

تتناول الخاتمة العامة خلاصة موجزة عن الدراسة وأهم النتائج التي انتهت إليها وكذا نتائج اختبار الفرضيات، مع تناول بعض التوصيات العامة المقترحة المتعلقة بها وبعض المجالات للبحث.

## الخاتمة العامة للبحث

عند اختيارنا دراسة موضوع دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية بصورة عامة وعلى القطاع المصرفي الجزائري بصورة خاصة وبالتحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كان هدفنا الأساسي يتمحور حول التأكيد على أهمية تطوير الخدمات المصرفية كمدخل إستراتيجي يساعد في تحسين الموقع التنافسي ويعزز الأداء في الصناعة المصرفية، وكيف يمكن تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية، وذلك من خلال تحديد مشكلة للبحث وعدد من الأهداف وبعض الفروض.

فكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من مدى أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين أداء البنوك وذلك باستخدام تحليل (SCP) هيكل-سلوك-أداء، والذي يساهم في التعرف على هيكل الأسواق المصرفية السائدة في الدول والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات المصرفية ودوره في التأثير على أداء البنوك العاملة فيها من خلال ربط إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ببعض مؤشرات الأداء مثل الربحية والكفاءة، والذي يجري تطبيقه على نطاق واسع في الأسواق المصرفية الأمريكية والأوروبية بهدف تقييم أداء المؤسسات المصرفية، والتحقق من دور السلوك الإستراتيجي للبنوك كسلوكها في تطوير خدماتها وأثره في أداء البنوك. حيث يقوم هذا التحليل على فرضيتين: الأولى هو أن إتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية من طرف البنوك يحمل البنوك تكاليف في البداية لكن سرعان ما تزداد إيراداتها وتحقق أرباحاً فيتحسن أدائها. والفرضية الثانية: هي أن إتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد وبلبلي رفع كفاءة البنوك.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الخدمات المصرفية من بين أهم الإستراتيجيات لتحسين الأداء ولزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وعلى هذا الأساس أصبح اهتمام البنوك منصباً نحو تطوير خدماتها وتحسين جودتها وذلك بزيادة الإنفاق للحصول على تكنولوجيا الصناعة المصرفية والإنفاق على البحث والتطوير والاهتمام بتدريب وتأهيل العنصر البشري ليستوعب هذه التطورات في مجال الخدمات المصرفية، وعليه فإنه يجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بالتطوير والوصول إلى خدمات عالية الجودة للمحافظة على الحصة السوقية وتدعيم القدرات التنافسية لمواجهة الضغوط التنافسية الناتجة عن تحرير السوق المصرفية. وبالنسبة للجزائر، وباعتبار الصناعة المصرفية الركيزة الأساسية في الاقتصاد، أصبح من الأهمية بمكان الخروج من دائرة الخدمات التقليدية والتوجه للخدمات المطورة في ظل تحرير تجارة الخدمات المصرفية.

لقد اقتضى منطق البحث أن نتعرض إلى عدد من الموضوعات اتفقت ومسعا لتقييم أثر تطوير الخدمات المصرفية على الأداء المصرفي، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي ، منهجية (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية، إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المؤسسات المصرفية، وإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها نقدم بعض التوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة للمؤسسة المصرفية الجزائرية، وأخيرا نقدم أفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع التي قد تكون بحوث ودراسات مستقبلية.

## نتائج الدراسة

- بعد استعراضنا لمختلف جوانب البحث، ومن خلال دراستنا لمختلف فصوله، توصلنا إلى النتائج التالية:
- اقتصار المؤسسة المصرفية على تطوير منتج مصرفي واحد فقط دون أن تطور في الأنواع الأخرى من الخدمات، رغم احتياج العديد من العملاء الحاليين والمرتبين لهذه الأنواع.
  - عدم وضوح المفاهيم المرتبطة بتخطيط وتطوير المنتجات المصرفية في أذهان القائمين بعملية التسويق والتطوير بهذه المؤسسات المصرفية ووجود خلط بينها.
  - تطوير الخدمات المصرفية يعبر عن أداء المؤسسة، فالأداء هو نتيجة هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية).

وبتحليلنا للصناعة المصرفية الجزائرية ودراستنا لبنك (BADR) محل الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك تحديات تواجهها البنوك الجزائرية في تطوير أدائها والمتمثلة في التركيز الذي تمارسه البنوك العمومية، فالطبيعة العمومية لملكية البنوك جعلها تتمتع باحتكار النشاط المصرفي، وما ترتب عنه من نقص روح الابتكار والتطوير والمنافسة.
- تعتبر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على درجة من الأهمية، فالبنوك الجزائرية مطالبة بتطوير منتجاتها حتى لا تفقد مركزها التنافسي في ظل عدد من الضغوط مثل الوقت: فكل تأخير يعد في صالح البنوك المنافسة، التكلفة: ويجب أن تسمح بهامش ربح مناسب للبنك، التطور التقني: الذي يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج الحالي.
- من بين النتائج التي أظهرتها الدراسة هي عدم وجود إدارة متخصصة أو جهاز متخصص في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يعنى بعملية تخطيط وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية، هذا ما أدى بدوره إلى غياب إستراتيجية شاملة وواضحة لتطوير خدماته.

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالرغم من أنه ينوع في الخدمات والمنتجات التي يقدمها وبالتالي فهو توجه نحو الشمولية في العمليات المصرفية، إلا أن أغلب خدماته هذه مخصصة وموجهة للقطاع الزراعي وبعض القطاعات التابعة لنفس القطاع، أي هو توجه نحو التخصص من جديد.
- على الرغم من أهمية بحوث التطوير، فقد وجد أن هناك اهتماما ضعيفا بهذا الجانب من قبل الإدارات داخل البنوك الجزائرية وخاصة من طرف بنك (BADR)، وبالتالي فإن تأثيرها وعلاقتها بعملية تطوير الخدمات المصرفية ضعيف جدا.
- ساهمت إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في رفع أداء بنك (BADR)، وذلك يتجلى في النتائج المحققة في هذا البنك مما يدل على فعالية هذه الإستراتيجية في تحسين الأداء حيث مكنته من إحداث التميز وحسن التوقع داخل الصناعة المصرفية.

وبناء على النتائج السابقة الذكر تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة كما يلي:

### نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: الصناعة المصرفية جاءت استجابة للتغير والتطور التكنولوجي حسب كل دولة.

نؤكد صحة هذه الفرضية، فالصناعة المصرفية من أهم الصناعات وأكثرها استجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، من بينها التطور التكنولوجي. فمثلا في الو.م.أ الابتكارات المالية والتطورات التكنولوجية حولت النظام المالي بأكمله وسجلت تطور في الصناعة المصرفية فميلادها يعود إلى 1782، وفي الاتحاد الأوروبي أدت الابتكارات المالية إلى خلق بيئة تنافسية للصناعة المصرفية، أما في الجزائر فالصناعة المصرفية عرفت تطورا ملحوظا خاصة بعد قانون النقد والقرض 10/90 لكن هذا التطور لا يقارن بالدول سالفة الذكر، ذلك لأن الصناعة المصرفية الجزائرية مازالت تسيطر عليها البنوك العمومية.

- الفرضية الثانية: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية جدا في ظل بيئة مصرفية متغيرة.

إن هذه الفرضية صحيحة، فالأهمية التي تكتسبها إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية مردها أن البنك يعمل في بيئة متغيرة وأن رغبات الزبائن في تغير دائم، وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة، فهي إستراتيجية ضرورية لضمان ذلك.

وفي البنوك الجزائرية، في ظل البيئة المصرفية المتغيرة باستمرار من تطورات تكنولوجية، تحرير تجارة الخدمات المصرفية، كل هذه المتغيرات تفرض على البنوك الجزائرية ضرورة تطوير خدماتها وبالتالي فهي

ضرورية خاصة بالنسبة لبنك (BADR) الذي يواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات الناشطة معه في نفس الصناعة.

- **الفرضية الثالثة:** إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ترفع من مستوى أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية وتجعلها منافسة لمثيلاتها من المؤسسات.

إن هذه الفرضية صحيحة، فالمنتج الجديد يضيف قوة ومكانة للمؤسسة البنكية، إذ تشير الدراسات إلى أنه وجد بأن 30% من أرباح المنظمات تأتي من المنتجات الجديدة التي تتعامل بها، وهذا بحد ذاته مبرر منطقي وقوي لتوجهها نحو إيجاد منتجات جديدة لها.

وفي بنك (BADR) فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاع البنك أن ينوع في تشكيلة منتجاته وخدماته وأن يزيد من حجم تعاملاته وزيادة زبائنه، كما استطاع البنك أن ينوع في عملائه وشركائه وحتى أسواقه. وبالرجوع إلى نموذج الدراسة والجدول رقم (12) نجد أن قيام البنك بتطوير خدماته يؤدي إلى زيادة ربحيته وزيادة كفاءته من خلال الاستغلال الأمثل لموارد البنك من جهة وتخفيض تكاليف المعاملات المصرفية من جهة أخرى.

- **الفرضية الرابعة:** المؤسسة المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لا تزال تعاني من غياب إستراتيجية شاملة وواضحة لتطوير خدماتها.

فهذه الفرضية صحيحة، حيث من الصعوبات التي تواجه بنك (BADR) هو عدم وضع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، فإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية إستراتيجية هامة لكن ليست ذات أولوية مثل منظمات الأعمال المصرفية الأخرى، بمعنى ليست في مقدمة إستراتيجياتها التي تضعها.

## التوصيات المقترحة

خلصنا إلى تقديم بعض التوصيات لضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية في البنوك الجزائرية، نورد ها كما يلي:

- يجب على المؤسسات المصرفية التي لا يوجد فيها جهاز متخصص أو إدارة فعالة لتطوير منتجاتها وخدماتها أن تسعى جادة إلى إنشاء هذا الجهاز ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

- يجب وضع عملية تطوير وطرح منتجات جديدة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، بمعنى يجب أن تعمل البنوك الجزائرية ومنها بنك (BADR) على وضع استراتيجية واضحة وشاملة للتطوير وذلك وفق خطة وأهداف واضحة.
- يجب على الإدارة العليا في بنك (BADR) الاهتمام بالتطور التكنولوجي، تأهيل العنصر البشري، الاهتمام بالبحث والتطوير (إنشاء مراكز البحوث والتطوير، وضرورة تركيزها في القطاع المصرفي على توفير الخدمات الإرشادية في إجراء التعديلات على المنتجات الحالية والمساهمة في تطوير المنتجات الجديدة)، لما لها من أهمية في زيادة الربحية وفي الحصول على خدمات مصرفية متطورة.
- أن يعمل بنك (BADR) على تقديم خدمات ومنتجات أكثر تطوراً وتنوعاً مثل منتجات البنوك الإسلامية كالقروض اللاربوية وغيرها من المنتجات الأخرى، لما لها من أهمية في تخفيض المخاطر وبالتالي زيادة الربحية وتحسين الأداء.
- الغير موجود في الجزائر هي حالات الاندماج، بحيث لا يوجد أي اندماج في الصناعة المصرفية الجزائرية، لذا يجب على البنك المركزي الجزائري تقديم حوافز بهدف تشجيع البنوك على الاندماج لتكوين وحدات مصرفية قادرة على تقديم خدمات مصرفية متطورة بأقل التكاليف وبأحسن جودة.
- تحفيز البنوك على تحسين خدماتها المصرفية في ظل اعتبارات المنافسة مع فروع البنوك الأجنبية، لأن فرض القيود على هذه الأخيرة يقلل من التحديث ويضعف الكفاءة المصرفية للبنوك المحلية.
- العمل على زيادة عدد المتعاملين من البنوك المحلية الخاصة والأجنبية في الصناعة المصرفية الجزائرية، وذلك بتقليل عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية أي تقليل القيود التي يضعها بنك الجزائر لمنح تراخيص إنشاء البنوك الخاصة، وبالتالي القضاء على الاحتكار وزيادة المنافسة التي تحسن كفاءة الصناعة المصرفية ككل.
- هيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي ليس مرده أن أنها قادرة على الوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي، بل مرده إلى نقص احترافية البنوك المحلية والأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، أو فقدان ثقة المتعاملين في القطاع البنكي الخاص، وبالتالي لابد من زيادة الثقة في البنوك الخاصة والعمل على تشجيعها.

## آفاق البحث

بعد استخلاصنا للنتائج المذكورة، ترى الباحثة أنه مازالت بعض النقاط التي يمكن التطرق إليها وتكون أساساً لبحوث لاحقة، ولهذا نقترح دراسات مستقبلية تتمثل في:

1. تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الأجنبية وأثرها في أداء البنوك الجزائرية.
2. تأثير السلوك الإستراتيجي للمؤسسات المصرفية على ربحيتها باستخدام نموذج (scp)
3. أثر الاندماجات المصرفية على هيكل السوق والكفاءة المصرفية.