

## تمهيد

شهدت الصناعة المصرفية الجزائرية تطورات هامة خلال العقد الماضي، ويظهر ذلك من خلال السياسات والإجراءات العديدة التي اتخذها البنك المركزي ولا يزال، لإصلاح النظام المالي والمصرفي في إطار قانون النقد والقرض 10/90، فعلى سبيل المثال، شمل قانون النقد والقرض مجموعة من الإجراءات لتعويم أسعار الفائدة في السوق المصرفية، تعزيز الرقابة على أنشطة البنوك، رفع درجة المنافسة، فتح المجال للبنوك الأجنبية وغيرها، وقد استهدف هذا القانون، أو استهدفت الحكومة من خلال تطبيق مثل هذه الإجراءات تطوير هيكل السوق المصرفية، وتوفير البيئة الملائمة لتمكين البنوك من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة محليا وخارجيا.

فضلا عن تحرير تجارة الخدمات المصرفية وما يقتضيه ذلك من فتح السوق الجزائرية أمام الصناعات العالمية، ومن بينها الصناعة المصرفية، سيؤثر حتما على البيئة المصرفية في الجزائر وسيلزم البنوك الجزائرية لمجابهة تحديات المنافسة محليا وعالميا، الأمر الذي ينعكس على أدائها في المدى البعيد، وهو ما يشكل حافزا لدى البنوك لتحسين وتطوير خدماتها المصرفية بما ينعكس إيجابا على كفاءتها في السوق وعلى أدائها.

كنا قد تطرقنا في ال عرض النظري لإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين أداء المؤسسات المصرفية ولأهم طرق وآليات عملية التطوير، وسننتقل الآن إلى الجانب الميداني من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية على مؤسسة مصرفية جزائرية وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، لذا سنتناول في هذا الفصل اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر وبما أننا اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدراسة حالة من بين المؤسسات في الصناعة المصرفية الجزائرية سننتقل إلى عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذا الهنك وإلى دور كل من التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية فيه كما نتناول أخيرا دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء نفس الهنك.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير خدمات بنك (BADR)

المبحث الرابع: دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء بنك (BADR)

## المبحث الأول: اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر

نموذج (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية يفترض أن هيكل السوق المصرفي يؤثر على سلوك البنك في هذا السوق والذي بدوره يؤثر على أدائه، ويعد القطاع المصرفي البوابة الرئيسية التي تبين لنا مدى تطور اقتصاد دولة ما، فكلما كان القطاع المصرفي متطورا كان الاقتصاد أكثر تطورا، والصناعة المصرفية في الجزائر مرت بعدة تطورات ومراحل لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم هذه التطورات من خلال التطرق إلى هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر، تنافسية المؤسسات المصرفية الجزائرية، وكذا تقييم أداء هذه المؤسسات.

### المطلب الأول: هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية

هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر هو تلك الخصائص التي تنظم الصناعة المصرفية والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة داخل السوق المصرفي الجزائري، لذا سنتناول في هذا المطلب تطور الهيكل المصرفي الجزائري قبل سنة 1990، ثم في ظل قانون النقد والقرض 10/90 والتطورات الجديدة للجهاز المصرفي بعد سنة 1990، كما نتطرق إلى بعض خصائص الصناعة المصرفية في الجزائر منها التركيز المصرفي، عوائق الدخول والخروج من الصناعة المصرفية الجزائرية.

### الفرع الأول: تطور الهيكل المصرفي الجزائري قبل سنة 1990

شهد القطاع المصرفي الجزائري قبل سنة 1990 عدة تطورات، حيث تميز قبل الاستقلال بوجود عدد من البنوك موزعة عبر كافة التراب الوطني أقامها الاحتلال الفرنسي، أما بعد الاستقلال فقد ورثت الجزائر نظاما مصرفيا واسعا مملوكا للرأسمال الفرنسي القائم على أساس نظام الاقتصاد الليبرالي، ونتيجة لذلك فقد واجهت الجزائر وضعا اقتصاديا صعبا بسبب استنزاف الاستعمار لخيرات البلاد من جهة، ومغادرة الإطارات الفرنسية المؤهلة لإدارة البنوك، وسحب الودائع ورؤوس الأموال الذي أدى إلى نقص الموارد المالية من جهة أخرى.

كل هذا جعل الدولة الجزائرية تشرع في وضع المعالم الأولى للنمو الاقتصادي متبنية الاقتصاد المخطط حيث أخذت على عاتقها التدخل المباشر في إدارة الشؤون الاقتصادية والنقدية، وذلك ابتداء من عام 1962، وقد تمثل هذا التدخل في إنشاء هيكل القطاع المصرفي المتمثلة في البنك المركزي والبنوك التجارية لتمويل المشروعات الاقتصادية، ولجأت إلى تطبيق عدة إصلاحات في هذا القطاع بهدف تحسينه وتطويره ليمشي أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي تمثلت في إصلاح عام 1986 عندما اتبعت الجزائر النظام الاشتراكي، وبعدها جاءت إصلاحات عام 1988 بقصد استبعاد الجزائر للانتقال إلى اقتصاد السوق.

حيث أن التحول من الاقتصاد المخطط إلى تبني آليات اقتصاد السوق تطلب إعادة تعريف دور النظام المصرفي والمهام الجديدة المنوطة به بما يماشى مقتضيات المناخ الاقتصادي الجديد، ولهذا الغرض قامت الجزائر بإصلاح مصرفي شامل تمثل في إصدار قانون النقد والقرض 10/90 بتاريخ 14 أفريل

1990 والذي يعتبر من أهم و أول القوانين الذي أعطى رؤية واضحة لدور النظام المصرفي في ظل تطبيق آليات اقتصاد السوق المبني على الحرية الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة، ومع ذلك فقد طرأت على هذا القانون عدة تعديلات تهدف إلى زيادة تحسين أداء الجهاز المصرفي الجزائري وتطويره لكي يتأقلم مع الوضع الاقتصادي العالمي منها إصلاح 03 - 11 سنة 2003.

أما بنية الهيكل المصرفي الجزائري قبل سنة 1990 تتمثل في:

**أولاً: البنك المركزي الجزائري:** يعتبر البنك المركزي أول مؤسسة نقدية يتم تأسيسها في الجزائر

المستقلة، وقد كان ذلك في 13 ديسمبر 1963 بموجب القانون رقم 62-144، وقد أوكل للبنك

المركزي كل المهام التي تختص بها البنوك المركزية في كل دول العالم، فهو المسؤول عن إصدار النقود وهو بنك البنوك وهو أيضا بنك الحكومة، لكن الواقع أثبت أن البنك المركزي الجزائري لم تكن له سلطة فعلية تسمح له بتكريس هذه المهام في الميدان، فالبنوك التجارية كانت تحت سلطة وزارة المالية وليس تحت سلطته كبنك البنوك، كما أن الخزينة لم تكن تحت سلطته بل كانت سببا مباشرا في التوسع النقدي وعنصرا أساسيا في رسم السياسة النقدية.<sup>1</sup>

**ثانياً: البنوك المتخصصة في الجزائر:** تم إنشاء بنك متخصص باسم الصندوق الجزائري للتنمية الذي

تغير اسمه بعد ذلك إلى البنك الجزائري للتنمية، أنشئ بتاريخ 7 ماي 1963 على شكل مؤسسة عامة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي.<sup>2</sup> وقد ورث هذا البنك الجزائري للتنمية هيكلها عند تأسيسه فعاليات أربع مؤسسات للائتمان متوسط الأجل ومؤسسة واحدة للائتمان طويل الأجل كانت كلها تعمل أثناء الاستعمار وهذه المؤسسات هي: القرض العقاري والقرض الوطني، صندوق الودائع والرهن، صندوق صفقات الدولة، وصندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

ولقد ظهرت أهميته من خلال المهام المكلف بها والمتمثلة في تعبئة الادخار متوسط وطويل الأجل، وقد منح قروضا متوسطة وطويلة الأجل من أجل تمويل عملية التراكم، وقد ازدادت هذه الأهمية بصفة خاصة بعد الشروع في تنفيذ المخططات التنموية، لذلك فإن البنك الجزائري للتنمية من هذه الناحية هو بنك أعمال حقيقي متخصص.<sup>3</sup>

**ثالثاً: البنوك التجارية:** إذا كانت سنة 1963 تعد سنة شروع البنك المركزي في نشاطه، فإن البنوك

الأجنبية تابعت ممارسة نشاطها، ولكن بوتيرة ضعيفة وذلك إلى حين تأميمها بين 1966 و 1967، ونتيجة لذلك ظهرت بنوك تجارية وهي:<sup>4</sup>

– البنك الوطني الجزائري: تم إنشاؤه بتاريخ 13 جوان 1966.

– القرض الشعبي الجزائري: تم إنشاؤه بتاريخ 29 فيفري 1966.

<sup>1</sup> : الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص186.

<sup>2</sup> : المادة رقم 63 - 165 بتاريخ 7 ماي 1963 والمتعلقة بإنشاء البنك الجزائري للتنمية.

<sup>3</sup> : الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص187.

<sup>4</sup> : المرجع السابق، ص188، 191.

— بنك الجزائر الخارجي : تم إنشاؤه بتاريخ 01 أكتوبر 1967.

— بنك الفلاحة والتنمية الريفية : تم إنشاؤه بتاريخ 13 مارس 1967.

— بنك التنمية المحلية : تم إنشاؤه بتاريخ 30 أبريل 1985.

**الفرع الثاني: الهيكل المصرفي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 10/90.**

يعتبر قانون النقد والقرض نقطة تحول كبيرة في الصناعة المصرفية في الجزائر، فهو يعد محورا أساسيا في تطور الصناعة المصرفية في الجزائر، وسنحاول في هذا الجزء التعرف على تطور الهيكل المصرفي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 10/90، حيث أدخل هذا القانون تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي أو بهيكل البنوك.

**أولا: بنك الجزائر:** يعرف قانون النقد والقرض بنك الجزائر في مادته 11 بأنه: "مؤسسة وطنية تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" ومنذ صدور هذا القانون، أصبح البنك المركزي يسمى بنك

الجزائر، ويخضع هذا الأخير إلى قواعد المحاسبة التجارية باعتباره تاجرا، وتعود ملكية رأسماله

بالكامل للدولة، وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، ويسير بنك الجزائر

جهازين هما: المحافظ ومجلس النقد والقرض.<sup>1</sup> وتتمثل مهمة بنك الجزائر في ميادين النقد والقرض

والصرف في توفير أفضل الشروط والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد مع السهر على الاستقرار

الداخلي والخارجي للنقد، ولهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية ويوجه ويراقب بكل الوسائل

الملائمة توزيع القرض ويسهر على حسن تسيير التعهدات المالية تجاه الخارج وضبط سوق الصرف.<sup>2</sup>

**ثانيا: البنوك والمؤسسات المالية:** سمح صدور قانون النقد والقرض بظهور مؤسسات بنكية

ومالية جزائرية جديدة مختلطة وخاصة، أو مكونة من تجمع رؤوس أموال عمومية، وجاءت هذه البنوك

لتدعم تلك الموجودة والتي تشكل هيكل النظام المصرفي الجزائري سابقا، وهي كما يلي:

**1- بنك البركة:** تم تأسيسه في 6 ديسمبر 1990، ويعتبر هذا البنك مؤسسة مختلطة جزائرية وسعودية،

ويمثل الجانب الجزائري بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما يمثل الجانب السعودي بنك البركة الدولي

والذي يقع مقره في جدة، وقد تم توزيع حصص رأس المال بشكل يعطي للجانب الجزائري أغلبية بواقع

51% بينما تعود ملكية 49% للجانب السعودي، وبنك البركة هو عبارة عن بنك تجاري، تخضع

النشاطات البنكية التي يقوم بها إلى قواعد الشريعة الإسلامية.

**2- البنك الاتحادي:** البنك الاتحادي هو بنك خاص تم تأسيسه في 7 ماي 1995 بمساهمة رؤوس أموال

خاصة وأجنبية، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة، تتمثل على وجه الخصوص في

جمع الادخار، وتمويل العمليات الدولية، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح والاستشارات المالية إلى

الزبائن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 199-200.

<sup>2</sup> : مبروك حسين، "المدونة البنكية الجزائرية"، الطبعة 02، دار هومة، الجزائر، 2006، ص 13.

<sup>3</sup> : الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص 203-204.



ثالثا: البنوك الخاصة والمؤسسات المالية الأجنبية: بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية مزاولة نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية طبقا لقواعد القانون التجاري، وكل بنك خاص وطني أو أجنبي يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من قبل البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية<sup>1</sup>، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومن أهم هذه البنوك:

#### 1- بنوك خاصة برأس مال أجنبي: وهذه البنوك هي:

(1) الشركة المصرفية العربية (ABC): ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 17 تشرين الثاني 1997 برأس مال اجتماعي قدره 20 مليون دولار وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العامة المصرفية بنسبة 70%، المؤسسة المالية الدولية التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، الصندوق الجزائري للتأمين بنسبة 5% ومتعاملين جزائريين خواص بنسبة 5%.

(2) سيتي بنك الأمريكي (CITI BANK): يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان إدارة أسواق الصرف تحصلت على الاعتماد في أيار 1998 من مجلس النقد والقرض برأس مال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي، "وهو أول المؤسسات المالية التي فتحت لها مكاتب تمثيل وفروع في الجزائر".<sup>2</sup>

(3) الشركة العامة الفرنسية (La société générale): والتي فتحت فرعا بالجزائر في 15 نيسان 1998 برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45% و لديغ FIBASA للكسمبورغ بنسبة 30%، والمؤسسة المالية الدولية بنسبة 15%، والبنك الإفريقي للتنمية بنسبة 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العامة.

(4) البنك العربي الأردني (Arab Bank): يقع مقره في عمان، تحصلت على الاعتماد من قبل مجلس النقد والقرض برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري.

(5) بنك ناتكسيس الأمانة (NATEXIS ALAMANA): أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دج، وقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1996 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأس مالها.

<sup>1</sup> : النظام رقم 1 / 4 المؤرخ في 4 / 3 / 2004 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر يلغي النظام رقم 90 / 1 المؤرخ في 4 / 7 / 1990.

<sup>2</sup> : Hocine BENISSAD, "ALGERIE : de la planification socialiste à l'économie de marché", ENAG Editions, Alger, 2004, p131.

- (6) **البنك القطري ريان بنك (RAYAN BANK):** أنشئ من قبل مجموعة الفيصل ومقره قطر برأس مال معتمد قدره 30 مليون دولار.
- (7) **بنك (PG HERMES SPA):** أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري والمساهمون الرئيسيون في هذا البنك هم SPA EPG HERMES بمصر و United group بالإمارات العربية المتحدة.
- (8) **البنك العام المتوسط (BGM):** تأسس في حزيران 1998 برأس مال قدره مليار دج منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.
- 2- **بنوك خاصة برأس مال جزائري:** هي بنوك برأس مال جزائري تم منحها الاعتماد من قبل مجلس النقد والقرض، ومن هذه البنوك نجد:
- (1) **الخليفة بنك (EL KHALIFA BANK):** تحصل على الترخيص من قبل مجلس النقد والقرض في 25 آذار 1998، واعتمد من قبل بنك الجزائر في 27 تموز 1998 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأس مال قدره 8.6 مليون دولار، وهو بنك شامل موجه للنشاطات التجارية والصناعية والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/3 الصادر بتاريخ 29 ماي 2003.
- (2) **البنك المختلط (B. A. M. I. C):** أنشئ بتاريخ 11 حزيران 1998 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأس ماله وبمساهمة أربعة بنوك عامة جزائرية بنسبة 50% وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات وتنمية التجارة في دول المغرب العربي بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.
- (3) **منى بنك (MOUNA BANK):** وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من قبل مجلس النقد والقرض بتاريخ 08 آب 1998 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.
- (4) **البنك التجاري والصناعي الجزائري (B. C. I. A):** وهو بنك خاص أنشئ برأس مال قدره 500 مليون دج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/08 بتاريخ 21 آب 2003 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.
- (5) **البنك الدولي الجزائري (Algerian international bank):** تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأس مال مختلط وطني أجنبي.

6) الشركة الجزائرية للبنك (CA-Bank): تحصل هذا البنك على الترخيص من قبل مجلس النقد والقرض في 12 حزيران 1999، واعتمد من قبل بنك الجزائر في 20 تشرين الثاني 1999، ويعتبر شركة مساهمة أنشئت بالأغلبية من قبل مشرفين جزائريين برأس مال قدره 700 مليون دينار جزائري، وقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و 7% من شركات تمويل أوروبية.

وفيما يلي هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية في نهاية سنة 2010: لقد تطور هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر من خلال الإجراءات والإصلاحات التي قامت بها السلطات المحلية من الستينات إلى غاية السنوات الراهنة حيث شهدت السراحة المصرفية الجزائرية انفلحاً كبيراً على الاستثمار الأجنبي للبنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية نتيجة تحرير القطاع المصرفي بعد إصلاحات سنة 1990، وتتكون الصناعة المصرفية في الجزائر في نهاية سنة 2010 من:

- 06 بنوك تجارية عمومية.
  - 01 مؤسسة تأمين معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية، وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.
  - 01 بنك مختلط برأسمال وطني عمومي و رأسمال أجنبي وهو بنك البركة الجزائري.
  - 12 بنك أجنبي آخرها اعتماداً هو مصرف السلام-الجزائر (البحرين)، بدأ نشاطه في نوفمبر 2008.
  - 07 مؤسسات مالية غير مصرفية.
  - 01 بنك تنمية في طور إعادة الهيكلة.
  - 03 شركات للاعتماد الإيجاري واحدة منها عمومية.
  - 03 مؤسسات مالية اثنان منها عمومية.
  - 07 مكاتب تمثيل لمؤسسات مالية مصرفية.
- والشكل التالي يوضح هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في نهاية سنة 2010.

شكل رقم (16): هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في نهاية سنة 2010



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع:

<http://www.bank-of-algeria.com>. Consulté le: 10/10/2011

### الفرع الثالث: خصائص الصناعة المصرفية الجزائرية

أتاح قانون النقد والقرض المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة الجزائرية وهو ما أدى بدوره إلى ظهور التركيز في البنوك وكذا بروز عوائق الدخول والخروج من الصناعة المصرفية الجزائرية، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

#### أولاً: التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية

وفق ما تم الإشارة إليه من قبل حول تطور المنظومة المصرفية الجزائرية نلاحظ أن النشاط المصرفي في الجزائر ومنذ انطلاقه بعد الاستقلال شهد نوعاً من الاحتكار مارسته البنوك العمومية التجارية وذلك إما من خلال قرارات التخطيط المركزي أو في ظل التوجه إلى اقتصاد السوق الذي انتهجته الجزائر نهاية الثمانينات وبداية تسعينات القرن الماضي.

حيث أن التركيز في النشاط البنكي يمثل الميزة الأساسية للنظام البنكي الجزائري، إذ تتفرد البنوك المملوكة للدولة (البنوك العمومية) بامتلاك ما يزيد عن 90% من إجمالي الأصول البنكية، وهذه النسبة الجذ مرتفعة تدل وتؤكد على مدى محدودية ممارسة المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري وما يترتب عن ذلك من انعكاسات وآثار سلبية على الأداء الفعال للبنوك وترقية الصناعة البنكية الجزائرية. زيادة على ذلك فإن هيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي ليس مرده أن وضعيتها المالية والتنظيمية توحى بالاطمئنان وأنها قادرة على التحكم في التسيير والوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي، بل مرده إلى ضعف ونقص احترافية البنوك المحلية والأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، أو مرده أيضاً فقدان ثقة المتعاملين في القطاع البنكي الخاص سيما بعد أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي.<sup>1</sup>

فقد سمح قانون النقد والقرض للبنوك الأجنبية بإنشاء بنوك خاصة في الجزائر، في إطار فتح الاقتصاد الوطني على الاستثمار الأجنبي، وهذا في ظل الدخول في اقتصاد السوق وبالتالي فهو أول قانون في الجزائر يشجع على المنافسة بين البنوك وذلك بزيادة عدد البنوك الجزائرية العامة والخاصة والأجنبية وبالتالي فهيكّل الصناعة المصرفية في الجزائر هو سوق احتكار قلة.<sup>2</sup>

وبالرجوع إلى النتائج التي قدمها بنك الجزائر فإن البنوك العمومية في الجزائر ظلت مسيطرة على السوق المصرفية وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> : شريف غياط، محمد بوقوم، "المنافسة بين البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير"، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، سوريا، 2010، ص16. مجلة إلكترونية منشورة على الموقع: <http://www.economicat.com>

<sup>2</sup> : محمود حميدات، "مدخل للتحليل النقدي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص137.

جدول رقم (2): تطور الحصة السوقية للبنوك العمومية والخاصة في الجزائر بين سنتي 2000-2009  
الوحدة: %

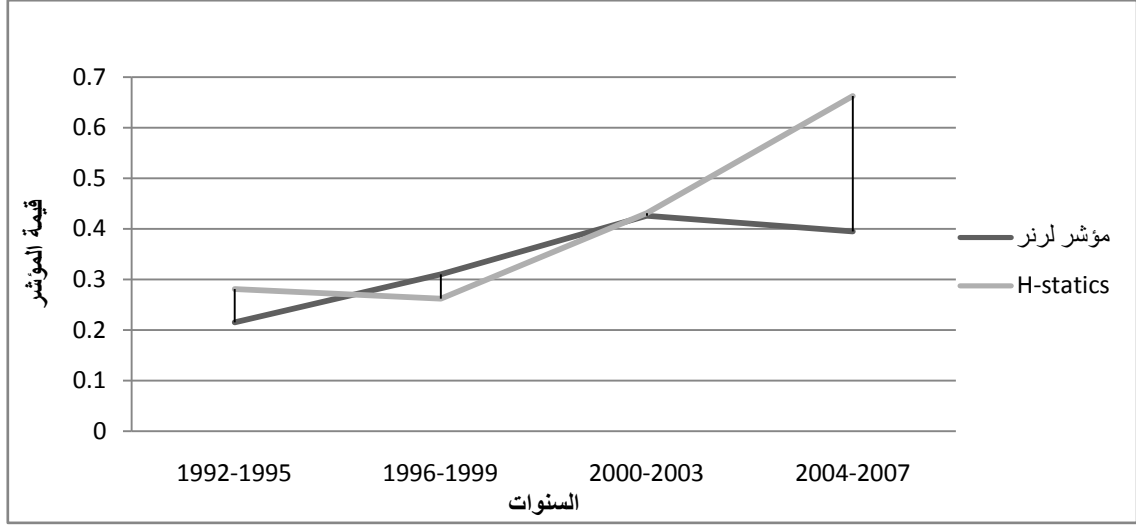
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
حصة البنوك العمومية من حجم الودائع%	94.79	92.25	87.48	94.37	93.5	93.31	92.92	93.07	92.23	92.57
حصة البنوك العمومية من حجم القروض%	97.34	95.85	85.68	92.73	92.91	92.58	90.67	88.55	87.49	87.72
حصة البنوك الخاصة من حجم الودائع%	5.21	7.75	12.52	5.63	6.5	6.69	7.08	9.63	7.77	7.43
حصة البنوك الخاصة من حجم القروض%	2.66	4.15	14.32	7.27	7.09	7.42	9.33	11.45	12.51	12.28

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

من خلال ملاحظة بيانات الجدول السابقة نلاحظ أن الصناعة المصرفية في الجزائر تعتبر صناعة عالية التركيز وذلك حسب كل المؤشرات المعروفة في حساب التركيز حيث نجد أن نسبة التركيز لأكبر سبعة بنوك في الجزائر والتي تتمثل في البنوك العمومية ( على اعتبار أنها الأكبر من حيث حجم الأصول) انخفض من 94.79% سنة 2000، إلى 92.57% سنة 2009 بالنسبة للودائع، ومن 97.34% سنة 2000، إلى 87.72% سنة 2009 بالنسبة للقروض الممنوحة داخل السوق المصرفية الجزائرية مما يجعل هيكل السوق قريب إلى احتكار قلة (وهذا يؤكد ما ذكرناه سابقا)، وهذا التركيز الذي تمارسه البنوك العمومية يؤثر سلبا على المنافسة ويؤثر على البنوك الخاصة التي تبقى بعيدة عن المنافسة في السوق الجزائري بدليل حصتها السوقية الضعيفة مقارنة بالبنوك العمومية.

ومن جانب آخر فلننه حسب مؤشر H-statistique الذي اقترحه Panzar & Rosse عام 1987 والذي يقيس مدى تنازعية الصناعات، فلن الصناعة المصرفية في الجزائر تميزت بهيكل احتكار القلة وذلك منذ استرجاع السيادة الوطنية وتأميم البنوك في الجزائر، فحسب بيانات مؤتمر التنافسية العالمية فلن قيمة H- statistique داخل الصناعة المصرفية كانت دائما أقل من الواحد وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

### شكل رقم (17): تطور التركيز في الصناعة المصرفية



Source: World Economic Forum, "The Africa Competitiveness Report 2009", Geneva, 2009, p 71.

حيث أنه حسب مؤشر H- statistique فإن هيكل الصناعة يكون هيكل منافسة تامة إذا كانت قيمة H مساوية للواحد ( $H=1$ ) وعندما يكون ( $H=0$ ) فإن الصناعة تتصف بهيكل الاحتكار التام وعند قيم  $H$  ( $0 < H < 1$ ) فإن الصناعة تتدرج من هيكل احتكار القلة إلى هيكل منافسة احتكارية.

وكذلك يمكن الإشارة إلى درجة تركيز الصناعة المصرفية في الجزائر من خلال مؤشر ليرنر الذي يقيس درجة قوة الاحتكار داخل الصناعة، حيث نجد أن قيمة المؤشر في تزايد مستمر خلال السنوات الأخيرة، مما يدل على أنه توجد سلطة احتكار متزايدة تعني زيادة الفارق بين الأسعار والتكاليف الحدية للمحتكرين داخل السوق الجزائرية، وذلك إلى غاية سنة 2003 التي شهدت الأزمة المصرفية عبر إفلاس الخليفة بنك وبنك BCIA مما زاد من سلطة وقوة احتكار البنوك العمومية الجزائرية. ومع بداية سنة 2004، نجد أن تركيز الصناعة المصرفية في الجزائر استمر في الزيادة ولكن مع تراجع سلطة المحتكر الذي تمتعت به البنوك العمومية من قبل، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال ضعف أداء البنوك العمومية بالمقارنة بالحصة السوقية التي تتمتع بها، أي حصولها على هامش صغير.<sup>1</sup>

#### ثانياً: عوائق الدخول والخروج من الصناعة المصرفية الجزائرية

بعد صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقروض، بما يتضمنه من تحرير النشاط المصرفي وإلغائه لمبدأ التخصص بات المجال مفتوحاً أمام البنوك العمومية لتتنافس فيما بينها على مختلف النشاطات والأعمال البنكية، من خلال تعبئة المدخرات وتوزيع القروض، كما سمح بإنشاء بنوك خاصة وأجنبية في الجزائر.

<sup>1</sup> : بوسنة رضا، مرجع سابق، ص 98.

"حيث يدعو وزير المالية كريم جودي - في حوار لجريدة الخبر- البنوك الخليجية إلى فتح فروع لها بالجزائر نافيا أن يكون هناك قرار متخذ من قبل البنك المركزي الجزائري بوقف منح التراخيص لإنشاء بنوك أجنبية جديدة في البلاد، حيث أن منح التراخيص لإنشاء فروع تخضع لشروط مجلس النقد والقرض الذي يمنحها وأنه متى قامت الجهة المتقدمة بطلب الحصول على ترخيص باستكمال كافة الإجراءات والشروط المطلوبة فسيتم قبول طلبها ومنحها بالتالي ترخيص مزاولة النشاط المصرفي في الجزائر، معنى هذا أن هناك ترحيب لفتح فروع في الجزائر أي لا توجد عوائق كبيرة للدخول حسب رأيه لكن شروط الحصول على الترخيص الذي يمنحه البنك المركزي الجزائري تبقى صعبة مما يضع عائقا أمام دخول البنوك الخليجية والعربية والأجنبية إلى الجزائر"<sup>1</sup>. فعلى الرغم من أن قانون 10/90 أتاح المجال للدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية والترحيب الذي قدمه وزير المالية كريم جودي إلا أن هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من عوائق الدخول تتمثل أهمها في:

### 1- عوائق الدخول التنظيمية: لقد تميزت الصناعة المصرفية في الجزائر ومنذ نهاية الستينات برقابة

شديدة من قبل السلطات الجزائرية مما خلق نوعا من عوائق الدخول التنظيمية، ففي بداية النشاط المصرفي التجاري في عهد الجزائر المستقلة عملت السلطات الجزائرية على جعل الصناعة المصرفية حكرا على الدولة مما خلق عوائق للدخول أمام المصارف الأجنبية والخاصة، ولكن بعد مجموعة الإصلاحات التي شهدتها الصناعة المصرفية في الجزائر خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض (10/90) خفت وتراجعت تلك العوائق التنظيمية إلا أنها لم تختفي تماما، حيث أنه تم اللجوء إلى إصدار قوانين عديدة تنظم العمل المصرفي في الجزائر أهمها ما تعلق برأس المال الأدنى في البنوك الذي تم رفعه إلى عتبة 2.5 مليار دينار جزائري مما دفع بعض البنوك الخاصة إلى الانسحاب وكذلك شكل عائقا جديدا أمام الدخول إلى الصناعة المصرفية في الجزائر، وهذا إلى جانب تشدد بنك الجزائر في منح الاعتماد للبنوك الأجنبية والتي قدمت طلبات اعتمادها منذ سنوات دون الحصول على رد؛

### 2- اقتصاديات الحجم: لقد سمحت الوفرة المالية التي تمتعت بها الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية

وخاصة بعد ارتفاع أسعار المحروقات من حصول بعض البنوك على ودائع معتبرة نتيجة إشرافها على تلك القطاعات مما مكنها من الاستفادة من ذلك الحجم في تعزيز وضعيتها داخل السوق المصرفية نتيجة قدرتها على تمويل المشاريع الكبرى ذات الإيرادات الجيدة، وهذا ما شكل عائقا أمام دخول المزيد من البنوك الجديدة إلى تلك القطاعات؛

### 3- السمعة و الثقة و الولاء: الذي يظهره عملاء البنوك العمومية الجزائرية، فالثقة والولاء التي يوليها

العميل للبنك تشكل عائقا أمام أي بنك يرغب في الدخول إلى الصناعة المصرفية، فهذا الأخير سيتردد في الدخول لأنه غير معروف ولا يستطيع جذب عملاء البنوك القائمة في الصناعة إلا بإتباع

<sup>1</sup> : سليم بن عبد الرحمان، "كريم جودي يدعو البنوك الخليجية لفتح فروع لها بالجزائر"، جريدة الخبر، عدد 5401، الجزائر، الأحد 17 أوت 2008، ص5.



استراتيجيات معينة كالإستراتيجية السعرية لكسر هذا العائق، كما أنه معروف أنه من الصعب كسب ثقة وولاء الزبون.

أما عوائق الخروج: فلم تشهد الصناعة المصرفية في الجزائر سوى خروج مصرفين هما بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري في سنة 2003 بموجب قرار من مجلس النقد والقرض وقرارات اللجنة المصرفية.

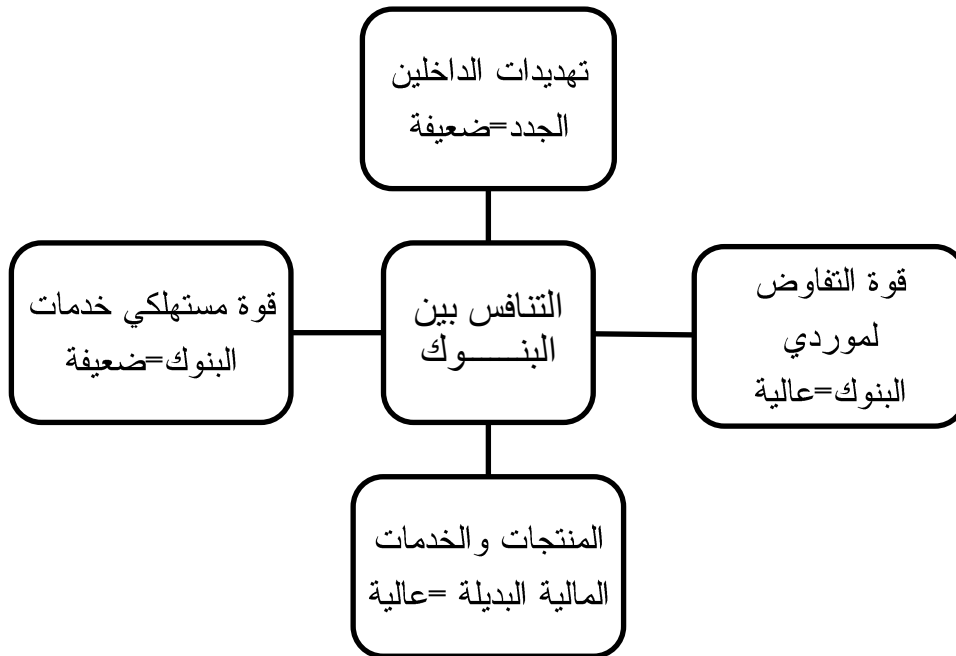
### المطلب الثاني: التنافسية في الصناعة المصرفية الجزائرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى القوى التنافسية الرئيسية في الصناعة المصرفية في الجزائر للوقوف على طبيعة وأبعاد هذه الصناعة، كما نعطي بعض مؤشرات التنافسية العالمية في الجزائر وذلك حسبما ورد في تقرير التنافسية العالمية الذي تم إعداده في المؤتمر العالمي للتنافسية لسنة 2010/2009.

### الفرع الأول: القوى التنافسية في الصناعة المصرفية الجزائرية

من الضروري تطبيق نموذج بورتر للقوى التنافسية للوقوف على طبيعة وأبعاد هذه الصناعة المتنامية، فمن خلال تشخيص القوى التنافسية الرئيسية في الصناعة المصرفية يصبح بالإمكان تقييم الأوضاع التنافسية الحالية والمستقبلية للبنك، ويرى بورتر أن المنافسة في الصناعة المصرفية تتألف من خمس قوى تنافسية رئيسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (18): قوى التنافس الخمس مطبقة في الصناعة المصرفية الجزائرية



المصدر: من اعداد الطالبة .

سنحاول مناقشة هذه القوى فيما يلي:

- 1 **تهديدات الداخلين الجدد:** عندما تكون عوائق الدخول ضعيفة فإن تهديدات الدخول من قبل اللاعبين الجدد يكون قويا، وعليه فكلما كان من الصعب على البنوك التي ترغب في الدخول للقطاع المصرفي الجزائري دل ذلك على قوة الموقف التنافسي للمؤسسة المصرفية القائمة، وفي الوقت الراهن فإن عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية موجودة بدليل العوائق التي يضعها بنك الجزائر، مما يعني أن الموقف التنافسي للبنوك الجزائرية كبيراً.
- 2 **تهديدات المنتجات والخدمات المالية البديلة:** غالباً ما تتأخر البنوك الجزائرية في ملاحظة التطورات التكنولوجية التي تسمح لمنتجات الصناعات الأخرى بالاستبدال من قبل العملاء، بمعنى أن عملاء البنك قد يستبدلون منتجاته وخدماته بمنتجات صناعات أخرى بديلة، ويحصل ذلك عندما تكون هذه المنتجات البديلة أفضل من المنتجات القائمة من حيث سرعة تقديمها أو من حيث جودتها، ففي الصناعة المصرفية الجزائرية حصل تنوع كبير في عدد وجودة المنتجات والخدمات التي تعرضها البنوك المنافسة مثل البنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وهذه جميعها تمثل فرص تفاعل جديدة قادرة على تهديد منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 3 **قوة التفاوض لموردي البنوك:** وهم الذين يوفرن الخدمات التي تحتاجها البنوك لإشباع حاجات العملاء، وغالباً ما يكون عددهم قليل أو تكاليف الحصول على الخدمات كبير، وبالتالي يشكل هؤلاء الموردين تهديداً كبيراً للبنوك الجزائرية والعملاء، ولا تمتلك البنوك في الجزائر حرية واسعة للمناورة طالما أن البنك المركزي هو المحدد الرئيسي لسعر الفائدة وتحديد نسبة الاحتياطي القانوني.
- 4 **قوة مستهلكي خدمات البنوك:** هم عملاء البنوك، فقوتهم التفاوضية تظهر عندما يكون عددهم كبير أو عندما يستهلكون بكميات كبيرة، وفي ظل وجود تمايز خدمي بين البنوك الجزائرية كبير بسبب التخصص الذي تتميز به هذه البنوك كبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يقدم خدمات للقطاع الفلاحي مما يصعب على العملاء أصحاب الأنشطة الفلاحية وأصحاب الأراضي من التحول أو الانتقال بسهولة وبكلفة قليلة إلى بنوك أخرى، فلا يوجد أمام هؤلاء العملاء سوى التعامل مع هذا البنك، وعليه فإن العملاء يمتلكون قوة ضعيفة.
- 5 **التنافس بين البنوك:** تنفرد البنوك العمومية الجزائرية بامتلاك ما يزيد عن 90 من إجمالي الأصول البنكية، وهذه النسبة الجد مرتفعة تدل وتؤكد على مدى محدودية ممارسة المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري، وبالتالي فإن الصناعة المصرفية في الجزائر تميزت بهيكل احتكار القلة بمعنى قلة من المؤسسات تحتكر السوق المصرفي الجزائري وهي البنوك العمومية التجارية، لكن هناك منافسة قوية بين هذه البنوك العمومية وبالتالي فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات المصرفية الناشطة معه في نفس الصناعة.

### الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية العالمية للجزائر لسنة 2010/2009.

لقد ورد في تقرير التنافسية العالمية الذي تم إعداده في المؤتمر العالمي للتنافسية لسنة 2010/2009 أن الجزائر قد احتلت المرتبة 83 عالميا وذلك بنتيجة 3.95 نقطة<sup>1</sup>، ومحقة بذلك تقدما بـ 16 مرتبة بعدما كانت تحتل المرتبة 99 عالميا، وذلك حسب تقرير 2009/2008، حيث يعتمد في ترتيب التنافسية العالمية للدول على 3 أنواع من المعايير وهي: المتطلبات الأساسية، الكفاءة المحسنة وعوامل الابتكار، فقد احتلت الجزائر المرتبة 61 بنتيجة 4.44 نقطة حسب معيار المتطلبات الأساسية وفيما يخص الكفاءة المحسنة فقد حققت الجزائر المرتبة 117 بنتيجة 3.29 نقطة، أما معيار عوامل الابتكار فقد احتلت الجزائر المرتبة 122 بنتيجة 2.88 نقطة. ويمكن تمثيل المكونات الفرعية لهذه المعايير في الجدول التالي:

### جدول رقم (3): مؤشرات التنافسية الإجمالية للجزائر لسنة 2010/2009.

المؤشر الرئيسي	المؤشرات الفرعية	الرتبة	النتيجة (نقطة)
المتطلبات الأساسية المرتبة 61 النتيجة 4.44 نقطة	المؤسسات	115	3.2
	البنية التحتية	99	2.91
	استقرار الاقتصاد الكلي	2	6.39
الكفاءة المحسنة المرتبة 117 بنتيجة 3.29 نقطة	الصحة والتعليم الابتدائي	77	5.28
	التعليم العالي والتدريب	102	3.30
	كفاءة سوق السلع	126	3.36
	كفاءة سوق العمل	127	3.45
	تطور السوق المالية	132	2.79
عوامل الابتكار المرتبة 122 بنتيجة 2.88 نقطة	الاستعداد التكنولوجي	123	2.56
	تطور الاعمال	128	3.13
	الابتكار	114	2.64

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات منتدى التنافسية العالمي في تقرير التنافسية العالمية لسنة 2010/2009.

ويتضح من خلال بيانات الجدول أنه بالرغم من تحسن المؤشرات الكلية للجزائر إلا أنها ما زالت تعاني من تأخر في كثير من المجالات الأخرى خاصة ما تعلق بالمجال المالي والمصرفي الذي تحتل حسبه الجزائر المرتبة ما قبل الأخيرة متقدمة فيها على البورندي.

<sup>1</sup> : World economic forum, "The Global Competitiveness Index 2009–2010", Geneva, 2009, P 13.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء في البنوك الجزائرية

لا تزال البنوك العمومية تسيطر على معظم مؤشرات النظام المصرفي الجزائري على حساب البنوك الخاصة والتي تراول نشاطها داخل القطاع منذ صدور قانون النقد والقرض 90-10، فعلى سبيل المثال تمثل البنوك العمومية خارج الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ما يقارب 91% من إجمالي أصول البنوك، و 87% من المنتج البنكي الصافي الإجمالي و 90% من الشبكة البنكية الوطنية، كما سمح حجم البنوك العمومية بتسجيل مؤشرات مردودية متباينة عنه في البنوك الخاصة.

فبعد التطرق إلى الأداء وبعض مؤشرات في الجانب النظري، نحاول من خلال هذا المطلب تقييم الأداء في البنوك الجزائرية من خلال دراسة بعض مؤشرات الأداء، حيث نتناول أولا مؤشر مردودية الأموال الذاتية ثم مؤشر مردودية أو عائد أصول هذه البنوك.

#### الفرع الأول: مردودية الأموال الذاتية

لم تعرف مردودية الأموال الذاتية بالبنوك التجارية الجزائرية نفس الاتجاه خلال الفترة (2002-2010) بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4): مؤشرات المردودية بالبنوك العمومية والخاصة خلال (2002-2010) الوحدة: %

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
%25.34	%25.01	%25.01	%23.64	%17.41	%5.63	%3.93	%5.32	%8.11	<b>البنوك العمومية</b>
% 1.43	%1.16	%0.99	% 0.87	% 0.75	%0.30	% 0.23	% 0.34	%0.51	<sup>1</sup> ROE
22	22	25	27	23	18	17	16	16	<sup>2</sup> ROA
									أثر الرفع المالي
%21.46	%21.84	%25.60	%28.01	%23.40	%21.59	%23.59	%16.68	%21.59	<b>البنوك الخاصة</b>
% 3.87	%3.28	%3.27	% 3.21	% 2.49	% 2.38	% 1.72	% 1.58	% 1.58	ROE
7	7	8	9	9	11	14	14	14	ROA
									أثر الرفع المالي

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

يتبين من الجدول أعلاه، أن معدل مردودية الأموال الذاتية (ROE) شهد انخفاضاً متواصلاً بالنسبة للبنوك العمومية خلال الفترة (2002-2004)، ليشهد تحسناً مستمراً خلال السنوات اللاحقة من سنة

<sup>1</sup> : معدل مردودية الأموال الذاتية: (ROE (Return On Equity): résultat/fonds propres moyens).

<sup>2</sup> : معدل مردودية الأصول: (ROA (Return On Assets): résultat par rapport au total moyen de bilans).

2006-2010 وبلغ أفضاه سنة 2010، في حين ارتفع هذا المعدل بالبنوك الخاصة من 21.6 % سنة 2002 إلى 23.6 % سنة 2004، وهذا بعد تسجيل تراجع سنة 2003 إلى معدل 16.68 % وهي أدنى قيمة له، ثم انخفض مجددا سنة 2006 إلى القيمة 23.40 % ليبلغ أعلى قيمة له سنة 2007 وهي 28.01 %، ثم بعد ذلك شهدت هذه النسبة تراجعا مستمرا حيث وصلت إلى 21.46 % سنة 2010. ويرجع التطور الإيجابي لمردودية الأموال الذاتية بالبنوك العمومية لعدة عوامل منها ارتفاع حجم الأموال الذاتية والتوسع في شبكة الفروع والتنوع في الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى الارتفاع في رأس المال الأدنى بالنسبة للبنوك العاملة في الجزائر إلى 10 مليار دج وفق قانون 2008/12/23، مما أدى إلى ارتفاع حجم الأموال الذاتية بالبنوك العمومية.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة فيعود التطور الإيجابي لمردودية الأموال الذاتية خلال الفترة (2002-2007) لعدة عوامل منها استقرار حجم أعمال هذه البنوك الذي يترجمه استقرار الرافعة المالية في حدود 14 خلال الفترة (2002-2004)، وارتفاع حجم الأموال الذاتية، والتوسع في شبكة البنوك الخاصة الهادفة إلى تقديم خدمات مصرفية متنوعة خارج الوساطة المالية خصوصا المتعلقة بالتجارة الخارجية، كما أن الزيادة في مردودية الأموال الخاصة تفسر بارتفاع الأموال الخاصة المترتبة عن رفع رؤوس أموال البنوك وفقا للتنظيم الجديد حول رأس المال الأدنى، أما خلال الفترة (2007-2010) فيعود سبب الانخفاض في هذه النسبة إلى تصفية بعض المؤسسات المصرفية التي لم تستطع رفع رأسمالها إلى 10 مليار دج منها بنك الريان، بالإضافة إلى التراجع في التعامل مع هذه البنوك وكذا الإجراءات التي قامت بها السلطات الاقتصادية كإلغاء القروض الاستهلاكية في قانون المالية التكميلي لسنة 2009.

بالمقابل، سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية أكبر وقد عرف ارتفاعا حتى سنة 2007 حيث وصل إلى 27 مرة، هذا الارتفاع يشير إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، أما خلال الفترة (2007-2010) سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية أكبر وهو في انخفاض مستمر حيث وصل إلى 22 سنة 2010 وهذا يعود إلى ارتفاع الأموال الذاتية بنسبة أكبر من الزيادة في الأصول.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد سجلت معدل رافعة مالية منخفض عنه في البنوك العمومية، كما يلاحظ أنه في انخفاض مستمر فقد انخفض من 14 سنة 2002 إلى 7 سنة 2010. وهو ما يفسر سيطرة البنوك العمومية على معظم مؤشرات النظام المصرفي على حساب البنوك الخاصة.

## الفرع الثاني: مردودية الأصول

يعود تحسن مردودية الأموال الذاتية بالبنوك الخاصة أساسا إلى عائدها المرتفع لأصولها المنتجة، ويقاس هذا العائد بحاصل قسمة النتيجة على إجمالي الأصول (ROA)، والجدول التالي يبين مردودية أو عائد أصول البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2002-2010) كما يلي:

جدول رقم (5): عائد أصول البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2002-2010). الوحدة: %

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
									<b>البنوك العمومية</b>
1.43	1.16	0.99	0.87	0.75	0.30	0.23	0.34	0.51	ROA
2.45	2.41	2.47	2.83	3.06	2.97	2.83	3.06	2.97	الهامش البنكي <sup>1</sup>
48.02	47.99	40.07	33.39	25.11	10.7	8.16	10.99	17.29	هامش الربح <sup>2</sup>
									<b>البنوك الخاصة</b>
3.87	3.28	3.27	3.21	2.49	2.38	1.72	1.16	1.58	ROA
7.65	7.45	7.73	3.97	4.14	3.54	3.97	4.14	3.54	الهامش البنكي
44.23	44.02	42.31	45.83	43.71	50.88	39.74	27.93	44.63	هامش الربح

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

أما فيما يخص معدل العائد على الأصول (ROA): فبالنسبة للبنوك العمومية فقد أثر انخفاض معدل مردودية الأموال الذاتية على مردودية الأصول إذ حققت هذه البنوك معدل 0.23 % سنة 2004 مقابل معدل 0.51 % سنة 2002 لتعاود الارتفاع المستمر من سنة لأخرى إلى أن تصل إلى 1.43 % سنة 2010 مما يعني أن النتائج الإيجابية للبنوك العمومية في زيادة مستمرة.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة، فيتبين أنه بعد تسجيلها لانخفاض سنة 2003 بـ 0.42 نقطة (والتي عرفت فيها البنوك الخاصة أزمة إفلاس كل من بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري) عرف معدل مردودية الأصول تحسنا مستمرا وهي أكبر من المحققة في البنوك العمومية وهذا راجع إلى ارتفاع عائدها لأصولها المنتجة، مما يعني أن البنوك الخاصة تحقق نتائج أفضل عن البنوك العمومية فقد بلغت هذه النسبة 3.28 % سنة 2009 و 3.87 % سنة 2010.

<sup>1</sup> : الهامش البنكي = المنتج البنكي الصافي / إجمالي متوسط الأصول.

<sup>2</sup> : هامش الربح = النتيجة الصافية / المنتج البنكي الصافي.

أما فيما يخص هامش البنكي فهو في تحسن مستمر من سنة لأخرى سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو الخاصة إلا أنه مرتفع في البنوك الخاصة وهذا راجع إلى ارتفاع منتجاتها البنكية بنسبة تفوق الارتفاع الحاصل في البنوك العمومية وهو ما يترجم سعي البنوك الخاصة إلى توسيع نشاطها والاستحواذ على حصة أكبر من سنة إلى أخرى داخل المنظومة المصرفية الجزائرية.

أما فيما يخص هامش الربح فقد عرف تزايدا مستمرا في البنوك العمومية من سنة لأخرى منتقلا من 33.39% سنة 2007 إلى 47.99% سنة 2009 وهذا راجع إلى تمويل هذه البنوك للمشاريع الاستثمارية الكبرى المنبثقة عن مخطط دعم النمو (2005-2009). أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد عرف تراجعا طفيفا من 45.83% سنة 2007 إلى 42.31% و 44.02% سنة 2008 و 2009 على التوالي.

## المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية — الف — ي — بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية أصبحت ضرورة ملحة بالنسبة للبنوك الجزائرية، على ضوء ما تشهده الساحة المصرفية العالمية في الآونة الأخيرة من خطوات متسارعة نحو التحديث والتطوير، فالبنوك الجزائرية مطالبة اليوم بتطوير خدماتها لتكون حسب المعايير الدولية، وبالتالي يمكنها مجابهة المنافسة الأجنبية، وهذا التطوير يمر لا محالة عبر توفير البيئة المناسبة لعملية التطوير كتحديث وإصلاح المنظومة البنكية، إضافة إلى الجهود التي يجب أن تبذلها البنوك الجزائرية من أجل ذلك. فبعد معالجة المبادئ النظرية لتطوير الخدمة البنكية وآليات تطويرها بصفة خاصة، سنحاول إسقاط ذلك على ما يقوم به بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) محل الدراسة، باعتباره أحد البنوك السباقة والرائدة في تبني وممارسة إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية. لذا سنعطي في هذا المبحث أولا لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري وأهم الخدمات المصرفية التي يقدمها، كما نتناول إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية في وكذا أهم معوقات عملية تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها في نفس البنك.

## المطلب الأول: لمحة عن بنك (BADR) ومكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وكذا يتمتع بالاستقلال في التسيير، فالبنك يقوم بتقديم خدمات مختلفة، حيث يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لإقراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة من طرف البنك، لكن ومع التطورات المتسارعة أصبح البنك يقدم خدمات جديدة تماشيا مع التغيرات الحالية، ففي هذا المطلب سنعطي لمحة عن هذا البنك محل الدراسة مبرزين نشأته وتطوره ومهامه وكذا مكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري.

## الفرع الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف، والقيام بتوزيع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.<sup>1</sup>

إن تسمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس له علاقة فقط بالفلاحة والتنمية الريفية، وإنما هي تسمية عادية، وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثله مثل البنوك التجارية الأخرى فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفق شروط معينة، ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا تجاريا يتميز بأنه بنك ودائع، حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة، ويعتبر أيضا بنكا للتنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل هدفها تكوين وتجديد رأس المال الثابت، وهو يعطي امتيازاً للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل أي بسعر فائدة أقل وضمانات أخف مما يفعله مع الغير.

وقد أسندت إليه إلى جانب جميع العمليات المصرفية التقليدية الوظائف التالية المتعلقة بتمويل:

- الهياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
- الهياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية؛
- الهياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية؛
- الهياكل أو المشاريع التي تساعد على تنمية الأرياف.

<sup>1</sup> : محمد زيدان، مرجع سابق، ص 54، 55.



## الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقا للقوانين المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛

- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛

- المشاركة في تجميع الادخارات؛

- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛

- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛

- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير

المنتجات الحالية، وهو موضوع بحثنا الذي سنركز عليه.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

## الفرع الثالث: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ضمن الهيكل

### المصرفي الجزائري

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبق بمنأى عن الحركية التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي

والعالمي، حيث بذل مسؤولو البنك جهودا معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط

المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في

الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني خاصة في المناطق ذات

المؤهلات الاقتصادية، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع إستراتيجية

شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي واستجابة لاحتياجات وتطلعات

العملاء، وحسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة

والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا

عبر التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، بل لأن البنك يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى

المحلي أو الإقليمي والعالمي، كذا اعتماده على التكنولوجيا وعلى تأهيل العنصر البشري ما يجعله يقدم

خدمات متميزة عن بقية المنافسين من البنوك الأخرى المتواجدة في السوق المصرفي الجزائرية.

<sup>1</sup> : www.badr-bank.net, Consulté le: 25/04/2011

ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001 على أنه:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير.
- يعتبر ثاني بنك على مستوى المغرب العربي.
- يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
- كما أنه احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة استقطبت شرائح المجتمع كله، حيث اكتسحت السوق المصرفية في ظرف وجيز، ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادرا على المنافسة والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية والحديثة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### الفرع الأول: أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية المقدمة من طرف بنك (BADR)

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات تقليدية مثله مثل البنوك الأخرى في الساحة المصرفية الجزائرية من هذه المنتجات والخدمات نذكر:

1- **الحساب الجاري (Compte courant):** يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، فلاحون، مؤسسات تجارية...) هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

2- **حساب الصكوك (الشيكات) (Comptes des chèques):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري.

3- **دفتر التوفير (Livret épargne):** وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وبإمكان هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

<sup>1</sup> : محمد زيدان، مرجع سابق، ص 54-55.

**4- دفتر توفير الشباب (Livret épargne Junior):** يقدم بنك (BADR) أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، ومن أهمها دفتر توفير الشباب المخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

**5- أدونات الصندوق (Les Bons de Caisse):** عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكاتب أو لحامله.

**6- الإيداعات لأجل (Les Dépôts à terme):** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها بالعملة الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.

**7- حساب بالعملة الصعبة (Les Comptes Devises):** منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

إلى جانب ذلك قام البنك بتقديم منتجات مصرفية في صورة قروض منها:<sup>1</sup>

**1- القروض الموجهة للاستهلاك (Les Crédits à la Consommation):** وهو منتج مصرفي دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا .

**2- القروض الموجهة للسكن (Les Crédits à la Construction):** دخل هذا المنتج السوق في نهاية التسعينات، وكان الهدف منه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على مدة 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك، تكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير.

**3- القرض الإيجاري: (Le Crédit LEASING)** تم اعتماد هذا القرض الإيجاري الذي خص به في البداية العتاد الفلاحي، مدته تصل إلى 15 سنة.

**4- القروض الاستثمارية (Les Crédits D'investissements):** إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في التنمية الاقتصادية من خلال منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 بعرض منتجات مصرفية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى

<sup>1</sup> : BADR Banque, BADR Infos, "Nouveau Produit", N° 23, 3<sup>ème</sup> trimestre 1998, pp 6-7.

فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدالدة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون والمهندسون في الزراعة) ... إلخ.<sup>1</sup>

**5- القروض العقارية (Les Credits immobiliers):** الموجهة لبناء السكن الريفي، حيث أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصدد إعداد دراسة لتفعيل منح القروض العقارية لبناء السكن الريفي، ويتزامن إعداد هذه الدراسة وصدور المرسوم الخاص بمنح الفوائد الميسرة للقروض العقارية منها تلك المتعلقة بالسكنات الريفية، من جهة أخرى فإن العمل بفوائد القروض الميسرة الجديدة، يعد حافزا ايجابيا لتسريع وتعجيل عمليات الاستفادة من القروض الخاصة ببناء السكنات الريفية، وحسب نفس المصدر فإن التفعيل والتسريع من عمليات اقتناء القروض العقارية للسكنات الريفية يصنف من الأولويات المدرجة في إستراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ويركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على القطاع الفلاحي وعلى تنمية الريف والصيد البحري، حيث يضع هذه القطاعات ضمن الأولويات في محافظته وفي سياسة القروض المعتمدة، على جانب عدد من القطاعات الهامة أيضا مثل الصناعة الغذائية، في هذا الإطار تشير المادة الثانية من المرسوم الصادر في العدد 17 من الجريدة الرسمية إلى تحميل المستفيدين من القروض العقارية أو السكنية من نسبة فائدة على القرض لبناء سكن ريفي قدرها 1% سنويا عندما تكون مداخله أقل أو تساوي ست مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون، والذي يعادل 15 ألف دينار شهريا، أي أنه إذا كان الدخل السنوي للمستفيد من القرض البنكي لا يتجاوز 90 ألف دينار فإنه يستفيد من تحمل نسبة فائدة 1% فقط في السنة.<sup>2</sup>

**6- قروض لتشغيل الشباب:** كما يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتعاون مع الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (Ansej) قروضا للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة عندما يولد الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على أن يكون أقصى عمر مدير المشروع 40 سنة، وحتى نهاية 2010/1/30 قام هذا البنك بتمويل 46493 مشروعا في إطار جهاز (Ansej) بمعدل 59% من ملفات طلب التمويل.<sup>3</sup> وهناك خدمات أخرى يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل:

1-فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

2-التحويلات المصرفية؛

3-الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛

4-خدمة كراء الخزائن الحديدية.

ويبذل بنك (BADR) إلى يومنا هذا مجهودات لتتويع وتطوير ورفع عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها بهدف الاستجابة للسوق لذلك ظهرت خدمات أخرى حديثة.

<sup>1</sup> : محمد زيدان، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> : سمية يوسف، "بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصدد إعداد دراسة لتفعيل منح القروض العقارية"، جريدة الخبر، عدد 5960، الجزائر، الخميس 8 أفريل 2010، ص5.

<sup>3</sup> : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

## الفرع الثاني: المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة المقدمة من طرف بنك (BADR)

تتمثل هذه المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

**1- بطاقة بدر (Carte BADR):** منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي، يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك، أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)، وللعلم فإن هذا البنك كان صاحب أول بطاقة سحب في الجزائر سنة 1994، التي كان استعمالها مقتصرًا على الوكالات الخاصة بهذا البنك، ناهيك عن إصداره لبطاقة "zap zip" خصيصًا لعملائه الكبار سنة 1996. للإشارة فإنه تم توقيف العمل بهذه البطاقة لبطاقة (Carte BADR) لتستبدل ببطاقة ما بين البنوك (CIB).

**2- بطاقة ما بين البنوك (CIB) (Carte Inter Bancaire):** وهي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، وكالات البريد، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بالإضافة إلى بنك بدر وبنك الخليفة سابقًا، للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM).

**3- بدر للاستشارة (Badr consulte):** وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك ، تسمح للشركات الكبرى بالدخول إلى حساباتها للاطلاع على الرصيد عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

**4- الخدمات عن بعد (Télétraitement):** تم إدخال هذه الخدمة في 1996، وهي خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة.

**5- إرسال الشيك عبر الصورة (Scanner Des Chèques):** وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنية في أي وكالة من وكالات البنك بتحصيل شيكاتهم نقدًا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر يومًا للحصول على قيمة الشيك.

وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة، وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي.

لقد لقي تطبيق هذه التقنية استحسان وارتياح عملاء بنك (BADR)، كما اعتبر مسئولو البنك أن هذه العملية هي بداية لسلسلة من الإجراءات سوف يتم تجسيدها على أرض الواقع في المستقبل القريب، وهذا يعتبر انجازا غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.<sup>1</sup>

**6- خدمات الصندوق الآلي (La Caisse Automatique):** بدأ العمل بهذه الخدمة في بداية عام 2000، بموجب هذه العملية يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية بعد أن كان يتم إجراءها بطريقة عادية، ومن إيجابيات هذه العملية أنها تقلص من عدد العمليات ومن زمن العملية وتقضي على ظاهرة الطوابير. "وتتم هذه العملية آليا عن طريق الموزعات الآلية للنقود الورقية التي تعد من أهم الوسائل لعصرنة القطاع البنكي وتحسين نجاعته، على اعتبار أنها تخفف الضغط على الوكالات البنكية، كون عددا مهما من أصحاب الحسابات سيلجؤون إلى أجهزة التوزيع الآلي المجاورة لسكناتهم أو مقرات عملهم لسحب النقود، مما يجعل الوكالات تتجه كما هو معمول به في الدول المتقدمة إلى نشاطها الرئيسي وهو منح القروض والتحويلات".<sup>2</sup>

**7- سياسة البنك الج-الس (banque assise):** قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار تبني إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، بتبني سياسة البنك الجالس في محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة، تهدف سياسة البنك الجالس مع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات.<sup>3</sup>

فتوأمنا مع الإصلاحات التي خصت بها المنظومة المصرفية واستجابة لمتطلبات العصرنة، عمد بنك (BADR) ابتداء من سنة 2001 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنه، تمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس. فقه يقوم الأعوان المكلفون بالزبائن (Chargé de clientèle) في ظل مفهوم البنك الجالس بمهمة جبارة يجب تعزيزها وتشجيعها، فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للبنك بخصوص خدمة الزبون تجد مبتغاها في نظرية الصفوف والتمثلة في اعتماد صف واحد للانتظار مع محطات خدمة متعددة، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في جل الوكالات التي تعتمد هذا المفهوم، كما سمح تطبيق مفهوم "البنك الجالس" من إعادة تهيئة مظهر البنك وترقية الصورة التجارية له

<sup>1</sup> : BADR Banque, BADR infos, N° 37, Décembre 2003, p 37.

<sup>2</sup> : سليم بن عبد الرحمان، "شركة جديدة لنقل النقود الورقية إلى الموزعات الآلية"، جريدة الخبر، عدد 5407، الجزائر، الأحد 24 أوت 2008، ص5.

<sup>3</sup> : BADR Banque, Badr info, N° 01, Janvier 2002, p 6.

إلى جانب الحرص على تحسين مظهر الأعدوان المكلفون بخدمة الزبائن، وكنتيجة لتطبيق هذا المفهوم ومن خلال الأعدوان المكلفون بخدمة الزبون، عمل البنك على إقامة قنوات إعلامية للبنك يتمكن من خلالها هذا الأخير إعلام زبائنه بما يعرضه في السوق.

كما يهدف بنك (BADR) من خلال هذا المفهوم إلى توسيع حصته من السوق المصرفية وإيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتعميق الوعي المصرفي لدى المواطنين، كما يهدف إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه وبين المستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة للزبائن المتعامل معهم، وبغرض ذلك، يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم، وتخصصهم (أعدوان مكلفون بخدمة الزبون) في وظيفة خدمة الزبون، وحرصا على تقديم خدمة وأداء متميز، عمل البنك أيضا على توفير إمكانية فحص الزبون لحسابه الشخصي عن بعد، وبذلك إشراكه في الرفع من الأداء والانتفاع من الخدمة المقدمة (أي تنمية مفهوم خدمة النفس في المصرف -Self service)، كما عمل أيضا على تمديد أيام العمل الأسبوعية (06 أيام في الأسبوع) لتمكين المتعامل المصرفي الانتفاع أحسن بالخدمات الموجهة له، فهو يقيم مناوبة خلال يوم السبت لتوفير خدماته للزبائن بعد عطلة نهاية الأسبوع.

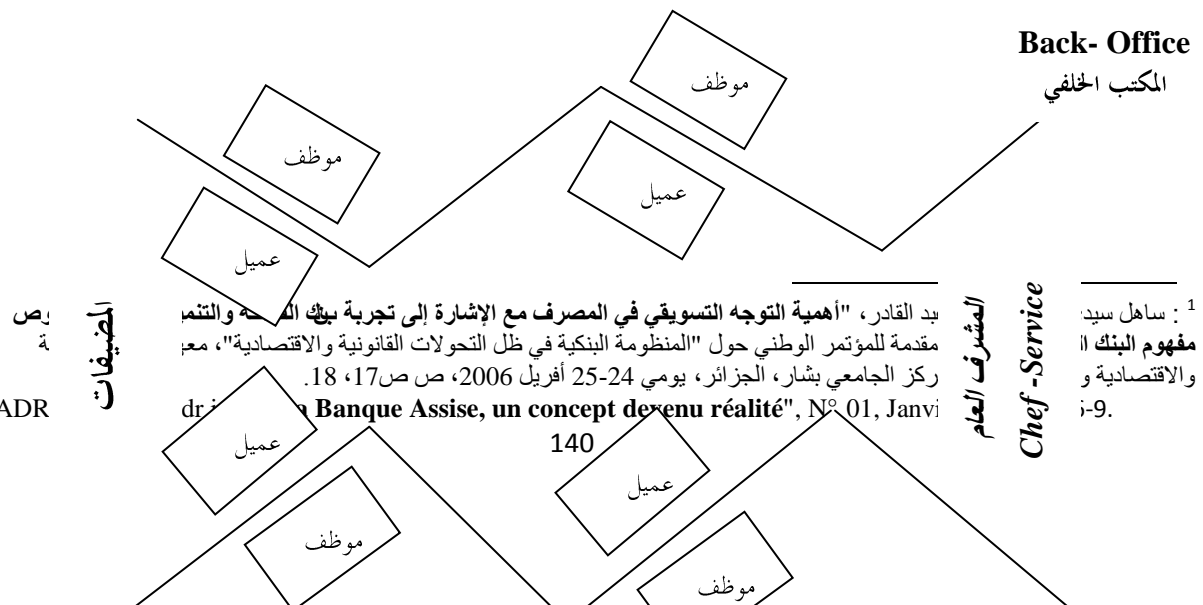
وكنتيجة لإدراج مفهوم البنك الجالس تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من إضفاء صيغة جديدة في تقديم الخدمة المصرفية بغية تحقيق التميز والتموقع.<sup>1</sup>

وتظهر أهمية هذه الخدمة الجديدة (البنك الجالس) التي أطلقها بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تعتبر صورة من صور التطور في العمل المصرفي في زيادة وتحسين أداء البنك من خلال:<sup>2</sup>

- جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل مع البنك؛
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لعملاء البنك؛
- زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية؛
- تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.

والشكل التالي يوضح كيفية تصميم البنك الجالس الذي يعمل على تقديم الخدمات في أحسن الظروف.

### شكل رقم (19): تصميم بنك الجالس (banque assise) في بنك (BADR)



## Front Office المكتب الواجهة

Source : Ibid, pp 6-9

وتتمثل تقنية البنك الجالس في تكفل عون بنكي واحد بتقديم كافة احتياجات العميل وتلبية رغباته لإفادته والاستفادة منه قدر الإمكان، ويمكن القول أن البنك الجالس يعتمد أساسا على واجهتين أو تقديم الخدمات البنكية من خلال مكاتبين:<sup>1</sup>

1. **المكتب الخلفي:** يمكن اعتبار خلفية المكتب كمصنع يعمل في الخفاء، وهو يخضع لسلطة أحد المشرفين، ويمثل التكملة الضرورية لواجهة المكتب، حيث أنه يضمن لها المساعدة وتقديم التوجيهات ويتكفل بمعالجة العمليات التقنية، ويتكون هيكله من عدة مصالح متخصصة وهو يسعى أساسا لتسهيل عمليات المعالجة والتأكد من المعطيات.

2. **المكتب الواجهة:** يقوم هذا المكتب الذي يسيره مكلف بالزبائن بمعالجة طلبات العملاء وجميع عملياتهم ويرتكز البنك الجالس في تقديم خدماته للعملاء على:

- تقديم خدمات نوعية خالية من العيوب والخفة في معالجة العمليات سواء في واجهة مكاتب الاستقبال أو خلفياتها.
- إزالة الحواجز عن الأهلية المهنية وتنوعها لدى الموظفين ذوي الصلة المباشرة بالزبائن.
- تحسين نوعية التسيير والتخصص المهني للمستخدمين.
- إدماج التكنولوجيات الحديثة والإنمائية كونها مصدر للعائدات البنكية وأداة تساهم في التحكم وتخفيض المصاريف العامة .

8- **بنك الوقوف (la Banque Debout):** وهو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبابيك أكثر تنظيما من تلك المعمول بها من قبل على مستوى البنك، ويعني مصطلح بنك الوقوف القيام بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الحج الس على أساس استقبال العميل وهو واقف، وهذا البنك (بنك الوقوف) موجه لفئة معينة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين، حيث يتم التمييز بين عملاء بنك الجلوس وعملاء بنك الوقوف من خلال المعايير التالية:

<sup>1</sup> : Ibid, pp 6-7.



- نوع الحساب المفتوح (حسابات بدون فوائد أو حسابات بفوائد)
- نشاط العميل ورقم أعماله.
- أهمية حركة حسابات العميل.
- مدى وفاء العميل للبنك.

ونشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتجسيدا لنموذج بنك الجلوس وبنك الوقوف قام بتدريب وإعادة تأهيل موظفيه للتأقلم مع المهام الجديدة من جهة ولحسن استقبال العملاء من جهة ثانية.<sup>1</sup>

**9- الخدمات المشخصة (Les Services Personnalisés):** تمثل الخدمات المشخصة مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ومن أجل تحقيق ذلك قام البنك بتكوين أطره للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إلى جانب تكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره والمعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الاستماع، الإبداع، التكيف وطرق أداء الخدمات.

والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لاحتكار 30 % من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددًا هاما من العملاء الجدد خاصة بعد استراتيجية العصرية التي تبناها البنك.<sup>2</sup>

**10- صيرفة التأمين (التأمين المصرفي) (Bancassurance):** تعتبر من أحدث التقنيات أو الخدمات في مجال البنوك وفي مجال إدارة التأمين، وهذا لتشجيع العمل بين البنوك وشركات التأمين وتوفير الخدمات التأمينية على مستوى شبابيك البنوك والهيئات المالية. ويقصد بها استعمال منتجات التأمين في فروع البنوك والمؤسسات المالية أو أنها بيع المنتجات التأمينية من خلال قنوات التوزيع في البنوك (هذه المنتجات بدأت بمنتج التأمين على الحياة).

فقد عرفت وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بداية شهر جويلية 2009 تسويق خدمات التأمين التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بموجب اتفاق وقع بين الطرفين (SAA/BADR BANQUE)، وسيتم تعميم العملية على كامل وكالات البنك لاحقا بعد استكمال برنامج التكوين الذي سيتم تنظيمه لفائدة إطارات البنك. كل هذا سيتم في إطار القانون الجديد المتمثل في اتفاقية توزيع منتجات التأمين من طرف البنوك المؤرخ في ماي 2007، وتعتبر هذه الاتفاقية أول شراكة من نوعها يوقعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، انطلقت في البداية بالتأمين على الأشخاص والتأمين على الحياة والقروض، التأمين على المساكن وعلى الكوارث الطبيعية، وتخص أيضا التأمينات على المخاطر الفلاحية.

<sup>1</sup> : Ibid, pp 7-8.

<sup>2</sup> : Ibid, pp 7-8.

هذه الخدمة التي اعتمدت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساهمت في توسيع قاعدة العملاء (عملاء التأمين) كما تؤدي إلى زيادة ثقة العملاء وولائهم من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها، كما تؤدي إلى تخفيض تكاليف التوزيع مقارنة مع قنوات التوزيع التقليدية وبالتالي زيادة الإيرادات، وهو توجه نحو الشمولية.<sup>1</sup>

**11- شركة "الجزائر- استثمار":** في سنة 2011 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخدمة جديدة (منتوج مالي جديد) عن طريق شركة جديدة هي "الجزائر- استثمار" وهي شركة رأسمال استثماري، أنشئت بمبادرة بنكين عموميين هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، معتمدة من طرف وزارة المالية منذ 11 ماي 2010 يبلغ رأسمالها 1 مليار دينار جزائري موزع كالتالي: 70% لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و 30% للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

تهدف هذه المؤسسة إلى خلق منتوج مالي جديد يمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعالجة العجز في أعلى جدول ميزانية المؤسسة (الأموال الخاصة)، كما تهدف إلى تشجيع المستثمرين في خلق مؤسسات جديدة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المشاركة في تنمية السوق المالي (البورصة)، حيث تتدخل هذه الشركة في مرحلة الإنشاء (رأسمال الجدوى)، وفي مرحلة التطور (مرافقة نموها)، وفي إعادة الهيكلة، بمعنى هذه الشركة تدخل كشريك في مؤسسة أخرى أي تشبّي أسهم أو سندات أو حصص شركاء آخرين، وهذه الخدمة من خلالها يدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية البورصة.<sup>2</sup>

**12- بطاقة "توفير":** بنك بدر تدخل هذه الخدمة (دخلت هذه البطاقة حيز الخدمة في سنة 2012) التي تسمح بتحويل أموال الزبائن من حسابهم الجاري لدفتر الاحتياط والادخار عن طريق الموزعات الآلية النقدية دون التنقل إلى وكالات البنك، ومن جهة أخرى فالفئة المستفيدة من خدمات بطاقة "توفير" يشترط على أصحابها حيازتهم على دفتر ادخار على مستوى بنك (BADR) سواء ذلك الخاضع لمعدلات فائدة أو دونها.

وما يميز هذه البطاقة عن غيرها، أنها تسمح لصاحبها القيام بعمليات تحويل الأموال من حساب إلى آخر، إلى جانب القيام بعمليات السحب، كما تسمح بطاقة "توفير" القيام بالعديد من العمليات انطلاقا من الموزعات الآلية على مدار 24 ساعة حتى في الساعات التي لا تشتغل فيها وكالات البنك وأيام العطلة. وتتمثل هذه العمليات أساسا في السماح بتمويل دفتر الاحتياط من خلال مخصصات الحساب الجاري للزبون، إلى جانب عمليات السحب نقدا.

<sup>1</sup> : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

<sup>2</sup> : العشاب يوسف، تقديم مؤسسة "الجزائر- استثمار"، مداخلة المدير العام العشاب يوسف في تقديمه لشركة "الجزائر- استثمار"، بسكرة، الجزائر، 2011/12/29.

وبالنسبة للشبكة النقدية ما بين البنوك، تسمح بطاقة "توفير" بسحب الأموال من الموزعات النقدية الآلية التابعة للبنوك الأخرى وتلك المتوفرة بالنسبة لشبكة بريد الجزائر، وبخصوص تأمين العمليات البنكية المعتمدة في إطار بطاقة "توفير" فإنه تم اعتماد رقم سري شخصي بالنسبة لكل زبون يلجأ إلى الموزعات النقدية، مما يؤمن جميع العمليات الخاصة بالبطاقة التي تصل مدة صلاحيتها سنتين. على صعيد آخر تم استحداث خدمات جديدة على مستوى البنك الإلكتروني ليدر، الذي انطلق في الخدمة منذ سنة 2004، من أهم هذه الخدمات السماح لزبائن البنك بالاطلاع عن طريق الانترنت على رصيد تحويلاتهم المالية، إضافة إلى تمكين المؤسسات القيام بطريقة مؤمنة بتحويل أجور عمالهم عبر الانترنت دون التنقل إلى الوكالات البنكية.<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:

**1- تسبيقات على قروض الاستغلال (Avance d'Exploitation Garantie):** كما قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم خدمة جديدة ، وهو قرض استغلالي قصير الأجل قابل للتجديد يقدم بناء على ضمان عقاري أو قيم مالية من الدرجة الأولى وقد تصل قيمة القرض إلى 50% من قيمة الضمان.<sup>2</sup>

**2- القرض الرفيق: (CREDIT RFIG):** أطلق بنك (BADR) سنة 2008 خدمة جديدة وهي عملية منح "القرض الرفيق" بناء على اتفاقية بين كل من وزارة الفلاحة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما أن الفوائد المترتبة عن منح هذا النوع الجديد من القروض التي تدخل في إطار "برنامج مرافقة نشاط المستثمرين الفلاحين" بنسبة 5.5% سيتم تحمل أعبائها من طرف وزارة الفلاحة بشرط أن يقوم المستفيد بتسديد القرض في المهلة المقدرة بسنة والتي يمكن تمديدها في حالات استثنائية إلى سنة ونصف.

من جانب آخر أشار المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى أن اعتماد صيغة "القرض الرفيق" جاء بهدف تكثيف عمليات الإنتاج الفلاحي بتدعيم فئة الفلاحين إلى جانب مربّي المواشي والأغنام وكل المعنيين بعمليات تخزين المنتجات الفلاحية والاقتصاد المائي في القطاع الفلاحي.<sup>3</sup>

**3- قرض التّحدي (CREDIT ETTAHADI):** قرض التحدي هو قرض ميسر بشروط ميسرة، تم اعتماده في 2011، يمنح بموجب اتفاقية للأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنويين الذين يقدمون دفتر شروط صحيح وقانوني من طرف الهياكل المخول لها بذلك مثل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، المكتب الوطني للأراضي الزراعية، بمعنى:

- مالكي الأراضي الخاصة غير المستغلة (الخواص) يمنح لهم امتياز لاستغلال أراضيهم، وتربية الدواجن المعفون من المجال الخاص للدولة.
- المزارعين ومربي الدواجن الفرديين أو المنظمات التعاونية أو المجموعات القانونية معينة.

<sup>1</sup> : سمية يوسف، "بطاقة 'توفير' بنك بدر تدخل الخدمة"، جريدة الخبر، عدد 6591، الجزائر، الأربعاء 11 جانفي 2012، ص7.

<sup>2</sup> : أسيا سعدان، مرجع سابق، ص127.

<sup>3</sup> : سمية يوسف، "عملية منح 'القرض الرفيق' تنطلق الأيام المقبلة"، جريدة الخبر، عدد 5390، الجزائر، الاثنين 4 أوت 2008، ص5.

- المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، التي تمارس أنشطة وتقدم منتجات زراعية، تحويل أو توزيع المنتجات الزراعية والغذائية.
- عقود إيجار أراضي زراعية.

يمنح هذا القرض بمعدل فائدة 0% (قرض ميسر 100%) خلال ثلاث سنوات الأولى، ثم يصبح 1% انطلاقا من السنة 4 إلى السنة 5، ثم يرتفع إلى 3% من السنة 6 وحتى 7، ثم انطلاقا من السنة الثامنة الاستفاداة تتجاوز بالكامل سعر الفائدة.

**4- القرض الفدرالي (CREDIT FEDERATIF):** تم اعتماده في 2011، وهو قرض موسمي مدته من 06 أشهر إلى 24 شهرا، وهو قرض ميسر 100%، يوجه هذا القرض للمؤسسات الاقتصادية والتعاونيات أو التجمعات الزراعية مختلفة الفروع الزراعية أو شبه الزراعية، التي تمارس الأنشطة التالية: إنتاج الحليب، الحبوب، الزيتون وزيت الزيتون، العسل، تحويل الطماطم الصناعية، وحدات صناعة العجائن الغذائية، شروط تصدير التمور، إنشاء وحدات تربية الدواجن... إلخ.<sup>1</sup>

**5- بنك (BADR) يحضر لمنح قروض غير ربوية:** كما تدرس البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية كذلك مشروع إطلاق منتجات إسلامية، في اتجاه لتتوسع منتجاتها، فبعد زيادة الطلب عليها في السوق المالي الوطني والتأكد من ربحيتها، فالعديد من البنوك العمومية تحضر حاليا لمنح قروض غير ربوية وتسويقها على مستوى الشبابيك خاصة في الوكالات البنكية، كما أن البنوك العمومية أصبحت مضطرة لتطوير وإطلاق منتجات إسلامية، خاصة بعد أن قامت بنوك الدول المجاورة والدول الأوروبية بتسويق المنتجات الإسلامية على مستوى شبابيك البنوك التقليدية خاصة بعد تعرضها للأزمة المالية العالمية الأخيرة.

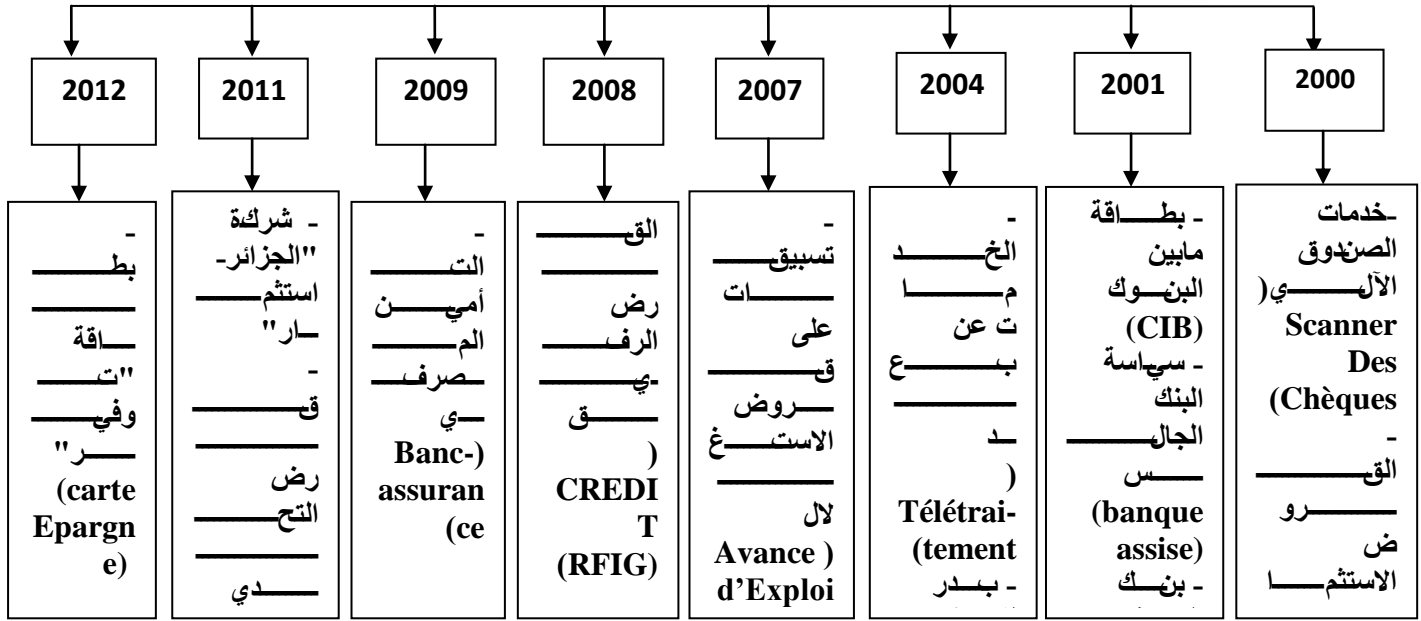
وحاليا قامت البنوك العمومية والخاصة بإعداد مدونة بمنتجات وخدمات إسلامية من خلال فتح شبابيك خاصة تتكفل بتسويق هذا النوع من المنتجات، حيث كان من المتوقع أن تنطلق هذه الشبابيك في الخدمة بداية من السنة الجارية 2011، غير أن تأخر بنك الجزائر في إعدادها حال دون ذلك، فالقوانين المعتمدة حاليا من طرف بنك الجزائر تحول دون انتشار المنتجات الإسلامية، لذا يجب مراجعة القواعد الاحترازية وقواعد التمويل، وتمثل المنتجات الإسلامية حاليا أقل من 5% من التعاملات المصرفية. من جهة أخرى فالقرار الأخير في اعتماد إطلاق منتجات إسلامية وتسويقها في البنوك الربوية يعود إلى البنوك في حد ذاتها التي تبقى حرة في اعتماد هذه المنتجات وتطويرها إذا كانت ترى بأنها ستكون مربحة لها.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح ملخص لأنواع الخدمات والمنتجات المصرفية التي اعتمدها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الفترة من 2000 إلى 2012.

<sup>1</sup> : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

<sup>2</sup> : سمية يوسف، "البنوك العمومية تحضر لمنح قروض غير ربوية"، جريدة الخبر، عدد 6344، الجزائر، الأربعاء 4 ماي 2011، ص9.

شكل رقم (20): أنواع الخدمات والمنتجات المصرفية التي اعتمدها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الفترة (2000-2012).



المصدر: من أعداد الطالبية

من خلال الملاحظة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد أنه ينوع في الخدمات والمنتجات التي يقدمها (يتبع إستراتيجية التنوع)، من خدمات القرض الرفيق، خدمات تأمينية، الاستثمار في البورصة... إلخ وبالتالي فهو توجه نحو الشمولية في العمليات المصرفية، إلا أننا نلاحظ أن أغلب خدماته هذه موجهة للقطاع الزراعي وبعض القطاعات التابعة لنفس القطاع بالرغم من تنوعها حيث فاقت نسبة تمويل النشاطات الفلاحية 89% من مجموع الأنشطة التي يمولها هذا البنك في 2009، أي أن بنك (BADR) بالرغم من توجهه نحو الشمولية في تقديم خدماته إلا أنه متخصص في تمويل القطاع الزراعي وهو توجه نحو التخصص، فقبل سنة 1990 كان بنك (BADR) متخصصا في تمويل القطاع الزراعي، إلا أنه بعد ظهور قانون النقد والقرض 10/90 بدأت البنوك الجزائرية تتعد عن التخصص المصرفي، إلا أنه وبالرغم من ذلك فحسب الملاحظة الشخصية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدأ يعود إلى التخصص في عملياته المصرفية.

### المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية في بنك (BADR)

تتميز البنوك العمومية والخاصة الجزائرية من حيث درجة استجابتها لضرورة تطوير الخدمات البنكية، مما يولد تفاوتاً ملحوظاً في نوعية وجودة الخدمة المعروضة من قبل كل منها، وبالنظر إلى ما تعرضه هذه البنوك من خدمات نجد أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل الصدارة، في مجال تطوير وتحديث

الخدمة المصرفية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى إستراتيجية تطوير خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) سواء بجذب بعض الخدمات البنكية القائمة أو تطوير خدمات قائمة بالفعل أو بإدخال خدمات جديدة تماما.

#### الفرع الأول: حذف بعض الخدمات البنكية

يتم حذف خدمة بنكية ووقف إنتاجها إذا كانت لا تحقق أي مردودية للبنك، أو لعدم قابلية الخدمة للتحسين، أو بسبب عجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للعملاء، وقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتوقيف العمل ببطاقة بدر (Carte BADR) واستبدالها ببطاقة ما بين البنوك (CIB) حيث أن البطاقة السابقة كانت تسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم من الموزعات الآلية التابعة للبنك فقط، بينما بطاقة ما بين البنوك الجديدة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة لذلك تم حذفها واستبدالها.

#### الفرع الثاني: تطوير خدمات بنكية قائمة بالفرع

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتعديل وتحسين خدماته القائمة وذلك من خلال إدخال تغييرات على أحد خصائصها الأساسية سواء الظاهرية، الضمنية أو الخارجية، حيث قام بإدخال تغيير على دفاتر الادخار التي تقدمها، ويعد من أهم البنوك التي حققت نجاحا من إتباع هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال تقديم خدمة دفتر ادخار الأشبال، ويهدف البنك من خلاله تدريب الصغار على الادخار في بداية حياتهم و زرع الثقافة البنكية فيهم، مما يضمن له الحصول على متعاملين مستقبليين.

وقد حققت هذه الخدمة إقبالا كبيرا حيث سجلت نسبة نمو قدرها 35% بين سنتي 2009 و 2010، إضافة إلى خدمات الادخار الأخرى، حيث تضم تشكيلة دفاتر الادخار: دفاتر الادخار للسكن، دفاتر ادخار بنكية، دفاتر ادخار دون فوائد ودفاتر ادخار الأشبال. والجدول التالي يوضح تطور حسابات الادخار خلال (2001-2010).

جدول رقم (06): تطور حسابات الادخار في بنك (BADR) خلال (2001-2010) الوحدة: مليون دينار

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
995	862	794	783	682	548	461	528	546	626	دفتر ادخار السكن
352410	260250	129476	123568	95568	90123	82936	68848	52097	39320	دفتر ادخار بنك
3765	3522	3256	3100	3045	2890	2806	2030	1386	1019	دفتر دون فوائد
3450	2965	2833	2782	2540	2150	2006	1695	1427	1174	دفتر ادخار

أشبال										
360620	267599	136359	130233	101835	95711	88209	73101	55456	42139	المجموع

المصدر: تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

كما قام بنك (BADR) كذلك بتحسين خدمة القروض بالعمل على تقصير مدة دراستها، حيث أصبحت القروض الاستغلالية تعالج في أقل من 15 يوم، أما ملفات الاستثمار فدراستها لا تتعدى 45 يوم، كما تم تحسين خدمة القروض العقارية لبناء السكن الريفي وذلك بتعديل سعر الفائدة إلى 1% حيث تشير المادة الثانية من المرسوم الصادر في العدد 17 من الجريدة الرسمية إلى تحميل المستفيدين من القروض العقارية أو السكنية من نسبة فائدة على القرض لبناء سكن ريفي قدرها 1% سنويا عندما تكون مداخيله أقل أو تساوي ست مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون، كما ذكرنا سابقا.

### الفرع الثالث: إدخال خدمات جديدة

في إطار تحول البنوك العمومية الجزائرية إلى بنوك سوق، أصبح بإمكان أي بنك طرح خدمات جديدة وتكييفها مع نشاط البنك أو الاحتفاظ بها على وضعيتها، حيث بنك الفلاحة والتنمية الريفية كان له سبق والريادة في استخدام الخدمة الشخصية والذاتية للعملاء وذلك من خلال تجسيد مفهوم البنك الجالس لأول مرة في 9 سبتمبر 2001، من خلال وكالة عميروش، وانتقلت هذه التقنية إلى الوكالات الأساسية الأخرى عبر التراب الوطني في 15 جانفي 2002، كما قام بنك (BADR) بتقديم خدمة جديدة وهي تسبيقات على قروض الاستغلال، القرض الرفيق، التأمين المصرفي، الجزائر استثمار، قرض التحدي والقرض الفدرالي وبطاقة "توفير" كما ذكرنا سابقا، وهي كلها خدمات جديدة انفراد بنك (BADR) بتقديمها.

ومما سبق ذكره نستنتج أن بنك (BADR) يحاول جاهدا إدخال منتجات جديدة للسوق البنكي الجزائري أو تطوير منتجات قائمة فعلا أو تبني منتجات تقدمها بنوك أخرى بهدف زيادة المنافسة بين البنوك وتمكين العميل من التقرب إلى البنك الذي يحقق له الرضى العام، ولكن يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يدرس جيدا الخدمات التي يقدمها والتي يجب أن تتماشى مع الثقافة البنكية التي يتسم بها أفراد المجتمع لوجود تفاوت كبير بين تقديم منتج وإمكانية تقبل هذا المنتج على أرض الواقع، كما يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحسين أداء الخدمات القائمة فعلا قبل طرح خدمات جديدة وذلك لتعزيز ثقة العملاء في خدمات البنك.

وتأسيسا على ما سبق نرى أن بنك (BADR) بدأ في الفترة الأخيرة يبتوع أهمية الارتقاء بالخدمات التي يقدمها، وإن كانت بعيدة جدا عما يحدث في الساحة البنكية العالمية من خلال تحسين الخدمات الموجودة أو تقديم خدمات جديدة، إلا أنها تخطو بخطوات بطيئة جدا في تحقيق ذلك، ويمكن القول أن تطوير الخدمات البنكية وحده غير كافي، حيث يحتاج إلى موظفين لديهم معرفة بها وبجميع جوانبها، ومن هنا تنشأ الحاجة باستمرار إلى تدريب وتأهيل الموظفين للوصول إلى زيادة كفاءتهم في تقديم

الخدمات القديمة والجديدة وإلى استخدام التكنولوجيا التي تساهم بشكل كبير في عملية التطوير والتي سنتطرق لها لاحقاً.

### **المطلب الرابع: معوقات عملية تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها في بنك (BADR)**

كما سبق القول يعمل ال بنك على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه واستمراره ونموه، وتكمن الخطورة عندما يهمل البنك هذا، وفي الجانب الآخر، وحتى لو افترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة فكم منها يستحق له النجاح، وقد يتحقق لكل ذلك النجاح أو جزء من هـ، فبعدما تطرقنا إلى عملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نتطرق في هذا المطلب إلى معوقات عملية تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها في نفس البنك.

### **الفرع الأول: المعوقات العملية لعملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)**

بالرغم من أن عملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR) لها درجة كبيرة من الأهمية إلا أنه وبصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب:

- 1- "بالرغم من استعمال الموزعات الآلية للنقود في الجزائر إلا أن عددها منخفض الذي لا يتعدى ألف موزع، ما يعني أن مقابل كل موزع آلي 30 ألف جزائري، كذلك من المعوقات التعطل المستمر للموزعات الآلية بسبب هشاشة النقود الورقية المهترئة، بالإضافة إلى سوء صيانة الأجهزة ذاتها، وسوء استخدام حاملي بطاقات السحب لهذه الأخيرة، وانقطاع من حين لآخر لشبكة ربط الأجهزة".<sup>1</sup>
- 2- تحول شدة المنافسة بين البنوك الجزائرية دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق إلى قطاعات، ولذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها، ويعني ذلك بالطبع تحقيق مبيعات وأرباح أقل حتى وإن تمكن البنك من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.
- 3- لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون وتقدم له منافع كافية وفي نفس الوقت تحقق أرباحاً مناسبة للبنك، وقد ازدادت القيود المفروضة على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي ودور البنوك بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- 4- هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة، ففي حقيقة الأمر لا تشمل هذه التكلفة على ما يتحمله البنك في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة، وهذا يعتبر عائقاً كبيراً للبنوك الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

<sup>1</sup> : سليم بن عبد الرحمان، "شركة جديدة لنقل النقود الورقية إلى الموزعات الآلية"، مرجع سابق، ص5.



فنحن نعلم أن عملية تطوير خدمات مصرفية سواء بإدخال خدمات جديدة أو تعديل قائمة خدمات يتطلب إنفاقا كبيرا خاصة على مصاريف البحث والتطوير، أو على مصاريف الإعلان حيث يضم الإعلان الحملات الإشهارية، المنشورات والمطبوعات الدورية كما تنظم ملتقيات وندوات وذلك قصد التعريف بالمنتج الجديد في البداية، فبالنسبة للإنفاق على البحث والتطوير (يضم الإنفاق على التطوير مصاريف تكوين العاملين، مخصصات اقتناء التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا وبراءات الاختراع والخبرات المستوردة) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يبقى ضعيفا، فقد بلغت هذه النسبة في نهاية 2010 ما يقارب 0.01% من نسبة الإنفاق العام، مما لا يساهم في عملية التطوير ويضع عائقا أمامها. أما تكاليف الإعلان في (BADR) فهي باهضة حيث وصلت في نهاية 2010 إلى 15465 مليار دج، لكن يبقى الإعلان مهما لإيصال الخدمة الجديدة للزبون، فمثلا لجأ بنك (BADR) آخر مرة للتعريف بمنتجه الجديد وهو شركة "الجزائر-استثمار" إلى تنظيم ملتقى نظمه المدير العام لهذه الشركة. وتوضح المشاكل السابقة العقبات التي تواجهها الإدارة عند المقارنة بين مخاطر عدم تطوير الخدمات أو التوصل إلى خدمات جديدة، وبين مخاطر ومشكلات تقديم الخدمة الجديدة، وتؤيد الاتجاهات والرغبة في التطوير دائما أهمية تطوير الخدمات للتوصل إلى خدمات جديدة مع محاولة تقليل المخاطر التي تتضمنها هذه العملية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التنظيم الفعال لعملية التطوير. ويمكن القول أن تطور الخدمات المصرفية أصبح نشاطا هاما في أي بنك للاستمرار في السوق والمنافسة، فواقع الحال يشير إلى اعتماد البنوك الجزائرية بشكل رئيسي على الوظائف التقليدية المنحصرة أساسا في مجال تلقي الودائع ومنح القروض، وهناك من يقدر عدد الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية بـ 40 خدمة في حين تقوم البنوك العالمية بتقديم أكثر من 360 خدمة مصرفية<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

إن المؤسسات المصرفية الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية تأخذ بعين الاعتبار المؤثرات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية تطوير الخدمات المصرفية، إذ أن قرارات البنك تتأثر بتلك المؤثرات، ويتم في ضوءها تعديل الخدمات المصرفية الموجودة أو إدخال خدمات جديدة، وقد تم تقسيم تلك المؤثرات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>2</sup>

### أولا: المؤثرات الخارجية: وتشمل:

<sup>1</sup> : صالح صالح، "الأثار المتوقعة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر، 2002، ص 60.

<sup>2</sup> : هواري معراج، "العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر الوطني حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 24-25 أبريل 2006، ص 5، 6.

1. **التغير في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن**: وجد أن لاختلاف التطور في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن وزيادة درجة تعقيدها تأثيرا قويا على عملية تطوير الخدمات المصرفية وبشكل إيجابي، وبالتالي فإن بنك (BADR) يجب أن يراعي هذا التغير في الحاجات والرغبات أثناء عملية التطوير.
2. **الأنظمة والقوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي**: وجد أن للأنظمة والتشريعات الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي في الجزائر تأثيرا قويا على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتحديد.
3. **المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية**: تلعب جهود البنوك والمؤسسات المالية المنافسة دورا قويا وإيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى البنوك الجزائرية، وهي تشكل دافعا واضحا لقيام بنك (BADR) بتطوير خدماته لمواجهة هذه المنافسة خاصة بعد قانون 10/90.
4. **مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها**: لها تأثير قوي على تطوير الخدمات المصرفية وكان تأثيرها إيجابي نسبيا على عملية التطوير، حيث دفع هذا التطور التكنولوجي بنك (BADR) إلى إدخال خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية ذات جودة عالية.

#### ثانيا: المؤثرات الداخلية: وتشمل:

1. **جهود البحث والتطوير في البنك**: وهي الجهود التي تبذلها إدارة البنك فيما يتعلق بمجال البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية جديدة، ومحاولة إيجاد طرق جديدة لتمويل العمليات المصرفية الأخرى، فعلى الرغم من أهمية بحوث التطوير داخل البنوك التجارية الجزائرية، فقد وجد أن هناك اهتماما ضعيفا بهذا الجانب من قبل الإدارات لهذه البنوك، وبالتالي فإن تأثيرها وعلاقتها بعملية تطوير الخدمات المصرفية ضعيف جدا، وخاصة من طرف بنك (BADR) حيث بلغت نسبة الإنفاق على البحث والتطوير 0.01% من الإنفاق العام.
2. **إدارة عملية التطوير في البنك**: المواءمة بين حاجات الزبائن وما يقدمه البنك من خدمات مصرفية، وهذا يعني أن العملية التسويقية يجب أن تعتمد بشكل قوي على ضرورة استمرارية البحوث والدراسات للتعرف على الحاجات والرغبات المختلفة بما يزيد من ربحية البنك ويدعم استقراره.
3. **المناخ التنظيمي والإداري في البنك**: ويقصد به البيئة التنظيمية والإدارية للبنك، ويتضمن ذلك ما يطبقه من أساليب وأنماط إدارية، وهذه الأساليب إنما تعكس الخبرة والمعرفة المتعمقة، والمقدرة على تقديم خدمات مصرفية جديدة، وتقديم الخدمات المصرفية الحالية.
4. **جهود تحفيز الابتكار داخل البنك**: ويقصد بذلك مدى وجود نظام لتشجيع موظفي البنك على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة يمكن معرفتها من خلال اتصالهم المباشر وغير المباشر بالزبائن، وذلك بالتعرف على الانطباعات المتولدة لدى الزبون عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته وأوجه القصور التي يمكن تجنبها وبالتالي تطوير هذه الخدمة بمختلف جوانبها.

### المبحث الثالث: دور التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية تحتاج إلى موظفين مؤهلين لديهم معرفة بهذه الخدمات كما تحتاج إلى تكنولوجيا حديثة وإلا فإن جهود التطوير سوف تظل محدودة النتائج، فالتكنولوجيا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تساهم في تقديم خدمات متطورة، كما أن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية وتدريبهم وتأهيلهم باستمرار يؤدي إلى زيادة كفاءتهم في تقديم خدمات جديدة أو تعديل خدمات قائمة، لذا أخذت المؤسسات المصرفية الجزائرية على عاتقها الاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا ومنها بنك (BADR)، إذن سنحاول في هذا المبحث أن نوضح دور كل من التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR).

## المطلب الأول: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

أدرك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحديث الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة بتقديم خدمات مصرفية جديدة في الوقت والمكان المناسبين، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى دور التكنولوجيا في تحديث الخدمات ال بنكية المقدمة في بنك (BADR).

حيث بادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تأسيس قاعدة تقنية متطورة تعمل على ربط كافة فروع البنك عبر شبكة متطورة للاتصالات، حيث كان بنك (BADR) هو السباق إلى إدخال قنوات توزيع إلكترونية لتقديم خدماته للمواطنين، وبدأ هذا التوجه من خلال عدد كبير من أجهزة الصرف الآلي المتواجدة داخل أو خارج مبنى البنك مسجلا بذلك المرتبة الأولى في الجزائر، كما أن إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أول اهتمامات البنك حيث شرع في ذلك مند 1991 وكانت أهم هذه المقاييس حسب السنوات:<sup>1</sup>

1991: - تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

1992: - وضع برمجيات Logiciel SYBU مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن) - إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1993: - إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994: - تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.

1996: - إدخال عمليات الفحص السلبي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (Télétransmission).

1998: - تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك دون الخدمات المسندة.

2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات

وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

2000: - القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

<sup>1</sup> : بن وسعد زينة، مباركي سمرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 359-360.

**2001:-** التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.

- تحقيق مشروع البنك الجالس ( Banque Assise ) مع الخدمات المشخصة.

- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة MEGA- ( PAC ) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

**2002:-** تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كزبون مقدم للخدمة.

- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.

**2003:-** إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم.

- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.

- إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب،

الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية.

- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.

**2004:-** التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف وكالات البنك ، كذلك اعداد البرنامج الوطني لتطوير الفلاحة PNDA.

**2005:-** تم استخدام أجهزة الكمبيوتر ذات السعة الكبيرة والأكثر تطورا، حيث أصبح كل موظف على

مستوى البنك يتعامل مع العملاء باستخدام جهاز الكمبيوتر، كما أستعمل البنك وسائل تكنولوجية جد

متطورة سواء تعلق الأمر بالموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج البنك (DAB) أو الشبايك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية (GAB).

- كما يسعى البنك إلى وضع أجهزة معلوماتية ضخمة وهي أجهزة تحمل عليها قواعد البيانات

الخاصة بالبنك، كما تحمل عليها أيضا مواقع الويب Web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك،

وذلك استعدادا لاستخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال بين البنك والعملاء، وتتميز هذه النوعية من

الأجهزة بالقدرة على تخزين كميات هائلة من المعلومات بالإضافة إلى سرعة تشغيلها واسترجاعها لكل

البيانات، ومواصلة العمل على طول الوقت لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية نحو العملاء.

**2006:-** حصل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على قرض قدره 10 مليون دولار من البنك الإفريقي

للتنمية لتعميم وتحديث الأجهزة المعلوماتية بمختلف أنواعها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : BADR Banque, Badr info, N° 29, 2<sup>ème</sup> trimestre 2000, p 13.

\***برامج التشغيل:** وتتمثل هذه البرامج في نظم التشغيل التي يتم إعدادها وتشغيلها عن طريق أجهزة الكمبيوتر بهدف تقديم منتجات وخدمات مصرفية في أسرع وقت وبدون أخطاء.

\***وسائل الاتصالات:** يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نظم اتصالات متطورة - نظام Swift - لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية من وإلى الخارج، ويسعى البنك إلى عقد اتفاق مع مؤسسة Western Union في مجال تحويل الأموال باعتبار أن عملية التحويل عبر هذه المؤسسة يتم في أوقات قياسية مقارنة بنظام Swift .

2007:- أسهمت التكنولوجيا بشكل عام في تغيير ملامح النشاط المصرفي، وفي خلق خدمات جديدة مثل البطاقات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي مختلف البنوك الجزائرية، ففي 2007 وصل عدد بطاقات الدفع الإلكتروني بين البنكية المتداولة في الجزائر نحو 1.3 مليون بطاقة، حيث أن عدد البطاقات الإلكترونية الموزعة على زبائن البنوك المشاركة في نظام الدفع الجديد وصل في تاريخ 30 أبريل من سنة 2007، 1.268 مليون بطاقة وهو في الوقت الراهن في مستوى 1.3 مليون بطاقة، واستلزم الوصول إلى رقم 1.3 مليون بطاقة موزعة بين البنكية تجهيز وكالات البنوك على المستوى الوطني بنحو 300 موزع آلي للنفود، ومن المنتظر أن يصل عدد التجهيزات مع نهاية السنة الجارية 500 موزع.<sup>1</sup>

فإدخال التكنولوجيا (استخدام أجهزة الكمبيوتر، الانترنت، أجهزة الصرف الآلي...إلخ) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساهم في طرح خدمات جديدة أو تعديل خدمات قائمة مثل بطاقة ما بين البنوك، الخدمات المشخصة خدمات الصندوق الآلي وذلك بتكاليف منخفضة (تكلفة التشغيل وتكلفة تجهيز المعاملات المالية) وبأرباح كبيرة وأداء جيد للخدمة (السرعة في تنفيذ وتقديم الخدمات من ناحية وتقليص طوابير الزبائن على الوكالات البنكية و وكالات البريد من ناحية أخرى).

## المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية - ف - ي بنك (BADR)

يمكن القول أن تطوير الخدمات البنكية وحده غير كافي، حيث يحتاج إلى موظفين مؤهلين، ومن هنا تنشأ الحاجة باستمرار إلى تدريب وتأهيل الموظفين للوصول إلى زيادة كفاءتهم في تقديم الخدمات، فنظرا لأهمية العنصر البشري في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة المصرفية بشكل خاص كونه يعتبر جزءا من الخدمات التي يقدمها البنك، وبسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافه، وخلق

<sup>1</sup> : سليم بن عبد الرحمان، " عدد البطاقات الإلكترونية البنكية وصل إلى 1.3 مليون بطاقة"، جريدة الخبر، عدد 5025، الجزائر، الاثنين 20 أوت 2007، ص11.

صورة وانطباع جيد عنه، وفي هذا الصدد اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تأهيل العنصر البشري، وسنتطرق في هذا المطلب إلى دور هذا الأخير في تطوير الخدمات المصرفية.

فقد اتبع بنك الفلاحة والتنمية الريفية خطة إستراتيجية لتنمية موارده البشرية تتمحور أساسا حول:

- التكوينات التأهيلية وتتضمن التقنيات والأساليب الحديثة للإدارة، تحليل مخاطر القروض، التكفل التام بالعميل، إضافة إلى تكوين أعوان الاستقبال وتكوينات خاصة أخرى.
- تكوين الإطارات وتأهيلهم لاستخدام أدوات الإدارة، التسويق وتسيير الموارد البشرية.
- تدريبات على التكنولوجيا الحديثة والتي ستدخل نطاق البنك خاصة المقاصة الإلكترونية.

وهذا يعني أن بنك (BADR) يعتمد على سياسة متنوعة لتكوين وتنمية موارده البشرية، وذلك لتغطية كافة النشاطات البنكية الإدارية والتسييرية والتي تتم مباشرة مع العملاء، لاسيما المكلف بالزبون فيما يتعلق بسياسة البنك الجالس، والذي يجب أن يكون ملما بكافة العمليات البنكية.

كما أولى بنك (BADR) اهتماما كبيرا للتكوين وخصص له ميزانية معتبرة لأن ضمان تكوين جيد وتزويد الموظفين بكل الأساليب والأدوات المرافقة للتحديث هما الغاية التي يسعى إلى تحقيقها البنك مستقبلا، حيث سطر هذا البنك برنامجا لتكوين إطاراته العليا يعتمد على أربعة محاور:

- **المحور الأول:** موجه للمدراء المركزيين في كيفية إدارة البنك من خلال تنمية مؤهلاتهم في مجال الإدارة الحديثة للبنوك؛
- **المحور الثاني:** موجه لمدراء الوكالات حول كيفية تقييم المشاريع الاستثمارية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة؛
- **المحور الثالث:** موجه لمدراء الوكالات لتحسيسهم بمفهوم بنك الجالس؛
- **المحور الرابع:** لمدراء المجموعات الجهوية للاستغلال فيما يخص تحسين الأداء والفعالية والنجاعة في التعامل مع العملاء، والعمل على إعطاء صورة حسنة عن البنك ووضع التدابير اللازمة للمحافظة على حصته السوقية في ظل المنافسة القائمة في السوق المصرفية.<sup>1</sup>

كما اعتمد بنك (BADR) على تأهيل العنصر البشري بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه، ولتطبيق سياسة إعادة التأهيل، قام مؤخرا باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة، هذا النظام الذي أعدته مؤسسة أكسيس Axys للخدمات سيسهل له مهمة تسيير المسار المهني لحوالي 7000 موظف وسيعطي نفسا جديدا في مجال تكوين الموظفين ضمن أساليب عمل حديثة تتسجم مع التطورات التي يعرفها العمل المصرفي.

<sup>1</sup> : محمد زيدان، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

وفي هذا الصدد قام البنك وفي إطار إعادة تنظيمه باستحداث مديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية مهمتها تكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني، وقد قامت إدارة البنك في عام 2000 بتكوين ما يعادل 2709 موظف من مجموع 6296 موظف وهو ما يعادل نسبة 43%.

أما خلال عام 2001 فقد تم تكوين ما يعادل 884 موظف في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المصرفي الحديث.

كما وضعت المديرية سنة 2003 برنامجا عمليا يعتمد على التكوين المتواصل لموظفي البنك خاصة بعد تبني البنك الجالس، حيث شمل هذا البرنامج تكوين 2547 موظف من مختلف الأصناف مما تطلب ما يقارب 84 مليون دينار.

أما فيما يتعلق بسنة 2004 فقد تبنت المديرية فلسفة جديدة تعتمد على فكرة التقرب من وكالات البنك وذلك بتنشيط ملتقيات وتجمعات جهوية قصد تحسيس مدراء البنك بإستراتيجية البنك الجديدة وهي تجسيد مفهوم البنك الجالس على مستوى كافة وكالات البنك في غضون السنوات القليلة القادمة.<sup>1</sup>

أما في سنة 2009 فقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الاتفاقية والشراكة بين الطرفين (SAA/BADR BANQUE) والمتمثلة في اتفاقية توزيع منتجات التأمين من طرف البنوك المؤرخ في

ماي 2007 بإعداد برنامج تكويني لفائدة إطارات البنك، فهو برنامج تكويني مكثف في مهنة التأمين يشرف عليه مختصين تابعين للشركة الجزائرية للتأمين (SAA)، الهدف منه تكوين إطارات لتقديم هذه

الخدمة الجديدة المتمثلة في التأمين المصرفي **La Bancassurance**.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق نجد أن للعنصر البشري في بنك (BADR) دور إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات البنكية من خلال:

-إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، تطوير الخدمات القائمة، وعرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير خاصة الخدمات ذات العلاقة المباشرة للزبون مثل البنك الجالس.

## المبحث الرابع: دور إستراتيجي تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء بنك (BADR)

بعدما تعرضنا لأهم الخدمات التقليدية والحديثة المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وإلى تطوير الخدمات المصرفية في هذا البنك كإستراتيجية فعالة، من خلال المباحث السابقة من هذا الفصل،

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup> : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.



سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أثر تطبيق هذه الإستراتيجية على الأداء في هذا البنك من خلال التعرض لأهمية هذه الإستراتيجية ثم إلى تقييم الأداء المصرفي في بنك (BADR)، كما نتطرق إلى دور هذه الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية وإلى أثرها في تحسين أداء نفس البنك.

## المطلب الأول: أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

في هذا المطلب سنتناول أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) حيث أن أغلب المؤسسات المصرفية تضع إستراتيجية خاصة بالتطوير الخدمي وذلك من أجل تحقيق أهدافها قصيرة المدى المتمثلة في المبيعات والأرباح، والبعيدة المدى المتمثلة في الحصة السوقية والربحية، وكذلك بنك (BADR) فهو يضع إستراتيجيات خاصة لتطوير وتحسين خدماته المقدمة للقطاع الفلاحي ومختلف القطاعات الأخرى بهدف جذب عملاء جدد.

فطالما أن العديد من فئات العملاء والمستفيدين المختلفة ظروفهم ومتطلباتهم، إلى جانب التغير المستمر في الظروف والمتغيرات البيئية وفي إمكانات البنك وقدراته، فإن هناك فرصا متعددة لتطوير الخدمات المصرفية، حيث إن تطوير منتجات جديدة يعتبر من القرارات الإستراتيجية الهامة في منظمات الأعمال التي تؤثر على قدرتها في البقاء والنمو في الأمد البعيد، لذلك فإن القرارات المتعلقة بتطوير منتجات جديدة يجب اتخاذها على أعلى المستويات الإدارية في المنظمة نظرا لأثرها على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لكن في بنك (BADR) العملية تختلف حيث إن إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية إستراتيجية هامة لكن ليست ذات أولوية مثل منظمات الأعمال المصرفية الأخرى، بمعنى ليست في مقدمة إستراتيجياتها التي تضعها.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يطور خدماته أو منتجاته حسب حاجته الخاصة وحاجة الزبائن وحسب حاجة السوق المصرفي لذلك، فمثلا شركة "الجزائر-استثمار" التي يشارك فيها بنك (BADR) بنسبة 70% في رأس المال، ظهرت لأن هناك حاجة لمنتج مالي جديد يساهم في خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة ويساهم في تقليص عدد البطالة، كما أنها خدمة تؤدي إلى تطوير السوق المالي الجزائري (البورصة) التي هي ضعيفة جدا بالمقارنة بالبورصات العالمية وحتى العربية. كذلك بالنسبة لمنتج التأمين المصرفي ظهر بسبب الحاجة إليه، حيث رأى بنك (BADR) أنه بإمكانه الاحتفاظ بعملائه الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي زيادة أرباحه عن طريق خدمات تأمينية تختصر الوقت والمسافة للعملاء خاصة الدائمون للبنك، معنى ذلك أن لإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR) أهمية كبيرة تظهر من خلال الحاجة إليها.

وتظهر أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال اختلاف التطور في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن وزيادة درجة تعقيدها، فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاع بنك الفلاحة والتنمية الريفية تنويع تشكيلة منتجاته وخدماته مثل: القرض الرفيق،

بطاقة ما بين البنوك، الخدمات عن بعد، التأمين المصرفي، الاستثمار في البورصة... إلخ. وبالتالي فهو توجه نحو الشمولية، كما أنها تؤدي في النهاية إلى تنشيط وتطوير السوق المصرفي والمالي في الجزائر بشكل عام، كما استطاع هذا البنك كذلك من خلال تطوير منتجات جديد أن يزيد من حجم تعاملاته وزيادة زبائنه حيث وصل عدد زبائن بنك (BADR) في نهاية 2010 إلى 256485 عميل بعد أن كان عددهم 56482 عميل سنة 2000.

كما سمحت هذه الإستراتيجية بالإضافة إلى تنويع تشكيلة منتجات وخدمات البنك، إلى تنويع عملائه وشركائه وحتى أسواقه، حيث أصبح يتعامل مع عدة قطاعات مثل قطاع التأمين، بعض الشركات الفلاحية والصناعية والمؤسسات مثل دعم تشغيل الشباب Ansez، كما كان له شراكة مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لإنشاء شركة "الجزائر-استثمار"، وكذا البورصة من خلال الاتفاق الذي كان بين بنك "بدر" وصندوق الاستثمار من أجل التشغيل وذلك لتسهيل حصول عمال البنك البالغ عددهم 8500 موظف على أسهم في الصندوق وهو أول مؤسسة مالية يتعامل معها الصندوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأداء المصرفي في بنوك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

سننظر في هذا المطلب إلى تطبيق نموذج Dupond في تقييم الأداء المصرفي في بنك (BADR)، حيث تعتمد نماذج تقييم أداء المصارف على البيانات المالية والمحاسبية وتقارير النشاط للبنوك لذا قيد تطبيق نموذج Dupond (متضمنا مؤشر العائد على حقوق الملكية، مضاعف حق الملكية، العائد على الأصول، إنتاجية الأصول و هامش الربح) بما هو متوفر من بيانات ومعلومات، وسوف نقوم باستعراض مؤشرات نموذج Dupond بدءا بالعائد على حقوق الملكية، قمنا بتفصيله إلى مضاعف حق الملكية والعائد على الأصول ثم تفصيل هذا الأخير إلى هامش الربح ومنفعة الأصول كما ذكرنا سابقا في الجانب النظري من هذه الدراسة.

**الفرع الأول: العائد على حقوق الملكية (ROE):** ROE هو مؤشر الربح الصافي إلى مجموع الأموال الخاصة للبنك، يسمى أيضا المردودية المالية ويحسب كنسبة بين النتيجة الصافية إلى رأس المال الخاص المستثمر، والجدول التالي يوضح قيم هذا المؤشر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2000-2010).

لسنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010

<sup>1</sup> : www.badr-bank.net, Consulté le: 25/05/2011.

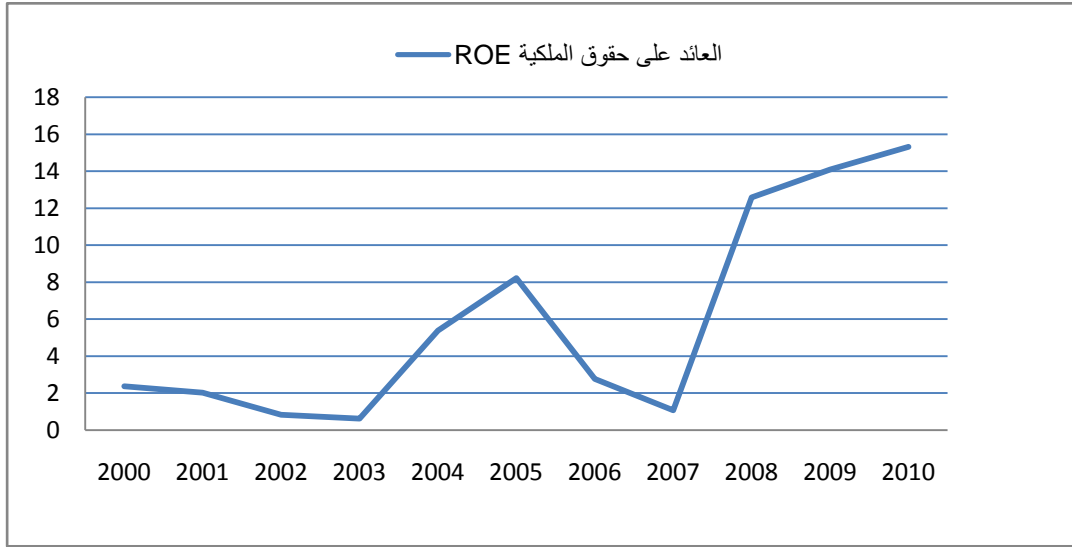
15.321	14.086	12.584	1.074	2.776	8.234	5.390	0.63	0.83	2.04	2.38	ROE
--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	-----

جدول رقم (7): العائد على حقوق الملكية في بنك (BADR) في الفترة (2010-2000) الوحدة: %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2010-2000) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (21): تطور معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) في الفترة (2010-2000)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (7).

ذكرنا سابقا أن العائد على حق الملكية هو المعيار الأساسي للحكم على كفاءة البنك في مجال تعظيم ربحيته وأن معدل العائد على حق الملكية يقيس مقدار ربحية ملاك البنك، وكما ذكرنا كذلك أن نموذج العائد على حق الملكية يمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك.

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه أن مؤشر العائد على حقوق الملكية في بنك (BADR) اتجه نحو الارتفاع من 2.38 % سنة 2000 إلى 15.321 % سنة 2010، لكن شهد من سنة 2000 إلى 2003 انخفاضا ثم عاود الارتفاع سنة 2004 حيث وصل إلى 5.39 % و 8.234 % سنة 2005 ثم انخفض مرة أخرى سنة 2006 و 2007 ليرتفع من جديد سنة 2008 إلى 12.584 % و 14.086 % سنة 2009 و 15.321 % سنة 2010، ومن المعلوم أن العائد على حق الملكية (ROE) هو محصلة مؤشرين آخرين هما مضاعف حق الملكية (EM) والعائد على الأصول (ROA).

يعني أن ارتفاع أو انخفاض العائد على حق الملكية يرجع إما إلى العائد على الأصول أو مضاعف حق الملكية، وفيما يأتي نحاول الإطلاع على أي المؤشرين ساهم بنسبة أكبر في رفع العائد على حق الملكية.

فلذا حللنا النتائج السابقة في الجدول رقم (7) لمعرفة مصدرها أي ما هو المؤشر الذي ساهم فعليا في رفع أو خفض معدل العائد على حقوق الملكية : معدل العائد على الأصول أو مضاعف حق الملكية ، نجد أنه كان الفضل في رفع ROE لمضاعف حق الملكية في رفع المردودية المالية E ، وبشكل عام تظهر نتائج مؤشر العائد على حقوق الملكية في الجدول أعلاه، أن بنك (BADR) حقق عائدا متوسطا خلال الفترة (2000-2010) يقدر بـ 5.94%.

**الفرع الثاني: مضاعف حقوق الملكية (EM):** يحتسب مضاعف حق الملكية بقسمة الأموال الخاصة على مجموع الديون طويلة الأجل ، والجدول التالي يوضح مؤشر مضاعف حق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2000-2010).

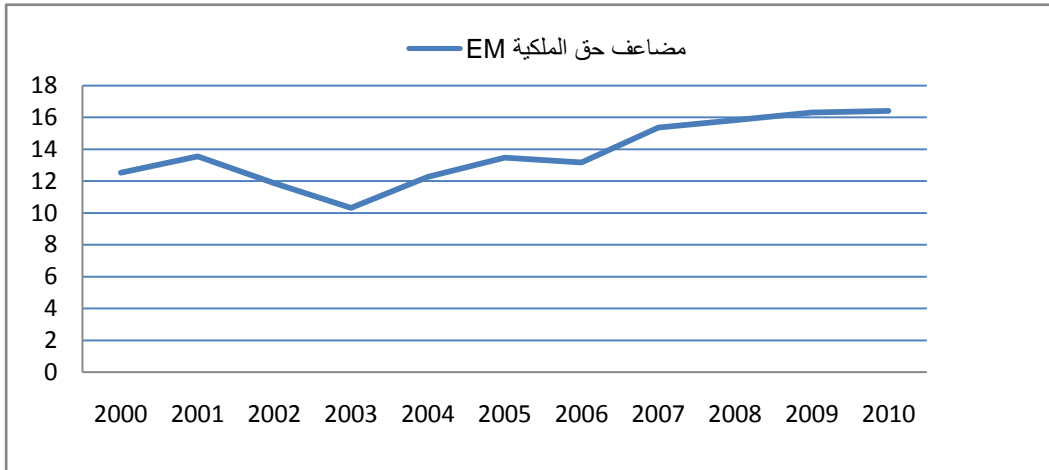
**جدول رقم (8): مضاعف حق الملكية في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010) الوحدة: %**

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EM	12.53	13.54	11.86	10.31	12.251	13.476	13.158	15.348	15.809	16.305	16.402

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور مضاعف حق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2000-2010) ندرجها في الشكل التالي:

**شكل رقم (22): تطور مضاعف حق الملكية (EM) في الفترة (2000-2010)**



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (8).

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه أن بنك (BADR) حقق أحيانا مضاعف ملكية مرتفع خلال كل السنوات من (2000-2010) بنسب متفاوتة ومقاربة (أي غالبا ما كان التمويل

بالأموال الخاصة أكبر من التمويل بالديون) يعني أن البنك لا ينتهج سياسة الاقتراض بشكل كبير كمصدر أساسي لتمويل أصوله المختلفة، وهذا يقودنا إلى نتيجة منطقية مفادها أن بنك (BADR) حقق أعلى معدل عائد على حقوق الملكية بواسطة تحكمه في التكاليف الناجم عن الإدارة الجيدة لأصوله وليس عن طريق مضاعف الملكية، عكس سنة 2003 التي كان أداؤها ناجما عن مضاعف حق الملكية وليس إلى العائد على الأصول في ظل سوء إدارة أصولها وبالتالي عدم قدرتها على التحكم في تكاليفها بكفاءة.

**الفرع الثالث: العائد على الأصول (ROA):** يقاس العائد على الأصول كما ذكرنا سابقا بقسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول، وهو مؤشر يعبر عن مدى كفاءة إدارة الأصول بالطريقة التي تجعلها تساهم في رفع القيمة المضافة في المؤسسة المصرفية، والجدول التالي يوضح قيم إنتاجية الأصول خلال الفترة (2010-2000)

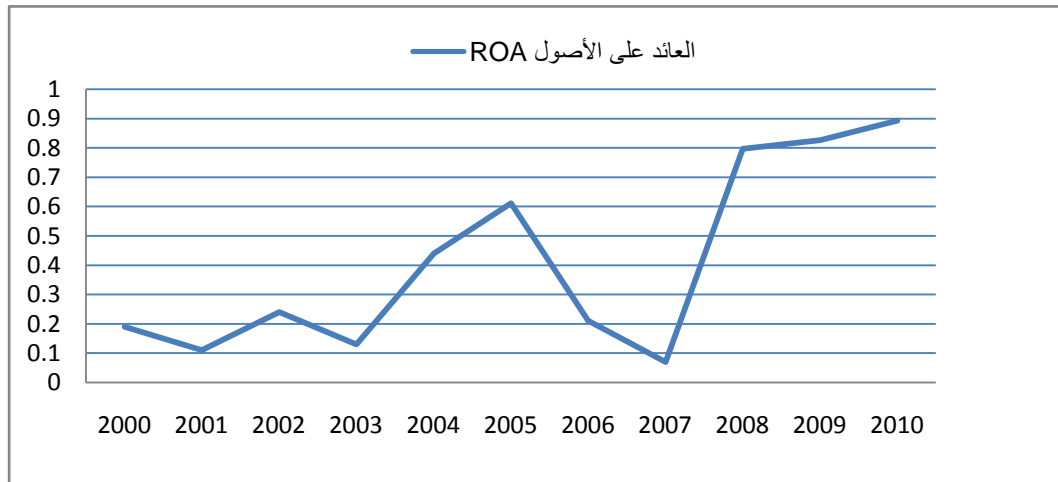
**جدول رقم (9): العائد على الأصول في بنك (BADR) خلال الفترة (2010-2000) الوحدة: %**

سنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	0.19	0.11	0.24	0.13	0.440	0.611	0.211	0.070	0.796	0.825	0.892

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور معدل العائد على الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2010-2000) ندرجها في الشكل التالي:

**شكل رقم (23): تطور معدل العائد على الأصول (ROA) في الفترة (2010-2000)**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (9).

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه نلاحظ أن بنك (BADR) حقق متوسط عائد على الأصول يقدر بـ 0.41 %، كما نلاحظ أن بنك (BADR) حقق معدلات ضئيلة لم تتجاوز 0.9 % مما يعني سوء إدارة أصول البنك وهو الأحسن إدارة لأصوله من ضمن بقية البنوك العمومية التي اعتمدت بشكل كبير على مضاعف حق الملكية، وبما أن مؤشر العائد على الأصول هو محصلة هامش الربح ومنفعة الأصول، سنحاول الكشف عن أيهما أكثر تأثيرا في إنتاجية الأصول وبالتالي في العائد على حقوق الملكية خلال الفترة (2000-2010).

**الفرع الرابع: منفعـة الأصول (UA):** ويقاس هذا المؤشر الإيراد المتولد عن كل وحدة أصول، ويعبر مؤشر منفعة الأصول عن مدى جودة الأصول التي تختارها المؤسسة، وبالنسبة للبنوك فمنفعة الأصول هي درجة جودة الأصول المالية (بما في ذلك تقنيات التمويل المعتمدة) التي تختار المؤسسة المصرفية الاستثمار فيها، والجدول الآتي يوضح قيم منفعة الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الفترة (2000 - 2010).

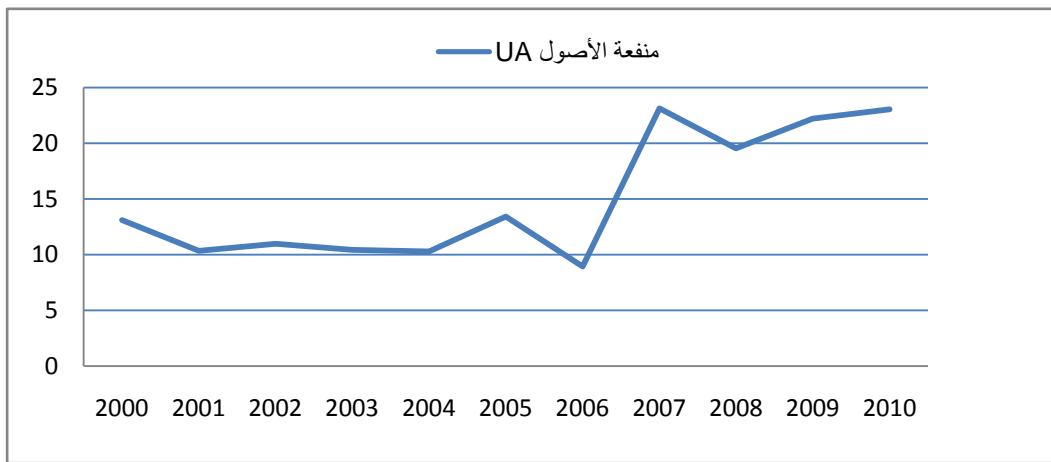
**جدول رقم (10): منفعة الأصول في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010) الوحدة: %**

لسنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
UA	13.08	10.33	10.98	10.41	10.28	13.40	8.93	23.11	19.51	22.20	23.02

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور منفعة الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2000-2010) ندرجها في الشكل التالي:

**شكل رقم (24): تطور منفعة الأصول (UA) في الفترة (2000 - 2010)**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (10).

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حقق منفعة أصول كبيرة ومعتبرة نوعا ما تصل إلى 23.02 % سنة 2010 بعدما كانت 13.08 % سنة 2000، فقد كانت أعلى نسبة سنة 2007 حيث وصلت منفعة الأصول إلى 23.11 %، هذا يدل على جودة أصوله المالية ومدى كفاءته في اختيار أصوله التي يستثمر فيها والأصول التي لا ينبغي الاستثمار فيها.

**الفرع الخامس: هامش الربح (PM):** ويقاس هذا المؤشر صافي الدخل المحقق (العائد المحقق) لكل وحدة من إجمالي الإيرادات، ويوضح الجدول التالي تغيرات هامش الربح في الفترة (2010-2000).

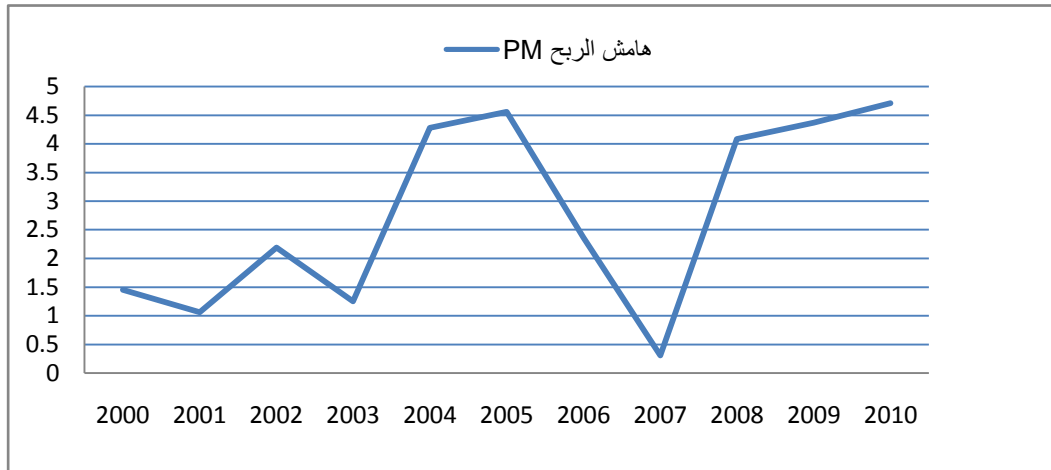
**جدول رقم (11): تطور هامش الربح في بنك (BADR) في الفترة (2010-2000) الوحدة: %**

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PM	1.45	1.06	2.19	1.25	4.28	4.56	2.363	0.303	4.080	4.369	4.709

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور هامش الربح في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2010-2000) ندرجها في الشكل التالي:

**شكل رقم (25): تطور هامش الربح (PM) في الفترة (2010-2000)**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (11).

يتضح من النتائج المتوصل إليها أن متوسطات هامش الربح جاءت متقاربة بين 0.303% كأدنى هامش ربح في بنك (BADR) وبين 4.709% كأقصى حد، وهو ما يؤيد ما وصلنا إليه في المبحث السابق من صعوبات نسبية يواجهها البنك في التحكم في تكاليفه على الرغم من حجمه الصغير نسبيا. هامش الربح وصل سنة 2008 إلى 4.080% وسنة 2009 إلى 4.369% وسنة 2010 إلى 4.709% وهي أعلى قيمة له، ويرجع هذا إلى قيام بنك (BADR) بتطوير خدماته من خلال طرح منتجات وخدمات جديدة إلى السوق المصرفي الجزائري أو تعديل خدماته الحالية في هذه الفترة مثل القرض الرفيق في سنة 2008 وخدمة التأمين المصرفي في سنة 2009 وبالتالي التنوع في خدماته وهو ما يؤدي في الأخير إلى التقليل من المخاطر وزيادة الربحية.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الربحية والكفاءة) كما يلي:

- **فمن جانب الربحية:** نستطيع القول أن بنك (BADR) حقق ربحية معتبرة نوعا ما بالاعتماد على مؤشرات الربحية الثلاث (ROA, ROE, PM).
- **ومن جانب الكفاءة:** من خلال مؤشرات التحكم في التكاليف (ROA, PM) نجد أن بنك (BADR) غير متحكم في تكاليفه وبالتالي سوء إدارة أصوله.

**المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في**

**تحقيق ميزة تنافسية في بنك (BADR)**

تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية وخاصة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل دراستنا، من الأهداف الأساسية التي يضعها البنك، وتحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة إدارة البنك على اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحقق ذلك مثل إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية التي انتهجها بنك (BADR) بتعديل بعض خدماته أو بطرح منتجات جديدة مثل بطاقة "توفير" وغيرها. وتحقيق الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها بنك (BADR) يتطلب أن تكون هذه المنتجات والخدمات متميزة عن باقي الخدمات المقدمة من المؤسسات المصرفية الأخرى في الصناعة المصرفية الجزائرية، في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة سواء في سرعة التقديم، أو في الجودة، أو في السعر...إلخ.

وهذا ما نلاحظه في بنك (BADR) حيث أن خدماته ومنتجاته متميزة عن بقية ما تعرضه البنوك الأخرى خاصة بالنسبة للعملاء أصحاب المؤسسات الفلاحية أو أصحاب الأراضي الزراعية الذين يجدون طلبهم عند هذا البنك فقط، فهو يتميز في تقديم خدمات لهم، يعني يحقق ميزة تنافسية في هذا الجانب.

كما أنه يعرض بعض المنتجات المتميزة من ناحية السعر، حيث يقدم عدة قروض بأسعار فائدة ميسرة 100% مثل القرض الرفيق، القرض الفدرالي. كما يعرض بنك (BADR) كذلك منتجات حديثة تكنولوجيا وذات جودة عالية مثل بطاقة ما بين البنوك (CIB)، خدمات عن بعد تسمح لعملاء البنوك



بالإطلاع على الرصيد عن بعد، بطاقة "توفير" وهو ما يحقق من خلاله البنك ميزة تنافسية، ولكي يحافظ البنك على هذه الميزة التنافسية وهذا التميز لا بد أن يستمر في تعديل خدماته القائمة وإدخال أخرى جديدة تناسب التغيير في حاجات ورغبات زبائنه.

إن تطوير وتحديث الخدمات المصرفية للبنوك الجزائرية يعد أمرا ضروريا حتى لا تخرج من دائرة المنافسة ومن أجل تمكينها أيضا من مسايرة متطلبات الصناعة المصرفية الحديثة، كما يجب عليها أن تستثمر الانترنت في نقل خدماتها المصرفية على الخط وأن تنشئ مواقع تعريفية لخدماتها وفروعها. وفي ضوء التطورات في مفاهيم العملاء والتطورات العلمية في مجال البنوك، والعمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق، وتحديد وقت التقديم، وكيفية دراسة وتطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل فيها، لأن الخدمة المصرفية تعمل على إشباع حاجة العميل وتحقيق الربح للبنك لذا كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل، ولعل نوعية الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كون المجال الجديد للتنافس.

ومن أجل ضمان تحسين نوعية الخدمات يجب أن تكون هناك:<sup>1</sup>

- دقة وسرعة في المسائل المتعلقة بالعمليات مع الزبائن؛
- يجب توفير كل المعلومات للزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم؛
- تشجيع لموظفي البنك على المشاركة بفعالية لتحسين الطرق والإجراءات؛
- إتمام مشاريع عصرنة البنوك الجزائرية، وقد كانت هناك جهود مبذولة من أجل ذلك ففي مجال التسيير المصرفي استحدثت برامج نذكر منها: نظام دلتا (DELTA) وبرنامج سيبو (SYBU).

وقد ساعد هذا البنوك الجزائرية على تنظيم خدماتها وتقديمها بسرعة أحسن من قبل، ولقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:<sup>2</sup>

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛
- عصرنة البنك وتقوية تنافسيته؛
- احترافية العاملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

<sup>1</sup>: حميزي سيد أحمد، "تحديث وسائل الدفع كعنصر لتأهيل النظام المصرفي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص30.

<sup>2</sup>: BADR Banque, Badr info, N° 01, Janvier 2002, op-cit, pp 10-12.

لذا فقد أدت إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى خلق بيئة أكثر تنافسية للصناعة المصرفية الجزائرية، حيث هذه الإستراتيجية تشجع البنوك الأخرى لإدخال هذه الخدمات وبالتالي تقوى المنافسة بين البنوك، وبالمقابل فإن المنافسة والتنافسية في الصناعة المصرفية الجزائرية تشكل دافعا قويا للبنوك الجزائرية ومنها بنك (BADR) على تطوير الخدمات المصرفية لمواجهة هذه المنافسة.

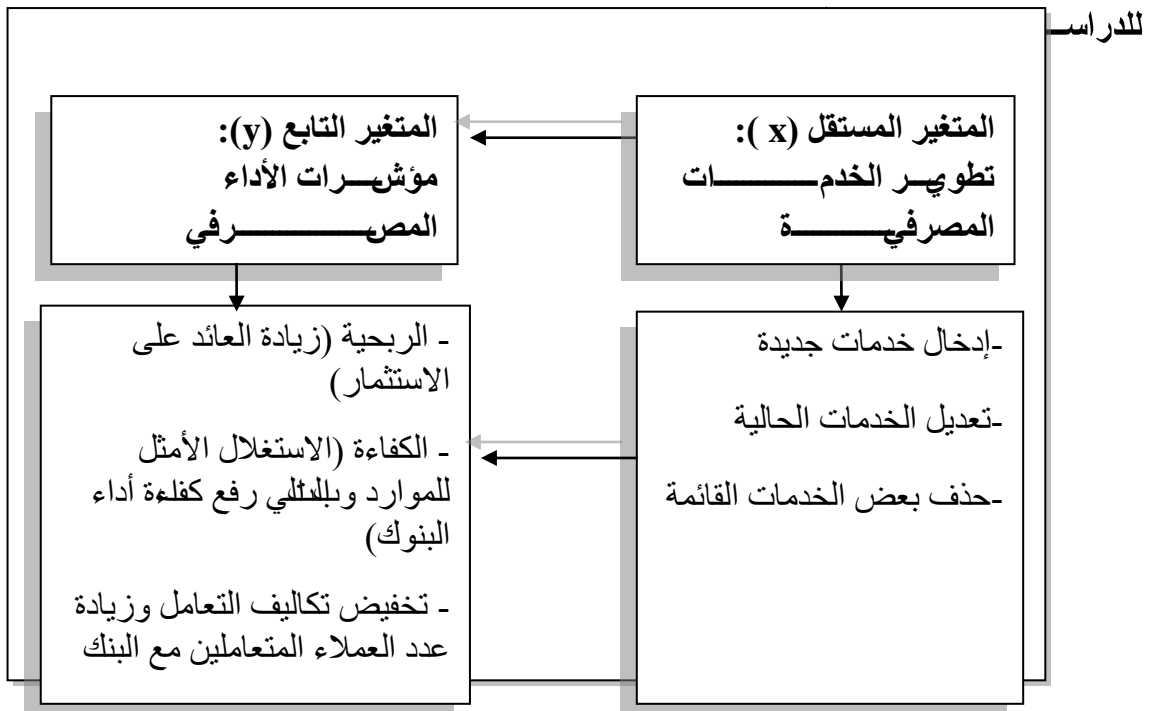
#### المطلب الرابع: أثر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في أداء بنك (BADR)

كنا قد تطرقنا في العرض النظري لإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين أداء المؤسسات المصرفية ولأهم آليات تطوير الخدمات المصرفية وسننتقل الآن إلى العرض الميداني من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وذلك بتحديد دور وأثر هذه الإستراتيجية على أداء هذا البنك.

أما متغيرات الدراسات التالية فهي كما يلي:

- 1- المتغير المستقل (x): وهذا المتغير يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة، وهو المتغير الذي يفسر الظاهرة محل البحث، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير تطوير الخدمات المصرفية.
- 2- المتغير التابع (y): وهذا المتغير هو محور اهتمام الباحث، حيث يكون هدف الباحث هو شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير الأداء، ويمكن تمثيل هذه المتغيرات في نموذج فرضي للدراسة كما يلي:

#### شكل رقم (26): النموذج الفرضي



المصدر: من إعداد الطالبة

حيث أن اتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) سواء بحذف بعض الخدمات القائمة التي أصبحت لا تقوى على المنافسة في السوق المصرفية، أو بإدخال خدمات جديدة تماما أو بتعديل بعض الخدمات الحالية لديه سوف يؤدي إلى زيادة الربحية من جهة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة لدى البنك وبالتالي تحقيق الكفاءة من جهة أخرى، من خلال تخفيض تكاليف التعامل وكذا تكاليف التشغيل في البنك مما يؤدي بدوره إلى زيادة عدد العملاء المتعاملين مع البنك سواء العملاء الحاليين أو جذب عملاء جدد للتعامل مع البنك. حيث يهدف بنك (BADR) من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن وإلى تحسين أداء البنك، باعتبارها إستراتيجية تعمل على تحسين الخدمات الحالية وإضافة خدمات جديدة من جهة وللرفع من مردودية البنك من جهة أخرى. ولأجل معرفة تأثير هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية) على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يمكن الاستعانة بالجدول رقم (12) الذي يعبر عن تطور رقم أعمال البنك والتكاليف التي تحملها البنك خلال السنوات من (2000-2010).

**جدول رقم (12): تطور رقم الأعمال والتكاليف في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010)**

الوحدة:

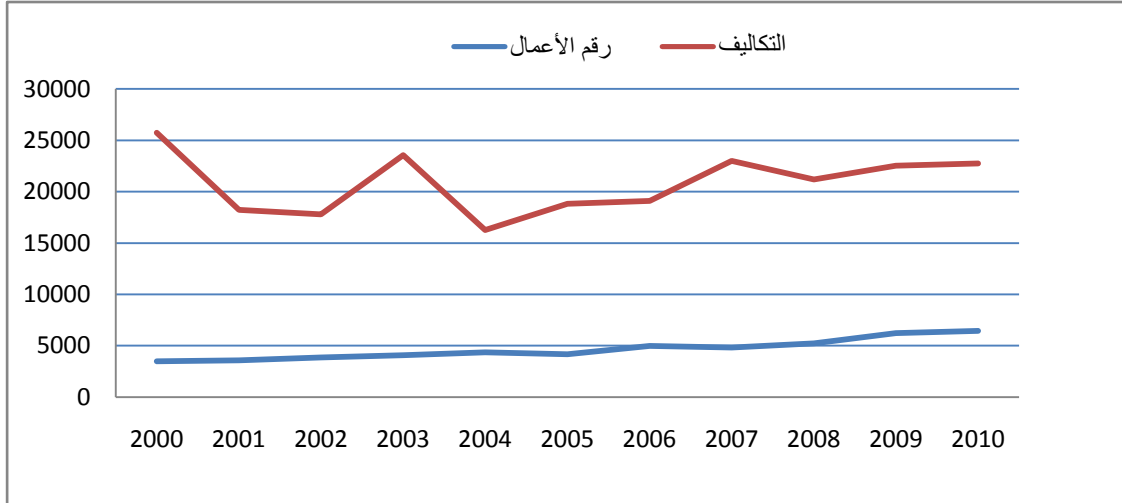
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	3489	3589	3856	4084	4369	4186	4976	4832	5229	6231	6452
التكاليف	25749	18236	17780	23548	18832	19092	23043	23001	21179	22534	22765

مليون دج

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور رقم الأعمال و التكاليف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2000-2010) ندرجها في الشكل التالي:

**شكل رقم (27): تطور رقم الأعمال والتكاليف في الفترة (2000-2010)**



- من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن البنك غير متحكم في تكاليفه فهي مرتفعة، وهذا شيء طبيعي لأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه فروع كثيرة، هذا يدفعه إلى الإنفاق أكثر وخاصة في حالة طرح منتجات جديدة في البداية تكون مكلفة، هذا من جانب ومن جانب آخر فالتكاليف المرتفعة تؤكد ما قلناه سابقا وهو سوء إدارة البنك لأصوله.

- النتائج المحققة في تزايد يرجع إلى فعالية الاستراتيجيات التي اتبعتها البنك من أجل تدعيم مركزه السوقي داخل السوق المصرفية الجزائرية، حيث نلاحظ أن رقم الأعمال في تزايد من سنة 2000 إلى 2010 وهذا يرجع إلى فعالية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها الإيجابي على أداء بنك (BADR)، فمثلا إدخال خدمة جديدة مثل القرض الرفيق في سنة 2008 أدت إلى زيادة في رقم الأعمال وانخفاض في التكاليف، هذا يعني أنه بالرغم من أن هذا المنتج الجديد يحتاج إلى تكاليف إلا أن البنك استطاع في هذه الفترة أن يتحكم في تكاليفه وبالتالي زادت إيراداته.

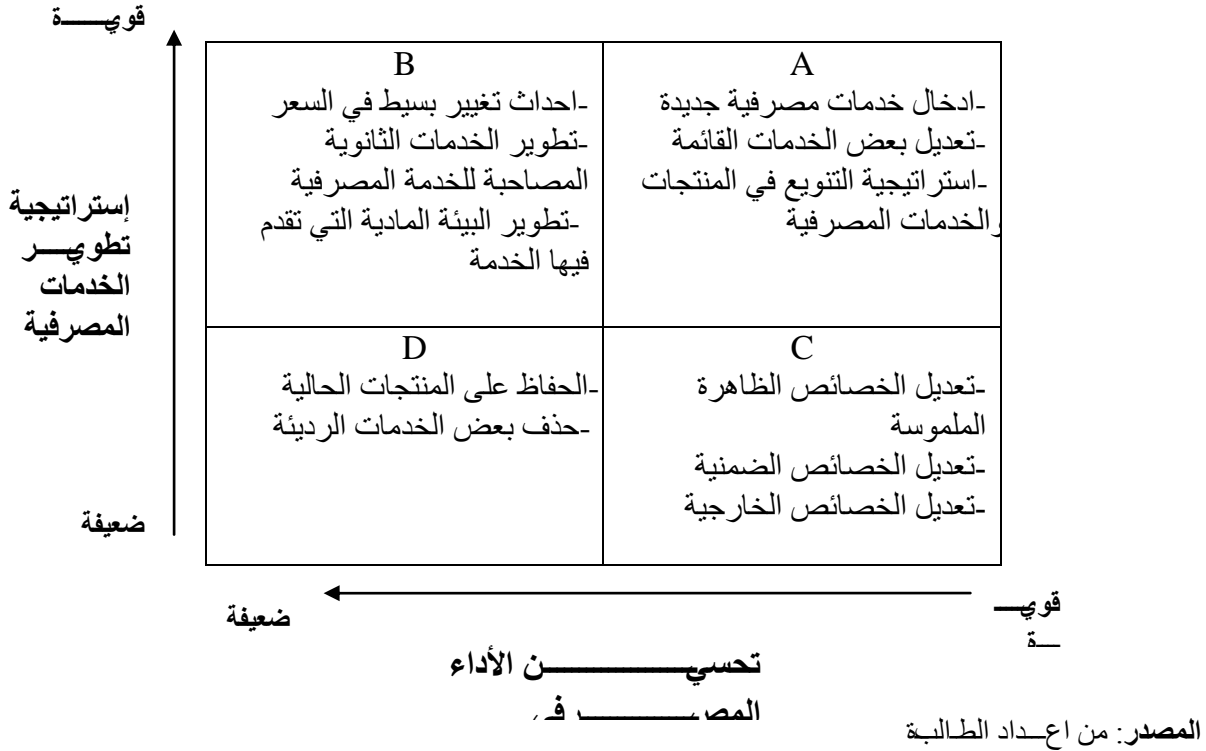
- وجود انخفاض في رقم الأعمال المحقق من طرف البنك لسنة 2005 لكن سرعان ما ارتفع وبشكل كبير في سنة 2006 و2007، مما قد يفسر بزيادة تعاملات البنك مع الزبائن خاصة بعد تطوير بعض الخدمات المصرفية مثل سياسة البنك الجالس، الخدمات المشخصة... إلخ والتي لاقت استحسان الزبائن وبالتالي أدى إلى اتساع حصته السوقية وزيادة موارده وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية، إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.

- وجود تكاليف مصرفية مرتفعة خلال (2009-2010) من 22534 مليون دينار جزائري إلى 22765 مليون دج وهذا راجع إلى الخدمات الجديدة التي أدخلها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مثل خدمة التأمين المصرفي (Bancassurance) في سنة 2009 ولكن بالرغم من ذلك فلنتائج المحققة من طرف البنك ارتفعت من 6231 إلى 6452 مليون دج.

- وعموما وما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن رقم الأعمال في تطور وتزايد مستمر وهذا ما يفسر نجاح إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الأداء و رفع الحصة السوقية.

فتجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوير خدماته تبقى رائدة وتدخل في سياق عصرنة الخدمة المصرفية، حيث تمكن هذا البنك من خلال هذه الإستراتيجية من إحداث التميز وتحسين الأداء. كما أن تحديد مختلف حالات العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، سيسمح لنا بفهم الوضع (فهم الدراسة) أكثر، وبالتالي صياغة استراتيجيات وآليات العلاج المناسبة، ولربما تساعدنا المصفوفة التالية على ذلك:

شكل رقم (28): مصفوفة العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية و أداء بنك (BADR)



وفيما يلي شرح لهذه المصفوفة:

الوضع A: اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: ادخال خدمات مصرفية جديدة، تعديل بعض الخدمات القائمة، استراتيجية التنويع في المنتجات والخدمات المصرفية يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي قوي (زيادة كبيرة في الربحية، كفاءة التحكم في التكاليف عالية، إدارة كفؤة وجيدة لأصول البنك)

**الوضع B:** اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: أحداث تغيير بسيط في السعر، تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة المصرفية، تطوير البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي معتبر (زيادة معتبرة في الربحية، كفاءة التحكم في التكاليف، إدارة كفاءة لأصول البنك)

**الوضع C:** اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: تعديل الخصائص الظاهرة الملموسة، تعديل الخصائص الضمنية، تعديل الخصائص الخارجية يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي معتبر (زيادة معتبرة في الربحية، كفاءة التحكم في التكاليف معتبرة، إدارة كفاءة لأصول البنك)

**الوضع D:** اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: الحفاظ على المنتجات الحالية، حذف بعض الخدمات المصرفية الرديئة يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي ضعيف (انخفاض في الربحية، سوء التحكم في التكاليف، عدم الكفاءة في إدارة أصول البنك)

## خـلاصـة الفـصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

- 1- الصناعة المصرفية في الجزائر تعتبر صناعة عالية التركيز ، إذ تنفرد البنوك العمومية بامتلاك ما يزيد عن 90% من إجمالي الأصول البنكية، وهذه النسبة الجد مرتفعة تدل وتؤكد على مدى محدودية ممارسة المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري، وبالتالي فهيكّل الصناعة المصرفية في الجزائر هو سوق احتكار قلة.
- 2- إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية في بنك (BADR) تكون بتطوير خدمات بنكية قائمة بالفعل مثل تقديم خدمة دفتر ادخار الأشبال، أو تكون بإدخال خدمات جديدة مثل سياسة البنك الجالس أو تكون بحذف بعض المنتجات والخدمات البنكية مثل بطاقة بدر، كما أن لهذه الإستراتيجية أهمية كبيرة تظهر من خلال الحاجة إليها ، فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاع بنك (BADR) تنويع تشكيلة منتجاته وخدماته مثل: بطاقة ما بين البنوك، القرض الرفيق، التأمين المصرفي، الاستثمار في البورصة...إلخ.
- 3- التكنولوجيا والعنصر البشري في بنك (BADR) ساهما في تقديم خدمات متطورة مثل البطاقات البنكية، سياسة البنك الجالس، بطاقة "توفير" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي مختلف البنوك الجزائرية وذلك بتكاليف منخفضة وبأرباح كبيرة وأداء جيد للخدمة المصرفية.
- 4- يمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الربحية والكفاءة) كما يلي:

فمن جانب الربحية: نستطيع القول أن بنك (BADR) حقق ربحية معتبرة نوعا ما بالاعتماد على مؤشرات الربحية الثلاث (ROA ,ROE,PM)، ومن جانب الكفاءة: من خلال مؤشرات التحكم في التكاليف (ROA , PM) نجد أن بنك (BADR) غير متحكم في تكاليفه وبالتالي سوء إدارة أصوله.

5- يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصّة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن وإلى تحسين أداء البنك، باعتبارها إستراتيجية تعمل على تحسين الخدمات من جهة وللرفع من مردودية البنك وتخفيض تكاليف المعاملات المصرفية وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد من جهة أخرى.