

الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن

بوشعور رضية

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاحها يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وفي ظل مناخ العمل الجديد، وما يتضمنه من متغيرات أدت إلى حتمية تطوير الفكر الإداري المتعلق برأس المال البشري للمنظمات (أي مواردها البشرية)، خاصة ما يرتبط بها من اختيار سليم وتدريب يتلاءم مع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة ونظم التدريب المستمر القائم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وضرورة إعداد نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية. يهدف هذا البحث إلى تبيان ضرورة وأهمية قياس أداء الموارد البشرية من خلال التعريف بـ "بطاقة القياس المتوازن للموارد البشرية" كأداة حديثة لقياس فاعلية الأداء البشري في المنظمات الحديثة، و دورها في تحويل الإستراتيجية إلى برنامج عمل فعال. ثم محاولة بناء بطاقة نموذجية لقياس أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية تلمسان، وفقاً لمدخل الأداء المتوازن (Balanced scorecard)، باعتباره مدخل عصري لإدارة وتخطيط الموارد البشرية، ومدخل لتطوير نظم العمل داخل المنظمات.

Abstract:

The efficiency of organizations, primarily rely on the efficiency of the human element, and its success depends on finding the best human elements in order to adjust the performance and achieve strategic goals. In an atmosphere of new work and the promise of variables led to the inevitable development of management thought and of human capital organizations, (its human resources) Particularly those associated sound selection and training consistent with the main strategy of the organization as well as continuous training systems based on the concept of total quality management and performance and the need to develop an integrated system for human resources information.

This research aims to demonstrate the necessity and importance of measuring the performance of human resources through the definition of " Balanced scorecard human resources" as a tool to measure the effectiveness of modern human performance in modern organizations, and its role in turning the strategy into effective program of action, and then try to build a model to measure the performance of employees at the Bank of Agriculture and Rural Development in Tlemcen, according to the entrance of Balanced Scorecard, As the entrance to a modern management and human resources planning, and the entrance to the development of work systems within organizations.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية في أي منظمة من الأصول الأساسية الداعمة لقدرتها التنافسية ومع تنوع مكوناتها، زادت المشاكل المتعلقة بكيفية إدارة هذه الأصول وتوجيهها نحو تحقيق هدفها الأساسي وهو دعم الميزة التنافسية، وجاءت هذه المشاكل كنتيجة منطقية لقصور المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية ، وقصور المعلومات يرجع في الأساس إلى (Huang, 2009: P. 209; Mouritsen & Larsen, 2005: P. 371) قصور في عمليات القياس على أساس أن القياسات المختلفة للموارد البشرية توفر المعلومات المطلوبة لإدارتها ، وبالتالي لابد من البحث عن كيفية إجراء القياسات المختلفة للموارد البشرية. و في الوقت الراهن يعد مقياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أهم أداة لتحقيق هذا الهدف (Andriessen .2004: P230).

ويقوم مقياس الأداء المتوازن في شكله المعياري على أربع منظورات هي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو، كما يقوم على أساس مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators) التي تنقسم إلى مؤشرات أداء تاريخية تابعة ومؤشرات أداء مستقبلية قائدة، ويربط المقياس بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية الخاصة بكل بعد من الأبعاد الأربعة، كما يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية اللازمة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية الفرعية، وذلك في إطار تنبؤي منظم من خلال علاقات السبب والنتيجة.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للعلاقة بين كل من الموارد البشرية ومقياس الأداء المتوازن، إلا أن القليل من الدراسات قد ناقشت كيفية إجراء التكامل بينهما (Wu, 2005: P. 26; Quezada & al, 2009: P. 492) حيث أكد Kaplan & Norton 2004: P. 11 على ضرورة توافق الأصول غير الملموسة مع إستراتيجية تنظيم الأعمال، ومن ثم ركز فقط على منظور عمليات التعلم والنمو لمقياس الأداء المتوازن ، باعتبار أن الموارد البشرية هي المسبب الأساسي الذي يقود الأبعاد الأخرى لمقياس الأداء المتوازن.

وللتعامل مع هذه الفجوة البحثية، تسعى هذه الدراسة نحو إجراء تكامل بين الموارد البشرية بمكوناتها المختلفة ومقياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، حيث أن هذا التكامل سوف يؤدي إلى فتح آفاق أوسع لعملية القياس المحاسبي، الأمر الذي يؤدي إلى وضع نموذج قياس مقترح، يركز على كل من القياس الوصفي بجانب القياس الكمي والمالي، ويتيح المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المدى الطويل بجانب إدارة الأداء التشغيلي في المدى القصير.

تحديد مشكلة البحث:

أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى التزايد الكبير في توجه الكثير من منظمات الأعمال نحو الاستثمار في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، وبرامج البحوث والتطوير، ودعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، وتطوير القيم والهياكل التنظيمية، وإنشاء النظم الإدارية والإنتاجية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، هذه الاستثمارات أدت إلى تزايد أهمية الموارد البشرية وأصبحت منافسًا قويًا للأصول الملموسة (OECD 2008: P2).

إن التغيير في هيكل الاستثمار بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة أدى إلى تنامي بيئة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا، كما إلى التركيز المتزايد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أهم مسببات خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية (Zeghal 2010: P. 39).

وعليه فإن عملية قياس الموارد البشرية تتطلب ضرورة مراعاة اختلاف أساليب قياس كل من البعد الأدائي الإستراتيجي (Aspect Performance) للموارد البشرية، والبعد المالي - التشغيلي (Financial Aspect). ترتبط عملية قياس الموارد البشرية، ارتباطاً وثيقاً بإدارة هذه الأصول، انطلاقاً من الفكرة السائدة بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وعليه فإنه يجب ربط عملية قياس الموارد البشرية بعملية إدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي لها، وللتعامل مع هذه المشاكل، لا بد من تحديد الأداة المناسبة التي تستطيع التعامل معها، وتمثل هذه الأداة في مقياس الأداء المتوازن (BSC) باعتباره أهم أداة في الوقت الحالي لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي.

الفرضيات:

يقوم هذا البحث على التحقق من الفرضية الأساسية التالي :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية ونتائج تقييم الأداء.

هدف البحث:

وبناء على ما تقدم يسعى هذا البحث إلى بناء نموذج قياس متعدد الأبعاد لقياس أداء الموارد البشرية في بنك (BADR) وفق بطاقة القياس المتوازن، وهذا بعد توضيح مفهوم الأداء وأبعاده ومنهجه.

منهج البحث:

يتشكل منهج البحث بصفة عامة من ثلاثة عناصر هي مدخل البحث وأدوات البحث وطريقة البحث ، ويقوم مدخل هذا البحث على أساس معياري أو استنباطي (Normative or Deductive Approach) ويستمد هذا البحث سمة المعيارية من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في ما يجب أن يكون عليه نموذج القياس المقترح.

خطة البحث:

في ضوء العرض السابق يمكن تنظيم البحث بشكل يساعد على بناء نموذج القياس المقترح ، على النحو التالي:

- 1- تقييم أداء الموارد البشرية
- 2- الأداء الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية
- 3- بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب حديث في تقييم أداء الموارد البشرية
- 4- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بنك (BADR) بولاية تلمسان
- 5- خلاصة البحث.

1- تقييم أداء الموارد البشرية:

تقوم كل منظمة، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيهها، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم. كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

يعتبر تقييم الأداء، أحد الوظائف المتعارف عليها، في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهي وظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. إذن تقييم أداء العاملين أمر حيوي للمنظمة ولنجاحها واستقرارها، يقول (Joseph Chouard)¹ إن قدرتك على تقييم أداء موظفيك بموضوعية وبشكل بناء له تأثير رئيسي على نجاحهم ونجاحك. اتجهت العديد من المنظمات إلى تقييم أداء أفرادها وتؤكد الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء غير أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم أداء، وطالما أن أهداف التقييم تختلف من تنظيم لآخر فإن القرارات بالتبعية تختلف، كما يبدو واضحاً وجلياً من تعدد وتنوع أنظمة تقييم الأداء، لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل في :

- من هم العاملون الذين سوف يخضعون لنظام التقييم؟
- هل سيتم استثناء بعض العاملين؟ وعلى أي أساس؟
- ما هي المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء؟

❖ تعريف تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى يستخلص من هذا التعريف، الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشتمل على الحكم على، نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

التعريف الثاني:

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها، تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها، مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

أما هذا التعريف، فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1. عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي، ودون تحيز على جهود العاملين، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
2. عملية التقييم تخضع لمعايير أداء، وأسس للمقارنة.

التعريف الثالث:

عملية التقييم هي عملية دورية، تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه؛ حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.

وأما هذا التعريف، فيبرز الخصائص التالية:

1. عملية التقييم عملية دورية؛ حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك، أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
2. تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم).
3. عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنميته الوظيفية (تدريبه، ترفيقته، تطوير مساره الوظيفي).
4. عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه؛ مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

التعريف الرابع:

عملية التقييم هي الصفة النظامية، أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف، في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

أما هذا التعريف، فيظهر الخاصيتين التاليتين:

1. عملية التقييم هي عملية إدارية، ذات طابع رسمي ونظامي.
2. هي إيجابية، لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعاً يساهم في تحقيق مصلحة الفرد، والمنظمة في آن واحد.

وبناءً على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء، هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء

الموظف سابقًا وحاليًا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف، والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

❖ مشاكل أنظمة تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم

تعاني بعض المنظمات، من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:

1. عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
2. عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس، (مثل ممتاز وجيد ومتوسط وغير ذلك) في التمييز بين العاملين.
4. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:

1. ميل المدير إلى التعميم، وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلبي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء، بنفس القيمة.
2. عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
3. عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسمًا إلى ممتاز وجيد جدًا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.
4. التساهل، أو التشدد، أو التوسط؛ حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعًا من عدم الدقة.
5. التحيز الشخصي؛ حيث يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين، وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

❖ الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها؛ وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم؛ وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد؛ وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة، التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد؛ وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل، وقيمتها النهائية.
- ويلاحظ أن المنظمات، قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.
- فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم، ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.
- أما إذا كان غرض التقييم، هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين، وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء، لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها، في أداء المرؤوسين.
- وإذا كان غرض التقييم، هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين، فإن معايير التقييم لابد أن تركز على إنجازات محددة، مثل كمية الإنتاج، أو الجودة..

❖ أهمية تقييم الأداء:

يمكن إنجازها فيما يلي:

- * يوفر تقييم أداء العاملين مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أداءه.
- * يركز التقييم ومنه القياس² 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 متعامليلها.
- * 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، استنادا 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.

2- الأداء الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية:

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 هدفا قصير المدى فحسب ولكن الأهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية، فإن المعايير المالية تقف عاجزة عن وصف نجاح المنظمة. 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.

فغير كل من (Keats & Hitts) و (Robius & Wiersema) و (Miller & Bromiley) عن الأداء الإستراتيجي بكونه انعكاسا 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 وفقا لمؤشرين هما: دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية (أحمد، 2003: 28). ويشير (Chan & Tluff) أن النظر إلى الأداء الإستراتيجي يتم من زاويتين هما: موقف المنظمة الداخلي والخارجي¹. ويرى (Atkison & Ontario, 1998: 85)، أن الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الإستراتيجي للمنظمات. ويشير (مصطفى، 1998: 37-38) إلى أنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس إدراكية تتمثل 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.

❖ محددات الأداء الإستراتيجي:

يمكننا تعريف الأداء الإستراتيجي بضمان البقاء والاستمرار ودعم النمو، رغم صرامة هذا التعريف إلا أنه لا يكشف بشكل واضح وصريح عن العوامل المحددة للأداء الإستراتيجي بمعنى الأسباب التي تجعل من المؤسسة (X) على المدى الطويل لها أداء بالنسبة لمؤسسات أخرى؟ قد تتنوع وتتعدد الأجوبة كما تتغير مع الوقت، فتختلف اليوم عما كان منذ 30 سنة، وتبدو أنها أكثر حساسية للدور الذي تلعبه الموارد البشرية.

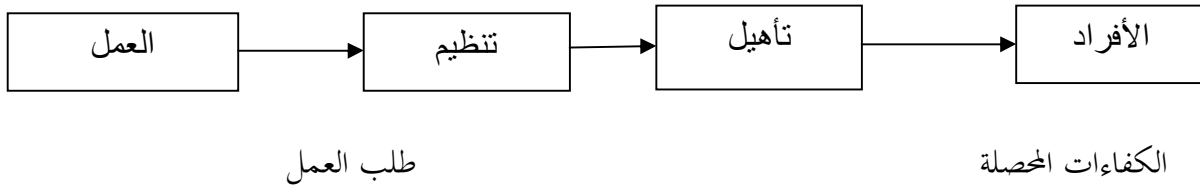
¹ - WWW.nb.rug.net

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 إنجازها فيما يلي:

- الأداء من خلال التنظيم:

ميز هذا الأسلوب النصف الأول من القرن 20، ودعم دراسات مدرسة (OST) التنظيم العلمي للعمل²، 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 للتغيير (Composants interchangeable)، موثوق بها، ودورهم ليس التفكير والبرهنة على المبادرة، إنما يطلب منهم إعادة الإنتاج (Reproduire) بأكبر وفاء ممكن وهكذا تتسلسل محددات الأداء الإجمالي كالتالي:

الشكل (1): تسلسل محددات الأداء الإستراتيجي



المصدر: بتصرف 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).

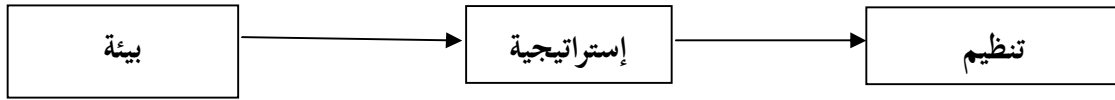
- الأداء من خلال الإستراتيجية:

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 اقتناءه 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:

² - هي دراسات دخلت إلى أوروبا مع بداية الحرب العالمية الأولى وسيطرت حتى بداية 1960. Fayol.

الشكل (2): تسلسل محددات الأداء من خلال الإستراتيجية



المصدر: بتصرف من الباحثة.

في مثل هذا التفكير تبقى 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 تلقائياً إلى تعريف الأداء الإستراتيجي بالمنافسة (Compétitivité).

- الأداء من خلال الأفراد:

ظهر هذا الأسلوب مع بداية 1980، ونتج عن ما أحدثه 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 أعضاؤه فيما بينهم بلغة وقيم مشتركة ويعرف هذا في الأنتروبولوجيا بمفهوم الثقافة.

إذن الكفاءة البشرية (Eh) يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$Eh = M.C_1.C_2$$

حيث:

M : إرادة التصرف والنجاح، العفوية الديناميكية لكل فرد. (Motivation)

C₁ : المهنية، المهارة والمعرفة، وهي شرط الكفاءة الفردية. (Compétence)

C₂ : لغة مشتركة، قيم مشتركة، اعتراف متبادل وهي شرط الكفاءة الجماعية. (Culture)

يتواجد كل من هذه المحددات الثلاث تحت تأثير مباشر لنظام إدارة 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 طبيعياً حاجة الأجراء إلى الإنجاز والإتمام (Accomplissement) وهذا ما يدفعهم إلى التصرف (Agir) وبالمقابل، عامل محفز يرغب دائماً في الحصول على كفاءات أكثر.

● حلقة: (كفاءات ← ثقافة): تطوير الكفاءات بالنظر إلى مستوى المعارف عموماً له أثر إيجابي على الثقافة.

● حلقة: (ثقافة ← تحفيز): إن ثقافة قوية ومتبادلة تعظم الحاجة إلى الاعتراف والانتماء وتدفع إلى العمل بميل تخليقي (Mimétique).

في هذا الإطار الوظيفي الجديد للمؤسسة يطالب العامل بأن يكون فاعل أي بصفة دائمة مسؤول عن تصرفاته ويبرهن على المبادرة والتجديد، وهو ما يتناقض تماماً مع النموذج التaylorي. لكن مثل هذا التحرير (Libération) إذا لم يقن 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 وإدارتها، يفرض كعامل أساسي ومصيري للحصول على الكفاءة الإنسانية مهما كان شكلها. لكن بعد هذا العامل، على ماذا يتم التركيز؟

يعتبر M. Ledru & S. Michel (1991)³ أنه إذا كانت الكفاءات دائماً مصدر للأداء في المؤسسة فإنها تبقى غير كافية لتحديده، حيث عند كفاءات متساوية، يختلف مستوى الأداء، وإذا كانت الكفاءات هي معرفة ومهارات فإن الأداء يفرض دائماً 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). والمخطط في حد ذاته يتصف بمعطيات التنظيم (الأدوار الموكلة، الوسائل...) ومعطيات الثقافة.

مبدئياً، 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 لـ (Crozier & Friedberg⁴، 77). يحدد أيضاً الفاعلين في اختياراتهم بثقافة معينة. في نفس الوقت الثقافة ليست ثابتة (متغيرة) بإمكانها أن تتطور تحت تأثير التنازلات والاتفاقات التي يعقدها الفاعلين.

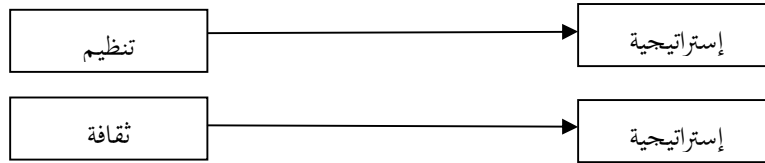
وطورت هذه المفاهيم الثقافية للتنظيم الاجتماعي من طرف R. Ph.D'Iribarne & (1989).⁵ Sainsaulieu في الأخير تتطور الاستراتيجيات الفردية والمحفزات في إطار حر (على الأقل جزئياً) المزود بعدم تعيين

³ Ledru. M & Michel.S, Capital-Compétence dans l'entreprise , ESF Edition, Paris, 1991.

⁴ Crozier. M & Friedberg. E, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.

⁵ D'Iribarne. Ph, La logique de l'hon nem, Seuil, Paris, 1989.

(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 يتعمد 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 المسيرين في مجال الأسواق، المنتجات، التنوع، تكنولوجيات الإنتاج، الاستثمار والسيطرة على الكفاءات الرئيسية، كلها محددة وهامة من أجل استمرار وتطوير المؤسسة وأدائها. 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: بتصرف من الباحثة.

طبقا لما جاءت به المدرسة الإستراتيجية، إذا كانت الإستراتيجية، أساسا يحدد التنظيم، غالبا ما يجبر المسيرين على اختيار الإستراتيجية المناسبة للتنظيم والملائمة لثقافة العاملين. من خلال هذه البطاقة النظامية، نستنتج أن الأداء الإستراتيجي، يرتبط دائما بالبيئة وينتج عن:

- اختيار الإستراتيجية الأحسن، فتتحقق 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 الإستراتيجي.

وتكتب معادلة الأداء الإستراتيجي كالتالي:

$$\text{Performance stratégique} = \text{Eo. Es. Eh}$$

أکید 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 الإستراتيجي إلى جانب أنها تعتمد على اللامادي.

ويبقى في الأخير من المهم طرح السؤال التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية (GRH) في تحسين أداء الأفراد؟

تلعب إدارة الموارد البشرية دور فعال من خلال:

- تطوير الكفاءات والمهارات من خلال مختلف عمليات التكوين وتسيير المهنة.
- 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- بطاقة الأداء المتوازن – أسلوب حديث لتقييم أداء الموارد البشرية:

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرّة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور Kaplan بأنه كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها.

- تعريف:

في بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Blances Sore Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا Kaplan ; Norton بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء.

- معايير بطاقة الأداء المتوازن:

من الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي:

المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة

- الربحية

- معدل نمو العائد

- تخفيض التكاليف

المعايير المرتبطة بالعملاء:

- الحصة في السوق

- الاستحواذ على عملاء جدد

- مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

- ربحية العملاء

- درجة رضا العملاء

المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.

- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

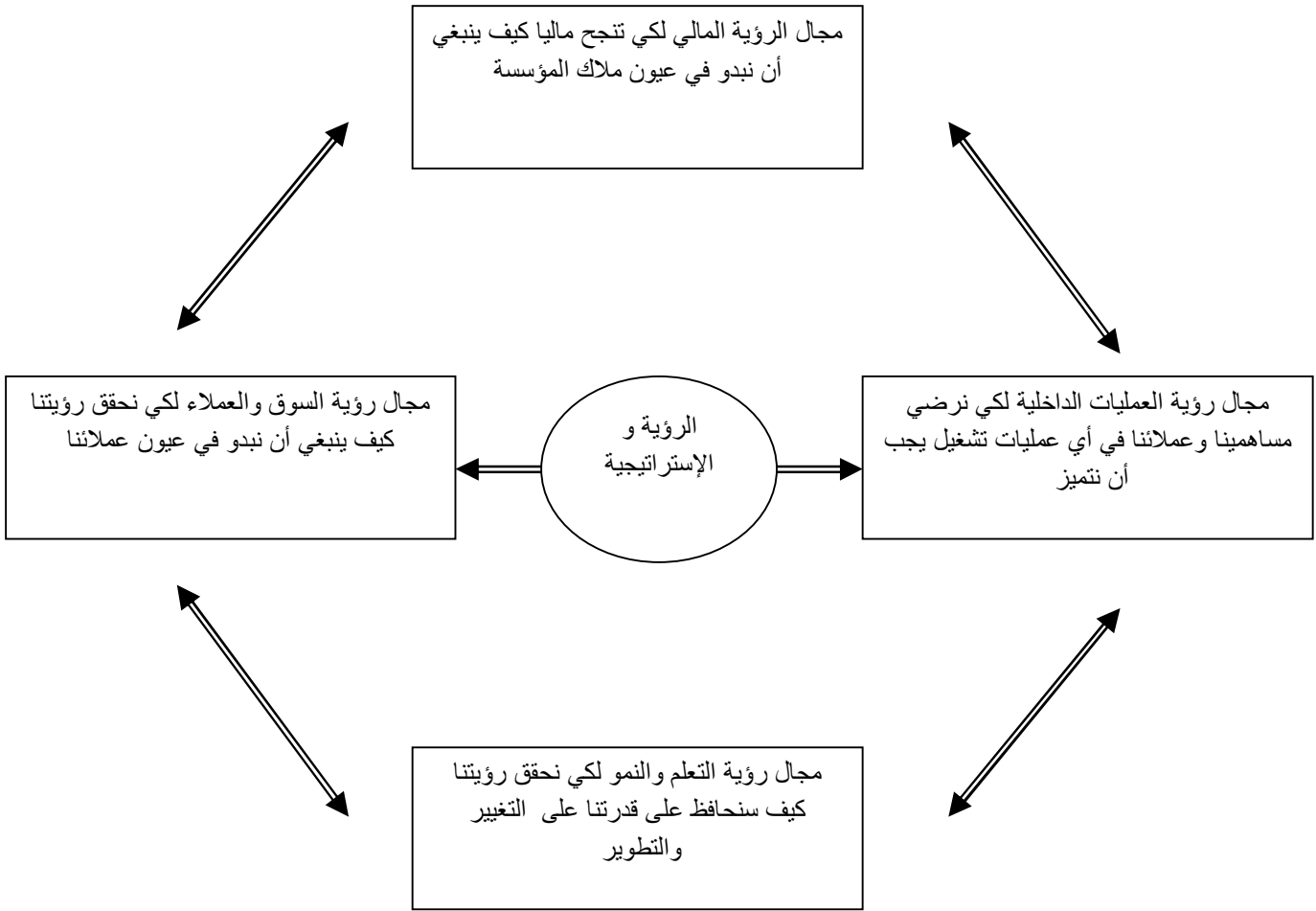
المعايير المرتبطة بالعمالين:

- درجة رضا العاملين.

- درجة الاحتفاظ بالعاملين.

- إنتاجية العاملين.

الشكل (3): محاور القياس المتوازن للأداء كما حددها Norton & Kaplan



المصدر: Niven.P, Balanced scorecards Diagnostics, John Wiley and sons INC, USA, 2005, P14

- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

وكون أن الدراسة ستتم في أحد البنوك الوطنية نقدم فيما يلي قائمة بالأهداف الجزئية ومقاييسها لأحد البنوك كما

يعرضها Kaplan&Norton:

- 1- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
- 2- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.
- 3- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
- 4- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- 5- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الميزانية السنوية.
- 6- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

أما على أرض الواقع فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب 60% من الشركات الأمريكية الرئيسية قد بدأت بطريقة أو بأخرى بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأن هذا العدد في تزايد مستمر.

ولعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة Fortune في عددها رقم 46 من أن كل عشرة شركات لديها إستراتيجية واضحة ومحددة تفشل في تطبيق هذه الإستراتيجية الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود إستراتيجية واضحة ولكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق إستراتيجية المنظمة.

كما أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين الأسباب إلى وجود علاقة قوية بين إتباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في شركات مقاطعة كنتالونيا بشرق أسبانيا.

متطلبات نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة إختبارية تم توسيعها شيئاً فشيئاً.

- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.

- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف. إذن هناك ترابط بين الأبعاد الأربعة الأساسية والرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية مع تكامل أهداف واستراتيجيات المنظمة ككل.

لأن إعلام الموظفين و إشراكهم في منهجية بطاقة الأداء المتوازن يهيئ إطاراً عاماً يساعدهم على رؤية أهداف واستراتيجيات المنظمة بصورة صحيحة، و كيفية قياسها، وكيف تؤثر على المؤشرات العامة لأداء المنظمة، مثل: الربحية، والجودة، والإنتاجية. ويعتمد استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على المحورين التاليين:

1. ربط أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة.
2. تقييم ومتابعة إلى أي مدى تساعد وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

4- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بنك (BADR) بولاية تلمسان:

هنا نحاول بناء إطار إستراتيجي يقيس أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية من منظور متعدد الأبعاد يتضمن مقاييس أداء متوازنة ومتلائمة مع التحولات في البيئة المعاصرة لتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية (الموارد البشرية) نحو تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتحديد مواقع المشكلات وتحليلها لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لها. يستند المنهج المتبع في هذه الدراسة على الاستبيان ويتم تقييم إجابات الأفراد موضع الاستبيان بواقع 5 درجات لكل سؤال كحد أقصى ويكون عدد الدرجات تابع لعدد الأسئلة.

مجتمع الدراسة:

تتناول الدراسة كافة العاملين في المستويين الإداري والتنفيذي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

- وقسم الاستبيان 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
- توضح المحاور الأساسية للاستبيان والأسئلة في الملحق.
- 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 حيث تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لإجابات المبحوثين الذين تم اختيارهم، كما يظهر في الجدول (1) التالي:

الجدول (1): قيمة ألفا لمحاور الاستبيان

قيمة ألفا	
79%	المحور الأول
81%	المحور الثاني
89%	المحور الثالث
62%	المحور الرابع
62%	المحور الخامس
93%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول رقم (2) إلى الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في كل بنك وعدد الاستبيانات المسترجعة.

الجدول رقم (2): الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في البنك وعدد الاستبيانات المسترجعة

البنك	عدد الوكالات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة %
BADR	9	50	46	92%

المصدر: من إعداد الباحثة

- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، 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، ص 2).

- نتائج تحليل الإستبيان:

جدول رقم (3): نتيجة اختبار T للإستبيان

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، إذا فالبنك الفلاحي يستخدم المؤشرات غير المالية، وبالنسبة لكل محور نجد:

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، وتنعكس هذه الأهداف من خلال تعليمات وسياسات البنك.

2- و فيما يتعلق بشروط نجاح تطبيق BSC، فقد حصل هذا المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة إحصائية، إذن يتوفر المناخ التنظيمي 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 وبغير من نمط تقديم الخدمات البنكية حسب التطورات التكنولوجية الحديثة، إلى جانب الاهتمام بالعملاء حتى بعد تقديم الخدمات لهم.
- 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 و هو كثرة عدد العملاء غالبا ما يكون إلى درجة الازدحام.
- نستنتج أنه يجب على البنك الفلاحي أن يهتم أكثر بالمؤشرات النوعية إلى جانب المؤشرات المالية لتحسين أدائه، حيث أن الأقدمية التي يتمتع بها كنقطة قوة سوف يضعف تأثيرها على مر الزمن، ويصبح مجبر على تحسين أدائه وتطويره بما يتوافق مع التطور الذي تتمتع به البنوك الخاصة من جهة، وعلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من جهة أخرى لهدف رفع درجة رضی العملاء والاحتفاظ بولائهم للبنوك العمومية.

6. نموذج مقترح لتقييم أداء البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR):

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 البنك الفلاحي والذي سوف نوضحه كالتالي:

تحديد الرؤية والرسالة:

لأن نجاح أية منظمة في المدى الطويل يتوقف على وجود رؤية شاملة مشتركة.

وفي الواقع حددت بعض البنوك العمومية المدروسة رؤية ورسالة خاصة بها تتمثل في:

✓ رؤية البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR): بنك شامل قيادي، يقدم خدمات بنكية بجودة عالية وذلك بالاعتماد على إطاراته المتميزة.

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. تقع مواطن الضعف والقوة في ظل العوامل البيئية الداخلية ويمكن تحديدها كما يلي:

جدول رقم (4) : تحليل SWOT:

نقاط القوة	نقاط الضعف
سمعة طيبة إدارة تتمتع بكفاءة عالية تكنولوجيا متقدمة قروض مضمونة بشكل جيد	محدودية شبكة الفروع عدم القدرة على تقديم رواتب منافسة

المصدر: من إعداد الباحثة

أما التحديات والفرص فهي تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية، ويمكن تحديدها بما يلي:

التحديات:

- ✓ دخول البنوك الخاصة إلى السوق مما يؤدي إلى تقليص الحصة السوقية للبنوك العمومية، بما فيها البنك الفلاحي.
- ✓ تستقطب البنوك الخاصة الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءات عالية من خلال تقديم رواتب وتعويضات مرتفعة مقارنة مع البنوك العمومية.
- ✓ التقدم السريع للتكنولوجيا، مما يفرض على البنك الفلاحي تحديث تقنياته المستخدمة بشكل مستمر

الفرص المتاحة:

- إن الثقة الكبيرة التي يليها العملاء للبنك الفلاحي بسبب ضمانات الدولة له، يعد من أهم الفرص التي عليه الاستفادة منها مستقبلا في طرح خدمة واسعة من الخدمات البنكية التي تلائم تطور حاجات العملاء للحفاظ على هذه الثقة والحصول على ولائهم.
 - الزيادة النسبية في الدخول ستؤدي إلى توسيع الادخار وزيادة الودائع الاستثمارية.
- على ضوء ما سبق يمكن توضيح بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة

جدول رقم(5): بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترح

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية
التعلم والنمو	تنمية المهارات تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية والتعامل مع مفهوم الإستراتيجية تهيئة المناخ المناسب للعمل درجة ولاء الموظفين للبنك.	نصيب كل موظف من مصاريف التدريب التحسينات المقترحة لكل عامل معدا إنتاجية الموظف استطلاع ولاء الموظفين النسبة المئوية لدوران الموظفين.
عمليات التشغيل الداخلية	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.	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.
العملاء	تحقيق مستوى جيد لرضى العملاء الاتصال الفعال مع العملاء تحقيق منافع مشتركة مع العملاء تحقيق شريحة تسويقية أكبر.	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.
المالي	استغلال الأموال والموارد المتاحة تعظيم الربحية نسبة ربحية الفروع مراقبة هيكل التمويل الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة البنكية إدارة السيولة	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 الاحتياطيات الحرة / مجموع الودائع نسبة الموجودات المرشحة / مجموع الودائع

المصدر: من إعداد الباحثة

الخاتمة:

في الأخير تبين أنه يمكن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في البنك الفلاحي نظراً لتوفره على الدعامة الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها.

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 وبمخاطباتهم أدى لتحسين عمليات التشغيل الداخلية ورفع كفاءة أداء الموظفين. ويجد عملاء البنك أن تعامل الموظفين معهم واهتمامهم بهم هو ما زاد من درجة ولاءهم للبنك ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

4- يتميز البنك بفعالية عالية في عملياته الداخلية، ويؤيد ذلك كل من موظفي البنك وعملائه.

إذاً في أي مؤسسة (بما فيه البنوك العمومية) تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية، والحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو قياس متوازن لأداء الموظفين وتأكيد من خلال هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة من خلال أربع جوانب رئيسية، هي: الجانب المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم و العملاء.

كما أن إعلام الموظفين و إشراكهم في منهجية بطاقة الأداء المتوازن يهيء إطاراً عاماً يساعدهم على رؤية أهداف واستراتيجيات المنظمة بصورة صحيحة، و كيفية قياسها، وكيف تؤثر على المؤشرات العامة لأداء المنظمة، مثل: الربحية، والجودة، والإنتاجية. ويعتمد استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على المحورين التاليين:

- ربط أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة.
- تقييم ومتابعة إلى أي مدى تساعد وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المراجع:

- 1- الجمعية الأمريكية للإدارة.(1999). المدير الناجح الجيد، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر مكتبة جرير.
- 2- النجار. عبد الله بن عمر،(2003) استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات، الطبعة الأولى، مؤسسة شبكة البيانات، الرياض.
- 3- زينب حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 4- المؤتمر العربي الدولي الرابع العشر للتدريب والتنمية الإدارية، الإدارة بالقياس، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، 20-22 أبريل، 2004.
- 5- Delaney.T & Huselid.M-A, The impact of human resource management performance , Academy of management journal, vol- 34, N 4,USA, 1996.
- 6- Desreumaux. A, Théorie des organisations, 2^{ème} Ed, EMS, Paris, 2005
- 7- Desreumaux. A, Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in Huault (Coord) Institutions et gestion, Vuibert, Paris, 2004.
- 8- Kaplan.R , Norton.D , Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès ,Ed . Organisation, Paris, 1996.
- 9- Kaplan. R, Atkinson. A, Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice – Hell, New Jersey, 1998.
- 10- Kaplan, R.S, Management Accounting (1984- 1994): Development of new Practice and theory, Management Accounting Research, vol. 5. Issue. 3-4 ,1994.
- 11- Malo. J-L., Mathe. J-C, L'essentiel du contrôle de gestion , 2ème ED Organisation, Paris, 2002.
- 12- Amine .K, Réforme bancaire en Algérie : Une urgence , Badr Infos du Lundi 30 Aout 2004.
- 13- Arverson. P &Rohm.,H, Rolling it together: A balanced scorecard approach, Balanced Scorecard Institute, 2002.
- 14- Kaplan. R & Norton. D, Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January . February, 1996
- 15- 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.
- 16- Le FMI suggère la privatisation des banques en Algérie , Liberté du Mardi 25 Mai 2004.
- 17- Sénéchal. O, Pilotage des systèmes de production vers la performance globale, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Valenciennes, 2004.

الملحق:

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

المصدر: من إعداد الباحثة