

## تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية

د. بلمقدم مصطفى+أ. بوشعور راضية  
جامعة تلمسان

### الملخص :

على مدى العقدين الماضيين ، قام صناع السياسة في الجزائر بإصلاح القطاع المالي تدريجيا (بموجب إصدار قانون النقد و القرض 90-10) و رغم أنهم حققوا بعض التقدم ، إلا أن الإصلاح و النمو في أجزاء أخرى أصاب جهودهم بالفشل ،لذا بدا ضروريا و لازما الإهتمام برفع أداء المنظومة المصرفية ، حيث يرد الأداء على عدة جوانب منها الإبداع ، حركة الوسائل المالية ، التنسيق بين عوامل الإنتاج ، النجاح في الإندماج التجاري و بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة ، و تهدف المنظمات المصرفية من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية و تحقيق الإستقرار في سوق تملكه المنافسة و قانونه :البقاء للأقوى ، لأنها تنشأ و تنمو في وسط مليئ بالعوامل المؤثرة فيها و لعل أهم عامل يتمثل في العنصر البشري فهو العنصر المحقق للنجاح من خلال إستخدامه للعناصر الأخرى ، إذن هناك عوامل محددة لأداء المنظومة المصرفية أو بعبارة أخرى هناك عوامل تؤدي إلى عكس الأداء فيها .

تهدف هذه الورقة إلى تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال سرد مختصر للإصلاحات التي مرت بها و مدى تجاوبها مع التطورات السريعة التي عرفها السوق الجزائري و هذا بعد التعرف على مضمون الاداء و العوامل المؤثرة فيه.

### I - مفهوم الاداء :

مهما كانت طبيعة المنظمة (صغيرة، كبيرة أو زراعية، صناعية أو خدمية) فهي تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد. شكل و حجم هذه الثروة مرتبط بمفهوم جديد هو « الأداء »، مفهوم تظهر عليه علامات النمو و النضج. فماذا نعني بالأداء في المنظمات؟

#### \*تعريف الأداء:

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance ، التي تعني وضعية الحصان في السباق، بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية، منحت حقلا واسعا للتطبيق ، فيعرف الأداء من خلال عدة معايير منها : وضعية المنظمة بالنسبة للمنافسة ، القدرة على الإبداع ، عدد الزبائن الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة ، نسبة العقود

المبرمة... بالرغم من هذا الكم الهائل الذي تتخذه كلمة أداء من معاني ، إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعاني الابتدائية التالية :<sup>1</sup>(Bourguignon, 1995)

- الأداء هو عبارة عن النجاح ، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/أو العاملين فيها.

- الأداء هو نتيجة النجاح ، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

- الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات (Processus) و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن .

معظم الاستعمالات في مجال التسيير، تشير إلى أن الأداء يتضمن في آن واحد معنيين من هذه المعاني الابتدائية ، يتمثل الأول في النتيجة الموجبة للنشاط و يشار إلى عكس-الأداء بنتيجة متوسطة أو سيئة، أما الثاني، فهو عبارة على الفعل الذي يقود إلى النجاح و يتم بناؤه على طول مراحل التسيير و لا يحصل في آخر العملية التسييرية كنتيجة محصلة .

من الناحية الاقتصادية، يغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) و الكفاءة (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف) و لذا يوجد أساليب إقتصادية للأداء ، ثلاثة منها تبدو رئيسية و هي :<sup>2</sup>

- في النظرية النيوكلاسيكية للمنظمة :الأداء يتضمن التحكم في التكاليف و التقدم التقني و يعتمد على نوعية التسويق في المنظمة و على سرعة رد الفعل لتحويلات السوق ، فهنا يعتبر الأداء أحد عناصر المناجمنت على عكس مفهوم الإنتاجية الذي يقيس النتائج فقط.

- في النظرية التطورية (évolutionniste) : قياس الأداء ، لا يتم على مستوى الفرد إنما يتم على مستوى التنظيم و "الروتين"(أي أين تتلاقى فوائد مختلف العاملين في المنظمة). إذن أداء المنظمة هنا محدد بكمية المعارف و التمهيئات الجماعية المندمجة في الروتين.

- في اقتصاد التنظيم : يعكس الأداء ، تنظيمًا كفتًا ، إذا تحققت الأهداف و فعالًا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ممكنة ، على هذا المستوى يعتبر الأداء مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة و يدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، فهضة الإبداعات و المكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن .

\*إلزامية الأداء :

يعتبر الأداء قيما خلقيا و تطوريا مرتبطين بمهام المنظمة، مهما كانت طبيعتها و مهما اختلف حجمها. فيقدر الأداء من حيث المكان، أي مقارنة المنظمة بالنسبة لمنتجات آخرين في السوق، للتعرف على فرق الأداء و أسبابه، كذلك بمقارنة المناطق فيما بينها لجلب أحسن القدرات، و يتم كذلك التقدير من حيث الزمان، بمقارنة المنظمة نفسها (أي المنتج) لفترات مختلفة و تظهر النتائج من خلال حجم الإشباع الذي يحققه العملاء لفترات زمنية مختلفة.

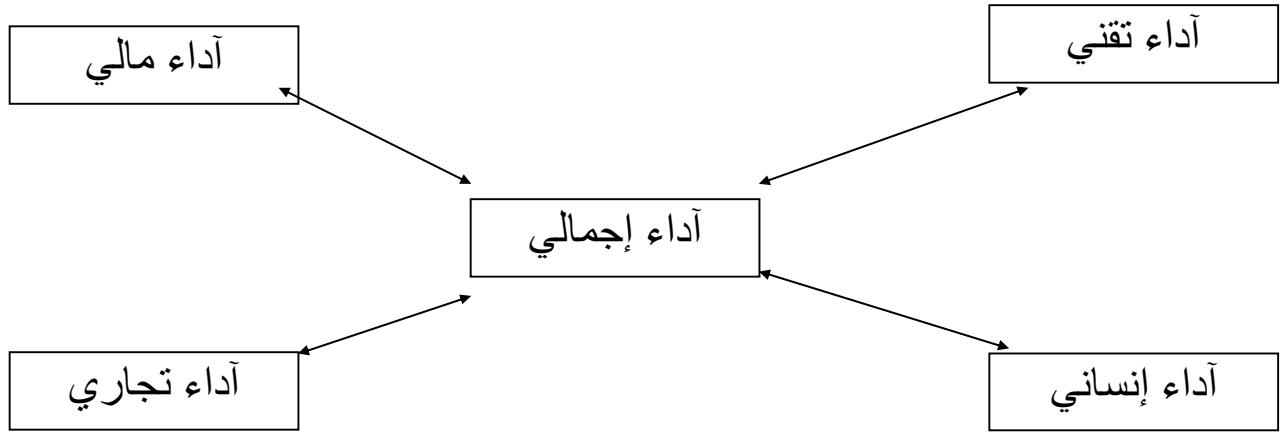
### \*التفسير الأصلي لفرق الأداء :

تم تغذية العديد من الأفكار و الملاحظات بالبحث عن العوامل المفسرة التي تمكن من إدراك لماذا بعض المنظمات تنجح و تزدهر في حين منظمات أخرى موضوعة في نفس الشروط ، تنهار و تسقط ، إذن هدف هذه الأعمال و الأفكار هو البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى فرق في الأداء بين المنظمات. في البحث عن التفسير الأصلي للأداء ، قدم الكتاب عدّة تفسيرات و بفحص الحقيقة بدقة توصلوا إلى بعض العوامل التي تساعد على تحقيق الأداء ، نذكر منها :

- الاستماع إلى الزبون ، التعرف و تقدير إشباع حاجته
- الهياكل التنافسية لينة و بسيطة
- الاستقلالية و سياق الإبداعات
- تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة
- الاتصال الداخلي
- تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن : جودة الخدمات، احترام العميل، الضمير المهني، الدقة في الوقت أو التسيير التفاوضي لوقت العمل، الارتباط و التضامن بين العمال و رفع التحديات.

### \* معايير الأداء :

أداء المنظمات يجب أن يقدر على ضوء مجموعة من المعايير المختلفة متداخلة و مترابطة فيما بينها و تكون مستنبطة من الميدان المالي ، التقني ، التجاري و الاجتماعي ، بمعنى أن الأداء الإجمالي للمنظمات يعتمد على الأداء المالي ، التقني ، التجاري ، الاجتماعي، كما يظهر في الشكل 01 :



### الشكل 01 : معايير الأداء

المصدر : Rey J.P. « Le contrôle de gestion des services publics communaux » ,  
Ed.DUNOD, Paris , 1991, p19

## II- العوامل المؤثرة على الأداء<sup>3</sup> :

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنهم. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المنظمة. مناهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد:

### 1- الأداء وصاحب العمل :

تنشأ المنظمات و تنمو في وسط مليئ بالعوامل المؤثرة و قد يكون أهم عامل هو العنصر البشري، فهو العنصر الحاكم في المنظمة و تحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ظهور مفهوم "صاحب العمل" (L'entrepreneur) يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة و مستنبط من التشكيلة الاجتماعية - الاقتصادية. يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة و للاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد

يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في : التمييز في مجال أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج و الكفاءة.

## 2- الأداء و تدخل الدولة :

يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم و مساندة المنظمات وتممل حظوظها في المنافسة و المردودية و خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية و توفيرها للمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خصوصية المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء. لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100% كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح و فشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص. يمكن استخلاص أن درجة تدخل الدولة هي معيار للأداء و كلما منحت المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية و الحرية في اختيار أساليب التسيير، كلما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء فيها.

## 3- الأداء و المؤسسات المالية:

تتلخص العلاقات بين الأداء و التمويل في الدور المنتظر من البنوك باعتبارها الوسيط المالي الذي يعمل على مساندة نشاط المنظمات، لكن هل البنوك في الدول النامية هي قادرة على تحقيق ما هو منتظر منها؟ جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (Le risque) و لأداء المنظمات، و هذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات و استعمالات أنجزت في الدول المتقدمة و لقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحليلات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية. (أكد أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق و لأرضية الاستعمال).

إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، و بسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع و العمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض . رغم الإصلاحات المالية المنتهجة ، تبقى النتائج مؤسفة، لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك و إظهار قدرات الإبداع المالي، و سرعة دوران النقود الائتمانية و الفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية للأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين هما :

- عرض منتجات و خدمات غير ملائمة.

- تسيير بنكي قليل الكفاءة.

و لذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر. و بالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب انخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي.

#### 4- الأداء و الشراكة:

إن إنشاء منظمات شراكة بين مسيرين وطنيين و آخرين أجانب، بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية و من جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

#### 5- الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء و استعمال الطرق العلمية :

تقترح نظرية رأس المال البشري ان الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إنّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية و التقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود إلى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي....

## 6 - عوامل الأداء و عكس الأداء:

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددًا أساسيًا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، و تأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المنظمات و يجعلها في تزايد مستمر. إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو-ثقافية للمحيط في عملية التسيير، يحسن بدون شك أداء المنظمات .

أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق، في التسيير الاستراتيجي، في تسيير الموارد البشرية و تخلف فكر المنظمة أيضا تشكل عوائق ملموسة تعرقل نجاح المنظمات.

إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسيير البنكي و عدم قدرة البنوك على القيام بتحليلات هامة حول الخطر و الأداء في المنظمة، لم يمكن المؤسسات البنكية من تغطية اهتمامات المنظمات بكفاءة.

إضافة إلى هذه العوائق، فإن سوء تحديد ميادين تدخل الدولة، نقص احترام التزامات الحكومة ، كلها عوامل تعرقل الأداء.

## III - تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية :

### 1 - النظام المصرفي الجزائري و الإصلاحات التي عرفها :

ورثت الجزائر عن فرنسا نظاما مصرفيا قائما على أساس لبرالي و بعد الاستقلال انتهجت السلطات سياسة التخطيط المركزية، فلم تكن السياسة النقدية منفردة ببرنامج مالي مستقل عن بقية البرامج التنموية الوطنية حيث كان إصدار النقود خاضع لاحتياجات مختلف القطاعات دون دراسة دقيقة للتأثير المترتبة عن ذلك ليعرف هذا النموذج التنظيمي نقائص من الجانبين النظري و التطبيقي.

كل هذا نجم عنه اختلال وظيفي و هيكلية لا يزال مستمرا على الجهاز المصرفي، و على هذا الأساس كان على السلطات الجزائرية وضع سياسة اقتصادية تتماشى و متطلبات العصر و تحديد سياسة نقدية قوية و مستقلة تخدم السياسة التنموية، إلا أن هذا الهدف اعترضته قيود عديدة يمكن إجمالها فيما يلي<sup>4</sup> :

- وجود ديون كبيرة ناتجة عن نظام التخطيط المركزي

- التسرب الكبير للنقود خارج القطاع المصرفي.

- عجز أغلب المؤسسات العمومية، مما أدى بها إلى عدم تسديد ديونها تجاه البنوك  
 - غياب الحوار الوطني حول ضرورة تعديل النظام المصرفي.  
 و بالتالي لم يكن بإمكان السلطات تطبيق أي سياسة دون مراعاة هذه القيود.  
 و نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد تطورت و نمت إشكالية الإصلاح البنكي  
 في الجزائر مع تطور مسار السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث عرفت ثلاث مراحل مهمة هي<sup>5</sup>:

\* **سنوات السبعينات (1970)** : كان الجهاز المصرفي يلعب دور "صندوق (Tiroir - Caisse) تحول من خلاله تدفقات الأموال الداخلية و الخارجية الموجهة للاستثمارات العمومية.

\* في سنوات الثمانينات (1980) : بدأ النظام البنكي ينتبه و يتعرف على حدوده من اجل تطوير القطاع الخاص بسبب تراجع الإدخار الداخلي الناتج من انخفاض أسعار البترول .خلال هذه الفترة المليئة بالتحويلات ، غالبا ما تعرض النظام البنكي إلى انتقادات غير عادلة، قد تسبب فيها المحيط الاقتصادي العام.

عرفت هذه المرحلة إصلاحات متتالية ، أولها إصلاحات 1986، بمقتضى القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك و القروض أين تم إدخال تغيير جذري على الوظيفة البنكية، و بعدها سنة 1988 بمقتضى القانون رقم 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل و المتمم لقانون 86-12 السابق الذكر و مضمونه هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد و المؤسسات، ويلزمها التدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة و العمل بمبدأ الربحية و المردودية.

\* **في سنوات التسعينات (1990)** :عرفت سنوات التسعينات تناول جدي و اهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي وصلت ذروتها، حيث عرفت هذه الفترة بحدثين مهمين هما :

- **أولا** : تدخل البنك العالمي و صندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي و المخطط الإجمالي (بإبرام عقد التثبيت في 31-05-1989) الذي كان يطالب بإعادة نظر جذرية و شاملة بشأن القطاع المالي و بالتالي اختفاء تدريجي للنظام البنكي السائد.

- **ثانيا** : إصدار القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد و القرض و المؤرخ في 14 أفريل 1990 و الذي كان منعظا حاسما فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الإقتصاد الوطني القائم على المديونية و التضخم.

و أهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون نجملها فيما يلي :



- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.
  - إعطاء أكثر حرية للبنوك التجارية في المخاطرة و منح القروض للأشخاص و المؤسسات.
  - تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية .
  - محاربة التضخم ومختلف أشكال التسربات.
  - وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة و توجيه الموارد .
  - وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تسمى "مجلس النقد و القرض".
  - السماح بإنشاء بنوك تجارية أجنبية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية.
- و آخر القوانين المتعلقة بالمنظومة المصرفية، جاء بعد فضيحة الخليفة بنك و البنك التجاري و الصناعي الجزائر (BCIA)، حيث صدر الأمر 11-03 المؤرخ في 26 أوت سنة 2003 و المتعلق بالنقد و القرض، الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار القانون رقم 10-90 سارية المفعول و ألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر و التي وردت في قانون 10-90.

## 2- الإصلاح البنكي في الجزائر : مسألة ضرورية و عاجلة

إن إشكالية الإصلاح البنكي ترجع في الأصل إلى إصلاح و معالجة المحيط، دون إغفال الشركاء المتعاملين مع النظام البنكي، حيث يجب أن يشمل الإصلاح بمحمل الجهاز المصرفي و على رأسه بنك الجزائر، كونه المسؤول الأول على وضع السياسة النقدية و سياسة القرض، الخزينة العمومية باعتبارها وسيط مالي غير بنكي و البنوك التجارية لكونها الوسيط المباشر لتمويل الاقتصاد. إذن لا يمكن فصل النظام المالي و حصره في منطوق خاص، إنما هو تابع للسياسة الاقتصادية العامة التي تنتهج و جهة ليرالية. بمعنى التعامل مع منطوق اقتصاد السوق و شمولية العولمة التي تتبنى أفكار الإنفتاح و المنافسة و مكافأتهما تكون إما النجاح و الاستمرارية أو الفشل و الزوال.

هذه الاعتبارات تقود إلى نتيجتين هما :

- انحصار دور البنوك اليوم في تمويل الاقتصاد يعتبر دور إيديولوجي أو سياسي، لان البنوك قبل كل شيء هي مؤسسات تسعى إلى تحقيق الربح.
- يجب تقييم و تقدير فعلي لأداء النظام المصرفي و دراسة درجة مشاركته و تأثيره على تطوير الاقتصاد

الوطني.

إذن في السنوات القليلة القادمة، كل المؤسسات المالية سواء كانت بنوك عمومية، خاصة او مختلطة مطالبة بتكثيف الجهود من اجل تحقيق نظام مصرفي متطور يتعامل بالمقاييس الدولية عن طريق شراكة راقية فيما بينها و مع نظيراتها في دول الاتحاد المغاربي وفي أوروبا.

خاصة و أن السوق المصرفي الجزائري لا يزال في مرحلة تحت بنكية *Sous bancarisation*

### 3- أداء النظام المصرفي الجزائري في ظل المحيط الاقتصادي الجديد :

إن نجاح التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يحتاج إلى تطوير المؤسسات و قيام الحكومة بدورها الملائم، و المقومات الأساسية لنجاح ذلك هي وضع برنامج للاستقرار الاقتصادي و التصحيح الهيكلي. فالانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب وضع نظام مصرفي متطور يتعامل على أساس علاقات جيدة مع باقي القطاعات الاقتصادية، لكن القطاع المصرفي الجزائري يبقى ضعيفا نظرا للخصائص التالية التي يتميز بها<sup>6</sup>:

- عجز التسيير (التنظيم، التأطير، ضبط التحول).

- عدم الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم أهلية و كفاءة البنوك و جدارتها الائتمانية.

- عجز أنظمة الإعلام، التسويق و الاتصال.

- غياب المنافسة و تأخر التحديث خاصة التكنولوجي.

- ضعف دوره كوسيط مالي.

إن الاختلالات الموجودة على مستويات كثيرة أضعفت فعالية الخدمات المصرفية خاصة على مستوى تجميع الموارد. و هكذا يبقى القطاع المصرفي الحالي عقدة تعترض تطور الإقتصاد الوطني و عولته و لتجاوز هذه الأزمة، يجب رفع أداء المنظومة المصرفية الذي لا يتحقق إلا بعد تحضير أرضية و فضاء يتلائم مع فترة الإنفتاح هذه و يتميز بسبع عناصر مهمة هي<sup>7</sup>:

- تجديد التشريعات البنكية و الحذرة (*Prudentielle*) حتى تنسجم مع التطبيقات الدولية، الحديثة

و المستقرة.

- استقلالية السلطة النقدية.

- بدأ مرحلة صارمة لتحديث البنوك العمومية الكبرى، تشمل على إعادة رسملة، تطهير مالي، إعادة

توجيه الاستثمارات و تحديث طرق التنظيم و التسيير.

- إطلاق مشاريع جديدة ما بين البنوك تتعلق بنقل المعطيات، تنويع سلة المنتجات و معيارية أدوات التسيير.

- تغطية أوسع لإحتياجات الزبائن.

- تطوير نشاطات السوق و تطهير المحافظ.

- إثراء الوسط البنكي الوطني بدخول بنوك جديدة خاصة و مؤسسات مالية متخصصة.

لعدة سنوات و لم يزل الإصلاح البنكي و رفع أداء المنظومة المصرفية، موضوعا لحوار شديد ، حاد و متعدد الأبعاد، أكد كل مرة و خلص إلى ضرورة إعادة هيكلة القطاع، إعادة تشكيكه أو خصوصية البنوك العمومية الحالية كسبيل وحيد لإنجاح الإصلاح البنكي و تحقيق منظومة مصرفية فعالة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها و رفع أدائها و إلى تكثيف المنافسة بين مؤسساتها. إذ يتطلب وضع البنوك في محيط تنافسي 3 عناصر هي :

- تنظيم المنافسة بين البنوك، و ذلك بفتح القطاع و تشجيع ظهور منتجات بنكية جديدة.

- الإستثمار في القطاع البنكي، لأن النظام المصرفي الجزائري تغلب عليه البنوك العمومية و يبقى نشاط البنوك الخاصة محدودا.

- خصوصية البنوك العمومية : حيث كانت هناك مساعي عديدة لخصوصية المؤسسات العمومية و تقويم الإقتصاد، حيث صدر القانون 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 والمتعلق بالخصوصية ثم انشاء مجلس الخصوصية في 21 ديسمبر 1996 ثم لجنة مراقبة الخصوصية في 1997، وبعدها المرسوم 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 لتكميل القانون 95-22 تماشيا مع التحولات الجديدة، لهدف تفعيل سير عملية الخصوصية.

طرحت مشكلة خصوصية البنوك العمومية في الكثير من الدول، حيث هناك مساعي و طرق مختلفة لخصوصية البنوك العمومية، ربما تكون خصوصية البنوك الجزائرية ضرورة ملحة للقضاء على الاختلالات الاقتصادية ، و لتجاوز عجز وظيفة الوساطة المالية التي نتج عنها عجز تمويل الاستثمارات و تجاوز مرحلة البيروقراطية و تثاقل الإجراءات، لكن هل اكتمل التحضير الفعلي لخصوصية البنوك العمومية و توفر المناخ و الأرضية المناسبين لذلك و هل الخصوصية هي الحل الوحيد لنجاح الإصلاح البنكي، لتحديث البنوك و رفع مستوى أداء المنظومة المصرفية ؟ يمكننا اقتراح حلول تناسب الوضعية الحالية التي تعرفها البلاد و تساعد على التجاوب مع التحولات السريعة الشاملة على الصعيدين الوطني و الدولي.

- **أولاً :** دعم الشراكة بترقية المساهمة و بمشاركة الرأسمال الأجنبي الذي يسمح بتنمية و تطوير القدرات التسييرية و القيادية و اكتساب الخبرات.

- **ثانياً :** تدقيق أحسن لميادين تدخل الدولة.

- **ثالثاً :** استعمال ميكانيزمات محمّنة تسمح بالحصول على معلومات جيدة حول تسيير هذه المنظمات.

- **رابعاً :** تحديث أدوات التسيير و التنظيم، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية و أداء مرتفع، تنال رضا الزبون و تجلب اهتمامه.

يبدو أن الحل الرابع سهل المنال و يمكن تجسيده على مستوى مؤسساتنا المصرفية و ذلك باتباع أساليب تنظيمية جديدة تتماشى مع الأهداف الجديدة، نذكر منها : جودة الخدمة البنكية ، سهولة توصيل الخدمة المطلوبة ، المردود الإقتصادي للمؤسسة و غيرها.

إذن حتى تضمن المؤسسات المصرفية البقاء و الاستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن تحقق تحول جذري لأفكار و ذهنيات عمالها و تعبئة الجهود المبذولة على كافة الجبهات لتجسيد الأهداف التالية :

- تحديث أدوات العمل

- تحسين إطار العمل و استقبال الزبائن.

- رفع مستوى مردود المعاونين عن طريق صيغ تكوين مختلفة و نظام تحفيز يساعد على الإلتزام بالنتائج .

إذن أصبح التفكير في أسلوب تنظيمي جديد للمؤسسات المصرفية أمر ضروري حتمي و مستعجل، أسلوب أكثر كفاءة ينال رضا الزبون بالدرجة الأولى و مناسب للعامل و يساعده على تقديم خدمات ذات جودة في أوجز وقت ممكن لأن في ظل العولمة و الإنفتاح للمنافسة، لا بد من وجود في المستقبل القريب مؤسسات مالية و بنكية منافسة و حينها يترجم وقت الإنتظار و الطريقة الحالية لتقديم الخدمة بهروب الزبائن إلى المؤسسات المنافسة للحصول على خدمة أفضل و في زمن قياسي و جيز، و فقد الزبائن يؤدي إلى ضياع فرص بيعية على المؤسسة تعكسها معدلات الإنتاجية المنخفضة تدهور أكيد في مستوى الأداء.

و هكذا يمكن تصور علاقة طردية بين الثلاثية التالية :

تحسين الأداء ← إشباع الزبون ← تقليص طابور الانتظار (أو تقليص زمن الحصول على الخدمة المطلوبة).

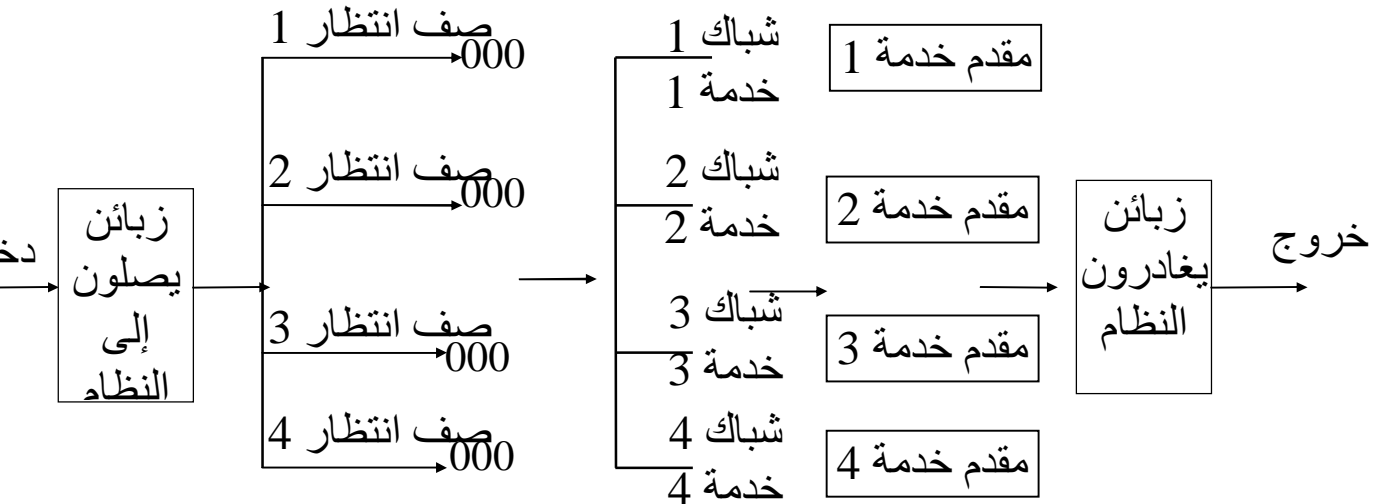
إذن خلصنا إلى أن رفع أداء المؤسسات المالية و البنكية يتطلب تغيير الأسلوب التنظيمي الحالي المعمول به و اقتراح أسلوب تنظيمي آخر يتمثل في تعدد التشعب (Polyvalence) أو تشعب الشبايبك بمعنى أن كل شباك

أو محطة يقدم كل و نفس المنتجات و لا يختص في تقديم خدمة واحدة أي أن الزبون عند دخوله المؤسسة المصرفية فهو يقف في طابور واحد و يتجه إلى الشباك الفارغ حسب دوره مهما كانت الخدمة المطلوبة لأن الشبايك كلها تقدم نفس الخدمات و تنجزها في مرحلة واحدة.

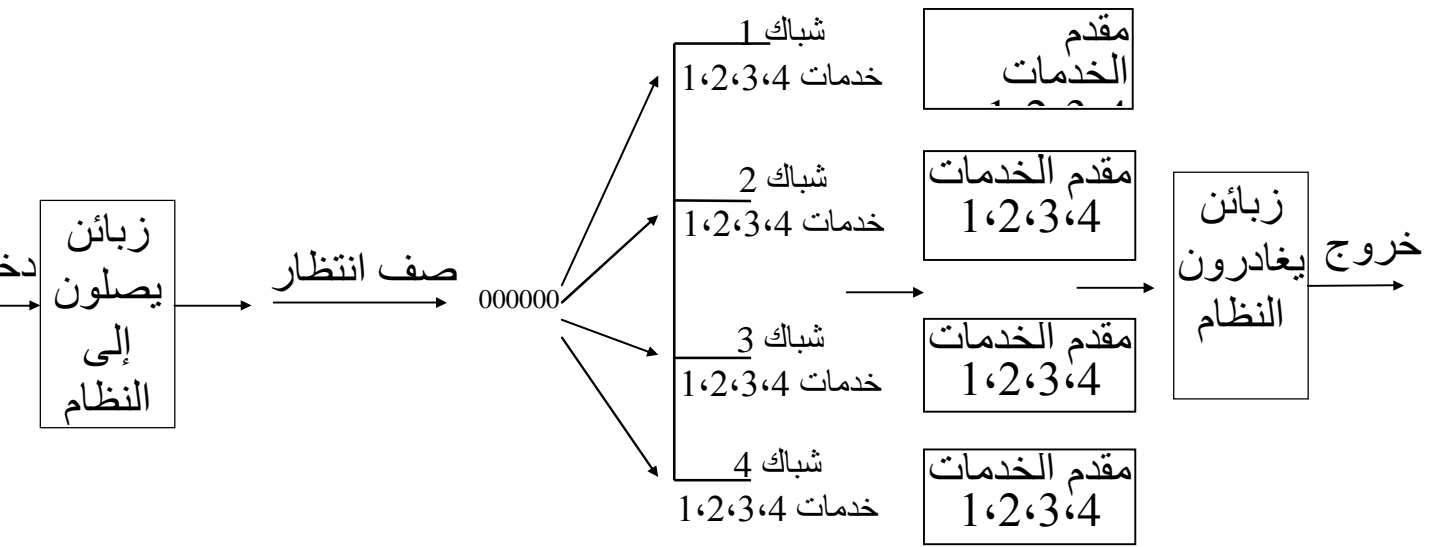
إن الأسلوب التنظيمي المقترح القائم على تشعب الشبايك و العمال يعتمد على صف واحد و على عدد واحد من مراكز الخدمة مع إتمام الخدمة في مرحلة واحدة (حالة 02) ، فيقف الزبون الوافد إلى المؤسسة البنكية في صف (طابور واحد) و تتم الخدمة على أساس قاعدة FIFO أي الذي يدخل الأول ، يخدم الأول، حيث يتجه إلى الشباك الفارغ و يليه إلى أن ينتهي الصف بخروج آخر زبون يخدم في المؤسسة.

تبت العديد من الدول الأوروبية، أسلوب التشعب هذا في النصف الثاني من سنوات التسعين (حوالي 1995) لتقديم خدمات المؤسسات المالية والبنكية و مؤسسات البريد و الضمان الاجتماعي لغرض تقليص طوابير الانتظار و خفض مدة تقديم الخدمة و بالتالي رفع الأداء في مثل هذه المؤسسات الخدمية، يعرف هذا الأسلوب التنظيمي أيضا بالأسلوب المتناوب (Le serpontin)

نمثل حالات تقييم الخدمات البنكية في الشكل التالي (02)



الحالة الأولى : الأسلوب التنظيمي الحالي ⇐ (عدة صفوف و مركز خدمة واحد يقدم خدمة واحدة و تنجز في مرحلة واحدة)



الحالة الثانية : الأسلوب المتناوب المقترح (صف واحد و عدد من مراكز الخدمة متشعبة تقدم كل الخدمات في مرحلة واحدة)

### الشكل (02) : حالات تقديم الخدمات البنكية

يرتكز الأسلوب المتناوب أي تشعب مراكز الخدمة على تحليل نظرية صفوف الانتظار التي تهتم بمعدل وصول الزبائن إلى المؤسسة (أو النظام) في وحدة من الزمن و بزمن تأدية الخدمة (غالبا يفرض ثابت) يمكننا التأكيد على أن الأسلوب المتناوب المقترح هو أكثر كفاءة من الأسلوب التنظيمي الحالي لأنه يعكس إشباع الزبون المنتظر من ناحية تقليص زمن الإنتظار، إذن الطريقة التنظيمية الجديدة تعمل على تحسين الأداء في المؤسسات المصرفية و هذا ما تعكسه العلاقة بين (أداء/وقت الإنتظار) أي الوقت اللازم للحصول على الخدمة بافتراض ثبات وقت إنجاز الخدمة.

لكن الأسلوب المتناوب مرهون بشرط أساسي هو تكوين العمال و إعادة تأهيلهم للإدراك و السيطرة على جميع وسائل العمل و التمهن على جميع المتاحات و طريقة تقديمها لتحقيق تشعب الشبايك و أخيرا محاولة بذل مجهود أكبر في التعامل مع الزبائن لإرضائهم و كسب ثقتهم من خلال أساليب تدرج المفهوم التسويقي في المؤسسات المصرفية باعتباره المصدر الأول للنجاح و رفع الأداء.

## الهوامش

- 1- Bourguignon A. « Performance et contrôle de gestion », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Sous la direction de : Bernard Colasse. Economica – Janvier 2000. article 70. p. 932.
- 2- Bensahel. L « Introduction à l'économie de service », pp. 59-60.
- 3- Agbodan. MM – Amousounga FG, « Les facteurs de performance de l'entreprise », John Libbey, Eurotext 1995.
- 4- بلدغم فتحي، "محددات الطلب على النقود في الجزائر"، أطروحة ماجستير، تلمسان 2004
- 5- Benouari A, « La banque algérienne enjeux et perspectives », Publication éditée par l'association Finances Méditerranée 2001.
- 6- واني ميلود، "واقع وآفاق البنوك الإلكترونية، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة ماجستير، تلمسان 2004.
- 7- Amine K, « Réforme bancaire en Algérie : une urgence», BADR Infos, 30/08/2004.