

نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر:
(استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء BSC)
بوشعور (الغازي) رضية
كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان

مقدمة:

ترتكز اليوم العديد من المؤسسات الأمريكية الكبرى على بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أدائها لأنها توازن:

- بين مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية
- بين الأجل القصير والأجل الطويل
- بين مؤشرات وسيطة وقياسات النتائج

حسب (KAPLAN.R وNORTON.D, 1996) تتوزع هذه المؤشرات على 4 محاور رئيسية هي: المؤشرات المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وترتبط فيما بينها بعلاقات خاصة تهدف إلى رسم إستراتيجية المؤسسة، وتسمح بعرض واضح ومفصل لمبادرات العمال لمختلف الأقسام والمؤسسة ككل، كما تساعد على إطلاق تصورات ديناميكية والتعرف على عمليات جديدة ترد على تطلعات كل من الزبائن والمساهمين.

تترجم بطاقة القياس المتوازن مهمة وإستراتيجية المؤسسة في شكل عدد من مؤشرات الأداء التي تشكل قاعدة لنظام القيادة الإستراتيجية للأداء، هذا النظام الذي لا يتجاهل الأهداف المالية، لكن يأخذ في الحساب أيضا الطرق والوسائل لتحقيقها. تمكن بطاقة القياس المتوازن المؤسسة من متابعة النتائج المالية وفي نفس الوقت يسمح بمتابعة التقدم المحقق في تطور الكفاءات واكتساب أصول غير ملموسة أخرى، تلزمها لدعم و ترسيخ نموها المستقبلي. تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء حل مستعجل تستند به البنوك الوطنية في ظل المحيط العملي الجديد ومتطلباته من تحديات تنافسية، معرفية ومعلوماتية.

I - المحيط الاقتصادي الجديد:

في المؤسسات الحديثة لم تبق المنافسة صناعية، إنما هي منافسة في المعارف والمعلومات وكيفية تفسيرهما، حيث أصبح البعد اللامادي يمثل مركز إستراتيجيات المنافسة، من أجل الحصول على ميزات تنافسية دائمة. لقد أحدث عهد المعلومة آثار مذهلة ومهمة في قطاع الخدمات، فبعدما كانت المؤسسات الخدمية الكبرى منتمية إلى القطاع العام مثل مؤسسات المياه، الكهرباء والمواصلات، تعرضت في العشريتين

- الأخيرتين من القرن العشرين إلى حركة واسعة من التغير وعدم الاستقرار، فمن حماية الدولة وضمان هامش الربح إلى الخصخصة وتحدي المنافسة.
- في هذا العهد الجديد (عهد المعلومة)، أصبحت كل من المؤسسة الصناعية والخدمية على حد سواء تدعو إلى كفاءات جديدة تساهم في خلق قدرة جديدة للمؤسسة، تمكن من تحريك واستغلال أصولها اللامادية. إذن أصبح البعد اللامادي أكثر أهمية من الاستثمار في الأصول المادية وإدارتها¹، وذلك للأسباب التالية:
- تسمح الأصول اللامادية بتطوير علاقات مستديمة بين المؤسسة وزبائنها وخدمتهم بطريقة فعالة وتحصل بكفاءة على أقسام جديدة من السوق.
 - طرح خدمات ومنتجات مبدعة، ترد على تطلعات قسم السوق المستهدف (Ciblé).
 - عرض منتجات وخدمات بأسعار مناسبة، بجودة عالية ومتميزة وفي أوقات قياسية (سرعة العرض).
 - ديناميكية الأجراء وتحريك الكفاءات، وجعلها في خدمة التحسين المستمر للطاقت والجودة وتجديد نشاط العمليات (réactivité des processus).
 - تمديد نطاق نظم المعلومات وقواعد المعطيات.
- وهكذا سيطرت اللامادية على المحيط العملي الجديد وأجبرت المؤسسات على العمل في عهد المعرفة والمعلومة ضمن مجموعة من المسلمات الجديدة هي:²

1 - ظهور وظائف متعارضة:

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

2 - علاقات المؤسسة مع الزبائن والموردين:

أقامت مؤسسة العهد الصناعي علاقاتها مع مورديها وزبائنها على أساس المنافسة الكلية. في حين تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل نظام مدمج يذهب من طلبية الزبون إلى مورد المادة الأولية سامحا لكل الناشطين في الحلقة بتحقيق مكاسب معتبرة في شكل تكاليف، جودة و وقت.

3 - تقسيم الزبائن:

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

4 - السوق الدولي:

لم تعد الحدود الوطنية تعيق منافسين مرنين، لهم أداء. لذا يجب على مؤسسات عهد المعلومة أن تجد منافذ في كل دول العالم، حتى ترفع من مردودية رأسمالها المستثمر، مستفيدة من عوامل الفعالية والمنافسة التي تحدثها عولمة النشاطات، مع عدم تجاهل السوق المحلي وتلبية طلباته.

5 - 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 تنتبأ بالحاجات المستقبلية لزبائنهم 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. حيث أن التحسين المستمر للوظائف والعمليات هو الشرط الذي يضمن النجاح الدائم والتفوق.³

6 - دور المعرفة:

تركز المؤسسات الحديثة على تزايد العمال في الوظائف التي تتطلب جودة تحليل، دراسات، تسويق وإدارة الأعمال وذلك لاقتراح أفكار جديدة من أجل تحسين الجودة، تخفيض التكاليف ومدة الدورات. فهي تعتبر هؤلاء العمال مسؤولون عن حل المشاكل ولا كتكاليف متغيرة. وهكذا فهم يقدموا قيمة مضافة على شكل معرفة، حيث تحليلها واستغلالها في التسيير يمثل عامل رئيسي لنجاح المؤسسة الحديثة. وفي ظل المحيط العملي الجديد وحتى تتأقلم المؤسسات مع المنافسة المستقبلية، يجب أن تستعد بمجموعة من الطرق هي:⁴

- 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 بتقديم مذهب 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.

للأسف كانت نتائج هذه البرامج مؤسفة لعدة أسباب، فكانت دائما مجزأة ولا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة ولا تشترك مع أي نتائج اقتصادية ومالية خاصة، في حين أن التقدم في الأداء يتطلب تغيير عميق، يمر بدوره من تغيير أنظمة القياس وإدارة الأعمال من أجل إدخال المؤسسة في مستقبل، تلعب فيه كل من الإنتاجية، التكنولوجيا وكفاءة العمال دور محدد.

II - مفهوم الأداء:

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، 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.

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 ولمضمون البحث.

يظهر أن معظم الدراسات المتعلقة بالأداء يسجل عليها غياب التقارب بسبب وجود نوعين من التأثيرات هي ²¹⁴(Koenig, 85):

- النوع الأول يضم المتغيرات الخارجية عن المؤسسة حيث يرتبط بقاء المؤسسة أو زوالها بالشروط الاقتصادية العامة (Altman et Dolan, 83) ²¹⁵.

- أما النوع الثاني، فهي متغيرات داخلية، تعود إلى سلوك المؤسسة وعلى الأخص سلوك مسيريه حيث يؤكد ²¹⁶(Argenti, 76) و ²¹⁷(Muller, 85) أن عدم كفاءة المسيرين هي السبب في فشل المؤسسة، ثم إلى زوالها، لكن بعيدا عن التعدد الذي يمثل 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).

²¹⁴ - Koenig, G, « Entreprises en difficultés : des symptômes aux remèdes », Revue française de gestion, Jan- Fev , 1985.

²¹⁵ - Dolan. P.F, « A four phased rescue plan for today's troubled companies », Journal for business strategy, vol 4, n°1 , 1983.

²¹⁶ - Argenti, J, « Corporate collapse », Mac Graw Hill, 1976.

²¹⁷ - Muller, R, « Corporate crisis management », Long Range Planning, Vol 18 , n°5 , 1985.

احتل الأداء دائما مركز أدبيات الإدارة والتسيير فهو في نفس الوقت المعنى والنتيجة لكل نشاط نهائي.

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.

فدعت بانتقادات وأبحاث أخرى التي بدورها سوف تنتقد أو تستبعد. يغلب على موضوع الأداء عدم الاتفاق لدرجة أن بعض الباحثين تساءلوا عن المنفعة من دراسة الأداء²¹⁸، إلى جانب المشاكل المتكررة والناجمة عن الخلط بين الأداء كبناء ومجموعة من الخصائص تميز المؤسسة وتعبّر 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 الاستعمال²¹⁹ (Whetten,78).

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 et (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 حرجية في إعداد النموذج وأساسا هي ذاتية تابعة لميول الباحث.

²¹⁸ -Hannan.M, Freeman.J , « Obstacles to comparative studies in P.S. Goodman et J.M.Pennigs(eds) : New perspectives on organisational effectiveness » ;San Fransisco, Jossey Bass ; 1977 ; pp106-131.

²¹⁹ - Whetten.D.A, « Coping whith incompatible expectations, an integrated view of role conflict. Administrative science quarterly, 1978, 23, pp 254-277.

ميز (Cameron, 86)، سبع نماذج هي الأكثر شيوعاً منها: نموذج الأهداف²²⁰، ونموذج نظام المورد²²¹، ونموذج العناصر الإستراتيجية²²²، ونموذج المشروعات²²³، 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 فيصف الباحث كأنه داخل غابة من النظريات، تساهم في تطوير المعارف حول عمل المؤسسة، وحول السلوكات البشرية، وحول تقدير الأداء، وهو يبحث فيها ليجد مسلكاً لدراسته. غالباً ما تعبر معايير الأداء عن تقديرات لزاوية 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 والمرتبطة 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 التقليل 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 الواحدوي للأداء هو غير مستحب وغير ممكن، لأن

(Une conceptualisation singulière) تعدد السلوكات على مستوى المؤسسة، وتقيد 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 وعام، 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

²²⁰ -Bluedorn.A.C, « Cutting the gordian know ; a critique of the effectiveness tradition in organization research », Sociology and social research, 1980.64, : 477- 496.

²²¹ - Seashore.S.E et Yuchtman.E, « Factorial analysis of organizational performance », Administrative science quarterly , 1967.12 :377-395.

²²² - Connolly .T.et Conlon.E.M , Deutsch.S.J , « Organizational effectiveness : a multiple constituency approach », Academy of management review, 1980.5 :211-218.

²²³ - Zammuto .M.F , « Assessing organizational effectiveness : systems change, adaptation and strategy », Albany, N.Y : Suny-Albany press, 1982.

محدود. لذا من غير الجدير إبقاء الدراسات في المعنى الذي يقود إلى افتقار مفهوم الأداء، ومواصلة البحث في المواضيع التي أثّرت 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.

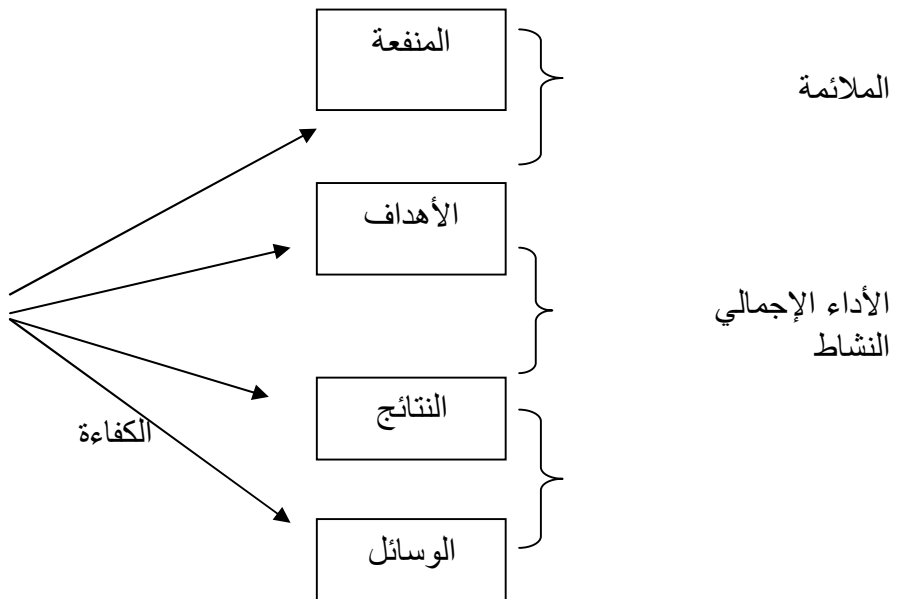
لأن الظاهرة المؤسسية تتغير من مؤسسة إلى أخرى، من بلد لآخر وبالتالي الأداء لا يمكنه إلا الخضوع إلى احتمالات خاصة بالمؤسسة، بالبيئة المحيطة وبمواردها. في المقابل، يمكن القول أن الأداء يناسب أكثر، بناء في فضاء ممتد والأبعاد التي تم تناولها من قبل الباحثين ما هي إلا جزء من الحقل الواسع الذي يبقى خصب ولا يزال في بدايته.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وفي قياسه والمستخدم 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 أهدافها"، ويتفق معه كل من إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة" (Robins et Wiersema, 1995 : 278) على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، أما فيعتمدا على منطلقات النظرة المستندة إلى (Miller et Bromiley, 1990 : 757) 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 النظر الكتاب والباحثين عن الأداء بوصفه مفهومها 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 أن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع (Birkinshaw, et al, 1995 : 646) 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 (Wright, et al, 1998 : 259) نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع لأدائها، 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 في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي (Zahar et Pearce, 1989 : 298) والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف 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 بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة، (Collis et Montgomery, 1995 : 119) هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في أدائها. ويضيف في تعريف الأداء من مدخل النظم، فيعتبر الأداء هو (Wit et Meyer, 1998 : 40) المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة. ويقدم مفهوما عاما للأداء فيصفه بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة (David, 2001 : 308).

يمكننا أن نستنتج أنه قد يحكم على الأداء من خلال ثلاث معايير مختلفة لكن مكمل بعضها 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): المعايير الثلاث المعبرة عن الأداء الإجمالي

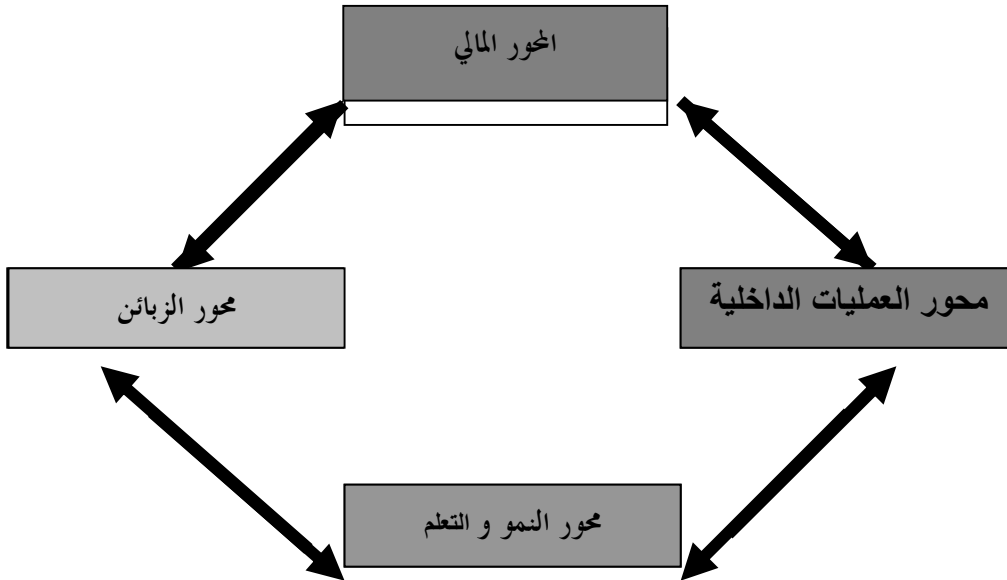


المصدر: Dimitri Weiss, « Ressources humaines », 2^{eme} Ed. P : 243 Organisation, 2003,

III - بطاقة القياس المتوازن للأداء:

أمام الحاجة الملحة لبناء قدرة تنافسية على المدى الطويل وضرورة تقديم المعلومة المالية، أنشأت بطاقة القياس المتوازن للأداء ، فهي نظام يحتفظ بالمؤشرات المالية التقليدية التي تعبر عن الأداء السابق وتوجه المؤسسة إلى خلق قيمة مستقبلية بالاستثمار في الزبائن، الأجراء، الموردون، العمليات والإبداع والنمو. إذن هي تكمل الأداء المالي بمؤشرات حول محددات الأداء المستقبلي. وتعد أهداف وقياسات هذا النظام على أساس مشروع المؤسسة وإستراتيجيتها. وهكذا فهو يسمح بقياس الأداء في 4 ميادين هي: النتائج المالية، إشباع الزبائن، العمليات الداخلية والتدريب التنظيمي وهي التي تؤسس هيكل (BSC) كما يظهر في الشكل (2):⁵

الشكل رقم (2): بطاقة القياس المتوازن للأداء (T.B.P)



المصدر: Kaplan.R ' Norton.D ; « Le tableau de bord prospectif » ; Ed. Organisation .Paris.1999.

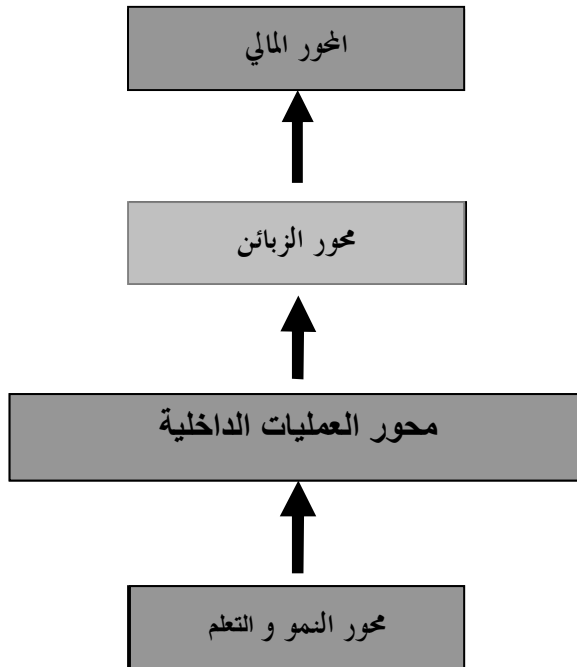
1 - تعريف (BSC) :

يقدم (BSC) إطار عمل كامل يترجم مشروع المستقبل وإستراتيجية المؤسسة في مجموعة متجانسة من مؤشرات الأداء، حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى الإعلان عن قيم تفوق نشاطها في شكل مبادئ تحدد الأسواق والمنتجات المستهدفة، مثلا شركة النقل الجوي الأكثر أداء هي تلك التي تعرض أكبر عدد من الوكالات على أسواقها المستهدفة. يحول (BSC) مهمة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف بإمكانها أن تسجل في 4 محاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية و محور بالتدريب التنظيمي. تسمح هذه المؤشرات بإعداد التوازن بين الأهداف على المدى الطويل، النتائج المنتظرة ومحددات هذه النتائج. كما يجمع بين قياسات موضوعية وقياسات ذاتية.

2 - أهمية (BSC):

يسعى (BSC) إلى توسيع أهداف الوحدات إلى أبعد من الأداء الاقتصادي البسيط. ويسمح للمسيرين بتقدير مشاركة كل وحدة في الرد على تطلعات الزبائن الحاليين و المستقبلين، والجهود التي يجب أن تبذل لتقوية الطاقة الداخلية والاستثمارات التي يجب القيام بها في الأفراد، وفي الأنظمة، وفي الإجراءات لتحسين الأداء. كما تظهر إلى الوجود نشاطات منتجة للقيمة التي يديرها فاعلين ذوي كفاءة وتحفيز، مع عدم تجاهل المراقبة الدائمة للأداء على المدى القصير عن طريق المؤشرات المالية. إذن يعرض (BSC) محددات تحسين الأداء على المدى الطويل. ولذا يجدر بنا ترتيب محاور (BSC) حسب أهميتها في تحقيق هذه الأهداف، كما يظهر في الشكل (3) :

الشكل رقم (3): ترتيب محاور بطاقة القياس المتوازن للأداء حسب أهميتها



المصدر: Kaplan.R ؛ Norton.D ؛ Opcit, p77

* قد تتوفر أنظمة قياس الأداء على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، فيما تختلف بطاقة القياس المتوازن ؟

تستعمل المؤشرات غير المالية إلا من أجل إدخال تحسينات محلية في التصنيع أو في العلاقات مع الزبائن، بينما تشترط (BSC) أن تكون كل من المؤشرات المالية وغير المالية كجزء مدمج في نظام المعومات للعمال في كل المستويات، أي يجب أن يدرك العمال والمديرون النتائج المالية لأفعالهم وقراراتهم وبالتالي إدراك محددات الأداء المالي على المدى الطويل. يمثل (BSC) أكثر من وسيلة لقياس الأداء العملي حيث تستعمله مؤسسات مبدعة كنظام للإدارة الإستراتيجية فعلي من أجل نشر إستراتيجيتها على المدى الطويل.

3- أهداف (BSC):

يهدف T.B.P إلى تحقيق 4 أهداف أساسية هي:⁶

- توضيح المشروع والإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف
- الإعلان عن الأهداف والمؤشرات الإستراتيجية وتفصيلها
- تخطيط وتثبيت الأهداف والعمل على انسجام المبادرات الإستراتيجية
- دعم عودة التجربة والمتابعة الإستراتيجية.

3-1 - توضيح المشروع والإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف:

من أجل بناء (BSC) تبدأ المديرية بترجمة الإستراتيجية إلى فعل. مثلاً بالنسبة للأهداف المالية يجب تحديد التركيز على رقم الأعمال أو حصة السوق، المردودية أو تحسين نسبة السيولة. وبخصوص المؤشرات المرتبطة بالزبون يجب تحديد أقسام السوق المستهدفة. أما بالنسبة للأهداف المتعلقة بالتشغيل، فهنا تعبر عن أحد ميزات (BSC) لأنه في الأنظمة التقليدية لقياس الأداء، حتى عندما تستدعي المؤشرات غير المالية، فهي تركز على سعر التكلفة، الجودة والزمّن، بينما يضع (BSC) بوضوح العمليات التي تلعب دور رئيسي للوصول إلى أداء غير عادي ومتميز بالنسبة للزبائن والمساهمين. ويعمل المحور الخاص بالتدريب التنظيمي على قيادة الاستثمارات في إعادة توجيه وتطوير كفاءات العمال، نظم المعلومات وتحسين الإجراءات العملية. إن إعداد (BSC) يوضح الأهداف الإستراتيجية ويحيط بالمحددات الرئيسية لهذه الأهداف.

3-2 - الإعلان عن الأهداف والمؤشرات الإستراتيجية وتفصيلها:

تعلن المؤسسة عن الأهداف والمؤشرات الإستراتيجية لبطاقة القياس المتوازن في الجريدة الداخلية، على لافقات الإعلام، وعلى البريد الإلكتروني... يمكن أن تحلل هذه الأهداف بالنسبة لكل وحدة في شكل قيم ثابتة مثل دقة وانتظام مواعيد التسليم لكل وحدة. كذلك يمكن أن تستعمله الوحدات للإعلان عن إستراتيجيتها للمديرية ولمجلس الإدارة، فهو يدعم الحوار بين الوحدات والمسيرين ومجلس الإدارة ويسهل الإقناع بقبول الإستراتيجية وتنفيذها.

3-3 - تخطيط وتثبيت الأهداف والعمل على انسجام المبادرات الإستراتيجية:

يحقق (BSC) كفاءته القصوى عندما يظهر من أجل قيادة التغير. فهو يحتم على المسيرين تحديد الأهداف الكمية لثلاث أو خمس سنوات والعمل على تحقيقها لرفع المؤسسة إلى مستوى أعلى، وبالتالي الانقطاع أو عدم الاستمرار في مستوى الأداء الحالي. قد تتمثل الأهداف في مضاعفة سعر السهم، أو مضاعفة العائد على الاستثمار أو زيادة رقم الأعمال بـ 150 ٪. كما أن برامج التحسين المستمر تجد مبرر حقيقي مع (BSC)، حيث تدمج في النشاط وتهدف مثلاً إلى تخفيض مهم في وقت إنجاز الطلبات، إطلاق منتجات جديدة في أقصر وقت ممكن وتحسين القوة البشرية الكامنة، عوض عمليات منفردة كما هو الحال في برامج إعادة الهندسة الكلاسيكية التي تهدف فقط إلى تخفيض مكثف للتكاليف.

تسمح عمليات التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأهداف في المؤسسة ب :

- قياس كمي للنتائج المستهدفة على المدى الطويل
- التعرف على المكانزات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف ووضع الموارد اللازمة لذلك
- تحديد معالم العمل في المدى القصير لمتابعة تطور المؤشرات المالية وغير المالية ل (BSC).

3-4- دعم عودة التجربة والمتابعة الإستراتيجية:

يستعمل (BSC) كإطار للتدريب التنظيمي، فهو العنصر الأكثر إبداعا في النظام: حيث يسمح للمديرين برسملة وتوظيف التعليم للنشاطات التي تم القيام بها. أيضا هو يسمح بمتابعة وتعديل تنفيذ الإستراتيجية وتاريخ الاستحقاق الذي يغير الفرضيات الأولية. أما بالنسبة لمراقبة الإستراتيجية فهي تبدأ بتوضيح الرؤية التي تقود المؤسسة إلى هدفها، وهذا ما يشجع الاتفاق على مستوى المديرية.⁷ ثم دعم الاتصال والانسجام لكل الفاعلين لتحقيق أهداف الجماعة (ثاني عملية) ، يليها تحدد الأهداف كميًا (ثالث مرحلة). تبقى هذه العمليات الثلاث ضرورية لإستراتيجية خطية، ثابتة ومستقرة لكن غير كافية، حيث يجب أن يتوفر المديرون على عودة التجربة لتهديب وترقية الإستراتيجية.

4 - محاور (BSC):

4-1 - المحور المالي:

تتركز بطاقة القياس المتوازن على المؤشرات المالية لتقدير فعال للآثار الاقتصادية الكمية للأفعال والنشاطات السابقة. فهو يشير إلى أن وضع الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية. تتمثل الأهداف المالية عموما في المردودية وتقاس بربح الاستغلال، والعائد على رأسمال الموظف و القيمة المضافة الاقتصادية. قد يتمثل الهدف مثلا في النمو السريع لرقم الأعمال وتوفير السيولة.

4-2 محور الزبائن:

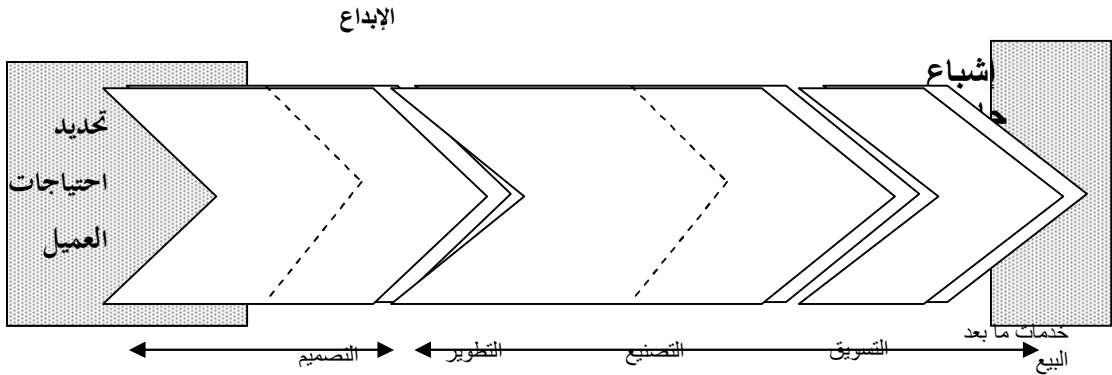
بواسطته يتعرف المديرون على مختلف أقسام السوق المستهدفة من طرف مصالحها وإلى مؤشرات الأداء في هذه الأقسام. يتضمن عموما عدة مؤشرات نوعية، هذا ما يجعله نتيجة لإستراتيجية مصاغة بوضوح ومطبقة بصرامة. تتعلق المؤشرات الأساسية للنتائج بإشباع ووفاء الزبائن الموجودين، اتساع قاعدة الزبائن، المردودية حسب فئة الزبائن، حصة السوق على مستوى الأقسام المستهدفة. يجب أن يتضمن هذا المحور مؤشرات خاصة بقياس أهمية الخدمة بالنسبة لمجموعة الزبائن المستهدفة.

4-3- محور العمليات الداخلية:

يركز المديرون على محور العمليات الداخلية للتعرف على العمليات الأساسية للمؤسسة التي يجب أن تبرز فيها وتتفوق لأنها تسمح ب:

- عرض وتوفير خدمة تجلب زبائن أقسام السوق المستهدفة
- تضمن للمساهمين المردود المالي.

تركز هذه المؤشرات على العمليات التي لها تأثير قوي على إشباع الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. يتضمن هذا المحور أهداف ومؤشرات المرحلة الطويلة لدورة الإبداع وللفترة القصيرة لدورة الاستغلال. كما يظهر في الشكل (4) ⁸:



الشكل رقم (4): محور "العمليات الداخلية"
المصدر: د. محمد يوسف، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 140

4-4 محور التعلم والنمو:

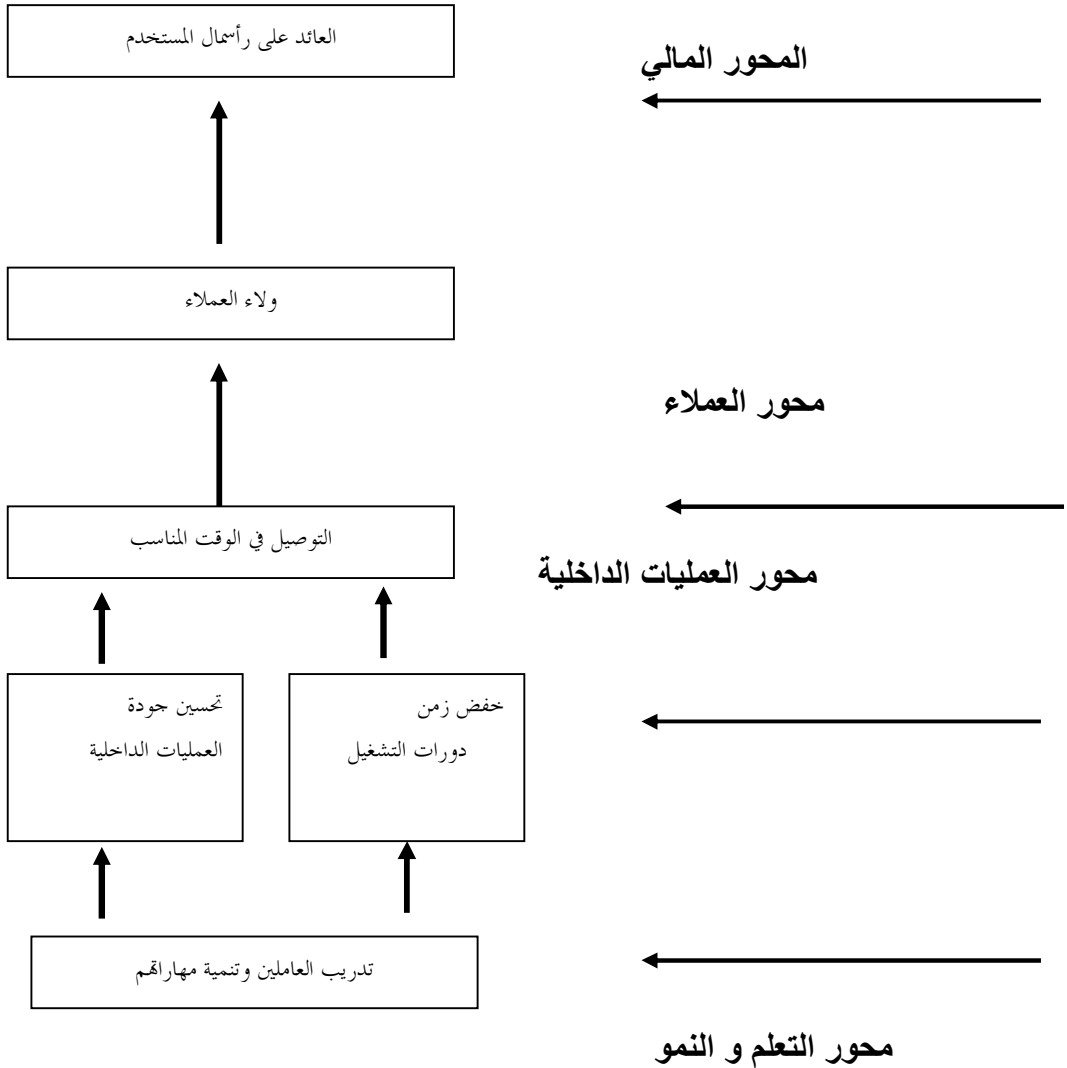
آخر محور يتعلق بالبنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تضعها من أجل تحسين الأداء وتوليد النمو على المدى الطويل. يتكون محور **التعلم والنمو** من ثلاث عناصر هي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات، حيث توجد فجوة بين القدرات الحالية للأفراد، والأنظمة والإجراءات وبين تلك القدرات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء، ولتجاوز هذه الفجوة يجب على المؤسسة أن تستثمر من أجل منح كفاءات جديدة لعمالها، تحسين نظم المعلومات وتعديل الإجراءات والتطبيقات: وهي أهداف تدور حول محور **التعلم والنمو**.

خلاصة:

تترجم بطاقة القياس المتوازن للأداء إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف ومؤشرات تدور حول هذا المجموع المتجانس من المحاور الأربعة، ويسمح بمتابعة في آن واحد النتائج المرجوة والعمليات التي تسمح بتحقيقها. أثبتت التجربة أن (BSC) هو أكثر من مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء. حيث أن مختلف المؤشرات المستعملة تشكل مجموعة من الأهداف والقياسات التي تكون في نفس الوقت مترابطة ومولدة للانسجام والتعاون. يجب أن يمثل (BSC) مرآة

لإستراتيجية المؤسسة، كما يجب أن يحدد ويوضح الفرضيات التي توجه العلاقات السببية بين قياس النتائج ومحددات الأداء، حيث أن كل مؤشر مستعمل يجب أن يشكل عنصر في حلقة العلاقة السببية الذي يعلن عن إستراتيجية كل المؤسسة كما يظهر في الشكل (5) أدناه.⁹

الشكل رقم (5): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة القياس المتوازن للأداء



المصدر: Kaplan R, Norton. D, "The Balance Scorecard Measures that drive performance, Harvard business review, Jan –Feb ,1992, P73

VI - نموذج مقترح لتقييم أداء البنوك العمومية في الجزائر:

بعد البحث والإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء في القطاع المصرفي، وبناءا 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 يسهم 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 يحدد 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 الإطار 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 الجزائر 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 (1): نقاط القوة والضعف في بعض البنوك المدروسة

البنك	نقاط القوة	نقاط الضعف
BNA	- 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.	- ضعف معايير الحكم الراشد والبناء المؤسسي - قلة التنوع في مصادر الدخل - ضعف الربحية وعدم وضوح كفاية رأسمال - الإقراض المعتمد على الضمانات وضعف إدارة المخاطر.
BADR	- سمعة طيبة - إدارة تتمتع بكفاءة عالية - تكنولوجيا متقدمة - قروض مضمونة بشكل جيد.	- محدودية شبكة الفروع - عدم القدرة على تقديم رواتب منافسة.
BDL	- ترى الإدارة أن خبرات العاملين جيدة.	- عدم تخصيص مؤونات كافية للقروض المتعثرة - ضعف الإجراءات من حيث تقييم الضمانات ومتابعة التحصيل.

- انخفاض الأجور الذي يزيد من صعوبة الاحتفاظ بالإطارات - قدم التكنولوجيا المستخدمة - الحاجة إلى عدد من الموظفين ذوي الكفاءات العالية في بعض الوكالات.	- انتشار واسع للفروع - الخدمات موجهة للشرائح الأقل دخلا.	CPA
--	---	-----

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- التقدم 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 ضمانات 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) يمكن توضيح بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة والتي تلائم واقع البنوك العمومية في الجزائر بالشكل التالي:

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية
--------	----------------------	---------------------------------

- نصيب كل موظف من مصاريف التدريب - التحسينات المقترحة لكل عامل - معدا إنتاجية الموظف - استطلاع ولاء الموظفين - النسبة المئوية لدوران الموظفين.	- تنمية المهارات - تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية والتعامل مع مفهوم الإستراتيجية - تهيئة المناخ المناسب للعمل - درجة ولاء الموظفين للبنك.	التعلم والنمو
- 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.	- 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
- 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.	- تحقيق مستوى جيد لرضى العملاء - الاتصال الفعال مع العملاء - تحقيق منافع مشتركة مع العملاء - تحقيق شريحة تسويقية أكبر.	العملاء
- نسبة صافي الدخل / مجموع الموجودات	- استغلال الأموال والموارد المتاحة	المالي

- معدل العائد على رأسمال المستثمر - ربحية الفرع / إجمالي الربح - مجموع الودائع / حقوق الملكية - مقارنة تكلفة الخدمة المقدمة مع البنوك المنافسة - الاحتياطات الحرة / مجموع الودائع - نسبة الموجودات المربحة / مجموع الودائع	- تعظيم الربحية - نسبة ربحية الفروع - مراقبة هيكل التمويل - الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة البنكية - إدارة السيولة	
- 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 و تحديثها.	- تحقيق الاتصال الفعال مع جهات الإشراف - تحقيق الرقابة الفعالة لجهات الإشراف - دعم جهات الإشراف لتطوير وتحسين البنوك.	جهات الإشراف

المصدر: من إعداد الباحثة

خاتمة:

يجب أن تستثمر مؤسسات عهد المعومة في أصول فكرية ومعنوية وفي كيفية تسييرها¹⁰، يجب أيضا على التخصص الوظيفي أن يسجل في مراحل عملية تركز على إشباع الزبائن ويعوض إنتاج الحجم وعرض منتجات موحدة (معيارية) بمنتجات وخدمات مبدعة، بجودة عالية ومقدمة في إطار عملية مرنة وجديدة تتأقلم مع مجموعة مستهدفة من العملاء. إن نجاح (أو فشل) المؤسسات التي تستثمر في اقتناء القدرات الجديدة لا يمكن قياسه على المدى القصير ولا بالنموذج المحاسبي التقليدي لأنه نموذج مالي خاص بشركات التجارة الكبيرة ومؤسسات العهد الصناعي حيث يسمح فقط بقياس الأحداث السابقة ولا الاستثمارات التي يمكن أن تحدث قيمة مستقبلية¹¹. في حين أنه يمثل BSC إطار جديد يسمح بإدخال المؤشرات الإستراتيجية: إضافة إلى المؤشرات المالية للأداء السابق فهو يقترح محددات الأداء المالي المستقبلي وهي التي تتعلق بالعملاء، العمليات

الداخلية والنمو والتعلم، وترتكز على ترجمة واضحة وصارمة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات حقيقية، BSC ليس مجرد نظام جديد لقياس الأداء، إنما يؤسس هيكل عمليات الإدارة، إذن هو يغطي الفراغ الذي أحدثته معظم أنظمة إدارة الأعمال التي لا تعرض إجراءات نظامية لمتابعة وضع الإستراتيجية¹². من هذا المنطلق، إن استعمال بطاقة القياس المتوازن للأداء أصبح يمثل حجر الزاوية لإدارة البنوك الوطنية في الجزائر.

الهوامش:

- 1- Itami.H ; Mobilizing Invisible Assets .Cambridge ;Mass, Harvard university press.1987
- 2- Bounfour.A ;Le management des ressources immatérielles ;Dunod. Paris 1998.
- 3 – Weiss .D ; Ressources humaines ; Organisation. 2^{eme} Ed .Paris. 2003.
- 4 – Kaplan.R ; Norton.D ; Le tableau de bord prospectif ; Ed. Organisation .France.1999.
- 5 – Germain.C ; Trébucq ; L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de laPerformance de l'entreprise. Andencia Nantes .16 et 17 Oct. 2003. (Internet) .
- 6- Kaplan.R ; Norton.D ; Opcit.
- 7 – Gauzente.C ; Mesurer la performance des entreprises en l'absence de d'indicateurs Objectifs, quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Finance ,Contrôle, Stratégie .Volume 3 . N^O 2. Juin 2000 (Internet) .
- 8 - د. محمد يوسف، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص140.
- 9- Kaplan R, Norton. D, "The Balance Scorecard Measures that drive performance, Harvard business review, Jan –Feb ,1992, P73

- 10- Jauleut .P ; Quarès.M.A ; Méthodes de gestion .Ed. Organisation. Paris 2004.
- 11- Molho.D ; Fernandez- Poisson.D ; « La performance globale de l'entreprise ». Ed Organisation .Paris 2003.
- 12 – Bergeron. H ; Les indicateurs de performance en contexte PME , quel modèle appliquer ? (Internet).
- Koenig.G, « Entreprises en difficultés : des symptômes aux 13 remèdes », Revue française de gestion, Jan- Fev , 1985.
- Dolan. P.F, « A four phased rescue plan for today's troubled 14 companies », Journal for business strategy, vol 4, n°1 , 1983.
- 15 -Argenti.J, « Corporate collapse », Mac Graw Hill, 1976.
- ¹⁶- Muller.R, « Corporate crisis management », Long Range Planning, Vol 18 , n°5 , 1985.
- 17 - Hannan.M, Freeman.J , « Obstacles to comparative studies in P.S. Goodman et J.M.Pennigs(eds): New perspectives on organisational effectiveness » ;San Fransisco, Jossey Bass ; 1977 ; pp106-131.
- 18 - Whetten.D.A, « Coping whith incompatible expectations, an integrated view of role conflict. Administrative science quarterly, 1978, 23, pp 254-277.
- 19-Bluedorn.A.C, « Cutting the gordian know ; a critique of the effectiviness tradition in organization research », Sociology and social research, 1980.64 , : 477- 496.
- 20- Seashore.S.E et Yuchtman.E, « Factorial analysis of organizational performance », Administrative science quartely , 1967.12 :377-395.
- 21-Connoly .T.et Conlon.E.M , Deutsch.S.J , « Organizational effectiveness : a multiple constituency approach », Academy of management review, 1980.5 :211-218.
- 22- Zammuto .M.F , « Assessing organizational effectiveness : systems change, adaptation and strategy », Albany, N.Y : Suny-Albany press, 1982.

الملحق:

Faculté des scie et de gestion

nces économiques

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 Le but de ce questionnaire est Tableau de bord Prospectif, BSC). 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) ²²⁴	(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.					

*(5) Complètement d'accord ; (4) D'accord; (3) Plus au moins d'accord ; (2) pas d'accord ; (1) Pas du tout d'accord.

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 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

