

أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتجويد خدمات المصارف الجزائرية

The method of reengineering the administrative processes of the recruitment of Algerian banking services.

*د. حبيبة عبدلي

Habiba Abdelli

جامعة عباس لغرور خنشلة _ الجزائر

Abdelli.habiba@univ-khenchela.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/08

تاريخ الاستلام: 2021/05/12

الملخص :

احتدام المنافسة البنكية بين المصارف الجزائرية على المستوى المحلي و الدولي تحقيقا للميزة التنافسية فرض عليها حتمية تبني أسلوب إعادة الهندسة لعملياتها المصرفية كخطوة استباقية استشرافية بغرض تجويد خدماتها المصرفية المقدمة للزبائن المتعاملين مع هذه المصارف الوطنية مما يحقق الرضاية للعملاء ويستقطب آخرون مما يضمن لها التميز و الاستمرار .

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات ، جودة الخدمات المصرفية، المصارف الجزائرية .

تصنيف JEL : G19 ، G21

Abstract :

The intensification of banking competition between Algerian banks at the local and international level in order to achieve competitive advantage imposed on them the imperative to adopt the method of reengineering their banking operations as a proactive and forward-looking step in order to refer their banking services provided to customers dealing with these national banks, which achieves satisfaction to customers and attracts others, which guarantees excellence and continuity.

Key words: Engineering, quality banking services, Algerian banking

JEL classification codes: G19 ; G21

1. مقدمة:

عولمة النشاط المصرفي و تحرير الخدمات المصرفية و المالية القي على عائق البنوك الجزائرية بالتوازي تحديات كبيرة تتعلق بضرورة التكيف مع هذه المتغيرات العالمية كتحديات تنافسية كبيرة، و أصبح لازما عليها الاهتمام بجودة هذه الخدمات المصرفية إرضاء لرغبات العملاء كأحد أهم الركائز الأساسية لزيادة و تطوير القدرة التنافسية للبنوك .

و لتحقيق ذلك كان عليها ضرورة إعادة النظر في عملياتها الإدارية على نحو ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة الذي أصبح مطلبا حتميا يتعين على البنوك تبني مضامينه لتعزيز وضعها في الأسواق الداخلية و الخارجية ، و أسلوب إعادة الهندسة الإدارية هو الأنسب لتحقيق ذلك حيث اثبت قدرته على مواكبة الكثير من التحولات على مستوى المؤسسات الصناعية كونه يقوم على الابتكار و التطوير تحقيقا للريادة .

و من اجل البحث عن دوره في مجال العمل المصرفي ، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل رئيسي يصاغ على النحو التالي :

* فيما تتجلى مظاهر تكريس أسلوب هندسة الأعمال الإدارية لتجويد الخدمات المصرفية على مستوى البنوك الجزائرية ؟ .

و على ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو المقصود بالمتغيرات التي تم إدراجها في هذه الدراسة (إعادة هندسة الأعمال الإدارية ، جودة الخدمات المصرفية ؟.

- ما هي مبررات تبني أسلوب الهندسة الإدارية في البنوك الجزائرية ؟.

- ما هي مظاهر تكريس أسلوب الهندسة الإدارية في البنوك الجزائرية لتجويد خدماتها المصرفية ومعوقات ذلك؟.

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- بيان الجانب النظري للهندسة الإدارية و دواعي تكريس هذا الأسلوب على مستوى المصارف الجزائرية.

- إبراز العلاقة بين الهندرة الإدارية و جودة الخدمات المصرفية .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في :

- دراسة التحديات الكبيرة على عاتق البنوك الجزائرية في ظل حتمية ضمان جودة الخدمات المصرفية و المالية المقدمة للعملاء.

- إبراز أهم الإصلاحات على مستوى المصارف الجزائرية

خطة الدراسة :

تتم الإجابة على الإشكالية المطروحة وفقا للخطة التالية :

* **المحور الأول:** ضبط مصطلحات الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية، جودة الخدمات).

* **المحور الثاني :** مبررات تبني أسلوب الهندرة الإدارية في البنوك الجزائرية .

* **المحور الثالث :** تحديات استخدامات الهندرة الإدارية المصرفية في البنوك الجزائرية و معوقات التكريس .

2. ضبط مصطلحات الدراسة :

تقتضي هذه الدراسة بداية ضرورة تحديد مفاهيم المصطلحات المعتمدة فيها على النحو

التالي :

1.2. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية :

أو ما يعرف بمصطلح الهندرة الإدارية ،وهي ابرز الظواهر الإدارية الجديدة في مجال الابتكار و مواكبة التغيير.

أ- تعريفها :

- كلمة الهندرة الادارية قد تبدو غريبة على مسامع الكثير ، و هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما(هندسة)و(إدارة)وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي (Reengineerig) (Business) .

- و تعرف بأنها: " إعادة النظر و إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية و ليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة التي تشمل التكلفة ، الجودة ، الخدمة و السرعة " . (شامي، 1993 ، صفحة 01)

- و تعرف أيضا بأنها : " إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم جذرية لنظم و أساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء العصرية مثل التكلفة ، السرعة ، الجودة و مستوى الخدمة " . (الغريب، 2014 ، صفحة 27).

* من هذه التعاريف يتضح جليا أن مفهوم الهندرة لا يعني الترميم أو تحميل العمليات الإدارية أو محاولة إدخال أساليب حديثة و متطورة ، بل تعني ضرورة إلغاء هذه العمليات نهائيا ، و البداية من الصفر و ذلك بهندسة عمليات إدارية تستغل تقنية معلومات متقدمة ، و كذلك التخلص من القوانين القديمة الجامدة التي تحدد مسبقا كيف نؤدي عملياتنا الإدارية ووضع قوانين تتناسب مع هذا العصر .

ب-عناصرها :

جوهر الهندرة الإدارية هو انقطاع التفكير بما هو سائد و التخلص من القوانين العتيقة و الافتراضات القديمة التي تؤطر عملياتها ، لذلك فان عناصرها تركز على :

- أن يكون التغيير أساسيا : و مفاد ذلك ضرورة طرح الأسئلة الأساسية حول كيفية الإدارة و الأسلوب المتبع، و مراجعة ما يقومون به و سؤال أنفسهم لماذا يقومون به ؟ .
* و هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب علمي يساعد الإدارة للوصول إلى إجابات مقنعة لهذه الأسئلة الهامة .

- أن يكون التغيير جذريا : و يعني إعادة التصميم الجذري و ليس مجرد تغيرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم من خلال التخلص من القديم تماما . (،وأخرون، 2018، صفحة 46).

* و تبعا للهندرة فهذا يعني التخلي عن جميع الهياكل و الإجراءات القديمة و ابتكار أساليب جديدة و مستحدثة لإدارة العمل .

- أن يكون التغيير هائلا و فائقا : الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة و الشكلية (الغريب، 2014 ، صفحة 28)، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة جذرية فائقة في معدلات الأداء ،ذلك أن عملية الهندرة تعد ضرورية عندما يتطلب الأمر إجراءات تغييرات جذرية و كلية في الأساليب و مستويات الأداء .

- أن يكون التغيير في العمليات : و يقصد مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. (شامي، 1993 ، صفحة 03).

* و معنى ذلك أن الهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل و تنقله بين الإدارات المختلفة لمعرفة السليبات الاستثمارية و الإدارية التي تعيق العمل و تطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل، بمعنى أن الهندرة الإدارية تركز على تحليل و إعادة بناء هذه العمليات و ليس على الهياكل التنظيمية .

- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : الهندرة الإدارية تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات و استخدامها بشكل فعال ، و يتم توظيفها لخلق أسلوب إبداعي في طرق و أساليب تنفيذ العمل.

2.2. مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

تعد جودة الخدمات المصرفية سلاحا تنافسيا تستغله البنوك لتمييز خدماتها عن منافسيها تحقيقا للريادة و الميزة التنافسية .

أ- تعريفها :

- الخدمات المصرفية بصفة عامة : مجموعة من المهارات الشخصية و المستلزمات المادية و الأعراف و القواعد القانونية التي يتم عرضها و إنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون و قراراته . (البكري، 2008، صفحة 82)

- أما جودة الخدمات المصرفية فتعرف بأنها : " البحث عن احتياجات العملاء و رغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة ، ثم العمل على تلبيتها ضمن موارد المصرف و قدراته و متابعة تطورها و توفير المراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الرغبات و الاحتياجات " (رسمية، 2005، صفحة 34).

- كما تعرف أيضا بأنها : " مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة ليقابل توقعات العملاء أو يتفوق عليها " . (بريش، 2005 ، صفحة 295).

* و عليه فان الجودة في الخدمات المصرفية هي تركيز المصرف على تقديم خدمات فاعلة للزبائن و مرضية لتطلعاتهم .

ب- أبعادها :

لجودة الخدمات المصرفية أبعاد يستخدمها العميل لتقييم جودة الخدمة المقدمة من المصرف
نحملها في :

- **الاعتمادية** : تشير هذه الأخيرة إلى قدرة مورد الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعدة بشكل دقيق يعتمد عليه (coussergues، 1996، صفحة 234)
* و هذا يعني قدرة البنك على وفائه بالوعد السابقة للعملاء بغرض إشباع رغباتهم و احتياجاتهم .

- **المصدقية** : و يقصد بها ضرورة توافر الثقة و السمعة الجيدة للبنك و التي تظهر من خلال اسم هذا الأخير و سمعته ، و كذلك خصائص مقدمي الخدمة للمتعاملين مباشرة مع العملاء .

- **الاتصال** : و تعني دوام إمداد الزبائن بالمعلومات و مخاطبة الزبون باللغة التي يفهمها، و الاتصال وتأمين الحصول على المعلومات الاسترجاعية. (coussergues، 1996، صفحة 235)
- **التعاطف** : و يقصد به مستوى العناية و اهتمام الشخص بالعميل و إبداء روح الصداقة و إشعاره بأهميته و الرغبة في تلبية احتياجاته . (الموسوي، 2003 ، صفحة 101)

- **اللباقة** : هذا المعيار يتعلق بالاحترام و الأدب الواجب توفره بين مقدم الخدمة و الزبون * و الأكيد أن هذه المعايير التي يعتمد عليها الزبون المستفيد لتقييم جودة الخدمة المصرفية ليست مستقلة عن بعضها البعض ، بل هي متداخلة و مكتملة لبعضها و يضاف إليها كذلك ضرورة توفر الخدمة من حيث المكان و الزمان ، و كذلك معياري الجدارة و الأمان . (يقصد بالأمان خلو المعاملات مع مؤسسة الخدمة من المخاطر التي قد تضر بالعميل ، أما الجدارة فتتعلق بالمهارات التي يتمتع بها مقدمو الخدمة و كذلك المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل و امثل وجه) .

3. مبررات تبني أسلوب الهندرة الإدارية في البنوك الجزائرية :

إعادة هندسة العمليات على مستوى المصرف او البنك (البنوك عبارة عن شركة عامة أو خاصة توضع فيها الأموال و الودائع ، و يطلق عليها مصطلحة المصارف و بقصد بها المكان الذي تجرى فيه العمليات المصرفية ، و عرفها المشرع الجزائري في المادة 70 من قانون النقد و القرض 11/03 بقوله " البنوك مخولة دون سواها بالقيام بجمي) تقتضي تغيير جذري يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية و ليست هامشية في

مستويات الأداء ،و يمكن إجمال مبررات تبني أسلوب الهندرة الإدارية على مستوى البنوك الجزائرية في النقاط التالية:

1.3. بغرض تطوير الخدمات المصرفية :

تطوير البنك للخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء أصبح ضرورة ملحة لضمان قدرة البنك على البقاء و الاستمرار .

أ- مفهوم تطوير الخدمات المصرفية :

يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة للخدمة القائمة بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات . (صبح، 1998، صفحة 78)

ب-أساليب تطوير الخدمات المصرفية :

- تطوير الخدمات المصرفية يخضع لأساليب ابتكارية تحمل في طياتها تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات و الخدمات المصرفية عن طريق :

- تطوير المعاملات البشرية لتصبح أكثر كفاءة يتحول فيها العميل إلى شريك في إنتاج الخدمة المصرفية لزيادة الطلب على الخدمات المصرفية المقدمة من البنك .

- إضافة خدمات مصرفية جديدة كشكل من أشكال التميز إضافة للخدمات المقدمة من البنك ليكون قادرا على إشباع حاجات العملاء و الاستجابة لرغباتهم .

- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك ، بإدخال كل الأنظمة الالكترونية ضمانا لراحة العميل و تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية مع ضرورة مراعاة البنك للخصائص التسويقية لخدمات البنك لتكسيبها ميزات تختلف بشكل واضح عن السياسات التسويقية لخدمات البنوك الأخرى و هو جوهر الهندرة الإدارية.

2.3 حتمية تجويد الخدمات المصرفية:

جودة الخدمة المصرفية هي قياس لمدى تطابق مستوى الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون و تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات لتجويدها مطلب أي مصرف ، حيث لا نجد مصرف واحد لا يعمل جاهدا لتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لزيائته ، و ذلك بالتركيز على :

أ- البعد الفني لجودة الخدمة :

يعني جودة الخدمة ذاتها المقدمة للزبون ، فهو الطرف الرئيسي في تقييم مستوى الخدمة بين خدمة عادية رديئة أو خدمة متميزة ، و تتحقق هذه الأخيرة عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من البنك توقعات الزبائن بالنسبة لها . (المصري، 2001، صفحة 23)

ب- البعد الوظيفي لجودة الخدمة :

يقصد بها الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة للزبون ، و تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات لتجويد الخدمة يقتضي بالضرورة :

- الحصول على الخدمات الفورية من موظفي المصرف .
 - أفراد كل عميل للبنك باهتماما خاصا و فرديا له .
 - موظفين يرغبون دوما في خدمة العملاء .
 - انجاز المعاملات المصرفية بدقة متناهية و في فترة وجيزة .
- * و من ثم فان إعادة الهندسة تحتاج إلى إدارة مرنة من قبل المصارف و معالجة جذرية تحدث تفوق هائل في الانجازات و تضمن إعادة تصميم جذري لجميع أنشطة المصرف بغرض تحسين غير عادي في الأداء و الجودة ارضااء للعملاء .

3.3- زيادة احتدام تنافسية البنوك الجزائرية :

اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية من النقود التي جاءت بها اتفاقية الجات في جولة الارغواي سنة 1994 (يقصد بتحرير الخدمات المصرفية اتخاذ الإجراءات التي توسع فرص دخول موردي الخدمات الأجانب إلى السوق المحلية و تمكين الموردين المحليين من الوصول للأسواق الأجنبية .)، اتخذت المنافسة في إطار الخدمات المصرفية ثلاثة اتجاهات :

- الاتجاه الأول : المنافسة بين البنوك فيما بينها في السوق المصرفية المحلية و العالمية .
- الاتجاه الثاني : المنافسة فيما بين البنوك و المؤسسات المالية الأخرى .
- الاتجاه لثالث : المنافسة بين البنوك و المؤسسات غير المالية الأخرى على تقديم الخدمات المصرفية .

هذه الاتجاهات أدت إلى احتدام المنافسة في السوق المصرفية في ظل إزالة الحواجز الجغرافية و تحرير الخدمات المصرفية بغرض تلبية احتياجات العملاء و القدرة التنافسية للبنوك يقصد بها

القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب في الوقت المناسب. (الغزالي، 2009، صفحة 35)

أ- مفهوم الميزة التنافسية : تشابه الخدمات المالية و المصرفية دفع بالبنوك لابتكار أساليب و أدوات مالية جديدة في ظل احتدام التنافس بينها بغرض تحقيق الميزة التنافسية بتبني أسلوب إعادة هندسة عملياتها المصرفية .

ب- تعريف الميزة التنافسية : هي ميزة تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لاستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، 1998، صفحة 37)

يعني أن الميزة التنافسية هي القدرة و التقنية التي يتبعها البنك لتقديم خدمات و منافع لعملائه تزيد عما يقدمه المنافسون ، مما يؤكد تميزه و اختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء .

ت- دوافع سعي البنوك لتحقيق الميزة التنافسية : جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع و قدرة البنك على المحافظة على التميز في منتجاته على منتجات الغير ، و دوافع احتدام التنافسية بين البنوك و المؤسسات المالية غير المصرفية سعيًا لتحقيق الميزة التنافسية دوافعها هي :

- تشابه الخدمات المالية و المصرفية التي تقدمها كل البنوك و المؤسسات الأخرى غير المصرفية .

- البنوك الإسلامية كقوة تنافس كبيرة للبنوك و أضحت منذ سنوات بديلا عمليا وواقعيا في مجال النظام المصرفي و التعاملات المالية .

- تزايد حدة التنافس بين البنوك و المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين ، هيئات البريد ، صناديق الاستثمار التي أصبحت تقدم خدمات تنافس البنوك في استغلال الفائض المالي لدى الأفراد و تمويل احتياجات الوحدات المختلفة . (خليل، 1998، صفحة 46)

* و في ظل هذه الظروف فالبنوك ملزمة بتكييف أسلوب تعاملها ليكون أكثر تكاملا لتسويق و بيع خدماتها المصرفية ، و هذا ما يبرر ضرورة تبنيها برامج إعادة هندسة عملياتها المصرفية انطلاقا من ثلاثة قواعد رئيسية يبنى عليها أسلوب إعادة هندسة العمليات و هو ما يعرف بتسمية (3C) (العيثاوي، 2010، صفحة 07) ، و تعني حرف بالانجليزية الزبون (Customers) و المنافسة (Competition) و التغير (Change).

4 :تحديات استخدام أسلوب المهندرة الإدارية في البنوك الجزائرية

البنوك الجزائرية شأنها شأن البنوك الأخرى تتواجد في ذات المحيط الاقتصادي و المصرفي العالمي الذي كان محلا للعديد من الإصلاحات البنكية لتأهيل هذه الأخيرة للعمل في ظل متطلبات اقتصاد السوق و دعمها لمواجهة المنافسة البنكية ، لذلك سيتم بداية تشخيص واقع المنظومة المصرفية في الجزائر و بيان معيقات استخدام أسلوب إعادة هندسة عملياتها لتجويد خدماتها المصرفية .

1.4- تشخيص واقع الإصلاحات المصرفية في الجزائر .

قانون النقد و القرض من أهم النصوص التشريعية للنظام المصرفي في تاريخ الجزائر المستقلة ، حيث جاء بقواعد تنظيمية و رقابية و حتى أخرى توجيهية لتتماشى و خصوصيات اقتصاد السوق ، و مع بداية الألفية الثالثة شهد النظام المصرفي إصلاحات جوهرية أبرزها الأمر 11/03 الذي حل محل قانون النقد و القرض 10/90 الملغى . (قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض المؤرخ في 1990/04/14 الملغى بموجب المادة 142 من الأمر 11/03 المتعلق بالنقد و القرض المشار إليه سابقا .)

أ- إصلاحات المنظومة المصرفية:

الأمر 11/03 المتعلق بالنقد و القرض الصادر بتاريخ 2003/08/26 عن طريق أمر رئاسي هو استجابة لتطورات المحيط المصرفي الجزائري و قانون جديد بغرض إعداد منظومة مصرفية تتكيف مع المقاييس العالمية .

- أسباب إصدار الأمر 11/03 المتعلق بالنقد و القرض : يمكن حصر الأسباب الرئيسية لإلغاء قانون النقد و القرض 11/90 (قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض الملغى جاء لترسيخ مبادئ اقتصاد السوق بوضع قواعد جديدة للمصارف و تحويل المصرف إلى همزة وصل فعالة في وظيفة الوساطة المالية .) ، و استبداله في النقاط التالية :

- الإصدار التشريعي 11/90 جاء لدعم الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها سنة 1988 (القانون 06/88 المؤرخ في 1988/01/12 مضمونه إعطاء الاستقلالية للمصارف في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد و المؤسسات حيث لها رأس مال مخصص موزع على مختلف

صناديق المساهمة التي تأسست بموجب القانون 03/88 المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة (و
تسم بتطبيقات ميدانية حالت دون السير الحسن للنشاط المصرفي و المالي .

ضعف أساليب تسيير و متابعة المديونية العمومية سواء الداخلية و الخارجية و عدم تنوع
الموارد المالية للدولة ، كلها عوامل جعلت المنظومة المصرفية و المالية محور مراجعة شاملة تضمنها
الأمر 11/03 . الانفتاح المتزايد للاقتصاد و الذي نتج عنه النمو السريع لعدد متعاملي التجارة
الخارجية و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و تطور المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة ملفات
فرضت على الجزائر تطوير سياستها المالية و النقدية .

انفتاح الدولة على القطاع الخاص في مجال إنشاء المصارف و التعامل المالي ، نتج عنه
انحراف في التطبيق و تم غلق عدة مصارف و إهدار لطاقت مالية وطنية (لطرش، 2004،
صفحة 140)، مما دفع بالسلطة السياسية إلى وضع تشريع يأخذ بعين الاعتبار هذه
التجاوزات.

ب- مضمون إصلاحات الامر 11/03 المتعلق بقانون النقد والقرض:

يمكن إجمال أهم ما جاء في هذا الأمر في النقاط التالية:

- **استقلالية البنك المركزي :** جاء في الأمر 11/03 أن بنك الجزائر مؤسسة وطنية تتمتع
بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير ويحكمه التشريع
التجاري ما لم يخالف ذلك أحكام هذا الأمر، ويتبع قواعد المحاسبة ولا يخضع لإجراءات المحاسبة
العمومية ومراقبة مجلس الدولة (انظر المادة 09 من الأمر 11/03 المعدل و المتمم المشار إليه
سابقا).

* ويقصد باستقلالية البنك المركزي منحه الاستقلال في إدارة السياسة النقدية عن طريق
عزله عن أي ممارسات سياسية من السلطة التنفيذية. (لطرش، 2004، صفحة 240)

- وهذا يعني منحه حرية تصرف كاملة في وضع السياسة النقدية وتنفيذها، وهذا ما اقره
الامر 11/03 حيث نص على أن مهمة بنك الجزائر في ميادين النقد والقرض تتمثل في توفير
أفضل الشروط والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد مع السهر على الاستقرار الداخلي
والخارجي للنقد. (انظر المادة 35 من الأمر 11/03 المعدل و المتمم المشار إليه سابقا).

- **تعزيز العلاقة بين بنك الجزائر و الحكومة:** الامر 11/03 حدد بوضوح علاقة بنك
الجزائر مع الحكومة، حيث منحت هذه الأخيرة استقلالية رسم السياسة النقدية وتنفيذها في

إطار رقابة تمارسها وزارة المالية التابعة للحكومة، وكذلك تم إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الاستخدامات الخارجية والدين الخارجي. (انظر المادة 36 من الأمر 11/03 المعدل و المتمم المشار إليه سابقا).

- و كذلك إثراء شروط و محتوى التقارير الاقتصادية و المالية و تسيير بنك الجزائر. (انظر المادة 35 من الأمر 11/03 المعدل و المتمم المشار إليه سابقا).

- توفير حماية للعملاء مع البنك : الأمر 11/03 كفل حماية للزبائن المتعاملين مع البنوك و ذلك عن طريق إنشاء صندوق التامين على الودائع الذي يلزم البنوك بضرورة التامين عليها . (انظر النظام رقم 11/ 03/04 المؤرخ في 2004/03/04 المتعلق بإنشاء نظام التامين على الودائع البنكية .)

وإقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط و قواعد العمل المصرفي. (و تحديدا الكتاب الثامن من الأمر 11/03 المشار إليه سابقا تضمن العقوبات الجزائية من المواد 131 إلى 139 .)

2.4. انعكاسات الاصلاحات البنكية على الخدمة المصرفية في الجزائر:

النظام المصرفي الجزائري انفتح كثيرا بعد الإصلاحات التي تضمنها قانون النقد و القرض ، غير أنه يتعين بالضرورة تشخيص واقع الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف الجزائرية .

أ- الهيمنة شبه المطلقة للمصارف العمومية على السوق المصرفية الجزائرية :

بالرغم من العدد الكبير للمصارف الخاصة و الأجنبية ، غير أن البنوك العمومية الستة (البنك الوطني الجزائري BNA ، البنك الشعبي الجزائري CPA ، البنك الخارجي BEA ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، بنك التنمية المحلية الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP)، بقيت تهيمن على النشاط المصرفي و هو ما حال دون إتاحة ظروف مناسبة للمنافسة البنكية ، مما دفع بالبنك الدولي و صندوق النقد الدولي إلى التأكيد على ضرورة خصخصة المصارف العمومية . (القرض الشعبي الجزائري أول مصرف عمومي تم طرح فكرة الخصخصة له ، غير أن العملية لم يكتب لها النجاح لثقل محفظته بالقروض المتعثرة ، و كذلك محدودية نسبة ملكية الطرف الأجنبي و هي 49/ فقط و هو عائق للشركاء الأجانب .)

ب- حصر المنافسة البنكية في السوق المصرفية الجزائرية بين المصارف العمومية :

المنافسة بين المصارف العمومية و المصارف الخاصة لا يمكن تصورها في ظل سيطرة شبه كلية للمصارف العمومية على السوق المصرفية الجزائرية ، و بقيت قائمة بين المصارف العمومية نفسها و اشتدت في مجال الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات ما بين المصارف .

ت- ضعف تغطية شبكة المصارف :

رغم التطور الحاصل في السنوات الأخيرة في انتشار شبكة الفروع المصرفية عبر التراب الوطني يبقى هناك ضعف و سوء توزيع في انتشار هذه الشبكة ، حيث تفتقر الكثافة المصرفية لمستوى المعايير الدولية . (القرض الشعبي الجزائري أول مصرف عمومي تم طرح فكرة الخصخصة له ، غير أن العملية لم يكتب لها النجاح لثقل محفظته بالقروض المتعثرة ، و كذلك محدودية نسبة ملكية الطرف الأجنبي و هي 49/ فقط و هو عائق للشركاء الأجانب .)

الشباك المصرفي يخصص لأعداد تفوق الكثير ما هو معمول به على المستوى الدولي .

ث- محدودية الخدمة و ضعف أداء العنصر البشري :

الخدمات المصرفية الخاصة بالشيخ أو الدفع بواسطة الصكوك تعاني عجزا ، إضافة إلى أن معظم المصارف تقدم خدمات مصرفية تقليدية لا تستجيب لأبسط تطور حاصل في المجتمع .
* وكذلك ضعف كفاءة أداء العنصر البشري في المصارف الجزائرية في غياب برامج جادة للتدريب ، حيث عدد كبير من العمال داخل المصارف لم يتلقوا تكوينا تقنيا يتماشى و التطورات الحاصلة على المستوى العالمي بل مجرد تكوين ميداني لا يكفي لتغطية المسؤوليات الملقاة على عاتقه .

3.4- عوائق هندسة العمليات الإدارية لضمان جودة الخدمات المصرفية الجزائرية :

من خلال تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية يمكن إجمال العوائق التي تحول دون هندسة العمليات لتجويد الخدمات المصرفية في البنوك ضمانا لتطورها و تحقيقا للريادة في السوق المصرفية الجزائرية في النقاط التالية :

أ- عوائق تتعلق بالبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات المصرفية :

يتعلق البعد التكنولوجي هنا بالصيرفة الالكترونية حيث يعرف العمل المصرفي الالكتروني بأنه كافة العمليات و النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها ، أو الترويج لها من البنوك أو المؤسسات المالية بواسطة الوسائل الالكترونية أو الضوئية مثل الهاتف ، الحاسب ، الصراف الآلي و الانترنت و غيرها من العمليات التي يجريها مصدر البطاقات الالكترونية و المؤسسات التي تتعامل بالتحويل النقدي الالكتروني . (زهير، 2008، صفحة 28)

- **تشخيص الصيرفة الالكترونية في الجزائر :** و يتعلق أساسا باستخدام البنوك في الجزائر للانترنت ووسائل الدفع الالكترونية .

- **استخدام الانترنت في البنوك الجزائرية :** معظم البنوك الجزائرية لها مواقع على شبكة الانترنت (بنك الجزائر مثلا له موقع على الانترنت (www-bank-of-algeria.dz) .)، تظهر فيها كل المعطيات و البيانات و الإحصائيات المختلفة لكن للأسف غير متجددة، و في المقابل لا تقدم أي خدمات الكترونية باستثناء بعض المصارف التي تسمح لزبائنها للاطلاع على الرصيد لكنها تبقى خدمات محدودة من حيث النوعية و كذلك النطاق

- **استعمال وسائل الدفع الالكتروني في النظام المصرفي الجزائري :** مواكبة لتطورات الصياغة المصرفية عمدت البنوك الجزائرية إلى نقل الكثير من الصيرفة الالكترونية إلى السوق الوطنية و مثالها إدخال آلات السحب التي ساهمت في دعم الدفع الالكتروني و التي تم ربطها بالشبكة البنكية الجزائرية التي تسمح بإجراء السحب من أي موزع للنقود سواء كان تابعا لمصدر البطاقة أو بنك آخر. (تعرف هذه الشبكة SATIM و التي حولت بطاقة السحب العادية إلى بطاقة سحب ما بين البنوك (LA Carte interbancaire retrait CIB)

- **تقييم واقع الصيرفة الالكترونية بالجزائر:** تبقى الجزائر و رغم كل المحاولات تطوير الخدمات المصرفية الالكترونية بعيدة عن مجال الصيرفة الالكترونية و لخصها عبد الرحمن خالفة السكرتير العام للجمعية المهنية للبنوك و المؤسسات المالية في قوله لا يمكن أن يكون عندنا الاستخدام الموسع لكل أنواع البطاقات إذا لم تكن هناك شبكة " RTA " Réseau t écoms " d'Algérie كاملة منتشرة في كافة الوطن مع احتمال التعطل صفر.

* من خلال تشخيص واقع الصيرفة الالكترونية في المنظومة الجزائرية نجد أن الفجوة الرقمية للمصارف الجزائرية مقارنة بنظيرتها الأجنبية لا تزال كبيرة مما يعد تحديا كبيرا لإمكانية تكريس إعادة الهندسة الإدارية لضمان تجويد الخدمات المصرفية داخل المصارف الجزائرية ، كون الصيرفة الالكترونية هي إحدى المتغيرات الأساسية التي يبني عليها مدى تكريس هذا الأسلوب من عدمه .

ب- عوائق تتعلق بالبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات المصرفية :

يتعلق البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في التركيز على الزبون (consumer) كونه إحدى القوى الأساسية التي تبنى عليها مضامين هذا الأسلوب و يتعلق الأمر :

- تتعلق بضعف الخدمات المصرفية : المقدمة للزبون فهو المخول لتقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال تكريس معايير الجودة المتعلقة أساسا بالاعتمادية ، الأمان المشار إليها سابقا.

ت- عوائق تتعلق بضعف الأداء البشري للخدمات المصرفية : المقدمة للعملاء على مستوى المصارف في غياب الاحترافية و المصرفي الفعال .

* و إعادة هندسة العمليات تقتضي ضرورة ترسيخ المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تبنى على الابتكار و الإبداع لضمان تجويد الخدمة المقدمة و هي من العوائق الإدارية التي تعاني منها المصارف الجزائرية تبقى عائقا لتكريس أسلوب إعادة الهندسة لاستقطاب زبائن جدد و الإبقاء على الحاليين .

5. خاتمة :

خالص هذه الورقة البحثية نجملها في النتائج التالية :

- الهندسة أسلوب لإعادة هندسة العمليات يبنى على ثلاثة قواعد رئيسية هي الزبون (Customers) و المنافسة (Competition) و التغير (Change).

- الهندسة هي إعادة هندسة العمليات الإدارية بصفة جذرية لإحداث تحسينات رئيسية هادفة لتحقيق طفرات هائلة و فائقة في مستوى الأداء كالجودة و الخدمة و السرعة .

- تبني المصارف الجزائرية أسلوب الهندسة يعد تحديا كبيرا يفرض عليها حتمية مواصلة الإصلاحات للنظام المصرفي و المراجعة المستمرة لأراء العمال ضمانا لجودة خدماتها المصرفية .

- جودة الخدمات المصرفية ترتبط أساسا بمدى رضائية المتعاملين مع المصرف و هي إحدى القواعد الأساسية التي يبنى عليها أسلوب الهندسة الإدارية .

تكريس أسلوب الهندسة في المصارف الجزائرية لضمان جودة خدماتها يقتضي :

- ضرورة تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى البنوك الجزائرية لدى أصحاب القرار في البنوك لضمان تكريس عناصرها تحقيقا لجودة الخدمات المصرفية .

- إعداد خطة استراتيجية لتطوير العمل الإداري داخل المصرف على مستوى الموارد البشرية باستخدام برامج تدريبية متخصصة لإعادة البناء و إحداث التغيير و التطوير على مستوى المؤسسة المصرفية .

6. قائمة المراجع.

المؤلفات :

- الطاهر لطرش(2004) ، تقنيات البنوك دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثالثة.
- البكري ثامر (2008)، تسويق الخدمات المالية ، دار إثراء للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن .
- الطائي حميد عبد النبي ،رضا صاحب ابو حمد ال علي ،سنان كاظم الموسوي،(2003)، ادارة الجودة الشاملة و الايزو ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
- المصري سعيد محمد(2001)،إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة .
- أَلشمري ناظم محمد نوري ، عبد الفتاح زهير(2008) ، الصيرفة الالكترونية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن .
- بصنوي محمد احمد ، هشام عبد الحفيظ الغريب(2014) ، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية ، جدة .
- علاء فرحان ، فاضل راضي الغزالي : إدارة التحديات الاستراتيجية في البنوك ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ، (ص 35) .
- محمود صبح : الابتكارات المالية ، دار الكتاب بالنشر ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 78.
- نبيل مرسي خليل:الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،القاهرة،مصر،1998، ص 37.
- Sylvie de coussergues, Gestion de la banque ,dunod, paris ,1996,p 234.

الأطروحات:

- احمد أمين رسمية(2005) ، اثر جودة الخدمة على الربحية و رضا العملاء في المصارف الأردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن .

المقالات:

- بريس عبد القادر(2005) ، جودة الخدمات المصرفية كخدمة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة شمال افريقيا ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف الجزائر ، العدد 03 ، 2005 ، (ص 295) .
- مايكل هامر ،جيمس شامي (1993) ، الهندسة الإدارية أو الهندرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، السنة الأولى ، العدد 20 ، أكتوبر 1993 ، ص 01.
- كمال عبد الفتاح ، محمد شبون ،وأخرون : تسخيرات الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة تأصيل نظري ، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية،لبنان ، المجلد 2، العدد 2،2018، (ص 46 .54).

المدخلات:

- عبد الكريم محسن باقر ، أحلام العيثاوي (08 نوفمبر 2010) ، إعادة هندسة تخطيط العملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف .