

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية
رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير

الموضوع:

نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام
بطاقة الأداء المتوازن BSC
(حالة عملية مقارنة)

إعداد الطالبة:

بوشعور رضية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
مشرقا	جامعة تلمسان	أ.د. بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أ.د. بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة وهران	أ.د. شوام بوشامة
ممتحنا	جامعة وهران	أ.د. سالم عبد العزيز
ممتحنا	جامعة مستغانم	د. يوسف رشيد

السنة الجامعية: 2010-2011

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم وبعد...

أقدم شكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بلقاسم مصطفى

المشرف على البحث، على ما بذله من جهود مخصصة وتوجيهات سديدة كان لها

الأثر الكبير على تطور وإتمام هذا البحث، فله مني وافر التقدير والامتنان، وأن

يجزيه الله مني وعن طلبة العلم موفور الجزاء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه

الرسالة، فلهم مني جزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى ذكري ماما رحمة الله عليهما

إلى أبي وأمي جزاهم الله خير الجزاء

إلى زوجي وأولادي

إلى جميع أفراد عائلتي

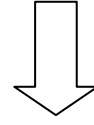
وإلى جميع الأصدقاء.

مخطط البحث

الجزء الأول:

إدارة الأداء الإجمالي في المؤسسة

- 1- نظام إدارة شامل للمؤسسة.
- 2- القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المؤسسة.
- 3- الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

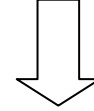


يستعرض الجزء الأول أهم شروط إدارة الأداء الإجمالي في المؤسسة والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية والقيادة الفاعلة لإدارة التغيير من أجل مواكبة تطورات البيئة، ويركز على ضرورة إعداد نظام شامل للإدارة لأنه يضمن الأداء المؤسسي ويجمع كل Stakeholders في شيء كلي إجمالي، غير قابل للفصل وهو الأداء.

الجزء الثاني:

قياس و تقييم الأداء المؤسسي

- 1- مفهوم وأهمية الأداء وقياسه.
- 2- القياس المالي للأداء.
- 3- قياس متعدد الأبعاد للأداء المؤسسي.



بعد إثبات أن العمل المؤسسي وإدارته مرتبط بمفهوم الأداء، يشير الجزء الثاني إلى مفهوم وأهمية الأداء وقياسه في البداية، ثم يستعرض القياس المالي للأداء ويناقش حدوده و نقائصه وينتهي إلى عرض التوجهات المعاصرة لقياس الأداء المؤسسي مركزا على بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC).

الجزء الثالث:

البناء التطبيقي للنموذج المقترح لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر

- 1- الدراسات السابقة في القياس المتوازن للأداء، والإصلاحات المصرفية في الجزائر.
- 2- الدراسة الميدانية ونتائجها.

يخصص الجزء الثالث حيزا لتحديد الإطار المنهجي للبحث من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقياس المتوازن للأداء والتعرف على بيئة البنوك الوطنية وما شهدته من تغيير، قبل الشروع في الدراسة الميدانية، لنخلص إلى مجموعة الاستنتاجات والاقتراحات الهادفة إلى تبني استعمال (BSC) لقياس أداء البنوك الوطنية، وضرورة خلق هيكل تنظيمي جديد، يتناسب مع المقومات الأساسية والمناخ التنظيمي الواجب توفره لتطبيق نظام قياس الأداء الشامل وفق (BSC).

الْفهرس

1	مقدمة عامة
	الجزء الأول: إدارة الأداء الإجمالي
14	مقدمة
	الفصل الأول: نظام إدارة شامل للمؤسسة.
18	مقدمة
19	I - علم الإدارة: المفهوم والأهمية
19	1 - تعاريف أساسية
19	2 - العمليات الإدارية الخمسة
20	3 - تطور الفكر الإداري
41	4 - المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة
43	5 - توجهات الإدارة المعاصرة
43	II - ماهية العمل المؤسسي
44	1 - تعاريف أساسية للعمل المؤسسي
46	2 - أسس العمل المؤسسي
56	3 - توجهات حديثة لمؤسسة المستقبل
68	III - اتخاذ القرارات في المؤسسة
69	1 - القرار و عناصره
69	2 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
70	3 - مراحل عملية اتخاذ القرار
71	4 - حالات اتخاذ القرار
72	5 - أنواع القرارات
72	6 - نظريات اتخاذ القرار
72	7 - المشاركة في اتخاذ القرارات
72	8 - الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار
73	9 - أهمية اتخاذ القرارات
73	10 - إرشادات لتحسين عملية اتخاذ القرار
75	خاتمة
	الفصل الثاني: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المؤسسة
76	مقدمة
77	I - القيادة الفاعلة في المؤسسة
77	1 - ماهية القيادة
79	2 - مهارات القيادة

81	3 - القيادة الإدارية.
87	4 - القيادة وبناء فرق العمل
88	5 - القيادة الجديدة
88	6- المديرين والقادة
90	7 - القيادة والذكاء العاطفي
90	II - التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة
91	1 - عملية التغيير في المؤسسة
95	2 - إدارة التغيير
97	3 - اكتساب الالتزام بالتغيير.
97	4 - أساليب إدارة التغيير
98	5 - مقاومة التغيير.
98	6 - رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات كايزن (Kaizen)
102	خاتمة
	الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة
103	مقدمة.
104	1 - ماهية الإدارة الإستراتيجية.
106	2 - الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي (الدراسات السابقة).
111	3 - مراحل الإدارة الإستراتيجية.
116	4 - نحو منظور شامل ومتوازن للإدارة الإستراتيجية.
117	5 - القيادة والرؤية الإستراتيجية لرسالة المنظمة
119	6 - تحديات الإدارة الإستراتيجية..
118	7 - قضايا معاصرة في الإدارة الإستراتيجية(متطلبات تحسين الأداء).
123	خاتمة
124	خاتمة الجزء الأول
	الجزء الثاني: قياس وتقييم الأداء المؤسسي
125	مقدمة
	الفصل الرابع: مفهوم وأهمية الأداء وقياسه
126	مقدمة
127	I - المضمون النظري للأداء.
127	1 - مفهوم الأداء
130	2 - توضيح المصطلحات المشتركة مع الأداء
132	3 - تمثيل الأداء ب: إنتاجية/ تنافسية/ مردودية
133	4 - من المفهوم التحليلي إلى المفهوم الإجمالي

134	5 - تعدد ماهيات المؤسسة وتطلعات المساهم
134	6 - أسلوب نظامي للأداء
136	7 - أهمية الأداء.
136	II - مجالات الأداء وقياسه
139	III - مفهوم وأهمية قياس الأداء
139	1 - القياس: مفاهيم أساسية
141	2 - مفهوم وأهمية قياس الأداء
144	3 - ماهية مقاييس الأداء.
146	خاتمة
	الفصل الخامس: القياس المالي للأداء في المؤسسة
147	مقدمة.
148	I - التحليل المالي وقياس الأداء.
150	1 - الإطار العام للتحليل المالي.
150	2 - الأهداف الأساسية للتحليل المالي
150	3 - استفادة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من التحليل المالي
151	4 - طرق وأساليب التحليل المالي.
156	5 - تطبيقات التحليل المالي وحدود استخداماته
160	II - مسألة القيمة وقياس الأداء
161	1 - القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
164	2 - توسيع نطاق القياس المالي وإدماجه.
166	3 - نتائج تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)
166	4 - إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABM/ABC).
171	خاتمة
	الفصل السادس: قياس متعدد الأبعاد للأداء المؤسسي
172	مقدمة
173	I - مفهوم الأداء المؤسسي
173	1 - مفهوم الأداء المؤسسي
174	2 - محددات الأداء المؤسسي.
178	3 - أبعاد الأداء المؤسسي
181	4 - متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي
181	II - الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء المؤسسي
182	1 - الفرق بين نظم التقييم التقليدية ونظم التقييم الإستراتيجية
182	2 - أهم النماذج الحديثة لقياس الأداء المؤسسي

191	III- القياس المتوازن للأداء
191	1- مفهوم القياس المتوازن للأداء
195	2- محاور بطاقة القياس المتوازن للأداء
202	3 - القياس المتوازن للأداء وبيئة الأعمال الحديثة
203	4 - مقاييس القياس المتوازن للأداء وإستراتيجية المنظمة
209	5 - علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة القياس المتوازن للأداء
211	6 - أهمية تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء
214	خاتمة
215	خاتمة الجزء الثاني
216	مقدمة الجزء الثالث
	الفصل السابع: الدراسات السابقة في القياس المتوازن للأداء والإصلاحات المصرفية في الجزائر
217	مقدمة
218	أولا : الدراسات السابقة في القياس المتوازن للأداء
218	I -تطور نظم قياس الأداء في بيئة الأعمال الحديثة
224	II. ضرورة وأهمية القياس المتوازن للأداء من خلال عرض الدراسات المختصة بقياس الأداء في المؤسسات الخدمية
231	III- عرض عدد من الدراسات العربية المتعلقة بتطبيق BSC.
235	ثانيا : الإصلاحات المصرفية في الجزائر
235	I- مراحل تطور الجهاز المصرفي الجزائري
238	II -مواصلة الإصلاحات المصرفية في الجزائر
241	III الإصلاحات البنكية لعام 2004
242	خاتمة.
	الفصل الثامن: الدراسة الميدانية ونتائجها.
243	مقدمة
244	I -خصائص عينة الدراسة
244	1 - الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة
244	2- أداة البحث.
250	3 - الاختبارات الخاصة بأداة البحث
247	• صدق أداة البحث.
247	• ثبات أداة البحث.
247	• الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
248	4 - مواصفات الأفراد المبحوثين (عينات الدراسة)
248	• عينة مدراء البنوك والوكالات
251	• عينة رؤساء المصالح وموظفو البنوك

254	• عينة عملاء البنوك
256	5- أساليب تحليل البيانات
256	• الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المالية وغير المالية
258	• التحليل المالي للقوائم المالية المنشورة من طرف البنوك المدروسة
258	II - اختبار فرضيات الدراسة
258	• البنك الوطني الجزائري (BNA)
265	• البنك الفلاحي و التنمية الريفية (BADR)
271	• بنك التنمية المحلية (BDL).
276	• القرض الشعبي الجزائري (CPA).
280	• بنك الجزائر الخارجي (BEA).
284	• البنك الخاص (SGA)
287	III - تقييم أداء البنوك المدروسة باستخدام النسب المالية
288	1 - تحليل السيولة
290	2- تحليل استخدامات الأموال
291	3- تحليل الرفع المالي و رأس المال
294	4- تحليل الربحية
297	VI - علاقة المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء
299	V- نموذج مقترح لتقييم أداء البنوك العمومية
299	1. تحديد الرؤية والرسالة
300	2. تحليل SWOT
303	خاتمة
304	خاتمة الجزء الثالث
305	الخاتمة العامة
311	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملاحق

مقدمة علمية

مهما كانت طبيعة المؤسسة، فهي تخلق قيمة مضافة، تشكل ثروة، حجم هذه الثروة مرتبط بمستوى أداء هذه المؤسسة. لا يزال حقل الأداء في مراحل تنميته. وتحديد مراحل مستمر للوصول ببعضها إلى درجة من الكمال ومراقبته متواصلة للحكم على مدى التأثير الذي يحدثه منهج "الأداء".

يمثل أداء المؤسسات جوهر اهتمامات العديد من الباحثين في مجال التسيير والإدارة، تطرق هؤلاء منذ عدة سنوات إلى دراسة الأثر الذي تحدثه متغيرات مثل الإستراتيجية، تغير البيئة واستعمال أنظمة تسيير أكثر تميزاً على أداء المؤسسات، فنجد دراسات:¹

(Perera & Poole, 97) و (Ittner & Larcker, 97) و (Chong & Chong, 97) و (Carr & Needham, 97) و (Mia & Chenhall, 94) و (Chia & Gul 1994) و (Gul, 91) و (Gavindarajan & Fisher, 90) و (Gavindarajan & Gupta, 85). أغلب هذه الدراسات تعرضت إلى الأداء من جانبه المالي.

وتعمل المؤسسات على قياس أدائها من أجل التحكم في التسيير لأن القياس يسهل عملية التسيير. ثم تحاول جاهدة رفع مستوى أدائها أو عدم الاستمرار في مستوى الأداء السابق، من أجل خلق قيمة مضافة تشير إلى النجاح وتضمن الاستقرار في السوق.

لكن هذه المؤسسات تنمو في بيئة تتزايد تعقيداً يوماً بعد يوم، في عالم تشكل فيه الأصول غير المادية حصة متزايدة من النجاح. و الأداء المعبر عنه في شكل مالي لا يكفي ولا يصف الوضعية الحقيقية للمؤسسة ، لأن المؤسسة تعيش منافسة في المعارف والمعلومات وكيفية تسييرهم. والبعد اللامادي أصبح يمثل مركز إستراتيجيات المنافسة من أجل الحصول على ميزات تنافسية مستدامة (Norton.D & Kaplan.R, 96).

لقد أحدث عهد المعلومة آثاراً مهمة في قطاع الخدمات. فبعدما كانت المؤسسات الخدمية الكبرى منتمية إلى القطاع العام، مثل مؤسسات المياه، الكهرباء والمواصلات، تعرضت في العشرينتين الأخيرتين من القرن العشرين إلى حركة واسعة من التغير وعدم الاستقرار. فمن حماية الدولة وضمان هامش الربح، أصبحت تواجه الخوصصة وتحدي المنافسة.

خلال هذا العهد الجديد (عهد المعلومة) أصبحت كل من المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، تدعو إلى كفاءات جديدة تساهم في خلق قدرة جديدة تمكن من تحريك واستغلال الأصول اللامادية. فأصبح إثر ذلك البعد اللامادي أكثر أهمية من الاستثمار في الأصول المادية وإدارتها وذلك للأسباب التالية:

- تسمح الأصول اللامادية بتطوير علاقات مستدامة بين المؤسسة وعملائها وخدمتهم بطريقة فعالة واستقطاب أقسام جديدة من السوق
- عرض خدمات ومنتجات مبدعة تلبى تطلعات قسم السوق المستهدف
- عرض خدمات ومنتجات بأسعار مناسبة، ذات جودة عالية وفي أوقات قياسية (سرعة العرض)
- ديناميكية الأجراء وتحريك الكفاءات وجعلها في خدمة التحسين المستمر للطاقت والجودة وإعادة تجديد نشاط العمليات
- تمديد نطاق نظم المعلومات وقواعد المعطيات.

¹- Bergeron .H, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?

وهكذا سيطرت اللامادية على المحيط العملي الجديد وأجبرت المؤسسات على العمل في عهد المعرفة و المعلومة ضمن مجموعة من المسلمات الجديدة هي:¹

* ظهور وظائف متعارضة:

بنت مؤسسات العهد الصناعي مزاياها التنافسية على أساس تخصص الكفاءات الوظيفية ويمكن هذا التخصص من تحقيق العديد من المزايا. لكن خلال المدى الطويل تحولت هذه المزايا إلى عكس الإنتاجية (Contre productivité) بسبب النقص المحقق في تجديد نشاط العمليات الداخلية. أما بالنسبة للمؤسسة في عهد المعلومة فهي مهيكلت في شكل نشاطات مدمجة حيث تجاوزت حقل عمل الوظائف التقليدية وجمعت بين مزايا التخصص الوظيفي والسرعة، الفعالية وجودة العمليات المدمجة.

* علاقات المؤسسة مع العملاء والموردين:

أقامت مؤسسة العهد الصناعي علاقاتها مع مورديها وزبائنها على أساس المنافسة. في حين تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل نظام مدمج ينطلق من طلبية الزبون إلى مورد المادة الأولية موفرا لكل الناشطين في الحلقة تحقيق مكاسب معتبرة على شكل تكاليف منخفضة، جودة عالية ووقت مناسب.

* تقسيم الزبائن:

نمت مؤسسات العهد الصناعي بعرض منتجات وخدمات معيارية لقاء أسعار منخفضة. على عكس المؤسسات الحديثة التي يجب أن تتعلم كيف تعرض منتجات وخدمات لأقسام عديدة من السوق، دون التعرض إلى المشاكل المالية الناتجة عن تنويع الإنتاج وتوفيره بكميات صغيرة.

* السوق الدولي:

لم تعد الحدود الوطنية تعيق المنافسين الذين يتحكمون في الأداء. لذا يجب على مؤسسات عهد المعلومة أن تجد منافذ في كل دول العالم، حتى ترفع من مردودتي رأسمالها المستثمر، مستفيدة من عوامل الفعالية والمنافسة التي تحدتها عولمة النشاطات، مع عدم تجاهل السوق المحلي وتلبية طلباته.

* الإبداع:

تتميز دورة حياة المنتج بالقصر أكثر فأكثر. والميزة التنافسية التي تحققها فئة من المنتجات لا تضمن سيادة وتميز فئات أخرى تليها. والمؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات تنمو فيها التكنولوجيات بسرعة، يجب أن تتنبأ بالحاجات المستقبلية لزبائنها ثم تعرض بجرأة منتجات وخدمات مبدعة وتدخل بسرعة التكنولوجيات الجديدة في عمليات لها أداء وخدمات ذات مستوى عالي، حتى بالنسبة للمنتجات التي لها دورة حياة طويلة نسبيا. لأن التحسين المستمر للوظائف والعمليات هو الشرط الذي يضمن النجاح الدائم والتفوق.

* دور المعرفة:

تركز المؤسسات الحديثة على تزايد العمال في الوظائف التي تتطلب جودة التحليل، الدراسات، التسويق وإدارة الأعمال وذلك لاقتراح أفكار جديدة من أجل تحسين الجودة، تخفيض التكاليف ومدة الدورات. فهي تعتبر هؤلاء العمال مسؤولين عن حل المشاكل ولا كتكاليف متغيرة. وهكذا فهم يقدمون قيمة مضافة على شكل معرفة، حيث تحليلها واستغلالها في التسيير يمثل عاملا رئيسيا لنجاح المؤسسة الحديثة.

تطور مفهوم قياس الأداء مع تطور بيئة الأعمال الحديثة وفي ظل المحيط العملي الجديد وحتى تتأقلم المؤسسات مع المنافسة المستقبلية الناتجة عن عولمة السوق وزيادة التركيز على البعد الاستراتيجي لسياسات الأعمال ، يجب أن تستعد بمجموعة من الطرق منها:

¹- Kaplan.R & Norton.D , Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, Ed, Organisation, Paris, 1999, P16.

- الجودة الشاملة
- أنظمة الإنتاج والتوزيع في الوقت المحدد (juste à temps)
- تحسين مواعيد التسليم
- Lean management
- تركيز النشاطات على إشباع الزبون
- تسيير التكاليف حسب كل مركز نشاط
- جعل الأجراء أكثر مسؤولية
- إعادة الهندسة (reengineering)

لكل برنامج من هذه البرامج التحسينية نجاحاته المتميزة وخبرائه، كلها تبحث عن التقليل من الطاقة وموارد المسيرين و تعد بتقدم كبير في الأداء وتزايد القيمة لكل المشاركين في المؤسسة. هدف هذه البرامج التحسينية ليس فقط تحسين النتائج واستمرارية حياة المؤسسة بواسطة عملية متقدمة، إنما تسمح بالوصول إلى تحول جذري في مستوى الأداء وتحقيق مستوى يضمن النجاح في المحيط التنافسي لعهد المعلومة.

لكن كانت نتائج هذه البرامج غير كافية لعدة أسباب هي:

- مجزأة ولا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة
- لا تقدم نتائج اقتصادية ومالية خاصة.

في حين أن التقدم في الأداء يتطلب تغيير عميق، يمر بتغيير أنظمة القياس وماهية إدارة الأعمال من أجل إدخال المؤسسة في مستقبل، تلعب فيه كل من الإنتاجية، التكنولوجيا وكفاءة العمال دور محدد. بدلا من التركيز الحالي على مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (انحراف التكاليف للمواد والأجور، العائد على حقوق المالكين، ربحية السهم العائد على الأصول...)، حيث أصبحت الربحية المالية لا تلائم النشاطات في البيئة الحديثة لأنها تتجاهل الربط بين الأهداف والتطلعات في كل من الأجل القصير والأجل الطويل. وترتب على ذلك ظهور العديد من الأساليب لقياس أداء المؤسسة. إن التحولات العميقة التي تميز عصرنا و التغيرات الدائمة التي تعرقل الآفاق وتجعل الحياة اليومية مضطربة، تجر المؤسسات على أن تأقلم طرق تفكيرها وتصرفاتها مع هذا التغير المستمر والمتزايد.

وحتى يتحقق هذا التأقلم يجب استعمال نظام شامل لقياس الأداء يوازن بين:

- معايير مالية ومعايير غير مالية
- الأجل القصير والأجل الطويل
- معايير وسيطة والقياسات النهائية للنتائج.

ركزت الكتابات الأكاديمية المتخصصة في هذا الموضوع وبحوث المحاسبة الإدارية حاليا على اتجاهين رئيسيين لقياس الأداء : الأول: تحسين مقاييس الأداء المالية وتقديم مقاييس أكثر دقة مثل: القيمة المضافة الاقتصادية (Economic value added).

الثاني: التركيز على تكامل مقاييس الأداء المالية مع مقاييس الأداء غير المالية ممثلة في القياس المتوازن للأداء (Balanced scorecard) (BSC).¹

حسب (Kaplan.R & Norton.D , 92 , 96)، يتكون هذا النظام الشامل لقياس الأداء من أربع محاور رئيسية تضمن النجاح هي: المؤشرات المالية، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلي، والنمو والتعلم. ترتبط فيما بينها بعلاقات خاصة تهدف إلى رسم إستراتيجية المؤسسة وتسمح بعرض واضح ومفصل لمبادرات العمال، مبادرات مختلف الأقسام والمنظمة ككل.

¹ - BSC هو أحد مداخل قياس الأداء الإستراتيجي .

كما تساعد على إطلاق تصورات ديناميكية والتعرف على عمليات جديدة لتلبية تطلعات كل من الزبائن والمساهمين. وهكذا، فإن استخدام القياس المتوازن للأداء يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، حيث يتم ربط مقاييس الأداء بالأهداف واستراتيجيات المؤسسة ووحدها. وهذا فإن هناك حاجة ماسة للمؤسسات الخدمية للحصول على معلومات تنفيذ في اتخاذ القرارات الإدارية وقياس أداء المؤسسة.

ومع ذلك فإن المحاسبة الإدارية من خلال أساليبها التقليدية لا تستطيع أن تقدم المعلومات اللازمة لقياس الأداء (Emmanuel & Otley, 95)، وذلك نتيجة للطبيعة التاريخية لتأثيرها أي أنها تعكس أداء المؤسسة في الماضي فقط، كما تتجاهل القيمة الحالية للأصول غير الملموسة مثل تكلفة الأبحاث والموارد البشرية، وهي معلومات ضرورية تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات الداخلية والرقابة.

كما تتجاهل تلك المعلومات جوانب هامة للمؤسسة مثل رضا العملاء، مستوى الجودة، سلوك المنافسين، كفاءة عمليات التشغيل الداخلي و تنمية العاملين وتحفيزهم.

فالمطلوب هو إيجاد أداة إستراتيجية للتحليل والتدريب تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس أهدافها الإستراتيجية و تنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. دراسات عدة مثل (Mintzberg , 94) و (Simons , 95) تناولت المشاكل التي تواجه تطبيق المقاييس الإستراتيجية من حيث الفجوة بين الإستراتيجية المخططة والموجهة للأنشطة والإستراتيجية المطبقة فعلا. ولتخفيض تلك الفجوة، لا بد من إيجاد أدوات لتغيير الإدارة وتدريب العاملين وإيجاد مقاييس إستراتيجية تنظم وتراقب قرارات وتصرفات الإدارة. وبناء على ذلك، بذلت جهود لبناء نظام للمقاييس غير المالية يتم ربطه بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Kaplan & Norton, 96) وتم التأكيد على ربط المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لأن نجاح المؤسسة يختلف بين الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة (Stakeholders).

كما أن الأساس في تصميم القياس المتوازن للأداء هو أن المقاييس المالية وغير المالية تمثل جزءا من نظام المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة لأن كل وحدة نشاط تترجم إستراتيجيتها إلى مقاييس و أهداف ملموسة، وهذا يجعل نظام قياس الأداء نظام تغذية رقابي للمستقبل، ويعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والخاصة بالأقسام والإستراتيجية العامة للمؤسسة. وهكذا تضمن هذه الأداة الجديدة، قيادة الأداء الحالي للمؤسسة والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مما يؤدي إلى ظهور عهد جديد للإدارة، يأخذ في الاعتبار المتغيرات البسيطة للأداء (Soft) والمتغيرات المعقدة (Hard)¹.

وبالتالي فإنه وضمن البيئة المتغيرة يتمثل هدف كل مؤسسة، مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها، في خلق قيمة مضافة تشير إلى النجاح والتفوق وتعبر عن الأداء الكلي للمؤسسة.

وتدرك المنظمات الخدمية في الوقت الحاضر مدى الحاجة لتوفير مستوى عال من الخدمات التي تقدم للعملاء لمواجهة حدة المنافسة المتزايدة وانخفاض مستوى المبيعات، الأمر الذي يجعل هناك ضغطا على هذه المؤسسات لإعادة التفكير حول كيفية تحسين مستوى وحجم الخدمات التي تقدم.أكيد لا يتحقق هذا إذا تم التركيز على نظم المحاسبة الإدارية التقليدية فقط، لأن قياس جودة الخدمة ورضا العميل يعتمد أساسا على المعلومات غير المحاسبية. لذا يدرك متخذي القرارات أنه من الضروري توفر أدوات رقابية لقياس الأداء تكون غير معتمدة على نظم المعلومات المحاسبية فقط.

¹ - إن الأداء مفهوم متعدد المعايير (Multicritères) ولذا فإن قياسه يجب أن يراعي هذه الميزة.

ونظرا لأهمية هذا النظام في قياس أداء المنظمات، سنتناول هذه الدراسة قياس أداء البنوك التجارية الوطنية في الجزائر، من خلال التركيز على المحاور الأساسية لبطاقة القياس المتوازن للأداء في ظل المتغيرات المحلية وتزايد المنافسة في السوق البنكي، وهي منافسة لا تعتمد على الجودة والسعر فقط كأساس للمفاضلة، بل أصبحت في إطار من الشمولية بحيث أضافت بعدا جديدا إلى أنشطة البنوك المحلية فرض عليها إيجاد قاعدة صلبة للتميز والتطوير، خاصة في مجال اكتساب المهارة البنكية المتطورة وتحفيز القدرات لرفع مستوى الإنتاجية والأداء بسلوك متميز في التعامل مما يمكن هذه البنوك من تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية لتحقيق النجاح والبقاء ودعم الميزات التنافسية التي تمتلكها.

1- إشكالية البحث:

على أساس العديد من الدراسات السابقة منها: (Kaplan & Norton, 93, 94, 96, 2000) و (Cullen, 99) و (Sharma, 2000) و (Burns, 2001) و (The balanced scorecard Institute, 2002) و (Dekker, 2003)¹ تتلخص مشكلة البحث في أن نظم ومقاييس المحاسبة الإدارية التقليدية أصبحت غير قادرة في ظل بيئة الأعمال الحديثة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن المؤسسات من قياس الأداء الداخلي والخارجي في الأجل القصير والطويل، وذلك بسبب التركيز على قياس نتائج الأداء المالية في الأجل القصير وعدم اهتمامها بقياس مسببات النتائج ومحركات الأداء في الأجل الطويل.

في الجزائر يكاد ينعقد الإجماع على قصور الجهاز المصرفي الوطني عن لعب الدور المنوط به في الوقت الحاضر، حيث تعاني البنوك الوطنية في الجزائر من العديد من نقاط الضعف الأساسية نذكر منها:²

- ضعف إستيعاب التكنولوجيا الحديثة في أعمالها بينما يعد العصر الحالي عصر التوسع في استخدام تقنيات المعلومات وتطبيقها بشكل موسع في مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع المصرفي والمالي بشكل متسارع، ما أدى إلى تغيير أسلوب تقديم الخدمات المصرفية والأنشطة.
- ضعف الكفاءة الإدارية والبشرية فيها.
- التخصص في أعمال البنوك.
- ضعف تطبيق معايير العمل المالي والمصرفي الدولي (معايير بازل، معايير المحاسبة الدولية، معايير مكافحة تبييض الأموال.. وغيرها).

وبدخول البنوك الخاصة التي بدأت في العمل إلى جانب البنوك الوطنية تصبح المنافسة في السوق المصرفية مرشحة للتصاعد وسط عزم البنوك الوطنية على تطوير ذاتها ومنافسة البنوك الجديدة الخاصة المتميزة بإمكاناتها على أكثر من صعيد وفي ظل الحديث عن توسع إضافي في عددها.

من هنا تتمثل إشكالية البحث في:

كيف يمكن قياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC)؟

لغرض معرفة أسباب عجز هذه البنوك عن القيام بدورها الأساسي في خدمة التنمية من جهة، ولتطوير نموذج مقترح متعدد الأبعاد لتحسين أدائها، بحيث يتم التركيز على أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة عن رؤية وإستراتيجية هذه البنوك وبالتالي تحسين وتفوق أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها من جهة أخرى.

إن هذا البحث يتميز عن الدراسات السابقة بكونه يدرس تطبيق BSC في البنوك الوطنية في الجزائر مع مقارنتها بأحد البنوك الخاصة. كما أضفنا محورا جديدا لهذه البطاقة يتمثل في الجهات الوصية، بسبب العلاقة المباشرة بين جهات الإشراف والبنوك العاملة في الجزائر وتأثيرها في أداء هذه البنوك.

¹ - سنتناولها بالتفصيل في الفصل السابع.

² - Le FMI suggère la privatisation des banques en Algérie , Liberté du Mardi 25 Mai 2004.

2 - فرضيات البحث:

يختبر البحث الفرضيات التالية:

- 1 - هل يعد تحقيق الإدارة الإستراتيجية شرط لنجاح القياس المتوازن للأداء؟
- 2 - هل تستخدم البنوك الوطنية في الجزائر المؤشرات غير المالية التي تقود إلى تحسين أدائها؟
- 3- هل تستخدم البنوك الوطنية في الجزائر المؤشرات المالية التي تقود إلى تحسين أدائها؟

3 - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1 - قياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر بناء على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.
- 2 - الوقوف على أهمية الدور المنوط بالتحليل المالي في هذه البنوك لمساعدتها على القيام بعملية الرقابة وقياس الأداء والتخطيط المستقبلي للتعرف على مدى سلامة مركزها المالي وحسن أدائها لرسالتها ومدى تقيدها بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل في هذا القطاع، ومدى قدرة هذه القوانين والجهات التي تصدرها على تحسين أداء البنوك.
- 3 - تطوير نموذج متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بتصوير شامل عن فعالية أداء البنوك الوطنية في الجزائر والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات التي تقوم بها.
- 4 - زيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة القياس المتوازن للأداء لما له من أهمية للتطوير في مجال التمويل والحاسبة، من أجل المساهمة في إثراء الإطار المعرفي المحدود لهذا الموضوع في الجزائر.

- أهمية البحث:

تعتبر المؤسسات الخدمية أحد أهم المؤسسات المساهمة في تطور ونمو الاقتصاد المحلي والعالمي، ونتيجة لما تتصف به تلك الأخيرة، حيث أنها تواجه بيئة ديناميكية متحركة تتصف بالتعقيد من حيث تطلعات واحتياجات العملاء، إضافة للضغوط المتزايدة الناتجة عن عوامة السوق وشدّة المنافسة العالمية والتركيز على البعد الإستراتيجي لسياسات الأعمال، الأمر الذي فرض على تلك المؤسسات الاستجابة السريعة لتلك التغيرات والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجياتها. ولتحقيق ذلك ظهرت أهمية القياس المتوازن للأداء لتلك المؤسسات لتحديد جوانب التغيير والتطوير ودوره في تقديم معلومات إدارية متطورة تمس جميع أبعاد المؤسسة وتساهم في دفع عجلة نمو النشاط الخدمي من خلال تحقيق أهدافه الإستراتيجية المتوازنة.

وتتبع هنا أهمية هذا البحث من الجزء التطبيقي له، حيث تمر معظم الدول النامية بما فيها الجزائر بمرحلة إصلاح اقتصادي شامل، ومن أهم مرتكزا هذا الإصلاح المصرفي، من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1 - مساعدة البنوك الوطنية في الجزائر على متابعة ومراقبة أدائها بالاعتماد على النموذج المقترح لتطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه البنوك.

2 - الحصول على تقارير الأداء لتكون نمطا أدائيا يعكس نتائج أكثر من فترة زمنية واحدة بالنسبة للبنك وبالتالي زيادة القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف سواء كان ذلك بالنسبة للبنك نفسه أو مقارنته مع البنوك الأخرى.

3 - التركيز على البعد الإستراتيجي في الصناعة المصرفية من حيث تحديد الرؤية الإستراتيجية والأهداف ومؤشرات قياس الأداء، مما يساعد على بناء إحساس مشترك حول إستراتيجية البنك، وربط الممارسات والنشاطات قصيرة الأجل بالاستراتيجيات بعيدة المدى وتحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها.

4 - التحول من الرقابة التقليدية التي تعتبر إجرائية في طبيعتها إلى رقابة فعالة تلعب دورا تشخيصيا واستراتيجيا من حيث تحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييمه والتركيز على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي، مما يؤدي إلى تشجيع وتحفيز فاعلية البنك في المساءلة ومتابعة الأداء.

5 - منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) لإعداد الجزء الأول والثاني (نظري)، لتجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.¹

ومن خلال التحليل الإحصائي الاستدلالي (Inferential statistics) تم اختبار فرضيات البحث الموضوعية لقياس مجموعة من المحاور التي تم عرضها في الجانب النظري، وبناء ثلاثة استبيانات لجمع البيانات الضرورية، وبعقد مقابلات شخصية مع عينة من الإطارات الإدارية في البنوك المدروسة وعينة من عملاء هذه البنوك (الجزء الثالث).

ومن خلال دراسة الأدبيات المتاحة الخاصة ببطاقة القياس المتوازن للأداء تم تطوير بطاقة تصلح لاستخدامات البنوك الوطنية في الجزائر.

¹ - بدر. أحمد، أصول البحث العلمي ونتائجه ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة 1996 .

6- خطة البحث:

تشرح الفقرات اللاحقة محاور البحث المطورة في هذه الأطروح ة. و تحقيقا للهدف الذي يسعى إليه البحث تم تقسيمه إلى الآتي:

مقدمة عامة:

الإطار العام للبحث، يتناول الخطوات الرئيسية الهامة التي بنيت وفق خطوات المنهج العلمي المكونة للإطار العام للدراسة، و الذي مُدِرف من خلاله إلى وضع أبعاد المشكلة بصورة محددة لفهم طبيعتها وتحديد الأهمية التي استوجبت أن تتجه الدراسة إليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فضلا عن مجتمع وأسلوب الدراسة.

الجزء الأول: إدارة الأداء الإجمالي:

يتناول عرض نظري لجميع الجوانب التي تمس محور الأداء في المؤسسة مفهوما وتطبيقا، بيئته، وشروط تحقيقه. فيضم ثلاث فصول، الأول يتحدث عن مفهوم الإدارة وتطور التيارات الفكرية التي غطت هذا المفهوم العملاق من خلال جدول مقارنة يعرض أهم ما جاء به كل تيار وإضافاته ونظريته للمؤسسة، لأن قياس الأداء مرتبط بابتكارات الإدارة ومستجداها في المؤسسة ولذا شمل هذا الفصل أيضا المقومات الأساسية للعمل المؤسسي وعملية اتخاذ القرار. فالثلاثية (مؤسسة - إدارة - اتخاذ القرار) هي الأرضية التي تطرح لنا نتيجة تسمى الأداء.

أما الفصل الثاني يتناول القيادة الفاعلة ودورها في إدارة التغيير في المؤسسة لاعتبار بيئة الأعمال متغيرة باستمرار، ونمو المؤسسة وبقائها يظهر ضمن مسؤولية القادة والمسيرين، حتى وإن أكدت الدراسات الحديثة على أن النمو والاستمرار هو محصلة جهود وتفاعل كل الأطراف الآخذة في المؤسسة (Parties prenantes).

وليتمكن هؤلاء من تحقيق البقاء والاستمرار للمؤسسة يلزمهم إدارة موجهة استراتيجيا لذا عرضنا في الفصل الثالث مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الجزء الثاني: قياس الأداء:

ضمن هذا الجزء يجب الإشارة في فصل رابع إلى مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة¹، من خلال جدول مقارنة لقياس الأداء التقليدي (المالي) وقياس الأداء المؤسسي (الإستراتيجي)، وأهمية قياس الأداء. و كون أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، فإن قياسه يجب أن يراعي هذه الميزة. فنتناول في الفصل الخامس قياس وحيد البعد للأداء (التحليل المالي) من خلال استعراض الإطار العام للتحليل المالي وطرقه وأساليبه. ثم نعرض الانتقادات الموجهة للقياس المالي وحدوده بسبب الاتجاهات الحديثة لقياس الأداء في بيئة الأعمال المعاصرة. وكخلاصة لهذا الفصل ناقش مسألة القيمة وقياس الأداء.

وبما أن نجاح المؤسسة لم يعد يترجم فقط على شكل زيادة في الأرباح أو في شكل العائد على رأس المال المستثمر، فإضافة إلى المؤشرات المالية يجب وجود مؤشرات أخرى غير مالية تحدد الأداء المؤسسي هي: العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، التدريب والتعلم والنمو. (Kaplan.R & Norton.D, 96). لذا جاء الفصل السادس يعرض محور هذه الدراسة نظريا، أي النماذج المعاصرة لقياس الأداء المؤسسي والتعريف ببطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC).

الجزء الثالث: البناء التطبيقي للنموذج المقترح لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر:

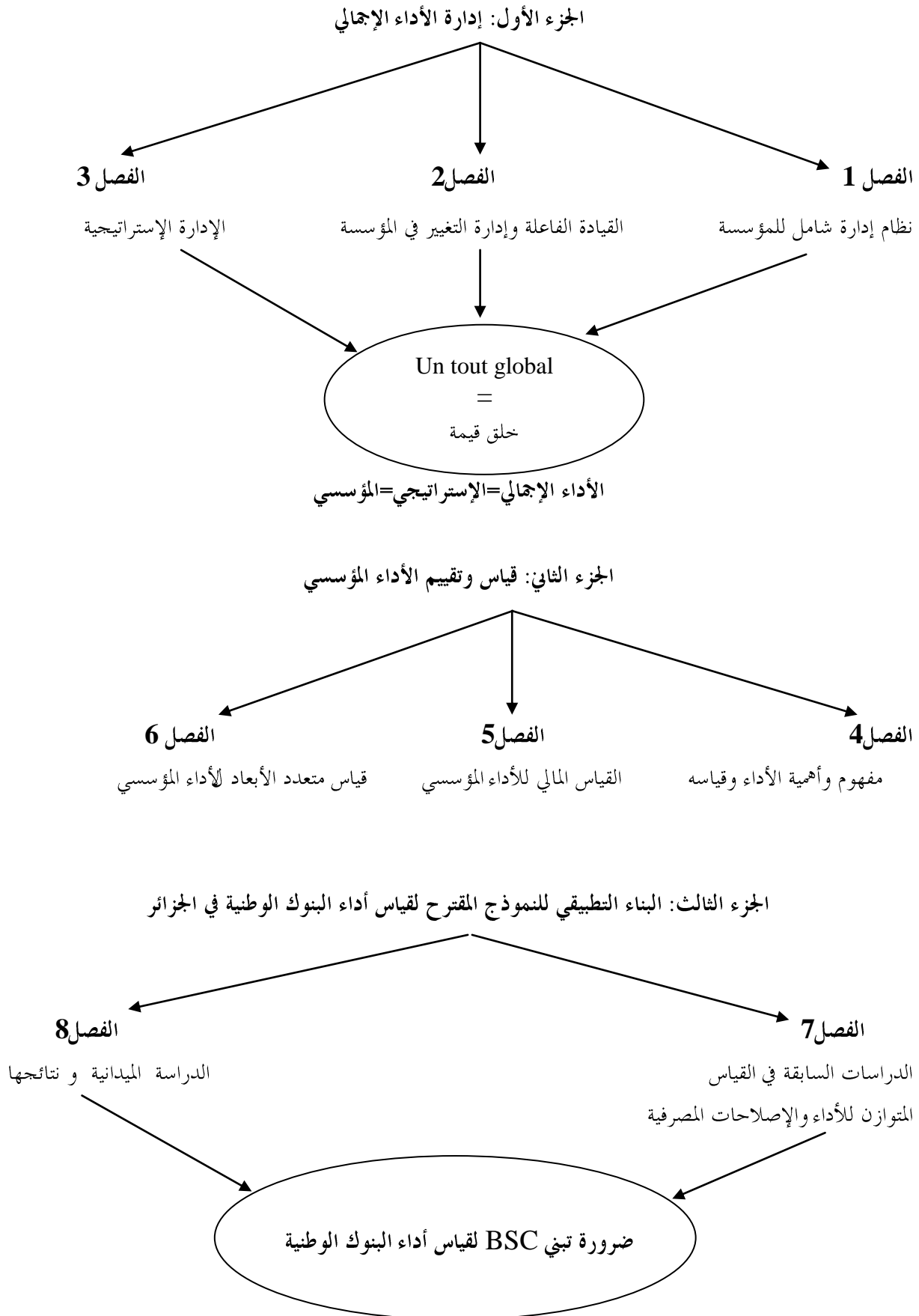
فيضم في الفصل السابع، الدراسات السابقة التي تناولت القياس المتوازن للأداء في المنظمات الخدمية. و يعرض

¹ - عرف مفهوم الأداء تحول حاد في المؤسسة فمن الإنتاجية إلى كفاءة الرجال، من نجاعة التنظيم إلى تسيير التكاليف. جهود عديدة بذلت لتحسين الأداء ويبقى الأداء الإجمالي للمؤسسة موضوع جوهرى ومركزي لقيادتها.

الإصلاحات المصرفية في الجزائر. أما الفصل الثامن فيقدم الإضافة العلمية التي تهدف إليها هذه الدراسة، من خلال الدراسة الميدانية ونتائجها. فيشمل على ما يلي:

- خصائص عينة الدراسة
 - اختبار فرضيات الدراسة
 - نموذج مقترح لقياس أداء البنوك الوطنية
 - النتائج والتوصيات
 - أهم مجالات البحث المقترحة.
- نلخص العلاقات الموجودة بين مختلف الفصول في الشكل التالي:

شكل(1): العلاقات الموجودة بين فصول الرسالة



الجزء الأول

إدارة الأداء الإجمالي

مقدمة:

أصبحت عولمة الأحداث وشمولية الاقتصاد حقيقة تدفعنا إلى مواجهة والتصدي لكل اضطراب في هذا العالم المتغير، حيث عم التعقيد، عدم التأكد وكل ما هو عارض أو وقتي. إذن أصبح مفهوم التغيير يسيطر على حياتنا اليومية، ولذا اهتم المسيرون بتطوير أسلوب إجمالي وشامل، ومتناسق وشفاف للمؤسسة يمكنها من الرد على الحاجات والتطلعات المتزايدة باستمرار لكل الفاعلين الاقتصاديين أو كل المرتبطين بحياة المنظمة.

تحديات ورهانات مماثلة تعرضت لها المؤسسات اليابانية في سنة 1945 حيث شرعت في إصلاحات كبيرة، جذرية ودائمة اعتمدت على تأسسي أساليب جديدة للإدارة وقامت على أسس التميز الهادفة إلى رفع الأداء وجعله دائم. ولذا، المؤسسة مطالبة بإعداد والسير وفق نظام شامل للإدارة يمكنها من تحقيق أداء يتماشى مع تطورات البيئة. تقود التطورات الجيوسياسية والإبداعات التكنولوجية إلى تحولات دون إشعار سابق إلى عدم استقرار نظام المؤسسة لأن:

* **المحيط يتغير**: فهو في آن واحد حقل من التهديدات وزاوية كبيرة من الفرص. شمولية الأحداث تضاعف من دور المعلومة، الحاجات، والتطلعات والتصرفات تتغير، حتى القيم المعنوي تتبعثر.

* **ماهية المؤسسة تتغير**: كل الفئات الآخذة في المؤسسة (مساهمين، زبائن، مستهلكين، شركاء، مستخدمين، المجتمع) ¹ تنتظر حصتها من الإشباع وتوزيع عادل للثروة المخلوقة. إذن الكل يشترك في شيء كلي، إجمالي، غير قابل للفصل. وهكذا، التطبيقات الإدارية هي أيضا مجبرة على التغيير ويجب أن تنمو وتتطور نحو تفكير آخر، نحو طابع جديد للإدارة، تنظيم آخر وتصرفات أكثر ملائمة تضمن مؤسسة مختلفة لمستقبل متغير، هي المؤسسة المتميزة التي يطبعها الأداء المتميز، أو بعبارة أخرى مؤسسة موجهة إستراتيجيا، وقيادتها تضمن الأداء المؤسسي، الإستراتيجي.

تعمل هذه المؤسسة على المحافظة وتحسين صورتها الإجمالية، ولذا يواجه مسيروها أربع تحديات هي: تحدي إداري، وتحدي اقتصادي، وتحدي اجتماعي وتحدي بيئي. تفرض هذه التحديات وجود روح **التنافسية** التي يمكن اقتباسها من تطبيقات المنافسة الرياضية التي تهدف إلى:

- تفوق النتائج وإلا يتوقع زوال الفريق،
- تفوق الجمهور وإلا يتوقع زوال الفريق،
- تفوق الإدارة وإلا يتوقع زوال الفريق،
- تفوق الصورة الإجمالية وإلا يتوقع زوال الفريق،

وهكذا تجمع هذه المنافسة الأشخاص المباشرين وغير المباشرين بأهدافهم المختلفة نحو تحقيق مزايا معينة أي اجتماع كل الأطراف الآخذة في نظام شامل يمثل المصلحة العامة. كل هذه الأطراف الآخذة هي ضرورية للنجاح لأنها تشترك في كل إجمالي يحقق إشباع و رغبة كل الأطراف "Un tout global".

إن المؤسسة الإجمالية هي مجموعة القوى المتعددة المترابطة والهادفة إلى إنتاج النتيجة أو **خلق القيمة** التي تمثل إشباعات الفئات الآخذة فتتحد هذه المنافع الخاصة نحو المنفعة العامة للمؤسسة والمتمثلة في الأداء المحقق أو المتميز. ويعد الإشباع مسألة تتعلق بالرغبات وبلا عقلانية الفرد، حيث لكل فرد أسباب يجهلها الإدراك، يجب إدارتها ضمن نظام شامل للإدارة، نظام لا يهدف إلى ممارسة السلطة فقط لأن السلطة ليست وحدها المسؤولة عن توليد النتيجة، وإنما نظام شامل متمكن من خلق الشروط التي تضمن التفوق، وهنا يكمن الفرق بين المسير والإداري أو القائد فالمسير يعيش السلطة كحق

¹ - بالإنجليزية Stakeholders

مطلق مرتبط به والآخرين هم المسؤولون عن الخطأ والخسائر والفشل لأنه لم يتمكن من خلق الشروط لتجاوزها. إذن موضوع هذا النظام الجديد هو مسألة تكوين¹ ودور الأخلاقيات وتوزيع مجموعة من الأحاسيس والانفعالات في صميم النشاط.

إن إنتاج الإشباع يضمنه قائد قادر، بفضل رؤيته للمستقبل، على خلق شروط المحيط الداخلية والخارجية و تحرير القدرة الكامنة للأفراد لدعم إسهاماتهم في خلق القيمة، فيحرك، يشجع ويعيد التمرکز ليضمن النجاح والتفوق. وحتى يتصرف الشخص كقائد يجب أن يقدم بعدين أساسيين، الأول مرتبط بالكفاءة التقنية والتي تمثل البعد الداخلي للنتائج وبعد ثاني يتعلق ببناء طاقة متميزة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين.

أما بالنسبة للقائد الناجح فهو المتمكن من إعداد و تطبيق إستراتيجية ناجحة تتضمن شروط النجاح ومستقبل ممكن التحقيق، إستراتيجية تحمل في طياتها عدم الاكتفاء بالمزايا المحققة والمحافظة عليها بل استغلال الفرص والاستمرار في الإبداع والخلق، كون القائد الناجح حساس ومرتبطة بتغيرات الفترة القصيرة. و لمواجهة إشكالية الإدارة في هذا العالم المتغير، نعيش تكاثر الطرق والأساليب: إدارة بالقيمة - نماذج ثقافية - معايير تسيير الكفاءات - التقدير الذاتي - أسلوب العمليات - إعادة الهندسة-

Benchmarking- ABC/ ABM- Six sigma - Customer relationship management(CRM) - Supply chain management(SCM) - Total production maintenance - Feed-back “360°” - Balanced scorecard....

كل هذه الطرق مهمة تكمل بعضها البعض لتكوين جزء من الإدارة العامة للمؤسسة. وهنا تبرز أهمية وضعها في مجموعة من المفاهيم الإجمالية المترابطة، حتى تكون نظام شامل للإدارة في المؤسسة. منذ 1950 ارتكزت نماذج الإدارة الموضوعية لهذا الغرض على مفهوم Business Excellence ، تطورت فيما بعد إلى TQM وبعدها كان التوجه إلى عائد المساهم، وأصبح هذا التيار الفكري يسمى Management par l'excellence. تم نمذجة التميز بنماذج مرجعية مثل نموذج (Deming) في اليابان منذ 1951، ونموذج (Malcolm baldridge) في الولايات المتحدة الأمريكية منذ 1987، ونموذج (EFQM) في أوروبا منذ 1992. التميز هو أسلوب إجمالي يجمع مختلف التطبيقات والسلوكيات التي تكون فن الإدارة، ليس للتميز طابع معياري، بينما حدوده هي الذكاء، المواهب والإبداعات. ومن الكتاب في مجال الإدارة نجد :

Peter Drucker- Michael Porter – Philip Kotler- Tom Peters- Michael Hammer-

المستوى الفرنسي نجد: Edgan Morin- Jacques Attali- Jean Christian Fauvet- – Henry Mintzberg
Jean Brilman....

إذن يتم تحقيق التميز بفضل نظام شامل للإدارة، الذي يسمح بضمان كل أبعاد الإدارة بطريقة منهجية ومهيكلية.

ويتميز التميز بتوجهات أساسية تسمح بتحقيق وضمان النمو الدائم ويقاس بالأداء الإجمالي للمؤسسة الذي يرافقه:

- تفوق النتائج المالية وغير المالية،

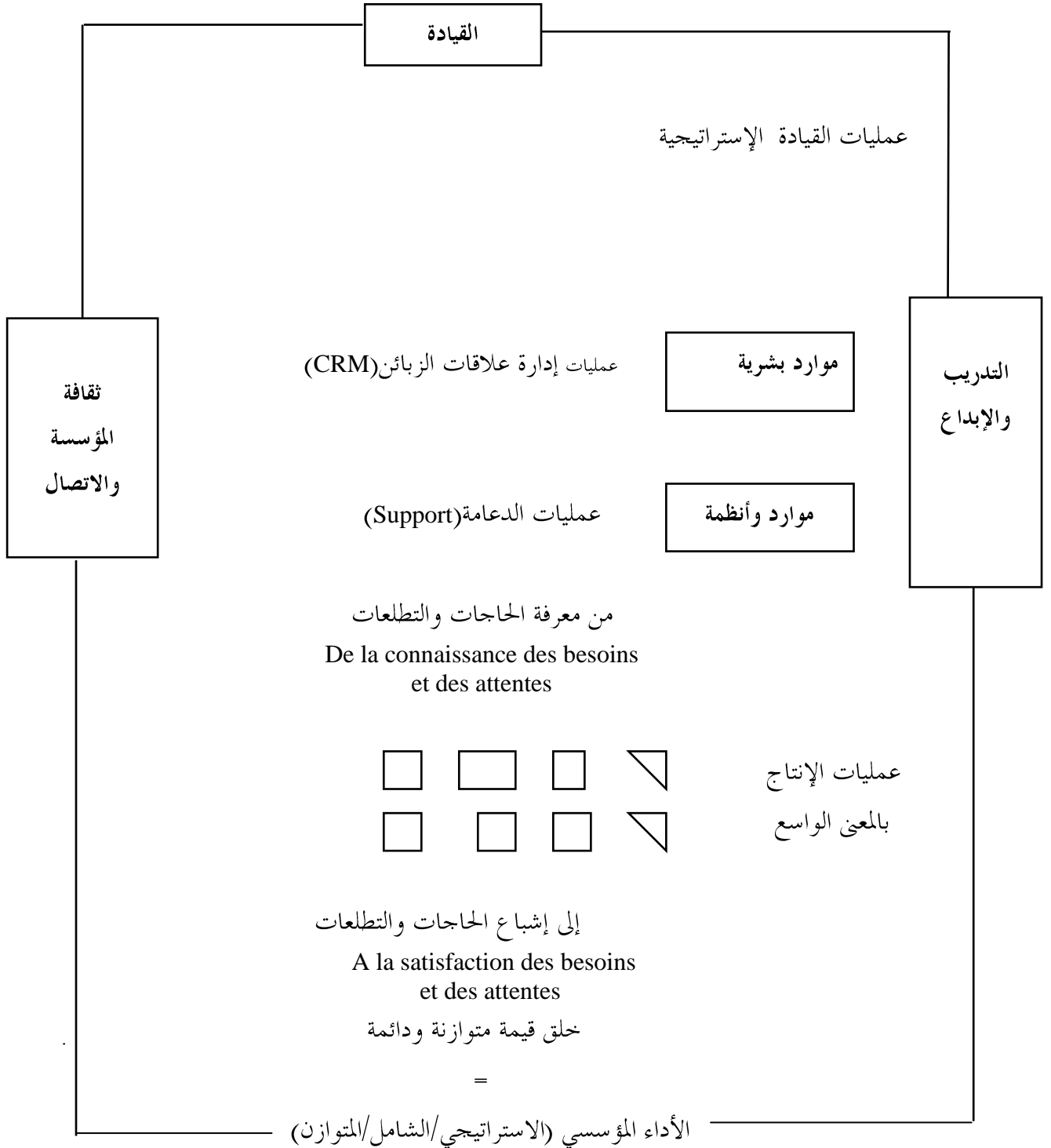
- تفوق التطبيقات والسلوكيات،

- الثقة في هذه التطبيقات والسلوكيات التي تضمن بدورها النمو الدائم. يسمح نظام الإدارة الشامل بتأليف وإتحاد جميع

الطرق والمفاهيم والأساليب في كل إجمالي ومتربط (Un tout global et cohérent). كما يظهر في الشكل التالي:

1- تدريب أو تكوين (coach) : هو عرض قدرة تدريبية كبيرة لتحقيق المستقبل المرغوب .

شكل رقم (2) : نظام شامل للإدارة (يضمن الأداء المؤسسي المتميز).
الإطار العام للمؤسسة (العلاقات العامة، البيئة، التحدي)



المصدر: بتصرف Supizet. J, Le management de la performance durable
ED d' Organisation, 2002, p8.

- وحتى يواجه أداء المؤسسة حقائق هذا العالم المتغير، يجب قياسه بالارتكاز على أحسن التطبيقات في الإدارة، لذا ارتأينا تقسيم الجزء الأول إلى 3 فصول هي كالتالي:
- 1 - نظام إدارة شامل للمؤسسة
 - 2 - القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المؤسسة
 - 3 - الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

الفصل الأول

نظام إدارة شامل للمؤسسة

مقدمة:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الشعوب والأمم، وهي بذلك ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أصبحت الإدارة اليوم علماً متطوراً له نظرياته ومبادئه، ولا يمر يوماً إلا ويضاف لهذا العلم فكرة جديدة أو نظرية أو أسلوباً متقدماً. هذا التطور ينسجم تماماً مع التحولات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر الجديد. فالثورة التكنولوجية تنتشر بسرعة متزايدة، والتحولات الديمقراطية بدأت تنمو وتزدهر، والتكتلات الاقتصادية الكبرى أخذت تتبلور، والتفجير المعرفي والمعلوماتي وثورة الاتصالات تجتاح كل شيء، وبدأ نظام العولمة بالسيطرة، كل ذلك يشير إلى نشوء جديد هو مجتمع ما بعد الصناعة. طبع هذا التغيير السريع الإدارة العصرية في المؤسسات (إنتاجية، خدمية، تطوعية) بسمات رئيسية من أبرزها:

الارتباط بالسوق العالمي، السعي إلى التميز، قبول التغيير، إرضاء العملاء والمستخدمين، السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية، التحديث المستمر والإبداع، واحترام الإنسان واستثمار طاقته، وتأكيد الجودة الشاملة، واستخدام البحوث والتطوير أساساً لتطوير المنتجات والخدمات، والاتجاه نحو مؤسسة المستقبل والأداء المتميز¹.

إن النتيجة الأساسية للمتغيرات الحاصلة في العالم اليوم، هي ظهور توجهات إدارية جديدة تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة المتغيرات. ومن هذه التوجهات الحديثة: إعادة هندسة نظم العمل، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، التطوير التنظيمي أو العمل المؤسسي...

كما تعتبر الإدارة من أهم المتطلبات التي تحتتمها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يركز العبء الأساسي في تحقيق الأهداف على الإدارة وأهمية العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعارف الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. وتم الإدارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط، التنظيم، والتوجيه والرقابة، يقوم على ممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول إلى الأهداف، وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل محاولة تكييف أوضاع المؤسسة مع الظروف البيئية المحتملة².

1- محمد أكرم العد لوزني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، 2002، ص 5

2- إبراهيم الغنم، المهارات الإدارية لرجال الأعمال.

I - علم الإدارة : المفهوم والأهمية:

الإدارة اليوم علم متطور، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات، وتوفر للمدير أداة صالحة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة

I-1 - تعاريف أساسية:

* الإدارة¹: هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، من خلال أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. كما تعرف بأنها عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المتبعة في إطار المحددات القائمة².

* الإداري: هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة.

و يمكننا أن نلخص مجموعة من تعريفات الإدارة، فيما يسمى بأبعاد العملية الإدارية التي تمثل كل منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة.

* العمليات الإدارية: وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة والتنفيذ، وقياس الأداء، وغالباً ما يطلق على هذه العمليات اسم "عموميات الإدارة".

* الوظائف الإدارية: وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص: الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والمشتريات، وشؤون الأفراد، وتمارس هذه الوظائف أو بعضها في المنظمات الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة، وتوفير الموارد المالية، وكثيراً ما تسمى أنماط السلوك هذه بـ "خصوصيات الإدارة".

تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وينظر إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عموماً: تحليل المشكلة، وتحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب من جهة نظر متخذ القرار، ومتابعة تنفيذ البديل، وتقييم نتائج التنفيذ، ومراجعة النتائج، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

العملية الإدارية هي نسيج متكامل ومتشابك من أنماط السلوك المكتملة لبعضها البعض.

I-2 - العمليات الإدارية الخمسة:

ما هي الإدارة؟ من المنظور التنظيمي، الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالعمليات الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). سنشرح كل عملية من هذه العمليات الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد

1- هي ترجمة لكلمة Management و أحياناً لكلمة Administration وللفرق بينهما تتضمن الأولى الفعاليات التنفيذية التي تضمن نجاح المنظمة بينما الثانية تعبر عن الإدارة العليا وتتضمن مسؤوليات تكوين النظام وتحديد أولويات العمل.

2- عبد الله المهيري، سلسلة تعلم، الإدارة العلمية.

على فهم ما هي الإدارة وكيفية تطبيقها.

- التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

- التنظيم: باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم بتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

التوجيه: يهتم ليوشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة وقياس أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا¹.

I - 3 - تطور الفكر الإداري:

مر الفكر التنظيمي والإداري بمحطات مختلفة، وأصبح لكل مدرسة نظرياتها وأفكارها التي أملت عليها الظروف

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وصيغت في شكل مبادئ تفسر سلوك الإدارة في المؤسسة لتنفيذ أهدافها، وترتبط العلاقة بين الإدارة وعناصر الإنتاج وتبين القواعد التي تركز عليها عملية اتخاذ القرار.

تهدف النظريات الإدارية إلى توضيح طريقة عمل المؤسسة، لكن أهمية هذا الموضوع، كانت دائما تدفع الكتاب

والمنظرين إلى التركيز على جانب واحد في المؤسسة، (مثلا: سبب وجودها، شروط استمرارها، هيكلتها، توزيع

النشاطات، وسائل تحسين أداءها، أهمية أعضائها، طريقة إدارة المؤسسة.) على حساب أسلوب شامل كلي للمؤسسة الذي

يعتبر نسبيا صعب تحقيقه كون أن الظاهرة المدروسة أي المؤسسة تبقى جد معقدة.

تستوجب دراسة المنظمات تناول أدبيات مختلفة، (علم الاجتماع، علم النفس، التحليل النفسي، أنثروبولوجيا، التاريخ، الاقتصاد

العلوم السياسية...) التي تعد اتجاهات مهمة للتحليل. في المقابل، تعددية الآفاق والحقول النظرية، تؤدي إلى عدم تجانس

وتناثر الحقل الإداري وهذا في نفس الوقت يعرقل تقديم دراسة شاملة. في هذا الجزء لا نهدف إلى تقديم شرح مفصل لمختلف

أعمال المدارس الإدارية وشرح كل تيار فكري، إنما نحاول تبين خصائص أهم المدارس الفكرية (حسب ترتيبها الزمني وهذا

لغرض توضيح خصائص المنظمات ومنح الإداري مادة للتفكير. كما يشير (Morgan, 1997):

(Les gestionnaires qui se Montrent efficace dans leur domaine doivent apprendre L'art de « décoder » les situations dans lesquelles ils interviennent (...) en gardant à l'esprit plusieurs scénarios afin de prendre Les mesures qui semblent les plus appropriées.)

إذن تهدف نظرية المنظمات إلى تزويد المديرين (الإداريين) بمجموعة من القراءات المختلفة

(Grilles de lecture) للتصدي للشاكل المعقدة اليومية التي يواجهونها وتمكينهم من ملاحظة الوضعية من

عدة زوايا، قبل اتخاذ القرار الذي يكون ملائما. وفي الأخير نقدم جدول مقارن لمختلف هذه المدارس وأفكارها، لوضع

أسلوب شامل للإدارة.

3 - 1 - النظريات التقليدية للإدارة:

3 - 1 - 1 - المدارس الكلاسيكية للإدارة:

تمتد الفترة الكلاسيكية من منتصف القرن 19 حتى بداية سنة 1950، وتعتبر أول مساهمة في الفكر الإداري، وترتكز

على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، ومن أبرز المدخل الكلاسيكية نجد:

¹ www.Islamtoday.net

***1 منظومة الإدارة (1890) (Systematic Management):**

يعتبر هذا المدخل محاولة لوضع منظومة للمنظمات الصناعية وتنسيق الإجراءات والأنشطة داخل العمليات الداخلية، أدى إلى ارتفاع الكفاية واعتبر كبدية للإدارة الرسمية في الولايات المتحدة. ويأخذ على هذا المدخل أنه تجاهل العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية وتجاهل أيضا اختلاف وجهات النظر بين الإداريين والعمال.

***2 الإدارة العلمية (1900, Management Scientific):**

مؤسس الإدارة العلمية هو (Taylor, 1856 - 1915) نشر أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام 1911 وأوضح أن الهدف الرئيسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال.

وركز Taylor على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالجانب البشري على الرغم من إدراكه لأهمية هذا الجانب وكانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي أساسه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حده حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه. وتتلخص مفاهيم الإدارة العلمية في الآتي:

- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال، وإحلال الأساليب العلمية محل المفاهيم القديمة.
 - استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
 - العمل على توفير جو من التعاون بين العمال والإدارة.
 - التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ.
 - تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف.
- وقوبلت الإدارة العلمية بمقاومة عنيفة وخاصة من طرف النقابات العمالية. ومن سلبيات هذا الأسلوب في الإدارة نجد:
- تعامل Taylor مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات والمشاعر الإنسانية.
 - اعتبر أن زيادة الأجر هي المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء.
 - طالب من العمال بأداء معدلات مرتفعة من الإنتاجية دون مقابلتها بأجر أعلى.
 - حصر Taylor اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وإغفاله النواحي الأخرى في العملية الإدارية.
 - تجاهل العلاقة بين المنظمة والبيئة.¹

***3 وظائف الإدارة (1910) (نظرية المبادئ الإدارية):**

وضعت هذه المدرسة إطارا رسميا للإدارة وركزت على 14 مبداء إداريا² كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة يأخذ على هذه النظرية أنها أهملت التغيرات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.

***4 نموذج البيروقراطية (1910)³:**

- البيروقراطية تعني نظام يسوده الروتين، يمكن تلخيص أسس النظرية فيما يلي:
- البناء التنظيمي الرسمي هو محور العلاقات مع التخصص في المواقع الوظيفية في المنظمة.
- القواعد والتعليمات هي جوهر العمل.

¹ - إلى جانب Taylor نجد Henry Gant قدم فكرة المهمة والعلامة، و Luther Gulick ، Frank et Lilian Gilberth (دراسة الوقت والحركة).

² - H.Fayol وضع 14 مبداء للإدارة، أما James Moony et Alain Reily et Mary Follett اهتموا بدراسة الفريق.

³ - من روادها : G .Alton Mayo, Hugo Munster berg, Scott, Alfred Binet .

- الموظف يتدرب داخل الوظيفة طبقاً للقواعد.

وساهمت في وضع قواعد للحكم على أداء الأفراد والإدارة واهتمت بالوظيفة أكثر من الموظف، ومن حدودها أنها أهملت أهمية الأفراد والعلاقات الإدارية وركزت في القيادة على السلطة الوظيفية. وبصفة عامة اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الفرد مجرد آلة تتأثر بالحوافز المادية، وحتى بعد اعترافهم بالإنسان بقيت نظرهم ميكانيكية أي أنه عنصر من عناصر الإنتاج، وأن النظام مغلق ومحصن ضد التأثيرات البيئية، فيما كشفت المدارس اللاحقة أن المنظمة تؤثر في البيئة التي تعيش فيها وتتأثر بها وأن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً، وأن العمل الإداري ليس روتينياً فقط.

3-1-2 - مدرسة العلاقات الإنسانية (1930):

تهدف هذه المدرسة إلى فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعمليات الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء، وترتكز على رفاهية العمال والدافعية والاتصالات وتهتم بالاحتياجات الإنسانية أكثر من الاحتياجات الاقتصادية، وما يأخذ عليها أنها ركزت على مساندة العمال أكثر من الإنتاجية. وما يدل على نجاح هذه المدرسة هو أنه استخدمت أفكارها لتكون أساساً في تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتدريب وتقييم الأداء.¹ تطورت هذه المداخل كثيراً منذ الحرب العالمية وتشتمل على:²

1* السلوك التنظيمي:

سيشمل السلوك التنظيمي على الدراسات السلوكية والنفسية لسلوك الأفراد في الوظيفة (الفرد و الجماعة و

العمليات التنظيمية) و من أبرز الدراسات التي دارت حول الجوانب السلوكية نجد:

- النموذج المختلط لأرجيرس:³

يقول أرجيرس أن المنظمات التقليدية تقتل روح الإبداع بالإنسان ولا تحفزه على تحقيق ذاته، و قدرة الإدارة هي توجيه الدوافع الذاتية دون الإضرار بمصلحة الإدارة، أما إستراتيجية التغيير المطلوبة فهي محاولة الانتقال من الوضع السلبي إلى الوضع الإيجابي.

- النظرية اللاهياركية: التنظيمات المرنة (Bennis):

نادى Bennis بتجمعات العمل المؤقتة التي تتميز بعضوية غير ثابتة لجماعات العمل، فتتشكل الجماعات وفقاً للمهمة التي تواجه التنظيم. كما أكد على الابتعاد عن الهيكلة في التنظيم والبيروقراطية.

- نظرية X و Y ل Mac Gregor

تفترض النظرية X أن الإدارة مسؤولة تجاه المجتمع في تقديم أحسن السلع والخدمات وتعويض العاملين بأجر عادل، أما بالنسبة للعمال فهي تصفهم بالكسل وعدم تحمل المسؤولية وأن الفرد يخشى العقاب و يدار بالتهديد. لكن جاءت النظرية Y مناقضة تماماً للنظرية X التقليدية، حيث تقول أن الإنسان ليس ضد أهداف المنظمة و هو يتحمل المسؤولية وأن الإدارة لا تضعه في مواقع المسؤولية.

1- مثل كاختيارات Paterson التي ساعدت على قياس القدرات الفردية والتعيين و الترقية.

2- بعد الحرب العالمية ظهرت أيضا الإدارة الكمية حيث رغم ما قدمه Taylor عن ضرورة استخدام أدوات الإدارة العلمية، إلا أن معظم المنظمات لم تأخذ بالأساليب الكمية في حل المشاكل الإدارية حتى عام 1940. ويعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية، ومن أبرزها: البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ ونماذج المخزون... ورغم انتشار الأساليب الكمية نادراً ما تستعمل لاتخاذ القرارات لإهمالها العوامل غير الكمية وأيضاً هي غير مناسبة للجوانب الروتينية والأشياء غير المتوقعة في اتخاذ القرارات.

3- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 32.

كما أن للإنسان حاجات متعددة، تمثل هرمًا، قاعدته حاجات أساسية، تليها الحاجة التي بعدها، و تصبح محور سلوكه فإن لم تشبع هذه الأخيرة (الحاجة)، فقد يتصرف تصرفًا لا يرضي الإدارة التي فاتها أن ذلك السلوك ما هو إلا نتيجة لحرمانه من إشباع تلك الحاجة.

- هرم Maslow للحاجات :

عبر Maslow عن حاجات الفرد بسلم قاعدته الحاجات الفزيولوجية، وحاجات الأمان وحاجات اجتماعية متمثلة في حاجاته للحب والانتماء وتليها حاجة التقدير والاحترام، وأخيرًا الحاجة لتحقيق الذات المتمثلة في الشعور بالاستقلالية والإفصاح عن الذات.

* اتجاهات أخرى لمدرسة الموارد الإنسانية، منها K.Lewin و R.Likert و E.W.Bakke ركزت على مفاهيم علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد في المشروع، وفي نفس الوقت كان تيار آخر في مرحلة التكوين على يد Chester Bernard, H.Simon في كتاب *Administrative Behavior*، حيث اعتبر المنظمة هي نظام اجتماعي مفتوح يقوم على أساس اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف.

3-2- المدارس الإدارية الأخرى:

3-2-1 نظرية اتخاذ القرار:

* نماذج الرشد المطلق (المحدود):

تضع مدرسة اتخاذ القرار المؤسسة **كمكان** لاتخاذ القرار. حسب هذا التيار المؤسسة هي مكان دائم لاتخاذ القرارات العديدة المختلفة. إذن لاتخاذ القرار في المؤسسة يجب تحليل العمليات، معرفة مختلف المراحل التي قادت إلى هذا الاختيار وارتباطها بتصرفات الفاعلين والتأثيرات والقدرات الموجودة في المؤسسة. بمعنى آخر، جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرار وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات ولذا فهو يرى بضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي. حسب H.A.Simon الرشد لا يمكن أن يكون مطلق لأنه محدد بثلاث مجموعات من العوامل هي:

* المعلومة المتوفرة.

* قدرات متخذ القرار.

* محفزات متخذ القرار.

بالنسبة ل H.A.Simon يختلف *L'homo economicus* عن *l'home Administratif* لأنه لا يمكنه تعظيم معايير اختياراته، وهو أيضا غير قادر على تفصيل مجموع المعطيات الضرورية، إنما هو موجود قبل كل شيء ضمن رشد محدود، يحاول من خلاله تحقيق مستوى أدنى من الإشباع في إطار نظام القيود المفروض، أي أن الإداري لا يحاول الوصول إلى الحد الأقصى من المنفعة بل عليه الرضا بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود. دعمت دراسات Simon بدراسات أخرى March, 1978 اهتمت بنظام المعلومات ومراقبة القرارات المتخذة من خلال وضع إجراءات تسمح لها بالحصول على تغذية مرتجعة. تركز هذه الدراسات على 4 مبادئ هي:

* يجب على الأنظمة أن تكون قادرة على التنبؤ، إدراك وتحليل معطيات البيئة.

* أن تكون الأنظمة قادرة على استغلال المعلومات المحصلة من خلال معاييرها وإجراءاتها الداخلية.

* أن تكون الأنظمة قادرة على معرفة التغيرات الممكنة بين المعايير والمعلومات.

* أن تسمح الأنظمة باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق التأقلم.

*** نظرية سلوك المنظمة:**

يقترح كل من (R.M . Cyert, J.G .Marche) نظرية سلوكية للمؤسسة، منتقدين النظرية الكلاسيكية على أنها نظرية للسوق ولا للمؤسسة لأنها تحاول أن تشرح عند مستوى عام كيفية الحصول على الموارد من خلال نظام الأسعار فهي بهذا لا تشرح كيفية حصول المؤسسة على الموارد وكيف تحدد أسعار وكميات المنتجات. في حين يعتبر Cyert و Marche ، أن المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين لهم تطلعات و انتظارات متباينة، تتأقلم جزئياً بصعوبة مع قيود المؤسسة والبيئة المحيطة.

ترتكز هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية لإدراك عملية اتخاذ القرار في المؤسسة هي:

* الحل الشبه نهائي للمشاكل (تقسيم المشاكل إلى مشاكل فرعية لمعالجتها).

* تقليل عدم اليقين (عدم التأكد الذي يحيط بالمؤسسة، حتى لا تتأثر نتائجها).

* إيجاد حلول مقبولة لمشاكل محددة ومعروفة بوضوح.

* التدريب التنظيمي.

أساس هذه النظرية هو أن الرشد لا يكون مطلق بسبب أن الفرد غير قادر على تكوين نموذج تحليل واختيار أمثل، قائم على معرفة كاملة بالوضع وقيم مستقرة.

ونظراً لضيق الوقت و نقص المعلومات والطاقات، يكون الفرد نموذج مبسط للحقيقة، وبهذا فهو لا يبحث عن

الحل الأمثل، إنما هو يقبل مستوى أدنى من الإشباع في ظل القيود المفروضة.

3-2-2- نظرية المواقف الاحتمالية:

من روادها: (Burns et Stalker, 1966) ; (Chandler, 1962) ; (Woodward, 1958) ;

(Mintzberg, 1974) ; (Lawrence et Lorsch, 1967) ، هي امتداداً فكرياً لنظرية النظم المفتوحة، وتعني أن

الخصائص التنظيمية و الظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراك فهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة.

في نظرية المواقف تقدم المنظمة نموذجاً متكاملًا للعلاقة (بيئة - منظمة) فهو نظام تعاوني، يعمل فيه عدد من الأفراد، و كلي تتعامل فيه النظم الفرعية لتحقيق الأهداف الكلية وكذلك متكيف ومتفاعل مع البيئة الخارجية. يتركز مفهوم التفكير الموقفي في استخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير فرصة تبني الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب تبعاً للظرف أو الموقف الذي يمر به.

يأخذ على هذه النظرية أنها لم تحدد المبادئ الاحتمالية التي يجب مراعاتها، أيضاً هي غير قابلة للتطبيق في كل

القرارات الإدارية.

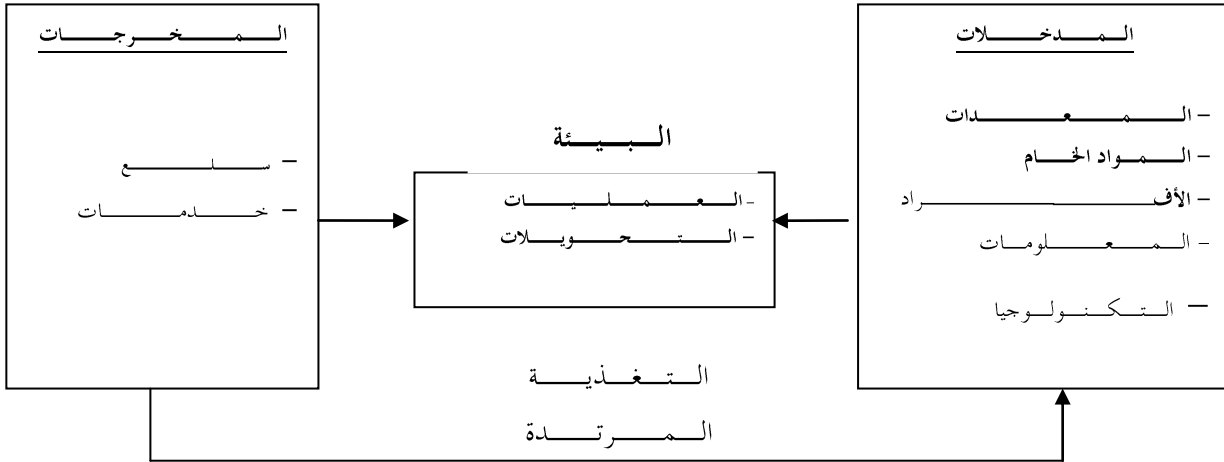
3-2-3- نظرية النظم:

من روادها (Ladwing Von Bertalanffy (1901-1972) . أهملت معظم النظريات الكلاسيكية بصفة

عامة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية ولذلك طرأ تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبني مانيزر (1964) فكرة النظم.

وتنقسم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، ويأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة ويصدر إليها مخرجاته المتمثلة في سلع وخدمات. وفقاً لنظرية النظم، تكون المنظمة فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة لتشغيل عمالة وإنتاج مخرجاتها، حيث يصبح التعامل مع البيئة شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة .

الشكل (04): النظام المفتوح



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، عمان، 2008، ص 78.

إذن النظام المفتوح يهتم بتحويل المدخلات من خلال عمليات لإنتاج مخرجات تشبع رغبات الأفراد، و على هذا يتكون النظام المفتوح من: مدخلات، الأنشطة، المخرجات.

و حتى تتعرف المنظمة على درجة تحقيق الأهداف ونتائج الأداء لا بد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.

إذن يمكن القول أن النظام هو أداة يتم بموجبه تحويل الموارد من خلال عدة أنشطة إلى منتجات (مخرجات) و يعتمد التنظيم في أدائه لهذه العمليات على العلاقات المتبادلة بينه و بين البيئة.

حسب Robert Kahan و Denial Kats، يتميز النظام المفتوح ببعض الخصائص العامة هي:

* إسترداد الطاقة: أي اعتماد المنظمة على الطاقة الموجودة بالبيئة المحيطة بها.

* الأنشطة أو العمليات: مجموعة من العمليات مثل القيادة، اتخاذ القرارات أو جمع المعلومات، يحول من خلالها النظام المفتوح مدخلاته إلى مخرجات.

* المخرجات: يطرح النظام المفتوح مخرجاته في شكل سلع أو خدمات بفضل المناخ المحيط بالمنظمة.

* دورية الأحداث: أي استمرار نشاطات النظام المفتوح بصورة دورية وفي شكل سلسلة متصلة.

* زوال النظام: يزول النظام عندما ينعزل عن البيئة ويصبح غير قادر على استيراد الطاقة منها، بسبب ظهور موازين مختلفة للقوى بين عناصره.

* التغذية العكسية: يحصل النظام على معلومات مرتدة تبين له مدى تقبل البيئة لمخرجاته، تسمى هذه العملية بالتغذية العكسية (المرتدة) و تفيد في تصحيح الانحرافات.

* الاستقرار و التوازن الحركي: و يعني الاستقرار، الاستمرار بالحركة والنشاط بطريقة تمكنه من الاحتفاظ بالتوازن.

* وحدة النهاية: حيث يتمكن النظام المفتوح من الوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات متباينة.

كل هذه الخصائص للنظام المفتوح تظهر لنا أهمية البيئة كمحدد للسلوك التنظيمي، على عكس ما جاء في النظرية التقليدية.

3-2-4- أسلوب الاقتصاد الصناعي:

يهتم هذا الأسلوب بمكانة المؤسسة داخل النظام الاقتصادي ويتساءل حول أسباب وجود المؤسسة بالنسبة للسوق.

1- نظرية تكاليف الصفقة:

وضع H.Ronald.Coase نظرية تكاليف الصفقة حيث تساءل عن أسباب وجود المؤسسة. يوضح أن مقارنة تكاليف الصفقة للسوق وتكاليف الصفقة الداخلية للمؤسسة هي التي تسمح بتحديد المؤسسة الأكثر نجاحاً. وسعت هذه الأعمال من طرف O.E.Williamson, 1970 الذي اعتبر كل من السوق والمؤسسة وسيلتين متناوبتين للقيام بمجموعة من الصفقات. وشرح الأسباب التي تقود المؤسسة إلى استبدال العلاقات التجارية الخارجية بأنشطة داخلية. تعبر تكاليف الصفقة (المعاملة التجارية) عن تكاليف تشغيل نظام التبادل في اقتصاد السوق وتشمل تكاليف المعلومات، تكاليف التفاوض، والسلوك المرتبط بالحصول على الموارد من السوق وتحويل حقوق الملكية للعناصر موضوع التبادل. إذن يبرر وجود المؤسسة كلما كان من الممكن تحقيق اقتصاد في تكاليف الصفقة. بالفعل عندما تعمل المؤسسة على تجميع بعض المهام والقيام بها داخل المؤسسة، فإن هذا سوف يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصفقة دون اللجوء إلى السوق ويمكنها هذا من تجنب التعقيدات وعدم تأكد البيئة. و بالمقابل عند التعهد للسوق بالقيام بمهام ما، فإن هذا سوف يزيد من تكاليف الصفقة لاعتبار ضرورة الاتفاق مع الموردين، القيام بمحاولات وتجارب، التفاوض بشأن العقود، مراقبة الجودة وأكد إدارة النزاعات. فإذا كانت هذه التكاليف مهمة وكبيرة فيجب التهيؤ لإنتاج أو القيام بهذه المهام داخليا. تمثل المؤسسة حل بديل للسوق، عندما تسمح بتخفيض تكاليف الصفقة، حتى وإن ظهرت تكاليف أخرى (كتكاليف التنظيم). واستبدال السوق بالمؤسسة، يكون بديلا (ذو أهمية) إذا كان التخفيض المحقق في تكاليف الصفقة أكبر من التكاليف التنظيمية.

بصفة عامة، يوجد 4 معايير تحدد الحالات التي يمكن للمؤسسة أن تتفوق فيها عن السوق هي¹:

- * الرشد المحدود للأفراد، الذي يمنع متخذ القرار من الإلمام بكل جوانب ومظاهر الوضعية.
- * وجود سلوكيات انتهازية تعمل على تغيير قواعد اللعبة، من خلال المعلومات الخاطئة أو الجزئية فتشوه المعلومة لخدمة مصالحها الخاصة.
- * عدم تأكد وتعقيد البيئة والتي من طبيعتها تؤثر سلبا على جودة الخدمات، فتعيق التحكم في كل جوانب العقد (عدم التعرض لكل أبعاد العقد).
- * العدد المحدود من الفاعلين المتواجدين في السوق والمشاركين في العلاقات يضاعف من السلوكيات الانتهازية للفاعلين ويصعب إيجاد منافسين آخرين.
- إضافة إلى هذا يمكن إضافة شرطين آخرين في تحليل تكاليف الصفقات وأهمية الاختيار بين المؤسسة والسوق وهما:
- * تكرار الصفقات.

* درجة خصوصية الاستثمار (تلبية طلب خاص يختلف عن الطلب العام الموجود بالسوق).

إذن انطلاقا من هذه العناصر يمكن الحصول على توجيهات فيما يخص الاختيار بين المنظمة والسوق. بصفة عامة عند الغياب التام لعدم التأكد وفي إطار مبادلات ضعيفة التخصص، يبقى السوق هو الشكل الأكثر كفاءة، وعلى العكس إذا

¹ - المعيار الأول والثاني مرتبطان بصفات الفاعلين وتصرفاتهم، أما المعيارين التاليين فيتعلقان بخصائص البيئة المدروسة.

كانت درجة عدم التأكد كبيرة (حاجة متزايدة للمراقبة) التي تتطلب تفاعلات متكررة (أهمية التكاليف المرتبطة بتكرار المفاوضات المتعلقة بالعقود المتتالية) وخاصة عند غياب مخارج أخرى أو حلول أخرى، وإلى جانب ضرورة وجود علاقات ضيقة مع الجهة المعنية، يكون حينئذ اللجوء إلى إنجاز العمليات داخليا هو المستحسن، فتنفوق المؤسسة على السوق. وسع Williamson أشكال التعاون فوضع التعاون بين المؤسسات كجزء من التعاون بين المؤسسة والسوق (Williamson, 1985, p36).

* نظرية الموارد:

طورت هذه النظرية في السنوات 80، من طرف Barney, 1986 و Werneleft, 1984، ترى هذه النظرية أن أداء المؤسسة يتمثل في البحث عن أهمية الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد. واعتبرت هذه النظرية أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد المادية وغير المادية.

فتختلف كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى بطبيعة الموارد التي يجوزها وبطريقة استعمالها لها. أي أن تنافسية المؤسسة هي تابعة في آن واحد لجودة الموارد الموظفة وللاستعمال المحكم لها. لكن لا تمتلك هذه النظرية محددات مبنية على الإستراتيجية المتبعة ولا تعتمد على تحليل الشروط الخارجية عن المؤسسة. إنما تعتمد كلياً على طبيعة الموارد المستعملة.

*2 نظرية الوكالة (Théorie de l'agence) : (Jensen et Meckling, 76)

تسجل نظرية الوكالة أو نظرية التوكيل ضمن نظرة تعاقدية للمؤسسة تضم فاعلين مجتمعين بعلاقات الوكالة¹. علاقة الوكالة هي عبارة عن "عقد" يربط بين شخص أو مجموعة أشخاص (Le principal) توكل شخص آخر (L'agent) للقيام بمهمة معينة لحسابه وهذا ما يمنح الموكل جزء من السلطة لاتخاذ القرار. ترى النظرية المؤسسة كفاعل وحيد وتؤكد على اختلاف المصالح المحتملة بين مختلف الشركاء في المؤسسة. لكن رغبة الشركاء في تعظيم منفعتهم الخاصة تمكنهم من الحصول على فوائد ليست بالضرورة مختلفة أو متباينة وسلوك المؤسسة ينتج عند محاولة إحداث توازن بين هذه الفوائد عملية معقدة، يصاحبها مجموعة من التكاليف تسمى بتكاليف الوكالة².

إذن تحاول نظرية الوكالة أن توازن بين النظرية المالية ونظرية التنظيم. تنير هذه العلاقة مشكل اختلاف المصالح الطرفين ولا تماثل المعلومة التي يترتب عنها مجموعة من التكاليف تسمى بتكاليف الوكالة، وتضم تكاليف المراقبة، تكاليف التحفيز، تكاليف التبرير، (لإقناع الموكلين).

تماثل المعلومة في نظرية الوكالة، يعني أن المعلومة التي بجوزة الطرفين ليست نفسها، عموماً الموكل يلم أكثر بالمهام التي سوف ينجزها، إذن العقد يكون غير كامل بينهم ومراقبة ذلك سوف تحمله تكاليف الوكالة، التي تشمل على تكاليف المراقبة تكاليف التحفيز... إلى جانب هذا قد ترتفع تكاليف الوكالة بسبب التصرفات الانتهازية. تحاول نظرية الوكالة تحديد أشكال التنظيم وأنواع العقود المحتملة لتخفيض تكاليف الوكالة. يمكن أن تكون أيضاً ذات منفعة نسبية في البحث عن الأشكال المثلى لهيكله وتعويض المسيرين³.

¹ - Thierry Peinard, les apports de la théorie de l'agence, (cours: économie d'entreprise - Licence 2 droit). (Exemple de conflits d'intérêts entre actionnaires et managers. (PDF).

² - تكاليف الوكالة ضرورية حتى يتبرى المسير سلوك مناسب لتحقيق المنفعة للمساهم الذي وكله أو فوضه.

³ - بصفة عامة تقترح نظرية الوكالة منح المسيرين عدد من الأسهم كالدخول في البورصة أو الأنظمة المختلفة التي تهتم بالنتيجة، مما يسمح بزيادة سلطة الرقابة للمساهمين.

كخلاصة لأساليب الاقتصاد الصناعي، نلاحظ أنه قدمت قراءات جديدة مستنبطة من النظريات الاقتصادية لفهم الاختيارات الممكنة المتعلقة بطرق التنظيم و الحوكمة. فهي توضح رهانات العلاقات المشتركة وتلخص محاور الحلول من خلال التكاليف الناتجة. لكن تعاني هذه الأساليب من نقص التطبيق وتظهر نظامية أكثر، كونها تخفي الكثير من الحلول التي قد تكون أيضا ملائمة.

3-2-5- مدرسة التحليل الاستراتيجي للمنظمات:

التحليل الاستراتيجي هي نظرية سوسيولوجية منحدره عن أعمال (E.Friedberg & M.Crogien, 1977) تهتم بعلاقات السلطة بين الفاعلين في المؤسسة والقواعد الضمنية التي تحكم التفاعل بينهم.

1- الفاعل والنظام:

- خصائص النظام:

تهدف كل مؤسسة إلى خلق نظام معقد من العلاقات بين الفاعلين (أفراد أو مجموعات) لتحقيق مصالحهم التي ستحصل إلا في ظل علاقات وأعمال جماعية. إذن لا وجود للفاعل إلا في وضع تنظيمي مع باقي أعضاء النظام. وبهذا فإن عمل الفاعل ونشاطه لا يمكن أن يتم بطريقة فردية وإنما يجب أن يأخذ في الاعتبار حقيقة الارتباطات التبعية والتعامل معها لتحقيق أهدافه.

يصل الفاعل إلى التحقيق التام إذا تمكن من الاستفادة من الفرص مع باقي الفاعلين في المؤسسة، و التأثير الجماعي في اتجاه تحقيق تطلعاته وبهذا يصبح الرهان الحقيقي للفاعل هو اكتشاف ف وخلق هذه الفرص التي تسمح له بتحسين وضعه في المؤسسة، من خلال: زيادة الإشباع، رفع الهوامش، زيادة درجة الحرية، القدرة على ممارسة التأثير... ترتبط هذه الفرص طبيعياً بمخاطر، وقدرة الفاعل على تحمل وتسيير هذه المخاطر في إطار علاقات جديدة مع أعضاء النظام هو العنصر المحدد لتحقيقه الشخصي.

يختلف عدد وأنواع الفاعلين الأساسيين من وضعية لأخرى ومن فترة لأخرى. إذن مفهوم الفاعل مرتبط بالوضعية التنظيمية وعلاقاته مع الغير.

- الموارد والقيود:

في أي وضعية تنظيمية، يجب على الفاعل أن يأخذ في الاعتبار الموارد والقيود الموجودة حتى يتمكن من معرفة العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافه والعناصر الأخرى المعيقة لذلك. تنشأ هذه العناصر من عدة مصادر، قد تكون ناتجة عن صفاته الشخصية (سن، صحة، مظهر) أو البسيكولوجية (طباع، صفات، قدرة على التحمل...) وأيضاً لقدراته الفكرية (تكوين، تربية، تجربة)، أو عن العلاقات الاجتماعية المحيطة (الأسرة، علاقات نقابية..). ترتبط هذه الموارد والقيود بالبيئة المباشرة للفاعل، كما يمكن أن تضعها المؤسسة مثل، القواعد، والمسؤوليات، والأدوار، والتوقيت...

- سلطة الفاعل ومناطق عدم التأكد:

ترتبط سلطة الفاعل في المؤسسة مع مناطق عدم التأكد التي يراقبها. في تيار التحليل الاستراتيجي يوجد عدة مجالات يمكن للفاعل أن يعظم فيها هوامشه التشغيلية ويخفف هوامش الآخرين، فنجد المجال الأول يمثل قدرة الفاعل على التحكم في كفاءة خاصة (صعبة التحقيق والتحويل).

مصدر ثاني للسلطة يتمثل في التحكم في العلاقة بين المؤسسة وجزء من البيئة (الانفتاح على أنظمة المعلومات الأخرى). فئة أخرى تتعلق بالتحكم في الاتصال والمعلومة (كاتجاه للتأثير) وأخيراً، التحكم في مناطق عدم التأكد التي ينتج عنها مجموعة من القواعد التي تضعها المؤسسة والتي تكون بدورها مولدة لعدم التأكد.

نستنتج من مفهوم التحليل الاستراتيجي للمؤسسات أن الفاعل لا يكون قوي أو ضعيف بصفة مطلقة، إنما يقارن بالنسبة

للفاعلين الآخرين في النظام وبالتالي سلطة الفاعل تكون نسبية ودالة عن الوضعية التي يكون فيها الفاعلين الآخرين للمنظمة.

2- الإستراتيجية وسلوك الفاعل :

حسب هذا التيار الفكري، كل فاعل في المؤسسة له أهدافه الخاصة، إذن لا يوجد فعل أو عمل مجان أي بدون مصلحة، فسلوك كل فاعل موجه نحو أهدافه.

وبهذا يكون السلوك ذو طبيعة إستراتيجية، حتى وإن لم تكن الأهداف المرجوة واضحة ولا يملك الفاعل الوسائل التي تساعده على التحكم في طريقة تحقيقها. كقاعدة عامة، يعبر الفاعل عن الأهداف في شكل رد فعل لفرص متاحة ناتجة عن الوضعية التنظيمية الآتية وليس على شكل أهداف محددة مسبقا. أي تركز الاستراتيجيات على الموارد والقيود التي تفرضها وضعية المؤسسة لإدارة الأهداف الموضوعية و أخذ في الاعتبار أعمال الفاعلين الآخرين. في نفس هذا الاتجاه الفكري يواصل 1982، 1989 J.D.Reynaud ، في نظرية التنظيم الاجتماعي بأخذ مفاهيم الفاعلين ونظام النشاط الفعلي، حيث يرى أن النظام هو نتيجة لاتفاق تفاوضي ينشأ عن الارتباط.

يقسم Reynaud التنظيم إلى نوعين: تنظيم من أجل المراقبة الذي ينتج عن مجموع القواعد التي تضعها الإدارة. وتنظيم مستقل يتأتى من تعامل الفاعلين مع هذه القواعد الرسمية من أجل بناء من جديد مجموع يتوافق مع أهدافهم واستراتيجياتهم (يقبل ماهية المنظمة ككل). وهذا يتحقق من خلال التكوين التنظيمي الذي يعمل على خلق التكامل بين المراقبة والاستقلالية.

وكخلاصة لمدرسة التحليل الاستراتيجي، يعتبر تيار التحليل الاستراتيجي، المؤسسة كبناء اجتماعي مكون من أفراد نسبيا أحرار بالنسبة للرشد المحتتم والمتنوع والمختلف. على مستوى النظام يدرس ويراقب الأفراد مناطق عدم التأكد في المؤسسة لدعم سلطتهم واستقلاليتهم. إذن أعمالهم لا تحددها الاعتبارات غير الراشدة وإنما تحددها إستراتيجيات المصلحة. يركز هذا الأسلوب على درجة الحرية النسبية للفاعلين بوضع مفهوم السلطة في مركز التحليل الاستراتيجي للمنظمات.

3-3- النظريات المعاصرة للإدارة:

3-3-1 - نظرية تبعية الموارد وإيكولوجيا السكان:

تسجل هذه النظرية ضمن المدرسة النظامية، فهي تعتبر المؤسسة نظام مفتوح على البيئة، بالإضافة تطور المراقبة الخارجية من خلال تحديد دور المسيرين والتأثير الذي تحدثه المؤسسة على نفسها وتنقسم إلى:

- نظرية تبعية الموارد:

تفترض هذه النظرية أن المنظمات تستمر وتبقى إلا إذا نجحت في تسيير طلبات أصحاب المصالح الخارجية الذين تبقى المؤسسة تابعة لهم من حيث الموارد والدعم اللازم.

وبهذا تكون الهوامش التشغيلية للمسيرين أدنى ما يمكن خاصة وأن القائد يخضع للعديد من القيود التي تحد وتعرقل مراقبته. توجد 3 أنواع من القيود هي:

* القيود البيئية: تشمل القيود الاقتصادية، السياسية، النقابية، الصناعية، مكانة المؤسسة في الصناعة(القطاع).

* القيود الهيكلية: مثل عدم دوران المعلومة، النزاع الوظيفي، المناورات الإدارية للتخلص من المشاريع الجديدة، محدودية اتخاذ القرار لدى المسير.

* القيود الثقافية: ثقافة الفريق المسير، انسجام الفريق المسير.

يعترف كل من (Pfeffer & Salancik,1978) بدور رمزي للمسير لأنه لا يقوم بشيء دقيق ومحدد، و له تأثير ضعيف

على المؤسسة و على أديائها، ووظيفته أساسا تتمثل في طمأنة مرؤوسيه على اعتبار أنه على علم بما يحدث في البيئة المحيطة ويراقبها باستمرار.

– مدرسة السكان:

تمثل هذه المدرسة بأعمال (Freeman,1979) و (Hannan, 1977) تذهب بعيدا إلى اعتبار أن التغيير في المؤسسة وفي جميع المنظمات، يسمى السكان وهو ناتج أساسا عن تصنيف تقوم به البيئة. لا يمكن للمؤسسات أن تأثر فعلا على فرص بقائها، لأنه كلما تغيرت البيئة تبقى محاولة حفاظ المؤسسة على بقائها ناتجة عن الصدفة المرتبطة بالظروف والمواقف الأكثر ملائمة لهذا الإطار الجديد.

بالفعل، في هذه الحالة يصعب على المؤسسات إدراك ووضع التغيرات بالسرعة اللازمة للرد على طلبات البيئة. إذن التصنيف الطبيعي سوف يجذب المؤسسة الأقل أداء في بيئة معينة. وبهذا فقد اهتمت هذه المدرسة بمعدل تأسيس وزوال المؤسسات (تحليل البقاء) للأخذ في الاعتبار تنوع أعضاء المنظمات.

حسب (Freeman,1979) و (Hannan, 1977) يوجد 3 مجموعات من المتغيرات تؤثر على بقاء المؤسسات هي:

* **خصائص المؤسسات:** لا يمكن تغييرها مثل: عمر المؤسسة، ترتيب الدخول للسوق. (رائدة، تابعة، مقلدة).

* **المتغيرات الخارجية:** هي خاصة بالبيئة مثل الإطار السياسي، الاقتصادي عند تأسيس المؤسسة، الروابط والعلاقات

المؤسسية...

* **مميزات السكان:** الكثافة عند التأسيس، الكثافة التنافسية.

يختلف هذا الأسلوب في وحدة التحليل التي يستند إليها. حيث يتم على مستوى الاقتصاد الكلي (سكان المنظمة) مقارنة مع أغلب المدارس التي اهتمت بالمستوى الجزئي. يسمح هذا التحليل بملاحظة أنه على مستوى السكان، ينشأ التغيير أساسا بانتهاء المؤسسات واستبدالها بمؤسسات أخرى أكثر من تأقلم المؤسسات الموجودة. (أي تفوق التصنيف على التأقلم).

3-3-2- النظرية المؤسسية الجديدة¹:

لماذا تنقل القوانين والتنظيمات على المسيرين؟ كيف تفسر اختلافات العقائد الثقافية و تأثيرها؟ تصرفات المسيرين ناتجة عن أشكال تقليدية للرشد أم تتكيف مع الاتفاقات، الروتين والمعايير الضمنية؟

تؤكد هذه الأسئلة البسيطة على أهمية البعد المؤسسي² في فضاء المسير، فهي تشير إلى أن عمله تلازمه الضغوطات والتسويات المؤسسية، لأنه نتاج لبناء اجتماعي.

و هذا يقود إلى فحص النظام الأساسي للفاعل، حريته، هوامشه التشغيلية وإمكانياته للاختيار وإدراكه لتعدد دوافع أعمال المسيرين بعيدا عن الرشد الخاص.

في هذا الاتجاه بالضبط تسجل النظريات المؤسسية الجديدة إطار تحليلي محفز خاصة، لتوضيح إدارة واستراتيجيات المؤسسة. و فيما يلي نعرض النظرية وأهم مؤسسيها.

العناصر المكونة للنظرية:

تضع هذه النظرية في مركز تحليلها مسألة مشروعية المؤسسات ولا تبحث عن الكفاءة فقط. نقطة البداية لهذا

التفكير ترجع إلى Dimaggio.P & Powell.W, 1983³ (اجتماعيين أمريكيين) وتكمن في التساؤل الأساسي التالي:

¹ - Isabelle Huault, ce texte (p59-63) est une version modifiée de I. Huault (2002), « Paul Dimaggio et Walter Powel." Des organisation en quête de légitimité". in Clarreire S, Huault, 2002 , Les grands auteurs en management, EMS, p100-112,

²- Pour un approfondissement, voir Huault I, (Coord, 2004) Institutions et gestion, paris : Vuibert

³ - Dimaggio P & Powell W , The Iron-cage Revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in

ماذا تتماثل المنظمات على مستوى الحقل التنظيمي؟ يرى الكاتبان أن المفهوم الأكثر ملائمة لوصف ديناميكية تجانس المؤسسات هو مفهوم تماثل الأشكال. فهو يسمح بتحديد العملية التي تقود وحدة من السكان إلى التشابه والتماثل مع الوحدات الأخرى التي تواجه نفس الشروط البيئية. يمثل هذا الحقل التنظيمي المفهوم الأساسي لـ *La sociologie néo-institutionnaliste*، يتطور انطلاقاً من رهان وضمير متبادل بين المشاركين من خلال التزامهم في مشروع موحد ينتج عن مجموعة متنوعة من الأنشطة. ويضم هذا الحقل، الموردين الرئيسيين، العملاء، وكالات التنظيم والمؤسسات المنافسة. تركز عملية مؤسسية الحقل التنظيمي على 4 مراحل هي:

* نمو وتطور العلاقات التنظيمية.

* ظهور هياكل شاملة ومتحالفة ما بين المنظمات.

* زيادة مستوى المعلومة المعالجة.

* إدراك المشاركين لانتمائهم المشترك لميدان النشاط.

وبهذا يتطور شيئاً فشيئاً شكل من الرشد الجماعي تحت ضغط القوى المؤسسية. إذن تتجه المؤسسات إلى التماثل لأنها تبحث عن مشروعيتها وتتجاوز متابعتها للكفاءة.

فيكون تعريف الأداء ذو بناء اجتماعي لأنه حتى تبقى المؤسسات وتستمر لا يتبنى المسيرين بالضرورة التطبيقات الأكثر ملائمة للمتطلبات الاقتصادية لتلك الفترة. وإنما تلك التي تلقى قبول أكثر اجتماعياً. تسمح ظاهرة تماثل الأشكال بفهم وإدراك ديناميكية التجانس وهيكله الحقول التنظيمية.

كشفت هذا الأسلوب عن نقاشات عدة (Scott, 2001)¹ ويشير (Desreumaux, 2004, p33)² إلى أن إدخال المتغير المؤسسي من قبل المسيرين كان غامضاً نوعاً ما، لكن حصل على انجذاب إلى أسلوب جديد يرفض الصورة التي كانت للمسيرين على أنفسهم والمتمثلة في متخذ القرار الرشيد أو الذي يجب ترشيد أفعاله. أما النقد الموجه لهذا التيار الفكري يتمثل في كون نشاط المسيرين يتصف بالحدودية. وتواجه المؤسسة عمليات مؤسسية دون الرجوع إلى رشد المسيرين، مثل العقود، العادات، الواجبات الاجتماعية التي تقود إلى سلوك متحيز. ويقودها في ذلك خوفها ورغبتها في إدخال تطبيقات وإجراءات مؤسسية في المجتمع. وبالتالي فهي تبحث عن توطيد مشروعيتها وإطالة مدة استمرارها. رغم هذه الانتقادات، يجب الاعتراف لهذا الإطار النظري بالأهمية والاستحقاق، كونه جلب النظر والاتجاه نحو بعد طالما كان مستبعداً في مجال التسيير، ألا وهو أهمية القوى السوسولوجية التي تمارس على المؤسسة وتكييف عمليات اتخاذ القرار.

طورت هذه النظرية بدراسات نظرية حديثة لـ (Dimaggio.P, 1988) تأخذ في الاعتبار التغيير، والترتيب الإداري واهتمام متخذ القرار، بإدخال مفهوم "المقاوم المؤسسي". بينت هذه الدراسات أن بعض الفاعلين لهم مصالح خاصة عند إعداد والحفاظ على الهياكل المؤسسية التي تضمن مصالحهم. ويتضمن سلوك متخذ القرار كمقاوم مؤسسي تطوير أدوات القياس والمعايرة الخاصة لإدخال الشرعية على أفعاله بالنسبة للمجتمع المالي. استعملت هذه الوسائل لإدخال الشرعية على الحقل التنظيمي الجديد بالنسبة لأصحاب المصالح الأساسيين وهيكله أعمالهم. عموماً يستفيد المقاوم المؤسسي

organizational field, American sociological review N0 48, 1983, pp 147-160.

¹ - Scott R, Institutions and organizations, Thousand Oaks, CA, Sage, 2^{ème} edition, 2001.

² - Desreumaux. A, Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in Huault (Coord) Institutions et gestion, Vuibert, Paris, 2004, pp29-49.

من وضعية (First mover) وهذا ما يضمن له مكانة رئيسية لأنه هو الذي قام بإعداد وتطوير المعيار، كما يمكنه أيضا نمذجة الإطار المعروف لأعضاء الحقل.

إلى جانب هذا استطاعت بعض الأعمال الإستراتيجية نمذجة البيئة المؤسسية، من خلال تقبل الضغط وفي نفس

الوقت تحقيق الاتفاق (compromis)، أو التجنب والاعتراض من خلال إستراتيجيات الضغط (Oliver, 1991).

حاليا يولي الكثير من الاهتمام لتنوع ردود المنظمات التي لا تستجيب مباشرة للضغوط المؤسسية.

كتاب آخرين مثل (Greenwood & al, 2002) طوروا نموذج حقيقي للتغيير يأخذ في الاعتبار الظواهر المؤسسية وتأکید دور الفاعلين، و هوامشهم التشغيلية وقدراتهم الإستراتيجية.

أخيرا يجب الاعتراف لهذه النظرية، أنها دعمت الفكرة القائلة بأن البحث عن المشروعية أزاح وسبق مسألة الكفاءة، وتأكد

بقوة التسجيل المؤسسي (inscription institutional) لأعمال المسيرين الذي يعد تسجيل سياسي، ثقافي، معرفي،

وعلائقي.

3-3-3 نظريات الهيكلية التطورية وما بعد الحديثة:

يضم هذا العنصر كل الأعمال التي ظهرت منذ سنوات الستين (60) في مجال الإدارة والتي اهتمت بإدراك المؤسسة

كعملية (processus) ولا كمضمون (contenu).

1 - النظريات التطورية:

نشأ هذا التيار البحثي عن أعمال (C. Darwin) التي تمت في حقل العلوم الاجتماعية من طرف

(D. Campbell, 1969).

يتم تطور المنظمات تبعا لثلاث عمليات أساسية هي حسب نموذج (V S R):

1- التغيير (La variation): ينشأ عموما بطريقة عشوائية، يتعلق الأمر بمبدأ ديناميكي يدفع إلى تطورات، غالبا ما ينتج

عن وضعيات حساسة تمر بها المؤسسة وتستدعي التأقلم معها.

2- الاختيار (la sélection): يتضمن حذف بعض التغيرات.

3- الاحتفاظ (la rétention): تسمح بانتشار وامتداد التغيرات المنتقاة في عملية الاختيار.

في حقل الإدارة تعتبر أعمال (S. Winter) و (R. Nelson, 1982) في كتاب (An Evolutionary theory of Economic change)

، نقطة البداية للأساليب التطورية حيث انتقلت الاستعارة البيولوجية للاختيار الطبيعي إلى

تطور المؤسسات والتكنولوجيا. حتى السلوكيات الاقتصادية يجب أن تحدد انطلاقا من مفاهيم الوراثة. أي تفترض النظرية

التطورية أن المنظمات تتكون من أفراد مختلفين يتصفون بخصائص معروفة، خاصة بهم. من هذه النظرة مفهوم الروتين يأخذ

أهمية أساسية حيث أن السلوكيات الفردية يقودها وينسقها الروتين الذي حصل عليه الأفراد من خلال علاقاتهم وارتباطاتهم.

نتج بدوره هذا الروتين عن عملية التدريب (apprentissage) الناتجة عن تكرار المهام والتجارب. ويترجم هذا التدريب

إلى تحسين في العمليات الإنتاجية واكتشاف طرق عملية جديدة وهو ذو طبيعة متراكمة وكلية ، ويصبح مادي بروتينات

تنظيمية ضمنية يصعب تحويلها. جزء فقط منها يمكن تقنيته (codifier). وتختلف المنظمات عن بعضها بطبيعة كفاءاتها

التنظيمية وروتينها.

حسب (Dosi, 1991) يسمح الأسلوب التطوري بالأخذ في الاعتبار التفاعلات والارتباطات الدائمة بين الأفراد على

مستوى المنظمات.

2- أعمال K. Weick:

ترتكز أعمال K. Weick على مفهوم بنائي وفاعلية متبادلة للمنظمة (Koenig, 2003) ، حيث يعترض النظرية

التي ترى المؤسسة كشيء عقلائي ومنتهي (أي المدرسة التقليدية، مدرسة المواقف الاحتمالية، ومدرسة اتخاذ القرار) تابع لمجموعة من الخصائص الموضوعية (caractéristiques objectives) مثل الحجم ، البيئة ، التكنولوجيا، إرادة المسيرين. بينما يفضل اعتبار المنظمة أهما في حركة دائمة لا تتوقف عن البناء والهدم (construire et déconstruire) بالنسبة للتفاعلات الدائمة بين الأفراد. (Vidaillet, 2003).

عملية بناء هذا المعنى تنطلق من غير المتوقع وتتجه نحو الفعل (action) وتكون حساسة للإطار (Weick, 2003) (légitimée). بمراحل متتابعة من طرف الفاعلين.

يعرض (Weick, 1969-1979) نظريته في كتابه (The social psychology of organizing) ويرى بأن البيئة هي عبارة عن نتاج اجتماعي للفاعلين (production social des acteurs) ولذا فإن المؤسسة تستجيب إلا لعناصر البيئة التي وضعها الفاعلين (notion d'énactment) ومن خلال التدفق الهائل للأحداث يحاول كل فرد ربط الماضي بالحاضر بواسطة علاقات سببية تمكنه من إيجاد مؤشرات تساعد على المراقبة من جديد وإعطاء معنى لتحليل أفعاله وتجاربه السابقة (Allard & Poési, 2003). إذن تطور مصير المؤسسة يرتبط أساسا بقدرة أعضائها على مواجهة الطوارئ بالطريقة المناسبة. ويؤكد Weick ذلك قائلا :

« j'ai défendu avec Constance l'idée que la probabilité de survie d'une organisation augmente, lorsque les essais et les erreurs deviennent plus divers et moins typiques , lorsque les individus se répètent moins et lorsque la créativité est encouragée » .

(Weick,1987),(Manager,P65).

عموما يعتبر Weick أنه كلما قام الأفراد بجهود أكبر لتطوير علاقة متبادلة، كلما كان بالإمكان تطوير ذكاء جماعي (intelligence collective) يسمح بمنح طاقة تفسر ، تدرك و تواجه الأحداث غير المتوقعة.

إذن تتطور الأشكال الاجتماعية للمؤسسة في إطار الأنشطة المنجزة من خلال الاتصال و العلاقات المتبادلة بين الفاعلين و الذي يؤدي إلى منطق البناء المشترك للحقيقة (co- construction) و تظهر المؤسسة معقدة، ضعيفة، وهشة في تطور مستمر، لا تتوقف عن التحول (phénomène de reconstruction et de déconstruction) على أساس الروابط المتولدة و المتلفة. (Vidaillet, 2003 ,liens créés et détruits)

3- أعمال A.Giddens :

طور الباحث البريطاني Anthony Giddens نظرية الهيكلية (T. de la structuration) في كتابه

La constitution de la société. تجمع هذه النظرية كما يشير (Desreumaux, 2005) مفاهيم:

* الهياكل (structures): و هي رموز مجردة، نظرية، تقود تصرفات الفاعلين في المجالات الاجتماعية و المستقلة عن الشخص، و في نفس الوقت هي نتيجة للاكتشاف البشري و ليست معطاة طبيعيا.

* و الفاعلين (Agents): هم أفراد يتأثروا و يتفاعلوا مع الآخرين في وضعيات اجتماعية بصفة مقصودة (intentionnelle) و أحيانا بطريقة لا إرادية.

أدخل Giddens مفهوم ازدواجية الهيكل (Dualité du structurel)، حيث تكون الهياكل في نفس الوقت وسيطة و ناتجة عن عمل و تصرفات الأفراد كفاعلين في وضعيات اجتماعية، فيصدر الأفراد الهياكل ، لكن في نفس الوقت يوجهوا من خلالها (Desreumaux, 2005) .

تكمن أهمية أعمال Giddens في أنه لا يعتبر المؤسسة كهيكلي (بناء) رسمي لكن، هي عبارة عن علاقة تركيبية (lien de structuration) و المؤسسة لا تنتج عن علاقات سببية، و لكن عن علاقة ازدواجية، بيني خلالها الهيكل والنشاط

بصفة تكرارية و تأخذ العلاقة "Structure- Action" مادية ملموسة. أدى هذا التيار إلى ظهور العديد من الأبحاث منذ بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسون، وكان استعمالها في الحقل الإداري متأخر و بطيء. وكانت تركز أساسا على مواضيع التغيير وتكنولوجيات الإعلام التي تدور حول مسائل النمطية والمؤسسية (Routinisation et institutionnalisation).

3-4 - التيار ما بعد الحديث (Le post- modernisme):

إضافة إلى النظريات الحديثة للمنظمات، يمكن إضافة أعمال (Burrel & Cooper, 1988)، تقاطع هذه الأعمال النظرة التي ترى المؤسسة مجرد وظيفة اقتصادية تدور إداريا حول مالكين ثابتين وبمنطق معروف مسبقا. إنها تهدف إلى رؤية المؤسسة كعملية مستقلة وليس كشيء مراقب أو قابل للمراقبة بأسلوب عقلاني محض. وأهم ما جاء فيها نجد

3-4-1 - نظرية العقود (La théorie des conventions):

روادها Luc Boltanski (sociologue) و Laurent Thévenot (économiste)، عرضت هذه النظرية من خلال مرجعين هما: Les Economies de la grandeur et De la justification (1987) يهدفا إلى تجاوز الفصل أو التمييز بين الاقتصاد والاجتماع، مع الإشارة إلى أن تناول كل واحد منهما على حدة، يبقى عاجز على الإحاطة والتحكم في الحدث التنظيمي. ويحتل مفهوم العقد مركز مهم في هذا التفكير لأن إعداد العقد هو الذي ينسق بين الأفراد. ويمثل العقد نظام من التطلعات المتبادلة (réciproque) بين الأفراد على تصرفاتهم¹ (Livian & Herreros, 1994). حسب الكاتبان، كل فرد يواجه يوميا مجموعة من الوضعيات المختلفة، يجب أن يتعرف عليها وأن يكون قادرا على التعامل معها، كما يجب أن يتوفر الأفراد على الكفاءات اللازمة للتعرف على طبيعة وضعياتهم واحتيازها بالإضافة إلى الوضعيات الأخرى.

أهمية هذه النظرية تظهر من خلال توضيح التواجد المشترك لعدة وضعيات في المؤسسة (Plusieurs mondes).

حسب (G. Herreros و Y.F.Livian, 2005) أثبتت نتائج التحليل، مدى القصور والوهم (خداع) عند

الاعتماد على اديولوجيات إدارية موحدة Idéologies managériales unificatrices خاضعة لأنماط (modes) سريعة التغيير والتجديد (مشروع، أسلوب الجودة...).

أخيرا تتمركز هذه الأعمال حول شروط الإنتاج المتفق عليه بين الفاعلين (Acteurs) وتسمح بإدراك وفهم كيف

تبنى المنظمات.

3-4-2 - سسيولوجيا العمل والمنظمة²:

حتى وإن اهتم علماء الاجتماع منذ البداية بالرأسمالية³ ونمو وتطور أشكال التضامن المدججة في الفرع الاجتماعي

للعمل (Division Sociale du Travail)⁴، إلا أنه تم إدخالها في المؤسسة حتى الفترة ما بين الحربين.

يرتبط العمل الاجتماعي (La sociologie du travail) بالنظرة الانتقادية التي نتجت عن الصعوبات التي

واجهها العمال المعارضون لعقلانية العالم الصناعي⁵. وتحليل المؤسسة على أنها المكان الذي يتجلى فيه وبوضوح العلاقة

الاجتماعية (عمل/ رأسمال). شهدت نهاية السبعينات تحولات ضخمة تناولت العلاقة بين علم الاجتماع والإدارة لتكون

¹ - لتحليل أكثر عمق يمكن الرجوع الى:

Amblard H & Bernoux P & Herreros. G & Livian. Y.F, Les nouvelles Approches Sociologiques des Organisations, Le Seuil, Paris.

² - François Sarfati ,Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique ,UMR CNRS ,2009, p70- 72.

³ - Weber (1905), L'éthique Protestante et l'esprit du capitalisme, Traduit et présenté par Jean Pierre Grossein avec la collaboration de Fernand Cambon, Gallimard, Coll. NRF, Paris, 2003.

⁴ - Durkheim E. 1893, De la division du travail social Paris, PUF, Coll. Quadrige 2004.

⁵ - Friedman G. (1964), Problèmes humains du machinisme industriel, Gallimard, Paris, 1965.

موضوع بحث جديد¹.

الكثير من الأساليب الإدارية طورت في السنوات الأخيرة، حيث بين كل من (Ève Chiapello & Luc Boltanski, 1999)² تطور الرأسمالية المعاصرة من خلال قراءة في كتب الإدارة ما بين سنوات الستينات والتسعينات فخلال 30 سنة حدث انزلاق متزايد من مفهوم الإطار إلى مفهوم **Manager** الذي كان يطالب بالاستقلالية ورفض البيروقراطية.

وفي سنوات 90 أثرت التطورات الهيكلية على طرق الإنتاج في اقتصاد العولمة وقادت المؤسسات إلى العمل على أساس نموذج الشبكة. فتغيرت المصطلحات وتضاءل الحديث عن الإطار مقابل زيادته عن **Manager**³. وعرف **Manager** بقدرته على العيش داخل الشبكة والقيام بمشاريع وتوجيهها إلى الأحسن. أساليب أخرى تعرضت إلى العلاقة بين علم الاجتماع والإدارة (La Sociologie du Manager) كأعمال (Pierre Bourdieu) التي أظهرت أن الإدارة الحديثة تسهر على السيطرة على أدوات الربح وتترك للعمال حرية تنظيم عملهم، بطريقة تحرك مصالحهم المتمثلة في الربح الخارجي (الأجر) نحو الربح الجوهري المرتبط بإثراء المهام (Enrichissement des taches)⁴ إلى جانب التحليل الحديث الذي قدمه (Jean Pierre Durand)⁵ الذي أطلق عليه اسم: التورط المشروط (L'implication contrainte) مقابل الاستقلالية المنوحة، والإشباع والرضا عن العمل (Contentement).

أما أعمال Denis Segrestin تقدم إضافة مختلفة للتحليل الاجتماعي للإدارة من خلال تحليل عملي (ميداني) لحقوق الإداري (Les Chantiers du manager)⁶. حيث يتبنى الكاتب نظرة براجماتية تهدف إلى تجاوز الفكرة التي تعتبر أن القرارات الإدارية ما هي إلا نتيجة لمعايير مفروضة من الأعلى إلى الأسفل. بطريقة أخرى، مهما كانت القرارات الإدارية، فإن الفاعلين لا يكونون مغفلون بل يجب أن يلاءموا القواعد بطريقة تجعلها فعالة وممكنة بالنسبة لهم ولباقي أعضاء المؤسسة.

وأخيرا كل هذه الأعمال بينت أن كل من علم الاجتماع والإدارة قد نجحا في الحوار فيما بينهما دون فقد هويتها (Manager, P 72).

وفيما يلي، نقدم جدول يجسد الهويات الاجتماعية الأربعة عبر الزمن. (Manager, 2006, p73).

جدول رقم (1-1): الهويات الاجتماعية الأربعة.

المواجهة (Affrontement)	العمل (Euvre)	الانتماء (Appartenance)	المواجهة (Affrontement)
صراع اجتماعي (المناضل)	المهنة (المرافق)	المتزل (رب العمل)	العهد الصناعي
النشاط الجماعي	الخبرة (الخبير)	البيروقراطية (الموظف)	النمو التنظيمي

¹ - مثل موضوع عمل النساء في الصناعة والتنظيمات الجماعية:

- Collectif, Le sexe du travail, Presse universitaires de Grenoble, Grenoble, 1984.

- Reynaud J.D. «Les règles du jeu», Coll. U. Armand

⁶ - وفيما يخص فريق العمل المكون من إطارات نجد،

Boltanski & Thévenot, les cadres, la formation d'un groupe social, 1989.

¹ - Boltanski .L & Chiapello .E, Le nouvel Esprit du capitalisme, Gallimard, Coll. NRF Essais, Paris, 1999.

³ - التركيز على Animateur d'équipe, coaches و أيضا Catalyseur أو visionnaires

⁴ - Bourdieu, P, La double vérité du travail, Actes de la recherche en sciences sociales n° 114, 1996.

⁵ - Durand, JP, La Chaine invisible, Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire, Le Seuil, Coll. Economie Humaine, Paris, 2004, P 18.

⁶ - Segrestin, D, Les Chantiers Du Manager, Armand Colin, Paris, 2004.

(الشريك الاجتماعي)				
مجتمع دفاعي (الجماعات)	الحركية (الاغتراب)	الاحتراف (الإبداع)	المؤسسة (المقاوم)	الأزمة والتحديث
مواجهة المنطق والحقائق	مشاريع داخل وخارج وقت العمل	الكفاءات والوظائف	الاجتمع المحلي	العولة وتخفيض وقت العمل

المصدر: Barabel.M & Meier. O, Manageor, Dunod , Paris, 2006, p73

3-4-3 - المداخل النفسية-الاجتماعية للمنظمات:

أضاف التحليل النفسي (psychanalyse) إسهاماته في دراسة المنظمات من خلال (Enriquez,1992 ;kets de vries et Miller, 1984 ; Zaleznik et Kets de vries,1985 ; Jaques, 1952) بنفس القدر الذي ساهم به علم الاجتماع من خلال الكم الهائل من الكتاب الذين سبق الحديث عنهم (Weber, Crozier, Boltanski, Thévenot) وعلم الاقتصاد من خلال (Williamson, Coase, Jensen et Meckling). لذا نتناول أهم كتاب هذا المدخل باختصار:

1. Elliot Jaques ou la méthode socio-analytique

قادته أعماله إلى وضع طريقة للتدخل في المؤسسة، فعرف الفريق كنظام اجتماعي للدفاع من قلق المضايقات والاضطهاد والإحباط (Chanla 2000)، ويحلل أيضا هياكل المؤسسة كأوعية (réceptacles) لاستلام الجوانب النفسية والعصبية للأفراد في المنظمات وكيف تعمل المؤسسة تحت أنماط الدفاع الجماعي دون أن يشعر الأفراد.

2. Wilfried Bion

تظهر أبحاثه أن الفريق يكون في آن واحد "فريق عمل" (Groupe de travail)، له مستوى الرشد المطلوب لتنفيذ نشاطاته وتحقيق أهدافه المشتركة، مع توزيع موضوعي للأدوار والوسائل بين أعضاء الفريق، و"فريق قاعدة" (Groupe de base) له مستوى ذاتي وغير واع، فتدخل حاجات و رغبات الأفراد، وتولد نزاعات تسمح بالاتفاق أو على العكس تعيق عمل الفريق. كما أن كل فريق يتوفر على ذهنية الفريق (Mentalité de groupe)، التي هي ناتجة عن الحالة العاطفية لكل فرد في الفريق وتتطور حسب الزمن والظروف.

وضع Bion ثلاث حالات للذهنية هي: التابعة (La dépendante)، هجوم- هروب (Fuite-Attaque) والازدواجية (Le Couplage). لذا يجب مراقبة هذه الذهنيات خوفا من إحداث خلل وظيفي (تشغيلي).

3. Manfred Kets de Vries

اهتمت دراساته بفهم عمل الأفراد والمنظمة من خلال التحليل النفسي. تركز أعماله على تحليل المسيرين لإظهار ما هو خفي بشأنهم. من كتاباته:

- L'entreprise névrosée, 1985
- Narcissisme et leadership, 1992
- Combat contre l'irrationalité des managers, 2002

4. Eugène Enriquez: من كتبه أيضا نجد :

- De la horde a l'état, 1983
- Les figures du maître, 1991
- L'organisation en analyse, 1992.

يبين الكاتب في كتابه الأخير، أن المؤسسة تحاول تحقيق المراقبة الأكبر على المستوى الداخلي لمواجهة كل ما يزعجها وتحقيق أهدافها المخططة. ولهذا فهي تضع هيكل معين يسمح لها بتنظيم داخلي وخارجي تراه هو الأمثل. هدفها أيضا تقليل

التزاعات، ولهذا فقد تحتمى من ذلك برفض المشاريع المبدعة والتنبؤ للمستقبل.

5. كتاب آخرون:

كذلك في فرنسا، قدم كتاب من الحقل الاجتماعي- النفسي، أعمال مهمة حول المنظمات من بينهم نجد: Didieu و René Raès و Anzieu، دارت أعمالهم حول تشغيل الفرق (Le fonctionnement des groupes) مركزين على لاوعي الفريق (مفهوم خيال الفريق) Imaginaire groupal.

أما (Max Pagès) فاهتم بالحياة العاطفية للفرق وتعرف على عدة اختلالات تشغيلية. أيضا أبحاث حديثة قدمها (Nicole Aubert) و (Vincent de Gaulejac) حول النفوذ التنظيمي (المؤسسي)، يركز فيها على النتائج البشرية الناتجة عن الأنظمة الإدارية التي تهدف إلى إظهار التحفيز والإنتاجية.

وأخيرا دراسات حول الأرق والأمراض المهنية، قام بها (Christophe Dejours)، وعرفت هي أيضا بعض التأثير.

3-4-4 الإدارة بالأهداف (William Ouchi):

تقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار، حيث تحدد أهداف ونتائج متوقعة، يتفق عليها الرئيس و المرؤوس ويعملوا على تحقيقها معا. وبهذا فهي أسلوب غير تسلطي يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي و ما يفرضه المجتمع والبيئة. قدم Ouchi مدخلا جديدا للإدارة الأمريكية لكونه تخرج من الجامعات الأمريكية، سميت نظرية Z وهي أسلوب مكمل وحل توفيق بين نظريتي X و Y، حيث أكدت نظرية Z على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين¹.

3-5-5 تحليل مقارنة بين التيارات الفكرية:

حتى يسهل أمام الإداري (manager) الاختيار من بين مختلف القراءات المهمة حول المنظمات، (التي سبق الإشارة إليها)، يستحسن عرض إطار تحليل شامل قادر على ترتيب وإدماج عدة تيارات، لأنه "يمكن ملاحظة الحقيقة من خلال تيارات فكرية متعددة (...)", والقدرة على استعمال الكثير منها، يمثل شرط أساسي للنجاح" (Rojot, 2005).

3-5-1 جدول المقارنة:

يمثل الجدول الموالي تحليل مقارنة لأهم ما جاءت به مختلف المدارس الإدارية، باستعمال خمس معايير هي:

- الوضع المختار (La posture choisie): يفرق (Scott, 1998) بين 3 وضعيات للمنظمة هي:
 - المنظمة كنظام رشيد (Rationnel): تعتبر المنظمة كهيكل رسمي وموضوعي، يظهر في شكل "نظام من النشاطات أو القوى المتسقة من شخصين على الأقل، بغية تحقيق هدف أو عدة أهداف" (Bernard, 1938).
 - المنظمة كنظام طبيعي (Naturel): تعتبر المنظمات كمجموعات (Collectivités) يشترك أعضاؤها في هدف واحد، من خلال استمرار النظام ويلتزموا بنشاطات جماعية مهيكلية بطريقة غير رسمية لتأمين أهدافهم.
 - المنظمة كنظام مفتوح (Ouvert): تعتبر المنظمات كنظام من النشاطات المستقلة يربط بين اتفاقات متحركة للمشاركين (Coalitions mouvantes des participants) ويكون النظام تابع للتبادل الدائم مع البيئة.
- التيارات الفكرية الأولى لنظرية المنظمات، تتوضع في أحد الوضعيات السابقة الذكر، بينما النظريات المعاصرة يركز تحليلها على اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يشترك سواء مع توجه "طبيعي" (أسلوب الأغلبية)، أو مع توجه "رشيد" (Baum 2002).

➤ طبيعة المشكل المدروس ومستوى الدراسة.

¹ - رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، 1993، ص1.

- الماهيات المستهدفة من وراء كل مدرسة.
- مزايا مختلف الأساليب.
- معوقات مختلف الأساليب.

يعرض الجدول التالي، تحليل مقارن لهذه المعايير حيث يقدم كل تيار مزايا ومحددات توضح للمسیر أحد جوانب الظاهرة التنظيمية.

حيث تظهر هذه المدارس مكملة لبعضها البعض (2006, Meier. O & Barabel.M)، واستعمال الاستعارات يجسد ذلك كما سنراه لاحقاً.

جدول رقم (1-2) : تحليل مقارن لمختلف المدارس الفكرية

المسائل	المزايا	الماهيات	طبيعة المشكل المدروس	الوضعية (حسب Baum)	الفترة	المدرسة
نفور- عداوة لامبالاة وضع حواجز مبادرة ضعيفة انعدام التأقلم الخارجي	اقتصاديات السلم رفع الأداء عدالة داخلية	الأمثلية الكفاءة إتمام المهام	نظام الإنتاج وظائف الإدارة البيروقراطية	نظام عقلائي نفعية رسمية نموذج مثالي	1890 - 1920	المدرسة الكلاسيكية
تحليل جزئي للحاجات تقدير مبالغ فيه للحاجات الاجتماعية، المداولة	ديناميكية الفريق الأخذ في الاعتبار العامل البشري	الإنتاجية الفعالية	الأداء الجماعي تشغيل فرق العمل، تحفيز	نظام طبيعي أولوية الفريق على الفرد، نموذج مثالي	1930 - 1960	مدرسة العلاقات الإنسانية
اعتبار غير كاف لمقاومات الفاعلين.	أسلوب من خلال العمليات، نمذجة، نظم المعلومات	البحث عن الحلول المشبعة وليس المثلى	معالجة المعلومة اتخاذ القرار	نظام عقلائي (عقلانية محدودة)	1940 - 1960	نظرية القرار
غياب المعلومات حول العمليات الداخلية	العلاقة: الحجم، تكنولوجيا- الهيكل التأقلم	إيجاد المنظمة الأكثر تأقلم مع الظروف الموجودة	العلاقة: منظمة - بيئة	نظام مفتوح وعقلائي	1955 - 1980	نظريات المواقف الاحتمالية
أساساً هو أسلوب وصفي	الأخذ في الاعتبار التعقيد والديناميكية التنظيمية	تقسيم المنظمة إلى أنظمة فرعية مرتبطة فيما بينها	العلاقة بين مختلف الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة	نظام مفتوح تنظيم ذاتي	1960 - 1980	تحليل النظم
التركيز على الفرد (فاعل إستراتيجي) على حساب الأطراف الأخرى للمنظمة	حرية نسبية للفاعلين البحث عن مناطق عدم التأكد	توضيح الإستراتيجيات الفردية للفاعلين خفض مخاطر الجمود	السلطة نزاع عدم تماثل المعلومة اختلال تنظيمي	نظام طبيعي البعد السياسي المنظمة = بناء اجتماعي	1970 - 1980	مدرسة التحليل الإستراتيجي للمنظمات
طريقة نظامية أكثر عملية محدودة	تنوع أشكال التنظيم	البحث عن الشروط التي تحقق فيها المنظمة تكلفة أقل من السوق	شروط إنشاء وبقاء المنظمة العلاقات: الموكل- الوكيل	نظام مفتوح وعقلائي التنظيم مثل هيكل للمعاملات	1970 - 1990	أسلوب الاقتصاد الصناعي
حتمية مفرطة ضعيفة عملياً	نسبية الدور المسيطر للمسيرين	شرح تطور المنظمات من خلال الاختيار الطبيعي	شروط بقاء وازدهار المنظمات	نظام مفتوح وعقلائي الإحاطة بالبيئة	1960 - 1990	نظرية تبعية الموارد وإيكولوجيا السكان

النظرية المؤسسية الجديدة	1980 - 2000	نظام مفتوح وطبيعي	المنظمة كبناء اجتماعي	البحث عن المشروعية النظام الأساسي للفاعل	الحقل التنظيمي	حتمية مفرطة
نظريات الهيكلية التنويرية	1960 - 2000	نظام مفتوح وطبيعي	تحليل ما بعد العقلانية، البحث عن مشروعية المؤسسات	المنظمات كثمرة للعلمية المؤسسية	توضيح أهمية القوى الاجتماعية المقاوم المؤسسي	حتمية خفض مفرد لدور المسيرين والمؤسسة
نظرية العقود	1980 - 2000	نظام مفتوح وطبيعي تجاوز الفصل بين الاقتصاد والاجتماع	تحليل العقود (الإطار المشترك للأفراد) الذي يسمح لهم بالتنسيق	شروط إنتاج التسوية تحليل النزاعات	وهم الرجوع إلى إيديولوجيات إدارية موحدة	تعقيد النظرية ضعيفة عمليا
أسلوب التحليل النفسي	1950 - 2000	نظام مفتوح وطبيعي المنظمة=نظم اجتماعي للمحماية من الإكتئاب	الضغط، الإكتئاب، والتوتر الذي تسببه المنظمات على الأفراد	ضمان تطور آمن للأجراء تحليل السلوك	خطر انزلاق المسيرين أخطار على نفسية الأفراد	تسجيل مبادئ حقل آخر الاحتياطات المتخذة تكون عند التدخل

المصدر: بتصريف، 79: Meier. O & Barabel.M, Manageor ,Dunod, Paris , 2006

تصنيف آخر مقترح من (Reed. M, 1996) لإدراك الأهداف التي ترمي إليها نظريات المنظمات حيث يعرف ست (6) إطارات للتحليل مرتبطة بمضمون سوسيو- تاريخي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (1-3): الخطابات الانعكاسية لنظريات المنظمات حسب Reed:

أهداف المنظمات	الإشكالية الأساسية	التوضيح	انتقال المضمون
العقلانية	ترتيب (تنظيم)	الإدارة العلمية، نظرية القرار (Taylor, Fayol, Simon)	من الغموض إلى التصنيع.
التكامل	الاتفاق (التسوية)	مدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo, Maslow...) تحليل النظم (von Bertalanffy...) نظرية المواقف الإحتمالية (Lawrence & Lorsch)	من رأسمالية المقاول إلى رأسمالية الرفاهية.
السوق	الحرية	نظرية تكاليف الصفقة (Williamson, Coase...) نظرية الوكالة (Jensen & Meckling...) نظرية الموارد (Pfeffer & Salancik...) إيكولوجيا السكان (Hannan & Freeman...)	من الرأسمالية الإدارية إلى الرأسمالية المتحررة الجديدة.
السلطة	السيطرة، السيادة	النظرية المؤسسية، البيروقراطية (Bourdieu).	الجماعية الحرة إلى الحرفية المفاوضة.
المعرفة	المراقبة	ما بعد الهيكلية، ما بعد الصناعي	من الصناعي إلى ما بعد الصناعي
العدالة	المشاركة	النظرية المنتقدة (Habermas)	من الكبت (المنع) إلى الديمقراطية المشاركة.

المصدر : Desreumaux. A, « Théorie des organisations", 2^{ème} Ed, EMS, Paris, 2005

أما التصنيف الأخير فهو مطور من طرف (Desreumaux, 2005) حيث يفرق الكاتب بين 4 حقول اهتمام في نظرية المنظمات تسمح بترتيب مختلف المدارس.

➤ النقاش: نشاط / هيكل (وضع نظري) Le débat : Action / structure

➤ نقاش بنائي / ايجابي Le débat : Constructivisme / positivisme

➤ نقاش محلي / إجمالي Le débat : Local / global

➤ نقاش فردي / جماعي Le débat : Individualisme / collectivisme

3-5-2- صور المنظمة ل G.Morgan:

ترتكز أعماله على الملاحظة التالية " تستند كل نظريات المنظمة والتسيير على صور ضمنية أو استعارات (métaphore) تقود إلى رؤية، فهم وتسيير المنظمات بطريقة خاصة (معينة) أي جزئية"، حيث يرجع الكاتب إلى استعارات لوصف المنظمة وكل "صورة" تناسب مدرسة فكرية أو أكثر. تساعد الاستعارات على فهم واستكشاف (التعمق) المنظمات من ناحية تعقيدها وربطها بنماذج معروفة في الحياة اليومية. ولهذا يجب أن يدرك المسير طريقة معالجة هذه الاستعارات بحكمة. يقترح (Morgan، 1997) ثمان (8) استعارات تساعد لتحليل الظاهرة المؤسسية، نعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4): المشاكل الإدارية الأساسية والاستعارات الدالة عليها

التوضيحات	المضمون الإداري	الاستعارة
Taylor, Fayol, المدرسة الكلاسيكية: Weber.	تعريف المنظمة كنظام مهيكول ومنظم: - تحديد الأهداف - درجة رسمية القواعد - درجة مركزية القرارات - وضع سياسة أجور محفزة (أجور ثابتة ومتغيرة) - احترام مبادئ العدالة والمساواة - استغلال نتائج التدريب واقتصاديات السلم - تسيير أمثل للعمليات - تحسين مستمر للأداء	آلة
* مدرسة العلاقات الإنسانية: Mayo, Maslow, Likert, Lewin, Hertz berg, Mc Gregor. * مدرسة المواقف الاحتمالية: Burns et Stalker, Lawrence, et Lorsh, Mintzberg, Miller et Friesen...	* تعريف المنظمة كمكان مشترك للاجتماع: - تحديد الحاجات الأساسية لمختلف المشاركين - تحديد العوامل المهمة لتحفيز المشاركين - وضع نمط إداري فعال - الأخذ في الاعتبار البعد غير الرسمي للمنظمة - البحث عن طرق لتنشيط وقيادة الفرق الاجتماعية - التعرف على طرق للتعاون ما بين الفرق. * تعريف المنظمة كنظام مفتوح على محيطها: - تحديد الأطراف الآخذة في المؤسسة - تحليل المحيط وتطوير الطاقات لمدف التأقلم - البحث عن هيكل يتناسب مع خصائص المحيط.	جهاز حي
* نظرية القرار: Simon - March	تعريف المنظمة كنظام للمعلومات:	دماغ

Wiener, Ashby, *مدرسة النظم: Melese, Von Bertalanffy...	- أمثلية نظام اتخاذ القرار (معالجة المعلومات) - وضع إجراءات فعالة للتغذية المرتجعة - التدريب التنظيمي وتطوير المنظمات المتعلمة.	
Shein (1985) - Dean et Kennedy (1982), Pascal et Athos (1981), Pascal (1984), Peters et Waterman (1982).	تعريف المنظمة كمكان مشترك للاجتماع: - تعريف ثقافة المؤسسة (القيم، روتين التنظيم) - التعرف على عوامل تحريك الجماعات والجمود التنظيمي - الكشف عن الثقافات غير الرسمية والثقافات الفرعية على مستوى المنظمات.	ثقافة
Crozier et Friedberg, March et Cyert, Mintzberg	تعريف المنظمة كمكان للصراع من أجل السلطة: - تحديد التحالف المسيطر والتحالفات الفرعية - الكشف عن الأمور السياسية، والخطط، وتقارير القوة - تحديد سلطة الأطراف الآخذة الداخلية والخارجية - الكشف عن مناطق عدم التأكد والإستراتيجيات الفردية للفاعلين.	نظام سياسي
Jaques, Pages, Enriquez, .Dejours, Kets de Vries	تعريف المنظمة كمكان للتوتر والضغط الداخلي: - قياس النبضات الإيجابية والسلبية التي تحدثها المنظمة - الأخذ في الاعتبار الأمراض المحتملة والبحث عن الحلول - وضع مبادئ الأخلاقيات وعناصر حماية الأفراد.	سجن ذهني
Marx, Weber, Bourdieu(1970), Braverman et Michels (1949).	تعريف المنظمة كنظام لإعادة الإنتاج الاجتماعي: - إدراك مكترحات إعادة الإنتاج الاجتماعي - تحليل الآثار السيئة الناتجة عن أنظمة الفكر المسيطر	وسيلة للسيطرة
Weick, Giddens, Les théories évolutionnistes et interactionnistes.	تعريف المنظمة كعملية دائمة الحركة: - تحديد المنظمة - تحديد القدرات والعمليات - تسيير التغيير.	تدفقات وتحولات

المصدر: Manageor, Op.cit, P88 (بتصرف من الباحثة)

4 - المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة:¹

يعد موضوع المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة، موضوعاً حديثاً نسبياً في الدول المتقدمة، في حين لم تهتم به بعض البلدان النامية وخاصة الفقيرة منها.

و يشير تعبير " الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية " إلى القرارات والسلوكيات داخل المنظمة، التي تعتمد على القيم والمثل، حيث تشتق كلمة أخلاقيات Ethics من كلمة يونانية Ethos وتعني الخاصية المعتمدة على المعتقدات الهادية المرشدة والمثاليات التي تنتشر بين مجموعة معينة من الأفراد أو المجتمع. و يمكن تعريف المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية التي يطلق عليها بعضهم أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) للإدارة بأنها مفهوم ينبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع الذي تسعى من خلاله منظمات الأعمال بواسطة إمكانياتها المادية والبشرية، أن تقدم لأبناء المجتمع الذي تعيش فيه الكثير من الحلول للمشكلات التي يعاني منها وتقديم المنفعة له وعدم الإضرار به عند ممارستها لأنشطتها الإنتاجية والخدمية. على ضوء ما تقدم يمكن القول، أن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة، تتضمن مجموعة السلوكيات

¹ - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 304 .

الأخلاقية، التي تقدم من خلالها على خدمة المجتمع المتواجدة فيه، وتحقيق المنفعة و الصالح العام له، ضمن إطار فكري سلوكي أخلاقي يفيد بأن خدمة المجتمع لم تعد مسؤولية الحكومة ، فحسب بل تشمل جميع منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ذلك لأن هذه المنظمات لولا قبول المجتمع لها، لما قامت و نمت و ازدهرت وحققت الأرباح.

و تمارس المنظمة مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية من خلال :

- عدم الإضرار بالبيئة من حيث تلويث الهواء، المياه، قطع الأشجار ...
- احترام القوانين و التشريعات المتعلقة بحماية البيئة، العمل، الضرائب والجمارك.
- إنتاج سلع و خدمات تلي حاجات المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة
- تقديم خدمات مجانية للمجتمع كإنشاء المستشفيات، المدارس ...
- تقديم حوافر مادية ومعنوية للعاملين داخل المنظمة، تؤثر إيجابيا في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم، واحترامهم وتقدير جهودهم باعتبارهم بشرا و ليسوا آلات¹.

5 - توجهات الإدارة المعاصرة :

يمر العالم الآن بمرحلة جديدة تماما تغيرت فيه أمور كثيرة عما كان سائدا حتى سنوات قليلة، حيث ظهرت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول إلى اقتصاديات السوق وعلى الصعيد التقني والعلمي شهد العالم طفرات هائلة أنتجت واقعا جديدا يبدو للجميع أنه يقوم على التواصل والاتصال اللحظي من خلال الأقمار الاصطناعية والشبكات الفضائية والإنترنت، فيعيش العالم الآن عصرا سمي في مرحلة " بعصر المعلومات " ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة و أخيرا يطلق عليه عصر المعرفة، و في جميع الأحوال و بغض النظر عن التسمية فإن سمات و ملامح هذا العصر و آلياته و معاييره تختلف جذريا عن كل ما سبقه، و بالتالي تفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة والمتحددة .

و لعل أخطر آثار العصر الجديد، هي بروز التنافسية **Competitiveness** كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ومن هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

* و من أهم الملامح السائدة و انعكاساتها لتوجهات الإدارة نجد :

- توجهات مكثفة لتطبيق اقتصاديات السوق في معظم العالم.
 - مشاريع تتصاعد لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية في أوروبا وأخرى مطروحة في الشرق الأوسط .
 - انطلاقات هائلة للتكنولوجيا في مختلف المجالات، وسيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات.
 - اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق ميزان التنافسية للمنظمات والدول.
 - الدور المتصاعد للقطاع الخاص والاهتمام المتزايد بالعلم والبحث العلمي وتنمية الموارد البشرية.
- * وتبلور تلك التوجهات فيما يلي :
- تطورات علمية و تكنولوجية مذهلة <====> عصر العلم و التكنولوجيا.
 - نهضة شاملة و سيطرة متكاملة للمفاهيم والأساليب المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات <====> عصر المعلومات.
 - توجه شامل نحو اختراق الحواجز الإقليمية وقيام اقتصاد عالمي <====> عصر العالمية (العولمة).

¹ - عمر وصفي العقيلي، الإدارة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 75 - 79 .

خلاصة:

يتبين مما سبق أن الإدارة هي جزء من النظام العام لتطور حياة الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إليها بسبب أهمية التعاون وتنظيم الجهد المشترك بين الأفراد. حيث ليس هناك اختلاف حول أهمية الإدارة في نشاط الأعمال. إن نظرة سريعة لتطور الفكر الإداري تؤكد الأهمية الكبيرة لهذا العلم / الفن الذي يسعى إلى تحقيق رفاهية المجتمع، وخدمة أهداف المشروع. فوظيفة الإدارة لا غنى عنها لأنها وظيفية لتحقيق الأهداف المرسومة، بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفشل. وفي الواقع، إن اعتبار الإدارة نشاطاً ديناميكياً - فاعلاً لاستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة، يعني أن الإدارة تلعب دوراً مذهباً في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والمادية الذي يخدم مصالح المعنيين بالمنظمة كلهم، يحقق أحلامهم، ويلبي رغباتهم، ويحافظ على مصالحهم وهكذا تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية.

أما بالنسبة لتطور الفكر الإداري، فقد كانت عبارة عن قراءات تساعد المدير على فهم وإدراك أحسن لتشغيل المنظمة، حيث ظهرت المنظمة في ثلاث وضعيات (Postures).

- المنظمة كنظام رشيد Rationnel
 - المنظمة كنظام طبيعي Naturel
 - المنظمة كنظام مفتوح Ouvert حسب (Scott, 1998)
- نظرت كل مدرسة للإدارة من جانبها الشخصي، فعلماء النفس والاجتماع نظروا إليها من هذه الزاوية، وكذلك الرياضيون والاقتصاديون نظروا إليها من زوايا كمية.
- إن العرض السريع للمدارس المختلفة بين أن بعض المدارس لا يمكنها مسايرة البعض الآخر نظراً لاتساع هوة الاختلاف بينهما.

بلا شك كل مدرسة قد ساهمت في تطوير النظرية الإدارية، لكنها لا يمكن أن تكون كافية في حد ذاتها لشرح ما يسمى اليوم بالعبارة الإدارية (Management Jungle)¹

إن هذه المدارس تعكس رغبة الإنسان في الشرح والتحليل واستخلاص النتائج للوصول إلى نظرية متكاملة للإدارة.

II - ماهية العمل المؤسسي:

مقدمة:

من الأكيد أن العملية الإدارية لا تتم في فراغ، وإنما في منظمة ما، حيث تظهر العملية الإدارية لتحقيق أهداف هذه المنظمة عن طريق توجيه وتنسيق الجهود الجماعية فيها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

و المنظمة عبارة عن تجمع من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف معن يعترف به المجتمع وبعبارة أدق تسبغ عليه الدولة خاصية المشروعية القانونية فضلاً عن رضا العاملين عن عملهم². لكل منظمة أهداف، تقترب أو تبتعد عن أهداف المنظمات الأخرى، ويقود هذا الاختلاف إلى الوظائف المتخصصة لكل منظمة.

تتعدد التعريفات الخاصة بالمنظمة، نجد منها: (إيزوني، 1964): "هي وحدات اجتماعية أنشأت لغرض تحقيق أهداف مرسومة من قبل وتحدد على أنها بناء اجتماعي يتكون من بناءات فرعية تتضمن مجموعة من الجماعات المرتبطة وظيفياً لتحقيق أهداف مشتركة"³.

كما تعرف على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الوحدات المتفاعلة معا والمترابطة وظيفياً والمتبادلة بنائياً مع

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، اليازوري، عمان، 2008، ص 98

² - منال، مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ - نبيل محمد صادق: تنظيم المجتمع، مدخل إسلامي، القاهرة، 1983، ص 208.

نفسها ومع البيئة الخارجية لها بما يحقق أهداف النسق ويساهم في تحقيق أهداف البيئة¹.

1- تعاريف أساسية للعمل المؤسسي:

1-1 مفهوم المنظمة وأنواعها وأصنافها :

يقضي كل واحد منا جزءا من حياته لإعداد نفسه لمستقبل قد يضعه في صورة أو بأخرى في منظمة ما (خدمية، إنتاجية، تطوعية) كما قد يقضي جزءا من حياته يتعامل مع هذه المنظمات بوصفه عميلا لها أو مستثمرا فيها، أو عاملا فيها. إذن ترتبط المنظمات بحياتنا اليومية لما لها من تأثير واضح على: إما فرص العمل التي توفرها لنا، أو على إشباع حاجاتنا من السلع والخدمات، أو على تحقيق ذاتنا وممارسة قيمنا الدينية والاجتماعية والإنسانية بشكل عام². و بالرغم من التأثير الواسع التي تمارسه المنظمات على حياة الأفراد والمجتمعات إلا أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجتمع وتتأثر بظروفه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية. وتحدد الظروف الاقتصادية الفرص التجارية والصناعية للأعمال، كما تحدد الظروف الاجتماعية والثقافية إمكانيات المجتمع من المهارات والكفاءات، وتضع الظروف الدينية الضوابط على السلوك والتصرفات (علي الشرفاوي، 1988).

* مفهوم المنظمة :

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بميكنة محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدودة السلطة والمسؤولية (Duncan، 1981)، والمنظمة مصطلح مرادف للمؤسسة والمنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المنظمات التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة، كما سيأتي لاحقا.

و على ذلك يكون لدينا ثلاثة جوانب مختلفة لدراسة المنظمات³:

1- المنظور البنائي: تمثل في دراسات Max Weber و Talcott Parsons ، وينظر إلى المنظمة على أنها تجمع بشري ينشأ بقصد الاستمرار لتحقيق أهداف معينة.

2- المنظور السلوكي: يتمثل في دراسات Herbert Simon و W. Whyte ، والفكرة المشتركة لدى السلوكيين هي أن المنظمة عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها ومن ثم تطبع سلوكهم و شخصياتهم بطابع خاص يختلف في محتواه و في مداه تبعاً لدرجة انتمائهم إلى المنظمة.

3- المنظور الإيكولوجي : تمثل في دراسات Philip . Selznick و Liberson ، هو أحدث من سابقه ويعتبر رد فعل لإهمال الكتابات الكلاسيكية لتأثيرات ما يحيط بالمنظمة من عوامل ومتغيرات.

و هنا لا يكون التركيز على تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة فقط ولكن أيضا على تأثير المنظمة في بيئتها المحيطة، والعلاقة بينها وبين المنظمات الأخرى، حيث أن المنظمات التي لا تستجيب لمؤثرات البيئة تنتهي بسبب العزلة لأنها بذلك تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة.

* تصنيف المؤسسات:

يمكن تصنيف المؤسسات إلى ثلاث مجموعات هي:

* المؤسسات الإنتاجية: تختص بإنتاج سلعة معينة شكلية أو تحويلية. وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل

¹ - أشرف محمود غيث عن فوزي بشرى و آخرون، المعطيات النظرية لدراسة المنظمات، القاهرة، 1986، ص 9.

² - محمد أكرم العد لوري، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 13.

³ - منال، مرجع سبق ذكره، ص 13.

فيه، تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك، وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى. وتأخذ شكل مؤسسات النشاط الاستخراجي، والتحويلي، والتجميعي.

* المؤسسات الخدمية: هي مؤسسات ربحية، تقدم خدماتها في نظير الحصول على مقابل، وتكون أيضا تابعة للقطاع الحكومي، والخاص، والمشترك. ومنها المؤسسات البنكية التي هي محل الدراسة الميدانية.

* المؤسسات التطوعية: هي مؤسسات لا تسعى للربح، إنما لخدمة المجتمع. معظمها قام على أساس ديني أو أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع. (علي الشرفاوي، 1988)

* أنواع المؤسسات :

حسب (Henri Mintzberg, 1994)، في كتابه ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي، تقسم المؤسسات إلى

خمس أنواع هي:

المؤسسة الميكانيكية: هي مؤسسة بيروقراطية و رسمية ومركزية، تصلح للبيئة المستقرة، مثل خطوط الطيران، والبنوك.

المؤسسة الديناميكية: تنشأ حول المؤسسات الصغيرة وتتميز بقدر من المرونة، والتخطيط يكون فيها مكلف وغير عملي.

المؤسسة المهنية: تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وبيئة عمل مستقرة، ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم

على مساعدتهم، لا على مراقبتهم. ومنها المستشفيات والجامعات.

المؤسسة البيروقراطية: هي تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية، يجتمع فيها عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية

عالية، ويكون هيكلها شبكي أو على شكل مصفوفة، وهي تعمل بطريقة فرق العمل. ومن أمثلتها: الصناعات عالية التقنية

وصناعة السينما.

المؤسسة المتنوعة: هي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية، وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية

لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة، وتتركز في: المؤسسات المتعددة الأنشطة، أو المتعددة الأسواق، أو المؤسسات القابضة.

ويكون فيها التخطيط مركزي والتنفيذ غير مركزي.

1-2 - فلسفة العمل المؤسسي، خصائصه ومراحله:

* مفهوم العمل المؤسسي، وخصائصه:

إن العمل المؤسسي أو العمل من خلال المؤسسة أو العمل بالذهنية المؤسسية شكل من أشكال التعبير عن التعاون

بين الناس والميل لقبول العمل الجماعي (Team Work) وممارسته شكلا ومضمونا، نصا وروحا وأداء العمل بنسق منظم

قائم على أسس ومبادئ وقيم تنظيمية محددة (Organized Work)، والعمل المؤسسي بهذه الطبيعة ليس اختيارا في عالم

اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود، والمنافسة من أجل تقديم الأفضل، حيث لا مكان اليوم للعمل الفردي

(بالمفهوم الأسطوري).

إن العمل المؤسسي هو ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية عظيمة مثل: "و تعاونوا على البر والتقوى"، و "إن الله

يجب الذين يقاتلون صفا واحدا".

و هكذا يتبين للعمل المؤسسي أهمية بالغة لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، و من العفوية إلى التخطيط،

ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي

إلى الشرعية القانونية.

ويتميز العمل المؤسسي بمجموعة من الصفات، أهمها: الانفتاح والنضوج والعزم والتوكل على "الله" و التفكير

الإيجابي والمهارات الإشرافية اللازمة. كما يضمن العمل المؤسسي ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات

والتجارب والمعلومات، ويحافظ على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة، كما أنه يضمن التزام العاملين فيها بمجموعة من

القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أدائهم وسلوكهم وعلاقتهم الوظيفية والإنسانية إلى جانب أنه يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية من خلال سياسات التوظيف وأساليب التدريب والتأهيل.

* مراحل العمل المؤسسي:

تعد المؤسسة كائن حيوي لها عوامل قوتها وضعفها وعوامل إستمراريتها وزوالها، من خلال الإدارة في كل المستويات، فهي المسؤولة عن بقاء واستمرار وتميز المؤسسة في بيئتها.

كما أن للمؤسسة احتياجات أساسية أطلق عليها (وليم بنين، 1993) هرم " احتياجات المؤسسة " أو " دورة حياة المؤسسات " و للاختصار: (E's - 5) وهي الأحرف الأولى من المراحل التالية:

1 - المرحلة الأولى: مرحلة النشأة والوجود (Existence):

تبدأ المؤسسة في هذه المرحلة عن البحث عن أسباب وجودها محاولة بذلك الإجابة عن أسئلة جوهرية هي: (من نحن؟) و(ماذا نريد) و(كيف نصل؟)، والوجود لا يقصد به الفكرة إنما يعني الوجود المادي و القانوني(المشروعية)، من خلال تحديد الرؤية (vision) المستقبلية الخاصة بها والرسالة (الغاية) التي تتطلع من خلالها لتحقيق رؤيتها. وهويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات. وهذا ما يتطلب تشخيص عميق للبيئة المحيطة للتعرف على مميزات ومواصفات المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء ونوع المنافسة.

إذن كل هذا يتطلب مستوى عال من التحضير والاستعداد، "لقوله تعالى: وأعدوا لهم ما استطعتم..."

2- المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس و البناء (Establishment):

حتى تستجيب المؤسسة لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة المنوطة والأهداف الموضوعية، تبدأ باختيار الهياكل التنظيمية والإدارية المناسبة وتضع السياسات والمعايير اللازمة للأداء العالي وتضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة ومستلزمات التخطيط الإستراتيجي.

3 - المرحلة الثالثة: مرحلة التوسع والامتداد (Expansion):

تضع المؤسسة في هذه المرحلة، الخطط والإستراتيجيات من أجل إحداث توسيع وامتداد يمس: علاقتها الإنسانية، عملاء وأسواق جديدة، زيادة الكمية والتنوعية والسرعة لطرح منتجات أو خدمات جديدة، طرق الدعاية والترويج ، استخدام أكبر للتكنولوجيا (توسع تقني) وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بحساب حصتها من السوق.

4 - المرحلة الرابعة: مرحلة الارتقاء (Elevation):

تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى أعلى درجات التمييز (Distinguished – level) لجميع مكونات المؤسسة (Processes , inputs , outcomes) وهذا يتحقق بتبني نظرية الجودة الشاملة والالتزام فعلا بمبادئها و متطلباتها من خلال عمليات التحسين المستمر (Continuous Improvement) .

5 - المرحلة الخامسة: مرحلة التمكين و الاستمرار (Elongate):

تصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى القمة، و يتجلى هذا في حصتها في السوق والطلب على منتجاتها و انتماء و لاء موظفيها لها وثقة عملائها بها وتحقيق أعلى درجات الربحية وبهذا فهي تحاول بناء صورة ذهنية راقية خلال سنوات من العمل الجاد في تقديم الأفضل في كل شيء، إلى أن يتحقق ما تسعى المؤسسة إليه وهو السمعة الحسنة Excellent reputation. وهذا يكون نتيجة لعمليات التقييم المستمر والاستفادة من التغذية المرتجعة. و تطبيق أعلى درجات المصادقية والشفافية حيث تتحول مشاعر الموظفين من الشعور الوظيفي (Profession) إلى شعور الشراكة (Partnership).

2 - أسس العمل المؤسسي:

المؤسسة كأى بناء يجب أن تركز على أركان أساسية متينة وكلما كانت هذه الأركان قوية، كلما كان البناء قويا.

- تناول الكثير من المفكرين في مجال الإدارة موضوع البناء المؤسسي أو التطوير التنظيمي، وطرحوا العديد من النظريات والأفكار، أهمهم (ماكيترى) الذي حدد 7 أسس رئيسية، لا تستغني عنها المؤسسة، هي¹:
- 1 - تبني منظومة من القيم والمبادئ (Shared – Values) يتمحور حولها عمل المؤسسة.
 - 2 - وجود إستراتيجي واضحة (Strategy) ومحددة للمؤسسة.
 - 3 - بناء هيكل تنظيمي (Structure) متين يتناسب مع طبيعة المؤسسة وإستراتيجيتها.
 - 4 - تبني نمط أو أسلوب إداري (Style of management) يتناسب مع رؤية المؤسسة.
 - 5 - وضع أنظمة عمل (Systems) دقيقة ومرنة تتناسب مع عمل المؤسسة.
 - 6 - استقطاب إطارات بشرية (Staff) ذات نوعية متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة.
 - 7 - تنمية مستمرة للمهارات (Skills) اللازمة لأداء عمل المؤسسة.
- وستتناول شرح هذه الأسس بالتفصيل:

1-2-1- الركن الأول: القيم والمبادئ (ثقافة المؤسسة):

* مفهوم القيم:

حسب (معجم العلوم الاجتماعية، 1975)، تشير كلمة "قيمة" في معناها الفلسفي إلى انتقال من دلالة مادية معروفة في علم الحساب والاقتصاد إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير أو جمال أو صواب. ولا تكاد تستعمل كلمة "قيمة" في الكتابات الاقتصادية المعاصرة، حيث نجد مصطلح المنفعة أو الثمن أكثر استعمالاً لما تتضمنه في الأذهان من معانٍ فلسفية وأخلاقية.

القيم هي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما وتكون بمثابة موجات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عنها أو انحراف يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة.

* أنواع القيم:

يشير الفيلسوف "شيرا نجر" إلى أن القيم تنقسم إلى ست مجموعات، ويؤكد أن الإنسان لا ينتمي بصورة خالصة إلى أحد هذه المجموعات، لكن لا يوجد إنسان يخلو من القيم، وهذه الأقسام هي:

- القيم النظرية: هي تهتم بالكشف عن الحقيقة من خلال منهج علمي غايته البحث عن المعرفة وتحصيلها دون النظر إلى كم الإنجاز أو التحصيل وتسمى بالقيم النهائية أو المستديمة مثل: الحرية، الأمان، العدالة.
- القيم الاقتصادية: هي تهتم بالنتائج العملية والعوائد المحققة أو المرتقبة وكثيراً ما تتعارض مع القيم النظرية، منها الإيجابية مثل حب العمل والإنتاج والسلبية مثل الفوضى، عدم المرونة في التعامل مع المتغيرات السريعة.
- القيم الجمالية: تسعى وراء الشكل والتناسق وتنصب على الجانب الفني في الحياة مثل (الحب، التسامح، النظافة).
- القيم الاجتماعية: ببساطة هي عمل الخير، تهدف إلى تجريد الفرد من الأنانية وحب الذات، وخلق روح المشاركة والعمل الجماعي.
- القيم السياسية: تعتبر أن القوة هي الدافع الأساسي للحركة والعمل والسلطة والتأثير في الناس والحياة و منها: حرية التعبير، الديمقراطية، الشورى، التنمية
- القيم الدينية: تركز هذه القيم على الإحساس بوجود قوة روحية تنظم الكون وهي تقوم على الأخلاق والإيمان بالله مثل:

¹ - العلوني، مرجع سبق ذكره، 2002 ، ص36 .

(الالتزام، الإتقان، الصدق، حسن التعامل، الشفافية، النصح).

* أهمية القيم:

- تعد القيم بمثابة "الميثاق الأخلاقي" لأي مؤسسة، حيث تبنى على أساسها القرارات وترسم الخطط وتوضع السياسات وتتخذ الإجراءات، وتبنى النظم، وتحدد الأسس والمعايير، وتقام العلاقات وتقدم الخدمات. لذا فإن انتشار القيم بين كل أطراف المؤسسة يدعم الانسجام والتوافق بينهم. وذلك من خلال الفوائد التالية للقيم:
 - تمثل القيم معنى السلوك ودلالته مثل السعي لتحقيق المنفعة العامة على حساب المصلحة الخاصة.
 - تحدد القيم التزامات الأشخاص ودوافعهم البعيدة المدى مثل حرية التعبير.
 - تساعد القيم في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها.
 - القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ والتكاليف الضائعة، مثل تأدية المهام بأقل التكاليف وبأعلى درجات الإتقان.
 - تحرر القيم الإنسان من الأنا والذاتية وتنمي الحبة والتعاون بين الأفراد.
 - تخلق القيم ضوابط داخلية وخارجية، فتجعل حدوداً فاصلة بين معايير الخير والشر. وحين يضعف الاقتناع بالقيم تتعرض للاهتزاز وتفقد أثرها في النفوس ويحدث ما يسمى بالوهن الخلقى، فتضطرب المعايير وتضعف قدرتها على توجيه السلوك.
- * مستويات القيم :

تعتبر القيم من العوامل الرئيسية التي تسعى لها المؤسسة الحديثة لتحقيق أهدافها وتطوير أداء موظفيها. وتمثل القيم "قوة دافعة" للمؤسسة ولأفرادها وتعبّر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها وتؤثر على أدائها وقراراتها على جميع المستويات. أكيد أنه لا توجد مؤسسة بدون قيم حتى وإن كانت هذه القيم خفية وغير واضحة أو متداولة. وإيماناً من المؤسسة الحديثة بأهمية القيم وأثرها فإنها تحرص على إيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها وبمختلف مستوياتهم الإدارية ووظائفهم، من خلال منهجية العمل وطرقه وأمنائه وممارساته.

وتسعى جاهدة إلى ترسيخ ذلك في الواقع العملي. ولذلك تم وضع القيم في نسق أو منظومة بحيث تؤدي هذه المنظومة إلى تفاعل القيم مع بعضها وبالتالي تعمل على تحقيق الأهداف وتنظيم سلوك الفرد والمؤسسة.

ويمكن تقسيم القيم في المؤسسة إلى أربع مستويات هي: ¹

- القيم الجوهرية: وهي العناصر الأساسية في المؤسسة، كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، وقد يتم تحصيلها من خلال الاستثمار في الإنسان، الدعم المتواصل والتدريب المستمر.
- القيم الأساسية: تمثل خصائص المؤسسة ومنتجاتها وتعمل على تحقيق رسالتها وأهدافها ومنها الجودة، الشمولية والتخصص.
- القيم البنائية: أكيد هي مخرجات للقيم السابقة ومنها: الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية ...
- القيم المميزة: تتكون هذه القيم مع مرور الوقت، فهي غايات بعيدة المدى تسعى المؤسسة إلى التميز بها، مثل: مؤسسة دائمة التعلم والتجديد وتطور الأداء والإنجاز.

* قياس ثقافة المؤسسة :

ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والمثل العليا والمبادئ والأخلاق التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ولهذه الثقافة تأثير كبير على سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وخارجها وكذا على جميع النواحي التنظيمية مثل: كيفية اتخاذ القرارات، ومن يأخذها ومن ينفذها؟ وكيف يتم التعامل مع العاملين؟ وكيف تستجيب المؤسسة إلى البيئة المحيطة تعاوناً أو

¹ - أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، 1994، عن العدلوني، ص 44.

تنافسا أو تخصصا وغير ذلك¹.

2-2- الركن الثاني: إستراتيجية المؤسسة:

* مفهوم الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية هي إنجليزية الأصل (Strategy) وتعني بالعربية " الصراط "، أطلقت في البداية على أسلوب التحرك العسكري المخطط أثناء الحرب، ثم أصبحت تطلق على " التخطيط المتكامل "، وفيما بعد ظهرت الحاجة إلى هذا المفهوم في مجالات أخرى مثل التنمية المالية كالاقتصاد أو التنمية البشرية كالتربية لتحقيق خطوات الانتقال من الواقع إلى المستوى المرغوب، واستخدمت الكلمة ذاتها أي " إستراتيجية " التي أصبحت تعرف بعلم " براعة التخطيط " أو علم براعة التدبير ". (أحمد الأسمر، فلسفة التربية، 1996).

وتعني الإستراتيجية أيضا " الخطة " أو " الاتجاه " أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، وهي " الممر " الذي يأخذنا من هنا إلى هناك وهي " الأسلوب " أو " طريقة العمل " وهي أيضا " موقع " أو " مكانة " نريد الوصول إليها، وهي " منظور " أي " الرؤية الشمولية " للعمل، وهي " الطريقة الشاملة " التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف على المدى البعيد بحيث تشمل كل الاعتبارات الزمنية والمكانية، والمادية، والبشرية والحسابات الواقعية والمستقبلية (Henri Mintzberg ، صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي، 1994).

وهي الاتجاه العام الذي تتخذه المؤسسة وصولا إلى غايتها، حيث تتعدد طرق الوصول إلى هذه الغاية، و من هنا تأتي تشكيلة من البدائل الإستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل وفق معايير منها: الإمكانيات والظروف المتاحة والعوائق المحتملة و التكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية والعوائد المتوقعة، وتكون الإستراتيجية المفضلة مزيجا من عدد من الإستراتيجيات أو سلسلة متتابعة من عدد من الإستراتيجيات. (العدلوني، ص54).

* مقومات الإستراتيجية:

تستند الإستراتيجية إلى أربع مقومات أساسية تتكامل مع بعضها البعض، وأي خلل في أي واحد منها يؤثر على البناء الإستراتيجي للمؤسسة كلها، وهي:

– الفكر الإستراتيجي:

تحدد فيه المؤسسة هويتها ومهمتها ومنهجها بالإجابة عن الأسئلة الإستراتيجية الرئيسية التالية: من نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف نصل؟

– التخطيط الإستراتيجي:

يتمثل في دراسة الواقع و تشخيصه وتحليله لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحدقة بالمؤسسة، فتضع البدائل وترسم المسارات الحرجة مع مراعاة العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، ثم تحدد رؤيتها المستقبلية ورسالتها، ثم تضع المراحل الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية ذات المدى البعيد، من خلال الوسائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف.

¹ – طور (H.Stokes & R.Harrison) أداة لقياس ثقافة المؤسسة مكونة من 15 سؤالا، يتفرع كل سؤال إلى 4 خيارات والمطلوب من القارئ أن يعطي درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، كما يلي:

- 4 درجات : لأفضل اختيار
- 3 درجات : ثاني أفضل اختيار
- 2 درجات : ثالث أفضل اختيار
- 1 درجة : أقل الاختيار أفضلية .

- الخطة الإستراتيجية :

هي المنتج الذي تنمر عنه عملية التخطيط الإستراتيجي، وفيها يتم تحديد الأهداف التفصيلية لكل مرحلة، و الوسائل الخاصة لكل هدف، والسياسات الضابطة والإجراءات اللازمة للتنفيذ وتحديد جهات التنفيذ والمتابعة ووضع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ، ومن ثم تنبثق مجموعة من البرامج التنفيذية المحددة.

- الإدارة الإستراتيجية:

هي من أهم المقومات، حيث بدون توفيرها في المؤسسة لا يمكن أن تتحقق الخطط، مهما كان الفكر راقيا، ومهما كان التخطيط متقنا ومهما كانت الخطة محكمة، إن الإدارة الإستراتيجية هي الإدارة التي تستفيد من دروس وتجارب الماضي وتستوعب ظروف ومتغيرات الواقع، وتستشرف آفاق المستقبل، وتنقل المؤسسة من مرحلة إلى أخرى وتحقق النتائج و الأهداف بفاعلية عالية و بأقل الجهود والتكاليف، و تستخدم الموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة بأفضل ما يمكن. (و هذا ما نحاول تناوله بأكثر تفصيل في الفصل 3).

* مراحل وضع إستراتيجية المؤسسة (5-O's):

يوجد خمس مراحل لوضع إستراتيجية المؤسسة وهي:

● مرحلة البدء والانطلاق (Origination): تطرح فيها الأسئلة التالية:

من نحن؟ وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟

ومن أجل الانطلاق في عملية التخطيط يجب الإجابة عن الثلاثية التالية: (3-V's): تقييم الواقع (Valuation)،

بلورة الرؤية (Vision) ومعرفة المتغيرات (Variable).

● مرحلة البحث عن الفرص (Opportunities):

يتم فيها تقييم شامل لواقع المؤسسة واستكشاف الفرص المتاحة لها من خلال معلومات المرحلة الأولى. حيث تحدد فيها

المجالات والأهداف الإستراتيجية وأولويات المؤسسة والنتائج المتوقعة.

● مرحلة تحديد الأهداف (Objectives):

تقوم المؤسسة بفرز المعلومات وإعادة صياغتها على شكل أهداف كبرى بعيدة المدى، أهداف إستراتيجية متعلقة بالبنية

التنظيمية وبالفاعلية والكفاءة، والأداء والموارد البشرية والتقنية والعملاء والمنافسين والبيئة المحيطة.

● مرحلة التشغيل والتنفيذ (Operation):

يتم وضع الأهداف والأولويات على شكل خطة تنفيذية، تنقل المؤسسة من "عمل الخطة" إلى "خطة العمل"

والتأكد من توفر الشروط الأساسية مختصرة بكلمة (S.M.A.R.T) لتدل على صياغة محددة للأهداف specific ومعايير

للقياس measurable، وتحديد الأنشطة والوسائل activities وتحديد مسؤوليات التنفيذ responsibilities، وتحديد

زمن التنفيذ time.

● مرحلة تقييم النتائج (Outcomes):

إن الاختيار الحقيقي لخطة المؤسسة هو ما تحققه من نتائج، ولتطبيق هذا الاختيار لابد من وجود معايير لتقييم النتائج،

حتى يتبين مقدار تحقيق الأهداف وأسباب ذلك، ثم العمل على التصحيح (Feed-back) لتحقيق الهدف.

و يجب أن تضع المؤسسة معايير محددة أو (مواصفات للأداء) ومؤشرات للنجاح تستخدم لقياس القيم الحقيقية للنتائج،

التي على أساسها تقيس المؤسسة مدى نجاحها وأنها تسير بالاتجاه المرسوم وبشكل سليم نحو رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

2-3 الركن الثالث - أسلوب إدارة المؤسسة:

*** مفهوم أسلوب الإدارة:**

يقصد بأسلوب الإدارة، كيفية توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة وإدارتها الفرعية وكيفية ممارسة السلطة. و عموما في القطاع العام، ينتشر أسلوب (التخوف) الذي يتمثل في معاقبة من ينخفض أداؤه من الموظفين دون محاولة التعرف على أسباب انخفاض الأداء بغية العلاج، وهذا ما يؤدي إلى التزام الكثير من الموظفين بأداء العمل، التزاما قانونيا فقط، بعيدا عن المسؤولية والجودة.

وفي المقابل، يوجد أسلوب (التفويض) ويقصد به قيام الرئيس بتفويض السلطة لمؤوسيه وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

*** الأساليب الإدارية الشائعة:¹****- أسلوب الإدارة بالأهداف:**

هو أسلوب إداري يعتمد على ست خطوات هي:

- تحديد المهام للشخص الواحد أو الوحدة الإدارية.
- تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية.
- تحديد مؤشرات الأداء (عوامل يمكن قياسها مثل: الإنتاجية، لتنمية)
- تحديد الأهداف على شكل النتائج المطلوب تحقيقها وبشكل قابل للقياس.
- خطط و برامج العمل، مرتبة بشكل منطقي لتحقيق الهدف.
- الرقابة لضمان التنفيذ بالمعدل المطلوب (المخطط) من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

- أسلوب الإدارة بالمشروعات:

هو أسلوب يقوم على تحويل كل الأهداف (الطويلة، المتوسطة والقصيرة المدى) إلى مجموعة مشروعات، والمشروع هو أي عمل له بداية و نهاية لتحقيق أهداف محددة ضمن معايير متفق عليها: (معايير زمنية، مادية ونوعية). و إدارة المشروع تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

- أسلوب الإدارة بفرق العمل:

هو الأسلوب المستفاد من التجربة اليابانية، و فرق العمل هي وسيلة لغاية، أو مدخل لتحقيق هدف ما، وتقوم فرق العمل على قواعد مشتركة تساعد على إدارة نفسها. ويرتبط نجاح الفرق بما يلي: اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، والعمل في جو مريح وغير رسمي، عدم قبول المنافسة الفردية، الثقة والتعاون، تحسين الأداء المستمر ومراجعة النتائج، تبادل القيادة، واتخاذ القرارات بتأييد الأغلبية

- أسلوب الإدارة على المكشوف (الإدارة المفتوحة):

هي طريقة جديدة في الإدارة، تجبر كل عضو في المؤسسة على تركيز جهوده لتحقيق مزيد من الأرباح. فهي تأخذ أفضل ما في ممارسات التمكين والجودة و فرق العمل وإعادة الهندسة، وتضفي عليها منطقا إداريا مقنعا، بحيث يصبح لكل عمل هدف، ولكل نتيجة سبب. أهم مميزات المؤسسة المكشوفة هي:

- إطلاع كل موظف على حساباتها وأرقامها.
- إدراك العاملون أن كل عمل يقومون به يهدف إلى ارتفاع الأرقام المالية.
- امتلاك الموظفون حصة مباشرة في نجاح المؤسسة.

¹ - العلوني، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 60 .

- أسلوب الإدارة المتحررة:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة التحرر من القيود، حيث كلما زادت النظم والإجراءات الإدارية وعلت الهياكل التنظيمية في المؤسسة، كلما مالت ثقافتها إلى التقليد وقيادتها إلى السيطرة وأداؤها إلى التباطؤ. ولتحقيق ذلك لابد من موافقة الإدارة العليا للتغيير والتحول الدائم كأسلوب عمل ونمط حياة جديدة داخل المؤسسة.

- أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ:

هو أسلوب إداري يجمع بين التركيز على الكم والنوع معا، وتلعب فيه القيم دورا كبيرا فهي ترفع مستوى الأداء في كل جزء من المؤسسة. والتوازن عبر المؤسسة يخلق قاعدة لنمو مستمر.

- أسلوب الإدارة بالهدم الخلاق أو التحول التنظيمي:

يعني التحول من المبادئ الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية إلى مجموعة أخرى جديدة، ويجب أن يتم هذا التغيير عن اقتناع وليس تحت الضغوط والحاجة. أي يجب عزل الهيكل القديم وإحلال التكنولوجيا التنظيمية محله تدريجيا وهو ما زال يعمل.

- أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع (الموجة الرابعة):

هو الأسلوب الإداري الذي سيمثل السمة الغالبة لإدارة الأعمال في القرن 21، حيث يتحول دور المؤسسة من الاستغلال إلى خدمة المجتمع. فينصب اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين ورفاهيتهم ورضاهم، وستتسم القيادة بالصدق والصراحة والاعتماد على القيم، والاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية. وخير دليل على هذا التغيير هو المؤسسات المتعلمة جيدا التي تعتبر نفسها الخادم المطيع للمجتمع وبذلك تتحول مهمة المؤسسة من "الإنتاج" إلى "الخدمة" الخدمة البيئية، والخدمة التعليمية، والخدمة الاجتماعية والخدمة الصحية والخدمة الاقتصادية.

2-4- الركن الرابع: هيكل التنظيم الإداري:

* أهمية التنظيم الإداري:

ظهر التنظيم منذ العهود البدائية حيث بدأ الإنسان يكافح في سبيل عيشه وأمنه وإثبات وجوده. فكان بديها دون تخطيط. و أول شكل للتنظيم تمثل في الأسرة كونها وحدة إنتاج و وحدة استهلاك في نفس الوقت، وبعدها بدأ التخصص وتوزيع العمل بين أفراد الأسرة ثم نمى إلى تخصص الأسرة، فتخصص المؤسسة في مختلف المجالات وتقدم التخصص ليصبح دوليا لكن نمو حجم المؤسسة وازدياد التخصص، زاد من تعقيد علاقات العمل، وأصبحت الحاجة ملحة لتنظيم هذه العلاقات على أسس علمية وعملية متطورة، وتزايدت أهمية " الإدارة " كوظيفة يشكل التنظيم الإداري أحد أهم مسؤولياتها، و أهم عناصر هذا التنظيم هو تنظيم العنصر البشري وتتلخص أهداف وظيفة التنظيم الإداري فيما يلي¹:

1 - وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2 - تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف البشرية والمادية والفنية.

3 - وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة (Inputs) إلى الإنتاج المحدد (Outputs).

4 - إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة.

* تعريف هيكل التنظيم الإداري:

إن تعبير "هيكل التنظيم الإداري"² يعني رسم الصورة التي تعني شكل الكيان كاملا بما فيه ترتيب و وضع أجزائه، وكون الهيكل صورة خارجية مصغرة فهو يشبه الخريطة حيث أنه "يمثل الأصل" تمثيلا صحيحا، و وظيفته تسهيل دراسة وفهم واستيعاب الأصل بالطريقة الطبيعية والمنطقية.

¹ - العلوني، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 69 .

² - تعبير "هيكل التنظيم الإداري" أو تعبير "التنظيم الهيكلي" يؤديان إلى نفس المعنى، إذ يجمع بينهما معنى "الهيكلة".

و يستنتج أن التنظيم الهيكلي: هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل و يشمل: تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وهو أساسي من حيث أنه أساس ومرحلة سابقة لكافة التنظيمات الأخرى. و هو تصميم من حيث أنه يشمل: أسلوب توزيع المسؤولية لوظائف تتدرج في مستوى مسؤوليتها و اختصاصها بشكل هرمي، يتحدد ارتفاعه بعدد المستويات الإدارية واتساعه (عرضه) بعدد الوظائف الذي يتحدد بحجم العمل ودرجة المسؤولية وعمق التخصص في عمل المؤسسة.

* مميزات التنظيم الإداري الناجح:

يهدف التنظيم الإداري إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل الإدارة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة وبالتالي توفير العناصر الضرورية لانتظام سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية. ولكي يضمن التنظيم الإداري النجاح، يجب أن تتوفر فيه المميزات الرئيسية التالية:

- التغطية الشاملة، أي عدم إهمال مهمة بدون مسؤول.
- الوضوح أي تحديد واجبات وصلاحيات كل شخص.
- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- المرونة، أي قبول التعديل الذي يعكس كل تغيير.

2- 5- الركن الخامس: أنظمة العمل في المؤسسة:

* مفهوم أنظمة العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

* مكونات أنشطة العمل:¹

- السياسات (Policies): هي المقررات والأحكام الشاملة التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود للتصرف في كل نشاط من نشاطات المؤسسة.
- القواعد و الأساليب (Rules & Methodes): هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات وتنطبق على الإجراءات. وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.
- الإجراءات: (Procédures): هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها، والتقييد بها لتحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة.

- الخطوات: (Steps): هي التي تمثل عملاً مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء. وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول بشكل واضح لا يترك مجالاً للتهرب من المسؤولية وتحديد العمل نفسه والأدوات المستخدمة لتنفيذه.

* مفهوم الصلاحيات في المؤسسة:

الصلاحية بشكل عام هي السلطة الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير. من أهم مبادئ الإدارة السليمة أن يمنح المسؤول الصلاحيات التي تتناسب وتنفق مع نوع وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه، والتي تسمح له بالقيام بمهامه على الوجه الأكمل. لذا فإنه لا يمكن الفصل بين المسؤولية والصلاحية، فكل مسؤولية تعني تحويل الصلاحية للمسؤول لتمكينه من الاضطلاع بها، وكل صلاحية تعني تحمل المسؤول لمسؤولية ممارسته

¹ - الإدارة التطبيقية، المجلد 3، العدد 4، أبريل 1994. (بتصرف).

هذه الصلاحية. إذن لائحة الصلاحيات، المتعلقة بالمؤسسة تشمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لائحة كاملة بالمسؤوليات وحدود هذه المسؤوليات فيما يتعلق بكافة النشاطات الإدارية في المؤسسة ويشمل ذلك صلاحيات المسؤولين في الإدارات المختلفة في المؤسسة.

و تشكل لائحة الصلاحيات أداة فعالة لتنظيم سير العمل وإحكام الرقابة الداخلية، لذا يتوجب على كافة المسؤولين في المؤسسة الالتزام بهذه الصلاحيات على مختلف مستوياتها.

2-6 - الركن السادس: الموارد البشرية:

من الواضح اليوم أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو أعلى الموارد اللازمة للإدارة و ضمير المؤسسة وقلبها الحساس. وتبرز أهمية العنصر البشري من خلال التحول الذي حدث في مسميات العاملين: فمن الهيئة العاملة إلى رأس المال البشري (بلغة الاقتصاديين)، والأصول البشرية (بلغة المحاسبين) ورأس المال الذكي والمعرفي (بلغة الإداريين). ولقد مر الاهتمام بالعنصر البشري بعدة مراحل واتخذ عدة أشكال إدارية إلى أن أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقساماً متنوعة ومتخصصة تترجم هذا الاهتمام.

* مفهوم الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي مؤسسة وهي عنصر الإنتاج الرئيسي فيها وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المؤسسة من مختلف الجنسيات. وباعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية فهي تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، وتجمع كل الدول (نامية ومتقدمة) على ذلك في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية مدروسة. (علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، 1992).

* مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتوظيف يشمل: الاستقطاب والاختيار والتعيين. والقيادة تعني هئية الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء الجيد وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء (التقرير الختامي للملتقى السنوي الثاني للموارد البشرية، جدة، 1996)¹.

* مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعني إعداد وهئية القوى البشرية، حتى تصبح قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية ويتم ذلك من خلال برامج التعليم والتدريب، وزيادة وعي القوى البشرية وتزويدها بالوسائل الحديثة، وتحسين أساليب إدارتها. (الدليل الموحد للمفاهيم والمصطلحات في دول مجلس التعاون ص 22، 1996).

ويجب أن تستند إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في بناء العنصر البشري إلى جملة من المرتكزات أهمها: اعتبار تنمية الموارد البشرية شريك أساسي ومحور إستراتيجي في رؤية المؤسسة الناجحة وخططها ومستقبلها، وضرورة حتمية وأداة فعالة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، ومدخل هام من مداخل التحسين المستمر للأداء، إذ أن الإنسان مركزها ومحورها الأساسي، وعملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع إدارة المؤسسة للوصول إلى الأهداف.

* وظائف إدارة الموارد البشرية:

المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات البشرية وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات مصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين. وتترابط عملية التخطيط والتنمية

¹ - الملتقى السنوي الثاني للموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، جدة، 1996.

أساساً مع بقية وظائف إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الوظائف نجد:¹

- وصف الوظائف (وصف تحليلي لكل ما تضمنه).
- تحليل وتقييم الوظائف.
- الاستقطاب والاختيار.
- تقييم كفاءة الأداء.
- التدريب والتطوير.
- تطوير المسار الوظيفي.
- التحفيز والتشجيع.

2-7- الركن السابع: المهارات اللازمة للمؤسسات:

لقد ظل الإنسان، ذلك المورد البشري، محورا للعديد من الدراسات في العلوم الإدارية في تناولها للبنية المؤسسية. وتطور الفكر الإداري المعاصر بدءاً على سبيل المثال لا الحصر بنظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية السلوك الإنساني، ونظرية القيادة ونظرية الإدارة بالأهداف وغيرها، ثم ظهرت توجهات إدارية حديثة مثل: إعادة هندسة المؤسسات وإدارة الجودة الشاملة، و إنتهاء بالمنظمة المتعلمة، وهكذا تنقل التطبيق الإداري بين هذه النظريات، ساعياً لسد ما يتواجد فيها من ثغرات ونقائص.

ولقد غير العالم كله نظرتة إلى الموارد البشرية، فجددت القوى الصناعية الكبرى نظرياتها وغيرت ممارستها تجاه العنصر البشري. والدول الأوروبية التي حققت نجاحاً كبيراً في الصناعة، جعلت من العناية بالعنصر البشري نشاطاً أساسياً من أنشطتها، فلم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية فقط تعيين الأفراد وترقيتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم، ولكن أصبحت كيف ترفع فاعلية العنصر البشري، وكيف تنمي طاقاته وتزيد مساهماته. والنمو الأسيوي التي أثبتت وجودها في زمن قصير، بدأت بالعناية بالإنسان: تعليمه وتدريبه وتنقيفه وزيادة وعيه وتنمية مهاراته لإشراكه مع الإدارة في مختلف المساهمات التي يستطيع أن يقدمها. بقي على العالم العربي أن يغير أيضاً نظرتة للقوى البشرية ويعمل على تنميتها وتطويرها وإكسابها أفضل المهارات التي تتناسب ومتطلبات المؤسسة الحديثة واحتياجاتها.

* مفهوم المهارات وأهميتها للمؤسسات:

إن من أبرز السمات الرئيسية للإدارة العصرية هي عنايتها المتزايدة بالإنسان والتنمية البشرية، وذلك في التعليم والتدريب والخدمات. وتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية، إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة. وتكون عملية تنمية العنصر البشري وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي:²

- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات: المجال الذهني (يركز الإجابة عن سؤال ماذا؟)
- تطوير وتنمية القدرات والمهارات: المجال العملي (يتم الإجابة عن سؤال كيف؟)
- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع: المجال الوجداني (يتم الإجابة عن سؤال لماذا؟)
- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات: المجال السلوكي (يركز على الإجابة عن سؤال من نحن؟)

* دور التعليم والتدريب في تنمية المهارات:

وصانا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم بالتدريب والتعليم فقال: "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد". حيث يصاحب التدريب الموظف كل حياته وفي كل مرحلة من مراحلها. إن التدريب عملية منظمة موجهة لتطوير الأداء في

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
² - الملحق السنوي الثاني للموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، جدة، 1996

الحاضر والمستقبل على مستوى الفرد والمؤسسة. والهدف النهائي للتدريب هو تحقيق أعلى معدلات الكفاءة في الأداء بزيادة المعرفة وتنمية المهارات وتعديل السلوك والاتجاهات. ولكن التدريب لا يلعب دوره بكفاءة إلا إذا تم بصورة مخططة ومدروسة، حيث يبدأ تخطيط التدريب وتنظيمه بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بالتقييم الذي يحدد إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات التدريبية.

وهناك ثلاث أنواع من الاحتياجات التدريبية هي: الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة، والاحتياجات الفردية، والاحتياجات الخاصة بالوظيفة.

* أنواع المهارات المطلوبة للمؤسسة الفاعلة:

- المهارات القيادية: لازمة في المواقع القيادية ومنها نجد: مهارة الإبداع ومهارة إدارة الأزمات.
- المهارات الإدارية: لازمة لمستويات الإدارة العليا والمتوسطة ومنها: مهارة تنظيم العمل، حل المشكلات واتخاذ القرارات ومهارة تقييم الأداء.
- المهارات الإنسانية: لازمة لجميع المواقع العليا والإشرافية والفنية في المؤسسة ومنها: مهارة الاتصال والعلاقات العامة والتحفيز.
- المهارات الشخصية: لازمة لجميع المستويات الإدارية، منها: مهارة بناء الذات، ومهارة إدارة الوقت.
- المهارات التكنولوجية: لازمة للمستويات المهنية أو الفنية في المؤسسة ومنها: مهارة استخدام الحاسب الآلي والتعامل مع الانترنت.

3 - توجهات حديثة لمؤسسة المستقبل:

يقول "علي السلمي"، رئيس الجمعية العربية للإدارة: تبرز في عالم اليوم توجهات أساسية تعبر عن أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية بين دول العالم من جهة وداخل البلد الواحد من جهة أخرى. كما تبرز عوامل التغيير والتطوير ذات التأثير الفاعل وأهمها التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، تلك التوجهات أفرزت توجهات إدارية جديدة لها سمات مختلفة ولكنها تتوافق مع معطيات عالم اليوم، الذي يشهد سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الإنتاج والأعمال والخدمات والحياة العامة والخاصة. ويشهد أيضا اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات والدول بالإضافة إلى الاتجاه نحو تكوين تحالفات بين المتنافسين لمواجهة المنافسة أو ما يسمى باستثمار الفرص السوقية. كل هذا وسم الإدارة العصرية بمجموعة سمات رئيسية أهمها: الارتباط بالسوق، والسعي إلى التميز، وقبول التغيير والاستعداد له، وإرضاء العملاء والسعي إلى تحقيق ميزة تنافسية، واحترام الإنسان واستثمار طاقته، وتأكيد الجودة الشاملة، واستخدام البحوث والتطوير، واستثمار المعلومات والاتجاه نحو اللامركزية والحجم الصغير للمؤسسات، والاتجاه نحو المستقبل.

فرضت هذه التوجهات استراتيجيات أو أساليب إدارية جديدة لم تكن من قبل، أهمها: إعادة التطوير التنظيمي والأتمتة، والتدمير الخلاق، والمنظمة المتعلمة، جميعها سعت لرفع الأداء والتحسين المستمر بغية تحقيق التميز. وسوف نعرض أهم التوجهات لمؤسسات المستقبل فيما يلي:

II - 3-1 المؤسسة المتعلمة:

1 - مفهوم المؤسسة المتعلمة:

حسب Peter Senge في كتابه " المنظمة المتعلمة، النظام الخامس، 1990: لا يكفي أن يتعلم شخص واحد، ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة و يتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساسي هو كيفية نقل علم الفرد

إلى المنظمة ككل.

2 - كيف يتعلم الأفراد؟

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة (و هي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم، أي الإجابة عن سؤال لماذا؟)، و المهارة (و هي كل يتعلق بالجزء العملي من التعلم، أي الإجابة عن سؤال كيف؟). و يتعلم الفرد حيث تتحول عملية التأمل إلى تصورات أولية ثم اختبار هذه التصورات و تجريبها على أرض الواقع و يتم تخزين ذلك في الذاكرة فيتحول إلى افتراضات و نظريات تساعد على التعامل مع الحياة تسمى بـ "النماذج الذهنية"، إذن تجارب الحياة تشكل النماذج الذهنية.

3 - كيف تتعلم المؤسسة؟

عند تأسيس المؤسسة لا يختلف تعلم الفرد عن تعلم المؤسسة، ثم تعمل الإدارة على كتابة النظم و المعلومات أو تحويلها للحاسب الآلي و الخطط الإستراتيجية و التعليمات ... الخ ، هذا ما يشكل علم المؤسسة و مهاراتها الذي يجمع خلال سنوات، حيث تنفرد به كل المؤسسة و هو أساس نجاحها. و تشكل داخل كل منظمة مجموعات عمل تتبادل المعلومات و المفاهيم و التجارب الجديدة بشكل غير رسمي ، و تسمى "مجموعات التطبيق"، حيث تعتمد قدرة الموظفين على التعلم و الانجاز على ذاكرة مجموعات التطبيق (أو أهل الخبرة المتراكمة). إن قوة المؤسسة و استمرارها و تجددتها تعتمد على حالة "مجموعات التطبيق" داخلها. إذن، يمكن القول أن المؤسسة تتعلم إذا تعلم الفرد و دارت عجلة تعلمه بسرعة و بلا مشاكل، و إذا تم تشجيع النماذج الذهنية لكل فرد و تطويرها باستمرار، و إذا تم تبادل المعلومات و المهارات باستمرار و بكفاءة عالية، و إذا تماسكت مجموعات التطبيق بقوة، عندها تتعلم المؤسسة و تزدهر.

لكن أحيانا، قد تهتز عجلة التعلم أو لا تدور بكفاءة، أو قد تتشابك خطوط الاتصال أو تنقطع ، و قد تنذبذب، النماذج الذهنية، و قد تنفكك مجموعات التطبيق ، و قد تتوقف المؤسسة لأي سبب من الأسباب فتمرض و قد تموت. و لتجنب هذه الحالات السابقة الذكر، يقترح (العد لوني، 2002، ص 105) إتباع الخطوات التالية لاستمرار تعلم المؤسسة.

- الوعي بالنماذج الذهنية للأفراد : حيث أن لكل فرد نموذج فكري خاص به.
- الانفتاح على الافتراضات : حيث أنها تشكل الممارسات و التصرفات من خلال عملية الاتصال بالآخرين.
- التأكد من دقة الاستنتاجات: لا بد من التأكد من صحة و حيادية النموذج الذهني.
- تجنب المواقف المزعجة: عدم اتخاذ موقف الدفاع و التبرير دائما.
- تشجيع عملية التفكير و استشارة الاستفسار و التساؤلات.
- إيجاد البيئة الصالحة للتعلم داخل المؤسسة: كالإيمان بقدرة الأفراد على التعلم داخل المؤسسة و توفير لهم فرص التدريب المستمر.

II - 3-2 المؤسسة النوعية:

1 - مفهوم المؤسسة النوعية :

سواء كانت المؤسسات عامة أو خاصة ، فهي تطمح إلى تحقيق جودة الأداء، لأن تحقيق الجودة يعني تحقيق الوجود و استمرار الجودة يعني استمرار الوجود، و تراجع الجودة يعني تراجع الوجود، فالجودة أو المؤسسة التي تقوم على النوعية أو ما يسمى بالمؤسسة النوعية لم يعد اختيارا يمكن التخلي عنه و إنما هي التزاما لا بديل عنه، و إلا أصبح وجود المؤسسة و استمرارها مهددا بالزوال.

2- مفهوم نظرية الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة فلسفة كاملة أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تركز على فكرة "التحسين المستمر" بشكل متلازم في كل شيء: في المدخلات، و العمليات، و الخدمات، و المخرجات. و تركز على اعتبار الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا، و خارجيا) و ينبغي الإيمان بقدرته و طاقته.

و تقوم هذه النظرية على تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح، في الوقت الصحيح، و من أول مرة، و دائما سعيا للتحسين المستمر، من أجل تحقيق احتياجات الجمهور، وصولا إلى درجة الإرضاء، ثم درجة الإشباع.

3- مبادئ نظرية الجودة الشاملة:

يقول Deming صاحب نظرية "إدارة الجودة الشاملة" أن هناك أربعة عشر مبدأ أساسيا في هذه النظرية لا بد من تواجدها جميعا لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح و التميز في الأداء، و لتحقيق المثل الذي يقول " التخطيط المناسب يمنع الأداء الضعيف"(Proper planning prevents poor performance).

إن اختيار الأسلوب أو النظرية المناسبة لإدارة المؤسسة هي المحك الحقيقي للتخطيط الجيد، و بالتالي التنفيذ الجيد. و لضمان ذلك نميل إلى اختيار " إدارة الجودة الشاملة" لوضوح و شمولية المبادئ و الأسس التي تقوم عليها و هي:

جدول رقم(1-5): مبادئ نظرية إدارة الجودة الشاملة (المؤسسة النوعية)¹.

الرقم	المبادئ والأسس	الوصف العام
1	وضوح فلسفة المؤسسة	ضرورة وضوح فلسفة المؤسسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الجوهرية وهي: من نحن؟ (الهوية). وماذا نريد؟ (المهمة). وكيف نصل إلى ما نريد؟(المنهج)
2	وضوح الرؤية المستقبلية	حتمية وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والصورة النهائية التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.
3	وضوح الأهداف الإستراتيجية	أهمية وضوح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والنتائج التي تسعى للحصول عليها على المدى الطويل، من خلال خطوات متدرجة محسوبة و شاملة.
4	الإنسان يأتي أولاً (العميل الداخلي و الخارجي)	تعتمد هذه النظرية على الإنسان داخل المؤسسة وخارجها، وذلك بالحفاظ على حقوقه وواجباته، والتأكيد على مبدأ أن كرامة الإنسان تأتي أولاً ودائما.
5	مبدأ الإلتقان	أي الإلتقان في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الأكمل وفي الوقت المناسب ومن أول مرة وبشكل مستمر.
6	روح الفريق الواحد	تؤكد روح الفريق الواحد في كل المجالات وذلك من خلال تعزيز المشاركة والشورى والتأكيد على مبدأ النجاح للجميع.
7	معايير عالية للأداء	تتبنى هذه النظرية معايير عالية لقياس الأداء وتقييمه تقييما شاملا، وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
8	تشجيع روح المبادرة والإبداع	تشجع هذه النظرية روح المبادرة والاجتهاد والإبداع وعدم التردد أو الخوف من تقديم الأفكار والاقتراحات لأن الفشل هو فرصة للتعلم.

¹-العدلوني، 2002، مرجع سبق ذكره، ص110

9	مبدأ الإدارة الوقائية	تعني الإدارة الوقائية منع الأخطاء والعيوب قبل حدوثها والعمل على تحسُّنها بدافع الحرص والمسؤولية الجماعية.
10	مبدأ التبسيط	ترتكز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في كل شيء، في الهيكلة وفي الإجراءات وفي الاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.
11	قيمة المعلومات	تؤكد النظرية على قيمة المعلومات، وتدعو إلى وجود قاعدة حقيقية للمعلومات، سهولة التناول والتداول بين المعنيين.
12	القيادة الفعالة	ضرورة توفر القيادة الفاعلة التي تقدم الرؤى وتوجه الأفراد إلى الأهداف.
13	التدريب المستمر	ضرورة التدريب المستمر للجميع في المؤسسة لتمكينهم من المهارات والمعارف والقيم التي تتناسب مع مسؤولياتهم واختصاصاتهم.
14	شمولية واستمرارية التحسين	شمولية واستمرارية التحسين لكل مكونات منظومة العمل كمدخلات ومخرجات وعمليات سعيًا للتطور والتقدم والمكافئة والاستعداد لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

المصدر: العدلوني 2002 ص 110، عن القيادة القائمة على المبادئ، ستيفن كوفي 1990.

* متطلبات تطبيق نظرية الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة عدة أمور أساسية أهمها نجد:

- أن تبني قيادة المؤسسة هذه النظرية في إدارة العمل وتوفر لها جميع مستلزماتها.
- أن يتم التخلي عن التقليدية والروتين في التفكير والممارسة وتشجيع الإبداع.
- أن يتحلى القائمون على العمل بعدم الخوف من التغيير بحثًا عن الأفضل والأجود.
- أن يتم الاتفاق على منظومة المعايير القياسية التي ستعتمدها المؤسسة في أداء مهامها.
- أن تتوفر أدوات للضبط الإحصائي وعمل التحليلات اللازمة للعمل.

3-3- إعادة هندسة إدارة المؤسسة:

كما يبدو نظريًا تعتبر إعادة الهندسة أداة لتطوير المؤسسة التي تطبقها وذلك من خلال تغير جذري لطرق أدائها لأعمالها، فهي أحدث صيحة في عالم الإدارة (هامر وشامي، الهندرة، 1995)، حيث طبقتها مؤسسات رائدة وحققَت بفضلها نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر، وسارعت مؤسسات أخرى إلى توظيفها لتطوير مختلف جوانب العمل فيها، لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق إعادة الهندسة في ظل المتغيرات التي تجعل كل مؤسسة عالما قائما بذاته ومختلفة تماما عن غيرها.

وحتى تحقق إعادة الهندسة الغاية منها، على إدارة المؤسسة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغير وكيفية تحقيقه.

لأن معظم حالات الفشل التي عرفتتها المؤسسة ترجع إما لسوء فهم إعادة الهندسة نفسها وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة.

* مفهوم إعادة هندسة الإدارة:

هي عملية إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة. هناك أربع كلمات مفتاحية في هذا التعريف:

- أساسي: أي عند تطبيق إعادة الهندسة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها.

- جذري: حيث يكون التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرا سطحيا أو تجميلا ظاهريا للوضع القائم.
- فائق: حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.
- العمليات: هي أهم مصطلح في التعريف وأكثرها تعقيدا، حيث عادة ما يركز فريق العمل على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات¹.
- 2 * خصائص عملية إعادة الهندسة:
- دمج عدة وظائف في واحدة: اختفاء خط التجميع أي دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة وهذا يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتأخير بإلغاء تعدد جهات الاختصاص.
- الموظفون يتخذون القرارات: حيث لا يلجأ أي موظف إلى رؤسائه للحصول على القرار، وبالتالي أصبح اتخاذ القرارات جزءا من العمل الذي يقوم به الموظفون وليس حكرا على المدير فقط.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها. هذا ما يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين الخطوات.
- تعدد خصائص العمليات: حيث يتم تصميم العمليات ذات المواصفات المتعددة لمعالجة الحالات المناسبة لها وبالتالي تختفي الحاجة إلى الإجراءات والاستثناءات الخاصة. (بينما العمليات التقليدية تكون مصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات نظرا لضرورة اشتغالها على إجراءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات).
- إنجاز العمل في مكانه: أي نقل العمل عبر حدوده التنظيمية وتفادي نظام العمل التقليدي الذي يقوم على التخصص الكامل³. ينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل، من خلال اختصار الخطوات في تأمين تلك الاحتياجات.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة: إن إعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، أي إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة وبالتالي تجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: تهدف إعادة الهندسة إلى تقليص جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
- توحيد جهة الاتصالات: يعد هذا الأسلوب من أهم الخصائص لعملية إدارة الهندسة ويستفاد منه عندما تكون خطوات العملية معقدة جدا أو موزعة بين جهات مختلفة، مما يجعل موظف واحد أو فريق عمل واحد بها أمرا مستحيلا. وعليه فإن « مسير الخدمة » يعمل كمنسق بين إجراءات « العمليات المعقدة » والعملاء، ويظهر كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.
- الجمع بين المركزية واللامركزية: تجمع المؤسسة المطبقة لإعادة الهندسة بين المركزية واللامركزية، حيث تمكن تقنية المعلومات المتطورة الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.
- * مراحل عملية إعادة الهندسة:
- تتم إعادة الهندسة في المؤسسة من خلال المراحل التالية:

¹ - تعني العملية مجموعة من الأنشطة التي تستوعب مدخل واحد أو أكثر لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.

² - ماينكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، 1995 .

³ مثال ذلك شراء مجموعة من الأقلام لإدارة الحسابات عن طريق إدارة المشتريات.

أولاً: التحضير:

وهي مرحلة الاستعداد وتهدف إلى تعبئة وتنظيم نشاط العاملين الذين يقع عليهم عبء عملية إعادة الهندسة وتشمل هذه المرحلة المهام التفصيلية التالية:

- * الإحساس بالمشكلة: أي تغير ما يؤدي إلى الإحساس بالمشكلة، ويتحول إلى رغبة في مواجهتها.
- * موافقة الإدارة: موافقة الإدارة بالإجماع على برنامج التغيير¹.
- * تدريب الفريق: يشمل على توقعات الإدارة وعلى المنهج وتحديد المصطلحات التي سيتم تداولها.
- * تخطيط التغيير: أي إعداد خطة تفصيلية جاهزة لمرحلة التحديد، من خلال اتصالات فعالة تمكن من تحديد اتجاهات العاملين ومخاوفهم. ويكمن دور مسؤول الاتصال في تحييد المعارضين وتحفيز المؤيدين.

ثانياً: التحديد:

حيث يتم فيها تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات وتضم المهام التفصيلية التالية:

- * نماذج العملاء: أي توضيح العلاقة بين المؤسسة والعملاء من خلال التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم وطرق تعاملهم وبالتالي إرضائهم بأقل تكلفة وأسرع أداء.
- * قياس الأداء: أي الاهتمام بكل جوانب الأداء مثل: الوقت المستغرق بين طلب العميل وتوريد المنتج أو الخدمة. ويتم هذا القياس من خلال تحديد سنة الأساس التي تستخدم كمرجع للمقارنة.
- * تحديد الماهيات: أي طبيعة كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المؤسسة، من العاملين، ومنتجات أو خدمات، وعلاقات ومعلومات...
- * نماذج العمليات: أي العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل العمليات.
- * تحديد النشاطات: أي النشاطات التي تلي تحولات من وضع لآخر. مما يؤدي إلى إمكانية دمج عمليات قائمة أو الفصل بينها.
- * الخريطة التنظيمية والمالية: أي تحديد التنظيم المناسب لكل نشاط وكذلك ميزانية لكل نشاط داخل كل عملية.
- * تحديد الأولويات: تعد من أصعب المهام في عملية إعادة الهندسة لأن هذه الأخيرة مرتبطة برسالة وأهداف المؤسسة ككل وموافقة الإدارة العليا والموارد المتاحة وصعوبة أو سهولة تنفيذ المشروع.

ثالثاً: الرؤية:

توضح هذه المرحلة أهداف إعادة الهندسة، فتكون رؤية كفيلاً بتحقيق الإنجاز الخارق، وتشمل المهام التالية:

- * فهم بنية العمليات: وضع مصفوفة الأنشطة والخطوات والتعرف على النظم المستخدمة، كما يجب أن تكون العمليات مرنة حتى تستوعب كل المتغيرات الناتجة عن مؤثرات خارجية لتفادي الاستثناءات والحالات الخاصة.
- * فهم تدفق العمليات: يؤدي إلى إدراك أوسع لآلية العمليات بالتعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة، وتدفق الخطوات من كل نشاط.
- * تحديد مقاييس الأداء ودوافعه: يتم لهدف الحصول على أفكار جديدة للتطوير من خلال مقارنة أداء العمليات في المؤسسة بأداء عمليات مشابهة في مؤسسة أخرى. وللتعرف أيضاً على محددات الأداء واكتشاف أسباب المشكلات.

1 الموافقة لا تعني تطابق وجهات النظر ، بل إن الاختلاف هو دافع نحو المشاركة في تحمل المسؤولية ، أما الموافقة فيتم الحصول عليها من خلال الاجتماعات وحلقات الابتكار واستقطاب الأفكار.

* تقدير الفرص: استخدام كل المعلومات السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة بالإضافة إلى تقدير حجم التغيير وصعوبته وتكلفته وعوائده ومخاطره.

* التصور المثالي: وصف أفضل أداء للعمليات مقارنة بأداء عمليات في المؤسسات الأخرى.

رابعاً: التصميم الفني:

تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية، ويمكن تفصيل المهام الآتية:

* نموذج العلاقات: تحديد العلاقات بين الماهيات المختلفة.

* إعادة فحص روابط العلاقات: فحص إمكانية تحويل الخطوات فيما بينها والأنشطة من عملية لأخرى وتأثيره على تحسين الأداء.

* إدارة المعلومات: تحدد المعلومات الضرورية لإدارة العملية ومكان تخزينها وإتاحتها للجميع.

* توحيد نقاط المعلومات: تبسيط العمليات وربط النشاطات والخطوات بنظام معلومات موحد.

* تحديد البدائل: يتمثل في إحلال عمليات بسيطة محل عملية كبيرة معقدة أو دمج عمليات متفرقة في عملية واحدة لتقليل العمل وزيادة الدقة.

* تصميم الرقابة: تصبح الرقابة جزء من العمل بدمجها في خطوات القيمة المضافة أو بتصميم العملية بحيث تجنب الأخطاء فيها عوض زيادة الخطوات لتصحيحها.

* إعادة الانتشار: تحديد أجزاء من العملية لنشرها مستقلة، لجعل العملية أقل مركزية.

* توظيف التقنية: بالإضافة إلى المعلومات والجانب البشري توجد التقنية كمفتاح ثالث لإعادة الهندسة¹.

خامساً: التصميم الاجتماعي:

يتم فيه تحديد الأبعاد الإنسانية والتقنية لمشروع إعادة الهندسة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد.

كما يجب أن يكون تطابق بين التصميمين الفني والاجتماعي، وهو يعتمد على المهام التالية:

* تمكين العاملين: بتغيير المسؤوليات والسلطات والمهارات والأدوات.

* مجموعة العمل: تفعيل مجموعات العمل بتحديد خصائص كل مجموعة وتدريبهم.

* بناء فرق العمليات: يعاد النظر في الوظائف وتشكيلها طبقاً للاحتياجات الجديدة².

* بناء الهيكل الإداري: من مؤشرات نجاح إعادة الهندسة هو زوال الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتغيير الأدوار والمسؤوليات ومفهوم القيادة³.

* رسم الحدود التنظيمية: إلغاء الإدارات الوظيفية يؤدي تلقائياً إلى زوال الحدود الفاصلة بين الأقسام لأن العمل لا ينتقل من إدارة إلى أخرى وكذلك لأن العملية تكون مسؤولية فريق الهندسة من الأول إلى الأخير.

* المسارات الوظيفية والحوافز: كل إضافة على الخريطة التنظيمية الجديدة يجب أن تعتمد على الخبرة والمهارة. وهذا يتطلب

استبدال نظام الأقدمية بنظام المعرفة والتدريب والفعالية. مما يتيح فرص عادلة للتدريب وتكريس مفهوم التعليم المستمر

وتحفيز العاملين بناءً على مقاييس الإنتاجية وإرضاء العملاء والسرعة والدقة وخفض التكاليف.

¹ - هي: أهم نظم المعلومات في إعادة الهندسة، التحليل، الحفظ والاسترجاع، البريد الإلكتروني، توفير حرية الحركة والعمل في كل المواقع.

² - يمكن أن يتكون فريق العمل من شخص واحد (صاحب العملية)، على أن يضاف أعضاء جدد للفريق كلما اقتضت الحاجة.

³ - يمكن التخلص من الإدارة الوسطى لأن العمل يتم في مكانه المناسب وتكون عملية رفع التقارير متزامنة مع العمل ودون وسطاء.

سادسا:التحول:

هي مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميمين الفني والاجتماعي. و تتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات، وتحتوي على المهام التالية:

* اختيار النظام: يتم اختيار النظام الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد، وتؤخذ بالتوصيات المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب وصلاحيات البرامج والنماذج المقترحة.

* تقييم أداء الأفراد: يشمل قرارات الإبقاء أو التطوير أو الإحلال لكل القوى العاملة وقد يؤدي التقييم إلى إعادة توزيع العاملين على فرق جديدة.

* تركيب النظام وبدئ التشغيل: بعد إقرار صلاحيات النظامين الفني والاجتماعي، يبدأ التدريب المكثف، ثم يقل التدريب وتزيد فترات التشغيل.

* التصحيح والتحول: تصحح الأخطاء التي تظهر أثناء التشغيل وانطلاق العمليات لبدئ عملها، تحت الرقابة الذاتية المبينة والمدججة في كل خطوة من خطوات النظام³

3-4- المؤسسة الإنسانية:

أكد إذا شعر الإنسان بأن كرامته مصانة ومعتبرة عند مؤسسته ورئيسه وزميله، فإنه يبذل أقصى مجهود ويسرع للتفاني في عمله، ودليل تكريم الإنسان هو ما جاء في القرآن الكريم « ولقد كرّمنا بني آدم... » فهنا تكريم الله لعباده، فماذا عن العباد؟

* المؤسسة عائلة إنسانية:

يمكن تشبيه العلاقات في المؤسسة بعلاقات عضوية، كما هو موجود بين أعضاء فريق كرة القدم¹، علاقات معترف بها ومقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، وعلاقات فردية.

تميز الإدارة الحكيمة « للمؤسسة الإنسانية » بتداخل العلاقات غير الرسمية في العلاقات الرسمية بأسلوب الصراحة المتبع أي أن إدارة المؤسسة صريحة مع أفرادها يعني يتبعه بالمقابل عمال صرحاء معها وهذا ضروري في المؤسسة الناجحة كما أن احترام المؤسسة لنفسها يجعلها موضع احترام من قبل الآخرين وهذا يجبرها على اتخاذ الصراحة أو «الإدارة على المكشوف» أسلوب للتعامل. وهذا ما يقضي على العلاقات غير الرسمية الضارة والتكتلات ويجعل من المؤسسة « عائلة كبيرة محترمة » تسير بإيقاع واحد ورؤية واحدة ومحقة نتائج عظيمة. (سيد الهواري، المدير الفعال، 1998).

* خصائص المؤسسة الإنسانية:

المؤسسة الإنسانية هي التي تعمل على توفير مناخ اجتماعي وإنساني يحفز على الأداء الجيد والتعاون من أجل الحصول على أفضل النتائج للمؤسسة والأفراد، ويتم هذا عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات. وتدرك المؤسسة الإنسانية قيمة وأهمية العلاقات الإنسانية أثناء العمل بين الأفراد بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل في بيئة إنسانية آمنة مستقرة. ومن أهم الخصائص الأساسية للمؤسسة الإنسانية نذكر²:

من الجانب المعنوي:

* وضع الإنسان في المقام الأول.

¹ - على عكس العلاقات الرئاسية التي تعبر عن احترام السلطة الرئاسية أو العلاقات غير الرسمية باعتبارها تعبيراً عن المودة.
1 - هذه الخصائص مستوحاة من مراجع عديدة أهمها: دين سبتزر، التحفيز الخارق، 1996، وجيم هاريس، كيف توقع الموظفين في حب شركتك، 1996، وتشارلز جارفيلد، الإنسان أولاً، 1993، وأديث وانر وأرنو براون، الإنسان وبيئة العمل، 1995، وستيف كوفي، العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية، 1990.

- * الاستحواذ على القلوب (التأثير عليها لرفع الأداء).
- * التقدير المعنوي.
- * القضاء على الحواجز والمثبطات
- * تحويل الرغبات إلى حوافز.
- * التحول من التفضيل إلى المساواة.

الجانب المادي:

- * التقدير المادي.
- * الاهتمام بالتدريب والتعلم.
- * موضوعية تقييم الأداء (تعتمد على القياس والتغذية المرتدة)
- * تحقيق الأمان الوظيفي.
- * المصارحة والمكاشفة بالمعلومات.

الجانب الاجتماعي:

- * تشجيع الاتصال المفتوح.
- * تشجيع فرق العمل (لأنها تحقق الرقابة والتنسيق والاستقلالية).
- * وجود بيئة عمل آمنة.
- * تكريس العلاقات الإنسانية.
- * الاعتراف بالتنوع والتعدد (العرقي والثقافي).

الجانب الذهني:

- * المشاركة في صنع القرارات.
- * تقبل النقد وتشجيعه.
- * تشجيع الإبداع والخروج عن المعتاد.
- * مواجهة أسباب التفكير السلبي (توقع أسوأ الاحتمالات).
- * سماع النبض الداخلي (الإصغاء الفعال لفهم أعمق للسلوك).

3-5- المؤسسة المتميزة:

* مفهوم المؤسسة المتميزة:

في ظل الظروف التنافسية الحالية التي يعيشها العالم اليوم، تركز المؤسسات (خدمية أو إنتاجية) على جودة الخدمة كخيار استراتيجي فالمؤسسات الخدمية باختلاف أشكالها وأحجامها (بنوك، فنادق، شركات صيانة...) تدرك أن الخدمة فائقة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية هو أمر مهم يتعلق ببقائها وهو مفتاح نجاحها.

حيث يزيد رضا العملاء عن الخدمة من المبيعات ويقلل النفقات ويساعد في بناء الحصة السوقية. ولذا تنتج إستراتيجية المؤسسات الخدمية الكبرى نحو تحسين رضا العملاء من خلال تعزيز جودة الخدمة غير أن هذا لا يعتبر بالأمر الهين بسبب التغيرات العالمية المعاصرة مثل تحرير التجارة العالمية وتحرير الخدمات، واشتداد المنافسة العالمية والمحلية وما نجم عنه من ارتفاع مستوى توقعات العملاء والمستفيدين من الخدمات. و لدى أصبح من الضروري أن تتبنى كل مؤسسة (تهدف للربح أو مؤسسة حكومية) إستراتيجية "خدمة فائقة التميز".

تمر المؤسسة بأربع مستويات للخدمة يطلق عليها "طبقات الجودة الأربع" من منظور العميل،

المستوى الأول: مستوى الخدمة الأساسية (Basic) هو المستوى الأدنى الذي يقبله العميل، فيلبي بها حاجاته الأساسية، تحت هذا يشعر بالتوتر والغضب.

والمستوى الثاني (Expected): ويتطابق هذا المستوى مع ما يتوقعه العميل، ويكون راضيا.

والمستوى الثالث: مستوى الخدمة الممتازة (Excellent) وهي خدمة أكبر مما يتوقعه العميل ففيها توسيع لتطلعاته. أخيرا المستوى الرابع: مستوى الخدمة فائقة التميز (Maximum) وهي الخدمة التي تجعل العميل يعيش فترة من الاستمتاع والسعادة.

* مفهوم خدمة فائقة التميز:

الخدمة فائقة التميز هي: تقديم لمسة إضافية نتجاوز بها توقعات العميل وتجعلنا دائما البديل الوحيد لعملائنا الحاليين والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين. بما يحقق النجاح والتميز العام للمؤسساتنا.

ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة بعيدة عن تقديم هذا النوع من الخدمة هي:

* قناعة ورضا المؤسسة عن نفسها

* العجز عن الوفاء بتوقعات العملاء

* الاقتناع بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

إن الخدمة المتميزة ليست أمر مستحيلا في المؤسسة الوطنية، وإنما يجب أن تبدأ بالإدارة العليا، وبالقيادات ومدى

التزامها الشخصي بأهمية الخدمة المقدمة للعملاء ثم تنتشر في كافة أنحاء المؤسسة من خلال الاستماع والفهم الجيد والاستجابة لاحتياجات العملاء، ما يضمن هذا هو التعامل السهل معهم، فتعكس مزايا الخدمة المتميزة على مؤشرات الأداء بشكل إيجابي.

* أسس الخدمة المتميزة:

إن أهم أسس الخدمة وبدئيات التميز للمؤسسة هو الاعتراف باحتياجات العميل واحترامها وتقديم الخدمة الراقية بلا حدود والتأكد من أن اللقاء مع العميل إما أن يكون فرصة للتميز أو معاناة من الفشل. والإحساس بأن العميل هو شريك المؤسسة في أداء متميز رغم أنها لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه ولكنه يملك ذلك الحق.

* مكونات ثقافة المؤسسة المتميزة:

يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء
- تحديد إستراتيجية لخدمة العملاء
- وضع المعايير أو مستويات أداء الخدمة
- تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء
- تقدير ومكافأة الإنجاز (مكافأة مادية ومعنوية لتعزيز ثقافة المؤسسة وتشجيع باقي الموظفين على السلوك).

¹ - خالد القصار، ورقة الخدمة فائقة التميز لماذا وكيف ، 1999 .

* الأبعاد الرئيسية في تحقيق الخدمة المتميزة:

الجدول رقم (1-6) : الأبعاد الرئيسية للخدمة المتميزة

الأبعاد	الوصف العام
1- التكامل	- يعني تكامل كل الجهود من مديرين، عمال على جميع المستويات لتحقيق الجودة للعملاء.
2- النظم	- المؤسسة بحاجة إلى نظم تستطيع من خلالها التأكد من مدى تطبيق عناصر الجودة ورضاء العملاء.
3- الاتصال	- ضرورة تعرف كل من المؤسسة و العاملين على مدى تقدمهم وإنجازاتهم.
4- العمليات	- تعليم وتدريب أسس الجودة وتطوير إجراءاتها بشكل يدعم الجودة الشاملة.
5- السياسات	- ضرورة وجود سياسات واضحة في المؤسسة ترتبط بالجودة وبأسلوب تطبيقها.

المصدر: العدلوي، ص 151، عن خالد القصار، ورقة الخدمة فائقة التميز لماذا؟ وكيف: 1999.

* النقلة الحضارية الشاملة للمؤسسة المتميزة:

إن رفع الشعارات و النوايا الطيبة لا يكفيان لتحقيق الخدمة المتميزة (سيد الهواري، 1996)، حتى الأساليب التقليدية لتحقيق تميز الخدمة مثل إنشاء إدارة للجودة أو إدارة للتحسين المستمر، حتى ولو كانت مدعمة برغبة الإدارة العليا فهي غير كافية أيضا لتحقيق التميز الفائق في الخدمة، أما الأسلوب الفعال لتميز الخدمة فهو ضرورة عمل برنامج

طويل المدى لتحقيق النقلة الحضارية الشاملة في المؤسسة (TOT) Total Organisation Transformation. إن هذه النقلة الحضارية الشاملة لا بد أن تستهدف أربعة عناصر تملك معايير النجاح المتوازنة. منطقيًا لا بد من تحقيق ربحية ونمو للدخل بالنسبة لمؤسسات الأعمال، حتى في الأجهزة الحكومية يكون الهدف ترشيد التكاليف ولا يمكن أن يتحقق التميز في الخدمة دون ولاء العميل وهو ما يتطلب رضاه أولاً، وهو لا يرضى إلا إذا كانت قيمة الخدمة بالنسبة له واضحة ولا يمكن أن يحقق رضاء العميل أو ولاؤه دون جودة العمليات وجودة العمليات لا تتحقق إلا بالتنظيم الجيد وإعادة هندسة العمليات (Process Re-engineering) ولا يمكن توفير عمليات جيدة إلا من خلال عاملين راضين لديهم قناعات تساعد على الانجاز العالي وتسمى هذه المعايير حسب Norton & Kaplan نظام الإدارة ببطاقة معايير الأداء المتوازن The Blanced scorecard.

تمتاز النقلة الحضارية الشاملة للمؤسسات بالخصائص التالية تغيير كبير في الحجم، يؤدي إلى ظهور كيان جديد للمؤسسة وقد تحتاج لفترة طويلة ومستمرة لعدة سنوات فيكون تغيير في رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومنظومتها القيمية ونظم عملها، ويرتبط هذا التغيير بالمستقبل. كما ترتبط هذه النقلة بتغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل: المنافسة و الرقابة القانونية وغيرها.

تبدأ هذه النقلة بمبادرة الإدارة العليا للمؤسسة، كونها القيادة التي لها الرؤية الخاصة والقدرة على نقل تلك الرؤية للتابعين لتكوين شبكة من المؤيدين من أعضاء المؤسسة، وقد تستعين بخبراء استشاريين خارجيين لخبراتهم المتراكمة، من زوايا مختلفة. كما أن النقلة الحضارية عملية اقتصادية بمعنى أن عائداتها أكبر من تكلفتها، أي تحقق قيمة مضافة. وتحتاج هذه النقلة من جميع أعضاء المؤسسة إلى طرق جديدة فيما يتعلق بكل من الإدراك والتفكير والسلوك، وذلك فإنها تعتمد على فكر إداري يؤمن بالمشاركة والالتزام الذاتي وروح الفريق والمرونة وعضوية العلاقات.

3-6- المؤسسة العالمية (The global organization):

بسبب التغير الذي شمل كل شيء (سياسيا، اقتصاديا، وتكنولوجيا) حتى تحافظ المؤسسة على بقائها يجب أن تتوجه عالميا (علي السلمي، 1996) إما للمنافسة والأسواق الكبيرة والتوجه الاستهلاكي العالمي، وسيطرة الماركات العالمية أو لتكنولوجيا الاتصالات وتحرير التجارة العالمية. ومن الطبيعي أن تختلف المؤسسة في مراحل توجهها العالمي ابتداء من التصدير إلى تحولها إلى مؤسسة عالمية في كل مجال (الإنتاج، التسويق، التمويل، وفي القوى العاملة). إن التوجه العالمي عملية متعددة العناصر وتتطلب مهارات خاصة حديثة لإدارة هذا التعداد: إدارة التنافس العالمي من جهة وإدارة التعقيدات الناتجة من جهة أخرى، وضرورة تكيف حضارة المؤسسة للتوجه العالمي من ناحية ثالثة، وإدارة فرق العمل العالمية من ناحية رابعة، وإدارة المفاجآت من ناحية خامسة، وأخيرا التعلم المستمر للمؤسسة. إن المشكلة الجوهرية في التوجه العالمي وهي أساس النجاح أو الفشل، هي القدرة على تكيف حضارة المؤسسة (الحضارة التنظيمية) مع حضارة المؤسسات الأخرى في العالم. كما يتطلب التوجه العالمي ترتيبات خاصة بإدارة الموارد البشرية وأهمها المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المؤسسة التي تتعامل عالميا مع مختلف الأنماط البشرية.

*** مفهوم المؤسسة العالمية:**

حسب (سيد الهواري، 1997) المؤسسة العالمية هي التي تتضمن رسالتها بعدا عالميا، وتحصل على أشكال من الدعم الخارجي سواء بالموارد المادية أو البشرية أو التكنولوجية، وتحقق نسبة كبيرة من الأرباح. كما يتضمن هيكلها التنظيمي إدارات متخصصة بالإنتاج والتسويق العالمي في أكثر من دولة، كما أن فرق العمل فيها متعددة الجنسيات والثقافات. وتركز إدارة الأفراد فيها على العمليات العالمية في الاختيار أو التدريب أو توزيع المهام الدولية.

و لقد حددت الدراسات أربعة قوى تدفع المؤسسة للتوجه العالمي هي:

- 1- التراكم الخطير والقابل للتحرريك من دولة إلى أخرى
 - 2- التطور التكنولوجي الكبير الذي يسعى إلى انخفاض التكاليف
 - 3- تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة، التي تسمح بنقل المعلومات بسرعة
 - 4- المنافسة والأسواق الكبيرة والتوجه الاستهلاكي العالمي والمراكات العالمية
- وتتم المؤسسات العالمية بخمس مراحل هي:

الأولى مؤسسة محلية تعمل في بلد واحد بموارد محلية و توزيع محلي فقط
و الثانية مؤسسة مصدرة في جانب التوزيع المحلي، تقوم بالتصدي
و الثالثة المؤسسة الدولية تتولى إدارة العمليات الدولية كجزء من المؤسسة الأم
و الرابعة مؤسسة متعددة الفروع، فتنشئ فروع عديدة في بلاد مختلفة، تقوم الفروع بالإنتاج والتسويق وغالبا ما تعطى إدارة هذه الفروع للمواطنين في تلك البلاد والأخيرة المؤسسة العالمية، حيث تقسم بفروعها المختلفة الموارد المالية والموارد البشرية والأسواق وتقوم بالتغيير طبقا لأقل التكلفة وسيطرة التوزيع.

*** عناصر إدارة المؤسسة العالمية:**

يقسم (Stephen Rhine Smith، 1996) عناصر إدارة المؤسسة العالمية إلى ست عناصر أساسية هي: إدارة التنافس
Managing competitiveness، وإدارة التعقيدات Managing complexity، وإدارة التعدد الثقافي أو التكيف
Managing Adaptability، وإدارة فرق العمل العالمية Managing Multicultural teams، وإدارة المفاجآت
و عدم التأكد Managing Surprise and uncertainty وإدارة التعليم المستمر Managing learning .

خلاصة:

تعتبر المؤسسات من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات، وذلك لأنها ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. من هنا بدا لنا من الضروري التطرق إلى مقدمة حول العمل المؤسسي، مركزين على الأركان السبعة التي يقوم عليها وهي: القيم والمبادئ، والإستراتيجية والخطط، والأساليب الإدارية، والهيكلة التنظيمي، وأنظمة العمل، والموارد البشرية، والكفاءات المطلوبة. وفي الأخير تناولنا التوجهات الحديثة لمؤسسات المستقبل وهي أنماط إدارية جديدة مقترحة لتتماشى مع معطيات العالم اليوم وما يطبعه من قبول التغير والسعي إلى التميز.

III- اتخاذ القرارات في المؤسسة:

مقدمة:

لا شك أنه لا يتبين نجاح القائد أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تحطيه ونجاحه في المرور بمرووسيه أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السواء .. ولاشك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة الذي يصلح معه السير في الأزمة. لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به. بل نستطيع بلا مبالغة أن نقول أن القيادة هي صنع القرار.

الجميع متفق على أن اتخاذ القرار، وحل المشاكل هي من أسس العمل الإداري. وأحد صفات الإدارة هي تعزيز ما يجب فعله والإشراف على تنفيذه. وفي أي وضع إداري، قرار أو سلسلة قرارات يجب أن تسبق التنفيذ والنتائج، أكانت نجاحاً أم فشلاً، تتوقف على القرار بحد ذاته، وعلى دقة تنفيذه. وهنا تكمن قدرة القيادة أو التأثير أو الدوافع دون متطلبات النجاح الأخرى.

اتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة، فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار، وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذ. حتى القرار باتخاذ القرار قد يكون خاطئاً. فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار، بل إيصاله لمن سيتأثر به. في الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين، وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق كاف، أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة.

صانع القرار من وجهة نظر الإدارة الكلاسيكية يتبع ترتيباً متسلسلاً خطوة فخطوة، وبهذا يكون عمله منطقياً، يضع أمامه أهدافاً ليست متعارضة، ومعرفة مكتملة للمشكلة. وجمع كل المعلومات وكل الحلول الممكنة، ودراسة كل الطرق، يصدر بعدها قراره.

أما في النظرية الإدارية، فأساس الإدارة المنطقية هو اتخاذ القرار ما بين خيارات حسب النتائج التي قد تعقبها. لذا يعد صنع القرار واتخاذ من المواضيع المهمة التي شغلت الكثير من الإداريين لسببين أساسيين هما: الأول هو ندرة الدراسات العميقة والمفصلة عن هذا الموضوع والثاني يتمثل في تسابق المجتمعات للدخول في سياق التنمية والتحديث، وأهمية صنع القرار بالنسبة للقائمين على ذلك.

و اتخاذ القرارات هو الاختيار والحك للإدارة، فالقدرة للوصول إلى خاتمة صحيحة فيما يجب فعله في موقف ما والشجاعة في تقديره، ومهارة إقناع الآخرين في قبول القرار المتخذ، هي العوامل الثلاثة التي تبني نجاح " القيادة " ¹. وعملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، حيث تتخذ القرارات في كل مرحلة وبالنسبة لكل وظيفة وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة كلما استمرت العملية الإدارية نفسها .

¹ - جيمس ميرييس بلاك ، ترجمة: عبد الحكيم ثابت، مراجعة وتقديم : محمد توفيق رمزي، كيف تكون مديراً ناجحاً ، دار قباء للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 48 .

1 - القرار وعناصره:

يؤكد الكثيرون على أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود البدائل، ومن هنا تظهر مشكلة الاختيار بين هذه البدائل، ولذا إذا لم تتواجد البدائل، لم تطرح مشكلة لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا حاجة لاتخاذ القرار. ولقد تنوعت مفاهيم صنع القرار باختلاف التخصص المهني لصاحب المفهوم، فمثلا في القانون الإداري، كل قرار بسيط يتبعه سلسلة من القرارات إلى أن ينفذ، وبذلك القرارات لا تقتصر على المستويات العليا فقط بل تمتد إلى كافة المستويات.¹

وهناك من يرى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة حيث أن أي قرار هو نتاج نهائي لمجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر إلى القرار على أنه النتاج الجماعي وليس نتيجة لرأي شخص.²

كما أن هناك من يرى أن اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمقارنة (المفاضلة) والاختيار.³

كما يعرف القرار في علم الإدارة بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.⁴ ويعرف المدير بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين.

و من خلال هذه التعاريف، يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار وسيلة اختيار واعية لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائدا أو أقل تكلفة محققا الأهداف المرغوبة.⁵

*** عناصر القرار :**

تتألف عملية اتخاذ القرار الإداري من :

- وجود مشكلة : أي تواجه الإداري مشكلة تتطلب حلا،
- بدائل مختلفة : أي عدة طرق متوفرة ليختار أحسنها،
- هدف : يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار ويتمثل في أقصى عائد أو أدنى تكلفة،
- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل،
- المناخ الذي يتخذ فيه القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:

- شخصية متخذ القرار
- القرارات السابقة المتخذة داخل المنظمة
- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار (التأكد، المحاطرة، عدم التأكد)
- المتغيرات البيئية.⁶

2 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها :

*** أهداف المنظمة :**

1 - سيد محمود الهوارى، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973، ص 117 .
 2- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول علم الإدارة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة 1973، ص 382 .
 3 - علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1986، ص 212 .
 4 - عبد الغنى بسيوني، أصول علم الإدارة، القاهرة، 1999، ص 166 .
 5 - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 136 .
 6 - سليمان اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص 72 .

أهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، ولذا فإن مركز الاهتمام في اتخاذ القرار هو اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة، لأن في الأخير، لا بد أن يؤدي أي قرار إلى تحقيق هذه الأهداف. * ثقافة المجتمع :

تعتبر من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار وخاصة نسق القيم لأن المنظمة تنشط في المجتمع ومن أجله ولذا من الضروري مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرار.

* الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

يذكر (Simon) أن القرارات تصف الواقع لأنها تصف حالة مستقبله وتوجه السلوك نحو البديل المختار، إذن يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من بديل عن بديل آخر. * العوامل السلوكية:

يتحدد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب :

الأول: و يتعلق بالبواعث النفسية للفرد ومدى معقوليتها

و **الثاني:** يتصل بالبيئة النفسية للفرد باعتبارها المصدر الأساسي الذي يوجه اختيار القرار من ضمن البدائل المتاحة. أما **الجانب الثالث:** فيتمثل في دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال: تحديد الأهداف، إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة، مده بالمعلومات والبيانات والبدائل، إسناده المسؤوليات و منحه السلطة اللازم. * القرار الرشيد :

يعني اختيار أقصر الطرق للوصول إلى الهدف الأكثر نفعاً وقد يكون الرشد ذاتياً، عندما يعتمد اختيار البديل على المعلومات الشخصية. أو موضوعياً عندما يقوم الاختيار على الدليل والبرهان.

وحتى يكون القرار رشيداً وموضوعياً في نفس الوقت، يجب أن يلم القرار بكل الحلول البديلة المتاحة والنتائج المترتبة عن كل بديل وهذا ما يطلق عليه بشرط كمال العلم، كما يجب أن يتمكن من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها لاختيار البديل الذي يعظم الإشباع ويسمى هذا الشرط بكمال الحكم.¹

3 - مراحل عملية اتخاذ القرار:²

عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل. عملية اتخاذ القرار مسألة ذات أبعاد عديدة وتتم وفقاً للخطوات التالية :

أ- دراسة الوضع :

وهي الخطوة التي يتم فيها جمع معلومات تفصيلية عن كل الأشياء المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بالأمر موضوع القرار. ب - تحديد المشكلة:

من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة/المشكلات التي تتعلق بموضوع القرار وهنا يتطلب الأمر تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن الخطوات التالية تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تحديد المشكلة بشكل سليم ودقيق.

ج - تحليل المشكلة :

وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة / المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة الجذرية وأسبابها وآثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.

¹ - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 139 .

² - دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية، تاريخ المطالعة: 2006-05-30 .

د - وضع الحلول :

بناء على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وآثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة. ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثم يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدا بتحديد جوانبه الايجابية والسلبية.

ه - اختيار الحل المناسب:

بناء على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل المناسب لظروف المؤسسة والأمر موضوع القرار والظروف المحيطة به.

و- تنفيذ القرار:

لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل المناسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخبار كل المعنيين بالحل المناسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.

ي - تقييم القرار:

بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناء على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ اختيار آخر بديل. من هذا السرد لخطوات عملية اتخاذ القرار يتضح أن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة تحليل الوضع هي الأساس في كل الخطوات التي تليها وبالتالي فهي المعطى الأساسي لاتخاذ القرار السليم والمناسب وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومفصلة وشاملة لكل جوانب الأمر موضوع القرار كلما أسهم ذلك بفاعلية في الوصول سريعا للقرار المناسب. عليه فإن المعلومات التي تستخدم كمدخل لاتخاذ قرارات لا بد أن يتوفر فيها الآتي:

- بيانات تفصيلية عن كل الجوانب المتعلقة بالأمر موضوع القرار.
- تحديد المشكلات بشكل دقيق مع توضيح أسبابها وآثارها.
- تقديم واقتراح جملة من الحلول لهذه المشكلات مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل حل من هذه الحلول.
- توفير تغذية مرتجعة عن القرارات التي تم إنجازها بحيث يشمل ذلك آثارها السلبية والإيجابية معا.

4 - حالات اتخاذ القرار:

بما أن البيئة التي تتخذ فيها القرارات تختلف من قرار لآخر، فإن النتائج المترتبة تختلف من حالة لأخرى ولذا نجد أربع

حالات تتخذ فيها القرارات تمثل خصائص القرارات الإدارية وهي كالآتي:

● حالة التأكيد :

في هذه الحالة يكون متخذ القرار متأكد مما سيحدث لأنه يتوفر على معلومات مفصلة عن النتائج المتوقعة.

● حالة المخاطرة Risk:

قد يؤدي نقص المعلومات إلى اتخاذ قرارات في حالة ظروف المخاطرة حيث يصعب تحديد النتيجة المتوقعة.

● حالة عدم التأكيد Uncertainly :

عدم التأكيد يعني أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، و في هذه الحالة يحاول المدبرون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التأكيد إلى حالة المخاطرة المحسوبة.

● حالة الصراع والمنافسة Conflict :

في هذه الحالة يتخذ المدير القرارات تحت تأثير ضغوط الطرف المنافس والوقت الذي يتخذ فيه القرار و الظروف المحيطة والبدائل المتاحة، حيث يفترض أن المنافسين يتصرفون برشد وعلى هذا الأساس يمكن التنبؤ بالإستراتيجيات المختارة.

5 - أنواع القرارات:

تختلف القرارات باختلاف المعيار الذي يستند عليه فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار أو أهمية القرار وغير ذلك من المعايير. وبصفة عامة قد تصدر المنظمات قرارات مبرجة هي روتينية، سهلة التجديد والتحليل وأخرى غير مبرجة وهي التي تكون ضرورية لبعض المواقف المفاجئة.

6 - نظريات اتخاذ القرار:

نعرض فيما يلي بعض نظريات اتخاذ القرار:¹

1 - نظرية الرشد في اتخاذ القرار:

عادة ما تكون القرارات المتخذة رشيدة بدرجة مرضية وليست مثالية ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها:

- قلة المعلومات ،
- ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار،
- عدم كفاءة نظام الاتصالات.

1 - النظرية السلوكية الحديثة في اتخاذ القرارات:

انطلقت النظرية الحديثة من كتابات **Herbert Simon** في اتخاذ القرار حيث اقترح مصطلح الرشد المحدد والذي يعبر عن اتخاذ القرارات في إطار القيود والتنبؤات الناقصة. وكون أن الإنسان يميل إلى الرشد الشخصي فيكون القرار من وجهة النظر الشخصية. القرار الذي يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار وبالتالي يكون الرشد الشخصي هو تعظيم نتيجة القرار في إطار إمكانيات متخذ القرار.

7 - المشاركة في اتخاذ القرارات :

للمشاركة مزايا عديدة تظهر في إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة. يمكن تلخيص هذه المزايا

فيما يلي:

- الشعور بالأهمية
- تقبل التغيير
- تحسين كفاية العمل

وحتى تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

- الوقت المتاح
- العامل الاقتصادي أي التكلفة
- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين
- سرية القرارات

8- الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار:

أهم هذه الطرق نجد :

1 - الطرق الوصفية :

¹ - Barabel. M , Meier. O , Manageor , Ed , DUNOD, Paris, 2006, P 38.

*** طريقة التجربة والخطأ:**

تعتمد هذه الطريقة على خبرة متخذ القرار وتستعمل عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيرا عن الموقف السابق. من ميزاتها أنها تتماشى مع متطلبات اتخاذ القرارات السريعة والبسيطة، ويأخذ عليها أنها لا تستخدم في المشاكل المعقدة.

*** طريقة العصف الذهني :**

هي طريقة تناسب اتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات، تستعمل في حالة ما لم تتوفر لمتخذ القرارات معلومات أو خبرة كافية بشأن اتخاذ قرار في مسألة شائكة، فيجمع عددا كبيرا من المتخصصين بالموضوع ويطلب منهم قذح أذهانهم للتوصل إلى البدائل المناسبة أو أفكار تساعد في وضع القرار.

*** المناقشة الجماعية للمشكلة :**

كثيرا ما تعقد لجنة أو مجلس مناقشة مشكلة ما، للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار. لا شك أن المناقشة الجماعية تفيدي في تجديد القرارات ورشدها، إلا أنه يعاب عليها أنها تأخذ وقتا أكبر.

2 - الطرق الكمية :

ازداد الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو المنافسة والصراع أي أنها تتوقف على الاحتمالات، والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم. ومن أهم الطرق الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار نجد: شجرة القرارات، البرمجة الخطية، شبكات الأعمال والمسار الحرج، تحليل التعادل، الأوزان المرجحة، المباريات الإدارية، نماذج تسيير المخزون... ويعاب على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، قصورها أمام المواقف المرتبطة بالسلوك الإنساني، ولذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية إلى تفكير مبدع من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرته ومهارته وذكائه وإلى جانب ذلك يمكن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في الإحصاء وبحوث العمليات.

9 - أهمية اتخاذ القرارات:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيه والرقابة والمتابعة¹. كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة ويؤكدها H. Simon بأن صنع القرار يحقق التنسيق والفعالية والمسؤولية²، ومما يؤكد أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار ومع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية³.

10 - إرشادات لتحسين عملية اتخاذ القرار:

عند اتخاذ القرارات يجب أخذ بعض العوامل في الحسبان هي:

* تنطوي عملية اتخاذ القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية ورشيده،

* يجب أن يؤدي القرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف،

* لا يمكن إرضاء كل شخص،

* وجود عدة بدائل مرضية للاختيار،

1 - أحمد صقر عاشور، علي الشرفاوي، الإدارة والنظم والعمليات والممارسات، دار النهضة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 299.

2 - سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نظري، دار النهضة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 202.

3 - محروس محمود خليفة، ممارسة الخدمة الاجتماعية ودراسات في التغيير المخطط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 220.

- * استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار.
- * اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي،
- * تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً،
- * اتخاذ القرار وعدم التهرب منه،
- * الاعتراف بحتمية التغيير،
- * وضع نظام لمتابعة كل قرار،
- * الاعتراف بأن القرار سيعترب عنه سلسلة من الأعمال (للدفاع عنه أو إلغاؤه)،
- * ممارسة عملية اتخاذ القرارات لاكتساب المهارة فيها.¹

خلاصة:

تمثل عملية صنع القرارات في المؤسسة جوهر عمل المدير، ويتعامل (Fleet، 1994) مع هذه العملية باعتبارها أحد الأدوار الرئيسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، و يتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على "اختيار لبدل واحد من بديلين على الأقل".² يجب أن تكون البدائل محتملة الحدوث لأن ظروف التأكد تجعل عملية الاختبار شكلية. ويتضح ذلك من خلال التمييز بين الظروف المختلفة التي تواجه صانع القرار التأكد التام، المخاطرة، وعدم التأكد.

¹ - محمد إسماعيل بلال، بحوث العمليات، استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص276.
² - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 125-128.

خاتمة الفصل الأول:

في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة والمعلوماتية تواجه المنظمات العديد من الصعوبات المالية والمعوقات الإدارية والقانونية التي تحد من قدرتها على الالتزام ببرامجها وطموحاتها التطويرية والتي أيضاً تقلل من إمكانية تحقيقها لأداء متميز وتنافسي.

وعليه فمن الضروري العمل على إعادة التوازن داخل المنظومة وتبني نظام إدارة شامل من أجل إحداث نوعاً من التوافق بين أطراف هذه المنظومة لغرض معالجة تلك الصعوبات والمعوقات بهذه المنظمات تمهيداً لإعادة هيكلتها. إن ذلك يستوجب اختيار الآليات الفعالة القادرة على تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات ومن ثم تحقيق برامج التنمية المستدامة في إطار تفاعلي من قبل أعضاء النظام.

إذن يكمن الهدف في تطبيق مجموعة من الآليات غير التقليدية التي من خلالها يمكن تحديث وتطوير الطرق الحالية المتبعة في إدارة المنظمات لمواكبة البيئة التنافسية العالمية سريعة التغير. وفي ضوء ذلك يستهدف هذا التطبيق تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على واقع المنظمات ودورها المرتقب في عملية التنمية الاقتصادية،
- وصف وتحليل العوائق الإدارية والمالية والقانونية التي تتطلب إعادة هيكلة القطاع المؤسساتي،
- التعرف بمهجية ومقومات وآليات إعادة هيكلة القطاع المؤسساتي من منظور إداري ومحاسبي وقانوني،
- المساعدة على تخطيط وتقييم برامج تحديث أساليب تقييم أداء المنظمات بما يتوافق ومتطلبات اقتصاد المعرفة والمعلوماتية. وتأكيداً على ما سبق فإن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير القائد يحتاج لاتخاذ قراراته وتحقيق أهداف المنظمة إلى توجيهه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم . وهكذا يمكن وصف المعلومات القلب النابض للعملية الإدارية والعين السحرية للقائد المدير . وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت الرؤية والقرارات صحيحة وفعالة، فالإدارة الفعالة تضمن انسيابية المعلومات و استمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها، وأن يكون العاملين على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية وأن يعوا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع، فجوودة الأداء في المؤسسة تؤدي بالضرورة إلى جوودة المنتج البشري المأمول تحقيقه خدمة للوطن وللإنسانية والحضارة البشرية.

الفصل الثاني

القيادة الفاعلة وإدارة التغيير

مقدمة:

منذ الثمانينيات من القرن الماضي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها وأدائها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفاءةً وجيدةً ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها. والقادة أفراد مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت. وكون كل منا قائد بشكل أو بآخر.. لذا فنحن بحاجة لمعرفة خصائص القيادة ومهاراتها.. لنحسن أدائنا. والقيادة عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية. والقيادة في المؤسسة هي حلقة الوصل بين العاملين وبين الخطط المستقبلية والإستراتيجيات، وأما ضرورة تدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية، وأما هي القادرة على السيطرة على المشاكل ووضع الحلول اللازمة لعلاجها. ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب الأفراد ومواكبة المستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحتها. والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ إلا أن الحديث عنها بالمفهوم الحديث، بدأ تناوله في القرن الماضي فقط. والقيادة في مفهومها العام لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاثة عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، تجميع القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز من أجل تحقيق هذه الرؤية. وحتى تكون القيادة فعالة في المؤسسة يجب أن تتماشى مع التغيير وتتنبأ به، كون أن التغيير هو أحد أهم ملامح الحياة، التي تتشكل في عملية الحركة المستمرة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في ظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل، وقد قال الفلاسفة قديماً: إن التغيير هو قانون الوجود وإن الاستقرار موت وعدم¹.

فالتغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة. ولا تتوقف حالة التغيير على البعد المادي فحسب إنما تشمل البعد المعنوي في حركة الحياة ثقافياً واجتماعياً وتاريخياً، وبهذا فإن الإنسان يتفاعل مع حركة المتغيرات ليخلق لنفسه سلوكاً جديداً يتناسب مع واقعه الجديد، طالما لا يمكنه أن يخترق قانون التغيير ويقاومه ويختار الجمود والبقاء على نفس حالته وقد قال تعالى في كتابه الحكيم: (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)². ولذلك يجب التنبؤ بما يمكن أن يقع حتى يمكن استباق الأحداث للسيطرة عليها من خلال قيادة فاعلة ومن ثم التحكم السليم في إدارة حياة جميع المؤسسات بمختلف أشكالها.

فبعد التعرض إلى العمل المؤسسي وإدارته لإتخاذ قرارات سليمة، تظهر نتائجها في الأداء المحقق (الفصل الأول)، ارتأينا ضرورة تبين أهمية القيادة الفاعلة ودورها في إدارة التغيير (الفصل الثاني)، كون أن المؤسسة تعيش في بيئة يطبعها التغيير المستمر وعدم الاستقرار من جهة، و من جهة أخرى، أن القادة هم المسؤولون عن القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة من خلال طرق التسيير والإدارة والأنماط القيادية المتبناة، فهي الحد الفاصل الذي يميز المؤسسات فيما بينها، ويضمن مستوى أعلى من الأداء، يوصف بأنه كلي وشامل، أداء مؤسسي وإستراتيجي، الذي يهدف من خلال هذه الرسالة إلى تعريف مفهومه وأبعاده المختلفة وقياسه من خلال اقتراح نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية.

¹ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع، ص 381.

² - سورة الرعد، الآية 11.

ولكي نستطيع فهم جوهر العملية القيادية، وعملية التغيير بشكل أدق لابد من توضيح بعض المفاهيم، نتناولها في محتوى هذا الفصل.

I - القيادة الفاعلة للمؤسسة:

I-1 - ماهية القيادة¹:

عبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما. لذا يجب معرفة وإحراز أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة، والتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها.

* صفات القيادة:

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. من أهمها نجد:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
 - الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
 - الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
 - النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
 - الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
 - الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
 - التضحية: يضحى برغبته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
 - مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
 - القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء.
- القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد

* أنماط القيادة:

تتضمن القيادة قيام القادة ببحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب إدراك جميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف. يقصد بأنماط القيادة، الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

¹ - خالد الحر، سلسلة تعلم معنا، "القيادة"

* أمثلة على الأنماط القيادية:

جدول رقم (2-1): أمثلة على الأنماط القيادية

المستبد	المستبد الطيب	الديمقراطي	الليبرالي
*لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء . *يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل . *يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش .	*ينصت بعناية لما يقوله الأتباع . *يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي . *لكنه يتخذ قراراته بشكل فيدي(شخصي) دائما .	*يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات . *يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها . *يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية .	*تقته في قدراته القيادية ضعيفة. *لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه. *قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل

المصدر: خالد الحر، سلسلة تعلم معنا، "القيادة".

إن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

* مكونات الوضع القيادي:

عند اتخاذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها، يوجد على الأقل ثلاث مكونات تشكل الوضع المقرر لمواجهة، هذه المكونات هي:

- القائد .
 - المرؤوسين: يساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة .
 - الوضع نفسه: الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه .
- إن التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت من قبل فرد فيدلر والتي تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد. والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي.
- القائد: مقدره على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان التأثير أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتهم كلما زادت قدرته على قيادتهم. لذلك يجب على القائد معرفة مرؤوسيه .
 - المرؤوسين: من دونهم لن يكون قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتهم مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفون المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم، لن تكون استجابتهم جيدة مع نمط القيادة الدكتاتوري. إنهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب على القائد معرفتها احتياجاتهم ليتمكن تحفيزهم وتشجيعهم .
 - الوضع: في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. بينما، في العمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يتطلب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم أنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم .

* أسس القيادة:

- هنالك خمسة أسس ينبغي على القادة غرسها في الأعضاء، وهي :
1. التحكم بمسار الوقت، والإمساك بنوام الأور، وإنفلق كل ثانية في خدمة العمل الهادف،
 2. التكني على الإنجازات الحقيقية الملموسة والاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالعمل ذاته،
 3. تهيئة عوامل القوة والقضاء على عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بلقائد شخصياً أو في ما يتعلق بالآخرين. والقدرة على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركز القائد،
 4. التركيز على مجالات رئيسية محدودة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المنسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة . وذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها،
 5. وضع الثقة الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وعدم الوض بالسهل الممكن القليل.

* أقوال في القيادة¹:

- * تعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم، والذين يظهرون ويتجمعون حوله، أرني القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال وسوف أخبرك من قائدهم، وعلى هذا للحصول على ولاء موظفين الأكفاء، يجب أن يكون الرئيس مخلصاً كفوياً . (آرثر و. نيوكمب)
- * الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً. ويطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل . (هاري س. ترومان)
- * من الصعب إتباع قائداً لا طموح له ولا مثلاً . (جيمس بورن)
- * الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة، يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة ... يتعاون يساعد ... يعمل بثقة كبيرة ... مخلصاً ... صادقاً .. مؤمناً عنده هدف ومبدأ عالي وذكي وكفو . (دودج)
- * إن أعظم القادة هم.. الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك وعلى استعداد للدفع لهذه الكفاءات.

من أساسيات القيادة تغيير الأشياء ... تغييرها قبل شخص مبدع آخر !!!

2 - مهارات القيادة:

بيدي علم الإدارة الحديث اهتماماً كبيراً بمفاهيم العمل الجماعي ودور القيادة وآثارها في رفع مستويات الإنتاج والتنوعية الجيدة ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة نظريات وأساليب في إدارة الأعمال أدت بالعديد من المؤسسات الكبيرة أن تعيد النظر في أسلوب إدارتها ومن هذه النتائج إلغاء العمل بالأسلوب المعتاد واستبداله بأسلوب الجمايع الصغيرة ذات الهدف الواحد، حيث أن الصلاحيات تتناسب مع الخبرات والعطاء ولا مع المركز الوظيفي².

¹ - هشام طالب، دليل التدريب القيادي.

² - إبراهيم الغنام، المهارات الإدارية لرجال الأعمال ، من المصادر التالية:

* Cannie, J- K., & Caplin D, Keeping customers for life, Amacom: American Management Association, 1991.

* Cherrington, D-J, The management of human resources, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

* Daft, R- L, Management, The Dryden Press, 1994 .

* David, F-R, Strategic management, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.

* Harrison, E- F, The managerial decision-making process, Houghton Mifflin Company, 1995.

* Kreitner, R, Management, Houghton Mifflin Company, 1992.

* Oliver, R, Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997.

* Quinn, J-B, Mintzberg, H, & James, R- M, The strategy process: Concepts, context, and cases. Prentice Hall, 1988.

Robbins, S- P, Organizational behavior: Concepts, controversies, applications. Prentice-Hall international, Inc, 1996.

*Robbins, S- P, Organizational behavior: Concepts, controversies, applications. Prentice-Hall international, Inc, 199

*** الصفات القيادية:**

بعد هذه المقدمة القصيرة حول أهمية القيادة ودورها وضرورة الاستفادة من الدراسات الإدارية لذكر أهم الصفات التي تتميز بها الشخصية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الإدارة.

ما هي الصفات الفريدة التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله قدوة لتابعيه سواء كان ذلك القائد سياسياً أو عسكرياً أو دينياً أو في ميدان العمل الذي نحن فيه. كيف يمكن لمدير تنفيذي على سبيل المثال أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التي تنجز في مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟¹ ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هي التي تخلق هذا القائد، وهنا لا بد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع القيود بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

الصفة الأولى: الرؤية الواضحة للهدف:

لا بد للشخصية القيادية من هدف تتمحور حوله حياتها، فالإداري الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد. إن التفاعل الذي يحصل بين الشخصية القيادية والهدف أمر يصعب جداً أن يصور بالكلمات، إنما حالة فريدة يعرفها كل من تفحص في سلوك الناس أو مر بها في نفسه إنما من التجارب والحالات النفسية التي يصعب وصفها.

الصفة الثانية: القدرة على نقل صورة الهدف :

إن الكثير من الأفكار العظيمة - لاشك - بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم ، إن الأهداف العظيمة تحتاج إلى من يؤمن بها ويطبقها في عالم الواقع والشخصية القيادية تحتاج إلى وسلية تنقل بها أفكارها وتصوراتها للناس ، فإذا آمن ما آمن الناس بها أصبحت منهجاً عملياً وصورة حية أمام الآخرين. والشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهمتين في هذه الناحية، الأولى هي القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات والصفة الثانية هي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الآخرون.

الصفة الثالثة: إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف:

إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادقاً لا يكفي لإيصال ذلك إلى الناس، بل لا بد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف فمثلاً إذا كان الشعار الذي ترفعه المؤسسة هو ضغط المصروفات فإنه من غير المناسب أن يكون مكتب رئيس المؤسسة مؤثراً بأفخم الأثاث. إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائداً بالتنظير وإنما يقود الأتباع في التطبيق ويجعل من سلوكه مثلاً للواقع الذي يريد الآخرون أن يكونوا عليه.

الصفة الرابعة: المقدرة على استيعاب الآخرين، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن

القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

*** عناصر القيادة:**

تتعلق القيادة أساساً بثلاثة عناصر: الأفراد، والتأثير، والأهداف. و من التعريفات الشائعة لفن القيادة أنه المقدرة على التأثير في الأفراد نحو تحقيق الأهداف. و التأثير في الأفراد يتضمن استخدام القائد لقدراته لتوجيههم نحو هدف أو فكرة معينة، و هذه القدرات غالباً ما تكون أحد الخمسة أنواع : القدرة الوظيفية (النفوذ الوظيفي)، القدرة على المكافأة، و القدرة على العقاب، الخبرة و المعرفة، وقوة التأثير الذاتية.

¹ - إبراهيم عديريه، القائد الساحر .

3 - القيادة الإدارية:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة.

* مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها:

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و جذبهم للتعاون لتحقيق الهدف.

(عليوة، 2001، ص45)¹

و يمكن تصنيف القيادة إلى (عليوة، 2001، ص46):

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، مثل الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

* هل القائد الإداري يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ،يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: " لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك."

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية.

* صفات القائد الإداري:

قام كلا من (Danny Cox) و (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي (Hoover & Cox، 1998، ص71-104)²:

1. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
2. **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و يشغ في القضايا الجلية عند اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .

¹ - عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة ، 2001.

² - كوكس وهوفر ، ترجمة: هاي حلجة ورم سرطاوي ، القيادة في الأزمات، الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية، نيويورك ، 1998 .

3. **الإنجاز**: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها .
 4. **امتلاك الشجاعة**: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
 5. **العمل بدافع الإبداع**: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، فهم أفراد يتمتعون بالحماس والإقدام. القائد الفعال هو شخص مبدع خلاق .
 6. **العمل الجاد بتفانٍ والتزام**: فالقادة الفعالون يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
 7. **تحديد الأهداف**: فجميع القادة الفعالون يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
 8. **استمرار الحماس**: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات .
 9. **امتلاك الحنكة**: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
 10. **مساعدة الآخرين على النمو**: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام .
- * اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:
- تفضل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطي الكفاءة إلى المراكز العالية(الفريان، 2002، ص638)¹.
- فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها(عليوة، 2001، ص56):
1. **حجم المنظمة ونوعها**: حجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المناسبة لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه .
 2. **موقع المنظمة**: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .
 3. **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد**: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات .

¹ - برانت وسور تشر ، تدريب القيادات الإدارية ، مساعد الفريان ، الإدارة العامة ، المجلد 42 ، العدد 3، 2002.

4. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمائتها من الضغوط التي تقع عليها.
5. المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
6. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.
7. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد تتاح الفرصة لصنع القيادات بسرعة.

* النظريات القيادية:

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات (الفياض، 1995، ص 27-35)¹:

أولاً: نظريات التأثير على المرؤوسين:

- وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القائغ من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:
1. السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل: القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به .
 2. القدوة: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم .
 3. الحزم و الإصرار: يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحاً و واضحاً في طلبه .
 4. التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره .
 5. التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراود أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

ثانياً: نظريات سلوك القائد وقدراته:

- تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:
1. القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة .
 2. القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .
 3. القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً و قادراً على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة .
 4. القدرة على المبادرة: فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم و لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغرات .

¹ - الفياض محمود ، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية، عمان، 1995.

5. **القدرة الفنية:** بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية .
6. **دعم المرؤوسين:** فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء ، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.
7. **التغذية المرتجعة:** وهي خاصية مهمة لا بد من توفرها لدى القائد ليكون فعالاً، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم .
- ثالثاً: نظريات النمط القيادي:**

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناء على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه . بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

1. **أنماط استخدام السلطة:** أي مدى استثثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- نموذج وايت و ليببت: من هذه الأنماط نجد:

- **السلطوي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة .
- **النمط المشارك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :
- **القرار بالإجماع:** بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
- **القرار الديمقراطي:** القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .
- **النمط المتسبب:** وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب- نموذج تنبوم و شميت: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر، على المرؤوسين تنفيذها .
 - يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
 - يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .
 - يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
 - تتم مناقشة القرار بجمو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية .
 - يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
 - يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .
- ج - نموذج ليكوت:** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:
- **المتسلط الاستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
 - **المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .
 - **الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمر القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .

- **الجماعي/المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا (ليكرت) لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار .
- 2. **أنماط تعتمد على افتراضات القائد:** ومنها

أ- نموذج Mac Gregor:

- **نظرية (X):** يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات .
- **نظرية (Y):** يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتخفيفه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع .

ب - نموذج أوشي (نظرية Z): ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل.

- 3. **أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معاً:** كنموذج بليك و موتون (نظرية الشبكة الإدارية) ، سيتم شرحها بشكل مفصل.

رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة:

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ومن هذه النظريات:

- 1. **نموذج فيدلر:** في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين وأن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س)
 - هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)
 - قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض)
- وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.
- وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام و العلاقات الإنسانية.

2. نموذج هاوس و إيفانيس: أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبيننا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الصحفي، أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم .
- أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:
- المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم .
- المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .
- الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح .
- الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم .

3. نموذج فروم و ياتون: أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبيننا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكل المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بتراعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده،
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين،
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى،
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة،
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

4. نظرية الشبكة الإدارية¹ (The managerial grid theory):

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

1. درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)،
2. درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ومن هذه الأنماط القيادية (الغمري، 1979، ص 160-162)²:

1. النمط (1/1) الإدارة السلبية (المساهلة) (Impoverished Management):

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضعيفا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة

2. النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) (Scientific Management):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1)، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة

¹ - محمد مقبل ، سلسلة تعلم معنا، القيادة الإدارية .

² - الغمري إبراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة 1979

العلمية)، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3. النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية (Social Club Management) :

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4. النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة (Pendulum Management) :

يشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق

5. النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) (Team Management) :

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها. ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

و في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك و مكارزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطان مركبان هما

(الفياض، 1995، ص 39-40):

6. الإدارة الأبوية (9+9) :

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا، فتجتمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكا للأمور.

7. الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله .

4 - القيادة وبناء فرق العمل:¹

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له

¹ - إبراهيم عيد ربه، القيادة وبناء فرق العمل.

السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها. فإن لم تستطع هذه القيادة تطوير المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذاً بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي.¹ هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط الموضوعة. وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

يؤدي العمل ضمن الفرق إلى:

1. إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة .
2. تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد .
3. إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم .
4. تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم .
5. ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً .
6. التعلم على العمل الجماعي بمتعة .

5 - القيادة الجديدة:²

"إن المال كان وقود المجتمع الصناعي، أما في مجتمع المعلومات، فإن المعرفة هي الوقود وهي السلطة، لقد ظهر هيكل طبقي جديد يميز بين من يملكون المعرفة ومن يجهلون، وتستمد هذه الطبقة قوتها ليس من المال بل من المعرفة" (جون كينيث جالبريت) إن مفتاح السلطة في العصر الحالي متاح لنا جميعاً، ففي العصور الأولى والوسطى من المستحيل أن تصبح قائداً ما لم تكن تمتلك القوة و السلطة، أما في العصر الحديث يعتبر رأس المال الفكري الممثل في القدرات العقلية والمعرفة التقنية والخيال الإنساني سلعة القادة فقد حل محل رأس المال المادي، وعليه يتعين على القادة أن يتعلموا مجموعة جديدة تماماً من المهارات. وهناك قدرات خاصة ستحدد نجاح القيادة الجديدة من عدمه:

- 1 . القائد الجديد يتفهم مساهمات الآخرين ويعبر فعلاً عن تقديره لها
- 2 . القائد الجديد يذكر الآخرين بما هو مهم
- 3 . القائد الجديد يخلق الثقة و يديمها³
- 4 . القائد الجديد على علاقة طيبة مع مرؤوسيه.

6- المديرين والقادة:⁴

تناول الكثير من رجال الأعمال والكتاب والمستشارين الفرق بين المديرين والقادة وبينوا الفرق بين الاثنين. وكثير من هؤلاء فضل القادة على المدير لأن القادة أكثر إبداعاً وأكثر فائدة للمؤسسة. ولكن النظر إلى المديرين والقادة بهذه الطريقة لا يخدمنا ولا يخدم العمل بشكل جيد.

لقد عرفت مؤسسات لديها قادة كثر وفشلت بسبب عدم تمكنهم من إدارة الأعمال اليومية. وعرفت كذلك

¹ - فهي كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الحين والآخر في المرآة ليرى ما خلف وراءه.

² - وارين بينيس ، القيادة و الإدارة في عصر المعلومات، ص52-58.

⁴ - إن الثقة هي الرابطة العاطفية التي تربط الأفراد بمؤسساتهم، وتجمع الثقة بين أمور عدة هي: الكفاءة، الولاء، الاهتمام، الزهارة والصراحة.

⁴ - إبراهيم عبد ربه، المديرين والقادة .

شركات لديها مديرين متميزين وفشلت كذلك بسبب عدم تمكّنهم من الإبداع وتشجيع التغيير . إذن تحتاج المؤسسات إلى المديرين والقادة معاً، وهذا ما يدعوا المؤسسات إلى تجنب الوقوع في فخ الحداثة الداعية إلى تحويل جميع العاملين في المؤسسة إلى قادة، والابتعاد عن الفهم الخاطئ بأن الإدارة هي عبارة عن سلوك ليس إلا، أي أن الإدارة لا تحتاج إلى مهارات خاصة يتمتع بها المديرين بل هي مهمة سهاق يستطيع معظم الناس القيام بها دون تدريب خاص.

إذا سلكت الإدارة هذا النهج الخاطئ، فإنها وبلا شك ستنتهي إلى حالة من الفوضى الإدارية وعدم التركيز على العمل الذي قامت من أجله المؤسسة.

إن الناحية المثلى هنا هي في أن تخلق المؤسسات مديرين قادرين على القيادة وقادة قادرين على الإدارة. لأن القائد الجيد هو الشخص القادر على القيادة والإدارة في آن واحد.

إذن ما هو الفرق بين القائد والمدير؟ في المؤسسات الناجحة يجب تدريب الأفراد على إدارة الأشياء وقيادة الناس. مثلاً إدارة المخزون والسلع والأمور المالية وسير العمليات والنقد ونظام البيانات وكذلك قيادة العاملين وتوجيه بصيرتهم نحو الأشياء وبناء الثقة في نفوسهم وتحفيزهم نحو النجاح. ربما نلاحظ أن المديرين الأوائل كانوا يمثلون هذا النوع من الأفراد، فكانوا مديرين ناجحين، مهرة في إدارة الأعمال المتعلقة بمؤسساتهم وقادة متميزين.

إن معظم رجال الأعمال يواجهون مشاكل من نوع ما فيما يتعلق بإدارة الناس العاملين لديهم . و السبب في ذلك هو أن مجتمع العمل يتفهم الإدارة بشكل جيد ولا يتفهم القيادة في معظم الأحيان. بشكل عام يكون القائد قادراً على تحميس الناس لإتباعه. وأفضل القادة هو من يتمكن من الحصول على أكبر عدد من الأتباع. عادة الناس يفعلون ما تملي عليهم عقولهم والقائد الجيد هو الذي يتمكن من فهم ما يدور في عقول الناس ويحركهم من واقع عقولهم. هنا يشعر الناس أن عقولهم في انسجام تام مع القائد، وبذلك لا يترددون في تنفيذ رغبته أو طلبه.

إذن القيادة هنا نوع من العمل السيكولوجي، فإذا استطاع القائد تطبيق طرق القيادة الحديثة فإنه يكون وبلا شك فاعلاً بشكل أكبر. إن مهارات القيادة مثلها مثل مهارات الإدارة يمكن تعلمها، لكن القائد يدرك الوضع السائد ويتمكن من تغييره. إذن تعلم القيادة يعتمد على مواجهة الأوضاع غير المرضية والانتقادات غير المرغوبة. أخيراً لنضع مقارنة بين المدير والقائد:

جدول رقم (2-2): مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
يترأس بعض الموظفين	يكسب أتباعاً
يتفاعل مع التغيير	يعمل التغيير بنفسه
لديه أفكار جيدة	يطبق الأفكار
يحكم المجموعات	يقنع أتباعه
يحاول أن يكون بطلاً	يصنع الأبطال
يبقى على الأوضاع على ما هي عليه	يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية

المصدر: إبراهيم عبد ربه، المديرون والقادة.

7 - القيادة و الذكاء العاطفي:¹

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري. يعرف (Goleman) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين .

ووفقاً لـ (جاكسون ولشنا) يمثل الذكاء العاطفي 85% من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، وأنه باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها .

* مكونات الذكاء العاطفي:

أ. الوعي بالذات

ب. الوعي الاجتماعي

ج. الإدارة الذاتية

د. المهارات الاجتماعية.

أشار Goleman في كتابه (Working with Emotional Intelligence، 1998) إلى أن انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة، العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الايجابية تخلق قوة ايجابية. ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والتي تتعلق بكيفية قدرة الفرد على التعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه وكذلك قدرة التعامل مع مشاعر الآخرين .

وفي موضوع القيادة، فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله (Abraham, 2000) ، وذو أداء أفضل في العمل (Goleman, 1998) ، ولديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقتهم الشخصية (George, 2000).

II - التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة:

مقدمة:

أحد أهم ملامح الحياة هو حالة التغيير، التي تتشكل في عملية الحركة المستمرة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في ظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل، وقد قال الفلاسفة قديماً: إن التغيير هو قانون الوجود وإن الاستقرار موت وعدم².

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، سلسلة تعلم معنا ، الذكاء العاطفي.

² - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع، ص 381 .

فالتغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزماني الذي يشكلها في تلك الحالة. ولا تتوقف حالة التغيير على البعد المادي فحسب إنما تشمل البعد المعنوي في حركة الحياة ثقافياً واجتماعياً وتاريخياً، وبهذا فإن الإنسان يتفاعل مع حركة المتغيرات ليخلق لنفسه سلوكاً جديداً يتناسب مع واقعه الجديد، طالما لا يمكنه أن يخترق قانون التغيير ويقاومه ويختار الجمود والبقاء على نفس حالته وقد قال تعالى في كتابه الحكيم: (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)¹. ولذلك يجب التنبؤ بما يمكن أن يقع حتى يمكن استباق الأحداث للسيطرة عليها ومن ثم التحكم السليم في إدارة حياة جميع المؤسسات بمختلف أشكالها. ولكي نستطيع فهم جوهر عملية التغيير بشكل أدق لابد من توضيح بعض المفاهيم.

1 - عملية التغيير في المؤسسة:

حتى تصبح المؤسسات أكثر فعالية وأكثر تنافسية، فهي ملزمة بالاستجابة إلى البيئة المتغيرة وتغيير طرق عملها. ولفهم ما يتضمنه هذا التغيير سنبداً بتعريف بعض المصطلحات مثل مصطلح إعادة التصميم "Redesign" ومصطلح إعادة الهندسة "Re-Engineering" والتي غالباً ما تستعمل كمرادفات.

* توضيح المفاهيم:

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن إجراءات الأعمال هي مجال الهدف الرئيسي لعملية إعادة التصميم وإعادة الهندسة والتغيير. حيث تكون عملية إعادة التصميم للإجراءات من التحليل والمسائلة لعناصر النشاطات من وجهة النظر التالية:

- * هل يلزم أداء كافة العملية بشكل أصيل.
- * هل يجب تحديد النشاطات الأخرى.
- * هل يجب فصل النشاطات التي لا تضيف قيمة إلى المنتج النهائي أو الخدمة.
- * هل يمكن تعديل خواص بعض النشاطات (مستويات الاعتماد والقدرة).
- * مزيج من كافة ما ذكر أعلاه.

ويستعمل مصطلح إعادة الهندسة إذا كان، إضافة إلى إعادة تصميم العمليات، يجب تحقيق المتطلبات التالية:

- * تحديد البنية الأساسية الإدارية للعمليات التي تحدد الإدارة والمسؤوليات والطرق وذلك من أجل مراقبة جودة، ومدة وتكلفة العمليات.

* التغييرات التنظيمية والتي ستكون مؤشراً للسماع عن مشروع إعادة الهندسة.

ويمكن استخدام مصطلح "التغيير" إذا وجد، إضافة إلى إعادة الهندسة، تعديلات على نظام الإدارة مثل:

- * مبادرات العاملين.

* قياس الأداء.

* الحوافز.

* التدريب.

* أسلوب الإدارة.

* الاتصالات.

بشكل أو بآخر فإن أي من هذه المصطلحات الثلاثة تنتج عندما يتم تنفيذ عملية التغيير.

يمكن تعريف الفعل يغير بطرق متعددة، منها: تبادل شيء أو استبدال شيء ما، تحويل شيء ما، إدخال شيء ما. أي أن التغيير يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد لإحداث التغيير، وهناك على

¹ - سورة الرعد، الآية 11

الأقل ثلاثة عناصر أساسية يجب أن تكون جاهزة.

* عدم الرضا عن الوضع الحالي.

* نموذج للتغيير.

* طريقة مقترحة للتغيير.

يمكن التعبير عن عدم الرضا عن طريق الحقائق أو الأرقام والتوقع والتقييم ومتطلبات الزبائن ورغبة الشركة بعملية التغيير. و دور النموذج لعملية التغيير هو خدمة رؤيا المؤسسة، أي المثال المراد الوصول إليه، يجب أن يحتوي النموذج على إستراتيجية وهيكل وأنظمة مناسبة وإطارات مؤهلة وقيم وأساليب مناسبة.

تتكون عملية التغيير من سلسلة من الخطوات والأحداث والنشاطات المنسقة والبرامج التدريبية والقرارات التي تتعلق بالإطارات. وتوجه مجموعة من العاملين في المنظمة لاعتماد نظرة جديدة ومهارات جديدة ومواقف وسلوكيات. ولكي يؤدي التغيير إلى نتائج إيجابية يجب مشاركة الإدارة بشكل كامل. فعندما قامت الشركات والمؤسسات في دول العالم الثالث بتطبيق نماذج كانت ناجحة في ظروف أخرى، ولم تحصل على النتائج المتوقعة، فإن سبب ذلك يعود إلى عدم فحص هذه النماذج والبحث عن بدائل، حيث أن هذه النماذج لم تكن مناسبة للبيئة الإدارية القائمة.

* عملية التغيير والموارد البشرية:

تنجح عملية التغيير إذا اعتمدت، إضافة إلى توفر التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة، على المشاركة الفعالة من قبل الفريق المعني القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة. وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي وبحثه عن مشاركة المستخدمين وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. ومن المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية بتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم. ومن المهم تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة وتدريب العاملين حتى يصبحوا على مستوى جيد من الكفاءة وتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية وتعزيز المسؤولية لدى العاملين من اجل وصولهم إلى تطوير أنفسهم ذاتيا، هذه الأمور مهمة لأن الموارد البشرية هي أحد أهم عناصر نجاح التغيير.

* ضرورة التغيير:

لقد بحثت العلوم الإنسانية وخصوصاً علما الاجتماع والإدارة نظرية التغيير باعتبار أن عملية التغيير هي من أهم العمليات الديناميكية التي تؤثر في أسلوب وتشكيل الجماعات والمؤسسات والمجتمعات، وقد وضعوا معايير لقياس الأداء والقدرة والنجاح حسب ما تملكه تلك النماذج المذكورة من قدرة على استيعاب المتغيرات التي تحيط بها. ويعرف علم الإدارة التغيير بأنه: «تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة وهو أمر محتم إذ لا شيء يمكن أن يثبت بصفة دائمة ومن ثم فإن المنشأة تحوطها باستمرار عوامل التغيير»¹

وتختلف حصيلة التغيير، فقد تستهدف هذه العملية تغيير ثقافي يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية يمكن أن توفر المناخ الصحيح للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثاً بأسس المجتمع لذلك فإن «التغيير الثقافي يعتمد على الصراع والبقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات كانت بين الحين والآخر تزول نتيجة لضعف قدرتها على التكيف»²، ولاشك فإن التغيير الثقافي هو من أهم أنواع التغيير إذ أنه تحديث جذري يطال كافة المستويات، لأن الثقافة هي الأساس السلوكي للإنسان والإنسان لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها المخزون الفكري المتراكم

¹ - علي السلمي؛ الإدارة المعاصرة، ص225.

² - رالف لنتون، الأنثروبولوجيا، ص235.

له، لذلك فإنه لا يمكن إحداث التغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحركة للسلوك، إذ أن «لكل مجتمع ثقافته التي تميزه عن غيره من المجتمعات فضلاً عن أن الثقافة توجه وتضبط سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة»¹. ويرى بعض علماء الاجتماع أن الاحتكاك الثقافي هو العامل الأساسي في تغير الثقافات، ويشير عالم الاجتماع (Wallace) إلى وجود دورة للتغير الثقافي تشمل خمس مراحل: «مرحلة الثبات والاستقرار وهي التي تكون قائمة قبل حدوث التغير، مرحلة تزايد الاحتياجات عندما تأخذ الاحتياجات بالتزايد وتعجز الأنماط الثقافية القائمة عن ملاحقة هذه الاحتياجات، مرحلة التحريف حينما يتجه المجتمع إلى استيراد أنماط ثقافية من مجتمعات أخرى يتصور بأنها كفيلة بإشباع الاحتياجات غير أنه يفاجأ بحدوث تعارض بين القديم والجديد مما يترتب عليه صعوبة امتصاص وهضم العناصر الجديدة مرحلة الإحياء حين يحاول المجتمع أن يعيد توازنه بإحياء العناصر الثقافية القديمة مع الاستفادة من العناصر الحديثة التي أثبتت فعاليتها، مرحلة الاستقرار عندما ينجح المجتمع في إعادة التوازن بين عناصر ثقافته»².

* معوقات التغيير :

تبقى هناك مجموعة من المعوقات تعرقل عملية التغيير وتقف سداً حائلاً أمام استمرارها، منها أن الإنسان والمجتمع أحياناً يميل إلى البقاء على القديم ولا يحب التجديد لذلك فهو يحاربه ويتمرد عليه، ويرجع الإمام الشيرازي مقاومة المجتمع للتغيير والتجديد إلى عدة أسباب منها: التقدم فالتغيير قد يوجب تحطيم امتياز أصحاب الامتيازات. ومن أهم الأسباب التي قد تعيق التغيير السليم هو السطحية في إدراك هذه العملية مما يحولها إلى انتكاسة تحمل معها الكثير من السلبيات فتصبح تخلفاً، ونرى ذلك جلياً في تلك المجتمعات التي تستورد التكنولوجيا الحديثة وهي تحمل في كيانها ركماً هائلاً من التخلف المعنوي، وهذا أمر أحدث فجوة كبيرة في داخل تلك المجتمعات بحيث خلقت هذه الفجوة مشكلات ثقافية جديدة³. وهذا يثبت أن التغيير الثقافي السليم يبدأ نفسياً وفكرياً ومعنوياً قبل أن يكون مادياً أو شكلياً، فعلى سبيل المثال التحول الذي يمكن أن تتبعه بعض الجماعات والمؤسسات في تطوير كيانها عبر استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يتحول إلى عبء كبير إن لم يرافقه تطوير في السلوك العلمي والفكري لهذه المؤسسات، فإذا كان المنهج الاستبدادي والفردى يسيطر على روح هذه المؤسسات فإن أكثر ما استثمارته سوف يستترف ويضيع بمرور الزمن لأن التغيير يبدأ من روح الإنسان ونفسه وعقله، لا بالشكليات المادية التي هي مجرد وسائل تخدم العمل وليس كل العمل. لذلك يرى علماء الاجتماع أن التقدم المادي يجب أن يوازيه تغيير معنوي. فالمؤسسة أو المجتمع التي تحتاج إلى التغيير لا بد أن تنظر أولاً إلى التغيير الثقافي وإيجاد آلية ثقافية جديدة تعتمد على التربية الفكرية والنفسية للفرد حتى يمكن أن يتكيف مع الأهداف الجديدة التي وضعتها المؤسسة، فإذا قررت المؤسسة أن تغير منهجيتها من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب المؤسسي فلا بد أن يكون التغيير جذرياً يشمل العناصر النفسية والفكرية وليس مجرد تغيير شكلي وإلا فإن هذا التغيير يصبح تخلفاً.

* التغيير الجذري في الأساليب الإدارية:

إن استكمال عملية التغيير الثقافي في الجماعات والمؤسسات تحتاج إلى عملية إتمام تفرضها ضرورات تغيير الأساليب الإدارية والتنظيمية التي تتبعها، فمهما امتلكت هذه الجماعات من أفكار قيمة أو إمكانات كبيرة أو قدرات عالية فإنها تصبح عاجزة إذا عجزت أساليبها الإدارية والتنظيمية، وهذا يستدعيها لإجراء تغيير شامل في أساليبها العملية حتى توجد التوازن

¹ - عبد الباسط، علم الاجتماع، ص528.

² - المصدر السابق ص529.

³ - مرتضى معاش، مجلة النبأ، العدد 20، سنن التغيير وملاحظه.

المطلوب بين الأهداف التي خططت لها وبين الإمكانيات والكفاءات التي تمتلكها. إن الخسائر الكبيرة التي تواجهها بعض المنظمات والمؤسسات ترجع بشكل كبير إلى سيطرة حالة الجمود على معظم فعاليتها وعدم استيعاب المناخ المحيط الذي يرسم آثار التغيير على كل مكان يمر عليه. فالتغيير الجذري في السلوك الحركي للمؤسسة يبدأ أولاً بعملية تغيير الأفكار التي تشكل البنية الأساسية لعملية التحرك، فقد تتم عملية التغيير البنائي بصورة جيدة لكن الخلل البيوي قد يجعل البناء منحرفاً. وعندما تمتلك المؤسسة البنية الفكرية الصالحة تبدأ عملية التغيير التنظيمي التي تشمل الهيكلية العامة لها «ويقصد بالتغيير التنظيمي إحداث تعديلات في بعض الأهداف والسياسات تستهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل مع التغييرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل بها، أو استحداث أوضاع وأساليب تنظيمية جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره وتمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر»¹.

إن التغيير ليس هدفاً بل هو طريق، لذا ينبغي أن نميز بين التغيير العشوائي² الذي يحدث بلا إعداد وهيئة ودراسة كافية له، وبين الآخر الذي يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة، لذلك فإن الآثار التي تترتب على كلا النوعين في التغيير متباينة، فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط، لأنه هدم، والهدم أمر سهل خصوصاً في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي، لأن مجرد الدعوة إليه والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف، وتفكيكه، والانهاء بالمؤسسة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق، وإدراك ضرورته، وضرورة العمل عليه لسد الفجوات ورفع النقائص، أو لرفع مستوى العمل والأداء، أو فتح آفاق التطلعات والأهداف إلى الأعلى.

لذلك فإنه إذا تم الإعداد المناسب له فإنه سيحدث فقرة نوعية في العمل والعاملين، في أي مؤسسة. ومن هنا ينبغي على الإدارات أن تتنبأ بالمستقبل دائماً وتدرس أوضاعها وأفكارها وتخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت أن هناك حاجة إليه أو ضرورة تتطلبه.

* سلبيات التغيير الإجباري:

إن المشكلة الأساسية التي قد تواجه عملية التغيير المنهجي هو ذلك التحول الإجباري الذي تفرضه الظروف، فيكون التغيير أثراً انعكاسياً للتحويلات الفعلية فتضطر المؤسسة إلى اتخاذ بعض الإجراءات السريعة لاستيعاب هذا التغيير، ولاشك فإن التغيير الإجباري يحمل معه الكثير من المساوئ والثغرات لأنه قرار لا ينبع من ظروف عادية حكمتها الدراسة المنطقية بل هو قرار انفعالي تمثل برد فعل مباشر وغير مدروس عموماً. وكذلك فإن هذا النوع من التغيير لا يمتلك مقومات الاستمرار فبمجرد انتهاء الضغوط التي أجبرت المؤسسة على التغيير يبدأ التراجع إلى منطقة الصفر وإلغاء القرارات السابقة. ويعتقد بعض علماء الإدارة والاجتماع أن المنهج الصحيح في عملية التغيير يبدأ من خلال منطلق الهجوم باتجاه التحويلات لا الدفاع: «الأسلوب التقليدي في مواجهة التغيير يتمثل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، الأسلوب التقليدي دفاعي في طبيعته ويتخذ شكل ردّ الفعل، الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً في الأسلوب التقليدي تكتفي الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولكنها تفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير»³.

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ص256

² فاضل الصفار، مجلة البناء، العدد 57، التغيير الإداري كيف ولماذا.

³ - علي السلمي، الإدارة المعاصرة، ص227.

لذلك فإن مثل هذا التغيير مصيره الفشل، ومن ثم إيجاد الفعل المناسب لعملية التغيير: «الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير هو عن طريق توقع التغيير (التنبؤ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، وهذا هو الأسلوب الحديث وهو هجومي في طبيعته وفيه تبادر الإدارة للاستفادة من التغيير حين يحدث»¹.

ومن هنا ففعل أفضل طريقة لإيجاد تغيير يتناسب مع المتغيرات والتحويلات هو التغيير المخطط والذي يعني «الإجراء الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم وفقاً لخطة زمنية على أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفوائد المترتبة عليه ومن كل هذا يمكن التوصل إلى بعض الخطوات الأساسية التي يمكن أن ترمج عملية التغيير وتضعها في الطريق الإيجابي الذي يقود نحو أهداف المؤسسة.

* الخطوات الأساسية نحو التغيير:

حتى نتعامل مع التغيير، يمكن تلخيص بعض الوسائل في هذا المجال بما يلي²:

- إيجاد وعي التغيير والاعتناع بضرورته،
- العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه وأسبابه،
- ضرورة إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير،
- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده،
- إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، وهكذا يجب على أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها في القمة.

2 - إدارة التغيير:

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين.

والمدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير والذي تسانده آليات التغيير الفعالة بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير.

* أنواع التغيير:

هناك نوعان رئيسيان للتغيير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي.

أ - التغيير الاستراتيجي:

يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة.

¹ - المصدر السابق ص 228

² - فاضل الصفار، مجلة النبأ، العدد 57، التغيير الإداري كيف ولماذا، مرجع سبق ذكره.

ب - التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والمهاكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة .

* أما بالنسبة لتغيير العاملين فإنه يجب أولاً: تغيير البيئة التي يعملون بها. وثانياً: إقناعهم أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة) وثالثاً: إقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها. وأي خطوة من هذه الخطوات السابقة لا تكون سهلاً. ولكن إذا أردنا تنفيذ هذه الخطوات، فيجب أن نتعلم المزيد عن عملية التغيير.

* عملية التغيير:

التغيير كما عرفته " روزابت موسى كانتر " هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل " ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا للحاجة للتغيير. وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها ينتهي بتشخيص للصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات. ثم يمكننا بعد ذلك التعرف على الطرق الممكنة للتصرف وتقييمها واختيار التصرف المفضل منها.

ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى. وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي يجب التغلب عليها. وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، وفترات الاستقرار البسيطة، ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة. وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير. ومرحلة الإنشاء يمكن أن تكون عملية شاقة عند التخطيط للتغيير. و يظن العاملون أن عملية التغيير عملية دقيقة ومنطقية بحققتير من أ إلى ب، وهي ليست كذلك على الإطلاق. أما عن تنفيذ التغيير، فهو كما وصفه " بيتيجرو " و " ويب " هو عملية تكرارية وتراكمية وإعادة صياغة صالحة للاستخدام.

* المدخل لإدارة التغيير:

لقد تساءل(ميشيل بير) وزملاءه في مقالة تمهيدية بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو: لماذا لا تحدث برامج التغيير تغييراً؟ خاصة وأن معظم هذه البرامج التي توجهها نظرية التغيير تتصدع أساساً. تقرر هذه النظرية أن التغييرات في الموقف تؤدي إلى تغييرات في التصرف. وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير مثل تجربة التحول، بمجرد أن يلتزم الناس سرعان ما نتابع التغييرات في تصرفاتهم. هذا ويعتقد (بيير) وزملاءه أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً

التصرف الفردي في الحقيقة تجسده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد لذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير التصرف هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا يخلق بمعنى آخر موقفاً " يفرض " مواقف وتصرفات جديدة على الأفراد.

ويحدد (بيير) وزملاءه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام "، أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ليتمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً. والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعياً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة. وهذه الخطوات هي:

1- تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل .

- 2- إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة .
 - 3- توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها .
 - 4- نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة، فلا تفرض الخلافات وجعل كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد.
 - 5- تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهياكل الرسمية .
 - 6- مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.
- إن المدخل الذي اقترحه (ميشيل بيير) وزملاءه يعتبر مدخلاً أساسياً للإدارة الفاعلة للتغيير ويرتبط به عدداً من الإرشادات العامة نوضحها فيما يلي :

* الإرشادات العامة لإدارة التغيير :

- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية .
- من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة .
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به .
- من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير الشركة لتصبح مؤسسة تعليمية.
- إن كانت هناك إستراتيجية شاملة للتغيير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسؤولون عن تنفيذها العاملون .
- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير .
- يتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية (بتيجرو، و ويب) .
- التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها وتعلم منها .
- الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه .
- مقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً، سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية، وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة .
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمي وضروري، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد. زيادة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

3 - اكتساب الالتزام بالتغيير:

الإرشادات العامة السابقة تشير إلى اتجاه واحد، بعد تحديد سبب ضرورة التغيير وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فإن أهم شيء هو التزام المعنيين بالتغيير المقترح .

4 - أساليب إدارة التغيير:

ويمكن أن تعرف إدارة التغيير بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق

اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المرجوة¹.

وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

الأول: أسلوب دفاعي: ويتمثل في محاولة سدّ الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، حيث يستلزم كل تغيير أو تجديد أو تطوير هدم غير النافع أولاً قبل البناء. والإدارة التقليدية حيث لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً فإن حكمتها تدفعها لسدّ الثغرات والنقائص التي تنجم عن العملية التغييرية، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حدّ ما كيان المؤسسة مع خسائر أقل.

الثاني: أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة نحو تحقيق الأهداف بتأني وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ له ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل، وبذلك فهو يعدّ أسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والحفاظة على كيانها وعلى تفوقها في الأداء.

5 - مقاومة التغيير :

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب.. وتشتدّ الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً كبيراً بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

نذكر ببعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي²:

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة،
- توقّع الخسارة،
- التخوّفات الاقتصادية،
- القلق الاجتماعي،
- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلّم مهارات جديدة وتحميد مهارات كانت مكتسبة.

6 - رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات كايزن (Kaizen)³ :

إن التغيير هو سنة الله في كونه، حيث يعتبر جزء من طبيعة الحياة والبشر. وكون اليابان الدولة الوحيدة في العالم التي تعرضت للقصف بالأسلحة النووية، لم تجد وسيلة للنجاح إلا من خلال تغيير الفكر والمفاهيم ككل وتسخير الطاقات الكامنة في صناعة مستقبل أفضل وتمييز لأجيالها القادمة.

أما في العالم العربي والإسلامي فالكل يحالب بالتغيير، لكن التناقضات التي تميزه تؤثر على متطلبات ومدخلات عملية التغيير ومنهجيتها ومدى قدرة مخرجاتها على تحقيق أهداف التغيير.

انتشر مبدأ التغيير في كثير من الدول العربية (خاصة الخليجية)، وبسرعة طيبة لكن منهجية التغيير المكتسب (Acquisition Reform) مازالت بطيئة للغاية. سبب هذا البطء هو عدم وضوح منهجية التغيير وعدم استيعاب كامل لمتطلبات العملاء

¹- رعد حسن الصرن، عطية حسين أفندي، إدارة الابتكار، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، ج1، القاهرة، 1997.

²- فاضل الصفار، مجلة النبأ، مرجع سبق ذكره.

³- محمد بوجي، منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية.

والمستفيدين في كثير من المشروعات.

فلماذا الخوف من التغيير؟ وما هي معوقات التغيير؟

• لأن التغيير يسبب اللاتيقين (Uncertainty) فرمما تكون النتائج جيدة أو سيئة؟

• لأن التغيير ينتج عنه دائما كاسبون وخاسرون.

• لأن التغيير يحتاج لوقت طويل لكي تظهر نتائجه مما يفقد الحماس لاستكمال مسيرة التغيير.

• لأن ما نعرفه أفضل مما لا نعرفه.

• لأن التغيير في أكثر الأحيان يتجاهل العاملين (تغيير فوقي).

• لوجود الكثير من تجارب التغيير السابقة والفاشلة.

وللتغلب على مقاومة التغيير، يوجد عاملان رئيسيان يساعدان في التغلب على معوقات التغيير خاصة المقاومة المبدئية الراضية

للتغيير وهما:

• الإحساس بقرب وقوع كارثة أو طارئ ما يصيب هذا المجال من الأعمال.

• التزام الإدارة العليا للمؤسسة بالتغيير للأفضل.

وهكذا نقارن بين من يضطرون للتغيير اضطراراً وبين من يستيقظ كل يوم ليسأل نفسه كيف سنصبح اليوم أفضل من الأمس؟

* منهجية التغيير:

منهجية التغيير المطلوبة يجب أن تقوم على:

• مشاركة العاملين في تغيير أماكن عملهم ومجتمعهم وذلك من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات

اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد وتحقيق النتائج المرغوبة.

• استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفتهم سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير لأن التغيير لن يحدث في منطقة منعزلة

بل يجب السعي ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.

• المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر أي التغيير للأفضل باستمرار.

* كايزن (KAIZEN):

من وسائل التغيير التي لم يتعرف عليها العالم العربي بعمق مفهوم كايزن Kaizen وهي تتكون من كلمتين يابانيتين:

• كاي : KAI وتعني التغيير،

• زن: ZEN وتعني للأفضل أو الأحسن.

وتترجم إجمالاً Kaizen إلى Continual Improvement أو التحسين المستمر. وقد ظهر مفهوم كايزن للوجود سنة

1984 على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي.

* أساس تعريف كايزن:

KAI = CHANGE = التغيير

ZEN = GOOD = للأفضل (For the better)

Kaizen = Continual improvement = التحسين المستمر

* جمبا كايزن (Gemba Kaizen):

يتم تنفيذ تقنيات كايزن أساساً في جمبا (Gemba) وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أين تحدث

العمليات التي تعطي قيمة مضافة.

وتترجم إجمالاً Kaizen Gemba إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.

إن جمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة الأفضل عالمياً.

*التحسين المستمر باستخدام كايزن:

يقوم منهج التغيير باستخدام كايزن على:

• التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.

• هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل)، يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير.

• كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على هدراً أو هالكاً (waste) وتقليل أو التخلص من

هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد منها.

*التغيير باستخدام كايزن:

تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن ولذلك تعتبر كايزن عملية تحسين

دائمة:

• تتميز بالتأثير الواضح (Significant (large)

• تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً Strategically important areas

• تحقق نتائج سريعة Speedily Achieved

• وتحافظ على استمراريتها Sustainable

* أساس كايزن:

أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد

أي عملية = عمل + مودا (Muda)

مودا (Muda) كلمة يابانية تعني الأعمال غير المفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة.

كايزن تركز على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جمبا)

* أنواع المودا:

- هدر الإنتاج الزائد عن الحد

- هدر الانتظار

- هدر النقل

- هدر التشغيل

- هدر التخزين

- هدر الحركة

- هدر الإصلاح/ المرفوضات

* نتائج تطبيق كايزن:

- تقليل في زمن التشغيل من 50 إلى 70%

- زيادة في الكفاءة من 20 إلى 40%

- توفير في التكلفة من 20 إلى 40%

- تقليل للأخطاء من 40 إلى 60%

- تقليل في المساحة المستخدمة ب 50%

- تحسن ملموس في معنويات العاملين

- تمكين الموارد البشرية
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة.
- * نظرية التغيير باستخدام كازين:
- يتضمن تطبيق كازين عناصر تقنية واجتماعية هي:
 - إن هدف التغيير باستخدام كازين هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية.
 - الجانب الاجتماعي في كازين يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كازين حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.
 - لما كبة التغيير، المؤسسة ملزمة على تطبيق نظريات التغيير التي سبق الحديث عنها، وأهمها تطبيقت كازين التي تسعى إلى:
 - خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، ترغب في صنع التغيير مهما كلف ذلك من جهد.
 - يفرس روح الفريق ويحبها للجميع في مؤسسات القطاع العام (يكون التعامل معها في الدراسة الميدانية) كونها تفتقد لطعم العمل بروح الفريق.
 - معنى التكلفة للإنتاجية والهدر في القطاع الخدمي (مثلاً البنوك) غير واضحة للكثير من المؤسسات وبالتالي ممكن أن يكون لكازين دور واضح في صنع هذه الثقافة.
 - يقلل من المشاكل التي تنتج بين الطبقات الإدارية وبالتالي يساعد أيضاً على تكوين أسس الإبداع.
 - إن مفهوم وتطبيقات كازين يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة أي كان نوعها لأنه تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير.
 - المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير.
 - إن معظم المديرين العرب يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التحسينات الصغيرة المتراكمة.
 - اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر وراء نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقُدوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين.
 - التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للعملاء والمستفيدين أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة.
 - لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية.
 - التحسين المستمر لا بد أن يظل دائماً مستمراً.
 - لا بد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل.
 - تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل.
 - البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير.
 - يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل أخرى يمكن أن تدعم عملية التغيير.
 - التغيير سيأخذ وقته فتحلّى بالصبر.

خاتمة:

في كل منظمة وفي كل ثقافة يمكن ملاحظة بعض أشكال القيادة. تعتمد هذه القيادة على المدخلات وهي الأفراد، التوقيت الموارد وعلى العملية، التي يمكن أن توصف على أنها النظام الذي يتفاعل داخله الأفراد والموارد. مرور الزمن، والمخرجات والتي تعتبر مستويات التحفيز والأداء التي نتوقع تحقيقها بعد تعظيم الإمكانيات الكاملة لنظام القيادة، والمقصود من تعظيم نظام القيادة هو إثراء " القوى المحورية" لكل فرد وبالتالي "القوى الممعة" للجماعة أو التنظيم¹. ولتنمية القيادة يجب بناء نطاق كامل ومتكامل يعمل من الداخل إلى الخارج ويبدأ بالأبعاد المتعددة التي يجب على القادة والتابعين أداؤها بأعلى مستويات الكفاءة حتى تصل مستويات الأداء إلى حد المثالية، وتسعى التنمية المتكاملة للقيادة إلى تدعيم القوى الفردية والمتجمعة في الجماعات والمنظمات. إن القادة الأكثر أهمية في أي مجتمع هم الآباء، ثم المدرسون، ويليهم مباشرة المديرون والإداريون. فما لا يعمل الآباء على تنميته يتناوله المدرس وما يسقط من حسابات المدرس يصبح مسؤولية المدير لتنميته في مرؤوسيه وعندما يفشل المدير يذهب قائد التنمية إلى المديرين. إذن يمكن ملاحظة عملية القيادة من خلال كل هذه المصادر، فتكون على درجة عالية من الفعالية، متوسطة، وفي بعض الحالات تكون كارثة. كما تساهم أوجه كثيرة في عملية تنمية القيادة، تتمثل في القائد والتابعين، لذا يجب أن يفكر القادة في أهم أفراد محيطون. بما رايا متعددة الأنواع، فكل ما يقولونه وما يفعلونه عادة ينعكس إليهم في سلوك أتباعهم. و تكون القيادة فعالة من خلال إدارة عملية التغيير، لأن التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في العصر الحديث. و السبب الأساسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية. وتعرف البيئة على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها. وحاجة المؤسسة إلى معلومات عن البيئة، ينعكس في حالة عدم التأكد البيئي (Hedberg, 1984)، التي تقاس كما حددها (Duncan, 1979) من خلال محورين: (محور البساطة- التعقيد): يقيس درجة التجانس أو التنافر بين المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، و محور: (الاستقرار- عدم الاستقرار): فيقيس مدى ديناميكية المتغيرات البيئية.

¹- بروس ج . أفوليو، عبد الحكيم أحمد الخزامي، تنمية القيادة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة وكبيرة في جميع المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية والطبيعية، مما أدى إلى تعقد بيئة مؤسسات الأعمال وتعدد مستوياتها المحلية والوطنية والدولية، ففي المجال الاقتصادي يشهد العالم تغيرات جذرية في هيكل الاقتصاد العالمي واتجاهاته، من أهمها إعلان أن عصر سيطرة الشركات العملاقة في الاقتصاد العالمي قد انتهى وأصبحت كلمة السر اليوم هي "التجديد" والتحول من الأحجام الكبيرة إلى الحجم الصغير، الأخف حركة. (عبد الرحمن توفيق، 2004، ص77)

خلال العشرية السابقة شهد العالم تحولا في العملية الإدارية ليكون الهدف الأساسي لوجود أي مؤسسة صناعية أو خدمية هو التركيز على جودة المنتج أو الخدمة، والمرونة، والاعتمادية، بجانب تكلفة السلعة أو الخدمة. لقد نجحت الإدارة اليابانية في جمع هذه الأهداف في معادلة واحدة وهذا هو سر نجاح الإدارة اليابانية. و بناء على هذا فقد ظهرت العديد من الأساليب الصناعية والإدارية الجديدة منها: مستوى المخزون والمعيب صفر، نظم الجودة الشاملة...

إن هذا التطور الحديث أدى إلى التوجه نحو إستراتيجيات جديدة. وإستراتيجية المؤسسة ككل ما هي إلا تعريف شامل لوجود المؤسسة ومدى رسالتها لتحقيق رغبات واحتياجات المستهلك، فقبل الحديث عن إستراتيجية المؤسسة يجب علينا أن نفهم أولا ما هو المقصود بالإستراتيجية؟

فالإستراتيجية ببساطة هي انعكاس للهدف طويل المدى أو رسالة المؤسسة في المجال الذي أنشأت من أجله، فعلى سبيل المثال، رسالة شركة لإنتاج السيارات مثلا أن تكون الجودة هي العنصر الأولي، ورسالة جامعة أو مدرسة هي توفير الخدمات التعليمية لكل المستويات، و أيضا رسالة بنك هي خدمة المستهلك وإرضائه قبل كل شيء.

فمن هذه الأمثلة يتضح لنا أن كلمة رسالة Mission ما هي إلا خطة طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع ربطها بالأهداف التفصيلية لجميع المستويات الإدارية والقرارات الإستراتيجية.

ولنجاح رسالة المؤسسة يجب أن تتوفر درجة من الانسجام بين جميع المستويات الإدارية، وذلك لأن القرارات الإستراتيجية قد تؤثر وتتأثر بالقرارات الأخرى، و وجود الانسجام يقلل من درجة الصراعات بين المستويات الإدارية. و التخطيط الاستراتيجي يجب أن يركز على مراكز القوة والضعف للمؤسسة والفرص ومخاوف البيئة من أجل تطوير إستراتيجية المؤسسة أخذا في الاعتبار إمكانيات المؤسسة لتعظيم الفرص وتقليل المخاطر. و بسبب التأثير الكبير الذي تحدثه درجة التغير في العوامل يجب على المؤسسة أن تعيد تقييم الإستراتيجية بصفة منتظمة حتى تتواكب مع التغير في العوامل الداخلية والخارجية.

1 - ماهية الإدارة الإستراتيجية:● تعريف الإدارة الإستراتيجية:

"الإدارة الإستراتيجية هي عملية القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل

الطويل" (Wheelen & Hunger، 1998).

كذلك يمكن النظر إليها على أنها "فن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها"

(David,2001, P5).

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو أول جزء من الإدارة الإستراتيجية، ويتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، وبعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (برامج وخطط طويلة الأجل على المستوى الكلي للمؤسسة) وعلى المستويات الوظيفية (برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد) وعلى المستويات التشغيلية (برامج وخطط قصيرة المدى على مستوى التشغيل اليومي).

ظهر التخطيط الإستراتيجي قبل ظهور الإدارة الإستراتيجية وساد حتى بداية السبعينات مع افتراض سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، وكان يعد من مهام الإدارة العليا التي تكلف باقي أعضاء المؤسسة بتنفيذ الخطط التي تم وضعها. ولكن مع بداية السبعينات أدرك العلماء والممارسون خطأ الافتراض الذي قام عليه التخطيط الاستراتيجي بسبب تعقد البيئة وتغيرها السريع إلى جانب ندرة الموارد بسبب المشكلات المحلية والعالمية مثل أزمة البترول والطاقة سنة 1973، فظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ظل المفاهيم والافتراضات التالية¹:

- عدم كفاية وضع الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، بل لا بد من إدارة عملية تنفيذ الإستراتيجية.

- ضرورة تكييف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها كي تستطيع تنمية الفرص و تفادي التهديدات.

- لا ينجح التخطيط الاستراتيجي بمعزل عن تنظيم إستراتيجي وقيادة إستراتيجية ورقابة إستراتيجية.

- أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات.

تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق

أهداف المؤسسة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي وضعته المؤسسة لنفسها في المستقبل.

من هذا التعريف يتبين لنا نوعان من الإستراتيجية:

* الإستراتيجية الكلية (Stratégie de groupe) (Corporate): تكون على مستوى المؤسسة ككل وتغطي الأجل الطويل،

وهي التي تحدد ميادين نشاط المؤسسة، وبهذا هي تقود المؤسسة للدخول في قطاع معين أو الخروج منه حتى تكون محفظة

(مجموعة) متوازنة من النشاطات.

* الإستراتيجية الجزئية (Stratégie concurrentielle (business): تكون على مستوى المنتج (سلعة أو خدمة) أو على

مستوى وظائف الإدارة أي إستراتيجية للتسويق وإستراتيجية للإنتاج وإستراتيجية للأفراد وإستراتيجية للمالية.. تغطي

الاستراتيجيات الجزئية، الأجل المتوسط والأجل القصير فهي ذات طابع تشغيلي كما يجب إحداث تكامل فيما بينها، وبين

الإستراتيجية الكلية. أيضا يمكن أن تظهر أنواع للإستراتيجية من حيث عوامل كثيرة منها: التنوع من عدمه، مدى التميز

1 - عبد الرحمن توفيق ، منهج الإدارة العليا ، الإدارة، المبادئ والأدوات، الجزء 1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2004 ، ص 8 .

التنافسي وقيادة السوق، النمو أو الانكماش أو الاستقرار... وغيرها حسب رسالة المؤسسة وأهدافها والبيئة المحيطة والقدرات الذاتية.

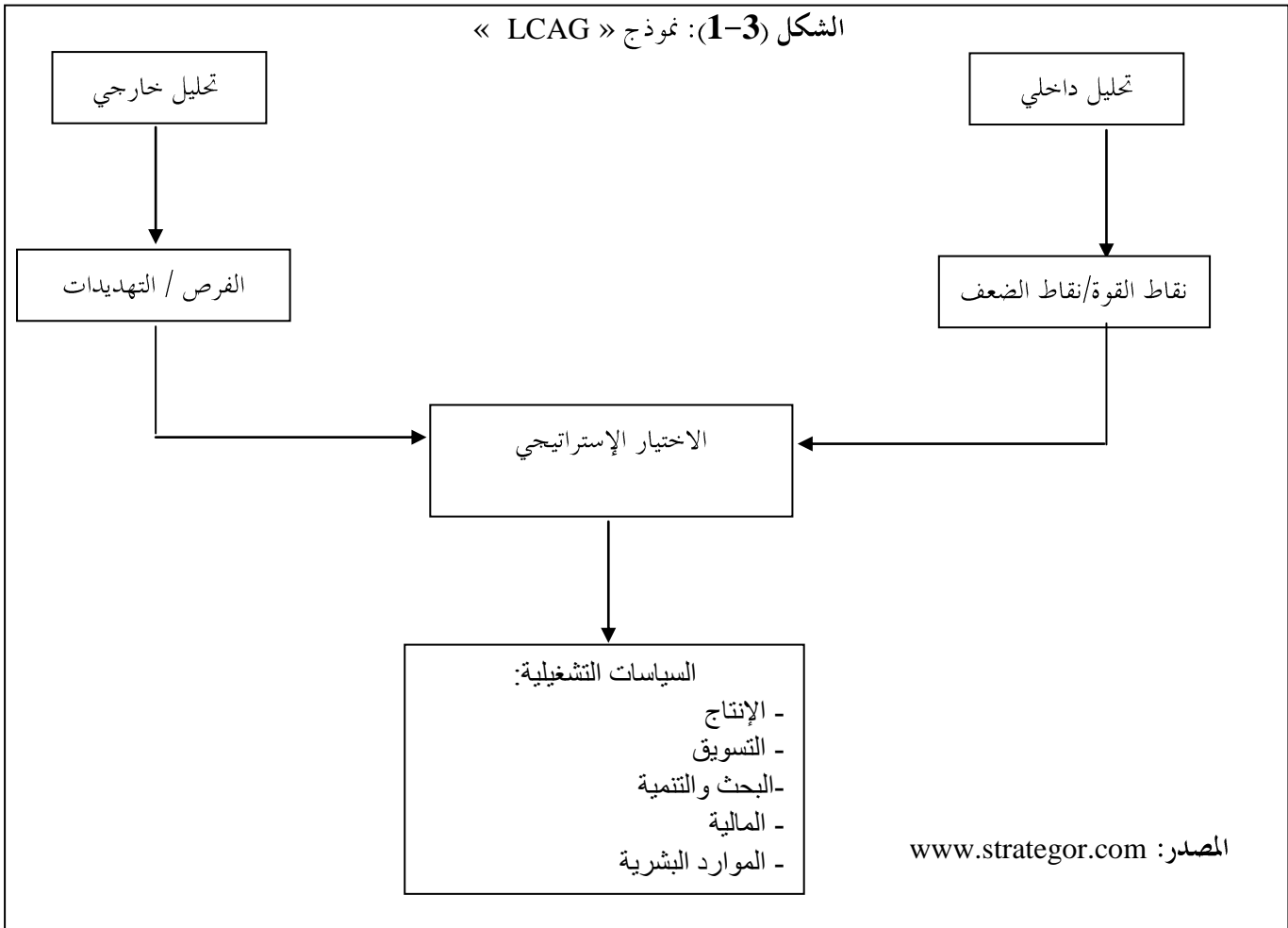
ونظرا لهذا تتغير الإستراتيجية كلما تغيرت البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، مما يستوجب مرونة وتخطيط للطوارئ وحلول بديلة لإستعاب الظروف الطارئة.

الإطار العام للإدارة الإستراتيجية:

يختلف الأكاديميون والممارسون في التعبير عن مكونات الإدارة الإستراتيجية، أول هذه النماذج نجد (LCAG, USA, 60) ويظهر في الشكل أسفله¹. بينما يعرض (عبد الرحمن توفيق، 2004، ص10) أربعة نماذج، يبين من خلالها جوانب الاتفاق بين هذه النماذج أكثر من جوانب الاختلاف، حيث أن جميع النماذج لا تخلو من العناصر التالية كجزء من الإدارة الإستراتيجية.

- تحليل الموقف الحالي والتنبؤ بالموقف المستقبلي للبيئة المحيطة والقدرات الذاتية.
- تحديد رسالة وأهداف المؤسسة.
- صياغة إستراتيجية كلية واستراتيجيات تشغيلية (إنتاج، تسويق، أفراد، مالية).
- وضع خطة لتنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم الإستراتيجية.

الشكل (3-1): نموذج « LCAG »



¹ - Jean- loup Ardoin et all ; « Stratégor », Dunod, 4^{ème} édition, Paris , 2005, p12.(www.strategor.com)

2 - الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي (الدراسات السابقة):

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (Chandler. Alfred) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية تعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكترتي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة. وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكترتي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما يسمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، دانون فولكس فاكين) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

*** نتائج مذهلة للإدارة الإستراتيجية:**

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

خلق جو عمل جديد.
تشجيع المبادرة الفردية.
لقضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية.
لارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي. ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

للتخلي عن البيروقراطية.
تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات.
للتخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
لالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
للتأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
لعمتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتواءم الصدارة بين الشركات المماثلة.. و أن يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي. وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج إيجابية باهرة.

لعمتماد مبدأ إغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب، كونها أدواراً إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.

لعمتماد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم.

* ويبقى السؤال: ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار.

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهوس) عام 1970 دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) أن المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال. ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجر وواليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافر وبازل وهيبي) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

* المنهج الاستراتيجي في الإدارة:

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت إلى النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: ما قاله الدكتور (إبراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر: "هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك".
وحسب (معهد ستانفورد): "هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها".

وحسب تعريف (كبنر): هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
وحسب (أومايا): فإن جوهر الإستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار، إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء. و بصورة عامة فإن إيجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الإدارة تتمحور في:
- يزود المنظمات بالفكر الرئيس له، وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.
- يفيد في إعداد إطارات للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد على مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقب التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

* العقب التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق ب:
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل
- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.
- ظهور مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

*** أين تمارس الإدارة الإستراتيجية؟**

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات في منظمة م، يصبح العمل الإداري معقدا بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية business unit strategic) وتعرف بالآتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. و يترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

*** المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:**

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية:

أولاً- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

وعرف بإدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه.

- الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
- تحاول الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة أن تجيب عن الأسئلة التالية:
- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟
- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟ ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟

من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟

- كيف للوحدة أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

* المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية:

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي: الإدارة العليا ، الصف الثاني لها ، الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماهم خارج المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط.

* مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

* الرقابة التقييمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية:

تبدأ الرقابة التقييمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقييمية تتولى:

- إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.

- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
- تقييم محتويات الإستراتيجية.
- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.
- يتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. و أن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

* المراجعة الإستراتيجية:

- إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.
- تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق:
- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

* اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

- الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:
- تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية، أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.
- الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال: إما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.
- وأخيراً، فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

3- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

من خلال النماذج التي تم عرضها في السابق يظهر أن عملية الإدارة الإستراتيجية تمر بأربعة مراحل أساسية هي:

1. المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي (البيئي):

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة (أين نحن الآن؟). وبهذا يعد التحليل البيئي أول خطوة في الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل وتنبؤ البيئة المحيطة

سواء الخارجية للتعرف على الفرص Opportunities و التهديدات Threats الحالية والمرتبقة. والبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses.

يمكننا هذا التحليل من إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis وحتى يكون هذا التحليل فعالاً وأقل تكلفة يجب على المؤسسة أن تركز على أهم العوامل البيئية المؤثرة عليها، و في ضوء هذا التحليل سوف يتم صياغة رسالة وأهداف المؤسسة والإستراتيجية المناسبة لها (هي نقطة البداية للمرحلة الثانية).

2. المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات:

تتضمن هذه المرحلة الإجابة عن السؤال: " إلى أين نريد أن نذهب؟"

ومن خلال تحديد واقعي للعناصر الإستراتيجية التالية:

- رسالة المؤسسة Mission Statement

- أهداف المؤسسة Objectives

- الاستراتيجيات Strategies

- السياسات Policies

و في ما يلي يتم شرح العناصر السابقة:

* رسالة المؤسسة:

تعتبر الرسالة عن الغرض الذي وجدت من اجله المؤسسة، فهي تحاول أن تجيب عن التساؤلات التالية:

لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي طبيعة عملها؟ من هم عملائها؟ وما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة؟

و بهذا يجب أن تعكس الرسالة مجموعة من المعلومات:

- نوع المنتج (سلعة/خدمة) الذي تقدمه المؤسسة

- السوق الذي تعمل فيه المؤسسة

- التكنولوجيا المستخدمة

- أهداف المؤسسة

- فلسفة المؤسسة (القيم والمعتقدات)

- نظرة المؤسسة لنفسها Self- Concept

- الصور الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور

أهمية الرسالة:

- تساعد على تركيز الجهود (كل أعضاء المؤسسة) في اتجاه واحد محدد.

- ترشيد تخصيص موارد المؤسسة.

- تحديد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة.

- هي أساس الأهداف التي ستضعها المؤسسة.

*الأهداف:

هي النتائج المرغوب فيها مرتبطة بنطاق زمني وتعلق بحجم ونوع المؤسسة، وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها

ومستويات النجاح الذي تتطلع إليه، فهي أكثر دقة في تحديد اتجاه المؤسسة.

تختلف الأهداف من حيث الأجل، فنجد أهداف طويلة أجل وأهداف قصيرة الأجل.

أهمية الأهداف:

- 1 - الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات
- 2 - الأهداف وسيلة لزيادة فعالية المؤسسة
- 3 - الأهداف وسيلة لتقييم الأداء.

مجالات الأهداف:

حدد Peter Drucker ثمانية مجالات للأهداف هي:

- المركز التنافسي للمؤسسة في السوق
- الابتكار
- الإنتاجية
- مستويات الموارد المتاحة
- الربحية
- أداء المديرين وتطويرهم
- أداء العاملين واتجاهاتهم
- المسؤولية الاجتماعية

خصائص الأهداف الجديدة:

- أن يكون الهدف محددًا مرتبطًا بهدف واحد
- أن تكون مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة
- قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة، و
- تحديًا لتحفيز المرؤوسين
- أن تكون قابلة للقياس الكمي
- أن تتفق مع رسالة المؤسسة و تتسق في الأجلين الطويل والقصير وترتبط بنطاق زمني محدد
- أن تتحدث عن النتائج وليس الأنشطة

*** الاستراتيجيات:**

نجد نوعين من الاستراتيجيات التنظيمية هي:

- 1 - الاستراتيجيات العظمى أو الشمولية:** هي التي تتحقق من خلالها أهداف الشركة، وأهمها ما يلي (Aaker,1995):
 - إستراتيجية الاستقرار: هدفها ضمان الاستمرار والبقاء دون الحاجة لإضافة أعمال جديدة أو حذف أعمال قائمة.
 - إستراتيجية النمو: هدفها زيادة المبيعات والأرباح من خلال زيادة نشاط أو منتج أو سوق.
 - إستراتيجية التقلص: تهدف إلى تحويل خسائر المبيعات إلى ربح بحذف بعض الأنشطة القائمة أو التخلص من بعض أصول الشركة.

2- الاستراتيجيات الأساسية:

- تعتمد عليها المؤسسة لتدعيم مركزها التنافسي في السوق ومن أهمها نجد:
 - إستراتيجية قيادة التكاليف: تعتبر السعر أساس المنافسة، مثل العديد من المنتجات الكورية، و تتحقق القيادة السعرية باستخدام العمالة الماهرة وتطوير التكنولوجيا.

- إستراتيجية التركيز: غالبا ما يتم التركيز عن طريق تقسيم المنتج إلى شريحة سوقية معينة أو التركيز على خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، على اعتقاد بان تركيز الجهود يخدم الأهداف الإستراتيجية بكفاءة أكبر.
 - إستراتيجية التمايز: تهدف إلى تقديم منتج مختلف عن الذي يقدمه المنافسون من وجهة نظر المستهلك، و يظهر هذا الاختلاف في شكل قيمة مضافة للمنتج، يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة وتحقيق له الرضا عنها. (مثل الخدمات ما بعد البيع، نقل المنتج...)
- * تحديد السياسات:

تمثل السياسات خطوط الإرشاد والتوجيه العريضة لمتخذي القرار، يتم تفسيرها وتنفيذها من خلال الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة تنظيمية. وتعتبر بعض السياسات عن العوامل الحرجة لنجاح المؤسسة فتحدد نجاحها أو فشلها استراتيجيا¹.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجيات:

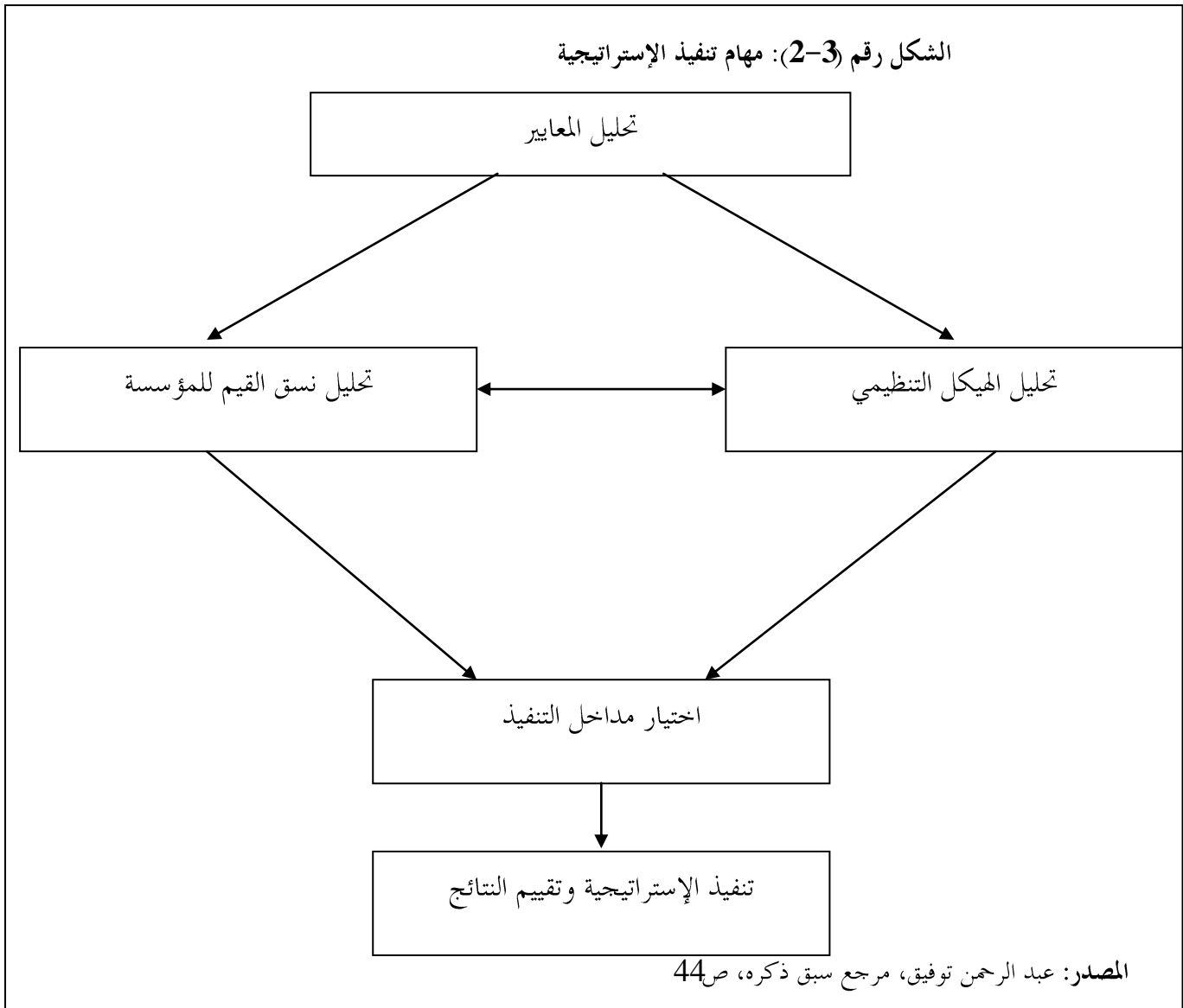
- هي عبارة عن تخطيط لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها موضع التنفيذ، والواقع أن تنفيذ الإستراتيجية يسير جنبا إلى جنب مع صياغة الإستراتيجية، حيث علاقتهما معا وثيقة و يمكن تصورها في نقطتين هامتين:
 - تنفيذ الإستراتيجية لا يقل أهمية عن صياغة الإستراتيجية لأنه حتى ولو كانت الصياغة جيدة ولكن التنفيذ ضعيف، فسوف تكون هناك مشاكل.
 - في غياب التنفيذ الجيد، يصعب صياغة إستراتيجية جيدة، و يستحيل تقييمها.
- * مهام تنفيذ الإستراتيجية:

هناك خمس مهام ملقاة على عاتق المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية لتنفيذ الإستراتيجية التي تمت صياغتها وهي:

- تحليل التغيير الاستراتيجي
- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- تحليل نسق القيم للمؤسسة
- اختيار أحد مداخل التنفيذ
- تنفيذ الإستراتيجية وتقييم النتائج.

1- أمثلة عن هذه السياسات:

-شركة IBM: تؤكد سياستها على أهمية خدمة العملاء باعتبارها عنصر النجاح الحرج.
شركة Mc Donald's: تؤكد سياستها على أهمية الجودة والنظافة والقيمة. (عادل زايد، ص53)



و الخلاصة هي أن نجاح تنفيذ الإستراتيجية يتوقف إلى حد كبير على وجود:

- هيكل تنظيمي مناسب
- قدرة عالية على تخصيص و توزيع الموارد التنظيمية
- نظام مكافآت فعال
- نظم معلومات فعالة
- توافر مناخ تنظيمي صحي.

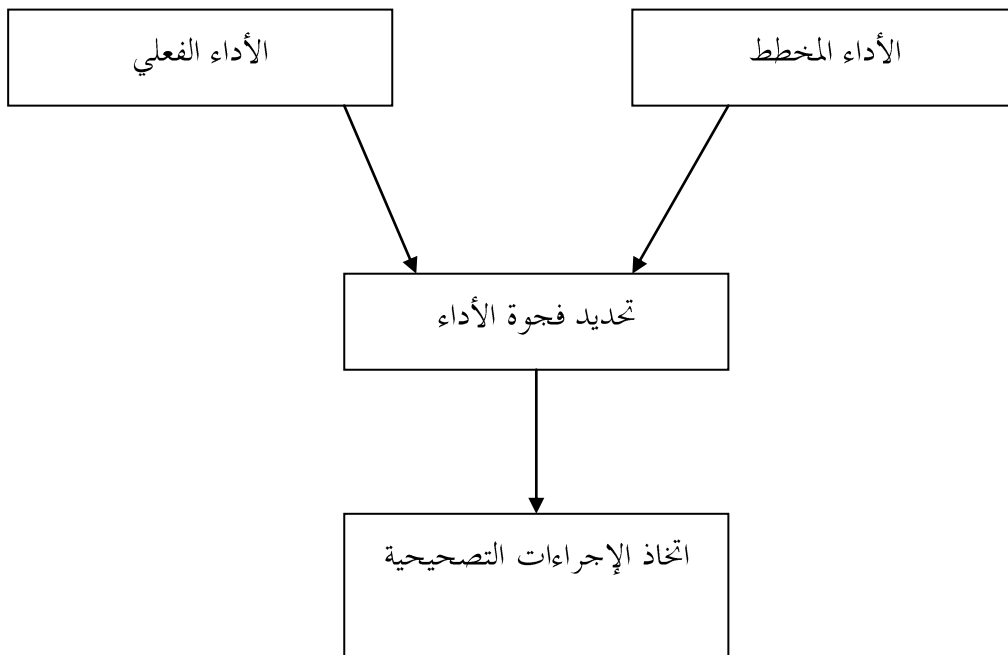
المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجيات:

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية (كما يظهر في الشكل أدناه). و تتضمن عملية تقييم الإستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

يتضمن التقييم الاستراتيجي مجالاً أو أكثر من مجالات التميز التالية:

- تقييم الأداء المالي للمؤسسة
- تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح (Stakeholders)
- تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة
- تقييم الإنتاجية
- تقييم المسؤولية الاجتماعية

شكل رقم (3-3) : تقييم الأداء الاستراتيجي



المصدر: عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 55

4 - نحو منظور شامل ومتوازن للإدارة الإستراتيجية:¹

بالإضافة إلى كون الإدارة الإستراتيجية، مجموعة كبيرة من الأفكار والرؤى والفلسفات التي تشكل صيغا عملية ممكنة التطبيق في المنظمات لتعطي نتائج إيجابية، فإنه يمكن الإشارة إليها وفق منظور شامل متوازن تلعب فيه مجموعة من الأبعاد، أهمية خاصة تتمثل في:

***البعد الاقتصادي:** يمثل هذا البعد أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية بالمنظمة، كونه عرض كصيغة بدأت بها العملية التخطيطية، وتجري ضمنه مراحل مختلفة للتحليل الرشيد لهدف وضع الإستراتيجيات.

***البعد السياسي:** يتمثل في معرفة مختلف أصحاب المصالح وعلاقاتهم وتوجهاتهم، بحيث يعطي للإدارة الإستراتيجية للمنظمة فكرة تامة و شاملة عن هذه الفئات المختلفة أي تحليل البعد الإنساني والعلاقات بين هذه الفئات.

***البعد التنظيمي:** يمثل البعد التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمات المدارة بأسلوب بيروقراطي مركزي، لكن المنظم

المدارة إستراتيجيا تحلل هذا البعد ضمن الأبعاد الأخرى السابقة.

إن إعطاء الاهتمام بهذه الأبعاد جميعها أو عدم الاهتمام بأي منها، أو الاهتمام ببعض منها، يعطي نتائج مختلفة للمنظمة ويبيّن سمات الإدارة فيها، إذا كانت المنظمة تدار وفق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أو لا.

¹ - ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 89.

5 - القيادة و الرؤيا الإستراتيجية لرسالة المنظمة:

في هذا المجال يبرز دور العملية القيادية لتوجيه عمليات المنظمة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية، و القيادة هي التي تعمل على ضبط سياقات الأداء من خلال تجميع الجهود ودفعها باتجاه ما هو مستهدف في المؤسسة. أما الرؤيا الإستراتيجية هي التي تصف قدرة و قابلية المؤسسة نحو ما تريده هذه الرؤيا، لذا يجب أن تتناغم مع رسالة المؤسسة وفي الوقت نفسه يجب أن تشبع بمضمون رسالة المؤسسة، وإدارة القمة هي القادرة على تحقيق هذا الإشباع لما تملكه من صلاحيات وإمكانات ولجميع العاملين في المؤسسة، وحماس المدير في القمة لتنفيذ الرؤيا الإستراتيجية لرسالة المؤسسة، لأنه القادر على ربط أعمدة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة من خلال سعة أفقه ونظراته الشمولية والكلية لها. وهذه الأخيرة هي نتيجة طبيعية لكفاءة المدير التي تتصافر فيها الدرجة العلمية والخبرة، من أجل تطابق نتائج عمل المنظمة مع أهدافها. ويشمل التطابق على أرض الواقع، على واقع الزبائن وأرض السوق والمنظمة ونشاطها في الإنتاج والتسويق والخدمات¹.

6- تحديات الإدارة الإستراتيجية:

واجهت منظمات الأعمال ولا تزال تواجه العديد من التحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل معها. ولقد مثلت الإدارة الإستراتيجية مدخلا تكامليا وشموليا للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال².

إن ثقافة العولمة والمنافسة انتشرت في المجتمع البشري متجاوزة الحدود الجغرافية والفكرية و عبر أدوات مختلفة ابتكرتها المجتمعات لتلبية لحاجاتها التطويرية الحضارية. وقفت شعوب العالم، أفراد وجماعات ومنظمات وجهها لوجه أمام تحد يس وجودها، ويتمثل هذا في الفارق الكبير بين ما وصلت إليه المجتمعات المتقدمة ومنظمتها وبين ما تتخبط فيه الدول النامية ومنظمتها. وإن لم تسد هذه الفجوة من خلال استخدام مداخل حديثة ترقى إلى مستوى هذه التحديات، فسيكون الموقف صعبا أمام المنظمات في الدول النامية. إضافة إلى التحليل البيئي، و تحديد الاتجاه الإستراتيجي، و صيانة و تنفيذ و رقابة الإستراتيجية وتقييمها، العديد من التحديات تواجه هذه المنظمات، يذكر (Certo & Peter , 1995 : 19-20) منها مايلي:

*** الإدارة الإستراتيجية والعولمة:**

على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية، تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق و الصناعات العالمية فيها. وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على المنظمات الأخذ في الاعتبار القضايا العالمية في إستراتيجيتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة، كما لا بد للمدراء أن يكونوا على علم بالتغيرات الدولية التي تؤثر سلبا و إيجابا على منظماتهم.

*** الإدارة الإستراتيجية والجودة:**

تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، ولذا يجب على منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المحصلة من طرف العميل للسلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة.

*** الإدارة الإستراتيجية والقضايا الاجتماعية/الأخلاقية:**

تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجديد والتغيير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال، حيث أن

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة إستراتيجية في عالم متغير، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007، ص127.

³ - لتفصيل أكثر يمكن الرجوع إلى المصادر التالية: (باسين، 2002)، (الركابي، 2004)، (الحسيني، 2006).

(Coulter , 2003) , (Harrison et John, 1998), (Wheelen et Hunger, 2006).

الإدارة المدارة استراتيجيا هي الأقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع و تطويرها وتحسينها باستمرار من خلال هذا المدخل الاجتماعي / الأخلاقي.

* الإدارة الإستراتيجية في عصر المعلوماتية والمعرفة:

تمثل المعرفة موردا نادرا في عالم الأعمال في الوقت الحاضر، حيث كانت فكرة الإستراتيجية قائمة أساسا على ما نمتلك من أفكار وليس فقط ما في حوزتنا من موارد، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة، والانتقال إلى المجتمع المعرفي التكنولوجي. كما أكدته العديد من الدراسات منها: (Hegel et Brown, 2001:106-108), (Porter, 2001 : 66), (Kenny et Marshail,2000 :122)

* الإدارة الإستراتيجية وندرة الموارد:

نتيجة الاستخدام تنصف كل الموارد بالندرة، ومن المتوقع أن تلعب الإدارة الإستراتيجية دور مهم في إعادة بناء هذه الموارد، و برمجة استخدامها بطرق رشيدة لتحقيق ميزة تنافسية.

* الإدارة الإستراتيجية والمنظمات الافتراضية:

تعمل المنظمات الافتراضية (غير ملموسة الوجود المادي) ضمن إستراتيجيات سريعة التغير، بسبب طبيعة التحديات التي تواجهها، إلى جانب انتشار هذه المنظمات و تباعدها المكاني يتطلب أساليب وطرق جديدة تنسجم مع هذه الخصوصية، لذا تشكل القدرات التكنولوجية والمعرفية ركيزة أساسية لبناء إستراتيجية هذه المنظمات. إضافة لما سبق، تواجه المؤسسة العديد من التحديات منها: زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية، و سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتغير المستمر لأذواق العملاء، وأوضاع السوق، وقصر حياة المنتجات وزيادة الاستثمارات لتعزيز جوانب الإبداع التكنولوجي، و سرعة التغيرات النوعية والكمية على الصعيدين المحلي والعالمي¹.

7 - قضايا معاصرة في الإدارة الإستراتيجية (متطلبات تحسين الأداء):²

إن تطور حقل الإدارة الإستراتيجية، جعل منه ذو امتداد وترابط مع العديد من الموضوعات التي أفرزها واقع الحياة المعاصرة وطبيعة التغيرات المهمة الحاصلة على صعيد البيئة المحلية والعالمية. و بسبب ديناميكية حقل الإدارة الإستراتيجية وقدرته على التطور، فقد استطاع استيعاب إشكاليات عديدة أفرزها واقع التعامل مع هذه القضايا التي من أهمها نجد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، و ما يتداخل معها من مواضيع كالحرمة والشفافية، إلى جانب إدارة الجودة الشاملة.

7-1- المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والشفافية لمنظمات الأعمال:

وحدات منظمات الأعمال لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الشخصية ومصالح المجموعات المرتبطة بها (Stakeholders)، لذلك توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال مطالبا إدارتها بالاعتناء بالجوانب الأخلاقية في العمل و إيجاد آليات مناسبة في إطار علاقات حاکمة لطبيعة التفاعل بين مختلف الأطراف المعنيين، وبشكل شفاف و واضح.

* مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية:

كثيرا ما انتقدت منظمات الأعمال لكونها تهتم بتعظيم الأرباح على حساب فئات المجتمع والبيئة، وهذا ما أدى إلى اهتمام أولي لتبني دورا اجتماعيا من طرف هذه المنظمات، فالمسؤولية الاجتماعية عرضت في البداية بكونها التزام منظمة

¹ - ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² - ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 523، بتصريف من الباحثة.

الأعمال بمصالح المجتمع الذي تعمل فيه إضافة إلى مصالحها الشخصية (Drucker, 1977 : 584). و في مرحلة لاحقة عرضت المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، إيجاد فرص عمل... (Holmes, 1985 : 435). إلى جانب أبحاث Carroll الرائدة في إطار المسؤولية الاجتماعية التي أكدت على أن إدارة المؤسسة تحدها 4 مسؤوليات هي: (Carroll, 1991 : 42):

- **المسؤوليات الاقتصادية:** هي التي تعني بتحقيق الربح.
- **المسؤوليات القانونية:** تتمثل في التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
- **المسؤوليات الأخلاقية:** تتمثل في ضرورة إستيعاب المؤسسة للجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، كونها ضرورية لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها.
- **المسؤوليات الخيرية:** هي المبادرات التطوعية غير الملزمة للمنظمة والتي لا تنتظر منها زيادة الأرباح أو الحصة السوقية.

يمكن تمثيل هذه المسؤوليات في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4) : مسؤوليات منظمة الأعمال

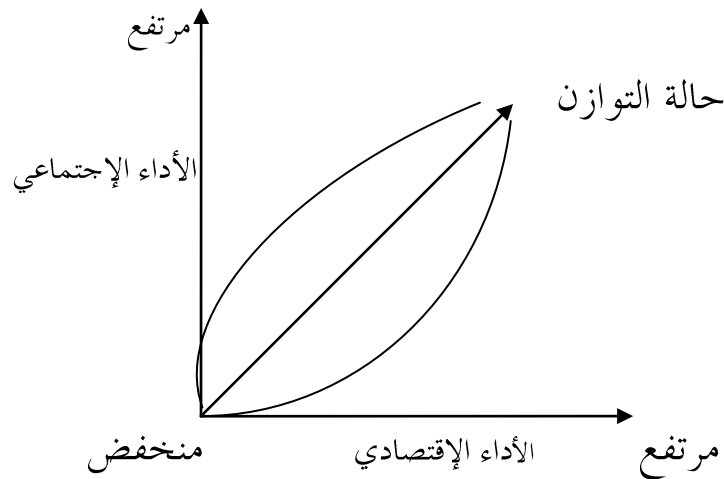
المسؤولية الاقتصادية (تحقيق الربح)	المسؤولية القانونية (طاعة القانون)	المسؤولية الأخلاقية (عمل ما هو صحيح)	المسؤولية الخيرية (المساهمة في رفاهية المجتمع)
---------------------------------------	------------------------------------	---	---

المصدر: د. ظاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 525. عن (Wheelen et Hunger, 2006)

* علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء:

هناك اتجاه آخر يرى أن الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة إذا ما تعارضا على المدى القصير، فإنه لا يمكن أن يستمر هذا على المدى الطويل. بل يبدو أن هناك علاقة تبادلية وانطلاقاً متوازنة بين كلا الأدائين لينعكس كل منهما على الآخر بشكل إيجابي، وبالتالي فلا ضرورة للتركيز على جانب واحد فقط وإهمال الجانب الآخر.

الشكل رقم (3-5) : الأداء الاقتصادي والاجتماعي للأعمال



المصدر : الغالي و العامري، 2005: 75.

أما بالنسبة لقياس الأداء الاجتماعي لفئات أصحاب المصالح، فقد نرى أنه هناك تعدد وتنوع كبير لفئات أصحاب المصالح التي تضغط باتجاه أن تتبنى منظمات الأعمال أهدافها الاجتماعية، و يساهم البعض في هذه الفئات في تطوير معايير أداء اجتماعي خاصة بها لتعرضها على منظمات الأعمال. و تجد الإدارة نفسها مقابل:

— فئات متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور منظمات المجتمع المدني.

— تزايد نفوذ بعض هذه الفئات.

— تطور مفاهيم حماية المستهلك.

— تعارض مصالح هذه الفئات، ومن المفروض إيجاد صيغة لموازنة هذه المصالح.

— كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية.

* أخلاقيات الأعمال والحوكمة والشفافية:

لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تتطور وتنمو، وهي تعمل دون مراعاة الجوانب الأخلاقية، ولا توجد آليات واضحة لحركتها والسيطرة على مجريات توجهاتها بطريقة غير شفافة، حيث أصبحت هذه الجوانب جزءاً مهماً من عمل الإدارة. حيث تشير الأخلاقيات إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها منظمات الأعمال لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. و طورت المجتمعات معاييرها الأخلاقية لفترة زمنية طويلة مستندة على عدة مصادر منها: الدين، التاريخ، التقاليد والتكوين العشائري والقبلي...

أما بالنسبة لعولمة منظمات الأعمال فقد زاد الاهتمام منذ سنوات قليلة بإيجاد فلسفة وآليات تحكم طبيعة العمل في المنظمات و توّطر لعلاقة واضحة في تقاسم الأدوار بين الإدارة التنفيذية العليا (المدير العام وفريقه) و مجلس الإدارة، و ربما يكون سبب هذا الاهتمام هو زيادة حجم منظمة الأعمال و تأثيرها و ظهور حالات الاختلاس و الفساد الذي أدى إلى إفلاس بعض الشركات المهمة في العالم. و لقد استخدم مفهوم الحوكمة كمدخل إجرائي لتعزيز الثقة والأداء في المنظمات، مع التركيز على أساس الحكم الصالح للمنظمة و محاربة الفساد بجميع أنواعه ومصادره.

تطور هذا المفهوم مع انفصال الملكية عن الإدارة و ما نتج عنه من أنظمة إدارية، تدار بها المنظمة لتحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح الإدارة والعاملين. وبعد أن أصبحت الإدارة أكثر بعدا عن المساهمين والمالكين تشكلت مجالس إدارة لتتوب عن هؤلاء الآخرين وتراقب عمل فريق الإدارة العليا بقراراته وتوجهاته المختلفة، وكان يفترض أن يتقاسم مجلس الإدارة والإدارة العليا أدوار العمل والقرارات المهمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج و دون الإخلال بمبادئ العمل الرئيسية. لكن لم يتحقق هذا و عادة ما ينحصر دور مجلس الإدارة بشكل كبير وخاصة (إذا كان متشكك في غالبية من أعضاء خارجين) لتبقى الإدارة العليا وحدها هي المسؤولة عن كل التوجهات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال. فتتصرف باعتبارها تمثل المساهمين أو المالكين الرئيسيين حيث هم المسؤولون عن اختيارها من خلال مجلس الإدارة. و يأتي هذا في إطار نظرية الوكالة . في حين يرى الاتجاه الحديث للعوامة ضرورة تقاسم الأدوار و اشتراك فعال لمجلس الإدارة مع الإدارة العليا للعمل بتحفيز عالي وفق المصلحة العليا للمنظمة بدلا من المصلحة الضيقة، و يمثل هذا رؤية جديدة في إطار نظرية الرعاية الشاملة (Stewardship Theory), (Davis, & al,1997: 20-47).

يضم مفهوم الحوكمة أمرين أساسيين هما:¹

— تحقيق الكفاءة والفعالية في الجوانب الإدارية والاقتصادية لعمل المؤسسات مما يؤدي إلى تحسين أدائها الإجمالي.
— التأكيد على الجانب السياسي للمفهوم ويتمثل في الاهتمام بالإصلاح والمساءلة والشفافية، والتركيز على منظومة القيم الديمقراطية و تقاسم الأدوار.

كذلك توفر الحوكمة الهيكل التنظيمي الذي من خلاله تحدد الأهداف الرئيسية والوسائل التي تساعد على بلوغها، وأيضا تشخيص معايير الأداء اللازمة لقياس مدى إنجاز هذه الأهداف (OCDE, 1999: 11).

و نظرا لشفشي الفساد الإداري والمالي، طرحت في إطار مفهوم الحكم الصالح مؤشرات مهمة تمثل معايير لصدق التوجه في محاربة الفساد ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الشفافية حيث ترتبط الشفافية بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في العمال والممارسات الإدارية، وبهذا فهي تعني بجعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعته و معرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيه. إنها نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء إستراتيجيات العمل و رسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها و رقابتها وتقييمها، والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات الحاصلة. كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق، و بما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين مختلف أصحاب المصالح.

7-2- إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة و سريعة التغيير. ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل:

(Ishikawa, Deming, Oakland, Crosby, Juran)، ويقوم مدخل الجودة الشاملة على فلسفة المستمر و المتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل و عيوب صفرية (Zero defect) وإرضاء العملاء داخل وخارج المؤسسة. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة التالية التي حازت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين والباحثين الأكاديميين مثل: (Lotana & Lavan, 1993:17-29) (Weeb & Bryant, 1993:9-16).

يعد مفهوم TQM فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمزج بين الوسائل

¹ - ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 532 - 536 ، بتصرف من الباحثة.

الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، حيث عرف (Benhard ,1991: 287) إدارة الجودة الشاملة على أنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

وتنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين، وهما الشمولية والتكاملية. فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، ويقصد بالتكاملية، أن المنظمة هي نظام مكوّن من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض، فهي بذلك تشجع عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة للارتقاء بمستوى الجودة، وتحقيق التميز والتفوق على الآخرين. ويتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيرات أساسية في كل من: ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، أسلوب تنفيذ العمل.

بالإضافة إلى التزام ودعم الإدارة العليا، شمولية واستمرارية الرقابة وأخيراً سياسة دمج العاملين (Employees Involvement)¹.

إضافة إلى ما سبق ذكره فيما يخص متطلبات تحسين الأداء، يجدر بنا الحديث عن أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إحداث التغيير الإستراتيجي (من خلال الإبداع التكنولوجي). إلى جانب الأصول المعرفية التي تمثل قيمة كبيرة لبعض المنظمات تفوق قيمتها المادية وأصولها بكثير وفي الأخير مساهمة الشبكات الإلكترونية في نقل التطبيقات الإدارية والتي تعتبر أحدث المدخل في مجال الإدارة.

¹- تغيرت تسمية المشاركة (Participation) لتصبح (Employees Involvement) دمج العاملين لأن المصطلح الثاني أكثر عمق ودلالة على أهمية المشاركة، فيعني إشراك جميع العمال في كل شيء (اتخاذ القرارات، حل المشاكل، التحسين...) وهذا وفق منهجية الإدارة بالأهداف.

خاتمة:

الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي تستعملها الإدارة العليا (بمساعدة جميع أعضاء المؤسسة) لصياغة وتنفيذ إستراتيجية أو (استراتيجيات) معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المؤسسة لنفسها في المستقبل وتتضمن الإدارة الإستراتيجية جميع أوجه الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ولكن على مستوى إستراتيجي (أي على مستوى المؤسسة ككل وفي نطاق زمن طويل). ولهذا الغرض تتطلب الإدارة الإستراتيجية تحليلاً وتنبؤاً بالبيئة المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وكذلك تحليل وتنبؤ القدرات الذاتية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبلي وبهذا تحقق الإدارة الإستراتيجية مزايا عديدة للمؤسسة أهمها:

- 1- التكيف مع البيئة وما يحققه من تنمية الفرص وتجنب التهديدات
 - 2- الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية المادية والبشرية
 - 3- تحقيق مزايا تنافسية تتعلق بالمنتج، والسعر، والجودة.
- لذا نستنتج مما سبق، أن المنظمات التي تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تطبقها. فعلامات التميز تظهر منذ أن تبدأ المنظمة في تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها. كذلك يلاحظ أن القيادة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تميز المؤسسة من خلال توجهاتها الإستراتيجية، غير أن دور القيادة التنظيمية لا يقتصر فقط على تحديد التوجهات الإستراتيجية، بل يمتد أيضاً ليشمل وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

الإدارة هي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، ولذلك فإن أي تغيير في البيئة الخارجية لا بد أن يكون له تأثير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة والمتتبع لبيئة الإدارة والأعمال يجدها لم تتغير لعشرات السنوات إلا تغيرات بسيطة واستمرت ملامح البيئة فترة طويلة من الزمن دون تغير ملحوظ، إلا أننا في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نشهد تغييراً نوعياً ملحوظاً في ملامح بيئة الإدارة والأعمال مما يحدو بنا أن نتعرف على هذه التغيرات جيداً وإجراء التغيير المناسب في المنظمة للتكيف مع هذه التغيرات.

أهم التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال:

- 1- انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات.
- 2- غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منها.
- 3- الانتقال من الاقتصاد المحلي أو الوطني إلى الاقتصاد العالمي.
- 4- ربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة.
- 5- سيطرة النظام الرأسمالي والنحسار المد الاشتراكي أمامه.
- 6- نهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم.
- 7- تغير في موازين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم.
- 8- تحرير التجارة العالمية.
- 9- كثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

فإذا أخذنا في الحسبان أن هذه التغيرات تحدث بطريقة سريعة، بالإضافة إلى أنه أكثر من تغيير يحدث في وقت واحد، فلا بد أن يتقن المديرين فن إدارة التغيير في المنظمات، ولا يكفي أن يقتصر دور المديرين على دراسة التغيرات البيئية و إصدار قرارات بمجموعة من الممارسات الجديدة، بل يجب أن يتعدى الأمر إلى التأكد من أن جميع أفراد المنظمة يشتركون في الجهود المبذولة في دراسة التغيير والتأقلم معه والتعود على الممارسات الجديدة.

ومما يزيد الأمر صعوبة هو ميل الكثير من المديرين والعاملين إلى الجمود والاستقرار على نفس الأوضاع دون إحداث أي تغيير لأن أي تغيير يتطلب مجهوداً جديداً، وهذا المجهود غير معروف أثره في المستقبل. ولذا فعملية التغيير تمثل تحدياً لإدارة المنظمة لمواجهة أوضاع جديدة ولإعادة ترتيب الأمور بشكل يتفق مع المنطق الصحيح لتحقيق إنجازات إيجابية ولتجنب سلبيات محتملة أو وشيكة الوقوع، لهدف بناء شيء كلي مترابط هو الأداء الإجمالي.

ولذا فالإدارة الشاملة التي تنجح بفضل القيادة الفعالة هي: الإدارة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيداً، مع أخذ بعين هامين في الاعتبار هما:

- 1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.
 - 2- مداخل وأساليب تحقيقه.
- و لما كان هناك ميل من أغلب المديرين والعاملين تجاه الجمود على الأوضاع القائمة وجب أن تتم عملية التغيير وفق خطوات سليمة ومدروسة حتى لا تتعرض للمقاومة.

الجزء الثاني

قياس وتقييم الأداء المؤسسي

مقدمة:

تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي نظاماً يتضمن مجموعة من المقاييس والمؤشرات منها ما يكون مالياً، والآخر غير مالي. وتهدف عملية قياس الأداء للمؤسسة إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل، دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد وأقسام أو وحدات داخل المؤسسة، وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له. وهكذا أصبح قياس الأداء للمؤسسة يمثل بعداً جديداً يدخل ضمن إطاره أداء العناصر المكونة داخل وخارج المؤسسة والتي تعمل المؤسسة بها ومن خلالها.

والملاحظ هو أن الكتابات في هذا الإطار ما زالت محدودة ولذلك اعتمد هذا الجزء بشكل أساسي على مجموعة من المصادر، (مخيمر، عبد العزيز، وآخرون، 2000) حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ودراسات تدور حول استراتيجيات العمل وأثرها على تقييم الأداء المؤسسي ومنها **Criteria for performance excellence** الصادرة سنة 2003/2002 من خلال برنامج (Baldrige، 2003)، بالإضافة إلى دراسات حول الح وكمة وأثرها على أداء المؤسسة ككل (World Bank-IMF، 2004) ويهدف هذا الجزء إلى توضيح مبررات عدم ملائمة أسلوب التحليل المالي التقليدي لقياس الأداء المؤسسي وضرورة أو الحاجة الملحة لنظام آخر أكثر دقة وموضوعية قادر على قياس شامل ومتوازن للأداء المؤسسي هو نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء BSC.

ويتناول هذا الجزء ثلاث محاور أساسية هي:

- 1 - مفهوم وأهمية الأداء وقياسه.
- 2 - القياس المالي للأداء المؤسسي.
- 3 - قياس متعدد الأبعاد للأداء المؤسسي.

الفصل الرابع

مفهوم وأهمية الأداء وقياسه

مقدمة:

إن البحث الدائم والمستمر عن فرص جديدة واختيار طرق تنظيمية مناسبة هو أهم ما يشغل فكر مسؤولي المنظمات، وما ينجم عنه من قرارات. من بين اهتمامات هؤلاء المسؤولين أثناء عملية اتخاذ القرار هي مسألة "الأداء"، فتظهر في المرتبة الأولى وعلى أساسها يتم تبرير الاختيارات الإستراتيجية المتفق عليها.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. وقد يكون الظاهرة الشاملة والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. بالإضافة إلى كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له.

وعلى الرغم من تعدد الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتغير وتطور مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء كلما استمرت تلك المنظمات في الوجود، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً ومناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً. يعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية لمصطلح الأداء فنقدم في الأول المضمون النظري للأداء وأبعاده المختلفة ونوضح كيف تطور مفهوم الأداء مع الزمن، من الإنتاجية المباشرة للعمل إلى حكم ذو قيمة على نوعية النتائج المحصلة (Jugement de valeur).

I- المضمون النظري للأداء:

يمثل مفهوم الأداء لب ومحور كل نشاط جماعي منجز، حيث بعد أن عرفت المؤسسة مشاكل وصعوبات، بررت العودة إلى دراسة الأداء كموضوع بحث مهم واعتبر بذلك من الظواهر الجديدة والمهمة. عرفت أدبيات التسيير والإدارة مصطلحات كثيرة عبرت عن الأداء مثل: تميز، انتعاش، كفاءة، فعالية، منفعة، إنتاجية، مردودية، تنافسية، ماهية... فأهملت مشاكل تعريفه وقياسه. وهكذا في وقت من الأوقات يمكن أن تكون المرونة أو الجودة مرادف للأداء وفي وقت آخر كمحدد له. إن الصعوبة التي يواجهها الباحث في مجال الأداء تكمن في غموض وتشوش الحدود التي تفصل المقالات النموذجية والدراسات المفسرة للأداء، كما ترجع إلى الإضافة التي يتقرر منحها لهذه الدراسات، فيكون بالإمكان توسيع النتائج على كل المؤسسات أو على العكس، تكون تابعة لشروط وللمضمون البحث.

يظهر أن معظم الدراسات المتعلقة بالأداء يسجل عليها غياب التقارب بسبب وجود نوعين من التأثيرات هي¹:

- النوع الأول يضم المتغيرات الخارجية عن المؤسسة حيث يرتبط بقاء المؤسسة أو زوالها بالشروط الاقتصادية العامة (Altman & Dolan, 83)².

- أما النوع الثاني، فهي متغيرات داخلية، تعود إلى سلوك المؤسسة وعلى الأخص سلوك مسيريهه حيث يؤكد كل من (Argenti, 76)³ و (Muller, 85)⁴ أن عدم كفاءة المسيرين هي السبب في فشل المؤسسة، ثم إلى زوالها، لكن بعيدا عن التعدد الذي يمثله مفهوم الأداء وغياب الاتفاق حول مضمونه وقياسه، يبقى المرور به، وتناوله إجباري وحتمي لفهم وتوضيح منطق العمل المؤسسي.

تبقى أهمية دراسة الأداء جوهرية ورئيسية، نظرا للعدد الكبير والمتزايد من المؤسسات على مستوى معظم الاقتصاديات المتطورة، وما يقابل ذلك من خطر الفشل والزوال، وتأثير ذلك على الشغل والتطور والنمو. من خلال ما يلي من تعاريف نحاول فهم الأسباب التي أدت إلى تعدد مفاهيم الأداء ونبين أن هذا التعدد لا يمثل عائق في تقديره، إنما هو مرغوب فيه (للتعبير الفعلي والحقيقي عنه).

1 - مفهوم الأداء:

أكد أننا نعيش في مجتمع مؤسسي، تعبر فيه المؤسسة عن النشاط الجماعي، ولا شك أن الحضارة الحديثة ساهمت حتى يكون هذا النشاط الجماعي أكثر رشد وكفاءة، فمن العادي جدا أن الثقافة السائدة والمهيمنة تعطي قيمة معنوية كبيرة للرشد، وللکفاءة، والمردودية. و أيضا كل مؤسسة تخضع لمنطق عمل خاص بها، فتظهر رشد مناسب لما ترغب في الوصول إليه من خلال المجموعة المعقدة من الفرص التي تسعى إلى انتهازها.

حتى ولو كان سبب الوجود يتمثل في تطلعات بعيدة عن الصياغة العلمية، وعدم الطموح إلى صرامة التفكير الرياضي، إلا أنها تنتج وتتفرع عن بعض الرشد. وإلى جانب هذا، كل مؤسسة تضع سبب لوجودها بشكل واضح من خلال الهدف والماهية التي ترغب في الوصول إليها. لكن ماهية المؤسسة هي متعددة، يمكن أن تكون اقتصادية، سياسية، اجتماعية، أو بيئية، فإضافتها الفعلية هي إعطاء معنى للنشاط البشري المنظم. إذن يمكننا القول أنه لا توجد منظمة بدون ماهية أو هدف وإن وجدت تكون الفوضى والاضطراب قاعدتها ولأجل قريب تكون معرضة للتهديد (أي عدم البقاء)⁵.

إذن مشكل المنظمات، هو القدرة على إيصال إلى الجيد النشاط النهائي (أي إدارته) وتنسيق الجهود البشرية إلى

¹ - Koenig.G, Entreprises en difficultés : des symptômes aux remèdes, Revue française de gestion, Jan- Fev , 1985.

² - Dolan. P-F, A four phased rescue plan for today's troubled companies , Journal for business strategy, vol 4, n°1 , 1983.

³ - Argenti.J, Corporate collapse , Mac Graw Hill, 1976.

⁴ - Muller.R, Corporate crisis management, Long Range Planning, Vol 18 , n°5 , 1985.

⁵ - Oughebbi. A, Un modèle d' approche des déterminants de la performance des PME : analyse théorique et étude empirique ,Université de Rennes I , Paris, 1992, p108.

الأحسن لخدمة الأهداف الموضوعية. ولتحقيق هذا يجب الكثير من الاتفاق والتنازل للحصول على تراص (متزلة متوسطة) والحد الأدنى من التعاون و الحد الأقصى من إرضاء وإشباع كل المشاركين في حياة المؤسسة أو ذوي المصالح. و لاعتبار المؤسسة شكل تنظيمي يسعى لسد أو تلبية حاجة ما، من خلال وظيفتها المتمثلة في خلق الثروة، فهي تخشى دائما من عدم قدرتها على إشباع هذه الحاجة في ظروف جيدة، آخذة في الاعتبار ما يحيط بها من منافسة وإمكانية تحقيق الأهداف. إذن نجاح المؤسسة يجب إدراكه بشكل كلي من خلال درجة التطابق والملائمة بين الوسائل والمهام التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ضمن مجموعة معقدة من التفسيرات والتأثيرات المتبادلة.

احتل الأداء دائما مركز أدبيات الإدارة والتسيير فهو في نفس الوقت المعنى والنتيجة لكل نشاط هوائي.

(La performance est à la fois le sens et l'aboutissement de toute action finalisée)

وهذا ما جعله موضوع نقاش وجدل ناتج عن رؤى متناظرة ومتناقضة ميزت الفكر الإداري لأكثر من قرن. ما هو الأداء؟ ما هي مؤشرات وخصائصه، يمكن أن تكون محددة وقابلة للقياس؟ يمكن أن يكون مرتبط بتأثيرات خاصة، بالبيئة، بسلوك أو بهياكل ما؟ لماذا تحقق المؤسسة في وقت ما أداء وفي وقت آخر لا تحققه؟ لماذا يوجد مؤسسة لها أداء مرتفع، ومؤسسات أخرى لها عكس الأداء؟

حاولت كل مدرسة وكل كاتب تقديم إضافة تمكن من وضع إطار يتناول مختلف جوانب الأداء، والاتجاه نحو اتفاق يطمح إليه الباحثين والمطبقين. لكن للأسف، كل إضافة جديدة كانت بعيدة أن تكون الورقة الناقصة في اللعبة (La pièce manquante au puzzle).

فدعمت بانتقادات وأبحاث أخرى التي بدورها سوف تنتقد أو تستبعد. يغلب على موضوع الأداء عدم الاتفاق لدرجة أن بعض الباحثين تساءلوا عن المنفعة من دراسة الأداء¹، إلى جانب المشاكل المتكررة والناجمة عن الخلط بين الأداء كبناء ومجموعة من الخصائص تميز المؤسسة وتعبر عن صحتها الجيدة. وعلى هذا الأساس قد تمثل كل من ثقافة المؤسسة عملية اتخاذ القرار، الإبداع، اليقظة والحذر، في وقت ما مرادفات للأداء وفي وقت آخر كمحددات له. وفي نفس الوقت دراسات أخرى تستمر في استعمال معايير وحيدة البعد لتقدير الأداء، في حين أنه يوجد اتفاق واسع حول ضرورة تجاوز هذا النوع من التقدير الذي يعتمد على معايير سهلة الاستعمال (Whetten,78)².

ومن جهة أخرى ووسط هذا الجو المضطرب الذي يحيط بمفهوم الأداء، والذي يجعل من محاولة الإحاطة به ضمن نظرية عامة نوعا من المغامرة، والصدفة وعدم اليقين، رغم وجود مجالات بحث، كانت فيها الدراسة مرضية ومقنعة، Cameron & alu (83).

حيث يأخذ كل ميدان مشروعيته ومصادر تفكيره من الصورة المرسومة بالنسبة للظاهرة التنظيمية. ضمن نظريات المنظمات، انفتح مفهوم النظام على البيولوجيا، وعلم الاجتماع، والعلوم الاقتصادية وطور مفاهيم مختلفة للمنظمة، بنفس الطريقة تعرف مفاهيم الأداء تغيرات مستمرة ودائمة. لكن يبدو بوضوح أن داخل كل ميدان تكون الدراسات متقاربة. إن فحص الأدبيات المخصصة لموضوع الكفاءة المؤسسية، يظهر صعوبة الحصول على اتفاق حول الأداء، ومعايير قياسه، وأبعاده الرئيسية، في الواقع إن اختيار معايير القياس هي مرحلة حرجة في إعداد النموذج وأساسا هي ذاتية تابعة لميول الباحث. ميز (Cameron,86) ، سبع نماذج هي الأكثر شيوعا منها: نموذج الأهداف³، ونموذج

¹ -Hannan.M, Freeman.J , Obstacles to comparative studies in P.S. Goodman et J.M.Pennigs (eds) : New perspectives on organizational effectiveness, San Francisco, Jossey Bass , 1977, pp106-131.

² - Whetten.D-A, Coping with incompatible expectations, an integrated view of role conflict. Administrative science quarterly, 1978, 23, pp 254-277.

³ -Bluedorn.A-C, Cutting the gordian know , a critique of the effectiveness tradition in organization research , Sociology and social research, 1980.64 , P 477- 496.

نظام المورد¹، ونموذج العناصر الإستراتيجية²، ونموذج المشروعية³، تناسب هذه النماذج فترات مهمة من تاريخ الفكر الإداري، وتسمح بملاحظة عدم قدرة أي نموذج من هذه النماذج لمفرده أن يعبر بطريقة جيدة عن نجاح المؤسسة، والتكامل فيما بينها، ويقدم وسيلة لتوضيح الفضاء الواسع للأداء وحلول لمشاكل قياسه، وهي مهمة بالنسبة لمستوى التحليل والأبعاد المستهدفة. إذن تعدد أبعاد الأداء لا يمكن تفسيره كلياً من خلال نموذج واحد شامل قادر على الإحاطة بالتعددية المؤسسية (La pluralité organisationnelle). (Koontz, 1967) يؤكد هذا التشابك والغموض فيصنف الباحث كأنه داخل غابة من النظريات تساهم في تطوير المعارف حول عمل المؤسسة، وحول السلوكيات البشرية، وحول تقدير الأداء، وهو يبحث فيها ليجد مسلماً لدراسته. غالباً ما تعبر معايير الأداء عن تقديرات لزواوية أو لعدة زوايا يرى الباحث أنها ذات فائدة وتكشف عن الأداء انطلاقاً من تجربته ومن مصادر إلهامه في وقت ما. أكيد يجب أن تعبر هذه المعايير عن كل الاختلافات المهمة والمربطة بنشاط المؤسسة، أي تأخذ في الاعتبار كل الأبعاد التي لها تأثير محدد وبارز في تنظيم النشاط البشري الجماعي. كذلك يمكن أن تختلف هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى، وغالباً ما ينتج عنها نتائج مهمة لكن متناقضة، تعرض مساوئ، أهمها تغذية الجدل والمناقشة. وفي المقابل لا يوجد مجال للمقارنة ولا للتقليل من شأن هذه التناقضات، لأن النتائج المحصلة هي مناسبة لمنطق البحث، ولذا يجب أن تفحص وتبحث على أساس أهميتها، وملائمتها، ومصداقيتها، وصرامة الأسلوب المفهومي والتطبيقي ولا من ناحية بعض مبادئ التوافق والانسجام. وفي الأخير، نقول أن المعرفة الفعلية بالأداء تستوجب تبني استعارة تجميعية، تعد وحدها القدرة على توضيح مناطق من المحيط المؤسسي الذي يبقى (Métaphore plurielle)، غير مستغل ويحظى بطلب مكثف وملح، ويجد النجاح والتأييد من قبل المتخصصين في علم الإدارة. إن المفهوم الوحدوي للأداء (Une conceptualisation singulière) هو غير مستحب وغير ممكن، لأن تعدد السلوكيات على مستوى المؤسسة وتعقيد العلاقات التي تنشأ بينها يؤدي إلى ضغوط متعددة، إلى جانب طبيعة القوى والتأثيرات التي تحدثها البيئة، يجعل من كل محاولة لتناول الأداء في تفكير وحيد وعمام، مجرد إدعاء حقيقي وطموح لا يمكن بلوغه. أولاً لأن مختلف هذه العناصر يمكن أن تأخذ عدة أشكال على المستوى العملي، كما يمكن أن تعرف تطور معتبر مثل زيادة أو انخفاض أهمية أحد العناصر. إذن مفهوم واحد يطبق على كل المؤسسة، هو غير قادر على تغطية هذا الحقل الواسع ومتغيراته بصفة إجمالية لأن فضاء الأداء يبقى غير محدود. لذا من غير الجدير إبقاء الدراسات في المعنى الذي يقود إلى افتقار مفهوم الأداء، ومواصلة البحث في المواضيع التي أثبتت من قبل لاعتبارها الجوانب الوحيدة التي تثير فضول الباحثين. ربما يكون أحسن أسلوب للأداء هو ببساطة مقاطعة كل محاولة تهدف إلى تقديم نموذج عام للنجاح (Un modèle universel de réussite). لأن الظاهرة المؤسسية تتغير من مؤسسة إلى أخرى، من بلد لآخر وبالتالي الأداء لا يمكنه إلا الخضوع إلى احتمالات خاصة بالمؤسسة، بالبيئة المحيطة وبمواردها. في المقابل، يمكن القول أن الأداء يناسب أكثر، بناء في فضاء ممتد والأبعاد التي تم تناولها من قبل الباحثين ما هي إلا جزء من الحقل الواسع الذي يبقى خصب ولا يزال في بدايته.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وفي قياسه والمستخدمه من قبل المنظمات، ويرى أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء (Hofer, 1983: 44). وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر (Ecclec, 1991 : 131) عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق

¹ - Seashore.S-E & Yuchtman.E, Factorial analysis of organizational performance, Administrative science quartely, 1967.12, P 377-395.

² - Connolly .T & Conlon.E-M & Deutsch.S-J, Organizational effectiveness : a multiple constituency approach , Academy of management review, 1980.5 , P 211-218.

³ - Zammuto .M-F , Assessing organizational effectiveness : systems change, adaptation and strategy , Albany, Suny-Albany press, N.Y , 1982.

أهدافها"، ويتفق معه كل من (Robins & Wiersema, 1995 : 278) إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، أما (Miller & Bromiley, 1990 : 757) فيعتمدا على منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعتبرا الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ومهما اختلف الكتاب والباحثين ومدراء المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهومها جوهريا سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري وفي المجال الإداري، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه. وبالرغم من التقارب في وجهات نظر الكتاب والباحثين عن الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياس أدائها فيها، واختلاف هذه المجالات من منظمة إلى أخرى وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، خاصة وأن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدفا تسعى المنظمة إلى تحقيقه كما قد يعود الاختلاف إلى الأهداف والنتائج التي يسعى الكتاب والباحثون إلى تحقيقها من خلال دراستهم وأبحاثهم والتركيز على هذه الأهداف والنتائج دون غيرها، بالشكل الذي يدفع بالمفاهيم التي يتوصلون إليها لأن تعكس وجهات نظرهم الخاصة. وضمن هذا التوجه يرى (Birkinshaw, & al, 1995 : 646) أن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء وقياسه تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المقاييس واختلافها، فإن هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، والأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع لأدائها (Wright, & al, 1998 : 259)، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله، ويركز كل من (Zahar & Pearce, 1989 : 298) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"، وفي نفس السياق يرى (Collis & Montgomery, 1995 : 119) بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في أدائها. ويضيف (Wit & Meyer, 1998 : 40) في تعريف الأداء من مدخل النظم، فيعتبر الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة. ويقدم (David, 2001 : 308) مفهوما عاما للأداء فيصنفه بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

2 - توضيح المصطلحات المشتركة مع الأداء:

سبق وأن ذكرنا أنه يوجد كم كبير من المصطلحات التي تشير إلى الأداء، وهذا التعدد هو سبب الغموض والجدل الذي يحيط بشأن المصطلح موضوع الدراسة. يظهر في كلام المسيرين وفي كتابات منظري المنظمات أن مصطلح الفعالية هو الأكثر اشتراكا. نظرة سريعة في القاموس تشير إلى مفهومين لمصطلح الفعالية (Le petit Robert):

* هي إنتاج الأثر المنتظر أو الهدف المتوقع،

هذا التعريف يقود إلى العلاقة (فعالية/ نتائج) (qui produit l'effet qu'on en attend).

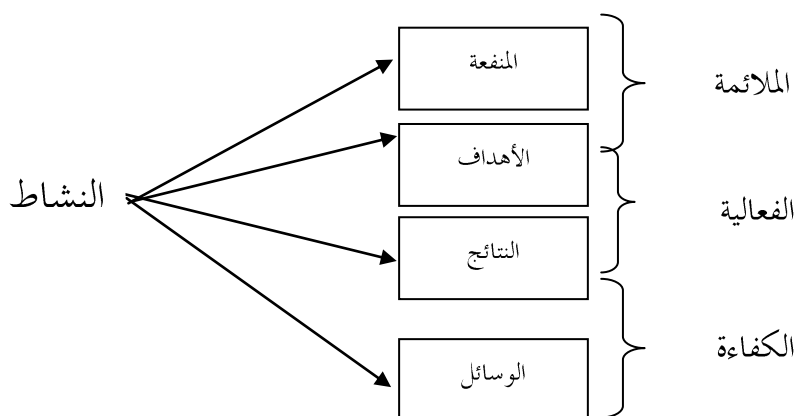
* هي القدرة على إنتاج أعظم النتائج بواسطة أدنى الجهود المبذولة، تجاوزت هنا العلاقة التطلعات والنتائج، ونشأت علاقة بين

النتائج والموارد المستعملة لتحقيق هذه النتائج، إذن هي تركز على مفاهيم اقتصاد الوسائل، والمردود، والإنتاجية، والتكلفة وبدقة أكبر هو يشير إلى الكفاءة.

أما بالنسبة لمفهوم الأداء، فتعريفه في نفس القاموس هو: "نتيجة رقمية محصلة من طرف حصان في سباق أو مصارع في عرض أمام الجمهور. إذن مصطلح الأداء يدل على استغلال، نجاح غير عادي، أو ضربة قائد (Un coup de maitre) التي تقوم على افتراض توفر المزايا الفردية المتفوقة ولا على جودة التسيير. تعريف ثان أكثر تقنية هو أن الأداء يشير إلى النتيجة المثلى التي يمكن أن تحققها آلة، وهذا يعني أن الأداء يشير في آن واحد إلى تحقيق النتائج المستهدفة (الفعالية) وإلى طريقة تحقيقها (الكفاءة) استعملت هذه التعاريف في الكثير من المراجع الكلاسيكية لإدارة الأعمال. ويقترح أيضا (Thomson, 1967)¹ تقييم نظام للنشاط التقني بمعياريين: الأول أدواني (critère instrumental) يعني الفعالية، ويريد إبراز إمكانية الأنشطة على إنتاج النتائج المرجوة، والثاني معيار اقتصادي يمثل الكفاءة، ويختص بمعرفة تحقيق النتائج من خلال الاستعمال الأدنى للوسائل. أما في مرجع التسيير (Albane, 1978)² فتستعمل كل من الكفاءة والفعالية للحديث عن الأداء. ويقصد بالكفاءة، لإنتاج الأحسن وبدون خسارة، أي مراعاة: (الأكثر، الأحسن، الأسرع، الأقل تكلفة) من الأداء، أما الفعالية فهي تذهب إلى أبعد من ذلك، فتمثل الجانب الذي يراعي: (أثر العمل على الأفراد، أهمية الأهداف، النتائج على المدى الطويل، والمعايير والقيم الضمنية للعمل والأهداف). يشترك (Peter Drucker, 1974)³، مع وجهة النظر الأخيرة التي تفضل الفعالية عن الكفاءة، فيجمع تحت مفهوم الفعالية القدرة على تحقيق الأهداف والقدرة على اختيار الأحسن منها، أي تعظيم الفرص، وهو ما تعبر عنه بالتحديد وظيفية المقاول. وبهذا يضيف إلى الفعالية - نتائج، (تتعلق بتحقيق الأهداف)، الفعالية - ملائمة (تتعلق بالتحقيق الجيد المرتكز على الاختيار الجيد)، التي تعتمد على الشعور بالمنفعة أي ما يتوقع أنه جيد ومرغوب فيه. يمكننا أن نستنتج أنه قد يحكم على الأداء من خلال ثلاث معايير مختلفة لكن مكاملة لبعضها البعض، هي: المنفعة المستهدفة تحقيقها (الملائمة)، وأهمية واتساع النتيجة المتحصل عليها (الفعالية/ نتائج أو الفعالية فقط)، والطريقة التي تم بها الحصول على النتيجة (الكفاءة)، ضمن مفهوم مركب، يبدو أنه يستمر في فرض نفسه أكثر فأكثر على مستوى المهنيين ومنظري الإدارة، يسمى، الأداء الإجمالي. كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): المعايير الثلاث المعبرة عن الأداء الإجمالي

الشكل رقم (1-4): المعايير الثلاث المعبرة عن الأداء الإجمالي



المصدر: Dimitri Weiss, Ressources humaines , 2^{eme} Ed. Organisation, Paris, 2003 : 243

¹ - Thomson, Organization in action , MC Graw-Hill, New York, 1967 : 242.

² - Albane, Managing, toward accountability for performance , Homewood, Irwin, 1978.

³ - Drucker. P, L'efficacité, objectif n°1 des cadres, Ed d'Organisation, Paris, 1974.

لغرض القياس يمكن وضع هذه المعايير في شكل نسب:

* الفعالية = النتيجة المحصلة / النتائج المنتظرة (الهدف)

* الكفاءة = النتيجة المحصلة / الوسائل المستعملة

* الملائمة = الهدف / مستوى الإشباع المنتظر¹

إذن يتضمن الأداء الإجمالي مراقبة المعايير الثلاثة في نفس الوقت. ويمكن التعبير عنه بالمقولة التالية:

"Faire bien les bonnes choses"

Faire : تعني تحقيق الأهداف التي تم وضعها (الفعالية)

Bien : باقتصاد الوسائل (الكفاءة)

bonnes choses : معرفة كيفية اختيار الأهداف المناسبة (الملائمة)

في حين أن هذا التوازن قد يطرح خطر ثلاثي الجوانب:

* البحث عن ملائمة الهدف إلى غاية تجاهل إمكانية تحقيقه.

* الاهتمام بالفعالية وضياع تحقيق الهدف.

* الانشغال بالهدف وتجاهل الوسائل والتكاليف.

3 - تمثيل الأداء ب: إنتاجية/ تنافسية/ مرد وديقي

إن المؤسسة عبارة عن نظام معقد ومتسلسل لأنواع عديدة من النشاطات (تقنية، اقتصادية، تنظيمية، مالية، اجتماعية...)، وعادة ما تكون الأهداف والوسائل متشابكة ومتداخلة، فينجم عن ذلك عدد من مستويات النشاط، وأهداف مستوى ما يمكن أن تحدد إمكانيات ووسائل مستوى آخر. أما الأداء فقد يظهر في المؤسسة بسيط جدا، ويعرف بقدرة المؤسسة على تحقيق الربح لمساهميها، من خلال إمكانية بيع منتجاتها في السوق بهامش كافي. يؤدي هذا التعريف التقليدي البسيط إلى ظهور ثلاث مستويات لتحليل الفعالية (مستويات غالبا ما تمزج في أسلوب اقتصادي سريع). يميز (JH. Jacot, 1990)² بين:

* المستوى المادي: أو مستوى الإنتاج، يتمثل في الفعالية الإنتاجية ويقاس بمفهوم الإنتاجية التي ترتبط بشدة بمفهوم الكفاءة

بمعنى استعمال جيد للآلات والرجال لمستوى إنتاج معطى. وفي المفاهيم الكلاسيكية، للتنظيم العلمي للعمل، يعرف هذا

الاستعمال الجيد بالإنتاجية المباشرة أو إنتاجية اليد العاملة المباشرة، المقاسة ب: إنتاج / ساعات العمل.

* المستوى التجاري: يرجع إلى المنافسة على مستوى السوق، وضرورة البيع بسعر أقل من المنافسين. فتجد التنافسية معناها

بالنسبة لزيون يراد إشباعه. وعلى هذا الأساس فهي ترتبط في آن واحد بالملائمة (اختيار المنتج وأهداف السعر والجودة)

وبالفعالية (بلوغ تحقيق هذه الأهداف). أساسا تقدر التنافسية بمقارنة النسبة (جودة/ سعر) بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، كما

تقدر أيضا بزيادة رقم الأعمال أو ربح حصص جديدة من السوق.

* المستوى المالي: يهتم بالربح المحصل، مقاس بحجم رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المساهمين، ومعر عنه بالمرودودية، (هنا

أيضا نحن بصدد ثنائية الملائمة بإشباع المساهم والفعالية من خلال بلوغ الهدف أو النتيجة المالية).

حتى وإن كان منطوق المفاهيم الثلاث (إنتاجية، تنافسية، مرودودية) مختلف، إلا أنها مترابطة ومتبادلة بشدة، ويجب تحقيقها

¹ - البعض يرجعونه إلى الإحساس بالمنفعة ويسمى:

مستوى الإشباع المحصل/ النتيجة المحصلة = Effectivité

Juteau.C & Barjou. B , Comprendre la gestion de l'entreprise , EST , 1994 : 32-33

² - Jacot. JH, A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production, Gestion industrielle et mesure économique, Ecosip, Paris, 1990.

معا للحصول على الأداء الإجمالي المتوازن¹. تؤكد هذه الاعتبارات تعقيد المفهوم التقليدي للأداء ، واقتراحه بالتطورات الحديثة يجبره على التحول.

4 - من المفهوم التحليلي إلى المفهوم الإجمالي:

لقد تمكنت الكثير من المؤسسات اليوم من وضع ثنائيات معقدة من عوامل الإنتاج ومن الإستراتيجيات المركبة التي تقود إلى الأداء الإجمالي، الذي بدوره يمكن تحليله من خلال المستويات السابقة.

* فعلى المستوى المادي، رغم مواصلة استعمال الإنتاجية في المؤسسات إلا أنه لم يعد استعمالها بالمفهوم التaylorي القديم المعروف بعامل إنتاج واحد وهو العمل البشري. ولتجاوز هذه المشاكل قد استعملت طريقة الإنتاجية الإجمالية للعوامل²، لكنها هي أيضا تركز التحليل على تكاليف العمل، إلى جانب ثقلها وتعقيدها. ومن أجل دقة أكثر وواقعية،

اقترح (Zarifian. PH,1994)³ ما سماه بمادية الأداءات (La physique des performances)، فتجد أن الأداء الصناعي أو المادي يقع في التقاطع الأمثل للمعايير الأربعة التالية (CQFD):

.Délai : D. Flexibilité :F ، Qualité :Q ، Cout : C

فيتواجد مفهوم الكفاءة في المعيار الأول بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر في المعيارين الثاني والثالث، بينما لا يتواجد في المعيار الرابع، لأن المرونة هي ذات أساس موجود في الفعالية بالنسبة لهدف التوفر. يعتمد هذا النظام على قدرة المستخدمين على مواجهة الأحداث الجديدة وتسيير الاتصالات، فيدرك التوفر عند خلق الأحداث وعند الاهتمام بالإبداع. لكن يبقى أمام المؤسسة مشكل امتلاكها لمؤشرات وجداول القيادة التي تسمح بمعرفة ومتابعة نمو هذه المعايير على مستوى كل وحدة، وفما بعد يجب تصور التوليفة المثلى من المعايير التي تحدث أكبر قدر من الأداء (وهو ليس بالشيء الهين)، بإدخال معايير أخرى تختلف عن التكاليف أما على المستوى التجاري، فإن محاولة (Zarifian) أدت إلى استبعاد الإنتاجية ودفعها إلى التنافسية. فإلى جانب الأسعار تكتسب التنافسية بمتطلبات جديدة مثل: جودة المنتج، الإمدادات، خدمات ما بعد البيع، القدرة على إشباع الزبون المتميز بالتنوع والسرعة، والقدرة على التنبؤ باحتياجات الزبون في سوق يتميز بسرعة النمو⁴ (Cohendet, 1993) حسب (Raux, 1996)⁵ يوجد أسلوبين للتنافسية:

1- التنافسية العملية: بشكل عام يعبر عنها، من خلال العلاقة (الجودة / السعر) بإدخال بعض المعايير خارج السعر مثل: وقت التسليم، خدمة ما بعد البيع، الاستقبال. يدخل هذا ضمن أساليب إنتاج التميز المقترحة في المؤسسات اليابانية في المعايير التالية:

* الجودة - صفر عيب

* Fiabilité - صفر عطل

* سيولة - صفر مخزون

* بساطة - صفر ورق

* أمان - صفر حوادث

* احترام الأفراد (أولا الزبائن) - صفر احتقار

تدخل هذه المعايير ضمن المستوى المادي، أما على المستوى الاقتصادي، فقد يظهر مفهوم القيمة كنقطة البداية لهذا

الأسلوب، عند محاولة معرفة القيمة التي يحصلها الزبون.

¹ - Doyle .P, Il n'ya pas de saine performance que dans l'équilibre, Expansion Management Review, n° 74, Automne, 1994.

² - CERC, La productivité globale dans l'entreprise, Mesure et répartition, Ed d'Organisation, Paris, 1989.

³ - Zarifian. PH, L'efficacité socio-économique, communication au séminaire interne Entreprise et Personnel des 7 et 9 Mars Paris. 1994.

⁴ - Cohendet. P, Flexibilité et évaluation des systèmes de production , Gestion industrielle et mesure économique, Groupe ECOSIP , Economica, Paris, 1993.

⁵ - Raux.J-F, Fonction R.H et Management, Regards prospectifs sur l'avenir , Personnel n°367, Février 1996.

2- التنافسية الإستراتيجية: تعبر عن قدرة المؤسسة على تنبؤ ومعالجة الطلب المستقبلي للزبون، وبعبارة أخرى يمكن كتابة

المعادلة التالية:

التنافسية الإستراتيجية = الإبداع + التوقع + تجديد النشاط.

تعرف التنافسية الإستراتيجية على مدة طويلة، فتكون تابعة للاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة ولجودة الموارد البشرية، لكن

كيف يمكن تقديرها، كونها مرتبطة بفرضية عدم التأكد الذي يحيط بالمستقبل. اقترح لذلك¹ (Gary Hamel, 1995)

طريقة مطورة نسبياً تسمى (SICC : Strategic Intent and core competencies) في London Business

school ، تقوم على تقدير القيم التي لا يمكن قياسها بسهولة مثل النوايا الإستراتيجية والكفاءات القاعدية، ومن بين اتجاهاتها

نجد: الإبداع، محاولة الاستمرار من أجل استدامة تنمية المؤسسة، بالبحث عن منتجات جديدة وأسواق جديدة، حيث تعتبر

هذه الكفاءات القاعدية من الشروط الأساسية لهذه الثابرة في إطار الأداء الدائم.

في حين أن البحث عن أحسن أداء على المستوى الثالث (المالي) يقود إلى مشكل مزدوج، حيث يجب تجاوز مفهوم

المردودية المالية نظراً لمحدوديته، ومع ذلك فهي تضم مفهوم الملائمة الذي يذهب مباشرة للبحث عن إشباع المساهم فقط، لكن

لماذا الاقتصار على المساهم فقط؟ عولج هذا المشكل من خلال منطلق، الذي عرف بالمردودية على المدى الطويل، والذي

سوف نوضحه بالتفصيل في الجزء المتعلق بالقياس المالي ومسألة القيمة (EVA) أو (Economic value added).

5 - تعدد ماهيات المؤسسة وتطلعات المساهم:

رغم تعدد واختلاف حوافز المساهمين، وتجاوز النظرة التقليدية للرأسمالية التي يظهر فيها المساهم أناني من خلال

محاولته لتعظيم حصصه، تبقى كلها تشير إلى معايير من طبيعة مالية، لذا تزايد الطلب على إدخال معايير جديدة من طبيعة

أخلاقية تهدف إلى دعم التطور الدائم للمجتمع والأجراء وتسمح بتحقيق المردودية المالية والمسؤولية الاجتماعية معا². ورغم

التحرر من مفهوم الفترة القصيرة لا يمكن اعتبار المردودية المالية قادرة على تغطية المفهوم الواسع للمنفعة في المؤسسة. حيث لا

يمكن إرجاع هذه المنفعة فقط إلى إشباع المساهم (Shareholder) وإنما يجب أن توسع وتأخذ في الاعتبار تطلعات وإشباع

فاعلين آخرين (Stakeholders). ويضيف (Fabra.P, 1995) إلى جانب السير الحسن للمؤسسة، أن المنفعة ستمر

بأسلوب متعدد المعايير لأن كل فاعل في النظام سيمثل برشد محدد. ويتابع (Jacot. J.H, 1990) في نفس التحليل، فيضع

الفاعلين وإنتظاراتهم في شكل نجمي، فكل واحد منهم مطالب بتحقيق أهدافه على أحسن وجه.

ويؤكد (Doyle.P, 1994) عدم وجود ماهية واحدة للمؤسسة، وبالتالي استحالة تصور طريقة بسيطة وواضحة

لتقدير الأداء، فالمؤسسة هي نظام متعدد الماهيات المتعارضة أو المتنافرة جزئياً فيما بينها. المشكل ولحسن الحظ لا يتعلق بتعظيم

هذه الماهيات، حيث على المستوى العملي يطمح كل فاعل إلى تحقيق بعض الإشباع مقابل تطلعاته وناذراً ما يأمل إلى الحصول

على المكافأة العظمى. وهذا ما يسمح بالبحث عن التوازن. فقد يؤدي اللاتوازن بين أهداف الفاعلين إلى خلل وظيفي يعرض

المؤسسة إلى عدم البقاء والتراجع، حيث أن تجاهل فاعل، قد ينتهي بالانتقام من كل المؤسسة. إذن يتحقق الأداء الإجمالي

بالبحث عن أحسن توازن ممكن من خلال التوفيق والتفاوض بين

مختلف الفاعلين و ماهياتهم، فلا يتم تفضيل بعضهم على الآخر، كما كان في الفترة المالية، حيث لم يكن حتى

المساهم هو المفضل وإنما الرؤية القصيرة المدى للمالية.

6 - أسلوب نظامي للأداء:

تعرضنا فيما سبق إلى إظهار التعقيد غير العادي لمفهوم الأداء في المؤسسة، هذا التعقيد بدوره هو نتيجة للمؤسسة

¹ - Hamel.G, Le court terme peut- il ruiner la vision à long terme ? L'Expansion Management Review, Paris, Décembre, 1995.

² - أنشأ Le fonds éthiques في USA في 1920 تحت ضغط المؤسسات الدينية التي ترفض الاستثمار في الكحول والأسلحة.

كونها نظام مفرد التعقيد حيث يتركب من عدة فاعلين لهم مصالح مختلفة، أحيانا متناقضة ومفتوحة بقوة على محيط تقني اقتصادي، مالي، واجتماعي، لذا تبين أنه تبني أسلوب نظامي للأداء هو أداة متفوقة لإبراز هذا التعقيد.

يعتبر (Le moigne, 1983)¹ المؤسسة كمضخة لخلق الثروة، حيث عند دراسة النظام المعقد يتم التركيز على الوظيفة التي ينجزها النظام في محيطه من خلال تحليل مختلف التدفقات المتبادلة مع المحيط، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة فهي تدخل كل ما يأتي من الخارج من (مواد، طاقة، معلومة، أموال، أفراد...) لتحقيق التوازن، رغم أن كل هذه المدخلات هي من طبيعة مختلفة. فيما يخص الأنظمة البيولوجية فرق (Laborit, 1974) بين التدفقات المتداولة التي تستعملها المؤسسة في القيام بوظيفتها التحويلية والتدفقات الهيكلية وهي التي تشارك مباشرة في بقاء وتطوير هيكلها. بالمعنى الواسع تسمى التدفقات المتداولة الداخلة كل مواد العمل وتشمل المواد الأولية والنصف جاهزة والمعلومات والأفراد (حسب نوع النشاط والقطاع)، أما التدفقات المتداولة الخارجة فهي تمثل النواتج أو المخرجات وهي بدورها تكون من طبيعة جد متنوعة وتشمل المواد الملموسة والخدمات. والفرق بين القيمة التجارية لهذين النوعين من التدفقات يسمى بالقيمة المضافة المباشرة (VAD)² التي تقيس الثروة التي تخلقها المؤسسة، مفهوم أبرز أهميته بالنسبة للقيمة المضافة المحاسبية، وهكذا تعمل المؤسسة على شكل مضخة اقتصادية من خلال التدفقات المتداولة لمواد العمل والمنتجات وتطرح فائض من الطاقة الاقتصادية هو (VAD) ، تنتج هذه الأخيرة عن جودة التوفيق بين التدفقات الهيكلية التي تشمل على تكاليف هيكلية النظام. في هذه الحالة تكون ماهية المؤسسة اقتصادية لأن التحليل الوظيفي يعالج إشباع الزبون على مستوى سوق معين بالإضافة إلى إشباع الفاعلين الرئيسيين للبيئة الاقتصادية. أما الأداء فهو يقيس في هذه الحالة المنافسة العملية، ويمكن أن توسع إلى منافسة إستراتيجية عند الأخذ في الاعتبار المدى الطويل. وهكذا تبين أنه من وجهة نظر وظيفية، كشفت الماهية الاقتصادية. أما عند الارتكاز على أعمال الاجتماعي (Alain Touraine) ، تظهر المؤسسة كهيئة أي مكان مواجهة وتحكيم بين قوى اجتماعية متعارضة من ناحية أولى وكنظيم يتم فيه ترتيب وتنظيم المركبات البشرية والمادية والإجراءات التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية ثانية لكن تبقى هذه الفكرة مختصرة كونها لم تأخذ في الاعتبار الميزة التفاعلية والديناميكية، والارتباط النظامي بين الهيئة والتنظيم. أما بالنسبة للماهية المالية يظهر تاريخيا أنها الهدف الأول للمؤسسة، لكنها يجب أن تتركب مع الماهية الاقتصادية بمجرد البدء في العمل، ثم مع الماهية الاجتماعية عندما يتطلب من الإدارة توظيف عمال للقيام بالمهام، ويتعين على العمال القيام بأدوارهم على أحسن وجه، وبالمقابل يجب أن يضمن صاحب العمل تحسين الأجور، وأفضل الظروف للعمل وحمايته. لكن دائما يبقى السؤال المطروح هو التوفيق بين الماهيات الثلاث. يشير (Gabbraith, 1965) إلى أن المؤسسة عندما تصل إلى تطورها الكامل فإن تسييرها يصبح جماعي من خلال جهاز معقد يعمل على توجيه واستعمال المعلومات المقدمة من عدة أفراد يسمى بالهيكل التقني، ومن خلال تغذية مرتجعة تتحول المراقبة التقليدية الممارسة من قبل المؤسسة على التنظيم إلى مراقبة إدارية تفرض كقيود على المؤسسة نفسها. وينتج عنها ماهية تتميز بطابع خاص هو إرادة القوة، وشرطي تحقيقها هما النمو والتطوير. حيث تضمن التناهي (نمو/ قوة) حماية عمل الإدارة، تطوير تأثيره وسلطته. إذن تظهر المؤسسة كنظام متعدد الماهيات وأبرزها تلك المتعلقة بالنمو والاستمرار لأن تحقيقها يفرض كشرط ضروري لتحقيق الماهيات الأخرى، وهي ما يميز المؤسسة الناجحة والمحقة للأداء الإجمالي، كما يمكن وصفه بالأداء المستدام، حيث فرض مفهوم التنمية المستدامة نفسه على جل النقاشات المرتبطة بالنمو الاقتصادي واعتبرت المؤسسة كنظام يبحث بشكل دائم على التأقلم مع محيطه من أجل البقاء والنمو. لا شك من أهمية المفاهيم السابقة مثل المنافسة العملية والإستراتيجية، ومادية الأداءات، والمردودية على المدى الطويل في توقع الأداء الإجمالي والحكم عليه ، لكن بالنظر إلى درجة تعقيد مفهوم الأداء، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لوحدها لتفسيره إلى جانب

¹ - Le moigne. J-L, La théorie du système général , PUF, Paris, 1983, P63-70.

² - Brodier.J-L, La VAD : une autre approche de la gestion, AFNOR, Paris, 1988.

اقتصار الطرق على ما يمكن قياسه (réduction au quantifiable). لذا نحاول فيما يلي الإشارة إلى مجالات الأداء وأهمية قياسه .

7- أهمية الأداء:

إن الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي وغير ذلك من العوامل الكثيرة المتعلقة به (القطب، 1996: 23-24). ومن خلال ما سبق استعراضه من مفاهيم، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ المخطط. ولإبراز أهمية الأداء يرى (Dyer & Singh, 1998 : 660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبجنا من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة، تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا. فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية (Venkatraman et Ramanujam, 1986 : 801) فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. أما الأهمية الإدارية (Ginsberg & Venkatraman, 1985 : 421) فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء . هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي (Hofer, 1980 : 19) أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولا بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ثانيا تواجده دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (Brown & Laverich, 1994 : 89) .

II - مجالات الأداء وقياسه:

تنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجة تركيز إدارتها على تلك المجالات التي ترى أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل. ويبدو أن هذه المجالات هي عبارة عن الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة التي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدة أو المنظمة (Stoner, 1992 : 606-604)، وعلى اختلاف أنواع المنظمات، يبقى أساس كل نشاط هو الأهداف الموضوعية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والتي تغطي تطلعات مختلف أطراف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بها، لذا يجب أن تغطي مجالات الأداء المستهدف قياس أهداف أطراف المنظمة على اختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم. ويقترح (Freeman, 1984 : 179) على إدارات المنظمات أن تضع مقياس أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. إن الطبيعة التشاركية لأهداف المنظمة وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة (Smith, et al, 1985 : 89-90)، وتفرض على المنظمة تحقيق حد أدنى من التنسيق والتلازم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة. ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم:

(Miller & Dess, 1996 : 12), (Wheelen & Hunger, 2006 : 269-271), (Certo & Peter, 1995 : 146), (Freeman, 1984 : 179), (Smith & al, 1985 : 90) ، من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية، ينبغي على المنظمة قياس الأداء المؤسسي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. ويحدد كتاب آخرون مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهم بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam, 1986 : 803-804) مجالات أداء الأعمال بالميادين التالية: ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي، وميدان الفعالية التنظيمية، لكل منها مؤشرات ومقاييس خاصة يعكس الأداء من خلالها، وفي ما يلي نوضح هذه الميادين¹:

* ميدان الأداء المالي:

يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي قاسم مشترك بين الكتاب والباحثين في عمليات تقييم الأداء ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية. ويرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات (Lynch, 2000 : 374) . وأن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويضيف أن الأداء المالي هو هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمناً من خلاله (Hunt & Morgan, 1995 : 6). ويعتقد (Harrison & John, 1998 : 47) أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، وهذا يعد الأداء المالي إستراتيجية مهمة لتحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة، فضلاً عما يؤشره من نقاط قوة داخلية، بالإضافة إلى أهميته فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المؤسسة ذات أداء مالي مرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من أداء منخفض، ويؤيد (Waddak & Graves, 1997 : 306) هذا المنطق باعتبارهم أن الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر الخبرة والمعرفة (Hopkins, 1997 : 637). إن تفوق المنظمة على غيرها في الميدان المالي يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً، ويفتح الأفاق أمامها لتعزيز ذلك وتطويره (Thompson et Strickland, 1999 : 104). ويضيف (Hunt et Morgan, 1995 : 6) بأن أفضل الأدلة حول قياس أداء المنظمة استراتيجياً هو أدائها المالي. ويعتمد الأداء المالي على عملية التحليل المالي من خلال أساليبه المتعددة كالتحليل العمودي والأفقي لفقرات القوائم المالية، ومن أهمها تقنية النسب المالية، لأنها تكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمة (سنتعرض بالتفصيل أدوات التحليل المالي في الفصل الموالي). ويذهب (David, 2001 : 142) إلى أبعد من مؤشرات التحليل المالي. ويؤكد (Eccels, 1991 : 132) على ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة تتناسب مع الإستراتيجيات الجديدة لتجاوز المفهوم الضيق للأداء المرتكز على الأهداف المالية، وتوسيع إطاره لإستيعاب المفهوم الشمولي للأداء، وهنا يتطلب الأمر التركيز على الأداء المالي وغير المالي.

* ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي/التشغيلي):

يمثل هذا الأداء الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المقاييس المالية يعتمد على مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج، الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. ولقد قدم (Kaplan & Norton, 1992 : 71) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـ (Balanced scorecard) وهو مضمون الفصل السادس ومحور الدراسة التي تخلص إلى

¹ - طاهر الغالبي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، 481-486

ضرورة قياس متعدد الأبعاد للأداء، وتبرير ذلك من خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى البنوك التجارية في الجزائر.

(Macmenamin, 2000 : 323) .

* ميدان الفاعلية التنظيمية:

يمثل هذا الأداء المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، حيث يضم أسس كل من الأداء المالي والعملي، وهو ضروري في بحوث الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف. حيث تبرز أهمية مفهوم الفاعلية التنظيمية في قياس أداء المنظمات من خلال تعدد أهداف المنظمة وتعارضها أحيانا، كونها تتحقق ببلوغ الأهداف. وضمن منطلق آخر ينظر إلى الفاعلية كميدان تحقق المؤسسة من خلاله تفوق تنافسي حيث يرى (Porter, 1996 : 61-63) أن الاهتمام بتحسين الفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كاف، لأن المنظمات التي تتنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافسيها ضمن نفس الصناعة هي قليلة جدا، ويرجع سبب عدم استمرار نجاح التنافس المستند إلى بعد الفاعلية إلى التغير السريع في الممارسات والطرق الإدارية بسبب تقليد المنافسين لها، وإلى توجه المنظمات المنافسة لتحسين مدخلاتها، فتتخفف القدرة المستندة إلى الفاعلية في النجاح. تتعدد مؤشرات قياس الفاعلية ومنها: مستوى نوعية الأعمال، ودرجة الالتزام بالبرنامج المخطط، والعائد من المبيعات، والعائد على الاستثمار، ووضوح متطلبات العمل، ورضا العاملين (Ensign & Alder, 1985 : 35) . وينظر (Shipper & White, 1983 : 102-103) إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فتقيم الفاعلية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، والحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فهي تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجها وخدماتها، ودرجة استعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها. وعلى الرغم من ذلك ما زالت الجهود مستمرة لتطوير مفهوم الفاعلية خاصة في مجال قياس الأداء، وضمن هذا السياق يوضح (Thompson) أن أحد مقاييس الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة. إذ تعني الكفاءة (Efficiency) إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، أما الفاعلية (Effectiveness) فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف، ويعني التأكد من أن استخدام الموارد قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها (كما سبق الإشارة إليها). والشكل التالي يوضح مصفوفة الفاعلية والكفاءة.

الشكل رقم (4-2): مصفوفة الفاعلية والكفاءة

الكفاءة (حسن استخدام الموارد) إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة

كفاءة	النمو والازدهار	الانحدار التدريجي
	إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة	إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة
غير كفاءة	البقاء	الانهيار
	إنجاز الأهداف الخطأ بصورة صحيحة	إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة

غير فاعلية

فاعلية

الفاعلية (تحقيق الأهداف) إنجاز الأعمال الصحيحة بصورة صحيحة

المصدر: طاهر الغالي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007: 486، عن

Thompson.J, Strategic management : awareness and change , 2nd Ed, Chapman and Hall Pub, 1994 : 160.

يتضح من الشكل أن المنظمات التي تستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية هي القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطع البقاء من خلال تحقيق أهدافها الخاطئة ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطع التنافس في المدى الطويل، إلا أن المنظمات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة.

III- مفهوم وأهمية قياس الأداء:

1- القياس: مفاهيم أساسية:

يعتبر القياس من أساسيات الإدارة ومن أساسيات التحسين المستمر، فما لا تستطع قياسه، لا تستطع تحسينه، ومن ثم إدارته. والقياس هو الأساس في جميع أنشطة الإنسان ومعاملاته سواء في مجال العلوم أو المعاملات التجارية بين الناس أو بين الدول أو في تطبيق التكنولوجيا.

قال الله تعالى: (وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان). صدق الله العظيم.

وفي العالم القديم منذ أكثر من أربعة آلاف عام، أقام المصريون القدماء¹ أول نظام علمي للقياس وهو ما يسمى حالياً بالنظام الهرمي للقياس (علي أبو العز، 2006)². أما في عصر النهضة فقد حدد ملك إنجلترا (Alfred)، وحدة لقياس الأطوال سميت بالياردة³. ومع التطور عرف الإنسان أهمية القياس، حيث قال اللورد كلفن أنه إن استطعت أن تقيس ما تتحدث عنه بالأرقام فإنك عندئذ تكون معدوداً أنك تعرف شيئاً عنه (علي أبو العز، 2006).

❖ أهمية القياس:

تخلق القياسات لغة مشتركة للتخاطب وتمنح قياسات العمليات فرصة أن تتم في جو من الصراحة وتحقق عملية القياس ما يلي⁴:

* تجمع الحقائق من أجل صناعة قرار جيد، وتأسيس قاعدة للتنفيذ الصائب لهذه القرارات.

* تتجاوز حدود التفكير الحالي وتحركه نحو تفكير غير محدود.

* تحدد العوامل الأكثر أهمية من غير المهمة.

* تحدد أبعاد العمليات للتعرف على مدى ترابط المدخلات مع المخرجات.

* تضع أساس لأداء العمليات وعلاقتها بالتكلفة.

❖ تعريف القياس والتقييم:

يعرف القياس على أنه المستوى الكمي للحالة، مثل العدد أو النسبة أو معدل التغيير (عبد الفتاح سليمان، 2005). وهو أيضاً عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو كذلك تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، يمثل وحدة القياس لهذه الكمية، وذلك اعتماداً على الفكرة السائدة بأن كل شيء يوجد بمقدار، وكل مقدار يمكن قياسه.

1- نتج عن تطبيق هذا النظام تشييد الأهرامات بخطأ هندسي يقل عن 0.06%، وصناعة حجارة الأهرامات بمقاسات موحدة. أول وحدة لقياس الأطوال هي الذراع الفرعوني في عهد الملك أمنحتب ويساوي 53 سم.

2- علي أبو العز، القياس والمعايرة، ندوة القياس والمعايرة، الهيئة العربية للتصنيع، المعهد العربي للتكنولوجيا المتطورة: 2006-06-13.

3- الياردة تساوي المسافة بين طرف أصبع الملك وحافة أنفه

4- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجما، وبطاقة القياس المتوازن، وإيزو 2000 : 9001، دار الفكر العربي، 2007 القاهرة، 2008.

أما التقييم، فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية بأحسن صورة ممكنة.

والجدير بالذكر هنا، التفريق بين مصطلحي القياس والتقييم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): الفرق بين القياس والتقييم

التقييم	القياس
* يحكم على قيمة السلوك.	* يهتم بوصف السلوك.
* يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس.	* يهتم بالوسائل ويركز على الدقة الرقمية.
* يشمل التقدير الكمي والنوعي للسلوك.	* يقتصر على التقدير الكمي للسلوك.
* هو عملية تشخيصية علاجية في آن واحد.	* محدود ببعض المعلومات عن الموضوع المقاس.
* يقارن الشخص مع نفسه ومع الآخرين.	* يقتصر على إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه ولا يهتم بالربط بين جوانبه.

المصدر: بتصريف من الباحثة

من هذا الوصف المقارن لكل من القياس والتقييم، يتبين لنا أن القياس هو أكثر موضوعية من التقييم، ولكنه أقل قيمة من الناحية المؤسسية، نظرا لأن معرفة النتائج بدقة وموضوعية، دون تقدير قيمتها (بدون تفسيرها)، لا يعني شيئا. وعليه فالتقييم أكثر شمولاً من القياس، والقياس يمثل إحدى الأدوات أو الوسائل المستخدمة فيه.

وتؤكد الاتجاهات الحديثة والمستقبلية في مجال القياس والتقييم، أن هذه العملية لا بد أن تتم بشكل كلي وشامل لكل المنظومة المؤسسية (Management d'un tout global) وهذا ما أثبتناه في الجزء الأول من الدراسة، أي لا يقتصر التقييم على عنصر واحد بمعزل عن العناصر الأخرى. ولهذا فإن مؤسسة المستقبل تتبنى مفهوم التقييم الشامل للأداء المؤسسي، ليس لرصد الأخطاء فقط، وإنما لرصد الصواب وتعزيزه ضمانا لتحقيق الكفاءة الداخلية للمؤسسة و الكفاءة الخارجية لها.

(العد لوني، 2002: 188). والتقييم نوعان، الأول تقييم نوعي، يعتمد على انطباعات وصفية لواقع المؤسسة، والثاني تقييم كمي يعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المؤسسة، كلاهما ضروري ومطلوب في عملية البناء المؤسسي للوصول إلى حساب الدرجة النهائية للمؤسسة أو ما يسمى بصحة المؤسسة.

أما بالنسبة لمجالات التقييم، فيشتمل تقييم الأداء المؤسسي أربع مجالات أساسية، يتفرع عنها ستة عشرة جانبا من جوانب المؤسسة ترتبط فيما بينها ارتباطا منطقيا، وهذه المجالات هي:

- * البنية التنظيمية: وتتضمن الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة، ونوعية القيادة والمناخ التنظيمي.
 - * الفعالية: وتتضمن فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ وفاعلية التقييم، وفاعلية الاتصالات.
 - * الموارد المتاحة: تتضمن، الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد التقنية، وشبكة العلاقات.
 - * المعرفة الشاملة: وتتضمن، زبائن المؤسسة ومنافسوا المؤسسة، وطبيعة البيئة المحيطة ومشروع المؤسسة.
- يطلق على هذه المجالات " العجلة الإستراتيجية ". (سنبرز مجالات التقييم هذه من خلال الأسئلة غير المباشرة الموجودة في استبيانات الدراسة الميدانية لقياس صحة البنوك التجارية الوطنية لغرض تحسين أدائها).

تتميز معايير القياس الفعال ب:

- قابلة للقياس
- تخدم توجهات عملية القياس (مثلا التركيز على العميل)

- مؤثرة (تستجيب بسرعة للمتطلبات المختلفة)

- نسبياً دقيقة وحساسة

- قابلة للتكرار

- فعالة بالنسبة لتكلفتها

- غير منحازة أو متذبذبة.

2 - مفهوم وأهمية قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بالمراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيل التقدم الحاصل نحو تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً. عموماً توفر مقاييس الأداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكّمة والذكية حول ما تقوم به منظمات الأعمال. يتألف مقياس الأداء من رقم ووحدة قياس. فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما وحدة القياس فتعطي للرقم معنى معين، يشير إلى هدف معين، تمثل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية (كالساعات والأمتار)، لكن غالباً ما تستعمل وحدات قياس متعددة الأبعاد(مثلاً: عدد الحوادث لكل مليون ساعة عمل منجزة). ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات التالية¹:

*الفعالية (Effectiveness) : مستوى تحقيق الأهداف.

*الكفاءة (efficiency) : حسن استخدام الموارد.

*الجودة (quality): هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء.

*التوقيت (timelines): تقيس مدى إنجاز العمل بالشكل الصحيح و في الوقت المحدد له.

*الإنتاجية (productivity): هي القيمة المضافة مقسومة على قيمة العمل و رأس المال المستهلك.

*السلامة (safety): مدى الالتزام بالمعايير الصحية و إجراءات السلامة في العمل.

إذن قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تظهر، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة .

* قياس الأداء كقاعدة أساسية :

لا شك أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدرًا عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة. والأعمال التي تعتمد على عشوائية القياس أعمال لا تشعر بالتقدم والإنجاز، فهي تخفي نفسها حتى لا ترى مدى التأخر والفشل الذي وصلت إليه.

* قياس الأداء ووضع خطة العمل :

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة المدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعى فيها وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة .

* قياس الأداء عملية مشتركة :

يخطئ كثير من القادة عندما يظن أنه وحده يستطيع قياس مدى نجاح مجموعته أو مؤسسته، لذلك يجب أن يقاس الأداء الحقيقي للعمل، يجعله عملية مشتركة بين مجموعة من القائمين بالقياس، فأولهم كل المسؤولين عن العمليات الإدارية والتوجيهية

¹ - Training Resources and Data Exchange, Performance- Based Management Special Interest Group, volume 2, 2001 :3

وثانيهم كل العاملين في هذا العمل أو تلك المؤسسة بغير استثناء وثالثهم المنتفعين بالخدمات أو الذين يوجه إليهم العمل كهدف أساسي كالزبائن في العمليات التجارية والأفراد المتقنين في الأعمال الفكرية. (وهذا ما حاولنا إظهاره في الدراسة الميدانية من خلال عرض ثلاث استبيانات موزعة على فئات مختلفة). وعندما يشترك كل أولئك في عملية قياس الأداء تتضح للقاء النتائج .

* عملية قياس الأداء لازمة لكل المستويات :

لا تختص عملية قياس الأداء بالأعمال المؤسسية الكبيرة ولا الأعمال الاجتماعية الواسعة، ولكنها تلزم كل شخص يقوم بعمل ما ويهدف إلى هدف محدد، فالشخص الناجح يلزمه بصورة دورية أن يقوم بعملية قياس الأداء لنفسه ولإنتاجه الشخصي ومدى قربه أو بعده عن هدفه الموجود. وقد تختلف المحددات في كل مستوى على حده إلا أن الجميع يشترك في أمرين هما: ضرورة الحاجة للعملية القياسية والخروج بالنتائج الحقيقية غير الوهمية .

* كيفية قياس الأداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ونقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء، تصلح كبدية تعليمية ولا تصلح كنهاية تطبيقية :

- الجوانب التي يتعرض لها القياس هي:

- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.
- البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به.
- العوامل الخارجية.

ونشرح باختصار :

● الأهداف وتحقيقها :

تقتصر بعض التكوينات الإدارية على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف، وإن كانت أهدافاً عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حده، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل راجياً لها محاولاً الوصول بعمله إليها . أما هدفه المرهلي الواقعي التطبيقي الذي إذا أنجزه رفع صوته قائلاً ها أنا قد حققت هذا الهدف. فيجب أن يتحدد بصورة أدق من ذلك كثيراً. ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدة ولكل خطوة على حدة. وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول، يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة وقياس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

● البرنامج التنفيذي:

المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل والمنهجية الحركية للتنفيذ. ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس .

● **العوامل الخارجية:**

وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروض.

- المعوقات الخارجية.

- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

* من يقوم بالقياس؟

هناك بعض المحددات العامة تقرر من يقوم بالقياس، ومنها نجد:

- حجم العمل ومدى تشعب جوانبه

- عدد المستفيدين منه

- اختلاف جهات القياس.

وعلى هذا الأساس يكون القائم بالقياس هو :

- الإداريون : (هم المسؤولون المباشرون للأعمال)

- مجموعات القياس

- قادة العمل (هم القادة في أعلى المستويات)

- العاملون بجميع القطاعات

- المستفيدون من الخدمة.

وعموماً فإن عيب قياس الأداء يكون على مجموعة القياس، وهي التي سنتعرض لها بشيء من توضيح.

* مجموعة القياس .. من هم وما صفاتهم؟!

إن مجموعة القياس هي مجموعة من القائمين بالعمل الإداري يشترك معهم بعض القائمين بالعمل التنفيذي وتختص هذه

المجموعة بدور واحد فقط وهو القيام بعمل قياس الأداء بشكل دوري، مع مراعاة ما يلي:

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في المجموعة

- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها

- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يكفي من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس

- يجب أن تتوفر لها جميع الاحتياجات التقنية المطلوبة.

* وسائل القياس:

لقياس الأداء ثلاثة وسائل رئيسية هي (يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية):

● القياس الحسابي

● قياس الاتجاهات

● القياس الرمزي .

نوضحها باختصار.

● القياس الحسابي:

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية

وتقدم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية

والاجتماعية لدى المتفاعلين من الخدمة.

● قياس الاتجاهات:

وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

● القياس الرمزي:

وهو وسيلة من وسائل القياس تبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

تستخدم الأنواع الثلاثة من المقاييس في قياس أداء الأعمال ولا يستغنى عن نوع منها لأن لكل منها عمل يختلف عن الآخر، ومن ثم فعلى القائمين بعملية القياس التدريب على الأنواع الثلاثة وكيفية استخدامها بصورة صحيحة. أما العمل العشوائي في التنظيمات المختلفة ينشئ نوعاً من الوهم قد يتصوره قادة هذا العمل مفاده: أن عملنا ناجح، ولكن يحتاج إلى قليل من وقت، والحق في كثير من الأحيان، أن العشوائية في العمل لا تولد إلا فشلاً وسقوطاً. حيث ينبغي أن يتخصص فريق من الباحثين في القيام بعملية القياس بشكل دوري ومنتظم، ويتم الوقوف على مستوى العمل ومدى التقدم أو التأخر وأسباب أو معوقات الفشل أو هبوط المستوى. (عن الفريق العلمي لموقع مفكرة الإسلام، بتصرف من الباحثة).

لكي يصلح قياس الأداء كطريقة لقياس النجاح يجب أن يبنى عمله على خطة عمل واضحة على أساسها تتم الخطوات وإلا فلا أثر له.

إلا أن أهمية قياس الأداء يمكن إنجازها فيما يلي:

- * يوفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أداءه.
- * يركز القياس على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يوفر التغذية المرتجعة لتحليل الفجوات الموجودة في الأداء.
- * يحسن القياس إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- * يحسن قياس الأداء واقع العلاقات الداخلية ما بين العاملين، والاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها و متعاملها.
- * يوضح قياس الأداء تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
- * يعالج قياس الأداء احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.
- * يشجع قياس الأداء على اتخاذ قرارات سليمة وتوجه بناء لحل المشاكل، استناداً على بيانات حقيقية ملموسة.
- * يكشف قياس الأداء عن المحاور التي تحتاج إلى تركيز واهتمام، لتحقيق التأثير الإيجابي فيها.
- * يمكن قياس الأداء من التعرف على واقع عمل المنظمة، للتنبؤ لمستقبلها وتحقيق تطلعاتها، إذن لا يتحقق التحسين بدون القياس. لذا من الضروري الإشارة إلى مفهوم وأهمية القياس والتقييم والفرق بينهما.

3 - ماهية مقاييس الأداء:

عموماً تقسم مقاييس الأداء إلى خمسة أنواع، هي¹:

* مقاييس المدخلات²: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والمادية المستخدمة لغرض الوصول إلى المخرجات أو النتائج المطلوبة.

¹ - Training Resources and Data Exchange, Performance- Based Management Special Interest Group, Op.cit. Volume 2, 2001 :36

² - Input- Process – Output- Outcome- Impact – Lagging- Leading- Behavioral.

- * مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
 - * مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي تحققها المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء.
 - * مقاييس الحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.
 - * مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق أهداف البرنامج.
- ومنهم من يقسم مقاييس الأداء إلى:
- * مقاييس النتائج: تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة أي بعد التحقيق.
 - * مقاييس الأسباب: تتنبأ بالأداء المستقبلي.
 - * المقاييس السلوكية: تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها.

وتؤكد (University of California) أن هناك خمس تصنيفات لمقاييس الأداء هي: الكفاءة، الفعالية، الجودة، الوقت المحدد، الإنتاجية، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام المورد.	المدخلات الفعلية بالنسبة للمدخلات المخططة.
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.	المخرجات الفعلية بالنسبة للمخرجات المخططة.
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، أي حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح بالنسبة لإجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد ويتم حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد بالنسبة لإجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات بالنسبة للمدخلات.

المصدر: طاهر الغالي، وائل إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007: 491

خاتمة:

إن الأداء هو الهدف النهائي للمؤسسة، ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفاء¹. وتعني عملية قياس الأداء دراسة وتقييم نشاط المؤسسة لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وعليه فإن عملية التقييم تستخدم للحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها المؤسسة. ولكي تتم عملية القياس بالشكل الصحيح لا بد من توفر المعلومات اللازمة، كما يتعين أن يكون قياس الأداء شاملاً لكل نشاطات وجوانب المؤسسة. وتسمح عملية تقييم الأداء من تمكين المؤسسة من القيام بعدد من الوظائف الأساسية منها:

* متابعة تنفيذ الأهداف

* ممارسة الوظيفة الرقابية

* تقييم النتائج لتحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحراف إن وجد.

* إيجاد الحلول للمشاكل القائمة.

كما يجب الإشارة إلى أن عملية قياس الأداء تستند إلى مجموعة من الأسس من أهمها²:

* تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية

* تحديد مراكز المسؤولية

* تحديد معايير واضحة ومناسبة

* توفير نظام معلومات فعال

* تحديد الجهة المسؤولة عن القياس.

وبعد هذا الشرح لمفهوم الأداء وأهميته وتبيين ضرورة القياس والتقييم وأهدافهم في العمل المؤسسي. نتطرق إلى قياس وحيد البعد للأداء أي قياس مالي (وهو موضوع الفصل الخامس)، ونعرض قصوره في تفسير الأداء المؤسسي وحدوده الواضحة في مجال ربط الإستراتيجية بالنتائج لنصل إلى ضرورة قياس شامل ومتوازن لأداء المؤسسة من خلال استعمال بطاقة القياس المتوازن للأداء (نعرضها في الفصل السادس).

¹- Jacobson. D & Bernadette A.O, Industrial Economics and Organisation, European Perspective, Paris, 1996, P221.

² - مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 251

الفصل الخامس

القياس المالي للأداء في المؤسسة

مقدمة:

تتضمن المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الخصائص تميزها عن بعضها البعض ، فقد تصنف بمستويات جيدة أو غير جيدة في مجالات الربحية، السيولة قصيرة الأجل، أو من حيث هيكل تمويلها وما يتضمنه من حق ملكية وديون، أو غير ذلك من الصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات . يتناول هذا الفصل الإطار العام للمدخل التقليدي لتقييم أداء من خلال توضيح الإطار العام للتحليل المالي وتقييم الأداء وقياس الأداء في ظل مجموعة من المؤشرات المالية والإشارة إلى الأهداف من وراء هذا القياس باستخدام مخرجات هذا التحليل في اتخاذ القرار، ثم نتطرق إلى طرق تطبيق هذا التحليل في المؤسسات مع توضيح أساليب التحليل القطاعي وتحليل السلاسل الزمنية وفي الأخير نعرض محددات استخدام هذا التحليل بتناول بعض أوجه القصور التي بدأت تظهر بشكل واضح في ظل غياب البعد الاستراتيجي للتحليل المالي، وفي ظل ما تواجهه المؤسسة من تغيرات كثيرة وسريعة في بيئة الأعمال الحديثة مما يتطلب أهمية البحث عن مدخل أكثر موضوعية وأكثر دقة يتناول التعامل مع هذه المتغيرات.

هدف التحليل المالي هو تشخيص المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات، لكن ما الذي يجب تشخيصه؟ ولاتخاذ أي

القرارات؟

حتى يمكن إدراك مفاهيم التحليل المالي يجب الانطلاق من 3 اعتبارات هي¹:

1. حتى تتواجد المؤسسة ، يلزمها وسائل (moyens)

2. حتى تعمل (تنشط) يلزمها أيضا وسائل.

3. حتى يحظى المؤسسة و تستمر يلزمها نشاط مكافئ لهذه الوسائل (Activité à la hauteur de ces moyens).

¹ - Hutin.H, Toute La finance d'entreprise, en pratique , Ed .d'Organisation. 2^{ème} Ed ; Paris 2002.

I - التحليل المالي وقياس الأداء:**1 - الإطار العام للتحليل المالي:**

يهدف هذا الجزء من الفصل إلى التعريف بمجموعة من العناصر والمحاور المرتبطة بالإطار العام للتحليل المالي من خلال التعرف على مفهوم التحليل المالي.

* مفهوم التحليل المالي:

هو أسلوب تستخدمه الإدارة أو الأطراف الخارجية لتفسير حركة النشاط ومستويات الكفاءة والأداء للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وبهذا فهو يهدف إلى إعطاء تفسير جيد لمستوى أداء المؤسسة بمقارنته بمعياري أو متوسطات معينة.

* مصادر التحليل المالي:

يعتمد التحليل المالي على معلومات النظام المحاسبي ومعلومات أخرى يتيحها سوق المال، ومن أهم هذه المصادر نجد ما يسمى بالقوائم المالية، تصدرها المؤسسة بعد مراجعتها واعتمادها من جهة محايدة كمراقب الحسابات في نهاية كل فترة مالية وتضم هذه القوائم ما يلي:

- ميزانية: هي قائمة ساكنة تحدد موقف أصول المؤسسة و الالتزامات ورأس المال في فترة معينة، هي غالباً نهاية الفترة المالية.

- قائمة الدخل: تضم إجمالي حركة الإيراد والمصروف للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

- قائمة التغير في حقوق المساهمين: تمثل حركة التغير التي طرأت على رأسمال الذي أضيف إليه الأرباح المحتجزة وما استبعد نتيجة توزيع الأرباح أو الخسائر وما أضيف كاحتياطات نظامية أو قانونية.

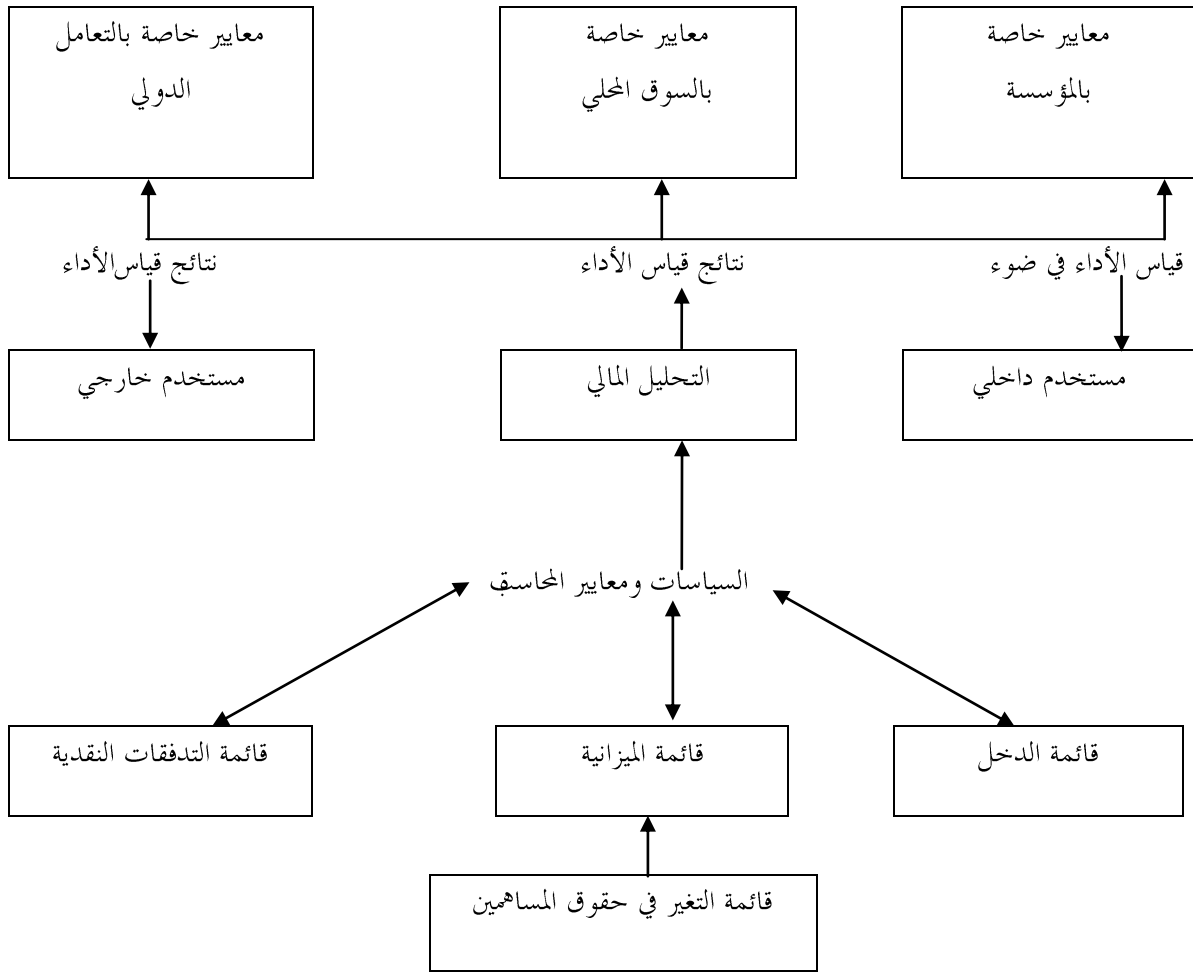
- قائمة التدفقات النقدية: تضمن حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

وبهذا يلاحظ أن التحليل المالي يقوم على أساس و مبادئ يضعها النظام المالي داخل المؤسسة ويلتزم به النظام المالي طبقاً لما تصدره جهات الإشراف والرقابة المحلية والدولية من تعليمات وسياسات ومبادئ مثل سياسات تسعير المواد الخام- سياسات تحديد طرق ومعدلات الإهلاك - سياسات تحديد مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها- المعايير المحاسبية ذات القبول العام (Generally Accepted Accounting Principal).

وللاستفادة من تطبيق مفهوم التحليل المالي يجب أن تكون هناك معايير للمقارنة وقياس الأداء، أي لا يتم في إطار منعزل عن حدود البيئة المحيطة بالنشاط¹ ولهذا فهو يعتبر أسلوباً لتفسير موقف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال مجموعة من مصادر المعلومات الداخلية والخارجية مثل ظروف السوق وحجم الشريحة التسويقية ، وأسعار المنافسين... الخ. ويوضح الشكل التالي الإطار العام لمفهوم التحليل المالي وعناصره بغرض قياس الأداء الكلي (يتضمن كافة أنشطة المؤسسة).

¹ - Hutin .H, op.cit :171.

الشكل (5-1) : الإطار العام لمفهوم التحليل المالي



المصدر: محمد محمود يوسف البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 8.

يستعمل نتائج التحليل المالي متخذي القرار بالمؤسسة و الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مثل المستثمرين الخارجيين، ولذا ينظر للتحليل المالي على أنه أسلوب علمي لاتخاذ القرار¹.

يعتمد التحليل المالي في إجراءاته على ثلاث مجموعات من البيانات التحليلية والمؤشرات هي: البيانات المحاسبية¹، بيانات التكاليف²، و المؤشرات الاقتصادية العامة³.

من خلال نوعية البيانات المستعملة في التحليل المالي يتضح أنه يتميز ب:

* لم يعد التحليل المالي منفصلاً عن النماذج والنظريات الاقتصادية والتمويلية الحديثة، حيث أن أي معلومة لا بد أن يتأثر مستخدمها و يؤثر بدوره في المناخ المحيط بالمؤسسة ذاتها.

* يتطلب التحليل المالي خاصة عند دراسة حوافظ الأوراق المالية إلى الكثير من التحليلات الإحصائية المعقدة التي تظهر عند استخدام تحليل الانحدار.

1 - ظهر التحليل المالي في منتصف القرن التاسع عشر بسبب عاملين رئيسيين هما: بداية التميز والفصل بين الإدارة وملكية المشروعات واحتياج كل جانب منهما إلى أسلوب مناسب للتعرف على الأداء وتقييمه. التزايد المستمر والسريع لهيئات تجميع الأموال مثل البنوك وشركات التأمين وضرورة قياس الأداء بشكل دوري.
2 - هي البيانات المتعلقة بالحسابات الختامية مثل الأرباح والخسائر.
3- هي الأسعار المستخدمة في تسعير المخزون السلعي.
4- هي مؤشرات عامة لمستويات الربحية والأداء ومعدلات الفائدة والتضخم في سوق المال المحلي أو الخارجي.

* لا يعتمد التحليل المالي فقط على البيانات المحاسبية وغير المحاسبية المنشورة فقط، بل يتطلب الأمر اللجوء في بعض المواقف إلى بيانات خاصة بمتوسطات الربحية والعائد في القطاعات في السوق المحلي أو الخارجي.

2- الأهداف الأساسية للتحليل المالي:

تختلف أهداف التحليل المالي من مؤسسة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى، وعموما هو يهدف إلى تشخيص المؤسسة لاتخاذ القرار. نتناول فيما يلي الأهداف الأساسية للتحليل المالي:

* التعرف على الموقف الحقيقي للجوانب المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهو يكشف عن أرباح وعن علاقة الأرباح بعناصر أخرى كإسهام المستثمر وحقوق الملكية أو المبيعات.

* تقييم الأداء من خلال قياس ومقارنة نتائج التحليل المالي من مؤشرات أو معدلات مع معايير محددة والتي قد تكون عبارة عن موازنات معدة مسبقا لنفس الفترة، يقارن من خلالها الأداء الفعلي مع المستوى المستهدف. أو من خلال استخدام متوسطات تاريخية لنشاط المؤسسة، بحيث يتم تحديد المتوسط البسيط من خلال استخدام سلسلة زمنية (5 سنوات أو أكثر) لأحد المؤشرات المالية مثل معدل العائد على الاستثمار، ثم مقارنة المعدل الفعلي للفترة الزمنية الحالية بهذا المتوسط للحكم على مدى نجاح أو فشل المستوى المحقق من الأرباح¹.

* يوفر التحليل المالي معلومات ومعدلات دقيقة لترشيد القرارات الإدارية في المجالات المختلفة داخل المؤسسة مثل قرارات الاستثمار وتوظيف رأسمال، تصنيفات المؤسسة إلى مؤسسة تتجه إلى الفشل أو الإفلاس أو على العكس لا تتأثر بالتغيرات الاقتصادية، فقد تتصف بالحماية أو تمتلك أسهم حمائية، قرارات التوسع أو الإغفاء وأخيرا قرارات تحديد ملامح هيكل التمويل للمؤسسة.

* إعداد محاكاة مستقبلية للمراكز المالية الخاصة بالمؤسسة (Foster. G ,1986)، حيث يترجم التحليل المالي عناصر الأصول والخصوم بميزانية المؤسسة، وكذلك عناصر الإيراد والمصروف بقائمة الدخل إلى ما يعرف بالأنصبة النسبية، ويمكن في ضوء مجموعة من العلاقات الثنائية لعناصر هذه القوائم إعداد نموذج محاكاة لما يمكن أن تكون عليه هذه القوائم مستقبلا. * ترشيد القرارات الخاصة بسوق المال في مجال تقييم الأسهم والسندات وتحديد مجالات الاستثمار في بعضها دون البعض الآخر، كما يدرس العلاقة بين العائد ودرجة الخطر.

3- استفادة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي نظاما لتشغيل المعلومات والبيانات المتاحة عن المؤسسة للتوصل إلى نتائج محددة حول الأداء خلال فترة زمنية معينة بهدف التوصل إلى حقيقة الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة. يستخدم نتائج هذا التحليل العديد من الأطراف الداخلية والخارجية بالمؤسسة أهمها نجد:

* الأطراف الداخلية:

تعددت الأطراف الداخلية المستفيدة من نتائج التحليل المالي أهمها:

- المساهمون أو المالكون الأساسيين (أفراد، مؤسسات أو جهات حكومية) يهمهم متابعة مستوى أداء المؤسسة في ظل الإدارة الحالية وتقييمها.

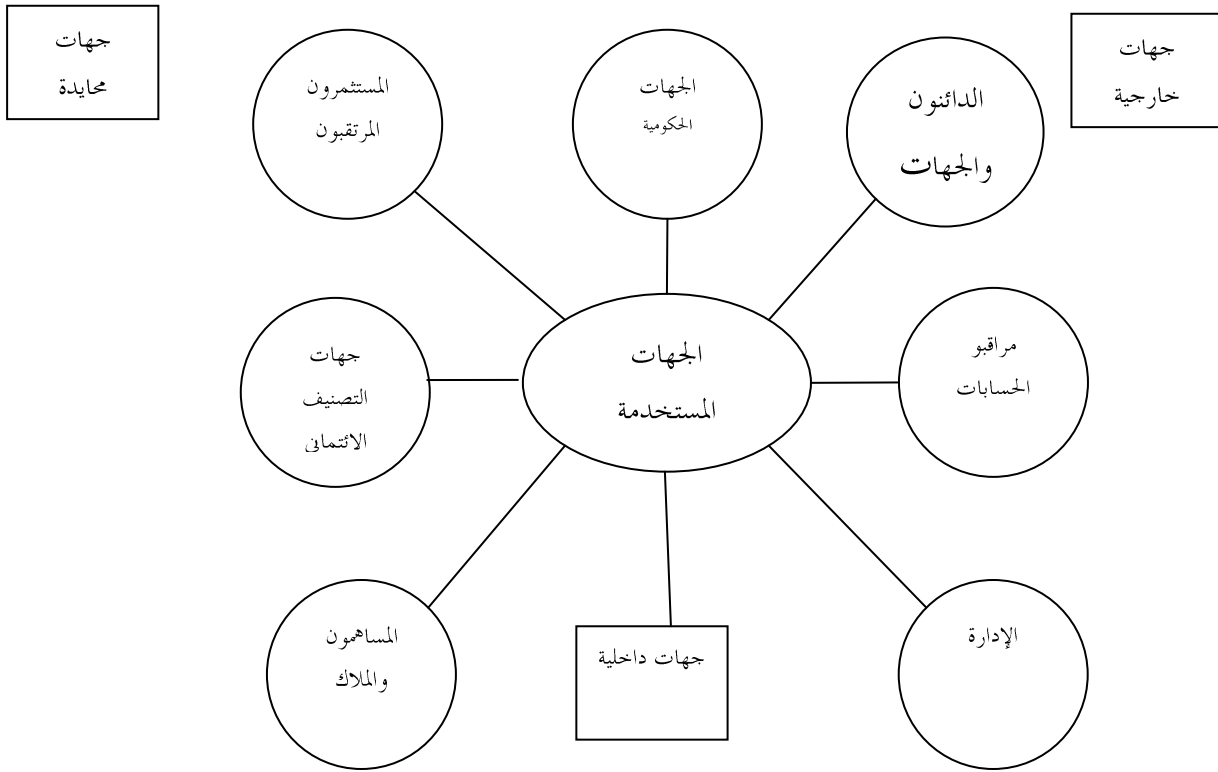
- إدارة المؤسسة تهتم بنتائج التحليل لترشيد قراراتها الدورية في مجالات الأرباح والبيع، و الاستثمار والتوسع.

¹ - يأخذ علي هذا المعيار أنه لا يعبر عن التطلعات المستقبلية للمؤسسة، كما يتم قياس الأداء الخاص بالمؤسسة باستخدام مقاييس خاصة بالصناعة أو باستخدام متوسطات دولية لجوانب الربحية أو السيولة للنشاط ككل.

* الأطراف الخارجية:

- تضم العديد من الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة و هي:
- * الدائنون من بنوك ومؤسسات مالية أو موردون (للمواد الخام أو البضاعة).
 - * المستثمرون المرتقبون.
 - * الجهات الضريبية والحكومية (هيئات الإشراف والرقابة).
 - * جهات التصنيف الائتماني للمؤسسة¹.
 - * مراقبو الحسابات المؤسسة.
- ويظهر الشكل التالي الأطراف الداخلية والخارجية المهتمة بنتائج المالي لاتخاذ القرارات.

الشكل (5-2): الأطراف المستفيدة من نتائج التحليل المالي



المصدر: محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره: 20.

4 طرق وأساليب التحليل المالي:

سوف نعرض فيما يلي الأساليب والطرق المتاحة لإجراء التحليل المالي، والتي يتوقف استخدامها على ظروف الحال القائمة أثناء إجراء التحليل².

ولذا يضم هذا الجزء ما يلي:

¹ - هي مكاتب خيرة دولية تقوم بإعداد تصنيف ائتماني لتحديد الفئة التي تنتمي إليها المؤسسة من المنظور المالي والاقتصادي. وعادة هي مؤسسات ضخمة مثل البنوك و شركات التأمين وشركات مساهمة تصدر شهادات الإيداع الدولية .

² - مثلا: عند استخدام أسلوب تحليل السلاسل الزمنية لبيانات المؤسسة خلال فترة طويلة، تكون عمليات التنبؤ أكثر كفاءة من استخدام أسلوب آخر يعتمد على تحليل البيانات المالية للمؤسسة خلال فترة قصيرة.

* الأساليب الممكن استخدامها لإجراء التحليل المالي للمؤسسة.

* الطرق المختلفة التي يستعان بها في ظل كل أسلوب.

* المزايا والمحددات الواجب مراعاتها عند استخدام هذه الأساليب والطرق.

1- أساليب التحليل المالي:

يتضمن التحليل المالي أسلوبين أساسيين يطبق كل منهما باستخدام طريقة أو أكثر وهما:

* أسلوب التحليل القطاعي

* أسلوب تحليل السلاسل الزمنية.

1-1- أسلوب التحليل القطاعي:

يقصد به إجراء التحليل المالي للمؤسسة ثم مقارنة أداء المؤسسة بمعايير تحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، تسمى هذه

المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء. بينت العديد من الدراسات أن لكل مجموعة متماثلة من مؤسسات النشاط الاقتصادي

مجموعة متشابهة ومتقاربة من المؤشرات المالية أو الاتجاهات إلى أن أصبحت تستخدم هذه المؤشرات بشكل واضح

(Gitman, L.J, 2003)، ومن بين هذه المؤشرات:

* مؤشرات السيولة القصيرة الأجل والتي عادة تكون موجبة في حالة الشركات الصغيرة وسالبة في الشركات كبيرة الحجم.

* ارتباط مؤشرات السيولة طويلة الأجل بحجم الاستثمارات داخل كل مؤسسة.

* ارتباط مؤشرات معدلات دوران بصورة عكسية مع حجم المؤسسة.¹

1-2- أسلوب تحليل السلاسل الزمنية:

الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب هو إجراء التنبؤ لمستقبل الأرباح أو المبيعات، أو غير ذلك من المتغيرات التابعة، كما

قد يكون الهدف هو التنبؤ بمستويات معينة للمؤشرات المالية في مجالات مختلفة كالربحية والسيولة وهيكل التمويل. تتعدد طرق

التحليل المالي المستعملة لأغراض التنبؤ وتتضمن:

* تحليل الأنصبة النسبية للقوائم المالية.

* تحليل المؤشرات المالية.²

* تحليل الاتجاه.

وطبقا لهذا الأسلوب يتم تحديد المؤشرات المالية لكل مؤسسة خلال فترة زمنية معينة (مثلا: ن = 10 سنوات) ويتم دراسة

وتحليل اتجاه هذه المؤشرات خلال تلك الفترة، مع فرض أن العلاقات بين المؤشرات مستقرة بعض الشيء وليست عشوائية

خلال فترة التحليل. كما يجب أيضا مراعاة الظروف الخارجية للمؤسسة لأن محيط المؤسسة يؤثر في الوضع المالي (كون

المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع الخارجي المحيط بها).³

2 - طرق التحليل المالي:

يوجد 3 طرق أساسية يمكن استخدامها في التحليل المالي للمؤسسة هي:

1-2- تحليل الأنصبة النسبية للقوائم المالية:

ظهرت هذه الطريقة نظرا لاختلاف حجم المؤسسة، و ما يتطلب من ضرورة البحث عن وسيلة تمكن من إجراء

¹ - لذلك أصبح من المناسب إجراء تحليل مالي لقياس أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة (قطاع زمني)، أو تحليل لبعض الأنشطة المتصلة بالمؤسسة خلال تلك الفترة، مع مقارنة مستوى أداء المؤسسة مع مجموعة من المعايير التي تعبر عن متوسطات تلك الصناعة أو النشاط ومن الأفضل أن يكون هناك تقارب بين المؤسسات محل الدراسة من حيث حجم رأسمال، وحجم النشاط، لأنه كلما زاد التقارب كلما كان قياس أداء المؤسسة أكثر دقة وموضوعية.

² - تستخدم الطريقتين الأولى والثانية في عملية المقارنة على المستوى القطاعي (الأسلوب الأول) وكذلك لأغراض التنبؤ (الأسلوب الثاني).

مقارنة بين أداء كل مؤسسة دون التأثير بمقدار اختلاف حجم الأصول أو الإيراد أو غير ذلك من البنود المالية. واعتمدت هذه الطريقة على تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات. تتيح هذه الطريقة فرصة جيدة لعقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى أو بينها وبين المتوسط العام للصناعة أو النشاط.

2-2- تحليل المؤشرات المالية:

يعتبر تحليل المؤشرات المالية أكثر قدرة على تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة في المؤسسة. تستخدم هذه الطريقة في التحليل القطاعي وفي حالات التنبؤ من خلال أسلوب السلاسل الزمنية. وقد تتعدد الفئات التي يتم من خلالها تصنيف هذه المؤشرات¹.

يسمح التحليل المالي بالمؤشرات بمتابعة التقدم الحاصل في المؤسسة وتقديم الصورة التي يهتم بها ذوي العلاقة بالمؤسسة من مساهمين، عملاء، موردون...² ويمكن تصنيف المؤشرات إلى خمس مجموعات هي:

* مؤشرات السيولة.

* مؤشرات الرافعة التمويلية وهيكل التمويل.

* مؤشرات الربحية.

* مؤشرات الكفاءة ومعدلات الدوران.

* مؤشرات سوق المال.

1- مؤشرات السيولة:

تعرف السيولة في الأجل القصير بأنها قدرة المؤسسة على السداد والوفاء بالتزاماتها خلال دورة التشغيل. و يقاس مستوى السيولة بمجموعة من المؤشرات تساعد على تقييم الأطراف المختلفة (الداخلية والخارجية) لتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة أو بعض منها في الأجل القصير إلى نقدية متاحة لسد الالتزامات المتوقعة خلال نفس الفترة دون خسائر. ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

* نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

* رأسمال العامل = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة³

* نسبة السيولة السريعة = (النقدية + أوراق مالية متاجرة + حساب المدينين) / الالتزامات المتداولة.

* مؤشر حدود دفاع السيولة = مجموع الأصول الدفاعية / التقديرات اليومية لمصروفات التشغيل (Lemke, 1970).

* صافي التدفق النقدي الناتج عن أنشطة التشغيل: يعتمد هذا المؤشر على التدفق النقدي الذي تحققه عمليات التشغيل بعد استبعاد المدفوعات النقدية والالتزامات الخاصة بمصروفات التشغيل.

* دورة التشغيل: يعبر هذا المقياس عن عدد أيام التي يتطلبها التصرف في المخزون بالبيع بالإضافة إلى الوقت اللازم لتحصيل حسابات المدينين المرتبطة بعمليات البيع الآجل لهذا المخزون حتى يمكن إعادة توظيفها مرة أخرى في دورة تشغيل أخرى. وكلما انخفض عدد الأيام كانت حركة السيولة أسرع.

* التدفقات النقدية حرة الاستخدام: يوضح هذا المقياس صافي التدفق النقدي الناتج عن عمليات التشغيل بعد استبعاد النقدية التي تم استخدامها في أغراض الأنشطة الاستثمارية، بالإضافة إلى ما تقرر توزيعه كتوزيعات على الأسهم المتداولة وهو يعبر عن

¹ - المؤشر المالي هو علاقة رياضية بسيطة بين البسط والمقام، حيث تعكس جانباً من الأداء العملي لكل منهما، من خلال علاقة سببية.

² - Vizzavona .L, Gestion financière, analyse prévisionnelle , 8^{ème} Ed, Berti, Paris, 1995.

³ - تعتبر عدم كفاية رأسمال العامل مع عدم قدرة تسهيل الأصول المتداولة من بين الأسباب الشائعة لفشل وتعثّر العديد من المؤسسات، بينما يعتبر النمو المستمر لرأس المال العامل علاقة إيجابية لنمو نشاط المؤسسة وازدهارها.

التدفق النقدي التشغيلي أو الناتج عن عمليات التشغيل والذي يمثل الفائض أو الزائد عن الاحتياجات الرئيسية.

2- مؤشرات الرافعة التمويلية وهيكل التمويل:

تعتبر الرافعة التمويلية مقياسا أساسيا للتعرف على مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل وترتبط هذه

الرافعة بهيكل التمويل العام للمؤسسة من مصادر تمويل ذاتي أو خارجي كقروض بتكلفة معينة.

وتضم هذه المجموعة المؤشرات التالية:

* الرافعة التمويلية: تمثل هذه الرافعة المتحركة بين حق الملكية وإجمالي القروض والالتزامات طويلة الأجل والتي

تستخدمها المؤسسة في تمويل استثماراتها.

تحدد أيضا بالعلاقة بين العائد المتوقع من الاستثمار وتكلفة التمويل (معدل الفائدة على القروض).

* معدل العائد على الاستثمار:

معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الضرائب والفوائد / إجمالي الأصول.

يمكن أن يحدد هذا المعدل باستخدام نموذج Dupont لأنه يساعد على معرفة تفاصيل مكونات ومسببات تحقق هذا العائد

فيحدد على أساس العلاقة التالية:

معدل العائد على الاستثمار = ربحية دينار مبيعات × معدل دوران الأصول والاستثمارات

= (صافي الربح / المبيعات × المبيعات / الأصول).

* معدل العائد على حق ملكية: يمثل هذا العائد ربحية دينار من الأموال المستثمرة من قبل أصحاب المؤسسة.

معدل العائد على حق الملكية = صافي الربح بعد الضرائب والفوائد / القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

* نسبة القروض إلى حقوق الملكية: تمثل هذه النسبة مؤشرا لدرجة الخطر المالي الناتج عن تزايد نسبة القروض إلى حقوق

الملكية.

* نسبة الديون (القروض) إلى حق الملكية = القروض / حق الملكية × 100.

* نسبة الديون إلى إجمالي الأصول: توضح هذه النسبة حصة هيكل التمويل من مصادر التمويل الخارجي كقروض أو

تسهيلات ائتمانية وتمثل النصيب النسبي لهذه الديون إلى إجمالي الأصول. عندما تزيد هذه النسبة يرتفع الخطر المالي والعكس

صحيح، عندما تنخفض النسبة، يقل الخطر المالي.

* معدل تغطية الفوائد: يعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة عن سداد أعباء الفوائد المستحقة على القروض.

معدل تغطية الفوائد = (صافي الربح قبل الضرائب وحقوق الأقلية + إجمالي أعباء الفوائد) / إجمالي أعباء الفوائد.

يهم هذا المؤشر الجهات المقرضة (البنوك) عند منح الائتمان للعملاء، حيث كلما ارتفع بين كفاءة وقدرة المؤسسة على تغطية

الفوائد المستحقة على القروض الخاصة.

* معدل تغطية الأصول: يعتبر أهم المؤشرات التي تحدد درجة الحماية التي تمنحها المؤسسة للدائنين.

معدل تغطية الأصول = (إجمالي الأصول - أصول غير ملموسة - ديون تجارية) / أقساط القروض.

* المتوسط المرجح لتكلفة رأسمال:

هو أساسي ومهم عند اتخاذ القرارات في مجالات الاستثمار والتمويل ويحدد ب:

المتوسط المرجح لتكلفة رأسمال = (تكلفة حقوق الملكية × حق الملكية) / رأسمال المستثمر + (صافي تكلفة القروض ×

القروض / رأسمال المستثمر).¹

¹ - يهدف المستثمر إلى تعظيم الأرباح بالدرجة التي تغطي الخطر الممثل في العائد المتوقع من هذه الأوراق على أن يكون بالخفظة أوراق منعومة الخطر. وهناك نوعان أساسيان من الخطر هما: مخاطر غير منتظمة (جزئية التأثير) ومخاطر منتظمة هي مخاطر السوق.

3- مؤشرات الكفاءة ومعدل الدوران:

تعتمد هذه مؤشرات على العلاقة الارتباطية بين المبيعات (أو تكلفة المبيعات) وبنود المدينين والمخزون السلعي في إطار ما يعرف بدورة تحول الأصول. وتحدد معدلات الدوران كالتالي:

* معدل دوران المدينين: يمثل سرعة تحصيل حسابات المدينين.

ويحدد بالمعادلة التالية:

معدل دوران المدينين = صافي المبيعات الآجلة / متوسط أرصدة المدينين.

* معدل دوران المخزون:

يمثل هذا المعدل الفترة اللازمة لبيع المخزون من الإنتاج التام ويحسب كالتالي:

معدل دوران المخزون = صافي المبيعات أو تكلفة المبيعات / متوسط تكلفة (أو متوسط قيمة السوقية) مخزون الإنتاج التام.

* معدل دوران الأصول:

يوضح هذا المؤشر عدد مرات تغطية المبيعات السنوية لمجموع الأصول التي تم توظيفها داخل المؤسسة ويساوي:

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / متوسط مجموع الأصول.

* دورة التشغيل:

دورة التشغيل توضح عدد الأيام التي يتم خلالها تحول المخزون إلى حسابات مدينة وتحصيلها لإعادة تشغيلها مرة أخرى داخل النشاط، وتحسب كالتالي:

متوسط دورة التشغيل = متوسط فترة تصريف المخزون + فترة تحصيل المدينين.

4- مؤشرات الربحية:

تشمل هذه المؤشرات مجموعة كبيرة ومتنوعة من مقاييس أداء الربحية داخل المؤسسة وهي كالتالي:

* معدل مجمل الربح:

يمثل هذا المعدل نسبة مجمل الربح لكل دولار مبيعات ويحدد كالتالي:

معدل مجمل الربح = مجمل الربح / صافي المبيعات = (صافي المبيعات - تكلفة البضاعة) / صافي المبيعات.¹

* معدل صافي الربح للمبيعات:

يمثل هذا المعدل نسبة ما يحققه كل دينار مبيعات من صافي الربح في مراحلته المختلفة.

* معدل صافي الربح لحقوق حملة الأسهم العادية:

معدل صافي الربح لحقوق حملة الأسهم العادية = (صافي الربح لمرحلة البنود العادية - توزيعات أسهم ممتازة) / حقوق ملكية حملة الأسهم العادية.²

5- مؤشرات سوق المال:

تضم هذه المجموعة النسب والمؤشرات التي تؤثر وتتأثر بحركة المعاملات في السوق المال، وأهمها ما يلي:

* ربحية السهم (نصيب السهم الأساسي في الأرباح):

تمثل حصة السهم المتداول من الأسهم العادية من الأرباح خلال السنة، ويتحدد هذا المؤشر كما يلي:

ربحية السهم = (صافي أرباح النشاط العادي - التوزيعات للأسهم الممتازة) / المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية خلال فترة

¹ يعرف هذا المعدل في بعض الحالات بنسبة هامش الربح أو هامش المساهمة ويستخدم المصطلح الأخير إلا في ظل استخدام الطريقة المتغيرة للتكاليف.

² يختلف هذا المعدل عن معدل العائد على حق ملكية الذي تناوله ضمن مؤشرات هيكل التمويل حيث تتضمن حقوق ملكية رأسمال للأسهم العادية والممتازة بالإضافة إلى الاحتياطات والأرباح المرجلة.

المالية.

* مضاعف الربحية:

يوضح هذا المؤشر العلاقة بين سعر السوق للسهم بالنسبة لنصيب السهم الأساسي في الأرباح ومهم بالنسبة للمستثمرين في الأوراق المالية، في البورصة ويحدد كالتالي:

مضاعف الربحية = القيمة السوقية للسهم العادي / نصيب السهم الأساسي في الأرباح.

* توزيعات السهم (عائد الكوبون):¹

يمثل هذا المؤشر مقدار التوزيعات التي تمت للسهم كنسبة للعائد المحقق من القيمة السوقية للسهم، وتحدد هذه النسبة كما يلي: توزيعات السهم = التوزيعات السنوية لكل سهم / سعر السوق للسهم.

* القيمة الدفترية للسهم العادي:

تحدد هذه القيمة بالنسبة التالية = (حقوق الملكية - قيمة الأسهم الممتازة بسعر الاستدعاء) / عدد الأسهم العادية المتداولة.

2-3- تحليل الاتجاه:

يستند تحليل الاتجاه إلى تحديد قوائم مالية أو بعض البنود بهذه القوائم لدراسة اتجاه كل بند على أساس

أن بداية فترة التحليل يحدد لها 100%. يتضح مما سبق أن طرق التحليل المالي تتمثل في 3 طرق أساسية هي:

طريقة تحليل الأنصبة النسبية للقوائم المالية، طريقة المؤشرات وطريقة تحليل الاتجاه وتستخدم هذه الطرق في ظل أحد الأسلوبين، الأول يعرف بالتحليل القطاعي والثاني بتحليل السلاسل الزمنية.

5- تطبيقات التحليل المالي وحدود استخدامه:²

يتضمن هذا الجزء الأخير من الفصل أهمية التحليل المالي ودوره في تقييم وقياس أداء المؤسسة أولاً في ظل تنوع الأنشطة وثانياً في اكتشافه لحالات الفشل والإفلاس من خلال استخدام بعض النماذج في ظل أسلوب تحليل التمايز. وأخيراً يتناول القيود التي تعترض استخدام التحليل المالي بشكل منفرد في قياس أداء المؤسسة، مما يتطلب الاستعانة بأساليب أخرى مصاحبة لقياس الأداء المؤسسي بشكل دقيق.

1- تنوع أنشطة المؤسسات وتطبيق التحليل المالي:

اتفقت الآراء على أن عملية قياس الأداء المؤسسي هي وظيفة إدارية تقيس ما تم تنفيذه بالفعل. وعلمنا أن الأداء هو للفرد أو للوحدة أو للمؤسسة ككل لا يتحقق إلا من خلال تضافر عوامل مختلفة وفي ظل مسموحات حتمية محددة لكل نشاط ولكل نوعية من الأعمال.

ولذلك يثار التساؤل دائماً حول معدل الأداء لكل نشاط فيجب أن يكون معدل معياري لأداء المؤسسة في كل

نشاط يمثل الحد الأقصى، وآخر يمثل الحد المتوسط وثالث يمثل المعدل الأضعف (أداء ضعيف للمؤسسة).

إن المحور الرئيسي في إعداد التحليل المالي في ظل تنوع أنشطة المؤسسات هو محاولة بناء المؤشر المالي بطريقة دقيقة

وموضوعية. والتكوين المنطقي لأي مؤشر يختلف باختلاف نوعية وطبيعة هذا المؤشر ومدى ارتباط هذه الطبيعة بالنشاط

الرئيسي للمؤسسة. و يظهر أن هناك علاقات منطقية بين عناصر البسط والمقام لكل مؤشر، تأخذ أحد الأشكال التالية:

* تعبر المؤشرات عن علاقة سبب ونتيجة مثل العائد إلى إجمالي رأسمال المستثمر وهنا يعبر القياس عن وجهة النظر الاقتصادية.

* تجانس وتشابه مكونات البسط والمقام للمؤشر المالي مثل تحديد العلاقة بين تكلفة المبيعات وتكلفة المخزون، ويظهر التجانس كأساس لحساب البسط والمقام.

1 - Dividend Yield

2 - محمد يوسف، مرجع سبق ذكره: 79 - 92

* تعبر المؤشرات على علاقات دالية بين عناصر البسط كعنصر تابع نتيجة لحدوث تغير في المقام (كعنصر مستقل) مثل: صافي الربح = د (المبيعات)

ويحتاج استخدام التحليل المالي لقياس أداء المؤسسات المختلفة بعض المؤشرات الخاصة حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ففي حالة البنوك (وهو موضوع الدراسة التطبيقية) يجب إتباع أسس فنية لاحتساب معدلات الأداء للمعاملات المصرفية بهذه المؤسسات. وتؤثر عملية تقييم الأداء المصرفي بعوامل مهمة ترتبط بطبيعة هذا النشاط فنجد منها:

* طبيعة النشاط المصرفي للمؤسسة (عامل خارجي).
* طبيعة العلاقات بين المؤسسة المصرفية والبنك المركزي ولوائح العمل الداخلية من احتياطات ومسموحات وغيرها (عامل خارجي).

* استراتيجيات العمل لحفظه القروض والاستثمارات وحدودها والتي تحددها الإدارة العليا (عامل داخلي).¹
وفي ضوء هذه العوامل يصل المحلل المالي إلى مجموعة مؤشرات تناسب موضوعيا طبيعة النشاط ومتطلبات ممارسته في الجهاز المصرفي وتتفق الظروف التي تحددها العوامل الداخلية للمؤسسة والخارجية كالبينة المحيطة بها.

2- دور التحليل المالي في اكتشاف حالات الفشل والإفلاس:

قد يلجأ العديد من المهنيين والمحللين الماليين ومرافقي الحسابات إلى استخدام المؤشرات المالية كأداة لقياس مستوى نجاح أو فشل المؤسسة والتوقع بالموقف المستقبلي لها مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب للتعامل معها مستقبلا وقد يلجأ البعض إلى استخدام مؤشرات التحليل المالي في التنبؤ بإفلاس أو فشل المؤسسات. حيث يتم بناء نموذج يتضمن مجموعة من المؤشرات بمعاملات فنية تفيد في التنبؤ بأن المؤسسة في ظل الأداء الحالي ستواجه نوعا من أنواع الفشل أو لا، وهذا باستخدام أحد الأسلوبين التاليين:

* أسلوب تحليل السلاسل الزمنية.

* أسلوب تحليل التمايز.

والأسلوب الثاني هو الأكثر استعمالا، حيث يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية لمجموعة من المؤسسات بعضها ناجحة والبعض الآخر فاشلة، ومن خلال تحليل التمايز يتم إعداد مقياس يسمى (Z- Score)، بحيث أن المعاملات الفنية داخل النموذج إذا تم التعويض عنها بالمؤشرات المالية الخاصة بإحدى المؤسسات وكان حاصل المعادلة والذي يعبر عن مقياس Z أكبر من حد معين فإن المؤسسة تعتبر من المؤسسات الناجحة، وإذا كان العكس فتعتبر فاشلة.

ولقد تعددت النماذج المقدمة لقياس أداء المؤسسة فهناك نموذج Altman ونموذج Deakin ، نموذج Zeta وغيرها من النماذج التي تناولت صناعات ونشاطات خدمية مختلفة.

عموما تعبر هذه النماذج عن الحالة المالية للمؤسسة من خلال أبعاد متعددة (ربحية، سيولة، هيكل تمويل...)، وبهذا راعى هذا الأسلوب في قياسه لأداء المؤسسة الأثار المتبادلة للمؤشرات المتمثلة في دالة التمايز، كما يساعد في عمليات التنبؤ لترشيد قرارات الاستثمار أو المشاركة مع المؤسسة ومستقبلها بالنسبة للملاك والغير. ويعتبر تحليل التمايز أكثر استعمالا في التنبؤ من أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حيث لا يزال هذا الأخير محدودا في تحقيق تداخل فئات ومجموعات مختلفة في نفس الدالة الرياضية التي يمكن التوصل إليها. (خطية أو غير خطية).

3- حدود استخدام التحليل المالي في قياس أداء المؤسسة والحاجة إلى أساليب أخرى:

يهدف قياس الأداء للمؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي السابق للتحليل المالي وما يتضمنه من أساليب.

¹ - محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ومن ثم محاولة معرفة مستوى أداء جوانب مالية تمت بالفعل (ما حدث بالفعل) داخل المؤسسة ومقارنتها بمؤشرات معيارية (ما يجب أن يحدث) أو متوسطات داخلية (عن سنوات سابقة) أو خارجية. وفي ظل الواقع المتغير ظهرت العديد من القيود والمحددات عند استخدام هذا التحليل في قياس أداء المؤسسة مما أدى إلى صعوبة استخدامه في حالة قياس الأداء المؤسسي ككل (قياس إجمالي). وفيما يلي نتناول قيود وأوجه قصور التحليل المالي عند قياس الأداء المؤسسي.

3-1- استناد التحليل المالي إلى القبح التاريخية:

يعتمد التحليل المالي في أغلب الحالات على البيانات المنشورة في القوائم المالية. وجميع هذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي وهكذا اقتصر التحليل على تقيي م أداء فترة تاريخية سابقة وليس أسلوبا يمكن استخدامه لإدارة الأداء للفترات القادمة. إلى جانب سرعة تغير بيئة العمل جعلت من التحليل الحالي غير قادر على تفعيل الاستفادة من نتائجه.

3-2- اعتماد التحليل على قيم قوائم مالية محددة بأسس وسياسات معينة:

أعدت القوائم المالية في ظل قيود وسياسات محاسبية تنسم بعنصر التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر وتجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول من مخزون أو أوراق مالية أو نقدية بعملة أجنبية أو قيم للأراضي وغيرها مما أدى إلى ارتفاع أو انخفاض بعض المؤشرات تبعاً لهذه الظروف وليس تبعاً لحركة النشاط والظروف الفعلية له.

3-3- تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين و رضا العملاء:

يعتمد التحليل المالي على بيانات داخلية يتم قياسها في ضوء متوسطات لنفس النوعية من البيانات على المستوى الخاص بالصناعة. ولذلك فإن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين ومحاولة تحقيق إشباع ورضاء كامل للعملاء واقتراح إدخال منتجات جديدة بالأسواق قد يصعب قياسها ضمن أداء المؤسسة في هذه المجالات في ظل المدخل التقليدي للتحليل المالي. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير واستراتيجيات الريادة في التكلفة أو في السوق ما زالت غائبة تماماً عن مضمون ومكونات التحليل المالي. كما أن الدوال التفضيلية لتحقيق الإشباع ورضاء العملاء في المؤسسة قد يصعب قياسها بموضوعية في ظل التحليل المالي التقليدي حيث أن أهداف المؤسسة بهذا الشأن والتي تسعى إلى تحقيقه لم يتم ترجمتها بعد إلى مؤشرات يمكن قياسها، فكيف يمكن قياسها من خلال البيانات التاريخية.

3-4- تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر عند قياس الأداء الماضي بالمؤسسة:

يعتمد التحليل المالي التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة مع عدم افتراض احتمالات التغير المفاجئ أو غير متوقع.

ولذلك فإن قياس أداء المؤسسة يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة. ومن ثم يتطلب الأمر الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية المرتدة.

3-5- يتعامل التحليل المالي مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل:

يهتم التحليل المالي عند قياسه أداء المؤسسة بمدى تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة مالية واحدة، أي يتم التقييم للمدى القصير فقط. في حين قد تكون مؤسسة اتخذت قرارات إدارية بإنفاق استثماري ضخم لا يتحقق العائد منه في الأجل القصير، بل يتحقق هذا العائد بعد مرور عدة سنوات ومن ثم يتجاهل التحليل المالي عملية تقييم الأداء لهذا الإنفاق وأثاره المختلفة في الفترات القادمة، وبهذا فإن تداخل البعد القصير الأجل مع البعد الزمني للقرارات في الأجل الطويل يعتبر غير متوفر بشكل واضح في التحليل المالي، حيث يكون التركيز فقط على أدله المؤسسة في المدى القصير.

3-6- غياب البعد الاستراتيجي:

تسعى كل مؤسسة إلى غايتها وأهداف معينة من خلال إستراتيجية عمل طويلة الأجل، تحتوي على تطلعت قد تتحقق مرحليا ومثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها مؤشرات التحليل المالي. كما أن إستراتيجية عمل المؤسسة تتحدد بمجموعة من العوامل ونقاط القوة والضعف في ضوء فرص ومخاطر معينة، بالإضافة إلى الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسة داخل السوق وتطلعاتها المستقبلية في الشريحة التسويقية المستهدفة. فمثل هذه الجوانب وانعكاساتها على أداء المؤسسة لا بد أن يكون لها تأثير واضح عمليا، ورغم ذلك فإن جميعها لا يظهر ضمن عناصر التحليل المالي التقليدي، مما يؤكد أهمية استخدام أساليب ونظم أكثر تطورا لقياس أداء المؤسسة بشكل موضوعي ودقيق يأخذ في الحسبان البعد الاستراتيجي لنظم العمل بها.

3-7- لا يتضمن التحليل المالي عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء المؤسسي:

يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل أداء العاملين داخل المؤسسة، وكذلك أداء الإدارات والأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، ثم أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها. فالتحليل المالي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، وكذلك قياس أداء الوحدات بشكل مستقل، في حين أن تداخل وترابط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد ومؤسسات وبيئة محيطة لا يتوفر للتحليل المالي أساليب وأدوات قياس هذا الأداء.

وبهذا فإن الأداء المؤسسي يصعب قياسه في ظل ما هو متاح حاليا من أدوات وأساليب للتحليل المالي. وسيوضح هذا الجانب في الفصل الموالي (السادس) حيث يتناول توضيح الفرق بين قياس الأداء بشكل عام وتقييم الأداء المؤسسي والنماذج المعاصرة له.

3-8- عدم ملائمة التحليل المالي لتفعيل دور الرقابة الإدارية في ظل بيئة الأعمال الحديثة:

تطور بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة أدى إلى إتباع العديد من المؤسسات المداخل الحديثة لإدارة نشاطها مثل مدخل الجودة الشاملة، ومدخل الشراء الفوري والعديد من النظم الحديثة التي تعمل على تكامل عمليات الإنتاج والتشغيل وإصدار أوامر التوريد إلكترونيا. أدى هذا التقدم المستمر في بيئة الأعمال إلى أهمية إيجاد أساليب أكثر تقدما لقياس الأداء. وأصبحت الجوانب المالية وحدها لا تكفي لقياس أداء الأفراد أو المؤسسات. وقد أدى ذلك إلى اقتراح بعض المحللين إدخال إلى جانب المؤشرات المالية، مؤشرات غير مالية ضمن الإطار العام للتحليل المالي، إلا أن هذا التحول، لم يعد كافيا، حيث أن قياس الأداء في بيئة الأعمال الحديثة لا يحتاج فقط إلى استخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية، بل يحتاج إلى تحديد أهداف ومؤشرات لقياس هذه الأهداف في محاور مختلفة قد لا تتوفر عنها مؤشرات في التحليل التقليدي، ومن أهم هذه المحاور:

* مستوى أداء الموردين

* مستوى رضا العملاء

* مستوى جودة الخدمة

* مجالات ابتكار منتجات جديدة.

ومن ثم أصبح دور الرقابة الإدارية وقدرتها على التأكد من مدى تحقق أهداف وتطلعات المؤسسة في خطر إن لم يتم الاستعانة بأحد الأساليب الأكثر قدرة وملائمة لقياس مثل هذه المحاور. وقد يكون سبب فشل المحاولات التي دعمت التحليل المالي باستخدام مؤشرات غير مالية، هو تركيز هذه المؤشرات غير مالية على قياس الأسباب أكثر من النتائج. ومن ثم فإن قياس الأداء في ظل قيود معينة دون محاولة الاستفادة من إدارة هذا الأداء للفتترات القادمة كان نتيجة حتمية لتطبيق التحليل المالي التقليدي. وتعددت الآراء حول عدم منطوقية أو ملائمة استخدام التحليل المالي في ظل استخدام مؤشرات مالية وغير مالية، حيث اعتبر البعض (Ittner & Larcker, 1997) أن المؤشرات غير المالية تعتبر موجهات للأداء المالي، ولا تأخذ في الاعتبار

تطورات وتوجهات إدارة المؤسسة. ودراسات أخرى (Ittner & Larcker,1998) اهتمت بفحص مدى إمكانية تحقيق ارتباط موضوعي بين مستوى رضا العميل، ومستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة. وأوضحت بعض هذه الدراسات أنه كلما زادت مشاركة الإدارة العليا في المؤسسة في اختيار بعض برامج الجودة الشاملة أو استراتيجيات المنافسة أدى إلى تحسن شديد في مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة. إلا أن المؤشرات أو المقاييس في هذه الحالة يجب أن يتم تطويرها وتطويرها بحيث تأخذ في الحسبان مثل هذه المتغيرات. ويعتبر ذلك انتقاداً أساسياً يجد من الاستمرار في استخدام التحليل المالي التقليدي في ظل ظروف وبيئة العمل الحديثة.

كما فحصت دراسات أخرى (Barker & al, 2000) أثر استخدام المؤشرات غير مالية كأساس لتحديد معايير التعاقد بين الإدارة العليا للمؤسسة وأصحاب رأسمال. ورغم محدودية الدراسات السابقة في مجالات تطبيق وفروض التحليل، إلا أن الواقع العملي في العديد من المؤسسات أصبح يحتاج بشكل أساسي إلى أسلوب لقياس وإدارة الأداء بشكل يجمع عناصره المختلفة عما تضمنه التحليل المالي التقليدي لقياس أداء المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن تقييم أداء المؤسسة في ظل التغير المستمر في البيعة الخارجية من تكنولوجيا معلومات واتصالات ونظم الجودة وتطلعات لأبعاد إستراتيجية ونماذج محاكاة ليس فقط في حاجة إلى مقياس للأداء بشكل منفرد بل هو في حاجة إلى أسلوب يجب أن يستخدم كأساس لإدارة هذا الأداء في المستقبل. وبالتالي الأمر أصبح يتطلب أسلوباً آخر أكثر ملائمة ودقة من أسلوب التحليل المالي يأخذ في الحسبان، الأبعاد القصيرة وطويلة الأجل وما تضمنه من أهداف إستراتيجية ومهام عمل بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق ما يعرف بتميز الأداء. ويمكن أن يكون نموذج القياس المتوازن للأداء هو النموذج الذي يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل (Kaplan & Norton, 1996) بالإضافة إلى تناوله العديدي من محاور التحليل المهمة خارج وداخل المؤسسة.

II- مسألة القيمة وقياس الأداء:

يشير هذا الجزء إلى علاقة القياس المالي بتكوين وإضافة القيمة من خلال استخدام منهجيات القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وإدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC/ABM). لعل أهم التساؤلات المطروحة أمام المهنيين الماليين ما يلي: إلى أي مدى تتلاءم نظم القياس المالي القائمة مع ظروف العمل المتغيرة؟ هل هي متكاملة ومتناسقة مع مقياس الأداء الأخرى؟ ما هي الروابط التي تربطها بالأهداف الإستراتيجية؟ هل المقاييس المالية وسيلة لتحقيق غاية أم أنها غاية في حد ذاتها؟ ويتناول هذا الجزء القيمة الاقتصادية المضافة كشكل بديل للقياس المالي، يركز على خلق القيمة، وإحداث ترابط وتكامل وتناسق بين مصالح المساهمين والقرارات الإدارية وممارسات العمل، وربط القيمة المضافة ببرامج الحوافز التشجيعية. كما يتناول أيضاً إدارة التكاليف على أساس الأنشطة للتعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ومحدد للفكر الذي تقوم عليه العمليات والذي يتم به تحسين العمليات ويشمل أيضاً الصلات التي تربط (ABC/ABM) بالجوانب الأخرى للأداء.

يعود السبب الرئيسي في إعادة التفكير في القياس المالي إلى ما تنطوي عليه النظم التقليدية من قيود وحدود، فهي غير تنبؤية ومنتحيزة تاريخياً وتركز كثيراً على المدخلات وليس المخرجات، وتهدف مجمل الدراسات إلى كيفية إدماج هذه المقاييس ضمن مجموعة من أدوات القياس الإستراتيجي.

1 - القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

* مسألة القيمة:

أصبح مفهوم خلق القيمة في السنوات الأخيرة، عنصر أساسي للثقافة الإدارية للعديد من المؤسسات عبر العالم ومنتج جديد لمكاتب النصح والإرشاد¹.

في الحقيقة مفهوم خلق القيمة ليس جديدا: خلق الربح وتراكم رأسمال الذي سوف يستثمر بدوره يميز جوهر ولب الرأسمالية. ومع تطور النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية²، دعى الاقتصاد الجزئي المالي مسيري المؤسسات إلى هدف وحيد هو تعظيم ثروة المساهمين المقاسة بالرسملة السوقية، حيث يفضل هذا المفهوم عن مفهوم الربح، أين التقييم لا يضمنه السوق. إن خلق الثروة أو القيمة من طرف المؤسسة يتحقق عندما تكون مردودية رأسمال المستثمر في الأنشطة أكبر من تكلفة الموارد المستعملة لتمويلها. تحول نماذج خلق القيمة إلى أفعال على المستوى الكلي للمؤسسة. إن أحد القواعد الأساسية للتسيير المالي يتضمن اختيار مشروع الاستثمار المحقق لقيمة حالية صافية موجبة (VAN). وجدت العديد من النماذج أو الطرق لحساب خلق القيمة بالنسبة للمساهم أهمها (EVA) و³(MVA).

طور الكثير من مكاتب المراجعة والمؤسسات أنظمة خاصة بهم لقياس خلق القيمة من أهمها نذكر: (TSR) Total shareholder return و⁴(TBR) Total business return لمكتب Boston consulting group. إلى جانب Cash flow return on investment (CFROI) لمكتب Holt value associé ومكتب Braxton & associés. إلى جانب طرق حساب خلق القيمة التساهمية انطلاقا من القيمة الاقتصادية الأصلية لمكاتب Mac Kinsey و LEK Consulting

تتمثل خصوصية وحداثة (EVA) في أنها تدمج تكلفة رأسمال، وهذا غير موجود في القياسات التقليدية للأداء (أي في التحليل المالي)⁶.

كل هذه الطرق تجد أساسها أو مبررها في النموذج المسمى بمنحنى القيمة (Droite de valeur) الذي يمثل نسبة الرسملة السوقية على الرأسمال الخاص المحاسبي (VM/FP)⁷.

* نموذج EVA:

لقد ظل السعي لتكوين قيمة مستدامة بالنسبة لحاملي الأسهم موضوعا هاما في عالم الأعمال المعاصر منذ بداية 80 وعززته في الآونة الأخيرة الاتجاهات نحو التحكم المؤسسي خلال سنوات 90. إن قيمة حامل الأسهم تعني زيادة الكفاءة التشغيلية و تقاس بأساليب تقليدية تشمل الموازنات والأرباح والتدفقات النقدية والإيرادات وأرباح الأسهم... الخ. في حين أن عددا متزايدا من المؤسسات (متعددة الجنسية) فسرت قيمة حامل الأسهم من منظور أوسع، لتشمل النمو الذي يضيف للقيمة و التفادي الايجابي لأنشطة العمل المدمرة للقيمة، ويتمثل الهدف من ذلك في تعظيم ثروة المستثمر من خلال تكوين القيمة من خلال مفهوم EVA.

¹ - يرجع تقريبا مجمل مسيري المؤسسات الكبيرة إلى مفهوم القيمة في اتصالاتهم الخارجية، مثلا في فرنسا أكثر من 50% من الشركات المقيمة تشير إليها في تقاريرها السنوية. وترتيب المؤسسات على أساس خلقها للقيمة ينشر بانتظام من قبل الصحافة الاقتصادية والمالية للدول المتقدمة وهذا ما ساهم في عرض كبير لهذا المفهوم.

² - Hoarau, C, Modèles d'évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur pour l'actionnaire, Paris, 2006. <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>

³ - EVA : Economic value added – MVA: Market value added

⁴ - يمكن ترجمة هذين المؤشرين إلى : معدل المردودية التساهمية الداخلية ، ومعدل المردودية الداخلية للنشاط .

⁵ - يقاس معدل مردودية رأسمال انطلاقا من التدفق النقدي.

⁶ - هذه النقطة ليست حديثة ، حيث إذا رجعنا إلى أدبيات النظرية الاقتصادية وأخذنا في الاعتبار تعريف الربح الذي قدمه (A Marshall) في كتابه الموسوع (Principes de l'économie politique, 1890) ، نلاحظ بأن هذه الفكرة كانت موجودة من قبل وليست جديدة.

⁷ - VM : Valeur de marché - FP : Valeur comptable des fonds propres.

*** تعريف EVA**

EVA هي أداة للإدارة تم تصميمها من طرف مؤسسة (Stern & Stewart) و شركاه الاستشارية مقرها في New York، انطلقا من الدراسات والأبحاث المنجزة في النظرية المالية في USA في سنوات 70 والتحول الجذري للرأسمالية الأمريكية منذ 1982 وما نتج عنه من إعادة الاعتبار لدور المساهمين في ميكانزمات إدارة المؤسسة. يزعم أنصارها أنها مقياس محدد للقيمة المضافة الاقتصادية للأنشطة المؤسسية و نشر الموارد. وفي بعض المؤسسات، أصبح مفهوم Eva إطارا لإعادة بناء نظم القياس المالي من أجل إدارة أكثر فعالية لمصالح حملة الأسهم داخليا و إيجاد تخطيط لا مركزي قائم على القيمة¹.

يمكن أن تتحدد قيمة العلامة التجارية لمنتج ما مثلا Coca cola من زاويتين:

- الأولى، ترى أن قياس الأداء تم من خلال نظم رفع التقارير التقليدية والهوامش التشغيلية والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وأرباح الأسهم.

- أما الزاوية الثانية، فهي تحليل تكوين القيمة والذي يتم بدرجة أساسية من أجل حملة الأسهم (لكن في بعض الأحيان يتم من أجل أطراف أخرى مثل الموظفين والموردين والعملاء). وتشمل الأساليب التقليدية لتقدير القيمة الدفترية وقيمة المنشأة أي الرملة السوقية زائد الديون. باختصار تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بمقدار ما تدره أنشطة العمل من إيرادات زائد عن تكلفة رأسمال لتكوين أو تدمير القيمة.

ويقوم مفهوم EVA أساسا على القيمة السوقية للأصول وهو ما يساوي من الناحية المبدئية التدفق النقدي الصافي

المخصوم، فهو وسيلة لقياس الربحية الاقتصادية الحقيقية، أي القيمة التي يتم تكوينها بواسطة المؤسسة عن طريق تحليل تكلفة رأس المال عمليا إلى حسابات ربح و خسارة تقليدية (كريس أشتون: 236).

و بعبارة أخرى EVA هي الربح التشغيلي بعد الضريبة ناقص تكلفة رأس المال، أي الفرق بين العائد على رأسمال وتكلفة رأسمال، فإذا كان العائد أكبر من التكلفة، تكون EVA موجبة أي المؤسسة تنشئ قيمة، أما إذا كانت سالبة، فيعني أن المؤسسة تدمر القيمة بنسبة لحملة الأسهم. في حين أن وجود EVA سالبا قد يتوافق مع مؤسسة تظهر سجلاتها المحاسبية أرباح من الناحية التقليدية (تحليل مالي)².

*** أهمية EVA:**

كما أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية تحسنا ت في EVA تتناسب طردا مع زيادة أسعار الأسهم مما يجعل أداء المؤسسة يتفوق على أداء مثيلتها في نفس القطاع. فتطبيقها يساعد على:

- بناء ثقافة جديدة قائمة على التحسين المتواصل
- تجاوز الفجوة بين العمل على المدى القصير و العمل على المدى الطويل
- ربط الحوافز التشجيعية بالأداء الفعلي.

وهذا بفضل إحداث تغييرات في النظام المحاسبي التقليدي، ليصبح مرتكز على النقد.

و لنجاح المنهجية يجب أن يتضمن النظام درجة كافية من المرونة لمنح المشارية الوقت اللازم حتى تصبح متمكنة و مستقرة (أي قياس نتائج على LT).

ويضيف J.Stern (الشريك الإداري Stern & Stewart) موضحاً أهمية EVA فيقول أنه: في المنشآت التقليدية

الهرمية والبيروقراطية بدرجة مفرطة يتم كبت طاقات تعظيم الطاقة، أما القيمة المضافة EVA فتحرها من هذا الإطار الجامد، وعن طريق تحفيز و تشجيع الإدارة تسمح بتوظيف الطاقات الكامنة لديها بما يحقق مصلحة قيمة لحاملي الأسهم.

¹ - The quest for value, Harper Business, New York, 1991.

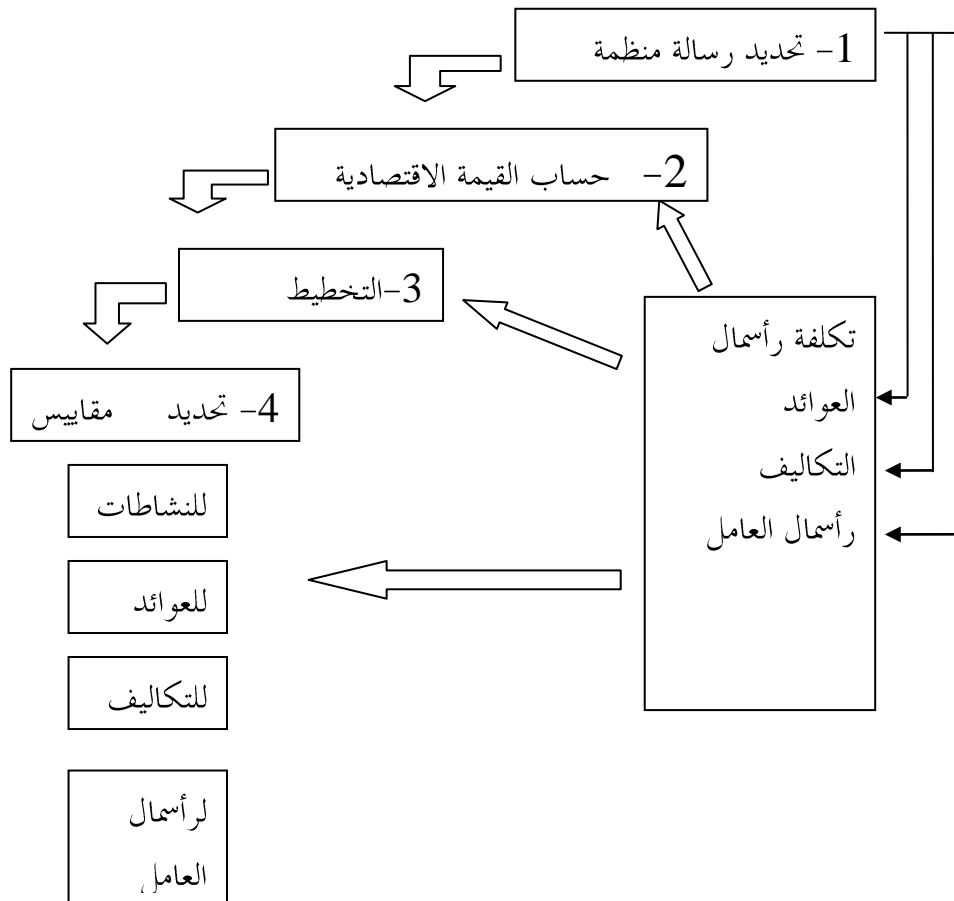
² - Giraud.F & all, Contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2^{ème} ED, Gualino éditeur, Paris ,2006., p 132.

الكثير من المؤسسات تبنت منهج القيمة المضافة منها LucasVarity الأمريكية و شركاتها الفرعية سنة 1993، فيشير أحد رؤسائها Brus Anderson مدير قسم المالية بشركة Varity Perkins إلى أن القيمة المضافة EVA أكثر من مجرد مقياس مالي فيقول: "ألم لا تتعلق بتقييم الاستثمار فقط وإنما هي طريقة لإدارة الأعمال، كونها ترتبط بالجودة الكلية والتحسين المستمر والتغيير المؤسسي أي هي مقياس يضم كل عناصر الأداء المؤسسي الذي يربط الأهداف الإستراتيجية والمالية ببعضها البعض، فهي أكثر شمولاً من أي مقياس مالي آخر.

على عكس ذلك، نجد شركة الاتصالات السلوكية واللاسلكية الأمريكية (AT and T) تستخدم مبادئ القيمة المضافة EVA كواحد من ثلاثة معايير متكاملة لقياس أداء العمل، ترتبط أيضاً بالتقييم الذاتي السنوي بالقياس إلى معايير جائزة Baldrige والأهداف الفردية والمكافآت. و يتمثل المعياران الآخران فيما يلي (تم استحداثهما في 1993):

- القيمة المضافة للعميل CVA التي تقيس القيمة الإجمالية المدركة للمنتجات و الخدمات بالمقارنة بالمنافسين.
- القيمة المضافة للأفراد و تحلل إدراك الموظفين بشأن القيادة و الرضا الوظيفي. و يتم ربط التعويض التنفيذي بالنتائج، فتؤثر على الأجور و الصورة الذهنية الشخصية و منها تحدد السلوكيات التنظيمية المرغوبة من خلال صياغة نماذج للأدوار، بهدف تكوين قيمة للعملاء و قيمة اقتصادية. و الشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

شكل رقم (5-3): هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: الغالبي وإدريس، مرجع سبق ذكره 2007: 495 عن 2001: 6 2GC- Active Management

كما أثبتت التجارب أن آثار EVA انعكست في شكل ارتفاع الإيرادات البيعية والأرباح وتحسينات في وحدات العمل في شكل:

- انخفاض في مدة الدورات
- ازدياد معدل دوران المخزون
- القضاء على الفاقد
- إعادة تنظيم موقع التشغيل الآلي وتطويره
- ارتفاع الهوامش.

* وجهات نظر الخبراء:

أكد أن إنشاء قيمة بالنسبة للموظفين، والموردين والعملاء والإدماج الإستراتيجي للقيمة الاقتصادية المضافة EVA في المؤسسة يتطلب إعادة النظر في نظم القياس المالي التقليدية و ربما، الوظيفة نفسها فيما يتعلق بسؤالين محوريين هما: الأول هو ما هي الحدود و القيود التي تنطوي عليها النظم التقليدية من حيث الممارسات أو المتطلبات الأكثر تقدما في القياس المؤسسي؟ أما الثاني، هو كيف يمكن أن تترابط أو بمعنى أدق تتوازن مع مقاييس الأداء غير المالي؟

تردّ Caroline Key Brancorto و تذكر القيود التي تنطوي عليها مقاييس المالية ذات الأساس المحاسبي و المتمثلة في:

- تاريخية أكثر مما ينبغي
 - تفتقر إلى القدرة التنبؤية
 - تكافئ السلوك الخاطيء
 - تركز على المدخلات و ليس المخرجات
 - لا تستوعب التغيرات الرئيسية الحادثة في العمل إلا بعد فوات الأوان
 - تعكس الوظائف التي لا تشكل عمليات وظيفية
 - تولي اهتماما غير كافي للحصص الكمي لأنشطة العمل الصعبة أو الأقل مادية مثل: رأسمال الفكري.
- لذا يجب ربط المقاييس المالية بإستراتيجية المؤسسة من خلال النقاط التالية التي يذكرها: Ivor Francis (مدير مركز Deming الدولي بأستراليا).

- يقصد بمقاييس الأداء الإستراتيجي أن تعبر ليس فقط عن قيمة الأصول الجارية و إنما أيضا عن قدرة تلك الأصول على تكوين ثروة في المستقبل
- قياس الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية هي الارتقاء بالأداء
- يجب أن تكمل مقاييس الأداء الرئيسية المالية و تدعمها، لا أن تحل محلها.

و في هذا الإطار يقدم Andi Nili (معهد القضاة بجامعة Cambridge و خبير قياس الأداء) مثلا طبيا، فيقول: إن المقاييس المالية التقليدية تصلح لأخذ درجة حرارة المؤسسة و غير كافية لإجراء فحص طبي شامل و كامل. بالإضافة إلى ذلك فهي ذات طابع تاريخي، أي تركز على الأداء الماضي في الوقت الذي تتنامى فيه الحاجة إلى أن يكون القياس تنبؤيا، يهدف إلى تقييم صحة المؤسسة و يعمل على التحفيز على التعلم و تحسين الاتصال و التأثير على سلوك كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة (Stakeholders) ولذا فالسؤال الواجب طرحه هو: هل قياس الأداء يستند إلى مزيج متوازن من المقاييس المالية و غير مالية؟

2- توسيع نطاق القياس المالي و إدماجه:

طبقت الكثير من المؤسسات منهج القيمة المضافة آملة في تحقيق 3 نتائج هي:

- إدارة أفضل
- الارتقاء بالأداء المستقبلي
- بناء قيمة للمستثمر.

من خلال البحث عن طرق لمعرفة الاستثمارات الإستراتيجية في رأسمال المادي والبشري كون هذه الأمور غير المادية توفر مؤشرات رئيسية لإمكانيات نمو الشركة، وأيضاً باعتبارها محددات صادقة للنجاح في العمل، توفر مقاييس مبتكرة لتعويض المسؤولين التنفيذيين، فتربط بذلك بين المصالح المتباينة للمستثمرين والمديرين ومجالس الإدارة. ولتحقيق ذلك فهي تستخدم نظم قياس مستمرة وديناميكية يتم من خلالها تحويل مقاييس الأداء الإستراتيجي إلى مخرجات مالية قابلة للتمييز مثل المبيعات والأرباح. وتسهم مقاييس الأداء الرئيسية أولاً في الإنجاز الإستراتيجي وثانياً في مقاييس الأداء المالي المتمثلة في المبيعات والأرباح. وقد تعبر مقاييس الأداء الإستراتيجي على:

- جودة الخدمات
 - إرضاء العميل و الاحتفاظ به
 - دوران الموظفين
 - تدريب الموظفين
 - الاستثمارات المتصلة بالأبحاث والتطوير
 - الإنتاجية المتصلة بالأبحاث والتطوير
 - تطوير المنتجات الجديدة
 - نمو و نجاح السوق
 - الامتثال والالتزام بالقوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة
 - المقاييس الأخرى الخاصة بكل شركة.
- بالإضافة إلى¹:

- القيمة كاستثمار طويل المدى
- السلامة المالية
- الإبداع و الابتكار
- المسؤولية اتجاه المجتمع والبيئة.

يمكن إعادة ترتيب هذه المقاييس في أربعة مقاييس أو محاور أساسية (Piliers) هي: مقياس العملاء، مقياس العمليات الداخلية، مقياس البحث والتطوير والمقاييس المالية وهذا ما تشتمل عليه بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي سوف نتناولها بالتفصيل ضمن الاتجاهات المعاصرة لقياس الأداء².

وتمثل هذه المقاييس ممارسة مؤسسة جيدة واتجاهاً هاماً نحو الشمول (Inclusiveness) أو التحكم التنظيمي أو "المؤسسي".

إذن قياس الأداء الإستراتيجي يستلزم إحداث تكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تتمثل في السمعة الحسنة و الأمور المعنوية غير المادية (حسب Rick Anderson محلل الأداء في شركة BP للكيمياويات).

1 - مستنتجة من استقصاء فورتشن ، 1996 الذي شمل 11 ألف مسؤول تنفيذي لتقييم الشركات الأكثر نجاحاً في USA.
2 - قد تختار المؤسسات عدداً متفاوتاً من المقاييس الإستراتيجية تتراوح عادة بين 3 كحد أدنى و 20 مقياس، فمثلاً تطبق شركة Cleanort Benson 20 مقياس مصنفة إلى 4 مجموعات رئيسية هي:

- النمو: و يضم: الرخبة التشغيلية- حجم الأعمال- قيمة أصول العميل.
- رضا العميل: الاحتفاظ بالعميل- تقديرات استقصاءات رضا العملاء- مؤشر الرضا- مستوى الخدمة- الأداء الاستثماري.
- التسويق و المبيعات: إدراك الجمهور- إدراك حاجات العملاء و الفرص ذات الصلة- مؤشر الإبداع و الابتكار- تحركات المنتج.
- إدارة الأعمال: الاحتفاظ بالعميلين- إرضاء العاملين- عملية التدريب- عمليات المشروعات- جودة الائتمانية- الميزانية العمومية- علاقات العملاء الداخليين.

3- نتائج تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) و القيمة السوقية المضافة (MVA):

يتضح مما سبق أنه هناك ارتفاع مهم في تبني منهج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) منذ 1982، كمدخل أساسي للقياس المالي بدلا من القيمة المحاسبية، نظرا لما أكدته البحوث و الدراسات على وجود علاقة طردية بين (EVA) أو التحسينات المتصلة بالربع التشغيلي و ارتفاع أسعار الأسهم، و تسابق المؤسسات على التفوق في الأداء على المؤسسات الأخرى في القطاعات التي تعمل فيها.

و كخلاصة لما سبق يمكن القول أن (EVA) تقيس الزيادة في الربح الاقتصادي، و هو الربح التشغيلي بعد الضرائب ناقصا النفقات الرأسمالية الناتجة من سنة إلى السنة الموالية. و تعيد المنهجية مرة أخرى النفقات التي يتم خصمها تقليديا من الأرباح مثل نفقات البحث والتطوير، والتسويق والشهرة التجارية، فتظهر في الميزانية العمومية المعدة وفقا لمنهجية القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) كأصول و ليس كإقتطاعات كما هو الحال في أساليب المحاسبية التقليدية.

و توفر هذه الصيغة مع مرور الوقت رقما للقيمة السوقية المضافة الكلية (MVA) و هي القيمة السوقية للمؤسسة ناقص رأسمال الموظف في المنشأة وأعمالها، وبهذا يخضع منهج القيمة المضافة المؤسسة للقياس من وجهة نظر حاملي الأسهم، فيتغير النظام المحاسبي تبعا لذلك.

حسب Joël Stern الشريك الإداري لمؤسسة Stern & Stewart أن منهج (EVA) يتمتع بأربع صفات هي:

- يقيس الأداء المؤسسي
- يضع أولويات للإنفاق الرأسمالي، بما في ذلك التكلفة و تمويل عمليات الاكتساب
- يوفر مقارنات للحوافز التشجيعية
- يساعد على التواصل مع المستثمرين الفاعلين¹.

* القيمة الاقتصادية المضافة و المكافآت:

يقترن منهج (EVA) أولا بنظام للمكافآت، يقوم على التحسينات المدخلة في الربح الاقتصادي ويتم صرف ثلثه (3/1) كحوافز مباشرة في صورة نقدية بالإضافة إلى المرتب الأساسي، بينما يؤجل صرف الثلثين الباقين احتياطيا لحين التأكد من بلوغ الأداء مستوى الأهداف الموضوعية.

أما العنصر الثاني في النظام فهو حقوق البيع والشراء الآجل للأسهم وإمكانية تأجيلها لمدة سنة أو عدة سنوات أخرى وهذا ما يحقق الترابط والتناسق بين مصالح حامل الأسهم ومصالح الموظف، كما أن الصرف المرحلي للمكافآت يجعل العاملين والمديرين ينظرون للأداء المتصل ب (EVA) نظرة طويلة المدى لأنه ينطوي على عوائد مالية بالنسبة لأصحاب الأداء السيئ حيث لا يوجد شيء يحفز الإدارة مثل نظام حوافز مرتبط بالقيمة الاقتصادية المضافة. إلى جانب هذا يستوجب نجاح تطبيق منهج (EVA) في المؤسسة توفر القيادة الفاعلة وإيمان الإدارة التشغيلية بالمنهجية والاقتناع بها من خلال الشرح والتدعيم والتدريب والاتصال، وإلا فإن تطبيقها لا يحقق النجاح المأمول.

4- إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC/ABM):

* عموميات حول ABC/ABM :

إذا كانت مسألة القيمة تعتبر إحدى المبادئ المحورية في منهج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فإن التكلفة عنصرا أصيلا في القياس المالي (بما فيها المصاريف الإضافية وتكلفة العمل والإنتاجية وتكلفة الجودة... الخ). رغم إمكانية توفير نظم المحاسبة التقليدية، البيانات بدون صعوبة إلا أن تحديد سبب التكلفة بدقة ليس بالسهل ويتعذر معه التحكم الفعال في

1- الذين يحددون الأسعار في أي سوق للأوراق المالية، تطلق عليهم شركة Stern اسم Lead Steers

التكاليف. أدت هذه النقطة إلى نشأة إدارة التكاليف على أساس الأنشطة ABC/ABM (حوالي سنوات التسعينات)¹ فتكشف هذه الأخيرة عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتبين محددات التكاليف، وهي بهذا تلعب دورا هاما مساهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين العمليات وقياس الأداء².

إذن انتهاز المؤسسة لأسلوب تقدير التكاليف على أساس الأنشطة يجعل المؤسسة تعيد النظر في محددات التكلفة و تقيسها في إطار أداء العمليات أي من خلالها تحاول الإجابة عن السؤالين التاليين: ما هي القيمة التي يضيفها النشاط وفي أي مرحلة منه تضاف القيمة؟ والثاني: كيف يمكن تحسينها؟ يركز الإطار الاستراتيجي ل(ABM/ABC) على مبدئين: الأول داخلي و الثاني خارجي.

1- المبدأ الأول: يتضمن الهيكل والعمليات والمهارات والأساليب و له 4 مقاييس هي:

* إعداد الميزانيات على أساس الأنشطة

* إدارة الميزانية

* إدارة الطاقة الإنتاجية

* إدارة العمليات.

2- المبدأ الثاني: يتعلق بجحاح العملاء والمنافسين والمساهمين وتوجد له أيضا 4 مقاييس هي:

* تقدير التكلفة

* الربحية

* تحليل محافظ الأوراق المالية

* التسعير والتقدير (Estimating).

يقول " نيك ديفلين" (العضو المنتدب بمؤسسة ديفلين و شركائه البريطانية) " إن منهجية التكاليف على أساس

الأنشطة تركز على الالتزام بتغيير الإدارة بما يسمح بنقل المؤسسة من مركزها الحالي إلى رؤية مستقبلية من خلال:

- إعادة الهندسة
- إعادة موازنة الموارد
- إعادة التفكير في أسلوب تقديم الخدمة
- التحسين المستمر.

يضيف كل من "ماريال جرانت و ديك زمبيك" (هيئة خدمة الإيرادات الداخلية في USA) أن منهجية (ABC) تنظم

كافة المعلومات المتصلة بالتكلفة بناء على الأنشطة وذلك انطلاقا من اعتقاد أساسي و هو أن للتكلفة أسبابا، و أن هذه الأسباب يمكن إدارتها وكما ربطت التكاليف بالمسببات بشكل أو ثقل، كلما أصبحت المعلومات المحاسبية أكثر فائدة في توجيه القرارات الإدارية. لذا من الضروري تقريب حقيقة التكاليف بأسلوب متعدد يشمل:

- تكاليف مباشرة للمنتجات والربائن

- تكاليف العمليات والأنشطة.

و يبقى تخطيط التكاليف ضروري لقيادة والتحكم في مردودية المنتجات في حين جاءت منهجية ABM/ABC

لتسد هذه الحاجة .

¹ - لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة :

- Planchu. V , Mesures et amélioration des performances industrielles , OPU (Collections Fragments de cours), Tome II, 2006, Paris, P143.

- Jaulent. P & Quarès. M- A, « Méthodes de gestion », Ed d'Organisation, Paris, 2004, P94.

² - WWW.Alphacem.Fr / Le challenge du management : Diminuer les couts et augmenter la valeur.

* الصعوبات التي اعترضت تطبيق ABM/ABC:

بعد هذا العرض لمنهجية ABM/ABC، نتناول في الأخير الصعوبات التي اعترضت تطبيقها، حيث بعد الآمال الكبيرة التي بنيت عليها الاقتراحات النظرية لأنظمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، اهتم الكثير من الكتاب والمؤسسات بمعرفة النتائج المرجوة من المنهجية المتبعة ودرجة مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة. وبهذا الشأن نذكر:

- صعوبات تطبيق ¹ABC:

يقدم M.Roberts و R.Silvester² دراستين حول مؤسسات أمريكية التزمت بتطبيق منهجية ABC أولى الدراسات أعدت من قبل (Institut of management accountants) وأقرت بأن فقط 41% من المؤسسات محل الدراسة تستعمل النظام (ABC) وثلاث (3/1) المؤسسات المتبقية تحضر مستقبلا لاعتماده، وفي المقابل أكثر 80% من المؤسسات المستعملة للنظام (ABC) لم تلاحظ تحسينا في أرباحها الصافية.

أما الدراسة الثانية فأعدتها Consortium of advanced manufacturing international (CAM-I)، هي أيضا كان لها نفس الاتجاه لأن فقط مؤسسة واحدة من بين ثلاثة (3/1) هي التي لاحظت تحسین في الربح الصافي نتيجة إتباعها منهجية ABC.

إذن ما هو سبب فشل تطبيق ABC في تحسين الأداء. قد تكون الصعوبات التقنية التي تعترض تكوين النظام الذي يحدد أهمية النشاطات فيكون النظام جد معقد، وكذلك حساب التكاليف تظهر صعوبات أساسية من طبيعة تنظيمية في مستويين هما:

- مواجهة التغير الداخلي للمؤسسة

- غياب الاستعمال أو الاستعمال غير الملائم للمعلومات الناتجة عن نظام ABC.

وضعت دراسة Roberts و Silvester و CAM-I عوامل أساسية لنجاح منهجية ABC هي:

- وجود مسبق لبرامج تحسين الأداء مبني على العمليات في المؤسسة

- وجود مشروعية معترف بها على مستوى عالي في المؤسسة

- الوصول السريع إلى المعلومة التي يحققها النظام

- استعمال المعلومات الناتجة لتنسيق و إدماج النشاطات

- قد يختل لتوازن وضع الأفراد نتيجة استعمال المعلومات الناتجة عن نظام ABC فقط.

في الأخير قد يرجع غياب الأثر الإيجابي لنظام ABC على نتيجة الصافية للمؤسسة بسبب حواجز و عوائق هيكلية

للتغيير أي (رفض التغيير) وليس نتيجة لنقص نظري أو تقني في نظام ABC (Silvester, Roberts:1996).

- أما بالنسبة للصعوبات التي تعترض تطبيق ABM:

يعتبر (J.R Reeves³) أنه يمكن تطوير تقنية ABM في ثلاث أشكال مختلفة.

* أول هذه الأشكال هو تكوين و إعداد "أداة تحسين التنظيم" (un outil d'amélioration organisationnel) تمهد

إلى تحقيق الأمتلية للعمليات الإدارية. حيث تتكامل التقنية مع أساليب أخرى مثل إعادة الهندسة لتركيز الملاحظة على تكلفة

النشاطات (ABC) و مسببات التكاليف.

* ثانيا هو اقتراح نموذج لحساب التكاليف ومنه احتساب سعر البيع.

¹ - Malo. J-L, Mathe. J-Ch, L'essentiel du contrôle de gestion , 2ème ED Organisation, Paris, 2002, P. 264.

² -Roberts. M, Silvester.R, Why ABC fails and how ill may yet succeed, journal of cost management, Hiver, Paris, 1996.

³ - Reeves, J.R ,Projects, Models, and Systems, Where is ABM headed, journal of cost management, Paris, été, 1996.

* وأخيرا أحسن استعمال ل (ABM) حسب Reeves أي الذي سوف يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة هو استعمال (ABM) كنظام يساعد على اتخاذ القرار، فيقدم معلومات ديناميكية خاصة بالتكاليف ويسمح بتحريك الفاعلين لتخفيض التكاليف وتحسين التدريب التنظيمي.

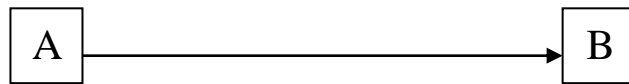
إذن يجب السيطرة والتحكم في المضامين الجديدة والدورات الجديدة للمعلومة الناتجة على أنظمة ABC أو ABM. ومن التحليل تبين لنا أن إستراتيجيات التبني (الاعتماد على معيار واحد) هي غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، إنما يجب أن تكون المؤسسة قادرة على بناء قاعدة من الكفاءات والموارد تواجه من خلالها التطبيقات المتعددة المحتملة. إذن الصعوبة تكمن في خلق نظام تطوير واسع يسمح بإدخال الفرص العديدة وخاص بالمؤسسة ليضمن خصوصيتها ومشروعيتها.

تعتبر نظرية الموارد أن المؤسسة تملك ثروة من الموارد الخاصة (P.R.P) تتكون من :

- موارد مالية : تشمل تدفقات الصندوق الداخلية
- موارد بشرية : تمثل المستخدمين
- موارد مادية: هي عبارة عن التجهيزات
- موارد تكنولوجية: تتمثل في إدماج التكنولوجيا و التحكم فيها
- موارد تنظيمية: تشمل نظام المعلومات والمراقبة
- موارد غير ملموسة تتمثل في العلامات التجارية والمهارات.

إضافة على هذا يجب إضافة الموارد الخارجية التي تدمجها المؤسسة في إستراتيجيتها مثل الموارد المالية الجديدة (القروض) أو الموارد التكنولوجية الجديدة، إذن هي عبارة عن محفظة من الموارد المدخلة (Internalisables). وهكذا تصبح محفظة الموارد المتداولة (Mobilisables) $PRM=PRP+PRI$

إذن محفظة PRM تمثل القدرة الكلية للتطوير في المؤسسة وذلك حسب نظرية الموارد التي تركز على تقدير الموارد الإستراتيجية، حيث يجب أن نمر من محفظة الموارد المتداولة (PRM) إلى محفظة الموارد الإستراتيجية (PRS) وهو تقريبا نفس المنطق الذي يركز عليه الأداء المتوازن الذي سنتناوله لاحقا بالتفصيل. بمعنى آخر يعكس التحليل المالي الوضع الذي يبينه الشكل التالي:



حيث أن الانتقال من A إلى B هو معلوم مسبقا، وأي انحراف عن ذلك سيكون له نتائج¹. أما القياس المتوازن فيناسب الشكل التالي:



¹ - Mendoza, C & Zrihen.R, Du balanced scorecard au tableau de pilotage , L'expansion management review, N °95, Decembre1999, Paris, pp102-110.

B يمثل عدد من الأهداف لفئات مختلفة، يمكن أن تتناقض فيما بينها.

خلاصة:

مما سبق يتجلى بوضوح أن المؤسسات الرائدة تجري إعادة النظر فيما يتعلق بالأداء المؤسسي من خلال دراسة قضايا مرتبطة بالقيمة، التوازن، التكامل و الأداء الاستراتيجي. ساعية إلى تفادي ما تتميز به المعايير المالية من: (كريستن أشتون، 2001: 229)

- 1 تتطوي المقاييس المالية التقليدية على قيود و حدود فهي غير تنبؤية و متحيزة تاريخيا و تركز على المدخلات، كما أنها بحكم طبيعتها لا تستطيع أن توجه التغيير في العمل الذي يعد متطلبا جوهريا في أي مؤسسة تواجه واقعا تنافسيا.
- 2 جاءتا عليه فقد تم التركيز على محور جديد يهتم بإنشاء القيمة و قياسها أي تطبيق مبادئ القيمة الاقتصادية المضافة، ثم إلغاء (تعويض) الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- 3 ضرورة ارتباط المقاييس المالية بالمقاييس الأخرى في المؤسسة في مجموعة من المقاييس الإستراتيجية و المتكاملة للأداء، على أن تكون الروابط بينها واضحة، حتى يتمكن العاملون في غير المجال المالي من فهم أهميتها، فالتوازن هو ضروري هنا.
- 4 -من الناحية المالية ينطبق التوازن أيضا على قياس أسس الإيرادات و التكاليف مع ضرورة أن تقيس إدارة التكاليف - باعتبارها إحدى الضوابط الداخلية من منظور أوسع من خلال بؤرة التركيز، و المنهجيات المتصلة بالعمليات، مثل تقدير التكاليف القائم على الأنشطة.

إضافة لهذا يتلقى القياس المالي التقليدي ضغوطا للمراجعة بسبب تصميم نماذج مختلفة من قبل المؤسسة أو المؤسسات نفسها، أثبتت فعاليتها في حل المشاكل (خفض التكاليف، حل مشاكل تنافسية...) من جهة، و من جهة أخرى الأهمية المتزايدة لقياس الأداء البيئي و دورها في وضع إستراتيجية المؤسسة الصناعية و الخدمية على حد سواء بسبب عواقب التلوث البيئي و كرد عن الضغط العام المتنامي للحكومة الذي ينادي بضرورة إخضاع المؤسسة للمساءلة الاجتماعية.

في ختام مناقشتنا للاتجاهات الموجهة لإعادة التفكير في القياس المالي، نقول: أنه يجب على كل مسؤول تنفيذي ذكي مدرك للوضع أن يضع في اعتباره الأبعاد الاجتماعية للتحكم التنظيمي و المساءلة العامة، وهل يمكن قياس هذه الأبعاد داخليا؟ ربما لا وأكد يكون صعبا. لتجاوز كل هذا، على المؤسسة أن تدرك و تعي حقيقة الأمر، محاولة إزاحة الغموض عن المفاهيم و المقاييس و الالتزام بتنفيذ الخطة (الخلطة) السحرية التي تضمن الأداء الشامل - الاستراتيجي - المؤسسي. أو الارتقاء بمستويات الأداء الحالية بإتباع النصائح التالية (كريس أشتون، 2001: 232):

- 1 -في ظل بيئة العمل المتغيرة، و بما أن الأداء المتفوق هو أول أولويات المؤسسة، فهل تزال المقاييس المالية ملائمة؟ هل هي مرتبطة بمقاييس الأداء الأخرى؟ وهل تسهم في تكوين القيمة؟
- 2 -يمثل تكوين القيمة أو إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ضرورة مطلقة لمؤسسات القطاع العام والخاص، فيجب على كل مسؤول أن يتساءل حول ما إذا كانت مؤسسته تكون مبدأ القيمة أو تدمره أم أنها لا تفهمه و تقدره حق التقدير؟
- 3 ظهور مداخل جديدة تطبيقية إلى جانب القياس المالي (ABC/M ، EVA ، مؤشرات بيئية) و توقع ظهور منهجيات أخرى يجب دراستها و تقييمها.
- 4 -إحداث التوازن الكامل بين المقاييس المالية و غير المالية، وجعلها أكثر تنبؤية لتكوين مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الاستراتيجي.
- 5 -بما أن طبيعة بيئة العمل المتغيرة تستدعي التوجه نحو التحكم المؤسسي و الشمول و المساءلة الاجتماعية و الأداء البيئي، لذا يجب دراسة الآثار الناشئة عن هذه الاتجاهات (من حيث مردودية المؤسسة و سمعتها).

خاتمة:

يتناول هذا الفصل وصفا تحليليا لمفهوم وعناصر التحليل المالي من حيث الأهداف ومصادر المعلومات الأساسية التي يستند إليها التحليل المالي. وتبين أن هناك أسلوبين أساسيين يتم بهما التحليل المالي التقليدي هما: أسلوب التحليل القطاعي وأسلوب تحليل السلاسل الزمنية. وثلاث طرق تشمل طريقة الأنصبة النسبية للقوائم المالية، والمؤشرات المالية وأخيرا تحليل الاتجاه. كما ذكرنا أن محاور التحليل المالي تتوقف على طبيعة النشاط الخاص بالمؤسسة (صناعية، تجارية، خدمية)، وتتوقف أيضا على طبيعة الغرض الذي يستخدم في التحليل. ففي مجالات التنبؤ بفشل أو نجاح المؤسسات تستخدم أساليب إحصائية دقيقة مثل أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وأسلوب التمايز في التوصل إلى دوال رياضية لتصنيف وتقييم أداء المؤسسات. رغم النفع المحقق من استخدام التحليل المالي التقليدي، إلا أنه بسبب التطور السريع لبيئة الأعمال الحديثة، جعل من التحليل المالي غير كاف لتلبية احتياجات مؤسسات العصر الحديث. حيث أن استناد التحليل المالي إلى قيم تاريخية وقوائم مالية معدة في ظل سياسات وطرق محددة مع عدم الأخذ في الاعتبار أثر التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة وعدم القدرة على إدخال البعد الاستراتيجي، أدى إلى صعوبة استمرار الاعتماد على التحليل المالي كأساس لقياس أداء المؤسسة مما يتطلب ضرورة استخدام أساليب أخرى أكثر شمولية أهمها بطاقة القياس المتوازن للأداء. وهو موضوع الفصل الموالي (السادس).

الفصل السادس

قياس متعدد الأبعاد للأداء

مقدمة:

إن عملية قياس الأداء هي عملية قديمة قدم المنظمة نفسها، فمنذ أن بدأ الإنسان يمارس نشاطا اقتصاديا كان إجراء تقييم وقياس الأداء مرافقا له، وإن لم يكن معروفا بالمسميات والمصطلحات المتداولة في عالم اليوم. لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط. إن هذا القياس عنصر حيوي وأساسي في تقييم الأداء في عالم اليوم أيضا، ولكن تطور الحياة بجوانبها المختلفة والتطور التكنولوجي و المعلوماتي الكبير الذي سهل من عمليات الإنتاج أصبح عنصر القياس المالي غير كافي لوحده لإعطاء صورة واضحة عن موقف منظمة الأعمال الفعلي، وعليه كان لا بد من إضافة معايير أخرى غير مالية مثل الجودة والمرونة والإبداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المؤشرات الأخرى، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة متكاملة عن أداء منظمة الأعمال. إن التغير الكبير والجذري في أساليب وعوامل نجاح المنظمات والذي يرجع إلى تغيرات جوهرية في البيئة المعاصرة، جعل معظم المنظمات الآن تتجه إلى إعادة هندسة نظم المنظمة حتى تتمكن من الاستجابة بفاعلية للتغيرات المستمرة سواء في البيئة الخارجية المحيطة بها أو البيئة الداخلية. وعلى الرغم من استخدام المنظمات لعدد من الأساليب الإدارية الإستراتيجية مثل: (التخطيط الإستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة...) لتواجه المتغيرات البيئية، إلا أن نظم تقييم وقياس الأداء لم يتم تطويرها بما يتناسب مع ما حدث من تطوير وتغيير في الأساليب الإستراتيجية الحديثة وأصبحت لا تناسب، للتعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة وإظهار نقاط القوة والضعف التي تمكن الإدارة من تجنب نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة لتحقيق الأهداف. ولهذا فنظم تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال أصبحت غير مناسبة وأصبح هناك ضرورة لوجود نظم تقييم أداء إستراتيجية، وهذا هدف الفصل السادس.

I- مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة:

1 - مفهوم الأداء المؤسسي:

كثيراً ما اعتبر علماء الإدارة والمهتمون بقيادة الأداء أن مراقبة التسيير هي مرجع يحتضن مفهوم الأداء، نجد منهم: Porter, Cooper, Kaplan, Lebas, Lorino, Mevellec, Sénéchal.... حيث عرفت القيادة بالأداء عدة تيارات فكرية يمكن ترتيبها في الشكل التالي:

شكل رقم (6-1): الترتيب الزمني لمختلف التيارات الفكرية المتعلقة بالقيادة بالأداء



المصدر: Lauras.M, Méthodes de Diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion des chaines logistiques, Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Toulouse, 2004, p117. والتعريف المقترح للأداء المؤسسي أو الإجمالي هو التحصيل المقترن والمتزامن للملائمة والكفاءة والفعالية، مقدرة في شكل تكاليف وقيم بالنسبة لإجمالي حياة النظام¹. ومن خلال ما تميز به الأداء الإجمالي من مميزات، تنشأ بعض المشاكل من الواجب حلها لتحقيق الأداء الإجمالي، نستظهرها في الجدول التالي:

¹ Bourguignon. A, Peut-on définir la performance globale , Revue Française de comptabilité, Paris, 1995.

جدول رقم(6-1): إشكالية الأداء الإجمالي

طرق الحل لتحقيق الأداء الإجمالي	خصائص الأداء الإجمالي
التجميع والنشر (Agrégation et déploiement)	متعدد المستويات (الإستراتيجية، القرارية، العملية)
التنبؤ والتحديث (Prévision et actualisation)	متعدد الفترات (المدى القصير، المتوسط، الطويل)
تقييم متعدد المعايير (Evaluation multicritère)	تعدد الفاعلين (مبدعين، منتجين)

المصدر: Sénéchal.O, Pilotage des systèmes de production vers la performance globale ,

Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Valenciennes, 2004, P43

على الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكان الحصول على البيانات وتوافرها، لكنها لا تقدم بمفردها مؤشرات دقيقة للأداء، لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة المدى فحسب (الدليمي، 1998: 83)، ولكون المؤسسات لا تسعى فقط إلى تعظيم الربح بوصفه هدفاً قصير المدى فحسب ولكن الأهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية، فإن المعايير المالية تقف عاجزة عن وصف نجاح المؤسسة. وقد سعى كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء بإضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الإستراتيجي (الخفاجي، 2004: 265)، وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد ومؤشرات الأداء الإستراتيجي لكن حداثة هذا المفهوم جعلته دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه.

فعبّر كل من (Keats & Hitts) و (Robius & Wiersema) و (Miller & Bromiley) عن الأداء الإستراتيجي بكونه انعكاساً لتحقيق أهداف طويلة المدى وأهداف البقاء والتكيف والنمو (المنصوري، 1998: 43). ويذكر أنه بالإمكان قياس أداء المؤسسات باعتماد مؤشرات مالية وتسويقية (Eccles, 1991: 131) وإنتاجية معا مع كل إستراتيجية تتبعها هذه المؤسسات. ويرى (Ansoff & Medonneleg) أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في المدى القريب والبعيد، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما: دورة حياة المؤسسة ومستوى الربحية (أحمد، 2003: 28). ويشير (Chan & Tluff) أن النظر إلى الأداء الإستراتيجي يتم من زاويتين هما: موقف المؤسسة الداخلي والخارجي¹. ويرى (Atkison & Ontario, 1998 : 85) ، أن الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات. ويشير (مصطفى، 1998: 37-38) إلى أنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي بمقاييس موضوعية تمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس إدراكية تمثل في المؤشرات غير الكمية، وتتفق الباحثة مع توجه معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية في أن المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر بمفردها عن الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، وإنما يجب اعتماد مقاييس مركبة في عملية القياس.

2 - محددات الأداء المؤسسي:

سبق وأن عرفنا الأداء الإجمالي بضمان البقاء والاستمرار ودعم النمو، رغم صرامة هذا التعريف إلا أنه لا يكشف بشكل واضح وصريح عن العوامل المحددة للأداء الإجمالي. بمعنى الأسباب التي تجعل من المؤسسة (X) على LT لها أداء بالنسبة لمؤسسات أخرى؟ قد تتنوع وتتعدد الأجوبة كما تتغير مع الوقت، فتختلف اليوم عما كان منذ 30 سنة، وتبدو أنها

¹ - WWW.nb.rug.net

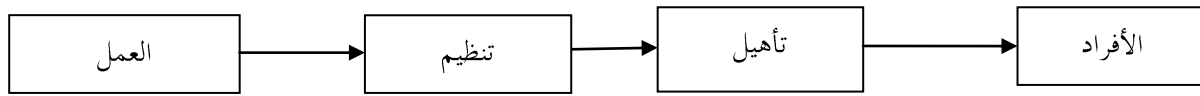
أكثر حساسية للدور الذي تلعبه الموارد البشرية.

بصفة عامة مع بداية القرن 20 ومع بداية المؤسسة الصناعية الكبرى عرفنا 3 نظريات تناسب كل واحدة منها تفكير خاص يتعلق بأحسن طريقة للحصول على الأداء، يمكن إيجازها فيما يلي:

2-1 - الأداء من خلال التنظيم:

ميز هذا الأسلوب النصف الأول من القرن 20، ودعم دراسات مدرسة (OST) التنظيم العلمي للعمل¹ ضمن هذا التفكير، ينتج الأداء المؤسسي عن القيمة المحققة عن التنظيم، فتهيكل العمل ومختلف المناصب التي بدورها تحدد التحصيل المهني، وفيما بعد يطلب من العمال التعامل كمركبات قابلة للتغير (composants interchangeable)، موثوق بها، ودورهم ليس التفكير والبرهنة على المبادرة، إنما يطلب منهم إعادة الإنتاج (reproduire) بأكبر وفاء ممكن وهكذا تتسلسل محددات الأداء الإجمالي كالاتي:

الشكل (6-2): تسلسل محددات الأداء الإجمالي



طلب العمل

الكفاءات المحصلة

المصدر: بتصريف من الباحثة.

أما بالنسبة للاختلافات الوظيفية التي يمكن أن تنشأ على مستوى النظام الاجتماعي، ستعالج بالمفاوضة الجماعية مع الأجهزة النقابية.

نلاحظ في هذه النظرية أن الأداء يتجه تلقائياً إلى مفهوم الإنتاجية والذي يحتزل في شكل الإنتاجية المباشرة للعمل

أي: (الكميات المنتجة / عدد ساعات العمل).

2-2 - الأداء من خلال الإستراتيجية:

نشأت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية 1950، عند ملاحظة عدد من الإخفاقات في النموذج التaylorي، حيث رغم وجود مؤسسات كان تنظيمها نظرياً كامل (خال من العيوب)، إلا أنها حصلت على نتائج سيئة لأنها غير قادرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلاً.

تطور هذا الأسلوب بفضل بعض مكاتب المراقبة (Consultants) مثل: Mac Kinsey, Boston Consulting

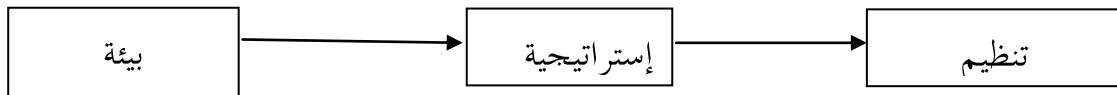
Group... ومدارس الإدارة مثل، Harvard, Mit...، عندما أخذت متطلبات السوق تؤثر شيئاً فشيئاً على الإنتاج

حيث طرح التساؤل التالي: ما الفائدة من أحسن تنظيم إذا وجه لإنتاج منتج لا يرغب في اقتناؤه الزبون؟ وهذا ما حتم

على المؤسسة توقع التنبؤ بالتطورات والاستعداد لها، أي استدعى الأمر وجوب توفر الإستراتيجية المناسبة. لأن وجود

إستراتيجية جيدة يعرض أمام المؤسسة فرص النجاح، وبالتالي كان التسلسل المنطقي للمحددات كالتالي:

الشكل (6-3): تسلسل محددات الأداء من خلال الإستراتيجية



المصدر: بتصريف من الباحثة.

¹ هي دراسات دخلت إلى أوروبا مع بداية الحرب العالمية الأولى وسيطرت حتى بداية 1960. Fayol.

في مثل هذا التفكير تبقي جودة التنظيم مهمة وأساسية لكن ليست قاطعة (Décisive)، حيث لم يعد نموذج OST يحتل دور مركزي. ركز هذا الأسلوب على فهم وإدراك البيئة المحيطة فاتجه تلقائيا إلى تعريف الأداء الإجمالي بالمنافسة (Compétitivité).

2-3- الأداء من خلال الأفراد:

ظهر هذا الأسلوب مع بداية 1980، ونتج عن ما أحدثته تحدي المؤسسات اليابانية ومنافستها المدهشة كونها:

- لا تتوفر على موارد طبيعية ولا على عوامل الإنتاج (آلات، يد عاملة)
- لا تتوفر على تنظيم أساسي مختلف
- لم تختار استراتيجيات أحسن.

لكن تختلف في شيء واحد هو: " الجودة الفردية والجماعية لمواردها البشرية"، حيث ساد الشعار التالي، في ملتقى معهد المؤسسة في 1985 في باريس: "Ce sont les hommes qui font la différence" فما هي محددات الأداء من خلال الأفراد؟

في نفس الملتقى السابق، عرف J.M. Descarpentries الكفاءة البشرية على أنها نتيجة حتمية لفريق عمل متعاون، كفاء، محفز، يتصل أعضائه فيما بينهم بلغة وقيم مشتركة ويعرف هذا في الأنتروبولوجيا بمفهوم الثقافة. إذن الكفاءة البشرية (Eh) يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$Eh = M.C.C$$

حيث:

M : إرادة التصرف والنجاح، العفوية الديناميكية لكل فرد. (Motivation)

C : المهنية، المهارة والمعرفة، وهي شرط الكفاءة الفردية. (Compétence)

C : لغة مشتركة، قيم مشتركة، اعتراف متبادل وهي شرط الكفاءة الجماعية. (Culture)

يتواجد كل من هذه المحددات الثلاث تحت تأثير مباشر لنظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، الذي يراقب بدوره التأهيل المحصل (Qualifications requis) من طرف أعمال التنظيم.

من المعادلة السابقة يظهر لنا أن التحفيز يدعم بالكفاءات والثقافة من خلال 3 حلقات للتغذية المرتجعة وهي:

- حلقة: (الكفاءات ← تحفيز): حيث أن الحصول على كفاءات كبيرة، يدعم طبيعيا حاجة الأجراء إلى الإنجاز والإتمام (accomplissement) وهذا ما يدفعهم إلى التصرف (Agir) وبالمقابل، عامل محفز يرغب دائما في الحصول على كفاءات أكثر.

- حلقة: (كفاءات ← ثقافة): تطوير الكفاءات بالنظر إلى مستوى المعارف عموما له أثر إيجابي على الثقافة.

- حلقة: (ثقافة ← تحفيز): إن ثقافة قوية ومتبادلة تعظم الحاجة إلى الاعتراف والانتماء وتدفع إلى العمل بميول

تخلقي (mimétique).

في هذا الإطار الوظيفي الجديد للمؤسسة يطالب العامل بأن يكون فاعل أي بصفة دائمة مسؤول عن تصرفاته ويرهن على المبادرة والتجديد، وهو ما يتناقض تماما مع النموذج التaylorي. لكن مثل هذا التحرير (libération) إذا لم يقنن ويوجه، قد يشكل على المؤسسة خطر في المدى الطويل كعدم الارتباط والانسجام. و أمام هذا، تبقى الثقافة، الوسيلة الضرورية التي لا غنى عنها لتأليف الطاقات وتوجيه المبادرات، فهي وسيلة أكثر كفاءة مما هو موجود داخل الفاعلين أنفسهم.

منذ 1985، أنجزت عدة دراسات من أجل إحاطة أحسن بمفهوم الكفاءة أو الأداء من خلال الأفراد وخلصت إلى

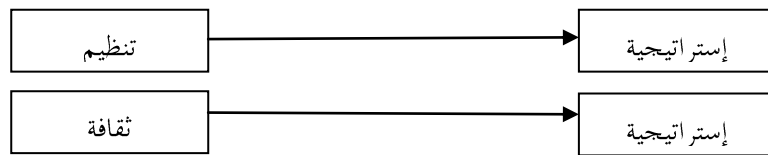
أن اقتناء الكفاءات وتطويرها وتسييرها، يفرض كعامل أساسي ومصيري للحصول على الكفاءة الإنسانية مهما كان شكلها. لكن بعد هذا العامل، على ماذا يتم التركيز؟

يعتبر (1991, M. Ledru & S.Michel¹) أنه إذا كانت الكفاءات دائما مصدر للأداء في المؤسسة فإنها تبقى

غير كافية لتجديده، حيث عند كفاءات متساوية، تختلف مستوى الأداء، وإذا كانت الكفاءات هي معرفة ومهارات فإن الأداء يفرض دائما وجود الرغبة في الإنجاز والعمل (vouloir faire) أو التحفيز، الذي بدوره يحدد استراتيجيات العمل المختارة من طرف العامل، استراتيجيات تخضع لمخطط العمل الذي يساعد على الأقل على إمكانية تحقيق العمل (pouvoir faire). والمحيط في حد ذاته يتصف بمعطيات التنظيم (الأدوار الموكلة، الوسائل...) ومعطيات الثقافة.

مبدئيا، نعتبر النظام الاجتماعي كلعبة بين عدة فاعلين، كل واحد منهم يرغب في تحقيق أهدافه ولذا، يطور استراتيجيات، والتحفيز هو نتيجة لألعاب الفاعلين. لا تكن اللعبة حرة، فهو يعمل تحت قيد مزدوج، الأول هو الخاص بالمنظمة والذي يفرض هيكلتها وقواعدها، في نفس الوقت يملك الفاعلين وسائل لتوجيه هذه القواعد للماهية الأصلية. هذا التأثير المزدوج بين الفاعلين/ تنظيم، يرجع إلى دراسات علم اجتماع المنظمات ل (77، Crozier Friedberg²). يجدد أيضا الفاعلين في اختياراتهم بثقافة معينة. في نفس الوقت الثقافة ليست ثابتة (متغيرة) بإمكانها أن تتطور تحت تأثير التنازلات والاتفاقات التي يعقدها الفاعلين.

وطورت هذه المفاهيم الثقافية للتنظيم الاجتماعي من طرف (1989, Ph. D'Iribarne & R. Sainsaulieu³) في الأخير تتطور الاستراتيجيات الفردية والمحفزات في إطار حر (على الأقل جزئيا) المزود بعدم تعيين (غموض) ألعاب الفاعلين (jeux d'acteur) وهذا ما يرجع إلى ميزة "الحرية" واستحالة التنبؤ كليا للعلاقات الإنسانية. لكن هذه اللعبة تتم تحت القيد المزدوج للتنظيم وهنا نجد الجانب الهيكلي، وأيضا ثقافة المجموعة، كونها أحد الجوانب التي يعتمد مؤيدي الأسلوب التنظيمي على إهمالها وتجاهلها. ومن أجل أسلوب نظامي يجمع بين مختلف ما جاءت به هذه الأساليب الثلاث، كل منها يحتوي على جزء من الحقيقة، في بادئ الأمر، يجب أولا الاعتراف بكل ما بقي غير ملموس (intangible) في التفكير التقليدي، حيث يبقى التنظيم كمحدد رئيسي للفعالية والأداء وذلك بترتيب وتصنيف أدوات الإنتاج والتسويق، إلى جانب الدور الكبير للأفراد في تحسين ومرونة هذا التنظيم، وهذا ما يؤكد أن التنظيم عامل للأداء. أما بالنسبة للإستراتيجية فإن الاختيارات التي يقوم بها المسيرون في مجال الأسواق، المنتجات، التنوع، تكنولوجيات الإنتاج، الاستثمار والسيطرة على الكفاءات الرئيسية، كلها محددة وهامة من أجل استمرار وتطوير المؤسسة وأداؤها. وفي مرتبة ثالثة يجب الأخذ في الاعتبار كل ما يتعلق ويدور حول مكانة ودور الأفراد في تحقيق الأداء. إذن من نموذج Descarpentries من الممكن بناء البطاقة النظامية التالية:



المصدر: بتصريف من الباحثة.

¹ Ledru. M & Michel.S, Capital-Compétence dans l'entreprise , ESF Edition, Paris, 1991.

² Crozier. M & Friedberg. E, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.

³ D'Iribarne. Ph, La logique de l'hon nem, Seuil, Paris, 1989.

طبقا لما جاءت به المدرسة الإستراتيجية، إذا كانت الإستراتيجية، أساسا تحدد التنظيم، غالبا ما يجبر المسيرين على اختيار الإستراتيجية المناسبة للتنظيم والملائمة لثقافة للمستخدمين. من خلال هذه البطاقة النظامية، نستنتج أن الأداء الإجمالي، يرتبط دائما بالبيئة وينتج عن:

- اختيار الإستراتيجية الأحسن، فتنحقق الفعالية الإستراتيجية (Es) التي تنبثق عن الملائمة.
- جودة التنظيم، أو الفعالية التنظيمية (Eo) والتي تنطوي في آن واحد على الملائمة والفعالية.
- وعلى قدرة الأفراد على وضع الإستراتيجية وتشغيل هذا النظام. إذن الفعالية الإنسانية (Eh) التي تنشأ عن الفعالية - النتيجة.

ينعكس ارتباط الكفاءات الثلاثة في أثر تضاعفي فيؤثر مباشرة على الأداء الإجمالي.

وتكتب معادلة الأداء الإجمالي كالتالي:

$$\text{Performance Globale} = \text{Eo. Es. Eh}$$

أكد أنه على مستوى الكفاءات الثلاثة وبدون شك، أن أهمها هي (Eh) لأنها تشترط على فترة طويلة في آن واحد الإبداعية الإستراتيجية وقدرة التنظيم على التأقلم، لذا فهي تعد أهم الفعاليات المحددة للأداء الإجمالي إلى جانب أنها تعتمد على اللامادي.

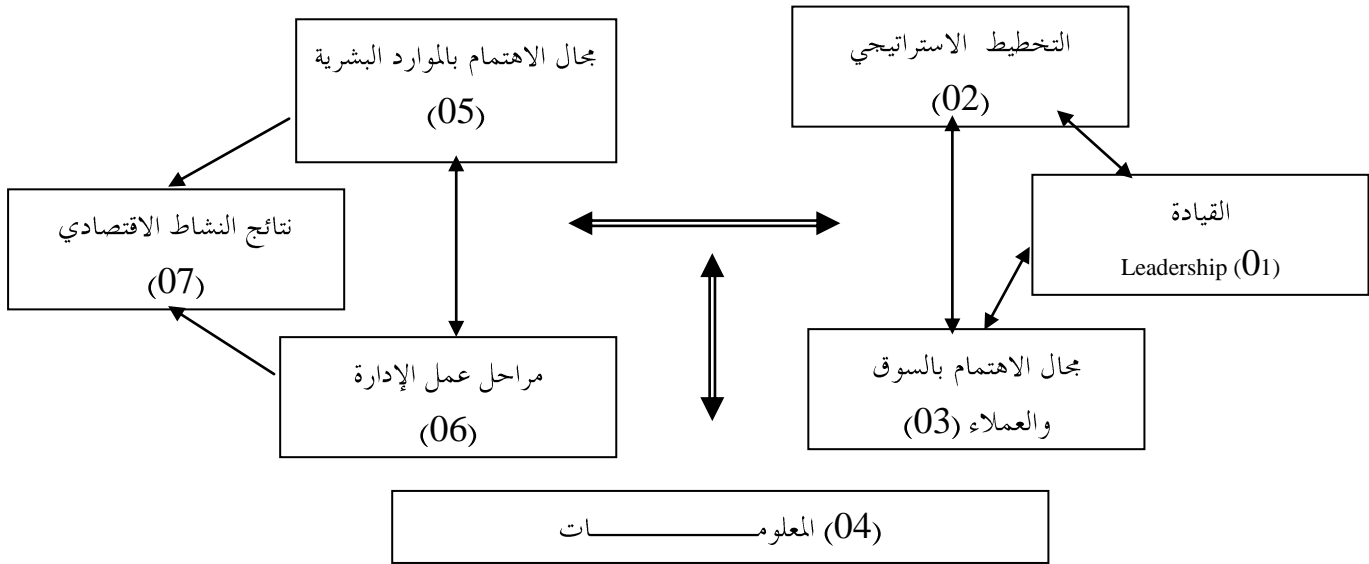
ويبقى في الأخير من المهم طرح السؤال التالي: ما هو دور تسيير الموارد البشرية (GRH) في تحسين أداء الأفراد؟ تلعب إدارة الموارد البشرية دور فعال من خلال:

- تطوير الكفاءات والمهارات من خلال مختلف عمليات التكوين وتسيير المهن.
- التأثير مباشرة على المحفزات من خلال الاستعمال الأمثل لمختلف الرهانات المرغوبة مثل الدخل، الحماية، الترقية، الاعتبار، السلطة.
- الاهتمام في الأخير بالتأثير غير مباشر لكن القوي للثقافة، وتوفير وسائل للتأثير عليها وتحريكها مثل، سياسات الاتصال الداخلي وتكوين المعرفة.

3- أبعاد الأداء المؤسسي:

يتم عمل المؤسسة بمدخلات ومجموعة من المعلومات وتنفيذ أنشطة مختلفة تؤدي إلى عرض مخرجات من خلال علاقات ارتباطية بين المدخلات والمخرجات وفي ضوء ما توفر من معلومات وأساليب تحليل . ويتضمن نموذج (Baldrige, 2003) الإطار العام لمنظومة عمل المؤسسة بتحديد العلاقات بين أطراف المؤسسة داخليا وبين المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها. كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل (4-6): الإطار العام للمؤسسة: البيئة والعلاقات والتحديات



المصدر: Baldridge National Quality program, 2003. Criteria for performance Excellence United States, département of commerce

يوضح النموذج أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تستند إلى تقسيم مجالات أداء النشاط إلى أربع محاور وهي:

- نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء
- نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية
- نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية
- نتائج أداء مستويات الكفاءة والفعالية للمؤسسة بما تتضمنه من تميز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط.

وبهذا حدد معيار Baldridge أربع خصائص أساسية للأداء المؤسسي هي:

- يركز المعيار على مخرجات النشاط المذكورة أعلاه.
 - يركز المعيار على النتائج ولا النظم والإجراءات لأنها تبقى تابعة لحجم المؤسسة وطبيعة النشاط.
 - يحافظ المعيار على نظم تصف المؤسسة بما يحقق استمرار البعد الشامل للأهداف.
 - يساعد المعيار على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.
- ويحدد معيار Baldridge للأداء المتميز للمؤسسة سبعة بنود أساسية هي:
- 1- القيادة
 - 2- التخطيط الاستراتيجي
 - 3- مجال السوق والعملاء
 - 4- المعلومات والتحليل
 - 5- مجال الموارد البشرية
 - 6- إدارة التشغيل
 - 7- نتائج النشاط (تمثل تقريبا 50% من المقياس الكلي للمعيار).

ويعتبر هذا البرنامج من المحاولات الجادة والحديثة في قياس الأداء المؤسسي، حيث حلل العديد من العوامل المهمة والمؤشرات لقياس هذا الأداء في كل من الأجل القصير والجانب الاستراتيجي أيضا. ولقد أوضحت العديد من الدراسات (PMEC) أن الأداء المؤسسي يضم أبعادا رئيسية ثلاثة هي: أداء الأفراد والوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل، ويتم هذا الأداء من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر، بمعنى أن تقييم أداء الأفراد يتم في ضوء أداء الأفراد في إطار وحداتهم المتخصصة، كما أن تقييم هذه الوحدات يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة التي تتضمن الوحدات، في حين أن أداء المؤسسة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها، ولذلك فإن مفهوم الأداء المؤسسي يستند إلى فلسفات أهمها (مخيمر وآخرون، 2000):

- 1** كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من "كل" وهذا "الكل" هو جزء من كل آخر أي تتداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول إلى الأداء المؤسسي ككل (الشامل).
- 2** لا تعني النظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء، فالأداء المؤسسي يتطلب تحقيقه تناغم إداري بين المستويات المختلفة لتحسين هذا الأداء ككل.
- إذن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها قياس الأداء المؤسسي تتضمن أربع مراحل متتالية هي:
- تحديد أهداف المؤسسة: تحدد هذه الأهداف من خلال مهام العمل التي تكلف بتحقيقها المؤسسة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
 - ترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط تحليلية (تفصيلية) للأداء
 - ترجم الأهداف إلى خطط تفصيلية، يتم من خلالها التحقق المرحلي للأهداف في ضوء البعد الاستراتيجي للمؤسسة.
 - تحديد مراكز المسؤولية الإدارية: تحدد مجالات المسؤولية الإدارية التابعة للأنشطة والشخص المسؤول عنها وفقا للمستويات المتدرجة داخل المؤسسة.
 - تحديد مؤشرات قياس الأداء: تشمل أربع مجموعات رئيسية تتضمن مؤشرات الفعالية، والكفاءة والإنتاجية، والجودة.
- ومن هنا يمثل الأداء المؤسسي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لغرض ترشيد القرارات الإدارية. لذا واجهت عمليات قياس الأداء المؤسسي مجموعة من الصعوبات في التنفيذ أهمها:
- * التعارض القائم بين الأهداف والأولويات المختلفة للأطراف التي يتم قياس أدائها وترتبط بمستوى أداء المؤسسة. فلكل مؤسسة أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، وقد تتعدد هذه الأهداف حيث يكون لكل هدف وزن وأهمية معينة، بل قد تتعارض عملية تحقيق بعض الأهداف مع البعض الآخر.
 - * غياب التحديد الدقيق لمهام وواجبات الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ازدواجية في أداء العمل، ولذا يجب تحديد دقيق لمهام كل قسم وتحديد مسؤولية كل طرف داخله في أداء هذا العمل.
 - * خلل هيكل العمالة داخل المؤسسة: يكون هذا نتيجة العمالة الفائضة عن حاجة العمل الفعلية خاصة في القطاع العام، أو بسبب وفرة العمالة غير الماهرة وندرة في العمالة الماهرة مما يؤثر سلبا على أداء الأفراد ومنه على مستوى أداء الوحدات والمؤسسة ككل.
 - * غياب تطبيق قواعد حوكمة الشركات: إن تطبيق قواعد حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق الأداء والاستغلال السليم لموارد المؤسسة بشكل يحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة (Stakeholders).
 - وقد يظهر ببعض مؤشرات قياس الأداء المؤسسي بعض القصور خاصة في مجال قياس العمل، كونه يختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يتم قياسه. ويظهر هذا جليا في صعوبة القياس الكمي في بعض الأعمال الإدارية والإشرافية والمالية. ولتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي يقترح إتباع أسس محددة (محييم وآخرون، 2000) وهي:
 - * تحليل الأداء ويبدأ بربط حجم العمل المنفذ في كل نشاط بالوقت الذي يستغرقه الموظفون في أداء العمل (عامل/ساعة).
 - * اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل.
 - * تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل.

* إمكانية تحديد وحدة قياس نمطية لبعض الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة.

4 - متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي:

يتطلب تطبيق الأداء المؤسسي توفر ثلاث عناصر أساسية لنجاح عملية الأداء وقياسها وهي كالتالي:

- 1 - الإدارة الإستراتيجية: هي التي تعمل على تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسة وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضا المناسب للعملاء، وقد تم تناولها بالتفصيل في الفصل الثالث.
 - 2 - الشفافية والمساءلة: تدخلان ضمن قواعد تطبيق الحوكمة، فالشفافية تتعلق بحق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار، أما المساءلة فتتسم بالدقة والسرعة، مما أدى إلى خفض تكلفة تداول الأوراق والملفات إلى جانب إشباع حاجة المستخدمين للمعلومات المالية والمحاسبية. ومن ثم ظهرت العديد من النظم المتقدمة مثل محاسبة تكلفة الأنشطة. إضافة إلى ذلك ظهرت نظم مالية تعتمد على شبكة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة فيتم ربط عناصر هذه التكلفة ببرامج للتطوير وتحديث المنتج وهو ما عرف بمحاسبة تكلفة المواصفات، يعمل هذا النظام على إيجاد العلاقة بين مجالات الإنفاق التي تحدث لإنتاج منتج معين أو تنفيذ نشاط معين والمواصفات الخاصة لهذا المنتج أو النشاط¹.
 - 3- تطوير نظم المحاسبة: إن التطور الذي تشهده بيئة الأعمال انعكس على النظم المالية والإدارية والمحاسبية. فطبيعة المخرجات من تقارير وبيانات ومؤشرات أداء المؤسسة في ظل التقدم المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور النظم المحاسبية التي تتسم بالدقة والسرعة، مما أدى إلى خفض تكلفة تداول الأوراق والملفات إلى جانب إشباع حاجة المستخدمين للمعلومات المالية والمحاسبية. ومن ثم ظهرت العديد من النظم المتقدمة مثل محاسبة تكلفة الأنشطة. إضافة إلى ذلك ظهرت نظم مالية تعتمد على شبكة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة فيتم ربط عناصر هذه التكلفة ببرامج للتطوير وتحديث المنتج وهو ما عرف بمحاسبة تكلفة المواصفات، يعمل هذا النظام على إيجاد العلاقة بين مجالات الإنفاق التي تحدث لإنتاج منتج معين أو تنفيذ نشاط معين والمواصفات الخاصة لهذا المنتج أو النشاط¹.
- ويلاحظ كلما كان النظام المحاسبي والمالي واضحاً من حيث الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها وسبل تنفيذها ساعد ذلك في تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من مخرجات هذا النظام. بما يحقق ويرفع كفاءة أداء المؤسسة. كما أن مرونة النظام من حيث تعدد مستويات التحليل وتوفير قواعد للبيانات يساعد في كفاءة وفعالية هذا النظام كأساس ومتطلب رئيسي لتحقيق التطبيق السليم لأداء المؤسسة.

II- الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء المؤسسي:

منذ بداية التسعينات، بدأ واضحاً الاهتمام الشديد بمحاولة الوصول إلى مستويات متقدمة في التميز من حيث تقديم الخدمة أو المنتج أو تحقيق الريادة في التكلفة وتحقيق الهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العميل، وهذا في مختلف المجالات الاقتصادية والخدمية، حيث أن المؤسسة المتميزة تظهر من خلال قدرتها على إقناع المستهلك بجودة وتميز المنتج دون غيره. إذن إن العمل على تحسين الأداء المؤسسي أصبح يميز الفترة الحالية من خلال الاتجاه نحو التميز في الجودة وتطبيق قواعد الجودة العالمية ومحاولة تحقيق أدنى مستويات التكلفة، ولذلك تنوعت الإستراتيجيات لتقديم منتج بشكل مختلف ومواصفات دقيقة تنافسية في ضوء البدائل المتاحة في السوق. ولقد أصبح هذا المدخل مرتبطاً بمدى التزام المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأهداف الطويلة. لذا نتناول فيما يلي، مقارنة بسيطة بين نظم القياس التقليدية ونظم القياس الإستراتيجية وإظهار أنها تتلاءم مع بيئة الأعمال المعاصرة ومتطلباتها، ثم نشرح الأداء من خلال العمليات وباستعمال الأدوات، ثم نعرض بعض النماذج الحديثة لقياس الأداء والتي نرى أنها تتماشى مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة، وبررنا اختيارنا لهذه النماذج للأسباب التالية:

- في ظل حدود المقاييس المالية وتعذر الحصول على البيانات الكمية لأداء المنظمات الخدمية وبما فيها البنوك المبحوثة

¹ - مثلاً في بنك تجاري وهو موضوع الدراسة الميدانية، يتيح هذا النظام إمكانية تقديم خدمات بنكية من خلال شبكة المعلومات الإلكترونية من عمليات سحب أو إضافة أو تحويل، ويتم تحقيق الخدمة في ضوء مواصفات من حيث سرعة التنفيذ والدقة واطمئنان العميل وحماية حسابات العميل من الاختراق إلكترونياً أثناء التنفيذ وبالمقابل يعبر عن هذه الخدمات بتكلفة محددة لكل نوعية من المواصفات.

فإن المقاييس المركبة تعد مؤشرا جيدا.

- يمكن تطبيق المقاييس المركبة على جميع المنظمات وفي جميع الظروف.
- يتميز نموذج (Kaplan & Norton) بالمرونة باعتبار أن لمنظمات الأعمال أهدافا متعددة ومرتبة حسب الأولويات. نرى أن المؤشرات التي تضمنتها نماذج Zakon, Kaplan & Norton, Delaney & Huselid تعبر إلى حد بعيد عن قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة. تأسيسا على ما سبق فإن دراستنا الحالية تتوافق مع فكرة المقاييس المركبة في قياس الأداء، خاصة وأنه لا يمكن التنبؤ بمدى نجاح التوجه الإستراتيجي للمنظمات ومتابعتها للتغيرات الإستراتيجية إلا عن طريق استخدام معايير مركبة في التقييم. وفي الأخير نتناول ما عرف بالتقييم المتوازن للأداء كونه اتجاه حديثا في منظومة الأداء المؤسسي الذي يعتمد على عناصر الرؤية المستقبلية ومهام العمل المحددة للمؤسسة، وهذا ما تتناوله الدراسة الحالية بالتحليل التفصيلي في الأجزاء التالية.

1- الفرق بين نظم التقييم التقليدية ونظم التقييم الإستراتيجية:

يوضح الجدول التالي أوجه القصور المتعلقة بنظم تقييم الأداء التقليدية عن طريق إجراء مقارنة بينها وبين نظم تقييم الأداء الإستراتيجية.

جدول رقم (6-2): مقارنة بين نظم التقييم التقليدية ونظم التقييم الإستراتيجية

نظم تقييم الأداء الإستراتيجية	نظم تقييم الأداء التقليدية
* تركز على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك والمرونة.	* تركز على الأهداف المالية للمنظمة مثل الربحية.
* التعقب المتزامن لتنفيذ الإستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.	* لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق إستراتيجي المؤسسة.
* استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل.	* عدم استخدام التحليل النسبي.
* تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي، فتعتبر نظام المعلومات هو نظام للتفضيز.	* لا تعكس الوضع التنافسي فهي تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بالمخطط أو المعياري.
* تتناسب وتتكامل مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة مثل التكلفة المستهدفة وتحليل ربحية العميل.	* لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية.
* تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كل من له مصلحة مع المنظمة.	* تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح.
* تشمل على مقاييس أداء دورية وفورية لكل مستوى إداري حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة.	* متأخرة لأنها تقيس الأداء بعد إتمامه كلية على مستوى المنظمة ككل.

المصدر: زينب حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص276.

وبناء على ما تقدم، سنتناول فيما يلي باختصار أهم نماذج قياس الأداء الإستراتيجي التي تناولتها الأدبيات النظرية الخاصة بالموضوع والتي تم الاستفادة من مؤشرات الفرعية في قياس الأداء الإستراتيجي للبنوك قيد الدراسة.

2- أهم النماذج الحديثة لقياس الأداء المؤسسي:

1- مدخل أصحاب المصالح:

إن الاعتراف الواضح والصريح بتعدد الشركاء في المؤسسة، واختلاف أهدافهم، يطالب الإدارة العليا لمنظمات الأعمال بوضع مقاييس أداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح داخل المؤسسة، فالتشابه الذي يميز أهداف منظمات الأعمال (Freeman, 1984 : 179) يعكس أهدافهم فيها، وحاجات الأطراف المرتبطة بها ينجر على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين

تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة. ويؤكد كل من (Stoner, 1992: 603-604) و (Smith & al, 1985: 90) و (Certo & Peter, 1995: 146) و (Miller & Dess, 1996: 12) على أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها والجدول التالي يعرض أهم أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تشير إلى أهدافهم:

جدول رقم (6-3): أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المنظمة

أصحاب المصالح	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	* مبيعات (القيمة، الحجم) * المستهلكون الجدد * عدد احتياجات المستهلكون الجدد التي تم توفيرها.	* النمو في المبيعات * معدل دوران المستهلكون * المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	* تكلفة المواد الأولية * زمن التسليم * المخزون * توفير المواد الأولية.	* معدلات النمو في كل من: - تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردين الجديدة.
المساهمون (المجتمع المالي)	* العائد على السهم * القيمة السوقية للسهم * عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة * العائد على حق الملكية.	* القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة * النمو في العائد على حق الملكية.
الأفراد	* عدد الاقتراحات * الإنتاجية * عدد الشكاوي.	* عدد الترقيات الداخلية * معدل الدوران.
الجهات التشريعية	* عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المنظمة * العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	* عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة * مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	* عدد الاجتماعات * عدد المواجهات غير الودية * عدد مرات تكوين الائتلافات * عدد القضايا المرفوعة.	* عدد مرات التغيير في السياسات * نتيجة ضغوط الجمعيات * عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
المدافعون عن البيئة	* عدد اللقاءات * عدد المواجهات غير الودية * عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة * عدد القضايا المرفوعة.	* عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: Freeman, Strategic management: A stakeholder approach , Boston Pitman Pub Inc. 1984:25

2 - لوحة القياس:

إن مفهوم لوحة القياس مأخوذ من لوحات القياس الموجودة في السيارة والطائرة والتي تستعمل لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء مثل السرعة والوقود المستهلك والضغط والمسافة المقطوعة وغيرها من المعلومات اللازمة

لتحقيق الهدف¹. لقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المنظمات الصناعية واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية وبعد ذلك تم استعمالها في كافة المستويات الإدارية ولأغراض متنوعة. وتصمم لوحة القياس حسب المستوى الإداري الذي تقيس أداءه (Malo, 1995 :357-376)

وبالتالي لا توجد لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المنظمة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى. أما لوحة القياس العامة للمنظمة فهي مجموعة متشابهة من لوحات القياس الجزئية لمختلف المستويات متضمنة أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لكل مستوى، والتي تترجم إلى مؤشرات أداء مالية وغير مالية. إذن تمكن لوحة القياس من إعطاء نظرة سريعة على عمليات المؤسسة والبيئة المحيطة بها. وهناك ثلاث أنواع من لوحات القياس هي²:

- لوحة قياس النشاط: هي لوحة كلاسيكية تشمل مؤشرات لمتابعة النشاط.
- لوحة قياس القيادة: تمثل الجدول الفعلي لتحقيق هدف أو عدة أهداف من خلال قيادة خطط النشاط المعدة مسبقاً، ويعتبر من اهتمامات متخذ القرار.

- لوحة قياس المشروع: تستعمل لقيادة وإدارة المشاريع من أجل تحقيق هدف غالباً ما يكون في شكل مادي مثلاً بناء بيت، حيث يقسم المشروع إلى مجموعة من النشاطات التي تقسم بدورها إلى مهام مرتبة تشكل الهيكل الرسمي للمشروع. ويمكن مراقبة ومتابعة تنفيذ المشاريع من خلال طريقة المسار الحرج وتقنية (Pert). وبذلك تصبح لوحة القياس عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة على مختلف المستويات التنظيمية.³

3- مدخل التميز في الأعمال:

يتكون نموذج التميز في الأعمال من تسعة محاور، لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي: (Russel, 1999 : 697-703).

- * القيادة: تتمثل في كيفية تعامل المنظمة مع مسؤولياتها أمام الأفراد والمجتمع.
 - * الموارد البشرية: قدرة المؤسسة على تطوير إمكانيات العاملين وتوحيدهم مع أهدافها.
 - * السياسة والإستراتيجية: تحدد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وخطط العمل الرئيسية.
 - * الشراكة والموارد: تحدد أساليب الشراكة مع الآخرين وسبل استغلال الثروات بشكل أمثل.
 - * العمليات: تدرس تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في المؤسسة.
 - * نتائج الموارد البشرية: تتضمن تحديد المنظمة احتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك.
 - * نتائج العملاء: تتمثل في تحديد المنظمة لمتطلبات وتوقعات العملاء ومحاولة إرضائهم والحفاظة عليهم.
 - * نتائج المجتمع: تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المنظمة تجاه المجتمع.
 - * نتائج الأداء الرئيسية: تعبر عن مستوى تحسين أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
- ويستخدم نموذج التميز في الأعمال بشكل ناجح كإطار للإدارة الإستراتيجية، كما يحدد الطريقة التي تعمل فيها إدارة المنظمات على تحسين الأداء ووضع المعايير المساعدة على تقوية التركيز على النتائج، إنه يجبر هذه المنظمات على التركيز

¹ - Sanlou. J-Y, Tableau de bord pour décideurs qualité, AFNOR, Paris, 2004 : P 21.

² - Sanlou. J.Y, op.cit., P31.

3- لتفصيل أكثر حول لوحة القياس يمكن مراجعة:

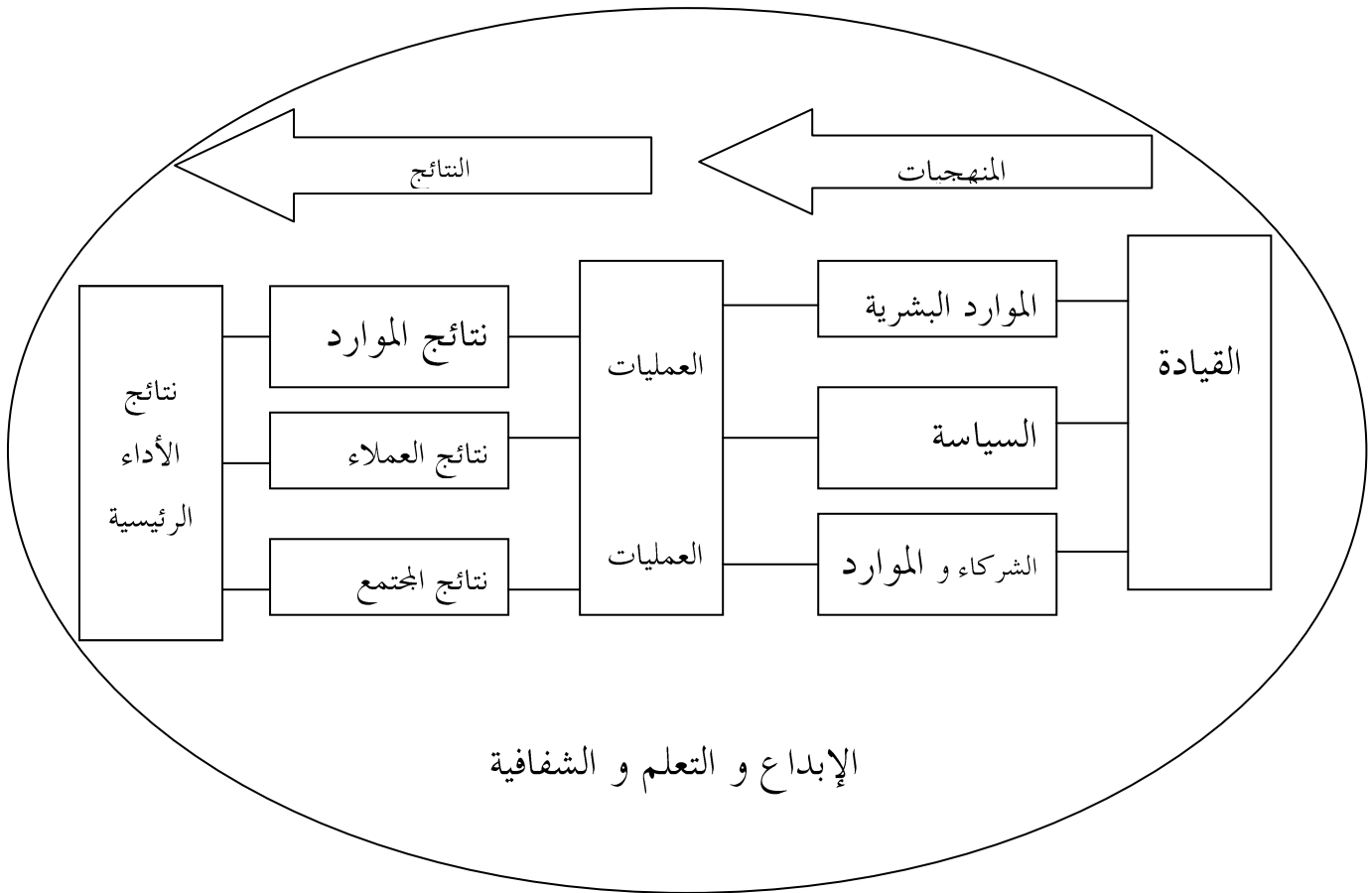
- Leroy, Le tableau de bord au service de l'entreprise , ED. Organisation, Paris, 1991.

- Selmer,C Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision , 2^{ème} ED. Dunod , 2003.

- Loning.H, & al, Le contrôle de gestion, organisation et mesure en œuvre, 2^{ème} ED. Dunod , 2003, P :143.

على جميع جوانب الأداء وخصوصا الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة ونظام المنظمة. ويوضح الشكل التالي مدخل التميز في الأعمال.

شكل رقم (6-5): مدخل التميز في الأعمال



المصدر: الغالي وإدريس، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 496.

4- نموذج Zakon¹:

هو نموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، ويهدف إلى قياس النمو في المستقبل، وبهذا فهو يعبر عن الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام المؤسسة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد بشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة التالية²:

$$[(F - W) \times D + W] \times I = R$$

حيث أن:

R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل

I = العائد على الاستثمار

W = العائد على الأصول

D = نسبة الديون إلى الملكية

1- أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء المدراء"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص65.

2- القطامين أحمد، العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الإستراتيجي، مجلة الإداري، عمان، العدد 89، 2003، ص164

F = معدل الفوائد المدفوعة

5 - نموذج (Delaney & Huselid, 1996):

يشتمل هذا النموذج على مقياسين إدراكيين لقياس أداء الشركات، يتكون المقياس الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء شركتهم، ويسمى بالأداء المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، والقدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين عامة. ويتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء الشركة، وسمي هذا المقياس بإدراك أداء السوق، ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، ونمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية. ويعبر المقياسين مجتمعين عن الأداء الإستراتيجي للشركة¹.

6- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:

يسمى أيضا معيار 4U² ويتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء، تتناسب فيه مؤشرات الأداء مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها. ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء، هي كالتالي:

1 - المؤشرات البيئية: تتمثل في التزام المنظمة بمسؤولياتها البيئية، واقتُرحت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية المؤشرات التالية:

- عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع
- عدد ساعات أنشطة التصنيع
- نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد
- حجم التلوث والأضرار التي قامت بها المنظمة
- حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة
- التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.

2 - مؤشرات السوق والمستهلك:

يعد رضا العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث جودة الخدمة أو سرعة التقديم أو التكلفة المناسبة أو التنوع المرغوب، لذا يجب على المؤسسة تحديد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرتبب واقتُرحت اللجنة بعض المؤشرات مثل:

- * نصيب المؤسسة من السوق
- * عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم
- * مدى جودة المنتج
- * مدى جودة النقل
- * سرعة الرد على العملاء
- * ربحية العملاء طبقا لقنوات السوق أو طبقا للمناطق الجغرافية.

3 - المؤشرات التنافسية:

على المنظمة أن تدرس أحوال منافسيها بالتعرف على نقاط القوة والضعف التي يتمتعون بها، وفيما يلي بعض

¹ - Delaney.T & Huselid,M-A, The impact of human resource management performance , Academy of management journal, vol. 34, N. 4,USA, 1996, P 953 .

4- همت مصطفى، نموذج إستراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، بحث مقدم في مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، 6-7 / 5 / 2000، عن التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 279.

المؤشرات المقترحة لذلك:

- نصيب كل منافس في السوق
 - مدى جودة منتجات المنافسين
 - المؤشرات المالية لدى المنافسين
 - رضا العملاء عن المنافسين
 - الوقت اللازم لتقديم منتجات جديدة لدى المنافسين
- 4 - مؤشرات التشغيل الداخلية:

تعتبر نقطة اتصال بين الموردين و العملاء لأنها تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، لذا يجب على المؤسسة أن تتخذ إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية:

- الوقت اللازم لتطوير المنتج
 - عدد المنتجات الجديدة
 - متوسط فترة التشغيل
 - نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف
 - متوسط فترة التخزين
 - الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.
- 5 - مؤشرات أداء الموارد البشرية:

إن رضا العاملون لا يقل عن رضا العملاء، حيث يجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المؤسسة وتحقق أهدافها الإستراتيجية، لذا اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية، منها:

- عدد ساعات تدريب لكل عامل
 - معدل دوران العاملين
 - الروح المعنوية للعاملين
 - مدى ولاء العاملين.
- 6 - المؤشرات المالية:

هناك العديد من المؤشرات المالية لقياس أداء المؤسسة كما سبق التعرض لها في طرق التحليل المالي ومنها:

- معدل زيادة الإيرادات
- ربحية العملاء
- ربحية المنتجات
- معدل العائد على المبيعات
- معدل العائد على رأسمال العامل
- القيمة الاقتصادية المضافة
- معدل العائد على رأسمال
- معدل العائد على حقوق الملكية

7- تقييم الأداء حسب الأنشطة :

في قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل كل نشاط لمعرفة كيف يتم أداء هذا النشاط لتحويل المدخلات إلى مخرجات لأن النشاط هو عبارة عن توليفة بين الأفراد والموارد الاقتصادية والأساليب التكنولوجية المستخدمة لتشغيله و يقاس أداء الأنشطة بمقاييس مالية وغير المالية معا، تكشف عن:

- تكلفة أداء و تشغيل النشاط
- الوقت المستغرق لإتمام النشاط
- مستوى جودة أداء النشاط
- درجة مرونة النشاط

و توفر مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المنظمة¹. و هناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط فأى تغيير في إحداها يؤثر على المقاييس الأخرى².

8- تحليل ECOGRAI (L'unification par le modèle) :

إن هدف ECOGRAI هو تحقيق ترابط (أفقي وعمودي) عند التعريف بنظام مؤشرات الأداء من خلال منهجية إعداد واستعمال مناسبة (ملائمة) للمؤشرات. تركز خصائص طريقة (ECOGRAI) على نموذج المؤسسة (GRAI) مقترن مع الإجراءات الخمسة التالية (Bitton.1990 , Duck & al. 2003):

- * محاولة منطقية للنمذجة بأسلوب تنازلي يهدف إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عملية
- * محاولة تشاركية في التفكير والإدراك بالنسبة للمستعملين في المستقبل (أسلوب تصاعدي)
- * استعمال الأدوات الهندسية لنمذجة المؤسسة من خلال لوحات وشبكات (GRAI)
- * توزيع مترابط (منسجم) لمؤشرات الأداء سواء على مستوى الوظائف وكذلك على مستوى اتخاذ القرار.
- * البحث على عدد محدد وكاف من المؤشرات لثلاث فترات هي: التعبير عن الأهداف، التعرف على متغيرات القرار، وتحديد مؤشرات الأداء.

أما بالنسبة لمختلف مراحل طريقة (ECOGRAI) يتعلق الأمر في البداية بإعداد نموذج هيكل قيادة النظام المدروس (Grille GRAI) و تجديد إذن مراكز القرار المراد تزويدها بمؤشرات. ثم تجديد لكل مركز من مراكز القرار الأهداف المرتبطة به (مثل: تكلفة، الجودة، وقت الإنجاز) ومن هنا يجب استخراج الروافع التي من خلالها يؤثر متخذو القرار لتحقيق أهدافه م (متغيرات القرار) ومن هنا سيتم اقتراح مؤشرات الأداء، وسيدرج تحليل ترابط (منسجم) لهذه المؤشرات، يتضمن ملائمة كل مؤشر مع متغيرات القرار والأهداف الموضوعية. أما المرحلة الأخيرة فتتضمن، تطوير، إقامة (implanter) و تثبيت (المحافظة) نظام المعلومات لمؤشرات الأداء³.

في الأخير، نستنتج أن هذا التطبيق يسمح بتحديد نظام مترابط لمؤشرات الأداء، مدمج في تسيير الإنتاج، يغطي كل وظائفه ومستويات اتخاذ القرار ومحدد على أساس الإستراتيجية الصناعية. (Duck & al, 2003) .

¹ Birnberg. J-G , Management Accounting practice and Research as we end the twentieth century, Advances in Management Accounting , vol.8, 1999, p 1-26.

² زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، تحديات معاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص273.

³ LAURAS. M, Méthodes de diagnostic et d'évolution de performance pour la gestion des chaines logistiques : Application groupe pharmaceutique et cosmétique, Ecole des Mines d'Albi-Carnaux, 2004, p12.

9- نموذج SCOR (Un référentiel trop idéal en logistique)

يسمح نموذج SCOR (Supply chain operation reference) بإلقاء نظرة شاملة على حلقة الإمدادات لتسهيل التعبير عن التدفقات المادية، المعلوماتية والمالية، من مورد الموارد إلى زبون الزبون. هدفه الأساسي منح (تقديم) أساس للمقارنة بين مؤسسات من نفس القطاع في شكل تسيير حلقات الإمدادات ولهذا فه و يقترح أدوات للتحليل و التقدير أيضا.

SCOR هو نموذج مرجعي، انشأ في 1997 من طرف Supply chain council¹ مستعمل من طرف أكثر من 700 شركة عبر العالم سنة 2004.

10 - Six sigma:

تعني ستة سيجما شيء مختلف لكل شركة، فعند البعض تعني فلسفة إدارية شاملة وللبيعض الآخر تعني ببساطة جهود لتحسين العمليات، صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة².

و بشكل أكثر بساطة تعني 6 Sigma مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن³.

ويرى البعض أنه مصطلح يتم استخدامه لوصف عملية الضبط والرقابة بشكل غير تقليدي وبما يؤدي إلى تقليل الانحراف إلى أدنى مستوى ممكن⁴.

بمعنى آخر: هي طريقة لإدارة الأداء عند مستوى التشغيل الذي لا يزيد فيه الخطأ عن 4,3 فرصة من المليون، فهي مقياس إحصائي لدقة الأداء دون أخطاء⁵.

و هكذا فإن إستراتيجية 6 Sigma ليست نظاما للجودة مثل T.Q.M أو I.S.O، ولكن يمكن النظر إليها كروية وفلسفة ونموذج وهدف ومنهجية عمل⁶. ومنهجها لتحسين الأداء ونظاما قياسيا يدفع نحو تحقيق نتائج مذهلة ونموذجا جديدا يطلب من القيادة التزاما متحمسا بوضع توقعات مرتفعة⁷.

ويوضع الشكل أدناه أن مصفوفة أعمال 6 Sigma مدفوعة بأولئك المسؤولين عن الإلهام والتخطيط والربحية (أي القيادة) ويتحكم فيها المديرون الذين يطرحون حلولاً مبتكرة للوفاء باحتياجات العملاء، ويوجهها ممثلوا المبيعات وخدمة العملاء الذين يكسبون العملاء ويحافظون عليهم من خلال علاقات عالية الجودة من أجل تحقيق الإيرادات والنمو.

¹ Association indépendante à but non lucratif.

² - What is Six Sigma ? File // c: Documents and settings 1 amfnglen Desktop Six Sigma / What is Six Sigma.htm 12/5/2004.

³ - Ibid.

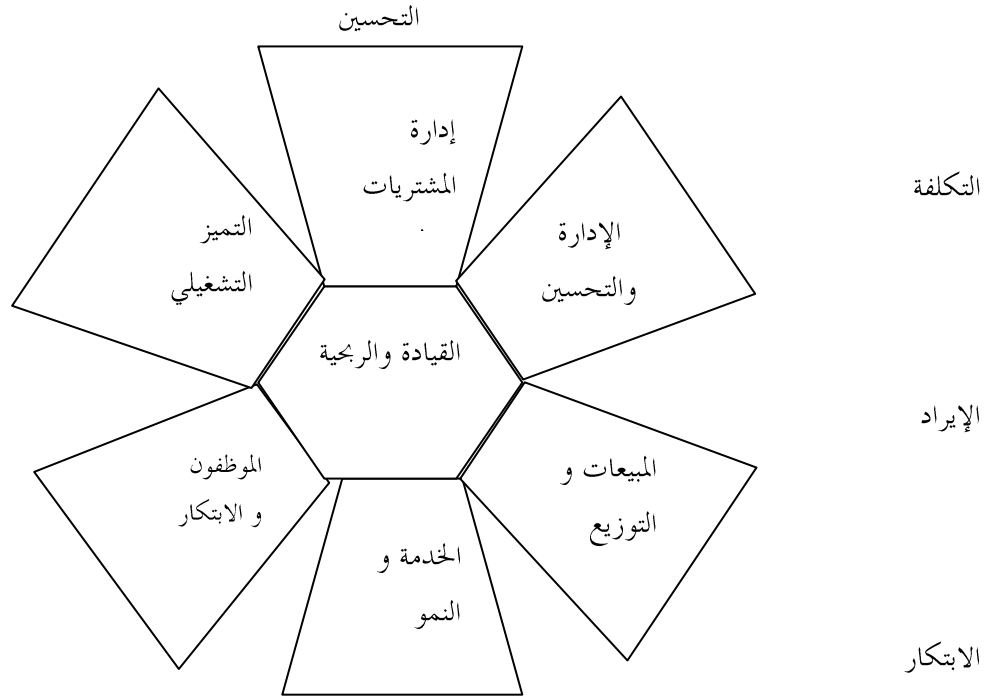
⁴ - Six Sigma definition, fill // c/ documents 20 % and settings /a/ my 20% documents/ Six Sigma 20% define 07/12/2004.

⁵ - What is Six Sigma? Op.cit , p1

⁶ - The history of Six Sigma , hiipil www i Six Sigma.com/libirarc.comte d/ co 20815 a asp 23/12/2004

⁷ - توفيق محمد عبد الرحمن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجما، بطاقة القياس المتوازن، إيزو 2000 : 9001، دار النهضة العربية القاهرة، 2008، ص30 .

الشكل رقم (6-6): مصفوفة أعمال Sigma 6



المصدر: عبد الرحمان توفيق، مصفوفة الأداء المتوازن... لمن ينشد الأداء، PMEC، 2008، ص50.

● أهداف ستة سيجما:

توفر ستة سيجما قياسا للجودة ومنهجيا لتحسين الأداء ونظام القياس الذي يقود إلى نتائج مذهلة، و نموذجا جديدا يتطلب التزاما مخلصا من القيادة لوضع توقعات عالية. لذا تطبقها الشركات من أجل :

- * زيادة الكسب والربحية
- * تحسين إشباع الزبون
- * تعليم العمالة وزيادة إنتاجيتها
- * تنمية مهارات العمالة في حل مشكلات العمل
- * تخفيض النفقات الرأسمالية
- * زيادة الطاقة المتاحة
- * توفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء و تصحيحها
- * الوصول إلى منتج دون أخطاء و عيوب
- * رفع الروح المعنوية للعاملين
- * إحداث تغيير مستمر في العمليات بما يناسب احتياجات السوق
- * قياس الأداء بشكل موضوعي
- * زيادة الإنتاجية العامة
- * زيادة نصيب الشركة من السوق
- * زيادة المبيعات
- * تدعيم القدرة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين.
- * تقليل وقت أداء العمليات

* تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف الأساسية والبدلية أي الجمع بين تحقيق الأهداف المتعارضة، مثلا: تحقيق السرعة في الأداء وتقليل الأخطاء في الوقت نفسه، وإحكام الرقابة وتوفير مناخ ابتكاري داخل المؤسسة، وتخفيض النفقات والوفاء باحتياجات العميل أو إشباعه¹.

وتشمل الجوانب الحرجة في الاستعداد لتطبيق منهجية 6 Sigma على المستوى المؤسسي وضع قياسات أداء رئيسية وضمان الفاعلية التنظيمية وتحفيز المنظمة لتطبيق 6 Sigma ووضع أهداف التحسين، ويتم بعد ذلك ربط هذه الأهداف والفرص بالمبادرات الأخرى للمؤسسة وتحويلها إلى مشروعات. ويعتمد التنفيذ على مستوى المشروعات على منهجية (DMAIC S) لاستغلال فرص التحسين، تسمى أيضا بالمنهج الانطلاقي الذي طوره كل من Schroeder.R و Harry.M و يضم المراحل التالية: عرف (define)، قس (measure)، حلل (analyze)، حسن (improve)، راقب (control) تعميم (standardize). وللمرور من مرحلة إلى أخرى يجب التأكد من أن أهداف المرحلة قد حققت كاملة².

III- القياس المتوازن للأداء:

1. مفهوم القياس المتوازن للأداء:

تم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم القياس المتوازن للأداء في مقال نشر في العدد الأول من مجلة (Harvard Business Review) لسنة 1992، ويستهدف القياس المتوازن للأداء النظر لمنظمة ما من خلال أربع زوايا حيوية، من خلال ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى وبهذه الطريقة تركز المؤسسة على نسب رئيسية حاکمة في مجالات مستهدفة ذات مغزى. بعبارة أخرى تضطر المؤسسة لمراقبة والتحكم في العمليات اليومية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور غدا. ولذا فان مفهوم القياس المتوازن للأداء يقوم على ثلاثة أبعاد زمنية: الأمس واليوم وغدا. فما نفعه اليوم من اجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي ملحوظ حتى حلول بعد غد، وبذلك تتسع بؤرة تركيز المؤسسة ويصبح من المجدي والعملي مراقبة النسبة الرئيسية غير المالية بصورة متواصلة.

إن النسب الرئيسية (Key ratios) أو المقاييس غير المالية ليست بالشيء الجديد، ومعروف منذ زمن طويل لأن إدارة المؤسسة لا يمكن احتراؤها إلى الوصول إلى الأرباح النقدية إلى المستويات المثلى. كما أن ضرورة استخدام مقاييس غير مالية لرصد سير وتقدم المؤسسة ليست شيئا جديدا أيضا، إلا أن أسلوب الإدارة في كثير من المؤسسات أثناء فترة الثمانينات ارتكز على لامركزية المسؤولية عن الأرباح وتقسيم المؤسسة داخليا إلى عدد من المؤسسات المنفصلة، ولم تجرب هذه الوصفة من قبل، لكن في التسعينات حان وقت البحث عن البدائل³، حيث قدم كل من (D. Norton) و (R. Kaplan) أسلوب جديد لا يعتمد على المقاييس المالية وحدها كمييار ولكنه يظهر توازنا بين النواحي المالية وغير المالية وكانت النتيجة هي ظهور بطاقة القياس المتوازن للأداء (Balanced scorecard)⁴.

اعتمدت هذه الدراسة أساسا على مفهوم الإستراتيجية، وفق علاقة السبب والنتيجة وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق تلك الإستراتيجية. واشترط النموذج ضرورة أن تنبع الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من البيئة المحيطة بها، أي يجب

¹ د. توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و 6 Sigma، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص256.

² للمزيد من التفصيل بشأن (6Sigma) يمكن مراجعة: Pillat. M, 6 Sigma, Ed. Organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2005.

-عبد الرحمان توفيق، 6Sigma ومصنوفة الأداء المتوازن، لمن ينشد الأداء الأمثل، PMEC، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.

-تأليف Schroeder.R و Harry.M، 6 Sigma، منتهى الدقة، ترجمة علا احمد إصلاح، PMEC، الجيزة، 2005.

³ -عبد الرحمن توفيق، الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، PMEC مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص4.

⁴ - Nair. M, Essentials of Balanced scorecard, John Wiley and sons, Inc, 2004, p3.

على المنظمة أن تعدل وتطور من إمكاناتها المادية والبشرية لتناسب مع الظروف المتاحة في البيئة التي تعمل فيها. ويمكن نظام القياس المتوازن للأداء المنظمة من توضيح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجياتها، بالإضافة إلى تبين كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، وبهذا يوفر هذا الأسلوب الأدوات والمؤشرات التي تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي.

"إن القياس المتوازن للأداء، يأخذ الإستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة" (Nair, p13)، إذن هو نظام إدارة شامل (Système global de management).

وبما أن المنظمة تعمل في ظل بيئة ومناخ كثير التعقيد يتضمن مجالات عديدة لا بد من دراستها وفهمها جيدا بالنسبة للعملاء والمنافسين والمنتجات المشابهة والبديلة ومستويات الأسعار والتكنولوجي، فإن هذه البيئة المعقدة تحتاج إلى التفهم الدقيق لغايات المنظمة وما تتضمنه من أهداف قصيرة الأجل، بالإضافة إلى بيان طرق و وسائل تحقيق هذه الأهداف، إذ يعتبر هذا شرط أساسي لنجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في قياس أداء مؤسسة (يوسف، 2005، ص126). إذن يصور القياس المتوازن للأداء، المنظمات من أربع وجهات نظر ويطور المقاييس ويجمع البيانات ويحللها ويحافظ على المقاييس المالية، على الرغم من أنها ليست كافية لتوجيه وتقييم المنظمات لإيجاد قيمتها المستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء والموظفين والتكنولوجية والابتكار أي استخدام مقاييس غير مالية للأداء تساعد في تحديد وقياس مسببات القيمة غير المالية التي تدفع المنظمة نحو تحقيق النجاح في ظل بيئة الأعمال الحديثة، و لذلك يطلق على المقاييس غير مالية أنها مؤشرات قائمة أو دافعة " leading indicators " لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة و رسم صورة عن الأداء المستقبلي لها من خلال قياسات الأداء¹، مثل رضا العميل وتطوير المنتج ودورة التصنيع وتحسين الجودة (Norreklit, 2000), (Leathy, 1999), (Itter & Larcker, 1998).
* تعريف بطاقة القياس المتوازن (BSC):

حسب معجم ميريام و بيستر (Miriam Webster)، يعتبر الاسم درجة "score" "سجل للنقاط المحرزة كما في لعبة". أما بالنسبة للفعل فهناك تعريف آخر وهو: " إعطاء درجة"، وعندما نتحدث عن قياس الأداء المتوازن (a Balanced scorecard) فيقصد منه ترتيب الدرجات (grading)، ويجب أن يعكس توازنا بين عناصر الأداء العديدة المختلفة. ونظرا للأهمية الممنوحة للقياس المتوازن، ينبغي النظر إليه ليس فقط على أنه سجل للنتائج المحققة، بل أن يستخدم أيضا كمؤشر للنتائج المتوقعة، لتوضيح خطة العمل ومن ثم رسالة المنظمة ككل².
تم تعريف بطاقة القياس المتوازن للأداء بأنها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة" (Norton & Kaplan, 1992, 71).

¹ - يوجد في الكتابات عن نظم قياس الأداء عدة مصطلحات قد توحى بنفس المعنى، وفيما يلي توضيح لمعنى كل مصطلح:

- مقاييس الأداء (Performance measures): وهي الأدوات المستخدمة للحكم عن جودة الأداء ومدى تحقق الأهداف المخططة.

* مؤشرات الأداء (Performance indicators): وهي المعادلات أو التواعد التي تصف الأداء.

* قياسات الأداء (Performance metrics): وهي الأشياء محل القياس.

* تقارير الأداء (Performance reports): وهي ملخصات لمقاييس الأداء.

* متغيرات الأداء (Performance variables): وهي عوامل مؤثرة على الأداء ويمكن تصنيفها إلى متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة، وبالتالي تعبر عن العلاقات السببية بين الأداء والمتغيرات التابعة له.

² - PMEC، الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، 2007، ص15.

كما عرفت على أنها: " بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور أو أبعاد هي ¹: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء "المنظمة للمستقبل". (Norton & Kaplan, 1996 , B, P53).

ويمكن تعريف بطاقة القياس المتوازن للأداء بأنها ²: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (المغربي، ص 278).
تتشترك التعاريف السابقة في عامل أساسي مشترك هو اعتبار بطاقة القياس المتوازن للأداء بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة.

إذا، يعبر التقييم المتوازن للأداء عن تحويل غاية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، والتي تمثل إطارا عاما للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية، حيث يقوم بوصل الرؤية والإستراتيجية بهذه المحاور وهي (Kaplan & Norton, 1993, p 134):

* المحور المالي (Financial perspective)

* محور العملاء (Customer perspective)

* محور العمليات الداخلية (Internal Business)

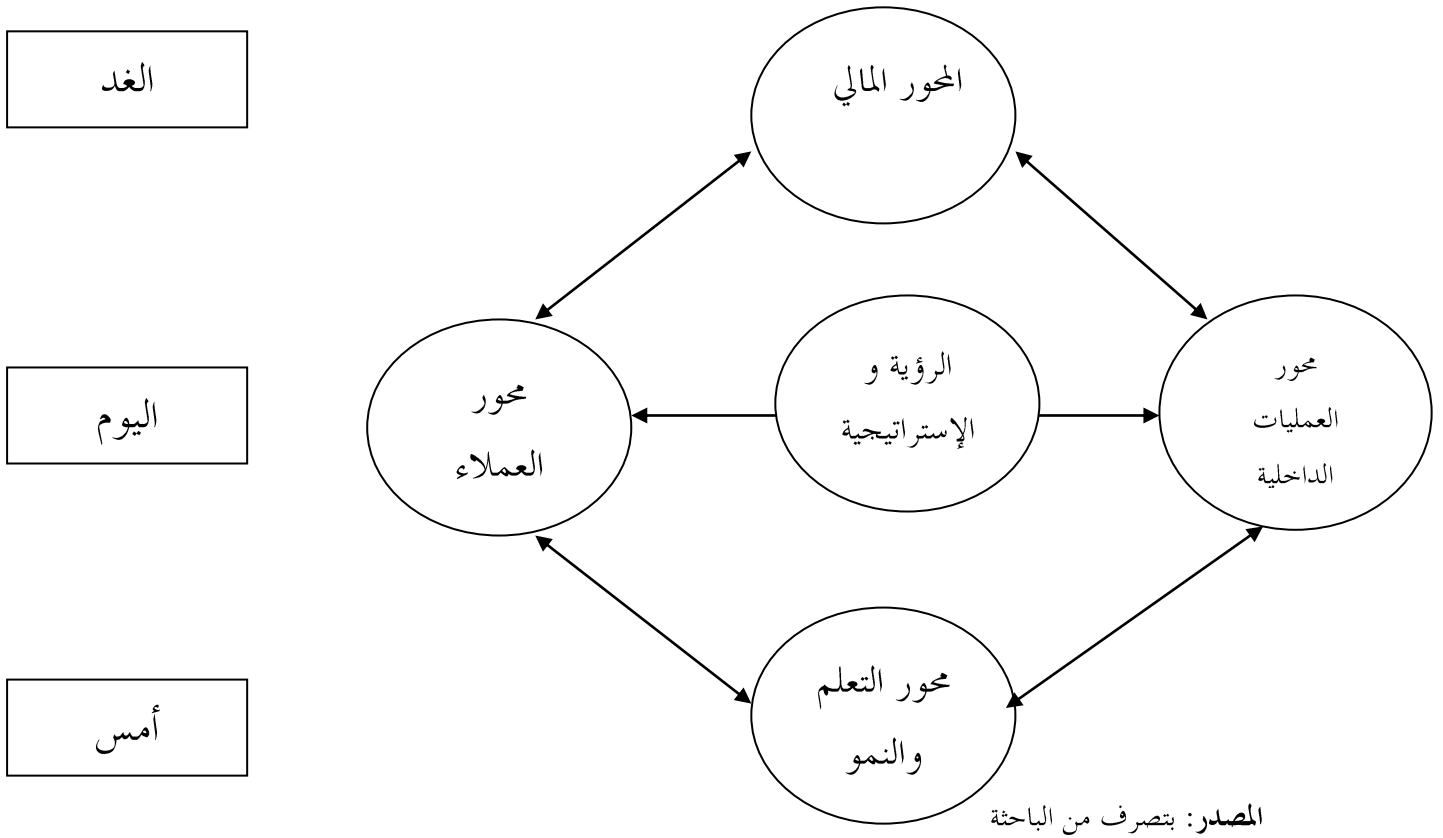
* محور التعلم و النمو (Learning and growth perspective)

ويوضح الشكل التالي فكرة نظام القياس المتوازن للأداء المتضمن للمحاور الأربعة المذكورة والملائم للأبعاد الزمنية الثلاثة: الأمس واليوم والغد.

¹ - الأبعاد هي زوايا يمكن من خلالها تحليل وتوجيه الأداء.

2 المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 278.

الشكل رقم (6-7): الأبعاد الزمنية الثلاثة لنظام القياس المتوازن للأداء



بين الشكل السابق أهمية الأبعاد الزمنية في نظام القياس المتوازن للأداء، فما يفعله العاملون اليوم قد لا يكن له أثار مالية ملموسة إلا بعد فترة (الغد). وإن وصف هذا النظام بالتوازن (Balanced) يرجع إلى كونه يغطي النواحي المالية وغير مالية في المنظمة، إضافة إلى إيجاد التوازن بين عدة أنواع من المقاييس:

- 1 - المقاييس قصيرة الأجل والتي تركز على الأنشطة قصيرة الأجل. والمقاييس طويلة الأجل والتي تركز على قياس الآثار بعيدة الأجل كاستثمار في العملاء المستفيدين أو الموظفين.
- 2 - المقاييس الخارجية والمتعلقة بالجماهير الخارجية كالعملاء، أو المساهمين، والمقاييس الداخلية والمتعلقة بالعمليات والنمو والإبداع (التدريب والتأهيل المستمر).
- 3 - المقاييس الموضوعية كالمقاييس المالية ومقاييس ذاتية أي خاضعة للأحكام الشخصية كالمقاييس المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة.

يجب أن تبنى كل من المقاييس الموضوعية والذاتية على الحقائق ولا يجب أن يبنى أي منهما على المشاعر الشخصية وتتميز المقاييس الموضوعية بثلاث خصائص هي (ضو، 2004، ص 305)¹:

- القابلية للتحقق (Verifiability)

1- ضو سعيد يحي محمود، استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز) مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.

- عدم التحيز (الحياد) (Neutrality)

- أمانة العرض والتمثيل (Representational Faithfulness)

4- المقاييس المرجعية (Lagging) وهي التي توضح أداء سابقا وتركز على نتائج مثل رضى العاملين، والمقاييس الإرشادية (Leading) وهي التي تقود أو تحفز الأداء مثل قياس معدلات الشكاوي، الغياب. ويرى (Nair) بأن القوة في نظام الأداء الإستراتيجي المتوازن تكمن في الاعتراف بكل من المؤشر المرجعي والإرشادي، الأمر الذي يسمح للمنظمات بموازنة النتائج الماضية مع الحركات المستقبلية للأداء (Nair, p16).

2- محاور بطاقة القياس المتوازن للأداء:

إن أسلوب القياس المتوازن للأداء يزود الإدارة بمهامية المعرفة ونوعية المهارات والأنظمة التي يحتاجها العاملون (التعلم والنمو) لبناء القدرات والكفاءات الإستراتيجية السليمة (العمليات الداخلية) والتي تضيف قيمة إلى السوق (العملاء) والتي بدورها تؤدي إلى قيمة أكبر (الأموال المالية). نستعرض فيما يلي المحاور الرئيسية المكونة لبطاقة القياس المتوازن للأداء وهي:

1- محور التعلم والنمو:

يركز هذا المحور على القدرات والمهارات الداخلية وذلك لسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وبين المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث يهدف إلى دفع وتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين الضروري من أجل البقاء في عالم اليوم المليء بالتطورات والقفزات التكنولوجية السريعة، ويعد هذا المحور أساس تنشئة وتعزيز المحاور الثلاثة الأخرى فهو يعمل على تهينة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمنظمة حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضى العملاء وتحسين الوضع المالي للمنظمة ككل. وبذلك تعد المقاييس في هذا المحور هي الأساس الذي سيفعل تطبيق وتحقيق المقاييس الموجودة ضمن المحاور الأخرى. ويتمثل محور التعلم والنمو في ثلاثة مجالات أساسية هي (Kaplan & Atkinson, p 374) ¹:

أ- الأفراد:

إن قدرات ومهارات العاملين في المنظمة من حيث إمكانياتهم الإدارية ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون وبرامج الحسابات الآلية المتاحة وكيفية إستعابها، جميعها تمثل عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل المنظمة لإستعاب التكنولوجيا الحديثة أو الفكر الإستراتيجي المقترح.

ب- نظم المعلومات المتاحة بالمنظمة:

تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المنظمة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف الحال المتاحة عاملا أساسيا ومهما في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام القياس المتوازن لأداء المنظمة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المنظمة وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو، أدى ذلك إلى تحسين أداء المنظمة بشكل واضح.

ج- الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل (الإجراءات التنظيمية):

إن خلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المنظمة يعد أيضا عاملا مشتركا في تحقيق مراحل النمو داخل نظام القياس المتوازن لأداء المنظمة،

¹ Kaplan. R & Atkinson. A, Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice – Hell, New Jersey, 1998, p374.

ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل المنظمة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المنظمة، وهذه المؤشرات الثلاثة هي:

أولاً: رضی العاملين: ويقاس رضی العاملين بعدة جوانب منها:

- ظروف وجوده ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين أفراد الفريق.
 - القاعدة المتاحة من التكنولوجيا ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البنية التحتية لتدعيم قدراته وخبراته يوماً بعد يوم.
 - مناخ العمل ومدى ملاءمته لظروف وطبيعة العمل من حيث الجهود المطلوب بذله في العمل بدنياً وفكرياً وظروف التعامل مع باقي الفريق والرؤساء.
- وهناك جانبان للممارسة الأفضل فيما يتعلق برضى العاملين هما:

الجانب الأول: إن فرق العمل في مجموعات العمل والمجموعات التشغيلية وفرق المشروعات التي تدرس الأفكار الجديدة يجب أن لا يتولى قيادتها أحد المديرين مثلما يحدث في النمط الهرمي السائد، بل يتولى قيادتها العضو الأكثر خبرة وكفاءة أو الأقدم وظيفياً.

الجانب الثاني: تشجيع الأفراد على طرح المشكلات وخاصة الظروف التي تحول بينهم وبين أداء عملهم بفعالية وليس مجرد أفكار أو اقتراحات، والمشكلات المطروحة يجب أن تنفذ خلال فترة بسيطة أو أن يقدم رداً بخصوص نتيجة دراستها (أشتون، ص 36)¹.

ويمكن أن يقاس رضی العاملين من خلال معدلات الدوران والتغيب عن العمل.

ثانياً: درجة الاحتفاظ بقاء العاملين في المنظمة: يتجه الاهتمام عند تطبيق نظام قياس المتوازن لأداء المنظمة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المنظمة وليس لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف متاحة أمامه في منظمات أخرى.

ثالثاً: إنتاجية العامل: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات (Kaplan & Atkinson, P 567).

إن الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة والتي ترتبط بقيمة رأسمال المنظمة تعني أن جزءاً من موظفي المنظمة قادر على أن يصبح أصلاً هاماً بشكل إستراتيجي، ولذلك يجب معرفة معنى فعالية إدارة الموارد البشرية، والأكثر أهمية من ذلك هو كيفية قياس أدائه في مختلف المستويات التنظيمية. إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يتمثل بمواجهة ثلاثة تحديات لنجاح إدارة الموارد البشرية وقياس أدائها، وهي:²

1 - التحدي الخاص بوجهات النظر: يعني الاختلاف في فهم المدراء لتأثير سلوك وقدرات الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجيات

2 - التحدي الخاص بالقياس: أي تحديد وجمع المقاييس الصحيحة لنجاح الموارد البشرية والقيادة وسلوك ومؤهلات وثقافات كل موظف.

¹أشتون كريسي، A، تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، تعريب: علا إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيملك، القاهرة، 2001، ص36.

² Huselid. M, Becker. B, Beatty. R, The Workforce scorecard-Managing Human Capital to Execute Strategy, Harvard Business School press, Boston, 2005, p14.

3 - التحدي الخاص بالتنفيذ: يعني هل يملك المدراء الوسائل والقدرة والدافع لاستخدام هذه البيانات في توصيل

الأهداف الإستراتيجي ومراقبة التقدم نحو تنفيذ الإستراتيجي (Huselid, p14).

2 - محور عمليات التشغيل الداخلية:

يتضمن هذا المحور كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتبارا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، أي أن هذا المحور يركز على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية والسيطرة على الحلقات المهنية في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها سعيا إلى معالجة الانحرافات وتطوير الأداء وملائمة العمليات مع أهداف وغايات المؤسسة.

ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي (فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية)، كما يرتبط بمحور العملاء (لاهتمامه بخلق قيمة للعملاء)، كما أنه مرتبط بمحور التعامل والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته.

و يتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية هي:

* العملية الأولى: عملية التحديث (Innovation Process)

وهي تقديم منتجات جديدة تحدد في ضوء احتياجات العميل وتتضمن تحديد السوق وابتكار المنتج أو الخدمة الجديدة وتحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات.

من الناحية العملية تمر عملية تقييم أداء العمليات المتصل بتطوير المنتجات بمرم متدرج مكون من ثلاثة مستويات، فعند القمة يوجد مستوى نظام إدارة الأعمال الذي يركز على الاتجاه الإستراتيجي والتربط والتكافل والعلاقات الإستراتيجي أما المستوى الوسط فتوجد فيه عملية تكوين المنتجات أو الإدارة الإستراتيجي لأنشطة البحوث والتطوير، وعند المستوى الأدنى توجد نظم إدارة المشروعات والبرامج¹ (أشتون، B، 2001، ص237).

* العملية الثانية: عملية التشغيل (Operations Process)

تمثل بعمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة فعلا للعملاء وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى العملاء.

* العملية الثالثة: خدمات ما بعد البيع (Post sales Service)

تشمل تقديم الخدمات المناسبة للعملاء بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة بالسرعة والدقة المطلوبة ومن الملاحظ أنه في ظل النظام التقليدي لتقييم الأداء، يكون التركيز في عمليات التشغيل الداخلية على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلا، أما في ظل النظام المتوازن للأداء فإنه يقترح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من أن تلي احتياجات العميل مما يساعد أيضا في تحقيق الأهداف المالية (يوسف، ص139).

ويمكن في هذا المحور استخدام النظم الحاسوبية الحديثة مثل حاسبة التكاليف على أساس النشاط (ABC) ونظم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أجل وصل إستراتيجية المنظمة بإدارة العمليات التشغيلية²،

(Kaplan, 2002, P81).

3 - محور العملاء:

¹-أشتون، B، تقييم الأداء الإستراتيجي، الممارسات الأفضل للجودة والعمل، تعريب: علا إصلاص، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، 2001، ص237.

² - Kaplan. R. Creating strategy-focused Organizations that Achieve break through performance, Crown plaza Dubai, 25-6-2002.

يركز هذا المحور على العلاقة مع العملاء، حيث تقوم فلسفة المنظمات في الوقت الحاضر على إرضاء العميل والسعي إلى تخطي توقعاته، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ودقة التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاتهم، وانعكاس ذلك على العلاقة الطيبة مع العملاء وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة. ويتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء داخل السوق وهو ما يعرف بتجزئة السوق (Market Segmentation) فالعملاء المستهدفون ليسوا جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وتفضيلات محددة تختلف من عميل لآخر ومن فئة لأخرى، فهذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء و تفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المنظمة لتحديد وتقسيم العملاء إلى فئات مع تحديد كافة الخصائص لكل فئة من العملاء على حدة، (يوسف، ص146)، إذ أن التعرف على طبيعتها وخصائصها يساعد المنظمة على وضع المؤشرات الخاصة بقياس أداء محور العملاء في ضوء الهدف الإستراتيجي للمنظمة وتتركز هذه المؤشرات حول رضا العملاء والحفاظ على العملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد والحصول على حصة جديدة في السوق وزيادة المنفعة للزبائن (زويلف، نور، ص21)¹.

وقد حدد كل من (Kaplan & Norton) مجموعة المقاييس الأساسية² الخاصة بمحور العملاء وهي تشمل:

*حصة السوق (Market Share)

* الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention)

* اكتساب العملاء (Customer acquisition)

* رضی العملاء (Customer satisfaction)

* ربحية العملاء (Customer profitability)

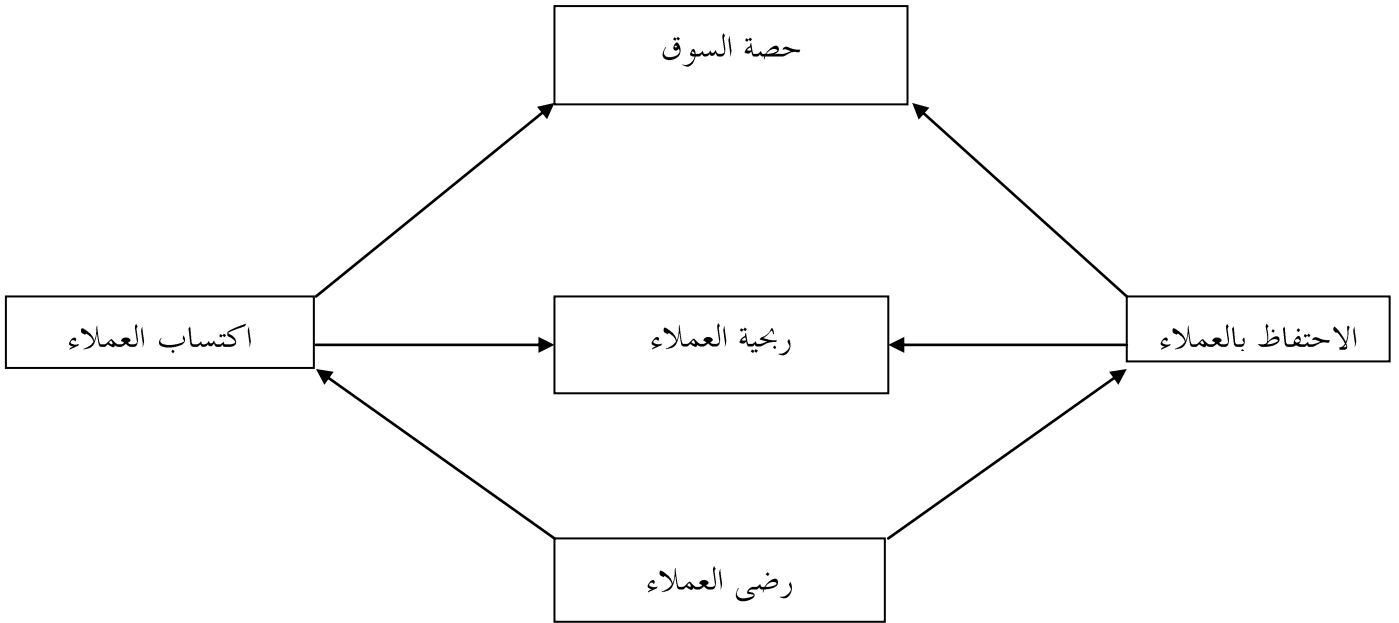
ترتبط هذه المقاييس الخمسة في سلسلة علاقات سببية كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث ينتج عن اكتساب العميل والحفاظ على العميل زيادة حصة المنظمة من السوق، كما يؤدي كل من اكتساب العميل و رضا العميل و الحفاظ على العميل إلى زيادة ربحية العميل³.

¹ زويلف. إنعام محسن حسن، نور عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005، ص21.

² أطلق عليها اسم The core Measurement

³ -Kaplan. R, Norton .D, The Balanced Scorecard: translating Strategy into action, Harvard Business school press, Boston, 1996 .A.

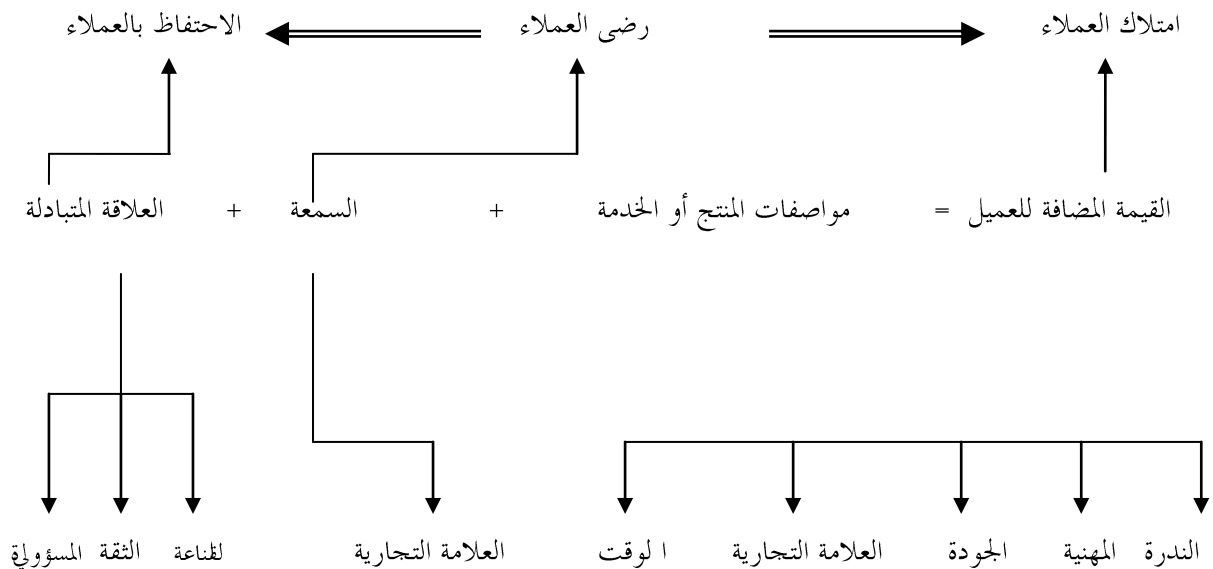
شكل رقم (6-8): العلاقات السببية للمقاييس الأساسية لخور العملاء



المصدر : Norton.Kaplan , 1996 C, P :64

إن ربحية العميل يجب أن تكون هدفا ضمن منظومة إستراتيجية المنظمة، حيث أنه يجب قياس مقدار الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء. و يمكن استخدام أسلوب محاسبة تكلفة النشاط (ABC) لتحديد هذه الربحية لكل فئة من فئات العملاء المرتبطين بنشاط معين، ويعتبر هذا المؤشر لقياس الربحية عنصرا مهما لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية منخفضة أو لا يكون ذا ربحية (Mabberly , P63).
ويتم تحديد القيمة المضافة للعميل من خلال تعامله مع المنظمة بالمعادلة التالية:

الشكل (6-9): القيمة المضافة للعميل



المصدر : Kaplan & Norton, 1996 ,C, P62

¹ -Kaplan. R ,Norton. D, Linking The Balance Scorecard : to Strategy California Management Reviews,1996 C.

ويقصد بالقيمة المضافة أن: "العميل يجدد قيمة ما يحصل عليه من المنظمة سواء كان ذلك في شكل منتج أو خدمة في ضوء مواصفات ذلك المنتج أو تلك الخدمة والتي أهمها الجودة والسعر والوقت المناسب لتقديم المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى سمعة وشهرة المنظمة وطبيعة العلاقة وطريقة تعامل المنظمة مع العملاء" (يوسف، ص 149).

ويعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويترتب عليها رضى العميل وولائه، وكمثال على هذه الخدمات: تقديم خدمات جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو المنتج أو تنوع الخدمات أو المنتجات وغيرها من العوامل المؤيدة لرضى العملاء (عبد العزيز، ص 248). و من الأمور الهامة المتعلقة بقياس رضى العملاء:

1- إن ما يشكل أهمية قصوى بالنسبة للعملاء لا يكون دائما ما تعتقده المنظمة أنه مهم أو ما تتوقعه.
2- الأهم هو إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.
3- تتغير توقعات العملاء دائما، لذلك على المنظمة أن تبذل جهد أكبر من أجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضى العملاء.

4- إن المنافسين يحاولون أيضا تحسين أدائهم، ولذلك يجب تحقيق الابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أداء المنظمة وأداء منافسيها، حسب ما يدرك ويقيس العملاء

5- يجب إبلاغ العملاء دائما بأهم التغيرات الداخلية والتي نتج عنها تحسينات في أداء المنظمة.

6- لا يعتبر السعر دائما هو العامل الأهم عند اتخاذ قرارات الشراء (أشتون، 2001، A.39).

7- يبني العميل توقعاته وإدراكاته للحكم على جودة المنتج أو خدمة من خلال المميزات التالية:

* الاعتمادية (Reliability): قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بثقة ودقة يعتمد عليها العملاء.

* الأمان (Assurance): أي أن يطمئن العملاء بأن المنتج أو الخدمة المقدمة لهم تصل في وقتها المطلوب وبالجودة والسعر المناسبين.

* التعاطف (Empathy): يريد العميل أن يكون محل اهتمام، إصغاء وفهم من طرف أفراد المنظمة إلى جانب التعامل معه كعضو من المنظمة.

* الاستجابة (Responsiveness): يريد العملاء الدقة في توصيل المنتج أو تقديم الخدمة والتواصل المستمر

(Keyes، 136) ¹.

4- المحور المالي:

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمات مثل الفوائد والأرباح والمصاريف وقيمة الموجودات وحقوق المساهمين والمالكين، وتبدو أهمية هذا المحور بالنظر إلى الهدف الأساسي من وجود المنظمات وهو تحقيق الأرباح المادية وتوفير الموارد اللازمة للاستمرار والتطوير، فالمقاييس ضمن هذا المحور سوف تعكس مدى تأثير المقاييس والمحاور الأخرى على الأداء المالي للمنظمة، حيث يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحسين الذي يتم في المحاور الأخرى.

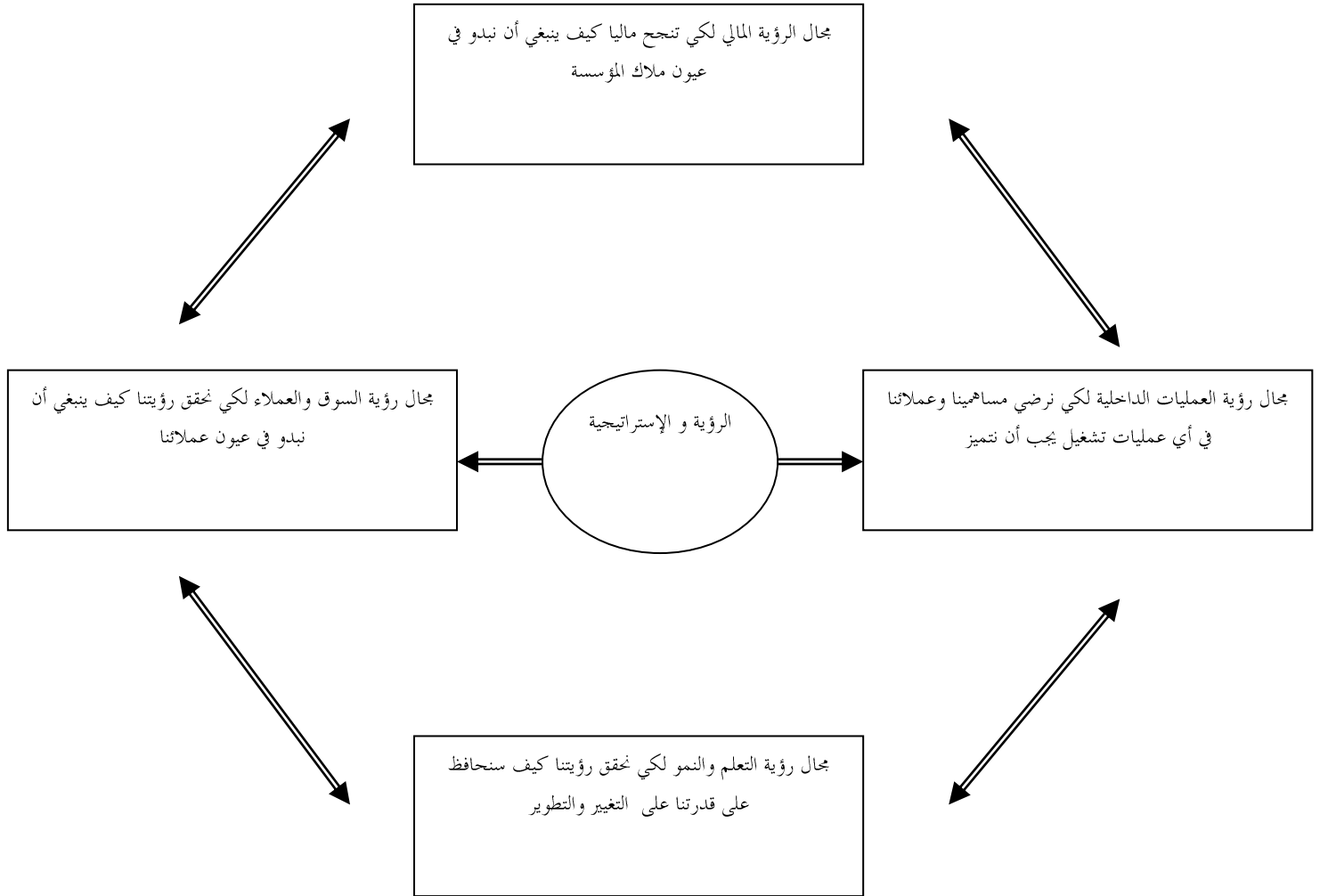
إذ أن التحسين في جميع هذه المحاور ينصب في نهاية الأمر إلى تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة. إذا تمثلت المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا المحور قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المنظمة، كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجي المنظمة من حيث

¹ - Keyes. J, Implementing the IT Balanced scorecard, Auerbach publications, Boston, 2005.

التطبيق والتنفيذ قد تحققت كحد أدنى أم لا (يوسف، ص 138).

و يستخدم في هذا المحور النسب المالية وأدوات التحليل المالي المستند إلى القوائم المالية ويتم تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية لمنظمات منافسة (متوسط الصناعة) ومع معايير تاريخية للمنظمة نفسها.

الشكل (6-10): محاور القياس المتوازن للأداء كما حددها Norton & Kaplan



المصدر : Niven.P, Balanced scorecards Diagnostics, John Wiley and sons INC, USA, 2005, P14

وبنظرة تحليلية للمحاور الأربعة المكونة لنظام القياس المتوازن للأداء لمعرفة السبب في اختيار هذه المحاور ومدى كفايتها يمكن ملاحظة أن اختياره لا يعتمد على نظرية رياضية ولكنه يتوقف على ظروف الصناعة وعلى الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، لذلك يمكن استخدام عدد من المحاور يقل أو يزيد عن أربعة، ومع ذلك فقد دافع (Norton & Kaplan96,A) عن المحاور الأربعة كونها تشمل معظم عوامل النجاح الرئيسية بالمنظمة، فإذا كان نظام القياس المتوازن للأداء يهتم من وجهة نظر البعض¹ بالعملاء وحملة الأسهم دون العاملين والموردين والمجتمع والبيئة فإنه ليس هناك حاجة لإضافة محور جديد معنون بتلك الأسماء ولكن يمكن ضم العاملين إلى بعد التعلم والنمو، وإذا كانت قوة العلاقات مع الموردين جزءا هاما من الإستراتيجية فيمكن إضافتها إلى بعد العمليات الداخلية. كما يمكن إضافة

1- أنظر على سبيل المثال:

*Heinz. A, Applying the balanced scorecard concept : An experience report, long range planning, vol 34, 2001.

* Atkinson. A & al, A stakeholder approach to strategic performance measurement, Sloan management review,1997.

* فائزة محمود محمد عبيد الله، إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة في استخدام نظام قياس الأداء المتوازن مع دراسة تطبيقية، الإسكندرية، 2005، ص 62.

أهداف إدارة الخطر إلى المحور المالي في المؤسسة إذا كان لذلك أهمية إستراتيجية. أما بخصوص البيئة فالسؤال هل يعد الحفاظ على نظافة البيئة أساس لميزة تنافسيّة؟ في الواقع إن الحفاظ على نظافة البيئة له أهمية ترتبط بالالتزام بالقوانين والتشريعات التي تسنها الدولة ولذلك يمكن رعايتها بعيدا عن نظام القياس المتوازن للأداء. ومع ذلك ترى الباحثة أن التطورات المحتملة والمستقبلية في نظام القياس المتوازن للأداء قد تتطلب إضافة محاور جديدة وهو ما سيتم إلقاء الضوء عليه في الدراسة الميدانية.

وعند اختيار المقاييس لكل محور يجب مراعاة ما يلي:

- 1- ضمان ملائمة المقاييس مع الإستراتيجية والقيمة المضافة، أي يجب التأكد من أن المقاييس التي ستستخدم تعكس الإستراتيجية والقيمة المضافة للعميل، وهذا سيؤدي لاختلاف التركيز على المقاييس المستخدمة.
 - 2 - الفهم الحقيقي لحاجات العملاء: من الخطأ الافتراض أنك تعرف ما يتوقع العملاء منك ويجب الاعتراف بأن حاجاتهم تتغير مع مرور الوقت.
 - 3 - تحديد النفقات: إن القرار حول مدى ما تقدمه من خدمات للعملاء، يتطلب معلومات تفصيلية عن التكاليف ويجب استخدام البيانات للقيام بتحليل التكلفة والعائد.
 - 4 - الاعتماد على " العملية": يجب أن يتم اختيار المقاييس حسب العمليات وليس حسب المستوى الوظيفي.
 - 5 - التركيز على المقاييس الرئيسية: بإمكان أي منظمة أن تجد المقاييس لأنشطتها المختلفة لذلك يجب التركيز على مقاييس العمليات الرئيسية، ومنها تستمد مقاييس الأنشطة المرتبطة بها (Niven ,2002,p129)
- 3 - القياس المتوازن للأداء وبيئة الأعمال الحديثة:**

يتجلى التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة بالتركيز على قيمة الأصول غير الملموسة، حيث تمثل المدخلات في الاقتصاد الصناعي بالموارد التي يتم تشغيلها بعمليات صناعية لتخرج منتجات جاهزة للبيع (المخرجات) ويوجد علاقة مباشرة بين المدخلات والمخرجات، بينما يتصف اقتصاد المعرفة بأن المدخلات هي الموردون ويتمثل التشغيل بالمعرفة وخلق القيمة وتطوير المنتج ليعطي المخرجات وهي إشباع رغبات العملاء، وتكون العلاقات بين المدخلات والمخرجات علاقة غير مباشرة (متولي، ص 76)¹.

وقد أدى هذا إلى أن أصبحت مؤسسات العمل المالي والاقتصادي تتطلب قدرات جديدة وإمكانيات متميزة لقياس أدائها تماشيا مع احتياجات هذا العصر الجديد ولتحقيق التميز المنشود لهذه المؤسسات في أعمالها، فلم تعد المقاييس المحاسبية التقليدية التي تقيس الأصول الملموسة كافية، وأصبح النجاح يعتمد على القدرة على إدارة الأصول الملموسة والأهم منها الأصول غير الملموسة والتي تدعم موقف المنظمة في مجالات عديدة، ويمكن تلخيص متطلبات التعامل مع بيئة الأعمال الحديثة في النقاط التالية:

- 1- الوظائف المتكاملة (Cross Functions): بمعنى أن كل نشاط من أنشطة المؤسسة أصبح متداخلا ومتأثرا جدا بالأنشطة الأخرى، وانعكس ذلك على ملامح وأهداف إستراتيجية المؤسسة، حيث أن النجاح في نشاط معين يتأثر بالنجاح في الأنشطة الأخرى.
- 2 - تقسيم العملاء (Customer Segmentation): ظهرت فئات معينة لنوعية الأعمال من حيث مستوى وخلفية العميل ومناطق وجوده وأصبحت العديد من المؤسسات تنظر للعميل ليس فقط من حيث طبيعة وظيفته أو مستوى

¹متولي طلعت، نموذج وصفي لقياس أداء رأسمال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء، منظور المحاسبة عن المعرفة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.

دخله، بل من حيث خلفية العميل الثقافية والسلوكية وبيئته، ومثل هذه العوامل تمثل اهتماما واضحا في مجال تحقيق هدف رضى العملاء.

3- الربط بين العملاء والموردين: حيث قدمت المنظمات تكاملا بين عمليات التوريد والإنتاج، وتقديم المنتجات للعملاء من خلال عمليات مدروسة مسببة بطلبات العملاء، مما يمكن كل الوحدات المشتركة في سلسلة القيمة من ملاحظة تحسينات كبيرة في التكلفة والجودة وفترات التقديم.

4- عالمية المؤسسة (Global Scale): أصبح المجال مفتوحا أمام العميل للتعرف على مواصفات المنتج أو الخدمة محليا ودوليا من حيث السعر والجودة وغيرها، وهذا ما يتطلب أن تبني الإستراتيجية على تحقيق التميز في أداء الإنتاج وخدمة العميل والذي يعرف كافة التفاصيل الخاصة بالمنظمة والمنافسين (يوسف، ص131).

5- التحديث والتطوير (Innovation): حتى تضمن المنظمات النجاح في المدى الطويل يجب عليها الاستمرار في إدخال التحسينات على المنتجات والخدمات التي تقدمها، لمواكبة التقدم في تكنولوجيا المعلومات لمواجهة قصر دورة حياة المنتج في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

6- العمالة ذات المعرفة الواسعة: تسعى المنظمات في هذا العصر إلى الحيازة على العمالة التي تمتلك القدرة والمهارة ولديها القابلية للنمو والتعلم والمعرفة. (المغربي، ص289)¹.

وقد اقترح كل من Kaplan & Norton العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي وأشار إلى أهمية الأصول غير الملموسة وذلك للأسباب التالية:

* تؤدي الأصول غير ملموسة دورا كبيرا في بناء وتقوية العلاقة بالعميل والحفاظ على ولاء العملاء الحاليين وتمكن من دخول قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفعالية.

* تدعم الأصول غير الملموسة قدرة المنظمة على تنمية وتطوير منتجات جديدة ومبتكرة.

* تمكن الأصول غير الملموسة المنظمات من إنتاج سلع وخدمات ملائمة وذات جودة عالية بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت وإنتاجية متميزة.

* تساعد الأصول غير الملموسة على تحفيز قدرات ومواهب العاملين في المنظمة من أجل استمرار عملية التطوير.

* كما تساعد أيضا على توفير قواعد للبيانات والنظم يتم إدارتها وتحديثها دوريا بما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتتبع عملية تحقيقها على فترات زمنية مختلفة (المرجع السابق، ص278).

4 - مقاييس القياس المتوازن للأداء وإستراتيجية المنظمة:

عرف (Porter) الإستراتيجية بأنها: "تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التمييز في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة (Porter, P61).

إن الطريقة التقليدية للتزويد بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لغرض التخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية أصبحت لا تفي بالغرض في ظل التطورات السريعة والمستمرة التي تطرأ على بيئة الأعمال، ولذلك قام كل من Kaplan & Norton بتطوير نموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية (لوندي، ص39)².

¹ - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
² لوندي فهم صالح، دور المعلومات المحاسبية في تحقيق مزايا التنافسية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.

فأسلوب القياس المتوازن للأداء يوفر المعلومات المناسبة للمدراء حول الأداء التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية وترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تجسد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتقوم (BSC) بسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية وإستراتيجية المنظمة من خلال ربط الإستراتيجية بأعمال ونشاطات المنظمة قصيرة الأجل.

و يبين Kaplan & Norton أن تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء يتضمن أربع عمليات رئيسة هي :
(Kaplan & Norton,1996, A ,p75).

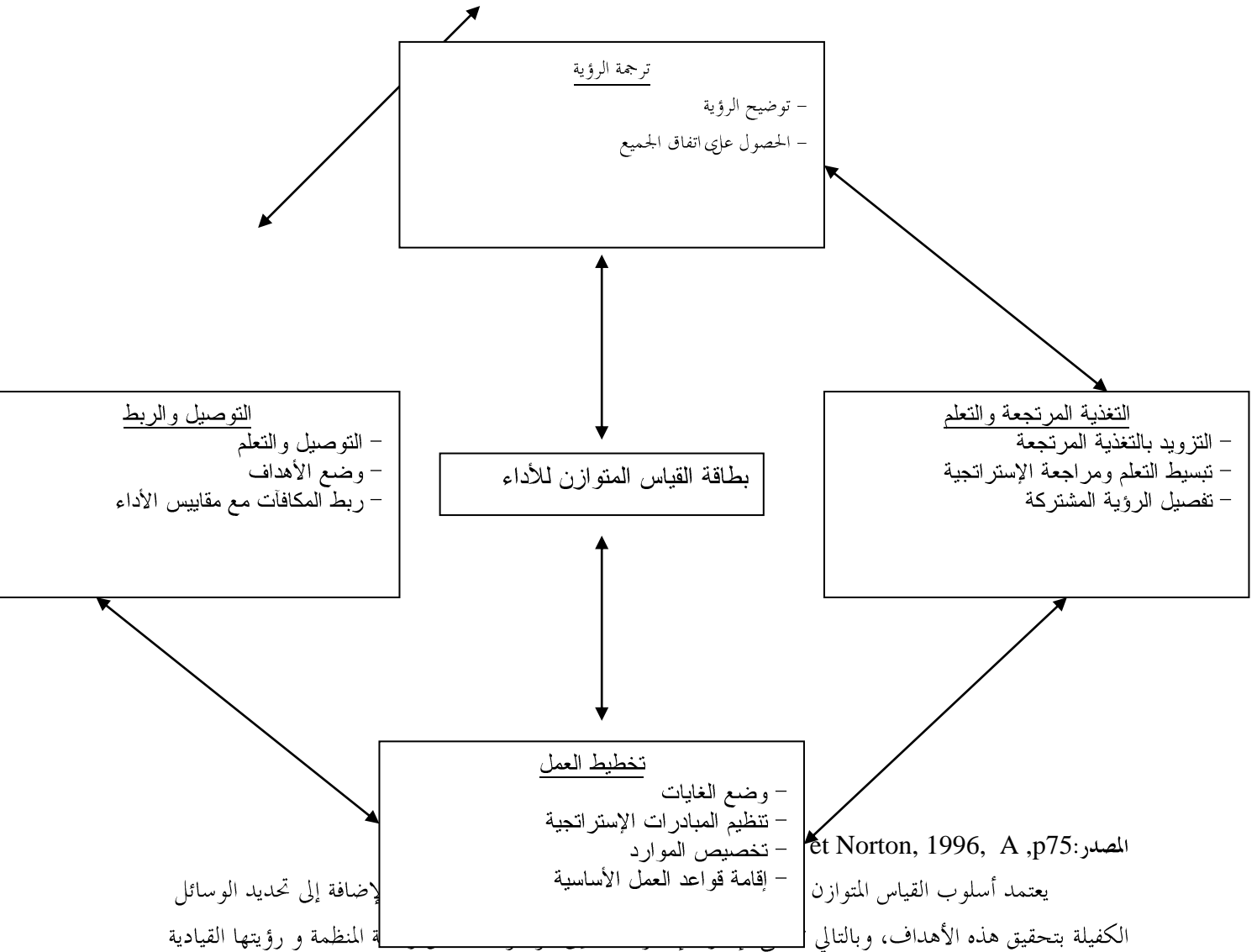
1- ترجمة الرؤية (Translating the Vision): إن الرؤية هي أساس تحديد ووضع الإستراتيجية، ومن الأمور الهامة في تطبيق (BSC)، تحديد الإستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المنظمة على المنافسة، إذ يجب ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف محددة لوضع الإستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الإستراتيجية والتي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة القياس المتوازن للأداء.

2- التوصيل والربط (Communication and Linking): بعد أن يتم وضع بطاقة القياس المتوازن لأداء المنظمة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم (BSC) عن طريق توصيل إستراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية، وربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

3- تخطيط العمل (Business planning) تتسم موارد المؤسسة بأنها محدودة، كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساعد (BSC) على توفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المنظمة.

4 التغذية المرتجة والتعلم (Feedback and Learning): يتلقى المدراء معلومات مرتجعة حول إستراتيجيات أقسامهم وإستراتيجية المنظمة من خلال عملية قياس الأداء وفقاً لمقاييس (BSC) ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للإستراتيجية حسب الظروف المتغيرة. ويوضح الشكل التالي إدارة العمليات الأربع السابقة لبطاقة القياس المتوازن للأداء:

الشكل (6-11): العمليات الأربع لبطاقة القياس المتوازن للأداء



المصدر: et Norton, 1996, A, p75

يعتمد أسلوب القياس المتوازن الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي عن طريق إدارة الموارد المتوفرة لديها بكفاءة وفعالية.

ويعتبر نظام القياس المتوازن للأداء إطار عام لتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رسالة المنظمة و رؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد إعداد الخطط يتم تنفيذها، مع ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة. (يوسف، ص 132).

و يظهر الفكر الإستراتيجي لبطاقة القياس المتوازن في النقاط التالية:

- 1 - وضع الرؤية القيادية: وهي المكانة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، ويعتبر وضوح الرؤية شرط أساسي لتحقيق النجاح في كثير من المنظمات الناجحة.
- أو كما عرفها Nair بأها: " صورة المستقبل كما تتخيلها المؤسسة، فهي تقدم التفاصيل حول عالم أفضل بالنسبة

لاستخدام أدوات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها" (Nair, P73). ومن الضروري مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم و وضع الرؤية القيادية والتي تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها، كما يجب أن تتصف الرؤية بما يلي:

- محفزة بشكل كبير
- وثيقة بيع
- أداة تواصل تستخدم لإغراء الأعضاء وملاك الأسهم
- حلم دافع لما يمكن الوصول إليه (Ibid. P73).

و من أهم الأمثلة في صياغة الرؤية القيادية:

- سنكون المورد الأفضل لمنتجات تتمتع بالمصداقية والسلامة.
- الخدمة الممتازة هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءة عالية.
- نحن مؤسسة نخدم عملائنا ونعامل موظفينا بعدالة ونضمن ربح عادل لمساهميننا (Nair, P73).

2 – صياغة رسالة المنظمة: توضح رسالة المنظمة الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها أو خدماتها، أي تجيب عن سؤالين هامين هما: من نحن؟ ولماذا نحن موجودون؟ وتعكس رسالة المؤسسة الأمور التالية:

- أ – المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة (ماذا)، من خلال ذكر المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
 - ب – العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة(من).
 - ج – تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها (كيف)، مثل تخفيض التكلفة.
 - د – سبب وجود المنظمة(لماذا)، وماهية حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بتلبيتها.
 - هـ – ماهية التكنولوجيا المستخدمة (ما هي)، وطرق التوزيع وطرق الترويج.
 - و – تحديد الصفات التي تتميز بها المنظمة على المنظمات المنافسة الأخرى.
- و بناء عليه يختلف أسلوب صياغة الرسالة ما بين منظمة وأخرى، فلكل منظمة رسالة خاصة بها، و يعتبر Nair أن الرسالة بالنسبة لأي منظمة محور خامس لأنها بؤرة التركيز التي توجه المحاور الأخرى للمنظمة (Nair, P70).
- و يجب أن تحقق الرسالة الخصائص التالية:

- موجّهة وموجزة.
- فيها محتوى عاطفي قوي.
- يجب أن يكون لها معان أكثر من مجرد كلمات على الورق، وأن تكون موجودة في أفعال المنظمة.
- تخدم في مجال تحديد هدف عام للمنظمة.

3 – تحليل البيئة: بعد وضع المنظمة للرؤية القيادية وصياغتها للرسالة الخاصة بها، تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية و الخارجية بهدف تحليل نقاط القوة والضعف و الفرص والتحديات، حتى تستطيع المنظمة أن تستكشف أموراً الخارجية وتفتحص مشاكلها الداخلية، وتجري المنظمة عادة نوعين من التحليل:

أ – تحليل البيئة الخارجية:

يتضمن هذا التحليل الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة، كإمكانية زيادة الطلب على منتج معين، أو دخول منافس قوي أو تغيير حاجات العملاء، و يتطلب هذا التحليل تحديد الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين إضافة إلى

المنافسين والموردين، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم. ويتم تحليل المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية من حيث طبيعة هذه المتغيرات واحتمالات حدوثها ومدى تأثيرها في أداء المنظمة، ومن الممكن إجراء تحليل كامل للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وذلك)، ما يسمى بتحليل¹ (PEST).

ب - تحليل البيئة الداخلية:

يهدف هذا التحليل للوصول إلى نقاط القوة والضعف في المنظمة، وقد تتمثل نقاط القوة في جودة الخدمة المقدمة أو في توفير مصادر تمويل ذات تكلفة أقل أو في خبرة العاملين، كما قد تتمثل نقاط الضعف في ضعف الوضع التنافسي أو عدم كفاءة العاملين، و لكي تعمل المنظمة بكفاءة فإنه ينبغي على إدارتها تعزيز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف قدر الإمكان.

4 - تحديد الأهداف:

* أهداف طويلة الأجل: وهي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى الطويل (عموماً أكثر من عام) وتوضع في ضوء رسالة المنظمة.

* أهداف قصيرة الأجل: تسمى أيضا الأهداف الفعلية وهي الأهداف التي يجب أن تحققها المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوصول إلى الأهداف طويلة الأجل (عبد المحسن، ص319)².

وينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية لكي يصبح هدفاً بالمعنى السليم وهي:

* أن يكون الهدف محددًا (Specific)

* أن يكون الهدف قابلاً للقياس (Measurable)

* أن يكون الهدف مقبولاً ضمن إستراتيجية المنظمة (Acceptable)

* أن يكون واقعياً (قابلاً للتحقيق Realistic)

* أن يكون ضمن إطار زمني (Time framed)

ويصطلح تسمية هذه الشروط SMART (جودة، ص15).

5 - تحديد الإستراتيجيات المناسبة:

الإستراتيجية هي وسيلة تحقيق الأهداف و يمكن أن تتبنى المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها، الإستراتيجية التي تناسبها والتي قد تكون:

أ - إستراتيجيات هجومية: والتي تهتم بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة والابتكار وتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو التوسع في تقديم الخدمة.

ب - إستراتيجيات دفاعية: هي التي تهتم بالظروف الداخلية للمنظمة، عادة كالتدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي أو الاهتمام بالظروف الخارجية كتخفيض عدد المنتجات أو الخدمات أو تخفيض عدد المستفيدين من الخدمة.

ج - إستراتيجيات الاستقرار: التي قد تتبعها المنظمة كإجراء بعض التحسينات الخفيفة في أسلوب الأداء، مثل طرق التوزيع وغيرها.

ولكن ما هي العناصر الأساسية للإستراتيجية؟ (Nair, P63-64):

"إذا كنت تعرف منافسيك وتعرف نفسك، عندها تستطيع أن تربح مئة معركة". و بهذا المعنى فإن العناصر الأساسية للإستراتيجية هي:

¹ - جودة محفوظ، تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن، شركة النخبة للتدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة، 2005، ص14.
² - عبد المحسن توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص319.

*** معرفة نفسك:**

- ميزاتك الفريدة والتي تظهر من خلال أفضل ما يمكنك عمله.
- موقعك الإستراتيجي والذي يظهر من خلال المكان الذي يناسبك في السوق في أذهان عملائك و زبائنك.
- أن تعرف القيمة التي سيدفع من أجلها الأطراف المهتمة بالمنظمة.

*** معرفة منافسيك:**

- أن تفهم نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم.
- أن تعرف وجهتهم وكيف يخططون للاستحواذ على السوق.
- أن تعرف كيف يفكر قادتهم .
- أن تعرف ما الذي يستطيعون أن يغيروه.

*** معرفة العملاء:**

- أن تعرف القيم المختلفة للعملاء.
 - أن تفهم الشرائح المختلفة والتفاصيل التي تتعلق بمكان وجود العملاء المستقبليين.
 - أن تدرك أن العملاء ليسوا مؤسسات، بل هم أشخاص في هذه المؤسسات.
 - إن من يستخدم المنتج الذي تقدمه قد لا يكون بالضرورة هو الذي يدفع ثمنه.
- إذا مهما كانت طبيعة الإستراتيجية فإن تشكيلها من دون الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف يجعلها إستراتيجية عمياء، ويتم التعبير عن القوة الحقيقية للإستراتيجية فقط من خلال إنجاز العمل، كما أن التحدي الحقيقي ليس تشكيل الإستراتيجية فقط بل القدرة على خلق هيكل عام للعمليات من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فأهم كفاءة على الإطلاق هي القدرة على تنفيذ الأهداف.

وبما أن عالم الأعمال مسير بالتغير فإن الثبات على إستراتيجية تبدو جيدة قد يكون خطرا في حال تبدلت المتغيرات الإستراتيجية، ولكي تكون المؤسسة فعالة فإنها يجب أن تملك القدرة على تغيير إستراتيجيتها كقدرتها على صياغتها، وتأتي القوة الخاصة بمنظمة مرنة من قدرتها على تغيير فكرتها الإستراتيجية وعكسها في أفعال مقاييس أداء متوافقة، ويمكن إنجاز تلك العلاقة بين الإستراتيجية والنشاطات من خلال استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء.

وقد وضع Kaplan & Norton خمسة مبادئ أساسية للمنظمات التي تركز على الإستراتيجية وهي:

-ترجمة الإستراتيجية إلى شروط تشغيلية.

-حشد قوى المنظمة خلف الإستراتيجية .

-جعل الإستراتيجية عمل لكل يوم وكل شخص.

-جعل الإستراتيجية عملية متواصلة.

-إدارة التغيير من خلال القيادة التنفيذية للمؤسسة (Kaplan & Norton، 2002، p8).

6- تطوير مجموعة من المقاييس والمؤشرات للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له:

ويرتبط بعملية تنفيذ الإستراتيجية ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية

في الوقت المناسب عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعية. لذلك تجمع بطاقة القياس المتوازن للأداء بين أنواع مختلفة من المقاييس في صورة شاملة للمنظمة كلها.

ومن المهم صياغة مؤشرات محددة إلى أقصى درجة ممكنة فيما يتصل بعدد من العوامل الهامة التي تخفق المحاسبة

الإدارية التقليدية في تبيائها بدرجة كافية من الوضوح، حيث استخدمت المقاييس المالية منذ زمن طويل في أغراض الرقابة

الإدارية بعد التأكد من توفير مقاييس الربح الداخلية كحوافز للقيام بالعمل المرغوب، إلا أن استخدام مؤشرات أخرى غير مالية يعزز الأثر الناتج الذي يحسن من تقييم الأداء و يعطي صورة أوضح وأشمل وذلك بعد ضمان تحقيق الترابط والتكامل بين المقاييس.

ولتحديد ماهية المقاييس الواجب استخدامها في BSC يجب مراعاة ما يلي:

1 - ينبغي أن تغطي المقاييس المستخدمة في مجملها جوانب المنظمة المدرجة في الإستراتيجيات وعوامل النجاح الحاكمة، وذلك بدرجة كافية.

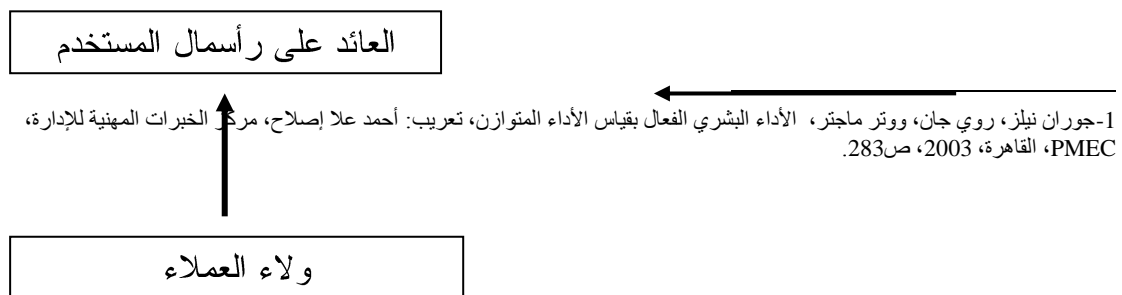
2 - يجب أن تكون هناك صلة واضحة بين المقاييس المستخدمة في المحاور المختلفة.

3 - يجب أن تكون عملية القياس سهلة وغير معقدة¹ (جوران وآخرون، ص283).

5 - **علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة القياس المتوازن للأداء:**

إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النتائج ومحركات أداء تلك النتائج (Performance Drivers)، فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس نوضح في الشكل التالي سلسلة علاقات السبب والنتيجة في القياس المتوازن للأداء:

الشكل رقم (6-12): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة القياس المتوازن للأداء



المحور المالي

المحور العملاء

محور العمليات الداخلية

محور التعلم و النمو

المصدر: Kaplan.R & Norton. D, The Balance Scorecard Measures that drive performance, Harvard business review, Jan – Feb, 1992, P73

فالعائد على رأس المال المستخدم (Return On Capital Employed) يعد أحد مقاييس المحور المالي، ومسبب هذا المقياس المالي هو تكرار المبيعات كانعكاس لدرجة ولاء العملاء الحالية، ودرجة ولاء العملاء التي تدخل في محور العملاء يكون لها تأثير قوي على العائد على رأس المال المستخدم، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء العملاء منها مثلاً توصيل الأوامر في الوقت المناسب وتحسين توصيل الأوامر في الوقت المناسب هو ناتج عن خفض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية، ويندرج هذان المقياسان تحت محور العمليات الداخلية ويتم خفض دورات التشغيل وتحسين جودة العمليات الداخلية من خلال تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم، وهذا يمثل محور التعلم والنمو.

وقد أكد Kaplan & Norton أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النتائج ومحركات أداء تلك النتائج (Kaplan & Norton, 1992, p 73). أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى. ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة باستخدام الخرائط الإستراتيجية، حيث طبقه Kaplan & Norton على بطاقة القياس المتوازن للأداء من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية. وتعتمد هذه الخريطة على المحاور الأربعة وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات

والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية (Nair, p 27). فتصبح الخريطة الإستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الإستراتيجية العامة والتي من المفروض أن تصل إليها المنظمة إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح. وأوضح Kaplan & Norton في مقالة بعنوان:

"Having trouble with your Strategy? Then Map it "

إن أهمية الخرائط الإستراتيجية مرتبطة بالتحول من الاقتصاد الصناعي الذي يعتمد على الأصول الملموسة (المصانع، المواد الخام، والمعدات) إلى عصر اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على التكنولوجيا وأنظمة المعلومات والأصول غير الملموسة ومهارات الموظفين (Kaplan & Norton, 2000, p176).

6 - أهمية تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء:

إن الفكرة الأساسية في هذه البطاقة هي التركيز على جميع المجالات التي تهم المنظمة لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط. تتميز بطاقة القياس المتوازن عن غيرها من أدوات قياس الأداء بعدة نواحي أهمها:

1- تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور هي: المالي، العملاء، التشغيل، التعلم و النمو.

2- تعتبر BSC نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس التي تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، كونها مقاييس مالية وغير مالية، كما قد تكون مقاييس خارجية أو داخلية.

3- إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المؤسسة.

4- تعتبر نظاما لقياس الأداء مشتقا من رؤية وإستراتيجية المنظمة ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المنظمة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ورفع مستوى الوعي الإستراتيجي.

5- تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة القياس المتوازن للأداء بعلاقات سببية لنجاح مهمة المؤسسة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الإستراتيجية.

6- تعتبر بطاقة القياس المتوازن نظاما تعليميا واتصاليا وإبلاغيا وليس نظام مراقبة ومساءلة.

7- توجد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة.

8- توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

9- تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين إنجازاتها المستقبلية

(Kaplan & Atkinson , P376).

وعند تصميم BSC يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

1 - يجب اعتبار المحور المالي مركزا للغايات والمقاييس المستخدمة في بطاقة القياس المتوازن للأداء بحيث يكون كل فعل جزءا من شبكة العلاقات السببية. مما يؤدي في النهاية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

2 - تحديد قطاعات السوق والعملاء التي تريد المؤسسة أن تدخل في مجال المنافسة ضمنها و بتالي ترتيب مقاييس محور العملاء. بما يتناسب مع العملاء وقطاعات السوق المستهدفة.

3- رسم سلسلة القيمة لعمليات المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى وتتضمن التعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء و وضع الحلول اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات.

4 - يجب أن تكون الأهداف في محور التعلم والنمو محركات أداء ناجحة للأهداف والغايات في المحاور الأخرى.

- 5 - اكتشاف أنشطة المنظمة الحاسمة والمولدة للقيمة (عوامل النجاح الحرجة).
- 6- ترجمة أهداف وغايات المؤسسة على المستوى الفردي من أجل تحفيز وتركيز الأفراد والفرق على العمل.
- 7- ربط نظام مكافآت المؤسسة مع مقاييس بطاقتها للقياس المتوازن للأداء مما يشكل حافزا ودافعا قويا للأفراد العاملين في المؤسسة (جمعة وآخرون، ص7)¹.
- في الواقع تم تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء بنجاح في مختلف أنواع المنظمات، حيث تقوم كل منظمة بتصميم واستخدام النموذج الملائم لها ومن أشهر هذه التجارب نجد:
- * شركة Halifax: هي شركة يقع مقرها في بريطاني ا، وتمارس أعمالها الخورية في خمس قطاعات: عمليات التجزئة، وخدمات ائتمانية للعملاء والتأمين الشخصي، والمدخرات طويلة الأجل، وتشمل عمليات التجزئة: المرهونات والمدخرات السائلة، والأعمال المصرفية.
- و في أوائل عام 1994 قررت الشركة تطوير نظام جديد لإدارة وتقييم الأداء بناء على منهج القياس المتوازن للأداء، و قد تمثلت الأهداف الرئيسية لهذا النظام في:
- المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة العديد من الأعمال معهم.
 - كسب عملاء جدد.
 - الترويج لثقافة إيجابية.
 - تحسين الإدارة وأداء الفروع.
 - التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة.
 - تشجيع تطوير العاملين.
 - خفض العمل الورقي.
- بدأ الإعداد لعملية التطبيق في وحدات عمليات التجزئة، وقام بذلك فريق عمل مؤلف من ثلاثة عشر شخصا من مختلف أجزاء العمليات الميدانية، غالبيتهم من الجزء التشغيلي في المؤسسة.
- بعد أن تم تعديل الرؤية وبيان الرسالة، شرع فريق العمل بصياغة عوامل النجاح الحاكمة ومقاييس للمحاور الأربعة، وعند اكتمال مرحلة الإعداد أصبح لدى الشركة مجموعة من المقاييس وثيقة الصلة بالأدوار والمسؤوليات وأهداف محددة ومقاييس ثانوية لتوفير التحليل الإضافي، وتم وضع المعايير التالية للمقاييس الناجحة:
- توفير المعلومات ودقتها.
 - الصلة الوثيقة بعوامل النجاح الحاكمة.
 - أولوية القياس.
 - الأثر الإيجابي على السلوك.
 - قدرة المستخدمين على التحكم فيما تم قياسه.
- واليوم يوجد لدى شركة Halifax، 16 مقياس لجميع المحاور، يتابع منها مجلس الإدارة (10 - 12) مقياسا، وتم مراجعة المقاييس بشكل دوري لتعديل ما يلزم تعديله منها من خلال عملية تخطيط العمل السنوية (مقاييس غير مالية) بينما يتم تعديل المقاييس المالية في عملية وضع الميزانية، (جوران و آخرون، ص137).
- * الخطوط الجوية البريطانية:

¹ - جمعة أحمد حلمي، عارف حسن صالح، هلالى محمد جمال، منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص7.

تعد الخطوط الجوية البريطانية من أكبر شركات الطيران الدولية، وفي 1997، أي بعد عشر سنوات من تحويلها إلى شركة خاصة، طرحت الشركة رسالة جديدة: " أن تكون رائدة السفر في العالم بدون منازع"، ولكي تحقق هذه الرسالة غيرت الأهداف والقيم المؤسسة لتصبح أهدافها الجديدة: " اختيار العملاء، امتلاك أفراد ملهمين، الربحية القوية، أن تكون عالمية بحق". ثم بدأت الشركة ببناء نظام قياس الأداء المتوازن لعملياتها في مطار Hithro في لندن على أساس الأهداف المحددة، مع تعديل هدف العالمية ليصبح: أداء العمليات الداخلية بشكل صحيح. ثم حددت المقاييس التي تشير إلى التقدم المنجز نحو تحقيق الأهداف وهي عبارة عن أحد عشر مقياساً يتم مراجعتها بشكل دوري وتقديم تقرير حولها يسمى تقرير قياس أداء العمل المتوازن¹.

- **Universal Bank**: هو مصرف اندونيسي طبق بطاقة القياس المتوازن للأداء، وكانت البداية هي تحديد الرؤية: " أن تكون أفضل مصرف اندونيسي إقليمياً"، ولتحديد معنى أن يكون "الأفضل" حدد فريق الإدارة ثلاثة أفكار إستراتيجية هي:
 - الفكرة الأولى كانت حول معالجة المشاكل السابقة التي سببتها القروض غير المسددة من السنوات السابقة والغاية هنا كانت تقليل الخسارة بالنسبة للمساهمين.
 - الفكرة الثانية كانت التركيز على أن يصبح " مصرف جيد"، حيث قام فريق العمل ببناء نموذج جديد وإطلاق إستراتيجية تسويق جديدة تناسب فترة ما بعد الأزمة الآسيوية، مع ضمان أن يحقق كل من النموذج الجديد والإستراتيجية الربح، وهكذا يتم خلق قيمة مستقبلية للمساهمين.
 - الفكرة الثالثة: كانت حول الاتصال وبناء الثقة في عيون الأطراف الداعمة للمصرف (الحكومة والمساهمين والعملاء) وبذلك يصبح المصرف جيداً أي رابح وجدير بالثقة.
- وتم ربط الأفكار الإستراتيجية الثلاثة بعلاقة السبب والنتيجة من خلال المحاور الأربعة لبطاقة القياس المتوازن الموازن للأداء، كما اشتركت كل المستويات الإدارية في تحديد مقاييس الأداء الخاصة بها ولبناء قدرتها الداخلية لإدارة نظام² BSC .

خاتمة الفصل السادس:

إن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال خلال الآونة الأخيرة من عولمة و زيادة حدة المنافسة، دفعت المنظمات

¹ - Kaplan. R & Norton. D, Strategy Maps , Harvard Business school publishing corporation, 2004, p 421

² - Creelman. J & Makhijani. N, Mastering Business in Asia Succeeding with the balanced scorecard, John Wiley and sons, Asia Pte Ltd, 2005, P 249.

إلى تجميع البيانات عن نتائج الأداء، شاملة البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية والبيانات المرتبطة بمقاييس الأداء غير المالية أيضاً، مثل البيانات المتعلقة بالجوانب التسويقي وأخرى المرتبطة بالعمليات الداخلي للمنظمة.

فأدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمنظمة، مما أدى إلى تطوير أساليب تقييم الأداء ومحاولة إدخال البعد الاستراتيجي في عمليات قياس وتقييم الأداء للمنظمات، لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يتفق والهدف الاستراتيجي لها أم لا (يوسف، 2005، ص125).

وتأتي فكرة التقييم المتوازن للأداء لتركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة

الاعتبارات التالية:

* البعد الزمني: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي: الأمس، واليوم وغدا.
* البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط عمليات التشغيل قصيرة المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

* البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء المتوازن بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس. إذن، بطاقة القياس المتوازن للأداء تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجيتها، ولا تعتمد هذه البطاق ة على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل هي تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

خاتمة الجزء الثاني

حتى تبقى المؤسسة وتنمو يجب عليها الوفاء بأهدافها المعلنة، لكن كيف يتبين لنا بأن المؤسسة تفي بأهدافها؟ أكيد يجب على المؤسسة أن تراقب صحتها من خلال فحص دوري. إذن هي بحاجة إلى قياس أدائها بصورة متكررة لتقييم أدائها الماضي والتعرف على النواحي التي يجب أن تتحسن فيها في المستقبل.

تناول هذا الجزء من خلال فصوله الرابع، والخامس، والسادس مفهوم قياس الأداء المؤسسي في ظل بيئة الأعمال الحديثة وأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على هذه البيئة. وبين أن ظروف المنافسة السائدة في هذا العصر، وتداخل دور الوظائف والأنشطة مع ظهور فئات ومستويات مختلفة من العملاء، أدى إلى ما يعرف بعالمية المنافسة. و من ثم فإن نظام القياس المتوازن للأداء أصبح يمثل نظاما للتعامل مع هذه التغيرات من خلال أربعة محاور أساسية هي: المحور المالي، محور العملاء، محور عمليات التشغيل الداخلية ومحور التعلم والنمو. ويتطلب الأمر أهمية تحديد نوعين أساسيين من المؤشرات والمقاييس لكل محور هما، مقاييس مستوى محركات الأداء ومقاييس أخرى لقياس مستوى نتائج الأداء المحقق. ولقد تضمن الإطار العام للمكونات الأساسية لنظام القياس المتوازن للأداء أهمية دراسة العلاقات القائمة بين البدائل الإستراتيجية وطبيعة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة بين ربحية العملاء ونوعية النشاط المقدم لهؤلاء العملاء. كما أوضح هذا الجزء أهمية تحديد العلاقة الإرتباطية بين مقاييس القياس المتوازن للأداء (مؤشرات لقياس مستوى محركات الأداء ومؤشرات لقياس مستوى النتائج المحققة) في كل محور من المحاور الأربعة.

إذن هدف هذا الجزء إلى تناول الإطار النظري لتطور نماذج قياس وتقييم الأداء المؤسسي من خلال التركيز على القياس المتوازن للأداء ومدى إمكانية الاستفادة منه لبناء نموذج قيادي إستراتيجي لقياس أداء المؤسسة من منظور متعدد الأبعاد وفق مزيج من المقاييس المتوازنة للأداء، مما يمكن إدارة المؤسسة من معرفة كيفية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتحديد مواقع المشكلات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة.

الجزء الثالث

البناء التطبيقي للنموذج المقترح لقياس أداء البنوك الوطنية
في الجزائر

بينت الدراسة في أجزائها السابقة أن نظام القياس المتوازن للأداء ليس هو الوصول إلى مجموعة جديدة من المؤشرات ومقاييس الأداء، فعملية القياس بشكل عام تمثل كيفية قياس المحقق من النتائج بالمستهدف منها حتى يكون هذا القياس أداة للحكم وللتحفيز والتقييم. ولذلك فإن الإطار العام لتطبيق نظام القياس المتوازن للأداء يجب أن يعتمد على أنه يهدف إلى خلق نظام جديد للتطوير والإدارة. فنظام القياس المتوازن للأداء هو نظام للإدارة وليس فقط لقياس أداء المؤسسة. ومن ثم فإن بطاقة الأداء (BSC) تستخدم كأداة جديدة متاحة أمام الإدارة العليا للمؤسسة، من خلالها تركز المؤسسة على إستراتيجيات النجاح في المدى الطويل. لذلك تم بناء الإطار النظري لتطوير نماذج قياس الأداء من خلال القياس المتوازن للأداء ليرجم إستراتيجية المؤسسة لأهداف ومقاييس متوازنة وفق أبعاد الأداء المختلفة للمؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

ويختص هذا الجزء بمحاولة بناء إطار إستراتيجي يستطيع قياس أداء المؤسسات محل البحث (البنوك العمومية الجزائرية) من منظور متعدد الأبعاد يتضمن مقاييس أداء متوازنة ومتلائمة مع التحولات في البيئة المعاصرة لتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية نحو تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتحديد مواقع المشكلات وتحليلها لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لها. ولتحقيق الهدف من الدراسة في هذا الجزء يتم تناول ما يلي:

* الدراسات السابقة المتعلقة بالقياس المتوازن للأداء خاصة في المجال الخدمي.

* أهمية مجال التطبيق بتعريف مختصر للمنظومة المصرفية الجزائرية ومناقشة أهم المراحل التي عرفتتها (الإصلاحات البنكية).

* الدراسة الميدانية (بتحليل نتائجها لمعرفة شروط ومتطلبات تطبيق BSC في البنوك الوطنية).

الفصل السابع

الدراسات السابقة في القياس المتوازن للأداء
والإصلاحات المصرفية في الجزائر

مقدمة:

أدت التغيرات والتطورات السريعة لمنظمات الأعمال الحديثة إلى الكشف عن قصور مقاييس الأداء التقليدية التي تستخدمها المحاسبة الإدارية عن إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي. يختلف أبعاده، وقد تمثل هذه القصور بصفة أساسية في عدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن من قياس وتقييم أداء المنظمات على المستوى الداخلي والخارجي وفي الأجل القصير والأجل الطويل، وبالتالي لم تكن تهتم بالتوجهات الإستراتيجية للمنظمات وقدراتها التنافسية.

الأمر الذي دفع تلك المنظمات للتوجه نحو تطوير أساليب قياس الأداء من خلال التفكير في منهجية وأبعاد جديدة تسعى من خلالها إدارة المؤسسة لتوفير المعلومات اللازمة لقياس الأداء وفقا للتوجهات الحديثة. قد استهدفت عدة دراسات سابقة في هذا المجال، التأكيد على أهمية تكامل نظم معلومات المحاسبة الإدارية وإستراتيجية المنظمات لتوفير معلومات ملائمة وخاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمات (منافسين، ظروف السوق) وهذا ما يساعد المنظمات في تعزيز الفعالية التنظيمية لها ومواجهة ضغوط المنافسة وعدم التوجه البيئي ومواكبة أساليب الإدارة الحديثة مثل الجودة الشاملة وحافز منظمات الجودة العالمية والتي تؤيد أهمية تكامل المقاييس المالية وغير مالية في أنظمة قياس الأداء.

وقد نتج عن تلك الدراسات توجهات في مجال قياس الأداء تركز على أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وغير مالية وفق رسالة وإستراتيجية المنظمات والتي تتمثل في القياس المتوازن للأداء (BSC).

ويعتبر القياس المتوازن للأداء، كما سبق الحديث عنه فلسفة إدارية متقدمة تحفز العاملين بالمنظمات لتحقيق أهدافها وتوجيه الجهود نحو إستراتيجيتها من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي. و يعتبر هذا النموذج ترجمة لإستراتيجية المؤسسة ورؤيتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية وغير مالية والتي توفر معلومات متكاملة عن وضع ومركز المنظمات.

ويهدف هذا الفصل في شقه الأول إلى استقراء وتحليل أهم الدراسات السابقة في مجال القياس المتوازن للأداء، وحتى يتم عرض وتقييم الدراسات السابقة بصورة فعالة فإن الأمر يقتضي تصنيف تلك الدراسات إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو التالي:

- ✓ تطور نظم قياس الأداء في بيئة الأعمال الحديثة بسبب قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية.
- ✓ ضرورة وأهمية القياس المتوازن للأداء من خلال عرض الدراسات الحديثة المهتمة بقياس الأداء في المنظمات الخدمية (كون أن الدراسة الميدانية ستكون في منظمة خدمية هي "البنوك").
- ✓ عرض عدد من الدراسات العربية المتعلقة بتطبيق بطاقة القياس المتوازن.

أما الجزء الثاني من الفصل فيعني بعرض الإصلاحات المصرفية في الجزائر، حيث يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات في الاقتصاديات المعاصرة، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق التواصل بين القطاعات المنتجة والمستهلكة من جهة، ومصادر واستخدامات فوائض السيولة الوطنية من جهة أخرى، كما يلعب دورا رياديا وإستراتيجيا في تنفيذ السياسات الاقتصادية ومساندتها في البلدان النامية والمتقدمة، وبذلك فهو يسهم بشكل حيوي في تصعيد وتأثير التنمية الاقتصادية. ويتطلب هذا الأمر تفعيل دور المصارف التجارية بتوفير البيئة الاقتصادية الصالحة لممارسة أنشطتها المختلفة.

وقد انخرطت الصناعة المصرفية في التطورات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية بل وبنيتها بلورت الجهات الفاعلة وتحديدًا صندوق النقد الدولي والمجموعة الأوروبية ولجنة بازل ولجنة المحاسبة الدولية قواعد وضوابط ومعايير للعمل البنكي والمالي. كما أتاحت التطورات التقنية في البلدان التي تنتمي إليها ذات الجهات الفاعلة المذكورة تحولات جذرية

في تقنيات ونظم العمل البنكي والمالي خاصة فيما يخص جانب جمع المعلومات وحفظها ومعالجتها وبتها بكم هائل وطاقه كبيرة وسرعة فائقة وبتكلفة منخفضة.

ولكن لم تواكب الجزائر - ونتيجة لظروف تاريخية، واقتصادية، وسياسية، وأمنية - مسيرة التطورات الدولية على صعيد قطاعها المصرفي، ومع سنة 1990 (قانون النقد والقرض) بدأ الاهتمام بتطوير القطاع المصرفي في الجزائر، وتحديثه و عصرنه، مما يتناسب مع التطورات الاقتصادية على الصعيد العربي والدولي، فالنظام المصرفي الجزائري يحتاج إلى التحديث الذي يجب أن يسبق أي إصلاح في القطاعات الأخرى للدور الرئيسي الذي تلعبه البنوك في تمويل النمو الاقتصادي بغض النظر عن النظام المعمول به.

إن التوجهات المصرفية في الجزائر تأتي ضمن سياسة انفتاح اقتصادي عامة تعتمد على تحرير الاقتصاد والقطاع المصرفي خطوة خطوة والإستعاب الكامل لكافة متطلبات العمل المصرفي الحديث وتطوير وتنوع قاعدة الخدمات والمنتجات المصرفية وتجهيز المناخ المصرفي والمحلي بالأطر التشريعية والقانونية والتشغيلية والرقابية الفعالة والكفأة من أجل تسهيل وتشغيل العمل المصرفي والمالي بمضامينه المتطورة، حيث أن تطوير البنوك يترافق بإصلاح نقدي يخلق سلطة مركزية ورقابية ذات مصداقية واستقلالية، ويتوافق بإصلاح مالي يؤدي إلى توفير مداخي ل مستقرة وكافية للدولة من خلال نظام ضريبي فعال وعادل، ويتوافق أخيرا بإصلاح آليات عمل الاقتصاد بحيث يتكافأ التعامل مع الخارج من جهة، ومن جهة ثانية ينشأ قطاع مؤسسات خاصة منتجة وقابلة للمنافسة، وبالتالي إن الإصلاح المصرفي يمر حكما بالإصلاح الاقتصادي والإصلاح النقدي والإصلاح المالي، وهذا لا يعني أن الجوانب التقنية من عملية تحديث البنوك ليست هامة، بل هي هامة جدا وصعبة وتتطلب جهودا مستمرة ومنتظمة و يترتب عليها تكلفة كبيرة من الوقت والمال. ومن الضروري لأي نظام تحديث للقطاع المصرفي أن يكون مستمر التطور، متلائم مع احتياجات البلد في كل مرحلة من مراحل النمو الاقتصادي، ويجب الاستفادة والتعلم من تجارب الدول الأخرى التي قامت بتحديث نظامها المصرفي بالتفصيل لإجراء التعديلات الضرورية مهما كانت كبيرة. فالمطلوب فعلا هو تجديد شامل للنظام المصرفي لكي تصبح البنوك الجزائرية مؤسسات تمويل حقيقية تقدم الخدمات التجارية والاستثمارية

أولاً: الدراسات السابقة في القياس المتوازن للأداء:

I - تطور نظم قياس الأداء في بيئة الأعمال الحديثة:

أكدت الدراسات والإصدارات السابقة في مجال قياس الأداء على عدم قدرة نظم القياس التقليدية على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن من قياس الأداء الداخلي والخارجي في الأجل القصير وفي الأجل الطويل. يتناول هذا الجزء في الأول، الدراسات السابقة التي حددت قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية عن الوفاء بمتطلبات قياس الأداء. ولذلك نتناول بالتحليل دراسة كل من: (Kaplan, 94) و (Cullen, 99) و (Sharma, 2000) و (Burns, 2001) و (Dekker, 2003) 1. استهدفت دراسة (Kaplan, 94) بحث تطوير الممارسة والنظرية للمحاسبة الإدارية حيث كانت هناك عدة ابتكارات في بداية 80 بخصوص المحاسبة الإدارية مثل التكلفة على أساس النشاط (ABC) وأنظمة الرقابة التشغيلية من خلال محاولة إشراك العمال في اتخاذ القرارات الهامة، وهكذا تغيرت فلسفة أنظمة المحاسبة الإدارية مركزة على الارتباط الأفقي بين الوظائف لتحقيق فعالية وكفاءة الأداء لمهام المنظمات ككل. ويعود قصور وفشل مخرجات نظام المعلومات المحاسبية الإدارية بسبب عدم تكيفها بسرعة مع الاحتياجات الجديدة

¹ - Kaplan, R, Management Accounting (1984- 1994): Development of new Practice and theory, Management Accounting Research, vol. 5. Issue. 3-4 ,1994, P 247-260

للمؤسسات، وأنها بطيئة التغيير رغم التغيير السريع في البيئة التقنية بسبب قوة المهنة التي وضعت شروطا مالية صارمة لقواعد التقرير، وقد نتج عن ذلك عدة محاولات لممارسات إدارية جديدة لتحسين اتخاذ القرار، شملت التكلفة على أساس النشاط (ABC)، الإدارة على أساس النشاط (ABM)، القياس المتوازن للأداء (BSC)، الجودة الشاملة (TQM)، القياس المقارن بأفضل أداء (BM). إلا أن النقاش ما زال قائما حول هذه الممارسات الجديدة من حيث كونها مكتملة أو بديلة لممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية مثل الميزانيات والتكلفة المستوعبة وتحليل التكلفة والحجم والربح...

2. واهتمت دراسة (Sharma, 2000)¹ بمقارنة ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية والجديدة وخلصت إلى أنه إذا تم دمج ممارسات جديدة لكل من المعلومات المالية والإستراتيجية المشتركة في العمليات فإنه سيؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار. كما أن الاختيار بين الممارسات التقليدية والحديثة يتوقف على حجم المؤسسة ونوع الصناعة ودرجة المنافسة بين المؤسسة وإستراتيجيتها.

3. عرضت دراسة (Burns, 2001)² أوجه قصور مخرجات نظام المعلومات المحاسبة الإدارية في تشكيل قرارات المديرين. و أوضحت أن معالجة ذلك القصور لا يكمن في استخدام وسائل جديدة بقدر ما هو تغيير الكيفية التي تستخدم بها الوسائل التقليدية للمحاسبة الإدارية، لذلك فقدت المحاسبة الإدارية علاقتها وصلتها في صناعة القرار الإداري. كما ألفت الدراسة الضوء على ظهور نوع جديد من المحاسبين الإداريين والذين أصبحوا جزءا من فريق الإدارة. إلى جانب القصور المتعلق بتوفير معلومات مناسبة لتنسيق أنشطة المنظمات في تحليل سلسلة القيمة

(Value Chain Analysis) حيث تفقد أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية التقليدية عاجزة عن دعم سلسلة القيمة (VCA)، لأنها تركز على مفهوم القيمة المضافة والذي يعيق المنظمات في الاستفادة من الفرص لتنسيق الاعتماد الداخلي في سلسلة القيمة لأنه يبدأ متأخرا وينتهي مبكرا ويركز على الخلاف بين تكاليف الشراء وسعر البيع ويتجاهل الروابط في سلسلة القيمة مثل أسباب سعر شراء وتكلفة الأنشطة ذات العلاقة بالمنبع والتي تؤثر على المشتري.

4. لذلك استهدفت دراسة (Dekker, 2003)³ إلقاء الضوء على قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية لتوفير معلومات مناسبة لتحسين أنشطة المؤسسة في دعم سلسلة القيمة من خلال دراسة ميدانية بالإضافة إلى العجز المتعلق بدعم مفاهيم شبكات الإمداد والتوريد الداخلي (Interfirm Supply Chains).

5. حيث اقتصرت دراسة (Cullen & Al, 1999)⁴ بهذا القصور الأخير وعرفت سلسلة الدعم الإداري بأنها "عملية الإدارة الإستراتيجية التي توحد التخطيط المنتظم وتراقب التقنيات والخدمات والمواد من خلال تحديد احتياجات العميل النهائي وتشمل التخطيط والتصميم والشراء والإنتاج والجودة". وخلصت الدراسة إلى أنه لمواجهة هذا القصور يجب إسهام كبير لأفكار المحاسبين الإداريين لتأسيس وإدارة الثقة والعمل التعاوني.

إلى جانب هذه الدراسات يوجد العديد من الدراسات التي اقتصرت بتحديد مدى الحاجة لتطوير مخرجات نظام

معلومات المحاسبة الإدارية للوفاء بمتطلبات قياس الأداء، أهمها دراسات:

(Slagmulder. 95), (Horugren. 95), (Rangon. 97), (Kaplan. 98), (Klammer. 99),
(Sheirden. 2000), (Burns & Scapens, 2000), (Burns & Vaivo. 2001).

¹ - Sharma.R, From relevance lost to relevance regained: Management practice in the new Millennium, The International federation Accountants (IFAC), 2000, P 1-6.

² - Burns. J, Scapens.R, The changing nature of management accounting and the emergence of Hybrid Accountants, The International federation of accountant, 2000, p 1-10.

³ - Dekker. H, Value Chain analysis in interfirm relationships, A field study, management accounting research, vol. 14, Issue. 1, 2003, P 1-24.

⁴ - Cullen. J, Berry. A, Seal.W Dunlop. A, Marson.J, Interfirm supply chains, The contribution of management accounting, management, 1999, P 30-32.

مجموعها تحدثت عن التطورات الهامة التي شهدتها مجال المحاسبة الإدارية مثل التكلفة على أساس النشاط وأهمية المقاييس غير المالية للأداء، واستخدام القياس المتوازن للأداء، وأهمية تقييم العوامل غير الملموسة. وخلصت إلى أن هناك حاجة ضرورية وملحة لتطوير وتحديث مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية للوفاء بمتطلبات قياس الأداء وفق التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والإنتاج. ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يتحول دور المحاسب الإداري إلى مستشار داخلي يعمل على تدعيم أنشطة المؤسسة. حيث كانت هناك العديد من الدراسات التي اقتصت بالمتطلبات العلمية والمهنية للمحاسب الإداري لمواكبة التطور في نظام معلومات المحاسبة الإدارية منها:

(Burns. 2001), (Somers. 2000), (Kalmmer.1999), (Booth. 1997), (Lebas. 1996), (Lebas. 1994).

واستهدفت هذه الدراسات إلقاء الضوء على التحديات الموجهة لوظيفة المحاسب الإداري وخلصت إلى أنه من الواجب أن يكتسب هذا الأخير مهارات جديدة للوفاء بدوره في دعم الإدارة في قياس الأداء، والمشاركة في جميع مراحل القرارات الإدارية.

أدت التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة إلى تغير مفاهيم واتجاهات المديرين نحو أداء المنظمات في المستقبل، لذلك يجدر بنا الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة التي اقتصت بأثر التطور في بيئة الأعمال الحديثة على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها الإدارة لقياس الأداء ومنها نجد:

(Jarvis. 1999), (Green Wood. 1999), (Sharma. 1996).

ألفت هذه الدراسات الضوء على كيفية تطبيق قياس الأداء في المؤسسة وكيف أن التطبيقات المتكاملة لقياس الأداء غيرت أسلوب إدارة أداء المنظمات.

كما أن الأداء يعتمد بصورة كبيرة على توفر نظام جيد لقياس الأداء من حيث التصميم ليعطي ارتباطا واضحا بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني.

كذلك يجب قياس أداء العمليات من خلال مقاييس تعمل كمعززات (حافز) أداء لتلك العمليات مثل مقياس الزمن، والجودة والتكلفة المالية وتسمى هذه المقاييس بإطار متكامل لقياس الأداء،

(Integrated performance measurement framework)، الذي يشكل ارتباطا مباشرا بين مستوى المقاييس العليا وتسلسل خطط العمل ويهدف لإعطاء معلومات أساسية لث المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

لكن التركيز على المقاييس المالية فقط لقياس الأداء قد ينتج آثارا سلبية لذلك هناك حاجة لتطوير مقاييس أداء المنظمات والتي تعتمد على المخرجات بدلا من المدخلات لتتمكن من مراقبة تقدمها وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ولهذا الغرض اقتصت دراسات سابقة بالحاجة لتطوير مقاييس الأداء لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة وفي سبيل ذلك نتناول دراسة كل من:

(Evans & Ashworth 1997), (Shaw Biggs 1996), (Rouber 99), (السوافيري، 2003).

أكدت معظم هذه الدراسات على أن اختيار مقاييس الأداء المناسبة للمنظمات يجب أن يتم على ضوء المفاهيم الإستراتيجية الملائمة لبيئة التنافس التي تعمل بها ونوع وطبيعة العمل. وخلصت إلى أن التوجه الجديد لقياس الأداء يركز على حقيقة أن المؤشرات المتعددة ضرورية وهامة لمعرفة تعقيدات أنشطة المنظمات وهذا ما أشار إليه Kaplan في مقولته " لو ركز المديرين كثيرا على الأرقام المالية في إدارتهم فإن قابلية المنظمات للحياة طويلة الأجل تصبح مهددة"، أي أن تزويد صناع القرار في المؤسسة بالمؤشرات المالية بمفردها يمثل إعطائهم مجموعة غير مكتملة من الأدوات الإدارية، في حين يجب حصولهم على بيانات الأداء المتكاملة التي تأخذ مسارات الأعمال صعودا من رضا العميل والموظفين مع النتائج المالية هبوطا، وهذا ما يعتبر من التحديات الإدارية الرئيسية لهذا القرن.

تعتبر أنظمة قياس الأداء بمثابة أدوات لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد دافعت كتابات المحاسبة الإدارية عن استخدام

مقاييس الأداء المالية في قياس الأداء حيث أنها تقدم ملخصاً شاملاً، يساعد على تحديد مدى القدرة على الاستمرار في السياسات الحالية ولا تحتاج إلى تكاليف مرتفعة. ومن أجل هذا قامت دراسات سابقة بتبيان أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية لقياس الأداء، منها نجد دراسة:

(Hendricks, 1998), (Lanen, 1999), (Elshishini, 2001), (Ittner, 2003), (Srinivasan, 2003).

حظي تعدد مقاييس الأداء وتكاملها أو ما يسمى بالقياس المتوازن للأداء بتأييد مطلق لأن المقاييس المالية بمفردها غير كافية لتزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لتطوير الإجراءات.

وخلصت كل الدراسات إلى التأكيد على أهمية القياس المتوازن لتوفيره مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. من هنا تضاعف الاهتمام بالقياس المتوازن للأداء لذا اختصت دراسات سابقة بمفهوم القياس المتوازن للأداء وأثره على تطوير أدوات قياس وتقييم الأداء منها نذكر:

(Kaplan & Norton, 92), (Norreklit, 2000), (Gascho, 2000), (Malina, 2001).

خلصت كل الدراسات إلى أن القياس المتوازن للأداء، فلسفة إدارية متقدمة تحفز أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافها وتوجيه جهود الأفراد نحو إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي، إضافة إلى إعادة ترجمة رؤية المؤسسة وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وبذلك يعتبر القياس المتوازن بمثابة أداة تحول إستراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد من خلال مؤشرات أداء ضمن الإستراتيجية العامة والتي توفر معلومات كاملة عن وضع ومركز المؤسسة.

استهدف هذا الجزء استقراء وتحليل الدراسات والإصدارات السابقة في مجال تطوير مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية لمقابلة احتياجات بيئة الأعمال المعاصرة، ويمكن إنجاز أهم الدراسات والإصدارات السابقة لهذا الجزء وما اتبعته من منهجية وكذلك نتائجها على النحو التالي:

جدول رقم (7-1): الدراسات السابقة في مجال تطوير مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية

اسم الباحث	الهدف من الدراسة	المنهجية	النتائج
Kaplan (1994)	بحث تطوير الممارسة والنظرية للمحاسبة الإدارية.	استعراض الدراسات السابقة في تطوير ممارسة ونظرية المحاسبة الإدارية.	هناك العديد من الابتكارات في المحاسبة الإدارية من حيث الممارسة والنظرية مثل التكلفة على أساس النشاط والقياس المتوازن للأداء.
Sharma (2000)	مناقشة إطار للمقارنة بين ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية والجديدة.	أسلوب طرح أسئلة محل تقييم يتم استنتاجها من ذلك الإطار.	ضرورة تبني المنظمات مدخل شامل للإدارة يضم طرق المحاسبة الإدارية القديمة والحديثة وهذا يلزم معلومات المحاسبة الإدارية بالتطور واحتوائها على محددات بيئية.
Burns (2000)	أوجه قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تشكيل قرارات المديرين.	مناقشة أوجه التغيير الممكنة لمعالجة قصور نظام معلومات المحاسبة الإدارية.	معالجة ذلك القصور يكمن في استخدام كيفية جديدة لتنفيذ وسائل المحاسبة الإدارية التقليدية.
Dekker (2003)	استعراض قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية في مواجهة التحديات.	استعراض قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية فيتوفر معلومات تدعم سلسلة القيمة. دراسة ميدانية.	إن أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية تقف عاجزة في دعم سلسلة القيمة.
Cullen (1992)	استعراض قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية في دعم مفاهيم الدعم الإداري.	وضع تصور لما يمكن القيام به لمواجهة قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية.	لمواجهة ذلك قصور فالأمر يتطلب إسهام المحاسبين الإداريين في تأسيس الثقة والعمل التعاوني.
Horngron	عرض التطورات الهامة في مجال	استعراض أدوات المحاسبة	ضرورة تطوير مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية و

(1995)	المحاسبة الإدارية خلال 30 سنة الماضية.	الإدارية مثل التكاليف والموازنات عبر السنوات ومدى تطورها.	وضع تصور لذلك التطور المعتمد على المقاييس غير المالية واستخدام القياس المتوازن للأداء.
Slagmulder (1995)	أثر تغير تكنولوجيا التصنيع على المحاسبة الإدارية.	تحديد الطرق الخاصة بتهيئة أنظمة المحاسبة الإدارية لدى المؤسسات لكي تتغير.	الحاجة ملحة وماسة لتطوير أنظمة المحاسبة الإدارية نتيجة التغيرات في التقنية الصناعية.
Burns (2001)	تناول تطور المحاسبة الإدارية من خلال الدراسات السابقة ووضع تصور لذلك التطور.	استخدام محاور تناقش أوجه التطوير (الفلسفة، المنطق، الإدارة).	لتطوير المحاسبة الإدارية لا بد من الدراية التامة بأساسياتها من قبل القائمين على ذلك.
Rangone (1997)	المساهمة في التكامل بين المحاسبة الإدارية والإستراتيجية	استخدام محاسبة الإدارية والإستراتيجي ومقاييس الأداء غير المالية كوسائل مقترحة للتغلب على تطور المحاسبة الإدارية	ضرورة تطور معلومات المحاسبة الإدارية واشتمالها على مقاييس غير كمية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
Kaplan (1998)	بحث عملية تطوير أداء المحاسبة الإدارية.	استخدام مدخل بحث تطوير الأداء بهدف تحسين الأداء.	لتطوير معلومات المحاسبة الإدارية لا بد من اشتغالها على مقاييس غير كمية وأساليب محاسبة إدارية جديدة يمكن من خلالها تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
Klammer (1999)	استعراض ما سوف تكون عليه المحاسبة الإدارية سنة 2004 مع وضع اقتراحات للتغيير.	وضع اقتراحات حول تغيير المحاسبة الإدارية وما يجب أن نقوم به بهدف التغيير.	سيكون للمحاسبة الإدارية دور كبير في المحافظة على ديناميكية مهارات قوة العمل وربط المهارات بالأهداف وسيكون التعلم جزء من عملية المحاسبة الإدارية.
Sheriden (2000)	وجهة النظر الأوروبية حول تصور نظم معلومات المحاسبة الإدارية وكيفية التطوير.	تناول عوامل تطوير ممارسات المحاسبة الإدارية ومستقبل وظيفة المحاسبة الإدارية.	يجب أن ترتبط وظيفة المحاسبة الإدارية بالجودة وتكامل المعلومات ذات العلاقة بالأمن والمراجعة البيئية في المؤسسة
Burns & Scapens (2000)	مبدأ التغيير في أنظمة المحاسبة الإدارية.	وضع إطار عمل للتغيير وفق مبادئ هامة ونظرة متعمقة.	يجب أن يتم التغيير وفق تفهم عميق ودقيق لأهمية التغيير والهدف منه من قبل المنفذين والواضعين.
Lebas (1996,99)	التحديات الموجهة لوظيفة المحاسب الإداري.	تناول التحديات وأوجه مواجعتها.	يجب على المحاسبين تفهم دورهم لمساعدة عملائهم في التفكير الإستراتيجي لأداء المؤسسات في المستقبل ودعم الإدارة في قياس وتقييم الأداء وتحسينه.
Somers (2000)	معرفة مدى مواكبة المحاسبين للنظم المستخدمة في المؤسسات.	عرض النظم المستخدمة من قبل المحاسبين ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية.	أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجالات عمل المحاسب الإداري لاستبعاد العمليات التي لا تضيف قيمة.
Booth (1997)	كيفية تغير وظيفة المحاسب الإداري.	تناول أوجه تغير وظيفة المحاسب الإداري.	تغير وظيفة المحاسب الإداري من مستخدم إلى مصمم لأنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية والقدرة على تشغيلها.
Sharma (1996)	كيفية قياس الأداء في المؤسسات من حيث التطبيق.	إلقاء الضوء على قياس الأداء في المؤسسات حاليا.	إن النظم المتكاملة لقياس الأداء غيرت أسلوب إدارة أداء المؤسسات.
Greenwood, Tson (1999)	العلاقة بين المعلومات المستخدمة في المؤسسات وفهم المديرين لها لاتخاذ القرارات.	دراسة ميدانية لمؤسسات صناعية إلكترونية ومقارنة الممارسات في تلك المؤسسات.	استمرار استخدام المديرين لمقاييس الأداء المالية وتجاهل تلك الخاصة بالعملاء والموظفين بسبب صعوبة قياسها.
Jarvis (1999)	معرفة المقاييس المستخدمة فعلا في بريطانيا في قياس الأداء في	استعراض الأبحاث التجريبية في ذلك الخصوص ومقارنتها.	يستخدم المدبرون والملاك فعلا مؤشرات التدفقات النقدية وتعتبر الأهم والأكثر استخداما.

		المؤسسات الحكومية.	
Shaw	الدليل على الحاجة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.	من خلال إيجاد مقاييس أداء غير مالية تعمل في نطاق واسع مع مقاييس الأداء.	إن بيانات الأداء المتكاملة التي تهتم بالعملاء والموظفين مع المقاييس المالية تعتبر من التحديات الإدارية في هذا القرن.
Biggs (1999)	معرفة إدارة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمقاييس الواجب استخدامها لذلك.	دراسة المقاييس الضرورية لذلك والتي تمكن من مراقبة مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف و المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت والابتكار.	الحاجة إلى تطوير معلومات المحاسبة الإدارية واحتوائها على معلومات غير مالية تحقق أهداف المؤسسة بشكل متوازن.
السوافيري (2003)	خصائص النظام المحاسبي لقياس و تقييم الأداء.	استعراض الخصائص الهامة للنموذج المحاسبي وفق بيئة الأعمال الحديثة.	أهمية تطوير مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية وفق التوجهات الإستراتيجية وتوازن أبعاد الأداء المختلفة.
Evans Ashworth (1997)	القضايا المتعلقة بإدارة الأداء.	المدخل الحديثة لقياس و تقييم الأداء	تغير دور المحاسب الإداري كمتطور للإستراتيجية والمعلومات المستخدمة مع أهمية وجود معلومات لدى المؤسسة تتصف بأنها تشمل معلومات مالية وغير مالية تحقق الأهداف الإستراتيجية.
Rouber (1999)	أهمية تقييم أداء الأعمال الصغيرة.	تناول مقاييس الأداء التي تعكس جميع أنشطة واتجاهات المؤسسات.	أهمية ملائمة المؤشرات والمقاييس لقياس أداء المشروعات الصغيرة وفق التحديات القادمة مع الملائمة لإمكانية الانتشار والتوسع الدولي وتكامل المقاييس.
El-Shishini (2001)	تحديد مدى تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية للتوصل إلى إطار عام لتطبيق (BSC)	إجراء مراجعة للدراسات التي تناولت (BSC) تمهيدا لتطبيقها.	يوفر الأداء المتوازن مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
Hendricks (1998)	بحث أهمية تطوير وتغيير مقاييس الأداء.	استخدام عدد من مقاييس الأداء المناسبة للهيكل الجديد.	ضرورة مواكبة معلومات المحاسبة الإدارية للمعلومات غير المالية من حيث أنها تفي باحتياجات المؤسسة الإستراتيجية.
Lanen (1999)	تحديد أثر العوامل المختلفة على تحسين الأداء البيئي.	استخدام مدخل برنامج الأداء البيئي وفق المقاييس غير المالية باستخدام الدراسة الميدانية.	ضرورة مواكبة المعلومات المحاسبية لمستجدات الصناعة واحتوائها على معلومات غير مالية تعكس المؤثرات على أداء المؤسسة.
Ittner, Larcker (2003)	أثر استخدام المقاييس غير المالية فقط وفق استراتيجيات أنظمة قياس الأداء.	دراسة ميدانية لأكثر من 60 مؤسسة صناعية.	فشل استخدام المقاييس غير المالية لتحقيق الأهداف المرجوة.
Srini, Vason (2003)	معرفة ما إذا كانت المقاييس غير المالية تمتلك قوة أكبر من المقاييس المالية لتعويض التنفيذيين.	التركيز على أداء شركات الطيران الأمريكية لتتقيد بها.	إن المقاييس المالية هامة كمحددات لتعويض التنفيذيين في الإدارة العليا بسبب المسؤولية المباشرة لعمليات الطيران.
Kaplan (1992)	وصف القياس المتوازن للأداء وتقييمه.	استعراض النموذج ووصفه من خلال الأبعاد المختلفة وما يشتمل عليه كل بعد من مقاييس ومؤشرات.	يساعد استخدام القياس المتوازن للأداء المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
Gascho	مدى تأثير مقاييس القياس	استعراض مقاييس الأداء العامة	استمرار الاهتمام بمقاييس الأداء المتوازن وضرورة استخدام

المقاييس العامة والخاصة بشكل متوازن لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.	والخاصة وإبراز أهمية الجمع بينهم بالنسبة لمقاييس الأداء المتوازن.	المتوازن للأداء على تقييم أفضل لأداء الوحدات.	(2000)
الأداء المتوازن أداة فعالة للاتصال الإستراتيجي وتحقيق الرقابة الإدارية وتقديم الفرص الهامة للتطوير والاتصال وتطبيق الإستراتيجية.	مراجعة الأدبيات الخاصة بالرقابة الإدارية والاتصال ثم عرض نموذج للاتصال والرقابة يلاءم الأداء المتوازن.	تقدم دليل إثبات لفعالية مقاييس الأداء المتوازن كأداة اتصال إستراتيجي وللرقابة الإدارية.	Malina (2001)

المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكن استخلاص النتائج التالية من تلك الدراسات.

- ✓ قصور مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية للوفاء بمتطلبات قياس أداء المؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة المتميزة بالتغير السريع والمستمر، مما يستوجب تغير دور المحاسب الإداري وفق التطورات الإستراتيجية المتلاحقة.
- ✓ ضرورة تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إذن القياس المتوازن للأداء هو فلسفة إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

II. ضرورة وأهمية القياس المتوازن للأداء من خلال عرض الدراسات المختصة بقياس الأداء في المؤسسات الخدمية:

لتحقيق قياس الأداء في بيئة الأعمال الحديثة اقترح (Kaplan & Norton, 92,96) أربع اتجاهات لقياس الأداء وفق القياس المتوازن للأداء والذي ربط المقاييس المالية وغير المالية بإستراتيجية المؤسسة وفق علاقة السبب والنتيجة وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق تلك الإستراتيجية. كما يعتبر أحد المداخل الحديثة لقياس الأداء في المنظمات على اختلاف أنواعها الخاصة والعامة ، والخدمية والصناعية.

نتيجة لذلك تناول العديد من الكتاب والباحثين سواء في المجال الأكاديمي أو التطبيقي هذا الاتجاه الحديث من عدة زوايا ومحاور متباينة. و يتناول هذا الجزء آراء واجتهادات الباحثين عل النحو التالي:

- اعتبر القياس المتوازن كمدخل لتطوير المحاسبة الإدارية، من خلال المناقشة بأهمية مقاييس الأداء غير المالية مثل مقاييس الإنتاجية ونصيب السوق وتطور المنتج، بجانب مقاييس الأداء المالية بما يحقق التوازن بين مقاييس الأداء على اختلاف أنواعها وتكاملها، ومن أجل ذلك استهدفت دراسة (منصور، 2002)¹ تحليل ودراسة المداخل المقترحة الجديدة لقياس الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال المعاصرة بما يواكب التطورات في بيئة الأعمال المعاصرة وظروف المنافسة. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام القياس المتوازن للأداء لأنه يستجيب لمتطلبات ممارسات الأعمال في الوقت الحاضر. إلى جانب هذا اختصت دراسة (Davis & Albright, 2002)² ببحث فعالية القياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي في أحد فروع مؤسسة مصرفية في أمريكا وتختلف الدراسة عن غيرها في أنها تقيم بشكل مباشر مزايا الأداء المالي المرتبط مباشرة بالأداء المتوازن وخلصت الدراسة إلى أن BSC يمكن أن يستخدم لتحسين الأداء المالي والذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

إن استخدام BSC قد يواجه بعض العقبات والمشاكل عند التطبيق وفي سبيل ذلك اهتمت دراسة

1- بهاء محمد حسين منصور، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد 39، مارس 2002، ص 267-313.

2 - Davis.S, Albright.T, An empirical investigation of the relationship between balanced scorecard implementation and improves financial performance, Wake forest university, June 2002, P: 1-25.

(Kasurinen, 2002)¹ في تحديد العوامل المؤثرة على تغيير المحاسبة الإدارية وفق مدخل القياس المتوازن للأداء كحالة دراسية لإحدى المستشفيات، بينت الدراسة أنه عند تطبيق BSC كان هناك بعض المشاكل المتعلقة بالاستراتيجيات لوحدة العمل دون حل، وخلصت الدراسة إلى أن أهداف المشروع لم تكن متوازنة مع بعضها البعض وأن هناك ثغرة بين الأهداف الأصلية للإدارة وأهداف الوحدات الفرعية للأعمال، كما أن هناك دورا هاما لدعم الإدارة العليا. وتناولت دراسة (Libby, Salterio, 2004)² قياس أثر سلامة الإجراءات على القرار الإداري وفق القياس المتوازن للأداء، وأظهرت الدراسة انحياز المقاييس المشتركة للرغبات الشخصية وهذا ما يفقد الفائدة المنتظرة من القياس المتوازن للأداء. لذلك حاولت الدراسة إيجاد الطرق المناسبة لزيادة قدرة المديرين لاستخدام مقاييس الأداء الخاصة من خلال إمكانية تغيير مهمة القرار واختبار أهمية معلومات الأداء المتوازن بعمق أكبر.

- وفي مرحلة ثانية، أكدت الدراسات على أن القياس المتوازن للأداء هو أداة لقياس وتقييم الأداء و بينت أهميته وفي سبيل ذلك نشير إلى دراسات كل من:

(Kaplan & Norton, 93, 96, 2000) , (Procurement Executive Association, 1999), (Malmi, 2001), (The balanced scorecard Institute, 2002), (Rohm, 2002).

- حيث استهدفت دراسة الجمعية التنفيذية للمشتريات (Procurement Executive Association)³ إلقاء الضوء على منهجية القياس المتوازن للأداء بمحاولة الإجابة عن السؤال التالي: ماذا تعني إدارة الأداء؟

- * هي تعني استخدام معلومات قياس الأداء لتنفيذ الأهداف الإيجابية للأداء،
- * وتعني قياس المخرجات أي تسجيل النشاط أو الجهد الذي يعبر عنه كما أو نوعا،
- * أما قياس النتائج فيعني تقييم نتائج البرنامج مقارنة بالأهداف الموضوعية.

أما دراسة (The balanced scorecard Institute)⁴ اهتمت بالقياس المتوازن للأداء من جميع الجوانب ذات العلاقة مثل الماهية وكيفية تطبيقه والعلاقات المتداخلة له مع أنشطة المؤسسات الأخرى.

- واستهدفت دراسة (Rohm, 2002)⁵ كيفية تنمية استخدام القياس المتوازن للأداء من خلال إيضاح القضايا التي تواجه المؤسسة في البناء والتطبيق. وتتم مرحلة البناء في ستة خطوات وفي نهاية تلك الخطوات يطور القياس المتوازن للأداء ويشكل الأساس لتنمية البطاقة المتوازنة اللاحقة⁶.

- أما بالنسبة للدراسة الأم ل (Kaplan & Norton, 1996)⁷ فاهتمت بتوضيح الخطوات الرئيسية التي يتم من خلالها ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالعمليات التشغيلية قصيرة الأجل وفق القياس المتوازن للأداء.

- وألقت دراسة (Kaplan & Norton, 1993)⁸ الضوء على كيفية تشغيل ووضع القياس المتوازن للأداء حيز التطبيق في مؤسسة Rock water وهي مؤسسة عالمية في البناء والهندسة تحت الماء.

¹ - Kasurinen .T, Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation, Management accounting Research Vol.13, issue 3.2002, P: 323 – 343.

² - Libby.T, Salterio. S, The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment, The accounting Review (79), 2004, P:1075-1080

³ - Procurement Executive Association, guide to balanced scorecard performance management methodology, moving from performance measurement to performance management, July 1999, P: 9-20.

⁴ - The balanced scorecard Institute, About Balanced scorecard, 2002, P:1-26.

⁵ - Rohm.H, Developing and using Balanced scorecard performance systems, performance measurement in action, vol.2, Issue.2, 2002, P: 1-18.

⁶ - يجب الإشارة إلى أن بناء القياس المتوازن للأداء يعتمد على حجم المؤسسة، حيث يستغرق ما بين شهرين إلى أربعة أشهر وهذا يعتبر نموذجيا، كما يمكن أن يستغرق ستة أسابيع فقط.

⁷ - Kaplan. R & Norton. D, Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January . February, 1996, PP:75-85.

⁸ - Kaplan. R & Norton. D, Putting the Balanced scorecard to work, Harvard business review, September-October, 1993, P:134-147.

- وعن دراسة 2000 دائمال (Norton & Kaplan)¹، فاهتمت بتوضيح الخريطة الإستراتيجية وفق منهجية القياس المتوازن للأداء بالتطبيق على مؤسسة Mobil للبتروول.
- وفي الأخير اختصت دراسة (Malmi, 2001)² بتوضيح أسباب تطبيق المؤسسات الفنلندية للقياس المتوازن للأداء والتي اعتبرته حجر الزاوية لنظام الإدارة الإستراتيجية الحديثة.
- وكعنصر أخير يتناول هذا الجزء الاتجاهات الحديثة لقياس الأداء في مؤسسات الخدمات، وفي سبيل ذلك نتناول دراسة كل من:

(Kloot & Martin, 2002), (Kershaw, 2001), (Arverson & Rohm, 2002), (Rohm, 2002), (Sharma, 2002), (Arverson, 2003), (Grayson, 2004), (Kaplan & Norton, 2004).

- حيث اهتمت دراسة (Kloot & Martin, 2000)³ بتطوير نظام إدارة الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات في الحكومة المحلية في ولاية فيكتوريا باستراليا وفق هيكل عمل مقترح لقياس الأداء المتوازن الاستراتيجي للحكومة المحلية. وتشير الدراسة إلى أن أهم محرك للإصلاح في مؤسسات الخدمات يركز على قياس الأداء. حيث اهتمت هذه الأخيرة سابقا بقياس وتوصيل الأهداف الرئيسية (نتائج) على حساب الأهداف الثانوية أو محددات تلك النتائج.
- أما دراسة (Arverson & Rohm, 2002)⁴ ألفت الضوء على ماهية القياس المتوازن للأداء لمؤسسات الخدمات بالقطاع العام وما تشتمل عليه، وما هي محدداته ومستقبله وأوجه تنفيذه.
- وخلصت إلى أن تطبيق BSC في القطاع العام يختلف عنه في القطاع الخاص من حيث الهدف العام والنتائج وأصحاب الأسهم والأهداف المالية.
- ووضحت دراسة (Rohm, 2002)⁵ أهمية التصميم الأساسي لمنهجية المؤسسات للقياس المتوازن للأداء في بناءه وتطبيقه في القطاع الحكومي وكيف أنه يساعد في توازن جهد المؤسسات مع إستراتيجيتها وتعلم أفضل الممارسات للتغلب على التحديات والعقبات.
- وخلصت الدراسة إلى تعريف القياس المتوازن للأداء في شكل العلاقة التالية:
القياس المتوازن للأداء = الإستراتيجية + العمليات + التغيير.
- والنجاح = إستراتيجية فعالية وجيدة التنفيذ + عمليات فعالة + تغيير ذو معنى
- ← إذن القياس المتوازن للأداء يركز حول الإدارة والتغيير أولا والقياس والتكنولوجيا ثانيا.
- وقد اهتمت دراسة (Sharma, 2002)⁶ بمعرفة الآثار المختلفة لبعدها البيئية والحجم والهيكلة التنظيمية على خصائص نظام القياس المتوازن للأداء في قطاع الخدمات بالتطبيق على الفنادق. عالجت هذه الدراسة أثر درجة عدم التأكد باعتباره متعدد الأبعاد لذلك فتأثيره على القياس المتوازن للأداء يكون ذو درجات متفاوتة بسبب ديناميكية هذا البعد وحسب الأوضاع الاقتصادية والصناعية. ولحل هذا التأثير تقترح الدراسة فصل هذا البعد إلى مكوناته لدراسة المؤثرات المتفاعلة، كما تشير إلى وجود عوامل أخرى مثل: الأهداف التنظيمية والإستراتيجية والأسلوب الإداري، تؤثر على القياس المتوازن للأداء.

¹ - Kaplan. R & Norton. D, Having trouble with your strategy? Them map it, Harvard business review, September- October, 2000, PP: 1-11.

² - Malmi.T, Balanced scorecard in finish companies : A research note, management accounting Research ,vol .12, 2001, P: 207-220.

³ - Kloot .L & Martin. J, Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, Management Accounting Research, Vol.11, Issues 2, 2000, P: 231 -251.

⁴ - Arverson. P & Rohm.H, Rolling it together: A balanced scorecard approach, Balanced Scorecard Institute, 2002, P :1-36.

⁵ - Rohm. H Improve public sector result with a Balanced scorecard: Nine steps to success, Balanced Scorecard Institute, 2002, P: 1-23.

⁶ - Sharma. D, The differential effects of environmental dimensionality size and structure, on budget system characteristics in hotels, Management Accounting research, Vol.13,Issue. 1, 2002,P:101-130.

- أما فيما يخص ممارسات بناء وتطبيق BSC في المنظمات الخدمية العامة يجدر بنا الإشارة إلى دراستان ل (Arverson,2003)، الأولى تناولت المرحلة الأولى من التنفيذ، هي مرحلة التخطيط¹. والثانية تناولت المرحلة الثانية لتنفيذ القياس المتوازن للأداء وهي مرحلة الآلية والتطبيق². وتخلص الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: لماذا قياس الأداء؟ فتكون الإجابة كالتالي:
- ما يتم قياسه يتم فعله.
- إذا لم تستطع قياس النتائج لا تستطيع التمييز بين النجاح والفشل.
- إذا استطعت رؤية النجاح فيمكنك أن تتعلم منه.
- إذا لم تستطع رؤية النجاح فيمكن أن تواجه الفشل.
- إذا تعرفت على الفشل يمكنك تصحيحه.
- وبالنسبة لتطوير الخريطة الإستراتيجية، اهتمت دراسة³ (Grayson , 2004) بتوضيح أهمية القياس المتوازن للأداء كأحد الاتجاهات الحديثة في قياس الأداء في مؤسسات الخدمات بالتطبيق على مدرسة خاصة. وضحت الخريطة الإستراتيجية المطورة في هذه الدراسة، الأهداف العامة والأنشطة الأساسية لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها وكذلك العلاقات والأمور الواجب أخذها في الاعتبار لكل مفهوم.
- بعد هذا تأتي خطوة تأسيس المقاييس والغايات لكل عناصر الخريطة الإستراتيجية ولذلك تناولت دراسة⁴ (Kershaw,2001) تطوير القياس المتوازن للأداء لتطبيق الإستراتيجية بالتطبيق على إحدى المستشفيات القديمة التي يتردد عليها الفقراء. قامت المستشفى ببعض التحسينات، مما أدى إلى زيادة سعر الخدمة لتعويض التكاليف، مما أثر في انخفاض العدد. ولمعالجة هذه المشكلة عمدت المستشفى إلى إحضار أطباء ذوي خبرة عالية في التعامل مع الفقراء لزيادة رضاهم وزيادة الاهتمام بالوحدات ذات الأجر الرمزي، مما أدى إلى زيادة السمعة الطبية للمستشفى. كذلك تم تطوير مقاييس الأداء وفق BSC والتي تتوافق مع أهداف المستشفى وهي "العناية بالمريض" وإستراتيجيتها الرامية لزيادة نصيبها السوقي وذلك يستوجب موافقة مقاييس الأداء مع تلك الإستراتيجية وأن تكون مقاييس مترابطة تستطيع نقل أهداف الوحدة للعاملين بها.
- وفي الأخير نتناول دراسة⁵ (Kaplan & Norton, 2004) التي اهتمت بقياس مدى الاستعداد الإستراتيجي للأصول غير الملموسة. وتشير الدراسة إلى أهمية ربط الإستراتيجية بالاتجاهات الأربعة للقياس المتوازن للأداء وأهمية توسيع الخريطة الإستراتيجية ليشمل الأصول غير الملموسة مثل: الموارد البشرية (المعرفة، المهارات، القدرات الخاصة بالعاملين داخل التنظيم) وتكنولوجية المعلومات (البرامج وقواعد البيانات والمعلومات المتاحة). وتساعد الخريطة الإستراتيجية في الربط بين إستراتيجية المؤسسة والأصول غير الملموسة. بما تظهر دعم هذه الأصول للعمليات الداخلية ويوضح محور التعلم والنمو للأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للإستراتيجية لتحقيق القيمة للعملاء والمساهمين، وبمعنى آخر تساعد على تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة.

¹ - Arverson .P, Building government balanced scorecard, phase – planning, The balanced scorecard institute, Marsh, 2003 pp:1-23.

² - Arverson .P Building government balanced scorecard, phase2-Implementation and Automation. The BSC institute, Marsh, 2003 pp: 1-18.

³ - Grayson .H, A prime on developing a strategy map, an example: A management strategy for private school, Balanced scorecard institute, 2004, pp:1-8.

⁴ - Kershaw. R & Kershaw .S, Developing balanced scorecard to implement strategy at –st elsewhere hospital, Management Accounting Quarterly , Winter, 2001, PP :1-10.

⁵ - Kaplan. R & Norton. D, Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard Business Review, February ,2004, pp:52-63.

استهدف هذا الجزء استقراء وتحليل الدراسات والإصدارات السابقة المتعلقة بأهمية استخدام BSC في المنظمات الخدمية والتي أجمعت كلها على ضرورة استخدامها لقياس أداء المؤسسات لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة. حتى المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية لسنة 2004¹ أكد ذلك و أوصى ب:

- ضرورة الاهتمام بالقياس كقيمة أساسية في ثقافة المؤسسة لمواجهة التحديات التي تفرضها ظروف التغيير المستمرة والمنافسة الشرسة.

- أدت الأساليب الحديثة المستخدمة في قياس الأداء إلى زيادة القدرة على تحسين الأداء وأهمها: القياس المتوازن للأداء (BSC) وأسلوب Sigma Six، والأطر المرجعية (Benchmarking) وغيرها، ولوحظ أن المؤسسات التي طبقتها حققت معدلات جودة عالية.

و يمكن إنجاز أهم ما استهدفته الدراسات السابقة المتناولة في هذا الجزء في الجدول التالي

جدول رقم (7-2): الدراسات السابقة المختصة بقياس الأداء في المؤسسات الخدمية

اسم الباحث	الهدف من الدراسة	المنهجية	النتائج
منصور (2002)	دراسة وتحليل المداخل الجديدة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.	منهجية الاستقراء والاستنباط ومراجعة الأدبيات.	يعتبر القياس المتوازن للأداء أحد أهم المداخل الحديثة المقترحة لقياس الأداء الإستراتيجي. ويعتبر مدخلا متكاملًا.
Davis, Albright (2002)	مدى تطبيق البنك محل الدراسة للقياس المتوازن للأداء ودوره في تطوير الأداء المالي للفروع المطبقة.	استخدام الدراسة الميدانية لفعالية الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي.	يمكن الأداء المتوازن من تطوير الأداء بصفة عامة وتوافق النتائج مع مختلف الصناعات.
Ksurinen (2002)	دراسة العوامل التي تؤثر على تغيير المحاسبة الإدارية من خلال التركيز على حالة تطبيق القياس المتوازن للأداء.	استخدام أسلوب الدراسة الميدانية على مؤسسة واحدة لمعرفة معطيات تطبيق الأداء المتوازن فيها.	التوصل إلى أسلوب مقترح يوفر طريقة لتحليل مفهوم التغيير، إضافة لتحليل العوائق المحتملة.
Libby, Salterio (2002)	اختبار طرق تغيير استخدام المديرين للقياس المتوازن للأداء لدمج المقاييس العامة والخاصة.	استخدام إطار عمل لتخفيض الانحياز للمقاييس العامة.	وجود تقرير لمصادقية الأداء المتوازن يقلل من الانحياز للمقاييس العامة ويزيد من استخدام المقاييس الخاصة.
Procurement Executive Association (1999)	منهجية إدارة القياس المتوازن للأداء.	إلقاء الضوء على إدارة الأداء ووضع منهجية الأداء المتوازن.	إدارة الأداء تعني نظام قياس يترجم الإستراتيجية إلى نتائج يمكن قياسها، والقياس المتوازن يترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء متوازنة يمكن قياسها.

¹ - المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية. الإدارة بالقياس، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، 20-22 أبريل، 2004.

القياس المتوازن هو نظام إداري وليس نظام قياس فقط، يوفر أساس شامل للإدارة.	التعرف على ماهية النموذج وكيفية تطبيقه.	الجوانب ذات العلاقة بالقياس المتوازن للأداء.	BSC Institute (2002)
هناك خطوات لبناء النموذج وأخرى لتطويره تشكل الأساس لتنمية البطاقة المتوازنة اللاحقة.	إيضاح القضايا التي تواجه المؤسسات في بناء وتطبيق القياس المتوازن.	تنمية استخدام القياس المتوازن للأداء.	Rohm (2002)
تمد البطاقة المتوازنة المديرين التنفيذيين بمشكل عمل مركزي لتمكينهم من تصميم كل جزء إداري بالمؤسسة وفق النموذج.	استعراض الخطوات وتناول أسباب تبني النموذج.	الخطوات الرئيسية لربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالقصيرة الأجل وفق النموذج.	Kaplan & Norton (1996)
لتطبيق النموذج مزايا في ترجمة الرسالة والرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس وخطط تحقق النجاح المستقبلي.	إلقاء الضوء على كيفية التشغيل وفق دراسة ميدانية على مؤسسة عالمية.	كيفية تشغيل نموذج الأداء ووضعه حيز التطبيق لقياس وتقييم الأداء.	Kaplan & Norton (1993)
حقق استخدام الخريطة الإستراتيجية لشركة موبيل أرباح مهمة.	استخدام الدراسة الميدانية لشركة بتروول لمعرفة أهمية استخدام الخريطة الإستراتيجية وفق BSC .	أهمية الخريطة الإستراتيجية وفق منهجية القياس المتوازن للأداء.	Kaplan & Norton (2000)
وضع إطار عمل إستراتيجي يسمح للمؤسسات بتوضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية الخاصة بها وربطها بالخطط والتصرفات اليومية وفق نظام تغذية مرتجعة.	التطبيق على المؤسسات الخدمية الحكومية وفق هيكل عمل مقترح لقياس الأداء المتوازن.	تطوير نظام إدارة الأداء الإستراتيجي.	Kloot (2000)
يشتمل القياس المتوازن للأداء على مفاهيم ووجهات نظر وعلاقة بين المقاييس المختلفة مع اختلاف التطبيق بحسب نوع النشاط.	معرفة بشكل فعلي محدداته ومستقبله وطريقة تنفيذه.	ماهية القياس المتوازن للأداء في القطاع الحكومي.	Arrerson (2002)
يساعد التصميم الأساسي للنموذج في البناء والتطبيق حيث أنه يوازن بين جهد المؤسسة وإستراتيجيتها.	أهمية التصميم الأساسي للنموذج في بناءه وتطبيقه في القطاع الحكومي.	منهجية تصميم القياس المتوازن للأداء.	Rohm (2002)
هناك أبعاد مختلفة لعدم التأكد البيئي الملموس تؤثر بشكل مختلف على الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي.	استخدام الدراسة الميدانية لعينة من 106 فندق واستخدام مسارات التحليل.	أثر بعد عدم التأكد البيئي الملموس على القياس المتوازن للأداء للفنادق وقطاع الخدمات.	Sharma (2002)

Arverson (2003)	ممارسات بناء القياس المتوازن للأداء في القطاع الحكومي.	رحلة تنفيذ النموذج.	تتم هذه المرحلة من خلال آلية التشغيل واستخدام بيانات النموذج بهدف التقييم والتحسين.
Grayson (2004)	استخدام القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الخدمية.	التركيز على استخدام النموذج في تطوير الخريطة الإستراتيجية.	أهمية تعريف بعض المفاهيم الهامة مثل الرسالة والرؤية ثم تطوير مقاييس تحقق الأهداف الإستراتيجية وفق مجموعة أنشطة مساعدة لتلك المقاييس.
Kershaw (2004)	تطوير القياس المتوازن للأداء لتطبيق الإستراتيجية.	دراسة حالة بالتطبيق على أحد المستشفيات القديمة.	استطاعت مقاييس الأداء المتوازن المطورة تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
Kaplan & Norton (2004)	مدى الاستعداد الإستراتيجي للأصول غير الملموسة.	توسيع إطار الخريطة الإستراتيجي مع إطار القياس المتوازن للأداء لمساهمة الأصول غير الملموسة.	أهمية الأصول غير الملموسة كمصدر أساسي للميزة التنافسية لمنشآت الأعمال.
المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر (2004)	الإدارة بالقياس هي الطريق لمنظمة المستقبل.	استعراض الدراسات السابقة بهدف إيجاد مقاييس لجميع عناصر العملية الإدارية.	ضرورة الاهتمام بالقياس لمواجهة التحديات. أهمية استخدام الأساليب الحديثة في القياس ومن أهمها القياس المتوازن للأداء.

المصدر: من إعداد الباحثة

وكنتيحة يمكن استخلاص ما يلي من تلك الدراسات:

- يعتبر القياس المتوازن للأداء أحد الفلسفات المعاصرة للإدارة وأداة فعالية لتحسين الأداء المالي في كل مؤسسة صناعية وخدمية.
- تطبيق BSC يوفر أساسا شاملا للإدارة التنظيمية ويعمل على نقل التخطيط الإستراتيجي من الممارسات الأكاديمية إلى المركز العصبي لها. وبناء BSC في المؤسسة يترجم الإستراتيجية إلى مقاييس متوازنة لأهداف المؤسسة، من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالعمليات التشغيلية قصيرة الأجل.
- رغم التغيرات السريعة التي تحيط وتحاصر المنظمات الخدمية، إلا أن نظم الرقابة الإدارية فيها والبحث والتطوير محدودا نظرا لخصائص تلك المنظمات¹ وحيث أن القياس المتوازن يوفر إطارا شاملا لقياس الأداء بشكل متوازن، لذلك يعتبر أحد الاتجاهات الحديثة المتعددة الأبعاد لقياس الأداء في منظمات الخدمات بنوعها العام والخاص رغم اختلاف تركيز كل منهما من حيث الاهتمام بالعمل والهدف النهائي لهما. كما أوصت الدراسات السابقة بأهمية ومتابعة البحوث بهذا الصدد وخصوصا في منظمات الخدمات، وهذا ما دعم سبب اختيارنا لمؤسسة خدمية (بنكية) في الدراسة الميدانية.

¹ - بوشعور رضية، تحليل الأداء في الخدمات، رسالة ماجستير، تلمسان، 2003، ص 75.

III- عرض عدد من الدراسات العربية المتعلقة بتطبيق BSC :

حظيت بطاقة القياس المتوازن للأداء باهتمام واسع في البلدان العربية بعد أن طبقتها الكثير من المنظمات الأمريكية والأوروبية وحققت نجاحات كبيرة بتطبيقها. وقام الباحثون في عدد من الدول العربية بدراسة هذه البطاقة وتطبيقها في مختلف القطاعات الاقتصادية (صناعية، خدمية) لربط قياس الأداء بالأهداف الإستراتيجية وتعديل هذه الأهداف بشكل مستمر لتحقيق القدرات التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

و من أهم هذه الدراسات :

- 1- دراسة (زويلف، عبد الناصر، 2005)¹ : هدف البحث إلى إظهار أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء وبيان كيفية مساهمتها في تحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة لجميع العاملين فيها، إضافة لبيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء وأهمية الربط بين إستراتيجية المنظمة والطرق المستخدمة لقياس الأداء. وأخيرا معرفة مدى استخدام BSC في تقييم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.
- 2- دراسة (العزاوي، 2002)² : تناول البحث واقع تقييم أداء المصارف التجارية وتصميم نظام لتقييم أداء المصارف التجارية وتصميم نظام لتقييم أداء المصارف التجارية اعتمادا على تكنولوجيا BSC، ومن ثم تطبيق النموذج المقترح على أحد المصارف التجارية العراقية (مصرف الرشيد).
- 3- دراسة (البشتاوي، 2004، A)³ : هدفت الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس أداء منظمات الأعمال وماهية آلية التغذية العكسية في نظم قياس الأداء المعاصر لمنظمات الأعمال وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي للمقاييس المحاسبية المالية وغير المالية. وأخيرا ترتيب مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية من قبل مديري المصارف. وتوصل الباحث بعد أن طبق هذه الدراسة على البنوك التجارية ومصارف الاستثمار العاملة في الأردن إلى أن استخدام المقاييس المحاسبية المالية وحدها أو المقاييس التشغيلية وحدها غير كاف لقياس الأداء المصرفي وإنما يجب أن تستخدم المقاييس المالية وغير المالية معا لتصبح أداة فعالة لقياس الأداء الشامل للمصرف.
- 4- دراسة (البشتاوي، 2004، B)⁴، في الدراسة الثانية، درس الباحث فلسفة وتطبيق كل من نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام الإدارة على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات المصرفية، وأوضح التكامل فيما بينهما من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء بمحاورها الأربعة. وخلصت الدراسة إلى بناء مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء مصرف الأردن وفق بطاقة القياس المتوازن للأداء.
- 5- دراسة (نظمي، 2004)⁵ كان الغرض منها تطوير نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء، وقد قامت الباحثة بالبحث عن أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة من رؤية وإستراتيجية الجامعة و بالتالي تحسين وتطوير أداؤها في ضوء فلسفتها ورسالتها.

¹ - زويلف إنعام محسن حسن، نور عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005.

² - العزاوي محمد عبد الوهاب، نظام تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الرشيد المصرفي، بغداد، العدد الخامس، 2002.

³ - البشتاوي سليمان حسين، إطار عملي لجميع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 1، 2004.

⁴ - البشتاوي سليمان حسين، تقييم الأداء وفق نظام BCS باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة مع دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.

⁵ - مسودة سناء نظمي، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

6 - دراسة (العناتي، 2004)¹ استهدفت الدراسة التعرف على الأساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الأردنية في قياس أدائها ومدى شمولية هذه الأساليب لجميع جوانب الأداء، إضافة للتعرف على كيفية تسعير هذه الشركات للعطاءات التي تقدم إليها. وكشفت الدراسة عن عدة نتائج أهمها:

- ضعف اهتمام شركات المقاولات الإنشائية الأردنية بتأهيل وتدريب العاملين وبخدمة وتنمية المجتمع المحلي.
 - مقابل كل شركة مقاولات أردنية تستخدم أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة، يوجد شركتان تستخدمان بطاقة القياس المتوازن للأداء، وأن فعالية نظام BSC في قياس الأداء من وجهة نظر الشركات المطبقة له فعلا جيدة جدا.
 - تقوم ما نسبته 95% من شركات عينة الدراسة بقياس أدائها باستخدام مؤشرات مالية و تستخدم 56% من هذه الشركات مؤشرات غير مالية لقياس أدائها.
 - يتم غالبا تسعير العطاءات في شركة المقاولات الإنشائية الأردنية بناء على خبرة المسعر ومجموع تكاليف بنود العطاء ثم إضافة هامش الربح المستهدف علما بأن ما نسبته 22.5% من شركات العينة تقوم بتحليل للأنشطة إضافة لما تم ذكره.
 - تستخدم ست شركات من عينة الدراسة نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة من أصل 102 شركة.
- 7- دراسة (الخلف، 2007)² قام الباحث بدراسة أهمية المقاييس غير المالية وضرورة استخدامها في قياس الأداء إضافة لبيان مدى قدرة المعلومات المحاسبية المنتجة في الشركات الصناعية العامة السورية على توفير المادة الأولية اللازمة لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء. وتوصل الباحث لعدة نتائج للدراسة التطبيقية التي قام بها في شركة المنتجات الغذائية إضافة لنتائج أخرى توصل إليها من خلال التحليل الإحصائي وأهمها:
- * لا تعبر المؤشرات التي يتم احتسابها اعتمادا على القواعد المالية لشركات القطاع العام الصناعي في سورية عن الوضع الحقيقي للشركة.

- * ضرورة الاهتمام بالنواحي غير المالية لتقييم أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية.
 - * يمكن أن توفر السجلات والدفاتر والتقارير التي تعد في شركات القطاع العام الصناعي بيانات ومعلومات غير مالية تمكن من استخدام نظام تقييم أداء يتضمن كلا من المقاييس المالية وغير المالية.
- 8- دراسة (الجابري، 2005)³ أراد الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن سؤالين:
- * هل تستطيع النماذج العالمية (الأمريكية، والأوروبية، واليابانية) لقياس الأداء الشامل والمستخدمة حاليا في قطاع الاتصالات الأردني أن تحقق كل من معايير وخصائص الملائمة والتوقيت المناسب وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي؟

- * هل يحقق النموذج المقترح لقياس الأداء الشامل في قطاع الاتصالات الأردني كلا من المعايير والخصائص السابقة؟
- وطبقت الدراسة على ثلاث شركات اتصالات أردنية وكشفت عن النتائج التالية:
- إن النماذج العالمية الثلاث لقياس الأداء تحقق كلا من خصائص التوقيت المناسب وتقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي بينما لا تحقق خاصية الملائمة.
 - يحقق نموذج الدراسة المقترح لقياس الأداء الشامل للشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني كلا من خصائص الملائمة والتوقيت المناسب وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي.

¹ - العناتي رضوان محمد، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

² - خلف حمد الحسن، استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة ماجستير، جامعة حلب، 2007.

³ - الجابري خالد محمد رجب، بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية اليابانية والأوروبية والأمريكية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005.

9-دراسة (تركمان، 2006)¹ عرضت الباحثة مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأدوات قياس الأداء ثم قامت بتحليل ودراسة واقع مستشفى الأسد الجامعي والمستشفى الوطني من حيث بيئة العمل والأساليب المستخدمة للرقابة وأدوات القياس للأداء، لتتوصل إلى تصميم وتطبيق نموذج لبطاقة القياس المتوازن للأداء في كلا المستشفيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي:

* لا يطبق المستشفيات أساليب الرقابة الإستراتيجية، ويستخدمان أدوات تقليدية لقياس الأداء منها الملاحظة المباشرة وتقارير الأداء والانحراف كما هو مخطط والترتيب والمقارنة.

* إن العمل في كلا المشفىين لا يشبع الحاجات المادية للعاملين إضافة لوجود نقص في عدد الأطباء المختصين في مستشفى الأسد الجامعي وسيطرة البيروقراطية وعدم مشاركة المستويات الدنيا بأفكارهم ومقترحاتهم.

* هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء.

* إن مستويات الأداء في كلا المشفىين مقبولة ويتمتع المستشفى الوطني بسمعة أفضل من مستشفى الأسد الجامعي بين الناس على عكس سمعته بين العاملين فيه.

* غياب الجانب المالي في المشفىين لأنهما يقدمان خدمات طبية مجانية.

10-دراسة(عبد العزيز، 2003)²، تناول الباحث فيها مدى إمكانية تطبيق مقياس بطاقة القياس المتوازن للأداء على المنظمات غير الحكومية وصعوبات تطبيقها مع وضع تصور لآليات تطويرها لتلاءم هذه المنظمات من خلال تصميم نموذج يناسبها وتعريف هذه المنظمات بالأسلوب الجيد لتقييم أدائها. و كانت أهم النتائج أن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء وضرورة استبدال الجانب المالي المجموعات المستهدفة بخدمات الجمعيات الأهلية لتتلاءم أداة القياس مع طبيعة المنظمات غير الحكومية.

11-دراسة (ضو، 2004)³ قام الباحث بمحاولة ربط نظام الحوافز والمكافآت بمجموعة جوانب الأداء التي تحقق إستراتيجية المؤسسة وذلك باستخدام المدخل الكمي لصياغة نظام الحوافز والمكافآت، ويعتمد هذا النظام على تضمين المكافأة لمبلغ ثابت علاوة على نسبة للمشاركة في واحد من المؤشرات المالية (الأرباح المحققة، وهامش المساهمة، وإيرادات المبيعات) على أن يتم تجزئة نسبة المشاركة إلى مجموعة من النسب الفرعية ويتوقف ترجيح كل نسبة منها أساس المشاركة على مدى النجاح المحقق في جانب الأداء المرتبط بهذه النسبة ، ويتم الحكم على مدى النجاح المحقق في جانب تقييم الأداء في ضوء ما تسفر عنه بطاقة القياس المتوازن للأداء.

12-دراسة(الديسطي، 2003)⁴، يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى توضيح خصائص القياس المتوازن للأداء وتحليل الدراسات السابقة الخاصة بطاقة القياس المتوازن للأداء ومن ثم التعرف على مدى استخدام المؤسسة الاقتصادية في مصر لهذه البطاقة.

وتوصل الباحث من خلال تحليل الدراسات السابقة الإحصائية وغير الإحصائية حول بطاقة القياس المتوازن للأداء إلى أن هذه البطاقة أصبحت من العناصر الأساسية في تصميم ومتابعة تنفيذ إستراتيجيات العديد من المؤسسات الاقتصادية في كافة الأنشطة، وأنه يجب تصميم هذه البطاقة وفقا لطبيعة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة والنشاط الذي تعمل فيه كما أن

¹ - تركمان حنان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق المنظمات على بعض منظمات الأعمال، أطروحة -دكتوراه، جامعة دمشق، 2006.

² - عبد العزيز شهيرة، إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثالث، 2003.

³ - ضو سعيد يحيى محمود، استخدام بطاقة مقياس الأداء المركبة والمتوازنة BSC في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز) مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.

⁴ - الديسطي محمد عبد القادر، التقرير المتوازن لقياس الأداء، دراسة إختبارية في إطار البيئة المصرية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 27، العدد، 2003-1.

استخدام هذه البطاقة لا يقتصر على المؤسسة كبيرة الحجم وإنما يمكن أن تستخدمها المؤسسة صغيرة الحجم أيضا. ثم قام الباحث بالتعرف على الرأي الشخصي للمديرين بالمؤسسات المصرفية في مدى أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب المقاييس المالية في تقييم الأداء و كانت النتيجة ما يلي:

* يرى المديرون في المؤسسات المصرفية إدراج مقاييس للأداء مالية وغير مالية ضمن سبع محاور.

* لا زالت مقاييس الأداء المالية تلعب الدور الأساسي في قياس أداء المؤسسات المصرفية.

* لا يتوفر لدى المديرون رؤية متكاملة لقياس الأداء على مستوى المؤسسة.

13- دراسة (جمعة، و آخرون، 2005)¹ قدمت الدراسة منهجا مقترحا لتنفيذ استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في

الشركات الصغيرة بعد إجراء دراسة تطبيقية لمكونات البطاقة في هذه الشركات، توصل الباحثون إلى عدة نتائج هي:

- تزايد أهمية المؤشرات غير المالية كأدوات في المحاسبة الإدارية.

- وجود تراجع بالعلاقة بين تطبيقات المحاسبة الإدارية وأهداف الشركات الإستراتيجية لأنها لا تسمح بالقياس الكفاء لأداء الشركات.

- فقدان المحاسب الإداري الاتصال مع العمل التشغيلي وافتقاره للبصيرة والمعرفة اللازمين لمعرفة ما يحتاج أن يعرف. ويوصي الباحثون بتطبيق المنهج المقترح لتنفيذ استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في الشركات الصغيرة لمواجهة ظاهرة اندماجها في ظل اقتصاد عالمي منافس.

14- دراسة (متولي، 2003)² قدم الباحث نموذجا وصفيا لتقييم أداء رأسمال الفكري باستخدام إستراتيجية التقييم المتوازن للأداء، ثم طبقه على بعض شركات الأدوية بقطاع الأعمال المصري. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: صعوبات وضع مؤشرات تقييم أداء عناصر الرأسمال الفكري ومتطلبات تطوير مفاهيم رأس المال الفكري في المؤسسة وأهمية نظام تقييم أداء رأس المال الفكري. وعلى صعيد تطبيق النموذج المقترح من قبل الباحث على بعض شركات الأدوية، فقد أسفر ذلك عن نتيجتين هما:

- وجود تباين في القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري بين شركات العينة.

- وجود تمايز في مؤشرات تقييم أداء عناصر رأسمال الفكري بين شركات العينة.

15- دراسة (جبارة)³، قام الباحث باستعراض مداخل تقييم الأداء المختلفة وبيان مدى ملاءمتها لخصوصية العمل المصرفي ودراسة نظام تقييم الأداء الذي تطبقه المصارف التجارية العراقية من أجل تصميم نظام لتقييم أدائها، ترتبط فيه جميع مؤشرات الأداء بهدف الوصول لمؤشر عام يفيد في الحكم على مدى نجاح وتطوير المصارف من جهة، وتصنيفها على المستويين المحلي والعالمي من جهة أخرى.

16- دراسة (عبيد الله، 2005)⁴ بينت الباحثة مدى مساهمة نظام BSC في تحسين جودة التقارير الداخلية والتي اعتبرته مطلب أساسي لتحسين جودة التقارير الخارجية كونها تمثل أكثر الأدوات الإدارية الرسمية أهمية وتمثل مرآة للمؤسسة. ورغم أهميتها فإنها تعاني بعض القصور لأنها لا تشير إلى علاقات السبب ونتيجة، وللتغلب على هذه المشاكل في تقرير الأداء، توصي الباحثة بضرورة شمول التقرير على مسببات الأداء المستقبلي ومقاييس النتائج و توضيح الروابط بينهما، والتركيز على الجوانب

¹ - جمعة أحمد حلمي، عارف حسن صالح، هلال محمد جمال، منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على

المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 4- 2005.

² - متولي طلعت عبد العظيم، نموذج وصفي لقياس أداء رأسمال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء، منظور المحاسبة من المعرفة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.

³ - سيد محمد علي جبارة، تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظام المعلومات المحاسبية.

⁴ - فائزة محمود محمد عبيد الله، إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية في أعمال المنشآت في ظل استخدام نظام قياس الأداء المتوازن مع دراسة تطبيقية، الإسكندرية، 2005.

المهمة للعمل التي تهدف إليها متطلبات التطور في بيئة الأعمال الحديثة.

- 17-** دراسة (السعدي، 2006)¹، تتلخص مشكلة هذا البحث في أن نظم ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي بسبب التركيز على قياس نتائج الأداء المالية في الأجل القصير، وعدم اهتمامها بقياس مسببات النتائج ومحركات الأداء في الأجل الطويل. هدف البحث بصفة أساسية إلى محاولة بناء إطار مقترح لتطوير نماذج قياس الأداء في الخطوط الجوية السعودية بصفة عامة و قطاع التموين بصفة خاصة.
- 18-** دراسة (الزير، 2008)² يتمثل الغرض من البحث في قياس أداء المصاريف الحكومية في سورية باستخدام BSC، لمعرفة أسباب عجز هذه المصاريف، وتوصلت الباحثة إلى أنه يمكن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في المصارف الحكومية التي تتوفر فيها المعلومات الأساسية لتطبيقها.

ثانيا: الإصلاحات المصرفية في الجزائر:

I- مراحل تطور الجهاز المصرفي الجزائري:

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

كل هذا نجم عنه اختلال وظيفي وهيكلي لا يزال مستمرا على الجهاز المصرفي، و على هذا الأساس كان على السلطات الجزائرية وضع سياسة اقتصادية تماشى ومتطلبات العصر وتجديد سياسة نقدية قوية ومستقلة تخدم السياسة التنموية، إلا أن هذا الهدف اعترضته قيود عديدة يمكن إجمالها فيما يلي³:

- وجود ديون كبيرة ناتجة عن نظام التخطيط المركزي
- التسرب الكبير للنقود خارج القطاع المصرفي.
- عجز أغلب المؤسسات العمومية، مما أدى بها إلى عدم تسديد ديونها تجاه البنوك
- غياب الحوار الوطني حول ضرورة تعديل النظام المصرفي.
- و بالتالي لم يكن بإمكان السلطات تطبيق أي سياسة دون مراعاة هذه القيود.
- و نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد تطورت و نمت إشكالية الإصلاح البنكي في الجزائر مع تطور مسار السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث عرفت ثلاث مراحل مهمة هي⁴:

1- سنوات السبعينات (1970): كان الجهاز المصرفي يلعب دور صندوق (Tiroir-Caisse)، تحول من خلاله تدفقات الأموال الداخلية والخارجية الموجهة للاستثمارات العمومية.

2- في سنوات الثمانينات (1980): بدأ النظام البنكي يتبناه و يتعرف على حدوده من أجل تطوير القطاع الخاص بسبب تراجع الادخار الداخلي الناتج عن انخفاض أسعار البترول. خلال هذه الفترة المليئة بالتحويلات

¹ - ماهر عبد الرحمان عبد القادر السعدي، تطوير نماذج قياس وتقييم الأداء في قطاع النقل الجوي بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية، الإسكندرية، 2006.

² - رانيا محمد نزيه الزير، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، دمشق، 2008.

³ - بلدغم فتحي، محددات الطلب على النقود في الجزائر، أطروحة ماجستير، تلمسان، 2004.

⁴ - Benuari. A, (Société Générale Algérie), La banque algérienne enjeux et perspectives, Publication éditée par l'association Finances Méditerranée, Héli sud, Marseille, 2001.

غالباً ما تعرّض النظام البنكي إلى انتقادات غير عادلة، قد تسبب فيها المحيط الاقتصادي العام. عرفت هذه المرحلة إصلاحات متتالية، أولها إصلاحات 1986، بمقتضى القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض أين تم إدخال تغيير جذري على الوظيفة البنكية، وبعدها سنة 1988 بمقتضى القانون رقم 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86-12 السابق الذكر و مضمونه هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات، ويلزمها التدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة والعمل بمبدأ الربحية والمردودية¹.

3- في سنوات التسعينات (1990): عرفت سنوات التسعينات تناول جدي واهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي وصلت ذروتها، حيث عرفت هذه الفترة بمحدثين مهمين هما :

– **أولا** : تدخل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي والمخطط الإجمالي (بإبرام عقد التثبيت في 31-05-1989) الذي كان يطالب بإعادة نظر جذرية وشاملة بشأن القطاع المالي وبالتالي احتفاء تدريجي للنظام البنكي السائد.

– **ثانيا** : إصدار القانون رقم (90-10) بالنقد والقروض والمؤرخ في 14 أفريل 1990 والذي كان منعطفا حاسما فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم².

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

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.
- إعطاء أكثر حرية للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات.
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية.
- محاربة التضخم ومختلف أشكال التسرّط.
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد.
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تسمى "مجلس النقد والقروض".
- السماح بإنشاء بنوك تجارية أجنبية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية³.

4 – إصلاحات سنة 1994 :

إن تجربة الإصلاح لسنوات 1994 وحتى 1998 كانت ضمن برنامج الاستقرار الاقتصادي الأول المتفق عليه مع صندوق النقد الدولي في أفريل 1994 ومارس 1995 وكذلك برنامج التصحيح الهيكلي الذي شمل مرحلتين هما:

– ماي 1994، عقد تثبيت لمدة سنة.

– ماي 1995، عقد دائم لمدة 3 سنوات.

جاءت إصلاحات 1994 لتبين تثبيت الإطار القانوني الذي يسمح بخصوصية المؤسسات العامة وتشجيع الاستثمار الخارجي كذلك قانون التصحيح المالي لسنة 1994 الذي صرح لأول مرة عن إمكانية بيع المؤسسات العامة والتنازل عن تسييرها لفائدة الخواص.

حتى أوائل سنة 1994 كان بنك الجزائر يتحكم في سيولة الجهاز المصرفي من خلال فرض حدود قصوى على المبالغ المالية لإعادة التمويل بالنسبة لكل بنك، و ذلك من خلال آليتين أساسيتين هما: إعادة الخصم وإعادة التمويل في السوق النقدي

¹- أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص68

²- علي بطاهر، الإصلاحات الحديثة للنظام المصرفي قانون 10/90، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص159.

³ - Benouari, A. (Société Générale Algérie), La banque algérienne, enjeux et perspectives, Publication éditée par l'association Finances Méditerranée, Hémisud, Marseille, 2001.

- ولمصلحة ذلك أصبح من الصعب على بنك الجزائر أن يتحكم في السيولة بصورة فعالة، لذلك شرعت الجزائر في أكتوبر 1994 إلى فرض احتياطي إلزامي على البنوك التجارية بنسبة 3% من الودائع المصرفية مع تعويضات 11.5% و هو مستوى عالي نظرا إلى أن الإحتياطيات لا تخضع لأي تعويضات و جاء البرنامج الإصلاحي يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:
- رفع المعدل الاقتصادي بغية استقطاب الزيادة في القوى العاملة وخفض البطالة تدريجيا.
 - خفض التكاليف الانتقالية للتصحيح الهيكلي على القطاعات السكانية الأكثر تضررا.
 - استعادة قوة ميزان المدفوعات مع تخفيض مستويات الإحتياطيات الأجنبية.
- و لإنجاز هذه الأهداف قررت الجزائر تخفيض الضغوطات الناجمة عن ارتفاع أعباء خدمة الدين الخارجي وذلك بتطبيق برنامج شامل لإعادة جدولة الديون مما يزيد عن 17 مليار دولار على مدى 4 سنوات، هدف إلى:
- إعادة تنظيم الأسعار وإزالة القيود على التجارة الخارجية.
 - تنويع النفقات العمومية، و سياسة نقدية فعالة تهتم بالطلب الكلي وتجديد التوازنات الداخلية والخارجية.
 - تخفيض الدينار والتعويض التدريجي لبرنامج المساواة التامة ببرنامج التقويم الموجه.
 - إعادة تنظيم معدلات الفائدة.
- تحرير شبه كلي للنظام التجاري والمدفوعات الخارجية وإلغاء المساعدات الإدارية للعملاء الأجنبية، ولقد كان من المقرر إتمام هذه العمليات بمبلغ إضافي قدره ب: 505 مليار دولار في صورة دعم استثنائي لميزان المدفوعات من صندوق النقد الدولي وعدد من المؤسسات الدولية. أما فيما يخص تحرير أسعار الفائدة اتخذت الحكومة خطوة أخرى نحو تعميق الأسواق المالية عندما بدأت في أواخر عام 1995، في تنفيذ نظام رسمي للمزادات لبيع سندات الخزينة للتداول في سوق النقد و وصلت أسعار الفائدة على هذه السندات إلى 22.5% وقبل أن تنخفض إلى 17% نهاية 1996 في ضوء تباطؤ معدلات التضخم مما سهل تطبيق عمليات السوق المفتوحة إلى جانب بنك الجزائر في ديسمبر 1996.
- حررت أسعار الفائدة على ودائع البنوك التجارية في ماي 1994 و لكن أسعار الفائدة على الإقراض من البنوك الخارجية ظلت خاضعة إلى أقصى نسبة 20% سنويا، لم تمثل أسعار الفائدة خلال الفترة 1993-1994 القيمة الحقيقية لها لأنها لم تعكس الضغوطات التضخمية المتزايدة الناشئة عن تراخي سياسات إدارة الطلب بدرجة كبيرة في عام 1992/1993 واتخذت خطة مهمة بموجب الإصلاح لعام 1994 عندما أنزل الحد الأقصى على أسعار الفائدة في البنوك التجارية و رافق ذلك فرض سقف مؤقت مقداره 5 نقاط مئوية على الفرق بين نسبة الإيداع على الفائدة والإقتراض من البنوك التجارية الخمسة، و قد ألغي هذا الأخير في ديسمبر 1995، وفي النهاية أدى تحرير أسعار الفائدة مع تراجع معدلات التضخم بفضل السياسات الإدارية الأكثر تشددا إلى ظهور أسعار الفائدة الحقيقية الموجبة مع بداية سنة 1996.
- * تأثير تطبيق إصلاحات 1994 :
- من سمات نجاح الإصلاحات، السيطرة على التوازنات النقدية المالية على المستوى الكلي إلا أن هذه الإصلاحات في تحقيق التوازنات الكبرى لم تخلو من جوانب السلبية الناجمة عن إغفال الأساس الهيكلي لإختلالات التوازنات الاقتصادية.
- فيما يخص الجوانب الإيجابية لنجاح الإصلاحات في الجزائر فإنها تمثلت في:
- السيطرة على الحدود النقدية والمالية المباشرة للأداء الاقتصادي وأهم مؤشر لذلك انخفاض العجز في الميزانية العامة حيث عرفت تحسنا ملحوظا بحيث انخفض العجز من 8.7% سنة 1993 إلى 4.4% سنة 1994 ويعود هذا النجاح المسجل في خفض العجز إلى عدة أسباب:
 - . التقليل من النفقات العامة خاصة نفقات الدعم المادي
 - . الزيادة في إيرادات الحكومة خاصة ضريبة الدخل.

. توقف الاستثمار في القطاعات الاقتصادية.

فالبيانات الرسمية تؤكد بأن الإيرادات ارتفعت بالقيمة المطلقة وبالأسعار الجارية من 320 مليار دينار سنة 1993 إلى 824.8 و 924 مليار دينار سنّي 1996 و 1997 على التوالي أما النفقات العامة فبالرغم من زيادتها بالقيم المطلقة والأسعار الجارية فقد تراجع من الناتج المحلي الإجمالي خلال نفس الفترة فمن 390.5 مليار دينار إلى 589.1 مليار دينار ثم 845.2 مليار دينار أي سجلت نسبة 33.6 %، 22 % ثم 31 % خلال السنوات 1995-1996-1997 على التوالي. وبالنسبة لمعدل التضخم تشير الإحصائيات والتقارير إلى انخفاضه من 38.4 % سنة 1994 إلى 15 % لسنة 1996 ثم إلى 5.73 % سنة 1997، وهذا نتيجة لانخفاض قيمة الدينار من جهة والتعديلات التي أجريت على أسعار السلع المدعومة من طرف الدولة من جهة أخرى.

إن الاتجاه الإيجابي في سجل ميزان المدفوعات الذي سجل بعض الفوائض يعود في جزء كبير منه إلى عملية إعادة جدولة الديون الخارجية للجزائر من ناحية الارتفاعات النسبية في أسعار البترول وكذا خفض الدينار الجزائري حيث انخفضت قيمة العملة الوطنية إضافة إلى توقف تمويل المؤسسات الصناعية بما تحتاجه من موارد أولية وتجهيزات. إن مثل هذه النجاحات في ضبط التوازن المالي والنقدي ينبغي النظر إليها كوسيلة ظرفية مؤقتة، إذ أنها لا تضمن النمو الدائمي المتواصل والعدالة في توزيع الإيرادات لهذا النمو، فحسب تقرير الأمم المتحدة للتنمية لسنة 2001. فقد تراجعت الجزائر إلى المرتبة 100 بعد أن كانت تحتل المرتبة 95 في تقرير 2000.

كخلاصة لما جاء، إن الإصلاحات المالية كانت ترمي إلى بناء اقتصاد سوق يرتكز على المنافسة فبعد الصدمة النفطية سنة 1986 أصبحت مظاهر الجمود والضعف في نظام التخطيط المركزي أكثر وضوحا لذا جاء قانون 1986 كأول قانون ينشئ الهياكل الأساسية للنظام البنكي الجزائري، لكن استعملت البنوك كأداة تطبيقية لسياسة الحكومة، ثم عدل بإصدار قانون الاستقلالية المالية و قانون النقد والقرض، لغرض القضاء على العجز المالي للجهاز المصرفي، وتواصلت الإصلاحات بإصلاح 1994 الذي هدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات وإصلاح القطاع المالي الذي شهد أهم مرحلة تمثلت في تحرير أسعار الفائدة.

II - مواصلة الإصلاحات المصرفية في الجزائر:

إن التسارع الكبير في إصدار القوانين كانت له نتائج سلبية على الساحة الاقتصادية وما فضيحة بنك الخليفة لإدليل على ذلك ثم من بعدها البنك المركزي التجاري والصناعي الجزائري BCIA هذه الفضيحة زعزعت الاقتصاد والسياسة النقدية وكشفت على ضعف آليات الرقابة والتحكم من طرف البنك المركزي باعتباره المسؤول الأول كسلطة نقدية، فأعيد النظر في القوانين السارية المفعول في الميدان النقدي خاصة، فجاء الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض.

* الأزمات البنكية وعرض التغيرات الجديدة:

- أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري:

سمح قانون 90/10 بإنشاء بنوك خاصة منها بنك الخليفة، حيث بدأت مجموعة الخليفة أعمالها في استيراد الأدوية في بداية التسعينات ثم أنشأ بنك الخليفة سنة 1997 واعتمد سنة 1998، كان يتمتع بوضع خاص من حيث كونه بنكا تتوفر فيه المعايير الدولية، كان يمتلك 130 وكالة موزعة عبر التراب الوطني خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية والنشاطات الاقتصادية، فيما قدرت أصول البنك حوالي 1.5 مليار دولار، وبلغ رقم أعماله 400 مليون دولار في مطلع سنة 2004 وفاق عدد عملائه 1.5 مليون عميل.

لقد شكلت قضية بنك الخليفة أهم أزمة عرفتها المنظومة المصرفية في الجزائر وذلك بالنظر إلى حجمها ونتائجها حيث أثبتت تقارير سنة 2001 مخالفة البنك للقوانين المصرفية التي تخص رأس المال واستعماله ومخالفاته لرقابة الصرف و على إثر هذا الأساس جاءت قرارات اللجنة المصرفية منذ 2002/11/27 بتعليق كل عمليات البنك مع الخارج، وعلى إثر الإثباتات الخاصة

بالمخالفات العديدة لتنظيم الصرف والقواعد المحاسبية والمهنية وحالة الوقف عن الدفع قررت اللجنة المصرفية سحب اعتمادها وتعيين مصفي له في شهر ماي 2003 .

إذن فأبعاد قضية بنك الخليفة أدت إلى نتائج وخيمة من ضياع لأموال وحقوق المودعين وضياع المال العام بصفة عامة¹. أما فيما يخص البنك التجاري والصناعي الجزائري فإن تدهور الوضعية المالية التي نتج عنها مخالفة تنظيم الصرف وبروز المشكلة الخطيرة المتعلقة بالكمبيالات المظهرة (Avalisées) إلى جانب المخالفات التي تم إثباتها خلال عمليات الرقابة، كل هذه الأسباب أدت باللجنة المصرفية إلى تقرير سحب اعتماد (BCIA) و بنك خاص آخر في أوت 2003 وذلك بعد إدانته بعمليات احتيال في مجال التصدير والاستيراد. و نظرا لعموض العلاقة بين الهيئات المشرفة على القطاع البنكي لاسيما بين بنك الجزائر ولجنة النقد والقرض، حيث لم تؤدي هذه الهيئات دورها في الرقابة وضبط العمليات المصرفية وتنظيم السوق المالي حيث كان يفترض أن يعطي إنشاء البنوك الخاصة طابعا تنافسيا، خاصة وأن البنوك العمومية كشفت عن محدوديتها لكن غياب الاحتراف وعدم رغبة البنوك الخاصة في العمل ضمن نطاق المخاطر والتسابق بين البنوك لاكتساب الأموال والعملاء وزيادة معدلات الأرباح من خلال فروق أسعار الفائدة الدائنة وكذلك الصرف الأجنبي، أدى إلى مضاعفة الأزمه ومنه إلى الاستعجال بإصلاحات سنة 2003 و 2004.

* مظاهر عجز النظام المصرفي الجزائري:

إن القطاع البنكي الذي اعتبره قانون النقد والقرض العامل الرئيسي للانتقال إلى اقتصاد السوق، ما زال في انتظار التحولات التي تجعل منه لا محالة العنصر الفعال والحيوي على جمع الموارد و تمويل الاقتصاد، إلا أنه في الوقت ذاته يحتاج إلى محيط مهيباً و وسائل حديثة تمكنه من الاستمرار في تحقيق الأرباح مظاهر عجز النظام المصرفي عديدة يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- فقدان الاحترافية: تفتقد البنوك التجارية الجزائرية إلى الاحترافية اللازمة فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها وبالتالي ما زالت أداة في يد الدولة، ففي سنتي 2001/2002 بلغت القروض الممنوحة 838 مليار دينار جزائري، أي أكثر من 94% من هذه القروض استفادت منها المؤسسات العمومية.

- التمييز في تقديم العروض.

- الآجال الطويلة في الرد على طلبات التمويل.

- استناد القرارات لمعايير مرتبطة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر.

- صعوبة الوصول إلى القروض البنكية، البيروقراطية، والتسيير المركزي

- غياب عملية الخصم في بعض البنوك.

الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحبيات على المكشوف للمؤسسة العمومية التي لا تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحصول على القروض بالرغم من إجراءات التطهير المالي للسلطات العمومية.

- عدم فعالية المنظومة المصرفية: يمكن تحليل و نجاعة وفعالية المنظومة المصرفية بالنسبة للوساطة المصرفية على مستويين:

*المستوى الأول: عدم الفعالية المالية: وترجع إلى ارتفاع تكلفة الخدمات التي تقدمها البنوك بسبب ضعف أنظمة الإعلام والعجز المسجل على مستوى مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

*المستوى الثاني: عدم الفعالية الاقتصادية الذي يعود إلى عدم التسيير الجيد لنظام الدفع، وتعود أسباب ضعف جمع الأموال إلى ما يلي:

. عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.

¹ - Benouaret.N, Faillite des banques privées algériennes , El Watan du Dimanche 19 Septembre 2004.

- . إن المنظومة المصرفية تفتقد إلى موارد فورية وكذلك موارد في آجال محددة.
- . نقص ثقة الجمهور في البنوك.
- . البيروقراطية وصعوبة فتح الحسابات الجارية والتجارية.
- . عدم وجود سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المدوع.
- . ضعف كبير في الهياكل والوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.
- انحراف المنظومة البنكية: سببه عدم ممارسة البنوك لإصلاحاتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض، ويبقى القطاع العمومي لا يبالي بحجم القروض وبتكاليفها. نوجز بعض هذه الانحرافات فيما يلي:
- . عجز التأطير المؤسسي.
- عجز التأطير البشري حيث كانت نسبة الجامعيين في البنوك العمومية سنة 1996 لا تتجاوز 16% من عدد المستخدمين.
- ضعف الرقابة: حيث أدى فقدان الاحترافية ونقص الصرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض إلى ضعف الرقابة على نشاط البنوك التجارية.
- * الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي في الجزائر:
- تحول النشاط المصرفي من مجرد القيام بعمليات الإقراض والإيداع داخل حدود الدولة إلى قيام البنوك بالدخول في مجال الاستثمار في جميع القطاعات، وتنوع مصادر تمويلها بالداخل والخارج، فتثلت الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي الجزائري فيما يلي¹:
- التوجه إلى البنوك الشاملة:
- البنوك الشاملة هي نتيجة حتمية للعمولة المالية، فهذه البنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، ففلسفة البنك الشامل تقوم على فلسفة التنوع بهدف استقرار وزيادة حركة الودائع وانخفاض المخاطر.
- تحرير تجارة الخدمات المالية:
- من أهم نتائج الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات، تحرير الخدمات المالية (الخدمات البنكية، والتأمين وإعادة التأمين)، لذا فلبنوك التجارة بحيرة على تحرير هذه التعاملات الذي سرؤدي إلى:
- . قطاع بنكي أكثر كفاءة واستقرار.
- . اتساع السوق المصرفي.
- . تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وزيادة جودتها الناتجة عن المنافسة.
- . المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا.
- . يسمح للزبائن باختيار التمويل المناسب وزيادة حجم التمويل.
- . تمكن عمليات التحرير من تخفيض مخاطر السوق وتساعد على تطوير وتوسيع السوق المالي من خلال حجم المعاملات.
- الخدمات البنكية الإلكترونية:
- أدت ثورة المعلومات إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي وبالتالي ظهور خدمات بنكية إلكترونية، منها الصرافة الإلكترونية التي تتميز بالخصائص التالية:
- . خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة.
- . خدمات لا تعرف قيودا جغرافية.
- . خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية.

¹ Amine .K, Réforme bancaire en Algérie : Une urgence , Badr Infos du Lundi 30 Aout 2004.

. يتم الدفع عن طريق النقود الإلكترونية.

نظرا لأهميتها يجب الإسراع في إنشاء نظام المقاصة الإلكترونية، علما أن هذا الأمر لا يتم إلا بعد تأهيل البنوك ماديا وبشريا بالإضافة إلى ضرورة إضافة منظومة عملية متطورة لربط البنوك الجزائرية فيما بينها¹.

III – الإصلاحات البنكية لعام 2004 :

صدر النظام المتمم للأمر رقم 10/03 من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 2004/03/04 و يتضمن ما يلي:

* القانون رقم 04/01 الخاص بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية التي تنشط داخل الجزائر، فحدد قانون النقد والقرض لسنة 1990 الحد الأدنى لرأس المال البنوك بـ: 500 مليون دج، و بـ: 100 مليون دج للمؤسسات المالية بينما حدد الحد الأدنى لرأس المال في سنة 2004 بـ: 2.5 مليار دج للبنوك و 500 مليون دج بالنسبة للمؤسسات المالية، وكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط سوف يترع منها الاعتماد، وهذا يؤكد سيطرة السلطات السياسية والنقدية في النظام المصرفي. و منحت مدة سنتين للبنوك والمؤسسات المالية كمهلة للاستجابة لهذا القانون.

* القانون رقم 04/02 يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، وبصفة عامة يتراوح معدل الاحتياطي الإجباري بين 1% و 15% كحد أقصى.

* القانون رقم 04/03 يخص نظام ضمان الودائع المصرفية، ويهدف إلى تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على ودايعهم من بنوكهم، ويودع الضمان لدى بنك الجزائر، حيث تقوم بتسييره شركة مساهمة تسمى شركة ضمان الودائع المصرفية تساهم فيه بحصص متساوية، و تقوم البنوك بإيداع علاوة لصندوق ضمان الودائع المصرفية تقدر بمعدل سنوي 1% على الأكثر من المبلغ الإجمالي للودائع المسجلة في 31 ديسمبر من كل سنة بالعملة المحلية، ويلجأ إلى استعمال هذا الضمان عندما يكون البنك غير قادر على تقديم الودائع للمودعين أي التوقف عن الدفع، فيتوجه المودع إلى صندوق ضمان الودائع المصرفية بالوثائق اللازمة، والتعويض يكون بالعملة الوطنية فقط².

¹نشام فاروق، العولمة المالية وأثارها على القطاع المصرفي والنمو الاقتصادي في البلدان العربية مؤتمر دولي، عمان، 2003، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، السانية.

² - Benhafsı.Y, La réforme bancaire :profondes mutations », Partenaire, revue de la chambre de commerce et de l'industrie en Algérie. www.cfcia.org, N° 15, Avril 2001, p6-8.

خاتمة:

بعد الدراسة المفصلة للدراسات السابقة المذكورة، يجدر بنا الإشارة إلى أن هذا البحث يتميز عن الدراسات السابقة بكونه يدرس تطبيق BSC في البنوك الوطنية في الجزائر مع مقارنتها بأحد البنوك الخاصة. وبسبب العلاقة المباشرة بين جهات الإشراف والبنوك العاملة في الجزائر وتأثيرها في أداء هذه البنوك، تبين لنا إضافة محورا جديدا لهذه البطاقة. وستثبت الدراسة التطبيقية في الفصل الموالي أن نجاح تطبيق نظام BSC في البنوك العامة في الجزائر يشترط مدى إشراك الأفراد في وضع الأهداف وتسطير الخطط لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تحملهم مسؤولية رفع وتحسين الأداء، وهذا ما يبرز أهمية محور التعلم والنمو الذي يستوجب توفر الرغبة لدى الأفراد وتوفير الإمكانيات اللازمة للتعلم. وهذا كله ضمن معادلة مهمة تستلزم الثقة بين أطراف هذا النظام من جهة، ثقة البنك وعامله في جهات الإشراف والسلطات النقدية، ومن جهة أخرى ثقة المتعاملين مع البنك.

لقد أسس قانون النقد والقرض إطارا قانونيا جديدا يضع المنظومة المصرفية ضمن مسار يتماشى والتوجهات العالمية في مجال اقتصاد وتسيير البنوك. لكن رغم الإصلاحات المتتالية منذ سنة 1990، إلا أنه يشهد النظام المصرفي في الجزائر تحولات صعبة في مجال أنماط تمويل الاقتصاد من الناحيتين المالية والنقدية¹، كونه لا يزال متأثرا ببعض الميزات الخاصة بجانبه الهيكلي والسائدة من سنة 1970 إلى 1990 وذلك لاعتماده على نظام نقدي يركز على الدور الأساسي للخزينة، ومن هنا لا بد من تحديد النقائص والإختلالات والثغرات انطلاقا من رؤية نقدية لمهام ومميزات النظام البنكي وربطها باقتصاد الدولة. ففعالية الاقتصاد متوقفة على مدى قدرة النظام البنكي على القيام بأدواره في تعبئة الموارد ومن ثم تعبئة الادخار وكذا توزيع القروض وتمويل النمو الاقتصادي. غير أن هناك عوامل خارجية يجب أن تأخذ في الاعتبار، بما في ذلك السلوك الاجتماعي والثقافي والمرجعية العقائدية أي الإسلام، وفي هذا الصدد يجب التساؤل عن طبيعة المال وعن القرض بفائدة وأن يفتح النقاش بعيدا عن الحساسيات في هذا المجال، كون البنوك الإسلامية شبه مفتقدة في الجزائر، خلافا عن الكثير من الدول العربية والإسلامية. والملاحظ من العديد من الدراسات الحديثة أنه حتى البلدان المصنعة تهتم بنظام التمويل الإسلامي، لاعتبار البنوك الإسلامية نماذج اقتصادية جريئة، غير أنه لا بد أن تحتفظ بأصالتها ومصادقيتها². إلى جانب أهمية البنوك الإسلامية، يتطلب النظام المصرفي الجزائري لتحديثه وعصرنته إصلاحات عميقة وفعالة عن طريق:

- خلق المنافسة بين البنوك،
- توفير إستراتيجية فعالة لأداء البنوك،
- إصلاح الجانب المحاسبي للبنوك،
- تكوين إطارات كفأة، وتوسيع نشاط السوق النقدي والمالي.

1- فاطمة الزهراء أوفريجة، اختيار الإختلالات الاجتماعية، أستاذة جامعية في الاقتصاد وعضو في مجلس النقد والقرض، مجلة Badr infos رقم 38، 2004، ص 7.

2- محمد إحسان البعصراني، لا بنوك دون احترافية، مجلة Badr infos رقم 38، 2004، ص 7.

الفصل الثامن

الدراسة الميدانية ونتائجها

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة للوصول إلى إمكانية تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في البنوك الوطنية الجزائرية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينات الدراسة. يستند المنهج المتبع في هذه الدراسة على الاستبيان وأسس التقييم التي طرحها Brown¹ في مجال إدخال القياس المتوازن للأداء كأساس لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. ويقوم هذا المنهج على طرح مجموعة من الأسئلة، ويتم الإجابة على كل سؤال منها بأحد الإجابات التالية (وفقا لمقياس ليكرت):

1- "اتفق بشدة" وتمنح هذه الإجابات خمس درجات

2- "اتفق" وتمنح هذه الإجابة أربع درجات

3- "اتفق نوعا ما" وتمنح هذه الإجابة ثلاث درجات

4- "أختلف" وتمنح هذه الإجابات درجتين

5- "أختلف بشدة" (لا أدري) وتمنح هذه الإجابة درجة واحدة.

ويتم تقييم إجابات الأفراد موضع الاستبيان بواقع 5 درجات لكل سؤال كحد أقصى ويكون عدد الدرجات تابع لعدد الأسئلة في كل مجموعة، كما يمكن جمع درجات الأسئلة ومضاعفتها بالرقم اثنين نظرا لأهمية هذه الأسئلة بالنسبة لباقي الأسئلة.

ويستعرض الفصل مجتمع الدراسة، وأداة البحث وخطوات الحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة، ونتائج الدراسة.

¹ - Brown. M-G, Measurement: the Key to world class performance, keeping score, productivity, incorporation, 1996.

I - خصائص عينة الدراسة :**I - 1 - الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة:**

ستتناول الدراسة مجتمعين هما:

- كافة العاملين في المستويين الإداري والتنفيذي في مجموعة البنوك الوطنية التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الوطني الجزائري (BNA)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، والبنك الخارجي الجزائري (BEA)، وبنك التنمية المحلية (BDL)، وتم استثناء 03 بنوك وطنية هي: بنك البركة الجزائري (ALBARAKA) كونه بنك جزائري - سعودي والقرض الفلاحي (CRMA) و الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) نظرا لمحدودية نشاطهما المصرفي مقارنة مع البنوك الخمسة الأخرى.

كما يتضمن مجتمع الدراسة العاملين في أحد البنوك الخاصة (Société Générale) و هو من البنوك الخاصة التي أنشأت في الجزائر وذلك لغرض المقارنة مع البنوك الوطنية في الجوانب التي تناولتها الدراسة .

- عملاء البنوك المدروسة.

I - 2 - أداة البحث:

تم تصميم استبيانات خاصة كأداة للدراسة وذلك بالتعاون مع الأستاذ المشرف، وقد صممت الاستبيانات وفق

3 نماذج:

- النموذج الأول : موجه لمدراء البنوك التجارية والوكالات في ولاية تلمسان.

- النموذج الثاني: موجه لرؤساء المصالح وموظفو البنوك في ولاية تلمسان.

- النموذج الثالث: موجه لعملاء البنوك في ولاية تلمسان.

وقسم كل استبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

● القسم الأول: يتضمن محاور بطاقة القياس المتوازن للأداء وإمكانية تطبيقها في البنك التجاري.

● القسم الثاني: يضم بيانات عامة تخص أفراد العينات المدروسة ويختلف حسب العينة.

وسوف يتم توضيح المحاور الأساسية التي تكونت منها هذه الاستبيانات والأسئلة المتعلقة بها كما وردت في الاستبيانات

بالجداول التالية:

جدول رقم (1-9): المحاور الأساسية والأجزاء المنبثقة عنها، والأسئلة المتعلقة بهذه الأجزاء، كما وردت في استبيان مدراء البنوك والوكالات.

المحاور الأساسية	الشرح	الأسئلة
إستراتيجية البنك	* وضوح إستراتيجية البنك * الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها	* 4 ... 1 * 8 ... 5
شروط نجاح تطبيق BSC	* مركزية القرارات * القيادة * الاتصال * قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات * معايير الأداء والمساءلة	* 11 ... 9 * 12 * 14 ... 13 * 16 ... 15 * 19 ... 17
التعلم والنمو	* التدريب * الاستفادة من الخبرات * التطوير والتحسين * التعيين والترقية * وضوح السياسات	* 20 * 21 * 24 ... 22 * 27 ... 25 * 28
عمليات التشغيل الداخلية	* العمليات * تسويق * تحديث عمليات التشغيل الداخلية * تنفيذ البرامج ومتابعتها	* 31 ... 29 * 34 ... 32 * 37 ... 35 * 38
العملاء	* شريحة السوق * الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد * رضی العملاء	* 39 * 42 ... 40 * 44 ... 43
المؤشرات المالية	* ربط المؤشرات المالية بإستراتيجية البنك * فعالية المؤشرات المالية التي يستخدمها البنك	* 46 ... 45 * 48 ... 47
الجهات الوصية	* المعوقات المفروضة * فعالية الرقابة	* 49 * 50

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (9-2): المحاور الأساسية والأجزاء المنبثقة عنها، والأسئلة المتعلقة بهذه الأجزاء، كما وردت في استبيان رؤساء المصالح وموظفو البنوك.

المصدر: من إعداد الباحثة

الأسئلة	الشرح	المحاور الأساسية
* 1 ... 2 * 3 ... 6	* وضوح إستراتيجية البنك * الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها	إستراتيجية البنك
* 7 ... 9 * 10 ... 11 * 12 * 13 * 14 ... 15	* مركزية القرارات * القيادة * الاتصال * الرقابة الذاتية * معايير الأداء والمساءلة	شروط نجاح تطبيق BSC
* 16 * 17 * 18 * 19 ... 20 * 21	* التدريب * الاستفادة من الخبرات * التطوير والتحسين * التعيين والترقية * الرضى الوظيفي	التعلم والنمو
* 22 ... 24	* عمليات التشغيل الداخلية	عمليات التشغيل الداخلية
* 25 ... 27	* العملاء	العملاء

جدول رقم (9-3): المحاور الأساسية والأجزاء المنبثقة عنها، والأسئلة المتعلقة بهذه الأجزاء، كما وردت في استبيان عملاء البنوك.

الأسئلة	الشرح	المحاور الأساسية
* 1 ... 2 * 3 ... 6 * 7	* الاتصال * معوقات رضى العملاء * أسباب رضى العملاء	رضى العملاء
* 8	* ولاء العملاء للبنك	ولاء العملاء
* 9 * 10	* كفاءة الموظفين المهنية * مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء	التعلم والنمو
* 11 ... 13 * 14 ... 15	* مراحل التشغيل * التحديث	عمليات التشغيل الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة

I - 3 - الاختبارات الخاصة بأداة البحث:*** صدق أداة البحث :**

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه بهذه الدراسة يقيس فعليا ما ينبغي قياسه

(Zikmond, 1994)، من اختبارات الصدق التي تم استخدامها في هذه الدراسة نجد:

- الصدق الظاهري (Face validity): ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة بتوزيع النماذج الثلاث من الاستبيانات على مجموعة

من المختصين الأكاديميين (أساتذة العلوم المالية والمصرفية والتسويق) والمهنيين (مدراء تنفيذيين في البنوك)، بهدف دراستها وتحكيمها وإبداء الرأي فيها من حيث شمول الإستبانة ومدى وضوح فقراتها وسلامتها وتغطيتها لفرضيات الدراسة وتم إجراء

التعديلات المطلوبة قبل أن تأخذ الاستبانة شكلها النهائي. كما تم توزيع الاستبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (Pilot study) وذلك للتعرف على مدى فهم هذا المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها، حيث

قامت الباحثة بالتعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم.

- صدق المحتوى (Content validity): وقد تم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين

البعد الذي تنتمي إليه وتم استبعاد الفقرات التي كان معامل ارتباطها ضعيفا وقد اعتمدت علاقات الارتباط التي تزيد عن

(0.30) وكانت دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

*** ثبات أداة البحث:**

يقصد بثبات الأداة (Reliability) إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة القياس ذاتها على الأفراد

أنفسهم في ظل ظروف واحدة أو نفسها، حيث تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha)¹ لإجابات المبحوثين الذين تم اختيارهم. وتبين بعد تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات قيمة Cronbach Alpha التي تقيس الثبات العام لفقرات الاستبانة،

والثبات الخاص لكل فقرة من فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى وسط الاستبانة ككل، فكانت قيمة ألفا لاستبيان مدراء البنوك

والوكالات تساوي (97 ٪)، ولاستبيان رؤساء المصالح وموظفو البنوك تساوي (93 ٪)، ولاستبيان عملاء البنك تساوي (76 ٪)،

مما يدل على وجود درجة ثبات مناسبة لأداة القياس المستخدمة، بحيث زادت قيمة معامل الثبات عن (60 ٪) وهي أقل نسبة مقبولة

إحصائيا لاختبار ثبات أدوات الدراسة، ويبين الجدول رقم (4) قيمة ألفا لكل استبيان ككل ولمحاور هذه الاستبيانات.

¹ - يسمى أيضا معامل الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (9-4) : قيمة ألفا في كل الاستبيانات.

نموذج الاستبيان الثالث	نموذج الاستبيان الثاني	نموذج الاستبيان الأول	
76%	79%	75%	المحور الأول
64%	81%	84%	المحور الثاني
82%	89%	85%	المحور الثالث
84%	62%	88%	المحور الرابع
-	62%	88%	المحور الخامس
-	-	93%	المحور السادس
-	-	68%	المحور السابع
76%	93%	97%	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة

*الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for social science) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة.

I-4 - مواصفات الأفراد المبحوثين (عينات الدراسة):

اعتمدت الباحثة على أسلوب العينات وذلك بسبب كبر مجتمع الدراسة وضخامتها، وتحتوي أداة الدراسة على بيانات نوعية عن عينات الدراسة، ضمت بيانات متعلقة بكل عينة من عينات الدراسة، وسيتم دراسة هذه البيانات من أجل التعرف على مواصفات كل عينة شاركت في تعبئة الاستبيانات.

أولاً: عينة مدراء البنوك والوكالات:

شملت هذه العينة من الدراسة، المدير العام، ومدراء الوكالات في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والبنك الوطني الجزائري (BNA)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، والبنك الخارجي الجزائري (BEA)، وبنك التنمية المحلية (BDL)، والبنك الخاص (SGA)، على اعتبار أنهم الحلقة الأولى التي تقوم بصنع القرارات والإشراف على أعمال البنك وتطويره من خلال وضع الاستراتيجيات والأهداف المناسبة ومتابعة تنفيذها.

يشير الجدول رقم (5) إلى الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في كل بنك وعدد الاستبيانات المسترجعة.

الجدول رقم (9-5): الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في كل بنك وعدد الاستبيانات المسترجعة

اسم البنك	عدد الوكالات	عدد الاستبيانات الموزعة*	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة %
BADR	9	10	9	90
BNA	16	17	17	100
CPA	8	09	9	100
BEA	8	9	8	88.88
BDL	6	7	7	100
SGA	**8	***8	7	87.5
المجموع	55	60	57	94.4

المصدر: من إعداد الباحثة

* عدد الاستبيانات الموزعة = مدراء الوكالات + المدير العام للوكالات (Succursale).

** بحكم صغر العينة وحتى تكون عينة البنك الخاص كافية ومتجانسة (وجود فقط وكالتين في تلمسان)، ارتأينا إضافة ولاية وهران وتشمل على 5 وكالات، و وكالة سيدي بلعباس، على اعتبار أنها أقرب وأنشط فرعين بعد العاصمة.

*** بسبب وجود المديرية العامة في العاصمة اضطررنا إلى حذف المدير العام للبنك الخاص.

في الجدول التالي نعرض مواصفات المبحوثين في العينة الأولى وهو كالتالي:

جدول رقم (9-6): مواصفات العينة الأولى (مدراء البنوك والوكالات)

المجموع	SGA	BDL	BEA	CPA	BADR	BNA	المجموع	SGA	BDL	BEA	CPA	BADR	BNA	مواصفات العينة
النسبة المئوية							البيانات							
المستوى التعليمي														
%2	%0	%0	%0	%0	%6	%0	1	0	0	0	0	1	0	الثانوية وما دون
%10	%0	%29	%0	%0	%8	%11	6	0	2	0	0	3	1	بكالوريا + +
%72	%86	%57	%75	%89	%65	%67	41	6	4	6	8	11	6	شهادة جامعية
%16	%14	%14	%25	%11	%12	%22	9	1	1	2	1	2	2	تدريب متخصص
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	57	7	7	8	9	17	9	المجموع
الإختصاص العلمي														
%90	14%	0%	0%	%0	%18	%11	5	1	0	0	0	3	1	محاسبة
52%	15%	57%	63%	%78	%52	%45	30	1	4	5	7	9	4	اقتصاد
%28	29%	43%	25%	%22	%24	%33	16	2	3	2	2	4	3	بنوك
11%	42%	0%	12%	%0	%6	%11	6	3	0	1	0	1	1	إدارة أعمال
%0	0%	0%	0%	%0	%0	%0	0	0	0	0	0	0	0	غير ذلك
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	57	7	7	8	9	17	9	المجموع
الأقدمية														
%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	0	0	0	0	0	0	0	5-1
%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	0	0	0	0	0	0	0	10-6
%25	29%	29%	25%	%56	%6	%22	14	2	2	2	5	1	2	15-11
%33	29%	29%	63%	%22	%29	%33	19	2	2	5	2	5	3	20-16
%42	%42	%42	%12	%22	65%	%45	24	3	3	1	2	11	4	أكثر من 20 سنة
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	57	7	7	8	9	17	9	المجموع
عدد السنوات الخيرة في المنصب														
23%	%43	%43	%12	%22	%18	%11	13	3	3	1	2	3	1	5-1
%33	%43	%57	25%	%22	%35	%22	19	3	4	2	2	6	2	10-6
28%	%14	%0	25%	%56	%29	%34	16	1	0	2	5	5	3	15-11
%12	%0	%0	38%	%0	12%	%22	7	0	0	3	0	2	2	20-16
4%	%0	%0	0%	%0	%6	%11	2	0	0	0	0	1	1	أكثر من 20 سنة
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	57	7	7	8	9	17	9	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

تضمن الجدول رقم (9-6) مواصفات العينة الأولى من حيث المستوى التعليمي الذي يحمله كل من مدراء البنوك والوكالات في البنوك المدروسة، وقد تبين أن أعلى نسبة منهم كانت تحمل شهادة جامعية، حيث بلغت 67%، 65%، 89%، 75%، 57%، 86%، وهو مؤشر جيد عن اتجاه البنوك للاستفادة من مؤهلات حاملي الشهادات الجامعية، على الرغم من وجود بعض من حاملي المستوى الثانوي في (BADR) و (BNA) و (BDL) بنسبة 11%، 18%، و 29% على الترتيب، والمستوى المتوسط في (BNA) بنسبة 6%. وفي البنك الخاص ضمن نسبة 86% لحاملي الشهادات الجامعية، كانت النسبة الأعلى لشهادات ما بعد التدرج أي حاملي الماجستير والدكتوراه، وهذا دليل على أن البنوك الخاصة تسعى للحصول على المؤهلات العالية وهي تشترط توفر المستوى التعليمي العالي إلى جانب الخبرة في موظفيها، ودليل ذلك هجرة ذوي الخبرات العالية من البنوك العمومية إلى البنوك الخاصة مقابل دفع رواتب وتعويضات مغرية.

أما بالنسبة للاختصاص العلمي فنلاحظ أن كل من (BADR) و (BNA) لديهما كل الاختصاصات العلمية المطلوب توفرها في إدارة البنك وأعلى نسبة كانت لتخصص اقتصاد وبلية مباشرة تخصص بنوك، وفي البنك الخاص يتبين أنه يوجد تكامل في الاختصاصات العلمية وأعلى نسبة كانت لإدارة الأعمال بلغت 42%، وهذا دليل على رغبة البنوك الخاصة في توظيف المتخصصين في إدارة الأعمال لاستحداث وتطبيق أنظمة وطرق إدارية جديدة، حتى يتمكن البنك وموظفيه من التأقلم والاستعداد لمواجهة البيئة المحيطة السريعة التغير. وهذا ما يسعى إليه البنك العمومي (BADR)، بينما يفتقد كل من (CPA) و (BDL) لهذا الاختصاص، مما يدل على عدم تكامل الاختصاصات فيهما.

ويظهر من خلال الجدول أن عدد سنوات العمل البنكي لأفراد العينة كما يلي:

نسبة عالية بالنسبة للذين يعملون في المجال البنكي لأكثر من 20 سنة في كل من (BNA) بنسبة 65%، ويأتي بعده (BADR) بنسبة 45%، وهذا طبيعي بسبب عراقتهما، إلا أن ذلك يدل أيضا على عدم الاستفادة من الإطارات الشابة التي تحمل أفكارا جديدة ومن الممكن أن تؤدي إلى تطوير عمل البنك. وأعلى نسبة لذوي الخبرة المحصورة بين 16-20 سنة حاز بها (BEA) بنسبة 63%، مع عدم وجود أفراد تقل خبرتهم عن 10 سنوات.

وبالنسبة للبنك الخاص و (BDL) استفادا من نسب متقاربة نوعا ما تفوق 10 سنوات خدمة، مع أغلبية أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغت نسبتهم 42%.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المنصب، أرادت الباحثة من خلالها الربط بين درجة استقرار أصحاب القرار في البنك وحركيتهم على مختلف المناصب مما يؤثر على سياسة عمل البنك وإدارته وعلى أداء هذه البنوك، فكانت أعلى نسبة تخص ذوي الخبرة المحصورة بين 6-10 سنوات في أغلب البنوك العمومية بنسب متفاوتة وكذلك البنك الخاص بنسبة 43%. وتكاد تكون معدومة (4%) بالنسبة لأصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 20%) ما عدى في بنك (BADR) و (BNA) بنسبة 11% و 6% على التوالي، وهذا مؤشر على أن السلطات الوصية تحاول تجديد صناعات القرار (المدراء) كل خمس سنوات أو 10 سنوات محاولة بذلك تحديث و عصرنه سياسة البنك وإدارته من خلال قيادات جديدة، وهذا لا يمنع من تمديد خدمتهم في المنصب حتى 15 سنة أو أكثر في حالة ما أبرزوا جدارتهم في مناصبهم. وكل هذا لتحقيق هدف واحد وأسمى هو تحسين أداء البنك.

ثانيا: عينة رؤساء المصالح وموظفو البنوك:

تضم العينة رؤساء المصالح وموظفو البنوك العمومية المبحوثة والبنك الخاص. وتمثل هذه العينة الحلقة الثانية في البنوك المدروسة حيث ينفذ رؤساء المصالح ومعاونيهم السياسات والتوجيهات الواردة عن المدراء والإدارة المركزية من خلال تعاملهم مع العملاء وتقديم الخدمات والتسهيلات المصرفية لهم.

ويبين الجدول رقم (9-7) عدد الإستماتات الموزعة وعدد الإستماتات المسترجعة والمعتمدة في التحليل.

الجدول رقم (9-7): عدد الإستبانات الموزعة وعدد الإستبانات المسترجعة.

اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة والمعتمدة في التحليل
BADR	* 50	26
BNA	50	28
CPA	50	27
BEA	50	24
BDL	50	34
Société Générale	50	23
المجموع	300	162

المصدر: من إعداد الباحثة

* كتب نموذج الاستبيان الموزع باللغتين العربية والفرنسية لتسهيل الإجابة عليه، فضم العدد 50، 30 إستبانه باللغة الفرنسية و20 إستبانه باللغة العربية، لكن للأسف لم يسترجع سوى القليل من الإستبانات المدونة باللغة العربية وأكد هذا يرجع لطبيعة العمل البنكي ومتطلباته من حيث إتقان اللغات الأجنبية، إلى جانب أقدمية معظم إطارات البنوك، وكونهم درسوا باللغة الفرنسية، يفرض عليهم جهل وعدم إتقان اللغة العربية. إذن عند التحليل اعتبرنا أنه تم توزيع فقط الإستبانات المكتوبة باللغة الفرنسية وعددها 30 إستبانه.

في الجدول التالي نعرض مواصفات المبحوثين في العينة الثانية وهو كالتالي:

الجدول رقم (9-8): مواصفات المبحوثين في العينة الثانية.

الجدول رقم (9-8): مواصفات المبحوثين في العينة الثانية

مواصفات العينة	BNA	BADR	CPA	BEA	BDL	SGA	الاجموع	BNA	BADR	CPA	BEA	BDL	SGA	الاجموع
	النسبة المئوية							البيانات						
المستوى التعليمي														
الثانوية وما دون	4	7	5	4	1	0	21	4	7	5	4	1	0	21
بكالوريا +	6	4	2	0	3	0	15	6	4	2	0	3	0	15
شهادة جامعية	16	17	19	20	28	23	123	16	17	19	20	28	23	123
تدريب متخصص	0	0	1	0	2	0	3	0	0	1	0	2	0	3
الاجموع	26	28	27	24	34	23	162	26	28	27	24	34	23	162
الإختصاص العلمي														
محاسبة	1	2	1	1	2	2	9	1	2	1	1	2	2	9
اقتصاد	15	11	13	10	20	9	78	15	11	13	10	20	9	78
البنوك	5	8	7	9	5	5	39	5	8	7	9	5	5	39
إدارة أعمال	3	2	3	0	5	7	20	3	2	3	0	5	7	20
غير ذلك	2	5	3	4	2	0	16	2	5	3	4	2	0	16
الاجموع	26	28	27	24	34	23	162	26	28	27	24	34	23	162
الأقدمية														
1-5	1	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	2
6-10	10	8	3	5	4	10	40	10	8	3	5	4	10	40
11-15	8	7	5	11	11	7	49	8	7	5	11	11	7	49
16-20	3	5	8	4	6	3	29	3	5	8	4	6	3	29
أكثر من 20 سنة	4	8	11	4	12	3	42	4	8	11	4	12	3	42
الاجموع	26	28	27	24	34	23	162	26	28	27	24	34	23	162
عدد الدورات المتبعة														
لا يوجد	13	16	9	11	18	1	68	13	16	9	11	18	1	68
دورة واحدة	6	5	7	7	2	11	38	6	5	7	7	2	11	38
دورتان	4	0	3	4	8	6	25	4	0	3	4	8	6	25
أكثر من دورتين	3	7	8	2	6	5	31	3	7	8	2	6	5	31
الاجموع	26	28	27	24	34	23	162	26	28	27	24	34	23	162

المصدر: من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم (9-8) أن أعلى نسق من رؤساء المصالح في تلمسان ومعاونيهم من حملة الشهادة الجامعية وذلك في البنوك المدروسة كلها حيث بلغت النسبة الإجمالية لحملة الشهادة الجامعية في العينة المدروسة كلها نسبة 76% ، ويلاحظ أيضا أن هناك ما نسبته 25% من حملة الشهادة الثانوية أو أقل منها في BNA ، و بسبب تدني مؤهلهم العلمي فهم بحاجة إلى فترة عمل طويلة ليكتسبوا الخبرة الضرورية (بلغت نسبة من يعملون في BNA منذ أكثر من عشرين سنة 28%) إضافة إلى ضرورة إتباعهم دورات تدريبية أكثر، وذلك يشكل عبئا على البنك، يمكن تجنبه بتوظيف حاملي الشهادات الأعلى، أما بالنسبة لحاملي شهادة البكالوريا ++، كانت أعلى نسبة في BADR يليه BNA ثم BDL و أخيرا CPA بالنسب التالية على الترتيب: 23%، 14%، 9%، 7% و هم أيضا بحاجة للتأهيل والتدريب، أكثر من حملة الشهادة الجامعية، خاصة و أن رؤساء المصالح مسئولون عن أعمال عديدة بما تتضمنه من خدمات وتسهيلات بنكية متنوعة بالإضافة إلى الإشراف على عدد من الموظفين داخل البنك .

كذلك يوضح الجدول، أن الاختصاصات العلمية للعينة المدروسة بلغت أعلى نسبة لها وهي 48% و هي للمختصين في الاقتصاد وهي تمس كل البنوك المدروسة، وهذا دليل على أن التوظيف في الآونة الأخيرة يشترط حاملي الشهادات الاقتصادية ويلبها اختصاص البنوك بنسبة 24% بنسبة أقل من اختصاص إدارة الأعمال بنسبة 12% رغم أهميتها ودورها في تحديد القيادات، لذا اهتم بها البنك الخاص، حيث كانت النسبة 30%، إلى جانب توفير مختصين في الاقتصاد بنسبة 39% و في البنوك بنسبة 22% ، وهي الاختصاصات الملائمة للتأهيل اللازم للعمل البنكي. كما يظهر من خلال الجدول نسبة لا بأس بها في الاختصاصات الأخرى تقدر ب 10% وهي تخص BNA بنسبة 18% و BEA بنسبة 17%، وهذا ما يلزمهم القيام بدورات تدريبية أكثر للتعرف على خصائص ومتطلبات العمل البنكي. أما بالنسبة لسنوات العمل البنكي فتوزعت بنسب متفاوتة وبنسبة قصوى (30%) للعاملين من 11- 15 سنة، ثم يليها نسبة 26% للعاملين منذ أكثر من 20 سنة.

و تبدي النسب الخاصة بتركيز البنوك على تدريب العاملين فيها نقصا في اهتمام البنوك العمومية المدروسة بإتباع موظفيها دورات مصرفية بشكل مستمر حيث تفاوتت نسبة من لم يتبع أي دورة مصرفية من 50% ، 57% ، 33% ، 46%، و 53% في البنوك العمومية وهي نسب مرتفعة جدا إذا ما قورنت بمثيلتها في البنك الخاص حيث بلغت 4% فقط. إضافة لذلك حاز البنك الخاص على نسبة 100% لحاملي الشهادة الجامعية، دون وجود مؤهل علمي أقل من ذلك، كما أن خبرة أغلبهم تتراوح بين 6-10 سنوات بنسبة بلغت 43%. وبالنسبة للتدريب من خلال الدورات المصرفية بلغ أعلى معدلاته في البنك الخاص، حيث بلغت أعلى نسبة فيه للذين اتبعوا دورة واحدة 48%.

مما سبق، نجد أن البنك الخاص يهتم بشكل كبير بموظفيه، فيأخذ بعين الاعتبار مؤهلاتهم وتكامل الاختصاصات المطلوبة وتوفر الخبرة العملية، إضافة لتدريبهم المستمر بغرض تحديث معلوماتهم في العمل المصرفي وإطلاعهم على مستجداته.

ثالثا: عينة عملاء البنوك:

قامت الباحثة بتوزيع (180) إستبانة على عملاء البنوك المدروسة بواقع (30) إستبانة لكل بنك، و قد راعت الباحثة أن يكون العملاء من مختلف المستويات الثقافية والاجتماعية وأصحاب مستويات دخل مختلفة. و بالنسبة لمواصفات أفراد عينة عملاء البنوك المدروسة والتي شاركت بتعبئة الاستبيان ت الموزعة عليهم، فهي معطاة في الجدول رقم (9-9).

جدول رقم (9-9): مواصفات عملاء البنوك

موصفات العينة	BADR	BNA	CPA	BEA	BDL	SGA	الاجموع	BADR	BNA	CPA	BEA	BDL	SGA	الاجموع
	النسبة المئوية							البيانات						
نوع النشاط الذي يعمل فيه														
تجاري	2	1	5	2	7	6	23							
عقاري	3	3	1	8	4	1	20							
صناعي	3	7	6	4	2	5	27							
خدمي	8	17	15	10	13	11	74							
غير ذلك	14	2	3	6	4	7	36							
الاجموع	30	30	30	30	30	30	180							
فترة التعامل مع البنك														
5-1	9	3	7	11	8	30	68							
6-10	9	7	6	7	4	0	33							
11-15	4	6	7	5	6	0	28							
أكثر من 15 سنة	8	14	10	7	12	0	51							
الاجموع	30	30	30	30	30	30	180							

المصدر: من إعداد الباحثة

يحتوي الجدول رقم (9-9) على مواصفات العينة الثالثة و هم عملاء البنوك المدروسة حسب متغيرين، هما نوع النشاط الذي يزاوله أفراد العينة وفترة تعامله مع البنك، ويظهر في الجدول أن أغلبية المتعاملين مع البنوك المدروسة عملهم حتمي ما عدى بنك BADR حيث كانت أكبر نسبة لغير ذلك، حيث أغلبهم كانوا الفلاحون بنسبة 46 % ويعود ذلك إلى التخصص البنكي الذي ميز بنك الفلاحة و التنمية الريفية في بداية عمل البنك، فهم مجبرون على التعامل مع هذا البنك، ويتضح ذلك بإجابتهم على السؤال رقم (16) في الاستبانة المخصصة لهم، أنهم يتعاملون مع BADR فقط بسبب التخصص البنكي، وإلا تعاملوا مع غيره من البنوك.

إن أغلبية المتعاملين مع البنوك يعملون في مجال تقديم الخدمات، و هم موظفون لدى مؤسسات الدولة، أي من ذوي الدخل المحدود، ووجدت الباحثة من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد العينة أنهم مضطرون للتعامل مع هذه البنوك للحصول على موارد إضافية لتلبية احتياجاتهم المتعددة على الرغم من تشدد بعض البنوك في فرض شروط صعبة وطول الإجراءات والروتين الموجود بنسب متفاوتة في البنوك المدروسة.

أما مدة التعامل مع البنوك فكانت من سنة إلى خمس سنوات في البنك الخاص وذلك بسبب حادثته في الجزائر، بينما تفاوتت النسب في البنوك الوطنية.

و قد وجدت الباحثة من خلال الإجابة على السؤالين رقم (16) و(17) في الاستبانة، وهي أسئلة مفتوحة، أن أغلبية عملاء البنوك الوطنية يتعاملون معها بسبب اعتيادهم على التعامل معها، أو معرفتهم لبعض الموظفين فيها، مما يسهل معاملاتهم ويختصر عليهم بعض الوقت، والسبب الرئيسي كان ضمانات الدولة لهذه البنوك وهي ضمانات أكيدة لأموالهم أكثر من البنوك الخاصة، بينما يرى العملاء في الوقت نفسه أن التعامل مع البنوك الخاصة أفضل وذلك لسهولة التعامل معها وتوفيرها للظروف المناسبة لراحة عملائها.

I - 5- أساليب تحليل البيانات:

لتحليل البيانات تم الاعتماد على ما يلي:

1- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المالية وغير المالية.

2- التحليل المالي للقوائم المالية المنشورة من قبل البنوك المدروسة.

1- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المالية وغير المالية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، و هو برنامج حاسوبي يستخدم لإدخال البيانات الإحصائية وإجراء اختبارات إحصائية عليها، واستخراج وتحليل النتائج، و يعد هذا البرنامج أحد الأنظمة المتكاملة لتحليل البيانات باستخدام الحاسوب، كونه يحتوي على مجموعة متكاملة وشاملة من العمليات الإحصائية، مما يتيح للباحث أن يجري ما يناسبه من أنواع التحليلات الإحصائية (النجار، 2003، ص2)¹.

و قد استخدم من هذا البرنامج الاختبارات التي تلاءم مجال الدراسة منها اختبار T ستودنت Student للعينة الواحدة (One example t test) للمقارنة بين وسط الإجابات و وسط الاختبار بالشكل التالي:

تم حساب الوسط الحسابي و قيمة t و القيمة المعنوية لكل بند من بنود الاستبانة، و من ثم تحديد البنود التي وسطها الحسابي أقل أو أكبر من وسط الاختبار وباختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، إضافة إلى تحديد البنود التي يقترب وسطها من وسط الاختبار وباختلاف غير معنوي، و بالتالي تحديد المؤشرات التي تحتاج إلى عناية و متابعة من قبل البنوك المدروسة من أجل

¹ - النجار. عبد الله بن عمر، استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات، الطبعة الأولى، مؤسسة شبكة البيانات، الرياض، 2003.

تطوير و تحسين أداؤها.

وقد صيغت جمل وأسئلة الإستبانة بصيغة النفي أو الإثبات، و عند تفرغ بيانات الإستبانة للتحليل الإحصائي، تم تعديل صيغة النفي إلى الإثبات من خلال مراعاة موافقة المقياس لصيغة الإثبات، بحيث أصبحت الدرجة (5) تساوي (1)، والدرجة (4) تساوي (2)، والدرجة (3) لا تتغير، والدرجة (2) تصبح (4)، والدرجة (1) تساوي (5)، وذلك لتوحيد أسلوب التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الإستبانة.

أما وسط الاختبار و البالغة قيمته (3) لكل سؤال من أسئلة الإستبانة فقد تم حسابه من خلال جمع مستويات مقياس ليكرت المستخدمة و هي:

(1)أختلف بشدة، (2) اختلف، (3) أتفق نوعا ما، (4) أتفق، (5) أتفق بشدة. فيكون:

$$\text{وسط الاختبار للسؤال الواحد} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$$

(بعد حساب وسط الإجابات و وسط الاختبار و حساب قيمة t لدراسة الفرق بينهما، فإنه يتم الحكم على الاختلاف بين الأوساط إذا كان معنويا ذا دلالة إحصائية أو غير معنوي بالرجوع إلى القيمة المعنوية **Significance**، فعندما نعتمد مستوى الثقة 95 % (وهو المستوى الذي عادة ما يأخذ به الإحصائيين والباحثون في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية)، عندها إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0.05 فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر معنويا ذا دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0.05 فإن الاختلاف يعد غير معنوي، و غير دال إحصائيا، بمعنى أن وسط الإجابة لا يختلف عن وسط الاختبار إحصائيا أو معنويا، و ستكون النتائج إيجابية عندما يكون وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار و باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، و تكون النتائج سلبية إذا كان وسط الإجابات أقل من وسط الاختبار و باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية أو إذا كان وسط الإجابة قريبا من وسط الاختبار دون وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية).

كما طبق اختبار t للإستبانة ككل لحساب الفروق بين وسط جميع إجابات الإستبانة وبين وسط الاختبار لهذه الإستبانة. وأخيرا طبق اختبار t لكل محور من محاور الإستبانة و احتسب وسط إجابات كل محور منها و قورن مع وسط الاختبار لهذا المحور، مما أدى للوصول إلى تقييم وضع البنوك المدروسة ككل من وجهة نظر أفراد العينات الذين أجابوا عن الإستبانة. أما حساب أوساط الاختبار فكان كما يلي:

وسط الاختبار للإستبانة أو المحور = $3 \times$ عدد الأسئلة المكونة للإستبانة أو المحور.

القيمة العظمى للإستبانة أو المحور = $5 \times$ عدد الأسئلة المكونة للإستبانة أو المحور.

القيمة الدنيا للإستبانة أو المحور = $1 \times$ عدد الأسئلة المكونة للإستبانة أو المحور.

وذلك لأن وسط الاختبار هو (3) لكل سؤال، و أعلى قيمة في المقياس هي (5)، وأقل قيمة في المقياس هي (1).

ولتحويل وسط إجابات الإستبانة أو المحور إلى نسب مئوية مما يسهل مقارنتها وتحليلها أكثر من كونها قيما مجردة، فقد احتسب ناتج قسمة وسط إجابات الإستبانة أو المحور على القيمة العظمى مع اعتبار أن النسبة المئوية لوسط الاختبار في جميع الحالات تساوي 60%.

النسبة المئوية لوسط الإستبانة أو المحور = $\frac{\text{وسط الإجابات للإستبانة أو المحور}}{\text{القيمة العظمى للإستبانة أو المحور}}$

2 - التحليل المالي للقوائم المالية المنشورة من طرف البنوك المدروسة:

قامت الباحثة بمقارنة البنوك المدروسة فيما بينها لتقييم أدائها المالي، وذلك من خلال تحليل البيانات المحاسبية والمالية اعتمادا على التقارير المالية الصادرة عنها في سنة 2007 وعلى ميزانيتها الختامية بهدف تحديد وحساب أهم المؤشرات المالية التي تقيم كفاءة أدائها. و بهدف الإحاطة بالجوانب المتعددة لعمل ونشاط هذه البنوك، فقد تم استخدام عدة نسب و مؤشرات مالية من أجل تحليل السيولة، تحليل استخدامات الأموال، تحليل الربحية، تحليل الرفع المالي و رأس المال، وتم تطبيقها على البنوك المدروسة.

ثم تم مقارنة كل نسبة أو مؤشر مالي لكل بنك من البنوك في السنة المدروسة لمقارنة وتقييم الأداء المالي لكل منها، مما يساعد على تحديد مواطن الضعف و القوة لديها بهدف تحسين أدائها.

و سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي ¹ One-way Anova لاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم أداء البنوك المدروسة.

II - اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة بناء على الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج لكل بنك على حدا.

أولاً: البنك الوطني الجزائري (BNA)

1 - نتائج الاستبيان الخاص بمدراء البنوك والوكالات:

من تحليل بيانات الإستبانة الموزعة على مدراء البنوك والوكالات لهدف اختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية: وتتألف النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل بيانات كل استبيان بناء على تحليل اختبار (T) للعينة الواحدة من: الوسط الحسابي، و قيمة T ، والقيمة المعنوية للإستبانة ككل ولكل محور من المحاور الأساسية. نعرض فيما يلي النتائج التالية:
الجدول رقم (9-10): نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات والمحاور الأساسية التي تتكون منها.

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	0.891	0.391	156	150	250	50	62%
الدعم الأساسية لتطبيق BSC	6.104	0.00	30	24	40	8	75%
توفر المناخ التنظيمي لنجاح تطبيق BSC	-0.807	0.435	31.93	33	55	11	58%
التعلم والنمو	0.328	0.749	28.35	27	45	9	63%
عمليات التشغيل الداخلية	1.435	0.177	33.5	30	50	10	67%
العملاء	2.16	0.058	20.7	18	30	6	69%
المؤشرات المالية	0.05	0.94	12.11	12	20	4	60%
الجهات الوصية	0.244	0.83	6.23	6	10	2	62%

المصدر: نتائج الدراسة

¹ - تحليل التباين Analysis of Variance - هي اختصار ل Anova.

حسب النتائج التي ظهرت في الجدول السابق، نجد ما يلي:

- 1 - كان تقييم مدراء البنوك والوكالات لأداء البنك الوطني الجزائري أعلى من وسط الاختبار و يقترب منه بشكل كبير، لكن القيمة المعنوية لم تظهر اختلافًا ذا دلالة معنوية بين وسط إجابات أفراد العينة ووسط الاختبار، وهذا يعني أن على (BNA) الاهتمام بشكل عام بالمؤشرات المالية و غير المالية لتقييم أدائه.
 - 2 - حصل محور الدعامة الأساسية لتطبيق (BSC) (إستراتيجية البنك) على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار و هو المحور الوحيد الذي أظهر اختلافًا ذا دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، مما يعني أن الدعامة الأساسية متوفرة في (BNA) لتطبيق (BSC) وقد أشار أفراد العينة من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبانة إلى وضوح الرؤية الإستراتيجية والأهداف الخاصة بالبنك، و بالرجوع إلى نتائج اختبار كل سؤال من أسئلة هذا المحور نجد أن أفراد العينة أكدوا أن أهداف BNA واقعية وطموحة ويمكن تحقيقها، كما أن البنك يهتم بالأهداف النوعية، والتي من أهمها التميز في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة والتفوق في التعامل مع العملاء. و تؤكد الإجابات أن البنك يقوم بشكل دوري ومستمر بتقييم مدى تحقيق الأهداف الموضوعية والتي أهمها هو تحقيق الربح. من جهة أخرى يجب أن يركز BNA على إيضاح رؤيته وإستراتيجيته لجميع الموظفين والعمل على إشراكهم في تحديدها مما يضمن نجاحها بشكل أكبر، والتركيز على الأهداف الطويلة الأجل، حيث أن وسط الإجابات لهذا السؤال كان أقل من وسط الاختبار وأظهرت (T) قيمة سالبة.
 - 3 - عند الرجوع إلى قيمة (T) لباقي المحاور في نموذج تقييم الأداء، نلاحظ أن وسط الإجابات لجميع هذه المحاور أعلى من وسط الاختبار (باستثناء شروط نجاح تطبيق BSC) لكن لم تظهر القيمة المعنوية اختلافًا ذا دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، وهذا يعني أنه على BNA، الاهتمام بالنواحي المتعلقة بالعملاء وعمليات التشغيل الداخلية والمالية و تدريب الموظفين، إضافة لتوفير المناخ التنظيمي لتطبيق BSC علما بأن الدعامة الأساسية لتطبيقها موجودة لدى البنك (الإستراتيجية). وعند الرجوع إلى قيم (T) ومتوسطات الأسئلة المكونة لمحور التعلم والنمو نجد ما يلي:
- 1-3 - إن البنك الوطني لا يخصص الأموال الكافية للدورات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الموظفين و رفع كفاءتهم المهنية.
 - 2-3 - تؤكد الإجابات بوسط أقل من وسط الاختبار و بفرق ذي دلالة معنوية بينهما أن لدى البنك فائضا عن حاجته من الموظفين، مما يشكل عبئا على البنك ويعيق من تحسين الأداء، و يصبح البنك غير قادر على توفير موارد كافية لتدريب وتأهيل موظفيه.
 - 3-3 - جميع الأسئلة الأخرى تقترب متوسطات الإجابة الخاصة بها من متوسط الاختبار وأظهرت قيمتها المعنوية عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية وبالتالي هي من الأمور الأساسية التي على البنك متابعتها وتحسينها لتشكيل الخطوة الأولى في تحسين أداء البنك ككل، ومن هذه الأمور: رفع قدرة الموظفين في التعامل مع النظم الجديدة الممكن تطبيقها والاستفادة من الخبرات وتحفيزهم بمنح التعويضات المادية المناسبة لهم، ونشر روح الفريق بين الموظفين وإتباع أسس فعالة ومدروسة لتقييم أداء الموظفين.
 - 4 - بالنسبة لجهات الإشراف والمعوقات التي تفرضها على استخدام البنوك للمؤشرات المالية و غير المالية، فقد أظهر المحور الخاص بها وسط إجابات قريب جدا من وسط الاختبار مع عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسطين، مما يعتبر مؤشرا على أن تقييم المدراء لهذه المعوقات المفروضة تميل إلى الوسط، ويدل ذلك على أن القيود المفروضة من الجهات الوصية على البنك الوطني يجب إعادة النظر فيها حتى يتمكن البنك من تحسين أدائه بالشكل المناسب.
 - 5 - وسط الإجابات لمحور شروط نجاح تطبيق BSC كان أقل من وسط الاختبار، مع عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية، مما يعني أن توفر المناخ التنظيمي في البنك من وجهة نظر أفراد العينة قريب جدا من الوسط، و هذا مؤشر على

حاجة البنك الوطني إلى تحسين المناخ التنظيمي لديه و زيادة فعالية الاتصالات في البنك. و إذا عدنا إلى قيم الاختبار الخاصة بكل سؤال من أسئلة هذا المحو نجد مايلي:

1-5 - إن الأسئلة التي أظهرت قيم (T) الخاصة بها قيما سالبة، أي أن وسط الإجابات أقل من وسط الاختبار

باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية هي:

* لا تتضمن قرارات جهات الإشراف أفكارا جديدة كما أنها لا تتحمل المخاطرة في عمل المهام بطرق حديثة ومتطورة فعلى الرغم من إصدار هذه الجهات قرارات عديدة تدعم و تؤيد تطوير البنوك و العمل البنكي إلا أنها من جهة أخرى تقيد هذا التطوير بسبب عدم التواصل الفعال مع هذه البنوك، و عدم الاهتمام بتنمية المهارات و التشجيع على الإبداع.

* لا تهتم الجهات الوصية بشكاوي و أداء المدراء بالقدر الكافي، مع العلم أن نجاح البنوك و تحسين أدائها يتطلب تعاونا و تبادلا للأراء و الأفكار بين الموكلين بإدارة هذه البنوك و جهات الإشراف، كون أن المدراء هم الأقدر على لمس المشاكل و العوائق التي تتعرض لها البنوك من جهة و على الاستفادة من الفرص المتاحة من جهة أخرى.

2-5- كانت الأسئلة التي أظهرت قيم (T) الخاصة بها قيما موجبة، أي أن وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار

باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، سؤال و حيد و هو أن لدى البنك الوطني معلومات كافية عن عملاء البنك.

6- بلغ وسط الإجابات محور عمليات التشغيل الداخلية ما نسبته 67% و هو أعلى من وسط الاختبار م ع عدم وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين الأوساط، و اقتربت الإجابات نحو الوسط، و حصلت بعض الأسئلة في هذا المحور على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار، وهذه الأسئلة تتعلق ب:

* يتصف أداء الموظفين بمهام روتينية موجهة من قبل الآخرين.

* يستغرق زمن تقديم الخدمة وقتا أطول ر منه في البنوك الأخرى.

إذا يجب على البنك الوطني الاهتمام بالنواحي السابقة و تحسين عملياته الداخلية بهدف تقصير الوقت اللازم لتقديم الخدمات، و يتم ذلك بالتخلص من الروتين الموجود في البنك.

أما باقي الأسئلة في هذا المحور، فقد حصلت على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع عدم وجود اختلاف ذي دلالة و هذا يعني أن على البنك الوطني أن يركز على هذه الجوانب في مراحل التشغيل المختلفة من تنفيذ و تسويق و تحسين تشكيلة الخدمات المقدمة بما يتلاءم مع حاجات السوق و مقارنة أداء البنك مع أداء البنوك الأخرى بهدف الاستفادة من تجاربهم.

7- حصل محور العملاء على وسط إجابات قريب من وسط الاختبار، و أظهرت القيمة المعنوية عدم وجود اختلاف ذي

دلالة معنوية بين الأوساط، وهذا مؤشر على ضرورة اهتمام البنك الوطني بهذا المحور بجميع الأسئلة المكونة له، للارتقاء بها لتصبح أعلى من الوسط بشكل معنوي و ملحوظ، و فيما يلي نتائج اختبار الأسئلة المكونة له:

1-7- من وجهة نظر أفراد العينة، تهتم إدارة البنك بشكاوي العملاء بدراستها و معالجة أسبابها.

2-7- تسعى إدارة البنك إلى اكتساب عملاء جدد من خلال تبني مبادرات تتوافق مع إستراتيجية البنك.

3-7- لا يوجد لدى BNA مديرية أو قسم تسويق مسؤول عن الترويج لخدمات البنك و تعريف العملاء بميزات هذه الخدمات و شروطها.

أما بالنسبة لباقي أسئلة محور العملاء فقد اقترب وسط الإجابات من وسط الاختبار، و لم يكن للاختلاف بينهما دلالة إحصائية و معنوية، لذلك على البنك الوطني الاهتمام بالنواحي التالية:

- معرفة متطلبات السوق المحلي من أجل تقديم الخدمات التي تتفق معها.
- إجراء دراسة شاملة للسوق من أجل تحديد فئات العملاء الحاليين و المتوقعين و خصائص و متطلبات كل منهم من أجل التوجه للعملاء الذين يحققون أعلى ربحية ممكنة للبنك.

- العمل على رفع درجة رضی العملاء وولائهم للبنك، بإجراء دراسات لمعرفة مدى إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.
- 8- المحور الأخير، هو المحور المالي، اقترب وسطه بشكل كبير جدا من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية، إذا على البنك الاهتمام بشكل جدي باستخدام المؤشرات المالية المناسبة في تقييم أدائه، ويؤكد ذلك قيم الاختبار الخاصة بكل أسئلة المحور المالي حيث اقترب متوسطها من وسط الاختبار مع عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية، وارتبطت الأسئلة بما يلي:
 - 8-1 استخدام المقاييس المالية لأداء الأعمال السابقة كتغذية عكسية بهدف الاستفادة منها في تخطيط المستقبلي.
 - 8-2 استخدام المقاييس المالية كمؤشرات تنظيمية لواقع الفروع والأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك.
 - 8-3 استخدام مؤشرات مالية لقياس فعالية وكفاية البنك في استخدام موارده.
 - 8-4 تحليل ربحية البنك باستخدام مؤشرات مالية تقيس قدرة البنك على تحقيق الدخل الصافي من الإيرادات الإجمالية و من مجموع الموجودات و من حقوق الملكية.
 - 8-5 استخدام مؤشرات مالية لمعرفة مدى التوافق بين التزامات البنك وتوظيفات حسب أجالها.
 - 8-6 تحليل أثر السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية على أداء البنك.
 - 8-7 مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف لتحديد الفجوات بينهما ومعالجة أسبابها. إذا لا يستخدم البنك الوطني المؤشرات المالية الكفيلة لتقييم أدائه، وإنما يحتسب المؤشرات المالية المطلوبة منه حسب قرارات الجهات الوصية، وهي مؤشرات لا تأخذ بعين الاعتبار جميع النواحي المطلوب تقييمها بهدف رفع القدرة التنافسية للبنك وإنما عبارة عن تحليل مالي تقليدي بنسب مقرر لا تفي بالغرض منها.
 - 8 8 لا يستخدم BNA الأرباح المحققة لتدعيم إستراتيجيته والوفاء بمتطلباتها حيث يعامل البنك و هو مؤسسة مالية كأى مؤسسة أخرى بأن تدخل أرباحه ضمن الميزانية العامة للدولة دون أن يتمكن من الاستفادة مما حققه من ربح، و لو أن البنك استخدم ولو جزءا من أرباحه لتطوير البنك لكان ذلك حافز أكبر على زيارة الربح والارتقاء لمستوى أداء أفضل (كحوافز إضافية للموظفين مثلا).

2- نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموظفي البنك و رؤساء المصالح:

لاختبار فرضيات الدراسة قمنا بتحليل الاستبيانات الموزعة على موظفو البنوك و رؤساء المصالح لكل بنك من البنوك المدروسة و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (9-11): نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح

الخاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	4.048	0.00	93.16	81	135	27	69%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	6.133	0.00	21.33	18	30	6	71%
شروط نجاح تطبيق BSC	2.19	0.034	29.28	27	45	9	65%
التعلم والنمو	2.192	0.034	19.82	18	30	6	66%
عمليات التشغيل الداخلية	5.76	0.00	10.85	9	15	3	72%
العملاء	9.36	0.00	10.96	9	15	3	73%

المصدر: نتائج الدراسة

بالرجوع إلى النتائج التي ظهرت في الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- كان تقييم أفراد العينة في مستوى أعلى من وسط الاختبار، ولقد أظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة معنوية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار، مما يعني أن تقييم موظفو البنوك و رؤساء المصالح أفضل من الوسط و يقترب من الجيد بنسبة 69% تقريبا، و هذا يدل على أن البنك الوطني يهتم بشكل عام بالمؤشرات غير المالية التي ركز عليها نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم وتحسين أداءه.
- 2 عند الرجوع إلى قيمة (T) لجميع المحاور المقترحة، نلاحظ أن وسط الإجابات لجميع هذه المحاور أعلى من وسط الاختبار، مع التركيز على محور عمليات التشغيل الداخلية، حيث حصل على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع وجود فرق بين الوسطين ذي دلالة معنوية و إحصائية، مما يدل على أن BNA يعتمد مؤشرات غير مالية في هذا المحور، ولدى الرجوع إلى قيم (T) المحسوبة لكل سؤال من أسئلة المحور، نلاحظ ما يلي:
 - 1-2 يقوم الموظفون في البنك بأعمال روتينية موجهة من قبل الرؤساء المباشرين.
 - 2-2 يحاول البنك تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز مهامه.
 - 3-2 يتغير نمط الخدمة البنكية حسب التطورات التكنولوجية الحديثة .
 - 4-2 تنفذ الأقسام والوكالات خططها وبرامجها ضمن مواعيد زمنية محددة.
- ومن الأسئلة التي يجب الاهتمام بها وتطويرها لأنها حصلت على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار في الاستبيان الأول والثاني، متابعة البنوك لنشاطاتها التي تقوم بها وإلغاء النشاطات التي لا تضيف أي قيمة نوعية للخدمة المقدمة.
- 3 - محور العملاء حصل على أفضل وسط للإجابات وبلغ 73% بوجود فرق بين الوسطين ذي دلالة معنوية وإحصائية، ويتمتع هذا المحور بأهمية أكبر من محور العملاء في الإستبانة الأولى لأن الموظفون ورؤساء المصالح هم الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر ومستمر، ويبدو أن هذا المحور بمؤشراته يحظى باهتمام أفراد العينة ويتبين ذلك من خلال قيم (T) المحسوبة لكل سؤال من أسئلة المحور لنصل إلى النتائج التالية:
 - 1-3 يتعامل الموظفون مع العملاء بشكل جيد و يهتمون باستفساراتهم و مساعدتهم.
 - 2-3 يهتم الموظفون بتوضيح خصائص ومميزات الخدمات المقدمة للعملاء.
 - 3-3 لا يناسب عدد العملاء عدد الفروع وغالبا ما يكون هناك ازدحام في الفروع مما يؤثر سلبا على أداء البنك.
- 4 - كان وسط الإجابات لمحور التعلم والنمو أعلى من وسط الاختبار بفرق ذي دلالة إحصائية و معنوية، فحسب رأي أفراد العينة تستخدم المؤشرات غير المالية في هذا المحور، وعند الرجوع إلى النتائج التفصيلية للاختبار يتضح أن الولاء الوظيفي مرتفع لدى أفراد العينة حيث حصلت جميع الأسئلة الخاصة بالولاء الوظيفي على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار بفرق ذي دلالة إحصائية على الرغم من أن:
 - 1-4 لا يتم تعيين الموظفين بشكل موضوعي وإنما يتأثر باعتبارات شخصية وتدخل الوساطة.
 - 2-4 إن سياسات وتعليمات البنك واضحة ومفهومة بالنسبة للموظفين.
 - 3-4 على الرغم من تحقيق ولاء الموظفين للبنك إلا أن الرضا الوظيفي لديهم منخفض حيث أن وسط إجابات أفراد العينة أقل من وسط الاختبار فيما يتعلق بالاهتمام بتنمية مواطن القوة لدى الموظفين و مساعدته م على التخلص من نقاط الضعف الوظيفي لديهم.
- و عند مقارنة الإستبانة الأولى والثانية نجد أن نتائج كل منهما تؤكد أن البنك يستفيد من الخبرات و الإطارات المؤهلة لديه بهدف تطوير أداءه، كما يجب اهتمام إدارة البنك بالنواحي التالية:
 - تنظيم دورات تدريبية للموظفين حسب مختلف الاختصاصات وترشيح الموظفين حسب حاجات العمل.

- الاهتمام بشكل أكبر بتوفير الظروف الملائمة لتنمية مهارات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع.
- إعادة النظر بأساس الترقية و ربطها بكفاءة أداء الموظفين .
- 5 - حسب أفراد العينة تتوفر الدعامة الأساسية لتطبيق BSC حيث حصل هذا المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع وجود فرق ذي دلالة إحصائية ومعنوية بين الوسطين و يتضح من أسئلة هذا المحور أن :
 - لا يفهم الموظفون رؤية وإستراتيجية البنك بشكل واضح و لا توجد خطة واضحة لكل فرع.
 - لا يشارك الموظفون في صياغة أهداف البنك الذي يعملون فيه.
- 6 - المحور الأخير هو توفر شروط نجاح تطبيق BSC، حصل من وجهة نظر أفراد العينة على قيمة موجبة ل T ، أي أن وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار و بفارق ذي دلالة إحصائية و هذا دليل على أن شروط نجاح تطبيق BSC متوفرة، و نجد من اختبار T لكل أسئلة المحور أن :
 - يتوفر النمط القيادي والإبداع الإداري في البنك الوطني حيث يتقبل الرئيس المباشر آراء مرؤوسيه البناءة ويعتمد معهم أسلوب الحوار والنقاش.
 - تتركز سلطة اتخاذ معظم القرارات بيد الإدارة العليا، ويوجد تشدد في تطبيق القوانين والتعليمات أكثر من اللازم، فالإدارة الوسطى (رؤساء المصالح) لا يستطيعون الحصول على هامش حرية لمواجهة القرارات الطارئة.
 - إن نظام المعلومات المتوفر في البنك يقدم جميع المعلومات في الوقت المناسب.
 - يجب الاهتمام بزرع روح الفريق بين الموظفين للقيام بمهامهم.
 - يتم تقييم أداء الموظفين بفترات منتظمة.

3 - نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بعملاء البنك الوطني:

يتبين من تحليل الإستبانة الموزعة على عملاء البنك الوطني النتائج التالية:

جدول رقم (9-12): نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء والمحاور الأساسية المكونة لها.

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	-5.306	0.00	34.86	51	85	17	41%
رضى العملاء	-5.394	0.00	14.01	21	35	7	40%
ولاء العملاء	-1.785	0.088	2.46	3	5	1	49%
التعلم و النمو	-4.515	0.00	4.01	6	10	2	40%
عمليات التشغيل الداخلية	-4.816	0.00	9.76	15	25	5	39%

المصدر: نتائج الدراسة

بلغ وسط الإجابات لاستبانة العملاء نسبة 41 % ، و كانت قيمة T للإستبانة سالبة مع وجود فرق ذي دلالة إحصائية، مما يعني أنه من وجهة نظر عملاء البنك لا يستخدم البنك الوطني المؤشرات غير المالية بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه. و بعد مراجعة اختبار T للمحاور الأساسية في إستبانة العملاء تم التوصل للنقاط التالية:

1 - إن عملاء البنك غير راضيين عن أدائه في تقديم الخدمات لهم، حيث حصل محور رضی العملاء على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار، وأظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذو دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار وحصلت جميع أسئلة هذا المحور على قيم سالبة ل T مع وجود فرق ذي دلالة إحصائية وهذا مؤشر على أن البنك الوطني لا يهتم بالنواحي التي تدعم رضی العملاء مثلا تحقيق الاتصال الفعال معهم سواء بتقديم الاستشارات البنكية أو تلقي الشكاوي والاقتراحات من العملاء والاهتمام بها. كما أن BNA يقدم خدمات منخفضة الجودة، حسب رأي عملاء البنك، و يفرض شروط صعبة للحصول عليها.

2 - حصل محور ولاء العملاء على أعلى وسط إجابات و وسط الاختبار، و هذا مؤشر على أنه يجب على البنك الوطني رفع درجة رضی العملاء بهدف الحصول على ولائهم و انتمائهم للبنك، فعملاء البنك يتعاملون معه على الرغم من أنهم غير راضين عن الخدمات التي يحصلون عليها وهذا ظهر لنا من خلال السؤال المفتوح رقم (17) في استبيان العملاء، أن عملاء البنوك الوطنية يتعاملون معها رغم أن الخدمات التي يحصلون عليها لا تحقق رضاهم لعدة أسباب هي:

- ضمانة الدولة للبنوك الوطنية على عكس البنوك الخاصة حديثة العهد، و التي لا يزال العملاء متشككين في قدرتها على حفظ حقوقهم لديها. حيث توفر ملكية الدولة للبنوك عنصر الحماية لأموال المودعين، فالدولة تضمن هذه الودائع بالكامل، مما يلغي تقريبا عنصر المخاطرة (سلطان، ص 310)¹.
 - الاعتياد على التعامل مع البنوك الوطنية بما أنها كانت البنوك الوحيدة الموجودة من قبل.
 - المعرفة الشخصية لبعض موظفين البنك ، مما يؤدي لتسهيل معاملاتهم فيها . و قد أجاب العملاء عن السؤال المفتوح رقم (16) في استبيان العملاء أن أغلبيتهم يفضل التعامل مع البنوك الخاصة.
- 3 - كان محور التعلم و النمو دور واضح في التأثير على أداء البنك، حيث بلغ وسط الإجابات ما نسبة 40 % و هو أقل من وسط الاختبار، و باختلاف ذي دلالة معنوية، حيث أشار العملاء إلى أهم المعوقات التي يعاني منها البنك الوطني و منها:

- طول إجراءات تقديم الخدمة.
 - عدم معرفة كل شروط و تعليمات الحصول على الخدمة من البنك.
 - نقص الخبرة لدى الموظفين في التعامل مع العملاء.
 - أضف إلى ذلك ضعف التنسيق والتنظيم بين الأقسام والفروع فيما يتعلق بأداء الأعمال.
- 3 - بلغ وسط الإجابات لمحور عمليات التشغيل الداخلية نسبة 39 % و هو أقل من وسط الاختبار باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، مما يعني أهمية الاهتمام بهذا المحور من أجل تحسين وتطوير أداء البنك، و تظهر نتائج اختبار أسئلة هذا المحور أنها حصلت على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار و باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية. سواء فيما يتعلق بمراحل التشغيل أو تحديث عمليات التشغيل في البنك.

¹- سلطان . محمد سعيد أنور ، إدارة البنوك ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 310

ثانيا : البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR):

1 - نتائج تحليل الاستبيان الخاص بمدراء البنوك والوكالات:

جدول رقم (9-13) : نتيجة اختبار (T) لإستبانة مدراء البنوك والوكالات والمحاور الأساسية التي

تتكون منها:

المحاور الأساسية المكونة للإستبانة	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	6.841	0.00	190	150	250	50	76%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	8.233	0.00	33.22	24	40	8	83%
شروط نجاح تطبيق BSC	3.97	0.002	39.63	33	55	11	72%
التعلم و النمو	5.604	0.00	35.13	27	45	9	78%
العمليات الداخلية	7.572	0.00	41	30	50	10	82%
العملاء	4.947	0.00	23.43	18	30	6	78%
المؤشرات المالية	3.961	0.002	14.42	12	20	4	72%
الجهات الوصية	1.936	0.77	6.85	6	10	2	68%

المصدر: نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- 1 - إن تقييم مدراء البنوك والوكالات في BADR بلغ مستوى أعلى من وسط الاختبار. كما أظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة معنوية بين وسط إجابات أفراد العينة ووسط الاختبار، وذلك يعني أن تقييم أداء البنك الفلاحي باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية من وجهة نظر المدراء أفضل من الوسط ويقترب من الجيد بنسبة 76% تقريبا، وهذا يدل على أن البنك الفلاحي يهتم بشكل عام بالمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية التي ركز عليها نظام BSC في قياس الأداء.
- 2 - بالنسبة للمحاور الأخرى، نلاحظ أن وسط الإجابات لجميع هذه المحاور أعلى من وسط الاختبار، مع التركيز على أن محور عمليات التشغيل الداخلية حصل على أفضل وسط الإجابات، فالبنك الفلاحي يركز بشكل أساسي على:
 - تقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة للعملاء.
 - تغيير العديد من نشاطاته لتتوافق خدماته المقدمة مع التقدم التكنولوجي والتغيرات في عمل البنوك.
 - الترويج بشكل جيد للخدمات البنكية التي يقدمها من خلال قسم التسويق.
 - الاهتمام بالعملاء فيما يخص استخدام الخدمات الحديثة التي يقدمها البنك، إضافة إلى التغيرات المتتالية في شكل التنظيم الداخلي للبنك، ضمن أسلوب البنك القاعد (Banque assise) في أبريل سنة 2004، ثم تطويره في شكل

جديد سمي بالتنظيم التجاري الوكالة (Organisation Commerciale Agence) في أبريل 2008، وهذا لغرض ملائمة خدمات البنك مع احتياجات عملائه.

● تحديث عمليات التشغيل الداخلية وتطويرها بما يكفل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية بشكل ملائم وضمن مواعيد محددة من خلال الأساليب التنظيمية الحديثة المتبناة.

● تبسيط الإجراءات المتبعة في الأقسام والفروع بهدف اختصار الوقت، حيث انتقل البنك الفلاحي من الأعمال الورقية إلى أتمتة أعمال البنك بشكل شبه كامل. لكن تبقى بعض الأسئلة في محور عمليات التشغيل الداخلية، يجب على إدارة البنك الاهتمام بها بشكل أكبر فعلى الرغم من أن وسطها أعلى من وسط الاختبار إلا أن الاختلاف بين وسط الإجابات ووسط الاختبار لم يكن ذا دلالة إحصائية وتتعلق بما يلي:

- توفر البيانات الكافية عن تكاليف كل خدمة يقدمها البنك.

- وجود بعض الروتين في بعض الفروع.

3 - يأتي محور التعلم والنمو في المرتبة الثالثة بوسط حسابي نسبته 78% و باختلاف ذي دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، وبالرجوع لاختبار الأسئلة المكونة لهذا المحور نجد أن الأسئلة التي حصلت على وسط إجابات أكبر من وسط الاختبار وكانت قيمة T موجبة، وكانت القيمة المعنوية للاختلاف ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمؤشرات التالية:

● تنظيم إدارة البنك الدورات اللازمة لتأهيل الموظفين للتعامل مع المستوى التكنولوجي المتاح بالبنك، بعد الاطلاع على التخصصات الموجودة لديه للتأكد من ملائمتها للمستجدات في العمل البنكي.

* تمت أتمتة جميع العمليات البنكية وتم التخلص من النظام اليدوي.

* ينشر البنك تجارب وإنجازات الفروع الناجحة لغرض التحفيز على تحسين الأداء.

* يهتم البنك الفلاحي بإجراءات تعيين الموظفين وترقيتهم حسب الاختصاصات والمؤهلات حسب خطة مدروسة، مما أدى إلى عدم وجود فائض في عدد الموظفين.

* تهتم إدارة البنك بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

* و في سبيل تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وأهمها الريادة في تقديم الخدمات البنكية الحديثة، توضح إدارة البنك السياسات والتعليمات اللازمة لذلك فهي تقوم ب:

- تحقيق عدالة تنفيذ السياسات والتعليمات والقوانين على جميع الموظفين، وإعلامهم بكل تغيير أو تعديل يطرأ عليها.

- تحقيق التناسب بين الإمكانيات التكنولوجية للبنك مع أي توسع محتمل له.

أما أهم الأسئلة التي أظهر اختبار T أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين وسط إجاباتها و وسط الاختبار، بحيث كانت الإجابة قريبة من الوسط وهي تحتاج إلى اهتمام وتطوير وتحسين لرفع مستوى كفاءتها بشكل أفضل من الوسط

ارتبطت بالمؤشرات التالية:

● تخصيص أموال إضافية للدورات التدريبية اللازمة لتنمية الموظفين مهنيًا.

- تقديم التعويضات المادية الكافية للإطارات المؤهلة لدى البنك للاحتفاظ بها.
- تشكيل فرق عمل لتقديم تقارير دورية عن تقدم العمل وتحسينه وتفعيل الاتصال مع الموظفين.
- 4 - يهتم البنك الفلاحي بمحور العملاء وبشكل أساسي بالأسئلة التالية التي كان وسط إجابتها أعلى من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة إحصائية بينهما:
 - تحديد شرائح العملاء الحاليين والمتوقعين للتوفيق بين الخدمات التي يقدمها البنك ومتطلبات السوق المحلي.
 - الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد، من خلال الاهتمام بالشكاوي ودراستها للوصول إلى أسبابها ومعالجتها.
 - رفع درجة رضى العملاء باختصار زمن تقديم الخدمة.
- أما الأسئلة التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام لأنه لا يوجد فيها اختلاف معنوي بين وسط الإجابات و وسط الاختبار هي:
 - استخدام أسلوب محاسبي مناسب لتحديد ربحية كل فئة من فئات العملاء للتوجه إلى الفئة ذات الربحية الأعلى.
 - لا يحتل قسم التسويق المكانة الملائمة لأهميته ضمن الهيكل التنظيمي للبنك.
 - مسح آراء العملاء بشكل مستمر لقياس إدراكهم للخدمات المقدمة لهم.
- 5- إن تقييم أفراد العينة لشروط نجاح تطبيق BSC في مستوى أعلى من وسط الاختبار، ولقد أظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة معنوية بين وسط إجابات العينة و وسط الاختبار، وهذا يدل على أن البنك يهتم بشكل عام بالتنظيم الداخلي للبنك بهدف تحسين أدائه.
 - و تشير الأسئلة التي كان وسط إجاباتها أعلى من وسط الاختبار مع وجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار إلى ما يلي:
 - إن الاتصال والتنسيق يتم بشكل فعال مع البنوك والجهات الوصية.
 - إدارة البنك قادرة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من داخل البنك.
 - يعتبر البنك أن الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف هو المعيار المعتمد للمسائلة والمحاسبة.
- 6 - يهتم البنك الفلاحي بالمؤشرات المالية على عكس البنك الوطني، حيث أظهرت T قيمة موجبة، أي أن الوسط الحسابي للإجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة إحصائية، أهم الأسئلة المكونة للمحور والتي أكدتها نتائج الاختبار فهي:
 - يستخدم البنك مؤشرات مالية لقياس فعالية البنك في استخدام موارده.
 - يستخدم البنك مجموعة كافية من نسب السيولة لقياس قدرة البنك على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل.
 - يستخدم البنك مؤشرات ونسب مالية لربط التزاماته وتوظيفاته حسب آجالها.
- بينما يوجد بعض الأسئلة التي يجب على البنك الاهتمام بها والتي اقترب وسط إجاباتها من وسط الاختبار، ولا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسطين وهي:
 - لا يستطيع البنك استخدام جزء من أرباحه التي يحققها في تنفيذ الإستراتيجية التي يجدها ملائمة و مرجحة، فكما ذكرنا سابقا تذهب أرباح البنوك العمومية إلى الميزانية العامة.

- تحليل أثر تغيير السياسات المالية والنقدية والاقتصادية على البنك بهدف الوصول للفرص والتحديات التي يمكن أن يواجهها البنك والتقليل من الآثار السلبية لهذه التغييرات على أعمال البنوك.
- مقارنة أداء البنك بأداء البنوك الأخرى من جهة وبالأداء المستهدف من جهة أخرى لتحديد الفجوات ومعالجتها.
- 7 - بالنسبة لمحور الجهات الوصية، فقد كانت أيضا قيمة T موجبة، أي وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار، لكنه يقترب منه كثيرا، دون وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية عن وسط الاختبار وترتبط أسئلة هذا المحور التي تحتاج إلى التركيز والاهتمام من قبل الجهات الوصية والبنوك بالمؤشرات التالية:
 - توجيه الجهات الوصية للبنوك العمومية بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية دون الاهتمام ببريحية البنوك.
 - طول الفترة الزمنية لأخذ موافقات من الجهات الوصية.
 - إعطاء مجلس إدارة البنك الحرية الكافية لتطوير أعمال البنك.
 - إعاقه مفتشي الجهات الوصية لأعمال الموظفين في البنك.
 - تصنيف البنوك العاملة في الجزائر حسب نظم تصنيف مناسبة لتقدير متانة وسلامة الصناعة المصرفية.
 - تطبيق العقوبات اللازمة على البنوك المخالفة للقرارات الصادرة عن الجهات الوصية، و من خلال المقابلات مع مدراء و موظفين البنوك ، وجدنا أن جهات الإشراف تتغاضى عن بعض المخالفات التي تقوم بها البنوك الخاصة، بينما هي صارمة مع البنوك العمومية و لعل ذلك يرجع لتشجيع البنوك الخاصة كونها حديثة العهد.
- 8 - وفيما يتعلق بالدعم الأساسية لتطبيق BSC من وضوح الرؤية والإستراتيجية والأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها فقد أظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة إحصائية بين وسط الاختبار ووسط الإجابات، وكان وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار بشكل ملحوظ، حيث بلغت نسبة وسط الإجابات 83 % (تعد من أعلى النسب) مقارنة بالمحاور الأخرى. فمن وجهة نظر أفراد العينة:
 - حدد البنك الفلاحي رؤيته و رسالته بشكل واضح وتمثل أهدافه الأساسية في:
 - تحقيق الريادة في تقديم الخدمات البنكية.
 - زيادة الربحية والتميز والتفوق على المنافسين.
 - تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء.
- ويرى أفراد العينة أنها أهداف واقعية يمكن قياسها وتحقيقها وهو المعيار الأساسي للحكم على أداء البنك. إضافة إلى أنه يركز على تحقيق الأهداف النوعية.
- و اقترب وسط إجابات الأسئلة الأخرى في هذا المحور من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية، حيث ارتبطت هذه الأسئلة بالمؤشرات التالية:
 - إشراك جميع الموظفين في البنك في تحديد رؤية البنك وإستراتيجيته.
 - التركيز على تحقيق أهداف البنك طويلة الأجل، ولو كان ذلك على حساب أهدافه قصيرة الأجل.

2 - نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بموظفي البنك ورؤساء المصالح:

جدول رقم (9-14): نتيجة اختبار T لإستبانة موظفي البنك ورؤساء المصالح والمحاور الأساسية التي

تتكون منها:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	3.651	0.003	101.25	81	135	27	75 %
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	3.583	0.004	22.81	18	30	6	76 %
شروط نجاح تطبيق BSC	3.128	0.009	31.52	27	45	9	70 %
التعلم والنمو	2.552	0.025	21.33	18	30	6	71 %
عمليات التشغيل الداخلية	3.435	0.005	11.73	9	15	3	78 %
العملاء	8.358	0.00	12.33	9	15	3	82 %

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع محاور الإستبانة حصلت على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، وكان الاختلاف بينهما ذا دلالة معنوية وإحصائية، كما كانت النسب المئوية لجميع محاور الإستبانة أعلى من نسب البنك الوطني. إذا فالبنك الفلاحي يستخدم المؤشرات غير المالية من وجهة نظر أفراد العينة، و بالنسبة لكل محور نلاحظ ما يلي:

1 - تتوفر الدعامة الأساسية لتطبيق BSC في البنك الفلاحي حيث بلغ وسط الإجابات ما نسبته 76 % وبمتابعة نتائج اختبار أسئلة هذا المحور نتوصل إلى أن أهداف البنك واقعية وطموحة ويمكن تحقيقها وأهمها الريادة في تقديم الخدمات البنكية الحديثة، التفوق على البنوك المنافسة وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء، وتعكس هذه الأهداف من خلال تعليمات وسياسات البنك.

2 - وفيما يتعلق بشروط نجاح تطبيق BSC، فقد حصل هذا المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة إحصائية، إذن يتوفر المناخ التنظيمي حسب رأي أفراد العينة للتطبيق الناجح لهذه البطاقة، وبمراجعة نتائج اختبار كل الأسئلة نجد:

- يقوم الموظفون بمهامهم ويتحملون مسؤولياتهم دون التدخل المباشر لرئيسهم بكل تفاصيل العمل، كما يتم التعاون والاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين رؤسائهم بشكل فعال.
 - يقيم البنك أداء موظفيه بصورة منتظمة.
- لكن هناك عدة نواح يجب الاهتمام بها بشكل أكبر هي، تغلب المركزية في عملية اتخاذ القرار، مما يعيق تطبيق BSC، ويجب إعطاء قدر أكبر من الحرية والمرونة الكافية لاتخاذ القرارات الطارئة في المواقف المستعجلة من أجل تسهيل العمليات وإنجازها بشكل أسرع.

3 بالنسبة لمحور التعلم والنمو بلغ وسط الإجابات نسبة 71 %، فالبنك يستخدم المؤشرات غير المالية المتعلقة بهذا المحور في تقييم أدائه ودراسة قيم اختبار أسئلة هذا المحور نصل إلى النتائج التالية:

- حصل الولاء الوظيفي على أفضل وسط للإجابات في هذا المحور، مما يمكن اعتباره مؤشرا على ولاء أفراد العينة ورغبتهم في البقاء فيه، كما أظهرت النتائج رضی وظيفي معتبر لأفراد العينة باستثناء النواحي المادية.

- سياسات البنك واضحة.

- يجب إعادة النظر في إجراءات التعيين والترقية، حتى تتم بشكل موضوعي وغير شخصي لتجنب تدخل الجهات الأخرى.

- يجب الاهتمام بشكل أكبر بالتدريب وتأهيل الموظفين وتخصيص الأموال اللازمة لذلك.

4 حصل محور العمليات الداخلية على اختلاف بين وسط الإجابات ووسط الاختبار ذا دلالة معنوية وإحصائية، كون أن البنك الفلاحي يتجه دائما إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام ويغير من نمط تقديم الخدمات البنكية حسب التطورات التكنولوجية الحديثة، إلى جانب الاهتمام بالعملاء حتى بعد تقديم الخدمات لهم.

أما الأسئلة التي حصلت على وسط إجابة قريب من وسط الاختبار دون وجود فرق ذي دلالة إحصائية فتتعلق ب:

- متابعة البنك للأنشطة بهدف إلغاء تلك التي لا تضيف قيمة نوعية للخدمة المقدمة.

- مهام البنك روتينية وموجهة من طرف الآخرين.

5 أعلى وسط إجابات كان لمحور العملاء وأظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة إحصائية وهذا يدل على أن البنك يهتم بعملائه بشكل كبير وتقديم أفضل الخدمات لهم ومع المعاملة المناسبة من طرف الموظفين.

و حصلت جميع أسئلة المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية ما عدا سؤال واحد وهو كثرة عدد العملاء غالبا ما يكون إلى درجة الازدحام.

3- نتائج تحليل الاستبانة الخاصة بعملاء البنك الفلاحي:

جدول رقم (9-15): نتائج اختبار T لاستبانة العملاء والمحاور الأساسية المكونة لها:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	-6.721	0.00	39.95	51	85	17	47%
رضى العملاء	-7.605	0.00	16.11	21	35	7	46%
ولاء العملاء	-3.289	0.004	2.05	3	5	1	41%
التعلم و النمو	-3.429	0.003	4.92	6	10	2	49%
عمليات التشغيل الداخلية	-3.813	0.001	11.75	15	25	5	47%

المصدر: نتائج الدراسة

إن تقييم العملاء لأسئلة الإستبانة ككل أقل من وسط الاختبار بنسبة 47 % ، وأظهرت القيمة المعنوية أن هناك اختلافا معنويا بين الأوساط، مما يمكن اعتباره مؤشرا على حاجة البنك للتركيز على أدائه ومتطلبات عملائه من أجل تلبيتها ومتابعتها للتحسين من مستوى أدائه وتحقيق أهدافه التي يرمي إليها.

و تبقى نسبة وسط الإجابات في BADR أعلى من مثلتها في BNA، وبالعودة إلى نتائج اختبار كل محور نجد ما يلي:

1- إن عملاء البنك غير راضين عن الخدمات التي يقدمها لهم ويظهر ذلك من وسط إجابات هذا المحور والذي يقل عن وسط الاختبار مع وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بينهما، ويجب على البنك تحسين اتصاله مع العملاء والاهتمام بشكل أكبر بشروط ومواصفات الخدمات التي يقدمها.

2- حصل محور ولاء العملاء على أقل وسط إجابات وباختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، ويعتبر هذا المحور من المحاور الأساسية التي يجب على البنك الاهتمام بها ومتابعتها بهدف زيادة ولاء العملاء للبنك والاحتفاظ بهم.

3- أما محور التعلم والنمو فقد حصل على أعلى وسط إجابات بين محاور الإستبانة وكذلك أعلى من مثيله في BNA إلا أن وسط الإجابات أقل من وسط الاختبار باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، حيث أشار عملاء البنك إلى انخفاض كفاءة الموظفين المهنية من جهة وضعف مهارات التعامل مع العملاء من جهة أخرى. إذا على BADR تأهيل موظفيه بشكل أفضل للاهتمام بالعملاء واستفساراتهم وتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات لهم.

4- وأخيراً حصل محور عمليات التشغيل على قيمة سالبة ل T مع وجود اختلاف ذو دلالة معنوية وإحصائية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، ويشير ذلك إلى ضرورة تحسين مراحل التشغيل وتحديثها من أجل رفع درجة رضى العملاء، وزيادة ولائهم للبنك، ويتم ذلك باتخاذ مبادرات كافية لرفع قدرات البنك على استيعاب عدد أكبر من العملاء. ويمكن تحسين وضع البنك ككل من خلال تقديم حوافز ومكافآت بنسبة مئوية من الأرباح المحققة واستخدام جزء منها لتمويل عمليات التطوير والتحديث في البنك، إضافة إلى إصدار قرارات خاصة بتنظيم الخدمات البنكية الحديثة، والتي يعتبر BADR أكثر بنك مؤهل لتقديمها بين البنوك العمومية.

ثالثاً: بنك التنمية المحلية (BDL):

1- نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بمدراء البنوك والوكالات:

جدول رقم (9-16): نتيجة اختبار T لاستبانة مدراء البنوك والوكالات والمحاور الأساسية التي تتكون منها.

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	-1.506	0.16	137.5	150	250	50	55%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	2.659	0.022	28.89	24	40	8	72%
شروط نجاح تطبيقي BSC	-1.596	0.139	29.7	33	55	11	54%
التعلم والنمو	-1.05	0.316	24.75	27	45	9	55%
عمليات التشغيل الداخلية	-3.309	0.007	24	30	50	10	48%
العملاء	-3.05	0.011	14.7	18	30	6	49%
المؤشرات المالية	-1.747	0.108	10.44	12	20	4	52%
الجهات الوصية	1.004	0.337	6.35	6	10	2	63%

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1 - إن تقييم المدراء في بنك التنمية المحلية BDL أظهر وسط أقل من وسط الاختبار، بينما لم تظهر القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة معنوية بين وسط إجابات أفراد العينة ووسط الاختبار، وهذا يدل على أن BDL يجب أن يهتم بشكل أكبر بالمؤشرات المالية وغير المالية لتقييم أدائه.

2 - إن وسط الإجابات لمحور الدعامة الأساسية لتطبيق BSC أفضل من وسط الاختبار، بحيث كان الاختلاف معنويا ذا دلالة إحصائية، وبلغ وسط الإجابات ما نسبته 72 % وهي أفضل نسبة قياسا بالحوار الأخرى، ويعتبر هذا مؤشرا على توفر الدعامة الأساسية لتطبيق BSC في BDL، وعند الرجوع إلى نتائج اختبار كل أسئلة المحور، نجد أن الأسئلة التي حصلت على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، وأظهرت القيمة المعنوية وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بينهما تؤكد على أن الأهداف الرئيسية ل BDL محددة وهي زيادة الربحية والتميز في تقديم الخدمات البنكية وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء. و توصلنا من خلال مقابلات مع بعض أفراد العينة وبعض الموظفين في البنك إلى أنه على الرغم من معرفة أفراد العينة بالأهداف المحددة، إلا أن BDL يفتقر بشكل عام لوجود الأساليب الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف واتخاذ المبادرات اللازمة لتحقيقها.

واقترت وسط الإجابات لباقي أسئلة المحور من وسط الاختبار مع عدم وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بين الأوساط، ويجب الاهتمام بهذه الأسئلة حتى تتوفر الدعامة الأساسية لتطبيق BSC في BDL وهي ترتبط بالأمور التالية:

- تحديد رؤية ورسالة وإستراتيجية البنك بشكل واضح ومفهوم لجميع الموظفين وإشراك جميع المستويات في تحديدها.
- وصف أهداف البنك بدقة وتحديد المبادرات اللازمة لتحقيقها وتقييم مدى تحقق الأهداف على اعتبار أنها المعيار الأساسي للحكم على أداء البنك.

3 - قيمة T لمحور عمليات التشغيل الداخلية هي سالبة، وهذا يعني أن وسط الإجابات أقل من وسط الاختبار والفرق بينهما ذو دلالة معنوية إحصائية وهذا مؤشر على عدم استخدام BDL للمؤشرات غير المالية المتعلقة بعمليات التشغيل الداخلية. وضمن هذا المحور نجد الأسئلة التي أظهرت قيمتها المعنوية وجود اختلاف بين وسط الإجابات و وسط الاختبار ذو دلالة إحصائية تعطي النتائج التالية:

- لا يقوم البنك بمتابعة نشاطاته وإلغاء النشاطات التي لا تضيف قيمة نوعية للخدمة المقدمة.
- مهام الموظفين روتينية وموجهة من قبل الرؤساء المباشرين.
- لا يقدم البنك أفضل تشكيلة خدمات مناسبة للسوق.
- لم يستطع البنك أتمته عملياته كليا.
- لا تنفذ البرامج ضمن المواعيد المحددة لها.
- وبالنسبة لباقي الأسئلة، فهي بحاجة لاهتمام وتطوير، دالة على أن BDL يتصف بضعف عملياته التشغيلية التي أصبحت بحاجة ملحة للتطوير والتحديث.

4 - حصل أيضا محور العملاء على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة إحصائية، أي أن BDL لا يستخدم مؤشرات غير مالية خاصة بمحور العملاء وحسب رأي أفراد العينة فإن BDL:

- لا يقدم الخدمات المناسبة لفئات العملاء الذين يحققون للبنك ربحية أعلى.
- لا يتم التعرف على آراء العملاء لمعرفة مدى جودة الخدمة المقدمة لهم.
- لا يستخدم البنك أي طريقة لتحديد الربحية لأي شريحة من شرائح العملاء المختلفة.
- من جهة أخرى وحسب رأي أفراد العينة، يهتم البنك بشكاوى العملاء لإيجاد حلول لها.

و بالنسبة لباقي أسئلة محور العملاء، اقترب وسط الإجابات من وسط الاختبار، لكن الاختلاف بينهما لم يكن ذو دلالة إحصائية، وعليه يجب على BDL الاهتمام بها حتى يزيد وسطها بشكل معنوي عن وسط الاختبار.

5- حصل أيضا المحور المالي على محور وسط إجابات أقل من وسط الاختبار وكانت قيمة T سالبة. ولا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار. إذا لا يهتم BDL بالمؤشرات المالية لتقييم أدائه بالشكل الكافي وترتبط الأسئلة التي أظهرت قيم سالبة ل T مع وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بالمؤشرات التي تثبت أن BDL:

* لا يستخدم جزء من أرباحه لتدعيم إستراتيجيته والوفاء بمتطلباتها.

* لا يقارن البنك أدائه بأداء البنوك الأخرى.

* لا يحلل أثر المتغيرات الاقتصادية المالية والنقدية على البنك.

و حسب رأي أفراد العينة تستخدم مجموعة كاملة من نسب السيولة لقياس قدرة البنك على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل ووجدنا من خلال مقابلات مع أفراد العينة وموظفي البنك أن هذه النسب المستخدمة ليست كافية لدراسة السيولة إضافة لبعض القرارات الخاصة من مديري البنك السابقين. و بمتابعة نتائج الأسئلة الأخرى في هذا المحور، نجد أن BDL يجب أن يهتم بكل الأسئلة المكونة له و أن يستخدم المؤشرات المالية بفعالية وكفاءة تفيد في تقييم أداء البنك.

6- بلغ وسط إجابات محور توفير شروط نجاح تطبيق BSC قيمة 62.42% و هو أقل من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذو دلالة معنوية بين الوسطين، إذا يجب الاهتمام بهذا المحور بجميع الأسئلة المكونة له، و نجد من نتائج اختبار كل سؤال على حدا ما يلي:

- لا يوجد لدى البنك شبكة اتصالات داخلية بين الإدارة والفروع .
 - لا يحصل متخذو القرارات في BDL على المرونة الكافية للاستفادة منها في المواقف الطارئة.
 - لا يوجد موضوعية وعدالة في تقييم أداء الأفراد.
- 7 - من خلال الجدول السابق يظهر أيضا محور التعلم والنمو أنه بحاجة لتطوير وتحسين لأن وسط الإجابات كان أقل من وسط الاختبار ولم تظهر القيمة المعنوية وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بين الأوساط، وكذلك اقتربت أوساط الإجابات لكل أسئلة المحور من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بينهما، باستثناء الأسئلة التي تدل على ما يلي:
- * لا يقدم البنك التعويضات الكافية للخبرات والإطارات المؤهلة لديه.
- * لا يتوفر لدى البنك المعلومات الكافية لتقييم أداء موظفيه.

8- أما المحور الأخير، وهو الجهات الوصية فقد دل اختبار T الخاص به إلى أن وسط الإجابات يقترب من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية، وهذه النتيجة لا تختلف عن نتيجة BNA و BADR، وكذلك أسئلة هذا المحور كلها باستثناء سؤال واحد وهو المتعلق بالتزام البنك بتطبيق قرارات الجهات الوصية وتقديم المعلومات المطلوبة.

2- نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بموظفي البنك و رؤساء المصالح:

جدول رقم (9-17): نتيجة اختبار T لإستبانة موظفو البنك و رؤساء المصالح والمحاور الأساسية التي تتكون منها:

المحاور الأساسية التي تتكون منها الاستبانة	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	2.045	0.06	90.46	81	135	27	67%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	2.119	0.052	20.71	18	30	6	69%
شروط نجاح تطبيق BSC	0.170	0.867	27.45	27	45	9	61%
التعلم و النمو	1.979	0.068	20.72	18	30	6	69%
عمليات التشغيل الداخلية	2.977	0.01	10.83	9	15	3	72%
العملاء	4.209	0.001	10.84	9	15	3	72%

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول نجد أن BDL لا يستخدم المؤشرات غير المالية بشكل فعال لتقييم أدائه حيث أن مستوى الدلالة لم يظهر فروقا إحصائية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، كما أن وسط الإجابات يقترب بشكل واضح من وسط الاختبار، و أما محاور الإستبانة فكانت نتائجها كالتالي:

1 - إن الدعامة الأساسية لتطبيق BSC لا تتوفر بشكل كاف في BDL، لعدم وضوح الرؤية والإستراتيجية من قبل الموظفين.

ومن جهة أخرى يرى أفراد العينة أن أهداف البنك والتي تنعكس في تعليمات و سياسات البنك هي زيادة الربحية وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء وهي أهداف يمكن قياسها و تحقيقها، و هنا لا يوجد توافق بين رأي أفراد العينة في BDL، مما يدل على عدم وضوح أهداف البنك بالنسبة للعاملين فيه.

2 - كذلك لا تتوفر شروط نجاح تطبيق BSC بشكل ملائم و يرجع ذلك للأسباب التالية:

- تتخذ القرارات بشكل مركزي، ولا يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم حسب رأيهم الخاص للتشدد في تطبيق التعليمات.
- لا تتمتع الإدارة بمهارات قيادية في رسم الأهداف وتوزيع مهام العمل، ويجب اعتماد المزيد من الحوار بين الموظفين و رؤسائهم.
- لا تتوفر المعلومات المطلوبة بسرعة تخدم الهدف منها، إضافة إلى ضعف روح التعاون و عمل الفريق بين الموظفين.
- 3 - حصل محور التعلم والنمو على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، و دون اختلاف ذي دلالة إحصائية بين الوسطين، إن الاهتمام بهذا المحور ضروري جدا لأنه أساس المحاور الأخرى و تبين نتائج اختبار أسئلة هذا المحور ما يلي:
- حصل محور الولاء الوظيفي على أعلى وسط إجابات باختلاف ذي دلالة معنوية بين وسط كل إجابة ووسط الاختبار. مما يعني أن موظفو البنك يرغبون بالبقاء فيه، لكن هذا لا يتوافق مع نتائج الرضى الوظيفي لأفراد العينة،

والتي تبين أنهم لا يشعرون بالرضى الوظيفي في البنك، فهم لا يشعرون بالاستقرار النفسي والأمان وفرصهم في الحصول على علاوات، إضافة إلى تكافؤ الفرص بين الموظفين. والدليل على ذلك رغبة أهم الإطارات الشابة في الالتحاق ببنوك خاصة (كما حصل في السابق مع بنك الخليفة).

- إن التعيين لا يتم حسب حاجة العمل و مؤهلاتهم، وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في تعيين الموظفين وترقيتهم.
- تحتاج إجراءات المتابعة والتطوير إلى المزيد من الاهتمام من قبل إدارة البنك وكذلك إقامة الدورات التدريبية للموظفين.

4- بالنسبة لمحور عمليات التشغيل الداخلية، فقد حصل على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة معنوية، أما أسئلة هذا المحور فتدل نتائج اختبارها على أن:

- يهتم الموظفون بالعملاء حتى بعد تقديم الخدمات لهم.
- لا يزال الروتين موجودا في أعمال البنك.
- يجب متابعة النشاطات لإلغاء منها تلك التي لا تضيف قيمة نوعية للخدمة المقدمة، وذلك لتبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم للقيام بالأعمال.

5 - أيضا حصل محور العملاء على وسط إجابات مساوية لنسبة المحور السابق مع وجود فرق ذي دلالة معنوية وإحصائية، ويشير اختبار أسئلته إلى النتائج التالية:

- يقوم الموظفون بالاهتمام بالعملاء و معاملتهم بلباقة وشرح كل ما يتعلق بالخدمة المطلوبة.
- يوجد نقص في المعلومات المتعلقة بالعملاء.
- لا تتوفر المعلومات الكافية لدى العملاء حول شروط ومميزات خدمات البنك.
- أحيانا يزداد عدد العملاء لدرجة الازدحام.

3 - نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بعملاء BDL :

جدول رقم (9-18) : نتيجة اختبار T لإستبانة العملاء والمحاور الأساسية المكونة لها :

المحاور الأساسية التي تتكون منها الاستبانة	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	-9.301	0.00	34.1	51	85	17	40%
رضى العملاء	-8.021	0.00	14	21	35	7	40%
ولاء العملاء	-5.314	0.00	1.76	3	5	1	35%
التعلم و النمو	-4.132	0.001	4.52	6	10	2	45%
عمليات التشغيل الداخلية	-9.827	0.001	9.76	15	25	5	39%

المصدر: نتائج الدراسة

توضح نتائج الاختبار انخفاض نسبة وسط الإجابات والتي تبلغ 40% وقد أظهرت القيمة المعنوية وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، فالبنك من وجهة نظر عملائه بحاجة إلى تحسين أدائه بشكل كبير حيث توصلنا إلى النتائج التالية من الجدول السابق :

- 1- إن الرضى عن أداء البنك متدن بشكل جدي ويظهر ذلك في نسبة وسط الإجابات التي بلغت 40% مع وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الوسطين ، فالبنك لا يهتم باقتراحات عملائه حول نواحي القصور في أداء البنك و لا يوفر لهم استشارات مصرفية. ويفرض البنك شروطا صعبة ومنتشدة على الخدمات التي يقدمها من ارتفاع في نسبة العمولات والفوائد التي يتقاضها (وعدم توفير خدمة الموزع الآلي لعملائه)، كذلك لا ينوع البنك من الخدمات التي يقدمها لعملائه بما يتلاءم مع الفروق الفردية بينهم.
- 2- إن ولاء العملاء للبنك ورغبتهم في الاستمرار بالتعامل معهم ضعيف، حيث بلغ وسط الإجابات 35% وذلك يدل على ضعف أداء البنك وضعف الخدمات التي يقدمها.
- 3- كذلك حصل محور التعلم النمو على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار و باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، وبذلك فهو من المحاور الأساسية التي يجب على البنك تطويرها وإعادة النظر فيها بشكل كامل وتوجيهه لطريقة التعامل مع العملاء.
- 4- و أخيرا فأن عمليات التشغيل في BDL بحاجة إلى الكثير من الإصلاح والتطوير، فقد حصل هذا المحور على وسط إجابات منخفض بنسبة 39% ويؤكد ذلك على أن البنك لا يلي احتياجات السوق ولا يقدم م خدمات حديثة، ولا يعرف عملائه بمميزات الخدمات التي يقدمها.

رابعا : القرض الشعبي الجزائري (CPA):

1 نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بمدراء البنوك والوكالات:

جدول رقم (9-19): نتيجة اختبار T لإستبانة المدراء والمحاور الأساسية التي تتكون منها:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	0.521	0.612	155	150	250	50	62%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	5.92	0.000	30.81	24	40	8	77%
شروط نجاح تطبي ق BSC	-1.15	0.271	30.26	33	55	11	55%
التعلم و النمو	1.519	0.155	30.15	27	45	9	67%
عمليات التشغيل الداخلية	-1.45	0.173	27.2	30	50	10	54%
العملاء	-1.06	0.312	16.33	18	30	6	54%
المؤشرات المالية	-1.66	0.123	13.6	12	20	4	68%
جهات الوصية	0.715	0.488	6.23	6	10	2	62%

المصدر: نتائج الدراسة

يظهر الجدول السابق النتائج التالية :

- 1- ظهر تقييم أفراد العينة بمستوى أعلى من وسط الاختبار ، دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، إذ حسب رأي المدراء في CPA يجب تحسين المؤشرات المالية والغير مالية المستخدمة لتقييم أداء البنك.

- 2 - تتوفر لدى CPA الدعامة الأسئلة لتطبيق BSC حيث بلغت النسبة المئوية لوسط الإجابات أعلى من بين جميع المحاور وهي 77% مع وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار بالنسبة لأهداف البنك فهي تعتبر المعيار الأساسي للحكم على أدائه وتميز بأها طموحة ويمكن تحقيقها ومن أهم هذه الأهداف نجد زيادة الربحية، التميز في تقديم الخدمات البنكية، تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء ويقوم البنك بشكل دوري بتقييم مدى تحقق هذه الأهداف مع التركيز على الأهداف قصيرة الأجل والأهداف النوعية.
- 3 - بشكل عام يجب الاهتمام بعدة جوانب، حتى يتوفر المناخ التنظيمي لنجاح تطبيق BSC (شروط)، نكشف عن هذه الجوانب من خلال نتائج اختبار كل سؤال من أسئلة المحور، وهي ترتبط بالمؤشرات التالية:
- لا يوجد لدى البنك اتصال فعال مع الجهات الوصية.
 - لا يزود نظام المعلومات المتوفرة في البنك أصحاب القرار بالمعلومات المطلوبة.
 - لا تستطيع إدارة البنك الحصول على قدر كاف من الحرية لمعالجة المواقف الطارئة.
- 4- أظهرت نتائج اختبار محور التعلم والنمو وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، دون وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية. وبالنظر إلى كل سؤال من أسئلة المحور أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:
- * إدارة البنك قادرة على معرفة الخلل بين قدرات الموظفين وبين القدرات (المهارات) المطلوبة توفرها للوفاء بمتطلبات الإستراتيجية المحددة.
- * يستفيد البنك من الإطارات المؤهولة لديه، دون تقديم التعويضات المناسبة لها. مما سيجعل البنك يفتقد إليها في المستقبل، إن لم يهتم بذلك.
- * تهتم إدارة البنك بمتابعة أساليب تقييم أداء الموظفين لتحسينها وتطويرها.
- * لا يوجد فائض في الموظفين عن حاجة البنك.
- * يزود الموظفون بكل تعديل أو تغيير في التعليمات وسياسات البنك بهدف توضيحها.
- * لدى البنك إستراتيجية لرفع قدرة الموظفين في التعامل مع أي نظام معلومات جديد يعتمده.
- * لا تتناسب الإمكانيات التكنولوجية في البنك مع توسعته المستقبلية المتوقعة.
- 5- بالنسبة لمحور العمليات الداخلية، يظهر اختبار T أنه حصل على وسط إجابات أقل من وسط الاختبار، بحيث أظهرت القيمة المعنوية عدم وجود اختلاف ذي دلالة معنوية وإحصائية بين الأوساط، وهذا مؤشر على ضرورة اهتمام ومتابعة البنك لجميع أسئلة هذا المحور حتى يتجاوز وسط الإجابات وسط الاختبار، و بالنسبة لأسئلة المحور نجد:
- * لا يتابع البنك جميع نشاطاته البنكية من أجل إلغاء ما لا يضيف منها قيمة نوعية للخدمات المقدمة.
- * أعمال الموظفين روتينية وموجهة.
- * لم يتمكن CPA حتى الآن من التخلص من الأعمال الورقية وأتمت عملياته بشكل كامل.
- 6- حصل محور العملاء على وسط إجابات نفسه للمحور السابق ونسبة 54% وكانت قيمة T سالبة دون وجود اختلاف ذو دلالة معنوية وإحصائية، وهو من المحاور الهامة التي يجب العناية بمكوناتها، ويتبين من اختبار T أنه:
- * لا يوجد قسم التسويق في الهيكل التنظيمي للبنك.
- * لا يحاول البنك معرفة آراء عملائه بشكل دوري لمعرفة تقديرهم لجودة الخدمات المقدمة لهم.
- * لا يستخدم البنك أسلوب محاسبي لتحديد ربحية شرائح العملاء المختلفة.
- 7- حصل المحور المالي على وسط إجابات أفضل من وسط الاختبار، وأظهرت القيمة المعنوية عدم وجود اختلاف ذي دلالة معنوية إحصائية بين الأوساط فالمؤشرات المالية التي يستخدمها البنك لا تكفي لتقييم أدائه، وإنما يجب إعادة النظر

فيها، لتغييرها بالشكل الملائم، ويتضح من نتائج اختبار T لكل سؤال من أسئلة المحور أن أفراد العينة يرون أن :
 * يستخدم CPA مؤشرات مالية لقياس فعالية وكفاية البنك في استخدام موارده.
 * يستخدم CPA مجموعة كافية من نسب السيولة لقياس قدرة البنك على مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل. كما
 يستخدم مؤشرات مالية لمعرفة مدى التوافق بين التزاماته وتوظيفاته حسب آجالها.
 8- محور الجهات الوصية في البنوك العمومية الأربعة المدروسة حصل على وسط إجابات قريب جدا من وسط الاختبار،
 دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية ولعل السبب في ذلك يعود إلى عدم تنظيم العلاقة بين البنوك والجهات الوصية من
 حيث تحديد المسؤوليات والاتصالات بين الجهتين.
 وحسب رأي أفراد العينة فإن البنك يلتزم بتطبيق قرارات الجهات الوصية ويقدم لها جميع المعلومات المطلوبة منه قدر
 الإمكان.

2- نتائج تحليل الإستبانة الخاصة برؤساء المصالح وموظفو البنك:

جدول رقم (9-20): نتيجة اختبار T لاستبانة موظفو البنك ورؤساء المصالح والمحاور الأساسية التي تتكون منها:

المحاور الأساسية التي التي تم اختيارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	6.729	0.00	101.25	81	135	27	75%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	8.226	0.00	23.71	18	30	6	79%
شروط نجاح تطبيق BSC	5.011	0.00	32.86	27	45	9	73%
التعلم والنمو	4.165	0.00	22.23	18	30	6	74%
عمليات التشغيل الداخلية	6.177	0.00	11.26	9	15	3	75%
العملاء	6.8	0.00	10.83	9	15	3	72%

المصدر: نتائج الدراسة

من وجهة نظر أفراد العينة، يستخدم القرض الشعبي المؤشرات غير المالية في تقييم أدائه حيث بلغت نسبة وسط الإجابات 75% وبفارق ذي دلالة معنوية بين وسط إجابات وسط الاختبار.

1- تتوفر الدعامة الأساسية لتطبيق BSC في CPA حيث بلغت نسبة وسط الإجابات نسبة مرتفعة بشكل ملحوظ وهي 79% ، نلاحظ في هذا المحور ما يلي:

* يحتاج الموظفون لفهم جيد لرؤية ورسالة إستراتيجية البنك.

* حسب رأي أفراد العينة، فإن أهداف البنك واقعية وطموحة وتعكس في تعليمات وسياسات البنك وتتمثل في زيادة الربحية، الريادة في تقديم الخدمات الحديثة، تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء. وهذا يدل على وضوح الأهداف بالنسبة لأفراد العينتين.

2- تتوفر شروط نجاح تطبيق BSC بشكل جيد، حيث نلاحظ في هذا المحور ما يلي:

* يؤكد أفراد العينة على توفر صفات القيادة والإبداع الإداري في إدارة البنك وحصلت جميع الأسئلة في المحور على قيمة

موجبة ل T وبفارق ذي دلالة إحصائية.

- * يتمتع أفراد العينة بحرية نسبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع وجود اتصال فعال بإدارة البنك، ورغم وجود بعض التشدد وعدم التحرر من القواعد يعيق مواجهة المواقف الطارئة.
- * تتوفر المعلومات اللازمة بسرعة تخدم الهدف منها. إلا أن الموظفون بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.
- 3 - بالنسبة لمحور التعلم والنمو يستخدم البنك المؤشرات غير المالية، حيث حصل على وسط إجابات بنسبة 74 % وتظهر نتائج اختبار أسئلة المحور ما يلي:
 - * يشعر الموظفون بالولاء للبنك وبالرغبة في البقاء فيه لكن يجب الاهتمام بشكل أكبر بالعوامل التي تؤدي إلى الرضى الوظيفي مثل الرواتب الكافية ومكافآت تتناسب مع مهام الموظفين حتى يستمر ولاء الموظفين للبنك.
 - * يفهم الموظفون سياسات وتعليمات البنك بشكل واضح.
 - * تهتم الإدارة بإجراءات التعيين والترقية، لكن يبدو أن بعض الجهات تتدخل وتؤثر على عمليات التعيين والترقية.
 - * تحتاج الأسئلة الأخرى في المحور والمتعلقة بإقامة الدورات التدريبية اللازمة للموظفين إلى المزيد من الاهتمام لغرض تحسين أداء الموظفين وبالتالي أداء البنك.
- 4- يستخدم البنك مؤشرات غير مالية مرتبطة بعمليات التشغيل الداخلية حيث بلغ وسط الإجابات لهذا المحور نسبة 75 % وكذلك حصلت أسئلة هذا المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار وبفارق ذي دلالة إحصائية ماعدا سؤالين هما:

- * متابعة الفروع لنشاطاتها وإلغاء النشاطات التي لا تضيف قيمة للخدمة المقدمة.
- * يبقى أداء الموظفين روتيني وموجه من قبل الآخرين، وهذا ما أكدته نتائج إستبانة المدراء بالنسبة لهذين السؤالين.
- 5- حصل محور العملاء على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع وجود فرق ذي دلالة إحصائية، وهذا مؤشرا على اهتمام البنك بهذا المحور حسب رأي أفراد العينة حيث تبين نتائج الاختبار لأسئلة المحور ما يلي:
 - * يهتم البنك بمساعدة العملاء والتعامل معهم بشكل جيد وشرح مواصفات وشروط الخدمات المقدمة.
 - * غالبا ما يكون عدد العملاء كبيرا لدرجة الازدحام.
 - * أحيانا لا يعرف العملاء جميع شروط الحصول على خدمات البنك.

3 : نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بعملاء القرض الشعبي الجزائري:

جدول رقم (9-21): نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء والمحاور الأساسية المكونة لها:

النسبة المئوية للوسط	القيمة الدنيا	القيمة العظمى	وسط الاختبار	وسط الإجابة	مستوى الدلالة	قيمة T	المحاور الأساسية التي تم اختبارها
44%	17	85	51	37.41	0.00	-7.503	الاستبانة ككل
40%	7	35	21	14	0.00	-8.021	الدعامة الأساسية لتطبيق BSC
48%	1	5	3	2.41	0.006	-1.99	شروط نجاح تطبيق BSC
45%	2	10	6	4.53	0.001	-4.133	التعلم والنمو
46%	5	25	15	11.51	0.001	-3.815	عمليات التشغيل الداخلية

المصدر: نتائج الدراسة

إن تقييم العملاء للإستبانة بكافة محاورها أقل من وسط الاختبار وأظهرت القيم المعنوية أن هناك اختلافا معنويا بين الأوساط، وهذا يعد مؤشرا على حاجة البنك للتركيز على أداءه ومتطلبات العملاء من أجل تليبيتها ومتابعتها وبالتالي تحقيق أهدافه.

- 1 - حصل محور رضی العملاء على أقل وسط إجابات باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار وبلغ وسط الإجابات لهذا المحور ما نسبته 40%، فهو أكثر محور يجب متابعته وتطويره من أجل تحسين أداء البنك ككل، من خلال توفير قنوات الاتصال مع العملاء الحاليين والمحتملين لتقديم الاستشارات لهم، وتنويع الخدمات المقدمة بما يلاءم كل شرائح العملاء.
- 2 - أعلى نسبة لوسط الإجابات كانت لمحور ولاء العملاء، حيث حصل على نسبة 48% لوسط إجابات أفراد العينة، لكن قيمة وسط الإجابات أقل من وسط الاختبار باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية أي أن عملاء البنك يتعاملون معه دون أن يكونوا راضيين عن الخدمات التي يقدمها لهم، وإنما لاعتبارات أخرى (مثل كونه بنك عمومي تضمنه الدولة، وبسبب التعامل معه منذ فترة طويلة، قبل إنشاء البنوك الخاصة)، لذا يجب على CPA العمل على زيادة ولاء عملائه بتقديم الخدمات التي تحقق رضاهم.
- 3- حصل محور التعلم والنمو على وسط إجابات نسبته 45% وباختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار، فمن وجهة نظر العملاء، فإن موظفي البنك بحاجة إلى المزيد من التدريب للقيام بأعمالهم والتعامل مع العملاء بشكل جيد.
- 4- أخيرا بلغت نسبة وسط الإجابات لمحور عمليات التشغيل الداخلية 46% مع وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، وهذا مؤشر على ضرورة المتابعة والدراسة من قبل البنك لاحتياجات ومتطلبات كل فئات العملاء والسعي لاستحداث خدمات مصرفية تواكب ما وصلت إليه البنوك المنافسة من مستجدات حديثة وتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات المتنوعة.

خامسا: بنك الجزائر الخارجي (BEA):

1 - نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بمدراء BEA:

جدول رقم (9-22): نتيجة اختبار T لاستبانة مدراء البنوك والمحاور الأساسية لها:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	0.87	0.308	152.53	150	250	50	61%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	5.80	0.00	31.2	24	40	8	78%
شروط نجاح تطبيقي BSC	-0.790	0.381	29.16	33	55	11	53%
التعلم والنمو	1.429	0.112	28.86	27	45	9	64%
عمليات التشغيل الداخلية	-1.23	0.125	26.12	30	50	10	52%
العملاء	-1.02	0.307	15.98	18	30	6	53%
المؤشرات المالية	1.35	0.115	13.44	12	20	4	67%
الجهات الوصية	0.701	0.423	6.13	6	10	2	61%

المصدر: نتائج الدراسة

يظهر الجدول السابق النتائج التالية:

- 1 - ظهر تقييم أفراد العينة بمستوى أعلى من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، إذن حسب رأي المدراء في BEA يجب تحسين المؤشرات المالية وغير المالية المستخدمة لتقييم أداء البنك.
- 2 - حصل محور الدعامة الأساسية لتطبيق BSC وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، وهو المحور الوحيد الذي أظهر اختلاف ذا دلالة معنوية بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، مما يدل على أن الدعامة الأساسية متوفرة في BEA لتطبيق BSC وقد أشار أفراد العينة من خلال إجاباتهم إلى وضوح رؤية الإستراتيجية والأهداف الخاصة بالبنك وهي واقعية وطموحة وتمثل في التميز في تقديم الخدمات البنكية إضافة لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء. كما أن الإجابات تشير إلى أن البنك يقوم بشكل دوري بتقييم مدى تحقق الأهداف الموضوعية.
- 3 - حتى تتوفر شروط نجاح تطبيق BSC ، يجب الاهتمام بالمؤشرات التالية:
 - لا يوجد لدى البنك اتصال فعال مع الجهات الوصية.
 - لا يوفر نظام المعلومات الحالي، لأصحاب القرار المعلومات المطلوبة.
 - لا يتمتع البنك بقدر كاف من الحرية لمعالجة المواقف الطارئة.
- 4 - بالنسبة لمحور التعلم والنمو أظهرت نتائج الاختبار وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، دون وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية. بالنظر إلى نتائج اختبار أسئلة المحور نجد:
 - يهتم البنك بالخبرات والإطارات المؤهلة دون تقديم المقابل المادي.
 - يجب نشر روح الفريق بين الموظفين، وإتباع أسس فعالة ومدروسة لتقييم أداء الموظفين.
 - لدى البنك فائض عن حاجاته من الموظفين، مما يعيق تحسين الأداء وتوفير الموارد الكافية لتأهيل موظفيه.
 - تعليمات وسياسات البنك واضحة للجميع.
- 5 - بلغ وسط إجابات محور عمليات التشغيل الداخلية ما نسبته 52 % وهو أقل من وسط الاختبار، مع عدم وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين الأوساط وهذا دليل على ضرورة اهتمام البنك بجميع أسئلة هذا المحور، حيث تظهر نتائج اختبار T ما يلي:
 - * لا يستطيع البنك إلغاء النشاطات التي لا تضيف قيمة نوعية للخدمات المقدمة.
 - * أعمال الموظفين روتينية وموجهة.
 - * لم يتحقق بعد الأتمتة الكاملة لجميع عمليات البنك.
- 6 - بالنسبة لمحور العملاء، كانت قيمة T سالبة دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية وإحصائية، وهو مؤشر على ضرورة اهتمام البنك أكثر بهذا المحور من خلال إجراء دراسات شاملة للسوق من أجل تحديد فئات العملاء الحاليين والمتوقعين وخصائص ومتطلبات كل منهم لتحديد رغبة كل فئة من فئات العملاء والتوجه إلى الفئة التي تحقق أعلى ربحية.
- 7 - حصل المحور المالي على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار دون اختلاف ذي دلالة معنوية وإحصائية، إذا على BEA الاهتمام بشكل جدي باستخدام المؤشرات المالية المناسبة في تقييم أدائه ويؤكد ذلك قيم الاختبار الخاصة بكل سؤال من أسئلة المحور وارتبطت ب:
 - * استخدام المقاييس المالية لأداء الأعمال السابقة كتغذية عكسية بهدف الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي.
 - * استخدام نسب سيولة قادرة على الإفصاح على قدرة البنك على مواجهة التزامات قصيرة الأجل.

- * استخدام المقاييس المالية لقياس فعالية البنك في استخدام موارده.
 - * استخدام المقاييس المالية لمعرفة مدى التوافق بين التزامات البنك وتوظيفاته حسب أجالها.
 - * مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف لتحديد الفجوات بينهما لمعالجة أسبابها.
- 8- محور الجهات الوصية حصل على وسط إجابات قريب جدا من وسط الاختبار، دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية، مما يعتبر مؤشرا على أن تقييم المدراء للمعوقات التي تفرضها جهات الإشراف على استخدام البنوك للمؤشرات المالية وغير المالية تميل إلى الوسط، لذا يجب إعادة النظر فيها حتى يتمكن البنك من تحسين أدائه بالشكل المناسب.

2- نتائج تحليل الاستبانة الخاصة برؤساء المصالح وموظفو البنك:

جدول رقم(9-23): نتيجة اختبار T لاستبانة رؤساء المصالح وموظفو البنك والمحاور الأساسية التي تتكون منها:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الاستبانة ككل	5.985	0.00	98.56	81	135	27	73%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	7.566	0.00	23.1	18	30	6	77%
شروط نجاح تطبيق BSC	4.342	0.031	32.43	27	45	9	72%
التعلم والنمو	3.711	0.023	21.91	18	30	6	73%
عمليات التشغيل الداخلية	4.729	0.00	11.12	9	15	3	74%
العملاء	6.53	0.00	10.66	9	15	3	71%

المصدر: نتائج الدراسة

من وجهة نظر أفراد العينة يستخدم BEA مؤشرات غير المالية، حيث بلغت نسبة وسط الإجابات 75% وباختلاف ذي دلالة معنوية.

1 - بلغ وسط الإجابات محور الدعامة الأساسية لتطبيق BSC نسبة 77% ، ويلاحظ في هذا المحور ما يلي:

- * لا يشارك العاملون في صياغة الأهداف التي تتضمنها خطة عمل البنك.
 - * الموظفون بحاجة إلى فهم جيد لإستراتيجية البنك.
 - * حسب رأي الموظفون أهداف البنك واضحة و واقعية وتتمثل في زيادة الربحية، التميز في تقديم الخدمات المصرفية، و تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء.
- 2- تتوفر شروط نجاح تطبيق BSC في BEA حيث نلاحظ مايلي:
- * يؤكد أفراد العينة على توفر صفات القيادة والإبداع الإداري في إدارة البنك وحصلت جميع الأسئلة في المحور على قيمة موجبة ل T وبفارق ذي دلالة إحصائية.
 - * المركزية في اتخاذ القرارات مما يقيد الإدارة الوسطى من مواجهة المواقف الطارئة.
 - * معايير المراقبة والمساءلة واضحة في البنك.
- 3- حصل محور التعلم والنمو على وسط إجابات نسبته 73% وهذا يدل على أن (BEA) يستخدم المؤشرات غير المالية، وبالنظر إلى نتائج اختبار الأسئلة نجد:

- يتضح أن الولاء الوظيفي مرتفع رغم محدودية المكافآت.
- تتدخل الوساطة والاعتبارات الشخصية في التعيين والترقية.
- سياسات البنك وتعليماته واضحة ومفهومة بالنسبة للموظفين.
- نتائج الإستبانة الأولى والثانية تؤكد أن البنك يستفيد من الخبرات والإطارات المؤهلة لتطوير أدائه، كما يجب أن تهتم إدارة البنك بتنظيم دورات تدريبية للموظفين حسب مختلف الاختصاصات وترشيح الموظفين حسب حاجات العمل.

4- فيما يتعلق بعمليات التشغيل الداخلية بلغت نسبة وسط الإجابات 74 % مما يشير إلى أن البنك يستخدم المؤشرات غير المالية، حيث حصلت جميع الأسئلة على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار وبفارق ذي دلالة إحصائية ما عدا بالنسبة ل:

- إلغاء النشاطات التي لا تضيف قيمة لتحسين الخدمة المقدمة.
 - تمييز أداء الموظفين بالروتينية والتوجيه من قبل الآخرين.
- 5 - و في الأخير حصل محور العملاء على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع وجود فرق ذو دلالة إحصائية، يدل على اهتمام البنك بمحور العملاء، حسب رأي العينة. وتظهر نتائج اختبار الأسئلة ما يلي:
- يتعامل البنك بشكل جيد مع عملائه.
 - غالبا ما يكون عدد العملاء كبيرا لدرجة الازدحام.

3 - نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بعملاء BEA :

جدول رقم (9-24): نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء والمحاور الأساسية لها:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	- 6,102	0,00	39.5	51	85	17	47 %
رضى العملاء	-9,833	0,00	13.65	21	35	7	39 %
ولاء العملاء	-3,340	0,005	2.16	3	5	1	43 %
التعلم والنمو	-3.726	0,001	4.81	6	10	2	48 %
عمليات التشغيل الداخلية	-3.810	0,002	11.5	15	25	5	46 %

المصدر: نتائج الدراسة

إن تقييم العملاء للإستبانة ككل أقل من وسط الاختبار بنسبة 47 % ، وأظهرت القيمة المعنوية أن هناك اختلافا معنويا بين الأوساط، يمكن اعتباره مؤشرا على حاجة البنك للتركيز على أدائه ومتطلبات العملاء من أجل تلبيتها لتحسين أدائه وتحقيق أهدافه.

1 - حصل محور رضى العملاء على أقل وسط إجابات وباختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين الأوساط بنسبة 39 %، حيث يجب متابعته وتطويره لتحسين أداء البنك.

2 - بالنسبة لولاء العملاء، فقد حصل على وسط إجابات أقل من وسط اختبار وباختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، مما يشير إلى وجوب زيادة اهتمام البنك بعملائه للاحتفاظ بهم.

3 - حصل محور التعلم والنمو على وسط إجابات نسبته 48 % و باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار، حيث أشار عملاء البنك إلى انخفاض كفاءة الموظفين المهنية من جهة وضعف مهارات التعامل مع العملاء من جهة أخرى. إذن على BEA تأهيل موظفيه للتعامل مع العملاء بشكل أفضل ومعالجة استفساراتهم، إلى جانب تقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمة.

4 - وأخيرا حصل محور عمليات التشغيل الداخلية على قيمة سالبة ل T مع وجود اختلاف ذي دلالة معنوية وإحصائية بين الأوساط، ويشير ذلك إلى ضرورة تحسين مراحل التشغيل وتحديثها من أجل رفع درجة رضى العملاء وزيادة ولائهم للبنك.

سادسا : البنك الخاص (SGA):

1) نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بمدراء SGA:

جدول رقم (9-25): نتيجة اختبار T لاستبانة المدراء و محاورها الأساسية:

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	8,799	0,00	205.1	150	250	50	82 %
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	18,37	0,00	35.22	24	40	8	88 %
شروط النجاح تطبيق BSC	3,00	0,012	40.16	33	55	11	73 %
التعلم و النمو	7,25	0,00	39.15	27	45	9	87 %
عمليات التشغيل الداخلية	6,81	0,00	41.56	30	50	10	83 %
العملاء	8,03	0,00	25.57	18	30	6	85 %
المؤشرات المالية	10,01	0,00	18.03	12	20	4	90 %
الجهات الوصية	2,55	0.026	6.91	6	10	2	69 %

المصدر: نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول أن نتائج اختبار T في (SGA) تختلف بشكل جذري عن نتائج البنوك العمومية الأخرى، حيث يظهر أوساط الإجابات لكل المحاور مرتفعة، أما القيمة المعنوية فتبين اختلاف ذا دلالة إحصائية ومعنوية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار، وهذا دليل على أن البنك الخاص يستخدم المؤشرات المالية وغير المالية لتحسين أدائه من وجهة نظر أفراد العينة.

لكن يوجد بعض الأسئلة التي يقترب وسط إجابتها من وسط الاختبار دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية بينهما وترتبط هذه الأسئلة بالمؤشرات التالية:

- الدعامة الأساسية لتطبيق BSC:

- تركيز البنك على تحقيق أهدافه طويلة الأجل ولو كان ذلك على حساب تحقيق أهدافه قصيرة الأجل.
 - يهدف البنك لزيادة الحصة السوقية من العملاء، بغض النظر عن توفر إمكانيات وقدرات تقديم الخدمات لهم.
 - توفر شروط نجاح تطبيق BSC:
 - استقلالية اتخاذ القرارات عند أفراد العينة.
 - القدرة على الاتصال بالجهات الوصية بفعالية، واهتمام هذه الجهات بآراء واقتراحات مدراء البنوك.
 - التشدد في تطبيق القوانين والتعليمات.
 - فعالية التعاون والتنسيق والاتصال بين البنك والجهات الوصية من جهة وبين البنك و البنوك الأخرى من جهة أخرى.
 - توضيح معايير تقييم الإداريين في البنك وإعطائهم قدرا أكبر من المرونة في المواقف الطارئة.
 - قيام الجهات الوصية بدراسة نتائج تقييم الأداء المحقق واقتراح المبادرات الضرورية للتحسين.
 - محور التعلم والنمو:
 - نشر تجارب وإنجازات البنوك الناجحة والاستفادة من اقتراحات الموظفين.
 - تشكيل فرق عمل متخصصة لتقديم تقارير دورية عن تقدم العمل وتحقيق التحسينات فيه.
 - محور عمليات التشغيل الداخلية:
 - توفير قاعدة البيانات لمعرفة تكاليف كل خدمة يقدمها البنك.
 - إعداد تقارير التكاليف.
 - محور العملاء:
 - استخدام أسلوب محاسبي لتحديد ربحية كل فئة من فئات العملاء.
 - إجراء مسح لآراء العملاء لمعرفة مدى إدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.
 - وأخيرا لدى الرجوع إلى قيمة T لمحور الجهات الوصية، نلاحظ أن وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار وهذا الاختلاف ذو دلالة معنوية وإحصائية، ومن نتائج اختبار الأسئلة توصلنا إلى النتائج التالية:
 - لا تعيق الجهات الوصية تطوير أعمال البنك.
 - في حالة مخالفة القرارات، تطبق الجهات الوصية عقوبات على البنك.
 - يلتزم البنك بتطبيق قرارات الجهات الوصية ويقدم لها جميع المعلومات التي تطلبها منه.
- وهذا يؤكد على أن الجهات الوصية تتعامل مع البنوك الخاصة بشكل مختلف عن تعاملها مع البنوك العمومية، و بالطبع هذا يعيق تطوير أداء البنوك العامة ويمنح ميزات إضافية للبنوك الخاصة.

2) نتائج تحليل الإستبانة الخاصة برؤساء المصالح و موظفو SGA:

جدول رقم (9-26): نتيجة اختبار T لاستبانة رؤساء المصالح وموظفو البنك والمخاور الأساسية المكونة لها.

المخاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	7,888	0,00	112.06	81	135	27	83%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	9,783	0,00	25.22	18	30	6	84%
شروط نجاح تطبيق BSC	5,51	0,00	35.55	27	45	9	79%
التعلم و النمو	7,18	0,01	25.21	18	30	6	84%
عمليات التشغيل الداخلية	7,70	0,00	12.63	9	15	3	84%
العملاء	5,85	0,00	12.76	9	15	3	85%

المصدر: نتائج الدراسة

من خلال الجدول، تظهر نتائج اختبار الإستبانة أعلى وسط إجابات مقارنة بالبنوك الأخرى المدروسة، حيث بلغت 83 %، وهذا يدل على أن SGA يطبق المؤشرات غير المالية حسب رأي أفراد العينة، بما يؤدي إلى رفع أداء البنك. وحصلت جميع محاور الإستبانة على قيمة موجبة ل T، مع وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية ومعنوية، وكذلك أسئلة هذه المحاور فيما عدا الأسئلة التالية التي اقتربت أوساط إجابتها من وسط الاختبار، دون وجود اختلاف ذي دلالة معنوية وإحصائية، وهي بحاجة للمزيد من المتابعة من طرف البنك:

- مشاركة العاملين في البنك بصياغة أهدافه.
- مدى التوافق بين زيادة الحصة السوقية من العملاء وإمكانيات البنك في تقديم الخدمات لهم.
- تركيز اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، ومدى قدرة الإدارة الوسطى على الحصول على قدر من المرونة في المواقف الطارئة.
- توفر الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقبل الرئيس المباشر للآراء والانتقادات البناءة لمرؤوسيه، و وضع هذه الاقتراحات موضع العمل والتنفيذ.
- توضيح شروط الحصول على الخدمات البنكية لعملاء ال

3 - نتائج تحليل الإستبانة الخاصة بعملاء SGA:

جدول رقم (9-27): نتيجة اختبار T لاستبانة عملاء البنك والمخاور الأساسية المكونة لها.

المخاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	8,923	0,00	65.45	51	85	17	77 %
رضى العملاء	4,552	0,00	24.85	21	35	7	71 %
ولاء العملاء	12,037	0,00	4.5	3	5	1	90 %
التعلم والنمو	8,463	0,00	8.5	6	10	2	85 %
عمليات التشغيل الداخلية	5,178	0,00	19.01	15	25	5	76 %

المصدر: نتائج الدراسة

يوضح الجدول السابق الفرق في النتائج بين البنوك العمومية المدروسة والبنك الخاص، فتقييم عملاء البنك الخاص لأسئلة الإستبانة ككل أعلى من وسط الاختبار، ويبلغ 77 % باختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأوساط. إذن يرى عملاء

البنك أن أداءه جيد، وهذا يتوافق مع نتائج إستبانة المدراء و إستبانة رؤساء المصالح والموظفين، و بالنظر إلى محاور الإستبانة نجد ما يلي:

1 - إن عملاء البنك راضون عن أداء البنك، ويبلغ رضى العملاء نسبة 71 % مع وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار باستثناء الأسئلة التالية:

- يفرض البنك الخاص أسعار فائدة مرتفعة على التسهيلات التي يقدمها.
- يجب دراسة نسب العمولات التي يتقاضاها البنك فهي مرتفعة قليلا بالنسبة لعملائه.
- تسهيل شروط الحصول على بعض الخدمات.

2 - حصل محور ولاء العملاء على أعلى نسبة (90%) وهذا دليل على أنهم يرغبون بالاستمرار في التعامل مع البنك، وحسب أجوبة أفراد العينة، يعود السبب إلى الرقي بالتعامل مع العملاء والاهتمام بجميع استفساراتهم ومقترحاتهم وشعورهم بالخصوصية دون تجاوز عميل لآخر.

3 - كذلك محور التعلم والنمو حصل على نسبة مرتفعة وكان الاختلاف بين وسط الإجابات و وسط الاختبار ذو دلالة إحصائية. وهذا يدل على ارتفاع كفاءة الموظفين المهنية وأنه يتوفر لديهم المهارات اللازمة للتعامل مع العملاء.

4 - حصل وسط إجابات محور عمليات التشغيل الداخلية على نسبة 76 % ، وهو أعلى من وسط الاختبار باختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية، مما يدل على كفاءة عمليات التشغيل من وجهة نظر العملاء، من حيث الوقت المستغرق لتقديم الخدمة واستحداث خدمات جديدة تناسبهم.

أما الأسئلة التي اقترب وسط إجاباتها من وسط الاختبار، ولم تظهر القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة إحصائية بين وسط الإجابات و وسط الاختبار، وبالتالي ضرورة العناية بها بشكل أكبر، لأن السوق المصرفية بحاجة لأنواع أخرى من الخدمات لا يوفرها البنك مثل خدمات البنك الإلكتروني وتفعيل موقع البنك على شبكة المعلومات، بما يتيح للمتعاملين تحريك حساباتهم والحصول على خدماتهم من خلاله.

III - تقييم أداء البنوك المدروسة باستخدام النسب المالية:

تعد النسب المالية طريقة إحصائية ملائمة من حيث قدرتها على توجيه اهتمام الباحث أو المحلل المالي إلى علاقات محددة لغرض دراستها ومتابعة تطورها، إلا أن هذه النسب لا تعطي النتيجة المرجوة منها ولا تشير إلى صورة متكاملة ما لم تدرس مع غيرها من النسب و تقارن بمعيار معين، قد يكون هذا المعيار النسب المعبرة عن الأداء الماضي للبنك نفسه أو النسب المعبرة عن أداء البنوك المنافسة أو النسب المستهدفة، أو النسب المعبرة عن أداء النشاط أو القطاع البنكي ككل.

إلا أنه يوجد بعض المشاكل في حساب هذه النسب المعيارية نتيجة متغيرات عديدة نذكر منها:

- التفاوت بين المناطق والجهات.
- التفاوت بين البنوك القديمة والجديدة.
- أثر التخصص البنكي في الإيرادات والتكاليف.
- اختلاف المعالجة المحاسبية من بنك لآخر.

و مع ذلك تبقى النسب والمؤشرات المالية وسيلة تحليلية مهمة في دراسة أداء البنك، ومن خلالها يمكن الحصول على نتائج مهمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأداء أو تعديل الخطط والسياسات.

ويوجد الكثير من النسب والمؤشرات المالية التي تستخدم في تقديم أداء البنوك دوريا، و في دراستنا هذه استخدمنا أهم هذه النسب وأكثرها ملائمة لتطبيقها على البنوك المدروسة بهدف المقارنة بين أداء هذه البنوك من الناحية المالية، وذلك باستخدام التقارير المالية السنوية المنشورة للبنوك المذكورة لسنة 2007.

و يمكن تبويب هذه النسب المستخدمة في المجموعات التالية: (الشماع، عبد الله، ص77).

- نسب ومؤشرات تحليل السيولة.
 - نسب ومؤشرات تحليل استخدامات الأموال.
 - نسب ومؤشرات تحليل الرفع المالي و رأس المال.
 - نسب ومؤشرات تحليل الربحية.
- وتضم كل مجموعة من هذه المجموعات عدة نسب، وهي:

1 - تحليل السيولة:

تستخدم هذه المؤشرات للدلالة على قدرة البنك على الوفاء بمتطلبات المسحوبات (مباشرة أو من خلال المقاصة) وكذلك على مواجهة متطلبات الاحتياطات النقدية القانونية (الشماع، ص 109)¹. واستخدمنا مؤشرات السيولة التالية:

● نسبة الاحتياطات الأولية إلى ودائع تحت الطلب:

تتمثل أهمية هذا المؤشر في كونه يربط بين الاحتياطات الأولية والتي خصصت بشكل أساسي لمواجهة مسحوبات الودائع وخاصة الجارية منها وبين الودائع الجارية (تحت الطلب) التي تخضع للسحب الفوري من قبل المودعين، وبالتالي فهي تدل على قدرة البنك على مواجهتها.

● نسبة الاحتياطات الأولية إلى مجموع الودائع:

وتمتاز هذه النسبة عن سابقتها بالشمول بسبب ربط الاحتياطات الأولية بالودائع كلها (الودائع الجارية + الودائع لأجل + ودائع التوفير).

● نسبة الاحتياطات العاملة إلى مجموع الودائع:

الاحتياطات العاملة هي الاحتياطات الأولية بعد طرح الاحتياطي القانوني المحتفظ به في البنك المركزي، وهذا المقياس أكثر تشدداً من المقياسين السابقين بسبب طرح الاحتياطي القانوني النقدي لدى البنك المركزي.

● نسبة الاحتياطات الحرة إلى مجموع الودائع:

الاحتياطات الحرة = الاحتياطات العاملة - (إعادة الحسم لدى البنك المركزي + الاقتراض المباشر من البنك المركزي).
قد تكون الاحتياطات الحرة موجبة أو سالبة ولكنها كقيمة مطلقة مؤشر حساس و دقيق وصارم يعبر عن سيولة البنك.

● نسبة السيولة:

تعّد هذه النسبة مؤشراً واسعاً، فهي تساوي السيولة المتاحة وليس الفعلية مقسومة على مجموع المطالبات بحيث:

* السيولة المتاحة = الاحتياطات الأولية + الأوراق التجارية القابلة لإعادة الحسم لدى البنك المركزي + الأوراق المالية الحكومية.

* مطالبات البنك = الودائع بالعملة المحلية والأجنبية + شيكات وحوالات وخطابات اعتماد مستحقة الدفع ± المستحق للبنوك بعد إجراء المقاصة + القيم غير المغطاة من خطابات الضمان المصدرة.

إضافة إلى النسب السابقة لتحليل السيولة، يمكن إضافة بعض المؤشرات الثانوية مثل التكوين النسبي للاحتياطات الأولية أو التكوين النسبي للاحتياطات الثانوية ونسب الاحتياطات إلى مجموع الموجودات.

ويظهر الجدول التالي تطبيق النسب السابقة على البنوك المدروسة:

¹ - الشماع، خليل، عبد الله، خالد أمين، التحليل المالي للمصارف، اتحاد المصارف العربية، 1990.

جدول رقم (9-28): تطبيق النسب الخاصة بتحليل السيولة في البنوك المدروسة:

النسب	BNA	BADR	BDL	CPA	BEA	SGA
الاحتياطات الأولية × 100 الودائع تحت الطلب	%50	%54	%26	%115	%120	%230
الاحتياطات الأولية × 100 مجموع الودائع	%28	%27	%16	%25	%31	%83
الاحتياطات العاملة × 100 مجموع الودائع	%20	%6	%8	%20	%23	%74
الاحتياطات الحرة × 100 مجموع الودائع	%17-	%4,8	%4,1	%22	%23	%68
السيولة المتاحة × 100 مجموع المطالب	%19	%30	%23	%96	%53	%40

المصدر: التقارير السنوية والميزانية الختامية للبنوك المدروسة لسنة 2007.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة سيولة كانت في البنك الخاص SGA, BEA و CPA، حيث بلغت %230، و %120 و %115 على التوالي في البنوك الثلاث، وأن الاحتياطات الأولية في جميع البنوك المدروسة كافية لتغطية المسحوبات من الودائع تحت الطلب وكذلك الودائع الأخرى، حيث أن ودائع التوفير والودائع لأجل أيضا يمكن أن تتعرض للسحب من قبل المودعين.

ومع التشدد بمقاييس السيولة من خلال طرح الاحتياطي النقدي¹ لدى البنك المركزي وصولا إلى الاحتياطات العاملة، نجد أن النسب في البنوك المدروسة بدأت بالانخفاض لتصبح أقل من %30 في البنوك العمومية الخمسة، مما يعني أن نسبة السيولة لديها ضعيفة، حيث تعدّ هذه النسبة %30، النسبة القانونية للسيولة.

كما بلغت أعلى نسبة الاحتياطات العاملة إلى مجموع الودائع بلغت %74 في البنك الخاص. وللوصول للاحتياطات الحرة تطرح السندات المعاد حسنها لدى البنك المركزي والقروض المباشرة من البنك المركزي لتتوصل إلى نسبة الاحتياطات الحرة إلى مجموع الودائع وهو مؤشر دقيق للسيولة الفورية لدى البنك، فنجد أن هذه النسبة لازالت موجبة في جميع البنوك المدروسة ما عدى BNA، مما يعني استقرار نسب السيولة في البنوك المدروسة ما عدى BNA الذي يعتمد بشكل أكبر على البنك المركزي للحصول على سيولة نقدية مقارنة بالبنوك الأخرى. أما النسبة الأخيرة فهي مؤشر واسع ينظر إلى السيولة من منظار أشمل من خلال إضافة جزء من الاحتياطات الثانوية التي تتمتع بدرجة عالية من السيولة إلى الاحتياطات الأولية ونسبتها إلى مجموع المطالب، فنجد أن أعلى نسبة لها بلغت %96 في

.CPA

¹ في الجزائر حدد الاحتياطي القانوني على الودائع المصرفية بموجب المادة 93 من قانون النقد والقرض بنسبة لا تتعدى %28 من المبالغ المعتمدة كأساس لاحتسابه. وحسب التعليمات رقم 16-94 الصادرة بتاريخ 19 أبريل 1994 فإن البنوك والمؤسسات المالية ملزمة على الاحتفاظ بمبالغ معينة من الاحتياطات لديها في شكل ودائع لدى بنك الجزائر في ظل الشروط المذكورة في التعليمات الصادرة عن بنك الجزائر تحت رقم 73-94 بتاريخ 28 ديسمبر 1994 وذلك بهدف تنظيم السيولة في الاقتصاد الوطني. وحدد معدل الاحتياطي الإجمالي في هذه التعليمات بنسبة %2,5 على مجموع العناصر المذكورة في المادة الثانية في هذه التعليمات. وبعد ذلك رفعت نسبة الاحتياطي إلى %4 وفق التعليمات رقم 01-2001 الصادرة بتاريخ 11 فيفري 2001 عندما شعر البنك المركزي بتمادي المصارف التجارية في منح التسهيلات الائتمانية. وبعد تطبيق هذه التعليمات بحوالي عشرة أشهر فقط أصدر بنك الجزائر تعليمات أخرى تحت رقم 06-2001 برفع نسبة الاحتياطي لـ 4.25% انطلاقا من 25 ديسمبر 2001 وهذا يدل على رغبة البنك المركزي الجزائري بجعلها وسيلة هامة للتحكم في سيولة البنوك واستخدامها للحد من التضخم أو لمكافحة الانكماش، ولان الت عند هذا المستوى حتى الوقت الحاضر لكي تتوافق مع حاجات التنمية الاقتصادية والسياسة العامة للدولة.

إنّ نسب السيولة مؤشرات هامة بالنسبة للبنوك بسبب تعرض البنوك لطلبات سحب غير متوقعة من الودائع، ويجب على كل بنك أن يقدّر احتياجات السيولة من خلال التنبؤ بالطلب على القروض، ودراسة سلوك الودائع، وذلك حتى لا يضطر البنك إلى التصفية الإجبارية لأصوله، وما يترتب عن ذلك من مخاطر محتملة.

ويبدو من الجدول أنّ أفضل نسب السيولة وأكثرها توازناً في بنك (BADR) و(BDL)، لأنّ الإفراط في الاحتفاظ بالسيولة يقلل من عوائد البنك بسبب تجميد مبالغ أكثر وعدم استثمارها، فمن الضروري تحقيق التوازن بين السيولة والربحية لتحسين أداء البنك والاستفادة من السيولة والأموال المتاحة لتحقيق عوائد مرضية، ويمكن الوصول لهذا التوازن من خلال ربط نسب السيولة بالمؤشرات الخاصة بتحليل استخدامات الأموال الواردة في الجدول رقم (29) ومؤشرات تحليل الربحية الواردة في الجدول رقم (31).

2- تحليل استخدامات الأموال:

يستخدم مصطلح استخدام أو توظيف الأموال في التحليل المالي البنكي بمعناه الواسع ليشمل كل من الاحتياطات الثانوية والقروض والاستثمارات وغيرها من موجودات البنك المربحة.

وقد استخدم في البحث عدّة نسب أساسية للدلالة على سياسات التوظيف التي ينتهجها كل بنك ومتابعة تنفيذها، وهي:

- نسبة الموجودات المربحة إلى مجموع الموجودات:

تعبّر هذه النسبة عن الأهمية النسبية للموجودات المربحة إلى مجموع الموجودات، وهي تعبّر أيضاً عن قدرة البنك على مواجهة المخاطر مستقبلاً، لاسيما وأنّ قسم من هذه الموجودات يجمع بين متطلبات السيولة ومتطلبات الربحية.

- نسبة القروض إلى مجموع الودائع:

بما أنّ القروض هي أهم الموجودات المربحة، والودائع أهم مصدر لتمويل البنك، فإنّ هذه النسبة مهمّة جداً لقياس النشاط من خلال العلاقة بين القروض والودائع، حيث يشير ارتفاع هذه النسبة لتوجه سياسات البنك نحو استخدام أمواله بشكل أكفأ واستيعاب الاحتياطات الفائضة في القروض.

- نسبة مكونات الاستثمار ومجموعها إلى مجموع الودائع:

تشكل مكونات الاستثمارات ثاني أهم عنصر من الموجودات المربحة للبنك، ويمكن حساب نسبتها على مجموع الودائع، لكي تعبّر عن توجه البنك لاستخدام الودائع في هذا النوع من الموجودات، ويمكن حساب نسبة كل مكونات الاستثمارات إلى مجموع الودائع لمعرفة ذلك الجزء من الودائع الذي تمّ توظيفه فيها.

- نسبة الموجودات المربحة إلى الأموال المتاحة:

تستخدم هذه النسبة كمؤشر إجمالي لسياسة توظيف الأموال في البنك، حيث تتكون الموجودات المربحة من القروض والاستثمارات.

وتساوي الأموال المتاحة = مجموع مصادر الأموال - الموجودات الثابتة.¹

● دوران مجموع الموجودات:

يمكن حساب دوران مجموع الموجودات عن طريق ربطها بالإيرادات الإجمالية للبنك وتساوي:

الإيرادات الإجمالية

مجموع الموجودات

¹ - تمّ طرح الموجودات الثابتة لأنها تقلل من مجموع الأموال الممكن استخدامها في الموجودات المربحة.

حيث يكون الناتج أقل من (1) عدد صحيح، أي أقل من مرة واحدة، وذلك بسبب طبيعة الإيرادات الإجمالية في البنك. ويظهر الجدول رقم (29) تطبيق النسب الخاصة بتحليل استخدامات الأموال على البنوك المدروسة.

الجدول رقم (29): تطبيق النسب الخاصة بتحليل استخدامات الأموال في البنوك المدروسة.

SGA	BEA	CPA	BDL	BADR	BNA	النسب المطبقة
%14	%11	%9	%13	%74	%28	$\frac{100 \times \text{الموجودات المرهجة}}{\text{مجموع الموجودات}}$
%14	%3	%1	%17	%80	%53	$\frac{100 \times \text{القروض}}{\text{مجموع الودائع}}$
%2	%10	%10	%9	%7	%11	$\frac{100 \times \text{الاستثمارات}}{\text{مجموع الودائع}}$
%14	%15	%9	%16	%75	%28	$\frac{100 \times \text{الموجودات المرهجة}}{\text{الأموال المتاحة}}$
0,05 مرة	0,03 مرة	0,01 مرة	0,06 مرة	0,05 مرة	0,04 مرة	$\frac{\text{الإيرادات الإجمالية}}{\text{مجموع الموجودات}}$

المصدر: التقارير السنوية والميزانية الختامية للبنوك المدروسة لسنة 2007.

نجد في الجدول السابق أن أكبر نسبة موجودات مرهجة مقارنة بمجموع الموجودات في (BADR) وتشكل الموجودات المرهجة ما نسبته 74% من إجمالي موجودات البنك، وهي نسبة كبيرة مقارنة بمثيلاتها في البنوك الأخرى، مما يعني أن (BADR) يقوم بتوظيف أمواله بهدف تحقيق عائد أكبر من خلال اعتماده على الاقتراض، ويؤكد ذلك ارتفاع نسبة القروض الممنوحة إلى إجمالي الودائع والتي بلغت أعلى نسبة أيضا وهي 80%، مما يدل على أن (BADR) يتجه نحو استخدام أمواله بشكل أكفأ من خلال استيعاب الاحتياطات الفائضة بتوظيفها في القروض.

أما نسبة الموجودات المرهجة إلى الأموال المتاحة فارتفعتا يعني تحسن في نشاط البنك لأنه يتجه نحو توظيف الأموال المتاحة لديه في الموجودات المرهجة وأعلى نسبة كانت لـ BADR، حيث بلغت 74%، وهذا يفسر انخفاض نسب السيولة في BADR، لكنها تبقى ضمن الحدود المعقولة مع اتجاه البنك لاستثمار السيولة المتاحة لديه بهدف الحصول على عوائد إضافية. وهنا لا بد من مراعاة المخاطر المتعلقة بالإقراض، إذ أنها تحمل درجة مخاطرة أعلى من الاستثمارات الأخرى، إذ لم تكن القروض مدروسة بشكل جيد ولم يحصل البنك على الضمانات الكافية لقاء هذه القروض، وتعطي النسب الخاصة بتحليل الربحية هذه النقطة من خلال دراسة العائد وحسائر القروض.

وتفاوتت نسبة توظيف البنوك الأخرى للأموال المتاحة في الموجودات المرهجة، حيث بلغت أقل في CPA بنسبة 9%، وفي BEA نسبة 11%، والبنك الخاص 14% بسبب فائض السيولة لديهم الذي يتبين عند دراسة النسب الخاصة بالسيولة. وأخيرا، كلما ارتفع معدّل دوران موجودات البنك دلّ ذلك على تحسن أداء البنك، فمن خلال ربط موجودات البنك بالإيرادات المحققة نصل إلى معدّل دوران الموجودات، ويبدو أن أعلى نسبة بلغت 0,06 مرة في BDL، يليه BADR والبنك الخاص بنسبة 0,05، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط هذا المؤشر بنسب تحليل الربحية للوصول لحقيقة الإيرادات الإجمالية ومقابلتها بالنفقات الخاصة لنفس السنة.

3- تحليل الرفع المالي ورأس المال:

تشير مجموعة النسب الخاصة بالرفع المالي إلى مزيج الودائع وأجائها، والعلاقة بين الأموال المملوكة وكل من الودائع والأموال المقرضة، أما النسب الخاصة بمتانة رأسمال فتحدد العلاقة بين حقوق الملكية من جهة، وبين كل من الودائع

والموجودات، وتستمد هذه المجموعة من النسب أهميتها من أن الرأسمال البنكي يخدم مجموعة من الأغراض هي:

- امتصاص الخسائر الناتجة عن عمليات البنك وحماية المودعين من مخاطرها.
 - تدعيم ثقة المودعين في قدرة البنك على مواجهة المشاكل المتعلقة بالطلب غير المتوقع على السيولة أو الخسارة غير المتوقعة.
 - تمويل شراء الموجودات الثابتة.
 - تمكين البنك من توسيع حجم الودائع بدون الإحلال بالنسب التي يشترطها البنك المركزي.
 - تمكين البنك في الاستثمار في الأوراق المالية قياساً برأسمال البنك.
- وقد ازدادت أهمية متانة رأسمال البنكي خصوصاً بعد أزمة المديونية التي تعرضت لها البنوك في مختلف أنحاء العالم، ويتجلى ذلك بالحدود الدنيا للعلاقة بين رأسمال البنكي وشرائح الموجودات المرجحة بالمخاطرة، والتي فرضتها لجنة بازل منتصف 1988 ليتم تنفيذها تدريجياً حتى تصبح نافذة بالكامل اعتباراً من 1993/1/1 (الشماع، ص 168).
- وأهم النسب الخاصة بتحليل الرفع المالي ورأسمال:
- تركيب الهيكل المالي:
- يتكون الهيكل المالي للبنك من الودائع وغير الودائع وحقوق الملكية، وكلما ارتفعت نسبة الودائع إلى مجموع مصادر التمويل ارتفعت مخاطرة البنك (مع تفاوت المخاطرة بحسب طبيعة الودائع).
- مزيج الودائع:
- يفيد تحليل مزيج الودائع (جارية، ثابتة، توفير) في تحديد طبيعة التزامات البنك تجاه المودعين.
- عدد مرات الودائع إلى رأسمال والعلاقة مع مجموع المطلوبات والموجودات المربحة:
- وهو مضاعف اتفق تقليدياً في العديد من الدول العربية على أنه لا يتجاوز 16 ضعفاً كحدّ أقصى (الشماع، ص 172)، بحيث تحوّل الودائع التي تتجاوز هذا السقف بالكامل إلى البنك المركزي، وتشمل هذه النسب:

❖ مجموع الودائع

حقوق الملكية

❖ مجموع المطلوبات

مجموع حقوق الملكية

❖ مجموع الودائع

مجموع الموجودات المربحة

● نسب الرفع المالي:

أهم النسب لقياس الرفع المالي نجد:

❖ مجموع الودائع

حقوق الملكية

❖ الأموال المقرضة

حقوق الملكية

وتقارن هاتين النسبتين بما يقابلهما من نسب محددة من قبل السلطة الرقابية أو بالمعايير البنكية السائدة لهذا النوع من العمل البنكي، وأن ارتفاع هاتين النسبتين يعني ازدياد مخاطر سيولة البنك وانخفاض متانة رأسماله، ويعتمد ذلك على نمط توظيف أموال البنك في القروض والاستثمارات.

ويظهر الجدول رقم (30) تطبيق النسب الخاصة بتحليل الرفع المالي ورأس المال على البنوك المدروسة.

الجدول رقم (30): تطبيق النسب الخاصة بتحليل الرفع المالي ورأس المال في البنوك المدروسة:

النسب المطبقة	BNA	BADR	BDL	CPA	BEA	SGA
النسب المطبقة						
الودائع $\times 100$	%43	%87	%63	%82	%80	%88
مجموع مصادر الأموال						
الودائع الجارية $\times 100$	%63	%51	%60	%21	%22	%33
مجموع الودائع						
الودائع الثابتة $\times 100$	%35	%51	%42	%75	%76	%69
مجموع الودائع						
مجموع الودائع	2,5 مرة	16 مرة	4 مرة	27 مرة	28 مرة	14 مرة
حقوق الملكية						
مجموع المطلوبات	7 مرة	19 مرة	6 مرة	32 مرة	33 مرة	16 مرة
حقوق الملكية						
مجموع الودائع $\times 100$	%151	%118	%381	%1010	%1012	%585
الموجودات المربحة						
مجموع الودائع $\times 100$	%330	%1490	%390	%2846	%2850	%1311
حقوق الملكية						
الأموال المقرضة $\times 100$	%1	%3	%65	%30	%32	%195
حقوق الملكية						

المصدر: التقارير السنوية والميزانية الختامية للبنوك المدروسة لسنة 2007.

إن ارتفاع نسبة الودائع إلى مجموع مصادر التمويل يعني ارتفاع مخاطرة البنك، لأن الودائع تتمتع بدرجة مخاطرة أعلى من باقي مصادر التمويل، ونلاحظ اعتماد البنك الخاص بدرجة كبيرة على الودائع كمصدر تمويل، حيث بلغت النسبة فيه 88% وهذا راجع إلى رأسمال يبلغ 36,2 Md € في ديسمبر 2009 وهو أكثر بكثير من البنوك الأخرى.

إن ارتفاع نسبة المخاطرة حسب هذه النسبة يتفاوت حسب طبيعة الودائع (ثابتة أو جارية)، لذلك يجب دراسة تركيب الودائع في البنوك من خلال نسبتها إلى مجموع الودائع، وعلى هذا نجد أن أغلبية ودائع BNA هي ودائع جارية بينما أغلبية ودائع CPA و BEA و SGA ودائع ثابتة، وتظهر ودائع BADR نوعاً ما من التوازن.

إن قبول أي ودیعة من قبل البنك يجب أن يكون مرهوناً بقدرة البنك على توظيف هذه الودیعة واستعمالها استعمالاً مربحاً، وإلا فإن البنك سيتعرض للخسارة. وتشكل الودائع الثابتة مصدر تمويل أكثر ثباتاً واستقراراً من الودائع الجارية، ويمكن للبنك استثمارها وتوظيفها لتحقيق عوائد تغطي تكاليفها وتحقق فائض للبنك، من جهة أخرى فهي تكلف البنك تكاليف ثابتة أقل من الودائع الجارية وتؤثر تكاليف الودائع على الرفع المالي للبنك، ويمكن القول أن ارتفاع نسبة الودائع الثابتة مقارنة بالودائع الجارية يعني قدرة البنك على استثمار المزيد من الأموال مع مخاطرة أقل.

أما بالنسبة لمضاعف الودائع على حقوق الملكية فنجد أنه تجاوز 16 مرة في CPA و BEA وهذا يؤدي إلى ازدياد مخاطر التمويل فيه.

أيضاً نلاحظ ارتفاع نسبة مجموع المطلوبات إلى حقوق الملكية بشكل كبير في CPA و BEA، مقارنة بالبنوك الأخرى. إن ارتفاع نسبة مجموع الودائع إلى الموجودات المربحة يعني توظيف نسبة أقل من الودائع في مثل هذا النوع من الموجودات،

ونلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 1012 في BEA ويليهما في CPA و SGA وأفضل نسبة كانت في BADR حيث بلغت 118%.

وهذه النتائج تؤكد ما وجدناه عند تحليل استخدامات الأموال في البنوك المدروسة، وأخيراً تظهر النسبتان الخاصتان بالرفع المالي ارتفاع نسبة الودائع من حقوق الملكية مقارنة بالاقتراض، وذلك في جميع البنوك المدروسة وبلغت أعلى نسبة لها في BEA حيث بلغت 2850%، أي أن الودائع تشكل القسم الأعظم من هيكل التمويل في البنك، بينما بلغت أعلى نسبة للاعتماد على الاقتراض كمصدر تمويل في البنك الخاص، وبلغت 195% مقارنة بحقوق الملكية. إن ارتفاع هاتين النسبتين مؤشر على ازدياد مخاطر سيولة البنك، وكلما ازداد رأسمال البنك انخفضت هاتان النسبتان، وانخفضت بالتالي مخاطر سيولة البنك.

4- تحليل الربحية:

يمكن استخدام المؤشرات التالية لتحليل الربحية:

- النسب المتوية التي تربط بين تحقيق الدخل أو تحمل النفقات وبين مجموع الموجودات: ويفيد حساب هذه النسب في تحديد الاتجاهات العامة لربحية البنك تبعاً للمقاييس الإجمالية المتحققة من عملياته التشغيلية، وأهمها:

نفقات الفوائد × 100

$$\frac{\text{نفقات الفوائد}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100 =$$

مجموع الموجودات

دخل الفوائد × 100

$$\frac{\text{دخل الفوائد}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100 =$$

مجموع الموجودات

❖ دخل الفوائد الصافي بعد التعديل بنفقات خسائر القروض إلى مجموع الموجودات.

- النسب المتوية التي تربط بين تحقيق الدخل (تحمل النفقات) وبين مجموع الموجودات المرهبة:

تختلف هذه المؤشرات عن المجموعة السابقة باستبدال الموجودات المرهبة مكان الموجودات، والتي تتكون من (الاحتياطات الثانوية + القروض + الاستثمارات)، وذلك اعتماداً على أن الدخل يأتي من الموجودات التي تولد العائد، ويمكن استخدام هذه النسب بالشكل التالي:

❖ دخل الفوائد × 100

مجموع الموجودات المرهبة

❖ نفقات الفوائد × 100

مجموع الموجودات المرهبة

❖ (دخل الفوائد - نفقات الفوائد) × 100

مجموع الموجودات المرهبة

- الأهمية النسبية للموجودات المرهبة، ونسبة الكفاية وتغطية الأعباء الإدارية:

يمكن قياس الأهمية النسبية للموجودات المرهبة من خلال ربطها بمجموع الموجودات على النحو التالي:

❖ (الموجودات المرهجة) $\times 100$

مجموع الموجودات

وتقيس الكفاءة التشغيلية مدى كفاءة البنك في استخدام موارده البشرية والمادية وغيرها من الموارد غير المادية، وترتبط بين الأعباء التشغيلية (نفقات غير الفائدة) والدخل الصافي للبنك وتساوي:

❖ (نفقات غير الفوائد) $\times 100$

دخل الفوائد الصافي المعدل بخسائر القروض + دخل غير الفوائد

وأما نسبة تغطية التكاليف الإدارية فهي تسمى أحيانا "هامش التكلفة الثابتة" أو تغطية التكلفة الثابتة، وتساوي:

❖ (دخل غير الفوائد - نفقات غير الفوائد) $\times 100$

الموجودات المرهجة

و يتوقع أن تبقى هذه النسبة مستقرة، لأنَّ عوائد رسوم الخدمات لا تتغير بسرعة عبر الوقت، كما أنَّ الأعباء لا تتغير بسرعة إلا إذا تمت عملية إعادة هيكلة البنك وموارده البشرية والمباني التي يشغلها وغير ذلك من تكاليف إدارية.

● نسبة الفوائد المدفوعة إلى الودائع:

تعتبر الودائع أهم مصادر تمويل البنك بعد حقوق الملكية ويمكن استخدام نسب عديدة تربط بين نفقات الفوائد ومصادر التمويل المتعلقة بهما، وأهم هذه النسب:

❖ نفقات الفوائد على الودائع $\times 100$

مجموع الودائع

● تحليل مكونات الإيرادات الإجمالية:

يمكن استخدام نسب الفوائد المكتسبة إلى الإيرادات الإجمالية لمعرفة درجة اعتماد البنك على هذا المصدر من الإيرادات قياسا بمصادر الدخل الأخرى.

❖ دخل الفوائد $\times 100$

الإيرادات الإجمالية

● تحليل العلاقة بين النفقات الأساسية والإيرادات الإجمالية:

تعتبر نفقات الفوائد أهم فقرة من النفقات لأنَّ البنك يحصل على معظم مصادر أمواله بعد دفع تكلفة الفوائد عليها:

❖ نفقات الفوائد $\times 100$

الإيرادات الإجمالية

❖ نفقات غير الفوائد $\times 100$

الإيرادات الإجمالية

إضافة للنسب السابقة يمكن استخدام مقياس العائد على حق الملكية ROE، والذي يساوي الدخل الصافي / رأسمال، لقياس الأداء الكلي للبنك (الشعار، ص 275).

ويظهر الجدول رقم (9-31) تطبيق النسب الخاصة بتحليل الربحية على البنوك المدروسة.

جدول رقم (9-31): تطبيق النسب الخاصة بتحليل الربحية في البنوك المدروسة:

SGA	BEA	CPA	BDL	BAD R	BNA	النسب المطبقة
%2	%4	%3.5	%3	%2	%1	$\frac{\text{نفقات الفوائد} \times 100}{\text{مجموع الموجودات}}$
%3	%5	%4.5	%5	%5	%4	$\frac{\text{دخل الفوائد} \times 100}{\text{مجموع الموجودات}}$
%0.8	%1.7	%1	%5-	%3	%3	$\frac{\text{(دخل الفوائد الصافي - خسائر القروض)} \times 100}{\text{مجموع الموجودات}}$
%21	%57	%55	%30	%7	%14	$\frac{\text{دخل الفوائد} \times 100}{\text{مجموع الموجودات الربحية}}$
%15.4	%43	%42	%21	%3	%5	$\frac{\text{نفقات الفوائد} \times 100}{\text{مجموع الموجودات الربحية}}$
%6	%11	%13	%37-	%4	%8.5	$\frac{\text{(دخل الفوائد الصافي - خسائر القروض)} \times 100}{\text{مجموع الموجودات الربحية}}$
%15.3	%8.5	%8	%17	%75	%28	$\frac{\text{الموجودات الربحية} \times 100}{\text{مجموع الموجودات}}$
%60	%37.5	%37	%37-	%18	%7.4	$\frac{\text{نفقات غير الفوائد} \times 100}{\text{(دخل الفوائد الصافي - خسائر القروض + دخل غير الفوائد)}}$
%3-	%0.7	%1	%13-	%0.3-	%5.8-	$\frac{\text{(دخل غير الفوائد - نفقات غير الفوائد)} \times 100}{\text{الموجودات الربحية}}$
%3	%4	%3.7	%6	%3	%1.2	$\frac{\text{نفقات الفوائد على الودائع} \times 100}{\text{مجموع الودائع}}$
%96	%86	%85	%90	%91	%82	$\frac{\text{دخل الفوائد} \times 100}{\text{الإيرادات الإجمالية}}$
%5	%12	%11	%8	%7	%14	$\frac{\text{دخل غير الفوائد} \times 100}{\text{الإيرادات الإجمالية}}$
%68	%66	%65	%58	%41	%28	$\frac{\text{نفقات الفوائد} \times 100}{\text{الإيرادات الإجمالية}}$
%18	%13	%12	%42	%10	%50	$\frac{\text{نفقات غير الفوائد} \times 100}{\text{الإيرادات الإجمالية}}$

المصدر: التقارير السنوية والميزانية الختامية للبنوك المدروسة لسنة 2007.

تستمد المؤشرات الثلاثة الأولى أهميتها من أن الفوائد المقبوضة أهم مصدر لإيرادات البنك وأن الفوائد المدفوعة أهم تكلفة للبنك، وبالتالي فإن ربط نفقات الفوائد وإيراد الفوائد وصافيتها بمجموع الموجودات يفيد في إدارة الأموال أو بإدارة المنتجات المستندة للأموال (للأرصدة)، وبالنظر إلى المؤشرات معا يتضح كم استترفت نفقات الفوائد من الدخل المتأتي من الفوائد ليترك الصافي كمؤشر نهائي لتفاعل المتغيرين معا.

من الجدول السابق، حقق كل من (BNA) و (BADR) أعلى نسبة لدخل الفوائد الصافي: بعد التعديل بخسائر القروض إلى مجموع الموجودات والتي بلغت 3%، أي أن البنكين يستفيدان من حجم الودائع لديهما في إنتاج دخل صاف للفوائد. وتظهر نفس النسبة منخفضة في (CPA) حيث بلغت 1% وأحد الأسباب هو ارتفاع نسبة الودائع إلى مجموع مصادر

الأموال لديه والتي بلغت 82% وكذلك انخفضت النسبة في (SGA) لتبلغ 0.8%، وهذا يدل على أن البنكين (CPA و SGA) لا يقومان بتوظيف الودائع لديهما بالشكل الأمثل للحصول على عوائد جيدة، ويؤكد ذلك ما حصلنا عليه في الجدول رقم (26)، بأن نسبة الموجودات المربحة إلى الأموال المتاحة كانت في أقل مستوى لها في CPA و SGA. أما BDL وعلى الرغم من أنه حقق عوائد مرتفعة من دخل الفوائد إلا أن خسائر القروض امتصت هذه العوائد وحولتها إلى خسائر، أي أن العوائد التي يحققها BDL على شكل فوائد غير مجددة بسبب خسائر القروض التي تفوق الدخل الصافي من الفوائد.

وباستبدال الموجودات المربحة بالموجودات في النسب السابقة وذلك لأنها هي التي تولد العائد نجد ما يلي:

- استمرار انخفاض النسبة في BDL لتصل إلى (-37%) مما يدل على التوظيف السيئ لأموال البنك في موجودات غير مربحة تؤدي لتآكل أمواله.

- أعلى نسبة في CPA، على الرغم من انخفاض نسبة الموجودات المربحة إلى إجمالي الموجودات والتي بلغت 8%، أي أن CPA يستطيع أن يحصل على عوائد مرتفعة على الرغم من توظيفاته القليلة وعليه أن يستفيد من السيولة المتاحة لديه للحصول على المزيد من العوائد، ومن جهة أخرى فإن CPA يركز في استثماراته على الموجودات الخالية من المخاطرة الائتمانية مثل سندات الدولة.

بالنسبة للكفاءة التشغيلية نجد أن المؤشر الخاص بها في البنوك المدروسة بأدنى قيمة في BADR ويبلغ 18%، هذا يدل على أن BADR يتمتع بأعلى كفاءة في استخدام موارده البشرية والمادية وغيرها مقارنة بالبنوك الأخرى ويليها CPA بنسبة 37%، وأعلى نسبة في BNA بلغت 74.2% مما يعد مؤشراً على ضعف كفاءة استخدام موارده المختلفة.

المؤشر التالي هو نسبة تغطية التكاليف الإدارية ويساوي صافي الدخل من غير الفوائد إلى الموجودات المربحة، ونجد في الجدول السابق أن نفقات غير الفوائد أعلى من دخل غير الفوائد في جميع البنوك باستثناء CPA والذي بلغت النسبة لديه 1%.

وبالنسبة لمؤشر نفقات الفوائد على الودائع إلى مجموع الودائع، نجد أن أعلى نسبة في BDL، حيث بلغت 6% وهذا مؤشر على ازدياد نفقات الفوائد الخاصة بالودائع مقارنة بالبنوك الأخرى.

وأخيراً نستخدم نسبة مكونات الإيرادات من فوائد وغير الفوائد إلى إجمالي الإيرادات لمعرفة درجة اعتماد كل بنك على مصدر إيراد معين، فنجد أن كل البنوك المدروسة تعتمد على دخل الفوائد بنسبة عالية لا تقل عن 82% وهذا يعود لطبيعة عمل البنوك التي تمارس الأعمال المصرفية التقليدية للحصول على الفوائد وعدم توفر مجالات لتستثمر فيها البنوك أموالها مثل سوق الأوراق المالية، بينما أعلى نسبة للدخل من غير الفوائد كانت في BNA، وبلغت 14% نتيجة حصوله على إيرادات أخرى.

كذلك يوضح الجدول السابق تقييم النفقات بين نفقات الفوائد ونفقات غير الفوائد لنجد أن أعلى نسبة لنفقات غير الفوائد في BNA وهذا يرتبط بنسبة الكفاءة التشغيلية الضعيفة فيه، بينما أقل نسبة كانت في BADR (10%) وهي ترتبط بنسبة الكفاءة التشغيلية الجيدة لهذا البنك.

- علاقة المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء:

تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البنوك المدروسة بالمؤشرات المالية، وكذلك إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البنوك المدروسة بالمؤشرات غير المالية من وجهة نظر كل العينات، وذلك بمقارنة أوساط إجابات الاستبانات الموزعة على

كل هذه الفئات لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أوساط الإجابات من وجهة نظر كل فئة بالنسبة للبنوك المدروسة.

وبعد تطبيق الاختبار تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (9-32): تحليل التباين بين البنوك المدروسة بالنسبة للمؤشرات المالية وغير المالية.

مصدر التباين	F	مستوى الدلالة Sig
المؤشرات المالية	11.121	0.00
المؤشرات غير المالية:		
العينة الأولى: مدراء البنوك	12.183	0.00
العينة الثانية: موظفو البنوك	4.318	0.001
العينة الثالثة: عملاء البنوك	34.411	0.00

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول السابق، نلاحظ أنه يوجد تباين ذو دلالة إحصائية بين أوساط إجابات أفراد كل عينة في البنوك المدروسة، فسيتم ترتيب البنوك من وجهة نظرهم بناء على اختبار t للعينة الواحدة، حيث تم احتساب الوسط الحسابي لإجابات الاستبانات الموزعة على العينات الثلاث لكل بنك من البنوك المدروسة، يمكن ترتيب البنوك المدروسة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9-33): ترتيب البنوك المدروسة حسب المؤشرات المالية وغير المالية:

البنك	المؤشرات المالية	الترتيب	المؤشرات غير المالية حسب رأي أفراد العينة 1	الترتيب	المؤشرات غير المالية حسب رأي أفراد العينة 2	الترتيب	المؤشرات غير المالية حسب رأي أفراد العينة 3	الترتيب
BNA	35.81	5	308.01	3	225.83	5	53.96	5
BADR	43.02	2	375.96	2	246	4	60.1	2
BDL	30.93	6	268	6	221.91	6	51.93	6
CPA	40.13	4	295.91	5	248.83	3	56.98	4
BEA	41.09	3	296.02	4	249.5	2	57.02	3
SGA	53.86	1	391	1	276.69	1	99.96	1

المصدر: نتائج الدراسة

يتبين من الجدول السابق أن البنك الخاص (SG) حصل على المرتبة الأولى في تقييم أدائه باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية من وجهة نظر أفراد العينات الثلاث، و(BADR) في المرتبة الثانية في استخدام المؤشرات المالية وغير المالية من وجهة نظر العينة الأولى والعينة الثالثة، أما حسب أفراد العينة الثانية فهو يأتي في المرتبة الثالثة. وحصل (BEA) على المرتبة الثالثة من حيث استخدامه للمؤشرات المالية واستخدامه للمؤشرات غير المالية حسب عملائه.

أما CPA فقد حصل على المرتبة الرابعة من حيث استخدامه للمؤشرات المالية واستخدامه للمؤشرات غير المالية حسب عملائه.

وبالنسبة ل BNA فهو الخامس من حيث استخدامه للمؤشرات المالية وغير المالية حسب رأي أفراد العينة الثانية والثالثة. ويأتي في الأخير BDL في المرتبة السادسة من حيث استخدام المؤشرات المالية وغير المالية من وجهة نظر أفراد العينات الثلاث.

وفي حالة وجود تعارض بين رأي أفراد العينات الثلاث يعتمد رأي عملاء البنوك على اعتبار أنهم المستفيدون من خدمات هذه البنوك وهم يقدمون آراءهم حسب جودة ونوعية الخدمات المقدمة لهم فقط، كما أن رأيهم يتوافق مع أغلبية النتائج

التي تم التوصل إليها، ويمكن الاستفادة من هذا الترتيب لدعم البنوك الناجحة ومساعدة البنوك الأخرى على معالجة نقاط الضعف الموجودة لديها بهدف تطوير وتدعيم الجهاز البنكي الجزائري بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أما المرحلة الأخيرة من التحليل الإحصائي، فهي الاعتماد على معامل ارتباط Person لاختيار العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية في مل بنك، ولقد ظهرت نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (9-34): العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية في البنوك المدروسة.

معامل ارتباط Person	البنك
0.310	BNA
0.688	BADR
0.761	BDL
0.589	CPA
0.590	BEA
0.717	SGA

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول السابق، نجد أن العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية موجبة وقوية في البنك الخاص و BDL (لأن معامل ارتباط Person أكبر من 70%)، بمعنى أ، استخدام المؤشرات المالية أو غير المالية يؤدي للوصول إلى النتائج نفسها عند تقييم أداء البنكين، وأن ترتيب هذين البنكين لا يختلف بناء على المؤشرات المالية وغير المالية. أما بالنسبة ل BNA و BADR و CPA و BEA، فالعلاقة موجبة بين المؤشرات المالية وغير المالية لكنها ليست قوية، ويفسر ضعف هذه العلاقة ما ورد في الجدول (34) من تباين في ترتيب البنوك الثلاث وفقا لآراء العينات الثلاث، وتباين شدة العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية في البنوك الثلاثة، فهي أقوى في BADR، يليه CPA ثم BNA. وتعتبر هذه النتيجة من أهم النتائج التي تؤكد على ضرورة زيادة اهتمام البنوك الوطنية بالمؤشرات النوعية إلى جانب المؤشرات المالية لتحسين أدائها وتطويره أسوة بالبنك الخاص الذي تمت دراسته إلى جانب البنوك العمومية بهدف المقارنة ومعرفة المركز التنافسي لهذه البنوك، حيث أن الأقدمية التي تتمتع بها البنوك العمومية كنقطة قوة سوف يضعف تأثيرها على مر الزمن، وتصبح هذه البنوك مجبرة على تحسين أدائها وتطويره بما يتوافق مع التطور الذي تتمتع به البنوك الخاصة من جهة، وعلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من جهة أخرى لهدف رفع درجة رضى العملاء والاحتفاظ بولائهم للبنوك العمومية.

III- نموذج مقترح لتقييم أداء البنوك العمومية:

بعد البحث والإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء في القطاع المصرفي، وبناء على المحاور المكونة لبطاقة القياس المتوازن للأداء، نقدم نموذج مقترح لتقييم أداء البنوك العمومية في الجزائر، والذي سوف نوضحه في هذا الجزء على النحو التالي:

1 تحديد الرؤية والرسالة:

يتوقف نجاح أية منظمة في المدى الطويل على وجود رؤية شاملة مشتركة لأن رسالة وغاية المنظمة سيتم بناؤها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يساهم في تركيز اهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة. ومن أهم الطرق التي يجب مراعاتها لصياغة الرؤية هي:

- الطرق التي سيؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المنظمة مستقبلا.
- تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور.

- معدل السرعة التي يجري بها تطور وتغير العمل (المغربي، ص140)

أما الرسالة فهي تحدد سبب وجود المنظمة وكيف تحقق رؤيتها، حيث تحتوي رسالة المنظمة على وصف الاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها، فمثلا تهتم بجودة المنتج أو مواقع التسهيلات المقدمة أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة.

وفي الواقع حددت بعض البنوك العمومية المدروسة رؤية ورسالة خاصة بها تتمثل في:

- رؤية البنك الوطني الجزائري (BNA): الخدمة الأمثل والأسرع والانتشار الواسع داخليا.

- رسالة البنك الوطني الجزائري (BNA): توفر الأمان وثقة بلا حدود.

وبناء على ذلك يجدد BNA إستراتيجيته المعتمدة على الانتشار والمنافسة والاتجاه إلى الصيرفة الإلكترونية والاعتماد على نظام حديث مؤتمت وإلغاء النظام القديم والتنويع نوعا ما في الإقراض والتدريب والتأهيل لجميع العاملين.

- رؤية البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR): بنك شامل قيادي، يقدم خدمات بنكية، واستشارية، وتدريبية بجودة عالية وذلك بالاعتماد على الإطارات المصرفية المتميزة وعلى التكنولوجيا المتقدمة لينافس البنوك العالمية.

- رسالة البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR): انطلق البنك لخدمة جميع الشرائح الصغيرة والمتوسطة في المجتمع (الفلاحين) وصولا إلى مجتمع الأعمال، وهو يقدم الآن

كافة الخدمات البنكية المتطورة ضمن إستراتيجية التحول إلى بنك شامل يعمل بكفاءة عالمية وبتوسع متسارع لخدمة الاقتصاد الجزائري ضمن قيم التعاون والمصادقية والمشاركة.

ويحدد البنك إستراتيجيته على أنها التحول بالبنك من بنك متخصص بخدمة شريحة واحدة إلى بنك شامل يقوم بتقديم كافة الخدمات البنكية لجميع الشرائح والقطاعات.

2 - تحليل SWOT:

إن تحليل SWOT، هو اختصار لتحليل نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) ومجالات الفرص (Opportunities) ومجالات التحديات (Threats)، يعد عملية هامة بالنسبة للبنوك لأنها المحدد الأساسي لأية إستراتيجية يمكن للبنك إتباعها، ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ودراسة الاتجاهات في الصناعة المصرفية ومراجعة المعلومات الداخلية، إلى جانب استخدام المدراء لرأيهم وخبراتهم. تقع مواطن الضعف والقوة في ظل العوامل البيئية الداخلية ويمكن تحديدها حسب التقارير السنوية للبنوك المدروسة كما يلي:

جدول رقم (9-35): نقاط القوة والضعف في بعض البنوك المدروسة:

البنك	نقاط القوة	نقاط الضعف
BNA	<ul style="list-style-type: none"> - أكبر البنوك من حيث مجموع الأصول - شبكة واسعة من الفروع - وجود إدارة عليا ذات توجه إصلاحي - سيولة عالية، لكن مع قدر كبير من رأسمال الخامل. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف معايير الحكم الراشد والبناء المؤسسي - قلة التنوع في مصادر الدخل - ضعف الربحية وعدم وضوح كفاية رأسمال - الإفراض المعتمد على الضمانات وضعف إدارة المخاطر.
BADR	<ul style="list-style-type: none"> - سمعة طيبة - إدارة تتمتع بكفاءة عالية - تكنولوجيا متقدمة - قروض مضمونة بشكل جيد. 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية شبكة الفروع - عدم القدرة على تقديم رواتب منافسة.
BDL	<ul style="list-style-type: none"> - ترى الإدارة أن خبرات العاملين جيدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تخصيص مؤونات كافية للقروض المتعثرة - ضعف الإجراءات من حيث تقييم الضمانات ومتابعة التحصيل.
CPA	<ul style="list-style-type: none"> - انتشار واسع للفروع - الخدمات موجهة للشرائح الأقل دخلا. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الأجور الذي يزيد من صعوبة الاحتفاظ بالإطارات - قدم التكنولوجيا المستخدمة - الحاجة إلى عدد من الموظفين ذوي الكفاءات العالية في بعض الوكالات.

المصدر: من إعداد الباحثة

أما التحديات والفرص فهي تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية، ويمكن تحديدها بما يلي:

- التحديات:

- 1 - دخول البنوك الخاصة إلى السوق مما يؤدي إلى تقليص الحصة السوقية للبنوك العمومية.
- 2 - تستقطب البنوك الخاصة الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءات عالية من خلال تقديم رواتب وتعويضات مرتفعة مقارنة مع البنوك العمومية.
- 3 - للتقدم السريع للتكنولوجيا، مما يفرض على البنوك العمومية تحديث تقنياتها المستخدمة بشكل مستمر والدخول في مجال الصيرفة الإلكترونية.

- الفرص المتاحة:

1 - إن الثقة الكبيرة التي يليها العملاء للبنوة العمومية بسبب ضمانة الدولة لها، يعد من أهم الفرص التي على البنوك الاستفادة منها مستقبلا في طرح خدمة واسعة من الخدمات البنكية التي تلائم تطور حاجات العملاء للحفاظ على هذه الثقة والحصول على ولائهم.

2 - الزيادة النسبية في الدخول ستؤدي إلى توسيع الادخار وزيادة الودائع الاستثمارية.

3 إن الوجود الفعلي للبورصة سيوفر فرصة للبنوك بتقديم خدمات إدارة المحافظ الاستثمارية وتغطية الاكتتابات وتقديم خدمات استشارية وتمويلية.

على ضوء ما سبق وبعد الدراسة الإحصائية للاستبيان (ملحق 1) يمكن توضيح بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة والتي تلائم واقع البنوك العمومية في الجزائر بالجدول التالي:

جدول رقم (9-36): بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة

المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	المحور
<ul style="list-style-type: none"> - نصيب كل موظف من مصاريف التدريب - التحسينات المقترحة لكل عامل - معدا إنتاجية الموظف - استطلاع ولاء الموظفين - النسبة المئوية لدوران الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية المهارات - تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية والتعامل مع مفهوم الإستراتيجية - هئية المناخ المناسب للعمل - درجة ولاء الموظفين للبنك. 	التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> - الوقت المعياري لتقديم الخدمة - نسبة النفقات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات - معدل العائد على الخدمات الجديدة - نسبة تكاليف التحديث إلى إجمالي الإيرادات - تطور تكلفة الخدمة المقدمة مقارنة مع تكلفة الخدمة نفسها بالبنوك المنافسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على مستوى متميز من جودة الخدمات المقدمة في ظل انخفاض تكاليف الخدمات لتحقيق ميزك تنافسية للبنك بالسوق المحلي - إدخال وتحديث خدمات جديدة تلائم احتياجات السوق - تخفيض تكاليف تقديم الخدمات مقارنة بالبنوك المنافسة، وذلك بتحديث التكنولوجيا المستخدمة. 	عمليات التشغيل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكرار تعامل العميل مع البنك - نسبة الحسابات الجديدة إلى إجمالي الحسابات - عدد الشكاوي الواردة من العملاء - شريحة السوق مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة - نفقات التسويق - الربحية/العميل الواحد - متوسط الوقت المستغرق بين الاتصال بالعميل وإنهاء تقديم الخدمة له. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق مستوى جيد لرضى العملاء - الاتصال الفعال مع العملاء - تحقيق منافع مشتركة مع العملاء - تحقيق شريحة تسويقية أكبر. 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة صافي الدخل / مجموع الموجودات - معدل العائد على رأسمال المستثمر - ربحية الفرع / إجمالي الربح - مجموع الودائع / حقوق الملكية - مقارنة تكلفة الخدمة المقدمة مع البنوك المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال الأموال والموارد المتاحة - تعظيم الربحية - نسبة ربحية الفروع - مراقبة هيكل التمويل - الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة البنكية 	المالي

<ul style="list-style-type: none"> - الاحتياطات الحرة / مجموع الودائع - نسبة الموجودات المرهقة / مجموع الودائع 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة السيولة 	
<ul style="list-style-type: none"> - متوسط الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات - عدد الاقتراحات المنفذة والواردة من إدارة البنك - متوسط الوقت المستغرق لقيام مفتشي جهات الإشراف بعملهم في البنك. - عدد القرارات المنفذة والصادرة عن جهات الإشراف الخاصة بتطوير أداء البنوك وتحديثها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الاتصال الفعال مع جهات الإشراف - تحقيق الرقابة الفعالة لجهات الإشراف - دعم جهات الإشراف لتطوير وتحسين البنوك. 	<ul style="list-style-type: none"> جهات الإشراف

المصدر: من إعداد الباحثة

خاتمة الفصل:

بعد تقييم إجابات الأفراد موضع الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة من خلال تطوير مقاييس ومؤشرات إستراتيجية تنبثق عن رؤية وإستراتيجية البنوك لقياس أدائها، تم اقتراح وتطوير بطاقة قياس متوازن للأداء تلاءم واقع البنوك العمومية في الجزائر. ضمت البطاقة المؤشرات الأساسية الأربعة التي قدمها Kaplan و Norton وأضافنا مؤشر خامس يتمثل في جهات الإشراف (الجهات الوصية) نظرا لتأثر العمل المصرفي بقرارات الجهات الوصية وسياساتها المنتهجة، وبالتالي فهي عنصر بناء لتحسين الأداء أو لعكس الأداء في البنوك الوطنية. تبين في الأخير أنه يمكن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في البنوك العمومية التي تتوفر فيها الدعامة الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها وهي: BNA,

.BEA, CPA, BADR

خاتمة الجزء الثالث

البناء التطبيقي للنموذج المقترح لقياس
أداء البنوك الوطنية في الجزائر

ضم هذا الجزء عرض العديد من الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة ببطاقة القياس المتوازن للأداء إلى جانب واقع العمل المصرفي في الجزائر وأهم المحطات التي مر بها وأثرت عليه. ونظرا لمرحلة الإصلاح الاقتصادي الشامل التي تمر بها الجزائر، والذي من أهم دعائمه الإصلاح المصرفي، عملنا على تطوير نموذج يتكون من مجموعة من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بتصوير شامل عن فعالية أداء البنوك الوطنية والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات التي تقوم بها. وذلك لغرض الوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.

خاتمة عامة

قامت الباحثة بتقييم أداء البنوك العمومية في الجزائر من خلال تطوير مقاييس ومعايير ومؤشرات إستراتيجية تنبثق من رؤية وإستراتيجية البنوك لتقييم وتطوير وتحسين أدائها. وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية اقترحتها الباحثة بعد أن استعرضت العديد من الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بطاقة القياس المتوازن للأداء. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

يمكن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في البنوك العمومية التي تتوفر فيها الدعامة الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها وهي: BNA, BEA, CPA, BADR.

وبالنسبة للنتائج الخاصة بكل بنك فهي كما يلي:

1- النتائج الخاصة بالبنك الوطني الجزائري (BNA):

1- يشترك مدراء البنوك ورؤساء المصالح وموظفو البنك في أن الدعامة الأساسية لتطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء متوفرة في البنك، ويتبين أن الرؤية والرسالة والإستراتيجية المحددة للبنك مفهومة من قبل المدراء إلا أن الموظفين بالوكالات لا يفهموها بشكل واضح، مع أن الأهداف المحددة للبنك معروفة من قبل الجميع ومحددة بشكل واضح.

وهنا يتبين أنه على الرغم من وضوح الأهداف، إلا أن تحقيقها بالشكل الأمثل يتطلب ربطها بالإستراتيجية الموضوعية ولا بد من مشاركة الموظفين بصياغة هذه الأهداف على مستوى الوكالات التي يعملون فيها وبما يتلاءم مع موقعها وطبيعتها عملها. ولا يتوفر هذا في البنك إذ تنفرد الإدارة العليا برسم الأهداف دون مشاركة موظفي البنك في ذلك، مما يضعف من الحافز لدى الموظفين لتنفيذها بسبب عدم الإدراك الكامل لأبعادها ولنتائجها.

2- لا يتوفر المناخ التنظيمي اللازم لنجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في البنك الوطني بسبب المركزية الشديدة التي تفرضاها جهات الإشراف وضعف التنسيق بينها وبين البنك الوطني.

من جهة أخرى يتوفر هذا المناخ في الوكالات إلى حد ما، حيث أن الاتصال بين الإدارة العليا والوكالات فعال، ومن هنا يمكن البدء بتطبيق BSC في الوكالات كمرحلة أولى لاستخدام المؤشرات غير المالية لقياس الأداء بهدف الوصول لنقاط القوة والضعف الخاصة بكل وكالة والاستفادة من التجارب الناجحة لكل منها.

3- لا يستخدم البنك المؤشرات غير المالية الخاصة بمحور التعلم والنمو بما يؤدي لتحسين أدائه، ويتضح من تطبيق المؤشرات المقترحة لهذا المحور أن الدورات التدريبية التي يوفرها البنك لموظفيه غير كافية لتدريبهم وتأهيلهم بما يتناسب مع تطور الخدمات المصرفية والتكنولوجيا المستخدمة، حيث يعاني البنك من فائض في الموظفين عن حاجته، وسيطرة الروتين على الأعمال التي يقومون بها، وعدم تقييم الموظفين بشكل موضوعي يفيد في تحسين أدائهم.

ويؤكد عملاء البنك ضعف المؤشرات الخاصة بمحور التعلم والنمو بسبب كثرة إجراءات تقديم الخدمات وعدم حصولهم على الاهتمام الكافي من موظفين البنك، ولعل انخفاض الرضى الوظيفي لدى موظفي البنك هو السبب الأهم في ذلك.

4- تهتم الوكالات بمحور عمليات التشغيل الداخلية، لكنها غير قادرة على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات المصرفية من خلال إلغاء كل نشاط من سرعة إنجاز الخدمات المقدمة، ويختلف رأي عملاء البنك عن رأي أفراد عيني البنك، حيث يرى العملاء أن عمليات التشغيل الداخلية في البنك لا تتمتع بالكفاءة والفعالية التي تؤدي لرضى العملاء. إذا قيم البنك عمليات التشغيل الداخلية لديه من وجهة نظر موظفيه، ولا يأخذ رأي العملاء بعين الاعتبار، مع أن عملاء البنك هم الأقدر على تقييم جودة الخدمات المقدمة لهم، ومن الضروري تقييم هذه الخدمات حسب إدراك العملاء لها وليس حسب توقع موظفي البنك.

5- على الرغم من أن محور التعلم والنمو حصل على أفضل وسط إجابات لأفراد العينة الثانية إلا أن العملاء غير راضين عن

أداء البنك في تقديم الخدمات لهم، وهذا مؤشر على أن العملاء قد يتحول ولاءهم لبنك آخر بسبب ضعف الاتصال مع البنك وعدم اهتمام موظفيه بمتطلبات عملائه وحاجاتهم.

6- لا يهتم البنك باستخدام المؤشرات المالية اللازمة لتقييم أدائه وتحسينه، وإنما يقوم بتحليل مالي حسب ما تطلبه جهات الإشراف.

وبتطبيق النسب المقترحة لتحليل القوائم الختامية للبنك نجد أن لديه سيولة كافية لتغطية مسحوبات الودائع خاصة وأن القسم الأكبر ودائعه هي ودائع جارية ذات درجة استحقاق مرتفعة، من جهة أخرى فإن النسبة الأكبر من الموجودات المربحة تتمثل في القروض المقدمة لعملائه وهذا التوظيف لأموال البنك يحمل درجة خطورة أعلى من الاستثمارات في الأوراق المالية والاستثمارات الأخرى.

أما هيكل التمويل للبنك فهو يعتمد على رأسمال البنك بشكل أكبر من الاقتراض والودائع، مما يؤدي لانخفاض الفوائد التي يدفعها البنك وزيادة الدخل الصافي من الفوائد. كما يحقق البنك عوائد صافية جيدة من غير الفوائد غالبيتها من العمولات المقبوضة مقابل تقديم الخدمات البنكية للعملاء. إذا يتمتع البنك بمبكل تمويل يحمل درجة قليلة من المخاطرة، لكن سياسة التوظيف والاستثمار فيه ليست بالمستوى المطلوب.

II - النتائج الخاصة بالبنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR):

1 - لقد استطاع البنك تحديد إستراتيجيته وأهدافه الإستراتيجية بشكل ناجح لجميع الموظفين، ومن أهم هذه الأهداف الريادة في تقديم الخدمات البنكية الحديثة والتفوق على البنوك المنافسة.

2 - إن وجود شبكة اتصال داخلية فعالة بين الوكالات والإدارة، وتمتع الإدارة بالمهارات القيادية يؤدي لتوفر مناخ ملائم لتطبيق BSC في الإدارة والوكالات.

3 - إن موظفي البنك راضون عن عملهم فيه ويشعرون بالولاء تجاهه، ويعتبر ذلك من أهم العوامل المؤدية لرفع أداء البنك وتحسينه، فاهتمام البنك بموظفيه وبحاجاتهم أدى لتحسين عمليات التشغيل الداخلية ورفع كفاءة أداء الموظفين. ويجد عملاء البنك أن تعامل الموظفين معهم واهتمامهم بهم أفضل من البنوك العمومية الأخرى مما زاد من درجة ولاءهم للبنك ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

4 - يتميز البنك بفعالية عالية في عملياته الداخلية مقارنة بالبنوك العمومية الأخرى، ويؤيد ذلك كل من موظفي البنك وعمالؤه.

5 - حصل البنك على أعلى درجة رضى عملاء مقارنة بالبنوك العمومية الأخرى حيث يهتم البنك باحتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين. كما أن رضى العميل لا يتوقف على اقتناعه بالخدمة المقدمة، بل يمتد إلى متابعة العميل بعد حصوله على الخدمة لمعرفة مدى تقبله لها ومدى رضاه أو عدم رضاه عن بعض جوانبها واقتراحاته بشأن الخدمة لتطويرها أو تحسينها (الخضيري، ص19).

6 - يهتم البنك بالمؤشرات المالية اللازمة لتقييم أدائه أكثر من البنوك العمومية الأخرى، وينعكس ذلك في نتائج التحليل المالي المحصلة، حيث يوازن البنك بشكل ناجح بين الربحية والسيولة، فمن جهة يحتفظ البنك بالسيولة الكافية لمواجهة مسحوبات الودائع، ومن جهة أخرى يستخدم قسم كبير من الأموال المتاحة لديه ويوظفها في موجودات مربحة، ويبدو أن البنك يدرس القروض المقدمة بالشكل المناسب ويحصل على الضمانات الكافية لأنه لديه خسائر قروض وبالتالي فهو يوازن بين توظيفاته والمخاطر المتعلقة بها. ويعتمد البنك على الودائع بشكل أساسي كمصدر تمويل لتوظيفاته واستثماراته، وهذه الودائع مستقرة نسبيا حيث أن نصفها ودائع ثابتة.

III - النتائج الخاصة ببنك التنمية المحلية:

- 1 لا تتوفر الدعامة الأساسية الكافية لتطبيق BSC في بنك التنمية المحلية بسبب عدم وضوح أهدافه وإستراتيجيته المتبعة وعدم فهمها من قبل موظفيه.
- 2 لا يتوفر المناخ التنظيمي الملائم لنجاح تطبيق BSC في بنك التنمية المحلية لعدة أسباب أهمها عدم وصل وكالات البنك ببعضها البعض مما يؤدي لعدم توفر المعلومات المطلوبة بالسرعة الملائمة، إضافة لاتخاذ القرارات بشكل مركزي مما يضعف من روح التعاون بين الموظفين.
- 3 لا يشعر موظفو البنك بالرضى الوظيفي بسبب عدم توفر العوامل النفسية والمعنوية والمادية التي تؤدي إليه، وعدم الاهتمام بإجراءات التوظيف والترقية، كما أن سياسات وتعليمات البنك غير واضحة، وينعكس عدم شعور الموظفين بالرضى على العملاء الذين يجدون أن موظفي البنك لا يتعاملون معهم بشكل جيد ولا يعطون الاهتمام الكافي لمتطلباتهم وحاجاتهم البنكية.
- 4 إن أداء الموظفين المتدني من العوامل المهمة التي تؤدي إلى تدني كفاءة عمليات التشغيل في البنك، فهو لا يقدم خدمات جيدة تلي احتياجات السوق ولا يزال يقدم خدمات تقليدية تستغرق وقتا طويلا.
- 5 إن ولاء المتعاملين مع البنك ضعيف جدا، لأنه لا يقدم ما يلزمهم من خدمات، وهذا سوف يؤدي إلى فقد عملائه، لذلك يجب التركيز على أداء البنك وتحديث عملياته الداخلية وتطويرها بما يتلاءم مع مستوى البنوك الأخرى، ويمكن أن تفيد بطاقة القياس المتوازن للأداء بالكشف عن أهم نقاط الضعف التي ينبغي البدء فيها والتركيز عليها.
- 6 لا يستخدم البنك المؤشرات المالية الكفيلة بتقييم أدائه وتحسينه، حيث وجدنا أنه بتطبيق النسب المقترحة لتقييم أداء البنك أن نسب السيولة أقل نسب مقارنة بالبنوك الأخرى.

VI - النتائج الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري والبنك الخارجي الجزائري:

- 1 يتفق موظفو البنكين على وضوح الأهداف والتي يعتبرونها طموحة ويمكن تحقيقها، لكن الرؤية والرسالة والإستراتيجية بحاجة لمزيد من الفهم من قبل جميع الموظفين في البنكين، وبذلك فإن الدعامة الأساسية لتطبيق BSC متوفرة بهما.
- 2 إن المناخ التنظيمي داخل البنكين يدعم نجاح تطبيق BSC بشكل كبير بفضل فعالية الاتصال الصاعدة والهابطة داخل البنكين وتوفر خصائص القيادة والإبداع في إدارة البنكين. من جهة أخرى يجب تحقيق اتصال فعال بين جهات الإشراف من خلال الاهتمام بشكاوي ومقترحات الإدارة وإعطائهم القدر الكافي من الحرية لتحسين الأداء وتطويره.
- 3 لا يهتم البنكين بمؤشرات محور التعلم والنمو بالشكل الكافي، فعلى الرغم من اهتمامهما بالاستفادة من الخبرات والإطارات المؤهلة لديه بهدف تطوير وأتمة العمليات، إلا أنهما غير قادران على أن يقدموا لهم التوعيات الكافية للاحتفاظ بهم. ونتيجة للاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين، يفهم الموظفون توجهات و سياسات البنكين بشكل واضح مما يدعم تنفيذ الإستراتيجية المحددة. إلا أن الموظفين بحاجة للمزيد من التدريب والتحفيز للتعامل مع العملاء بشكل يرضيهم ويحسن من الخدمات المقدمة.
- 4 لم يستطع البنكين أتمة العمليات بشكل كامل وتقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمات، مما يعني انخفاض في كفاءة العمليات الداخلية وبالتالي خفض الميزات التنافسية.
- 5 إن عملاء البنكين غير راضين عن الخدمات المقدمة نظرا لعدم ملاءمتها لحاجاتهم، وعدم الاستفادة من مقترحاتهم وانتقاداتهم فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لهم، كما أن البنكين لا يهتمان بالبحوث التسويقية اللازمة لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة.
- 6 لا يستخدم البنكين المؤشرات المالية الكافية لتقييم وتحسين الأداء، حيث توصلنا إلى ما يلي من تطبيق النسب المقترحة: يحتفظ البنكين بسيولة عالية، ويوظفا 8 % و 8.5 % على الترتيب من الأموال المتاحة لديهما في موجودات مرحة، ويعتمد البنكين بشكل كبير على الودائع الثابتة كمصدر تمويل خارجي أكثر من اعتمادهما على مصادر التمويل الداخلية.

V - النتائج الخاصة بالبنك الخاص:

يستخدم البنك الخاص المؤشرات المالية وغير المالية التي تقود لتحسين الأداء في جميع المحاور وذلك حسب رأي موظفيه وعملائه. ويهتم البنك الخاص بعملائه بشكل أفضل من البنوك العمومية، حيث استطاع الحصول على ولائهم ورضاهم بنسبة عالية من خلال تقديم خدمات مناسبة لهم والحفاظ على خصوصية العميل والاهتمام بهم بشكل لائق. وباستخدام التقرير السنوي للبنك والذي يوفر كافة البيانات الضرورية للقيام بالتحليل المالي، على عكس التقارير المالية للبنوك العامة، توصلنا إلى النتائج التالية:

يحتفظ البنك الخاص بأعلى نسبة سيولة، ويستثمر 14% من الأموال المتاحة لديه على شكل قروض واستثمارات، لكن النسبة الأكبر يستثمرها في القروض، وتمثل الودائع ما نسبته 88% من مصادر تمويل البنك وغالبيتها من الودائع الثابتة وكذلك يعتمد بشكل كبير على الإقراض.

إذا يعتمد البنك الخاص على مصادر التمويل الخارجي بشكل أكبر من اعتماده على التمويل الذاتي، وهذا يؤدي لارتفاع فوائده التي يدفعها لقاء حصوله على هذا التمويل مما يقلل من دخل الفوائد الصافي لديه. كما أن إيرادات غير الفوائد لديه لا تكفي لتغطية التكلفة الثابتة، وأخيراً يحصل البنك الخاص على أغلبية إيراداته من دخل الفوائد وبأعلى نسبة لها بين البنوك المدروسة.

IV - بالنسبة للجهات الوصية:

إن البنك المركزي هو المسؤول عن سلامة واستقرار الجهاز المصرفي وحماية أموال المودعين حسب القانون، حيث فرض على البنوك العمومية العاملة في الجزائر تقديم البيانات والقوائم المالية السنوية والدورية له، لكن تعدد جهات الإشراف لتشمل وزارة المالية ومجلس النقد والقروض أدى إلى تشتت هذه المسؤولية وتوزعها لتتشابك الصلاحيات وترهق البنوك بمتطلباتها. وقد أثبت البحث أن هذه الجهات لا تستطيع القيام بدورها في إصلاح البنوك وتطويرها. فمن جهة تعلن أنها تطور البنوك وتدعم إصلاحها، ومن جهة أخرى لا توفر مقومات التطوير وشروط نجاحه، إذ أن تحسين أداء البنوك يتطلب تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية لهذه البنوك، حتى تتمكن جهات الإشراف من تطبيق محاسبة المسؤولية بشكل سليم، وحصص الرقابة على البنوك العامة في البنك المركزي وتطوير الأنظمة التقنية والمعلوماتية في بعض البنوك العمومية، وتحديث النظام المحاسبي الموحد في البنوك العامة ليتلاءم مع معايير المحاسبة الدولية ومتطلبات التحديث.

إذا تصدر جهات الإشراف قرارات خاصة بتطوير البنوك العامة، لكن معظم هذه القرارات غير قابلة للتطبيق بسبب عدم فعالية الاتصال مع إدارات البنوك وضعف الإطار البشري غير المؤهل.

من جهة أخرى، إن البنوك الخاصة مجهزة بأحدث التقنيات والإطارات المختارة بعناية والتي تحصل على تعويضات مجزية وبأنظمة محاسبة مصرفية متطورة قادرة على تطبيق قرارات جهات الإشراف بشكل أكبر.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

1 - إعادة هيكلة البنوك العمومية، لتكوين هيكل تنظيمي يتناسب مع الدعامة الأساسية والمناخ التنظيمي الواجب توفره لتطبيق نظام قياس الأداء الشامل وفق بطاقة القياس المتوازن للأداء، ويمكن البدء بوضع رؤية وإستراتيجية لكل بنك ومناقشتها بحيث يدركها ويفهمها جميع الموظفين، والعمل على اشتقاق الأهداف الإستراتيجية من رؤية ورسالة وإستراتيجية البنك، وتعريفها إجرائياً بحيث يمكن تحقيقها.

2 - تحديد مجموعة من المقاييس والمعايير والمؤهلات اللازمة لقياس وتقييم الأداء في كل من وكالات البنك والبنك ككل وربطها مع نظام الحوافز والترقية، واعتبارها كأساس لرقابة ومتابعة كفاءة الأداء في مختلف المستويات.

- 3 - تبني البنك الفلاحي والتنمية الريفية نموذج تقييم الأداء المقترح ، باعتباره البنك العمومي المؤهل تنظيميا وتقنيا أكثر من غيره، وذلك كخطوة أولى في سبيل تعميم التجربة على باقي البنوك العمومية.
- 4 - توحيد الإشراف على البنوك بجهة واحدة هي البنك المركزي، لأن تعددها يؤدي إلى تضارب في القرارات وزيادة العبء على البنوك في توفر متطلبات كل جهة منها.
- 5 - وضع نظام خاص للأجور والتعويضات في البنوك منفصل عن قانون العاملين الموحد، لجعل هذه الأجور متناسبة مع مثيلاتها في البنوك الخاصة من جهة، و لرفع الرضى الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية مما يحفزهم على تحسين أدائهم من جهة أخرى.
- 6 - إنشاء محاكم مصرفية متخصصة لحل النزاعات القضائية الخاصة بالبنوك، وتحصيل مستحقاتها من القطاعين العام والخاص.
- 7 - إعطاء البنوك حرية التصرف في الأرباح التي تحققها بحيث يتم استخدام جزء منها كحوافز ومكافآت لموظفيه، وجزء لتدريب وتأهيل الموظفين بشكل يحسن من أدائهم، وجزء لأتمتة أعمال البنوك واستخدام أحدث التقنيات بما يخدم تنفيذ إستراتيجية التطوير، واعتبار جزء منه كإيراد للميزانية العامة.
- 8 - تعدد التشريعات المنظمة لأعمال البنوك من العوامل الأساسية المؤثرة على تحرير أو تقييد حرية العمل المصرفي في الدولة لذلك يجب أن تصدر جهات الإشراف قراراتها بشكل مدروس ومخطط لتناسب هذه القرارات واقع البنوك الحالي وتكون البنوك قادرة على تطبيقها ، وأن تضمن تحقيق ما يلي:
- تحويل البنوك العامة إلى بنوك شاملة تتعامل مع جميع الأدوات والخدمات المصرفية تشجيعا للمنافسة فيما بينها.
 - إخضاع البنوك لنظام وآليات عمل تختلف عن تلك المتبعة في كل مؤسسات الدولة الإدارية أو الاقتصادية تضمن التحديث والتطوير المستمر والمرونة العالية وتحقيق المعايير الدولية في العمل المصرفي.
 - العمل على زيادة رؤوس أموال البنوك العامة بما يتناسب مع المعايير الدولية.
 - عدم التفريق بين القطاع العام والقطاع الخاص والأفراد أثناء عمليات الإقراض والتمويل واعتماد المبادئ الاقتصادية لأية عملية تقوم بها البنوك. من جهة أخرى يجب توسيع صلاحيات الإدارات الناجحة في البنوك، وإعطائها قدرا أكبر من الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات اللازمة.
- 9 - التنسيق بين البنك المركزي والبنوك العاملة في الجزائر لتحقيق المصدقية والشمولية في البيانات والتقارير المعدة من طرف البنوك.
- 10- قيام البنك المركزي بتنظيم العلاقات بين مختلف القطاعات الاقتصادية من جهة وبين البنوك ومؤسسات الدولة من جهة أخرى، لتحديد آلية التدفقات النقدية بين هذه القطاعات، واعتبار هذه البنوك العامة مؤسسات ذات طابع مالي تتعامل مع القطاعين العام والخاص من منطلق الربحية.
- 11- تدريب الإطار الإداري والوظيفي في البنوك العامة على أسس وآليات صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المصرفي.
- 12- إحداث مديرية تسويق في البنوك العمومية ووضعها في مكانها ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، لتقوم بدورها في البحث واختيار الأسواق المحتملة لنشاطاته، والقيام بالنشاط الترويجي للبنك من خلال:
- جذب انتباه العملاء وإعلامهم بالخدمات البنكية التي يقدمها البنك.
 - عرض مميزات كل خدمة بنكية ومحاولة مقارنتها ببعض الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى عند الضرورة.
 - بيان كيفية تحقق المنافع المحتملة للعميل.
 - استمرار النشاط الترويجي بتذكير العملاء بمزايا الخدمات المقدمة، ومدى قدرتها على إشباع حاجاته الرئيسية.

13- قيام إدارة كل بنك بإعداد كتيب سنوي للجودة، يبين تحسن أداء البنك، مع مراقبة هذه الخطة بشكل دوري مستمر لتطويرها وتحسينها بما يتماشى مع التغيرات والمستجدات المعاصرة، وتوعية موظفي البنك لمفاهيم ضمان وتطوير الجودة وإشراكهم في تحديد أهم المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها لقياس أدائهم ومتابعته للوصول بهم إلى أعلى مستويات الإحساس بالمسؤولية من خلال التقييم الذاتي لأدائهم.

14- اعتماد البنوك العامة على الأساليب اللازمة لتنمية الودائع، من خلال ما يلي:

- العمل على نشر الوعي المصرفي بين الجمهور، وتعريفه بالخدمات التي تؤديها البنوك للأفراد والاقتصاد الوطني بشكل عام وتشجيع صغار المدخرين على التعامل مع البنوك.
- تسهيل إجراءات عمليات فتح الحسابات والإيداع والسحب.
- العمل على نشر الخدمات المصرفية في الأرياف والمدن الصغيرة.
- إيجاد طريقة للتعامل مع البنوك ترضي الضمير الديني للأفراد الذين يرحمون عن التعامل مع البنوك لأسباب دينية، خاصة وأن البنوك الإسلامية بدأت بالانتشار، وهي تلقى إقبال كبير من الجمهور.

15- الاستفادة من الأموال المتاحة لدى البنوك العمومية في استثمارات مجدية ومضمونة لتحقيق عوائد إضافية إلى جانب تقديم القروض المدروسة بشكل كاف.

16- ضرورة قيام البنوك العمومية بأبحاث تسويقية واستقصاءات ميدانية لآراء عملاء البنك حول رضاهم عن الخدمات المقدمة وما يتوقعون من البنك تقديمه لهم، وإشراك العملاء والاعتماد على رأيهم ووجهات نظرهم في معرفة نواحي القصور في تقديم الخدمات البنكية لتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتوفير قنوات اتصال إلكترونية من خلال شبكة المعلومات، يستطيع العملاء من خلالها الاتصال بالجهات المسؤولة في البنك، إضافة لدراسة المعوقات التي تؤثر على أداء البنوك من وجهة نظر العملاء من حيث الجودة، وسرعة تقديمها، ومدى ملائمتها لحاجات العملاء.

أخيرا فإن هذا البحث، يفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات تستكمل جوانب موضوع قياس الأداء المؤسسي

ويمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية المجالات التالية:

- لم تكشف الدراسة عن وجود بنوك تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، وعليه فإن وجود حالات لبنوك جزائرية تعتمد على بطاقة القياس المتوازن لتقييم أدائها، ستكون مثيرة لدفع عجلة البحث العلمي في هذا المجال.
- يمكن استعمال النموذج المقترح لتقييم أداء منظمات خدمية أخرى كشركات التأمين ومؤسسات البريد.
- أن تشمل الدراسات المستقبلية ربط بطاقة الأداء المتوازن بأدوات إدارية أخرى مثل:

6 Sigma و Data analysis envelopment .

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

I- المؤلفات:

1. أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
2. أحمد صقر عاشور، علي الشرفاوي، الإدارة والنظم والعمليات والممارسات، دار النهضة الجامعية، الإسكندرية، 1991.
3. أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
4. أشرف محمود غيث، عن فوزي بشرى وآخرون، المعطيات النظرية لدراسة المنظمات، دار الفكر العربي، عمان، 1986.
5. أشتون كريس، A، تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، تعريب: علا إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، 2001.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، عمان، 1993.
7. الشماع خليل، عبد الله خالد أمين، التحليل المالي للمصارف، اتحاد المصارف العربية، عمان، 1990.
8. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة 2006.
9. النجار عبد الله بن عمر، استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات، الطبعة الأولى، مؤسسة شبكة البيانات، الرياض، 2003.
10. الغمري إبراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1979.
11. بروس، أفوليو، تنمية القيادة ، دار الفجر للنشر والتوزيع عمان، 2003.
12. بدر أحمد، أصول البحث العلمي ونتائجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
13. برانت وسور تشر، تدريب القيادات الإدارية، مساعد الفريان، المجلد 42، العدد 3، 2002.
14. توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و 6 Sigma ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
15. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجمما، وبطاقة القياس المتوازن، وإيزو 2000: 9001، دار الفكر العربي، 2007-2008.
16. توفيق محمد عبد الرحمن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجمما، بطاقة القياس المتوازن، إيزو 2000: 9001، دار النهضة العربية القاهرة، 2008.
17. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
18. جودة محفوظ، تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن، شركة النخبة للتدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة، 2005.
19. جيمس متريس بلاك، ترجمة: عبد الحكيم ثابت، مراجعة وتقديم: محمد توفيق رمزي، كيف تكون مديراً ناجحاً، دار قباء للطباعة والنشر، عمان، 1999.
20. رعد حسن الصرن، عطية حسين أفندي، إدارة الابتكار: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، ج1، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
21. رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، 1993.
22. سلطان محمد سعيد أنور، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
23. سليمان اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1998.

24. سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نظري، دار النهضة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
25. سيد محمود الهوا ري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1973.
26. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، الأردن، 2008.
27. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
28. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
29. ظاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
30. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة إستراتيجية في عالم متغير، دار المسيرة ، عمان، ط2، 2007.
31. عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، الإدارة، المبادئ والأدوات، الجزء 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
32. عبد الرحمن توفيق، مصفوفة الأداء المتوازن، Sigma 6، لمن ينشد الأداء، PMEC، القاهرة، 2008.
33. عبد الرحمن توفيق، الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، PMEC مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
34. عبد المحسن توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجمما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
35. عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول علم الإدارة، ط2 ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1973.
36. عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1999.
37. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1986.
38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
39. عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، 2001.
40. علا أحمد إصلاح، Sigma 6: منتهى الدقة، PMEC، القاهرة، 2005.
41. علا أحمد إصلاح ، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، PMEC، القاهرة، 2003.
42. عمر وصفي العقيلي، الإدارة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
43. كلالدة ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
44. كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، نيويورك 1998.
45. مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
46. محمد أكرم العد لوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
47. محمد إسماعيل بلال، بحوث العمليات، استخدام الأساليب الكمية في وضع القرار، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
48. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
49. محروس محمود خليفة، ممارسة الخدمة الاجتماعية ودراسات في التغيير المخطط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.
50. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
51. نبيل محمد صادق، تنظيم المجتمع: مدخل إسلامي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.

II- الرسائل:

1. البشتاوي سليمان حسين، تقويم الأداء وفق نظام BCS باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة مع دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية العراق.

2. الجابري خالد محمد رجب، بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية اليابانية والأوروبية والأمريكية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005.
3. الفياض محمود، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995.
4. العناتي رضوان محمد، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
5. بوشعور رضية، تحليل الأداء في الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003.
6. بلدغم فتحي، محددات الطلب على النقود في الجزائر، أطروحة ماجستير، تلمسان 2004
7. تكرمان حنان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق المنظمات على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006.
8. خلف حمد الحسن، استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة ماجستير، جامعة حلب، 2007.
9. رانيا محمد نزيه الزير، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، دمشق، 2008.
10. علي بطاهر، الإصلاحات الحديثة للنظام المصرفي قانون 10/90، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
11. فائزة محمود محمد عبيد الله، إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة في استخدام نظام قياس الأداء المتوازن مع دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، الإسكندرية، 2005.
12. ماهر عبد الرحمان عبد القادر السعدي، تطوير نماذج قياس وتقييم الأداء في قطاع النقل الجوي بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الإسكندرية، 2006.
13. مسودة سناء نظمي، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
14. مصيطفا عبد اللطيف، دور البنوك والأسواق المالية في تفعيل النشاط الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003.

III- المعاجم:

1. سورة الرعد، الآية 11.
2. معجم العلوم الاجتماعية، 1975.

VI - المنتقيات:

1. المؤتمر العربي الدولي الرابع العشر للتدريب والتنمية الإدارية، الإدارة بالقياس، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، 20-22 أبريل، 2004.
2. تنمية الموارد البشرية، الملتقى السنوي الثاني للموارد البشرية، جدة، 1996.
3. تشام فاروق، العولمة المالية وآثارها على القطاع المصرفي والنمو الاقتصادي في البلدان العربية، مؤتمر دولي، عمان، 2003.
4. رؤية مستقبلية للإدارة العربية، جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية، معايير التقييم، دبي، 2006.

5. جمعة أحمد حلمي، عارف حسن صالح، هلال محمد جمال، منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.

6. همت مصطفى، نموذج إستراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، بحث مقدم في مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، 6-7/ 2000.

V - المقالات:

1. إبراهيم الغنام، المهارات الإدارية لرجال الأعمال.
2. إبراهيم عبد ربه، القائد الساحر.
3. إبراهيم عبد ربه، "القيادة وبناء فرق العمل
4. إبراهيم عبد ربه، المديرين والقادة.
5. دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية، تاريخ المطالعة 30-05-2006.
6. رالف لنتون، الأنثروبولوجيا.
7. سعد بن مرزوق العتيبي، سلسلة تعلم معنا، الذكاء العاطفي.
8. سيد محمد علي جبارة، تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظام المعلومات المحاسبية.
9. عبد الله المهيري، سلسلة تعلم، الإدارة العلمية.
10. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع.
11. علي السلمي، الإدارة المعاصرة.
12. معبد مقبل، سلسلة تعلم معنا القيادة الإدارية.
13. وارين بينيس، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 52-58.
14. أحمد الأسمر، فلسفة التربية، 1996.
15. خالد القصار، ورقة الخدمة فائقة التميز، لماذا وكيف، 1999.
16. خالد الحر، سلسلة تعلم معنا، القيادة.
17. محمد بوحجي، منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية.
18. هشام طالب، دليل التدريب القيادي.

IV - المجلات:

1. أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء المدراء، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.
2. البشتاوي سليمان حسين، إطار عملي لجميع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 1، 2004.
3. الديسطي محمد عبد القادر، التقرير المتوازن لقياس الأداء، دراسة إختبارية في إطار البيئة المصرية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 27، العدد 1، 2003.

4. العزاوي محمد عبد الوهاب، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة ، مجلة الرشيد المصرفي، بغداد، العدد الخامس، 2002.
5. القطامين أحمد، العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الإستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 89، 2003.
6. بهاء محمد حسين منصور، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول المجلد 39، مارس 2002.
7. ضو سعيد يحي محمود، استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة BSC في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والخواف) مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.
8. عبد العزيز شهرة، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثالث 2003.
9. فاطمة الزهراء أوفريجة، احتياز الاختلالات الاجتماعية، أستاذة جامعية في الاقتصاد وعضو في مجلس النقد والقرض، مجلة BADR infos رقم 38، 2004.
10. متولي طلعت، نموذج وصفي لقياس أداء رأس المال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء، منظور المحاسبة عن المعرفة، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.
11. محمد إحسان البعصراني، لا بنوك دون احترافية، مجلة BADR infos رقم 38، 2004.
12. مرتضى معاش، مجلة النبأ، سنن التغيير وملاحمه، العدد 20.
13. لوندي فهم صالح، دور المعلومات الحاسوبية في تحقيق مزايا التنافسية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.
14. نشرة خلاصات: عن كتاب الدليل العلمي للهندرة، العدد السادس، مارس 1995.
15. الإدارة التطبيقية، المجلد 3، العدد 4، أبريل 1994.
16. فاضل الصفار، مجلة النبأ، التغيير الإداري كيف ولماذا، العدد 57.
17. زويلف إنعام محسن حسن، نور عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005.
18. زينب حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

IIV – التقارير:

- 1- التقارير السنوية والميزانية الختامية للبنوك المدروسة لسنة 2007.

ثانيا: باللغات الأجنبية.

I – Ouvrages :

1. Albane. M, Toward accountability for performance , Homewood, Irwin, 1978.
2. Amblard. H & Bernou. P & Herreros.G & Livian. Y-F, Les nouvelles Approches Sociologiques des Organisations, Le Seuil, Paris, 2003.
3. Ardoin. J- l & all , Stratégor , Dunod, 4ème édition, Paris , 2005.
4. Argenti.J, Corporate collapse, Mac Graw Hill, 1976.
5. Barabel.M, & Meier.O, Manageore , Dunod , Paris, 2006.
6. Barjou. B & Juteau.C, Comprendre la gestion de l'entreprise , EST , 1994.

7. Birnberg. J-G, Management Accounting practice and Research as we end the twentieth century, *Advances in Management Accounting* , vol.8, 1999.
8. Boltanski .L & Chiapello .E, *Le nouvel Esprit du capitalisme* , Gallimard, Coll. NRF Essais, Paris, 1999.
9. Boltanski & Thévenot , *les cadres, la formation d'un groupe social*, 1989.
10. Bluedorn.A-C, *Cutting the Gordian know: a critique of the effectiveness tradition in organization research* , *Sociology and social research*, 1980.
11. Bourdieu. P, *La double vérité du travail* , *Actes de la recherche en sciences sociales* n° 114, 1996.
12. Brodier.J-L, *La VAD : Une autre approche de la gestion* , AFNOR, 1988.
13. BROWN. M-G, *Measurement: the Key to world class performance, keeping score, productivity, incorporation*, 1996.
14. Burns. J & Scapens.R, *The changing nature of management accounting and the emergence of Hybrid Accountants, the International federation of accountant*, 2000.
15. Cannie.J- K, & Caplin. D, *Keeping customers for life*. Amacom: American Management Association, 1991.
16. CERC, *La productivité globale dans l'entreprise, Mesure et répartition*, Ed d'Organisation, 1989.
17. Cherrington. D-J, *The management of human resources*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
18. Collectif, *Le sexe du travail* , Presse universitaires de Grenoble, Grenoble, 1984.
19. Cohendet. P, *Flexibilité et évaluation des systèmes de production* , *Gestion industrielle et mesure économique*, Groupe ECOSIP , Economica, 1993.
20. Creelman, J, Makhijani. N, *Mastering Business in Asia Succeeding with the balanced scorecard*, John Wiley and sons, Asia Pte Ltd, 2005.
21. Crozier .M & Friedberg .E, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
22. Cullen. J & Berry. A & Seal.W & Dunlop. A & Marson.J, *Interfirm supply chains, The contribution of management accounting, management*, 1999.
23. Daft. R- L, *Management*, The Dryden Press, 1994 .
24. David. F-R, *Strategic management*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.
25. Davis.S, Albright. T, *An empirical investigation of the relationship between balanced scorecard implementation and improves financial performance*, Wake forest university, June 2002.
26. Delaney.T & Huselid.M-A, *The impact of human resource management performance* , *Academy of management journal*, vol- 34, N 4, USA, 1996.
27. D'Iribarne Ph., *La logique de l'hon nem*, Seuil, Paris, 1989.
28. Dolan. P-F, *A four phased rescue plan for today's troubled companies* , *Journal for business strategy*, vol 4, n°1 , 1983.
29. Dekker. H, *Value Chain analysis in interfirm relationships, A field study, management accounting research*, vol. 14, Issue. 1, 2003.
30. Desreumaux. A, *Théorie des organisations*, 2^{ème} Ed, EMS, Paris, 2005
31. Desreumaux. A, *Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations*, in Huault (Coord) *Institutions et gestion*, Vuibert, Paris, 2004.
32. Dimaggio. P & Powell. W , *The Iron-cage Revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational field*, *American sociological review*, 1983.
33. Drucker. P, *L'efficacité, objectif n°1 des cadres* , Ed d'Organisation, Paris, 1974.
34. Durkheim E, *De la division du travail social*, PUF, Col, Paris 1, 2004.
35. Durand. J-P, *La Chaine invisible, Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire* , Le Seuil, Coll. Economie Humaine, Paris, 2004.
36. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston Pitman Pub Inc, 1984.
37. Friedman. G, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1965.

38. GIRAUD.F & all, Contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2^{ème} ED, Gualino éditeur, Paris, 2006.
39. Hannan.M & Freeman.J , Obstacles to comparative studies in P.S. Goodman et J.M.Pennings(eds) : New perspectives on organizational effectiveness , San Fransisco, Jossey Bass , 1977.
40. Harrison. E- F ,The managerial decision-making process, Houghton Mifflin Company, 1995 .
41. Heinz. A, Applying the balanced scorcard concept : An experience report, long range planning, vol 34, 2001.
42. Hervé. H, Toute La finance d'entreprise, en pratique , Ed d'Organisation, 2^{ème} Ed , Paris, 2002.
43. Huault. I, Les grands auteurs en management, EMS, Paris, 2004.
44. Hoarau. C, Modèles d'évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur pour l'actionnaire , Paris, 2006.
45. Jacot. J-H, A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production , Gestion industrielle et mesure économique, Ecosip, 1990.
46. Jacobson.D & Bernadette. A, Ocllaghan, Industrial Economics and Organisation, European Perspective, 1996.
47. Jaulent. P & Quarès. M- A, Méthodes de gestion , Ed d'Organisation, Paris, 2004.
48. Kaplan.R , Norton.D , Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès ,Ed . Organisation, Paris, 1996.
49. Kaplan. R, Atkinson. A, Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice – Hell, New Jersey, 1998.
50. Kaplan, R.S, Management Accounting (1984- 1994): Development of new Practice and theory, Management Accounting Research, vol. 5. Issue. 3-4 ,1994.
51. Kasurinen .T, Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation, Management accounting Research Vol.13, issue 3.2002
52. Kreitner. R, Management, Houghton Mifflin Company, 1992.
53. Le moigne. J-L, La théorie du système général , PUF, 1983.
54. Ledru. M & Michel. S, Capital-Compétence dans l'entreprise , ESF Edition, Paris, 1991.
55. Leroy, Le tableau de bord au service de l'entreprise, ED. Organisation, Paris 1991.
56. Loning.H, & al, Le contrôle de gestion, organisation et mesure en œuvre, 2^{ème} ED. Dunod , Paris, 2003.
57. Malo. J-L., Mathe. J-C, L'essentiel du contrôle de gestion , 2ème ED Organisation, Paris, 2002.
58. Muller.R, Corporate crisis management , Long Range Planning, Vol 18 , n°5 , 1985.
59. Nair. M, Essentials of Balanced scorecard, John Wiley and sons, Inc, 2004.
60. Oliver. R, Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997.
61. Pillet. M, 6 Sigma , Ed. Organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2005.
62. Planchu. V , Mesures et amélioration des performances industrielles , OPU (Collections Fragments de cours), Tome II, 2006.
63. Quinn. J- B & Mintzberg.H, & James.R-M, The strategy process: Concepts, context, and cases, Prentice Hall, 1997.
64. Raux.J-F, Fonction R.H et Management, Regards prospectifs sur l'avenir , Personnel n°367, Février 1996.
65. Reynaud. J-D, Les règles du jeu , Coll. U. Armand, 1982.
66. Robbins.S-P, Organizational behavior: Concepts, controversies, applications. Prentice-Hall international, Inc, 1996.
67. Rohm.H, Developing and using Balanced scorecard performance systems, performance measurement in action, vol.2, Issue.2 ,2002.
68. Sanlou. J-Y, Tableau de bord pour décideurs qualité , AFNOR, Paris, 2004.
69. Scott. R, Institutions and organizations, Thousand Oaks, CA, Sage, 2^{ème} edition, 2001.

70. Seashore.S-E & Yuchtman.E, Factorial analysis of organizational performance , Administrative science quarterly ,1967.
71. Segrestin. D, Les Chantiers du Manager , Armand Colin, Paris, 2004.
72. Selmer.C , Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision , 2^{ème} ED. Dunod, Paris, 2003.
73. Supizet. J , Le management de la performance durable, ED Organisation, Paris, 2002.
74. Thomson, Organization in action , MC Graw-Hill, New York, 1967.
75. Thompson.J, Strategic management : awareness and change , 2nd Ed, Chapman and Hall Pub, 1994.
76. Weber. M, L'éthique Protestante et l'esprit du capitalisme, Traduit et présenté par Grossein. J- P, Gallimard, Paris, 2003.
77. Whetten.D.A, Coping with incompatible expectations, an integrated view of role conflict, Administrative science quarterly, 1978.
78. Zammuto .M-F , Assessing organizational effectiveness : systems change, adaptation and strategy , Albany, N.Y : Suny-Albany press, 1982.

II- Revues :

1. Amine .K, Réforme bancaire en Algérie : Une urgence , Badr Infos du Lundi 30 Aout 2004.
2. Arverson. P & Rohm.,H, Rolling it together: A balanced scorecard approach, Balanced Scorecard Institute, 2002.
3. Arverson .P, Building government balanced scorecard, phase – planning, The balanced scorecard institute, Marsh ,2003.
4. Arverson .P, Building government balanced scorecard, phase2-Implementation and Automation. The BSC institute, Marsh, 2003.
- 5.
6. Atkinson,A & al, A stakeholder approach to strategic performance measurement, Sloan management review,1997.
7. Benouari.A, (Société Générale Algérie), La banque algérienne, enjeux et perspectives , Publication éditée par l'association Finances Méditerranée, Hémisud, Marseille.
8. Benhafsi.Y, La réforme bancaire :profondes mutations , Partenaire, revue de la chambre de commerce et de l'industrie en Algérie, N° 15, Avril, 2001.
9. Bourguignon. A, Peut-on définir la performance globale , Revue Française de comptabilité, 1995.
10. Baldrige National Quality program, Criteria for performance Excellence ,United States, department of commerce, 2003.
11. Connolly .T& Conlon.E-M , Deutsch.S-J , Organizational effectiveness : a multiple constituency approach , Academy of management review, 1980.
12. Doyle .P, Il n'ya pas de saine performance que dans l'équilibre , Expansion Management Review, n° 74, Automne, 1994.
13. Grayson .H, A prime on developing a strategy map, an example: A management strategy for private school, Balanced scorecard institute, 2004.
14. Hamel.G, Le court terme peut- il ruiner la vision à long terme ? L'Expansion Management Review, Décembre, 1995.
15. Kaplan R & Norton. D, The Balance Scorecard Measures that drive performance, Harvard business review, Jan –Feb ,1992.
16. Kaplan. R ,Norton. D, Putting the Balanced scorecard to work, Harvard business review, September-October, 1993.
17. Kaplan. R, Norton. D, The Balance Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business school press, Boston, 1996 A.
18. Kaplan. R & Norton. D, Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January . February, 1996 B.
19. Kaplan. R & Norton. D, Linking the balanced scorecard to strategy, California management review, 1996 C.

20. Kaplan. R & Norton. D, Having trouble with your strategy? Them map it, Harvard business review, September- October, 2000.
21. Kaplan. R, Norton. D, Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard Business Review, February ,2004.
22. Kaplan R ,Norton D, Strategy Maps , Harvard Business school publishing corporation, 2004.
23. Kershaw. R & Kershaw .S, Developing balanced scorecard to implement strategy at –st elsewhere hospital, Management Accounting Quarterly , Winter, 2001.
24. Kloot .L & Martin. J, Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, Management Accounting Research, Vol.11, Issues 2, 2000.
25. Koenig.G, Entreprises en difficultés : des symptômes aux remèdes , Revue française de gestion, Jan- Fev , 1985.
26. Libby.T & Salterio. S, The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment, The accounting Review (79), 2004.
27. Malmi.T, Balanced scorecard in finish companies : A research note, management accounting Research ,vol .12, 2001.
28. Maslow. A-H, A theory of human motivation, psychological review, 5-1943.
29. Mendoza, C & Zrihen.R, Du balanced scorecard au tableau de pilotage , L'expansion management review, N °95, Decembre1999.
30. Procurement Executive Association, guide to balanced scorecard performance management methodology, moving from performance measurement to performance management, July 1999.
31. Reeves, J.R , Projects, Models and Systems, Where is ABM headed, journal of cost management, été, 1996
32. Roberts. M & Silvester.R, Why ABC fails and how ill may yet succeed, journal of cost management, Hiver, 1996.
33. Rohm. H, Improve public sector result with a Balanced scorecard: Nine steps to success, Balanced Scorecard Institute, 2002.
34. Sharma.R, From relevance lost to relevance regained: Management practice in the new Millennium, The International federation Accountants (IFAC), 2000.
35. Sharma. D, The differential effects of environmental dimensionality size and structure, on budget system characteristics in hotels, Management Accounting research, Vol.13,Issue. 1, 2002.
36. The balanced scorecard Institute, About Balanced scorecard 2002.

III- Sites Internet :

1. www.Islamtoday.net
2. www.yazori.com
3. www.strategor.com
4. <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>
5. WWW.Alphacen.Fr / Le challenge du management : Diminuer les couts et augmenter la valeur.
6. WWW.nb.rug.net
7. What is Six Sigma ? File // c: Documents and settings 1 amfmnglen Desktop Six Sigma / What is Six Sigma.htm 12/5/2004.
8. Six Sigma definition, fill // c/ documents 20 % and settings /a/ my 20% documents/ Six Sigma 20% define 07/12/2004.
9. The history of Six Sigma , hiipil www i Six Sigma.com/libirarc.comte d/ co 20815 a asp 23/12/2004.
10. www.cfcia.org.

IV- Articles :

1. Benouaret.N, Faillite des banques privées algériennes , El Watan du Dimanche 19 Septembre 2004.
2. Bergeron .H , Les indicateurs de performance en contexte PME : quel modèle appliquer ? www.costkiller.net/methodo/costkiller.ges...
3. LAURAS. M, Méthodes de diagnostic et d'évolution de performance pour la gestion des chaînes logistiques : Application groupe pharmaceutique et cosmétique, Ecole des Mines d'Albi-Carnaux,2004.
4. Le FMI suggère la privatisation des banques en Algérie , Liberté du Mardi 25 Mai 2004.
5. Peinard.T, les apports de la théorie de l'agence, Cours d'économie d'entreprise Licence 2 droit, PDF.
6. Training Resources and Data Exchange, Performance- Based Management Special Interest Group, volume 2, 2001.
7. Zarifian. PH, L'efficacité socio-économique , communication au séminaire interne Entreprise et Personnel des 7 et 9 Mars 1994.
8. The quest for value, Harper Business, New York, 1991.

V- Thèses :

1. Lauras.M, Méthodes de Diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion des chaînes logistiques, Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Toulouse, 2004.
2. Oughebbi. A, Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME : analyse théorique et étude empirique, Thèse de Doctorat, Université de Rennes I, 1992.
3. Sénéchal. O, Pilotage des systèmes de production vers la performance globale, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Valenciennes, 2004.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	العلاقات الموجودة بين فصول الرسالة	(1)
	نظام شامل للإدارة	(2)
	النظام المفتوح	(1-1)
	نموذج « LCAG »	(1-3)
	مهام تنفيذ الإستراتيجية	(2-3)
	تقييم الأداء الاستراتيجي	(3-3)
	مسؤوليات منظمة الأعمال	(4-3)
	الأداء الاقتصادي والاجتماعي للأعمال	(5-3)
	المعايير الثلاث المعبرة عن الأداء الإجمالي	(1-4)
	مصنوفة الفعالية والكفاءة	(2-4)
	الإطار العام لمفهوم التحليل المالي	(1-5)
	الأطراف المستفيدة من نتائج التحليل المالي	(2-5)
	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	(3-5)
	الترتيب الزمني لمختلف التيارات الفكرية المتعلقة بالقيادة بالأداء	(1-6)
	تسلسل محددات الأداء الإجمالي من خلال التنظيم	(2-6)
	تسلسل محددات الأداء من خلال الإستراتيجية	(3-6)
	الإطار العام للمؤسسة: البيئة والعلاقات والتحديات	(4-6)
	مدخل التميز في الأعمال	(5-6)
	مصنوفة أعمال 6 Sigma	(6-6)
	الأبعاد الزمنية الثلاثة لنظام القياس المتوازن للأداء	(7-6)
	العلاقات السببية للمقاييس الأساسية لمحور العملاء	(8-6)
	القيمة المضافة للعميل	(9-6)
	محاور القياس المتوازن للأداء كما حددها Norton و Kaplan	(10-6)
	العمليات الأربع لبطاقة القياس المتوازن للأداء	(11-6)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الهويات الاجتماعية الأربعة	
(2-1)	تحليل مقارن لمختلف المدارس الفكرية	
(3-1)	الخطابات الانعكاسية لنظريات المنظمات حسب Reed	
(4-1)	المشاكل الإدارية الأساسية والاستعارات الدالة عليها	
(5-1)	مبادئ نظرية إدارة الجودة الشاملة (المؤسسة النوعية	
(6-1)	الأبعاد الرئيسية للخدمة المتميزة	
(1-2)	أمثلة على الأنماط القيادية	
(2-2)	مقارنة بين المدير والقائد	
(2-3)	مهام تنفيذ الإستراتيجية	
(1-4)	الفرق بين القياس والتقييم	
(2-4)	تصنيفات مقياس الأداء	
(1-6)	إشكالية الأداء الإجمالي	
(2-6)	مقارنة بين نظم التقييم التقليدية ونظم التقييم الإستراتيجية	
(3-6)	أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المنظمة	
(1-7)	الدراسات السابقة في مجال تطوير مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية	
(2-7)	الدراسات السابقة المختصة بقياس الأداء في المؤسسات الخدمية	
(1-9)	المحاور الأساسية والأسئلة المتعلقة بها، كما وردت في استبيان مدراء البنوك والوكالات	
(2-9)	المحاور الأساسية والأسئلة المتعلقة بها، كما وردت في استبيان رؤساء المصالح وموظفو البنك	
(3-9)	المحاور الأساسية والأسئلة المتعلقة بها، كما وردت في استبيان عملاء البنوك	
(4-9)	قيمة ألفا في كل الاستبيانات	
(5-9)	الاستمارات الموزعة على المبحوثين في كل بنك وعدد الاستبيانات المسترجعة (عينة مدراء البنوك والوكالات)	
(6-9)	مواصفات العينة الأولى (مدراء البنوك والوكالات)	
(7-9)	عدد الاستبيانات الموزعة وعدد الاستبيانات المسترجعة والمعتمدة في التحليل (عينة رؤساء المصالح وموظفو البنوك)	
(8-9)	مواصفات المبحوثين في العينة الثانية	
(9-9)	مواصفات عملاء البنوك	
(10-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات (BNA)	

(11-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح (BNA)
(12-9)	نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء (BNA)
(13-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات (BADR)
(14-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح (BADR)
(15-9)	نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء (BADR)
(16-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات (BDL)
(17-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح (BDL)
(18-9)	نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء (BDL)
(19-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات (CPA)
(20-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح (CPA)
(21-9)	نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء (CPA)
(22-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات (BEA)
(23-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح (BEA)
(24-9)	نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء (BEA)
(25-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة مدراء البنوك والوكالات (SG)
(26-9)	نتيجة اختبار (T) لاستبانة موظفو البنوك و رؤساء المصالح (SG)
(27-9)	نتيجة اختبار T لاستبانة العملاء (SG)
(28-9)	تطبيق النسب الخاصة بتحليل السيولة في البنوك المدروسة
(29-9)	تطبيق النسب الخاصة بتحليل استخدامات الأموال في البنوك
(30-9)	تطبيق النسب الخاصة بتحليل الرفع المالي ورأسمال في البنوك المدروسة
(31-9)	تطبيق النسب الخاصة بتحليل الربحية في البنوك المدروسة
(32-9)	تحليل التباين بين البنوك المدروسة بالنسبة للمؤشرات المالية وغير المالية
(33-9)	ترتيب البنوك المدروسة حسب المؤشرات المالية وغير المالية
(34-9)	العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية في البنوك المدروسة
(35-9)	نقاط القوة والضعف في بعض البنوك المدروسة
(36-9)	بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة

شرح المصطلحات

- 1- **المنظمة:** عبارة عن تجمع من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف معلن يعترف به المجتمع وعبارة أدق تسبغ عليه الدولة خاصية المشروعية القانونية فضلا عن رضا العاملين عن عملهم. لكل منظمة أهداف، تقترب أو تبعد عن أهداف المنظمات الأخرى، ويقود هذا الاختلاف إلى الوظائف المتخصصة لكل منظمة.
- 2- **العمل المؤسسي:** أو العمل من خلال المؤسسة أو العمل بالذهنية المؤسسية شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس والميل لقبول العمل الجماعي (Team Work) وممارسته شكلا ومضمونا، نسا وروحا و أداء العمل ينسق منظم قائم على أسس ومبادئ وقيم تنظيمية محددة (Organized Work)، والعمل المؤسسي بهذه الطبيعة ليس اختيارا في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ.
- 3- **القيم:** هي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما وتكون بمثابة موجات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عنها أو انحراف يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة.
- 4- **الإستراتيجية:** هي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، وهي الممر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك وهي الأسلوب أو طريقة العمل وهي أيضا موقع أو مكانة نريد الوصول إليها، وهي منظور أي الرؤية الشمولية للعمل، وهي الطريقة الشاملة التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف على المدى البعيد بحيث تشمل كل الاعتبارات الزمنية والمكانية، والمادية، والبشرية والحسابات الواقعية والمستقبلية.
- 5- **التخطيط الإستراتيجي:** يتمثل في دراسة الواقع وتشخيصه وتحليله لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحدقة بالمؤسسة، فتضع البدائل وترسم المسارات الحرجة مع مراعاة العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، ثم تحدد رؤيتها المستقبلية ورسالتها.
- 6- **الخطة الإستراتيجية:** هي المنتج الذي تثمر عنه عملية التخطيط الإستراتيجي، وفيها يتم تحديد الأهداف التفصيلية لكل مرحلة، و الوسائل الخاصة لكل هدف، والسياسات الضابطة والإجراءات اللازمة للتنفيذ.
- 7- **الإدارة الإستراتيجية:** هي عملية القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل، وهي أيضا فن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- 8- **أنظمة العمل:** هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.
- 9- **السياسات (Policies):** هي المقررات والأحكام الشاملة التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من نشاطات المؤسسة.
- 10- **القواعد والأساليب (Rules & Methodes):** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات وتطبق على الإجراءات. وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.
- 11- **الإجراءات (Procédures):** هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها، والتقييد بها لتحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة.
- 12- **الخطوات (Steps):** هي التي تمثل عملا مسؤولا في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء. وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول بشكل واضح لا يترك مجالا للتهرب من المسؤولية وتحديد العمل نفسه والأدوات المستخدمة لتنفيذه.
- 13- **الصلاحية:** بشكل عام هي السلطة الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير.

- 14- **الموارد البشرية:** هي الثروة الأساسية في أي مؤسسة وهي عنصر الإنتاج الرئيسي فيها وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المؤسسة من مختلف الجنسيات، كما هي ضمير المؤسسة وقلبها الحساس.
- 15- **إدارة الموارد البشرية:** عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 16- **تنمية الموارد البشرية:** هي إعداد وتهيئة القوى البشرية حتى تصبح قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية ويتم ذلك من خلال برامج التعليم والتدريب، وزيادة وعي القوى البشرية وتزويدها بالوسائل الحديثة، وتحسين أساليب إدارتها.
- 17- **المؤسسة المتعلمة:** تتحقق إذا تعلم الفرد ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل، وإذا تم تشجيع النماذج الذهنية لكل فرد وتطويرها باستمرار، وإذا تم تبادل المعلومات والمهارات باستمرار وبكفاءة عالية، وإذا تماشكت مجموعات التطبيق بقوة، لكن أحيانا، قد تهتز عجلة التعلم أو لا تدور بكفاءة، فتتوقف المؤسسة لأي سبب من الأسباب فتمرض وقد تموت.
- 18 - **الجودة الشاملة:** هي فلسفة كاملة أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تركز على فكرة "التحسين المستمر" بشكل متلازم في كل شيء: في المدخلات، والعمليات، والخدمات، والمخرجات. و تركز على اعتبار الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة) داخليا، و خارجيا) وينبغي الإيمان بقدرته و طاقته.
- 19- **إعادة الهندسة:** هي أداة لتطوير المؤسسة التي تطبقها وذلك من خلال تغيير جذري لطرق أدائها لأعمالها، فهي أحدث صيحة في عالم الإدارة، حيث طبقتها مؤسسات رائدة وحقت بفضلها نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر.
- 20- **المؤسسة الإنسانية:** هي التي تعمل على توفير مناخ اجتماعي وإنساني يحفز على الأداء الجيد والتعاون من أجل الحصول على أفضل النتائج للمؤسسة والأفراد، ويتم هذا عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات.
- 21- **المؤسسة المتميزة:** تركز على جودة الخدمة كخيار استراتيجي، حيث تدرك أن الخدمة فائقة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية هو أمر مهم يتعلق ببقائها وهو مفتاح نجاحها، حيث يزيد رضا العملاء عن الخدمة من المبيعات ويقلل النفقات ويساعد في بناء الحصص السوقية.
- 22- **المؤسسة العالمية:** تتضمن رسالتها بعدا عالميا، وتحصل على أشكال من الدعم الخارجي سواء بالموارد المادية أو البشرية أو التكنولوجية، وتحقق نسبة كبيرة من الأرباح، وتتطلب مهارات خاصة حديثة لإدارة هذا التعدد: إدارة التنافس العالمي من جهة وإدارة التعقيدات الناتجة من جهة أخرى، وضرورة تكييف حضارة المؤسسة للتوجه العالمي من ناحية ثالثة، وإدارة فرق العمل العالمية من ناحية رابعة، وإدارة المفاجآت من ناحية خامسة، وأخيرا التعلم المستمر للمؤسسة.
- 23- **القرار:** هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.
- 24- **القيادة:** هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، وتتضمن حث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم .
- 25- **القيادة الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين
- 26- **الذكاء العاطفي:** هو أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري. وهو القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين .

27- التغيير: ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزماني الذي يشكلها في تلك الحالة. ولا تتوقف حالة التغيير على البعد المادي فحسب إنما تشمل البعد المعنوي في حركة الحياة ثقافياً واجتماعياً وتاريخياً، وبهذا فإن الإنسان يتفاعل مع حركة المتغيرات ليخلق لنفسه سلوكاً جديداً يتناسب مع واقعه الجديد.

28- إدارة التغيير: هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المرجوة.

29- جيمبا كايزن (Gemba Kaizen): هي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة، وترجم إجمالاً إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات، وهي أيضاً مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة الأفضل عالمياً.

30- رسالة المؤسسة: تعبر الرسالة عن الغرض الذي وجدت من اجله المؤسسة، فهي تحاول أن تجيب عن التساؤلات التالية: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي طبيعة عملها؟ من هم عملائها؟ وما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة؟

31- الأهداف: هي النتائج المرغوب فيها مرتبطة بنطاق زمني وتتعلق بحجم ونوع المؤسسة، وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تتطلع إليه، فهي أكثر دقة في تحديد اتجاه المؤسسة. تختلف الأهداف من حيث الأجل، فنجد أهداف طويلة أجل وأهداف قصيرة الأجل.

32- الأداء (La performance): هو لب ومحور كل نشاط جماعي منجز، عرفت أدبيات التسيير والإدارة مصطلحات كثيرة عبرت عن الأداء مثل: تميز، انتعاش، كفاءة، فعالية، منفعة، إنتاجية، مرد ودية، تنافسية، ماهية... فأهملت مشاكل تعريفه وقياسه. وهكذا في وقت من الأوقات يمكن أن تكون المرونة أو الجودة مرادف للأداء وفي وقت آخر كمحدد له، حسب (Bourguignon, 1995)، تعني كلمة أداء ما يلي:

- الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/أو العاملين فيها.
- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.
- الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

33- الإدارة: هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، من خلال أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. كما تعرف بأنها عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المتبتغة في إطار المحددات القائمة.

34- الإداري: هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

35- العمليات الإدارية: وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة والتنفيذ، وقياس الأداء، وغالباً ما يطلق على هذه العمليات اسم "عموميات الإدارة".

36- الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية: هي القرارات والسلوكيات داخل المنظمة، التي تعتمد على القيم والمثل، وتعني الخاصية المعتمدة على المعتقدات الهادية المرشدة والمثاليات التي تنتشر بين مجموعة معينة من الأفراد أو المجتمع.

- 37- أخلاقيات الأعمال (Business Ethics): هي مفهوم ينبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع الذي تسعى من خلاله منظمات الأعمال بواسطة إمكانياتها المادية والبشرية، أن تقدم لأبناء المجتمع الذي تعيش فيه الكثير من الحلول للمشكلات التي يعاني منها وتقديم المنفعة له وعدم الإضرار به عند ممارستها لأنشطتها الإنتاجية والخدمية.
- 38- الفعالية : النتيجة المحصلة/ النتائج المنتظرة (الهدف).
- 39- الكفاءة : النتيجة المحصلة/ الوسائل المستعملة(اقتصاد الموارد).
- 40- الملائمة : الهدف/ مستوى الإشباع المنتظر.
- 41- التنافسية: إلى جانب الأسعار تكتسب التنافسية بمتطلبات جديدة مثل: جودة المنتج، الإمدادات، خدمات ما بعد البيع، القدرة على إشباع الزبون المتميز بالتنوع والسرعة، والقدرة على التنبؤ باحتياجات الزبون في سوق يتميز بسرعة النمو.
- 42- التنافسية الإستراتيجية: تعبر عن قدرة المؤسسة على تنبؤ ومعالجة الطلب المستقبلي للزبون، وتكتب بالمعادلة التالية:التنافسية الإستراتيجية = الإبداع + التوقع + تجديد النشاط. تعرف التنافسية الإستراتيجية على مدة طويلة، فتكون تابعة للاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة وجودة الموارد البشرية.
- 43- القياس : هو المستوى الكمي للحالة، مثل العدد أو النسبة أو معدل التغيير. وهو أيضا عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو كذلك تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كيميا، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، يمثل وحدة القياس لهذه الكمية، وذلك اعتمادا على الفكرة السائدة بأن كل شيء يوجد بمقدار، وكل مقدار يمكن قياسه.
- 44- التقييم: هو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية بأحسن صورة ممكنة.
- 45- الجودة (Quality): هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء.
- 46- التوقيت (Timelines): تقيس مدى إنجاز العمل بالشكل الصحيح و في الوقت المحدد له.
- 47- الإنتاجية (Productivity): هي القيمة المضافة مقسومة على قيمة العمل و رأس المال المستهلك.
- 48- السلامة (Safety): مدى الالتزام بالمعايير الصحية وإجراءات السلامة في العمل.
- 49- التحليل المالي: هو أسلوب تستخدمه الإدارة أو الأطراف الخارجية لفتشير حركة النشاط ومستويات الكفاءة والأداء للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وبهذا فهو يهدف إلى إعطاء تفسير جيد لمستوى أداء المؤسسة بمقارنته بمعيار أو متوسطات معينة.
- 50- السيولة: في الأجل القصير هي قدرة المؤسسة على السداد والوفاء بالتزاماتها خلال دورة التشغيل.
- 51- الشفافية والمساءلة: تدخلان ضمن قواعد تطبيق الحوكمة، فالشفافية تتعلق بحق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار، أما المساءلة فترمي إلى التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقا لعقد الاتفاق المبرم معه، إضافة إلى أنه هناك علاقة طردية بين المساءلة والفساد الإداري.
- 52- الأداء المؤسسي: أو الإجمالي أو الإستراتيجي، هو التحصيل المقترن والمتزامن للملائمة والكفاءة والفعالية، مقدرة في شكل تكاليف وقيم بالنسبة لإجمالي حياة النظام.
- 53- بطاقة القياس المتوازن للأداء: هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، من خلال أربعة محاور أو أبعاد هي: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو .

الملاحق

ملحق رقم 1: الاستبانة الموزعة على مدراء البنوك

Questionnaire adressé aux Directeurs de succursales et d'agences bancaires de la wilaya de Tlemcen

Objectif de la recherche :

Nous effectuons une étude portant sur la mesure multicritère de la performance des banques commerciales en Algérie (Utilisation du Tableau de bord Prospectif, B.S.C). Le but de ce questionnaire est d'examiner la méthode de mesure de la performance bancaire, si elle est monocritère (prend en considération que les critères financiers), ou bien elle est multicritère (équilibre entre les critères financiers et non- financiers).

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes avec le plus de précisions possibles, pour pouvoir donner des résultats fiables, sachant que toutes les informations, vont être traitées avec une grande confiance, et ceci pour un but purement scientifique.

Questions :

N°	Questions	(5)*	(4)*	(3)*	(2)*	(1)*
1	La stratégie de la banque est claire pour tous ses employés.					
2	La banque se concentre sur la réalisation des objectifs à long terme au dépend de ceux à court terme.					
3	La banque se concentre sur la réalisation des objectifs quantitatifs au dépend des objectifs qualitatifs.					
4	L'évaluation des objectifs réalisés se fait d'une manière continue.					
5	Parmi les objectifs essentiels de la banque : augmenter la part du marché.					
6	Parmi les objectifs essentiels de la banque : augmenter la rentabilité.					
7	Parmi les objectifs essentiels de la banque c'est d'être performant dans le service bancaire par apport aux concurrents.					
8	Parmi les objectifs essentiels de la banque : développer les compétences des employés.					
9	Déléguer les prérogatives nécessaires pour accomplir les tâches.					
10	Existe-t- il une facilité de communication avec la tutelle?					
11	Adapter les opérations bancaires suivant les besoins d'exécution de la stratégie.					
12	La tutelle s'intéresse et suit les requêtes des directeurs.					
13	L'efficacité du réseau de communication entre la banque et la tutelle.					
14	L'efficacité du réseau de communication entre la banque et les autres banques.					

* (5) Complètement d'accord ; (4) D'accord; (3) Plus au moins d'accord ; (2) pas d'accord ; (1) Pas du tout d'accord.

15	Le système d'information actuel permet – il de récolter les informations qui aident à la prise de décision?					
16	La banque pourra se libérer des règles et lois pour pouvoir prendre les décisions autonomes.					
17	Les critères de performance sont- ils clairs et objectifs.					
18	La tutelle étudie les résultats de l'évaluation de la performance.					
19	La tutelle propose les programmes adéquats pour l'amélioration continue.					
20	L'administration générale organise les sessions d'apprentissage nécessaires.					
21	L'administration générale bénéficie-telle des expériences et cadres scientifiques de la banque pour améliorer sa performance?					
22	Transformation de toutes les opérations bancaires du système manuel au système électronique.					
23	La publication continue des expériences et des réalisations réussies.					
24	La satisfaction des employés augmente la performance de la banque.					
25	Le recrutement des employés se fait selon le besoin.					
26	Il y a une pléthore d'employés dans la banque.					
27	Les employés sont évalués pour avoir des opportunités équivalentes de promotion.					
28	Les employés sont-ils au courant des politiques et notes de banque ainsi que leurs modifications.					
29	Les taches des employés sont routinières.					
30	Le temps du service est réduit par apport aux autres banques.					
31	La banque dispose d'une base de données, lui permettant de connaître les coûts de chaque service.					
32	La banque s'intéresse à récolter les informations sur les activités bancaires concurrentes pour limiter le gap entre les concurrents.					
33	La banque fait connaître à ses clients les avantages des services offerts.					
34	Il existe des employés disponibles pour répondre aux questions des clients ?					
35	La banque vise à simplifier les procédures.					
36	La banque vise à diminuer le temps nécessaire de service.					
37	La banque vise à effectuer des modifications dans la manière d'offrir le service qui va avec le développement technologique.					
38	La comptabilité des coûts est un critère de fonctionnement efficace pour évaluer la performance de la banque.					
39	La banque se dirige vers les clients ayant la plus haute profitabilité pour offrir ses services.					
40	La banque vise à avoir de nouveaux clients.					
41	La banque dispose d'une base de données lui permettant de connaître le nombre des clients.					

42	La banque peut mesurer le taux de fidélité des clients.					
43	La banque s'intéresse aux requêtes des clients pour y répondre.					
44	La banque effectue un sondage des avis des clients pour connaître leur satisfaction sur le service offert.					
45	Les mesures financières s'utilisent comme un feed-back pour reformuler la stratégie afin d'améliorer la performance future.					
46	La banque utilise une partie de ses bénéfices pour renforcer sa stratégie et réaliser ses besoins.					
47	La banque utilise les critères financiers pour mesurer son efficacité et sa performance.					
48	La banque compare sa performance avec celles des banques concurrentes à travers l'analyse sectorielle.					
49	Les décisions de la tutelle handicapent l'exécution de la stratégie de la banque.					
50	La tutelle classe les banques selon un système unifié pour évaluer la solidité et la santé de toutes les banques.					

Informations personnelles :

*** Niveau d'instruction:**

Secondaire et moins	Bac ++	Diplôme universitaire	Formation spécialisée

*** Spécialité :**

Comptabilité	Economie	Banque et Finance	Management	Autres

*** Ancienneté :**

1 – 5	6 - 10	11 – 15	16 - 20	Plus

*** Expérience dans le poste :**

1 – 5	6 - 10	11 – 15	16 - 20	Plus

**Questionnaire adressé aux chefs de services et aux employés des
Banques de la wilaya de Tlemcen**

Objectif de la recherche :

Nous effectuons une étude portant sur la mesure multicritère de la performance des banques commerciales en Algérie (Utilisation du Tableau de bord Prospectif, B.S.C). Le but de ce questionnaire est d'examiner la méthode de mesure de la performance bancaire, si elle est monocritère (prend en considération que les critères financiers), ou bien elle est multicritère (équilibre entre les critères financiers et non- financiers).

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes avec le plus de précisions possibles, pour pouvoir donner des résultats fiables, sachant que toutes les informations, vont être traité avec une grande confiance, et ceci pour un but purement scientifique.

Questions :

N°	Questions	(5) ³²²	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Objectifs de la banque et stratégie claire à tous.					
2	Participation de tous les employés de la banque à la formulation des objectifs.					
3	Parmi les objectifs essentiels de la banque est d'augmenter la part du marché.					
4	Parmi les objectifs essentiels de la banque est d'augmenter la profitabilité.					
5	Parmi les objectifs essentiels de la banque est d'exceller dans le service bancaire par apport aux concurrents.					
6	Parmi les objectifs essentiels de la banque est de développer les compétences des employés.					
7	Au niveau de l'administration générale, se concentre la prise de la plus grande part de décisions.					
8	Déléguer les responsabilités adéquates aux employés, sans l'intervention directe du responsable -hiérarchique.					
9	La facilité de la communication avec l'administration générale.					
10	L'administration générale dispose des compétences directives pour établir les objectifs et distribuer les tâches.					
11	Le responsable –hiérarchique se base sur le dialogue, et l'acceptation des critiques de ses subordonnés.					
12	Existence d'un réseau de communication ouvert entre les services et agences de la banque pour collaborer.					
13	La banque projette au développement du contrôle interne pour améliorer sa performance.					
14	L'administration générale établit des critères de					

*(5) Complètement d'accord ; (4) D'accord; (3) Plus au moins d'accord ; (2) pas d'accord ; (1) Pas du tout d'accord.

	questionnaires et de suivis clairs.					
15	L'évaluation des employés se fait continuellement.					
16	L'administration générale organise des sessions d'apprentissage spécialisées aux employés.					
17	La banque insiste pour faire bénéficier des expériences et des cadres et à les encourager plus.					
18	Lier et développer le système des primes avec la notion de l'amélioration de la performance.					
19	Le recrutement des employés se fait sur une base objective et non personnelle.					
20	La promotion se base sur le niveau de la performance.					
21	Se sentir satisfait, et sécurisé de son emploi. (Disponibilité des moyens matériels et moraux).					
22	La banque peut supprimer les activités qui ne peuvent améliorer la qualité du service.					
23	Les tâches des employés sont routinières.					
24	Le mode de service bancaire se modifie suivant les nouveaux développements technologiques.					
25	S'intéresser à communiquer avec les clients et leurs différentes questions.					
26	Chaque service peut avoir directement les renseignements concernant les clients.					
27	Souvent, il y a un grand nombre de clients dans la banque, malgré l'introduction de nouvelle technologie.					

Informations personnelles :

*** Niveau d'instruction:**

Secondaire et moins	Bac ++	Diplôme universitaire	Formation spécialisée

*** Spécialité :**

Comptabilité	Economie	Banque et Finance	Management	Autres

*** Ancienneté :**

1 – 5	6 - 10	11 – 15	16 - 20	Plus

*** Expérience dans le poste :**

1 – 5	6 - 10	11 – 15	16 - 20	Plus

**Questionnaire adressé aux clients des banques
de la wilaya de Tlemcen**

Objectif de la recherche :

Nous effectuons une étude portant sur la mesure multicritère de la performance des banques commerciales en Algérie (Utilisation du Tableau de bord Prospectif, B.S.C). Le but de ce questionnaire est d'examiner la méthode de mesure de la performance bancaire, si elle est monocritère (prend en considération que les critères financiers), ou bien elle est multicritère (équilibre entre les critères financiers et non- financiers).

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes avec le plus de précisions possibles, pour pouvoir donner des résultats fiables, sachant que toutes les informations, vont être traitées avec une grande confiance, et ceci pour un but purement scientifique.

Questions :

N°	Questions	(5)*	(4)*	(3)*	(2)*	(1)*
1	La banque s'intéresse aux requêtes des clients et traite vite leurs causes.					
2	La banque prend en compte les suggestions des clients, concernant les manques dans l'offre du service.					
3	La banque exige des conditions difficiles et rigoureuses pour obtenir les services bancaires.					
4	Les prix des services sont élevés.					
5	Existe-il un distributeur automatique ?					
6	Généralement, en trouve le distributeur automatique hors service temporairement.					
7	Les services de la banque sont diversifiés et vont avec les différents types de clients.					
8	Mes besoins bancaires sont satisfaits, alors, je ne veux pas aller à une autre banque.					
9	Il existe de longues procédures pour offrir les services bancaires, et nécessite un temps plus qu'il n'en faut ?					
10	Le nombre des clients est plus grand que les capacités de la banque (l'attente est plus longue).					
11	Le manque d'expérience des employés pour communiquer avec les clients.					
12	La banque précise clairement les critères et les conditions d'octroi des crédits et elle les applique pour tous.					
13	Les services que la banque offre ne satisfont pas les besoins des clients et du marché.					
14	La banque insiste à préparer les clients, et les faire apprendre les services modernes.					
15	La banque innove toujours de nouveaux services pour attirer					

* (5) Complètement d'accord ; (4) D'accord; (3) Plus au moins d'accord ; (2) pas d'accord ; (1) Pas du tout d'accord.

	le plus grand nombre de clients.					
--	----------------------------------	--	--	--	--	--

16 – Pourquoi préférez-vous cette banque ?

17 – Est –ce- que vous préférez les banques privées ou publiques? Et pourquoi ?

Informations personnelles :

Je suis client à :

BADR	BNA	BDL	BEA	CPA	Al Baraka	Société générale

L'activité que j'exerce :

Commercial	Foncier	Industriel	Service	Autres

Je suis client à cette banque depuis :

1 - 5	6 - 10	11 – 15	Plus

ملحق رقم 4: الميزانية الختامية للبنوك العمومية المدروسة لسنة 2007

1- **Bilan au 31 décembre 2007 la « BADR »**

Unité = DA

ACTIF 2007	MONTANT
Caisse, Banque centrale, CCP	124 704 334 287,81
Effets publics et valeurs assimilées	84 054 068 737,78
Créances sur les institutions financières	40 969 888 679,81
-A vue	40 969 888 679,81
-A terme	0,00
Créances sur la clientèle	
-Créances commerciales	266 960 874 689,35
-Autres concours à la clientèle	1 277 858 266,26
-Comptes ordinaires débiteurs	261 249 656 008,34
Obligations et autres titres a revenu fixe	4 433 360 414,75
Participations et activités de portefeuille	
Parts dans les entreprises liées	
Immobilisation incorporelles	14 137 409 510,00
Immobilisations corporelles	3 281 581 499,79
Autres actifs	0,00
Comptes de régularisation	296 411 094,91
Résultat de l'exercice	16 305 249 853,43
	5 465 442 348,17
	35 561 820 722,09
TOTAL ACTIF	591 737 081 423, 14

PASSIF 2007	MONTANT
Caisse, Banque centrale, CCP	
Dettes envers les institutions financières	
-A vue	
-A terme	27 003 173 752,18
	55 912 921,52
	26 947 260 830,66
Comptes créditeurs de la clientèle	
Compte d'épargne	
Autres dettes	476 127 451 171,50
-A vue	
-A terme	117 146 924 164,64
	358 980 527 006,86
Dettes représentées par un titre	272 960 735 215,40
-Bons de caisse	86 019 791 791,46
-Autre dettes représentés par un titre	
Autre passif	13 796 681 230,00
Compte de régularisation	13 778 604 055,00
	18 077 175,00
Provisions pour risques et charges	
Provisions réglementés	
Fonds pour risques bancaires généraux	
Dettes subordonnées	
Capital	19 140 772 771,71
Réserves	29 388 417 298,67
Ecart de réévaluation	5 161 366 903,80
Report à nouveau (+/-)	
Résultat de l'exercice (+/-)	
Excédent produits et charges	
	9 927 466 785,84
	3 291 600 000,00
	33 000 000 000,00
	1 274 306 291,99
	8 479 324 037,42
	-27 502 790 289,48
	-7 350 688 530,49
TOTAL PASSIF	591 737 081 423,14

2- **Bilan au 31 décembre 2007 la « BNA » : Unité = DA**

ACTIF 2007	MONTANT
caisse, Banque centrale ; CCP	55 395 161 927,04
Effets publics et valeurs assimilées	87 861 105 373,53
Créances institutions financières	165 617 785 702,45
- A vue	156 617 785 702,45
- A terme	0,00
Créances sur la clientèle	451 043 110 887,31
- Créances commerciales	447 078 583 987,77
- Autres concours à la clientèle	872 040 439,93
- comptes ordinaires débiteurs	3 092 486 459,61
Obligation et autres titre a revenu fixe	34 570 081 081,00
Actions et autre titre a revenu variable	440 239,50
Participations et activités de portefeuille	3668 901 819,33
Parts dans les entreprises liées	0,00
Crédit bail et opérations assimilées	0,00
Location simple	0,00
Immobilisation incorporelles	335 110 679,74
Immobilisation corporelles	21 067 245 264,23
Autres actions	0,00
Capital souscrit non versé	0,00
Autres actifs	341 253 932,52
Compte de régularisation	112 022 434 113,02
TOTAL ACTIF	922 922 630 719,66

PASSIF 2007	MONTANT
Banque centrale ; CCP	0,00
Dette envers institutions financières	142 077 411 033,58
- A vue	142 077 411 033,58
Comptes créditeurs de la clientèle	595 593 939 411,84
- Compte d'épargne	195 040 192 415,13
- A vue	106 659 541 130,58
- A terme	88 380 651 284,55
- Autre dettes	400 553 746 996,71
-A vue	400 553 746 996,71
Dettes représentées par un titre	0,00
Autre passifs	5 589 606 359,95
Compte de régularisation	101 577 558 379,16
Provisions pour risques et charges	3 256 852 684,31
Provisions réglementées	15 267 55 444,74
Fonds pour risques bancaires généraux	5 507 639 265,32
Subventions d'investissement	0,00
Dettes subordonnées	14 001 057 657,25
Capital social	14 600 000 000,00
Primes liées au capital	0,00
Réserves	8 026 164 176,40
Ecart de réévaluation	13 590 105 762,20
Report a nouveau (+/-)	-2 954 835 846,20
Résultat de l'exercice (+/-)	6 789 576 391,12
TOTAL PASSIF	922 922 630 719,67

3- Bilan du 31 décembre 2007 « CPA » : Unité = DA

ACTIF 2007	MONTANT
Caisse, banques centrales, CCP	81 475 030 640,65
Effet publics et valeurs assimilées	40 839 750 352,80
Créances sur les institutions financières	92 140 993 939,22
- A vue	90 196 568 177,68
- A terme	1 944 425 761,36
Créances sur la clientèle	157 837 784 120,90
- Créances commerciales	5 877 895 156,90
- Autre concours à la clientèle	142 368 587 600,99
- Comptes ordinaires débiteurs	9 591 301 363,01
Obligation et autres titres a revenu fixe	117 644 963 696,25
Actions et autre titres a revenu variable	28 265 415,00
Participation et activités de portefeuille	4 993 491 091,63
Part dans les entreprises liées	0,00
Crédit bail et opérations assimilées	0,00
Location simple	0,00
Immobilisations incorporelles	61 831 440,61
Immobilisations corporelles	20 920 490 724,38
Autres actions	0,00
Capital souscrit non verse	0,00
Autres actifs	18 452 862 264,93
Comptes de régularisation	20 277 077,44
Résultat de l'exercice	
TOTAL ACTIF	534 415 740 763,81

PASSIF 2007	MONTANT
Banque centrale, CCP	0,00
Dettes envers les institutions financières	41 019 220 411,25
-A vue	32 091 815 349,95
-A terme	8 927 405 061,30
Comptes créditeurs de la clientèle	362 369 907 321,56
Compte d'épargne	84 939 605 100,11
-A vue	84 939 605 100,11
-A terme	0,00
Autres dettes	277 430 302 221,45
-A vue	230 273 001 657,68
-A terme	47 157 300 563,77
Dettes représentées par un titre	36 483 441 608,61
-Bons de caisse	36 480 911 608,61
-titres Interbancaires et titre créances négoc	0,00
-Emprunts obligataires	2 530 000,00
-Autre dettes représentés par un titre	0,00
Autre passifs	29 610 871 118,11
Compte de régularisation	3 060 738 871,21
Provisions pour risques et charges	1 911 535 462,74
Provisions réglementées	0,00
Fonds pour risques bancaires généraux	5 453 816 550,00
Subventions d'investissement	0,00
Dettes subordonnées	193 159 221,82
Capital social	29 300 000 000,00
Primes liées au capital	0,00
Réserves	5 477 436 472,13
Ecart de réévaluation	15 946 246 575,80
Report a nouveau (+/-)	0,00
Résultat de l'exercice (+/-)	3 589 367 150,58
TOTAL PASSIF	534 415 740 763,81

4- Le bilan du 31 décembre 2007 de la « BEA » : Unité = DA

ACTIF 2007	MONTANT
Caisse, banques centrales, CCP	277 892 053 672.48
Effet publics et valeurs assimilées	0.00
Créances sur les institutions financières	1 249 676 121 867.99
- A vue	30 212 121 876.99
- A terme	1 219 464 000 000.00
Créances sur la clientèle	275 955 682 938.46
- Créances commerciales	5 697 628 084.56
- Autre concours à la clientèle	163 138 815 229.37
- Comptes ordinaires débiteurs	107 119 239 624.53
Obligation et autres titres a revenu fixe	227 284 256 892.31
Actions et autre titres a revenu variable	8 590 335.00
Participation et activités de portefeuille	8 495 184 027.77
Part dans les entreprises liées	5 239 344 942.83
Crédit bail et opérations assimilées	0.00
Location simple	0.00
Immobilisations incorporelles	490 603 598.79
Immobilisations corporelles	22 951 497 333.33
Autres actions	0.00
Capital souscrit non verse	0.00
Autres actifs	51 331 722 854.33
Comptes de régularisation	6 297 171 606.56
Résultat de l'exercice	
<u>TOTAL ACTIF</u>	2 115 972 544 712,66

PASSIF 2007	MONTANT
Banque centrale, CCP	0.00
Dettes envers les institutions financières	4 478 628 003.69
-A vue	1 392 944 842.01
-A terme	3 085 683 161.68
Comptes créditeurs de la clientèle	1 901 905 843 917.85
Compte d'épargne	40 768 063 304.80
-A vue	1 672 885 303 427.28
-A terme	188 233 984 295.77
Autres dettes	18 492 890.00
Dettes représentées par un titre	27 707 202 357.03
-Bons de caisse	27 706 988 457.03
-titres Interbancaires et titre créances négociable	213 900.00
-Emprunts obligataires	0.00
-Autre dettes représentés par un titre	0.00
Autre passifs	43 802 586 138.79
Compte de régularisation	15 851 618 985.24
Provisions pour risques et charges	4 590 171 799.30
Provisions réglementées	0.00
Fonds pour risques bancaires généraux	23 115 250 183.63
Subventions d'investissement	0.00
Dettes subordonnées	25 276 520 000.00
Capital social	24 500 000 000.00
Primes liées au capital	
Réserves	5 638 497 478.27
Ecart de réévaluation	12 456 077 117.23
Report à nouveau (+/-)	10 134 402 021.10
Résultat de l'exercice (+/-)	16 515 746 710.52
TOTAL PASSIF	2 115 972 544 712,66

5- Bilan de la « BDL » au 31 décembre 2007 : Unité = DA

<u>Actif 2007</u>	<u>MONTANT</u>
Caisse, banques centrales, CCP	24 732 780 284,27
Effet publics et valeurs assimilées	
Créances sur les institutions financières	36 424 458 729,76
- A vue	1 826 458 727,76
- A terme	34 598 000 000,00
Créances sur la clientèle	94 140 542 477,75
- Créances commerciales	2 088 745 812,14
- Autre concours à la clientèle	71 546 390 571,01
- Comptes ordinaires débiteurs	20 505 406 094 ,60
Obligation et autres titres a revenu fixe	14 137 282 545,25
Actions et autre titres a revenu variable	44 065 052 700,11
Participation et activités de portefeuille	2 379 053 895,54
Part dans les entreprises liées	
Crédit bail et opérations assimilées	
Location simple	
Immobilisations incorporelles	
Immobilisations corporelles	11 040 835 500,79
Autres actions	
Capital souscrit non verse	
Autres actifs	24 707 377 785,76
Comptes de régularisation	6 500 323 492,80
<u>TOTAL ACTIF</u>	258 127 707 412,03

Passif 2007	
Banque centrale, CCP	1 631 661,73
Dettes envers les institutions financières	1 504 877 663,77
-A vue	1 489 652 588,72
-A terme	15 225 075,05
Comptes créditeurs de la clientèle	158 420 837 645,43
Compte d'épargne	67 731 473 031,17
-A vue	67 731 473 031,17
-A terme	0,00
Autres dettes	90 689 364 613,26
- Avue	77 965 696 190,88
- A terme	12 723 668 422,38
Dettes représentées par un titre	9 746 984 095,00
-Bons de caisse	9 746 984 095,00
-titres Interbancaires et titre créances négociables	
-Emprunts obligataires	
-Autre dettes représentés par un titre	
Autre passifs	62 428 378 885,89
Compte courant des associés	
Dettes moyen et long terme	1 815 000 000,00
Compte de régularisation	3 824 785 000,98
Provisions pour risques et charges	
Provisions réglementées	
Fonds pour risques bancaires généraux	2 080 038 807,09
Subventions d'investissement	
Dettes subordonnées	5 400 000 000,00
Capital social	13 390 000 000,00
Primes liées au capital	
Réserves	1 062 936 672,42
Ecart de réévaluation	8 544 063 952,17
Report à nouveau (+/-)	10 592 330 430,41
Résultat de l'exercice (+/-)	500 503 457,96
Total passif	258 127 707 412,03

ملحق رقم 5: معطيات مالية للبنك الخاص

Données financières en millions d'euros

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Produit net bancaire	14 573	15 637	16 390	19 170	22 417	21 923	21 866	21 730
Résultat brut d'exploitation	4 000	5 069	5 328	7 014	8 714	7 618	6 338	5 964
Résultat net part groupe	1 397	2 492	3 281	4 446	5 221	947	2 010	678

La Société générale répond aux exigences de conformité au standard financier MSI 20000
Société générale Algérie : installée depuis 2000, c'est la première banque grand public française à s'installer (ou se réinstaller) en Algérie. Elle possède un réseau de 39 agences. En 2003, 29% de son capital était détenu par El Khalifa Bank

ملخص:

لزيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة القياس المتوازن للأداء، لما له من أهمية للتطوير في مجال الإدارة والمحاسبة والتمويل، وأمام الإجماع على قصور الجهاز المصرفي الوطني عن لعب الدور المنوط به في الوقت الحاضر. تتمثل إشكالية البحث في قياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) لغرض معرفة أسباب عجز هذه البنوك من جهة، ولتطوير نموذج مقترح متعدد الأبعاد لتحسين أدائها، يركز على مؤشرات أداء تفود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة عن رؤية وإستراتيجية هذه البنوك من جهة أخرى، وبالتالي تحسين وتفوق أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها.

بينت نتائج الدراسة أنه يجب على البنوك الوطنية وضع هيكل تنظيمي جديد مناسب لتطبيق نظام قياس الأداء الشامل وفق بطاقة القياس المتوازن للأداء .

الكلمات المفتاحية:

بطاقة القياس المتوازن للأداء - البنوك الوطنية الجزائرية - قياس متعدد الأبعاد للأداء - محاور BSC - الأهداف الإستراتيجية للبنوك.

Résumé :

Compte tenu de l'importance du tableau de bord prospectif (Balanced scorecard BSC) dans le domaine de management et de comptabilité d'une part, et des défaillances du système bancaire national d'autre part, la problématique de cette recherche consiste à mesurer la performance des banques nationales algériennes en utilisant le BSC, et cela afin de déterminer les causes de défaillances des banques publiques, et de développer un modèle multicritère pour améliorer la performance de ces banques dans le cadre de leurs visions.

Les résultats de la recherche ont montré que les banques publiques sont appelées à mettre en place une nouvelle structure organisationnelle propice pour l'application de le BSC.

Mots clés :

Balanced scorecard (BSC) -Banques publiques - Mesure multicritères - Axes de la BSC - Objectifs stratégiques des banques.

Abstract :

Bank managers and monetary authorities alike agree on the vital importance of the Balanced scorecard (BSC) in the field of the banking system. Knowledge of the application of this system is a prerequisite for implementing an effective and efficient policy of performance in our Banks which are still characterized by weakness and tiredness.

This work aim at to fill the gap existing in our banking system by using balanced scorecard , first to evaluate, find the reasons of nonperformance of our public banks and to develop a multi criterion model to improve the effectiveness and performance of these institutions.

According to the results of the study, managers are called to implement a new organizational structure that requires the accurate application of BSC.

Key words:

The BSC - National Algerian banks - Multi criterion measure - axes of the BSC and strategic objectives of banks.

