

# نحو استراتيجية جديدة في تكوين الإطار البشري للقطاع المصرفي الجزائري

سليمان ناصر  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
جامعة ورقلة

– مقدمة .

1 – الأسباب الملحة لضرورة إعادة النظر في تكوين الإطار البشري للقطاع المصرفي الجزائري .

1 – 1 – تدويل النشاط المالي وزيادة ترابط البنوك على المستوى الدولي .

1 – 2 – إتفاق الشراكة بين الجزائر ودول الإتحاد الأوروبي .

1 – 3 – تنظيم القطاع المصرفي العالمي وفق مقررات بازل I و II .

1 – 4 – التطورات العالمية الأخرى في التكنولوجيا والأدوات وطرق التقييم .

2 – الإستراتيجية المقترحة لتكوين الإطار البشري المصرفي في الجزائر .

2 – 1 – نشر ثقافة المعلوماتية منذ التكوين القاعدي .

2 – 2 – نشر ثقافة الإنترنت كتكملة للمرحلة السابقة .

2 – 3 – ضرورة إنشاء معاهد عليا متخصصة في الصيرفة .

– الخاتمة .

# نحو استراتيجية جديدة في تكوين الإطار البشري للقطاع المصرفي الجزائري

## مقدمة :

يعتبر القطاع المالي من أكثر القطاعات الاقتصادية قابلية للتطور في ظل العولمة وأكثرها تأثراً بمفرزاتها ، كما يعتبر القطاع المصرفي أهم القطاعات الفرعية للقطاع المالي إلى جانب الأسواق المالية .

وإذا كانت متطلبات العولمة قد فرضت على القطاعين المالي بوجه عام والمصرفي خاصة العديد من التطورات، وجعلت الأنظمة المصرفية في مختلف بلدان العالم تعيد النظر في أنظمتها الداخلية بما يؤهلها لمواجهة مخاطر تلك التطورات ، سواء بالإدماج أو التكتل ، أو بالنقيد بالمعايير الدولية خاصة فيما يتعلق بكفاية رأس المال ، أو بالتحوط ضد المخاطر المختلفة بالتعامل في المشتقات المالية، أو بإعداد وتطوير العامل البشري، فإن الأمر لا يبدو كذلك بالنسبة للقطاع المصرفي الجزائري خاصة فيما يتعلق بالجانب الأخير . إن ما دفعني إلى إصدار مثل هذا الحكم جاء بعد مقابلي لمدير وكالة تابعة لإحدى بنوكنا العمومية العريقة، وفي مدينة متوسطة الحجم ، وكنت حينها بصدد تحضير بحث حول عمليات الإئتمان قصير الأجل، حيث طلبت منه وثائق أو معلومات حول عملية التمويل بشراء الفواتير أي FACTORING ، فأجابني هذا المسؤول بأن عملية FACTORING هي عملية LEASING نفسها !! ، وشتان ما بين العمليتين .

## 1 – الأسباب الملحة لضرورة إعادة النظر في تكوين الإطار البشري للقطاع المصرفي الجزائري .

لا جدال في أن توفير العامل البشري المؤهل هو إحدى عوامل النجاح الضرورية لأي مشروع وداخل كل قطاع، وتشتد هذه الضرورة أكثر إذا تعلق الأمر بالقطاع المصرفي الذي يشهد تطورات هائلة في ظل العولمة، وببداية يواجه تحديات الانفتاح الاقتصادي والشراكة مع مختلف التكتلات الإقليمية والدولية، فما هي الأسباب الملحة التي تفرض علينا إعادة النظر في تكوين الإطار البشري لقطاعنا المصرفي .

## 1 - 1 - تدويل النشاط المالي وزيادة ترابط البنوك على المستوى الدولي :

عندما أصبحت الخدمات المالية تشكل ما يزيد عن 20% من حجم التجارة الدولية، حرصت الدول العظمى على إدراج هذه الخدمات ضمن جولة أورغواي التي أسفرت عن قيام المنظمة العالمية للتجارة WTO/OMC سنة 1995 ، وذلك بعد أن كانت اتفاقية GATT السابقة تنظم التعامل في السلع فقط .

تدخل الخدمات المالية المراد تنظيمها كقطاع من اثني عشر قطاعاً خدمياً تشملها الإتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS، ونظراً لصعوبة التفاوض حول الخدمات المالية فقد تم توقيع البروتوكول النهائي حولها في نهاية سنة 1997 بين 70 دولة، وليصبح نافذ المفعول في مارس 1999، وهو يغطي أكثر من 95% من أنشطة البنوك والتأمين والأوراق المالية وتبادل المعلومات والخبرات حول هذه القطاعات . كما يلاحظ أيضاً في السنوات الأخيرة زيادة ترابط البنوك على المستوى العالمي، ويتمثل ذلك في مظهرين :

— إشتراك البنوك من مختلف دول العالم في تمويل المشاريع الكبرى في إطار ما يسمى: كونسورتيوم البنوك Consortium Banks .

— تطبيق بعض الدول لمعايير متساهلة في الرقابة المصرفية أدى إلى تشجيع البنوك من دول أخرى على تأسيس فروع لها في الدول الأولى، وبسبب المخاطر الناتجة عن ضعف الرقابة أثرت هذه الفروع بشدة على البنوك الأم ، وبالتالي استقرار النظام المصرفي العالمي .

ويُلاحظ حالياً بأن الجزائر تشترك في مفاوضات صعبة من أجل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبالتالي يبقى حدوث ذلك مسألة وقت ليس إلا .

## 1 - 2 - إتفاق الشراكة بين الجزائر ودول الإتحاد الأوروبي :

إن توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي يهدف إلى إقامة منطقة تجارة حرة بين الطرفين، والتجارة تشمل مختلف السلع والخدمات بما فيها الخدمات المالية، وهذا يعني أن البنوك الجزائرية بنوعها العام والخاص مقبلة على منافسة غير متكافئة مع بنوك كبرى وعريقة كالبنوك الألمانية والبريطانية والفرنسية .

### 1 - 3 - تنظيم القطاع المصرفي العالمي وفق مقررات بازل I و II :

عندما تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحها البنوك العالمية، سعت الدول الغربية إلى تشكيل لجنة لتنظيم القطاع المصرفي سنة 1975، وسميت بلجنة بال ( بازل ) نسبة إلى مدينة بال السويسرية مقر اللجنة ، وقد قدمت تقريرها الأول في يوليو 1988 والذي يتعلق بنسبة كفاية رأس المال التي حددت ب 8% ، وعرف هذا باتفاق بازل I على أن يتم تطبيقه النهائي مع نهاية سنة 1992م، ثم أدخلت عليه تعديلات مستمرة منذ سنة 1995 والتي تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الحديثة والمتنوعة بمفهومها الشامل، ومن المنتظر أن يتم تطبيق هذا الإتفاق الجديد سنة 2005 والذي عرف باتفاق بازل II .

هذه التطورات جعلت الجزائر تبادر إلى إصدار التعليمات رقم : 74 / 94 لتنظيم قطاعها المصرفي وفق الإتفاق المذكور سابقاً، خاصة منه الإتفاق I ، بينما لم تأخذ الجزائر بعد بعين الاعتبار الإتفاق II الذي يركز كثيراً على ضرورة وجود طرق أكثر فعالية للرقابة والتقييم الداخلي للبنوك، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على الإطار البشري .

### 1 - 4 - التطورات العالمية الأخرى في التكنولوجيا والأدوات وطرق التقييم :

هناك تطورات عالمية أخرى في العمل المصرفي يبدو أن الجزائر لازالت بعيدة عنها، ويتحتم عليها الأخذ بها في ظل التحديات المذكورة سابقاً وأهمها :

– الثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها قطاع المصارف، حيث أصبحت البنوك تقدم خدماتها عبر الإنترنت، إضافة إلى تأسيس البنوك المتخصصة في مثل هذه الخدمات وهو ما يعرف بالبنوك الافتراضية VIRTUAL BANKS .

– التعامل في الأدوات المالية الحديثة وهي ما يعرف بالمشترقات DERIVATIVES والتي يمثل التعامل بها تكاملاً بين البنوك والأسواق والمالية، وذلك بهدف التحوط ضد المخاطر المستقبلية .

– هناك طرق عالمية لتقييم أداء البنوك بالإضافة إلى طريقة لجنة بازل المذكورة، مثل طريقة CAMEL والتي تعني :

C – Capital	– رأس المال
A – Asset	– نوعية الأصول
M - Management	– الإدارة أو التسيير
E - Earning	– العائد أو الربحية
L - Liquidity	– السيولة

ثم أضيف لها : الأنظمة الخاصة بالرقابة الداخلية Systems for Internal Controls فأصبحت تعرف بطريقة CAMELS .

ويُلاحظ في هذه الطريقة أن أحد أهم جوانبها هو الإدارة أو التسيير، إضافة إلى أنظمة الرقابة والتحكم الداخلي، وهذا كله يعتمد بصفة مباشرة على العامل البشري .

## 2 – الإستراتيجية المقترحة لتكوين الإطار البشري المصرفي في الجزائر .

إن التطورات العالمية في القطاع المصرفي تفرض على الجزائر إعادة النظر في تكوين وتأهيل اليد العاملة اللازمة لتسيير هذا القطاع، وذلك بتبني إستراتيجية بعيدة المدى في هذا المجال تتمثل أهم متطلباتها في العناصر الآتية :

### 2 – 1 – نشر ثقافة المعلوماتية منذ التكوين القاعدي :

يجب إدراج برامج التكوين في الإعلام الآلي والمعلوماتية منذ الطور الأول من التعليم أي المرحلة الابتدائية، وهذا لتكوين الإطار المستقبلي القادر على تحديث جميع القطاعات الاقتصادية للدولة بما فيها القطاع المصرفي .

وللعلم فإن لجنة بازل ومن خلال التعديلات التي أدخلت على مقرراتها والتي عرفت باتفاق بازل II ، أعطت الخيار للبنوك في تبني النموذج الموحد في التقييم الداخلي Internal Rating Board ( IRB ) و الذي يكون على مرحلتين الأولى ثم الثانية أو ما يعرف بنموذج IRB المتقدم، وهذا الأخير يعتمد على نماذج التقييم الآلية أي بواسطة الكمبيوتر، مع الإشارة إلى أنه لا يسمح للبنك بالانتقال من مستوى إلى آخر إلا بإجازة من السلطات الإشرافية والرقابية العالمية .

## 2 - 2 - نشر ثقافة الإنترنت كتكملة للمرحلة السابقة :

إذا تم إدراج برنامج التكوين في المعلوماتية في الفور الابتدائي فيجب تكملة

ببرنامج

للتكوين في استغلال الشبكة العالمية للمعلومات ( الإنترنت ) في الطور المتوسط، وذلك لتكوين إطار مستقبلي يعتمد على المعلومة الحديثة لتوظيفها في مجال عمله، وإذا كان القطاع المصرفي من أكثر القطاعات حساسية للتغيرات في المؤشرات الاقتصادية اليومية، فإن ذلك يتطلب من الإطار المصرفي مسايرة هذه التطورات لحظة بلحظة للاستفادة منها سلباً أو إيجاباً، أي تغيير أدائه داخل المصرف حسب تلك التطورات لاغتنام فرصة مواتية للربح، أو لتفادي مشكلة محتملة الوقوع، وفي ظل تكامل الأسواق المالية العالمية واندماجها تصبح الإنترنت أسرع وأفضل وسيلة لاستقبال المعلومات ومسايرة التطورات، مقارنة بالوسائل الأخرى .

## 2 - 3 - ضرورة إنشاء معاهد عليا متخصصة في الصيرفة :

إذا كانت الجزائر تتبنى حالياً في تكوين الإطار المصرفي منهجية شمولية أي تكوينه داخل الجامعات وفي كليات الاقتصاد والتجارة، فإن الأمر يتطلب منها إنشاء معهد عالي متخصص في العلوم المصرفية على الأقل كمرحلة أولى، ثم فروع له أو معاهد مماثلة في مناطق أو جهات رئيسية من الوطن .

إن إنشاء الجزائر لمثل هذا المعهد سيسمح لها بالاستفادة من المقترحات السابقة أي التكوين القاعدي الممهّد من جهة، وكذا مسايرة آخر التطورات العالمية في مجال التكوين المصرفي من جهة أخرى، وقد سارعت دول عربية عديدة إلى إنشاء مثل هذه المعاهد لأهميتها منذ سنوات، مثل تونس ومصر والأردن والإمارات وغيرها .

يقوم هذا المعهد في حال إنشائه في الجزائر بتكوين الإطار المصرفية على ثلاثة

مستويات :

— الإطار العادية : التي تشغل وظائف الشبابيك وتختص بالتعامل المباشر مع الجمهور .

– الإطارات المتوسطة : والتي تمثل رؤساء المصالح والأقسام .  
– الإطارات العالية : وهي التي تشغل منصب مدير وكالة أو فرع، أو مدير جهوي،  
وكذلك إطارات البنك المركزي .

يجب أن يكون المعهد العالي للعلوم المصرفية معهداً للتكوين، ومركزاً للأبحاث والدراسات في العلوم المالية والمصرفية في نفس الوقت، كما يجب أن يضم أقساماً للدراسات العليا أي الماجستير والدكتوراه .

ونظراً لحساسية القطاع المصرفي للتطورات المالية العالمية، فإن المعهد يمكن أن يتبنى أيضاً برامج للتكوين أو التربص قصير المدى (شهر أو شهرين) للإطارات الحالية والتي تمّ تكوينها بشكل عام في الجامعات والمعاهد غير المتخصصة في الصيرفة، وذلك حتى تمتزج لديهم الخبرة مع الاستفادة من العلوم المصرفية الحديثة .

تجدر الإشارة هنا إلى أن الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بعمّان (الأردن) تمثل نموذجاً رائداً للمعاهد المصرفية العليا في الوطن العربي، فهي تقوم بجميع البرامج التكوينية التي ذكرناها سابقاً، إلا أن برامجها القصيرة المدى تتراوح بين 05 أيام وأسبوعين، كما أنها معتمدة من طرف إتحاد المصارف الأمريكية American Bankers Association (ABA) بواشنطن، وتمنح للمتربص شهادة مشتركة بين الهيئتين .

ومن بين أنشطة الأكاديمية أيضاً عقد الملتقيات المحلية والدولية حول المواضيع والأحداث المتعلقة بالأمور المالية والمصرفية، إضافة إلى إصدار مجلة دورية متخصصة هي : مجلة الدراسات المالية والمصرفية .

وقد كان الإعلام الإقتصادي ولا يزال إحدى نقاط الضعف أو النقص لدينا في الجزائر، ففي المجال الإقتصادي عموماً والمصرفي خاصة لا يقتصر الأمر على ضرورة تكوين الإطار المؤهل في هذا المجال، بل أيضاً نشر الثقافة الإقتصادية في عموم الشعب ليتفاعل بشكل أكثر إيجابية مع التطورات الإقتصادية في البلاد .

ففي الولايات المتحدة مثلاً يُعتبر النشر والإعلان إحدى الأدوات غير المباشرة للسياسة النقدية، حيث يقوم البنك المركزي بنشر ميزانيات البنوك موازاة مع نشر بيانات عن المتغيرات النقدية والإقتصادية العامة في البلاد بصفة دورية، وذلك لممارسة ضغط

أدبي على البنوك بجعل الجمهور على دراية بسياسته العامة ومدى اتباع البنوك لتلك السياسة في سبيل المصلحة العامة للإقتصاد الوطني .

### الخاتمة :

إن التحديات المستقبلية في القطاع المصرفي تعتبر غاية في الصعوبة والأهمية بالنسبة للجزائر، لذلك يتطلب الأمر من الجميع، مسؤولين وباحثين، وضع استراتيجيات بعيدة المدى لتكوين الإطار البشري المؤهل لمواجهة التحديات العالمية التي يشهدها هذا القطاع، وتتمثل تلك الاستراتيجيات - في نظرنا - في الإهتمام بالتكوين القاعدي الحديث للإطار المستقبلي، إضافة إلى إنشاء معهد عالي متخصص في العلوم المصرفية لتزويد القطاع المصرفي الجزائري بذلك الإطار المؤهل على مختلف مستوياته، وهذا موازاة مع نشر الثقافة الإقتصادية الشعبية على أوسع نطاق ممكن .

### مراجع البحث :

- 1- د . عادل محمد خليل : تبسيط الغات، كتاب الأهرام الإقتصادي رقم 139، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1999 م .
- 2- د . طارق عبد العال حماد : التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية / مصر، ( بدون تاريخ ) .
- 3- د . عبد المطلب عبد الحميد : العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية / مصر، 2002 - 2003 م .
- 4- الحكم المؤسساتي السليم في المصارف والمؤسسات المالية ( مجموعة محاضرات لمجموعة من الباحثين ) : إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2002 م .
- 5- د . صلاح عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية / مصر، 2000/99 .
- 6- مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، إصدار : الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمّان / الأردن ( أعداد مختلفة ) .

7 - Philippe GARSUAULT et Stéphane PRIAMI : La Banque Fonctionnement et stratégies , Ed . ECONOMICA , Paris , 1995 .



8 - Sylvie DE COUSSERGUES : Gestion de la banque ; du diagnostic à la stratégie , DUNOD, Paris , 2002 .

9 - Regulation and Supervision of Islamic Banks : Islamic Research and Training Institute / IDB , JEDDAH ( K.S.A),2000.