الشراكة والتوأمة نظرا لمرونتها ولما توفره من تطوير للخدمات المصرفية وزيادة المردودية سواء من الناحية التقنية أو جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على المفاهيم المختلفة والتي لها علاقة بتوأمة، وللتقرب أكثر من موضوع الدراسة التي تناولت موضوع توأمة البنوك و دورها في تطوير الخدمات المصرفية تم تقسيم الفصل إلى:

- ✓ **المبحث الأول: مفاهيم حول التوأمة.**
- ✓ **المبحث الثاني: الخدمة المصرفية، خصائصها وسبل تطويرها.**
- ✓ **المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.**

المبحث الأول: مفاهيم حول التوأمة.

سيتم في هذا المبحث توضيح الأسس المفاهيمية المتعلقة بمفهوم التوأمة في البنوك، وقبل ذلك نتعرف أولا على التوأمة وماهيتها.

المطلب الأول: مــاهية التوأمة.

1. الجذور التاريخية لمفهوم التوأمة:

ظهر مفهوم "التوأمة" في أعقاب الحرب العالمية الثانية، حيث كانت تهدف فكرة التوأمة إلى تعزيز روابط التعاون بين الدول الأوروبية والتوفيق بين نظمها، إذ بادرت هاته الأخيرة مباشرة بعد الحربين العالميتين بحث عن أساليب جديدة لخلق علاقات أساسها السلم والتعاون، حيث تجسدت أولى ممارسات تطبيقها في شكل توأمة المدن منتصف القرن العشرين لتعزيز السلام والوحدة العامة لجميع الدول الأوروبية، وقد تم إنشاء منظمات إقليمية مختلفة بعد الحرب العالمية الثانية لجمع السكان من مختلف البلديات معًا من خلال التبادلات الثقافية المختلفة وتقوية روابط الصداقة والمتمثلة في مجلس البلديات والأقاليم الأوروبية (CEMR) الذي يهدف إلى تزويد الدول بمعلومات جيدة ومساعدتها في العثور على شريك التوأمة ومنظمة المدن المتحدة (UTO)[1] وهي منظمة أوروبية مماثلة لـ CEMR تعمل أساسًا من الشمال إلى الجنوب كمساعدة فرنسا للبلدان الفرنكوفونية الإفريقية المستقلة حديثًا من خلال "التوأمة التعاونية Cooperation Twinning"، وبعد إلتماس الآثار الإيجابية للتوأمة نقلت هذه الفكرة خارج أوروبا إلى أمريكا حيث نشأت وحدة خاصة إسمها SCI Sister cities لتشجيع التوأمة بين البلدان[2].

تطورت هذه الآلية ومضمونها مع التغيرات التي عرفها العالم بعد أن كانت تقتصر على ربط الصداقة والتقارب بين الشعوب فأصبحت تهدف إلى إقامة علاقات ومبادلات في العديد من القطاعات والمجالات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية [3]، حيث تمت توأمة العديد من الجامعات والمدارس لتعزيز التعاون العلمي والتقني مع الجامعات والمراكز العلمية ونشر الممارسات الجيدة في التطوير التعليمي، كما تمت الاستعانة بهذه الآلية قبل بضعة عقود في صياغة العديد من برامج التنمية والمساعدات الدولية في مجالات محددة تهدف إلى التنمية مثل البنية التحتية والزراعة.

---

[1] Fumika Ouchi, **Twinning as a Method for Institutional Development: A Desk Review**, the World Bank Institute, WBI Evaluation Studies, Washington, May 2004, p 2-3.

[2] العباس الوردي، **التوأمة وصناعة القرار الاقتصادي الترابي في المغرب**، نشر يوم الخميس 07 نوفمبر 2013، من الموقع الإلكتروني https://www.hespress.com/opinions/93290.html تاريخ الاطلاع: 2020/02/25.

[3] دليل التعاون اللامركزي، المديرية العامة للجماعات المحلية، منشورات مركز التوثيق للجماعات المحلية، المملكة المغربية، ص8.

في أوائل الثمانينيات تم تطبيق التوأمة من قبل وكالات التعاون والتنمية الدولية وذلك لتعزيز بناء القدرات المؤسسية الفعالة لمختلف البلدان ومؤسساتها المعروفة آنذاك بالمساعدة التقنية TA[1]، حيث بدأت التركيز على قضايا التنمية الأكبر والأكثر تعقيدًا على المستوى المؤسساتي مثل الفقر والحوكمة والبيئة. ونتيجة لذلك بدأت منظمات في إيلاء المزيد من الإهتمام لوظائف الحكومات المتعاملة معها وركزت من خلال برامج مساعداتها على الأفراد إلى المؤسسات التي يعمل فيها الأفراد.

تم إطلاق مبادرة التوأمة في إطار سياسة الجوار الأوروبية كآلية للمساعدة التقنية وتبادل المعلومات لتشجيع التعاون بين الإدارة العامة في بلد شريك والمؤسسة المناظرة له عام 1998 تم تصورها على أنها أداة للتعاون الإداري المستهدف لمساعدة البلدان المرشحة على تعزيز قدراتها الإدارية من خلال تحديث المؤسسات ودعم الإصلاحات السياسية والاقتصادية، حيث أصبحت حديثا تعتمد على ثلاث أدوات رئيسية لبناء المؤسسات وذلك لجعل الموارد متاحة للسلطات المحلية والإقليمية تتمثل في:

- التوأمة المؤسساتية.
- المساعدة التقنية وتبادل المعلوماتTAIEX.
- Sigma لدعم تحسين الحوكمة والإدارة.

الجدول (1-1): أدوات التوأمة للاتحاد الأوروبي.

الأداة	مضمونها	الميزانية
التوأمة المؤسساتية	تم إطلاق هذه الآلية سنة 2004 تهدف إلى تسهيل إكتساب المهارات والخبرات المشاريع المشتركة في العديد من المجالات المراد تطويرها، تبني تطبيق تشريعات الاتحاد الأوروبي.	تدرج "حالة خاصة" وذلك حسب متطلبات ومستلزمات المشروع.
TAIEX	هي أداة للمساعدة التقنية وتبادل المعلومات تم تكييف هذه الأداة سنة 2006 لإستخدامها في مفهوم دول الجوار وتعرف على أنها أداة مالية لتغطية الندوات، الزيارات الدراسية، بعثات الخبراء.	
Sigma	هي أداة تم إبتكارها سنة 2008 تعمل على تحسين ودعم الحوكمة والإدارة، تهدف أساسا إلى إدخال تحسينات في القضاء والقانون الإداريين، إدارة النفقات، الخدمة المدنية، المراجعة والرقابة المالية	

[1] MERRICK L. Jones and Peter Blunt, **Twinning as a method of sustainable institutional capacity building**, Public administration and Development, Botswana & Australia,1999, p384.

	الخارجية والداخلية، قدرات السياسات والتنسيق، والإدارة التنظيمية وحقوق الملكية في الدول المجاورة للاتحاد الأوروبي. يجرى تنفيذ أنشطة هذه الأداة بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية.	

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد ضمت إليها سنة 2004 ستة عشر دول على الصعيد الجنوبي لإقليم البحر الأبيض المتوسط وضمت كل من الجزائر، تونس، المغرب، ليبيا، مصر، فلسطين، إسرائيل، الأردن، لبنان، سوريا والتي تم تعليق التعاون بينها وبين الإتحاد الأوروبي بسبب الوضع السياسي الحالي.

أما على الصعيد الشرقي فضمت بيلاروسيا، أوكرانيا، مولدوفا، جورجيا، أرمينيا وأذربيجان أمّا روسيا فهي معنيّة بأنشطة التعاون العابر للحدود في إطار سياسة الجوار الأوروبيّة دون أن تكون جزءا منها.

وقد خصّص الإتحاد الأوروبي حوالي 15,4 مليار يورو للأنشطة التي سيتم تنفيذها، حيث قدر التمويل المخصّص للبرنامج الإقليمي للجنوب بما يصل إلى 824 مليون يورو للفترة 2014-2020، أما عن الإقليم الشرقي فقد قدر ب 906 مليون يورو لنفس الفترة.[1]

مسطرة إبرام اتفاقيات التوأمة: نعني بها الإجراءات اللازمة لعقد إتفاقية التوأمة ولإعداد هاته المشاريع يعتمد الإتحاد الأوروبي على التعاون والخبرة الإدارية للدول الأعضاء وتتم وفق ما يلي:

- جمع المعلومات من الإدارات والهيئات العامة وشبه العامة.
- إنتداب مستشار توأمة مقيم من الدولة العضو إلى الإدارة المستفيدة لمدة تتراوح بين 12 و36 شهرًا طوال مدة تنفيذ الإجراء لتنسيق أنشطة المشروع.
- يتم توقيع خطة عمل مشروع توأمة بعثات خبراء قصيرة ومتوسطة الأجل، وأنشطة تدريبية في الإدارة الشريكة، وزيارات توعية في الدول الأعضاء، ومنه التوأمة ليست أداة مساعدة تقنية ذات اتجاه واحد ولكنها ذات إلتزام مشترك حيث النجاح هو إنجاز مشترك بين الدول.
- يتم تنفيذ مشاريع التوأمة بهدف تحقيق النتائج الإلزامية تتوافق مع النتائج المتوقعة من خلال ورش العمل والدورات التدريبية وبعثات الخبراء وزيارات الدراسة والتدريب الداخلي والاستشارات. حيث تعتمد التوأمة على مبدأ التعلم بالممارسة ومشاركة أفضل الممارسات.

ومن هذا المنطلق فقد تجسد التعاون الدولي من خلال إبرام إتفاقيات التوأمة والتعاون والشراكة فيما بينها، والتي عرفت نمو وتطور ملحوظ فهي تقم نتائج عملية ملموسة وفق الأهداف المتفق عليها، حيث مكنت

[1] من موقع دروبال للجوار الأوروبي https://www.euneighbours.eu/ar

من إكتساب خبرات من التجارب الدولية بتقديمها صورة عن مؤهلات وطاقات اقتصادات الدول، وذلك لزيادة الاستثمارات الأجنبية وبالتالي زيادة الإيرادات الدولة من العملة الصعبة، وتوفير فرص العمل وخلق ديناميكية جديدة داخل النسيج الاقتصادي، ومن ثمة تأهيل القطاعات الإقتصادية في مجال الإستثمار والمنافسة والتسويق، ولتحقيق هذه الأهداف تم وضع أطر قانونية واضحة ومرنة للعب دور الشريك المتميز[1].

2. تعريف التوأمـة:

تعتبر التوأمة من المصطلحات والتعاريف جديدة نسبيًا، إذ تعد وسيلة حديثة لتطوير الأداء التقني والإداري للمؤسسات بمختلف أصنافها وأداة للحد من التبعية الإدارية للدولة، كما تعمل على إنفتاح الدول خارج القطر الجغرافي المحدد لها، ونظرا لإعتماد هذه الآلية في العديد من الميادين سنجد العديد من التعريفات أهمها ما يلي:

تعريف 1: تشير التوأمة إلى شراكة تربط كيانين بخصائص مشتركة لتحقيق هدف مشترك، وهي نموذج يستخدمه الشركاء والمؤسسات لتطوير العلاقات بين المؤسسات متشابهة النشاط والسعي لتحقيق مصالح كلا الطرفين.

حيث تساعد التوأمة على تقديم أشكال ونماذج جديدة للخدمات إضافة إلى تطوير الكائن منها، كما تساهم في توسيع المعرفة بماهية هذه الآلية من خلال النشر الفعال للبرامج والإتفاقيات المبرمة الناجحة[2].

تعريف 2: يُعرف البنك الدولي التوأمة بأنها:

"عملية تجمع بين كيان تنظيمي في دولة نامية وكيان مماثل ولكن أكثر نضجًا في بلد آخر".

وهي واحدة من طرق التي يمول البنك من خلالها مشاريع المساعدة الفنية، إلى جانب المستشارين على المدى الطويل والقصير، عن طريق التدريب الرسمي وغير الرسمي، المعدات واللوازم، تعتبر التوأمة طريقة مثالية للتعارف ووسيلة للتعاون مؤسساتي فريدة من نوعها شريطة أن تستثمر كل الإمكانيات المتاحة للبلدين والسماح لجميع الشركاء بطرح الأفكار وتشارك الممارسات الرشيدة للحصول على خدمات ذات جودة عالية وتكلفة أقل.

تعريف 3: تدخل اتفاقية التوأمة في نطاق الشراكة والتعاون الثنائي اللامركزي، حيث عرفها المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي 17-329 على أنها" علاقة شراكة قائمة بموجب اتفاقية بين جماعة إقليمية جزائرية وجماعة إقليمية أجنبية أو أكثر بهدف تحقيق مصلحة متبادلة في إطار صلاحياتها المشتركة يمكن أن تكون في شكل علاقات صداقة أو توأمة أو برامج أو مشاريع التنمية أو تبادلات تقنية أو ثقافية أو علمية أو رياضية أو غيرها من أشكال الشراكة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما"

---

[1] العباس الوردي، **التوأمة وصناعة القرار الاقتصادي الترابي في المغرب**، مرجع سبق ذكره، من الموقع الإلكتروني https://www.hespress.com/opinions/93290.html

[2] الموقع: https://www.aiha.com/ourstory/what-is-twinning-3/ اليوم 19-05-2020 الساعة 5:14 بتصرف.

وفي باب تنظيم إجراءات التعاون الثنائي حدد إطار الشراكة لمدة قوامها 5 سنوات مؤكدا على النشاطات ذات القيمة المضافة في القطاعات بالانسجام مع نشاطات أخرى للتعاون الثنائي ومتعدد الأطراف كما تحدد كيفيات الاشراف والتنفيذ الرزنامة والوسائل المادية والبشرية طبقا لتوجيهات المحددة في وثيقة الشراكة وهذا حسب المادة 18 من باب تنظيم إجراءات التعاون الثنائي، أما المادة 19 فتنص على أنه سيتم إشراك نشاطات وبرامج التعاون كلما استدعت الحاجة الفاعلين في التعاون اللامركزي والمؤسسات العمومية والخاصة، كما يمكن إنجاز هذه نشاطات وبرامج التعاون على الأشكال التالية[1]:

- دعم تكوين ونقل الكفاءات والمهارات.
- الدراسات والخبرات: التشخيص والجدوى والتقييم.
- دعم التحكم في الإنجاز والتسيير.
- التبادلات والتوأمات والشراكات.

وبواسطة ما يأتي:

- المنح والبعثات والدعوات.
- المساهمات المالية العمومية والخاصة.

أما عن المشرع المغربي عرف التوأمة على أنها رغبة جماعة محلية في التوأمة جماعة محلية أخرى، وإتفاق على توطيد أواصر التعاون بينهما و إعطاء مكانة مميزة لكل منهما لدى الأخرى و تتمثل هذه التوأمة في روح المودة و التعاطف التي تسود العلاقة بين التوأمين إستنادا لبعض المقومات الثقافية و الاقتصادية و التاريخية أو الطبيعية المشتركة بينهما للتعبير عن خصوصية العلاقات بين الدول، إذ تفسح مجال التعاون عن طريق تبادل المعلومات و الخبرات و تبادل الموظفين و الزيارات و كذلك الاستفادة من فرص التدريب من أجل التعرف على الأساليب الإدارية و التقنية المستخدمة في تقديم الخدمات.

كما يمكن أن يأخذ التعاون اللامركزي مفهوم الضيق والمفهوم الواسع، حيث يتمثل المفهوم الضيق في التعاون الثنائي اللامركزي الذي لا يعتبر الجماعة الإقليمية شخصا من أشخاص القانون الدولي، أما المفهوم الواسع الذي أخذ به المشرع الفرنسي والمتمثل في التعاون اللامركزي متعدد الأطراف على أن يكونوا حاملين للصفة المحلية أو الإقليمية بغض النظر عن صفتهم كمنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع العام أو الخاص. ترك المشرع مجال إبرام اتفاقيات التعاون والتوأمة واسعا ليمتد إلى إنجاز كل مشروع أو نشاط ذي فائدة مشتركة بشرط أن يكون إنجاز هذا المشروع لا يقتضي اللجوء إلى إحداث شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص.

---

[1] مرسوم رئاسي رقم 08- 88 المتضمن التصديق على اتفاقية الشراكة، الجريدة الرسمية، العدد 15، بتاريخ 16 مارس 2008، ص 9.

من خلال الاتفاقيات المبرمة في إطار التوأمة لا تزال تمثل تجارب خجولة ومحدودة وظلت مجسدة في شكل أعمال مساعدة ومنح الهبات لم ترقى إلى مستوى التعاون الحقيقي من أجل بلوغ تنمية اقتصادية متوازنة، وهذا راجع إلى حصرها في التبادلات والزيارات، علاوة على محدودية المبادرات وضعف الموارد المتاحة، كما لا يمكن أن نغفل دور الذي يلعبه الشريك المراد إبرام الإتفاقية معه وإسهامه في إنجاحها، فكلما كان يملك مؤهلات اقتصادية وسياسية وثقافية كانت نتائج الاتفاقية إيجابية تساهم بشكل كبير في تنمية.

3. **الأركان والشروط الأساسية لتوأمة:** تتمثل هذه الأركان في النقاط التالية[1]:

- توفر رغبة المشتركة لدولتين الراغبتين في عملية التوأمة، يجب أن تكون نابعة عن تطلعات واعية لأهداف تخدم العلاقات بحيث لا تحيد هذه الأخيرة عن هدفها لتحقق غايات شخصية.
- لا بد من وجود منفعة مؤكدة تعود بالفائدة على كلا البلدين الراغبين بالقيام بعملية التوأمة.
- إسناد الرغبة إلى خصائص ومقومات تاريخية، اقتصادية وثقافية أي الطبيعة المشتركة بين التوأمين.
- توفر الأهلية والكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف والغاية من التوأمة والقدرة الفعلية على التعبير عمليا عن الممارسات والأنشطة تعود بالخير على كلتا الدولتين كليا أو جزئيا، ماديا أو معنويا.

المطلب الثاني: مراحل وأهداف التوأمة.

1. **مراحل التوأمة.**

سنحاول وضع خطوات هذه الآلية بالاعتماد على ما خصها المشرع وفقا للمراحل التالية[2]:

- **مرحلة الاستكشاف:** هي الخطوة الأولى في عملية البحث عن شريك أجنبي من طرف الجهة التي تريد إبرام الاتفاق معه أو العكس، حيث تطرق القانون الجزائري في مادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 17-329 لاتفاقيات التعاون اللامركزي الدولي – اتفاقيات التوأمة – بقوله "يمتد الاستكشاف من البحث عن الجماعة الإقليمية الأجنبية الشريكة إلى غاية تحديدها".

- **مرحلة الإتصال:** يتم إجراء الاتصالات والبدء بالمراسلات المباشرة بين الدول لمعرفة وجود الرغبة في الشراكة بهدف الوصول إلى إتفاق عام ليتم إبرامه لاحقا بين الطرفين.

---

[1] يوسف ناصري، **الوجيز في التعاون اللامركزي**، مركز دراسات الدكتوراه في القانون والاقتصاد والتدبير، جامعة حسن الثاني، دار البيضاء، تاريخ النشر 04-03-2014، الموقع: https://www.marocdroit.com/الوجيز-في-التعاون-اللامركزي_a6039.html بتصرف.

[2] عبد الهادي درار، **اتفاقيات التعاون اللامركزي الدولي – اتفاقيات التوأمة – طبقا للمرسوم التنفيذي رقم17-329**، جيلالي ليابس سيدي بلعباس، المجلة الأفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد 1، تاريخ النشر 20-06-2018، ص ص 83-85 بتصرف.

- **مرحلة المفاوضات:** هي عملية يتفاعل من خلالها الطرفان المحلي والأجنبي باعتقادهم وجود مصالح واهتمامات مشتركة بين الطرفين وإمكانية تطبيق التوأمة، كما أنها تسعى لتحقيق الأهداف وحصولهم على نتائج مرغوبة، يعمل الاتصال على تضييق مساحة الاختلاف وتوسيع نقاط الإشتراك من خلال المناقشة والإقتناع والإعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول بشأن موضوع التفاوض.

تتم المفاوضات من أجل إبراز الأهداف وتحديد ميادين ومجالات التعاون من جهة والاتفاق على التدابير التقنية والمالية والإدارية من أجل تنفيذ إتفاقيات التوأمة المزعم إبرامها.

كما تتضمن هذه المرحلة عملية تحليلية شاملة لمختلف الجوانب من بينها دراسة الجدوى الاقتصادية وتحليل المخاطر.

- **مرحلة إعداد مشروع الإتفاقية:** مباشرة بعد المفاوضات يتم إعداد مشروع اتفاقية التوأمة و الذي يتضمن عادة تدوين النقاط التي تم التفاوض عليها في شكل مواد، و قد ألزم التشريع الجزائري في حالة مبادرة بالتعاون إرفاقها بمشروع تمهيدي للإتفاقية يولي الأهمية و الأولوية للميادين التي تساهم في التنمية، يتم إرسالها من الأطراف الراغبة في القيام بالتوأمة إلى الهيئات الداخلية لتقوم بدراسة مشروع الاتفاقية بالتشاور مع الهيئات الخارجية، و في حالة القبول يتم خلق قنوات رسمية للتواصل و لعب دور الوسيط و التنسيق مع الشريك الأجنبي، كما يتم الاتفاق على بنود عقد التوأمة و مجالات التعاون و تحريرها بلغتين الوطنية والأجنبية، حيث تتضمن العناصر التالية:

- ✓ أطراف الاتفاقية ودول الأعضاءMember State.
- ✓ مسؤول التنفيذ Administration responsible for implementation.
- ✓ الأهداف المنشودة من الأطراف.
- ✓ إلتزامات الأطراف وكيفيات التمويل والتنفيذ الاتفاقية Funding Program.
- ✓ كيفيات مراقبة المشاريع ومتابعتها وتقييمها.
- ✓ الدخول حيز التنفيذ والتعديلات وإنهاء العمل.
- ✓ قطاع التوأمة Sector Twinning.
- ✓ اسم ورقم مرجع التوأمة Twinning Reference title and number.
- ✓ مدة الاتفاقية Duration of activities.

على أن يتم إقرار مشروع نموذجي لاتفاقية التوأمة وصياغتها بقرار مشترك من الهيئات الداخلية والخارجية، والاتفاق على موعد التوقيع ومكانه بحضور الممثلين الرسميين.

- **مرحلة التصديق والموافقة:** بعد مرور بالمراحل الأربعة السابقة يتم التوقيع على الاتفاقية من قبل الجهة الراغبة في التوأمة ليتم المصادقة عليها بعد موافقة المسبقة للوزارات والهيئات الداخلية والخارجية ليخضع المشروع بعد ذلك للمداولة.

وفي حالة تعديل هاته الاتفاقيات تمر أولا بكافة المراحل السابقة وتخضع لنفس الكيفيات التي تمر عليها اتفاقيات التوأمة، بعد ذلك يتم الإعلان الرسمي عبر وسائل الاعلام والفضاءات المخصصة لإعلام الجمهور عن توقيع الاتفاقية.

- **مرحلة التنفيذ والتقييم:** تعمل الجهتين المتعاقدتين على رسم مخطط عمل يتم وضعه بإتفاق الطرفين، وللحرص على متابعة تنفيذها وتقييمها واقتراح التوصيات لتحسينها، كما تعمل من خلال إدارة المشروع على التركيز على توزيع المخاطر، إدارة المعرفة وإدارة العلاقات، ولمعرفة مؤشرات الأداء يجب إعداد حصيلة دورية في الميزانية تتضمن العمليات والإنجازات الناتجة عن اتفاقية التوأمة.

بعد هذا تعمل مصالح المشتركة للأطراف الاتفاقية على القيام بعملية المراجعة الإدارية بالتركيز على الإجراءات التصحيحية وتنفيذها ومتابعتها حتى تبلغ مرحلة الإقفال، إضافة إلى مراجعة الأسعار وتعديلها لتشمل الخدمات الإضافية التي سيتم تقديمها لتعكس التغيرات في معدلات التضخم والمواضيع التي من شأنها التأثير على جدول الأسعار، يمكن بعد هذا إقفال الإتفاقية واستخلاص الدروس المستفادة.

يمكن إنهاء الإتفاقية بتقديم وصف تفصيلي لأسباب التي أدت إلى ذلك، ومن بينها خروج الاتفاقية عن الموضوع والأهداف ومستوى الخدمات المتفق عليها خلال مرحلة التنفيذ.

2. أهداف التوأمة:

تعمل اتفاقيات التوأمة والتعاون مع النظير الأجنبي على تحقيق الأهداف التالية[1]:

- ✓ تهدف التوأمة إلى تحسين القدرات الإدارية لإدارات الدول الشريكة من خلال تدريب الموظفين ودعم تنظيم هياكل مؤسسات الدولة.
- ✓ تسهيل التبادل المهني والإرشاد والمشورة من أجل المشاركة الفعالة للمعلومات وتبادل والمعرفة.
- ✓ الإستفادة من التجارب الدولية وكسب المهارات بأقل جهد وأدنى تكلفة.
- ✓ نقل والإستفادة من التكنولوجيا الدول المتطورة.
- ✓ توفير الوقت وترقية تبادل الخبرات والمهارات التقنية.
- ✓ توسيع آفاق العمل وخلق مشاريع جديدة والمساهمة في تلبية الحاجات والمطالب ذات الأولوية.
- ✓ تدعم التوأمة تقريب القوانين واللوائح والمعايير الجودة الوطنية.
- ✓ تعتبر التوأمة حديثا مصدرا لزيادة فعالية الموارد في حال قصور الدولة على خلق الاستثمارات والعجز عن تمويلها وهذا ما يؤدي إلى توسيع دائرة القطاع الخاص وتحفيزه للدخول في مثل هذه المجالات.
- ✓ تحقيق أهداف سياسية واقتصادية وثقافية وإكتساب أهمية ومكانة على الصعيد الدولي.

[1] سمير عطا مكي، **التوأمة المفهوم والأهداف**، الموقع: http://ihcoedu.uobaghdad.edu.iq/?p=405، تاريخ النشر 05-05-2014، تم الاطلاع 07-02-2020 بتصرف.

المـطلب الثالث: عمـوميات تـوأمـة البنـوك.

شهد القطاع المصرفي تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة نتيجة الجهود المبذولة لإصلاحه وتطويره من أجل رفع مستوى أدائه ودوره في الاقتصاد الوطني، حيث أصبحت فكرة زيادة عدد البنوك التجارية وفروعها مصدرا لزيادة ورفع التكاليف، وبات من اللازم البحث عن آليات وسبل جديدة من شأنها تحفيز الاستثمار وجلب الاستثمار الأجنبي والتقليل من التكاليف للحصول على أفضل خدمة مصرفية، ومن أحدث وأبرز الآليات توأمة البنوك، حيث تكون هذه الأخيرة حسب مستويات تدرج البنوك فنميز بين نوعين وهما توأمة البنوك المركزية وتوأمة البنوك التجارية.

- **التوأمة البنوك التجارية.**

تعرف هذه الآلية على أنها نظام يتم فيه توظيف البنوك الأجنبية ذات السمعة الجيدة لقيادة جهود إعادة الهيكلة التشغيلية الداخلية لبنك محلي ضعيف، حيث تم استخدامها في العديد من البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، وكانت الفكرة هي قيام أطراف التوأمة بإستثمار في أسهم البنوك شريكة وكان المأمول أن يقوم رأسمال الأجنبي من خلال التوأمة بدور الرائد في إعادة هيكلة القطاع المصرفي[1].

تعريف 2: يمكن تعريفها أيضا على أنها عملية تولي بنك أجنبي تقديم المساعدة لبنك جزائري بغرض عصرنته وفقا لما جاءت به إتفاقية تحرير التجارة الخدمات المصرفية[2]، وتكون الحاجة لهذه العملية عندما يجد البنك أو المؤسسة نفسها لا تحقق ما تحققه مثيلاتها في أي قطاع بنفس الإمكانيات فيتم الاستعانة باختيار نموذج ناجح من الداخل أو الخارج من خلال التوأمة الجزئية أو الكلية أو بتغيير طبيعة وشكل القانوني للمنشأة عن طريق فتح رأسمال لإكتتاب فيه والخوصصة الجزئية للبنك، تكون أهداف توأمة البنوك مبنية ومعتمدة ومرتبطة بالأساس على كل من الأهداف الربحية والتسويقية والتقنية وتحسين جودة المنتجات البنكية.

تعريف 3: تنطوي التوأمة حسب البنك الدولي على إنشاء العلاقة بين كيان تنظيمي في بلد نام وكيان مشابه ولكنه أكثر نضجًا في بلد آخر البلد، تهدف بشكل أساسي إلى نقل المهارات الإدارية والمالية والفنية النظم التي تنطوي على العديد أو جميع الجوانب الوظيفية العديدة للكيان المتلقي، باختصار هي آلية لنقل المباشر للمعرفة التشغيلية بين مؤسستين مماثلتين في وظيفة وهيكل[3].

ما يميز التوأمة عن مقاربات المساعدة الفنية القياسية هي نطاق وجودة التفاعل، فهي تتيح للمتلقي نطاقًا أوسع بكثير يمكن في المساعدة والخدمات التقنية، لأن المورد معتاد على إدارة منظمة مع نفس نطاق

---

[1] Tamim Bayoumi, Paul R Masson**, Market-Based Policy Instruments for Systemic Bank Restructuring,** IMF working paper, August 1998, p14.

[2] محمد زيدان، **الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على الجهاز المصرفي**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، سنة 2004، ص 137.

[3] Fumika Ouchi, Op.Cit.,P5.

الوظائف ومعالجة المشاكل التشغيلية المماثلة، بالإضافة إلى قدرته على الاستفادة من خزان الخبرة التشغيلية والموارد الداخلية لمعالجة مشاكل المستلمين بطريقة نادرا ما يكون ممكنا بين الشركات الإستشارية أو الإستشاريين الأفراد، بحيث يعتمد على مجموعة من أدوات المساعدة الفنية التي يمكن تطبيقها على الاحتياجات تحددها خبرة المؤسسة والتي يتم توفيرها من قبل فريق تفاعلي من المديرين والمتخصصين بالاعتماد على الخبرة التاريخية لهم.

- **توأمة البنوك المركزية.**

وتكون أغلبها في إطار التعاون بين البنوك المركزية تحت رعاية لجنة العلاقات الدولية للنظام الأوروبي للبنوك المركزية ESCB، تتكون من البنك المركزي الأوروبي والبنوك المركزية الوطنية لجميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي حيث يتألف الفريق العامل من موظفين من جميع البنوك المركزية التابعة للمكتب، ينسقون داخل مؤسساتهم أنشطة التعاون مع البنوك المركزية التي لا تنتمي إلى الاتحاد الأوروبي EU، و تعمل على تعميم مبادئها على كافة الدول المتعاونة معها، و تتمثل في الاستقرار النقدي والمالي العالمي، بناء العلاقات، الانفتاح والاحترام، الكفاءة والاستدامة، التقييم.[1]

المبدأ 1: الاستقرار النقدي والمالي العالمي: يقوم التعاون والتوأمة في ظل سياسة الجوار الأوروبي بين البنوك المركزية على نقل الخبرات. من خلال تبادل خبراتهم التي تساهم في تعزيز الاستقرار النقدي والمالي العالمي.

المبدأ 2: بناء العلاقات: إن إقامة علاقات مهنية وثيقة والحفاظ عليها أمر أساسي للتعاون الصحي والمكافئ. وبهذه الروح أقام النظام البنوك المركزية الأوروبي لسنوات عديدة الكثير من الشراكات مع السلطات النقدية والإشراف المالي في جميع أنحاء العالم.

المبدأ 3: الانفتاح والاحترام:ةيتم التعاون في جو من الانفتاح والاحترام التام للأفكار ووجهات النظر، حيث تُطبع العلاقات بالتفاهم والثقة المتبادلين.

المبدأ 4: الفعالية: يدير أعضاء النظام جميع مواردهم بحكمة ويروجون لحلول فعالة من حيث التكلفة وفعالية، وتطبيق مبادئ التخطيط السليم في جميع مراحل المشاريع.

المبدأ 5: الاستدامة: تهدف أنشطة التعاون التي يقوم بها نظام البنوك المركزية أن يكون لها تأثير دائم، ويجب أن تستمر نتائج التعاون والتوأمة خارج نطاق الأنشطة المحددة المنفذة في هذا الإطار وبالتالي، فإن هذه الأنشطة مدفوعة بالطلب ومكيفة مع احتياجات البنوك المركزية الشريكة مما يضمن تخصيصها. حيث يؤخذ بعين الاعتبار القدرة الاستيعابية للمؤسسة المستفيدة.

يكمن الهدف من خلال أنشطة التعاون والتوأمة التي تتم بشكل فردي أو جماعي على[2]:

[1] **La coopération internationale entre banques centrales** : les meilleures pratiques au sein du SEBC, banque centrale européenne, document de travail.

[2] Ibid., P5.

- تعزيز علاقاتها مع البنوك المركزية من خارج الاتحاد الأوروبي وتعزيز الممارسات الجيدة في نشاط البنوك المركزية والإشراف الاحترازي.
- المساهمة في الاستقرار النقدي والمالي في البلدان النامية واقتصادات الأسواق الناشئة.
- تعزيز الطريقة فهم متبادل للتطورات الاقتصادية والمالية.
- تقاسم الخبرة في تنفيذ المهام المتعلقة في المجال المالي والمصرفي.

- **آلية إبرام اتفاقيات التوأمة في البنوك:**

سنركز في دراستنا على استخلاص مراحل التوأمة في البنوك التجارية بمقاربة نموذجية لهاته الآلية المقدمة من المؤسسات الإنمائية وانتهاجها كسياسة تطويرية للعمل المصرفي.

1. في بادئ الأمر يتم تمهيد البنك وترتيبه من الداخل والإعداد الجيد لضوابط، مفاهيم والقواعد العمل المصرفي وذلك من خلال:
   - معالجة الاختلالات ونقاط الضعف البنوك المراد توأمتها.
   - إعادة النظر في النظم واللوائح التي تضبط البنوك الوطنية.
   - توحيد المصطلحات واللغة المستخدمة في البنوك المتوأمة.
2. يقوم أي بنك راغب في إبرام هذه الاتفاقية بدراسة شاملة لمختلف الجوانب التي يريد التحسين منها وتحديدها، ثم يقوم باتصال والتواصل عبر القنوات البنك المختار لإبداء الرغبة في التعاون بينها.
3. بعد الإتفاق على إبرام إتفاقية التوأمة يتم الإعلان عنها من خلال تحديد يوم إعلامي ينظمه البنك الذي قام بها.
4. ليتم بعد ذلك القيام بعملية تقييمية لإتفاقية التوأمة من خلال استخلاص الدروس المستفادة من هاته الآلية.

- **أشكال التوأمة المصرفية.**

حسب النطاق الجغرافي نجد:

- **التوأمة المحلية:** وتكون بين البنوك المتواجدة داخل الدولة أو في الحدود الإقليمية، حيث تهدف أساسا إلى تعزيز أواصر وروابط الوحدة الوطنية ودعم روابط الوحدة العربية.
- **التوأمة الدولية:** وهي العلاقة الشراكة والتعاون التي تربط بنوك العالم من شتى الأقطار شرط أن تتوفر مجموعة من العوامل التشابه والتشارك بينها، إضافة إلى توفر الرغبة وبغية تحقيق نفس الأهداف، توفر شراكات التوأمة الدولية الفرصة لتقديم المشورة والخبرة والدعم نقل الممارسات الجيدة من بنك لآخر ونقل التكنولوجيا، حيث تم استخدامها بشكل متزايد لتشكيل روابط تجارية دولية.

حسب شكل النشاط نجد:

- **التوأمة الكلية:** أو التوأمة المتطابقة يكون فيها طرفي التوأمة نسخة طبق الأصل من بعضهما في الفلسفة والأهداف والنظام ككل، وعادة ما تكون في مجال تعاون واحد تجمعهما ظروف بيئية واجتماعية واقتصادية متماثلة.
- **التوأمة الجزئية:** أو التوأمة غير المتطابقة وهنا لا يشترط توفر شروط التماثل مثل سابقتها لأنها تكون كعملية تعاون أو شراكة في مجالات محددة كتبادل الخبرات والأفكار والمشاريع.

حسب مجال العمل نجد:

- **التوأمة الأفقية:** تكون بين بنكين أو أكثر يعملان في النشاط نفسه أو في أنشطة مترابطة فيما بينها، كما تصنف على أساس العلاقات التعاونية لأطراف الإتفاقية، يتم إتخاذ القرار بالإجماع وإشراك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب قواعد التي يفرضها، يهدف المصرفان إلى التركيز على نفس العملاء.
- **التوأمة العمودية:** نعني بها هنا أن تكون العلاقة بين الأطراف علاقة تعاقدية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على الأطراف الأخرى المساهمة في أداء المهام وتكون قادرة على إنهاء الإتفاقية دون موافقة الأطراف الأخرى، حيث تتم بين عدة مصارف في مناطق مختلفة، والهدف منها توسيع قاعدة العملاء الحالية بإضافة عملاء جدد.

حسب نوع التسيير قد تكون:

- **التوأمة مباشرة:** أي مقدمة من طرف الدولة أو البنوك الراغبة في القيام بالتوأمة.
- **التوأمة غير المباشرة:** وتتم عن طريق الهبات والمساعدات من طرف المنظمات غير الحكومية أو التنظيمات الخارجية لتطوير المنظومة المصرفية.

- **أهداف توأمة البنوك:**

- تساهم التوأمة في جعل البنوك أكثر كفاءة واستقرار في ظل تكاتف الموارد المالية للطرفين إضافة إلى توزيع واقتسام المخاطر.
- تعمل على توفير العديد من الخدمات المصرفية الجديدة للعملاء وتلبية احتياجاتهم.
- تزيد التوأمة من حدة المنافسة التي ستدفع البنوك العمل بجد لمسايرة البنوك المتطورة ما يؤدي بها إلى تخفيض معدلات الفائدة، وتحسين الإدارة وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المصرفية.
- تسمح التوأمة بتقارب العملي بين البنوك وأخذ فكرة عن أبرز التقنيات المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية للطرف الأجنبي، وهذا سيؤدي إلى العمل على تطوير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء وتحسين جودتها.

- تشجع التوأمة على نقل المعرفة والتكنولوجيا خاصة في مجال الممارسات الإدارية والمحاسبية وطرق معالجة البيانات وكيفيات استخدام الصحيح للأدوات المالية والدخول في هذا المجال.
- تسمح اتفاقيات التوأمة بتخفيض المخاطر، اكتشاف وتعميق الأسواق المالية من خلال زيادة حجم المعاملات والخدمات المقدمة في العديد من المجالات.
- تقلل التوأمة من التدخل الحكومي المباشر بقدرتها على تحقيق كفاءة توظيف الموارد المالية بأقل مخاطرة ممكنة وتخصيصها وتحفيز على تجميع المدخرات الذي سيؤدي إلى توسع الاستثمارات الذي سيعمل على تحقيق النمو الاقتصادي.
- سماح بزيادة تدفق رؤوس الأموال من الدول ذات الفائض باتجاه الدول التي تعاني عجزا في رؤوس الأموال، مما يسمح بتخفيض تكاليف الاستثمارات من خلال انخفاض أسعار الفائدة.

- **مزايا وتحديات التوأمة:**

إن أبرز المزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها جراء تبني هذه الآلية:

- ✓ وفرات في التكاليف واقتسام المخاطر.
- ✓ تحسين مستويات الخدمة المصرفية أو الحفاظ على المستويات الحالية للخدمة.
- ✓ تعزيز الإيرادات والتنفيذ الأكثر كفاءة.
- ✓ المساهمة في النمو الاقتصادي.
- ✓ استفادة الجمهور من تكامل الجهود والخبرات التقنية للتوائم جراء حصولها على الخدمات النهائية المقدمة.

ومن أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق اتفاقيات التوأمة ما يلي:

- التحديات السياسية المتمثلة في الوضع السياسي للبلد ومستوى الاستقرار فيه.
- التحديات الاقتصادية والمتمثلة في نوعية ونسب الضرائب المفروضة في كل بلد، وتذبذب سعر العملة المحلية الذي يعتبر هاجس مقلق لكل مستثمر.
- عدم وجود إطار قانوني محدد يضبط مثل هذه الاتفاقيات.

المبحث الثاني: الخدمة المصرفية، خصائصها وسبل تطويرها.

تعتبر المنتجات المصرفية أساس عمل البنوك بإعتبارها المحرك الرئيسي لاستقطاب الودائع بأنواعها وتشغيلها من خلال مختلف برامج الإقراض والتمويل. كما تسعى البنوك لتطوير خدماتها لجلب أكبر عدد من العملاء وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر وأرباح أكثر بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: ماهية الخدمة المصرفية.

1. **نشأة الخدمة المصرفية:**

لمعرفة وفهم الخدمة المصرفية لا بد من معرفة حيثيات نشأتها، والتي حددت في المراحل التالية[1]:

- **الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:** في هذه المرحلة كان الإنسان يعتمد في تلبية حاجاته على الزراعة والصيد، وتميزت هذه المرحلة بعدة خصائص المتمثلة فيما يلي[2]:

  الاكتفاء الذاتي – تبادل الفائض من الإنتاج – ظهور النقود – الإيداع والقروض – بداية البنوك.
- **الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:** تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال ما دفع أصحابه إلى الإستثمار في المشاريع الصناعية وخلق المزيد من الثروات، كما ظهرت الحاجة بشكل أكبر لبنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وخبرة بالعمل[3].
- **الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:** تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء[4].
- **الخدمات المصرفية في مرحلة في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة:**إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات البنكية وهذا ناتج عن[5]:
  - ✓ تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.

---

[1] نور الدين جليد، أمينة بركان، **مدخل في الاقتصاد البنكي**، طبعة 2012، ص38.

[2] عبد المالك عليوش، **أهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص ص 3-4.

[3] نور الدين جليد، أمينة بركان، **مرجع سبق ذكره**، ص38.

[4] وداد مرابط، نور الإيمان بوخاتم، **التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA– تبسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي تبسي – تبسة، الجزائر، 2016/2015، ص 3.

[5] نور الدين جليد، أمينة بركان، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

- ✓ زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة.
- ✓ اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك وفروعها.
- ✓ الاستخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
- ✓ الاشتراك في شبكة الانترنيت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

2. مفهوم الخدمة المصرفية:

عرف Kotler الخدمة بأنها الأنشطة أو المنافع والاشباعات يقدمها طرف (البائع) إلى طرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية شيء، وقد يترتب أو لا يترتب إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها "عبارة عما يقدمه المصرف في إطار نشاطه للطرف الثاني المتمثل في العميل، فهي تعتبر مصدر الإشباع الذي يسعى إلى تحقيق العميل لحاجاته ورغباته المختلفة أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدر للربح"[1]، وتشمل تلقي الودائع ومنح القروض وخدمات مالية أخرى، والخاصة بعمليات الأوراق المالية بالإضافة إلى وجود مجموعة أخرى من الأنشطة التي تختلف من حيث أنواعها وحجمها بحسب درجة النمو وطبيعة الأهداف التي يسعى البنك التجاري إلى تحقيقها، ودرجة تخصصه في الخدمات المصرفية[2] بحيث تقدم إلى العملاء مقابل عمولات.

وبالتالي يتضح من التعاريف السابقة ما يلي:[3]

- أن الخدمة أداء أو نشاط وليست شيء مادي ملموس.
- تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها.
- الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها.
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة.

3. أنواع الخدمات المصرفية.

ترتبط الخدمات المصرفية بالوظائف الأساسية التي تقوم بها البنوك وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فهي عديدة ومتنوعة نقسمها إلى الخدمات المصرفية التقليدية، الخدمات المصرفية المستحدثة والخدمات المتعلقة بإدارة الأموال والاستثمار والأوراق المالية.

---

[1] علية جفالي، منى جابري، **دور الخدمات المصرفية في تعزيز قدرة التنافسية للبنوك التجارية** دراسة حالتي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي تبسي – تبسة، الجزائر، 2017/2016، ص7.

[2] نور الدين جليد، أمينة بركان، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

[3] عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ط1، ص 48.

تتعلق خدمات المصرفية التقليدية بخدمات الإيداع والسحب وتسيير الحسابات الزبائن والتحويلات المالية وإصدار الشيكات والتعامل بالنقد الأجنبي ومنح القروض والائتمان وفتح الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان وغيرها، تم تلخيص وإختصار الخدمات المصرفية التقليدية المعادلة التالية [1] :

$$BS = f(CRED, DEP, LEN, SERV, DOCCR, DOCCO, TRANS)$$

حيث أن:

BS: الخدمة المصرفية SERV: خدمة الزبائن

CRED: خدمة الإقراض DOCCR : خدمة الاعتمادات المستندية

DEP: خدمة الودائع DOCCO: خدمة التحصيل المستندي

LEN: خدمة الأغراض والتسليف TRANS: خدمة التحويل

أما الخدمات المصرفية المستحدثة فتتمثل في الخدمات التي تقدمها البنوك باستخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وخاصة تكنولوجيا الاتصالات، تتمثل بعض هذه الخدمات في خدمات البطاقات البنكية وخدمات الصرف الآلي ATM وخدمات الهاتف المصرفي والبنك المنزلي وخدمات البنوك عبر شبكة الانترنت.

في حين أن خدمات الاستثمار تكون متعلقة بإدارة المحافظ الأوراق المالية، تقديم الاستشارة والنصح والهندسة المالية، بالإضافة لتقديم التمويلات العقارية وخدمات أمناء الاستثمار.

4. خصائص الخدمة المصرفية.

تنفرد الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص التالية[2]:

- الخدمات المصرفية ليست ملموسة وليس لها وجود مادي، فالعميل لا يستطيع الحكم عليها دون تجربتها بنفسه وبالتالي لا يمكن تخزينها لحين طلب العميل.
- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها فهي متكاملة في ذاتها وفي أجزائها وعناصرها أي أنها مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق الغرض والهدف منها[3].
- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع وكل خدمة جديدة يوجدها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.

---

[1] أمينة على محاد، **فعالية الخدمة المصرفية في ظل العولمة المالية** دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014-2015، ص 19.

[2] لعرباوي وردية، **قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء** دراسة حالة البنك الخارجي لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017، ص 13.

[3] نور الدين جليد، أمينة بركان، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

- تعتمد الخدمة المصرفية في تقديمها على التسويق الشخصي وعلى مهارة وكفاءة المقدم.

وبالإضافة لهذه الخصائص هناك خصائص ومميزات أخرى نذكرها فيما يلي:

- **تقلبات الطلب:** قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمي أو بطاقات الائتمان أو قروض الطلبة عند كل فصل جامعي أو مواسم زراعية معينة، لكن الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بالتكرار.
- **المسؤولية الائتمانية وعنصر الثقة:** يتسم النشاط المصرفي بحساسية خاصة نظرا لتعامله بأموال الغير، ومن أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب عملائه .
- **تعتمد على الودائع:** تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للبنك.
- **الانتشار الجغرافي:** امتلاك المصارف شبكة من الفروع في شكل يتناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي يرغب فيها الزبائن باختلاف رقعتهم الجغرافية.
- **النمو في إطار متوازن مع المخاطرة:** عندما تكون المنتجات ذات مخاطرة، لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.
- **تعتبر الخدمة المصرفية صناعة** حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي.
- **الطلب على الخدمات المصرفية دالة** في درجة التقدم الاقتصادي للدولة، حيث أن الخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذا طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالات المتعددة[1].

المطلب الثاني: مفاهيم تطوير الخدمة المصرفية.

تعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملا حيويا وأساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها البنك بشكل فعال للمحافظة على استمرار نشاطه وتعزيزه على المدى البعيد والمحافظة عليه، مما يؤدي إلى احتفاظه بالعملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين، وزيادة القدرة التنافسية في السوق التي يعمل بها.

1) مفهوم تطوير الخدمات المصرفية.

يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل:

– إدخال تعديلات وتحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها إلى الزبائن.

– استحداث خدمات جديدة وتقديمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك.

– مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء.

[1] نور الدين جليد، أمينة بركان، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

ومن مبررات القيام بتطوير الخدمات المصرفية[1] نجد:

- المنافسة من قبل المؤسسات المالية التي أخذت بتقديم خدمات مالية منافسة للخدمات التي يقدمها البنك، إذا تتنافس هذه الشركة مع البنوك بشكل مباشر فتقدم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تتشابه مع ما تقدمه المصارف ومنها الودائع والحساب الجاري.

- رغبة المصرف في البقاء والمحافظة على إنتماء وولاء الزبائن الحاليين المتعاملين مع المصرف مما يدفعه إلى ابتكار وتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها لهم وبمستوى يتغلب على منافسيه.

- انخفاض الايرادات التي تحققها البنوك المتخصصة في بعض العمليات المصرفية.

- وجود أسواق جديدة تحقق أرباحا جديدة للبنك.

- إن تعدد حاجات ورغبات الزبائن المالية والانتمائية تدفع المصرف إلى القيام بالبحث لتطوير الخدمات المصرفية.

- تنويع الخدمات المصرفية أي توزيع المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية.

- العولمة المصرفية والحاجة لمواكبة التطور التكنولوجي.

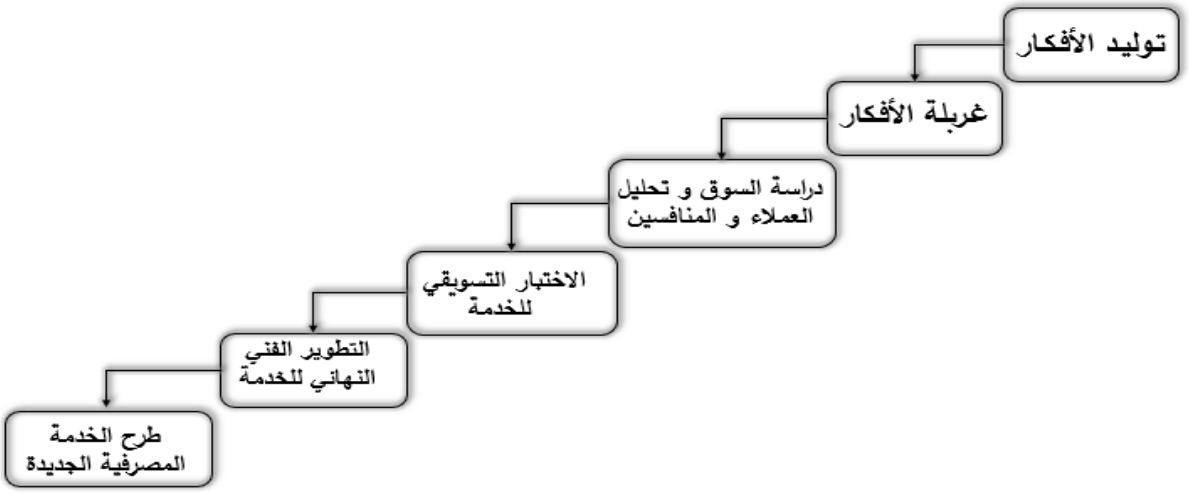
2) مراحل تطوير الخدمات المصرفية.

تجد البنوك نفسها في كثير من الأحوال أمام ضرورة مسايرة التطورات التي تحدث في السوق الذي تنشط فيه فالطبيعة الديناميكية للسوق، الحاجات وميولات وأذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية عوامل تحتم على البنك مسايرة التطورات من خلال محاولة تطوير وابتكار خدمات جديدة، ولأن هذه العملية تمثل مخاطرة كبيرة بالنسبة له، فإن كثيرا من البنوك تفضل تطوير خدماتها القديمة، خوفا منها من أن تؤول محاولة تقديم خدمات جديدة إلى الفشل، حيث تتم عملية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الخطوات والمراحل يطلق عليها تطوير الخدمات الجديدة وهي كالتالي[2]:

[1] بتول عبد علي غالي، **دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية** دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 4 ،2017، ص 87.

[2] جليد نور الدين، أمينة بركان، مرجع سبق ذكره، ص52.

الشكل رقم (1-1): مراحل تطوير الخدمات المصرفية.



المصدر: جليد نور الدين، مدخل في الاقتصاد البنكي، ص52.

- **مرحلة توليد الأفكار:** وتشمل محاولة البنك في البحث وجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة ذات المضامين القيمة التي تساعده على تطوير وخلق الخدمات الجديدة، لذا يجب عليه وضع استراتيجية لتوليد وتجميع الأفكار وتحديد مصادر هذه الأفكار، تحديد مواعيد معينة للقيام بهذه العملية، والتأكد من صحة كل فكرة تم أخذها بعين الاعتبار بشكل رسمي.
- **مرحلة غربلة الأفكار:** بعد تجميع الأفكار يتم غربلتها وفرزها من أجل الاحتفاظ بالأفكار الواعدة، واستبعاد الأفكار الأخرى غير ممكنة التحويل أو التطوير إلى خدمة، وذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية أو أخلاقية، ونظرا لأهمية هذه المرحلة يجب على القائمين تجنب الوقوع في خطأ استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها وخطأ السماح لفكرة غير جيدة بأن يتم نقلها إلى مرحلة متقدمة من التطوير.
- **مرحلة دراسة السوق واختبار المفهوم وتحليل العملاء:** ويتم في هذه المرحلة تطوير الأفكار التي تم الاحتفاظ بها في المرحلة السابقة، حيث يتم ترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم خدمة ذات معنى بالنسبة للزبائن المتوقعين، وبعد تطوير المفاهيم يتم اختبارها لمعرفة ردود أفعال الزبائن المستهدفين لكل مفهوم، ويتم كتابة كل مفهوم بوضوح وتفصيل مما يسمح للمستجيب بالفهم وكذا التعبير عن مستوى اهتمامه وعن طريق المفاضلة بين البدائل والمفاهيم المتاحة.
- **مرحلة الاختبار التسويقي للخدمة:** بعد اختبار المفهوم الأفضل يتم وضع وتطوير استراتيجية تسويقية مبدئية التي تستخدم في تقديم البرنامج الجديد للجمهور المستهدف، بحيث يهدف إلى اختبار قدرة الخدمة ومدى قبولها من قبل العملاء، بعد ذلك على البنك القيام بالتحليل التجاري، من خلال قياس الإيرادات

والتكاليف المحتملة عند مستويات معينة من الزبائن وذلك للتأكد من مدى جاذبيته ومعرفة ردود افعالهم نحو الخدمة الجديدة في السوق ولا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.

- **مرحلة تطوير الفني النهائي للخدمة المصرفية:** وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجا فعليا، وإعطاءه شكلا ثابتا إضافة إلى البدء في تطوير المنشورات، الإعلانات وخطط البيع وأشياء أخرى لتطبيق المفهوم. ويتم بعدها تقديمها إلى زبائن حقيقيين بوضع نموذج تجريبي لمعرفة عددهم والمهتمين بها فعلا، وذلك لتأكد من نجاح المفهوم من عدمه لتقديمه بشكل فعلي في شكل خدمة جديدة إلى السوق.
- **طرح الخدمة المصرفية الجديدة في السوق** على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة المصرفية، وتبدأ هذه المرحلة بعد عملية تطوير خدمة جديدة من خلال قسم البحث والتطوير بالبنك وقيامه باختبار سوقي لها، وصولا إلى اتخاذ القرار النهائي حول طبيعة الخدمة والمزيج التسويقي لها. فبعد ذلك كله يقوم البنك بتقديم تلك الخدمة للسوق لأول مرة، علما أنها قد تكون موجودة في السوق إذ تقدمها بنوك أخرى أو مبتكرة تدخل إلى السوق لأول مرة، وتتصف هذه المرحلة من حياة الخدمة المصرفية المقدمة ب[1]:

- يكون الطلب على الخدمة المصرفية المقدمة ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح للسوق لأول مرة.
- يتم في هذه المرحلة التركيز على الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها، وخلق الإدراك بوجود الخدمة مع أن تلك الأنشطة قد تسبق دخول الخدمة إلى السوق فعليا مع استمرارها بعد ذلك.
- يتميز حجم التعامل بالخدمة في هذه المرحلة بالانخفاض النسبي وانخفاض الأرباح كذلك، وهذا بسبب بطء المبيعات وارتفاع النفقات وخاصة نفقات التوزيع والترويج وكذا تكاليف البحث والتطوير للمنتج الجديد التي لا تزال عالية.
- في هذه المرحلة لا تظهر للمنافسين أية تأثيرات بسبب حداثة الخدمة الجديدة.

تعرف دورة حياة الخدمة المصرفية على أنها عبارة عن مفهوم تسويقي يحاول وصف تطور حجم المبيعات والتعاملات بالخدمات المصرفية عبر الزمن والأرباح، وسلوك العملاء، وظروف المنافسة، وطبيعة السياسات التسويقية لكل خدمة مصرفية، منذ مرحلة تقديمها للسوق إلى مرحلة حذفها من خط الخدمات.

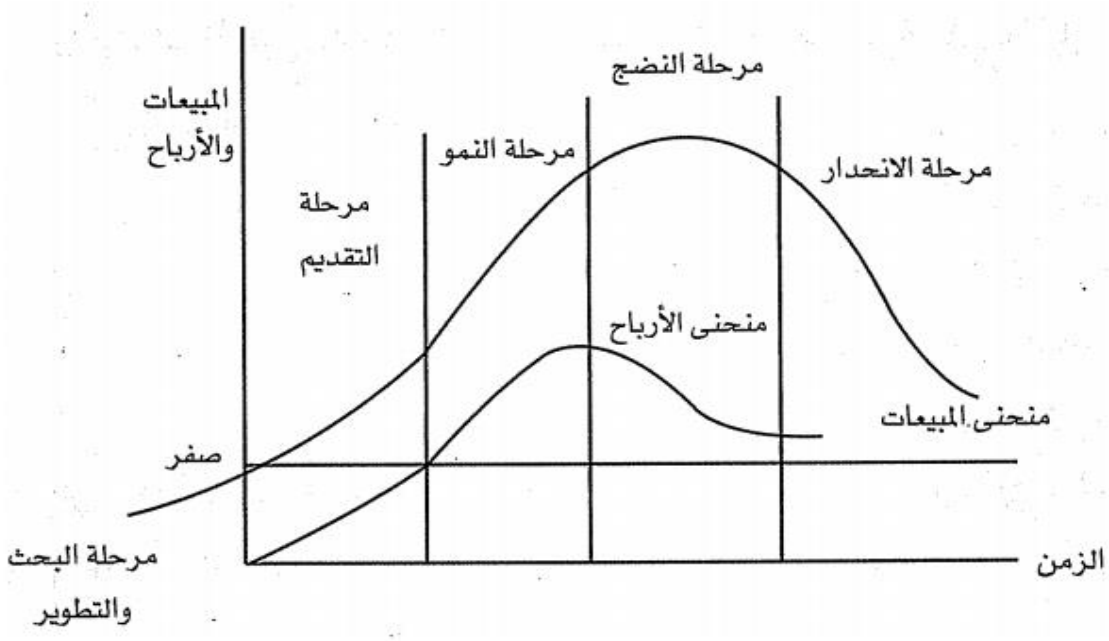
وتشمل دورة حياة الخدمة المصرفية مثلها مثل أي منتج أربعة مراحل وهي:

- ✓ **مرحلة تقديم المنتج للسوق:** يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصفها وذكر مميزاتها وفوائدها.
- ✓ **مرحلة النمو:** تكون الخدمة المصرفية قد حظيت بقبول الزبائن وحققت المنافع المتوقعة لهم مما زاد من حجم تعاملهم بها وزيادة معدل نموها البيعي.

[1] سلماني فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص18.

- ✓ **مرحلة النضج والازدهار:** وهي أطول مرحلة ما يزيد من قوة موقفها في السوق الذي يجعل حجم التعامل يشهد زيادة متناقصة مما يشجع المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة وذلك نظرا للربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو وتبدأ نسبة المبيعات في الانخفاض التدريجي بسب زيادة المنافسة حيث تزيد البنوك في ميزانيتها المخصصة للبحث وتطوير أحسن الخدمة.
- ✓ **مرحلة الانحدار والتدهور:** في هذه المرحلة يكون مستوى أداء الخدمة بدأ في الانحدار من حيث حجم التعامل ومعدلات متناقصة في الطلب والمبيعات[1] نظرا لمحدودية استخدامها وعدم تقبل البيئة لتلك الخدمة المصرفية، أو قد تكون الخدمة أصبحت لا تلبي حاجات ورغبات الأفراد بسبب التطور الحضاري للأفراد بما يمليه عليهم من تطوير في عاداتهم وأنماطهم السلوكية وبالتالي التغيير في اهتماماتهم وأولوياتهم، عدم كفاءة مقدمي الخدمة، التقدم التكنولوجي والذي يعكس زيادة معدلات التقادم في أساليب وطرق تأدية الخدمة أو وجود أي خلل آخر في الأساليب التوزيعية، قوة المنافسين وعرضهم خدمات متفوقة على الخدمات المطروحة من حيث الجودة والسعر[2]، والممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: تسيير عجارمة، التسويق المصرفي، ص145.

3. المداخل الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية.

من أجل تطوير الخدمات المصرفية يمكن انتهاج أو إتباع المداخل التالية:

[1] فضل محمد ابراهيم المحمودي، **التسويق المصرفي**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2014، ط1، ص ص 155 .159

[2] تسيير عجارمة، **التسويق المصرفي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 152 153.

أولا: إضافة خدمات مصرفية جديدة:

ينطوي هذا المدخل زيادة عدد خطوط الخدمة التي يقدمها البنك إلى عملائه وتنويعها، يجب أن يكون خط الخدمة الجديدة قادرا على إشباع حاجات العملاء أكثر من خط الخدمات المصرفية القديمة، ولهذا فإنه لا يحمل أي معنى للتمييز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الأخرى ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما[1]:

- سهولة قيام البنوك الأخرى بتقليد الخدمة المصرفية الجديدة المضافة.
- اتساع مدى الخدمات المقدمة إلى الدرجة التي يستحيل معها نقل الاختلافات في المواصفات التي تتوفر في الخدمة الجديدة بسهولة إلى غير العملاء الحاليين للبنك.

ثانيا: إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

يعتمد هذا المدخل اعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، حيث يقوم البنك بإعادة تصميم تلك الخدمات وفقا لحاجات ورغبات العملاء آخذا في الاعتبار عنصر الجودة أي المنافع المدركة من طرف العميل، وكذا المواصفات الظاهرية للخدمة وأساليب تقديمها إلى العملاء.

ثالثا: إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة:

يمكن تعزيز الخدمة المصرفية دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح الزبائن، إن هذا الشكل من التطوير للخدمة المصرفية يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن وضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة.

رابعا: تكييف وتنويع الخدمات القائمة:

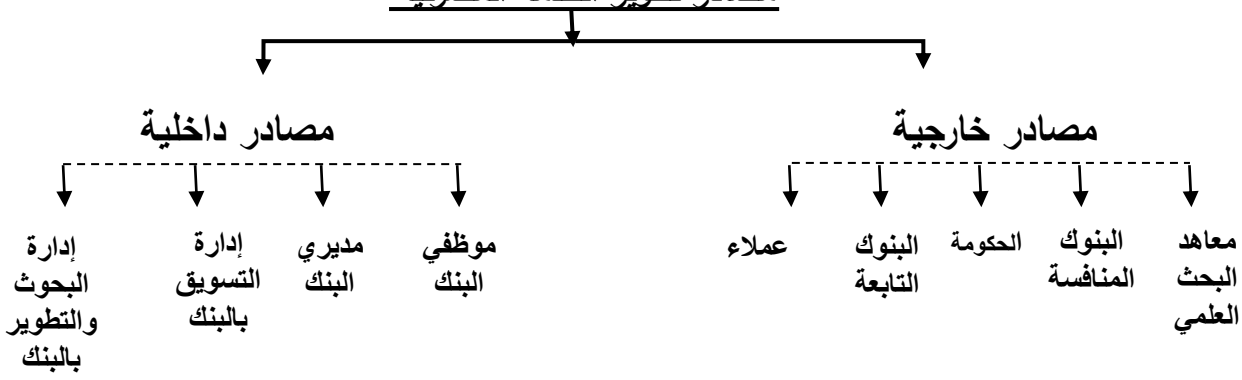
إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون إدخال تغيير جوهري على مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة، وكل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات الزبائن ويضمن تحقيق الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه أن يعمل على استقطاب زبائن جدد، فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم للخدمة بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

4. مصادر تطوير الخدمة المصرفية.

[1]- ناجي معلا، **إستراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية**، مطابع الصفوة، الطبعة الأولى، عمان، 1995، صفحة من 158 - 161.

يبين الشكل التالي مصادر تطوير الخدمة المصرفية وهي كالتالي[1]:

الشكل رقم (1-3): مصادر تطوير الخدمة المصرفية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المصادر الداخلية والخارجية لتطوير الخدمات المصرفية.

1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية: تعتبر من أهم المصادر القادرة على تغذية البنك بالعديد من الروافد والتيارات المستمرة من الأفكار وأهمها ما يلي:

- **موظفي البنك:** نظرا لتعامله الدائم مع زبائن تصبح لديه الخبرة الكافية والقدرة على ترجمة احتياجاتهم عند تلقيهم للخدمة المصرفية، ويتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أفكار لتطوير الخدمات المقدمة.
- **مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:** نظرا لمسؤولية مدير عن هذه الأخيرة يتحتم عليهم أخذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص التطوير والبحث المستمر لإدارة وتسيير البنك ومنتجاته.
- **إدارة التسويق بالبنك:** يمكن لإدارة التسويق بالبنك أن تقوم بدراسة تحليلية لرغبات الزبائن والسوق المصرفي وتقييم أساليب وطرق تقديم الخدمات المصرفية وتكوين تصورات ونظرات مستقبلية وأفكار تقترح لتطوير الخدمات الموجودة أو استحداث أخرى جديدة.
- **إدارة البحوث والتطوير بالبنك:** إن قيام إدارة البحوث والتطوير بالبنك بالعديد من البحوث والدراسات قد تساهم في تقديم اقتراحات لتطوير الخدمة المصرفية الحالية، أو اقتراح إدخال خدمات جديدة.

2- **المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:** تضم كافة الأطراف التي تتمركز في المحيط الخارجي للبنك وتتعدى من خلالها تقديم الأفكار والآراء والتعليقات إلى الانتقادات التي يمكن أن يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية وهي كما يلي[2]:

---

[1] جليد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] نفس المرجع، ص 54.

- **عملاء البنك الحاليين:** يستطيع عميل البنك الحالي أن يساهم باقتراحاته ورأيه في تطوير الخدمات المصرفية عن طريق صندوق الاقتراحات بالبنك، أو تقديم آراء شفاهية إلى موظفي البنك.

- **البنوك التابعة:** والمتمثلة في فروع البنوك التي هيا الأخرى التي تساهم في جلب المزيد من الأفكار وذلك من خلال تعاملها مع عملاء هاته الفروع من خلال نقائص ونقاط القوة التي تمتاز بها وتوفرها الفروع.

- **الحكومة:** يتأثر تطوير الخدمة المصرفية بما تقرره الحكومة من السياسة الاقتصادية والنقدية وهذا بحكم مكانة البنك المركزي من المنظومة المصرفية والنقدية فهو يشرف ويهيمن على توجيه نشاط البنوك بالأدوات الكمية والنوعية، لذلك يجب أن تتوافق نوعية الخدمات المصرفية المقدمة مع الأهداف العامة المسطرة.

- **البنوك المنافسة:** من خصائص الخدمات المصرفية أنها غير محمية ببراءة اختراع، وبالتالي يمكن لأي بنك أن يطور أي خدمة مصرفية يقدمها أي بنك منافس، أو يقدمها على حالها، لذا تعتبر البنوك المنافسة من مصادر تطوير الخدمة المصرفية.

- **معاهد البحث العلمي:** كثيرا ما نجد البنوك في الدول المتقدمة على اتصال دائم مع مؤسسات البحث العلمي كالجامعات والمعاهد المتخصصة للإطلاع على الجديد والاستفادة من نتائج البحوث وتوظيفها بما يخدم تطوير الخدمة المصرفية.

- **شركات البحوث الخارجية:** يمكن أن تقدم هذه الشركات النصائح والإرشادات والخطط للبنوك لتطوير خدماتها وكثيرا ما يتم ذلك بشكل تعاقدي، قصد أن تقوم هذه الشركات بالدراسات والبحوث التطويرية لما لديها من خبرة هذا المجال وامتلاكها لخبراء متخصصين.

المطلب الثالث: آليات وسبل تطوير الخدمة المصرفية.

أصبحت البنوك تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير الخدمات المصرفية المقدمة بشتى آليات وسياسات التي تساهم في تخفيف الصعوبات والتحديات التي باتت تواجه العنل المصرفي في الآونة الأخيرة، و يمكن حصر بعض هاته الآليات في ما يلي:

- **مواكبة التطورات التكنولوجية:** تقتضي الصناعة المصرفية الاعتماد على تقنيات متطورة لتقديم الخدمات المصرفية ولتخفيف أعباء العمل اليدوي المتكرر وربح الوقت، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة وخلق منتجات جديدة وبناء علاقات وثيقة مع العملاء ما يزيد فرصة مضاعفة الموارد المالية للبنك[1].

- **الارتقاء بالعنصر البشري:** أصبح إعداد الكفاءات البشرية من أبرز عوامل التي تتطلبها العملية التطويرية للخدمات المصرفية كما تعتبر من متطلبات البيئة التنافسية المعاصرة للبنوك و يتطلب ذلك ضرورة:

- إخضاع اليد العاملة لدورات تدريبية وندوات داخل الوطن وخارجه.
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.
- الاهتمام بعمال البنوك ذوي الاتصال الدائم مع الزبائن ويجب أن تتوفر فيهم المعرفة الجيدة بتشكيلة خدمات البنك وخصائصها، كما يجب أن يتوفر لديهم معلومات متعلقة بتقنيات الاتصال المباشر.
- الاعتماد على الأنظمة التحفيزية وتطبيقها بالتركيز على ربط الترقية بالانتاجية والتكوين، مطابقة علاوات المردودية بالمجهود الفردي.

[1] وسيلة حمداوي، التكنولوجيا الحديثة أو المتطورة ومساهمتها في بعض وتطوير الخدمات والمنتوجات البنكية، مداخلة قدمت في ملتقى الوطني حول النظام المصرفي الجزائري واقع وآفاق: جامهة 8 ماي 1945قالمة يومي 6 و 7 نوفمبر 2001، ص 17.

- **تطوير إستراتيجيات التسويق البنكي:** يعمل التسويق البنكي على احتفاظ البنك بعملائه الحاليين وجذب عملاء جدد برسم سياسات تسويقية تدعم ذلك، إضافة إلى تحليل اتجاهات السوق المصرفية وإحتياجات العملاء، ومن ثمة تقديم خدمات مصرفية تتوافق وتوقعاتهم.

- **الاندماج المصرفي:** يعزز مفهوم الاندماج اقتصاديات الحجم بحيث يعمل على اتحاد مصرفية أو أكثر لتشكيل كيان إداري مصرفي أكبر حجما و نطاقا واسعا وبالتالي تعظيم المردود والأرباح والحفاظ على مكانة البنك عالميا، كما تصبح البنوك قادرة على تقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية، ترجع أسباب حدوث الاندماج إلى دوافع استراتيجية التنويع وكذا الاقتصادية المرتبطة بعلاقة العمل والتعاون.

- **توأمة البنوك:** تسمح التوأمة بجلب أكبر عدد من الاستثمارات الأجنبية وذلك بالسماح للبنوك الأجنبية ذات السمعة الجيدة بتقديم الاستشارات والمساعدات التقنية للبنوك على المستوى التشغيلي للعمليات البنكية، وبالتالي الحصول على رأسمال وعملة صعبة إضافية تعزز المركز المالي للبنك وتخدم الاقتصاد الوطني ككل.

تعمل التوأمة على تطوير الخدمات المصرفية وابتكار الجديد منها وذلك بنقل خبرات البنوك الأجنبية في تصميم الجيد لها لما يتوافق و حاجيات السوق وتطلعات الزبائن والعملاء، إضافة لخلق ديناميكية جديدة تؤهل كل من المنافسة والتسويق المصرفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.

نظرا لتعذر المراجع ولقلة وجود دراسات سابقة في هذا الموضوع واقتصارها على بعض المقالات والمداخلات المنشورة في المجلات فقط إلا أننا قمنا بدراسة جوانب هذه الموضوعات للإلمام بتعاريف والمفاهيم الشاملة لهذا الموضوع.

بعد عرضنا لمختلف الجوانب النظرية العامة للتوأمة وأساليب تطوير الخدمات البنكية في المبحث الأول، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إبراز بعض الدراسات السابقة التي خصت بها هاته الدراسة.

المطلب الأول: عرض دراسات سابقة.

1. مقال بعنوان Twinning as a method of sustainable institutional capacity building سنة 1999 من إعداد **MERRICK L. JONES** و**PETER BLUNT** حيث هدفت هذه الدراسة إلى إصدار أحكام بشأن فعالية نموذج التوأمة كأساس لبناء القدرات المستدامة واستكشاف سبل تعزيز هذه الآلية، كما أشارت الدراسة إلى أن أسلوب التوأمة له مزايا محتملة مقارنة بأنماط أخرى من التعاون التنموي لا سيما أنها تعزز إمكانيات التعلم التنظيمي وبناء القدرات المستدامة. ومع ذلك لم يتم استغلال هاته الإمكانات بالكامل، هناك أدلة غير كافية وقليلة جدا على النتائج بالرغم مما أسفرت عليه ترتيبات التوأمة من فوائد كبيرة في التطوير المهني والفني.

كما يمكن أن نستخلص من هذا المقال:

- ينصب التركيز في آليات التوأمة على التدريب بدلاً من التعلم ما يؤدي إلى التركيز المعتاد على التدريب الرسمي خارج العمل بدلاً من البحث عن فرص للتعلم من العمل.
- كانت تقتصر التوأمة على المساعدة الفنية مقدمة من قبل خبراء ومختصين من خلال توفير البنية التحتية المادية في شكل المباني، المركبات والمعدات، مصحوبة بمستويات عالية من التعليم والتدريب الرسمي من البلد المانح للبلد المتلقي لفترات أطول أو أقصر، في حين أصبحت الآن تهدف إلى تعلم المعرفة الجديدة والمهارات عن طريق المساعدة التقنية على المستوى الفردي والتنظيمي.
- تلعب البيئات الكلية والجزئية التي يتم فيها التعاون أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة إلى شكل التوأمة وتنفيذها، حيث يتجاوز تقييم البيئة السياق المباشر للتعاون التنظيمي المرتبطة عادة مع توأمة، ليشمل فحص السياق الأوسع نطاقا الذي يقع محل التعاون المؤقت من أجل الاستفادة المثلى من الموارد النادرة، أي بهذا المعنى يتم فحص مزايا النظر إلى ما بعد التوأمة.

2. **درار عبد الهادي**،2018، اتفاقيات التعاون اللامركزي الدولي – اتفاقيات التوأمة – طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 17-329.تهدف هذه الدراسة إلى تبيان شروط صحة إتفاقيات التوأمة في إطار التعاون اللامركزي وأهدافها، وتحديد كيفيات ومراحل إقامة علاقات التعاون والتوأمة بين الجماعات الإقليمية الجزائرية والأجنبية.

كان الهدف من إدراج هذا المقال كدراسة سابقة إبراز المراحل التي تمر بها عملية إبرام اتفاقيات التوأمة والكيفيات إقامتها.

3. **آمنة قاجة**، 2019، واقع تطوير الخدمات المصرفية في البنوك العمومية الجزائرية دراسة حالة البنوك العمومية بولاية ميلة، مجلة الباحث، تمت الاستعانة ببرنامج لتحليل الحزم الإحصائية SPSS لتحليل 40 استبانة مستردة من مدراء البنوك، نواب المدراء والمكلفين بالدراسة بالبنوك محل الدراسة.

تهدف هذه الدراسة لتحليل واقع تطوير الخدمات المصرفية في البنوك العمومية لولاية ميلة من خلال تحليل مستوى كل بعد من الابعاد تطوير الخدمات المصرفية والمتمثلة في اختراق السوق، تطوير السوق، تحسين الخدمات الحالية وتطوير الخدمات الجديدة والتنويع، بالإضافة إلى معرفة المشاكل التي يواجهها مدراء البنوك محل الدراسة عند تطوير الخدمات المصرفية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن البنوك محل الدراسة لها مستوى عال من حيث تطوير الخدمات المصرفية، وهذا ما يؤكد أن عملية التطوير مهمة جدا سواء للبنك أو بالنسبة للسوق المصرفي ككل حيث تساهم في زيادة الأرباح وجودة الخدمات المصرفية.

- تسعى البنوك لتطوير الخدمات المصرفية لكسب مراكز تنافسية خلال تطوير خدماتها وأسواقها سواء بتحسين الخدمات الحالية أو تطوير خدمات جديدة وذلك بعد دراسة السوق وسلوك المستهلك والأطر التنظيمية والتشريعية.

- تحاول البنوك جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن مع المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن البنوك المنافسة وهذا بتقديم توليفة من الخدمات حيث يتجاوز مجموع الخدمات في كل بنك 20 خدمة.

وهذه أبرز توصيات ومقترحات الدراسة:

- إعادة دراسة التشريعات المنظمة لتطوير الخدمات المصرفية، واعطائها نوع من المرونة لتتواكب مع المستجدات الوطنية والدولية والتطورات التكنولوجية.

- العمل بخصوصية السوق وذلك تقديم خدمات تتلاءم مع متطلبات السوق وعدم تعميم الخدمات لا تتوافق مع متطلبات الأسواق الأخرى.

- الاهتمام بطريقة تقديم الخدمة وليس تطوير الخدمة المقدمة فقط، حيث تعتبر الطريقة التي تقدم بها الخدمة التي تقدم بها الخدمة أهم نقاط تطوير الخدمة المصرفية، مع التركيز على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة وليس التركيز على الكمية فقط.

4. **حنان سلاوتي**، بعنوان آليات تطوير وتفعيل الخدمات المصرفية دراسة عينة من البنوك الجزائرية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال جامعة البليدة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أسس وأساليب تطوير الخدمة المصرفية وكيفية تقديمها ومجالات تطويرها، ركزت هذه الدراسة على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك الجزائرية لتبين أثر تبني هذه التكنولوجيات على تحسين أداء البنوك، تبينت النتائج أن:

- يقتصر استخدام شبكة الانترنيت على عدد محدود من الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية لتخوف الإدارات العليا للبنوك التجارية الجزائرية من عدم أمنية بياناتها المالية من عمليات القرصنة الالكترونية، حيث لا تزال تحتكر العديد من استخدامات هذه التكنولوجيا المتطورة.

- ارتفاع تكلفة التكنولوجيات دفع بأغلب البنوك التجارية الجزائرية لا تولي اهتماما كبيرا لتطوير مواقعها الالكترونية مما يفرض على البنوك الجزائرية ضرورة تدارك الأمر والعمل على توفيرها لتوسيع نطاق خدماتها الالكترونية عبر الشبكة، بالإضافة إلى نشر الوعي بين عملاءها بأهمية العمل المصرفي الإلكتروني والفوائد التي يعود بها.

- يعتبر تكوين العاملين بالبنوك على إستخدام التكنولوجيات المستحدثة أمرا هام جدا لتطوير وتحسين قدرتهم على التعامل مع التطورات المصرفية، مع الأخذ بعين الاعتبار طول المدة الدورات التكوينية والإدخال الفعلي لتلك التكنولوجيات.

وتمثلت أبرز التوصيات هذه الدراسة في:

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في البنوك كونها أحد الدعامات الأساسية اللازمة لتقديم خدمات مصرفية متطورة.

- العمل على تطوير البنية القانونية والتشريعية للأعمال المصرفية بصفة عامة والبنوك التجارية الجزائرية بصفة خاصة، من خلال إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمليات المصرفية والعمل على تكييف القوانين السارية مع تطور المنظومة المصرفية.

- ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب والتكوين للعاملين في البنوك التجارية من خلال إعداد برامج منظمة لتوزيع مثل تلك الدورات على مختلف فروع البنوك لما للمورد البشري من أهمية كبيرة في الارتقاء بالمؤسسة المصرفية.

- ضرورة العمل على وضع استراتيجيات وخطط لتطوير أعمال البنوك التجارية والرقي بها إلى تقديم خدمات بنكية الكترونية أكثر تطورا، بالإضافة إلى العمل على تطوير المواقع الالكترونية للبنوك التجارية الجزائرية، والسعي إلى الاستفادة القصوى من مزايا وفوائد شبكة الانترنت في العمل المصرفي

5. **معراج الهواري**، ناصر دادي عدون، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المحتمل لتسعة عوامل رئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية وذلك من وجهة نظر الإداريين المعنيين بقرار تطوير الخدمات المصرفية في المصرف.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تلبية حاجات الزبائن المتجددة تكون من خلال التجديد أو التطوير، مع أهمية إيجاد توازن بين ما توفر من خدمات جديدة أو محسنة من جهة، وما للبنك من إمكانيات مالية وتكنولوجية ومعلوماتية، والأهداف الطويلة والمتوسطة المدى من جهة أخرى. وهذا التوازن لا ينطبق في حالة تجديد أو تحسين الخدمات لتحقيق أهداف وفوائد مهمة وتكتيكية في المدى القصير.

كذلك بينت الدراسة أن إستراتيجية تطوير مجموعة خدمات مصرفية معينة تشتمل على توسيع مجال تلك الخدمات وتخفيض عددها، وتعديلها وتحديثها وإعادة إحلالها في السوق المستهدف، وتغيير عناصر المزيج التسويقي لهذه الخدمات، وذلك من أجل زيادة طلب زبائن السوق المستهدف وترويجها.

6. **سليمان ناصر**، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، شلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006.

كثر الجدل في الآونة في الأخيرة حول القطاع المصرفي العمومي بالجزائر الذي يستحوذ على حوالي 95% من السوق المصرفية الجزائرية بسبب كثرة الشبابيك والفروع من جهة ودعم الدولة لهذا القطاع من جهة أخرى، فقد أنتج ذلك انعدام المنافسة بين القطاع العام والخاص وانحصارها بين البنوك العمومية الثلاثة التالية البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط.

كان ولا بد من إعادة النظر إلى ما كان عليه القطاع المصرفي بالجزائر، ومن أبرز مبررات تأهيله التي ذكرت في هذا الملتقى هي:

- **الترتيب الجيد للبنوك العمومية الجزائرية في تصنيفات جهات أجنبية** حيث إحتل البنك الوطني الجزائري المرتبة 28 من بين أكبر 100 مصرف عربي سنة 2001 وذلك بالاعتماد على عدة المؤشرات مهمة في العمل المصرفي أهمها حجم الأصول، حجم الودائع، حقوق المساهمين، صافي الربح وهذا حسب تقرير اتحاد المصارف العربية الذي يعد سنويًا. فقد كان ترتيب ثلاثة بنوك عمومية جزائرية كالتالي البنك الجزائر الخارجي في المرتبة 50 عربيًا و676 عالميًا، القرض الشعبي الجزائري في المرتبة 52 عربيًا و709 عالميًا، والبنك الوطني الجزائري في المرتبة 63 عربيًا و 866 عالميًا.
- **الضغوط الخارجية لإصلاح القطاع المصرفي العمومي بالجزائر وخوصصة معظمه** بفتح رأس مال البنوك العمومية وخوصصتها كوسيلة لإعادة التوازن إلى السوق المصرفية الجزائرية التي تسيطر عليها تلك البنوك وهذا من خلال مقترحات المقدمة من صندوق النقد الدولي وهذا كحل وحيد لإيجاد وخلق المنافسة بين البنوك، وهذا في إطار برنامج ميداMEDA المسمى آمسفا AMSFA لدعم عصرنة القطاع المالي الجزائري.

- **التخلف في استعمال وسائل الدفع الحديثة** وهذا من أبرز المبررات لتأهيل المنظومة المصرفية فعلى سبيل المثال من الهيئات التي أنشئت على مستوى بنك الجزائر لمكافحة ظاهرة إصدار الشيكات بدون رصيد، وبالنسبة لنظام الدفع الإلكتروني فقد بدأ من خلال إصدار بطاقة الدفع ما بين البنوك، انضمت له كل البنوك العمومية وبدأت العمل به سنة 1995، إلا أن ما يعاب على هذه البطاقة هو كونها بطاقة سحب فقط من أجهزة الصراف الآلي وليست بطاقة دفع كما يشير إلى ذلك اسم النظام إضافةً إلى ضعف التعامل بها.

يرى هذا الملتقى أن المنافسة لا يمكن إيجادها بالضرورة عن طريق خوصصة البنوك العمومية، وإنما بإتخاذ إجراءات أخرى أهمها:

- معاملة السلطات الرسمية والرقابية في الجزائر لجميع البنوك بالمساواة.
- إبعاد البنوك العمومية عن ضغوط السلطة التنفيذية التي تجبرها خاصة على التعامل مع المؤسسات العمومية المهددة بالانهيار والإفلاس ما أنتج حصيلة ثقيلة من الديون المعدومة والمشكوك في تحصيلها.
- تطهير البنوك العمومية من الديون العمومية، الدراسة العلمية والموضوعية لملفات القروض، إعادة تأهيل العنصر البشري، وكل ذلك في إطار استقلالية فعلية لا صورية للبنوك العمومية إلا أن غياب الاهتمام بهذه الجوانب جعل عمليات التطهير وإعادة الرسملة تتواصل لعدة مرات بكل ما يصاحب ذلك من تبذير للأموال العمومية وبالتالي تزايد الدعوات إلى خوصصة هذه البنوك.

وبالنسبة لأسلوب تأهيل البنوك العمومية كانت هاته أبرز التوصيات الملتقى وهي إتباع الإجراءات التالية:

- ضرورة مسايرة البنوك للمعايير العالمية في القطاع المصرفي.
- الإسراع في تحديث أنظمة الدفع في الجزائر خاصة ما تعّلق منها بالبنوك وبالأخص العمومية التي تستحوذ على معظم المعاملات.
- الاهتمام بالعنصر البشري حيث إن نقص تأهيل هذا العنصر يعد مشكلة النظام المصرفي الجزائري.
- تشجيع العودة إلى التخصص فإن بعضها قد نشأ في البداية متخصصًا ثم تحول إلى الشمولية.
- تأهيل المؤسسات المساعدة للعمل المصرفي خاصة منها السوق المالية والتي يمكن اعتبارها الرئة التي تتنفس منها البنوك بتوظيف سيولتها في أسهم وسندات أو بيعها في حال حاجتها إلى سيولة.

كما يمكن الاعتماد في هذا الصدد على برنامج ميدا MEDAالمسمى AMSFA بالعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تمكين الهيئات الوصية والمكلفة بالتنظيم من الحكم الراشد.
- تقديم وسائل حديثة لمؤسسات القطاع المالي.
- تحسين تكوين العمال بإدراج التعليم داخل المؤسسات وبينها.

- إنشاء قطب امتياز على مستوى البنوك وشركات التأمين عن طريق التوأمة مع شركاء أوروبيين.
- المساهمة في انطلاق السوق المالية.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

✓ **أوجه التشابه:**

تتوافق الدراسات السابقة مع دراستنا:

- أن كل دراسة تسعى للبحث عن سبل وكيفيات التي من خلالها يمكن عصرنة وتطوير النظام المصرفية الجزائري.
- التطرق لأساليب أو طرق تطوير وتحديث الخدمات المصرفية ودورها في زيادة المنافسة بين البنوك.
- التركيز على أهمية تطوير الخدمات المصرفية.

✓ **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في كل من النقاط التالية:

- زمن الدراسة والدول محل الدراسة.
- التركيز على تطوير الخدمات المصرفية بأساليب جديدة بهدف دعم مكانة النظام المصرفي.
- إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل آلية التوأمة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

تم اختيار دراسات السابقة لها علاقة جزئية بالموضوع بدراسة حيث ركزت على الجانب التقليدي لآلية التوأمة وذلك في إطار المفاهيم التي وضعتها الجهات التي تعمل بهاته الآلية، حيث كان اهتمامنا متعلقا بمدى قدرة وإمكانية البنوك تطبيقها من خلال العمل على تطوير خدماتها المقدمة بمساعدة جهات ذات خبرة وكفاءة في هذا المجال إضافة إلى نقل الخبرات وتأهيل وتدريب الموظفين المحليين.

لهذا تميزت دراستنا بمحاولة نمذجة آلية التوأمة والاستعانة بها في القطاع المصرفي خارج إطار مقترحات المنظمات الدولية وبهبات التي تخصصها لمثل هذه السياسات.

خلاصة:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل نستخلص أن التوأمة أصبحت في الوقت الراهن آلية تعاقدية الأكثر ملائمة من حيث المرونة التي تتمتع بها والواقعية الاستجابة لمتطلبات التعاون المصرفي من جهة وللطبيعة التقنية والاقتصادية للحاجيات الاستثمارية من جهة أخرى، ولخلق ديناميكية اقتصادية تحترم خصوصية الدول المبرمة للاتفاقية على الفاعلين التطوير من آلياتها وذلك بالعمل على الأهداف المسطرة وتحقيق النتائج المرغوب فيها، تزامنا والإصلاحات التي توليها الدولة للمنظومة المصرفية.

الفصل الثاني: آليات عصرنة النظام المصرفي الجزائري من خلال عمليات التوأمة.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للتوأمة والتوأمة في البنوك والتعرف على أركانها ومتطلبات الأساسية لتطبيقها، بالإضافة لمزايا والتحديات التي تواجهها.

سننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول فيه إسقاط الجانب النظري على دول محل الدراسة والتي تبنت هذه آلية بهدف تطوير منتجاتها والخدمات المصرفية، تحديث وعصرنة النظام المصرفي ومحاولة محاكاة هذه الآلية وتكييفها مع المنظومة البنكية الجزائرية لمسايرة الأنظمة المصرفية العالمية.

لهذا قسمنا فصلنا إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في:

المبحث الأول: لمحة على واقع الجهاز المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني: التجارب الدولية في توأمة البنوك.

المبحث الثالث: آليات تبني التوأمة في البنوك الجزائرية لعصرنتها.

المبحث الأول: لمحة على واقع الجهاز المصرفي الجزائري.

تتمثل فعالية النظام المصرفي لأي اقتصاد كان بعنصرين أساسين، العنصر الأول المتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية وبالأخص الموارد التي لا تأتي من الإصدار النقدي ويتمثل العنصر الثاني في مدى قدرته على تخصيص الأموال القابلة للإقراض وفق أفضل الصيغ الممكنة، حيث عرف الجهاز المصرفي الجزائري منذ نشأته إلى يومنا هذا عدة تحولات أفرزتها معطيات داخلية متعلقة به وأخرى خارجية متعلقة بالبيئة الخارجية الدولية.

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري نشأته وخصائصه.

ورثت الجزائر بعد استقلالها جهاز مصرفي واسع لكنه تابع للنظام الأجنبي يمثل المصالح الاقتصادية لتلك الدول، وبعد خروج فرنسا من الجزائر قامت بإحداث بعض التغيرات في النظام المصرفي والمتمثلة في[1]:

- **تغيرات مالية:** تمثلت في سحب الودائع وهجرة رؤوس الأموال إلى الخارج.
- **تغيرات سياسية واقتصادية:** تمثلت في التوجيهات الجديدة للجزائر المستقلة والتطلع لبناء اشتراكية والانفتاح على العالم الخارجي.
- **تغيرات إجرائية وإدارية:** تمثلت خصوصا في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك.
- **تغيرات قضائية:** تمثلت في تغيير مقرات البنوك وتوقفها عن العمل.

وقد نتج عن مجموع تلك التغيرات ما يلي[2]:

- تقلص شبكة الفروع التي كانت واسعة.
- زوال شبه كامل للمصارف المحلية والصغيرة.
- تأثر وتصدع القطاعات الاقتصادية وخاصة القطاع الزراعي الذي يعتمد على التمويل من طرف المصارف المتخصصة العاملة في الجزائر آنذاك.

وفي ظل هذه الظروف الاقتصادية والمالية الصعبة، بادرت السلطات الجزائرية إلى استرجاع كامل حقوق سيادتها بما في ذلك:

---

[1] بودلال علي، سعيداني محمد، **فعالية النظام المصرفي الجزائري بين النظرية والتطبيق**، الملتقى الوطني الأول إصلاح المنظومة المصرفية، المركز الجامعي جيجل، سنة 2005، ص 3.

[2] شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2000، ص 54.

- الحق في إصدار النقد وإنشاء عملة وطنية.
- الفصل بين الخزينة العمومية الفرنسية والجزائرية في 29 أوت 1962.
- باشرت بإنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1 جانفي 1963 والدينار الجزائري سنة 1964 حيث حددت قيمته ب 18 غرام من الذهب وهي القيمة المساوية للفرنك الفرنسي آنذاك[1].

ونتيجة الضغط الذي كانت تمارسه المصارف الأجنبية على الاقتصاد الوطني لرفضها تمويل المشاريع الجزائرية ولد انفجار لدى السلطات العمومية تجسد في تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية بتاريخ 07 ماي 1963 أصبح فيما بعد البنك الجزائري للتنميةADB سنة 1971 وذلك لملء الفراغ الذي أحدثه توقف بنوك كبرى فرنسية[2]، و يتلخص نشاط هذا الصندوق في حشد الموارد المالية و توجيهها إلى تمويل الاستثمارات طويلة المدى بشكل خاص، وقد كلف هذا الصندوق بتمويل الاستثمارات المبرمجة في إطار المخططات التنموية إلى جانب تمويل الشركات الوطنية التي تأسست في نهاية الستينات لهذا وضع هذا الصندوق مباشرة تحت وصاية وزارة المالية.

وفي شهر أوت من سنة 1964 تم تأسيس الصندوق الوطني للاحتياط والتوفير تكفل هذا الأخير بتعبئة مدخرات الأفراد في مقابل تمويل مشاريع السكن، إلى أن أصبح كمصرف للادخار باستهدافه المدخرات الصغيرة للأفراد بتبني حد أدنى للإيداع قدر ب 10 دنانير بهدف تشجيع الادخار على النطاق الشعبي، نلاحظ في هذه المرحلة عجز البنك المركزي على احتواء الجهاز المصرفي نتيجة ازدواجية الجهاز المصرفي أحدهما قائم على أساس ليبرالي والآخر قائم على أساس اشتراكي تابع للدولة.

وبعد مرور أربع سنوات من الحصول على الاستقلال السياسي أي سنة 1966 تبنت السلطات مبدأ سياسة تأميم البنوك الأجنبية بواسطة شراء أصولها ما أدى إلى ظهور ثلاث مصارف تجارية سميت بالبنوك الأولية تزامنا وبروز معالم المخطط الثلاثي 1967-1969 وهي على الترتيب البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري[3].

---

[1] ليلى أسمهان بقبق، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية**، الملتقى الدولي حول إصلاحات النظام المصرفي الجزائري، ورقلة، الجزائر، ص 13.

[2] ناصر سليمان، **تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص 592.

[3] بطاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 30.

والجدول التالي يلخص أهم المهام التي كان كل بنك يقوم بها والخدمات التي يقدمها:

الجدول رقم (2-1): مهام وخدمات البنوك الأولية الجزائرية.

البنك	الرمز	سنة التأسيس	الخدمات المقدمة
البنك الوطني الجزائري	**NBA**	أنشأ 13 جوان 1966 ليسد الفراغ المالي الذي أحدثه خروج البنوك الأجنبية ليصبح أداة للتخطيط المالي ودعامة لعملية النهوض بالقطاع الزراعي.	- جمع الودائع ومنح القروض قصيرة الاجل. - تمويل القطاع الزراعي وكذلك القطاع الصناعي بشقيه العام والخاص. - تمويل القطاع التجاري خاصة في مجال الاستيراد[1].
القرض الشعبي الجزائري	**PCA**	أنشأ بموجب الأمر رقم 75/67 المؤرخ 14 مارس 1967	يقوم بالعمليات المصرفية التقليدية إضافة إلى: - إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات غير الفلاحية وكذا إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري.
البنك الخارجي الجزائري	**EBA**	تأسس بموجب المرسوم 67-204 المؤرخ في 1 أكتوبر 1967.	- جمع الودائع الجارية. - يتكفل بتمويل عمليات التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية. - منح قروض الاستيراد. - تأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم[2].

[1] بعلي حسني مبارك، **إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة**، مذكرة الماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 63.

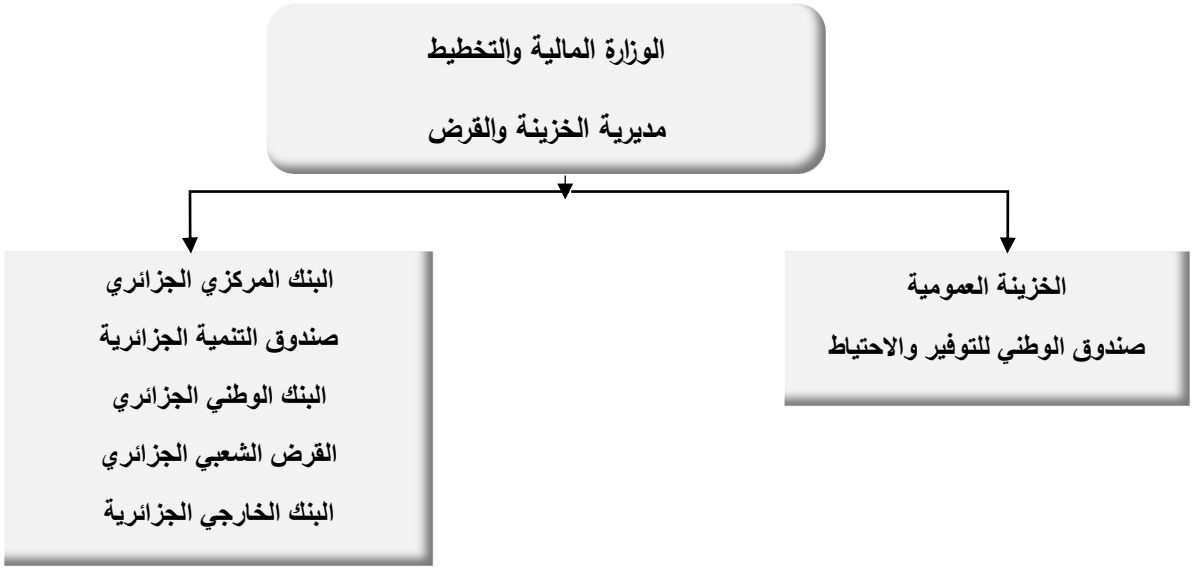
[2] قلمين فايزة، **إصلاحات النظام المصرفية الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات**، مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015، ص 66.

			وفي سنة 1970 توسعت عملياته فأصبح يقوم بالإشراف على حسابات شركة سوناطراك وشركات التعدين الكبرى والنقل البحري، وتقديم القروض.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وفي 1 نوفمبر 1967 تمت إستقلالية النظام المصرفي الجزائري بصورة نهائية عن التبعية إلى الخارج، وتم سحب كل إعتمادات البنوك الأجنبية، ومن ثم السيطرة على المبادلات الخارجية وإحتكار البنوك العمومية الجزائرية على كل العمليات المصرفية والاقتراض، وعليه أصبح الهيكل المالي الجزائري كالتالي:

الشكل (2-1): الهيكل المالي الجزائري في 1967.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

وقد أصبح النظام المصرفي يتسم بالخصائص التالية[1]:

- أنه مملوك بالكامل للدولة.
- يقوم بتنفيذ ما تخططه الدولة عليه وفقا لسياستها في التنمية، وليس مؤسسة تسعى إلى الربح.
- أنه نظام قائم على التركز حيث عدد من البنوك تتولى العمليات المصرفية.
- واسع الانتشار، فروع عديدة للبنوك تغطي أو تكاد تغطي التراب الوطني.

[1] عبد القادر قادة، **متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية**، مذكرة الماجستير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2008-2009، ص 67.

المطلب الثاني: واقع الجهاز المصرفي الجزائري قبل وبعد إصلاحات قانون النقد والقرض.

1. الجهاز المصرفي الجزائري قبل إصلاحات قانون النقد والقرض.

مر الجهاز المصرفي الجزائري بسلسلة من الإصلاحات وهي:

- **الاصلاح المصرفي1971.**

تزامن هذا الإصلاح والتغييرات التي مست السياسة المالية والنقدية لتتوافق والمنهج العام الذي تبنته الدولة في إطار الاقتصاد المركزي المخطط، حيث خص هذا الإصلاح الجانب التنظيمي للوساطة المالية وإعادة النظر في قنوات التمويل، خاصة أمام عجز المصارف الوطنية عن تمويل الاستثمارات المخططة من بين النقاط التي نص عليها ما يلي:

- إمكانية السحب على المكشوف للمؤسسات العمومية لتمويل عمليات الاستغلال.
- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية.
- التمويل عن طريق القروض الخارجية من خلال تصريح مسبق من وزارة المالية.
- إمكانية استعمال السحب على المكشوف من طرف المؤسسات العمومية لتمويل الصادرات وتنظيم إجراءات الحصول عليها.
- توطين كل عمليات المالية لمؤسسات في بنك واحد وكذلك إلزامها بفتح حسابي الاستغلال والاستثمار.
- تحديد معدلات الفائدة بطريقة مركزية وإدارية.

وعليه أصبح القطاع المالي الجزائري يتميز بثلاثة صفات وهي:

- التمركز – تغلب دور الخزينة – إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة.

- **الإصلاح المصرفي 1982-1988**

تماشيا مع سياسة إعادة الهيكلة التي باشرتها الدولة في الثمانينات وتزامنا مع المخطط الخماسي الأول 1980 – 1984، فقد تم على إثرها إعادة هيكلة البنوك وإضفاء المزيد من التخصص في مجال نشاطها، فتم إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث إنبثق عنهما بنكان هم:

- **بنك الفلاحة والتنمية الريفية ARDB:**

تأسس في 13 مارس 1982 في إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري الذي أظهر عجزا ونقصا كبيرين في مجال تمويل القطاع الفلاحي، يقوم بتمويل القطاع الفلاحي بنوعيه العام والخاص، وذلك بتقديم

قروض من أجل ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية. وتمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف.

- **بنك التنمية المحلية LDB:**

أنشئ هذا البنك بموجب القانون رقم 85 –85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، حدد قانونه الأساسي امتيازاته الخاصة وهو آخر بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات تمثلت أهم وظائفه في تمويل عملية الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية، تمويل المؤسسات العمومية المحلية، القيام بصفة استثنائية بعملية القرض برهن حيازي.

- **الإصلاح المصرفي سنة 1986:** نتيجة للأزمة المزدوجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار الأمريكي، تم إصدار القانون رقم86 –12 بتاريخ 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنك والقرض وهذه من بين النقاط التي تضمنها القانون نذكر ما يلي:

- بموجب هذا القانون استعاد البنك المركزي دوره كبنك للبنوك، وأصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية وإن كانت هذه المهام تبدو في أحيان كثيرة مقيدة.
- وضع نظام بنكي على مستويين، وبموجب ذلك تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية.
- إعادة الدور للمؤسسات التمويلية والبنوك في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الرباعي.
- إنشاء هيئات رقابة والإشراف على النظام البنكي وهيئات استشارية أخرى.

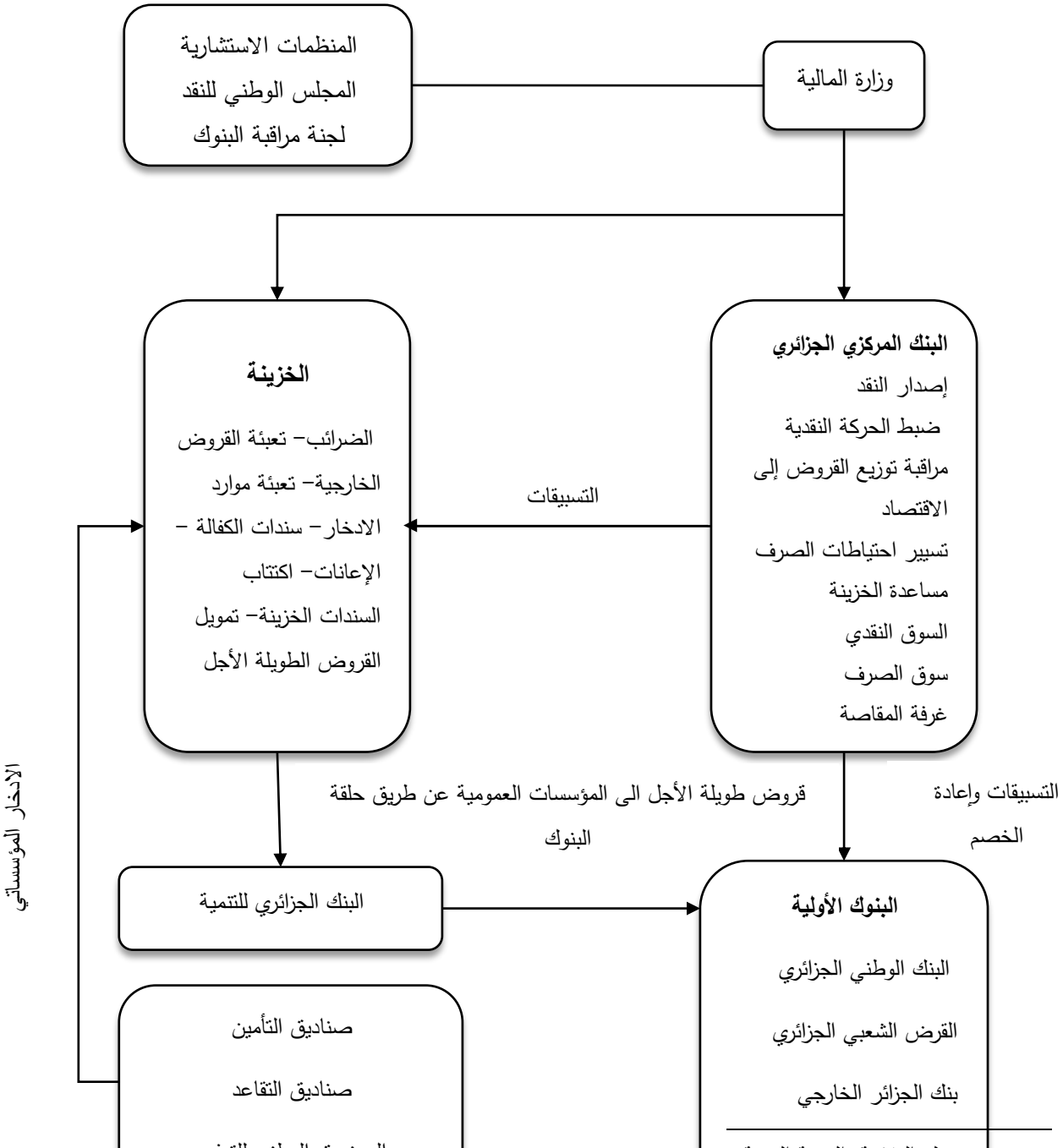
- **الإصلاح المصرفي لسنة 1988:** كانت الصدمة النفطية في 1986 كافية لإبراز كل الضعف في نظام التخطيط المركزي، وكانت سنة 1988 بداية لإصلاح الاقتصاد الجزائري المتعثر، حيث جاء القانون رقم 88–06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86–12 السابق الذكر والمتعلق بنظام البنوك والقرض، حيث جعل المؤسسة المالية هي أيضا مؤسسة عمومية اقتصادية تخضع للقانون المدني والقانون التجاري، وتخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي وهذا يعني أن نشاط البنك من هذا التاريخ يخضع إلى قواعد التجارة و يجب الأخذ بمبدأ الربحية و المردودية و لكي يحقق ذلك يجب أن يكيف نشاطاته في هذا الاتجاه.

– إمكانية التوظيف المالي للمؤسسات غير البنكية كالحصول على أسهم أو سندات صادرة من مؤسسات داخل الوطن أو خارجه.

- يمكن أيضا لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الإقتراض على المدى الطويل كما يمكن أن تلجأ إلى طلب الديون الخارجية[1].

وعليه يمثل الشكل التالي الجهاز المصرفي الجزائري سنة 1988[2]:

الشكل رقم (2-2): مكونات الجهاز المصرفي الجزائري سنة 1988.



[1] طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 195.

[2] بوشرمة عبد الحميد، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، مذكرة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، جامعة العربي بن المهيدي – أم البواقي، سنة 2009-2010، ص 107.

المصدر: بوشرمة عبد الحميد، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، ص 107.

كما نص قانون 1988 على تحديد القروض المقدمة من طرف البنوك التجارية مسبقا وعلى الخزينة العمومية التخلي على تمويل الاستثمارات العمومية، وعلى تعزيز دور البنك المركزي الجزائري في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها وإلغاء مبدأ التوطين البنكي، ويبين الشكل التالي خصائص النظام المصرفي خلال هذه الفترة:

الشكل رقم (2-3): خصائص النظام المصرفي الجزائري خلال فترة الثمانينات.

خصائص النظام المصرفي الجزائري خلال فترة الثمانينات

مبدأ مركزية المخاطر	التوزيع المخطط للإئتمان	مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية	التوطين المصرفي الموحد

المصدر: من إعداد الطالبة.

ونظرًا للأحداث التي عرفتها نهاية الفترة فكان لابد من تطوير النظام المصرفي الجزائري تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية ككل، لهذا جاء قانون النقد والقرض الذي أعاد هيكلة النظام المصرفي الجزائري[1].

الفرع الثالث: الإصلاح المصرفي في إطار قانون النقد والقرض وما بعده.

يعتبر قانون النقد والقرض 10/90 الإصلاح الحقيقي الذي مس الجهاز المصرفي الجزائري في إطار التحول نحو اقتصاد السوق. ومن أبرز قضاياه التحرير المصرفي الذي أُوليَّ له الاهتمام كبير وذلك بتوسيع دائرة ونطاق التعامل إذ لم يعد يقتصر على الوساطة المالية وحسب، فقد فرضت عليه العولمة المالية السعي وراء التطور والنمو لتحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصاد الوطني.

أ. مبادئ قانون النقد والقرض 10/90:

صدر هذا القانون بتاريخ 14 أفريل 1990، تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية، ونتج عنه نظام مصرفي ذو مستويين حيث أُعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير

[1] نور الدين جليد، مرجع سبق ذكره، ص 277.

النقد والائتمان، وللبنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة، ويبرز هذا من خلال المبادئ[1] التي وضعها.

- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:** تم الأخذ بهذا مبدأ ليتم اتخاذ القرارات على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية وبناء على الوضع النقدي السائد وليس خلاف ذلك.
- **الفصل بين الدائرة النقدية والمالية:** تم وضع القانون للحد من حرية الخزينة في الاقتراض من البنك المركزي بفصل الدائرتين النقدية والمالية وأصبح تمويل عجز الخزينة قائم على بعض الشروط، وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:[2]
  - ✓ استقلالية البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة.
  - ✓ تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي، وتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
  - ✓ الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.
  - ✓ تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.
- **الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان:** بموجب هذا القانون تم إبعاد الخزينة العمومية عن تمويل الاقتصاد ومنحه قروض ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة، ويصبح تمويل القروض لا يخضع لقواعد إدارية إنما يركز على الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- **إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:** سوى قانون النقد والقرض بصفة نهائية تشتت مراكز السلطة النقدية التي كانت موزعة على عدة جهات الوزارة المالية، الخزينة، البنك المركزي وذلك بإنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة تضمن انسجام السياسة النقدية والمتمثلة في مجلس النقد والقرض، يعتبر سلطة من السلطات الإدارية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية وتعنى بضبط المجال المالي والمصرفي داخل الدولة، يرأسه محافظ البنك الجزائري الذّي يعينه رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي[3].
- **وضع نظام بنكي على مستويين:** لقد اعتمد قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض

---

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 02، 2003، ص67.

[2] بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 1

[3] عبد الرزاق سلام، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح**، أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 110.

وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك، يراقب نشاطها وعملياتها، كما أصبح ملجأ أخير للإقراض.[1]

وفي إطار المبادئ العامة التي رأيناها يطمح قانون النقد والقرض إلى تحقيق الأهداف التالية[2]:

- ✓ وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المصرفي والمالي.
- ✓ رد الاعتبار للبنك المركزي لتسيير وتوجيه السياسة النقدية داخل المنظومة المصرفية الكلية للسياسة الاقتصادية.
- ✓ إعادة تقييم العملة الوطنية.
- ✓ التطهير المالي للمؤسسات العمومية وذلك بمنح الخزينة دورا أساسيا في شراء جزء من ديون مؤسسات.
- ✓ تشجيع الاستثمارات الخارجية وجلب المستثمر الأجنبي وتشجيعه بإجراءات مسهلة وضعها بنك الجزائر بالسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية وصدور قانون الاستثمار.
- ✓ إلغاء مبدأ تخصص البنوك وتحديد وتوضيح النشاطات المنوطة بالبنوك والهيئات المالية.
- ✓ ضمان تسيير مصرفي جيد للنقود وتنظيم الائتمان بالشكل الذي يحافظ على أموال البنوك ويضمن ألا يقدم الائتمان إلا للزبائن الذين يستحقونه.
- ✓ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.
- ✓ تنويع مصادر التمويل للمتعاملين الاقتصاديين، خصوصًا بالنسبة للمؤسسات عن طريق إنشاء السوق المالي، وبورصة القيم المنقولة.

---

[1] إلهام طراد، مروى مزهودي، **دور الجهاز المصرفي في تنشيط سوق الأوراق المالية دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماستر تخصص تمويل مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر،2015-2016، ص ص 11 12.

[2] بعلي حسني مبارك، **مرجع سبق ذكره**، ص73.

❖ تعديلات التي طرأت على قانون النقد والقرض 1990:

- **الأمر رقم 01-01:** أول تعديل لقانون النقد والقرض 90 -10 هو الأمر رقم 01 -01 بتاريخ 27 فيفري2001، حيث تضمن تعديل الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون، إضافة إلى الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض.
- **الأمر رقم 03-11:** لقد تسببت المشاكل المتعلقة ببنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري في ضعف الجهاز المصرفي الجزائري وضرب مصداقيته، مما دفع بالسلطات النقدية والمالية إلى إصدار الأمر رقم 03 -11 بتاريخ 26 أوت 2003، مدعما لأهم أفكار ومبادئ القانون 90 -10 ومتشددا أكثر مع المسؤولين عن تسيير البنوك بتوضيح المخالفات في إدارتها والنص على العقوبات المقابلة لها.
- **الأمر رقم 10-04:** صدر الأمر رقم **10-04** بتاريخ 26 أوت 2010 بهدف تعديل وتتميم الأمر رقم03 - 11 حيث جاء بأهم النقاط التالية:

- اشتراط نسبة المساهمة الوطنية في إطار الشراكة بما لا يقل عن 51 %من رأس المال بالنسبة للترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري.
- تعزيز قدرة بنك الجزائر في مجال اختبارات الصلابة المالية بالاستعانة بجهاز الوقاية وحل الأزمات.
- الكشف المبكر عن نقاط الضعف من خلال وضع جهاز رقابة داخلي فعال وتعزيز الرقابة الداخلية لمتابعة أفضل للبنوك.
- مساهمة السياسة النقدية في الاستقرار المالي الخارجي من خلال التسيير المرن لسعر الصرف[1].

تعديلات قانون النقد والقرض سنة 2017.

نتيجة للأوضاع الصعبة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري حاليا فقد تم استهلاك كافة الاحتياطات العمومية، مما دفع بالخزينة إلى تعبئة موارد إضافية باللجوء إلى أداة تمويل تم استعمالها في السنوات الأخيرة في دول العالم، والمعروفة بالتمويل غير التقليدي، وتهدف الحكومة من خلال استحداث هذه الأداة لمنع العودة إلى المديونية الخارجية حيث فاقت حاجة إلى التمويل أزيد من 500مليار دج[2].

- **مضمون تعديل القانون رقم 17-10:**

[1] المرجع نفسه، ص 17.

[2] مشروع القانون رقم 17-10 المتمم لأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، ص1.

سمح تعديل قانون النقد والقرض لبنك الجزائر بإقراض الخزينة العمومية مباشرة من خلال التوجه إلى طباعة الأوراق النقدية لتجاوز إسقاطات الأزمة وشح المداخيل الوطنية والتراجع الرهيب امستويات السيولة النقدية على مستوى البنوك، حيث أقر قانون النقد والقرض في تعديل الأخير و إبتداءا من دخول الحكم حيز التنفيذ بشكل استثنائي قيام بنك الجزائر بشراء السندات المالية التي تصدرها الخزينة العمومية لمدة خمس سنوات بغض النظر عن كل حكم مخالف، وهو ما يفتح المجال لطباعة المزيد من الأوراق النقدية من خلال رفع الحد الأدنى للإقراض بين الخزينة العمومية والبنك المركزي المقدر حاليا بـ10 في المائة، وأشارت المادة المعدلة 45 مكرر بأنه سيوجه لتغطية احتياجات تمويل الخزينة وتمويل الدين العمومي الداخلي، بالإضافة إلى تمويل الصندوق الوطني للاستثمار[1]، ما يؤكد على الصعوبات الكبيرة التي تجدها الحكومة في التعامل مع هذه الملفات، مع استمرار أزمة أسعار البترول ونفاد مخزون صندوق ضبط الإيرادات الذي استنجدت به السلطات العمومية منذ بداية انهيار أسعار البرميل في منتصف سنة 2014، و سيرافق هذا التعديل برنامج الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية والميزانية التي ينبغي أن تفضي في نهاية فترة الخمس سنوات كأقصى تقدير إلى إستعادة توازنات خزينة الدولة وتوازن ميزان المدفوعات، إنجر عن هذا التعديل زيادة كبيرة لنسب التضخم و تراجع رهيب للقدرة الشرائية للدينار و إخلال كبير بدور البنك المركزي في تطبيقه للسياسة النقدية و كبح التضخم والمحافظة على استقرار العملة الوطنية.

- ✓ **هيكل الحالي للجهاز المصرفي الجزائري:**

يلعب قانون النقد والقرض دورا بارزا في إعادة تشكيل الجهاز المصرفي الجزائري في شكله الحالي، إذ أتاح إمكانية إنشاء البنوك و المؤسسات المالية الخاصة والأجنبية و مزاولتها للانشطة البنكية في الجزائر،حيث شهدت المنظومة المصرفية الجزائرية توسعا ملحوظا ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): هيكل الجهاز المصرفي الجزائري لسنة 2020:

[1] المادة 1 من القانون رقم 17-10 المتمم لأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على موقع بنك الجزائر.

المطلب الثالث: الشراكة والاستثمار في القطاع المصرفي الجزائري.

اختارت الجزائر النظام الاقتصادي المركزي منذ الاستقلال وغاية نهاية الثمانينات، كان قائما على النظرة المركزية في التخطيط والقرار، فأخذت الجهاز المصرفي كأداة تخطيط مالي لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، كما كانت تحتكر سوق رؤوس الأموال المتكون أساسا من الودائع والقروض دون أن تشهد البلاد أي حركة استثمارية أو توظيفات كبيرة ذات مردودية عالية تعود على الاقتصاد بالرقي والازدهار.

اعتمدت الجزائر موازاة مع التطور الذي عرفه الاقتصاد العالمي سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية للدخول إلى اقتصاد السوق، الذي لا يمكن أن يتحقق دون وجود جهاز مصرفي فعال، ولهذا نجد الجهاز المصرفي الجزائري مر بعدة مراحل للبحث عن كيفيات جديدة للتنظيم والتسيير الفعال، وقد جاء قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض لتكريس تحرير التجارة الخارجية، وتحرير نظام الاستثمار الأجنبي، وحرية إقامة مصارف أجنبية بالجزائر حيث نص هذا القانون على ما يلي:

- تنص المادة 128 من قانون النقد والقرض على إمكانية الترخيص بالمساهمات الأجنبية في المصارف والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري شريطة أن تمنح البلاد الأجنبية المعاملة بالمثل للرعاية الجزائريين.
- تنص المادة 130 من قانون 10/90 على إمكانية منح ترخيص من طرف مجلس النقد والقرض بفتح فروع في الجزائر للمصارف والمؤسسات المالية الأجنبية، ويخضع هذا الترخيص المبدأ المعاملة بالمثل. ويقتضي مبدأ المعاملة بالمثل في حالة اعتماد أي دولة غير عضو في الإتحاد الأوروبي، في حالة ما إذا كان الشريك من إحدى دول الإتحاد الأوروبي، بالسماح لهذه الدولة بإنشاء مصرف أو فتح فرع في إحدى دول الإتحاد، كما يحق لهذا المصرف أو الفرع مزاولة نشاطه في كافة دول الإتحاد الأوروبي، وبالمقابل تمنح الدول المعنية الحق لكافة دول الإتحاد بإنشاء مصارف أو فتح فروع لها.

وحسب المادتين 128 و130 من القانون 10/90، فإنه يمكن للأجانب إنشاء مصارف في الجزائر، إما عن طريق الشراكة أو بشكل مباشر، وبهذا ألغيت حتمية الأغلبية النسبية التي تؤكد نسبة 51% للقطاع العمومي و49% للقطاع الأجنبي.

- عدم التمييز بين المصارف المحلية والأجنبية فيما يخص الشروط الواجب استيفاؤها لمنح الترخيص حيث نصت المادة 133 من قانون النقد والقرض على ما يلي: "يجب أن تخصص المصارف والمؤسسات المالية الكائن مقرها الرئيسي في الخارج لفروعها في الجزائر مبلغا موازيا على الأقل للرأسمال الأدنى المطلوب تأمينه لدى المصارف والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري".
- منح حرية تنقل رؤوس الأموال الأجنبية بين الجزائر والخارج لتمويل مشاريع اقتصادية.

- يمكن لرؤوس الأموال الأجنبية تمويل أية نشاطات اقتصادية غير مخصصة صراحة للدولة أو المؤسسات المتفرعة عنها أو لأي شخص معنوي مشار إليه صراحة بموجب نص قانوني، كما يتم التمويل حسب المتفرعة عنها أو لأي شخص معنوي مشار إليه صراحة بموجب نص قانوني، كما يتم التمويل حسب حاجات الاقتصاد الوطني في مجال إحداث وترقية الشغل، تحسين مستوى الإطارات والمستخدمين الجزائريين، شراء وسائل تقنية وعلمية والاستغلال الأمثل محليا لبراءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة والعلامات المحمية في الجزائر طبقا للاتفاقيات الدولية و توازن سوق الصرف
- يمكن إعادة تحويل النتائج والمداخيل والفوائد وسواها من الأموال المتصلة بالتمويل المنصوص عليه في المادة 183، وتتمتع بالضمانات الملحوظة في الاتفاقيات الدولية التي وقعت عليها الجزائر، إضافة إلى ما سبق صدر قانون التمويل الإضافي في أوت 1990، والذي منح الشركاء والأفراد حيازة حسابات بالعملة الأجنبية، كما تجدر الإشارة إلى أنه منذ سنة 1991 تولى مجلس النقد والقرض سلطة اعتماد الاستثمارات الأجنبية والمشاريع المشتركة.

لقد حدد القانون 10/90 الإطار التنظيمي الذي يسمح بإقامة شراكة أجنبية وذلك من خلال تحديده لثلاثة هياكل تمكن المستثمر الأجنبي تبنيها وهي: الامتياز، البائع بالجملة والمستثمر، وهم ملزمين قبل قيامهم بأي نشاط تجاري أو صناعي بالحصول على ترخيص من قبل مجلس النقد، حيث يأخذ الترخيص شكل اعتماد في حالة أصحاب الامتياز والبائعين بالجملة ويأخذ شكل قرار مطابقة بالنسبة للمستثمرين، وقد منح قانون 10/90 لصاحب المشروع امتيازات يمكن حصرها فيما يلي:

- لصاحب المشروع شبه احتكار ممنوح لصاحب الامتياز والبائعين بالجملة لاستراد المنتوجات المسموح بها من خلال التصريح الذي تحصلوا عليه الناتج عن اعتمادهم، علما أن كل المنتوجات المستوردة تمر على أصحاب الامتياز والبائعين بالجملة إذا ما تم إرساء اثنين منهما في نفس النشاط.
- المبيعات التي تتم بين بائع الجملة وتجار التجزئة، وبين أصحاب الامتياز والمستهلكين، يمكن أن تتم بالعملة الصعبة، إلا أن هذه التسهيلات تم التغاضي عنها من خلال الإجراءات الجديدة الواردة في القانون 91-3 المؤرخ في 20 فيفري 1991 والمتعلق بالعمليات الخاصة باستيراد السلع، بالإضافة إلى التنظيمات الجديدة للتجارة الخارجية لسنة 1992.

المبحث الثاني: تجارب الدولية في توأمة البنوك .

نهدف من خلال هذا المبحث عرض أبرز تجارب التوأمة لكل من تونس وبولندا واستخلاص أبرز الدروس المستفادة منها.

المطلب الأول: عرض لتجارب توأمة البنوك (تونس – بولندا)

في سنوات العشرين الأخيرة عانت العديد من البنوك حالات الافلاس ، بسبب الأنظمة الاقتصادية المتقلبة، مشاكل ضعف الإشراف المالي، عدم كفاية الأطر القانونية والمحاسبية وأنظمة الدفع غير الفعالة، وبشكل أعم غياب ثقافة الائتمان اللازمة لتقييم وإدارة المخاطر بشكل صحيح، كان على هاته الدول لعب دور فعال في استعادة سلامة القطاع المصرفي ودعم البنوك على خلق سياسات فعالة للخروج من الأزمات وذلك بسبب تكاليف المرتفعة لإعادة هيكلة البنوك، وكانت أحد الابتكارات والسياسات الناتجة لإعادة تأسيس سلامة البنوك هو الاعتماد على الأدوات والسياسات القائمة على السوق، بعد أن كانت تعتمد على أدوات غير سوقية و المتمثلة في الحد من المنافسة، وتقييد نطاق الأنشطة المصرفية.

أما عن الأدوات إعادة هيكلة البنوك السوقية فهي بحاجة ورغبة مستمرة في تحرير الأسواق المالية وعولمة الخدمات المصرفية، ما يؤدي إلى خلق نظام مصرفي كفء مفتوح يشجع على العمل في جو تنافسي.

يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات: الأدوات المالية، الأدوات التشغيلية، الأدوات الهيكلية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (2-2): أدوات إعادة هيكلة البنوك.

نوع الأداة	مثال
الأدوات المالية دعم مالي فوري للبنوك	– دعم البنك المركزي لسيولة البنوك. – الضمان وتأمين على الودائع. – دعم الدولة (سندات، منح، قروض، إلخ). – الأسهم الخاصة وحقن السندات.
الأدوات التشغيلية تحسين الحوكمة والكفاءة البنوك	– رأس مال إضافي. – إدارة جديدة. – توظيف أكثر كفاءة. – التوأمة. – تسهيل دخول البنوك الأجنبية ذات السمعة الطيبة.

الأدوات الهيكلية استعادة المنافسة	– إغلاق. – الاندماج، الانقسام وسياسة تقليص الحجم. – إدارة الأصول وإعادة هيكلة الديون. – الخصخصة. – إعادة هيكلة المؤسسة.

المصدر: Market-Based Policy Instruments for Systemic Bank Restructuring, Claudia Dziobek, International Monetary Fund, August 1998, P9.

- **الأدوات المالية:** تعرف على أنها تدابير إنقاذ فورية تعمل على تحسين الميزانيات العمومية للبنوك على الفور وتتضمن تحويلات مالية مباشرة تهدف إلى تحسين جودة الأصول، زيادة المطلوبات، أو زيادة رأس المال بشكل مباشر، ما يساعد البنوك على العودة إلى الملاءة المالية، وتتضمن:

– **دعم البنك المركزي لسيولة البنوك:** على الرغم من أنه مقرض الأخير، فغالبًا ما يكون البنك المركزي هو أول وكالة تلجأ إليها البنوك عند ظهور مشاكل السيولة، ما يعرض البنوك المركزية لضغوط لتقديم أشكال أخرى غير مباشرة من الدعم مثل قروض السحب على المكشوف لدعم نظام الدفع، تقليل الاحتياطيات المطلوبة أو الخصم الواسع للأوراق التجارية، تسهيل قروض الصرف الأجنبي للبنوك.

– **الضمان وتأمين الودائع:** لوقف ذعر المودعين تعلن الدولة تطبيق الضمان على البنوك بأكملها أو على جميع الالتزامات المصرفية، وحماية صغار المودعين بشكل صريح وذلك من خلال تأمين ودائعهم.

– **دعم الدولة:** وذلك لتحسين الدخل والميزانية البنوك وتحسين جودة الأصول المصرفية، تستخدم الدولة السندات الحكومية لأنها أصول عالية الجودة، كما تنطوي تحويلات السندات على اعانات حكومية، أو تقديم منح أو قروض بفائدة منخفضة بدلاً من السندات لها تأثيرات مماثلة على الميزانية البنك ولكنها تمنح البنك مزيدًا من السيولة.

– **الأسهم الخاصة وحقن السندات:** يتم أحيانًا اختيار حقن الأسهم من قبل الحكومة كطريقة لتحويل الأموال النقدية إلى أحد البنوك مقابل حقوق الملكية، لأن له ميزة حصول الحكومة على الحق في تحقيق المكاسب بمجرد عودة البنك إلى الربحية، إما عن طريق بيع حصته من الأسهم أو عن طريق جمع الأرباح، مع التزام الدولة بممارسة بنشاط وحقوق الانتماء التي قد تكون غير مرغوب فيها سياسيًا، وقد تفضل الدولة أن تلعب دورًا خارجيًا في عملية إعادة هيكلة البنوك.

- **الأدوات التشغيلية:** يشار لضعف الإدارة والحوكمة الداخلية بشكل عام على أنها أدوات تشغيلية، حيث أن قصور الممارسات الإدارية دائمًا سببًا رئيسيًا يساهم في المشاكل المصرفية، وبالتالي فإن استبدال وتغيير الإدارة هو أحد أهم التدابير الفورية لاستعادة الثقة وتوازن النظام المصرفي.

كما تشمل هذه الأداة الإجراءات التالية:

- تحسين تقييم القروض وتسعير المنتجات.
- مهارات إدارة المخاطر.
- تبسيط الإجراءات الداخلية بما في ذلك المراجعة الداخلية والتي تعد جزءًا من التحسين الشامل لهيكل حوكمة البنك.
- قد تشير إعادة الهيكلة التشغيلية أيضًا إلى تحسين العلاقات بين المديرين والمالكين وخاصة في حالة البنوك الحكومية وذلك من خلال إنشاء الضوابط ممارسة الأنشطة وحقوق ملكية الدولة.

تعمل على حل هاته المشاكل من خلال انتهاج إحدى هذه الآليات:

- رأس مال إضافي، إدارة جديدة، توظيف أكثر كفاءة.
- **التوأمة:** هي إتفاقية يتم فيها التعاقد مع بنوك أجنبية ذات سمعة طيبة لإعادة الهيكلة التشغيلية الداخلية لبنك محلي ضعيف، استخدمت كمقدمة لاستثمارات حقوق الملكية في البنوك الشريكة التوأمة على أمل أن يؤدي رأس المال الأجنبي دورًا في إعادة هيكلة القطاع المصرفي.
- **تسهيل دخول البنوك الأجنبية ذات السمعة الطيبة:** وذلك من خلال فتح مجال الاستثمار أكثر وتكييف النصوص القانونية بما يسمح بذلك.

لا يمكن أن تتم إعادة الهيكلة التشغيلية بين ليلة وضحاها ولكنها جانب ضروري للتغلب على المشاكل المصرفية النظامية، كما قد تؤثر الأدوات التشغيلية أيضًا على تسعير الخدمات المصرفية وذلك بسبب زيادة تكاليف تشغيل للبنك وبالتالي تؤثر على المقترضين والمودعين من البنك إلى الحد الذي يتم فيه زيادة تغطية تأمين الودائع أو زيادة أقساط التأمين لتعكس المخاطر الفعلية بشكل أفضل.

- **الأدوات الهيكلية:** هي تلك التي تهدف إلى معالجة المشاكل الأساسية على مستوى القطاع المالي والتركيز على تعزيز المنافسة المفتوحة وسلامة النظام العام، قد تكون المشاكل الكامنة نتيجة سياسات الترخيص المتساهلة جدًا أو الصارمة للغاية مما يؤدي إلى الإفراط في البنوك والمنافسة الشديدة، وقد تؤدي سياسات الترخيص الصارمة للغاية إلى ضعف المنافسة، ومن أبرز طرقها ما يلي:

- **الإغلاق:** كقاعدة عامة يجب إغلاق جميع البنوك المعسرة وتصفيتها وإغلاق خطوط الإنتاج الثانوية لأنها تعمل في ظل حوافز ضارة، وبالتالي تساهم في تفاقم المشاكل في غياب الربحية.

- **الاندماج، الانقسام وسياسة تقليص الحجم:** تعتبر عمليات الدمج أداة فعالة للحد من أوجه القصور خاصة في البلدان التي تعاني من تجزئة مفرطة في السوق، ولتجنب الإغلاق في مثل هذه الحالات قد تلجأ السلطات العامة إلى عمليات الاندماج القسري ذات الدوافع السياسية.

يمكن استخدام التقسيمات للمساعدة في تركيز أعمال البنك على عدد أقل من المنتجات أو تقليل نطاق عمليات البنك، مع تشجيع المنافسة في النظام المصرفي شديد التركيز، كما يمكن أن تكون الانقسامات جانبًا من جوانب إغلاق البنك حيث يتم عزل جزء قابل للتطبيق من بنك معسر وبيعه بشكل منفصل قد يكون الانقسام أيضًا جزءًا من عمليات تقليص الحجم.

- **إدارة الأصول وإعادة هيكلة الديون:** تعد إدارة الأصول السيئة جانبًا أساسيًا من جهود إعادة هيكلة البنوك الناجحة إلى الحد الذي يمكن أن تعزل فيه المشكلات المصرفية إلى أجزاء محددة جيدًا نسبيًا من الأصول المتعثرة، حيث يسمح عزل الأصول السيئة للشركة بإعادة تركيز أنشطتها على الأعمال الأساسية، كما يمكن إعادة تأهيل القروض البنكية بمجرد سداد القروض المتعثرة أو إعادة جدولتها.

- **الخصخصة:** غالبًا ما تصبح بنوك الدولة ملاذات آمنة لأن الجمهور يفترض أنها مضمونة بالكامل من قبل الدولة وبالتالي فهي أفضل حالًا من البنوك الخاصة، تساهم بنوك الدولة في المشكلة المنهجية، قد تتضمن استراتيجيات إعادة الهيكلة الخصخصة كعنصر مهم حيث يمكن بدء الخصخصة كجزء من محاولة إلغاء امتيازات البنوك المملوكة للدولة سيؤدي ذلك إلى تكافؤ الفرص وزيادة فرص العمل لجميع البنوك، وبهذا يستفيد القطاع المصرفي بأكمله.

- **إعادة هيكلة المؤسسة:** تعتبر جانبًا تكميليًا مهمًا لاستراتيجية إعادة هيكلة البنك، إلا أنها لا يمكن أن تكون بديلاً عن إعادة هيكلة البنك حيث تنشأ المشكلات المصرفية وتعكس سلوك إدارة البنك.

يجب أن تنفذ كل هذه الأدوات ويتم مراقبتها من قبل وكالة رائدة معينة ودعمها بتدابير لتحسين البيئة المحاسبية والقانونية والتنظيمية.

كما رأينا سابقا أن التوأمة أداة تشغيلية تعمل على تحسين كفاءة البنوك سنقوم بعرض تجارب كل من تونس وبولندا في مجال توأمة البنوك.

1. التجربة التونسية:

بعد دخول تونس المرحلة الانتقالية بعد الأحداث التي شهدتها، قامت بتبني جملة من مشاريع التوأمة وفي العدة مجالات، وقد تم اختيار بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه العملية من أجل تحسين فرص الوصول والحصول على التمويل وهذا في إطار السياسة الوطنية لتشجيع الاستثمار الخاص.

❖ **لمحة عن بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

استندت فكرة إنشاء بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دراسات كشفت أن جزءًا كبيرًا من طلبات التمويل من الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تم رفضه من قبل النظام المصرفي التونسي، وكانت الأسباب الرئيسية التالية للرفض ما يلي:

- ✓ موقع استراتيجي في نشاط التجزئة مع زيادة الربحية الفورية وفي بعض المجالات ذات التدفقات النقدية المتنوعة على حساب تمويل الاستثمار من أجل إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ مهارات غير كافية في بعض الأحيان لتقييم المشاريع المبتكرة؛
- ✓ ضمانات شخصية غير كافية؛

هو مؤسسة ائتمانية تم إنشاؤها في شكل شركة عامة محدودة 25 فيفري 2005، وقد رخص له بممارسة نشاطه كبنك بأمر من وزير المالية مؤرخ في 28 فيفري 2005، واستنادا لأحكام الفصل 8 من القانون عدد 65 لسنة 2001 المؤرخ في 10 جويلية 2001 لمتعلقة بمؤسسات الائتمان بصيغتها المعدلة بالنصوص اللاحقة، يتكون نشاطها بشكل رئيسي من:

- تمويل المنح خاصة بالشراكة مع مؤسسات الائتمان؛
- دعم المخاطر التي تتعرض لها البنوك التي تمول المشاريع من خلال منحها ضمان جزئياً؛
- المشاركة في رأس مال المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة أو التي سيتم إنشاؤها؛

أنشأ كمكمل لآلية التمويل القائمة بهدف:

- زيادة معدل نمو الاستثمار؛
- تشجيع البنوك على المشاركة في تمويل إنشاء وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع المبادرات الخاصة وظهور مشاريع مبتكرة أو ذات قيمة مضافة عالية؛

تم تحديد رأسمال بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبدئيًا بمبلغ 50.000.000 دينار تونسي، وتم زيادة رأس ماله إلى 100.000.000 دينار تونسي عقب قرار الجمعية العامة غير العادية بتاريخ 24 فبراير 2009.

وهي مقسمة إلى 10000000 سهم عادي بقيمة اسمية للوحدة 10 دينار، موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3): تكوين رأسمال بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

	عدد الأسهم	المشاركة بالدينار التونسي	المشاركة ب %
الدولة التونسية	5 999 996	59 999 960	60%
الاتصالات التونسية	1 000 000	10 000 000	10%
المجموعة الكيمياوية التونسية	2 200 000	22 000 000	22%
مكتب الطيران المدني والمطارات	600 000	6 000 000	6%
المكتب التجاري التونسي	200 000	2 000 000	2%
الشركة التونسية للضمان	2	20	-
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	2	20	-
المجموع	10 000 000	100 000 000	100%

المصدر: BANQUE DE FINANCEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

يعتزم بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون مؤسسة منفتحة على العالم الخارجي من أجل تعبئة الخبرات الدولية ودعم جهود الشركات التونسية الصغيرة والمتوسطة في سياق التجارة الحرة، وذلك من خلال البحث في السوق الخارجية، نقل التكنولوجيا والحصول على خط الموارد الخارجية.

وهذه قائمة مشاريع توأمة بنك تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة[1]:

[1] من الموقع البنك: Https://bfpme2012.wixsite.com/bfpme/cooperation-internationale

الجدول (2 – 4): مشاريع التوأمة لبنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

	الهدف
تونس– فنلندا ماي 2007 – ماي 2009	الدعم المؤسسي لبنك **Bfpme**: يساهم في تزويد البنك بالخبرة و الدراية المؤهلة لمؤسسة التوأمة **Finvera** من خلال تحقيق ما يلي: – الدعم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تطوير و تنفيذ استراتيجية الاتصال – تعزيز وتأهيل الموارد البشرية
تونس – سنغال جوان 2011	بروتوكول الشراكة الفنية و دعم في بدء نشاط البنك الوطني للتنمية الاقتصادية **BNDE** ووضعه كبنك قياسي في السنغال والاقتصادي والنقدي لغرب افريقيا في المجالات التالية: – مساعدة و دعم مروجي المشاريع الصغيرة والمتوسطة خلال جميع مراحل مشاريعهم. – إدارة المخاطر. – إجراءات منح الائتمان. – تطوير الاستراتيجية التجارية. – ممارسة الالتزام الائتماني. – إدارة الموارد البشرية.
تونس – سويسرا أكتوبر 2011	منح دعم وتمويل تمشاريع الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المحافظات ذات الأولوية، حيث سيدعم صندوق انشاء أو تمديد أي مشروع يقع في محافظات (القصرين، سيدي بوزيد، الكاف ومدنيين) ويتم الاختيار من قبل لجنة من الخبراء كجزء من مسابقة يتم تنظيمها على مستوى كل المحافظة. تنص الاتفاقية على تقديم الاتحاد السويسري هبة قدرها 4.2 مليون دينار. وهو صندوق لدعم وتمويل ذاتي مخصص لمروجي الشركات الصغيرة والمتوسطة، وسيتم استخدام الصندوق المذكور لتمويل العمليات التالية: – عمليات الدعم والمتابعة للمشاريع في مرحلة التنفيذ والتشغيل(المساعدة في الإدارة والتنظيم ومسك الدفاتر،المساعدة القانونية والضريبية والخيارات التقنية.

	– تعزيز حقوق المساهمين في تمويل مشاريعهم من خلال توفير قروض الأسهم التي تسمح لهم بزيادة حقوقهم. – تنظيم فهعاليات إعلامية وترويجية لمسابقة تونس– سويسرا في شكل ورشات ريادية الاعمال، سيكون للترويج أيضا دور توضيحي هام.
تونس – فرنسا جانفي 2012	استفادة كل من **Bfpme** و societé tunisienne de) **STOGAR** (garantie من عقد هذا المشروع كجزء من السياسة الوطنية لتشجيع الاستثمار الخاص و تطوير القطاعات المبتكرة و دعم وتيرة خلق فرص العمل. يهدف هذا المشروع إلى: – تحسين جودة خدمات **Bfpme** من خلال تقديم منتجات تلبي خصوصيات الشركات الصغيرة والمتوسطة والمدعومة بآليات الضمان المناسبة. تعزيز مهمة المصلحة العامة ل **Stogar** من خلال تعزيز وتحسين أنشطتها التشغيلية.

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معلومات من بنك Bfpme.

❖ **مشروع التوأمة التونسي الفنلندي لصالح BFPME.**

في إطار برنامج مشروع دعم مؤسسي P3A و من خلال إتفاقية التوأمة لـ BFPME التي أسندت إلى الوزارة التجارة والصناعة في فنلندا، تم تنفيذه من ماي 2007 إلى ماي 2009.

بحيث مكن هذا الإجراء BFPME من الاستفادة من الخبرة وتحسين الدراية الفنية للمؤسسة التوأم Finnvera من خلال تنفيذ ثلاثة مكونات:

- تقديم الدعم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمكتب الوطني للتعليم والتدريب المهني، ولا سيما من خلال وضع إجراءات لفحص ملفات التمويل الواردة، بما في ذلك عملية التقييم واتخاذ القرار.
- تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال من خلال إنشاء وتنفيذ تشغيلي لهيكل مسؤول عن الاتصال.
- تحسين تأهيل الموارد البشرية من خلال تنفيذ برنامج تدريب وتنظيم مهام دراسية في Finnvera في فنلندا لصالح حوالي عشرين مديرًا تنفيذيًا للبنك.

كما جاءت التوأمة كآلية مساعدة لإضفاء الطابع الرسمي على إجراءات BFPME وفقًا لمعايير ISO، وتماشياً مع السياسة الوطنية لتحسين جودة الخدمات المصرفية يطمح البنك (BFPME) إلى إنشاء نظام إدارة الجودة (QMS) وفقًا لمعيار ISO 9001.

ولهذه الغاية تم توقيع اتفاقية في 15 مارس2007 مع وحدة إدارة البرنامج الوطني لتعزيز الجودة (UGPQ) بمساعدة فنية من 30 رجل من خبراء PMI، تم الانتهاء من هذه المهمة في ماي 2009 مع تحقيق جملة من النتائج المتمثلة في :

- تطوير رسم الخرائط للإحدى عشرة عملية المحددة.
- تعريف النموذج القياسي للوظائف والعمليات الذي تم تطويره بالتزامن مع مهمة النمذجة الوظيفية للعمليات.
- تطوير النماذج المفاهيمية لبيانات البنك يستخدم هذا النوع من نموذج العملية حاليًا من قبل الإدارة المسؤولة عن عمليات التحديث والمراقبة.
- بناء القدرات الاتصال للبنك بعد تلقيه البنك من الاتحاد الأوروبي في إطار PMI لتمويل مهمة بناء القدرات للممثلين الإقليميين من خلال جلسات التدريب من أجل تحديد وتقييم المشاريع بشكل أفضل ولا سيما المشاريع المبتكرة، والتي تكون قادرة على مساعدة المروجين في المناطق بشكل أكثر فعالية.

حيث مكنت هذه المهمة من تنظيم 4 ندوات في 4 مناطق رئيسية في تونس، كان الهدف منها إبراز ثقافة إنشاء الأعمال مع قادة المشاريع المحتملين في هذه المناطق من خلال الاعتماد على المكاتب التمثيلية لـ BFPME.

- تمكين البنك من تطوير وجعل مجلس إدارته يصادق على منح ائتمانات محددة لتوفير الطاقة أو الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

❖ **مشروع التوأمة التونسي الفرنسي.**

تندرج إجراءات الشراكة BFPME مع SOTUGAR، في إطار السياسة الوطنية لتعزيز الاستثمار الخاص، وتطوير القطاعات المبتكرة ودعم وتيرة خلق فرص العمل وتحقيق الأهداف الأساسية لإتفاقية الشراكة.

حيث تتعلق توجهات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على وجه الخصوص بما يلي:

- تعزيز وتحقيق معدل نمو اقتصادي سنوي قدره 6.1٪ وتطوير الإنتاجية لتصل إلى 47.6٪ خلال السنوات الخمس المقبلة.

- تطوير الاستثمار ليبلغ معدله 25٪ بحلول عام 2011 ، وتعزيز نصيب استثمارات القطاع الخاص من مجمل الاستثمار لتصل إلى 63.5٪ عام 2011 مقابل 56.5٪ عام 2006 وذلك من خلال تشجيع

الاستثمار الخاص في المناطق وجذب الاستثمار الأجنبي وتطوير الشراكات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية.

– تعزيز الاصلاحات الاقتصادية والاجتماعية على مدى السنوات الخمس المقبلة ، مع توفير فرص العمل والاستثمار وخلق الأعمال والتصدير كأولويات؛

– تخفيف الإجراءات الإدارية وتحسين الإدارة داخل الإدارة التونسية من أجل تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني؛

وكجزء من برنامج الدعم لاتفاقية الشراكة وخطة عمل الجوار (P3AII) بين تونس والاتحاد الأوروبي، تم إطلاق مشروع التوأمة بين بنك التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة(**BFPME**) والشركة التونسية للضمان (**SOTUGAR**) من الجانب التونسي، وشركة OSEO المشابهة ل BFPME التي أصبحت البنك الاستثمار العام(**Bpifrance**) Banque Publique Française الآن* من الجانب الأوروبي في 13 جانفي 2012، بتمويل في شكل منحة من الاتحاد الأوروبي بقيمة 1.100.000 يورو.

الهدف من هذا البرنامج هو تطوير قدرات BFPME و SOTUGAR من أجل تلبية أفضل احتياجات التمويل للشركات الصغيرة والمتوسطة في تونس، ويتضمن ذلك جعل فرق OSEO وفرق BFPME تعمل معًا لتصميم منتجات جديدة تلبي الاحتياجات المحددة للمروجين التي لم تتم تغطيتها حاليًا وتزويدهم بمنتجات مالية تتكيف مع كل مرحلة من مراحل تطوير المشروع لتحسين كفاءتهم وضمان استدامة مشاريعهم.

تم تنفيذ هذه الاتفاقية على مدار فترة 27 شهرًا من جانفي 2012 إلى نهاية مارس 2014، وفي هذا السياق، أقام BFPME منذ إنشائه شراكة أكثر تميزًا مع SOTUGAR وذلك من أجل التغلب على مشكلة عدم كفاية الضمانات الشخصية والتي عادة ما تكون مطلوبة لمنح التمويل، كما حققت هذه الشراكة ما يلي:

- منح منصب مدير لكبار المديرين التنفيذيين للمؤسستين في مجلسي إدارتهما؛
- الاندماج المادي للمؤسستين؛
- استفاد أكثر من 75٪ من المشاريع الممولة من قبل BFPME من ضمان SOTUGAR وأكثر من 40٪ من المشاريع الممولة بالاشتراك مع بنوك محلية أخرى لم تستخدم أي ضمان حقيقي خارج المشروع؛

* كانت من قبل**OSEO** مماثلة تمامًا لـ **BFPME** كانت مكونة من مؤسسات مستقلة متمثلة في تمويل **OSEO** و **OSEO Garantie** وابتكار **OSEO**، لكنهم وجدوا أنهم غير فعالين بدرجة كافية بمفردهم لذا قاموا بتجميع ودمج المؤسسات المختلفة في هيكل واحد لتصبح **Bpifrance** تهدف إلى تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة ودعم النمو، الابتكار والاستثمار.

إضافة إلى تأكيد الحاجة إلى تطوير النموذج الاقتصادي للبنك وأسلوب تشغيله الحالي مع الهياكل المحيطة به بإقتراح من بعثة خبراء في سبتمبر 2010 بتمويل من الاتحاد الأوروبي من خلال TAIEX، حيث أوضحت الأسباب الرئيسية التالية:

- مراعاة نفس القوانين وقيود القانون العام مثل البنوك الأخرى، يمارس البنك مهنته فقط في الشريحة الأكثر خطورة ويتولى مهام الخدمة العامة دون تعويض مالي، مما يجعل ميزان عملياته غير مؤكد؛
- تختص بتمويل إنشاء الأعمال التجارية، والتي تمثل تقريباً جميع قروضها القائمة حتى بدعم من ضمان SOTUGAR، فإن هذه المخاطر عالية جدًا حيث لا يمكن تحملها بشكل دائم؛
- يبدأ التخلف عن سداد الائتمان في الظهور قبل أن يصل صافي الدخل المصرفي إلى مستواه الناري؛

وهذا للخروج بمركز مالي متخصص في تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة، في إطار شكل الشركة القابضة التي تقدم التمويل والضمان، الاستشارات والخدمات الاستشارية، من خلال الاستفادة من مساعدة مؤسسة مالية أوروبية ذات مهمة مماثلة، سواء في المهن المصرفية أو في ضمان الائتمان.

وبالتالي ستسمح التوأمة للمؤسستين بالاستفادة من الخبرات المؤهلة والمعرفة الأوروبية خلال المرحلة الحالية من التغييرات نحو نموذج اقتصادي جديد، مع التحديثات والتكييفات المفيدة لهذا التغيير من حيث الإجراءات، المنتجات والأنشطة التشغيلية بشكل عام.

اختار المشروع المكونين التاليين:

- تحسين جودة خدمات BFPME من خلال تقديم منتجات تلبي خصوصيات الشركات الصغيرة والمتوسطة ومدعومة بآليات ضمان مناسبة، إضافة إلى تحديد الاحتياجات وتصميم المنتج، تطوير التعبئة والتغليف ونشر المنتج وخطة الاتصال، والتي أوضحها مدير الإحاطة والتشخيص والتنمية ببنك تمويل المؤسسات الصغير والمتوسطة حمدي قصيعة أن هناك أربعة منتجات بنكية جديدة تم البدء في تسويقها دون الإعلان عنها بصفة رسمية لأنها في طريق البداية، وهي منتجات تم تطويرها بإرتكاز على برنامج التوأمة مع مؤسسة أوزيو الفرنسية[1] وهي:

- منتج عقد تطوير يمول الاستثمارات الغير المادية للمؤسسات السليمة، وهو منتج يعطي قرض على مدى 7 سنوات مع سنتين إمهال، يصل قيمتهُ إلى 600.000 دينار.

[1] رحمة الشارني، المنتجات البنكية الجديدة لبنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة، 6 جوان 2013، Https://ar.webmanagercenter.com/2013/06/01/16777/I-/المنتجات-البنكية--الجديدة-لبنك-تمويل.

- بقية المنتجات سوف يتم تسويقهم بالاستعانة بخبرة ثلاث مختصين و هم Tunisie leasing الايجار المالي و منتج التصرف في محفظة الزبائن Factoring مع Tunisie factoring.
- إلى جانب الاتفاقية مع قراس افو Gras à vous لعمليات التأمين التي سيتم توظيفها على مكونات الاستثمار بنسبة للمؤسسات التي تتحصل على تمويل من بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة وذلك بهدف تنويع العرض.

- تعزيز مهمة المصلحة العامة لـ SOTUGAR من خلال توحيد وتحسين أنشطتها التشغيلية من خلال:
  - توحيد الأنشطة التشغيلية للبنك وتحسين عملية فحص وتقييم الضمانات.
  - تطوير خطة عمل تشغيلية مكتوبة على مدى 5 سنوات.
  - تحديث سياسة المخاطر.
  - الربط بين أنظمة المعلومات BFPME و SOTUGAR، باستخدام أداة دعم القرار (OAD) المرتبطة مع أداة دعم القرار (BFPME) لتقليل متوسط وقت معالجة الطلبات، حيث تم تخصيص أيام دراسية لـ 10 من المديرين التنفيذيين ل BFPME للتدخل في مرحلة تحديد OAD عند استخدامه.

أما بخصوص تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال تم:

- وضع سياسة اتصال مع جميع الشركاء الماليين.
- إنشاء هيكل مسؤول عن الاتصال (يتضمن أيام دراسية لـ 05 المديرين التنفيذيين في SOTUGAR المشاركين بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية الاتصال بالمؤسسة)

وبخصوص تحسين تأهيل الموارد البشرية عملت الاتفاقية على تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية وتطوير خطة التدريب.

2. التجربة البولندية:

استند استخدام ترتيبات التوأمة للبنوك التجارية البولندية كجزء من برنامج إصلاح القطاع المالي الذي شرعت فيه الحكومة لبنوكها العمومية التي كانت تتطلب إصلاحًا شاملا بعد القيام بتقييمات الأولية للبنوك من قبل شركات استشارية خارجية، وقد تمت هذه الاتفاقية بين الحكومة البولندية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي عام 1991 في مدة تتروح بين سنتين إلى ثلاث سنوات لتغطي الجميع جوانب العمل المصرفي وهذا لحل المشاكل التالية:

- مشكلات الاتصال.
- الافتقار إلى أدوات إقراض مرنة للتنافس مع تلك التي يقدمها مقرضون آخرون.
- بطء وتيرة التنفيذ وذلك بنقل تكنولوجيات السلكية واللاسلكية لتعزيز وتحديث البنوك التجارية.

- **خلفية عن النظام المصرفي البولندي:**

بدأت الإصلاحات في عام 1988 في إدخال هيكل مصرفي من مستويين إلى بولندا يتألف من بنك مركزي المتمثل في بنك بولندا الوطني والبنوك التجارية، تم تحويل الفروع الإقليمية السابقة للبنك بولندا الوطني إلى تسعة بنوك تجارية مملوكة للدولة.

بعد فصل تسعة بنوك عن بنك بولندا الوطني ورثت هذه البنوك شبكات الفروع المادية والموظفين ومحافظ القروض والودائع للبنك السابق، وبموجب التشريع المصرفي البولندي تم ترخيصها جميعًا كبنوك تجارية عالمية خلال الفترة 1990-1991 وبحلول أكتوبر 1991 تحولت جميع البنوك الجديدة إلى شركات مساهمة مملوكة بالكامل لوزارة المالية، ما سمح لمجالس الإشراف المعينة حديثًا بممارسة الحوكمة على إدارات البنوك.

مهدت الحكومة الطريق لتطوير نظام مصرفي فعال وذلك بتحرير أسعار الفائدة، لكن بقيت البنوك الجديدة تعاني من نقاط ضعف الرئيسية تمثلت في[1]:

- الافتقار إلى الاستقلالية.
- شبكات الفروع الصغيرة.
- مجموعة المنتجات المحدودة التي تعوق تطور المنافسة.
- نقص المهارات المصرفية اللازمة في بيئة اقتصاد السوق.
- الهيكل المالي غير الكافي.

ولمعالجة أوجه القصور هذه ونظرًا لندرة المهارات المصرفية وكانت البنية التحتية القانونية والتنظيمية ضعيفة في بولندا، بحثت وزارة المالية بصفتها المالك الجديد للبنوك عن خيارات لجلب الخبرة المصرفية

[1] David C. Lurid, TWINNING - A BUSINESS DEVELOPMENT MODEL FOR RUSSIA, Moct-Most, N. 3, 1995, p93.

الأجنبية وأعلنت الوزارة في وقت مبكر عزمها على خصخصة جميع البنوك التسعة، ومحاولة لجلب رأس مال جديد وخبرة مصرفية وتعزيز الحوكمة.

اقترح البنك الدولي قرضًا لدعم جهود الإصلاح التي تبذلها السلطات في القطاع المالي، وقام بتعميم برنامج التوأمة المقترح على 27 بنكًا أوروبيًا في أوائل عام 1991، وبحلول أفريل من ذلك العام تم اختيار شركاء لسبعة من البنوك التجارية التسعة بحلول منتصف عام 1992 كان البرنامج قيد التشغيل حيث وقعت سبعة بنوك بولندية اتفاقيات مع شركائها المختارين.

اختارت وزارة المالية البولندية بصفتها المالك الجديد لتسعة بنوك تجارية التوأمة كوسيلة لمعالجة المشاكل الموروثة للعديد من البنوك التجارية خاصة القروض المتعثرة للمؤسسات غير المصرفية المملوكة للدولة والمهارات المصرفية النادرة وضعف التنظيم القانوني والتنظيمي.

اقترح البنك الدولي على وزارة المالية أن أهداف إعادة الهيكلة الخاصة به يمكن تحقيقها من خلال استخدام ترتيبات التوأمة بين بنوك ويستم والبنوك البولندية المنشأة حديثًا، حيث يتعين على البنوك الغربية بناء علاقات مؤسسية قوية مع البنوك البولندية بما في ذلك المشاركة في رأس المال والقيام بالمساعدة الفنية الشاملة وبرامج التطوير المؤسسي.

وبحلول منتصف عام 1992 كانت سبع اتفاقيات توأمة قيد التنفيذ في بولندا حيث تراوح حجم الأصول بين البنوك المشاركة مع البنوك الغربية من 24 مليار دولار أمريكي إلى 250مليار دولار أمريكي والجدول التالي يبين قائمة سبع البنوك التي أبرمت الاتفاقيات سالفة الذكر[1]:

الجدول رقم (2-5): قائمة البنوك المبرمة لإتفاقية التوأمة – بولندا.

البلد	البنوك الغربية	البنوك البولندية
تورينو	San Paolo bank	Powszechny Bank Kredytowy SA
أمستردام	ING Bank	Bank Gdanski SA
لندن	Midland Bank	Bank Zachodni SA
كوبنهاغن	Unibank	Pomorski Bank Kredytowy SA
أمستردام	ABN-AMRO Bank NV	Bank Przemysłowo-Handlowy SA
دبلن	Allied Irish Banks, Plc	Wielkopolski Bank Kredytowy SA
دبلن	Bank of Ireland	Bank Depozytowo-Kredytowy SA

[1] David A.Walker**, Commercial Banks' Role in Privatization: The Case of Poland**, Managerial Finance, Vol. 22 Iss 10, (1996), p10.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وهذه جملة من الجوانب التي تم تطويرها بموجب إتفاقية التوأمة وهي كالآتي:

- تطوير استراتيجيات وخطط عمل سليمة الداعمة لبعض البنوك البولندية، إذ توقفت بعض البنوك الغربية عن عملية التخطيط من أجل تعليم أساسيات الإدارة الكافية حتى يمكن استمرار التخطيط.
- توحيد العمليات التقليدية مع التوسع المركّز في عدد محدود من المجالات عالية الربح مثل تمويل التجارة الخارجية، التأجير والخدمات الاستشارية.
- مراجعة الهياكل التنظيمية الحالية وإدخال أنظمة الميزانية من أجل بناء هيكل وأدوات مالية وإدارية داخلية ضرورية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- تعزيز وظيفة الائتمان من خلال تطوير سياسات وإجراءات ائتمانية حكيمة وبناء قدرة على إدارة الأصول والخصوم، وعلى سبيل المثال هناك مجموعة من البنوك البولندية قد حققت بالفعل أرباحًا كبيرة من خلال الإيداعات قصيرة الأجل بين البنوك للسيولة الزائدة التي تم الاحتفاظ بها سابقًا في أرصدة غير مدفوعة الأجر في بنك بولندا الوطني وأظهر معظمها تقدمًا سريعًا في مجالات الائتمان وإدارة الأصول والخصوم.
- بناء قدرات التسويق وتنمية الموارد البشرية.
- تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي وتحديثها بالإضافة إلى تحديث معايير أنظمة المقاصة والمدفوعات والمحاسبة المصرفية والمعايير التنظيمية.
- تطوير وظائف تدريب الموظفين والإدارة على نطاق واسع.
- تحسين وظائف الائتمان على نطاق واسع ماأدى لظهور المبكر لمجموعة واسعة وذات جودة أعلى من الخدمات المصرفية .

إلى جانب هذا كانت هناك بعض النقائص وهي كالتالي:

- كان تحديث أنظمة المحاسبة الداخلية والتدقيق بطيئ التطور حيث سبب تأخير في إصلاح المحاسبة المصرفية وأعاق إتمام توسع بنك بولندا الوطني بينما تحسنت إدارة الموارد.
- كان هناك إحجام عن التعامل مع العمالة الزائدة عن الحد، إذ استاء البنك الغربي من توظيف عدد كبير من الموظفين ودفع رواتب عالية نسبيًا، وهذا لصعوبة العثور على موظفين مؤهلين يرغبون أو قادرين على قضاء فترات طويلة من الوقت في البلد المتلقي، إذ يتطلب توافر الموظفين الرئيسيين بدوام كامل، وكانت إحدى الطرق للتغلب على هذا هي أن يعمل البنك الغربي مع خمسة موظفين مقيمين من أجل إكمال بعثات قصيرة دورية.
- ضرورة توفر مهارات اللغة الأجنبية، ما جعل التدريب اللغوي شرطًا مسبقًا مفيدًا لإتفاقية التوأمة.

– تعين على البنوك البولندية استخدام الرواتب القائمة على الحوافز أو خطط تعويض حقوق الملكية لتجنب فقدان الموظفين المستفيدين من التدريب اللغوي أو الفني.

وعلى الرغم من تباين التقدم بين البنوك إلا أن المشروع التوأمة البولندي أُعتبر ناجحًا بالفعل لأنه حقق نتائج مالية إيجابية للبنوك البولندية، وأحرز تقدم أثر بشكل إيجابي على الإصلاح المصرفي في بولندا وبرامج التوأمة الحالية والمستقبلية في اقتصادات الأسواق الناشئة الأخرى أيضًا.

نظرا لأهمية أسواق الأسهم والوسطاء الماليين في جلب رأس المال الأجنبي إلى بولندا والتطور المستقبلي للنظام المالي والمؤسسات الخاصة، تم تأسيس صندوق المشاريع البولندية الأمريكية (PAEF) ومنح الأموال من قبل الكونجرس الأمريكي على مدى السنوات الثلاث الماضية، في حين أن PAEF ليست وسيطًا ماليًا بولنديًا في حد ذاته، بل تم تجربته في بولندا لجمع أموال خاصة إضافية من صناديق التقاعد الأمريكية لإثبات أن الأموال الخاصة متاحة للاستثمارات بشرط أن يتواجد الوسطاء الماليون لإدارتها، أدى هذا إلى إنشاء وتطوير أسواق رأس المال في بولندا.

في أفريل 1991 ظهرت الركائز الثلاث لأسواق رأس المال (الوسطاء، لجنة تبادل الأوراق المالية، وبورصة وارسو)، في جويلية 1991 بدأت بورصة وارسو تداول خمسة أوراق مالية وهكذا ولد سوق رأس المال البولندي، حدث كل هذا بسرعة كبيرة وتم إجراؤه بشكل جيد للغاية.

لاستمرار نجاح الإصلاحات البولندية كان ولا بد من توفير مناخ استثماري من شأنه أن يدفع الرأسماليين الغربيين للذهاب إليها و الاستثمار لأنها في أفضل وضع لنهضة اقتصادية.[1]

بدأ الإقراض المصرفي في عام 1990، بعد أن أطلقت حكومة جديدة برنامج تحول اقتصادي حاسم وموجه نحو السوق وتوصلت إلى اتفاق مع صندوق النقد الدولي بشأن تسهيل الصندوق الموسع، حيث كان الأداء الانتقالي لبولندا ممتازًا مقارنةً بالاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية أخرى وسجلت أعلى معدل نمو اقتصادي في الفترة 1990–1995، يشكل قطاعها الخاص الآن ثلثي الناتج المحلي الإجمالي، عملتها مستقرة وتمت استعادة جدارة الائتمان الدولية.

بعد معالجة مشاكل المؤسسات، وإعادة هيكلة القطاع المالي والمصرفي وخصخصته أصبحت بولندا في عام 1995 عضوًا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما صنف البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية بولندا بين الأفضل أداء لا سيما في مجالات الخصخصة البنوك التجارية المملوكة للدولة. لكن من الناحية المؤسسية كان عليها العمل اكثر على تحسين الأطر القانونية والتنظيمية لأنها على الرغم من تحسنها كثيرًا لا تزال غير كافية لما تحتاجه بولندا للاستفادة الكاملة من قدرتها على جذب الاستثمار الخاص.

[1] Privatization in Eastern Europe: legal, economic, and social aspects

المطلب الثاني: مبررات ودوافع توأمة البنوك في تونس وبولندا.

من أبرز دوافع و أهداف برنامج التوأمة تمثلت في:

- تواضع الهياكل المالية للبنوك الوطنية ما يعني ضعف قدرتها التنافسية عند مقارنتها بالبنوك الأجنبية
- تصريح وزارة المالية التونسية عن انشاء بنك متخصص في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوأمته في إطار خطة الحكومة لخلق مزيد من المشروعات وتحفيز النمو وتنفيذ الوعد الانتخابي للرئيس زين العابدين بن على بإنشاء 70 ألف مشروع جديد بين عامي 2009/2005، افتتح البنك لتقديم قروض ميسرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وضمان مخاطر الائتمان ورأس المال لمثل هذه المشروعات حينما تحصل على قروض من البنوك التجارية.

- تشخيص الأدوات من شأنها تيسير تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة في تونس وتطويره .

- سعي خبراء بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة وشركة "سوتوغار" و"اوزيو" في هذا الاطار إلى تطوير صنف جديد تكميلي من منتوجات التمويل والضمان تكون غير تنافسية للمنتوجات المصرفية الاخرى عبر تشخيص احتياجات المؤسسات الصغرى والمتوسطة والصناعات المتوسطة والصغيرة من قبل الشركاء المصرفيين والماليين.

- حاجة بعض المنتوجات لموارد إضافية وخاصة في شكل صناديق ضمان عمومية، ويرمي هذا الصنف الجديد التكميلي من منتوجات التمويل إلى ضمان تطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة والارتقاء بعنصر التجديد ودعم الموارد البشرية والرفع من مؤهلات مختلف الجهات وخاصة الأقل نموا.

- الاستفادة من البنوك الأجنبية التي ستؤدي لزيادة المنافسة.

- تقليص المخاطر المصرفية.

- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومحاولة جلبها بأدنى تكلفة.

- مواكبة التطورات العالمية وتحرير الخدمات المالية وابتكار الجديد منها وطرحها على الساحة المصرفية.

- توحيد موارد وخبرات البنوك المحلية والأجنبية لزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات.

المطلب الثالث: آليات توأمة البنوك والجوانب التي تعمل على تطويرها.

يتبين من خلال تحليل ما أضافت التوأمة على الدول التي إنتهجت هاته الآلية ما يلي:

- تطوير البنك وتعزيز كفاءته لأنه يشارك في نشر ثقافة ريادة الأعمال وإبتكار الجديد منها.
- تم تمرير العديد من ملفات التمويل من خلال تقليل المهل الزمنية للمشاريع الطويلة الأجل، والتي يستغرق استكمال خطة التمويل أكثر من ستة أشهر بينما يستغرق التنفيذ سنة على الأقل.
- تحسين المساعدة الفنية والدعم للمروجين وتزويدهم بمنتجات مالية تتكيف مع كل مرحلة من مراحل تطوير المشروع لتحسين كفاءتهم وضمان استدامة مشاريعهم.
- تشجيع مساهمة البنوك الخاصة في تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم منتجات مناسبة تغطي احتياجات وجزء كبير من المخاطر، إضافة إلى تزويد البنك التوأم بالخبرة الداخلية والتي من شأنها تشجيع شركاء على المساهمة في التمويل بكل أريحية.
- تقييم وتحسين جودة خدمة بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحرص على إبقاء رغبته في الإدارة الكاملة للأموال العامة المخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من خبرات التحليل المالي والتدريب الإداري التي وفرتها مؤسسة Oseo الفرنسية.

وبهذا تمكن بنك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي 5 سنوات من إثبات وجودها وفائدتها وفعاليتها كما تمكن من :

- العثور على منصب في المشهد المصرفي والاعتراف بها كعنصر فاعل في تعزيز الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- بناء فريق كفؤ وديناميكي مشارك في مهمتها؛
- ممثل بفروعه في كل محافظة في تونس؛

كما ركزت التوأمة على تطوير الجوانب التالية:

الجانب الهيكلة التنظيمية للبنوك: إذ تساعد إتفاقيات التوأمة على تعزيز قدرة البنوك على وضع الهياكل التنظيمية لتحقيق أهداف الاستراتيجية للبنوك.

- وضع خطط عمل تسهل على البنوك عملية التخطيط الجيد للاستثمار.

الجانب العملياتي للبنوك: يتم التركيز في هذا الجانب على الشق التشغيلي والعمليات التي تتم على مستوى البنوك وهي:

- توحيد العمليات المصرفية مع التوسيع مجالاتها.
- تطوير سياسات ائتمانية حكيمة وبناء قدرة على إدارة الأصول والخصوم والاهتمام بإدارة المخاطر.
- تعزيز قدرات التسويق وتنمية الموارد البشرية عن طريق تدريب الموظفين والإدارة.
- تحديث وظيفة التدقيق الداخلي ومواكبتها لمعايير التدقيق المتعارف عليها دوليا.
- عصرنة أنظمة الدفع والمقاصة بإدخال تقنيات التكنولوجية الحديثة .
- تحسين وظائف الائتمان وإعادة هيكلة الخدمات المصرفية .

المبحث الثالث: آليات تبني التوأمة في البنوك الجزائرية لعصرنتها.

تغلب على النظام المصرفي الجزائري البنوك العمومية ومحدودية نشاط البنوك الخاصة ما يبين ضعف الاستثمار في المجال البنكي، الأمر الذي يتطلب بإعادة هندسة تقنيات وتطوير للخدمات المصرفية التي تقدمها هذه البنوك، وأصبحت الضرورة ملحة لإعادة هيكلته وخوصصته وفتح رأس مال هذه البنوك أمام الشريك الأجنبي وتطبيق ما يسمى بالتوأمة المصرفية وذلك لتستعيد البنوك سيولتها وملاءتها وتتمكن من مواجهة احتياجات تمويل الاستثمار وتحسين طرق التسيير.

المطلب الأول: مكانة النظام المصرفي الجزائري من توأمة البنوك.

تدخل عملية توأمة وخوصصة بعض البنوك الجزائرية في إطار الإصلاحات الاقتصادية وذلك ضمن شروط واقتراحات صندوق النقد الدولي، ولحد الساعة لم تتم أي عملية توأمة لقطاع المصرفي الجزائري، حيث أصبحت تسير بخطى مثقلة يشوبها التردد على الرغم من إبداء الرغبة في خصخصة وتوأمة كل من بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري إلا أنه لم يتم تفعيل أي منهما.

لقد وقع الاختيار على بنك التنمية المحلية سنة 1995 للشروع في إعادة هيكلته ثم بعد ذلك خوصصته كليا وهذا لما يمتاز به عن باقي البنوك في ذلك الوقت بما يلي:

- نظرا لخوصصة وحل المؤسسات المحلية التي كانت تتعامل معه فقد تم التخلص من أغلبية القروض الغير مضمونة الدفع في محفظته المالية عند عملية التطهير.
- يتميز هذا البنك بخصائص تجعله يتماشى مع صفة الإقليمية لنشاطه وهذا ما سمح للسلطات بإعادة هيكلته وهذا بخلق عدد من البنوك الإقليمية الصغيرة لكي تخوصص لاحقا بحيث وصلت إلى 13 بنك إقليمي.

إلا أن هذه العملية لم تتم فقد بقيت حبرا على ورق وهذا نظرا لعدم وجود نوايا حقيقية للقيام بذلك لأن هذه العملية هي تدخل في إطار التعهدات المقدمة للمؤسسات المالية الدولية في إطار برنامج التعديل الهيكلي، إضافة لانعدام الشفافية وعدم توفر المعلومات حول خوصصتها وغياب استراتيجية لهذه لخوصصة البنوك.

وعملا بتوصيات صندوق النقد الدولي الذي طالب الجزائر بضرورة تشجيع مسار خوصصة القطاع البنكي لضمان تسيير تجاري للبنوك وذلك بضرورة الإسراع بخوصصة بنكين عموميين الأكثر صحة من الناحية المالية وبعد التطهير كبير للمحافظ البنوك.

كانت هناك التجربة الثانية لخوصصة القرض الشعبي الجزائري، الذي تمت توأمته وفتح رأسماله جزئيا نظرا لوضعيته المالية وتحقيقه لنتائج إيجابية لعدة سنوات وسلامة محفظته المالية، فارتفع رأسماله سنة2001 من 13.6 مليار د.ج إلى 21.6 مليار د.ج، شهد هذا المشروع مرحلة مفاوضات متقدمة مع الشركة العامة الفرنسية Société Générale إلى أن فشلت هاته الأخيرة في الاستحواذ على حصة 50% من رأسمال البنك على أن يشمل ذلك الشبكة القائمة بأكملها.

وقد تم التفاوض حول خوصصته للمرة الثانية من قبل مجلس مساهمات الدولة في ديسمبر 2002 وذلك بتكليف بنك الإخوة لازار الفرنسي بتأطير عملية فتح رأسمال القرض الشعبي الجزائري وتقييمه، من خلال قيامه بدراسة الجدوى والتدقيق المحاسبي، فضلا عن إيجاد متعاملين مهتمين بالمشروع، الذي سيفضي إلى خوصصة 49% من رأسماله كأول إجراء من نوعه في الجزائر إلا أن بنك سوسيتي جنرال تراجع عن الأمر لأنها تريد نسبة 51% لكي تتحكم في تسير البنك، والدولة الجزائرية حددت نسبة التنازل ب 49% وهذا يتنافى مع رغبتها في احتكارها البنك، وهذا ما جعلها تشكل عائقا أمام شركاء الأجانب وعدم رغبتهم في الاستثمار.

الأمر الذي دفع بالسلطات المالية الجزائرية إلى التخلي عن هذا الشرط وإعلان بإمكان تملك الأجانب لأكثر من % 50 من رأس مال البنوك العمومية المطروحة للخصخصة، وإتاحة قانون النقد والقرض فرصة إنشاء فروع للبنوك والمؤسسات الأجنبية بغرض الاستفادة من التقنيات والإجراءات التكنولوجية والخدمات الجديدة وطرق التسيير الحديثة وتأهيل المتعاملين والمستثمرين الجزائريين وبالتالي إعادة هيكلة القطاع المصرفي الجزائري.

تبين هذه التجربة أن خوصصة البنوك ليست عملية سهلة، وكان من الضروري أخذ الوقت الكافي للرد على البنوك التي ترغب في دخول المناقصة خصوصا بعد نتائج وأثار أزمة القروض الرهنية التي ضربت أسواق المال العالمية سنة 2008، وإن توقيع الجزائر على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي

وانضمامها إلى منظمة التجارة العالمية التي تحتوي في بنودها على تحرير الخدمات المصرفية يتطلب القيام بالمزيد من الجهد لعصرنة القطاع البنكي وجعله يتماشى مع اقتصاد السوق.

المطلب الثاني: محفزات عملية التوأمة في البنوك الجزائرية.

تقف البنوك الجزائرية تحت ضغوط متزايدة للاندماج في العالم الصناعة المصرفية المتحررة، إذ تجد نفسها تقيد عملية تطوير البنوك والخدمات المصرفية الجزائرية بعدم توفير المتطلبات العملية الأساسية لتحديثها، وفي حقيقة الأمر هي عملية معقدة بعض الشيء لأن عليها الأخذ في الحسبان كل من الشروط والمعايير والأهداف كل طرف ووضع في الحسبان احتمالات وجود منافسة اجنبية دولية محتدمة.

ولضمان نجاح التوأمة المصرفية في البنوك الجزائرية عليها الالتزام ما يلي:

- وجود بنية ذاتية هيكلية ورأسمالية متكاملة للبنوك الجزائرية التي تسمح بإنسجام مع الامكانيات والتغيرات المستجدة وهذا ما يسمح بإستمرار وجودها على الساحة المصرفية.
- دعم وتعزيز قاعدة رأسمال البنوك الجزائرية وتحديث طرق إدارة المخاطر.
- الإفصاح المالي وتوافر الشفافية والمعلومات في البنوك الجزائرية.
- الاستعانة بالتجارب الدولية والإعداد الجيد للبنوك الجزائرية قبل الدخول في عملية التوأمة لعدم الوقوع في نفس الأخطاء.
- خصخصة وإعادة الهيكلة المالية والإدارية للبنوك الجزائرية المرشحة للتوأمة.
- توفير عنصر التحفيز للعاملين، والارتقاء بالعنصر البشري والاستعانة ببرامج ودورات تدريبية متطورة لزيادة كفاءتهم التشغيلية.
- توفير بيئة مصرفية يسهل فيها ممارسة الأعمال المصرفية الحديثة والانفتاح على الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

ولتحفيز البنوك الجزائرية نحو عملية التوأمة يجب على الحكومة القيام بتغييرات جذرية في القطاع المصرفي أهمها:

- إعادة النظر في نظام اللوائح ونظم العمل في البنوك الجزائرية وذلك بجعل النصوص التشريعية التي تحكم العمل المصرفي أكثر مرونة.
- السماح بزيادة حصة تدخل الشريك الأجنبي لزيادة استقطاب الاستثمار، والاستفادة من خبراتهم لتطوير الخدمات المصرفية والعناية أكثر بجودتها، ونقل تكنولوجيات الحديثة بأقل التكاليف الممكنة باعتبار

أن البنوك الأجنبية هي بنوك الرائدة في المجال التكنولوجي وبهذا تصبح التكنولوجيا هي الأداة الهامة للمنافسة داخل الصناعة المصرفية في الجزائر.

- بإعتبار البنوك الأجنبية في معظمها بنوك شاملة تظهر هنا ضرورة التحول البنوك الجزائرية إلى البنوك الشاملة من خلال تقديم الخدمات التقليدية والحديثة وتقديم الخدمات الاستثمارية والاستشارية، وتوسيع نطاق لتشمل الخدمات المالية.

- تحديث أنظمة وأساليب العمل البنكي وتحديث أماكن تأدية الخدمات لإضفاء طابع جديد أكثر جاذبية يحفز على سرعة تأدية الخدمات.

- ضرورة تحرير الخدمات المصرفية التي ستزيد من تنافسية في السوق المصرفية الجزائرية.

- ضرورة إعادة رسملة وتطهير محفظة البنوك العمومية.

- تعميق والتوسيع نطاق استخدام التكنولوجيا المصرفية ومواكبة أهم التطورات التكنولوجية.

- التوسع في النشاط المصرفي داخليا وخارجيا وبالاستعانة بالبنوك الأجنبية وذلك لكسب ثقة الجمهور خاصة بعد الأزمات التي تعرض لها النظام المصرفي الجزائري.

- عدم تركيز الوكالات البنكية على المدن فقط.

- انشاء مراكز البحث والتطوير للبنوك الجزائرية لإكتشاف أسواق جديدة كليا بعيدة على المنافسة وزيادة تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة.

- الاهتمام بالرقابة والتدقيق للنظام المصرفي الجزائري.

- الاهتمام الواسع بإتفاقيات التوأمة والشراكة البنكية الأجنبية–الجزائرية التي تتيحها مؤسسات الاتحاد الأوروبي.

المطلب الثالث: أثر التوأمة على المنظومة المصرفية الجزائرية.

على الرغم من التحديات العديدة التي تواجهها المنظومة المصرفية الجزائرية في تحديث وتطوير البنوك، إلا أن توأمة البنوك تنطوي على مجموعة من الآثار إذ ما أتبعت الجزائر هذه الآلية، ونذكر منها ما يلي:

- لا تقتضي التوأمة اللجوء إلى إحداث شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص، وبالتالي لا ينجر عنها نقل لأي ذمة مالية أو خلق كيان جديد يزيد من عبء تكاليف البنك.

- سيشهد زيادة ونمو في حصة البنوك الأجنبية في السوق المصرفي الجزائري، عكس ما هو عليه الآن إذ تستحوذ البنوك العمومية على إجمالي الأصول المصرفية وسيطرتها على النشاط الإقراضي.

- القدرة على الاستفادة من التقنيات التكنولوجية وامتلاكها لمواكبة تطورات الصناعة المصرفية.
- تحفيز البنوك العمومية على تحديث وعصرنة تسييرها وتطوير منتجاتها وخدماتها وتطوير قدراتهما التنافسية لمسايرة وتيرة المنافسة التي تفرضها البنوك الأجنبية.
- تحديث طرق التسيير الحديثة للبنوك الوطنية.
- تأهيل المتعاملين والمستثمرين الجزائريين، وذلك من خلال تأهيل إطارات والكوادر العاملة في البنوك الجزائرية.
- قدرة السوق المصرفية الجزائرية على زيادة تنافسية مما يشجع دخول بنوك أجنبية عالمية إلى السوق الجزائرية.
- إعادة صياغة الشروط لتكون مشجعة أكثر على الاستثمار الأجنبي.
- الانفتاح على القطاع المصرفي الأجنبي.
- تطوير التشريعات والتنظيمات التي تتعلق بالنشاط المصرفي لتتواءم أكثر مع فلسفة العمل المصرفي الشامل والانفتاح أكثر على صيرفة الالكترونية.
- الاعتماد على نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية، بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي الجزائري وضمان مصالح العملاء لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية.
- زيادة مردودية العاملين ونشر روح المبادرة والإبداع مع النظير الأجنبي.
- زيادة فاعلية أجهزة المنظومة المصرفية الجزائرية.
- ستكون دراسة دقيقة لتكلفة الخدمات التي تقدمها والمعلومات التي تضعها في متناول العملاء بشكل يحفز على تعزيز الثقة في المنظومة المصرفية.

كل هذا في ظل مخاوف التالية:

- المنافسة الغير متكافئة مع البنوك الأجنبية نظرا لصغر حجم البنوك الوطنية وتواضع خدماتها.
- مخاطر احتكار البنوك الأجنبية للسوق المصرفية الجزائرية.

خلاصة

وجدت الجزائر نفسها مجبرة على التحول نحو اقتصاد السوق، لذا حاولت تكييف المنظومة المصرفية بما يتلائم ويتوافق مع المعطيات الداخلية والخارجية، وعلى ما يبدو من خلال التجارب سالفة الذكر أن العديد من ترتيبات التوأمة كانت ناجحة، ما نجم عنها زيادة نطاق تدخل البنوك الأجنبية التي تتميز لاكفاءة والخبرة والدقة العملية، إذ أن أبرز ما يحبط شركاء التوأمة الأجانب الافتقار إلى الهياكل القانونية والتنظيمية والمحاسبية الداعمة للعمل المصرفي في البلد المستقبل، وفي بعض الأحيان التنفيذ البطيء لاقتراحاتهم، لذا تحتاج ترتيبات واتفاقيات التوأمة إلى تعريف أكثر تحديدًا وإهتمام أكبر، لتكن هناك فعالية أكثر في جذب البنوك الأجنبية ذات السمعة الطيبة وتخفيف القيود بما في ذلك قيود شراء الأسهم في البنوك المحلية وتحرير واسع لأسواق و الخدمات المصرفية.

الخاتمة العامة

سمحت التطورات المالية التي شهدها العالم المصرفي إلى البحث عن أساليب جديدة لتصحيح البنوك لوضعيتها، وكان ذلك بإدخال التوأمة للبنوك وإعتمادها كصيغة من صيغ التكيف مع المستجدات المالية.

برزت التوأمة لعدة مبررات من بينها حاجة البنوك المحلية لخبرات البنوك الأجنبية المتطورة، شدة المنافسة في الصناعة المصرفية، إضافة إلى التطورات التكنولوجية و مدى مساهمتها في تطوير الصناعة والعمل المصرفية.

تناولت الدراسة توأمة البنوك ودورها في تطوير الخدمات المصرفية تحليل تجربتي كل من تونس وبولندا، وقد تم عرضها في فصلين، و ذلك للإجابة عن الإشكالية التالية "ما هو أثر توأمة البنوك على تطوير الخدمات المصرفية وعصرنة النشاط البنكي في الجزائر؟"

نتائج البحث:

بعد التطرق لمختلف جوانب الدراسة وتحليلها يمكن تلخيص مجموعة من النتائج التالية:

- تعمل التوأمة على إعادة بناء وهيكلة البنوك التي لا تحقق المردودية والربيحية المطلوبة، كما تساهم في إختيار الأفضل بما يناسب البنك من خلال اختيار الجيد للشريك الأجنبي الكفء، كما تعمل على تحسين أداء البنك من خلال التحكم في تكاليف العمليات.
- تؤدي التوأمة إلى إكتساب خبرات العمل المصرفي للبنوك الأجنبية ونقل التكنولوجيا.
- تؤدي التوأمة إلى خفض التكاليف، كما تساعد على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة بأسعار تنافسية وذات جودة عالية ما يزيد من رفاهية الافراد الذي بدوره ينعكس على الاقتصاد ككل.
- تساعد التوأمة على تحسين كفاءة البنوك من خلال تكوين وتدريب الجيد والكفؤ للعملاء والمدراء.
- زيادة عدد البنوك يترتب عليه عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية، لذا تعتبر التوأمة آلية المثالية لإرتقاء بالبنوك وتطوير خدماته دون خلق كيان قانوني جديد.

اختبار الفرضيات:

بعد أن تم إبراز مختلف النتائج المتوصل يمكننا اختبار وإثبات صحة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: تمثل توأمة البنوك آلية استشارية تساهم في إعادة الهيكلة الداخلية للبنوك التي تعاني من هشاشة وضعف تسيير إدارتها، ومن شروطها الأساسية توفر رغبة المشتركة للبنوك بالقيام بها مع وجود منفعة مؤكدة صحيحة . وقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول حيث أثبتنا أن التوأمة

تساهم في تقديم الاستشارة للبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية بتوظيف البنوك الأجنبية ذات السمعة الجيدة لقيادة جهود إعادة الهيكلة التشغيلية الداخلية لبنوك ذات مواطن الضعف، على أن تكون هنالك رغبة المشتركة ووجود منفعة مؤكدة يتم تحقيقها في هذا الصدد.

الفرضية الثانية: تعتبر المنافسة ورغبة البنك في فتح وتوسيع أسواقه من أبرز مبررات تطوير الخدمات المصرفية، وهذه الفرضية تم اختبار صحتها في المبحث الثاني للفصل الأول، حيث أن المنافسة من قبل المؤسسات المالية التي أخذت بتقديم خدمات مالية منافسة للخدمات التي يقدمها البنك، إذا تتنافس هذه الشركة مع البنوك بشكل مباشر فتقدم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تتشابه مع ما تقدمه المصارف.

الفرضية الثالثة: من أبرز دوافع التي أدت بالبنوك لإنتهاج آلية التوأمة زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات من خلال الاستفادة من البنوك الأجنبية التي ستؤدي لزيادة المنافسة صحيحة، وتم التأكد من صحتها في الفصل الثاني إضافة إلى هذا تنفيذ الخطط الاستراتيجية للدول البنوك المتوأمة كان أهم دافع للتطوير النظام المصرفي و الاقتصادي ككل.

الفرضية الرابعة: من متطلبات نجاح التوأمة على المنظومة المصرفية تقليل الدولة من التدخل والسماح بالاستثمار وزيادة المنافسة الوطنية والأجنبية في هذا القطاع، فرضية خاطئة لأن إمتلاك الدولة لحصة سوقية ضخمة من أصول حقيقة والموارد البشرية، خبرات وإطارات تفوق 90% يزيد من ثقة المستثمرين في الذمة المالية لهاته البنوك التي ستقبل لا محال بإبرام مثل هذه الاتفاقيات، وبالتالي فهي قادرة على تطوير القطاع المصرفي بشرط إنتهاجها لسياسات إصلاحية السليمة والفعالة تساهم في خلق بيئة إستثمارية جيدة للأجانب وذلك نظرا لمحدودية الخدمات التي تقدمها البنوك العمومية ما يفتح المجال للمستثمرين لتنويع وتوسيع قاعدة خدماتهم ما يسمح لهم بتحقيق أرباح أكثر.

المقترحات:

- لا بد من تقوية البنية التحتية للمنظومة المصرفية الجزائرية خصوصا البنية التشريعية المصرفية، عليها إيجاد مرونة أكبر في النصوص التشريعية من خلال تطوير الأطر القانونية التي تعزز الثقة بالجهاز المصرفي.
- الاستعانة بالخبرات البنوك الأجنبية للنهوض بمنظومة مصرفية حديثة ومتطورة.

- الارتقاء بالعنصر البشري والكفاءات المصرفية وذلك بالاستفادة من بخبرات الأجنبية والاستشارات الدولية

آفاق الدراسة:

- مدى مساهمة إتفاقيات التوأمة في تعزيز البنوك المركزية.
- توأمة البنوك و مساهمتها في إكتشاف أسواق جديدة باعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: القوانين والتشريعات.

1. دليل التعاون اللامركزي، المديرية العامة للجماعات المحلية، منشورات مركز التوثيق للجماعات المحلية، المملكة المغربية، سنة 2005.

2. المادة 1 من القانون رقم 17-10 المتمم لأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض.

3. مرسوم رئاسي رقم 08- 88 المتضمن التصديق على اتفاقية الشراكة، الجريدة الرسمية، العدد 15، بتاريخ 16 مارس 2008.

4. مشروع القانون رقم 17-10 المتمم لأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض.

ثانيا: الكتب.

1. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
2. تسيير عجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
3. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 02، 2003.
4. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ط1.
5. فضل محمد ابراهيم المحمودي، التسويق المصرفي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2014، ط1.
6. ناجي معلا، إستراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مطابع الصفوة، الطبعة الأولى، عمان، 1995.
7. نور الدين جليد، أمينة بركان، مدخل في الاقتصاد البنكي، طبعة 2012.

ثالثا: الاطروحات والرسائل الجامعية.

1. إلهام طراد، مروى مزهودي، دور الجهاز المصرفي في تنشيط سوق الأوراق المالية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر تخصص تمويل مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر،2015-2016.

2. أمينة على محاد، فعالية الخدمة المصرفية في ظل العولمة المالية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014-2015.

3. بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.

4. بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة الماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

5. بوشرمة عبد الحميد، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، مذكرة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، جامعة العربي بن المهيدي – أم البواقي،سنة 2009-2010.

6. عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

7. عبد القادر قادة، متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2008-2009.

8. عبد المالك عليوش، أهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

9. علية جفالي، منى جابري، دور الخدمات المصرفية في تعزيز قدرة التنافسية للبنوك التجارية دراسة حالتي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي تبسي – تبسة، الجزائر، 2017/2016.

10. قلمين فايزة، إصلاحات النظام المصرفية الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات، مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015.

11. لعرباوي وردية، قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء دراسة حالة البنك الخارجي لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017.

12. وداد مرابط، نور الإيمان بوخاتم، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA- تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي تبسي - تبسة، الجزائر، 2016/2015.

خامسا: مقالات، التقارير والندوات.

1. بتول عبد علي غالي، دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 4 ،2017.

2. عبد الهادي درار، اتفاقيات التعاون اللامركزي الدولي - اتفاقيات التوأمة – طبقا للمرسوم التنفيذي رقم17-329، جيلالي ليابس سيدي بلعباس، المجلة الأفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد 1، تاريخ النشر 20-06-2018.

3. ليلى أسمهان بقبق، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية، الملتقى الدولي حول إصلاحات النظام المصرفي الجزائري، ورقلة، الجزائر.

4. محمد زيدان، الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على الجهاز المصرفي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، سنة 2004.

5. ناصر سليمان، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

6. وسيلة حمداوي، التكنولوجيا الحديثة أو المتطورة ومساهمتها في بعض وتطوير الخدمات والمنتوجات البنكية، مداخلة قدمت في ملتقى الوطني حول النظام المصرفي الجزائري واقع وآفاق: جامهة 8 ماي 1945قالمة يومي 6 و 7 نوفمبر 2001.

سادسا: المراجع الإلكترونية.

1. العباس الوردي، التوأمة وصناعة القرار الاقتصادي الترابي في المغرب، نشر يوم الخميس 07 نوفمبر 2013، من الموقع الإلكتروني https://www.hespress.com/opinions/93290.html تاريخ الاطلاع: 2020/02/25
2. موقع دروبال للجوار الأوروبي https://www.euneighbours.eu/ar
3. الموقع: https://www.aiha.com/ourstory/what-is-twinning-3/ اليوم 19-05-2020 الساعة 5:14
4. يوسف ناصري، الوجيز في التعاون اللامركزي، مركز دراسات الدكتوراه في القانون والاقتصاد والتدبير، جامعة حسن الثاني، دار البيضاء، تاريخ النشر 04-03-2014، الموقع: https://www.marocdroit.com/الوجيز-في-التعاون-اللامركزي_a6039.html
5. سمير عطا مكي، التوأمة المفهوم والأهداف، الموقع: http://ihcoedu.uobaghdad.edu.iq/?p=405، تاريخ النشر 05-05-2014، تم الاطلاع 07-02-2020
6. الموقع البنك: Https://bfpme2012.wixsite.com/bfpme/cooperation-internationale
7. رحمة الشارني، المنتجات البنكية الجديدة لبنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة، 6 جوان 2013، Https://ar.webmanagercenter.com/2013/06/01/16777/I-المنتجات-البنكية--الجديدة-لبنك-تمويل.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. David A.Walker, Commercial Banks' Role in Privatization: The Case of Poland, Managerial Finance, Vol. 22 Iss 10, 1996.
2. David C. Lurid, TWINNING - A BUSINESS DEVELOPMENT MODEL FOR RUSSIA, Moct-Most, N. 3, 1995.
3. Fumika Ouchi, Twinning as a Method for Institutional Development: A Desk Review, the World Bank Institute, WBI Evaluation Studies, Washington, May 2004
4. La coopération internationale entre banques centrales : les meilleures pratiques au sein du SEBC, banque centrale européenne, document de travail.
5. MERRICK L. Jones and Peter Blunt, Twinning as a method of sustainable institutional capacity building, Public administration and Development, Botswana & Australia,1999
6. Tamim Bayoumi, Paul R Masson, Market-Based Policy Instruments for Systemic Bank Restructuring, IMF working paper, August 1998