

المنظومة المصرفية الجزائرية وحتمية تطوير و عصرنه جودة الخدمة
كمدخل لدعم القدرة التنافسية
أ.بن أحمد لخضر، جامعة الجلفة

تمهيد :

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات عديدة ابتداء من سيطرة اقتصاديات السوق وانتشار ظاهرة الخصوصية ، وانشاء منظمة التجارة العالمية واتفاقيات حرية التجارة الى غير ذلك من التغيرات. وقد أدت هذه التطورات الاقتصادية العالمية الى توجه غالبية دول العالم الى احداث اصلاحات اقتصادية عميقة وجذرية في كيان نظمها الاقتصادية لمواجهة المنافسة الدولية وتحقيق قدرة تنافسية تحفظ لها مكانتها في الخارطة العالمية الجيدة .

- ويعد اصلاح النظام المصرفي الخطوة الأساسية لاصلاح الاقتصادي بحيث يحتل النظام المصرفي ضمن الهيكل المالي للاقتصاد مركزا حيويا في تعبئة المدخرات وتمويل التنمية من خلال قدرته في تدفق الأموال بين فئات الاقتصاد الوطني ولهذا يشير الكثير من الاقتصاديين أنه لولا الخدمات الكثيرة التي قدمها النظام المصرفي في الدول المتقدمة لما استطاعت هذه الدول أن تبلغ ما بلغته من تقدم اقتصادي ونمو. إن التحولات السريعة التي عرفتها الصناعة المصرفية في بداية هذا القرن ألفت بضالها على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم الأمر الذي يحتم عليها التأقلم مع المتغيرات الجديدة و اعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، و يعد مدخل جودة الخدمة و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل و الأنظمة التسييرية التي يؤدي تطبيقها إلى اكتساب و تنمية القدرة التنافسية لدى البنوك، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرص البنوك على التكيف بشكل إيجابي مع التحديات الراهنة التي أصبحت تفرضها البيئة المصرفية الدولية.

- يهدف هذا البحث إلى محاولة الإجابة على التساؤل التالي : ماهو الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في اكتساب و تطوير القدرة التنافسية لدى البنوك من خلال ما تعرضه من منتجات و خدمات متنوعة، و للإجابة عليه قسمنا هذه الدراسة إلى العناصر التالية:

- 1 . مفهوم و أهمية امتلاك القدرة التنافسية و مراحل تطورها
- 2 . إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك
- 3 . إدارة الجودة الشاملة و مرتكزات التنافسية
- 4 . الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك

- 5. سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية

- 1- مفهوم وأهمية امتلاك القدرة التنافسية و مراحل تطورها:

- ترجع بداية ظهور و تداول مفاهيم القدرة التنافسية و أساليب اكتسابها و دعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية و انتشر استخدامه بعد صدور كتابات Porter الرائدة في هذا المجال و التي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس و أساليب تدعيم القدرة التنافسية من خلال المداخل الثلاثة المعروفة و هي مدخل القيادة بالتكلفة أو مدخل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، إستراتيجية التميز و أخيرا إستراتيجية التركيز، ثم تعددت بعد ذلك الكتابات في هذا المجال حيث قدم Oakland استراتيجيات ثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية و هي التميز بالتكلفة، إستراتيجية الجودة الشاملة ثم إستراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام البنك يمكن اختيار أحسنها، كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد (1).

- لقد ركزت معظم الدراسات الحديثة في هذا المجال على إستراتيجية التميز و التي يمكن تحقيقها بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- 1-1- مفهوم القدرة التنافسية:

- يقصد بالقدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها (2).

- أما "جيفري ساكس" فيعتبر أن التنافسية تمثل قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، و تسويقها على أن يؤدي إنتاج و تسويق هذه الخدمات زيادة في ربحية البنك (3).

- كما يعرف آخرون القدرة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف و أسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة (4).

- و يعرف الدكتور علي السلمي القدرة التنافسية بأنها مجموعة من المهارات و التكنولوجيا و المواد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين و هما:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف عن بقية المنافسين.
- إن القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية و التي تشمل الموارد التقنية و البشرية و النظم و النتائج، و يمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا أستطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن (5).
- للقدرة التنافسية شقين أساسيين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل و بعد البيع، و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل.
- أما الثاني فهو القدرة على مغازلة و جذب العملاء، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول (6). و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1)

1-2- أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك:

- يمثل امتلاك و تطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية. إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية (7) ، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف:
- إنتاج قيمة للعملاء - في شكل منتجات و خدمات مصرفية مختلفة - تلي احتياجاتهم.
- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.
- فلقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية (8):
- ميزة التكلفة الأقل
- ميزة الجودة العالية

1-3- مداخل تطوير القدرة التنافسية في البنوك:

- أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير.

- 1-3-1- مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.
- و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي:
- - تحقيق رضى العملاء
- - سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات
- - ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة
- 2-3-1- مدخل تنمية و تطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل و المتميزة دائما، و تتمثل تلك القدرات في(9):
- 1- المرونة 2- الإنتاجية 3- الزمن 4- الجودة العالية
- 1-4- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:
- لقد تزايد استخدام جودة الخدمة كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه و لتحقيق ميزة تنافسية، و البنوك يمكنها أن تحمي العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء و دفعهم للاستمرار في التعامل مع البنك و تقليل حساسيتهم لأسعار الخدمات التي يقدمها البنك.
- كما سيسمح ذلك أيضا من تحقيق قدر أعلى من الإرباح و الحصول على نصيب أكبر من حصة السوق، و انخفاض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الحفاظ على الحاملين و الرفع من كفاءتهم.
-
- 1-5- جودة الخدمة المصرفية و تعزيز القدرة التنافسية للبنك:
- صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، و يمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك.
- و التميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام و يجب أن يبادر إليه البنك، و إذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فإنه سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة.
- 2 - إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك:

- تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين، فحسب Juran أن الجودة الشاملة ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم و يطبق أدوات تم تطويرها و تطبيقها بصورة فعّالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين و مستويات التشغيل اليومية، و لنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة(10).

- بينما يعرفها Kaluzny بأنها الطريقة النظامية في تخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر للخدمات المقدمة التي تركز على إرضاء العميل و تلبية توقعاته و تحديد المشكلات و التعرف عليها

و زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، و دعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية و إحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات البنك لتسهيل عملية الاتصال و اتخاذ القرار.

- و يؤكد هذا المضمون تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة فهي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.

- لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية، و من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية للمنظمات و منها البنوك، فالبنوك تتنافس على جذب العملاء هذه حقيقة قائمة، لكن مدخل و أدوات التنافس تتباين و يكمن معظمها في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- فإدارة الجودة الشاملة TQM هي ثورة إدارية جديدة و تطور فكري، و ثقافة تنظيمية جديدة أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير و التحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل و مناحي الأداء و يشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا بالبنك و كافة الأقسام و الإدارات و فروع العمل، سعيا لإشباع حاجيات الزبائن، و يشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع الموردين مرورا بعمليات التصميم و التشغيل و حتى تقديم الخدمة إلى الزبون، و لذلك ظهرت أهمية الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في البنوك لتطوير الخدمات المصرفية

- 1-2 - معايير و مؤشرات القدرة التنافسية للبنك:

- تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي(11):

- - مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- - مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- - مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- - مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها.
- - مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- - مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- - مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- - الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- - القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.
- - **2-2- سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة:**
- - مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزاً على منافسيه في مجال أو أكثر و بدرجة أو أكثر، و تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية:
- - تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل و خصائص الزبائن بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم و رغباتهم و معرفة الخدمات التي يرغبونها.
- - تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا و تسويقياً، و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق المصرفية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، و التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.
- - تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة، و التميز و التركيز و التحالف الإستراتيجي و غيرها.
- - تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي.
- - اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي.
- - اعتبار الزبون كحجر الزاوية في تصميم الخدمة المصرفية و قياس جودتها و تطويرها.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف الزبائن، و من أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات المصرفية، خدمات الصرف الآلي ATM و البطاقات البنكية و الهاتف المصرفي و البنك المنزلي و البنك عبر الإنترنت.

- و على الرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية و الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، و جودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- 3 - إدارة الجودة الشاملة و مرتكزات التنافسية:

- تركر إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للبنوك الهادفة إلى التكيّف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك و تنمية قدرتها التنافسية من خلال:

- 1- التحسين

- 2- التركيز على العميل

- 3- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية:

- 4- المشاركة الكاملة:

- 5- التعاون بدل المنافسة

- 6- اتخاذ القرار بناء على الحقائق

- 4- الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك:

- يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية، التكلفة، الجودة و السعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة و قدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنك)، و إما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها) (12) (انظر الشكل رقم 1).

- 4-1 - إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

- يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج و تسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات

البنوك المنافسة، و تستعين منظمات الخدمات و منها البنوك بمنحني يطلق عليه "منحني الخبرة التكاليفية

- 4-2- إستراتيجية التمايز:

- ضمن هذه الإستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون و مستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة، و معنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار.

- لذلك يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية و التي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، و يعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون اعتبار للسعر من خلال أبعاد الجودة، حيث يحدد C.Gronroos أربعة أبعاد رئيسية للخدمات ومنها الخدمات المصرفية.

- البعد الفني للجودة المدركة

- البعد الوظيفي للجودة

- بعد الطابع

- بعد العملاء الآخرين

- 4-3- إستراتيجية التركيز:

- تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات و رغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات و خدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات و خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين(13).

- بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات قدمت شركة "جنرال الكتريك" ضمن مصفوفة تدور حول قوة الميزة التنافسية و علاقتها بدرجة جاذبية السوق، حيث تتحدد قوة الميزة التنافسية في هذا الإطار بدرجة تقابل الفرص المتاحة مع نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، و يوضح الشكل التالي الإستراتيجيات التي تقترحها تلك المصفوفة (انظر الشكل رقم 2).

- للاستفادة القصوى من هذه المصفوفة من الضروري تقسيم كل بعد إلى مستويات فرعية تتحدد و ترتب حسب الأهمية النسبية لكل منها، فعلى سبيل المثال يمكن قياس جاذبية السوق من نواحي ثلاث رئيسية و هي حجم السوق، معدل نموه و ربحيته، كما

يمكن تقسيم قوة الميزة التنافسية من حيث قوة العلامة، خبرة البنك في السوق، مدى وفرة الموارد المالية و البشرية المتميزة لدى البنك.

- كما يستلزم الأمر تقييم درجة جاذبية السوق و قوة الميزة التنافسية قبل استخدام هذه المصفوفة.

- من الضروري على أي بنك أن يختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية بحيث يؤخذ في الاعتبار ردود أفعال المنافسين، حيث قدم (P.Kotler 1991) في هذا الصدد أربعة أنماط لاستراتيجيات ردة الفعل المحتملة من المنافسين و هي:

- أ- إستراتيجية المنتظر.
- ب- الإستراتيجية الانتقائية.
- ج- إستراتيجية النمر.
- د- إستراتيجية غير المتوقع
- كما تطرق بعض الكتاب إلى استراتيجيات أخرى يمكن للبنوك إتباعها لاكتساب الميزة التنافسية من بينها إستراتيجية SWOT و هي الإستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات، إستراتيجية الغزو La Conquête و إستراتيجية إعادة التوجيه La réorientation و إستراتيجية التخصص و التنوع.
- كما أصبحت مختلف المنظمات بما فيها البنوك تسعى إلى تبني إستراتيجية الجودة و التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية، حيث أدت تحولات المنافسة العالمية إلى اعتبار الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO* كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، أو ما يعرف بنظام توكيد الجودة و هو منبثق عن سلسلة مواصفات الايزو التي أصدرتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لمواصفات الجودة، و ذلك لتقريب الفوارق بين أداء البنوك العالمية و النظم المصرفية بنوك الدول المختلفة، و انتشرت هذه النظم عالميا مما جعل كافة المنظمات في أنحاء العالم تسارع لتطبيقها بما في ذلك البنوك.
- و قد تولت المنظمة الدولية لتوحيد القياس المعروفة بالايزو ISO ، وضع المواصفات القياسية في عدة مجالات و منها مجال الخدمات المصرفية و ذلك بإنشاء لجنة فنية متخصصة بالبنوك و يرمز لها بالرمز TC24.

- و قد صدرت عدة مواصفات بنكية تساهم في تطوير الأداء المصرفي العالمي، و تعتبر هذه المواصفات بجانب مواصفات الجودة نقطة انطلاق حقيقية للبنوك تحقق لها الانتشار و القدرة على المنافسة على المستوى العالمي، و من أمثلة هذه المواصفات ماييلي:
- المواصفة 13616 الخاصة بتسيير نقل المعلومات عن الزبائن و ذلك لإمكانية استخدام الماكينات الآلية عبر بنوك العالم، مما يتيح للبنوك فرصة الاستفادة من تقديم خدمات مصرفية متميزة.
- المواصفة 7746 الخاصة بصيغة التلكسات المتبادلة بين البنوك و مرتبطة بنظام Swift.
- المواصفة 8109 الخاصة بنماذج السندات الأوروبية و تداولها إلكترونيا، و المواصفة 8532 لتداول الأوراق المالية و شهادات الادخار باستخدام الوسائط الإلكترونية.
- المواصفة 6166 لنظم تعريف السندات التقييمي العالمي Isin و هي خاصة بتسيير تداول و تجارة الأوراق المالية، و التي يساعد تطبيقها على رفع مستوى أداء البنوك في مجال تداول الأوراق المالية.
- و نظرا لأهمية الأخذ بمواصفات الجودة العالمية، فقد ألزم بنك إنجلترا bank of England البنوك الإنجليزية بإدخال معايير نظام توكيد الجودة بعد اختيار بنك بارنيجز سنة 1995.
- و يؤكد الخبراء أن نظام توكيد الجودة و تطبيق مواصفات الايزو البنكية تؤهل البنك لأداء خدمة أفضل تتناسب مع احتياجات العملاء
- لقد أصبح موضوع جودة الخدمات و منها الخدمات المصرفية من المواضيع البارزة التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين، حيث يعد عنصرا حاسما في ظروف المنافسة الحادة بين مختلف البنوك و بخاصة في السنوات المقبلة، إذ أن تبني أسلوب الجودة الشاملة من شأنه تمكين البنوك من اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية الناتجة عن المناخ الاقتصادي الجديد.
- و نخلص هنا إلى التأكيد على أهمية و ضرورة - بل و حتمية - تطبيق البنوك الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية و تطويرها في ظل تحديات التحرير المصرفي و العملة.

5- سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية

- لقد أضحي لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي و العشرين، و لكي تتمتع البنوك الجزائرية بميزة نسبية في

مجال الخدمات المصرفية في ظل التطورات الحاصلة في الساحة المصرفية الدولية و قيام البنوك الأجنبية بتطوير و تحديث ما تقدمه من خدمات، يتطلب الأمر من البنوك الجزائرية الكثير من الجهد المنظم لزيادة كفاءتها و قدرتها التنافسية.

- و يمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية و دعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية و التي تتمثل أهمها فيمايلي:

- 1-5- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

- لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي و العشرين.

- و قد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات و الاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي و نقاط البيع الإلكترونية، و هو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة و آليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها:

- - انخفاض تكلفة التشغيل و لا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود.

- - تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية و منها بطاقات الائتمان و الشيكات الإلكترونية و النقود الإلكترونية بشكل عام.

- - أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان و الزمان و ظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية "Home Banking" التي وفرت الوقت و الجهد لعملاء البنوك.

- - و أخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM و خدمات سداد الفواتير بالتليفون و ظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية و البنك المحمول.

- و عليه فقد أصبحت البنوك الجزائرية مطالبة ببذل المزيد من الجهود لتدعيم قدرتها التنافسية لا سيما مع اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة و اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية «GATS» و ما ستواجهه

البنوك الجزائرية من منافسة شرسة من قبل البنوك الأجنبية، حتى أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمراً مرهوناً بنجاحها في الاعتماد على تقنية المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار و مدى استفادتها من ثورة العلم و التكنولوجيا لرفع مستوى الأداء.

- و لعل أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي:

- و تعاني البنوك الجزائرية من تخلف التقنية التكنولوجية وضعف الاستثمار التكنولوجي، حيث يلاحظ على البنوك المتقدمة الاعتماد المتزايد على عامل تكنولوجيا المعلومات، حيث أن اقتصاد القرن الحالي يعتمد إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا لابد للبنوك الجزائرية أن تزيد من اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتوسيع خدماتها المصرفية بشكل مستمر للتأقلم مع الاحتياجات المتطورة للعملاء، مع ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري القادر على التعامل مع تلك التكنولوجيا المتطورة حيث لا يكفي توافر التكنولوجيا المتطورة ما لم تواكبها عمالة ماهرة ومدرّبة على حسن تسخير هذه التكنولوجيا.

- و تعمل البنوك الجزائرية حالياً على تدارك الفجوة التكنولوجية بهدف تحديث و عصنة نظم الدفع كما أشار إلى ذلك رئيس البعثة الاقتصادية الفرنسية بالجزائر السيد **Pierre morlavin** : " انه بالرغم من وجود نوع من السبات إلا أننا نلاحظ نوعاً من التحديث و أكد بان جميع البنوك العمومية الجزائرية قد أعلنت عن مناقصات من اجل الحصول على معدات و تجهيزات الكترونية".

- و رغم الجهود المبذولة من طرف البنوك الجزائرية لملاحقة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة المصرفية، كافتناء أحدث التجهيزات و الحواسيب و الأنظمة الآلية كنظام **DELTA**، إلا أنه مازال الكثير مما يجب عمله من طرف البنوك الجزائرية في هذا المجال للوصول إلى المستويات العالمية في ميدان استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية، و لعل هذا الجانب يعد من بين الكثير من نقاط الضعف التي تسجل للبنوك العمومية الجزائرية.

- **5-2**- تطوير و تنويع الخدمات المصرفية:

- في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة و لكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، و لا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، و إزاء هذا التحدي يعد لزاماً على البنوك الجزائرية إذا أرادت الاستمرار على الساحة و تحافظ على حصتها السوقية أن تقدم

حرمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي و المستحدث، و ما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة و خدمات التجزئة، و ذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها.

- و في هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء و تنويع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة، مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية و إصدار بطاقات الائتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، و من أهم هذه الخدمات:
- الاهتمام بالقروض الشخصية و التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية و العائلية مثل شراء وحدات سكنية و سيارات و أجهزة منزلية.
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر.
- و بالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل(14):
- التأجير التمويلي Financial Leasing.
- القروض المشتركة Syndicated Loans.
- خصم الفواتير التجارية Factoring.
- شراء التزامات التصدير Forfaiting.
- تقديم خدمات التحوط و التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات و المستقبلات، بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.
- 3-5- الارتقاء بالعنصر البشري:
- غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.
- هذا و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:

- - الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل الانترنت و السويفت SWIFT و غيرها(15).

- - إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.

- - ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

- - يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و التخطيط و اتخاذ القرار، و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات و الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، و تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية و المالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.

- - إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

- - تشجيع العاملين المتميزين و المجددين على بذل مزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية و ذلك باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

- - ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق، الذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمت معالجتها سلفا.

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

- - و تشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى 05% من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المعيارية العالمية في حدود 15%.

- و يمكن القول أن مستوى التأهيل البشري بالبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك العالمية، و عليه فإن التحدي لا يزال قائما أمامها - البنوك العمومية - الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت تعزيز قدراتها التنافسية و ضمان بقائها في السوق، في ظروف المنافسة القادمة من البنوك الأجنبية.

- 4-5- تطوير التسويق المصرفي:

- يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، و التي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك و من ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك و استخداماته، و من أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها:

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب و معرفة احتياجاته و رغباته.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية و دراستها و تحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.

- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، و ذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.

- ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالمعيشة الكاملة للبيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية و تحديد احتياجاتهم و تصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، و ذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة و الوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية و وضوح المهام، و بالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي و معاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات و مراقبة و متابعة العمل المصرفي.

- القيام ببحوث السوق و جمع و فحص و تحليل تطورات السوق و اتجاهاته.

- مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي و التي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة و مدى تقبلهم له و رضاهم عنه و تحديد الأوجه الإيجابية و السلبية التي يتعين الاستفادة منها.

- - هئية بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة و الذكاء و الثقة و الكفاءة.

- و تجمع جميع الدراسات الخاصة بواقع الممارسة التسويقية في البنوك الجزائرية، على غرار دراسة الدكتور زيدان محمد، أن تطبيق التسويق في البنوك الجزائرية مازال لم يرتقي إلى المستوى المطلوب، و ينظر إلية نظرة ثانوية و هامشية، و أن معظم البنوك الجزائرية لم تولي أهمية إلى الوظيفة التسويقية ضمن الوظائف الرئيسية للبنك، و نجد أن الوظيفة التسويقية بما غير محددة بشكل واضح في هيكلها التنظيمي.

- 5-5- مواكبة المعايير المصرفية الدولية:

- في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية و المؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد و المعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فالبنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها و الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، و من بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

- 5-5-1- تدعيم القواعد الرأسمالية:

- تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين و صمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنك على تنويع خدماته و إستخداماته، و من ثم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن، و على الرغم من أن المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حاليا (8%) إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال، الأمر الذي يصعب على البنوك الجزائرية استيفاءه خاصة في ظل ضعف قاعدة رأس المال بها و صغر حجمها .

- و قد تبين من خلال الجدول ضعف قاعدة رأس المال للبنوك العمومية الجزائرية، بحيث أكبر بنك من حيث رأس المال و هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يتجاوز رأسماله 440 مليون دولار، في حين نجد البنوك في العالم رأسمالها يعد بملايير الدولارات، و هذا ما يستوجب على السلطات الجزائرية رفع رأس المال بالنسبة لهذه البنوك وفقا للمعايير الدولية،

بالإضافة إلى القيام بعمليات الاندماج فيما بين البنوك العمومية لتقوية قاعدة رأس المال و تحقيق المزايا التي تنجم عن عملية الاندماج لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

- و في ضوء ما تقدم فإن بنك الجزائر الزم كافة البنوك بالتقيد بمعدل كفاية رأس المال 8% بنهاية عام 1999، كما تم رفع الحد الأدنى لرأس المال للبنوك إلى 2.5 مليار دينار (16) بعدما كان 500 مليون دينار.

- 5-5-2- تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك:

- حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة، و قد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول، و كفاية مخصصات الديون المدومة، و وضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز و التي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%.

- يجب أن تحدد السياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

- 5-5-3- الاهتمام بإدارة المخاطر

- في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر و لاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة و هي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة و اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، و هو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي، و من المعروف أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر و المتمثلة في مخاطر الائتمان و العمليات المصرفية، أسعار العائد، السيولة، الاستثمار، السمعة و الالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية.

- و نظرا لتنوع تلك المخاطر و أهمية قياسها و إدارتها بأسلوب علمي - لاسيما و أن معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية - فإن على البنوك الجزائرية أن تبدأ على الفور باتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال مايلي:

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها و إنشاء إدارات خاصة لوضع و متابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، و أخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها و تقوية دور الرقابة الداخلية و تفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال.
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجيا إدارة المخاطر.
- **4-5-5- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:**
- مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي و مع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية و في مقدمتها صندوق النقد و البنك الدولي و لجنة بازل للرقابة المصرفية فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية و ذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفاء لمواردها و مواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أية اختلالات خاصة في المدى القصير و اقتراح أهم الأساليب و الإجراءات التي تعالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات.
- و في هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر، نذكر منها:
- ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات لجمع المعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت الملائم و تحليلها لاتخاذ قرارات سليمة و وضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي.
- إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية و المعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر و ذلك في ضوء ظروف كل بنك، و الوضع الاقتصادي للدولة.
- دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة و استخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي و العمل على تلافي الأخطاء التي وقعت فيها.
- توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الإدارية و التي يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجالات المصرفية.
- **5-5-5- تحديث نظم الإدارة و السياسات المصرفية:**
- أصبح تحديث نظم الإدارة و القيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة و ذلك إلى الحد الذي حدا بلجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة و نوعية الإدارة و الطبيعة القيادية للأشخاص و القدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في

الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسن و إدارة المخاطر و تعمل على تقليل حجم الخسائر.

- و لدعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية ينبغي إدخال المفاهيم التسييرية الحديثة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي إذ يعتبر هذا الأخير من المهام الرئيسية للمنظمات الحديثة، و يمكن البنك من القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.

- 5-5-6- تفعيل دور الدولة و البنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي الجزائري:

- يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة و مؤسساتها المختلفة و بالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير و التحديث و هو ما سنوضحه فيما يلي:
- - تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة و التحرر الاقتصادي العالمي، و في هذا الإطار يجب العمل على مايلي:
- - تطوير و تقوية الدور الرقابي و الإشراف للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل الإقبال المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل.
- - العمل على تدعيم قواعد المحاسبة و المراجعة بالبنوك، و توحيدها وفقا للمعايير الدولية.
- و لعل ما قامت به السلطات الجزائرية من خلال تعديل قانون النقد والقرض بالأمر 11-03 يصب في هذا الاتجاه و ذلك بغية تفعيل دور الدولة و البنك المركزي في مراقبة النشاط المصرفي و المحافظة على سلامة و استقرار النظام المصرفي، خاصة بعد الهزة التي عرفها بعد فضيحة بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري و إعلان إفلاسهما، وما تلاها بعد ذلك من اهتزاز ثقة المتعاملين في البنوك الخاصة.

- خلاصة:

- سمحت لنا دراسة و تحليل مختلف النقاط الواردة في هذا البحث من معرفة دور وأهمية جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك و من ثم قدرة الإقتصاد التنافسية وذلك بعد استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية ومحدداتها ، و تطرقنا أيضا إلى نقطة هامة في هذا المجال ألا وهي مفهوم الجودة الشاملة وأهمية تبنيها من طرف البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات المنافسة وخاصة بعد تحرير السوق المصرفية الجزائرية، وبعدها تطرقنا إلى سبل زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

- وأبرزنا المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها تحديث وعصرنة المنظومة المصرفية الجزائرية، ويتعلق الأمر بضرورة تدعيم القواعد الرأسمالية للبنوك الجزائرية سواء برفع رأسمال البنوك العاملة في السوق المصرفية الجزائرية، أو من خلال عمليات الاندماج المصرفي وذلك بهدف مواكبة المعايير الدولية الخاصة بكفاية رأس المال، ولمواجهة مشكل فائض السيولة غير الموظفة الذي تعاني منه البنوك العمومية في الوقت الراهن، إضافة إلى ذلك بينا أهمية تطوير استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و تحديث وعصرنة وسائل الدفع والتوسع في الصيرفة الإلكترونية. كما بينا الدور الذي يلعبه العنصر البشري في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، وبيننا أن أي تحديث وعصرنة في الوسائل المادية والتكنولوجية لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة ما لم تتوفر العمالة الماهرة والمدرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة، كما يعد تطبيق البنوك لمبادئ وأسس التسويق المصرفي من بين المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها برنامج تحديث وعصرنة البنوك الجزائرية ذلك أن تطبيق التسويق المصرفي بالبنوك الجزائرية سيمكنها من معرفة احتياجات العملاء ومحاولة إشباعها ويمكن أيضا من تحليل الوضع التنافسي في السوق وغيرها من المزايا التي يحققها تطبيق التسويق في البنوك.

- و إجمالاً لما سبق تفصيله يمكننا القول أن تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحديث وعصرنة نظم التسيير وإدارة البنوك والاهتمام بإدارة المخاطر أصبحت من بين الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدراتها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية، وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا المصرفية.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية

-

- الجدول رقم 1: القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

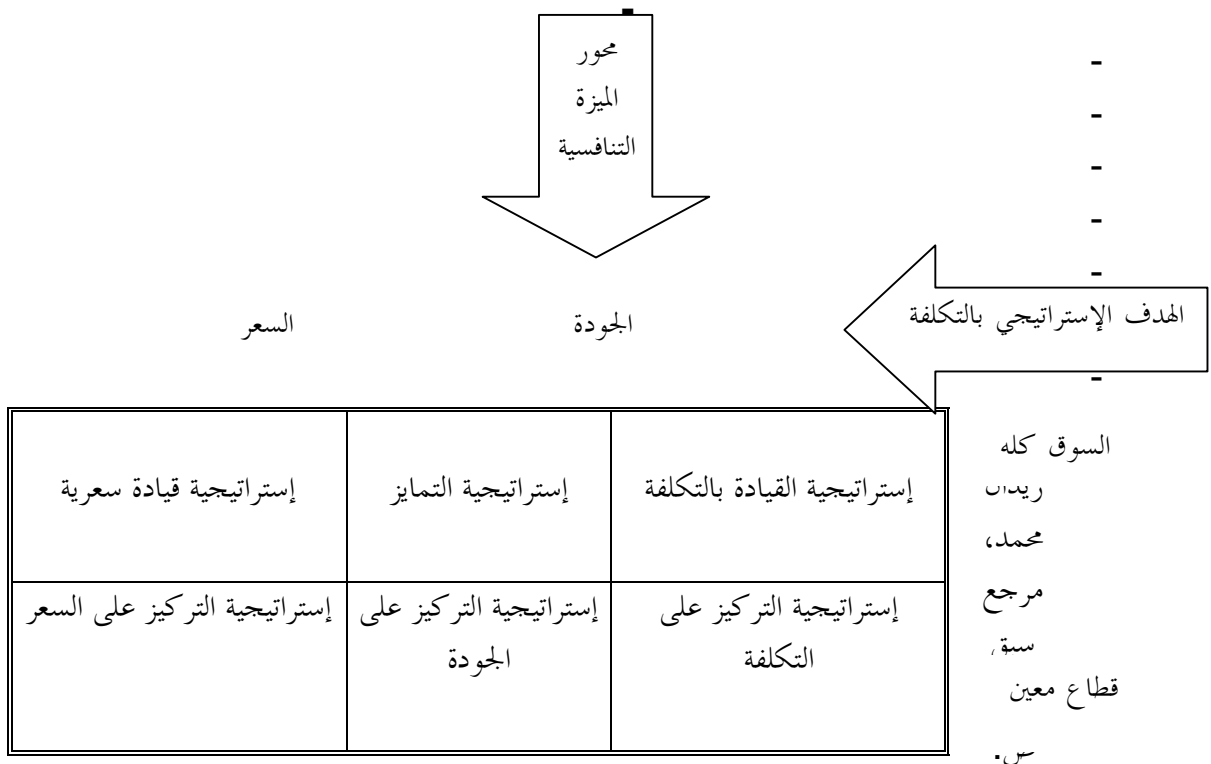
النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق	1- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.
	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة.
	3- قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.

4- قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة.	مركز و قيمة تنافسية للبنك.
5- قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.	
6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.	
7- قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.	

- المصدر: علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول

للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية 30-31 أكتوبر 1996، ص:11.

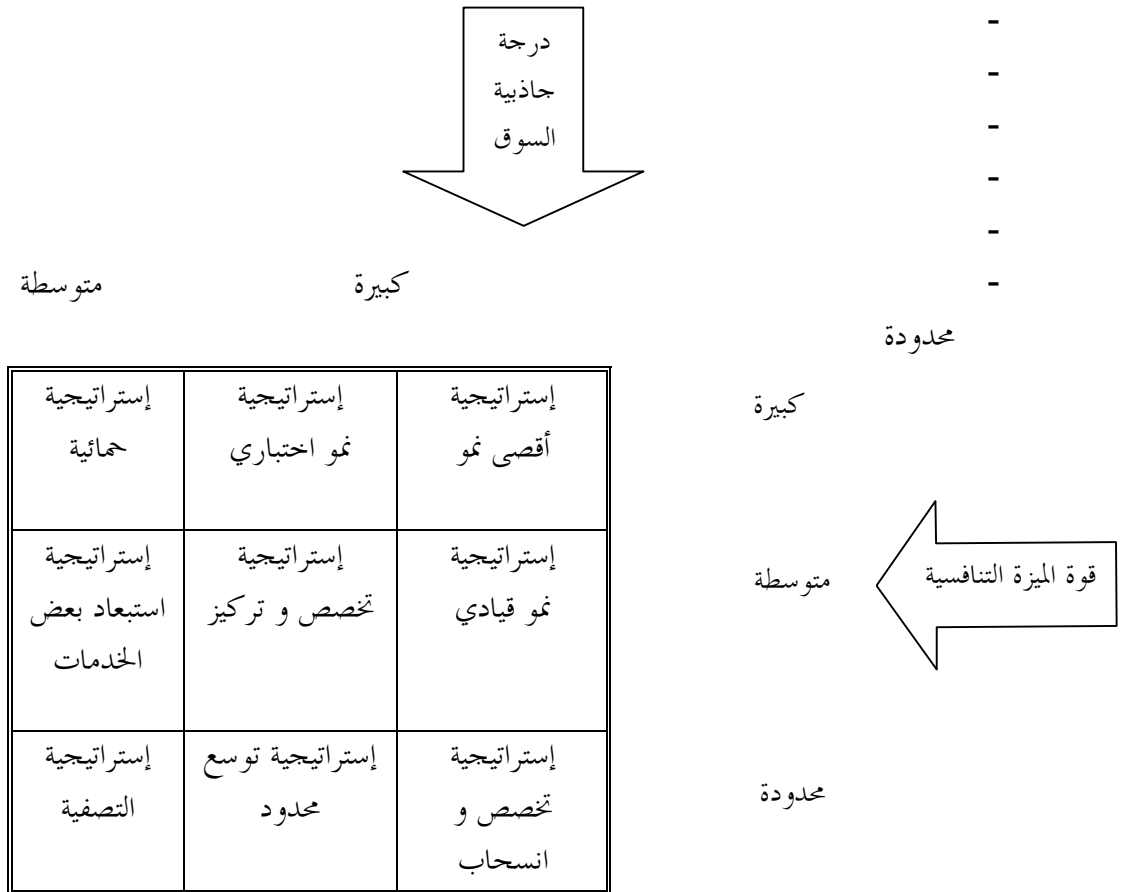
- الشكل رقم 1: البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.



112، نقلا عن:

- محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص:202.

- الشكل رقم 2: مصفوفة جنرال إلكتريك للربط بين درجة جاذبية السوق و قوة الميزة التنافسية.



- المصدر: زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص:114، نقلا عن:
- محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:206.

- الإحالات والمراجع :

- 1- إبراهيم شكري، إستراتيجية الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثالث، جويلية، 1998، ص:113.
- 2 - طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص:117.
- Bullet. S, La compétitivité, Dunod, Paris, 1990, P : 12.3

- 4- أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في المنتدى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة أيام: 29/30/أكتوبر 2002، ص:11.
- 5- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص:12.
- 6- أحمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات مصر، 2003، ص:84.
- Porter. M, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P7 - 8 :
- 8- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص:119.
- 9- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي: 22-23 أبريل 2003، ص:166
- 10- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة الصناعة و التجارة بدبي المجلد الخامس و العشرون، العدد السابع و الأربعون، 2004، ص:148.
- 11- احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص:150.
- 12- محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص:201.
- 13- جمال الدين محمد المرسى و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:276.
- 14- مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001، ص:36.
- 15- بنك مصر، أوراق بنك مصر البحثية، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية"، العدد الرابع 1998، ص:19.
- 16- النظام رقم 04-01 الصادرة عن بنك الجزائر بتاريخ 04-03-2004 المتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأس مال البنوك و المؤسسات المالية.