

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء البنوك الجزائرية في ظل أخذها بنموذج الصيرفة الشاملة

Balanced Scorecard as an input to evaluate the performance of the Algerian banks Taken under the model of Universal Banking

بن خالدي نوال

جامعة تلمسان

nbenkhalidi@yahoo.fr

ملخص: لقد شهدت السوق المصرفية العالمية تطورات متسارعة خلال السنوات الأخيرة و ذلك نتيجة لتنامي ظاهرة العولمة المالية، مما أدى إلى وضع البنوك أمام رهانات وتحديات وجب عليها كسبها، الأمر الذي دفعها إلى وضع إستراتيجيات مواجهه أهمها التحول إلى بنوك شاملة تقدم كافة الخدمات المالية (البنكية و غير البنكية)، ومن بين هذه البنوك، البنوك الجزائرية. وعليه يتلخص هذا البحث في دراسة مدى مساهمته الصيرفة الشاملة في تطور أداء البنوك الوطنية، من خلال استخدام مقياس الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاح: النظام المصرفي، الخدمات المالية، الصيرفة الشاملة، الأداء البنكي، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract: The global banking market has evolved rapidly in recent years due to the growth of financial globalization, this put the banks against issues and challenges which they have to face. Therefore, banks have developed specific strategies including the transition to universal banks offer all financial services (banking and non-banking), and among these banks, Algerian banks. The main objective of this thesis is the study of the contributions of universal banking to the development of the performance of national banks using balanced scorecard.

Keywords: Financial services, Universal bank, Bank performance, Balanced scorecard.

I. مقدمة

يواجه النظام المصرفي الجزائري كغيره من الأنظمة المصرفية تحديات عميقة ومتباينة جراء الانفتاح المالي والتحرير المصرفي الذي يدعوا إلى إزالة كافة القيود والحواجز عن الأنشطة المصرفية، وكذلك منافسة البنوك الأجنبية للبنوك المحلية والتي زادت حدتها أكثر خلال السنوات الأخيرة، فكان من الضرورة القصوى التي تملئها المتغيرات المصرفية أن تتبنى إدارات المصارف الجزائرية إستراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدف ضمان بقاءها وتموها في السوق المصرفية، ولعل من أهم هذه الخيارات التي يمكن أن تأخذ بها لتأهيل القطاع المصرفي ومواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها كل مؤسسة مصرفية تبتغي استمرارها وتفوقها وهي الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة.

فلقد هدفت الجزائر من خلال تبني هذا النموذج إلى تدعيم مركزها التنافسي خاصة بعد قانون النقد و القرض الذي كان من نتائجه فتح السوق المصرفية الوطنية أمام البنوك الأجنبية الأمر الذي أدى إلى ظهور بنوك خاصة أجنبية منافسة للبنوك العمومية الجزائرية. هذه المنافسة الغير متكافئة جعلت البنوك الوطنية تسعى إلى تحسين أدائها من خلال توسيع قاعدة عملائها، و ذلك عن طريق الخروج من قوقعة التخصص و مزاوله جميع النشاطات الأمر الذي يسمح لها بتنويع منتجاتها(خدماتها) و بالتالي جلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

فأداء البنوك لم يعد في وقتنا الحالي يقتصر على الجانب المالي فقط بل تعداه إلى جوانب عديدة، لهذا تعددت المداخل والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء ، ولعل أهمها في وقتنا الحالي بطاقة الأداء المتوازن باعتباره مدخل متعدد الجوانب.

- إشكالية الدراسة :

لقد دفعت التحولات الراهنة في الصناعة المصرفية العالمية ، البنوك الوطنية التحول من التخصص في النشاطات إلى الشمول، و ذلك سعيا منها إلى تعزيز مركزها التنافسي و تطوير أدائها و عليه تتبلور إشكالية دراستنا هذه كالآتي:

ما واقع أداء البنوك الجزائرية في ظل تحولها من التخصص نحو الشمول في أداء خدماتها ؟

- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية لمعرفة مختلف الجوانب التي أثر عليها الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة و ذلك من خلال استخدام المقياس المتعدد الأبعاد و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن.

- فرضيات الدراسة : للإجابة عن الإشكالية السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية:

أثر الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة على أداء البنوك الجزائرية.

❖ الفرضيات الفرعية:

- أثر الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة على رضا العميل على البنوك الجزائرية.
- أثر الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة على الجانب المالي للبنوك الجزائرية.
- أثر الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة على العمليات الداخلية في البنوك الجزائرية.
- أثر الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة على التعلم و النمو في البنوك الجزائرية.

II. ماهية الصيرفة الشاملة

1. المفهوم والنشأة :

مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات انتهجت المجموعة الأوروبية نموذج الصيرفة الشاملة باعتمادها سياسة الكل، و ذلك من خلال المؤتمر التنسيقي الصيرفي الثاني في عام 1988 أين دعا أعضاء هذه المجموعة للتنفيذ الكامل لهذه السياسة.⁽¹⁾

وعليه و مع تزايد الاتجاه نحو العولمة ظهر الكيان الخاص بالبنوك الشاملة الذي جاء ترجمة عملية لتضخم أعمال البنوك و دخولها في مجالات جديدة كانت من صميم أعمال الوساطة المالية الأخرى مثل القيام بخدمات التأمين أو ممارسة أعمال الاستثمار أو قيام الشركات القابضة البنكية بجمع العديد من الأعمال في إدارة واحدة توزيعا للمخاطر و مواجهة المنافسة.⁽²⁾

و من هنا ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية و غير التقليدية في منظمة بنكية واحدة تقوم على تنويع كامل للأعمال و الوظائف لتلبي كل طلبات العميل.⁽³⁾

2. خصائص البنوك الشاملة :

يتميز البنك الشامل بجملة من الخصائص هي:

* يقدم كافة الخدمات التي يطلبها العميل في أي وقت و مكان، و بالشكل الذي يحتاجه العميل، مما يشبع رغبته.

* بنك قائم على النمو المستمر المرتكز على أداء متميز فعال قائم على الجودة الشاملة.⁽⁴⁾

* البنك الذي يجمع بين الوظائف التقليدية و غير التقليدية أي لا تقتصر خدماته على البنكية فحسب بل يتعداها إلى المالية.⁽⁵⁾

و عموما البنك الشامل هو الذي يتميز بالشمول، التنوع، الديناميكية، الابتكار، التكامل و التواصل.⁽⁶⁾

III. مدخل بطاقة الأداء المتوازن

1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن :

كانت البنوك في السابق تحضر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها لكن هذا لم يمكن ليؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للبنك. فسنوات الستينيات و السبعينات و الثمانينات عرفت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي و دراسة المؤشرات و النسب المالية إلا أن هذه النسب و المؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه (Robert.S Kaplan) بأنه كمن يقود سفينة و هو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها لهذا و في بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء عرف باسم بطاقة الأداء المتوازن و هو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية و المحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير و الأجل الطويل التوازن التكتيكي و الإستراتيجية. (7)

فحسب هذا النموذج لم يعد تحقيق التوازن في أعمال البنك مقتصر على نشر الوعي بين العاملين فقط بل تأسيس بنية تحتية مبنية على العنصر البشري المدرب لما يتلاءم و متطلبات العمل، كما لم يعد يقتصر تركيز البنوك في عصر اليوم على ما تحققه البنوك من نتائج مالية فقط دون التحقق من سلامة تحقيق البنك لرسائله و رؤيته و أهدافه معا، فتحقيق الأرباح في سنة مثلا لا يكفي لتحقيق النجاح في المدى البعيد، فالبنك بحاجة للنظر في المدى البعيد وفق رسالته و رؤيته الإستراتيجية و هذا يتطلب من البنك التركيز في أعماله من أسفل إلى أعلى متضمنا جميع عملياته الداخلية و أفراد العاملين و كذلك زبائنه، حتى يتسنى له تحقيق الأرباح وفقا لرسالته و رؤيته الإستراتيجية.

2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

لقد قدمت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن و هي :

*تعرف بطاقة الدرجات المتوازنة، أو بطاقة التصويب المتوازنة، أو بطاقة الأداء المتوازنة، بأنها أداة لقياس أداء المنظمة للجوانب المالية وغير المالية، فهي أسلوب يزود المدراء بمصادر معلومات قيمة حول النشاطات التي يشرفون عليها، مما يترتب على ذلك زيادة في تحقيق أهداف البنك.

*بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لتقييم الأداء تتضمن محاور رئيسية عدة يتم تحديدها وفقا لأهداف فالمقاييس و الغايات و المبادرات الخاصة بكل محور من محاور البطاقة و المتمثلة في أربعة هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية محور التعلم و النمو. *بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة. (8)

3. مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن :

3-1: محاور البطاقة :

تشمل بطاقة الدرجات المتوازنة على أربعة محاور رئيسية لكل منها مؤشرات، حيث تتمثل هذه المحاور في المحور المالي، محور الزبائن محور العمليات الداخلية، محور التعلم و النمو

أ. المحور المالي : يؤكد كل من Robert.S Kaplan و David P. Norton عدم تجاهلهم للحاجة للمعطيات المالية التي تقاس بالشكل التقليدي فحقيقة الأمر أن بيانات التمويل في البنك يجب أن يكون لها أولوية في أعمال المديرين. و تتمثل أهم المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا المحور في مؤشرات الربحية، السيولة، ملاءة رأس المال و مؤشرات التوظيف.

ب. محور الزبائن : لقد أثبت الفلسفة الإدارية الحديثة أهمية الاهتمام بالزبائن، من خلال إدراك أهمية التركيز على الزبون و كسب رضاه على البنك فوفقا لمدخل بطاقة الأداء المتوازن ، و بهدف الحفاظ على الزبائن يتوجب على البنك أن يقوم بتحليل شرائح زبائنه على اختلاف أنواعهم و تحديد نوع العمليات التي يستخدمها لتوفير الخدمات التي يحتاجونها بتكلفة معقولة و جودة عالية.

ج. محور العمليات الداخلية : يؤول هذا المنظور إلى كفاءة العمليات الداخلية في البنك، و هنا يتوجب على المدراء التأكد من أن القياسات تستخدم وفقا لمعايير معدة مسبقا للتأكد من كيفية إتمام الأعمال و ما إذا كانت الخدمة تتواءم مع متطلبات الزبائن، و هذا العرض يجب تصميمه بعناية فائقة من الذين على دراية بالعمليات الداخلية بالإضافة إلى عمليات الإدارة الإستراتيجية.⁽⁹⁾

فمحور العمليات الداخلية يوفر للبنك معرفة الكيفية التي يعمل بها، من حيث مدى توافق ما يقدمه من خدمات مع متطلبات الزبائن، بمعنى تحقيق رسالة البنك، و هنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتمادا على العنصر البشري في البنك.

د. محور النمو و التعليم : يركز هذا الجانب على القدرات و المهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل البنوك باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء و المساهمين و لسد هذه الفجوة بين المهارات و القدرات الحالية و المهارات و القدرات المطلوبة لتحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل و ذلك في ثلاث مجالات رسمية هي:⁽¹⁰⁾ الأفراد، الأنظمة و الإجراءات التنظيمية، و يجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب و تنمية المهارات و تطوير كفاءتهم و إدخال أنظمة المعلومات الحديثة و تطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في البنك أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار و التحسين لكل جوانب العمل في البنك و ذلك للحفاظ على المزايا التنافسية و تحسينها في المستقبل .

IV. الدراسة التطبيقية

1. منهجية الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيرا كميا وكيفيا، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية :** وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة و من ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الاحصائي.
- **البيانات الثانوية :** وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2. مجتمع و عينة الدراسة :

لقد تم إجراء هذه الدراسة على القطاع المصرفي الجزائري خلال شهري نوفمبر و ديسمبر 2014 و تحديدا على 5 وكالات بنوك عمومية(البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية) . و قد اعتمدت الباحثة على عينتين لإجراء الدراسة هما:

ـ عملاء وكالات البنوك المدروسة إذ قامت الباحثة بتوزيع 150 إستمارة تم إسترداد منها 130 إستمارة أي ما يعادل نسبة 86.66%، و بعد فحص الإستبيانات تم حذف 20 إستمارة و ذلك لنقص بياناتها.

ـ موظفين في هذه الوكالات و في مختلف المستويات الإدارية حيث قامت الباحثة بتوزيع 40 إستمارة إسترد منها 25 إستمارة أي ما يعادل نسبة 62.5%.

3. أداة الدراسة :

لقد وجدت الباحثة أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات حول واقع الأداء في البنوك العمومية بعد التحول نحو نموذج الصيرفة الشاملة هي الاستبيان، حيث قامت بتصميم إستبيانين الأول موجه لعملاء وكالات البنوك المدروسة أما الثاني فموجه للموظفين في هذه الوكالات و ذلك تماشيا مع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء إذ تضمن الإستبيان الأول محور العملاء أما الثاني فتناولت من خلاله الباحثة بقية المحاور أي المالي ، العمليات الداخلية، و التعلم و النمو.

أ- الإستبيان الأول(العملاء) :

وتكون من قسمين و هما:

القسم الأول: عبارة بمجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الوظيفة.

القسم الثاني: تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت من 12 فقرة موزعة على أربعة أبعاد:

✓ الدقة: وتضمن 3 عبارات.

✓ السرعة: وتضمن 3 عبارات.

✓ التنوع (خدمات الصيرفة الشاملة): وتضمن 3 عبارات.

✓ رضا العميل: وتضمن 3 عبارات.

و عليه فإن هذا الإستبيان ينطوي على نوعين من المتغيرات المتغير المستقل وهو الصيرفة الشاملة و المتمثلة في ثلاثة متغيرات فرعية مستقلة و هي بعد الدقة و السرعة و التنوع والمتغير التابع وهو رضا العميل .مبين في الملحق(2)

ب- الإستبيان الثاني(الموظفين): وتكون من قسمين و هما :

القسم الأول: عبارة عن مجموع البيانات الشخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل العمر، المستوى التعليمي، التخصص و الخبرة.

القسم الثاني: تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت من 12 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

✓ البعد المالي: وتضمن 4 عبارات.

✓ بعد العمليات الداخلية: وتضمن 4 عبارات.

✓ بعد التعلم و النمو: وتضمن 4 عبارات.

فالباحثة حاولت من خلال هذا الإستبيان دراسة أثر الصيرفة الشاملة و هي المتغير المستقل على كل من البعد المالي و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و هي المتغيرات التابعة.مبين في الملحق(3)

4. صدق وثبات الاستبيان

أ- صدق الإستبيان : وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

صدق الأداة : وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان و مدى تغطية فقراته لموضوع الدراسة.

صدق المحتوى : قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل جانب من جوانب الاستبيان والدرجة الكلية لها ، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان . حيث تبين بأن جوانب الاستبيان الموجه للعملاء تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,61 و 0,81) وهذا يدل على أن جوانب الاستبيان تتمتع بمعامل صدق عالي، كذلك الأمر بالنسبة لاستبيان الموظفين حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,72 و 0,85) .

ب- ثبات الإستبيان :

قد تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، حيث بلغت قيمته 0.69 في استبيان العملاء و 0.73 في الإستبيان الثاني، و هذا ما يدل على ثبات أدوات الدراسة .

5. خصائص عينة الدراسة :

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالعملاء و الموظفين موضحة من خلال الجدولين (1) و (2) على التوالي.

6. إختبار الفرضيات و تحليل النتائج :

أ _ إستبيان العملاء :

من أجل دراسة العلاقة بين الصيرفة الشاملة و رضا العميل إعتدنا على الإنحدار الخطي البسيط و ذلك لدراسة مدى تأثير الصيرفة الشاملة بعناصرها الثلاثة (الدقة، السرعة و التنوع) على رضا العميل على البنوك محل الدراسة و ذلك من خلال إختبار الفرضيات التالية:

H_0 : - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السرعة في تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الخدمات و رضا عملاء البنوك الجزائرية

H_1 : - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الخدمات و رضا عملاء البنوك الجزائري.

- يبين الجدول (3) عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الإنحدار، حيث مقطع خط الإنحدار 0,134 و الذي يمثل حرف a

من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ، أما ميل خط الإنحدار b فهو:

_ 0,441 بالنسبة للمتغير المستقل الدقة

_ 0,170 بالنسبة للمتغير المستقل السرعة

_ 0,434 بالنسبة للمتغير المستقل التنوع

و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار للمتغير المستقل الأول $y = 0.134 + 0.441x$ ، أما المتغير الثاني السرعة

$y = 0.134 + 0.170x$ ، أما التنوع فهي $y = 0.134 + 0.434x$ مع العلم أن y هي المتغير التابع و x هي المتغير المستقل .

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار للمتغير المستقل الأول الدقة هي 3,286، بينما على فرضيات ميله للمتغير

الثاني السرعة هي 1,479 ، أما المتغير الثالث التنوع فهي 4,048 و مقطع خط الإنحدار هو 0,307.

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة نجد أن القيمة 0,142 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0,001 و 0,000 مقبولة لأنها

أصغر من 0,05 و بالتالي تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدقة و التنوع و رضا العميل.

لقد تم التوصل إلى جملة من النتائج هي :

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن رفض فرضية العدم الأولى و التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

دقة تقديم الخدمة و رضا العملاء في البنوك الجزائرية ، و هذا ما معناه وجود علاقة بين المتغيرين أي أن هناك تأثير لدقة تقديم الخدمة على

رضا الزبون .

- كما بينت هذه النتائج أيضا قبول فرضية العدم الثانية و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السرعة في تقديم

الخدمة للعميل و رضاه . أي أن الزبون يولي أهمية كبيرة لهذا البعد مقارنة ببقية أبعاد الصيرفة الشاملة و ذلك حتى يرضى أو لا على

البنك.

- نفس الشيء بالنسبة لفرضية العدم الثالثة إذ أظهرت النتائج رفض العدم و التي تنص و التي تنص على عدم وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين تنوع الخدمات و رضا العميل، و هذا معناه أن هناك تأثير للتنوع على الرضا .

- كما بينت النتائج المتوصل إليها كذلك أنه لكل من الدقة و التنوع تأثير على رضا العميل .

و- عموماً يمكن القول ان للصيرفة الشاملة تأثير إيجابي على رضا العميل في البنوك الجزائرية حتى و لو كان هذا التأثير ضعيف و ذلك نظرا لواقع هذه التجربة في الجزائر.

ب- إستبيان الموظفين :

لقد إستعملت الباحثة تحليل الإنحدار لدراسة العلاقة بين كل من المحور المالي،العمليات الداخلية،التعلم و النمو و الصيرفة الشاملة أي معرفة ما إذا كان هناك تأثير للصيرفة الشاملة على هذه المحاور في البنوك الجزائرية. و ذلك من خلال دراسة الفرضيات التالية:

H₀ : - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية في البنوك الجزائرية

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و التعلم و النمو في البنوك الجزائرية

H₁ : - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية في البنوك الجزائري

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و التعلم و النمو في البنوك الجزائرية

_ المحور المالي :

يبين الجدول (4) عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الانحدار، حيث مقطع خط الانحدار 1,893 - و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ، أما ميل خط الانحدار b فهو 1,468 و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار $y = -1.893 + 1.468x$ مع العلم أن y هي المتغير التابع (الجانب المالي) و x هي المتغير المستقل (الصيرفة الشاملة).

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار هي 7,431 , و مقطع خط الإنحدار هو -2,425.

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة 0,000 أصغر من 0,05 و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية. و بالتالي هناك تأثير للصيرفة الشاملة على الجانب المالي و بالتالي أرباح البنك.

_ محور العمليات الداخلية :

يبين الجدول (5) عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الإنحدار، حيث مقطع خط الإنحدار 1,069 و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ، أما ميل خط الإنحدار b فهو 0,739 و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار $y = 1.069 + 0.739x$ مع العلم أن y هي المتغير التابع (العمليات الداخلية) و x هي المتغير المستقل (الصيرفة الشاملة).

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار هي 6,511 و مقطع خط الإنحدار هو 2,386 .

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة 0,000 أصغر من 0,05 و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية. و بالتالي هناك تأثير للصيرفة الشاملة على جانب العمليات الداخلية.

_محور التعلم و النمو :

يبين الجدول (6) عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الانحدار، حيث مقطع خط الانحدار -1,220 و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ، أما ميل خط الإنحدار b فهو 1,127 و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار $y = -1.220 + 1.127x$ مع العلم أن y هي المتغير التابع (التعلم و النمو) و x هي المتغير المستقل (الصيرفة الشاملة).

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار هي 2,967 و مقطع خط الانحدار هو -0,813 .

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة 0,007 أصغر من 0,05 و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين خدمات الصيرفة الشاملة و بعد التعلم و النمو في البنوك الجزائرية. و بالتالي هناك تأثير للصيرفة الشاملة على محور التعلم و النمو.

من خلال ما سبق و بما أن نتائج الإختبار أدت إلى قبول الفرضيات البديلة في الحالات الثلاثة و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الصيرفة الشاملة و المتغيرات التابعة الثلاثة الأخرى .

فإن هذا معناه أن إنتهاج الصيرفة الشاملة من قبل البنوك المدروسة أدى إلى التأثير على كل من الجانب المالي , العمليات الداخلية، و التعلم والنمو ، لكن إختلف هذا التأثير من بعد لأخر أي أن الصيرفة الشاملة لم يكن لديها نفس التأثير على المحاور الثلاثة، حيث بمقارنة معامل β نجد أن المحور المالي يأتي في الأول ب 0,840 ثم يليه محور العمليات الداخلية ب 0,805 و في الأخير محور التعلم و النمو ب 0,526 .

7. نتائج الدراسة :

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل أربعة محاور العملاء، المحور المالي ، محور العمليات الداخلية و أخيرا التعلم و النمو و ذلك من خلال استبيانين .الأول وجه للعملاء لمعرفة مدى رضاهم عن البنوك المدروسة بعد إنتهاجها نموذج الصيرفة الشاملة ، الثاني الذي وجه لموظفي هذه البنوك بهدف معرفة تأثير هذا النموذج على الجوانب الثلاثة المتبقية(الجانب المالي و العمليات الداخلية و التعلم و النمو) ، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-فيما يخص تأثير الصيرفة الشاملة على الجانب الأول و هو العميل (الرضا)، لقد تبين أن متغيرات الصيرفة الشاملة المتمثلة في الدقة، السرعة،التنوع ليس لها نفس التأثير على الرضا عند الزبون إذ تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن الزبون يركز أكثر شيء في رضاه على البنك على التنوع في الخدمات و الدقة أما فيما يخص السرعة فقد تبين أن ليس لها تأثير على رضا الزبون أو بالأحرى تأثيره يكاد يكون منعدم.

-أما ما يخص أرباح البنك فقد تبين أن الصيرفة الشاملة ساهمت في زيادة أرباح البنوك المدروسة ذلك أن نتيجة الاختبار أثبتت وجود تأثير للصيرفة الشاملة على المحور المالي .

- كذلك الأمر بالنسبة للعمليات الداخلية حيث أثبتت الدراسة وجود تأثير للصيرفة الشاملة على هذه العمليات إذ أن هذه البنوك تعمل على الإحتفاظ بعملائها الحاليين و جلب عملاء جدد من خلال الولوج أكثر في الصيرفة الشاملة.

- كذلك كان للصيرفة الشاملة تأثير على محور التعلم و النمو لكن إذا ما قورن بتأثيرها على بقية المحاور يأتي في الأخير إذ تبين أن التأثير الأكبر على الجانب المالي بإعتباره الهدف الأول المراد تحقيقه من خلال الصيرفة الشاملة وذلك من خلال العمل على زيادة حجم العملاء و الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الرضا.

بما أن الدراسة أثبتت أن الصيرفة الشاملة لها تأثير على المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن إذن نستنتج أن هذا النموذج ساهم في تطور أداء البنوك المدروسة و خاصة الأداء المالي .

V. خاتمة :

لقد مرت البنوك الجزائرية ولا تزال بجملة من التحولات، حيث أنه ومع تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق وسعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية بكل اتفاقياتها وخاصة اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية وجدت البنوك نفسها عرضة للمنافسة الغير متكافئة الأمر الذي أدى بها إلى البحث عن السبل الكفيلة بجعلها قادرة على الوقوف في وجه هذه المنافسة و من بينها الدخول مجال الصيرفة الشاملة .

لكن وبالرغم من أن الدراسة الميدانية أثبتت أن هذا النموذج كان له أثر على أداء هذه البنوك من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن إلا أنه يبقى قليل إذا ما قورن بالمستوى المسطر الوصول إليه ، و ذلك راجع إلى الصعوبات التي تواجهها البنوك في تطبيق هذا النموذج أهمها غياب الثقافة البنكية في المجتمع.

ملحق رقم (01): جداول الدراسة

الجدول رقم(01): خصائص عينة العملاء

المتغير	التكرار	النسبة(%)
الجنس	ذكر	76
	أنثى	34
	المجموع	110
العمر	أقل من 30 سنة	18
	من 30 إلى 45 سنة	52
	من 46 إلى 60 سنة	26
	أكثر من 60 سنة	14
	المجموع	110
المستوى التعليمي	إعدادي	19
	ثانوي	45
	جامعي	37
	دراسات عليا	9
	المجموع	110
الحالة الاجتماعية	أعزب	42
	متزوج	65
	أخرى	3
	المجموع	110
الوظيفة	موظف قطاع حكومي	44
	موظف قطاع خاص	27
	متقاعد	9
	أخرى	30
	المجموع	110

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

جدول رقم (02): خصائص عينة الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة(%)
العمر	أقل من 40 سنة	9
	من 40 إلى 50 سنة	11
	أكثر من 50 سنة	5
	المجموع	25
المستوى التعليمي	بكالوريا	6
	ليسانس	16
	أكثر	3
	المجموع	25
التخصص	بنوك و تأمينات	5
	بنوك و مالية	6
	محاسبة	6

32	8	أخرى	الخبرة
100	25	المجموع	
68	17	أقل من 20 سنة	
32	8	أكثر من 20 سنة	
100	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

جدول رقم (03): معاملات الانحدار*

مستوى الدلالة	T	B	الخطء المعياري	B	النموذج
0,760	0,307		0,463	0,134	I الثابت
0,001	3,286	0,279	0,134	0,441	الدقة
0,142	1,479	0,129	0,115	0,170	السرعة
,0000	4,048	0,348	0,107	0,434	التنوع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

*: المتغير التابع: رضا العميل

جدول رقم (04): معاملات الانحدار**

مستوى الدلالة	T	β	الخطء المعياري	B	النموذج
,0240	-2,425		,7800	-1,893	I الثابت
,0000	7,431	,8400	,1980	1,468	الصيرفة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

** : المتغير التابع: المحور المالي

جدول رقم (05): معاملات الانحدار***

مستوى الدلالة	T	β	الخطء المعياري	B	النموذج
0,026	2,386		,4480	1,069	I الثابت
,0000	6,511	,8050	,1130	,7390	الصيرفة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

***: المتغير التابع: العمليات الداخلية

جدول رقم (06): معاملات الانحدار****

مستوى الدلالة	T	β	الخطء المعياري	B	النموذج
,4250	,8130-		1,501	-1,220	I الثابت
7,000	2,967	,5260	,3800	1,127	الصيرفة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

****: المتغير التابع: التعلم و النمو

الملحق رقم (02): الإستبيان الموزع على عملاء البنوك المدروسة
(CPA , BADR, BNA)

أختي الكريمة أختي الكريم و بعد:

تقوم الباحثة بإعداد بحث حول "فعالية نموذج الصيرفة الشاملة و دورها في تطور أداء البنوك دراسة حالة الجزائر"، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن و موضوعية و هذا بوضع علامة "X" على الخانة التي تتفق مع رأيك. كما نعلمكم أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بكل سرية و لغايات البحث العلمي فقط، نشكركم سلفا على تعاونكم معنا و شكرا.

القسم الأول:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة 30-45 46-60 أكثر من 60 سنة

3. المستوى التعليمي:

إعدادي ثانوي جامعي دراسات عليا

4. الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج أخرى

5. الوظيفة:

قطاع حكومي قطاع خاص متقاعد أخرى

القسم الثاني:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يملك البنك تجهيزات تقنية حديثة					
2	موظف البنك ذو كفاءة عالية					
3	يضع البنك مصلحة العميل ضمن أولوياته					
4	تواجد الموظفين في أماكن عملهم					
5	يحصل العميل على خدمات فورية من موظف البنك					
6	يحصل العميل على الوقت الكافي للإستفسار من الموظف					
7	يعرف البنك حاجات زبائنه					
8	يوفر البنك مختلف الخدمات الحديثة و في مختلف المجالات(خدمات الصيرفة الشاملة) كالتأمين، الإئتمان الإيجاري،الصراف الألي،الخدمات الإلكترونية					
9	يقدم البنك لزبائنه خدمات مختلفة وذات جودة عبر الأنترنت					
10	سهولة تقديم الإقتراحات و الشكاوي و توفر الطرق المناسبة لذلك					
11	حسن الإستقبال و اللباقة في التعامل مع العميل					
12	الخدمة المقدمة أفضل من المرة السابقة					

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (03): الاستبيان الموزع على موظفي البنوك المدروسة

(CPA , BADR , BNA)

أختي الكريمة أخي الكريم و بعد:

تقوم الباحثة بإعداد بحث حول "فعالية نموذج الصيرفة الشاملة و دورها في تطور أداء البنوك دراسة حالة الجزائر"، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن و موضوعية و هذا بوضع علامة "X" على الخانة التي تتفق مع رأيك. كما نعلمكم أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بكل سرية و لغايات البحث العلمي فقط، نشكركم سلفا على تعاونكم معنا و شكرا.

القسم الأول:

1. العمر:

أقل من 40 سنة [] 40-50 [] أكثر من 50 سنة []

2. المستوى التعليمي:

بكالوريا [] جامعي [] أكثر []

3. التخصص

بنوك و تأمينات [] بنوك و مالية [] محاسبة [] أخرى []

4. الخبرة

أقل من 20 سنة [] أكثر من 20 سنة []

القسم الثاني:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الجانب المالي						
1	تناسب نسبة الأرباح المحققة مع توقعات البنك					
2	يتم إستغلال الموارد المتاحة بشكل يمكن من تحقيق الأرباح					
3	ساهم التوجه نحو إنتهاج الصيرفة الشاملة إلى زيادة أرباح البنك					
4	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الوسع في مجال الصيرفة الشاملة					
جانب العمليات الداخلية						
5	تقدم الخدمات للعميل بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تليي احتياجاته					
6	تناسب حصة البنك السوقية (عدد العملاء)					
7	يهدف البنك إلى الإحتفاظ بعملائه الحاليين من خلال تقديم خدمات الصيرفة الشاملة التي تليي احتياجاته					
8	يهدف البنك إلى إستقطاب عملاء جدد من خلال الخوض في مجالات جديدة من الصيرفة الشاملة					
جانب العمليات الداخلية						
9	يقدم البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم و طبيعة عملهم					
10	يتمتع البنك بنظام فعال للحوافز و المكافآت					
11	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل في مجال الصيرفة الشاملة					
12	يتيح البنك المجال للموظف لتقديم مقترحاته الخاصة بتحسين و تطوير مجال الصيرفة الشاملة					

شكرا على تعاونكم معنا

الإحالات والمراجع :

- 1- Georg Rich and Christian Walter. "**The Future of Universal Banking**," Cato Journal, Vol. 13, No. 2 [Fall 1993],p289.
- 2- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري "إدارة البنوك"، ص 22.
- 3- Colvin, C. L. '**Universal Banking Failure? An Analysis of the Contrasting Responses of the Amsterdamsche Bank and the Rotterdamsche Bank Vereeniging to the Dutch Financial Crisis of the 1920s**', LSE Economic History Working Paper Series 98 (2007),p14 .
- 4- صلاح الدين حسين السيسى "قضايا مصرفية معاصرة1" دار عالم الكتب للطباعة, الطبعة الأولى عام 2003، ص 75-76.
- 5- Xie Lili," **Universal Banking, Conflicts of Interest and Firm Growth**", Journal of Financial Services Research 32 (3), 2007,p8.
- 6- رشيد صالح عبد الفتاح "البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي"، دار النهضة العربية، 2000 ، ص 101.
- 7- Kaplan, R., & Norton, D “**The balanced scorecard – Measures that drive performance**” Harvard Business Review, 70(1).1992,p 70-79.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى 2009، ص 57.
- 9- Kaplan. R, “**Creating strategy-focused Organizations that Achieve breakthrough performance**”, Crown plaza Dubai, 2002,p6.
- 10 - Kaplan. R & Atkinson. A,” **Advanced Management Accounting**”, 3rd Edition, Prentice R Hell, New Jersey, 1998,p394.