

**التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية  
للبنوك التجارية الجزائرية  
دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر  
الأستاذة/ نبيلة فالي\***

**ملخص:**

أدركت البنوك في مختلف أنحاء العالم نتيجة لنمو الأسواق والمنافسة العالمية، بأن سرعة المنافسة تدعو إلى جهود مستمرة لتحسين خدماتها، إذ باتت ضرورة حتمية في ظل التغير المستمر في طلبات العملاء، وتطور التكنولوجيا وظهور المنافسين الجدد، كل ذلك يدعو البنوك التجارية الجزائرية للبحث عن التحسين بكل أشكاله بهدف المحافظة على القدرة التنافسية لها.

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر، القدرة التنافسية، الخدمات المصرفية، استراتيجيات التحسين.

**Résumé:**

En raison de la croissance des marchés et la concurrence à l'échelle mondiale, les banques ont de par le monde entier pris conscience que la vitesse de la concurrence est telle que les efforts soutenus en vue d'améliorer leurs services, est devenue une nécessité impérieuse compte tenu notamment du changement perpétuel des demandes de la clientèle, le développement technologique et l'apparition de nouveaux concurrents.

Aussi, les banques commerciales algériennes sont-elle appelées à rechercher tous les moyens susceptibles de contribuer à leur amélioration et préserver leur capacité concurrentielle.

**Les mots clés:** l'amélioration continue, capacité concurrentielle, services bancaire, stratégies d'amélioration.

## مقدمة:

تعمل البنوك اليوم في ظل بيئة تتسم بالديناميكية، والتقدم التكنولوجي، وحدة المنافسة من قبل المتدخلين بمنتجات بديلة ذات جودة وتكاليف أقل، ومن أجل مواكبة والأخذ بظروف السوق هذه وتحقيق التغيير المطلوب خاصة في تقديم أحسن الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز في الأداء ورضا العملاء، الاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية في البيئة المصرفية، لجأت الكثير من البنوك إلى تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التركيز على العميل والتحسين المستمر للخدمات ومشاركة وتمكين جميع العاملين، والتزام القيادة العليا.

لذا فالبنوك التجارية الجزائرية وبحكم المتغيرات العالمية هذه، والتحديات التي أفرزتها، أصبحت مجبرة على العمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، حيث إن التحسين المستمر لخدماتها المقدمة والاهتمام بجودتها تحقيقاً لرضا عملائها، يعتبر أحد الآليات الرئيسية لرفع وزيادة قدرتها التنافسية.

انطلاقاً من هنا فإن إشكالية بحثنا تتمثل في: ما الدور الذي يلعبه التحسين المستمر للخدمات المصرفية في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية نتناول الموضوع من الجوانب التالية:  
أولاً: التحسين المستمر والخدمات المصرفية والقدرة التنافسية: خلفية نظرية؛  
ثانياً: دور التحسين المستمر للخدمات المصرفية في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛

ثالثاً: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر.

## أولاً: التحسين المستمر والخدمات المصرفية والقدرة التنافسية: خلفية نظرية

### ١- التحسين المستمر:

سيتم التطرق إلى تعريف التحسين المستمر وخطواته وعجلاته وأدواته واستراتيجياته.

#### ١-١: تعريف التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر مدخل إداري هام في مجال الأعمال، يهدف إلى إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف للأداء والإنتاج ولكل مجالات العمل في المنظمة، حيث يتم تطبيقه من خلال تعاون جميع العاملين بالمنظمة، انطلاقاً من هذا يمكن إعطاء التعاريف التالية للتحسين المستمر:

يعرف التحسين المستمر بأنه: «هو تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويشمل هذا التحسين المبنى أو المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، إن كون أحد أو بعض أو كل ذلك سليماً لا يعني أنه غير قابل للتحسين بل إن التحسين وارد وممكن من آن لآخر، وطالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية فلا بد من استمرار عمليات التحسين»<sup>(١)</sup>.

كما يقصد بالتحسين المستمر هو أن تنظر لأي شيء وكل شيء حتى نفسك على أنه قابل للتحسين المستمر، والتحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة.

ومنه فالتحسين المستمر هو استراتيجية إدارية تنفذ من خلال عمل جميع الأفراد في المنظمة معاً على التحسين بدون أي استثمارات رأسمالية،

وتركز على القضاء على الفاقد في كل الأنظمة والعمليات في المنظمة، التحسين المستمر يبدأ وينتهي بواسطة الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم للتحسين المستمر لقدرتهم لمقابلة أهداف المنظمة من ارتفاع الجودة وانخفاض التكلفة وتقديم المنتج في الوقت المناسب، وبالتالي فالتحسين المستمر يتضمن التحسين والتغيير للأحسن مع الاستمرارية في ذلك.

ولإنجاح جهود التحسين المستمر، لابد من توافر مجموعة من العناصر والتي تتمثل في:

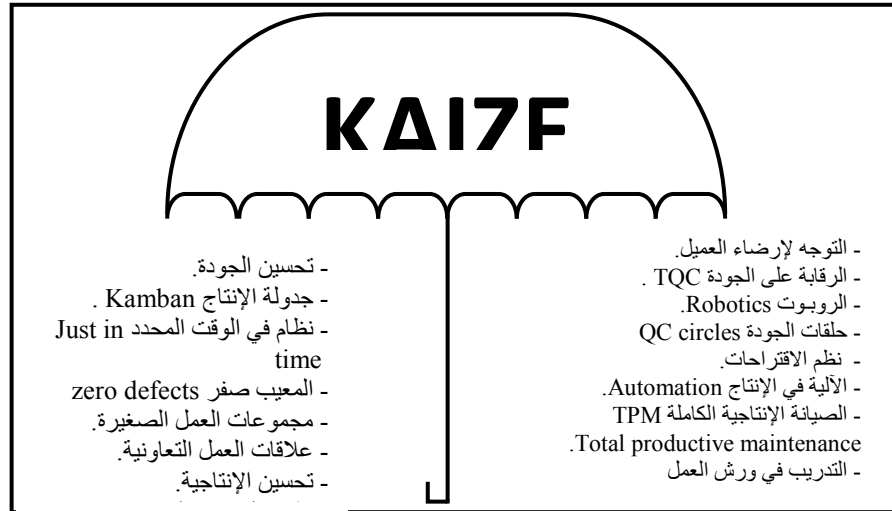
- القيادة المتفتحة؛
- بناء الوعي؛
- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها؛
- العمل على خلق ثبات الهدف؛
- التركيز على المستهلك؛
- اختيار الجهود المبكرة في المجالات المبكرة الحرجة بغرض النجاح؛
- تكوين فرق العمل؛
- تقديم الدعم، والتدريب، والتعليم للموارد البشرية؛
- بناء الصديق والاحترام؛
- خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة؛
- التحسين المستمر لكل العمليات؛
- اتساع الثقافة لتشمل الموردين.

ووفقا للمنهج الياباني Kaizen التي هي تقنية استخدمها اليابانيون حيث تتكون الكلمة من مقطعين: Kai يعني التغيير وZen يعني الجيد، وبالتالي فإن Kaizen يعني التغيير الجيد لعمليات المنظمة وأفرادها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية، فالتحسين المستمر Kaizen هو القيام بالتطوير المستمر في كل المجالات وفي كل الأوقات<sup>(٢)</sup>، فإن تحسين الأداء للمنظمة يتسم بالصفات الآتية<sup>(٣)</sup>:

- أ- أن التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى معين؛
- ب- أن التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل؛
- ج- التحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة؛
- د- إن التحسين المستمر هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين؛
- هـ- إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- و- لا يتم التحسين إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين؛
- ز- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العميل؛
- ح- لا بد أن تولي الإدارة والعاملين عملية التحسين المستمر اهتماما مستمرا.

ويعبر ماساكي إيباي عن فكرة التحسين المستمر Kaizen في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر على الشكل الآتي:

**الشكل رقم (٠١): عناصر وأساليب التحسين المستمر**



المصدر: د. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر، ١٩٩٨، ص ٩٣.

**١-٢: خطوات التحسين المستمر:**

عادة ما تمارس جهود التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق العمل، وتتطلب عملية التحسين عدة خطوات كما يلي<sup>(٤)</sup>:

أ- اختيار عملية معينة تحتاج للتحسين، مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين؛

ب- دراسة وتوثيق العملية طبقاً لطريقة التنفيذ الحالية؛

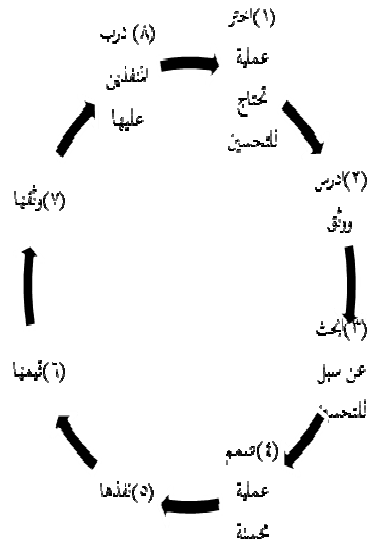
ج- البحث عن سبل تحسين العملية؛

د- تصميم عملية محسنة؛

**التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر**  
**الأستاذة/ نبيلة فالي**

- هـ - تنفيذ العملية المحسنة؛
- و - توثيق العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها (مثل مرؤوسين، زملاء، رؤساء، عملاء، موردين...);
- ز - تدريب المتفدين على أداء العملية المحسنة في صيغتها الجديدة.
- وقد تتكرر الخطوات من الرابعة للسادسة إذا تطلب الأمر ذلك حتى نحصل على النتائج الجيدة أو المرغوبة.
- ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات السبعة لعملية التحسين المستمر.

**الشكل رقم (٠٢): عملية التحسين المستمر**



المصدر: د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧٨.

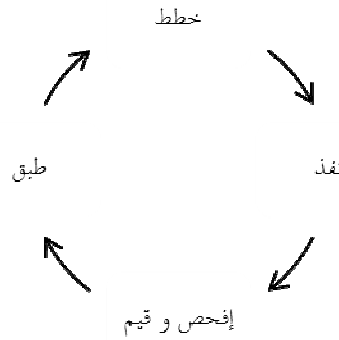
والعملية محل التحسين تعني مجموعة المهام والأنشطة المترابطة التي تعطي قيمة للمنتج، وتستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

### ١-٣: عجالات التحسين المستمر:

تعتبر عملية التحسين المستمر عملية غير منتهية وأفضل ما يعبر عنها هو عجلة Deming الـ PDCA و دورة التحسين DACP، والتي يمكن أن نعبر عنها بكونها مجموعة من الأنشطة المتتابعة لتحسين أداء المنظمة وكالآتي:

#### أ- دورة ديمينغ Deming Cycle :

تمثل هذه الدورة أساساً لأنشطة التحسين المستمر وهي توضح عملية التحسين من خلال دائرة تؤكد طبيعتها المستمرة ويطلق عليها عجلة ديمينغ أو دورة شيوارت، وهي تتكون من أربعة مراحل أساسية و الشكل الموالي يوضح ذلك:



#### الشكل رقم (٠٣): دورة ديمينغ Deming

المصدر: د. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧٢.

ويمكن توضيح هذه الخطوات الأربعة كما يلي<sup>(٥)</sup>:

- ✓ **خطط Plan:** يتم في هذه المرحلة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، ثم جمع بيانات لتحديد المشكلات، وتحليل هذه البيانات وتصميم خطة للتحسين المستمر تتضمن تقييم تنفيذ الخطة.
- ✓ **نفذ Do:** وهنا تقوم المنظمة بإعداد الحلول لتحسين العملية وعندما تتم الموافقة على أحد هذه الحلول يتم إعداد جدول زمني وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق عملية التحسين المستمر، ويتم تدريب العاملين على العملية الجديدة المحسنة، ويتم التنفيذ على نطاق ضيق كلما أمكن ذلك مع توثيق أية تغييرات يتم إدخالها خلال هذه المرحلة.
- ✓ **افحص وقيم Check:** بعد تحديد العملية الجديدة يجب أن نحدد ما الذي حدث فعلاً أثناء التطبيق، فأثناء التخطيط تم إعداد توقعات لكيفية أداء العملية بعد الموافقة على التغيير وتطبيقه، وعند المراجعة فإننا نقيس الأداء الفعلي بالأداء المقدر، ونختبر مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.
- ✓ **طبق Act:** إذا كانت النتائج جيدة يتم توثيق الطريقة الجديدة ويتم إعلام المعنيين بها وتدريب المنفذين عليها وتعتبر معيار للعمل ويتم تطبيقها على العمليات المماثلة، وإن لم تكن النتائج جيدة نعيد مراجعة الخطة ونكرر الدورة من جديد.

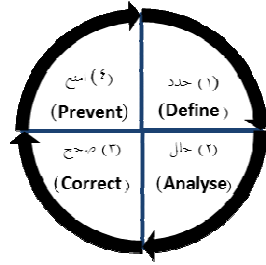
#### ب- دورة التحسين The Improvement Cycle:

تعتبر دورة التحسين نموذج يمكن أن يتبع بدلاً من دورة التخطيط والتنفيذ والمراجعة، وقد استغرق تحسينها سبع سنوات ويتم تطبيقها بنجاح

في منظمات عديدة تعمل في مجالات مختلفة، حيث أنها تلبي معياري البساطة والدقة، وتتكون الدورة من الخطوات التالية<sup>(٦)</sup>:

- **حدد Define:** ويتم في هذه الخطوة تحديد الأهداف، العمليات، والموارد المطلوبة، والأدوات، والمسؤوليات، والخطوة الموجزة.
  - **حلل Analyse:** وتتضمن هذه الخطوة مراقبة المشاكل الحالية الخطيرة بالنسبة للعملية، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل وليس أعراضها، ثم التحقق عن طريق الاختيار والقياس من أن الأسباب الرئيسية للمشاكل قد تم تحديدها بشكل صحيح.
  - **صحح Correct:** وتتضمن هذه الخطوة اقتراح الخطوات التصحيحية الممكنة، ثم تحليل الاقتراحات في ضوء معايير محددة للوصول إلى اتفاق حول اختيار اقتراح محدد، وهذا الاختيار غالباً ما يكون من الأفكار والمقترحات الأخرى، يلي ذلك وضع خطة لتنفيذ التصحيح ثم تطبيق التصحيح، وإبلاغه للآخرين، والتأكد بعد ذلك من أن التصحيح قد عالج المشكلة وأنها لن تعود.
  - **أمنع Prevent:** وتتضمن هذه الخطوة اقتراح الخطوات الوقائية الممكنة، ثم تحليل الاقتراحات في ضوء معايير محددة للوصول إلى اتفاق حول اختيار اقتراح محدد، وهذا الاختيار غالباً ما يكون مزيحاً من الأفكار والمقترحات الأخرى، يلي ذلك وضع خطة لتنفيذ الوقاية ثم تطبيق خطة الوقاية، وإبلاغها للآخرين.
- و الشكل الموالي يوضح هذه الخطوات الأربعة لدورة التحسين.

الشكل رقم (٠٤): خطوات دورة التحسين



المصدر: من إعداد الباحثة.

٤-١: أدوات التحسين المستمر:

هناك العديد من الأدوات التي تساعد في عملية التحسين المستمر، بعضها يستخدم في تشخيص المشكلات وحلها، وبعضها يساعد على تحسين الأداء أو تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وبعضها يساعد على التحسين في كل المجالات، وهذه الأدوات تتطلب وجود عمال مدربون عليها لتنفيذها، و تتمثل أهمها في<sup>(٧)</sup>:

- أ- العصف الذهني (Brain storming)؛
- ب- خرائط المراقبة (Control Charts)؛
- ج- مدخل علامات الاستفهام؛
- د- خرائط التدفق (Flow charts)؛
- هـ- قوائم تسجيل البيانات (Check Sheets)؛
- و- تحليل باريتو (Pareto analysis)؛
- ز- مخطط السبب و النتيجة (Cause and effect diagram)؛
- ح- المقابلات و الاقتراحات؛
- ط- حلقات الجودة (Quality Circles)؛

ي- نقاط التقدم (القياس بالأداء المقارن) (Benchmarking)؛

ك- خرائط سير العمل (Run Charts)؛

ل- مخطط التبعثر (أو الانتشار) (Scatter diagram)؛

م- الإنتاج في الوقت المحدد (Just in Time).

#### ١-٥: استراتيجيات التحسين المستمر:

هناك العديد من استراتيجيات التحسين المستمر التي يجب تطبيقها بشكل صحيح من أجل تحسين الموقف التنافسي للمنظمة وتحقيق التميز لها، ويمكن أن نذكر أهمها فيما يلي<sup>(٨)</sup>:

أ- حل المشكلة الحالية: وتشمل هذه الاستراتيجية بعض الأنشطة مثل تصحيح الانحراف في الأداء، إصلاح أعطال الآلات، العناية بشكاوى العملاء، حل الصراعات بين أعضاء فرق العمل.

ب- منع حدوث أو تكرار المشكلة: وتشمل هذه الاستراتيجية بعض الأنشطة مثل: منع عدم إشباع العملاء وذلك من خلال فحص المنتجات لضمان عدم وصول منتجات دون المستوى للعملاء، منع تعطل الآلات وذلك من خلال الصيانة، منع الوقت الفاقد وذلك من خلال تغيير أساليب وإجراءات العمل، منع الأخطاء في الأداء وذلك من خلال الإشراف الجيد.

ج- تحديث الآلات وطرق العمل والتقنيات: يمكن تحسين الإنتاجية من خلال استبدال الآلات القديمة بآلات أحدث، أو مكننة بعض خطوات الإنتاج، أو استخدام تقنيات جديدة.

د- إجراء التجارب لتحسين العمليات وإجراءات العمل: تعني هذه الاستراتيجية وضع العملية تحت الرقابة وقياس أثر التعديلات في الآلات والمواد الخام والجدولة.

هـ- خلق فرص جديدة: من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، ومعرفة احتياجات العملاء وتحسين المنتجات لإشباعها، وتحسين إجراءات العمل.

## ٢- مفهوم الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية:

### ١-٢: تعريف الخدمات المصرفية:

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة أنها: «كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد ترتبط أو لا ترتبط بتقديم منتج مادي...»<sup>(٩)</sup>، كما يمكن تعريفها بأنها: «أنشطة اقتصادية تقدم قيمة وتوفر الفوائد إلى الزبائن في أوقات وأماكن معينة، لإحداث تغيير مرغوب لدى مستلم الخدمة»<sup>(١٠)</sup>، ومن هذين التعريفين يمكن استنتاج تعريف للخدمات المصرفية التي لا تختلف في مفهومها عن تعريف الخدمات، فالخدمات المصرفية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والاقتصادية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً للأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

من خلال هذا نرى أن للخدمات المصرفية خصائص تميزها عن باقي الخدمات، يمكن حصرها فيما يلي<sup>(١١)</sup>:

- لا يمكن صنع الخدمات المصرفية مقدماً أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها؛

- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء؛
- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك؛
- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن؛
- أن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك و العميل؛
- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع، وكل خدمة جديدة يوجدها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها؛
- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمه.

## ٢-٢: تعريف القدرة التنافسية:

- تعرف القدرة التنافسية بأنها: «مجموعة المهارات والتقنيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين<sup>(١٢)</sup>:
- \* إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسين؛
  - \* تأكيد حالة من التميز والاختلاف على المنافسين».
- كما يمكن تعريفها بأنها: «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد»<sup>(١٣)</sup>.

**التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر الأستاذة/ نبيلة فالي**

إن بناء القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به هذه المؤسسة من قدرة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (٠١): القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية**

| النتيجة                                                             | القدرات المتاحة للمنظمة                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قدرة تنافسية<br>تحقق التميز على<br>المنافسين وتخلق<br>قيمة تنافسية. | ١- قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.                     |
|                                                                     | ٢- قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.                                                   |
|                                                                     | ٣- قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.                         |
|                                                                     | ٤- قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.                                                                                   |
|                                                                     | ٥- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم. |
|                                                                     | ٦- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.                                        |
|                                                                     | ٧- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.                                                   |

**المصدر:** بتصرف من: د. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات «الجاتس»، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠٠٧، ص ١٩٦.

## ٢-٣: معايير القدرة التنافسية للبنوك:

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنوك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي<sup>(١٤)</sup>:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاً حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

### ثانياً: دور التحسين المستمر للخدمات المصرفية في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية:

إن البنوك التجارية الجزائرية ينبغي أن تنمو سريعاً لمجاراة التغيرات من حولها، وعليها أن تعدل نفسها ليس من وقت لآخر فقط ولكن طول الوقت، لأن هناك عدة قوى بيئية وعوامل تدفعها إلى التحسين المستمر لخدماتها منها:

- ✓ تشبّع الأسواق المحلية بالبنوك التجارية والمؤسسات ذات الاختصاصات المتشابهة؛

- ✓ ظهور المنافسين الجدد والمزودون بوسائل الإقناع والدعاية لخدماتهم؛
- ✓ تهديدات التكنولوجيا الحديثة وتكاليفها الباهظة والتي يفترض التواصل معها؛

- ✓ متطلبات العملاء المتزايدة بزيادة وعيهم، وصعوبة إقناعهم أو التأثير على قناعتهم؛

هذه العوامل كانت وراء الإسراع بالتحسين المستمر لخدمات البنوك التجارية الجزائرية وذلك حتى تضمن قدرتها على التنافس في ظل هذه البيئة.

### ١- مراحل تحسين الخدمات المصرفية للبنوك التجارية الجزائرية:

تقدم البنوك التجارية الجزائرية تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية، هذه الخدمات وبرغم أنها لا تختلف عن الخدمات المقدمة من طرف البنوك الأجنبية، لكنها لا ترقى إلى مستوى تلك الخدمات، لذا هي بحاجة إلى تحسين مستمر في طريقة تقديمها وحتى في العمل على خلق خدمات جديدة لإرضاء وتلبية احتياجات العملاء، وبالتالي تمكين البنك التجاري من الحفاظ ورفع القدرة التنافسية له، حيث أن عملية التحسين المستمر للخدمات المصرفية تمر

بأربع مراحل رئيسية تضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية اللازم أدائها لتحقيق التحسين والتي تتمثل فيما يلي:

**المرحلة الأولى: مرحلة توثيق المفاهيم:** حيث يتم في هذه المرحلة توثيق طريقة أداء العملية قبل التحسينات، فقبل إجراء التحسينات تحدد وتوثق الطريقة الحالية لأداء العملية، ويتيح هذا تقييماً للعملية وكذا أساساً للمقارنة بأي تحسينات يتم تصميمها أو تنفيذها، وكذلك القيام بمقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق لمعرفة مدى التقدم أو التأخر في الأداء وذلك من خلال العوامل الضرورية لتحقيق رضا العميل عن الخدمات المقدمة والتي تتمثل في الجودة والسرعة والاعتمادية والمرونة والتكلفة.

**المرحلة الثانية: مرحلة تقييم أداء العملية:** يتم في هذه المرحلة قياس عملية التحسين حتى يتمكن البنك من تحديد مجال التحسين المطلوب ودرجته، وبعدها قيام إدارة البنك بتقييم الأداء في ضوء مقارنته بالأهداف المسطرة من قبل البنك وبمدى قدرة خدماته على تلبية احتياجات العملاء، وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة باختبار أهداف عملية التحسين والتعريف والتخطيط لعمليات التحسين المقرر القيام بها من أجل تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء على أفضل وجه ممكن، وهذا من أجل التساوي مع المنافسين أو التفوق عليهم في ذلك.

**المرحلة الثالثة: مرحلة تحسين العمليات:** بما أن عملية التحسين الناجحة لا تعتمد كلية على التطبيق الفعال للأدوات والأساليب، بل أن العنصر الأكثر أهمية في هذا النجاح هو الفريق الفعال، ويجب أن نشرك الأفراد المناسبين في مبادرة التحسين لأن التطبيق الناجح يعتمد على المشاركة، لذا تقوم إدارة البنك في هذه المرحلة بتجميع عقول كثيرة في فريق للعمليات

المشاركة تعمل على المشاركة بكل خبراتها في عملية تحسين الخدمات المقدمة، ويجب أن يشارك في الفريق أي قسم أو إدارة تكون طرفا في عملية التحسين<sup>(١٥)</sup>، لأن التحسين مهمة كل فرد في البنك، وحتى يكون فريق التحسين فعال يجب أن تكون القيادة بالمشاركة ويشعر الجميع بالمسؤولية ووحدة الهدف والثقة والأمانة والاتصالات المفتوحة، وأن ينظر للتغيير والتحسين على أساس أنه فرصة لنمو البنك، وفي الأخير التأكيد على تطبيق دورة التحسين التي تبدأ باختيار الخدمات التي يجب تحسينها إلى غاية الوصول إلى تدريب جميع الموظفين عليها وذلك حتى تنجح عملية التحسين، وذلك من خلال تطوير العمليات التدريبية من أجل تخفيض الوقت المستغرق في الأداء وتحسين أسلوب الأداء وزيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن محددة، وبالتالي ترشيد تكاليف إنجاز الأداء<sup>(١٦)</sup>.

**المرحلة الرابعة: مرحلة قياس التقدم في التحسين:** بعد القيام بتطبيق دورة التحسين للخدمات المطلوبة، يتم قياس الأداء المطور ومقارنته بالأهداف والمعايير الموضوعية من قبل إدارة البنك، وذلك لتحديد مدى الحاجة لإجراء التحسين، وفي أي العمليات يتم التحسين ولتحديد أولويات التحسين، حيث تتحدد هذه الأولويات من خلال معيارين هامين ومتراطين هما احتياجات وتفضيلات العملاء ومستوى الأداء والأنشطة التي يقوم بها المنافسين، ولذلك تحتاج كل العمليات لوسيلة للقياس كشرط مسبق قبل البدء في عملية التحسين، وكذلك تقييم مدى رضا العملاء على مستوى الخدمات المقدمة ومدى تلبية احتياجاتهم، لأن احتياجات العملاء هي المعيار الأساسي لجميع العمليات في البنك، بالإضافة إلى تقييم الطرق والأساليب التي تم الاعتماد عليها في عملية التحسين هذه، وبعد التحسينات

يجري توثيق طريقة الأداء الجديدة، فهي ستمثل المعيار الجديد الذي سيحتذي به في التنفيذ وعلى أساسه سيتم تقييم العملية كذلك سيكون هذا المعيار مرجعياً لمخططي الاحتياجات والبرامج التدريبية، وللعاملين في العمليات الأخرى المرتبطة بالعملية المحسنة، وأساساً لأي تحسينات ستجري لاحقاً.

فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة التحسين المستمر سيسهم إلى حد كبير في التركيز على العميل لتوافر كافة المعلومات ذات العلاقة به، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته، وانتهاء بتقرير مدى رضائه وإشباعه، كما يسهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبنية على رصد واكتشاف إشارات عملائها الحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء واستغلالها وإشباعها، بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي. وتحقيق التميز على منافسيها، وزيادة ارتباط العملاء بها.

ويمكن التعبير عن هذه المراحل في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (٥٠): العناصر الرئيسية والفرعية لمرحلة التحسين المستمر للخدمات المصرفية



المصدر: أحمد فؤاد السيد حلاوة، مرجع سبق ذكره، ص ٢١. (بتصرف).

## ٢- دور التحسين المستمر للخدمات المصرفية في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية:

إن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانات المتاحة) كما ونوعاً، كما يمكن تحقيق القدرة التنافسية الأعلى من خلال الجهود التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات التي تبشرها البنوك التجارية، وهذا ما تسعى إليه فلسفة التحسين المستمر، ويجب على البنوك التجارية الجزائرية دراسة احتياجات العملاء ورغباتهم حتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية، ويدعم التحسين المستمر الاستراتيجيات الإنتاجية التنافسية والتي تشمل ما يلي<sup>(١٧)</sup>:

### ٢-١ - الجودة:

تتحقق الجودة عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل مدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحاً تنافسياً فعالاً، ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليحصلوا على خدمات أعلى جودة، أو في انتظار التسليم إن لم تكن الخدمات متاحة فوراً، وكذلك فإن فشل الخدمة في الوفاء باحتياجات العميل لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

### ٢-٢ - تمييز الخدمة:

وهذا يعني تمييز الخدمة بأية سمات خاصة سواء في التقديم أو الجودة أو سهولة الحصول عليها، أو الموقع القريب المريح أو الديكورات لا سيما بالنسبة لمواضع تقديم الخدمة، وهذا يجعل العميل يدرك الخدمة باعتبارها مناسبة أكثر من تلك التي يقدمها المنافس أو المنافسون، وهكذا تنتهى للخدمة

قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيلة، مقارنة بخدمة منافسة وبالخدمات غير المميزة، وتساعد هذه القيمة المدركة على توليد دافع الطلب لدى العميل.

وقد ينصرف التميز إلى أكثر من تميز الخدمة ليشمل تميز البنك ذاته عن البنك أو البنوك المنافسة، سواء في السعر أو الترويج والاتصالات بالعملاء أو في منافذ التوزيع وغير ذلك، ويمكن أن يؤدي تميز خدمة أو خدمات البنك عن خدمات المنافسين إلى كسب سوق يصعب اختراقها من قبل المنافسين.

#### ٢-٣- المرونة:

تعني مدى قدرة البنوك أو نظامها الداخلي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب على خدماتها، فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الداخلية، أو توافر قدر مناسب من العاملين لتلبية هذا الطلب، وقد ينخفض أو يتناقص حجم الطلب على خدمة معينة، مما يتطلب القدرة على تصميم وتقديم خدمة بديلة جذابة، وهذا يعني تغييرا مطلوباً في مزيج الخدمات، ويتطلب مرونة في تصميم هذه الخدمة والخدمات المصاحبة لها، ومن ثم القدرة على تلبية رغبات العملاء من حيث تنوع الخدمات المقدمة، وكلما تحسنت استجابة البنك للمتغيرات في الطلب، كلما زادت قدرته التنافسية على غيره.

#### ٢-٤- التركيز:

حيث تتجه البنوك في هذه الاستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد أو أنشطة محددة لتقديم مزيج محدود أو ضيق من الخدمات لقطاع سوقي محدد

أو فئة متميزة من العملاء، وذلك كسبيل لكسب ميزة أو ميزات نسبية للبنك على منافسيه، كأن يتجه بنك للتركيز على تقديم القروض الشخصية للأفراد أو تمويل نوعية معينة من النشاط مع توفير خدمات استشارية في هذا النشاط.

**٢-٥- الوقت:**

تتنوع مجالات المنافسة بالوقت، حيث يتعلق المجال الأول بمدى قدرة البنوك على سرعة تقديم الخدمة، وانضباط مواعيد التقديم، إن السمعة الطيبة التي تكسبها البنوك من الالتزام بتوقيات التقديم المتفق عليها تعد سلاحا تنافسيا قويا، وأما مجال المنافسة الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي تستغرقها البنوك لتقديم خدمة جديدة للسوق، فهناك بنوك تقدم خدمات جديدة أسبوعياً أو شهرياً، بينما تتراوح المدة التي تستغرقها منافساتها سنوات، والمجال الثالث للمنافسة بالوقت يتمثل في معدل سرعة التحسين أو التطوير في الخدمات، كما يساعد مدخل التحسين المستمر على تخفيض أوقات العمليات كسلاح تنافسي- للحفاظ على العملاء الحاليين وإضافة عملاء جدد، وهكذا يمكن زيادة المبيعات والأرباح.

#### **٢-٦- الابتكار:**

يقصد بالابتكار توليد أفكار جديدة لتطوير خدمات قائمة أو ابتكار خدمات جديدة، ويساعد التحسين المستمر على الابتكار من خلال إتاحة الفرص للعاملين وفرق التحسين للمشاركة في تقديم الاقتراحات التي تساعد في تطوير الخدمات.

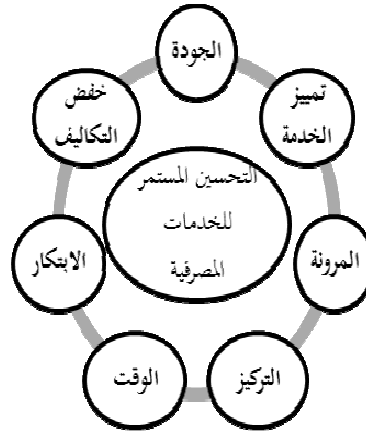
#### **٢-٧- خفض التكاليف:**

ترتبط استراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر، والسعر هو قدر

ما يجب أن يدفعه العميل نظير خدمة، وإذا تساوت كل العوامل الأخرى المرتبطة بالمنتج، سيختار العميل الخدمة ذات السعر الأقل، لذلك تميل البنوك التي تتنافس سعرياً لقبول أقل هامش من الربح مع التركيز على خفض تكلفة تقديم الخدمات من خلال إدارة العمليات بكفاءة.

حيث إن مجمل هذه التحسينات المستمرة للخدمات التي تدعم القدرات التنافسية للبنوك التجارية يمكن إجمالها حسب حلقة ديمنغ للتحسين المستمر كما يلي:

**الشكل رقم (٥٦):** إسقاط حلقة ديمنغ على التحسين المستمر للخدمات المصرفية لدعم القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يحتاج التطبيق الناجح لمفهوم التحسين المستمر للخدمات المصرفية اهتمام ودعم كافة المستويات الإدارية بالبنوك التجارية الجزائية، فهو يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة البنوك (أي القيم والاتجاهات والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين) حتى تتوفر وتستمر جهود

## **التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر الأستاذة/ نبيلة فالي**

التحسين، وتتمثل مسؤولية الإدارة في تشجيع ودعم هذا التحول في ثقافة البنوك التجارية الجزائرية، وهذا يتطلب سلوكيات للإدارة تشمل:

- تصميم وتطوير رؤية مستقبلية واستراتيجيات وتكتيكات، بمشاركة العاملين؛
- تطوير نمط إداري يشجع التعاون والثقة؛
- صنع قرارات تتفق مع وتوازن بين التوجهات الإدارية في الأجلين الطويل والقصير، وتساهم في بلوغ أهداف الجودة؛
- تصميم وتطوير نظام للحوافز يشجع ويطور التعاون بين الإدارة العليا والعاملين؛
- تصميم وتنفيذ برامج للتدريب المستمر؛
- تقييم موضوعي للأداء يدعم ويشجع الجهود الجماعية، كما يشجع الجهود الفردية.

وبرغم أهمية تكامل جهود كافة المستويات الإدارية في البنوك التجارية الجزائرية في تخطيط وممارسة جهود التحسين المستمر، يبقى دور الإدارة العليا هاماً وجوهرياً، فمهما حسنت نوايا العاملين وعظمت جهودهم سعياً للتحسين المستمر، فلن يتسنى بلوغ ذلك دون دعم واهتمام ورعاية الإدارة العليا.

### **ثالثاً: دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر:**

يعتبر بنك سوسيتي جينيرال من بين البنوك التجارية الجزائرية التي تعمل على التحسين المستمر لخدماتها المصرفية المقدمة، بغية زيادة قدرته التنافسية في السوق المصرفية الجزائرية.

## ١- تقديم بنك سوسيتي جينيرال الجزائر:

لقد تأسس بنك سوسيتي جينيرال في فرنسا سنة ١٨٦٤ عن طريق اللجوء إلى الادخار العلني للجمهور، وقد كان قرار التأسيس بهدف تدعيم نمو التجارة والصناعة في فرنسا، يعد هذا البنك من البنوك الشاملة كونه يقوم بكل العمليات المصرفية والمالية مع كل أنواع الزبائن (بنك تجاري، بنك استثمار، التمويلات المتخصصة وتسيير الأوراق المالية)، يتركز في ٦٦ دولة في العالم، له أكثر من ٣١ مليون مستخدم عبر كل فروعها الدولية ويوظف أكثر من ١٤٦٠٠٠ موظف<sup>(١٨)</sup>.

أما بنك سوسيتي جينيرال الجزائر فقد تأسس سنة ٢٠٠٠ برأس مال فرنسي- خاص، ويعتبر بذلك أول بنك فرنسي- تأسس في الجزائر، ويعد هذا البنك شاملاً يقوم بكل العمليات المصرفية (الحصول على ودائع ومنح القروض وتسيير وإصدار وسائل الدفع...) مع مختلف أقسام الزبائن (أفراد ومهنيون وتجار ومؤسسات)، يضم البنك حالياً ٨٦ وكالة موزعة عبر التراب الوطني و ١١ مركز أعمال، كما يقدم تشكيلة متنوعة ومبتكرة من الخدمات لأكثر من ٣٣٥٠٠٠ زبون، ويوظف ١٣٦٠ موظف<sup>(١٩)</sup>.

بداية من سنة ٢٠٠٦ بدأ البنك في تحديث منتجاته المصرفية وتقديمها لزبائنه بأحسن نوعية ممكنة، وذلك بإطلاق منتجات حديثة تزيد من رضا الزبائن وتساهم في تطوير برنامج البنك الإلكتروني E-Banking؛ منها منتج SG@NET الذي يتيح للزبون عبر الانترنت معرفة رصيده وإصدار الأمر بتحويلات مصرفية وطلب الحصول على الشيك... إلخ، وكذلك المنتج MESSAGI الذي يسمح للزبون بالحصول على رصيد حسابه عن طريق الرسائل القصيرة SMS في هاتفه النقال، وكذلك منتج MESSAGI PRO

SWIFT لتتبع افتتاح الاعتمادات المستندية إلى غاية استلام التعهد دون الحاجة إلى التقدم إلى الوكالة (مخصص للشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة الوطنية والدولية)، ومنتوج SOGEC@SHNET لمعالجة المعاملات المصرفية عبر الانترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالات (مخصص للشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة الوطنية والدولية)، وكذا منتوج SOGLINE مصلحة بنكية عبر الهاتف تسمح للزبون بالحصول على مختلف المعلومات وإصدار أوامر تخص حسابه المصرفي وللحصول على خدمة SOGLINE بسهولة وسرعة أطلق البنك تطبيق SGA-TOUCH<sup>(٢٠)</sup>.

## ٢- الخدمات المصرفية في بنك سوسيتي جينيرال الجزائر (SGA)؛

يقدم بنك سوسيتي جينيرال الجزائر (SGA) مجموعة من الخدمات المتنوعة وذلك مواكبة لاحتياجات العملاء، حيث يقسم البنك أنشطته إلى ثلاثة أقسام؛ الأول مع سوق الأفراد والثاني مع سوق المهنيين والآخر مع سوق التجار والمؤسسات كما يلي<sup>(٢١)</sup>:

\* بالنسبة للقسم الأول سوق الأفراد CliPri الذي يمس كل الأشخاص الطبيعيين كالأجراء والمتقاعدين والطلبة، يوفر لهم البنك العديد من أنواع القروض الاستهلاكية والعقارية:

- قروض لشراء السيارات؛

- قروض الرفاهية Bien – être؛

- قروض الحرية Liberté؛

- قروض عقارية.

كما يوفر لهؤلاء الزبائن عدة أنواع من الودائع قصيرة وطويلة الأجل بالعملة الوطنية والصعبة والحسابات الادخارية وسندات الصندوق بالعملة الوطنية.

كذلك فتح الحسابات الجارية بالعملة الوطنية أو الصعبة والبطاقات الائتمانية التي تسمح لهم بسحب الأموال من الموزع الآلي للنقود أو تسديد مشترياتهم في المحلات التي تملك أداة التسديد الالكتروني Terminal de Paiement Electronique TPE.

\* بالنسبة للقسم الثاني المتمثل في سوق المهنيين CliPro المتعلق بكل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يقومون بإحدى الأنشطة التالية التي لها رقم أعمال أقل من عشرين مليون دينار:

- المهن الحرة (الأطباء والخبراء)؛

- التجارة بالتجزئة والحرفيون؛

- المؤسسات الصغيرة التي تحقق رقم أعمال لا يتجاوز عشرين مليون دينار.

يوفر البنك لهذه الشريحة التي تتميز بمردودية ملائمة العديد من المنتجات المصرفية سواء لتلبية حاجاتهم الخاصة كأفراد (مثل ما هو موفر للزبائن الأفراد) أو لتلبية حاجاتهم المهنية.

ومن بين القروض التي توجه لهذه الشريحة لتلبية حاجاتهم وتمويل أنشطتهم نجد:

## التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر الأستاذة/ نبيلة فالي

- تسهيلات الصندوق والكشوفات المصرفية والقروض لتعبئة الديون التجارية.

- قرض PHARMLOOK: قرض موجه للصيادلة لتمويل كل أشغال توسيع أو تهيئة أو إعادة ترتيب وتنظيم صيدلياتهم وشراء معدات وأدوات؛

- قرض Expert: موجه لأصحاب المهن الحرة (المحامي، الخبير المحاسبي، الأطباء...) لتمويل كل احتياجاتهم لشراء المعدات والأدوات المكتبية أو المعلوماتية... إلخ؛

- قرض Med'Equip: قرض موجه بصفة خاصة للأطباء المختصين بهدف تمويل شراء المعدات الطبية لعياداتهم الطبية أو المخابر الطبية سواء بقروض متوسطة الأجل أو بصيغة الائتمان الإيجاري، ويمتد التمويل إلى غاية ١٠٠٪ من قيمة المعدات المقتناة.

كما يوفر لهم فتح الحسابات بالعملة الوطنية أو الصعبة وكذا العديد من أنواع الودائع طويلة الأجل سواء بالعملة الوطنية أو الصعبة وسندات الصندوق، كما يتيح البنك لهذه الشريحة الحصول على أجهزة التسديد الإلكتروني TPE بحيث توضع في مقراتهم المهنية لتسمح لزبائنهم بالتسديد باستخدام البطاقات الائتمانية.

\* يضم القسم الثالث المتمثل في قسم التجار CliCom الأشخاص الطبيعيين إذا كان رقم أعمالهم يتجاوز عشرين مليون دينار والمؤسسات الصغيرة التي يقدر رقم أعمالها بين عشرين مليون دينار ومائتي مليون دينار والمؤسسات المتوسطة التي تحقق رقم أعمال بين مائتي مليون دينار وملياري

دينار، وأخيراً المؤسسات الكبيرة التي يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري.

### ٣- التحسين المستمر للخدمات المصرفية في بنك سوسيتي جينيرال الجزائر ودورها في زيادة قدرته التنافسية؛

يعمل بنك سوسيتي جينيرال الجزائر على تقديم أحسن الخدمات وبجودة عالية، وهذا ما نلمسه في التركيبة المتجددة من الخدمات المقدمة لعملائه، بغية التميز عن بقية البنوك التجارية الجزائرية وزيادة قدرته التنافسية، وهذا من خلال:

#### أ- التركيز على العميل:

حيث يعمل على دراسة احتياجات العميل من أجل معرفة مدى قدرة منتجاته على تلبية احتياجات عملائه، وتقديم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجاتهم بأفضل طريقة ممكنة.

#### ب- تبني فكرة التحسين المستمر للخدمات المقدمة:

إن إدارة وعمال بنك سوسيتي جينيرال الجزائر يدركون جيداً أهمية التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل البنك، حيث يعتبر تقديم أفضل الخدمات الهدف الأساسي لإدارة وعمال البنك.

#### ج- وضوح الهيكل التنظيمي:

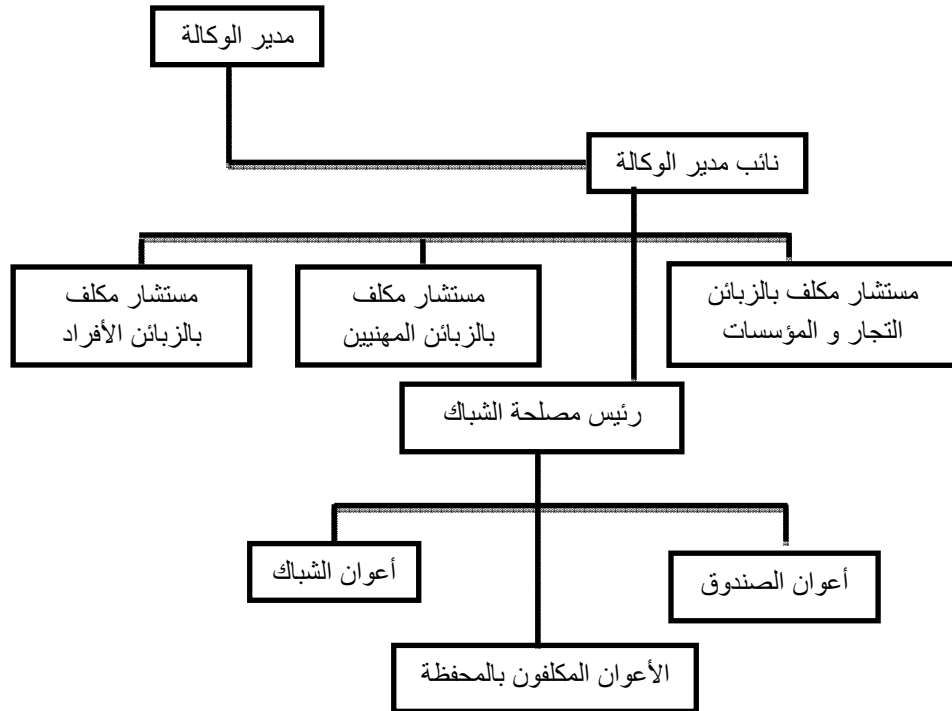
يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير، ذلك أن جميع التغييرات التي تطرأ على البنوك غالباً ما يصاحبها تغييرات في الهيكل التنظيمي من حيث تعديله، أو تطويره، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو توسيعها، أو التقليل منها، لذا فتغيير الهيكل التنظيمي أمراً لا بد منه،

## التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر الأستاذة/ نبيلة فالي

فالهيكل التنظيمي الطويل ذو المستويات الإدارية الكثيرة لا يتوافق مع منهجية التحسين المستمر باعتباره يضع الحواجز بين التقسيمات الإدارية، ويجعل التخصص في الوظائف وهو ما يقلل من الروابط والاتصالات بين الإدارة العليا والهرم التنظيمي، ومن أجل تطبيق التحسين المستمر بكفاءة وتحقيق البنوك لأهدافها فمن الأهمية أن يشمل التغيير الهيكل التنظيمي وأن يتضمن بداخله فرق ومجموعات العمل التي تكون قريبة من الإدارة العليا لضمان مشاركتها في تحقيق التحسين، وإضافة إلى ذلك يظهر ارتباط ثقافة تحسين الخدمة بهيكلها التنظيمي ارتباطاً قوياً، فالبنوك التي تعتمد ثقافة خدمة قوية تتجه في هيكلها التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل حيث أن العملاء في قمة الهرم التنظيمي والإدارة العليا في أسفله.

إن الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتي جينيرال الجزائر مصمم بطريقة تساعد وتسهل عملية الاتصال الفعال بين موظفي البنك، بغرض القيام بالعمل من طرف جميع الموظفين، كما يضمن انتقال المعلومات الضرورية لإدارة مختلف نشاطاته، حيث إن التنظيم التدريجي لمختلف المديرات يسهل من الحصول على المعلومات، وهذا ما نلاحظه على مستوى الوكالات البنكية التي تمثل المتصل المباشر للبنك مع العملاء، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (٠٧): الهيكل التنظيمي لوكالات بنك سوسيتي جينيرال الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للبنك

د- تفويض الصلاحيات:

يتيح بنك سوسيتي جينيرال الجزائر لموظفيه المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي عمليات التحسين، حيث أنه يمكنهم المشاركة في تصميم الخدمات المصرفية الجديدة، كما يشجع الأفكار التي تعمل على تحسين الخدمات واقتراح خدمات جديدة.

هـ- الاهتمام بالموظفين:

يوفر بنك سوسيتي جينيرال الجزائر لموظفيه دورات تكوينية وتدريبية،

**التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية  
الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر الأستاذة/ نبيلة فالي**

---

ويعمل على تحفيزهم بمختلف الوسائل، حيث يقوم بإعداد العديد من الدورات التكوينية للمستخدمين تسمح لهم بالتحسين والتحكم في العمليات التي يقومون بها بهدف التقليل من المخاطر التشغيلية، كما يتم برمجة دورات تكوينية تحسيسية لتوضيح مبادئ نظام الرقابة الداخلية، وهذا ما يدفعهم إلى تقديم الأفضل والأحسن دائما.

## الخلاصة:

من خلال ما تقدم نستنتج أن التحسين المستمر للخدمات المصرفية هو عبارة عن جهود مستمرة لتحسن الخدمات والعمل على تقديمها بشكل مختلف في كل مرة، الأمر الذي يمكن البنوك التجارية الجزائرية من رفع ودعم قدراتها التنافسية، وبالتالي الحفاظ على الحصة السوقية في البيئة المصرفية، وكذلك يحقق لها ما يلي:

- ✓ إجراء التحسينات المستمرة التي لا تتوقف للأداء و لكل مجالات العمل في البنوك؛
- ✓ المساعدة على حل المشاكل الحالية ومنع حدوثها وتكرارها وخلق فرص جديدة؛
- ✓ تحسين كفاءة العاملين و الآلات وطرق التنفيذ الخاصة بالعمليات؛
- ✓ تقليل التكلفة ووقت إعداد الآلات و المساحة المطلوبة للعمل؛
- ✓ تقليل أخطاء العمل ووقت الإشراف؛
- ✓ تحديد وتصحيح الظروف غير الآمنة؛
- ✓ التخلص من الأنشطة غير القيمة وطرق التنفيذ الصعبة؛
- ✓ إرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم.

### الهوامش

- ١- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٥٧٥
- ٢- د. بون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد ٠٦، ٢٠٠٨، ص ١٦٥.
- ٣- د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٨١
- ٤- بتصرف من:  
- د. محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٦، ص ٣٠.  
- د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧٧.  
- د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص ١٨٥.
- ٥- د. محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الأصحاب للنشر- والتوزيع، المنطقة الغربية، الإصدار رقم ٠٢، ٢٠١٠، ص ١١
- ٦- د. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات (مرتكزات معرفية وكمية)، دار اليازوري العلمية للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٨، ص ٥٧٥
- ٧- بتصرف من:

- د. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ١٣١-١٣٢.
- لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٩، ص ٣٨.
- ٨- أحمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٧.
- 9- Gary Armstrong & Philip kotler, "Principes de marketing", Paris, Pearson, 2007, P 184.
- 10- Lovelock Christopher et all, " Marketing des services", Pearson éducation, Paris-France, 6<sup>ème</sup> édition, 2008, P 12.
- ١١- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلي- الشلف، العدد ٠٣، ديسمبر ٢٠٠٥، ص ٢٥٤.
- ١٢- نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر- و التوزيع، مصر، ٢٠١٠، ص ٢٨.
- ١٣- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية-، مصر، ٢٠٠٠، ص ١١.
- ١٤- د. بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦١.

**التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية  
الجزائرية .. دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر الأستاذة/ نبيلة فالي**

---

- ١٥- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١-  
٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى،  
٢٠٠٩، ص ١٠٦
- ١٦- د. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات  
المتميزة، دار صفاء للنشر- والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى،  
٢٠١٠، ص ٢٣٠
- ١٧- بتصرف من: د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢٣-  
٦٢٦.

- 18- Site: [www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com), visité le 18/12/2016.
- 19- Site: [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz), visité le 18/12/2016.
- 20- Site: [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz), visité le 18/12/2016.
- 21- Site: [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz), visité le 18/12/2016.