

أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية

د/ محمد زيدان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الشلف

الملخص:

Abstract:

The human factor is considered as one of the most important bases of the bank services promotion; although the efforts done by Algerian public bank, to promote banking as well as the benefit from technological Techniques and bankable knowledge, these efforts will stay limited, as long as there is no promotion of bankers capacities and skills, so that to guarantee the promotion of bank services, to promote the human factor we have to adopt a number of integral strategies to have the model (efficacies banking system) through the continuous formation of bankers either in using technology or in making a good relation ship between the bank and customers in addition to development of skills, treatment, planning and making decisions in the right places.

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في الارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل البنوك العمومية الجزائرية لتطوير الخدمات المصرفية، والاستفادة من أحدث ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا والمعرفة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة ما لم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك العمومية.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عددا من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال" من خلال التكوين المستمر للموظفين سواء في استعمال التكنولوجيا المتطورة المرتبطة بالعمل المصرفي، أو في مجال تجسيد علاقة جيدة بين البنك والعمل من خلال ترقية أداء العاملين، صقل وتنمية مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار في الأه قات المناسبة.

مقدمة:

1- تمهيد: يعتبر وجود نظام مصرفي قادر على تعبئة وتخصيص الموارد المالية بكفاءة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، والجزائر كغيرها من الدول تتطلع إلى تحديث وتقوية قطاعها المصرفي، وفي الوقت ذاته تسعى إلى تقليل احتمالات تعرضها للهزات المصرفية والصدمات الخارجية.

وقد خطت الجزائر خطوات معتبرة في تعميق الإصلاحات المصرفية والمالية التي تبنتها في مطلع التسعينات من القرن الماضي، وذلك بزيادة الاعتماد على قوى السوق والتأكيد على سلامة القطاع المصرفي وتقوية أطره التشريعية والتنظيمية، وتحسين قدرة المؤسسات المصرفية على تعبئة المدخرات المحلية والعمل على زيادة قدراتها التنافسية باتباع أنماط إدارية حديثة وتبنيها لفسفة التسويق المصرفي باعتباره يمثل بعدا استراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية لتلك البنوك.

وعلى الرغم من ذلك فإن المنظومة المصرفية الجزائرية مازال ينتظرها الكثير من الإصلاحات نتيجة التحديات الكبيرة المرتبطة بالأسواق المصرفية العالمية، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما يترتب على ذلك من تغييرات كبيرة في طبيعة وهيكل أداء الصناعة المصرفية العالمية.

وتعمل البنوك العمومية على مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية، وقد سعت باتجاه إعادة هيكلة إستراتيجيتها وسياستها على كل المحاور من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها تلك التطورات وإدارة التحديات لزيادة فرص النمو والربحية.

أولا- عناصر مزيج التسويق المصرفي المستحدثة المضافة إلى المزيج

التسويقي التقليدي:

نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات - ومنها الخدمات المصرفية، ظهر اتجاه جديد في الفكر التسويقي المعاصر يرى أن العناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج التسويقي التي قدمها Borden في عام 1962 وطورها الكثيرين من بعده، لم تعد كافية لتكوين المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية⁽¹⁾.

هذا الاتجاه يرى ضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى إلى العناصر الأربعة المعروفة بـ 4P'S ليحتوي المزيج التسويقي في البنوك على سبعة عناصر تعرف بـ 7P'S تتمثل العناصر الثلاثة التي تمت إضافتها في الأفراد (Personnel) الذين يقومون بإنتاج وأداء الخدمات المصرفية، المكونات المادية للخدمة (Physical Assets) التي تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على بيئة تقديم الخدمات المصرفية والتي تحقق التميز، وكذلك عمليات تقديم الخدمة (Process) وهي كافة الأنشطة التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة.

ثانياً- دور العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي:

نظراً لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظراً لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم.

ولما كان دور العنصر البشري في مجال التسويق يتفرع إلى جانبين، دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال⁽²⁾:

أ- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق.

ب- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

ج- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ودوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من

خلال:

أ- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.

ب- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملين بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار، وذلك اعتماداً على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل.

ج- عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

تتفق معظم الدراسات على الأهمية المميزة للعنصر البشري في مجال التسويق المصرفي وإن كانت تختلف فيما بينها في تطبيق أحد المناهج التالية حسب أولوية هذا العنصر⁽³⁾.

- **منهج العنصر البشري أولاً** People Before Money Concept: هذا المنهج يعطي أهمية بالغة وغاية كبرى للعمالة في البنوك كما هو الحال في البنوك الأمريكية، حيث تركز هذه الأخيرة على التدريب المستمر للموظفين بغية تأهيلهم ليكونوا في مستوى التعامل مع العملاء، وكذلك التدريب من أجل استعمال التكنولوجيا في المجال المصرفي.

- **منهج الأموال أولاً** Money Before People Concept: يركز هذا على حجم الأموال التي يحوزها البنك أكثر من العنصر البشري، هذا المنهج تعتمد عليه الكثير من بنوك الدول النامية، حيث تتجاهل أهمية هذا الأخير في جلب المدخرات من الميزج الترويجي المستعمل من طرف البنك.

- **المنهج الثلاثي** Three Phases Approach: وهو المنهج الذي يأخذ بثلاثة عناصر جوهرية وهي العمالة، الأموال والمعلومات، وهو المنهج الذي اعتمده البنوك السويسرية وتبعتها الكثير من بنوك دول الاتحاد الأوروبي.

2/2- أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي:

إن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على نحو منظم يحقق أهداف البنك، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك⁽⁴⁾، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

وتتمثل المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل الذي يتحدد عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف في البنك.

3/2 - العوامل المؤثرة على حجم العمالة بالبنوك:

- يقصد بتلك العوامل التي لها تأثير على تكلفة الخدمة المصرفية، وبالتالي إمكانية البنك في القدرة على المنافسة وتتمثل هذه العوامل في⁽⁵⁾:
- مستوى التكنولوجيا المطبق في البنوك.
 - طبيعة الهيكل التنظيمي للبنوك.
 - سياسة العمالة التي تتبناها إدارة البنوك.
 - عدد فروع البنك ومناذ التوزيع المستخدمة.
 - مهارات العاملين بالبنك.

4/2- المواصفات النموذجية لموظف البنك:

- من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البنك ما يلي⁽⁶⁾:
- أ- الاتصال: ويعني القدرة على التعبير بوضوح شفاهة أو كتابة عند الاتصال بالعملاء والتعامل معهم.
- ب- الحساسية تجاه العميل: إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء.
- ج- المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل عميل على حدة.
- د- المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- هـ- المظهر: حسن المظهر وترك انطباع إيجابي ومحبيب لدى العملاء.
- و- الكرامة والنزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسئول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

وقد أشار بعض الكتاب⁽⁷⁾ إلى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات - ومن بينها البنوك- التي تهدف إلى التميز والارتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في تنمية مهارات العاملين وضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي البنوك:

أ- أهمية جودة الخدمات في تنمية القدرات التنافسية.

ب- الربط بين أهمية سمعة للبنك والعاملين معا.

ج- الربط بين أهداف البنك وبين برامج تدريب العاملين.

5/2 - دور العنصر البشري في الأداء المتميز للبنوك:

لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة، والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء وورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة، مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الإستراتيجية الشاملة للبنوك.

وتستطيع البنوك إتباع إستراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية بالاعتماد على موظفيها انطلاقا من أن⁽⁸⁾:

- جودة الخدمة المصرفية هي نتاج أداء العاملين بالبنوك الذي يدركه العملاء من خلال المنفعة الزمنية والمكانية.

- مصدر الأداء المتميز هو بالدرجة الأولى موظفي البنوك، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى.

- عدم تعاون موظفي البنوك مع العملاء في تحقيق الخدمة المصرفية من شأنه أن يؤثر بالسلب على نتائج البنوك.

ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمات المصرفية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء بالدرجة الأولى، ولا بد من وجود لغة مشتركة وتفهم وعمل جماعي لتحقيق التميز، وهذا يعني أن يكون مناخ العمل في البنك هو مناخ تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية، والمقصود بمناخ العمل القيم التي يتبناها الناس والممارسات اليومية التي يتعودون عليها إراديا ولا إراديا، والعنصر البشري هو القدوة الذي يمكن أن يحقق ميزة التفوق في مجال العمل المصرفي.

ثالثاً- أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في البنوك العمومية الجزائرية:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير الموارد البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:

- الاستعانة بالخبرات العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الإطارات المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وأدوات العصر الحديث مثل الانترنت غيرها.

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية، والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات والوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.

- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

- تشجيع العاملين المتميزين باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت، إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق، والذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة في البنوك.

ويشير واقع الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية، أنها مازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، وذلك من خلال قراءة حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 1: حالة الموارد البشرية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية.

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك العمومية
5755	5657	5688	5705	5390	البنك الوطني الجزائري BNA - العدد الإجمالي للمستخدمين
2045	2112	2103	1975	1620	منهم عدد الجامعيين
4480	4496	4355	4396	4329	بنك الجزائر الخارجي BEA - العدد الإجمالي للمستخدمين
830	819	748	746	722	منهم عدد الجامعيين
4431	3953	3590	3434	3276	بنك التنمية المحلية BDL - العدد الإجمالي للمستخدمين
1234	1009	811	780	633	منهم عدد الجامعيين
4500	4590	4489	4518	4293	القرض الشعبي الجزائري CPA - العدد الإجمالي للمستخدمين
1363	1318	1202	1168	1013	منهم عدد الجامعيين
6541	6938	6227	6764	6819	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - العدد الإجمالي للمستخدمين

3069	2736	2737	2327	2330	منهم عدد الجامعيين
4940	4871	4671	4617	4700	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP - العدد الإجمالي للمستخدمين
1878	1633	722	700	650	منهم عدد الجامعيين
30647	30505	29666	29488	28807	العدد الإجمالي لمستخدمي البنوك العمومية
10419	9627	8323	7696	6968	منهم عدد الجامعيين
%34	%32	%28	%26	%24	نسبة الجامعيين

المصدر: الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي، إحصائيات 2004.

ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود 34% من مجموع العاملين، وهي نسبة متواضعة، دون الأخذ في الاعتبار أن نسبة الجامعيين هذه وما تحتاجه من تأهيل وإعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل المصرفي المرغوب.

وتشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى 5% من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المعيارية العالمية في حدود 15%.

ويمكن القول أن مستوى تأهيل العنصر البشري بالبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك الأوروبية والأمريكية أو حتى في بعض بنوك الدول العربية، وعليه فإن التحدي لا يزال قائما أمامها، الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت هذه البنوك تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية وضمان حصتها في السوق في ظروف المنافسة التي تعرفها السوق المصرفية الجزائرية.

رابعاً- دور العنصر البشري في تسويق منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية(بدر):

1- مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن الهيكل المصرفي الجزائري:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبق بمنأى عن الحركية التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل مسئولو البنك جهوداً معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني خاصة في المناطق ذات المؤهلات الاقتصادية، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع إستراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي واستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء، وعليه فإننا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة شاملة للبنك لإظهار إمكانياته ومؤهلاته في التكيف مع المتغيرات الجديدة.

2- نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

نشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار إعادة سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982⁽⁹⁾، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى

2200 سهم بقيمة مليون دينار جزائري للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة ومؤطرة بأكثر من 7000 موظف⁽¹⁰⁾، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

3- مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا:

حسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر الانتشار عبر التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، بل ولأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي.

ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001⁽¹¹⁾ على أنه:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير⁽¹²⁾.
- يعتبر ثاني بنك على مستوى المغرب العربي.
- يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
- كما أنه أحتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

4- أهمية العنصر البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

نظرا لأهمية العنصر البشري في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة المصرفية بشكل خاص كونه يعتبر جزءا من الخدمات التي يقدمها البنك وبسبب تأثيره

المباشر على تحقيق أهدافه وخلق صورة وانطباع جيد عنه، فقد أعطى البنك اهتماما كبيرا للعنصر البشري وفي هذا الصدد أعتد البنك على تأهيله بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه، ولتطبيق سياسة إعادة التأهيل التي شرع فيها منذ أربع سنوات، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤخرا باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة، هذا النظام الذي أعدته مؤسسة أكسيس Axys للخدمات⁽¹³⁾ سيسهل له مهمة تسيير المسار المهني لحوالي 7000 موظف وسيعطي نفسا جديدا في مجال تكوين الموظفين ضمن أساليب عمل حديثة تتسجم مع التطورات التي يعرفها العمل المصرفي.

وفي هذا الصدد قام البنك وفي إطار إعادة تنظيمه باستحداث مديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية، مهمتها تكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني، وقد قامت إدارة البنك في عام 2000 بتكوين ما يعادل 2709 موظف من مجموع 6296 موظف وهو ما يعادل نسبة 43%.

أما خلال عام 2001 فقد تم تكوين ما يعادل 884 موظف في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المصرفي الحديث⁽¹⁴⁾.

كما وضعت المديرية في سنة 2003 برنامجا عمليا يعتمد على التكوين المتواصل لموظفي البنك خاصة بعد تبني بنك الجلوس، حيث شمل هذا البرنامج تكوين 2547 موظف من مختلف الأصناف مما تطلب ما يقارب 84 مليون دينار⁽¹⁵⁾.

وكان هذا البرنامج يهدف إلى تدعيم مفهوم بنك الجلوس وذلك بتكوين موظفين في ميدان الاتصال والاستقبال شمل 22 مضييفة و 192 كاتبة وموزعات هاتف، أما في مجال إعداد موظفي ما يسمى Back Office فقد تم تكوين 147 موظف مكلف بالقروض و 22 موظف مكلف بعمليات التجارة الخارجية، وتكوين أكثر من 400 موظف مكلف بالعملاء.

كما عرفت سنة 2003 انطلاق تكوين الدفعة السابعة والثامنة للمكلفين بالزبائن الأولى مكونة من 72 متربص والثانية من 112 متربص، وهذا قصد تغطية شبكة بنك بدر ولتعميم بنك الجلوس، ونظرا لعدد الوكالات المراد إعادة تصميمها في شكل بنك جلوس، تم تكوين أكثر من 60 متربص مكلفين بالزبائن⁽¹⁶⁾.

أما فيما يتعلق بسنة 2004 فقد تبنت المديرية فلسفة جديدة تعتمد على فكرة التقرب من وكالات البنك وذلك بتنشيط ملتقيات وتجمعات جهوية قصد تحسيس مدراء البنك

بإستراتيجية البنك الجديدة وهي تجسيد مفهوم بنك الجلوس على مستوى كافة وكالات البنك في غضون السنوات القليلة القادمة.

كما سطر بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامجا لتكوين إطاراته العليا يعتمد على أربعة محاور:

- موجه للمدراء المركزيين في كيفية إدارة البنك من خلال تنمية مؤهلاتهم في مجال الإدارة الحديثة للبنوك.

- موجه لمدراء الوكالات حول كيفية تقييم المشاريع الاستثمارية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة.

- تحسيس مدراء الوكالات بمفهوم بنك الجلوس.

- موجه لمدراء المجموعات الجهوية للاستغلال فيما يخص تحسين الأداء والفعالية والنجاحة في التعامل مع العملاء، والعمل على إعطاء صورة حسنة عن البنك ووضع التدابير اللازمة للمحافظة على حصته السوقية في ظل المنافسة القائمة في السوق المصرفية.

من جهة أخرى شرع البنك في تكوين عدد من الموظفين في مجال إدارة القيم المنقولة ومراقبة التسيير.

لقد أولى بنك الفلاحة والتنمية الريفية اهتماما كبيرا للتكوين وخصص له ميزانية معتبرة لأن ضمان تكوين جيد وتزويد الموظفين بكل الأساليب والأدوات المرافقة للتحديث هما الغاية التي يسعى إلى تحقيقها البنك مستقبلا.

5- عمليات أو أساليب تقديم الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية:

عرفت البنوك الجزائرية في السنوات الماضية نقشي ظاهرة البيروقراطية، حيث أصبح يصعب على العميل الحصول على المنتج أو الخدمة المصرفية في وقت قصير، إذ يتطلب الحصول على الخدمة المصرفية المرور على عدة مكاتب مما يؤثر سلبا في تردد العملاء على هذه البنوك بالرغم من أنها كانت تحتكر السوق المصرفية بالكامل.

لكن بعد انفتاح السوق أمام القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي، بدأت البنوك العمومية ومنها بنك بدر في تقديم التسهيلات اللازمة للحصول على المنتجات أو الخدمات المصرفية في المكان والوقت المناسبين، حيث تبنى البنك فكرة الشباك الموحد في منتصف التسعينات وهو أسلوب يمكن العميل من الحصول على كل ما يريده من مكتب واحد (من شباك واحد)، كما سعى البنك إلى إزالة الحواجز المادية بين الموظف مقدم الخدمة والعميل، وقد لقيت هذه الفكرة استحسان العملاء مما أدى إلى تقريبهم أكثر من البنك.

ودائما في إطار تسهيل تقديم الخدمات تبنى البنك فكرة بنك الجلوس التي تعمل على تقريب العميل من البنك بل وعلى مشاركته في إنتاج الخدمة في بعض الأحيان مع إلغاء كل الحواجز التي كانت تحول دون تقديم الخدمة ضمن سياق مبسط يريح العميل.

النتائج والتوصيات:

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكانة متميزة في الهيكل المصرفي الجزائري، حيث يلعب دورا متميزا في تمويل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وخصوصا قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الزراعي.

وقد تحول البنك في بداية التسعينات من القرن الماضي إلى بنك تجاري شامل إثر إلغاء نظام التخصص البنكي الذي كان سائدا، حيث أدرك مسئولو البنك ضرورة إجراء تغييرات جذرية في البناء المؤسسي للبنك في إطار تطبيق هندسة جديدة تجسيدا لرؤية البنك المستقبلية بأن يصبح بنكا متميزا.

ولقد بدأت عملية تطوير وتحديث البنك حيث شملت مختلف أنشطته المصرفية والإدارية في إطار برنامج هندسة جديدة، وقد أركز تنفيذ هذا البرنامج على مبدأ التغيير الجذري وبشكل متكامل مع وضع حد لممارسات الماضي.

كما أدرك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية العنصر البشري في تحديث وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة، وعليه بادر البنك إلى تأسيس قاعدة تقنية متطورة تعمل على ربط كافة فروع البنك عبر شبكة متطورة للاتصالات، حيث كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو السباق

إلى إدخال قنوات توزيع إلكترونية لتقديم خدماته للمواطنين، وبدأ هذا التوجه من خلال عدد كبير من أجهزة الصرف الآلي المتواجدة داخل أو خارج مبنى البنك مسجلاً بذلك المرتبة الأولى في الجزائر.

ولما كانت عملية الارتقاء بنوعية ومستوى أداء الخدمات بجودة عالية بما يحقق رضا العملاء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرات والكفاءات البشرية، فقد قام البنك في إعطاء العنصر البشري الاهتمام والرعاية الكاملة، وفي هذا الصدد باشر البنك في تكوين وتأهيل موارده البشرية بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها في الأداء من خلال دورات تكوينية لمواكبة التطورات التي يشهدها العمل المصرفي.

عند دراستنا لموضوع أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك، بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري، نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- 1- العمل على تحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، قصد تحقيق التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة المهارات.
- 2- استثمار القدرات الفكرية والمعرفية للموظفين للمحافظة وباستمرار على قدرة البنوك في تقديم منتجات وخدمات تميزها عن البنوك الأخرى المنافسة.
- 3- تنمية وتحفيز الابتكار لدى موظفي البنك عن طريق التكوين المستمر، وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد لديهم.
- 4- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- 5- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة الحديثة، خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

الهوامش :

- 1- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق) الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 185.
- 2- نفس المرجع السابق، ص 228.
- 3- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002، ص 245.
- 4- نفس المرجع السابق، ص 247.

- 5- وليام .ج. روثيل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999، ص 71.
- 6- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 246.
- 7- غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، 1997، ص.94
- 8- نفس المرجع السابق، ص.92
- 9- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 248.
- 10- مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.
- 11- مديرية الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، تقرير 2003.
- 12- BADR infos N° 2, Mars 2002, p1.
- 13- حسب مجلة Eco Finance أحتل بنك بدر المرتبة الثانية في الجزائر بعد بنك الجزائر الخارجي والمرتبة 13 عشر من بين 200 بنك إفريقي بناء على معيار إجمالي الميزانية في عام 2003.
- 14- Gestion des Ressources Humaines (un Nouveau d'information), BADR Infos, N° 33, Mars 2003 .P14.
- 15- تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية، عام 2001، ص.3
- 16- Direction de la réévaluation des Ressources Humaines , Bilan 2003, BADR Infos, Numéro double 36-37, Décembre 2003, PP : 42 - 43.