

الفصل الثالث

التطوير التنظيمي ورفع مستوى
الأداء المصرفي

obekanda.com

مقدمة الفصل الثالث

في المبحث الأول من هذا الفصل سيتم توضيح مفهوم المصارف وتبيان أنواعها مع التركيز على مفهوم المصارف التجارية وتحديد خصوصية وظيفة التنظيم فيها.

سيتم الانتقال في المبحث الثاني للبحث في أدوات قياس مستويات الأداء المصرفي ومن الأدوات المقترحة في هذا الصدد دراسة مدى تحقق الأهداف، دراسة معدلات انتظار العملاء، إنشاء مصفوفة الأداء المتوازن، الميزانيات التقديرية، التقارير، المؤشرات الكمية وغيرها من الأدوات.

كما سيركز المبحث الثالث على كيفية تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي في المصارف وذلك من خلال إنشاء وحدات للتطوير التنظيمي ضمن المؤسسات المصرفية. كما سيتم البحث في كيفية تقويم نتائج جهود التطوير التنظيمي وتحديد الجهات المسؤولة عن ذلك.

obekanda.com

المبحث الأول

وظيفة التنظيم في المؤسسات المصرفية

أولاً - مفهوم المؤسسات المصرفية وأنواعها.

ثانياً - خصوصية وظيفة التنظيم في المصارف.

ثالثاً - التنظيم الداخلي للمصارف التجارية

أولاً - مفهوم المؤسسات المصرفية وأنواعها

من الصعب أن نذكر تعريف شامل للمصارف وذلك لأن المصارف في معظم الدول تباشر نشاطاتها في الحدود التي ترسمها لها تشريعاتها وأنظمتها.

قدم عدد من الباحثين تعاريف عديدة للمصارف فقد عرف (اللوزي، زويلف) المصارف على أنها مؤسسات مالية يلتقي فيها عرض النقود والطلب عليها.¹

وعرفت كذلك بأنها منشآت هدفها الرئيسي قبول الودائع والإقراض وتقديم خدمات أخرى.²

كما عرف البديري المصارف التجارية على أنها ((منشآت تهدف أساساً إلى تحقيق الربح بالإضافة إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد القومي حيث يرتبط نشاط المصارف التجارية بتداول الأموال في صورتها النقدية كما تقوم هذه المصارف بتجميع مدخرات الأفراد والمنشآت على هيئة ودائع واستثمار هذه الودائع في إقراض الغير أو استثمارات أخرى تعود بفوائد على المصرف بالإضافة إلى تقديم الخدمات للعملاء مقابل فائدة)).³

وقد قدم بعض الباحثين تعريفاً مبسطاً للمصارف فاعتبروا المصرف منشأة تتخذ من الاتجار في النقود حرفة لها.

1- سليمان أحمد اللوزي، مهدي حسن زويلف، مدحت ابراهيم الطراونة، (إدارة البنوك)، دار الفكر، عمان، 1997م، ص17.

2- السيد الهواري، (أساسيات إدارة البنوك)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص1.

3- حسين جميل البديري، (البنوك مدخل محاسبي وإداري)، دار الوراق، عمان، 2003، ص16.

إلا أن التعاريف السابقة تنطبق بنسبة كبيرة على المصارف التجارية فقط فيما هنالك أنواع أخرى من المصارف تختلف نشاطاتها عن نشاطات المصارف التجارية ونذكر منها: (المصارف المركزية - المصارف المتخصصة "صناعي، زراعي، عقاري، تجارة خارجية" - المصارف الإسلامية - مصارف الاستثمار - مصارف الادخار).

إن الأنواع السابقة من المصارف تختلف في العديد من النواحي عن المصارف التجارية من حيث الغايات التي توجد من أجلها، وعمالئها، وطريقة عملها، وملكيته، وطرق إدارتها. وبما أن هذا البحث يتناول وظيفة التنظيم في المصارف التجارية حيث سيتم الاقتصار على دراسة النواحي التنظيمية وجهود التطوير التنظيمي في المصارف التجارية حيث أن كل نوع من أنواع المصارف الأخرى يحتاج إلى العديد من الأبحاث المتخصصة للإحاطة به.

ثانياً - خصوصية وظيفة التنظيم في المصارف

إن لوظيفة التنظيم في المصارف خصوصية معينة. فإذا بدأنا بالبناء التنظيمي للمصارف، سنجد جملة من العوامل المؤثرة في تحديد ماهية وشكل البناء التنظيمي للمصرف ويمكن أن نذكر هذه العوامل كما يلي:

❖ أهداف المصرف

تعتبر الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها من العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي الخاص به وتقسّم الأهداف إلى:

- أ- أهداف مالية: زيادة الربح، تعظيم العائد على الاستثمار، المحافظة على نسبة معينة من السيولة.
- ب - أهداف تسويقية: زيادة الحصة السوقية، تحسين الخدمات المقدمة وتخفيض تكلفتها، المحافظة على سمعته، الصمود أمام المنافسين.
- ج - أهداف عامة لخدمة المجتمع والدولة: لتحقيق غايات اجتماعية أو تنموية أو خدماتية أو بيئية.....إلخ.
- بشكل عام إن تعدد الوحدات التنظيمية له علاقة واضحة بتعدد وتنوع أهداف المصرف.

❖ حجم الأنشطة والخدمات التي يقدمها المصرف

إذا اقتصر عمل المصرف على الإيداع والائتمان يقتصر هيكله التنظيمي على أقسام للإيداع والائتمان مع بعض الوحدات الخدمية بينما مع تنوع الأنشطة تزداد الأقسام المتخصصة ويزداد تعقيد الهيكل التنظيمي.

❖ التخصص

إن المصارف التجارية تزاوّل نشاطات متنوعة مما يؤدي إلى تعدد أقسامها الإدارية مقارنة بالمصارف المتخصصة.

❖ المرونة

إن التغير السريع في البيئة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وازدياد حاجات العملاء يتطلب كل ذلك تحقيق مرونة في الأداء. والبناء التنظيمي المتطور للمصرف التجاري قد يحتاج لإنشاء إدارة للأبحاث والتطوير لتعمل على استشراف التطورات المستقبلية واحتياجات العملاء وتضع الخطط لتلبيها.

❖ الانتشار الجغرافي (تعدد الفروع)

كلما ازداد حجم العمليات التي يقوم بها المصرف واتسعت الرقعة الجغرافية التي يغطيها أو ازدادت فروعها يؤدي ذلك إلى تعقد البناء التنظيمي.

❖ التقدم التكنولوجي

ويقصد بذلك بشكل أساسي التطور في مجال استخدام الحاسب وثورة الاتصالات حيث أدى إدخال الحاسب إلى بيئة العمل المصرفي إلى تغيير جذري في نمط العمل مؤدياً إلى رفع الكفاءة وتخفيض عدد الأفراد العاملين وتغيير في نمط المهارات المطلوبة وأدى ذلك إلى نشوء أقسام مختصة بالحواسيب في المصارف وأدى إلى دعم القرار ودعم نطاق الإشراف.¹

ونتيجة لخصوصية وظيفة التنظيم في المصارف التجارية فإن بناء الهيكل التنظيمي يتأثر بمدى نمو واتساع أعمال المصرف ويمكن أن نحدد

1- مرجع سابق (اللوذي/زويلف/الطراونة/ص1997/78م)

بحسب مجموعة من الباحثين الأنماط التالية لبناء الهيكل التنظيمي في
المصارف التجارية:

- النمط الدائري

ويمكن أن نشبهه بدائرة يتوسطها المدير وهذا النمط مناسب
للمصارف في المراحل الأولى لتأسيسها حيث يكون عدد الموظفين
محدوداً وكذلك حجم النشاطات وتكون الاتصالات عادة ذات طابع غير
رسمي ولا يوجد هيكل رسمي للعلاقات التنظيمية.

- النمط الوظيفي

يناسب هذا النمط المرحلة التي تلي التأسيس حيث تأخذ الاتصالات
الطابع الرسمي ويتم التركيز على تطوير الكفاءة في العمل والتأكيد
على الهيكل التنظيمي وتشكيل إدارات متخصصة بحسب نشاطات
المصرف.

- النمط اللامركزي

ويناسب هذا النمط المصارف عندما يكبر حجمها ويتسع انتشارها
ويزداد رقم وأنواع أعمالها ويكون التنظيم اللامركزي في المصارف على
عدة أنواع لكن أهمها الجغرافي وبالدرجة الثانية الوظيفي وبحسب
العملاء. وفي ظل هذا النمط من التنظيم يُمنح الفرع صلاحيات تنفيذية
واسعة ويتم تفويض العديد من السلطات لمدراء الفروع وذلك لتأمين المرونة
في أداء المصرف والاستجابة السريعة للمتطلبات على أرض الواقع.

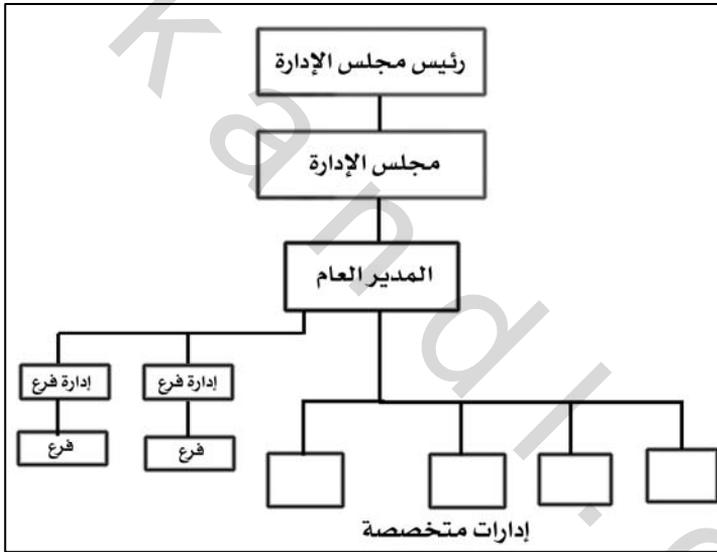
- النمط المتعدد الأسس (المتكامل)

قد يجمع بناء الهيكل التنظيمي عدة أنماط من الأنماط المذكورة
سابقاً بحيث تتكامل فيما بينها للوصول إلى بناء هيكل تنظيمي يناسب

تعدد النشاطات التي يمارسها المصرف وتعدد فروعها واتساع شبكة عملائه وتنوع حاجاتهم.¹

ثالثاً - التنظيم الداخلي للمصارف التجارية

إن المصارف التجارية تتنوع بشكل كبير من ناحية تنظيمها الداخلي ويتكون الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري عادة من مجلس إدارة يرأسه رئيس مجلس الإدارة وقد يكون هو نفسه المدير العام للمصرف ومجموعة من الإدارات المتخصصة ومجموعة من الفروع ويمكن تحديد هيكل تنظيمي لمصرف تجاري على الشكل التالي:



الهيكل التنظيمي لمصرف تجاري²

1- (اللوذي/زويلف/الطراونة/ص81/1997م)

2- مرجع سابق (البيديري/ص35/2003م)

ونقدم فيما يلي بإيجاز أهم معالم الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري:

❖ مجلس الإدارة

هو السلطة الرئيسية في المصرف وهو المسؤول عن رسم السياسات التي يعمل المصرف بموجبها ورغم أنه لا يتدخل في العمليات اليومية فهو يفوض المديرين في ذلك إلا أنه يبقى المسؤول الأول عن نجاح عمليات المصرف. ويتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية وقد يتم تعيين بعض الأعضاء من قبل الدولة وغالباً ما يكون المدير العام للمصرف عضواً في مجلس الإدارة.

ومن مهام مجلس الإدارة وبحسب أحد الباحثين:

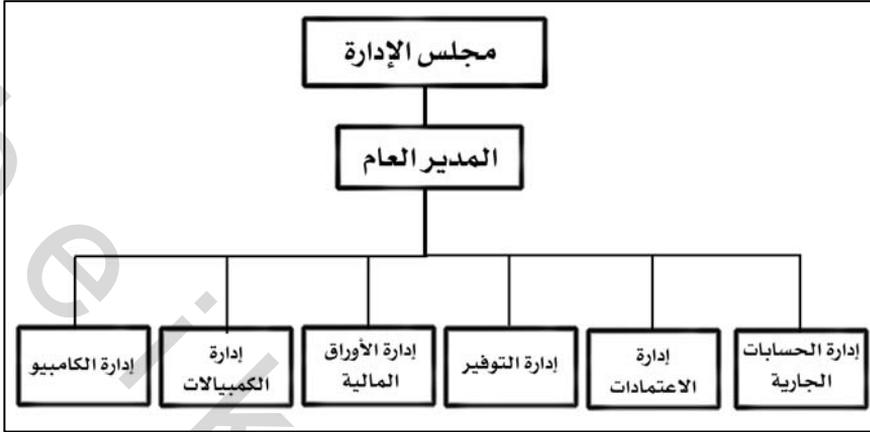
- وضع الأهداف العامة للمصرف.
- رسم السياسات المالية والإدارية اللازمة لبلوغ الأهداف الموضوعية.
- تحديد الهيكل التنظيمي.
- تعيين المديرين في الإدارة العليا.
- تطوير العمليات في المصرف والإشراف عليها.¹

❖ الأقسام والإدارات في المصرف

تتعدد أقسام المصرف وإداراته بحسب أوجه النشاطات المتعددة التي يمارسها المصرف ومدى الأهمية النسبية لهذه النشاطات ويمكن أن نجمل نشاطات المصرف التجاري بالتالي: (قبول الودائع، تقديم القروض، حفظ الأشياء في خزائن الأمانة، تحصيل شيكات وكمبيالات، تحويل

1- طلعت أسعد عبد الحميد، (إدارة البنوك المتكاملة)، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1998، ص243

الأموال، الاستثمار في الأوراق المالية) وعلى ضوء هذه النشاطات يمكننا تصور هيكل تنظيمي لمصرف تجاري على الشكل التالي:



هيكل تنظيمي لمصرف تجاري¹

وتكون مهام هذه الأقسام كالتالي:

- 1- إدارة الحسابات الجارية: فتح وإمساك الحسابات الجارية وقبول إيداعات العملاء و صرف شيكاتهم.
- 2- إدارة الاعتمادات: فتح الاعتمادات المختلفة للعملاء ومنها اعتمادات تمويل المقاولين والمستوردين واعتمادات الضمان الابتدائية والنهائية.
- 3- إدارة التوفير: فتح دفاتر التوفير للعملاء وإمساك حساباتها وقبول الإيداعات في دفاتر التوفير و صرف السحوبات منها.
- 4- إدارة الأوراق المالية: قبول وحفظ الأوراق المالية لحساب العملاء والأوراق المملوكة للمصرف ومراقبة مواعيد الصرف وتحصيلها لحساب المصرف أو العملاء.

1- مرجع سابق (اللوزي/زويلف/الطراونة/ص94/1997).

5- إدارة الكمبيالات: استلام وحفظ وتحصيل الكمبيالات وخصم وإعادة خصم الكمبيالات.

6- إدارة الكامبيو: وهذه الإدارة مسؤولة عن تحويل الأموال للداخل والخارج وبالتالي تتعامل مع الشيكات السياحية والشيكات المسحوبة على البنك من الخارج وتقوم ببيع وشراء العملات الأجنبية وسحب أوامر بريدية إلى الخارج.

وكأي منظمة تجارية أو صناعية قد تحتوي المصارف على إدارة مالية، إدارة التسويق، إدارة التخطيط، إدارة الرقابة، إدارة البحوث، إدارة الشؤون القانونية، إدارة تنظيم وتدريب.

وفي الأغلب تمارس هذه الإدارات نشاطاتها المتخصصة كما الإدارات في باقي المؤسسات التجارية أو الصناعية وعند توسيع المصارف وازدياد نشاطاتها وإنشاء عدد من الفروع قد تلجأ المصارف إلى إحداث إدارة للفروع وإدارة للتفتيش وقد يتطلب الأمر إنشاء إدارة للبحوث المالية والاقتصادية.

المبحث الثاني

البعد النظري لقياس مستويات الأداء المصرفي

1. معدلات انتظار العملاء.
2. مصفوفة الأداء المتوازن.
3. الميزانيات التقديرية.
4. التقارير.
5. المؤشرات الكمية (تحليل المركز المالي).

البعد النظري لقياس مستويات الأداء المصرفي

إن الهدف الأساسي من قياس مستويات الأداء في أي منظمة يهدف لتحسين الأداء ورفع درجة المساءلة والمحاسبة.¹

ويُقاس أداء أي منظمة إما بمقارنته مع منظمات أخرى في نفس المجال أو مع أداء المنظمة في أعوام سابقة أو مقارنة الأداء مع التوقعات أو بمنظومة المعايير والمقاييس المعتمدة.

إن من الطرق المتبعة لتقييم الأداء وضع مجموعة من الأهداف ومن ثم تقسيمها إلى أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة الأمد و ثم ترجمة هذه الأهداف إلى خطط وبرامج محددة بجدول زمني متضمنة معايير معينة للإنجاز تتم عملية التقييم من خلالها ويرى أحد الباحثين أنه يمكننا تصنيف الأهداف من حيث إمكانية القياس إلى أربع فئات:

- أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: ما يتعلق بالربحية والميزانية والالتزام بالاقتصادية في الصرف ومتابعة تكاليف الأعمال.

- أهداف لإنجاز مشروع أو عمل معين: متابعة مشاريع تم التخطيط لإنجازها في مدة زمنية محددة وبتكلفة معينة.

- أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: تقييم الجودة والوقت والمرونة.

- أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: تقييم نتائج وتأثير السياسات والقوانين والإجراءات.²

1 - Kamensky.J,(Program performance Measures), 1993, P398

2- د. محمد عيسى الكويتي، (الإصلاح الإداري في البحرين)، مؤسسة الأيام، المنامة، 2005، ص(76)

إن معرفة مدى تحقيق الأهداف يحتاج إلى نوعين من المتابعة متابعة الإنجاز من خلال التقارير الدورية والنوع الثاني الاعتماد على معايير قياس مستوى الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة الاقتصادية.¹

ويرى الدكتور محمد عيس الكويتي أن المسؤولين في كثير من المنظمات يركزون على المعايير المالية بدرجة كبيرة دون اهتمام مماثل بالجوانب الأخرى للأداء مثل كفاءة الأعمال (من حيث التكلفة والوقت والجهد) ورضا الزبون، وتنمية القوى البشرية. والاعتماد على القياس المالي يقوم على افتراض أن جميع الأهداف تصب في النهاية على تقوية المركز المالي والربحية.²

وهذا قد يكون صحيحاً إلى حد ما غير أن المعيار المالي في الغالب هو نتيجة حسن الأداء في الأعوام الماضية، ولا يضمن أداءً جيداً في المستقبل، وبالتالي هناك حاجة إلى متابعة المعايير الأخرى لتحقيق توازن في مختلف المجالات مثل الزبائن والموظفين والمجتمع وكفاءة الأعمال والقدرة على الإبداع وتطوير القدرات المختلفة التي يعتمد عليها حسن الأداء المالي في المستقبل.

أولاً - معدلات انتظار العملاء

من أهم المعايير التي تركز عليها أدبيات الإدارة لقياس الأداء المصرفي هي معدلات انتظار العملاء لما لها من تأثير على رضا العملاء ومعدلات انتظار العملاء هي الوقت الإجمالي الذي يستغرقه العميل لإنجاز خدماته المصرفية داخل البنك أي الوقت اللازم لأداء الخدمة المصرفية + الوقت المستغرق في

1- (Wisniewski, Milk and Stewart, Derek, using the statutory audit to)

(support continues improvement, 2001, P540

2- مرجع سابق (الكويتي، 2005، ص 78)

مراجعة ونقل وقيود المستندات بالإضافة إلى الوقت المستغرق في الحركات غير الضرورية التي تتم أثناء وجوده وتؤثر على مراحل الإنجاز المختلفة.

إن دراسة معدلات الانتظار يمكن أن تسترشد بها الإدارة كمدخل للتغيير والتطوير التنظيمي واتجاه رئيسي لتطوير أداء الخدمات المصرفية وبراى أحد الباحثين هناك عدد من العوامل التي تؤثر في معدل انتظار العملاء في المصرف من أهمها:

- مساحة الوحدة والصالة والتقسيم الداخلي لها حيث أن مساحة الوحدة كشيء مطلق لا يمكن التعويل عليه إذا لم يقترن بحجم العملاء ونوعيتهم إلا أنه من الممكن القول بأن كبر مساحة الوحدة يتيح للإدارة حرية أكبر في إعادة تنظيمها بصورة ملائمة عند الضرورة وتقلل إحساس العملاء بالتأخير.

- نوعية العملاء: تؤثر نوعية العملاء في معدل الوقت الذي يقضونه في المصرف ومدى ما يتمتعون به من وعي مصرفي ومن معرفة بأعمال المصرف ونظمه.

- نوعية العاملين: تؤثر درجة مهارة العاملين على مدى أدائهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة وبالتالي تقلل من معدلات انتظار العملاء.

- عدد منافذ الخدمة ومدى تجهيزها الآلي: كلما زاد عدد منافذ الخدمة أمكن التقليل من مدة انتظار العملاء وهنا يجب أخذ تكلفة فتح منافذ جديدة بالحسبان ويؤثر ترتيب منافذ خدمة العملاء وتسلسلها على سرعة أداء الخدمة.

- نظم إجراءات القيد في الدفتر: كلما قلت إجراءات القيد الضرورية أثناء وجود العميل منتظراً بصالة المصرف كلما قصرت فترة الانتظار على أن لا

يتعارض قصر الإجراءات مع مستلزمات الرقابة والأمان ومن الضروري أن يأخذ المنظمون بالحسبان ساعات الذروة وساعات انخفاض الزحام.¹ ويجب أن نلاحظ أن معيار معدل انتظار العملاء يكتسب أهميته ليس فقط من خلال تأثيره على رضا العملاء بل هو أيضاً معيار لمدى كفاءة أداء العمليات الداخلية في المصارف كما هو مؤشر عن الاستراتيجية التي تتبعها الإدارة بالنسبة إلى خلق صورة إيجابية عن المصرف لدى كافة شرائح العملاء الحاليين والمتوقعين.

ثانياً - مصفوفة الأداء المتوازن

هي أحد أهم مداخل التقييم الحديثة والتي يمكن للقطاع المصرفي الاستفادة منها في قياس وتقييم مستويات الأداء.

إن مصفوفة الأداء المتوازن هي بمثابة لوحة قياس شاملة لجميع المؤشرات الضرورية لمتخذ القرار.. كما أنها توضح علاقات المؤشرات بعضها ببعض. وتعد مصفوفة الأداء المتوازن من الطرائق المطورة حديثاً من أجل دمج الإستراتيجية طويلة المدى ضمن نظام الإدارة.. وهي بالتالي من أهم الأدوات الممكن استخدامها لتقييم الأداء من خلال قياسه بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية.

وبسبب مفهوم تصميمها الشامل أضحت إطاراً ممتازاً لكل مبادرات التحسين بالإضافة إلى استخدامها لتقييم الأداء فهي تشجع على التفكير المنظومي مما يساهم في دمج الإستراتيجية بالحياة اليومية للمنظمة..

إن الرؤية تصف الهدف النهائي أما الإستراتيجية فهي فهم لكيفية بلوغ الهدف وتشكل مصفوفة الأداء المتوازن وسيلة لترجمة الرؤية إلى مجموعة

1- مرجع سابق (عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، 1998، ص252)

واضحة من الأهداف من أجل تحسين الأداء الحالي ودمج وترتيب الأهداف من حيث الأولوية في صورة إستراتيجية تغيير...

ومن هنا يمكننا أن نعتبر أن مصفوفة الأداء المتوازن هي من جهة أداة للتقييم ومن جهة أخرى إستراتيجية من استراتيجيات التطوير والتحسين التنظيمي.

إن مصفوفة الأداء المتوازن وبعكس نظم القياس التقليدية ذات الأساس المالي تقوي تركيز المنظمة على النجاح المستقبلي من خلال وضع الأهداف وقياس الأداء من أربعة منظورات متميزة تعطي مجتمعة رؤية شاملة ومتوازنة وهي بحسب أحد الباحثين كما يلي:

- منظور التعلم والنمو: يوجه الاهتمام إلى أصل ومورد المنظمة الرئيسي ألا وهو الأفراد، حيث أن الاستثمار الكافي في الأفراد يعد أحد عوامل النجاح على المدى الطويل وسوف يزيد إيجاد منظمة معتمدة على التعلم بدرجة كبيرة من الرضا الوظيفي للموظفين في جميع أنحاء المنظمة.

- المنظور الداخلي: يركز على جودة أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي هي الحركة الدافعة للمنشأة وأعمالها، وأن النجاح في تنفيذ استراتيجيات التحسين المتواصل في العمليات الداخلية هو بنسبة كبيرة مؤشر رئيس للنجاح المالي في المستقبل.

ولكي تترجم المنظمات العمليات العالية الجودة إلى نجاح مالي يجب عليها أن ترضي عملائها ويجب أن يسفر التعرف الصحيح على العمليات الحرجة وقرار تخصيص الموارد لتحسينها عن منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل ترضي العملاء.

من جهة ثانية إن إشراك الموظفين في جميع المستويات واستطلاع أفكارهم ووجهات نظرهم حول التحسينات في العمليات الداخلية، وكذلك الموردين

الذين أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء يجب تحسين العلاقات معهم. كل هذا يعزز تحسين مستوى الأداء وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

- منظور العميل: أي أنه يجب على المنظمة أن تنظر بعيون العميل فتركز على حاجاته وتوسع لنيل رضاه.

- منظور نتائج الأداء الرئيسية: وهو يقيس النتائج النهائية التي أحدثت منشأة الأعمال من أجلها وهي عادة النتائج المالية (الميزانية، حسابات المتاجرة، الأرباح والخسائر، حسابات التشغيل، المؤشرات المالية) وغيرها من النسب ويسري كذلك هذا المنظور على الصورة الذهنية للعلامة التجارية والحفاظ على السمعة الطيبة النابعة من الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات.¹

منذ أن قام (كابلان ونورتون) عام 1992 بإدخال النموذج النظري الأصلي حظيت مصفوفة الأداء المتوازن بقبول سريع من جانب القطاع العام والخاص على حد سواء حيث من السهل إدراك القيمة العائدة على المديرين من مجموعة مركزة من قياسات الأداء، وهي إلى ذلك أكثر من مجرد قائمة من المقاييس المجمعَة في أربع فئات، فهي ترجمة للإستراتيجية أو إطار لصياغتها. ولكي تكون مقاييس الأداء المتضمنة في مصفوفة الأداء المتوازن ذات جودة عالية ومتصلة بالإستراتيجية يجب أن تحقق ثلاثة معايير:

- علاقات السبب بالنتيجة: كل مقياس مختار من أجل مصفوفة أداء متوازن ينبغي أن يكون جزءاً من سلسلة علاقات سبب ونتيجة تمثل الإستراتيجية.

- محركات الأداء: تعرف المقاييس التي تشترك فيها معظم الشركات داخل صناعة ما باسم (المؤشرات المتأخرة) ومن أمثلتها الحصة السوقية

1- مرجع سابق (بيتر ريد، 2005، ص138)

والاحتفاظ بالعملاء، أما المؤشرات المتقدمة أو محركات الأداء فهي تميل أن تكون متفردة لأنها تعكس الاختلافات في الإستراتيجية. ومصفوفة الأداء المتوازن الجيدة يجب أن تتضمن مزيج من المؤشرات المتقدمة والمتأخرة.

- الصلة بين الموارد المالية ونتائج الأداء الرئيسية:

مع انتشار برامج التغيير والتطوير في معظم المنظمات اليوم يصبح من السهل الانشغال بأهداف محددة مثل الجودة أو إرضاء العملاء أو الابتكار، ورغم أن هذه الأهداف كثيراً ما تكون إستراتيجية إلا أنها يجب أن تترجم إلى مقاييس مربوطة بمؤشرات قابلية الاستمرار المالية (ويقصد بقابلية الاستمرار المالية أن لا يكون تحقيق هذه الأهداف ذي عبء كبير على موارد المنظمة وبشكل غير متناسب مع الفوائد التي ستبينها المؤسسة).¹

ثالثاً - الميزانيات التقديرية

ولها دور حيوي في عملية التخطيط وهي أداة رقابية في ذات الوقت ويتم تقييم أداء الوحدات المختلفة في المصرف من خلال مدى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً ويتم التعرف على ذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الموضوعة في الميزانية ولا يجب أن تتم هذه المقارنة فقط بعد نهاية السنة المالية إذ يعني ذلك تراكم للانحرافات خلال عام كامل وبالتالي صعوبة إصلاحها.

ولذلك تجري المقارنات خلال فترات دورية (ويفضل أن تكون شهرية في المصارف التجارية) لاكتشاف الأخطاء فور حدوثها ويتطلب ذلك أن تكون

-1 (Harward Business Review, May – June 2000)

بيانات الميزانية التقديرية قد أعدت بالطريقة السليمة والدقة المطلوبة وأن تحظى باقتناع جميع مستويات التنفيذ وأن تشارك فعلياً في إعدادها.

رابعاً – التقارير

وهي من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة وتقييم الأداء باعتبارها إحدى وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة في المصرف.

وتتعدد أنواع التقارير وفقاً لنوعية النشاط ومدى خطورته بالنسبة للمصرف ويجب أن تعد التقارير في الوقت الملائم وأن تتصف بالسهولة في فهم محتوياتها وأن يتم عرضها بالصورة التي لا تتطلب مجهودات من رجال الإدارة لفهمها.

وتتضمن هذه التقارير مختلف نواحي النشاط في فروع المصرف مثل تطور الودائع وفقاً لأنواعها، تحليل الإيرادات والمصروفات، التقارير المتعلقة بنسب الاحتياطي والسيولة والمعاملات الخارجية للمصرف، التقارير المتعلقة بخطط التدريب وبرامج التطوير....إلخ.

خامساً – المؤشرات الكمية أو ما يطلق عليه تحليل المركز المالي

يعتبر استخدام النسب المالية من الأدوات المهمة المستخدمة في تقييم نشاط المصارف ومن أهم هذه المؤشرات: السيولة، ملاءمة رأس المال، مستوى توظيف الأموال، الربحية.

إن تحليل المركز المالي يعد ذا أهمية كبيرة حيث تهتم إدارة المصرف دائماً بسيولة المصرف باعتبار أن أصحاب الودائع تحت الطلب قد يطلبونها في أي وقت فإذا تأخر المصرف عن الدفع قد يعرض نفسه للإفلاس هذا من جهة،

من جهة أخرى أن التناصب بين الأموال المملوكة للمصرف وإجمالي موارد المصرف مطلوب لكي لا يعتمد المصرف بصورة شبه تامة على أموال الغير. كما أن معرفة الربحية وسرعة دوران الأموال مهمة لإدارة المصرف لتقييم مدى صحة توظيفات الأموال ولإلغاء الضياع في وقت ومجهود موظفي المصرف وخفض تكاليف أداء الخدمات المصرفية وزيادة الإنتاجية بالتالي.

كما أن مدى الأمان الذي يحققه المصرف للمودعين ومدى قدرته على إقراض زبائنه يعد من المحددات الأساسية التي تؤثر على مصداقية وسمعة المصرف.

أن أهم النسب المالية التي تستخدمها المصارف هي التالية:

❖ المعايير النقدية (السيولة):

ومن أهمها نسبة الاحتياطي القانوني ونسبة السيولة القانونية.

تعد نسبة الاحتياطي القانوني ونسبة السيولة القانونية من النسب التي يحددها المصرف المركزي عادةً وتتراوح نسبة الاحتياط القانوني حول الـ 25٪ وهي أداة من أدوات المصرف المركزي لتوسيع أو تقليص الائتمان الممنوح في الاقتصاد الوطني، ففي حال رغبة المصرف المركزي معالجة حالة التضخم يرفع من نسبة الاحتياطي القانوني وفي حال وجود انكماش في الاقتصاد الوطني يقلل من نسبة الاحتياطي القانوني مما يؤدي إلى زيادة كمية الائتمان. إن نسبة السيولة الوسطية هي 30٪ وقد تضيف بعض المصادر إلى نسبة السيولة في البسط (الذهب + شيكات وحوالات وأوراق مالية وعمليات أجنبية تحت التحصيل + أوراق تجارية مخصومة 12 شهر) وتضيف إلى المقام (القيمة غير المغطاة نقداً من خطابات الضمان المصدرة).¹

1- محمد سعيد أنور سلطان، (إدارة البنوك)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص 132.

❖ معدلات ملاءمة رأس المال (أمان المصارف):

معيار قدرة المصرف على رد الودائع ويعد المعيار المقبول عالمياً 10٪.

ومعدل الأصول الخطرة

ومعدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار

وتظهر هذه النسبة قدرة المصرف على تحمل الخسائر الناتجة عن هبوط قيمة استثمارات من الأموال المملوكة له فإذا كانت النسبة ضعيفة سيعتمد المصرف على الودائع لتحمل الخسارة.

ومعيار مخاطر التوظيف الذي يظهر قدرة المصرف على تغطية الخسائر الناتجة عن منح قروض نسبة المخاطرة بها عالية من الأموال المملوكة له.

❖ معدلات توظيف الأموال

تقيس هذه المعدلات مدى توظيف المصرف للأموال في القروض والتي هي المصدر الأساسي لتحقيق الربح في المصرف. ومن أهمها معدل إقراض الودائع ومعدل توظيف الودائع

معدل إقراض الودائع

معدل توظيف الودائع

يعاب على النسبة السابقة إن المقام يشمل فقط الودائع وبالتالي لا يبين مدى استخدام كامل الأموال المتاحة.

معدلات الربحية:

تهدف المصارف إلى تحقيق الربحية ويجب أن تتم الموازنة بين الربح والسيولة لأن هناك تعارض بين هدف الربح وهدف السيولة. ومن أهمها معدل

العائد على رأس المال المدفوع والعائد على حقوق الملكية والعائد على الموارد
والعائد على الودائع

لقد تنوعت المداخل التي اعتمدها الباحثون في قياس وتقييم الأداء المصرفي
فقد ركز بعضهم على المؤشرات المالية والكمية وذهب فريق إلى التركيز
على النواحي الإستراتيجية وتقييم الأداء المصرفي بمدى تحقيقه للإستراتيجية
المرسومة.

بينما ركز فريق آخر على نواحي معينة في العمل المصرفي كمعدلات
انتظار العملاء أو التقارير أو الميزانيات التقديرية.

أدى بالمقابل التركيز على المؤشرات المالية والكمية إلى اتجاه يدعو إلى
الاهتمام بشكل أكبر بالمعايير غير المالية والجودة والمرونة وسرعة أداء الخدمة
ورضا العملاء وتنمية القوى البشرية.

ونعتقد أن جميع هذه المداخل في الواقع مكملة لبعضها البعض حيث
تغطي جوانباً مهمة من العمل المصرفي ولتحقيق النجاح في تقييم الأداء المصرفي
يجب على الإدارة أن تعتمد على حزمة واسعة من أدوات التقييم المختلفة.

المبحث الثالث

تقويم التطوير التنظيمي وآثاره على مستوى الأداء المصرفي

- أولاً - إنشاء وحدات التطوير التنظيمي في المصارف.
- ثانياً - موقع وحدات التطوير التنظيمي في المصارف.

أولاً - إنشاء وحدات التطوير التنظيمي في المصارف:

إن من المهام الرئيسية للإدارات العليا الاهتمام بالتطوير والتحديث المستمر لكافة جوانب العمل الإداري ولكافة مكونات المنظمة المادية والمعنوية.

إلا أن الرؤساء الإداريين في المستويات العليا كثيراً ما لا يجدون متسعاً من الوقت للإهتمام بالتطوير التنظيمي بجوانبه المختلفة حيث أن الانشغال بالأمور الهامة الأخرى كرسم السياسة العامة والتخطيط والاتصالات الخارجية والإشراف على أعمال الموظفين والقيام بالأعمال اليدوية وغيرها من الأعمال يستنفذ معظم أوقات المدراء.

كما أن التطوير التنظيمي أصبح تخصصاً فنياً هاماً يتطلب دراسات وخبرات خاصة لا تتوفر لدى بعض الرؤساء الإداريين.

إن مجمل العوامل السابقة يدفعنا للاعتقاد بأنه أصبح من الضروري إنشاء وحدات متفرغة ومتخصصة في التطوير التنظيمي وأبحاثه وباعتقاد أحد الباحثين فإن هذه الوحدات يمكن أن تساهم في جهود التطوير التنظيمي من خلال إجراء الدراسات، وتقديم التوصيات والمقترحات في أمور التنظيم والإدارة وبإبداء الرأي والنصح والمشورة للرئيس الإداري في كل ما يعرض له من مشاكل في المنظمة التي يرأسها.¹

كما يمكن أن تقوم بمهام التدريب المتعلقة بالتطوير التنظيمي ويقودنا هذا التوجه إلى محاولة تحديد أهم الأعمال أو النشاطات التي يمكن لوحدات التطوير التنظيمي القيام بها.

1- مرجع سابق (عصفور، ص24، 2007)

اختصاصات وحدات التطوير التنظيمي:

تختلف النشاطات والأعمال التي بإمكان وحدات التطوير التنظيمي القيام بها باختلاف المنظمات التي تنشأ فيها هكذا وحدات، حيث أن البنية الداخلية والخارجية للمنظمة تحدد إلى درجة كبيرة مهام هذه الوحدات إلا أنه بإمكاننا أن نحدد عدداً من النشاطات الأساسية الموكلة القيام بها لوحدات التطوير التنظيمي والتي يمكن أن تقوم بها ضمن المؤسسات المصرفية:

1- إجراء الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

أي إجراء الدراسات عن الجوانب التنظيمية المختلفة لأجل التعرف على المشاكل التي تعرقل سير العمل في المنظمة وتقديم التوصيات والمقترحات لإزالة تلك العقبات والمشاكل.¹

2- تصميم الأساليب وطرق العمل اللازمة للقيام بأي عمل جديد:

أي وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل الجديد قبل البدء بتنفيذ عملياته.

3- دراسة طرق القيام بالأعمال القديمة لأجل تبسيطها وتحسينها وتجري ممارسة هذا العمل من حين إلى آخر ولكن بصورة مستمرة.

4- إنشاء وسائل الرقابة الإدارية كإعداد نماذج ومعايير الكفاءة ووضع معدلات الأداء المناسبة بحيث تكون هذه النماذج والمعايير أدوات يشترك بها الرئيس الإداري في ممارسة الرقابة على الموظفين.

5- إعداد وتطوير أدلة الإجراءات (طرق العمل) المتبعة في المنظمة:

Pfifner.J, Presthus R Public Administration, New York, Ronaold press, -1
1988, p4-5.

إن أدلة الإجراءات تتضمن وصفاً للمراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية في المنظمة وتساهم وحدات التطوير التنظيمي في إعداد هذه الأدلة والعمل على تطويرها دورياً.¹

6- دراسة إمكانية الاستفادة من التجهيزات المكتبية الحديثة ودراسة تصميم المكاتب واقتراح أفضل الطرق لترتيب المكاتب والأثاث والأجهزة. بحيث تؤدي إلى سرعة العمل وراحة الموظفين والمتعاملين.

7- دراسة احتياجات المنظمة من العاملين بمختلف تخصصاتهم واقتراح برامج التدريب والتوظيف.

8- إدارة النماذج: أي المساعدة في تصميم النماذج، دراسة النماذج المستخدمة في المنظمة، مراقبة النماذج للتخلص من النماذج القديمة.

9- إدارة التقارير: وضع سياسة للمنظمة بخصوص إعداد التقارير وتنظيمها لتحقيق أكبر استفادة منها، والقضاء على الازدواجية في التقارير والتخلص من التقارير غير الضرورية وتنظيم التقارير ووضع قوائم بأسمائها ومحتوياتها لتكون مصدراً من مصادر المعلومات عن المنظمة.

10- إدارة السجلات: وضع السياسة للمنظمة للاحتفاظ بالسجلات والوثائق الهامة والتخلص من السجلات والوثائق غير الهامة.²

11- تقديم الاستشارات لجميع المستويات الإدارية في المنظمات والسعي لخلق ثقافة تنظيمية تؤمن بعمل الفريق والسعي الدائم لتحسين العمل وجودته وتقليص الإجراءات وتبسيطها.

(2-5) (Victor Lazzaro, systems and procedures, Englewoodcliffs, Prentice-- Hall, 1985, P 5-6,)

2- مرجع سابق (Pffiner, P 4-5, 1988) (8-10)

12- متابعة الأبحاث والتطورات الحديثة في كافة المجالات الإدارية ومجالات التكنولوجيا فيما يتعلق بمجال عمل المنظمة بغية مواكبة أحدث الانجازات العلمية ودراسة سبل استفادة المنظمة منها.

ثانياً- موقع وحدات التطوير التنظيمي في المصارف

إن وحدات التطوير التنظيمي عند إحداثها في أية منظمة تأخذ صفة الأجهزة الاستشارية (Staff Agencies) وليس صفة الأجهزة التنفيذية (Line Agencies¹) وبالتالي فليس لدى وحدات التطوير التنظيمي صلاحيات إلزامية لتنفيذ توصياتها ومقترحاتها. وبالتالي تقتصر مهامها على إجراء الدراسات والأبحاث في ما يواجه المنظمة من عقبات ومشاكل ثم إعداد تقارير بالتوصيات والمقترحات ويعود للرئيس التنفيذي كامل الحرية في الأخذ بالتوصيات المقدمة إليه أو رفضها.

ويعلل أحد الباحثين سبب إعطاء وحدات التطوير التنظيمي دوراً استشارياً بالتبرير المنطقي التالي: وهو أنه لو أعطيت تلك الوحدات صلاحيات إلزامية وتنفيذية فأن هذا الوضع سيؤدي إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين للإدارات وبين خبراء التطوير التنظيمي. وبالتالي فالرئيس الإداري الذي تفرض عليه فرضاً بعض التغييرات في الإدارة التي يرأسها بواسطة وحدات التطوير التنظيمي فإنه لا يتحمس ولا تعاون في سبيل إنجاز تلك التغييرات كما أنه لا يعتبر نفسه مسؤولاً في حالة الفشل الذي قد ينتج عن هذه التغييرات.²

1- مرجع سابق (عصفور، ص30، 2007)

2- (Thomas Kingdom, Improvement of organization and management, Brussels, P 55-56, 1989)

كما يرى أحد الباحثين أنه بكون وحدات التطوير التنظيمي أجهزة استشارية فهذا يشجع هذه الوحدات على القيام بأعمالها بصورة جيدة حيث أن توصياتها لن يؤخذ بها إلا إذا كانت جيدة وملائمة لأوضاع المنظمة، كما يتحتم على خبير التطوير التنظيمي أن يكسب ثقة الرؤساء والموظفين في المنظمة وذلك لأجل كسب تعاونهم معه ومساعدتهم له أثناء قيامه بدراسته ثم الاهتمام بالتوصيات التي يقدمها والتعاون في سبيل تطبيقها وإدخالها إلى المنظمة فيما بعد.¹

وبرأي الباحث بأن التطوير والإصلاح يجب أن يكونا نابعين من داخل الجهاز الإداري للمنظمة وصادرين عن رغبة الرؤساء الإداريين في إدخال التطوير والتحديث الإداري إلى منظماتهم ولذا خولت وحدات التطوير التنظيمي صلاحيات استشارية ولم تعط صلاحيات تنفيذية.

ولا يخلو كون وحدات التطوير التنظيمي ذات دور استشاري من بعض السلبيات فقد يقاوم بعض الرؤساء الإداريين محاولات التطوير والإصلاح في إداراتهم ويرفضون ما يقدم إليهم من توصيات ومقترحات وهنا يمكن اللجوء إلى عرض نتائج الدراسات والتوصيات على رئيس إداري أعلى من الرئيس الذي يقاوم الإصلاح وإذا ما اقتنع الرئيس الإداري الأعلى بوجاهة وأهمية التوصيات فإنه يتبناها ويأمر بتنفيذها في الإدارة المعنية.

إلا أنه لا يستحسن اللجوء إلى هذه الوسيلة إلا في الحالات النادرة ويفضل أن يسود أسلوب الإقناع والتفاهم بين الرؤساء الإداريين وخبراء التطوير التنظيمي.

1- مرجع سابق (عصفور، ص31، 2007)