

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية

دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري

Evaluation of Administrative Reform Strategies in Banks

Applied Study in the Commercial Bank of Syria

إعداد الطالب:

رسلان علاء الدين

إشراف:

الأستاذ الدكتور يونس عواد

ملخص البحث

يهدف البحث إلى تقييم برامج الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري، واقتراح تأطير جهود الإصلاح الإداري فيه ضمن استراتيجية متكاملة، بهدف تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية: تنمية البنية التنظيمية للمصرف (الأفراد و الهياكل و الأنشطة)، الانتقال بالمصرف إلى الصيرفة الشاملة، زيادة كفاءة التنبؤ بالآزمات و إدارتها، تطبيق الحوكمة و الشفافية، تركيز جهود المصرف في خدمة البيئة الاجتماعية التي يعمل بها، التركيز على المعايير غير المالية بالإضافة للمعايير المالية، تأمين الظروف الاستراتيجية لضمان ريادة المصرف في السوق المصرفية السورية و انتقاله إلى الأعمال المصرفية الخارجية.

يهدف البحث إلى تقديم طريقة منهجية لمراجعة الواقع الإداري في المنظمات، و تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري، بما يمكن من تعميم نتائج البحث على كافة المصارف الوطنية.

كما و يهدف البحث إلى التأطير النظري لمفردات عنوان البحث الثلاثة و هي: الإصلاح الإداري، الاستراتيجية، التقييم، و توضيح خصوصية جهود الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

تم اعتماد المنهج الوصفي في إعداد هذا البحث، تم وضع فرضيات البحث بعد إجراء دراسة استكشافية لواقع المصرف التجاري السوري، مما يؤكد كون منهجية البحث تندرج ضمن المنهج الاستقرائي الاستكشافي.

تم الاعتماد على المنهج التاريخي فيما يتعلق باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة و توضيح الفروق و الجوانب التي تميز بها البحث عن الدراسات السابقة، تم اعتماد الاستراتيجية السببية من خلال دراسة تأثير متغير مستقل على عدد من المتغيرات التابعة.

في الجانب العملي اعتمد البحث على الاستقصاء من خلال توزيع استبيان على مجموعة البحث و تحليل البيانات الناتجة من خلال استخدام أسلوب التحليل الإحصائي وحزمة SPSS، حيث تم تحديد مجتمع البحث بموظفي الإدارة المركزية للمصرف التجاري السوري و الموظفين العاملين في فروع المصرف المنتشرة بمدينة دمشق و ذلك ضمن المستويات الإدارية العليا و المتوسطة و التنفيذية.

تم الاعتماد في البحث على كل من البيانات الثانوية و الأولية، حيث تمثلت الأولى في الإحصائيات المنشورة و الدراسات السابقة و المراجع المتخصصة، بينما تمثلت الثانية بنتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة البحث.

تم وضع سبع فرضيات للبحث، تم قبول ست فرضيات و رفضت فرضية واحدة.

أكدت نتائج البحث و ذلك بحسب آراء أفراد العينة المستطلعة آرائهم: أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم في تنمية بنيته التنظيمية، و ذلك من خلال معايير تطوير الأنظمة و الإجراءات، ومعايير تطوير و تمكين الموارد البشرية، و معايير تطوير الأنشطة الاستراتيجية في المصرف.

كما أكدت أهمية اعتبار وظيفة التسويق من الاتجاهات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تطوير و تنمية دورها في فعاليات المصرف. و أهمية إيلاء المزيد من الاهتمام لسياسة الترفيع لكي تبنى على أسس الكفاءة و النزاهة بما يساهم في المزيد

من التحفيز للعاملين، و المزيد من الشفافية. أكدت نتائج البحث كذلك أهمية تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري لانتقال المصرف إلى الصيرفة الشاملة و ذلك من خلال معايير توسيع قاعدة العملاء قطاعياً و أفقياً و جغرافياً و وظيفياً.

أكد البحث على أهمية إيلاء الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالبورصة، وبالأخص تدريب العاملين و تزويدهم بالمهارات المطلوبة في هذا الخصوص، و تعديل أنظمة و ضوابط المصرف بما يتيح له الانخراط المباشر و الفعال في نشاطات البورصة و الاستثمار المباشر.

أكد البحث أهمية تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري لزيادة قدرة المصرف على التعامل مع الأزمات و التنبؤ بها، و اعتبار سياسة توزيع المخاطر و تنمية الولاء التنظيمي و اعتماد الأساليب المتطورة في تأمين أمان المصرف و فروعه من الاتجاهات المهمة في هذا الخصوص.

أكدت نتائج البحث أهمية دور الأخلاقيات المهنية و الإدارة بالقيم في خطط الإصلاح الإداري للمصرف مما يؤكد أهمية أن تساهم استراتيجية الإصلاح الإداري في المزيد من الحوكمة و الإدارة الرشيدة من خلال معايير الشفافية و الإفصاح و مكافحة تعارض المصالح و الالتزام بميثاق الأخلاقيات و ترشيد القرار الإداري و استقلاليته.

بين البحث أن المعايير المعتمدة حالياً ضمن خطط الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري لا تساهم في تعزيز توجهات خدمة المجتمع و ذلك سواء من حيث المعايير التي تتعلق بخدمة البيئة المحيطة، أو المعايير التي تتعلق بخدمة البيئة الاجتماعية الداخلية للمصرف، كما بينت نتائج البحث أن المصرف التجاري السوري لا يولي أهمية كافية لإجراء الدراسات عن البيئة الاجتماعية الداخلية و الخارجية للمصرف و تغيراتها مما يحد من قدرته على بناء سياسة اجتماعية فاعلة.

بينت نتائج البحث ارتفاع نسبة كفاية عوامل التقييم المالية في المصرف على حساب عوامل التقييم غير المالية، مما يؤكد أهمية أن تساهم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري في تحقيق التوازن المطلوب بين المعايير المالية و المعايير غير المالية (المؤشرات).

و ختاماً بين البحث أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم في تحقيق الريادة للمصرف و بالأخص من خلال معايير الريادة في أساليب العمل، تقنيات العمل، البنية التنظيمية، الخبرات البشرية، العلاقات التنظيمية.

مخطط البحث: Research outline

1- القسم الأول: منهجية البحث Research Methodology

- 1-1 مقدمة البحث Introduction.
- 2-1 الدراسات السابقة Literature Review .
- 3-1 مشكلة البحث Research Problem.
- 4-1 أهمية البحث Research Importance.
- 5-1 أهداف البحث Research Purposes.
- 6-1 منهجية البحث The Research Methodology.
- 7-1 مفاهيم البحث Research Definitions.
- 8-1 متغيرات البحث Research Variables.
- 9-1 فرضيات البحث Research Hypothesis.
- 10-1 مجتمع وعينة البحث Research community & case study.
- 11-1 حدود البحث Research Limitations .

2- القسم الثاني: الجزء النظري Theoretical Part

1-2 الفصل الأول: مفهوم الإصلاح الإداري و متطلباته في المؤسسات المصرفية.

The concept of Administrative Reform and its requirements in banks

- 1-1-2 المبحث الأول: الإصلاح الإداري: مفهومه، مداخله، روابطه، أهدافه.
- 2-1-2 المبحث الثاني: خصوصية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.
- 3-1-2 المبحث الثالث: مراحل و خطوات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و معوقاته.
- 4-1-2 المبحث الرابع: وسائل الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.
- 5-1-2 المبحث الخامس: عوامل نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-2 الفصل الثاني: استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

The Strategies of Administrative reform in banks

1-2-2 المبحث الأول: مكونات و متطلبات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-2-2 المبحث الثاني: استراتيجيات الإصلاح الإداري حسب درجة شمولها و الجهة القائمة بها وحسب المداخل الإدارية المستخدمة.

3-2-2 المبحث الثالث: استراتيجية إصلاح وظيفة التسويق في المؤسسات المصرفية.

2-3 الفصل الثالث: معايير تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات

المصرفية. Criteria's to Evaluate administrative reform strategies in banks

1-3-2 المبحث الأول: مداخل و أدوات تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-3-2 المبحث الثاني: المعايير المالية لتقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

3-3-2 المبحث الثالث: المعايير غير المالية لتقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

4-3-2 المبحث الرابع: مظاهر الخلل في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و وسائل تقويمها.

3-القسم الثالث: الجزء العملي (Practical Part)

1-3 الفصل الأول: الدراسة الاستكشافية الابتدائية. (Preliminary Field Study)

دراسة استكشافية لواقع المصرف التجاري السوري و تبين أهم البرامج الإصلاحية التي حصلت في المصرف خلال العقد الأخير، بالإضافة إلى توصيف و تحليل الواقع الإداري الحالي في المصرف بهدف محاولة استجلاء الأسس الاستراتيجية التي تم اعتمادها لإجراء الإصلاحات الإدارية، و هل ترقى هذه الجهود إلى مستوى وجود استراتيجية للإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تحقق تطلعات الجهات ذات المصالح في المصرف التجاري السوري.

2-3 الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية (Applied Research)

تحديد عينة البحث و صياغة أدوات جمع البيانات و اختبار درجة صدقيتها ثم القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المجمعة و اختبار فرضيات البحث و في نهاية الفصل عرض النتائج التي توصل إليها الباحث و تقديم بعض التوصيات و المقترحات.

في نهاية البحث سيتم وضع خطة تجريبية لخطوات تقييم استراتيجية مقترحة للإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري.

1-1 مقدمة البحث: (Introduction)

يعتبر المصرف التجاري السوري المصرف الأكبر في سوريا من حيث رأس المال و الذي يتجاوز سبعين مليار ليرة و هو المصرف العام السوري الوحيد الذي حقق شروط اتفاقية بازل-2 من حيث ملائته لتمويل عمليات التجارة الدولية. تتفاوت حصة المصرف التجاري السوري ما بين 30% إلى 40%¹ من النشاط المصرفي في سوريا حسب المعيار المتخذ في حقوق الملكية أو رأس المال أو الموجودات أو الربح.

لكن إذا نظرنا للقطاع المصرفي و النظام المالي السوري بشكل عام لوجدنا أنه ما زال بحاجة إلى جهود كبيرة لتطويره، قدم (Lamei 2017)² في بحثه الذي أكد فيه ضرورات إصلاح النظام المصرفي الإيراني جملة من المعايير ومن هذه المعايير (عدد الفروع المصرفية)، و بالمقارنة تنخفض التغطية المصرفية في سوريا بدرجة كبيرة عن دول الجوار، كما و لا تتمتع بنية النظام المالي و المصرفي السوري بالتنوع كما ذكر في البحث المذكور، كما و لم يلاحظ جهود حكومية سواء في إطار خصخصة أو تنويع قاعدة الملكية في المصارف الحكومية، و قد بين (Berger 2005)³ في دراسته عن القطاع المصرفي الصيني أنه و بعد إجراء خصخصة جزئية لثلاثة من أكبر المصارف الحكومية في البلاد لمستثمرين خارجيين أدى ذلك لزيادة كفاءة العمل المصرفي.

وللحفاظ على موقعه الريادي تم اتباع برامج للإصلاح الإداري في المصرف، مما ساهم في نقل العمل المصرفي فيه إلى سوية جديدة، سواء من حيث تنوع و جودة الخدمات المصرفية المقدمة، أو من حيث الانتشار و حجم الأعمال.

إلا أن عدداً من الظروف قد أبطأت زخم عمليات الإصلاح الإداري في المصرف و حدثت من فعاليتها، فخارجياً انعكست الآثار السلبية للأزمة المالية و الاقتصادية العالمية و العقوبات الاقتصادية الغربية و العربية على نشاط المصرف، و داخلياً سعت المصارف الخاصة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال تقديم خدمات مصرفية تقليدية و إسلامية متطورة، و على سبيل المثال فقد ازداد عدد فروع المصارف الخاصة من 61 فرع في عام 2007 إلى 145 فرع في نهاية عام 2009 أي بنسبة نمو سنوية 45%

¹ للتوسع موقع وزارة المالية السورية www.syrianfinance.org و موقع مصرف سوريا المركزي www.banquecentral.gov.org

² 24. Lamei, Behzad (Iranian Banking System structure and a need for reform(central bank of the Islamic republic of Iran, 2017.

³ Berger, A (Bank ownership and efficiency in china) Wharton Financial center Philadelphia U.S.A 2005.

في حين كانت نسبة نمو فروع المصرف التجاري 6% سنوياً خلال نفس الفترة. و مما ساهم في أهمية التركيز على استراتيجية فاعلة و مرنة للإصلاح الإداري حدوث الأزمة الراهنة في سوريا و التي بدأت ترخي بظلالها مع بدايات عام 2011 و التي بينت أهمية تضمين استراتيجية الإصلاح الإداري للمصرف برامج للتنبؤ و إدارة و احتواء الأزمات، كما و أظهرت جوانب جديدة غير تقليدية في عمل المصارف مثل أهمية توزيع المخاطر و آليات تأمين الحماية لمنشآت و مصالح المصرف في ظل الأزمات، و التفاعل مع المجتمع المحلي و آليات ترسيخ الولاء التنظيمي عند موظفي المصرف.

و كما تشكل الأزمات تحديات خطيرة للمنظمات فهي تقدم الفرص العديدة، و هنا تزداد أهمية التركيز على عدد من المحاور التي يجب أن تتضمنها استراتيجية طموحة للإصلاح الإداري كالتوجه إلى عمليات الأسواق المالية، و التوسع الخارجي للأعمال في الدول الصديقة، و تنويع و توسيع قنوات و مجالات الاستثمار المباشر، و توسيع قاعدة المالكين.

و في ظل الواقع الراهن تزداد أهمية ضبط و مراجعة المعايير و المؤشرات المستخدمة في تقييم برامج الإصلاح الإداري في المصرف، فقد أظهرت التقارير السنوية المتعاقبة للمصرف 2007-2014 استمرار التركيز على المعايير المالية، كالعوائد و الأرباح و مجالات استخدام الأموال و مصادرها و نسب النمو، على حساب معايير و مؤشرات أخرى غير مالية، كرضا العملاء و تحسين الصورة الذهنية للمنظمة و المساهمة في حل مشكلات المجتمع و رضا الموظفين و اتجاهاتهم نحو المنظمة و العمل، و المناخ التنافسي و الدافعية و الولاء. كما أن أسس و تطبيقات الاتجاهات الإدارية الحديثة كالإدارة الاستراتيجية ما زالت غير واضحة في التوجهات الإصلاحية في المصرف.

انطلاقاً مما سبق سيتم التركيز في هذا البحث على دراسة الجوانب النظرية المتعلقة بتقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية اعتماداً على مفهوم الإصلاح الإداري و متطلباته في المؤسسات المصرفية، و دراسة مكونات و مراحل و أنواع الاستراتيجيات الممكن اتباعها في هذا الخصوص، و التركيز على الآليات و المعايير الممكن استخدامها في تقييم هذه الاستراتيجيات و معالجة الاختلالات فيها، كما سيتم في القسم العملي دراسة واقع و جهود الإصلاح الإداري الاستراتيجي و المعايير المتبعة لتقييمه في المصرف التجاري السوري.

1-2 الدراسات السابقة: (Literature Review) (مصنفة حسب سنة النشر)

الدراسة الأولى:

Behzad Lamei (Iranian Banking System structure and a need for reform) 2017.

بهزاد لامي/ إيران (بنية النظام المصرفي الإيراني و الحاجة إلى الإصلاحات) 2017.

هدف الدراسة: دراسة واقع القطاع المصرفي الإيراني، من حيث بنيته و مدى كفاءته من خلال التركيز على ثلاثة عوامل: نسبة الأصول غير المنتجة، العائد على رأس المال الموظف، سيولة الأصول. **النتيجة:** بين البحث أن نسبة الأصول غير المنتجة 34% من إجمالي الإقراض، و أن العائد منخفض على رأس المال و معدله 5.5% في القطاع المصرفي الإيراني كما أن سيولة الأصول منخفضة مما يؤكد ضرورة إصلاح القطاع المصرفي الإيراني و إعداد خطة استراتيجية يتم من خلالها تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة الإصلاحات، و إعادة تنشيط القطاع المصرفي، مع تحديد الجهة التي ستتولى تكاليف عملية إعادة الهيكلة مع تحديد دور المصرف المركزي.

الدراسة الثانية:

Jayashree R.Kotunal (Banking sector reforms and non-performing assets: A study of Vijaypur district co-operative banks) India 2016.

جياشير كوتونال/ الهند (الإصلاحات في القطاع المصرفي و الأصول غير المنتجة: دراسة المصارف التعاونية في ولاية فيجايبور) 2016.

هدف الدراسة: دراسة الإصلاحات الإدارية في المصارف التعاونية في ولاية فيجايبور و عددها 16 مصرفاً، بهدف بيان تأثيرها على نسبة الأصول غير المنتجة سواء منها القصيرة المدى أو الطويلة المدى (التي مضى عليها أكثر من خمس سنوات)، و السياسات و الإجراءات المتبعة و المقترحة في هذا الخصوص.

النتيجة: إن إجراء سلسلة من الإصلاحات الإدارية في المصارف التعاونية في الولاية المذكورة قد ساهم في تخفيض نسبة الأصول غير المنتجة من 66,14% من إجمالي الأصول إلى 14.72% تراق ذلك مع استمرار الزيادة في إجمالي الأصول لهذه المصارف و ارتفاع حجم الإقراض الذي تقدمه هذه المصارف.

الدراسة الثالثة: 2015Oana Peig / (Banking Crises and slow recoveries) France

أوانا بيج / فرنسا (الأزمات المصرفية و التعافي البطيء) 2015.

هدف الدراسة: دراسة الآليات التي تؤثر من خلالها الأزمات في القطاع المالي و بالتالي تأثير الأزمات المصرفية على نسب نمو باقي القطاعات الاقتصادية، تركز الدراسة على محاولة تحليل أسباب بطء التعافي في القطاع المالي و القطاعات الاقتصادية الحقيقية بعد الأزمات إذ يستغرق ذلك وسطياً ثمانية سنوات لاستعادة مستوى ما قبل الأزمة حسب ثلاثة عشر حالة قامت الباحثة بتحليلها.

النتيجة: تؤدي الأزمات إلى فترات من النمو البطيء بعدها، حيث تؤدي الأزمات إلى تقليل الاستثمارات طويلة الأمد سواء في القطاع المصرفي أم في باقي القطاعات الاقتصادية، و هذه الاستثمارات غالباً ما تقدم نسب القيمة المضافة المرتفعة، كما أن خفض ميزانيات الأبحاث و الابتكار في فترات الأزمات يخفض حيوية و تجدد القطاعات الاقتصادية في فترات ما بعد الأزمات.

الدراسة الرابعة:

حمزة الزبيدي /الأردن (إدارة المصارف-استراتيجية تعبئة الودائع و تقديم الائتمان) 2014.

هدف الدراسة: دراسة واقع العمل المصرفي من حيث بناء و تقييم الاستراتيجيات في مجال جمع و تعبئة الودائع و في مجال توظيف الموارد المتاحة للمصرف.

النتيجة: أهمية بناء استراتيجيات فعالة لجمع الودائع و توظيف الموارد و أهمية تقييمها و تحديد المعايير التي بموجبها يتم تحديد كفاءة الإدارة في بناء و تنفيذ الاستراتيجيات.

الدراسة الخامسة:

سامي البحيري/ بريطانيا (الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء) 2011.

الهدف: البحث عن المداخل الأكثر فاعلية في عملية الإصلاح الإداري مع التركيز على ثلاثة مداخل أساسية: التطوير التنظيمي و دوره كرافعة للأداء و أداة لمواكبة التغيرات السريعة، التدريب كأسلوب فعال لتطوير الأفراد العاملين، تقييم الأداء كمدخل داعم بشكل موازي للمدخلين السابقين.

النتيجة: أهمية انطلاق جهود الإصلاح الإداري من خلال تنمية الموارد البشرية باستخدام التطوير التنظيمي و التدريب الفعال و تفويض السلطة و الابتكار و تقييم الأداء.

الدراسة السادسة:

برنارد مار/جامعة كامبريدج/ (الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء - تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية و قياسها) 2009.

هدف الدراسة: تحديد عوامل تحسين القيمة الاستراتيجية و قياسها و إدارتها بصفاتها عوامل تساهم في

الوصول إلى أفضل مستويات الأداء .

النتيجة: التأكيد على أهمية التركيز على الشروط الحدية للاستراتيجية و اعتبارها مكونات رؤية الشركة و هي: القيم، الأهداف الخاصة برؤية الشركة، الغرض. اعتبار مخطط القيمة الاستراتيجية الأداة الأهم ضمن الإدارة الاستراتيجية على أن يسبق بسرد إيجاد القيمة الاستراتيجية.

الدراسة السابعة:

رضا السيد /مصر (قياس و تطوير الأداء في المنظمات العربية) 2007.

هدف الدراسة: تحديد مؤشرات عامة لتقييم استراتيجية التغيير و التطوير التنظيمي بما يضمن الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير و التطوير و دراسة معايير تقييم الاتجاهات الحقيقية نحو العمل و المنظمة و مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الصراع و الجماعات و التعاون و مستوى الولاء للمنظمة.

النتيجة : أهمية تحديد معايير لتقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري و أهمية الربط بين المعايير المالية و المعايير غير المالية في تقييم هذه الاستراتيجيات.

الدراسة الثامنة:

عبد الواسع المخلافي /اليمن (إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الإصلاح الإداري) 2006.

هدف الدراسة: دراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري من خلال دراسة اتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية.

النتيجة: اعتبار إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية المهمة لبناء استراتيجية فعّالة للإصلاح الإداري في المنظمات.

الدراسة التاسعة:

عدنان طرابلسي /لبنان (تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري) 2006.

هدف الدراسة: دراسة مقارنة لتجارب الإصلاح الإداري في عدد من المنظمات الحكومية في كل من سوريا و لبنان و تحديد معايير فعالية خطط الإصلاح الإداري.

النتيجة: التأكيد على مفهوم التنمية الإدارية كمدخل أساسي للإصلاح الإداري و اعتبار التنمية الإدارية أحد الاستراتيجيات المهمة للإصلاح الإداري و تبيان النظم المتبعة لتقويم و قياس فعالية جهود التنمية و الإصلاح الإداري.

الدراسة العاشرة:

عبد الغفار حنفي/ مصر (إدارة المصارف السياسات-التحليل-الجوانب التنظيمية) 2006 .

هدف الدراسة: التأكيد على أهمية مفهوم الصيرفة الشاملة و الذي يعتمد على استراتيجيات تطوير و تنويع الخدمات المصرفية بعيداً عن أوهام التخصص الوظيفي و القطاعي و تأكيد الدور الريادي للمصارف في تطوير أسواق رأس المال و دورها كمهندس مالي يتعامل و يبتكر أدوات مالية متنوعة متطورة.

النتيجة: تتطلب الصيرفة الشاملة قيام المصارف بالإضافة إلى أعمال الصيرفة التجارية القيام بنشاطات إضافية كتمويل التجارة الدولية و أعمال سوق رأس المال و التمويل مقابل الرهونات (الصيرفة العقارية) و تمويل المستهلكين و التأجير التمويلي و نشاطات التأمين و إدارة الصناديق و الاستثمارات و الاتجار بالأوراق المالية و النصح المالي و يجب القيام بهذه النشاطات من خلال شركات قابضة تابعة و مملوكة للمصرف و التأكيد على أهمية وجود الفواصل العازلة بين الأنشطة المختلفة.

الدراسة الحادية عشرة:

Allen Berger (Bank ownership and efficiency in china) U.S.A 2005

ألن برغر (ملكية المصارف و الكفاءة في الصين) الولايات المتحدة الأمريكية 2005.

هدف الدراسة: بعد قيام الصين بخصخصة جزئية لثلاثة من أربع مصارف حكومية كبرى في البلاد والسماح بمشاركة المستثمرين الأجانب في هذه المصارف (مع احتفاظ الحكومة الصينية بالأغلبية) سعت هذه الدراسة لتبيان أثر هذه الإصلاحات على كفاءة القطاع المصرفي الصيني من خلال المقارنة مع المصارف الخاصة و الحكومية الأخرى في البلاد من ناحية كفاءة استخدام الموارد و زيادة العوائد.

نتيجة البحث: زيادة كفاءة استخدام الموارد و العوائد في المصارف الحكومية التي سمحت بإدخال المستثمرين الخارجيين سواء من حيث المقارنة مع المصارف الخاصة أو الحكومية الأخرى في البلاد .

الدراسة الثانية عشرة:

كنجو عبود كنجو /سوريا (الأبعاد المفقودة في إصلاح النظام المصرفي في سوريا) 2005.

هدف الدراسة: دراسة المشكلات التي تعيق عملية الإصلاح في القطاع المصرفي السوري و في مقدمتها المشكلات الاقتصادية و الإدارية و القانونية و التكنولوجية و العمل على تحليل هذه المشكلات و إيجاد السبل لتجاوزها .

النتيجة: ضرورة التحول إلى آليات اقتصاد السوق و ضرورة امتلاك المصارف السورية منظومة متكاملة من الخدمات المصرفية التقليدية و غير التقليدية.

الدراسة الثالثة عشرة:

محمد عيسى الكويتي /البحرين (الإصلاح الإداري - دراسة وصفية لواقع الممارسات الإدارية في القطاع العام و الخاص من منظور استراتيجي) 2005.

هدف الدراسة: دراسة الواقع الإداري في عدد من المنظمات الحكومية و الخاصة في البحرين و من ضمنها عدد من المصارف لتفعيل جهود الإصلاح الإداري فيها من منطلق تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية.

النتيجة: هناك ارتباط مباشر بين الانتقال إلى أساليب الإدارة الاستراتيجية و بين زيادة حصة جهود الإصلاح الإداري سواء في القطاع العام أو الخاص.

الدراسة الرابعة عشرة:

ريم رمضان /سوريا (إدارة التغيير في التطوير التنظيمي) 2005.

الهدف: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا و الربط بين التطوير التنظيمي و مفاهيم إدارة التغيير في إطار الإصلاح الإداري للمنظمات.

النتيجة: أهمية مفهوم التطوير التنظيمي كمدخل استراتيجي يحقق أهداف الإصلاح الإداري في المنظمات من خلال ربط أهداف الأفراد و التنظيم معاً، و تأمين التطور و النمو لهما.

الدراسة الخامسة عشرة:

علي الخضر/ سوريا (الإصلاح الإداري الواقع و المتطلبات - نموذج مقترح الإصلاح الإداري في سورية) 2003.

تضمن نموذج البرنامج المقترح للإصلاح الإداري في سورية عدد من المحاور: تنمية الموارد البشرية، الإصلاح الهيكلي للتنظيم الإداري، تطوير وترشيد وسائل العمل الإداري وأدواته، هيكل الرواتب والأجور وإنصاف العاملين، الإصلاح التشريعي، تطويع تقانات المعلومات والاتصالات لخدمة الإدارة العامة، التوافق مع متطلبات التطورات والأسواق العالمية، كما و قدم البحث آليات مقترحة لتنفيذ برنامج الإصلاح الإداري في سورية.

النتيجة: اقتراح انشاء هيكل تنظيمي خاص بالإصلاح الإداري مكون من مستويين: مجلس أعلى

للإصلاح الإداري، و مستوى ثاني يضم القادة الإداريين كل في مجال اختصاصه، و إنشاء وزارة لشؤون الإصلاح الإداري.

الدراسة السادسة عشرة:

ديالا الحج عارف /سوريا (الإصلاح الإداري-الفكر و الممارسة) 2003.

هدف الدراسة: دراسة الجوانب المختلفة لعملية الإصلاح الإداري و دور الإصلاح الإداري في تقليص الفساد الإداري و الاعتماد على عدد من تجارب الإصلاح الإداري في عدد من دول العالم.
النتيجة: تقديم مقاربات تطبيقية للإصلاح الإداري تناسب الواقع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي السوري.

الدراسة السابعة عشرة:

طلعت عبد الحميد /مصر (إدارة البنوك المتكاملة – حلول عصرية للمشكلات الإدارية في المصارف) 2000 .

هدف الدراسة: مزج الناحية النظرية في الإدارة المصرفية بالواقع العملي و دراسة الأوجه المختلفة للعمل المصرفي و تحديد العقبات و المشكلات التي تواجهه و اقتراح السبل العلمية لإصلاح و تطوير العمل المصرفي.

النتيجة: ضرورة بناء السياسات الإدارية للبنوك من تخطيط و تنظيم و رقابة بشكل علمي و العمل على وضع استراتيجيات للتطوير الإداري في المصرف و التأكيد بشكل خاص على أهمية وجود استراتيجية للتسويق المصرفي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من دراسة (Lamei 2017) من حيث المقارنة بين واقع القطاع المصرفي الإيراني و ضرورات الإصلاح فيه و اسقاطها على واقع القطاع المصرفي السوري، حيث يتشابه الواقع الاقتصادي من حيث اعتبار كلا الاقتصاديين من الاقتصادات النامية، مع تحديد معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاعة جهود الإصلاح الإداري.

تم الاستفادة من دراسة (Kotunal 2016) من حيث تحديد الاتجاهات و المعايير الاستراتيجية التي تم اعتمادها في التجربة الهندية للإصلاح الإداري في القطاع المصرفي في ولاية فيجابور، حيث اعتمد معيار نسبة الأصول غير المنتجة معياراً أساسياً في تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري.

تم الاستفادة من دراسة (Peig 2015) من خلال توضيح ترابطات القطاع المصرفي مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، و التأثير المتبادل خاصة في فترات الأزمات، بالإضافة إلى تبيان دور البحث و الابتكار في سرعة التعافي من الأزمات.

تم الاستفادة من دراسة (الزبيدي 2014) في إطار دراسة إحدى الاستراتيجيات الفرعية في العمل المصرفي و هي استراتيجية تعبئة الودائع بحيث يتعمق فهم احتياجات تطوير و إصلاح هذه الاستراتيجية. تم الاستفادة من دراسة (البحيري 2011) لتحديد المداخل الممكنة لعملية الإصلاح الإداري و ربطها بشكل أساسي بالتطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء.

تم الاستفادة من دراسة (مار 2009) في ادخال مفهوم القيمة الاستراتيجية للمنظمة كمعيار يمكن من خلاله تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري، و في هذا الإطار تم تحديد المكونات التي تشكل القيمة الاستراتيجية للمنظمة.

تم الاستفادة من دراسة (السيد 2007) في الربط بين التغيير الاستراتيجي و التطوير التنظيمي و ما بين استراتيجية الإصلاح الإداري كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من المؤشرات و المعايير (تقييم اتجاهات العاملين نحو العمل، الرضا الوظيفي، مستوى الصراع، مستوى الولاء، الجماعات و التعاون) تساهم في بناء أسس لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري، تم الاستفادة من دراسة (المخلافي 2006) في الربط بين مدخل الجودة الشاملة و بين استراتيجية الإصلاح الإداري.

تم الاستفادة من دراسة (حنفي 2006) في تأكيد اعتماد اتجاه الصيرفة الشاملة كمعيار مهم ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصارف التجارية حيث أكدت هذه الدراسة عدم نجاعة سياسة التخصص ضمن قطاع المصارف التجارية.

تم الاستفادة من دراسة (Berger 2005) لتوضيح أهمية ادخال الخبرات المصرفية العالمية إلى القطاع المصرفي المحلي، و ذلك بناء على تجربة الخصخصة الجزئية لبعض المصارف الحكومية الصينية و التي أدت لزيادة ملحوظة في كفاءة عملها.

تم الاستفادة من دراسة (كنجو 2005) في تحديد طبيعة المشكلات التي تعيق عمليات الإصلاح الإداري في مجمل القطاع المصرفي السوري، بهدف فهم معوقات و تحديات الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري. تم الاستفادة من دراسة (الكويتي 2005) في توضيح الجانب العملي في انتقال المنظمات إلى نمط الإدارة الاستراتيجية و توضيح دور ذلك في زيادة حصيللة الإصلاح الإداري، تم

الاستفادة من دراسة (رمضان 2005) في توضيح الصلة بين إدارة التغيير و التطوير التنظيمي و بين استراتيجية الإصلاح الإداري، تم الاستفادة من دراسة (الخصر 2003) في تحديد محاور الإصلاح الإداري و اعتماد الهياكل الإدارية المناسبة لتنفيذه، تم الاستفادة من دراسة (الحاج عارف 2003) في التأطير النظري لمفهوم الإصلاح الإداري و تحديد سبل تقليص الفساد و التخلف الإداري، و أخيراً و ليس آخرًا، تم الاستفادة من دراسة (عبد الحميد 2000) من حيث التأكيد على أهمية وجود استراتيجية شاملة للتنمية و الإصلاح الإداري في المصارف مع التركيز على الأهمية الخاصة لإصلاح استراتيجية التسويق المصرفي.

3-1 مشكلة البحث: (Research Problem)

تتلخص مشكلة البحث في أهمية إيجاد منظومة من المعايير تمكّن من الحكم على مدى كفاءة و فاعلية استراتيجية الإصلاح، حيث يشير تباطؤ حصيلة عمليات الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري إلى عدم كفاية المعايير المتبعة في تقييم جهود الإصلاح الإداري و عدم صياغة استراتيجية شاملة للإصلاح الإداري، و تعدد الجهات المرجعية للتقييم وضعف الرقابة المجتمعية. فهل تساهم المعايير المعتمدة لتقييم برامج الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري في تنمية البنية التنظيمية للمصرف و تحوله إلى الصيرفة الشاملة و الشكل الحديث للمنظمات المالية؟ و هل تنعكس مبادئ الحوكمة و الإدارة الرشيدة و أسس الإدارة الاستراتيجية في هذه المعايير؟ و هل تضمن للمصرف النمو المستدام على المدى المتوسط و الطويل من خلال الاهتمام بالمعايير و المؤشرات غير المالية إلى جانب المعايير المالية؟ و أخيراً و ليس آخرًا: هل تتضمن برامج الإصلاح الإداري للمصرف تطوير قدراته للتنبؤ بالآزمات و إدارتها ؟ و هل تؤمن تعزيز قيادة المصرف التجاري السوري في السوق المصرفية السورية؟

4-1 أهمية البحث: (Research Importance)

تتجلى أهمية البحث من الناحية النظرية من خلال تغطية البحث لموضوع على درجة عالية من الحداثة و التخصص بما يؤمن الرابط بين عدد من حقول علم الإدارة المهمة (الإصلاح الإداري، الاستراتيجيات، التقييم، الإدارة المصرفية) ، و بالتالي يسعى البحث للتأطير العلمي المنهجي لموضوع البحث.

و من الناحية العملية تتجلى أهمية البحث من خلال الأهمية المتزايدة لتقييم الاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري في مصارفنا الوطنية بعد عقد من الإصلاحات الإدارية فيها، و بالأخص المصرف التجاري السوري الذي يعد المصرف الأكبر في سوريا، و الأداة المصرفية الأهم في تنفيذ السياسات المالية و التنموية، حيث يُأمل أن يقدم البحث حصيلة إضافية لإدارة المصرف التجاري و للجهات الوصائية بما يساهم في دعم جهودهم الإصلاحية من خلال اقتراح تطوير و تنويع معايير التقييم المعتمدة.

ما أضافه البحث:

من حيث الدراسة النظرية امتاز البحث بالتعمق في روابط الإصلاح الإداري، حيث تم دراسة ارتباط الإصلاح الإداري بالجوانب السياسية و الاجتماعية، و من جهة ثانية تم توضيح اختلاف جهود الإصلاح الإداري في المنظمات الاقتصادية عن المشاريع السياسية والاجتماعية للإصلاح، كما و ربط البحث بين وظائف الإدارة و الإصلاح الإداري، ثم أوضح الروابط بين الاتجاهات الإدارية الحديثة و بين الإصلاح الإداري.

توضيح خصوصية تجربة الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، و ربطها بالاتجاه الاستراتيجي، و توضيح ميزات مدخل الإدارة الاستراتيجية في القيام بجهود الإصلاح الإداري و التركيز على أسس و مداخل و مراحل و أدوات و معوقات صياغة استراتيجية شاملة للإصلاح الإداري، ثم تحديد أسس و معايير علمية لتقييمها، و من هنا فقد ربط البحث بين مفهوم الإصلاح الإداري و مفهوم الإدارة الاستراتيجية و مفهوم التقييم.

امتاز الجانب التطبيقي بشمولية النظرة إلى الإصلاح الإداري، بعكس الكثير من الدراسات السابقة و التي تناولت جزئيات محددة ضمن جهود الإصلاح الإداري في المصارف، حيث تم دراسة مشاريع الإصلاح الإداري السابقة في المصرف، و محاولة تحديد الأسس الاستراتيجية التي يجب أن يتم تأطيرها بها في المستقبل، و تحديد معايير و مؤشرات لتقييم هذه الجهود، مع تحديد نقاط الخلل التي قد تقع عند عمليات تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري، انطلاقاً من واقع القطاع المصرفي السوري و مكانة المصرف التجاري السوري فيه.

5-1 أهداف البحث: (Research Purposes)

يهدف البحث في بعده النظري إلى التأطير النظري للجوانب المختلفة المتعلقة بتقييم استراتيجيات

الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و إيضاح أهمية أن يتم صياغة المعايير المتعلقة بالتقييم بالتوازي مع بناء استراتيجية الإصلاح الإداري، و توضيح خصوصية هذه المعايير فيما يتعلق بالمؤسسات المصرفية.

يهدف البحث في بعده العملي إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري، و التي لم ترتقي بشكل محدد إلى استراتيجية متكاملة، و باستخدام أدوات التقييم الإداري الحديثة محاولة تأطير جهود الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري ضمن استراتيجية متكاملة، بهدف تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية: تنمية البنية التنظيمية للمصرف (الأفراد و الهياكل و الأنشطة)، الانتقال بالمصرف إلى الصيرفة الشاملة، زيادة كفاءة التنبؤ بالآزمات و إدارتها، تطبيق الحوكمة و الشفافية، تركيز جهود المصرف في خدمة البيئة الاجتماعية التي يعمل بها، التركيز على المعايير غير المالية بالإضافة للمعايير المالية، تأمين الظروف الاستراتيجية لضمان ريادة المصرف في السوق المصرفية السورية و تطوير الأعمال المصرفية الخارجية. يهدف البحث إلى تقديم طرائق منهجية لمراجعة الواقع الإداري في المنظمات و بناء استراتيجية الإصلاح الإداري بحيث يمكن تعميمها على كافة المنظمات في الاقتصاد الوطني.

1-6 منهج البحث: (Research Methodology)

تم اعتماد المنهج الوصفي في إعداد هذا البحث و ذلك وفق الخطوات المحددة لهذا المنهج (الشعور بمشكلة البحث و جمع معلومات و بيانات عنها، تحديد المشكلة المراد دراستها و صياغتها في شكل سؤال، صياغة فروض الدراسة، اختيار العينة و تحديد حجمها و نوعها، تحديد أدوات جمع البيانات و المعلومات، اختبار الفروض و كتابة النتائج و تفسيرها و تقديم عدد من التوصيات) المصدر (غانم/المنصور 2009 ص254)، تم اعتماد فرضيات البحث بعد إجراء دراسة استكشافية لواقع المصرف التجاري السوري، مما يؤكد كون منهجية البحث تدرج ضمن المنهج الاستقرائي الاستكشافي. تم الاعتماد على المنهج التاريخي فيما يتعلق باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة و توضيح الفروق و الإضافات المصدر (السقاف/أبو سن 2015 ص73)، و تم اعتماد الاستراتيجية السببية من خلال دراسة تأثير المتغير المستقل على عدد من المتغيرات التابعة المصدر (أثيرة/خميس 2011 ص7).

في الجانب النظري تم جمع مادة البحث من خلال ما ورد في الكتب و المراجع العربية و الإنكليزية المتعلقة بموضوع البحث، و كذلك الرسائل العلمية اغير المنشورة، و الدوريات الإدارية المتخصصة، و

التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري و المصرف المركزي و المكتب المركزي للإحصاء، و نتائج الندوات و المؤتمرات، و غيرها من المصادر التقليدية و الإلكترونية.

في الجانب العملي اعتمد البحث على الاستقصاء من خلال توزيع استبيان على مجموعة البحث و تحليل البيانات الناتجة من خلال استخدام أسلوب التحليل الإحصائي وحزمة SPSS حيث تم تحديد مجتمع البحث بموظفي الإدارة المركزية للمصرف التجاري السوري و الموظفين في فروع المصرف المنتشرة بمدينة دمشق و ذلك ضمن المستويات الإدارية العليا و المتوسطة و التنفيذية.

تم الاعتماد في البحث على كل من البيانات الثانوية و الأولية حيث تمثلت الأولى في الإحصائيات المنشورة و الدراسات السابقة و المراجع المتخصصة بينما تمثلت الثانية بنتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة البحث.

7-1 مصطلحات البحث: (Research Definitions)

1-7-1 الإصلاح الإداري: قدم القاموس الموسوعي للإدارة التعريف التالي للإصلاح الإداري: هو تغيير مقصود و مدرك بشكل عميق يتم إجرأه في المنظمات العامة أو الخاصة أو المنظومات بهدف تحسين بنيتها، عملياتها، أو جودة قواها العاملة. (Gow 2012)

1-7-2 الاستراتيجية: قدم قاموس الأعمال الإلكتروني التعريف التالي للاستراتيجية ضمن العلوم الإدارية: هي أسلوب أو خطة يتم اختيارها للوصول إلى المستقبل المرغوب من خلال تحقيق الأهداف أو إيجاد حلول للمشكلات، كما و عرفها بأنها: هي فن و علم تخطيط و توظيف الموارد لاستخدامها بالشكل الأكثر كفاءة و فعالية. (Business Dictionary, web finance inc. 2017)

و من المفهومين السابقين تم صياغة التعريف التالي: (تعريف إجرائي للباحث)

1-7-3 استراتيجية الإصلاح الإداري: الخطة التي تضعها الإدارة العليا، لتترجم توجهها في الإصلاح إلى برنامج عملي، يضمن لها تحقيق أهدافها في الإصلاح، من خلال صياغة الخطط العلمية العامة و التفصيلية، و البرامج، و السياسات، و الوسائل لتطبيق هذه الخطط و إخراجها إلى حيز الوجود، مع تأمين الوسائل الرقابية الفعالة، و التغذية العكسية المناسبة و المستمرة، و المرونة الضرورية لمواجهة التغييرات المستقبلية في البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة.

1-7-4 الحوكمة: قدمت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD

(organization for economic co-operation and development) التعريف التالي

للحوكمة: إنها مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، و الجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة (أصحاب المصالح) حيث تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها. (OECD report 2004)

1-7-5 تعارض المصالح: هي الحالة التي تتأثر فيها موضوعية و استقلالية قرار موظف أو عضو مجلس الإدارة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة شخصيا أو تهم أحد أقاربه أو عندما يتأثر أدائه باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار.

(glosbe dictionary2017)

1-7-6 ميثاق الأخلاقيات: مجموعة من المبادئ التوجيهية الواجب الالتزام بها و اتخاذها لتحديد السلوك المهني للعاملين في المصرف. (www.arabinc.com 2017) يؤدي ميثاق الأخلاقيات إلى زيادة الثقة في المصرف من خلال تعريف من هم خارج المنظمة على أن أعضاء المنظمة ملتزمون باتباع المبادئ التوجيهية الأخلاقية الأساسية أثناء أداء عملهم.

1-7-7 مراقبة الامتثال: التأكد من تقيد المصرف بجميع القوانين و الأنظمة و التعليمات و المعايير و قواعد السلوك و الممارسات المصرفية السليمة الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية و الدولية التي تحدد و تقيم و تقدم النصح و الإرشاد و تراقب و ترفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول مدى الامتثال بها من قبل المصرف.

(Business Dictionary, web finance inc. 2017)

1-7-8 الأصول غير المنتجة: هي موارد تم إقراضها من قبل المصرف و توقف المقترض عن تسديد الأقساط أو الفوائد المستحقة عنها للمصرف في مواعيدها المحددة (حيث يتم اعتبار أي قرض لا يتم تسديد أقساطه و فوائده خلال تسعين يوماً من تاريخ استحقاقها أصول غير منتجة) مما يرتب حجز الاحتياطات المناسبة لمواجهة مخاطرها.

(www.investopedia.com)

8-1 متغيرات البحث: (Research Variables)

أ-المتغيرات المستقلة: (تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري).

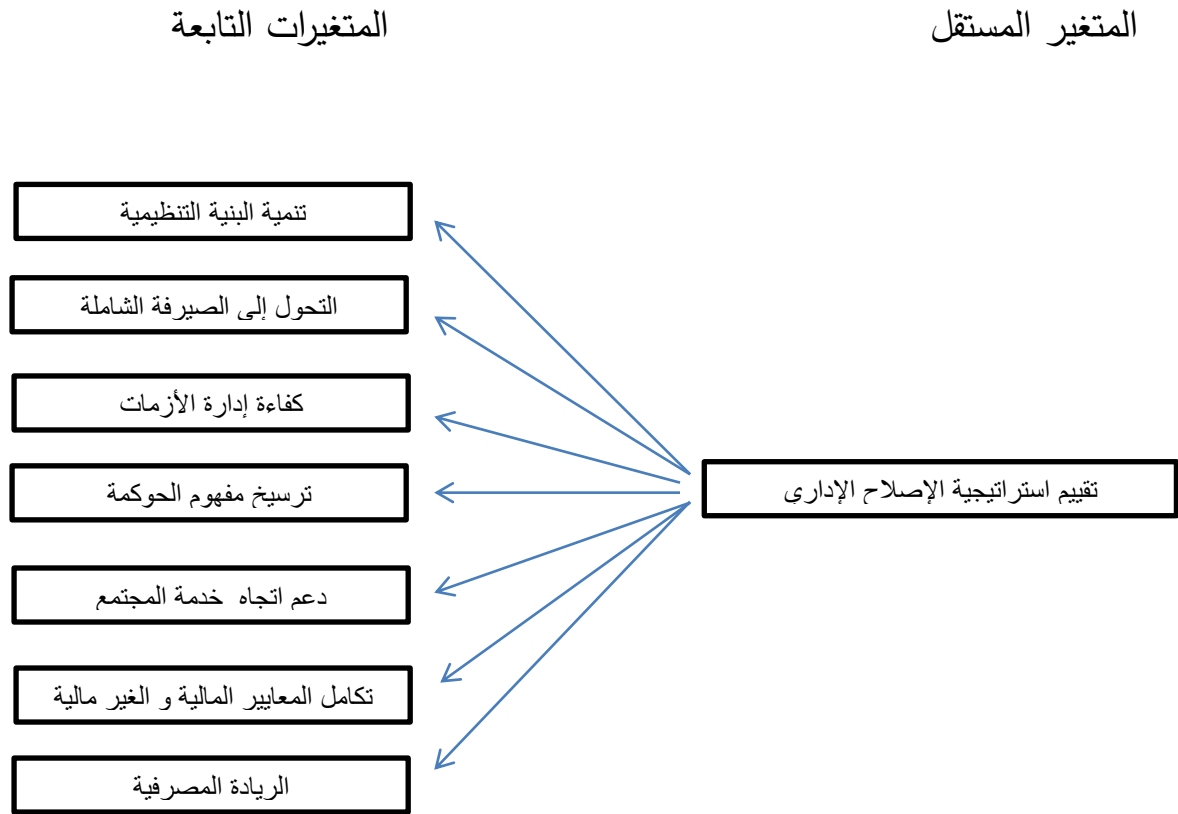
ب-المتغيرات التابعة: لدينا جملة من المتغيرات التابعة للمتغير المستقل و هي:

1- تنمية البنية التنظيمية. 2-التحول إلى الصيرفة الشاملة.

3- كفاءة إدارة الأزمات. 4-ترسيخ مفهوم الحوكمة.

5-دعم اتجاه خدمة المجتمع. 6-تكامل المعايير المالية و غير المالية. 7-ريادة المصرف.

نموذج البحث:



9-1 فرضيات البحث: (Research Hypothesis)

تم صياغة فرضيات البحث كنتيجة لتقييم جهود الإصلاح الإداري السابقة في المصرف التجاري السوري، و التي حتمت بناء و تقييم استراتيجية شاملة للإصلاح الإداري (و التي عدت في نموذجنا البحثي متغيراً مستقلاً) و ضمن الشكل المقترح لهذه الاستراتيجية يؤمل منها أن تساهم في تحقيق جملة من الأهداف للمصرف التجاري السوري (و التي عدت متغيرات تابعة) و من هذا النموذج يمكن لنا صياغة الفرضيات التالية للبحث:

- 1- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تنمية البنية التنظيمية للمصرف التجاري السوري.
- 2- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في انتقال نشاط المصرف التجاري السوري إلى الصيرفة الشاملة.
- 3- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في زيادة كفاءة المصرف التجاري السوري في إدارة

الآزمات.

4- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في ترسيخ تطبيق مفهوم الحوكمة و الإدارة الرشيدة في المصرف التجاري السوري.

5- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تركيز نشاط المصرف التجاري السوري في خدمة المجتمع.

6- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يحقق توازناً بين معايير التقييم المالية و الغير مالية في المصرف التجاري السوري.

7- إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تعزيز ريادة المصرف التجاري السوري.

10-1 مجتمع البحث و عينته: (Research community & case study)

إن مجتمع البحث هو العاملون في المستوى الإداري الأعلى و المتوسط و التنفيذي في الإدارة المركزية للمصرف التجاري السوري و الفروع التابعة لهذا المصرف في مدينة دمشق و عددها 28 ثمانية و عشرون فرعاً (من الإجمالي الكلي لفروع المصرف في سوريا و البالغة 69 فرعاً).

عينة البحث: تم اعتماد العينة العشوائية في اختيار فروع المصرف و التي تم توزيع الاستبيانات فيها، و تبلغ العينة المختارة عشوائياً 10% من فروع المصرف في مدينة دمشق و البالغة 28 فرعاً أي تم اختيار عينة عشوائية من ثلاثة فروع للمصرف التجاري السوري في مدينة دمشق، و بالنسبة للإدارة المركزية فقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في الإدارة المركزية للمصرف تبلغ نسبتها 10% من العاملين في الإدارة المركزية ضمن المستوى الإداري التنفيذي و المتوسط و الأعلى.

أساليب جمع البيانات:

تم توزيع عدد من الاستبيانات على العاملين في المصرف التجاري السوري ضمن الإدارة المركزية والفروع التي تم اختيارها كعينة للبحث بحيث يغطي الاستبيان المستويات الإدارية العليا و المتوسطة و التنفيذية في المصرف، كما تم القيام بعدد من الزيارات الميدانية لمشاهدة و تقييم بعض أوجه العمل في المصرف.

11-حدود البحث:(Research Limitations)

حدود موضوعية (علمية): تتمثل في مدى القدرة على تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري المتمثلة بمحاورها السبعة (تنمية البنية التنظيمية، الصيرفة الشاملة، إدارة الأزمات، الحوكمة، الجانب الاجتماعي، التوازن بين المعايير المالية و غير المالية، الريادة) من خلال تحديد معايير قياس مناسبة و ذات مصداقية.

حدود مكانية: تم اقتصار البحث على الإدارة المركزية للمصرف التجاري السوري و فروعها في مدينة دمشق، و عدم تمكن البحث من تغطية كافة فروع المصرف التجاري السوري في باقي المحافظات السورية.

حدود زمانية: إن مدة البحث قد لا تكفي لتتبع مفاعيل استراتيجيات الإصلاح الإداري و تقييمها بشكل شامل حيث تستغرق هذه الاستراتيجيات في الأغلب مدة زمنية تفوق فترة البحث.

وجود بعض الظروف الطارئة: إن الفترة التي تم فيها البحث شهدت و مازال تشهد مفاعيل أزمة سياسية كبرى انعكست مفاعيلها الخطرة على الواقع الاقتصادي و الاجتماعي السوري، مما انعكس على عدد من أوجه نشاط المصرف التجاري السوري أسوة بباقي قطاعات و مؤسسات الاقتصاد الوطني ما حتم أهمية فصل تأثير الظروف الطارئة عن السيرورة الطبيعية لنشاط المصرف، كما و حفز من جهة أخرى على دراسة قدرة استراتيجيات الإصلاح الإداري في المصرف للتفاعل و التعامل مع الأزمات.

2-القسم الثاني :

الجزء النظري

مدخل فكري للبحث

(دوافع إجراء البحث)

إن الفرق الجوهرى بين الإصلاح الإدارى و باقى الاتجاهات الإدارية المواكبة و المتداخلة مع جهود الإصلاح الإدارى كالانتمية الإدارية و التطوير التنظيمى و غيرها من الاتجاهات الهامة فى علم الإدارة، يمكن لنا أن نستشفه من حالة الجسم الإنسانى، حيث أن الجهود الإدارية المذكورة ذات طابع مستمر و تشبه ما يقدم للجسم الإنسانى من وسائل تقوية و صيانة دورية من أنظمة غذائية أو برامج رياضية أو برامج صحة نفسية، أى ما نسميه الوقاية، بينما تتشابه جهود الإصلاح الإدارى أكثر مع حالة المرض التى تصيب الجسم الإنسانى، مما يتطلب اللجوء إلى الطبيب و ما يقدمه من علاجات لا يتم تناولها فى الحياة الطبيعية للإنسان، و لكنها يجب أن تكون مدروسة بدقة و عناية لما قد يكون لها من آثار سلبية فى حال الخطأ، سواء من حيث تشخيص المرض أو من حيث الخلل فى تطبيق العلاج.

إن هذا الفرق الذى بدا جلياً للباحث بين جهود الإصلاح الإدارى و باقى جهود التطوير و التنمية الإدارية، لا يعنى القطيعة و الاختلاف التام بين هذه الاتجاهات، بل يؤكد وجود مجال مشترك واسع فيما بينها، و لكن يؤكد كذلك خصوصية كل منها، حيث فى حالات المرض تصبح وسائل تقوية الجسم المعتادة ضرورية، بل و قد تكون أشد ضرورة من الحالة الطبيعية لجسم الإنسان، إلا أنها وحدها لا تكفى كما وأن الأولويات هنا تختلف، فالأولوية هى لعلاج المرض نفسه و الذى قد يهدد مجمل نشاط و وجود المريض نفسه .

إذاً يمكن تشبيه القائم على جهود الإصلاح الإدارى بالطبيب الذى يتوجب عليه اكتشاف الحالة المرضية و تشخيصها التشخيص الصحيح، ثم وضع العلاج الملائم لهذه الحالة، و متابعة العلاج حتى التأكد من شفاء المريض من هذا المرض، و وضع الاجراءات الكفيلة لاحقاً لعدم تكرار إصابة المريض بنفس

المرض.

و إذا كنا قد شبهنا وضع القائم على جهود الإصلاح الإداري بوضع الطبيب المعالج، فهنا يتبادر إلى الذهن من هو المريض؟ هل من الممكن أن يكون هذا المريض منظمة واحدة؟

من خلال الاطلاع على شريحة واسعة من الأدبيات الإدارية (أبو حسن 2013، الحج عارف 2003، طرابلسي 2006، كنجو 2005، كنعان 2003 و غيرهم) نلاحظ أن جهود الإصلاح الإداري تربط غالباً بالإصلاح على صعيد الدول أو القطاعات، أي أنها تكون مدفوعة بقوى سياسية أو بحكومات الدول، هذا الواقع يدفعنا إلى التساؤل: ما هي طبيعة العلاقة بين القوى السياسية و بين جهود الإصلاح الإداري؟ و لكن السؤال الأهم: إذا كانت جهود الإصلاح الإداري على الأغلب تتم بدفع من القيادات السياسية أو الحكومات فهل هناك جدوى للبحث في الإصلاح الإداري في منظمة واحدة؟

و لعل القناعة الراسخة أنه لكي تتم عملية الإصلاح الإداري في منظمة واحدة نحن بحاجة إلى مجموعة كبيرة من العوامل، و قدر أكبر من الجهود المخلصة ذات الأساس العلمي، إلا أن عملية الإصلاح الإداري بحد ذاتها ممكنة بل و ذات مردودية عالية، هي التي حفزتنا على البحث ضمن المجال المختار للدراسة.

إن جهود الإصلاح الإداري إذا لم تكن مصاغة بشكل علمي ضمن خطط طويلة الأمد للوصول إلى أهداف نوعية، تؤمن نقلة حقيقية لواقع المنظمة، و تضمن لها وضعاً تنافسياً أفضل، و تحميها من المخاطر العديدة في بيئتها الداخلية و الخارجية، كما و تؤمن لها استغلال الفرص المتاحة في محيطها، لا يمكن أن نعتبرها ذات جدوى حقيقية أو أن نسميها بإصلاح إداري حقيقي.

و من هنا تترسخ قناعة الباحث بضرورة تأطير جهود الإصلاح الإداري ضمن استراتيجية متكاملة، و لتوضيح هذه الاستراتيجية و التي يتوجب تأطير جهود الإصلاح الإداري بموجبها، يتحتم البحث في نشأة هذا المفهوم و جوانبه المختلفة، و ذلك وفق عدد من النقاط: ما هي الجهة المسؤولة عن صياغة هذه الاستراتيجية؟ وما هي درجة التشاركية بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عند وضع الاستراتيجية؟ ما هي الدراسات الضرورية قبل وضع الاستراتيجية؟ ما هي أهمية الاستراتيجية؟ و ما هي أبعادها؟ ما هي مكوناتها؟ و ما هي المداخل الممكنة في صياغتها؟ ما هي خطواتها و مراحلها؟ ما هي المعايير التي يتم تقييمها بموجبها؟ و غيره العديد من النقاط ذات الأهمية في هذا السياق...

و نظراً إلى أن الجانب التطبيقي من البحث ينصب على إحدى المؤسسات المصرفية، وجب هنا تبيان

خصوصية خطط و استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية عن غيرها من المنظمات. إن موضوع تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري و تطبيقه العملي في مؤسسة مصرفية يجعلنا على الصعيد النظري نهتم بالمفردات الثلاثة الرئيسة المكونة للعنوان: الإصلاح الإداري، الاستراتيجية، التقييم. إن كلا من هذه المفردات الثلاث يعد حقلاً عريضاً ضمن العلوم الإدارية، و من الميزات الهامة التي نتوخاها في هذا البحث، التعمق في هذه الحقول الثلاثة، ثم محاولة التوليف فيما بينها بما يخدم أهداف البحث، و لعله من العقبات الكبرى التي تواجه البحث، كونه غير مسبوق بتخصصه الضيق، مما يتطلب المزيد من الجهد من قبل الباحث تارة في التوسع و الإحاطة بمفاهيم عديدة، و تارة بمحاولة تضيق دائرة البحث و تركيزها على قضايا محددة تغيد البحث أكثر من غيرها.

إن وضع استراتيجية للإصلاح الإداري يعد عملاً مبدعاً و ملهماً، و هو في الأغلب يرتبط بشخصية قيادية تكون مسؤولة عنه، إن العملية التجميعية البسيطة لأخذ آراء العاملين في مختلف المستويات الإدارية، و ثم اخذ آراء أصحاب المصالح الآخرين في المنظمة، و من ثم محاولة إعداد خطة للإصلاح الإداري في المنظمة بناء على هذه المعطيات هي عملية ميكانيكية جامدة لا يمكن أن تؤدي إلى خطة ملهمة.

إن وضع استراتيجية حقيقية بحاجة إلى خيال ملهم، بحاجة إلى رؤية و شغف، تسبق عملية جمع المعلومات و البيانات، و من هنا توجب الاهتمام بحقل الإدارة الاستراتيجية عند بحث خطط الإصلاح الإداري، كما و توجب التركيز على مفهوم القيادة الاستراتيجية المبدعة و التي تعد الأساس و المنطلق عند وضع خطط و برامج الإصلاح الإداري، و هذا لا يعني إغفال أهمية المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة في صياغة خطط الإصلاح الإداري، بل يعني أن وضع استراتيجية الإصلاح الإداري هو علاقة تفاعلية، مصدرها رأس الهرم، و لكنها لا تأخذ بعدها و واقعها الفعلي إلا من خلال العلاقة التفاعلية و التغذية العكسية المتبادلة بين القاعدة و رأس الهرم في المنظمة.

عندما نتناول قضية الإصلاح الإداري في منظمة مصرفية يتبادر إلى الذهن مجموعة كبيرة من الاتجاهات و الوسائل و المداخل الممكنة الاستفادة منها، وهنا تكمن النقطة الجوهرية في البحث في تحديد عدد من السياقات الرئيسة التي تعد مركزية بالنسبة إلى جهود الإصلاح الإداري. من خلال الاطلاع الموسع على الأدبيات الإدارية العربية و الأجنبية وجدنا أبحاث توضح الكثير من جوانب جهود الإصلاح الإداري إلا أنها كانت في مجملها إما تركز على أجزاء محددة من تلك الجهود،

و إما تكتفي بتحديد الأطر العامة و شروط و موجبات و مفاعيل و محاذير عملية الإصلاح الإداري. مما دفع الباحث إلى محاولة وضع نقاط استراتيجية تعد محاور لعملية الإصلاح الإداري في المصارف و كانت هذه المحاور كالتالي:

1-تطوير البنية التنظيمية.

2- الانتقال إلى الصيرفة الشاملة.

3-القدرة على التنبؤ و إدارة الأزمات.

4-الحوكمة و الشفافية.

5- البعد الاجتماعي.

6- التكامل بين المعايير المالية و غير المالية.

7-الريادة.

إن اختيار هذه الابعاد لم يأتي بمحض الصدفة أو الانتقائية، بل جاء بعد تعمق في مختلف الأدبيات ذات الصلة، و من خلال الدراسة الميدانية للواقع المصرفي المحلي و العالمي، و من هنا فأن نتائج البحث تستهدف وضع أساس أكاديمي و تطبيقي يمكن الاستفادة منه لاحقاً في مختلف المنظمات و بالأخص المصارف.

1-2 الفصل الأول:

مفهوم الإصلاح الإداري و متطلباته في المؤسسات المصرفية.

The concept of Administrative Reform and its requirements in banks

1-1-2 المبحث الأول:

الإصلاح الإداري: مفهومه، مداخله ، روابطه، أهدافه.

2-1-2 المبحث الثاني:

خصوصية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

3-1-2 المبحث الثالث:

مراحل و خطوات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و معوقاته.

4- 1-2 المبحث الرابع:

وسائل الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

5-1-2 المبحث الخامس:

عوامل نجاح الإصلاح الإداري و مسؤوليته في المؤسسات المصرفية.

مقدمة الفصل الأول:

اهتم الفصل الأول بتوضيح مفهوم الإصلاح الإداري، و تقديم عدد من التعاريف المختلفة لهذا المفهوم، مع محاولة صياغة تعريف الإصلاح الإداري من وجهة نظر معد البحث، كما و تم عرض المداخل المختلفة لعملية الإصلاح الإداري من حيث المدى الذي تشمله، و من حيث الجهة المحركة لجهوده.

في المبحث الأول من هذا الفصل تم عرض الروابط المختلفة لعملية الإصلاح الإداري من حيث ارتباط الإصلاح الإداري بالحقل السياسي و الاجتماعي، ثم العلاقة ما بين الإصلاح الإداري و الفساد الإداري، ثم العلاقة ما بين إدارة التغيير و ما بين إدارة الإصلاح الإداري، ثم العلاقة ما بين وظائف الإدارة المختلفة و ما بين حقل الإصلاح الإداري، و تم في ختام المبحث الأول توضيح الأهداف التي تتوخاها جهود الإصلاح الإداري .

تم التركيز في المبحث الثاني على خصوصية جهود الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، حيث تم توضيح العوامل المختلفة المرتبطة بطبيعة العمل المصرفي الحديث و التي تحتم وجود خصوصية معينة لجهود الإصلاح الإداري في المصارف، و تم التركيز على خصوصية كون المصرف ينتج خدمات و ليس سلعا مادية، كما تم التركيز على خصوصية تخطيط جهود الإصلاح الإداري في المصارف.

في المبحث الثالث تم دراسة مراحل و خطوات جهود الإصلاح الإداري و من جهة ثانية تم دراسة العوامل التي تعيق نجاح جهود الإصلاح الإداري.

في المبحث الرابع تم التركيز على وسائل الإصلاح الإداري، و من الوسائل التي تم التركيز عليها التدريب و تبسيط الاجراءات و تفعيل أنماط القيادة المبدعة.

في المبحث الخامس تم التركيز على عوامل نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري و تحديد الأشكال الممكنة للهيكلية الإدارية لجهود الإصلاح الإداري.

2-1-1 المبحث الأول:

الإصلاح الإداري: مفهومه، مداخله، روابطه، أهدافه.

2-1-1-1 مفهوم الإصلاح الإداري.

2-1-1-2 مداخل الإصلاح الإداري.

2-1-1-3 روابط الإصلاح الإداري.

2-1-1-4 أهداف الإصلاح الإداري.

2-1-1-2 مفهوم الإصلاح الإداري:

إن الإصلاح الإداري هو مفهوم شديد الترابط مع الواقع الإداري و الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمة التي يتم وضع خطط للإصلاح الإداري فيها و بالتالي من الصعوبة بمكان وضع تعريف للإصلاح الإداري بحصره فقط في الاتجاه الإداري و في هذا السياق حدد (Gaiden) مفهوم الإصلاح الإداري بأنه: (جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة، أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة، و الهياكل التنظيمية أو شؤون العاملين) (الحج عارف، 2003، ص 15)

كما وعرف (الطيب) الإصلاح الإداري مركزاً على شمولية و جذرية عملية الإصلاح الإداري، مبيناً أن التركيز على العمليات الداخلية للجهاز الإداري و البحث عن الحلول الميكانيكية لمشاكله دون المعرفة الدقيقة بالبيئة الخارجية التي يعمل في إطارها و دون توفر الإرادة السياسية الراغبة في التغيير و الداعمة له يُفقد عملية الإصلاح الإداري بعدها المطلوب فعرف الإصلاح الإداري بأنه:

(جهد سياسي و إداري و اقتصادي و اجتماعي و ثقافي إرادي هادف لإحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك و النظم و العلاقات و الأساليب و الأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات و امكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في إنجاز أهدافه) (الطيب 2006)

كما وأكد (رضا 2011 ص 13) على أن عملية الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة، ذلك أن معالجة معوقات النهوض لا يمكن أن يحدها سقف زمني محدد، كما أنه لا يوجد وقت يمكن أن يتم فيه معالجة كل شيء، و أن جوهر الإصلاح الإداري هو التشخيص العلمي للواقع و توضيح المشكلات القائمة و التي تتطلب فعلاً إصلاحياً جذرياً و سريعاً لمعالجتها.

كما و نظر (المؤمن) إلى الإصلاح الإداري على أنه: (المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية و الأفراد و الإجراءات) (الصرن 2002 ص68) و أخيراً و ليس أخراً فقد عرفت (عارف 2015 ص14) الإصلاح الإداري بأنه: (علاج عيوب الإدارة، و بما أن الإدارة تمثل طريقة التنفيذ أو الأسلوب التنفيذي لتحقيق هدف ما، فإن الإصلاح الإداري هو علاج العيوب التنفيذية المعوقة لتحقيق الهدف المنشود).

و قد اتجه بعض الباحثين إلى حصر موضوع الإصلاح الإداري بحقل الإدارة العامة و منهم (المصباح) و الذي اعتبر الإصلاح الإداري على أنه: (جهود منظمة بشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة و إجراءاتها، و في اتجاهات و سلوك العاملين بها، من أجل زيادة الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف التنمية الوطنية) المصدر (عارف 2015 ص 14)، و قد أكد نفس التوجه (رشيد) و الذي اعتبر أن الإصلاح الإداري يقصد به: (تحديث و رفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي، و تمكينه من تحقيق أهدافه المحددة له، و بما لا يقتصر على إدخال أساليب إدارية و تقنية حديثة و إنما يمتد ليشمل المدخلات و الأنشطة و المخرجات و الأثر من العملية الإدارية) المصدر (عارف 2015 ص 17)، و باعتقادنا إن حصر الإصلاح الإداري بمجال الإدارة العامة يجافي الأهداف و الامكانيات الحقيقية لمفهوم الإصلاح الإداري، و تُعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري "بأنه التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية" (United Nation 1998, p.831). و مما سبق يميل الباحث إلى اعتماد التعريف الإجرائي التالي للإصلاح الإداري في المنظمات:

هو جهد استشاري خلاق، وثيق الصلة بواقع المنظمة الحالي و مستقبليها، يرسم الطريق الذي يجب أن تسلكه المنظمة للانتقال بمكوناتها و روابطها إلى واقع جديد تماماً، يؤمن للمنظمة الريادة في مجال عملها و يضمن استمراريته و حمايتها من الأزمات المستقبلية، محققاً أكبر قدر ممكن من تطلعات كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، ومطبقاً مفاهيم الكفاءة و الفاعلية و الشفافية في عمل المنظمة.

2-1-1-2 مداخل الإصلاح الإداري:

إن نتائج عملية الإصلاح الإداري تتأثر بدرجة كبيرة بمدى شمولية هذه العملية و الجهة الرئيسة المسؤولة عنها، و عند اختيار المدخل المطلوب لعملية الإصلاح الإداري يجب اجراء دراسة موضوعية شاملة للبيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة لتحديد المدخل المناسب لحالة المنظمة.

إن كل مدخل من مداخل الإصلاح الإداري يمكن أن يتعرض لعدد من الانتقادات و قد يمتلك عدداً من نقاط القوة، و بالتالي فمن المهم أن يتناسب المدخل المختار للإصلاح الإداري مع واقع المنظمة التي سيطبق فيها، و البنية السياسية و الاجتماعية القائمة، و طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها.

و يمكن أن نحدد المداخل الممكنة للإصلاح الإداري بأربعة مداخل:

أولاً: مدخل الإصلاح الجزئي الداخلي:

و في هذا المدخل تدرك إدارة المنظمة الحاجة إلى إصلاح جوانب محددة في البيئة الإدارية للمنظمة و تستطيع بالاعتماد على جهودها الذاتية و الإمكانيات و الصلاحيات الممنوحة لها إجراء الإصلاحات الضرورية و يناسب هذا المدخل المنظمات الناجحة و التي تمتلك إدارة ديناميكية ذات صلاحيات كبيرة، كما و يطبق عند وجود مقاومة كبيرة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة تمنع إجراء عمليات الإصلاح الشامل.

ثانياً: مدخل الإصلاح الجزئي الخارجي:

و في هذا المدخل تدرك الجهات الإدارية العليا وجود خلل ما في بعض أوجه النشاط الإداري في منظمة ما أو قطاع ما، فتسعى إلى إحداث الإصلاحات في مجالات محددة دون غيرها، و قد يظهر هذا الإصلاح من خلال قوانين أو مراسيم تصدرها الجهات الحكومية و تطبق على أوجه محددة من نشاطات المنظمات العاملة في قطاع معين .

و يمكن أن نورد كمثال على هذه الحالة في البيئة المصرفية إصدار المصرف المركزي السوري تعميماً لكافة المصارف العاملة في سوريا بإحداث مديرية الالتزام المسؤولة عن متابعة قضايا غسيل الأموال.

ثالثاً: مدخل الإصلاح الداخلي الشامل:

و في هذه الحالة تبادر إدارة المنظمة بوضع خطط شاملة للإصلاح و تسعى للحصول على موافقة كافة

الجهات الداخلية و الخارجية لخططها و للحصول على الموارد و الدعم المطلوب لنجاح عملية الإصلاح.

رابعاً: مدخل الإصلاح الشامل الخارجي:

تدرك الجهات الإدارية العليا وجود المنظمة في حالة تتطلب تغييرات شاملة في بنيتها الإدارية مما يتطلب وضع خطط بشكل خارجي و تكليف إدارة المنظمة بتنفيذ هذه الخطط مع استمرار متابعة الجهات الوصائية لها.

و ضمن توجه مشابه حدد (رضا 2011 ص18) مداخل الإصلاح الإداري حسب نطاق شموله بما يلي:

1-الإصلاح الجزئي: تنصب جهود الإصلاح الإداري على عدد محدد من مكونات النظام الإداري و في مستوى إداري محدد.

2- الإصلاح القطاعي(العامودي): تنصب جهود الإصلاح الإداري على مكونات محددة في النظام الإداري و لكن في جميع المستويات الإدارية.

3-الإصلاح الأفقي: تنصب جهود الإصلاح الإداري على جميع مكونات النظام الإداري و لكن في مستوى إداري واحد (كأن يتم تركيز الإصلاح الإداري على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية).

4-الإصلاح الشامل: تتناول جهود الإصلاح الإداري جميع مكونات النظام الإداري و في كافة المستويات الإدارية.

حدد (السلمي) مداخل الإصلاح الإداري بمدخلين أساسيين:

مدخل التجربة و الخطأ: و هو يعتمد على فكرة إدخال تغييرات جزئية و متعددة دون وجود خطة عامة تضم هذه التغييرات، و رغم أن هذا المدخل لا يتطلب قدراً كبيراً من المهارة التحليلية لإحداث التغيير إلا أنه لا يوفر الترابط الضروري بين خطوات الإصلاح في هذا المدخل عدا عن ان تكلفته قد تكون مرتفعة.

مدخل البحث العلمي: و يستند هذا المدخل على الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة في المنظمة و تحليلها، تحديد المشكلات الإدارية و مظاهر التخلف الإداري، تحديد العوامل و المتغيرات المؤثرة و الناشئة عن التخلف الإداري، اكتشاف طرائق الإصلاح و المقارنة بينها و اختيار أنسبها، متابعة التغيير و تقييم النتائج. المصدر (الصرن 2002 ص69)

و أخيراً و ليس آخرأ فقد حددت (عارف 2015 ص17) مداخل الإصلاح الإداري بستة مداخل: المدخل

الإداري و يركز على العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و متابعة و تقييم، المدخل السياسي و يسعى لإعادة تشكيل العلاقة بين الجهاز الإداري و السلطة السياسية، المدخل الاجتماعي و يسعى لإعادة تشكيل العلاقة بين الجهاز الإداري و المجتمع، المدخل الهيكلي و يركز على الهياكل التنظيمية، المدخل السلوكي و يركز على العنصر البشري، مدخل بناء المنظمات و الذي يدمج وجهتي النظر الهيكلية و السلوكية.

3-1-1-1 روابط الإصلاح الإداري:

أولاً: الإصلاح الإداري و ارتباطه بالاتجاه السياسي:

إن الإصلاح الإداري في حالات عديدة يكون مرتبطاً أساساً بالاتجاه السياسي، حيث يدعم العديد من الباحثين وجهة نظر أن الإصلاح الإداري هو عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية و العناصر الأخرى في المجتمع من جهة، و بين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة أخرى. يشير (أبو حسن) إلى أن الإصلاح هو التغيير و التعديل نحو الأفضل لوضع شاذ أو متدهور و بذلك يشير مفهوم الإصلاح إلى تغيرات جوهرية في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الإداري.

حيث تتزايد الآمال و التطلعات نحو وضع أفضل من الوضع القائم، أو عندما تتزايد الإحباطات من الوضع القائم و يصبح الخروج منه أمراً ضرورياً. (أبو حسن 2013) و من هنا يمكن أن نؤكد أن الفلسفة التي ينطلق منها الإصلاح في أي مجال سواء كان سياسياً أو إدارياً هي فلسفة واحدة.

كما و يُلاحظ التقارب في تعريف مفاهيم الإصلاح السياسي و الإداري حيث يؤكد الباحثون في العلوم السياسية على تعاريف لمفهوم الإصلاح يمكن نقل جوهرها و تطبيقه في الحقل الإداري، حيث يؤكد (المجالي) على أن الإصلاح هو التغيير في أنماط و سلوكيات قائمة بشكل جذري أو تدريجي خلال فترة زمنية محددة. (المجالي 2008)

كما و يؤكد (هلال) على أن الإصلاح السياسي هو مجموعة من الاجراءات و الخطوات التي تهدف للانتقال من نظم حكم تتسم بالتسلطية إلى نظم حكم تقوم على قاعدتي المشاركة و التمثيل. (هلال 2006) و هذا ما يتقارب مع مفاهيم الإصلاح الإداري من حيث الانتقال من المركزية الإدارية إلى أساليب

اللامركزية في الإدارة و تفويض الصلاحيات و التشاركية.

و بشكل عام من الصعوبة بمكان القيام بعمليات الإصلاح الإداري في ظل عدم وجود دعم سياسي لهذه العملية، حيث تصطدم جهود الإصلاح في الغالب بمعوقات إضافية.

و يمكن أن نحدد أهمية الدور السياسي في عملية الإصلاح الإداري من خلال:

1-إن القيادات السياسية هي التي تستشعر وجود حالات الترهل و التخلف الإداري و حالات الفساد وتبادر لطرح خطط الإصلاح.

2-القيادات السياسية بتبنيها فكرة الإصلاح الإداري تمكن من تحقيقها بمفهومها الصحيح و بغير ذلك فد يتحول الإصلاح الإداري إلى مجموعة من الاجراءات و التعديلات البسيطة التي لا تلامس جوهر المشكلات الإدارية.

3-إن الاحساس بالحاجة للإصلاح ينتقل عبر الألفية السياسية القاعدية و التي هي على تماس مباشر مع المشكلات الإدارية إلى القيادات السياسية العليا و التي تبلور توجهات الإصلاح.

4-تنتقل منطلقات و اهداف الإصلاح الإداري بدعم من القيادة السياسية إلى المؤسسات و المعاهد و الجامعات و المراكز المعنية بالتطوير الإداري و التي تحدد الناحية التطبيقية لعملية الإصلاح الإداري بالتعاون مع الإدارات المختصة.

و ختاماً فإن أهمية الدعم السياسي لجهود الإصلاح الإداري في القطاع الخاص تكون أقل بشكل ملحوظ من القطاع الحكومي أو العام، حيث تنطلق جهود الإصلاح الإداري في القطاع الخاص على الأغلب من طبيعة النشاط و النمط الإداري لكل منظمة، كما و أن السلطات السياسية في كثير من الأحيان قد تكون عائقاً حقيقياً لجهود الإصلاح الإداري.

ثانياً: الإصلاح الإداري و ارتباطه بالاتجاه الاجتماعي:

يميل عدد من الباحثين إلى دمج الإصلاح الإداري في الاتجاه الاجتماعي حيث أكد (رضا) على أن جوهر عملية الإصلاح الإداري هو جوهر اجتماعي لأنه يمس بشكل أساسي القيم و الأفكار و طرق التفاعل الاجتماعي. (رضا 2011 ص13)

و في إطار العلاقة بين الإصلاح الإداري و الاتجاه الاجتماعي ظهر مفهوم الإدارة بالحصيلة الاجتماعية و قد ذكر (مرعي) عدداً من التجارب الرائدة في تطبيق أسس الحصيلة الاجتماعية و التي أكدت ارتباط جهود الإصلاح الإداري بالتوجهات الاجتماعية، و من أحد هذه التجارب تجربة دراسة

طبيعة الحصيلة الاجتماعية في اتحاد الصناعات المعدنية و المنجمية في فرنسا حيث سعت لتحديد ثلاثة عوامل: وضع المؤسسة في إطار بيئتها و الملاك البشري في إطار تطور المؤسسة، اتباع نتائج سياسة الملاك البشري، السعي لإيجاد تطور منسجم و متماسك بين الأهداف الاقتصادية و الأهداف الاجتماعية. المصدر (مرعي/2001/أ ص 46)

كما و قدم (مونيسيل) أفكاراً في الإصلاح الإداري مركزة على الأداء الاجتماعي عبر عرض التمييز بين عوامل التوتر السلبية (الإضرابات، الغياب، دوران العمل..) و عوامل الرضى الإيجابية (الصحة و السلامة، البيئة المادية، وقت العمل، الأجور...الخ).

كما و أكد (سافال) على أهمية معالجة التكاليف المخفية و تقديم مقاربات للتحليل الاجتماعي/الاقتصادي ضمن جهود الإصلاح الإداري.

تؤكد الأبحاث السابقة و غيرها على عدم إهمال الجانب الاجتماعي في جهود الإصلاح الإداري بل و جعله مكوناً أساسياً في أي استراتيجية للإصلاح الإداري، و في هذا الإطار يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية: عما نبحث عبر إعداد الحصيلة الاجتماعية؟ هل الحصيلة الاجتماعية أداة إدارة أم تشاور؟ هل يجب أن تكون الأداة معيارية أم مختلفة تبعاً لخصوصية المنظمة؟

ثالثاً: العلاقة ما بين الإصلاح الإداري و الفساد الإداري:

إن الإصلاح الإداري والفساد الإداري مفهومان متعاكسان، تبنى البنك الدولي التعريف التالي للفساد الإداري: الفساد الإداري هو الاستغلال السيئ للوظيفة العامة أو الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة. وهو عبارة عن سلوكيات بيروقراطية، وممارسات غير سوية لبعض الموظفين العموميين في الأجهزة والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بهدف تحقيق منافع شخصية مادية أو غير مادية على حساب مصلحة المجتمع، ناتجة من ممارستهم للوظيفة العامة. (كافي 2018 ، ص 12)

يحدد (كافي 2016) بعض المؤشرات الموجودة لقياس ظاهرة الفساد و منها: أ- عدد قضايا الفساد: يرى بعض المحليين أن "عدد قضايا الفساد" يمكن أن يستخدم كمؤشر جيد إلى مدى انتشار الفساد في مجتمع ما، غير أن ذلك ينطبق بصورة رئيسية على الدول التي تتمتع بوجود أجهزة رقابية على مستوى عالٍ من الكفاءة، إذ غالباً ما تتوافر لهذه الأجهزة الموارد البشرية والمالية اللازمة لاكتشاف وتعقب حالات الفساد. ب- التقارير الصحافية والإعلامية عن الفساد: عادة ما يتمكن الصحفيون والإعلاميون من الحصول على معلومات قد لا تتوافر لكثير من الباحثين والدارسين ، ولأن مبادئ العمل الإعلامي

والصحافي تفرض على العاملين في هذا المجال التعامل مع المعلومات بحذر والتدقيق فيها، وذلك تجنباً للمساءلة القانونية يرى البعض أنه ينبغي ألا نقلل من أهمية التقارير الإعلامية والتحقيقات الصحافية كمصدر مهم للمعلومات عن ظاهرة مثل ظاهرة الفساد، الأمر الذي يساعد الباحثين على الدراسة العلمية لهذه الظاهرة.

و برأي معد البحث فإن عدد حالات قضايا الفساد يعتبر قليلاً بالمقارنة بالحالات الفعلية و غير المكتشفة و خاصة في الاقتصاديات النامية حيث لا تتوفر البنية المعلوماتية و الرقابية و القانونية الكافية لكشف و ملاحقة نسبة كبيرة من حالات الفساد، كما أنه من الصعوبة استخدام هذا المؤشر لأغراض المقارنة الدولية، ويرجع ذلك إلى أن عدد حالات الفساد التي تكتشف ويحقق فيها يعكس في المقام الأول أولويات السلطة السياسية وكفاءة الأجهزة الرقابية والأمنية والقضائية أكثر مما يعكس مدى انتشار الفساد.

كما إن التقارير الصحافية والإعلامية - كمؤشر لقياس الفساد - تعاني عدداً من العيوب أهمها أنها تسعى بوجه عام لجذب مزيد من القراء أو المشاهدين من خلال الإثارة ، فتميل دائماً إلى التركيز على حالات الفساد الأكثر إثارة بغض النظر عن أهميتها الحقيقية وحجم الفساد الذي تتطوي عليه، كما تتأثر بمدى الحرية التي تتمتع بها وسائل الإعلام، ومدى توافر مصادر المعلومات، ومستوى كفاءة ونزاهة العاملين في مجال الإعلام، بالإضافة إلى مدى إدراك أفراد ومؤسسات المجتمع لخطورة ظاهرة الفساد وتبعاتها.

و من هنا يتجنب الباحثون التحليل الكمي لظاهرة الفساد نتيجة عدم التأكد الذي يحيط بالبيانات المتاحة وعدم ملائمتها للدراسات العلمية المنهجية. و يتم الاعتماد على مقاييس و مؤشرات نوعية غير مباشرة أو دراسات الحالة لتجنب عوامل عدم الدقة السابقة في الدراسات المتعلقة بالفساد الإداري.

رابعاً: الإصلاح الإداري و ارتباطه بمفهوم التغيير:

إن الارتباط الجذري بين مفهومي التغيير و الإصلاح الإداري يكمن في أن استراتيجية الإصلاح الإداري ما هي إلا استراتيجية يشكل التغيير جوهرها الأساسي ، و من هنا يتحتم على جهود الإصلاح الإداري أن تستفيد من الدراسات المتعلقة بنماذج التغيير، و نماذج مقاومة التغيير و أنواعها، و أساليب التغلب عليها، كما و تعد مؤشرات مدى استعداد الجهاز الإداري للتغيير أساسية عند وضع استراتيجية ناجحة للإصلاح الإداري في المنظمة.

و في إطار جهود الإصلاح الإداري تكتسب بعض القضايا المتعلقة بإدارة التغيير أهمية قصوى و منها: الموازنة بين النموذج الديناميكي و النموذج الستاتيكي للتغيير، و بين التغيرات التدريجية و الثورية، حيث يتوجب على جهود الإصلاح الإداري الاستفادة من هذين النوعين من التغيرات من خلال فهم أن التأثير التراكمي للتغيرات المستمرة يفضي في النهاية إلى إحداث تغيير ثوري، و هذا ما أكد عليه (النجار) عندما حدد التغيير بعلاقة بين سبب و نتيجة، و ذلك سواء كونه تراكمياً في شكل سلسلة حدثت في الماضي كرد فعل أو يكون مرتبطاً بالحاضر و احتمالات الحدوث. المصدر (النجار 2006 ص22).

و ترى (عارف 2015 ص 21) أنه لإنجاح عملية التغيير المتمثلة في جهود الإصلاح الإداري لا بد من تبني نموذج ديناميكي للتغيير يلحظ التغيرات الحاصلة في توازنات القوى و الصراعات المصاحبة لعملية التغيير. ، كما و تؤكد (عارف 2015 ص 22) على عدم خلو أي نموذج من نماذج التغيير من الصراعات و اعتبار حالة الصراع حالة طبيعية في حياة أي منظمة، و لكن كبت هذا الصراع أو تجاهله كما يحدث في بعض النماذج الستاتيكية للتغيير يعد أشد خطورة من الصراع في حد ذاته.

كما أن معرفة أسباب مقاومة التغيير تعد أساسية لنجاح جهود الإصلاح الإداري فقد تكون هذه الأسباب نابعة من خصائص الأفراد العاملين في المنظمة من حيث تكوينهم النفسي أو تربيتهم أو خبراتهم السابقة، و قد تكون أسباب مقاومة التغيير متعلقة بخصائص المدراء، و قد تكون أسباب مقاومة التغيير موجودة في الثقافة التنظيمية للمنظمة من حيث تمسك أفراد المنظمة بالطرائق التقليدية في الأداء، و قد تكون مقاومة التغيير ناتجة عن سوء فهم الأفراد لأهداف التغيير أو عدم ثقتهم بالإدارة.

خامساً: الإصلاح الإداري و ارتباطه بوظائف الإدارة:

أ-العلاقة بين وظيفة التخطيط و الإصلاح الإداري:

إن التخطيط هو البداية السليمة للقيام بأي نشاط فهو يحدد الاتجاه الذي ستتصب عليه جهود المنظمة و طريقة استخدامها لمختلف أنواع الموارد المتاحة لها في سبيل تحقيق جملة من الأهداف و ذلك خلال فترات زمنية محددة.

و يمكن أن نعرف تخطيط الأعمال في أية منظمة بالشكل التالي: هو محاولة الإدارة الحصول على معلومات كافية و دقيقة عن المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال، و وضع أهداف المنظمة في إطار يمكن من تنسيق القرارات التي تتخذ على مستويات المركز الرئيسي و

الفروع، و بما يؤدي إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المادية و البشرية المتاحة للمنظمة و بما يمكن من اتخاذ قرارات سريعة و جيدة من خلال وضوح الأهداف. (عبد الحميد 2008)

و بالتالي فإن العلاقة بين وظيفة التخطيط و بين استراتيجية الإصلاح الإداري هي علاقة وثيقة، حيث أن بناء استراتيجية الإصلاح الإداري هو في جوهره عمل تخطيطي، و يستند إلى نفس الأسس العامة التي يبنى عليها باقي مهام التخطيط في المنظمة و التي يمكن أن نحدد خطواتها بما يلي:

1- إجراء الدراسات المطلوبة التي تسعى لتحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، و تحديد العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية المؤثرة على نشاطها.

2- تحليل أعمال المنظمة و موقفها من السوق (حصتها السوقية، خدماتها و منتجاتها و خصائصها، نوعية عملاتها)

3- تحديد أغراض المنظمة و أهدافها في ضوء الدراسات السابقة.

4- صياغة الاستراتيجيات و السياسات.

5- وضع استراتيجية العمل الفعلية (العلاء، الخدمات، القوى العاملة).

6- تنفيذ الخطة الفعلية. (عبد الحميد 2008)

وفيما يتعلق بالمصارف يمكن أن نلاحظ أن هناك تشابهاً في الأسباب التي تؤدي إلى اهتمام المصارف بوظيفة التخطيط و بين الأسباب التي تجعل مهام الإصلاح الإداري شديدة الأهمية في البيئة المصرفية و نذكر من هذه الأسباب المشتركة:

1- التوسع الدولي لعمليات المصارف و بالتالي تعرض الأعمال المصرفية إلى التغيرات و المخاطر في السوق المحلية و الأسواق الخارجية.

2- تنوع الأعمال المصرفية التي يقوم بها المصرف الواحد مع الاتجاه المتزايد لتطبيق مفهوم الصيرفة الشاملة و اتجاه المصارف التجارية للقيام بالمهام التي كانت سابقاً تقوم بها بنوك الاستثمار.

3- التوسع في خدمات الائتمان الاستهلاكي نتيجة زيادة دخول الأفراد و تنوع حاجاتهم و ارتباطها بالتقدم التكنولوجي.

4- التنوع الكبير في طرق الاستثمار و تنمية الأموال و المنتجات المالية المختلفة و التي قد تحمل فرص أرباح عالية و لكن قد تترافق مع مخاطر مرتفعة.

5- القرارات و التغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التي تؤثر بشكل كبير على القطاع

المصرفي .

و مما سبق يمكننا التأكيد على أن الإصلاح الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، و يستخدم العديد من أدواتها، و يعتبر التخطيط للإصلاح الإداري جزءاً من مهام الإدارة العليا للمنظمة و التي تتولى التخطيط الاستراتيجي لكافة مناحي العمل و التطوير في المنظمة.

ب-العلاقة بين وظيفة التنظيم و الإصلاح الإداري:

تأتي وظيفة التنظيم بعد وظيفة التخطيط و ذلك من حيث الترتيب و ليس من حيث الأهمية، حيث أن وظيفة التنظيم في الواقع هي قلب العملية الإدارية في أي منظمة.

إن وظيفة التنظيم باعتبارها الوظيفة الأساسية الثانية من وظائف الإدارة فهي مجال خصب لتطبيق خطط الإصلاح الإداري، فهي الأساس الذي تنطلق منه برامج و خطط الإصلاح الإداري و تنصب عليه مجدداً.

يلخص (علي) جوهر وظيفة التنظيم الإداري بأنها: مزج الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام و الصلاحيات، تمهيداً للتوظيف القائم على وضع الموظف في الوظيفة المناسبة في المنظمة. (علي 2002)

و قد ركز العديد من الباحثين على وظيفة التنظيم أو بعض مكوناتها كمدخل أساسي من مداخل الإصلاح الإداري، و في هذا السياق أكد الباحثان (علي/عبد العزيز) على توصيف الوظائف باعتباره أحد المداخل المهمة للإصلاح الإداري في المنظمات. كما أكدوا على كون موضوع تنظيم العمل الإنساني بأنواعه (عمل فردي أو جماعي، عمل رئيسي أو مساعد، عمل تخطيطي أو تنفيذي أو قيادي أو رقابي أو علمي بحثي) هو المجال الرئيسي الذي تنطلق منه جهود الإصلاح الإداري و تنصب عليه مخرجاته. (علي/عبد العزيز 2006)

ج-العلاقة بين وظيفة الرقابة و الإصلاح الإداري:

إن الحاجة إلى رقابة إدارية أفضل في المنظمات هي أحد الأسباب الرئيسة لوضع خطط الإصلاح الإداري فيها، حيث يؤكد (الكسم/علي) على أن إقامة نظام فعال للرقابة في أي منظمة بحاجة إلى: أهداف مشتقة من الاستراتيجية، نظام معلومات يسمح بتجميع المعطيات الخاصة بالأعمال و النتائج و سلوك العاملين، نظام للتحفيز من أجل توجيه العاملين باتجاه أهداف المنظمة، نظام مطور للرقابة بالميزانيات التقديرية. (الكسم/علي 2009)

و من هنا تسعى جهود الإصلاح الإداري في المنظمات إلى تأمين متطلبات نظام الرقابة الفاعلة هذه. يتضمن مفهوم الرقابة بعددين أساسيين الأول هو التدقيق في الأعمال و الثاني التحكم بالأعمال التصحيحية التي تسمح بالعودة نحو الحالة المرغوب فيها.

و يعود اختلاف وجهات النظر نحو الرقابة إلى الغاية النهائية من نظام الرقابة، فهل تنصب الرقابة على الأعمال أم على نتائج الأعمال، حيث في الحالة الأولى تكون استقلالية العاملين محدودة بينما في الرقابة على النتائج يمنح العاملون استقلالية أوسع، و اختيار أحد الأسلوبين أو مزيج منهما يتوقف على طبيعة المنظمة و الثقافة التنظيمية السائدة فيها و المستوى الإداري و النشاط الوظيفي و غير ذلك من العوامل.

ميز (أنتوني) بين ثلاثة مستويات للرقابة: التخطيط الاستراتيجي و هو المختص بوضع التوجهات الاستراتيجية و التي من خلالها تتم الرقابة، الرقابة الإدارية و هي العملية التي بموجبها تتأكد الإدارة أن الموارد تم الحصول عليها و استخدمت بفاعلية و كفاءة لتحقيق مهمات التخطيط الاستراتيجية، أما الرقابة التنفيذية فتتصب على الأعمال و دقة إنجاز المهمات بفاعلية و كفاءة (مالو/ماتيه 2009) و مع تطور المنظمات و اعتبار رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة، تصبح عملية الرقابة أصعب و أكثر تعقيداً و بحاجة إلى مراجعة دورية و شاملة.

ومما سبق نلاحظ أن العلاقة بين جهود الإصلاح الإداري و وظيفة الرقابة هي علاقة عضوية حيث أن نجاح تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري يحتاج إلى وجود نظام فعال للرقابة في المنظمة، كما أن أحد أهم أهداف استراتيجية الإصلاح الإداري في أي منظمة هو إصلاح جوانب القصور في النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.

4-1-1-2 أهداف الإصلاح الإداري:

قدم عدد من الباحثين مجموعة من الأهداف تسعى الجهات القائمة على عملية الإصلاح الإداري لتحقيقها، فقد حدد (رضا 2015 ص15) الأهداف التي تسعى جهود الإصلاح الإداري إلى تحقيقها بما يلي:

العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و الانتماء إليه، تبني الأنماط و المداخل الحديثة في البناء التنظيمي و إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية و تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، شمولية تقويم أداء المنظمة من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز

على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، تنمية قدرات الموارد البشرية و تبني قيم العمل الجماعي و تعزيز الابداع و التطوير، تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل، رفع مستوى الإنتاج و الإنتاجية و النوعية و تطبيق اجراءات الجودة و اعتبارها مسؤولية جماعية و التركيز على خدمة الزبون، اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية من خلال رفع مستوى الإنتاج و تقليص التكاليف، تطوير صيغ و أساليب العمل الإداري و القوانين و التشريعات المتعلقة به، التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية، المساهمة في برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و دعمها، تطوير تقنيات و أساليب التخطيط لمسايرة التغيير وتوفير المرونة الكافية.

نلاحظ أن الأهداف التي ذكرت سابقاً تتعلق بعدد من الجوانب:

أولاً: أهداف تتعلق بتنمية الأفراد في المنظمة، كتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و تنمية قدرات الأفراد و ترسيخ قيم العمل الجماعي.

ثانياً: أهداف تتعلق بتنمية البنية التنظيمية للمنظمة، كتنمية و تطوير الهياكل التنظيمية و اللامركزية و تفويض السلطات و تطوير أساليب العمل الإداري و تشريعاته.

ثالثاً: أهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

رابعاً: أهداف تتعلق بزيادة الكفاءة و الانتاجية و الجودة .

خامساً: أهداف تتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

سادساً: أهداف تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

سابعاً: أهداف تتعلق بزيادة مرونة المنظمة و قدرتها للتعامل مع الأزمات من خلال تطوير قدرات التخطيط.

و قد حددت (الحج عارف 2003 ص38) أهداف عملية الإصلاح الإداري بما يلي:

مجموعة أهداف خاصة بتحديث سياسات العمل الإداري و برامجه و أدواته و تجديده بما يضمن الفاعلية و التوازن بين الوحدات الإدارية في المنظمة، مجموعة أهداف تتعلق بتحقيق المزيد من الرقابة على عمليات الجهاز الإداري لمنع انتشار الآثار السلبية، مجموعة أهداف تتعلق بتحقيق المزيد من اللامركزية و عدم التركيز بالنسبة للسلطات و المسؤوليات و تخفيف أعباء الجهاز الإداري المركزي، مجموعة أهداف تعنى بتطوير و تنمية العنصر البشري، مجموعة أهداف تتعلق بتطوير النظم و

الاجراءات و اللوائح و القوانين الداخلية للمنظمة، مجموعة أهداف تتعلق باقتصاديات العمل من خلال ترشيد الموارد و ضغط النفقات و الحد من الإسراف و الهدر، مجموعة أهداف تتعلق بتحديث الوسائل التقنية المستخدمة في العملية الإدارية.

حيث يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف رئيسية و فرعية و ترتيب أولويتها مرحلياً مع الحفاظ على تكاملها كعملية واحدة.

و قد حدد (عبوي 2006 ص 229) خصائص المنظمات بعد تطبيق برامج الإصلاح الإداري الجذري فيها بما يلي: دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة بهدف اخفاء خط التجميع، الموظفون يتخذون القرارات فيما يتعلق بمجال أعمالهم، تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها، تعدد خصائص العمليات بما يتناسب مع الأسواق و الحالات و المدخلات الإنتاجية المختلفة، إنجاز العمل في المكان المناسب، خفض مستويات الرقابة و المراجعة العديمة القيمة، تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، وجود مفهوم مدير العملية بما يوفر جهة اتصالات موحدة، الجمع بين المركزية و اللامركزية بهدف الاستفادة من مزاياهما.

حدد (كافي 2018 ص 46) أهداف الإصلاح الإداري بما يلي:

1. تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
2. تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
3. إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
4. اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
5. استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.

6. العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
 7. دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وإن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
 8. اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج.
 9. تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
 10. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
 11. تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع.
 12. تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية.
- و من وجهة نظر معد البحث فإن الأهداف الرئيسية لعملية الإصلاح الإداري هي تطوير البنية التنظيمية للمنظمة ممثلة بكافة مكوناتها المادية والبشرية، و زيادة كفاءة و فاعلية المنظمة في تحقيقها لأهدافها، و زيادة مرونة المنظمة و قدرتها على التنبؤ بالأزمات و إدارتها، مع عدم إغفال البعد الاجتماعي و الأخلاقي، و كمحصلة للجهود السابقة السعي الدؤوب لتحقيق الريادة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

2-1-2 المبحث الثاني:

خصوصية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

1-2-1-2 العوامل المؤثرة على خطط الإصلاح الإداري في المصارف.

2-2-1-2 خصوصية وظيفة التخطيط في المؤسسات المصرفية.

3-2-1-2 خصوصية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

1-2-1-2 العوامل المؤثرة على خطط الإصلاح الإداري في المصارف:

تمتاز المؤسسات المصرفية ببعض الخصوصية عن باقي المنظمات، مما يستوجب صياغة خطط الإصلاح الإداري في هذه المؤسسات بشكل يراعي خصوصيتها، و يضمن نجاح الإصلاحات الإدارية فيها، و يرى (سلطان 2005) أن هناك خمسة اتجاهات رئيسة لها تأثير كبير على نشاط المؤسسات المصرفية مما يجعل لها خصوصية معينة ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع خطط الإصلاح الإداري فيها:

تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية: أصبح لتكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية دور أساسي في ترشيد عملية اتخاذ القرار داخل المصارف، نظم المعلومات الإدارية: تعتبر نظم المعلومات الإدارية عنصراً حاسماً في كفاءة الإدارة المصرفية، التنوع: الاتجاه الحالي و المستقبلي لعمل المصارف هو تنويع الخدمات التي تقدمها و تعدد مهامها و أنشطتها، العالمية: تشهد العقود الأخيرة توجه المصارف حول العالم بالتوسع في أنشطتها الخارجية سواء من خلال فروع أو مكاتب تمثيل أو مصارف مشتركة مع جهات محلية، التغيير الاجتماعي: المصارف في حاجة إلى مواجهة التحديات الناتجة عن سرعة معدل التغيير الاجتماعي و اتساع نطاقه.

و لتأكيد أهمية العوامل السابقة نذكر أن الحاسبات الإلكترونية تستخدم في تحليل و دراسة نتائج المسح الجغرافي للمناطق التي يمكن للمصرف أن ينشئ فروعاً له فيها، و التحليل الديموغرافي لمعرفة رغبات و اتجاهات السكان حالياً و مستقبلياً لتحديد أنواع الخدمات التي يجب أن يقدمها المصرف، كما و تستخدم الحاسبات في وضع خطط ربحية المصرف و تخطيط سوق العملاء و العمالة و غير ذلك من القضايا

المتزايدة يومياً.

أما نظم المعلومات الإدارية فتدعم عمليات التخطيط و الرقابة و تساهم في سرعة اتخاذ القرار و تدريب العاملين و تحسين وسائل الاتصال و سهولة تداول المعلومات الداخلية و الخارجية.

إن لعامل التنوع في خدمات المصارف تأثيراً على تزايد أهمية وظيفة التسويق و بالأخص تنمية أساليب تسويقية للخدمات المصرفية الجديدة و تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي.

أما عامل العالمية فقد حتمته حاجة العملاء المحليين أو العملاء متعددي الجنسية للخدمات المصرفية الدولية مما يستتبع نمو مصارف متعددة الجنسية و تعقد عمليات الإدارة فيها.

كما أن البعد الاجتماعي يكتسب أهمية متزايدة في سلم أولويات إدارة المصارف حيث تركز أكثر على الأبعاد الاجتماعية لنشاطاتها و تهتم أكثر بمسؤولياتها الاجتماعية.

و من العوامل المهمة لتمييز حقل الخدمات المصرفية عن غيره من أوجه النشاط الاقتصادي هو أن المصارف تؤدي خدمات و لا تنتج منتجات مادية و بالتالي تصبح الخصائص المتعلقة بطبيعة تقديم الخدمات ذات تأثير على مجمل عمل المصرف، و يحدد (العجارمة 2013 ص 23) خمس سمات أساسية مرتبطة بتقديم الخدمة:

1- **اللاملموسية Intangibility** : تتصف الخدمات بعدم الملموسية، فبكونها نشاط فهي غير ملموسة و لكنها في الأغلب تلجأ لبعض الأشياء الملموسة لإظهار بعض الجوانب في الخدمة، و الخدمات المصرفية تتصف بقدر كبير من عدم الملموسية، إلا أنه حالياً أدخلت لها التكنولوجيا ما أضفى عليها نوعاً من الملموسية.

2- **التنوع أو تغير الخواص Diversity or Heterogeneity** : الخدمة في الغالب تقدم من قبل الأفراد، و الأفراد لا يمكنهم أن يقدموا الخدمة على مدار الساعة بنفس المستوى، بسبب تعرضهم لمحددات سيكولوجية و فيزيولوجية قد تحد أو تزيد من الأداء، فموظف الشباك في المصرف لا يكون أداءه صباحاً كما هو في نهاية يوم العمل، فالخدمة غير معيارية و من الصعب تقديمها إلى جميع الزبائن بنفس المستوى.

3- **التلاشي Perishability** : إن الخدمة يوجد لها وقت محدد، فمثلاً إذا أراد العميل الحصول على خدمة مصرفية لا يقدمها الصراف الآلي فيتوجب عليه الحضور ضمن أوقات محددة لملاقاة الموظف و الحصول على الخدمة، و من الأمثلة الواضحة على تلاشي الخدمة حالة عدم استفادة

المسافر من تذكرة الطيران في وقتها المحدد فإن الخدمة تتلاشى بعدها.

4-التلازمية (التزامن) Concurrency or Inseparability: إن الخدمة تنتج و تستهلك في آن واحد و لا يمكن تخزينها لمواجهة زيادة الطلب عليها في أوقات معينة، و عند زيادة الطلب عليها يلجأ مزود الخدمات إلى زيادة عدد العاملين في تقديم الخدمة.

5-عدم التملك Non-Possession : بما أن الخدمة على الأغلب نشاط و ليست شيء ملموس فهذا يعني عدم التملك، و حتى في حالات محددة كتقديم خدمات السفر فإن المسافر و إن حصل امتلاك لمقعد الطائرة فهو امتلاك لوقت محدد.

2-2-1-2 خصوصية وظيفة التخطيط في المؤسسات المصرفية:

يركز التخطيط في المؤسسات المصرفية على عددٍ من المجالات و لعل من أهم هذه المجالات:

أ-تخطيط الربحية: دراسة الإيرادات و النفقات المتوقعة في ظل أحجام النشاط المختلفة في ضوء معدلات النمو المستهدفة و قدرة البنك المالية و سمعته، ب-تخطيط سوق العملاء: تحديد الأسواق الرئيسية و الجانبية في ضوء طبيعة الخدمات التي يمكن أن يقدمها المصرف، ج-تخطيط العمالة: دراسة سوق العمل و العمالة و أنواعها و طبيعة الفرص المتاحة و كيفية تدريب و تنمية العاملين، د-تخطيط علاقات المصرف بسوق الاستثمار و المستثمرين: و علاقة ذلك بحجم رأس المال و الموارد المتاحة للمصرف.

(عبد الحميد 2008)

إن خصوصية الأهداف التي يهدف التخطيط في القطاع المصرفي إلى تحقيقها يساهم في خلق خصوصية معينة لجهود الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، حيث يجب الموازنة بين متطلبات التخطيط للإصلاح الإداري في المصرف و متطلبات التخطيط للأوجه المذكورة سابقاً و التي تتعلق بمستقبل المصرف بشكل عام.

2-2-1-3 خصوصية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية:

و مما سبق يميل الباحث إلى تحديد عدد من النقاط الأساسية والتي تجعل لعملية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية خصوصية معينة:

1-تعد المؤسسات المصرفية مؤسسات خدمية و بالتالي السلعة النهائية التي تقدمها للعملاء هي خدمات و ليست منتجات، و بالتالي لا يتضمن الهيكل التنظيمي فيها أقساماً للإنتاج و لا تكون قضية

تطوير تكنولوجيا الإنتاج قضية أساسية في خطط الإصلاح كما هو الحال في المنظمات الإنتاجية، و لكن و بالمقابل يمتاز النشاط المصرفي بتطور و تنوع التقنيات المعلوماتية المطبقة فيه و حيوية هذه التقنيات لضمان جودة و سرعة تقديم الخدمة و أهميتها في عمليات المحاسبة الداخلية و الخارجية مما يستوجب كون تطوير و إصلاح بنية مصرف باتجاه الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً ضمن خطط الإصلاح الإداري و الاهتمام المستمر و المتزايد بتطوير و تنمية عمل مديرية الشؤون التقنية.

كما أن الصيرفة الإلكترونية أي تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت أصبح اتجاهاً أساسياً في تطوير عمل المصارف و من التقنيات التي أصبحت من أبجديات العمل المصرفي في الدول المتقدمة الصرافات الآلية و بطاقات الدفع الإلكتروني و بالتالي يعتبر توافر خطط لتطوير هذه الاتجاهات الثلاثة (الصيرفة الإلكترونية، بطاقات الدفع الإلكتروني، خدمة الصرافات الآلية) أساسياً في أي خطط للإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2- إن طبيعة العمل المصرفي تتطلب توزيعاً جغرافياً واسعاً لفروع المصرف حيث يعتبر عدد فروع المصرف و جودة توزيعها الجغرافي من المعايير و الدلائل المهمة على مدى نجاح المصرف في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء مما يستتبع في خطط الإصلاح الإداري للمؤسسات المصرفية إعادة دراسة سياسة توزيع الفروع و العمل على وضع معايير فعالة لتوسيع شبكة فروع المصرف، و لكن و بالمقابل يعتبر ضغط النفقات الإدارية مطلباً أساسياً و ملحاً لزيادة تنافسية أي مصرف مما يستوجب دراسة كافة التكاليف المتعلقة بفروع المصرف بشكل دقيق لترشيد الانفاق و توجيهه إلى المناطق الأكثر عائدية.

3- الاهتمام بوظيفة التسويق و إعادة النظر بالنسبة لموقعها في المنظمة يصبح مطلباً أساسياً للإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و ذلك بسبب الاتجاه المتزايد لتنويع الخدمات التي تقدمها المصارف و أهمية إيجاد وسائل تسويقية جديدة تواكب هذه الخدمات المستحدثة و القيام بالمزيد من الأبحاث التسويقية، كما أن المنافسة المتزايدة في القطاع المصرفي تحتم أن يكون للجهات المسؤولة عن التسويق دور مهم في بلورة الخطط المستقبلية للمصرف حيث أن التسويق هو القاطرة الفعلية لأي منظمة حديثة.

4- إن الشكل القانوني لأغلب المؤسسات المصرفية هو شركات مساهمة و بالتالي في حال كون الشكل القانوني لبعض المؤسسات المصرفية مختلفاً يتحتم عليها في إطار الإصلاح الإداري العمل على

تغيير شكلها القانوني إلى شركة مساهمة و ذلك للأسباب التالية:

أ-فصل الملكية عن الإدارة.

ب-إمكانية إدراج أسهم المصرف في البورصة مما يقدم إمكانية كبيرة لزيادة التمويل و التوسع.

ت-إمكانية إحداث شركات تابعة للمصرف تباشر أوجه النشاط الاستثماري أو الخدمي نيابة عن المصرف على شكل شركات مساهمة دون تحميل مساهمي المصرف تبعيات خسائرها المحتملة إلا في إطار رأس مالها.

ث-إمكانية تنويع قاعدة أصحاب حقوق الملكية و هذا الاتجاه مهم جداً للمؤسسات المصرفية المملوكة بالكامل من قبل الدولة.

ج-يعتبر شكل الشركة المساهمة من الأشكال العريقة في تنظيم المؤسسات المصرفية مما يساهم في بناء علاقات للسلطة و المسؤولية بشكل فعال، و بالأخص العلاقة بين مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية وهذا يساهم في المزيد من الشفافية في عمل المصرف بشكل عام.

5-إن كون المؤسسات المصرفية تقدم الخدمات و ليس السلع فأن عامل السرعة يكتسب أهمية قصوى لعملها مما يحتم في إطار الإصلاح الإداري فيها الاهتمام بتبسيط الإجراءات و إعادة دراستها بشكل دوري و وضع الآليات التي تؤمن المرونة لهذه الإجراءات مع الحفاظ على ضرورات سلامة العمل المصرفي و منع التلاعب فيه.

6-إن المؤسسات المصرفية بوصفها مؤسسات خدمية تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير يتطلب هذا الأمر أن تعكس خطط الإصلاح الإداري فيها الاهتمام المتزايد بالتدريب و التحفيز و تطوير ثقافة المنظمة و تنميتها.

7-و في النهاية و مع موجة العولمة و حركة الاندماج الاقتصادي سواء على الصعد الإقليمية أو الدولية يجب أن تتضمن خطط الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية البحث في إمكانية التوسع الخارجي و الذي يواجهه العديد من العقبات و التحديات يشكل خاص بالنسبة للمصارف و منها:

أ-إن المصارف و بعكس الشركات الانتاجية لا تستطيع اتخاذ قرارات الدخول التدريجي للأسواق الخارجية مما يتطلب منها دراسات معمقة للواقع الاقتصادي و الاجتماعي و الإداري في الأسواق الخارجية المستهدفة.

ب-إن التوسع الخارجي للعمل المصرفي يرتبط بالعوامل السياسية و العلاقات الجيدة مع الأسواق

المستهدفة مما قد يحد من قدرة المصارف في التوسع في عدد من المناطق.

ت- قد لا تسمح التشريعات في أغلب الدول للمصارف الأجنبية بالعمل فيها إلا في حال دخولها في شراكات مع جهات محلية و بنسب محددة و تأسيس مصارف محلية.

هذا بالإضافة إلى الصعوبات التقليدية التي تواجهها المؤسسات في أثناء التوسع الدولي من خلال اختلاف التشريعات و الأنظمة و الثقافة الاجتماعية و التنظيمية و غير ذلك من العوامل.

2-1-3 المبحث الثالث:

مراحل و خطوات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و معوقاته.

2-1-3-1 مراحل الإصلاح الإداري.

2-1-3-2 خطوات الإصلاح الإداري.

2-1-3-3 معوقات الإصلاح الإداري.

2-1-3-1 مراحل الإصلاح الإداري:

يجمع أغلب الباحثين على أن عملية الإصلاح الإداري في أي منظمة (سواء أكانت مصرفاً أم غير ذلك من المنظمات) لا تتم دفعة واحدة، بل هي عبارة عن جهود متواصلة و مترابطة، و قد صنف عدد من الباحثين المراحل المقترحة للإصلاح الإداري، فقد قدم (رضا 2011 ص27) التصنيف التالي لمراحل الإصلاح الإداري:

مرحلة جمع المعلومات: التعرف على المشكلات و المعوقات في البيئتين الداخلية و الخارجية، **مرحلة دراسة و تحليل الواقع الإداري و التنظيمي:** لمعرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه النشاط الإداري، **مرحلة اتخاذ القرارات و وضع خطة العمل:** و تتضمن تحديد أهداف عملية الإصلاح الإداري و برامج عمل و أنشطة الإصلاح و تحديد مسؤوليات تنفيذ هذه الأنشطة و الجدول الزمني لتنفيذها و تخصيص الموارد البشرية و المادية اللازمة لتنفيذ الخطة، **مرحلة تقييم عملية الإصلاح الإداري.** كما و تشير (الحج عارف 2003 ص35) إلى المراحل التالية لعملية الإصلاح الإداري: مرحلة الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري، مرحلة وضع الأهداف (صياغة الاستراتيجية)، مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري و تنفيذه، مرحلة تقويم الإصلاح الإداري.

كما و أشارت (عارف 2015 ص32) إلى تبني عدة مداخل لتحديد مراحل الإصلاح حيث حددت النظريات التقليدية أربع مراحل يكمل بعضها بعضاً لإحداث الإصلاح و هي: مرحلة الإلهام Inspiration أي الإحساس بالوضع القائم الذي ينبغي تطويره، مرحلة الاتصال Communication و تتمثل بنقل هذا الإحساس إلى عناصر التنفيذ، مرحلة التنظيم Organization وتتضمن مستلزمات

تطبيق الوضع الجديد من النواحي العملية، مرحلة التأقلم Adaptation أي التعود على الوضع الجديد و تثبيته و بهذه الخطوة تبدأ مرحلة جديدة للإصلاح. و من ناحية ثانية قسمت النظريات السلوكية مراحل الإصلاح الإداري إلى: مرحلة رفض الوضع الحالي (الغضب)، مرحلة تبني أفكار جديدة، مرحلة تنفيذ التغيير. أما مدخل اتخاذ القرار فيحدد مراحل الإصلاح ب: الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح، وضع استراتيجية للإصلاح الإداري، تنفيذ الإصلاح، تقييم الإصلاح.

و بناء على ما سبق يمكن أن نوضح مراحل الإصلاح الإداري كما يلي:

المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة بظهور أعراض مرضية في البناء الإداري للمنظمة، و من هذه الأعراض: 1- عدم القدرة على تنفيذ الأهداف الموضوعة أمام المنظمة أو بعض أقسامها، 2- ظهور مشكلات في الاتصالات الداخلية أو الخارجية للمنظمة، 3- مشكلات في التنسيق، 4- عدم رضا الجهات الداخلية أو الخارجية المرتبطة بالمنظمة، 5- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق و وضع الخطط الفعالة للمنظمة، 6- عدم القدرة على المنافسة مع المنظمات المشابهة، و غير ذلك من الأعراض.

و قد تنتبه إدارات المنظمة لهذه الأعراض، أو قد تتعرض إلى ضغوطات داخلية أو خارجية تدفعها إلى العمل الجاد لتحقيق الإصلاح المطلوب.

المرحلة الثانية: و في هذه المرحلة يتم تحديد الغايات المطلوب تحقيقها من خلال عملية الإصلاح الإداري و صياغتها على شكل أهداف قابلة للقياس، و تعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل، حيث يتوجب اختيار الاستراتيجية المتبعة في الإصلاح الإداري، و ترتيب الأولويات، و اختيار الوسائل المناسبة للإصلاح الإداري المنشود.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري و تنفيذه:

و هي من المراحل المهمة و الصعبة نظراً للمقاومة التي تبديها الأطر الإدارية التي قد ترى في عملية الإصلاح الإداري ضرراً لمصالحها.

و تختلف طريقة تطبيق الإصلاح الإداري بحسب أسلوب التطبيق الفجائي (الصدمة) أو الأسلوب المتدرج (الدفاعي)، و من المهم دراسة وضع المنظمة بشكل دقيق عند اختيار أسلوب تطبيق الإصلاح الإداري، مع أفضلية أسلوب التطبيق المتدرج، و اقتصار أسلوب الصدمة على حالات خاصة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم الإصلاح الإداري:

و يتم في هذه المرحلة قياس نتائج الإصلاحات بعد تنفيذها و تقويمها في حال وجود انحرافات في

النتائج المتحققة عن النتائج المرجوة.

و من المهم أن تكون الأهداف الموضوعية قابلة للقياس و مرتبطة بجدول زمني و بتكلفة محددة ليتم التمكن من تقييمها بشكل فعال كما أن التقييم يجب أن يشمل كل مرحلة من مراحل الإصلاح على حدا و في النهاية يتم تقييم شامل لمجمل عملية الإصلاح الإداري.

2-3-1-2 خطوات الإصلاح الإداري:

حدد (رضا 2011ص28) خطوات الإصلاح الإداري وفق ما يلي:

اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري و الإيمان بضرورتها، وضع الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري و يتضمن ذلك تحديد الأهداف و الغايات المطلوب بلوغها و وسائل و طرق تنفيذها بأعلى كفاية ممكنة، تحديد الجهاز الإداري المسؤول عن الإصلاح الإداري، تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري و التي يقودها الإداريون المتخصصون، تقييم عملية الإصلاح الإداري أي قياس النتائج المتحققة و مقارنتها مع المؤشرات المخططة.

2-3-1-3 معوقات الإصلاح الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه جهود الإصلاح الإداري في المنظمات، وقد حدد الباحثون عدداً من العوامل المعيقة التي تواجهها عمليات الإصلاح الإداري في أغلب المنظمات، حدد (رضا 2011ص32) هذه المعوقات بما يلي: معوقات مرتبطة بالموارد البشرية، معوقات مرتبطة بالتنظيم، معوقات مرتبطة بالعلاقة بين أجهزة التنمية الإدارية، معوقات تتعلق بالبيئة الإدارية، معوقات مرتبطة بالطابع البيروقراطي في الإدارة و الأنظمة المعمول بها، معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة، معوقات مرتبطة بالعملاء و الزبائن و العاملين.

فمن المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية نذكر: انتشار الفساد الأخلاقي أو الإداري، انتشار الانتهازية و الوصولية، الجمود و عدم قبول التجديد و التطور، عدم ربط الأجور بالإنتاجية و الكفاءة و الخبرة، نقص الكوادر المؤهلة للقيام بأعباء التنمية الإدارية.

و من المعوقات المرتبطة بالتنظيم: عدم توافر المعلومات لمتخذ القرار، عدم التطابق بين النظري و العلمي، عدم متابعة و قياس النتائج، عدم التكامل في عناصر و محاور الإصلاح الإداري، تضخم حجم القوى العاملة، عدم الاستفادة من الطاقات الموجودة.

و من المعوقات المرتبطة بالعلاقة بين أجهزة التنمية الإدارية: عدم توحيد مفاهيم عمليات التغيير، غموض الأهداف و الرؤية المستقبلية، ضعف التعاون و التشارك و عدم اعتماد فرق العمل و ورش التدريب.

و من المعوقات المرتبطة بالبيئة الإدارية: عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة بشكل كافي، فقدان الأصالة و الابتكار في العمل الإداري و عدم مواكبته للمتغيرات البيئية المستجدة، فقدان الخطط الشمولية.

و من المعوقات المرتبطة بالطابع البيروقراطي في الإدارة: الروتين و البطء في تنفيذ مراحل العمل الإداري، انتشار الرشوة، اعتماد اجراءات عمل قديمة و تقديس الاجراءات و عدم إعادة النظر بها.

و من المعوقات المرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة: ضعف و عدم فاعلية الرقابة، ضعف أنظمة الحوافز، ضعف العلاقات العامة، ضعف الاتصال .

و من المعوقات المرتبطة بالعملاء و الزبائن: مشكلة الصورة الذهنية المسبقة و عدم التقبل لغايات الإصلاح الإداري نتيجة عدم تفهمها.

كما و قدمت (الحج عارف 2003 ص55) التحديد التالي لمعوقات الإصلاح الإداري:

عدم وجود استراتيجية للإصلاح الإداري، عدم تقديم السلطات السياسية الدعم لجهود الإصلاح الإداري، العجز عن التغلب على قوى الممانعة، عدم توافر الموارد الضرورية لجهود الإصلاح الإداري، عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للنهوض بجهود الإصلاح الإداري، تخلف البيئة التنظيمية و ثقافة المنظمة، عدم كفاءة الجهاز الفني المختص للقيام بمهام الإصلاح الإداري.

تتجسد إحدى المشكلات الرئيسية و التي تواجه الإصلاح الإداري في أي منظمة، بدء جهود الإصلاح الإداري بشكل عشوائي، حسب الظروف أو الصعوبات الآتية التي تعاني منها المنظمة، دون وجود خطة استراتيجية متكاملة تشمل جميع النواحي في المنظمة، و في هذه الحالة تظهر جهود الإصلاح الإداري كأفعال منعزلة و متناثرة، لمواجهة مشكلات معينة، في زمن معين، وفق مبدأ رد الفعل، و ليس في إطار برنامج متكامل و خلاق، يضع أهداف مسبقة تسعى جهود الإصلاح الإداري لبلوغها، بعد دراسات معمقة و وافية لواقع المنظمة، و بيئتها الداخلية و الخارجية، و التحديات التي تواجهها.

تساهم السلطات السياسية بعدة أشكال في دعم جهود الإصلاح، سواء من خلال التشريعات و القوانين المساعدة لعملية الإصلاح، أو من خلال الوسائل الإعلامية و الثقافية العامة، التي تساهم في خلق ثقافة التغيير و الشفافية، مما يسهل مسألة التغلب على قوى ممانعة التغيير و غير ذلك من الأدوات

التي تمكن السلطات السياسية من التدخل لدعم الإصلاح الإداري. و لكن هناك مضار ناتجة عن التدخل المباشر للسلطات السياسية في تفاصيل إجراءات الإصلاح الإداري حيث يفضل أن تضع هذه السلطات معايير عامة و خطوط عريضة مرغوبة للإصلاح الإداري و تختار الجهات المسؤولة عن الإصلاح الإداري في كل منظمة الخطوات التفصيلية و الأهداف الملائمة لواقع منظماتها فتضع الاستراتيجيات و البرامج الناجحة من وجهة نظر المنظمة و إدارتها، و من أمثلة التأثير السلبي للسلطات السياسية على عملية الإصلاح الإداري تغير السلطات السياسية ما قد يستتبعه تغير توجهاتها مما يضر في استمرارية عملية الإصلاح الإداري، عدا عن أن السياسيين قد يسعون للمبالغة في أهداف عمليات الإصلاح لتحقيق مكتسبات سياسية و بالتالي قد لا تكون توجهاتهم واقعية.

في أي منظمة تواجه الجهات المسؤولة عن جهود الإصلاح الإداري عددا من ردود الأفعال من قبل القوى الداخلية الفاعلة في المنظمة و ذلك بحسب موقفها من الإدارة التي تطرح خطط الإصلاح و بحسب رغبتها في تطوير أو تحسين أوضاع المنظمة و يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى: تمثل هذه المجموعة القوى الموجودة داخل المنظمة، و التي تقف موقفاً إيجابياً اتجاه الإدارة العليا المسؤولة عن وضع و تنفيذ برامج الإصلاح الإداري، كما و ترغب في تغيير واقع المنظمة باتجاه تطويره و تحسينه، نتيجة لولائها للمنظمة، و لاعتقادها بارتباط تحقيق أهدافها الفردية بتحقيق أهداف المنظمة، و تعتبر هذه المجموعة من القوى الأساسية الداعمة لتنفيذ و إنجاح خطط الإصلاح الإداري.

المجموعة الثانية: تمثل هذه المجموعة القوى المعارضة للإدارة المسؤولة عن برامج و خطط الإصلاح، و لكن الرغبة في تحسين و تطوير أوضاع المنظمة و ذلك وفق رؤية خاصة بها، قد تكون مغايرة لتوجهات الإصلاح الحالية، و يجب على إدارة المنظمة إقامة حوار بناء مع هذه المجموعة بهدف الوصول إلى تقاهمات مشتركة و دمجها في القوى المؤيدة للإصلاح.

المجموعة الثالثة: تؤيد هذه المجموعة إدارة المنظمة إلا أنها تعرقل برامج الإصلاح، و تحاول الحفاظ على الروتين الموجود و خلق مبررات لعدم نجاح تطبيق الأفكار الجديدة، و من الأسباب التي تجعل هذه المجموعة تقف هذا الموقف: الخوف من المساس بالامتيازات و المكتسبات المحققة في ظل ما هو قائم، أو للشعور بأن الإصلاح يعني الاعتراف بفشلها فيما مضى، أو لعدم قدرتها على التأقلم مع الأساليب المتطورة بسبب افتقارها إلى الشروط و المؤهلات المطلوبة، و قد يكون موقفها ناشئاً عن قناعة

فعلية بعدم جدوى التجديد.

إن فهم الأسباب المؤدية بهذه المجموعة إلى معارضة الإصلاح يساعد الإدارة في التغلب على ممانعتها باتباع أسلوب التظمين و التدرج في الإصلاح و التدريب و التأهيل لمختلف المستويات الإدارية.

المجموعة الرابعة: تعارض هذه المجموعة إدارة المنظمة، كما و ترفض أي خطط للإصلاح و التطوير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و من الأسباب المكونة لهذه المجموعة: ارتباط أفرادها بمنظومة الفساد الإداري، أو لاعتقادهم باستثناء الفساد الإداري و عدم جدوى مكافحته، مما يدفع أفرادها إما أن يكونوا جزءاً منه أو وقوفهم موقفاً سلبياً تجاه المنظمة و العمل ككل، و قد يعود السبب في بعض الأحيان إلى طباع و خصائص فردية للأشخاص، أو إلى التنظيم غير الرسمي في المنظمة، و من المهم أمام هذه المجموعة التأكيد على جدية و كفاءة الإدارة في تنفيذ خطط و برامج الإصلاح.

هناك مجموعة من العوامل المعيقة لجهود الإصلاح الإداري موجودة في البيئة التنظيمية و الثقافية للمنظمة و منها: انخفاض مستوى التعليم و الوعي لدى أغلبية العاملين في المنظمة، استمرار وجود تشكيلات اجتماعية متخلفة لدى العاملين (مجتمع ريفي أو عشائري)، الترهل و الجمود الإداري و الذي ينعكس بتخلف و عدم فاعلية الأنظمة المعمول بها، القبول بالفساد الإداري و التعايش معه بدل محاربته، تعقد الأنظمة و عدم وضوحها، عدم وجود الشفافية في عمل الإدارة... الخ.

إن الجهاز الفني المخصص للقيام بمهام الإصلاح الإداري قد يعاني من مشكلات داخلية تعيقه من تنفيذ مهامه، و من هذه المشكلات: عدم وضوح موقعه في الهيكل التنظيمي بين كونه جهاز تنفيذي أو استشاري، و تخلق هذه المشكلة صعوبة في تعامل هذا الجهاز مع باقي مكونات المنظمة، كما أن النظرة المؤقتة لعملية الإصلاح الإداري تعتبر أجهزة الإصلاح أجهزة وقتية يتم حلها بانتهاء مهمتها، مما لا يشجع العاملين على العمل و تطوير مهاراتهم في هذا المجال، كما أن تمتعهم بسلطة استشارية فقط يجعلهم في موقع أدنى أمام زملائهم في الأقسام التنفيذية.

4-1-2 المبحث الرابع:

وسائل الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية

1-4-1-2 وسائل الإصلاح الإداري.

2-4-1-2 التدريب.

3-4-1-2 تبسيط الإجراءات و عقلنتها.

4-4-1-2 تفعيل أنماط القيادة و دور المدير العام.

5-4-1-2 الحوكمة.

1-4-1-2 وسائل الإصلاح الإداري:

يصنف الباحثون هذه الوسائل إلى مجموعات: إدارية، سياسية، تشريعية، سلوكية. و يمكن أن نذكر من الوسائل الإدارية: إدخال اللامركزية في الهيكل التنظيمي للمنظمة لمعالجة المركزية المفرطة، معالجة اختناقات العمل و وضع خطط الطوارئ، التخفيف من الروتين من خلال الموائمة بين السلطات و المسؤوليات، إنشاء أجهزة المشورة و دعم دورها في صناعة القرار الخ...

أما الوسائل السياسية فتتمثل في: عمليات تغيير الشخصيات القيادية (التطهير)، تكوين لجان التحري و الاستقصاء و التفتيش و الرقابة التابعة للسلطات السياسية العليا، إعادة تنظيم الجهاز الإداري العام، حل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة، كسر حدة مقاومة بعض الفئات للتغيير.

و من الوسائل التشريعية: إعادة النظر في القوانين و التشريعات و بالأخص التي تنظم عمل الجهاز الإداري بحيث تتناسب مع متطلبات عملية الإصلاح الإداري.

أما الوسائل السلوكية: (و هي الوسائل التي تعنى بتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في المنظمة) التدريب و التأهيل، تطبيق العلاقات الإنسانية في البيئة الإدارية للمنظمة، فتح قنوات التغذية العكسية و مساهمة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار، الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الخ.

و في إطار تحديد الوسائل التي سيتم تركيز جهود الإصلاح الإداري من خلالها لا يمكن إقتصار هذه الجهود على وسائل بعينها، و تبرز أهمية تشكيل مزيج متكامل من الوسائل التي سيتم استخدامها لتحقيق

أهداف الإصلاح الإداري.

إن كل مرحلة من مراحل الإصلاح الإداري قد تتطلب استخدام وسائل مختلفة عن تلك المستخدمة في المراحل السابقة من جهود الإصلاح الإداري. و سنحاول التركيز على بعض أهم وسائل الإصلاح الإداري كالتدريب و تبسيط الإجراءات و تفعيل أنماط القيادة.

2-4-1-2 التدريب:

لكي نقف على أهمية التدريب للمنظمات نورد رأي (مرعي/2001ب، ص18) في جملة الفوائد التي تجنيها المنظمة من التدريب و هي: استجابة المنظمة لمتطلبات البيئة المتغيرة و مواكبة التحديث و التطوير الحاصل في المحيط، الإسهام في تقليل الإشراف لأن العامل المدرب قليل الأخطاء في العمل، و تقليل حلقات الرقابة على العمل لأن العامل المدرب يمارس الرقابة الذاتية على عمله، رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال اطمئنانهم على حسن أدائهم لأعمالهم، و زيادة قدراتهم على الأداء، و تحقيق رضاهم عن أنفسهم و أعمالهم، تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى في المستقبل بدلا من اللجوء إلى مصادر خارجية، غرس أخلاقيات و سلوكيات جديدة و اتجاهات تسهم في تحسين مناخ العمل، يساهم التدريب في زيادة الوعي بالسلامة المهنية لدى العاملين و يزيد كفاءة استخدام مستلزمات الحماية مما يساهم في تقليل إصابات العمل و الأمراض المهنية، رفع معدلات إنتاجية العاملين و استقرارها كحصيلة لزيادة معارفهم و خبراتهم المهنية، تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات و تحسين الكفاءات مما يخفض الهدر و التكاليف الزائدة، تحسين المعارف الاختصاصية و العامة للعاملين بما يواكب متطلبات العصر المعرفية.

و لإظهار أهمية التدريب و التأهيل للموارد البشرية في المنظمة لا بد لنا من عرض الآثار السلبية في حال عدم تبني سياسة فعالة للتدريب و التأهيل في المنظمة، ومن هذه الآثار السلبية: زمن أطول لإنجاز العمل المطلوب، حاجة أكبر إلى الإشراف و الرقابة، تدن في معدلات الإنتاج و تقديم الخدمات، هبوط في معدلات الإنتاجية و الفعالية و الأداء، مخاطر كبيرة جراء الإصابة بالحوادث و الأمراض المهنية، كميات أكبر من المنتجات المعيبة، أخطاء أكثر في تنفيذ المهام، صيانة أكثر للآلات و التجهيزات نتيجة سوء الاستخدام، هدر أكبر و خلل في إدارة الوقت، ارتفاع تكاليف المنتجات أو الخدمات المقدمة، حالات من عدم الرضى و الاستياء لدى العاملين و الزبائن و الموردين.

تحقق عملية التدريب للمنظمة العديد من المكتسبات، ففيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة يساهم التدريب باطلاع الأفراد على أهداف المنظمة العامة و المرحلية، وسائل العمل و أدواته، إجراءات و آليات النواحي المتعلقة بالأفراد، مصادر القوة و الضعف في المنظمة.

و فيما يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة يساهم التدريب باطلاع الأفراد على الأوضاع الاقتصادية، الزبائن و الموردين، الفرص و التهديدات المتوافرة و المحيطة بالمؤسسة، القوانين و التشريعات المؤطرة للعمل، الواقع الاجتماعي، البيئة السياسية، التطور الثقافي.

وفيما يتعلق باكتساب المعارف يركز التدريب على المعارف الأساسية و الاختصاصية في ميدان العمل، منهجيات و آليات العمل، أساليب ممارسة العمل، المعارف المتعلقة بالعلوم الإدارية و ثقافة المنظمة، الثقافة العامة و اللغات الأجنبية.

وفيما يتعلق باكتساب الخبرات يركز التدريب على زيادة الخبرات الاختصاصية في مجال العمل، خبرات التميز عن الآخرين، خبرات تجنب المشكلات و معالجتها بشكل منهجي، خبرات استثمار التقنيات الجديدة.

وفيما يتعلق باكتساب المهارات يركز التدريب على المهارات المتعلقة بالشخصية، المهارات الفكرية و الذهنية اللازمة للعمل، المهارات الفنية المطلوبة للعمل، المهارات الإنسانية للتعامل مع الآخرين.

أما فيما يتعلق باكتساب السلوكيات و الاتجاهات و القيم يركز التدريب على قيم التعلم المستمر، قيم الإيجابية و التعاون في العمل، قيم المواظبة و المثابرة و المبادرة، اتجاهات التميز و قبول التعدد و التنوع، اتجاهات المرونة في التعامل، اتجاهات الاندماج و الانخراط بعمل الفريق.

و يتيح استخدام التدريب كوسيلة من وسائل الإصلاح الإداري عدداً من الخيارات أمام الجهة المسؤولة عن جهود الإصلاح الإداري، و من الخيارات المتاحة و التي تقوم الإدارة المسؤولة بالمفاضلة بينها: مقدار التمويل المخصص للتدريب و تحديد حديه الأقصى و الأدنى، محتوى عملية التدريب هل يشمل المعارف أم الخبرات أم المهارات أم سلوكيات و اتجاهات أم مزيج منها، تحديد الفئات المستفيدة من التدريب حسب المستويات الإدارية أو الأقسام و التخصصات، تحديد خيارات المدد الزمنية لأنواع التدريب المختلفة، تحديد مكان التدريب هل هو خارجي أو داخلي، تحديد خيار طريقة التدريب ما بين إلقاء كالمحاضرة، أو استكشافية كإنجاز أبحاث أو دراسة حالة، أو تفاعلية كتمثيل الأدوار أو المقابلات، وسائط سمعية أو بصرية.

2-1-4-3 تبسيط الإجراءات و عقلنتها:

يقصد بإجراءات العمل الخطوات التفصيلية و المراحل التي تمر بها الأعمال، فهي خطط موضوعة سلفاً لأجل اتباعها من قبل العاملين عند قيامهم بالأعمال المتكررة.

حدد (Hall 1991) عدداً من المبادئ و التي يتم تصميم الإجراءات وفقها: وجود هدف محدد لكل خطوة من خطوات الإجراءات، أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل، ترتيب خطوات الإجراءات بما لا يؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات، تقدير الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة من خطوات الإجراءات لتجنب حالات عنق الزجاجة، منع الازدواجية في العمل، التخفيف من الأعمال الكتابية قدر المستطاع، التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات العامة للمنظمة و تصميم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات، التقليل من أعمال المراجعة و التدقيق غير الضرورية، وجود تسلسل واضح في خطوات الإجراءات، استثناء كافة الإجراءات غير الضرورية.

أكد (عبوي 2006 ص 136) أنه يقصد بتبسيط الإجراءات العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخل و التعقيد في الخطوات و المراحل التي يمر بها إنجاز الأعمال و النشاطات المختلفة في المنظمة. و من مظاهر تعقيد الإجراءات زيادة الشكوى و التذمر من العملاء أو العاملين، عدم وضوح الإجراءات أو وجود إجراءات غير ضرورية أو كثرة عمليات الرقابة، كثرة تكرار الإجراء نفسه، وجود تدفقات عمل تؤدي إلى اختناق وظيفي، زيادة الخلافات و الصراعات و الضغوطات التنظيمية، كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء الأعمال، كثرة تنقل العاملين أثناء العمل، طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل، وجود حالات من الدوران في العملية الواحدة، تراجع حجم الأداء الوظيفي ..الخ.

2-1-4-4 تفعيل أنماط و أدوار القيادة و التحول إلى القيادة الاستراتيجية:

يتم التأكيد في الأدبيات الإدارية ذات الصلة بأهمية دور الإدارة العليا للمنظمة في تفعيل و نجاح جهود الإصلاح الإداري و من بين الوسائل الفاعلة الممكن اعتمادها في حقل الإصلاح الإداري مراجعة نمط القيادة في المنظمة و الارتقاء به.

و بداية يمكن أن نحدد الأدوار الوظيفية المختلفة التي يقوم بها المدير العام في المنظمة، إذ يرى (العيسوي، العارضي، العبادي 2011 ص76) أن للمدير العام عدة أدوار يقوم بها في المنظمة:

أ- أدوار مرتبطة بالدور:

1- دور الرأس Figurehead يمثل المنظمة في المراسم و المناسبات.
2- دور ضابط الارتباط Liaison يتفاعل مع المديرين الآخرين و مع المجموعات من خارج الوحدة التنظيمية.

3- دور القائد Leader يحدد العلاقات مع الرؤوسين (يحفز و يشرف) و يمارس السلطة الرسمية داخل الوحدة التنظيمية.
ب- الأدوار المعلوماتية:

1- دور المراقب Monitor يستلم و يجمع المعلومات من داخل و خارج الوحدة التنظيمية.
2- دور الناشر للمعلومات Disseminator ينقل المعلومات للأعضاء داخل الوحدة التنظيمية.
3- دور الناطق الرسمي Spokesman يقوم بإبلاغ الآخرين من خارج الوحدة التنظيمية.
ج- الأدوار القرارية:

1- دور المبدع Innovator يبادر بالتغيرات.
2- دور موزع الموارد Resources Allocation توجيه الجهود و الطاقات لتحقيق الأهداف.
3- دور المفاوض Negotiator يتعامل مع المواقف التي تتطلب مفاوضات نيابة عن المنظمة.
4- دور معالج الارتباكات Disturbance-Handler يتحمل المسؤولية عند نشوء الأزمات و عندما تتعرض المنظمة للتهديد.

يرى (مالو/ ماتيه 2009) أنه لنجاح المنظمة في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري يجب الانتقال من أسلوب الرقابة إلى أسلوب القيادة، حيث يعتمد أسلوب الرقابة على إدارة الموارد و التدفقات، إدارة المسؤوليات، الزمن غير المحدد، بينما يعتمد أسلوب القيادة على إدارة الأنشطة و العمليات و المعارف، استقلال و مسؤولية العاملين، الزمن المستمر.

كما أن أسلوب القياس يعتمد في مدخل الرقابة على تحميل التكاليف على المراكز، بينما في مدخل القيادة يتم تحميلها على الأنشطة و العمليات و المعارف، فيكون أسلوب العمل في مدخل الرقابة هو القياس، بينما في أسلوب القيادة تشخيص روافع العمل. إن القيادة الاستراتيجية هي من المفاهيم الحديثة نسبياً مع أن لها جذور تاريخية عميقة تستقي منها معطياتها و لعل القادة التاريخيين العظام كانوا أمثلة مبكرة للقيادة الاستراتيجية.

و مع عدم وجود إجماع على الخصائص التي تميز القادة العظام فإن معظم الباحثين يتفقون على عدد

من المسؤوليات الأساسية للقيادة الاستراتيجية:

أولاً-صناعة الرؤية (Vision): الرؤية هي صورة الطموح لتحقيق النتائج المرجوة، فالمنظمة التي يكون لديها رؤية محددة تعلم تماماً ما تريد أن تكون في المستقبل، حيث يتم استخدام الرؤية لتركيز جهود المنظمة بأكملها. (قدورة 2010 ص11)

و الرؤية هي استشراف حالة مستقبلية بعين العقل أي هي مخيلة قابلة للتطبيق، فجميع الأشياء تبتكر على مرحلتين، المرحلة الأولى هي الابتكار الفكري و الثانية هي الابتكار المادي، و الابتكار الأول هو الرؤية و هي إعادة إبداع المنظمة لنفسها و تمثل الرغبة و الأمل و الحلم و الهدف و الخطة، إلا أن هذه الأحلام و تلك الرؤى ليست مجرد تخیلات وهمية إنها حقائق واقعة رغم أنها لم ترق بعد إلى الطور المادي، تماماً كما هو حال المخطط الهندسي للبناء قبل الشروع بتنفيذ هذا البناء. (Covey2004)

ثانياً- تأسيس القيم التنظيمية الجوهرية: إن قيم المنظمة هي التي تصنع الإطار العريض الذي يوجه قرارات و سلوكيات المنظمة.و تتأثر قيم المنظمة بعدد من العوامل وعلى الرغم من أن القادة الإداريين هم ليسوا المقررين الوحيدين لقيم المنظمة و لكن من المؤكد أن لهم تأثير كبير على بلورة و تطوير قيم المنظمة و من العوامل الفاعلة في صناعة قيم المنظمة الجماعات الاجتماعية التي ينحدر منها كل من المدراء و الموظفين في المنظمة .

و هنا يمكن أن نحدد أن استراتيجية المنظمة هي التوسع الطبيعي لأخلاقيات هذه المنظمة و التي هي بدورها توسع لقيم القادة الأساسيين ضمن المنظمة.

ثالثاً-تحديد مهام المنظمة: إن بيان مهام المنظمة هو وسيلة استراتيجية تساهم في دمج و إظهار كل من غايات المنظمة و رؤى الإدارة و أهداف مجموعة المؤثرين و المتأثرين من داخل و خارجها ، يقدم بيان مهام المنظمة المساعدة لكل من المديرين و الموظفين في عملهم و اتخاذ قراراتهم و لها تأثير حاسم في قرارات توزيع الموارد.

و لتوضيح العلاقة بين المهام و القيم و الرؤية يقدم (قدورة 2010 ص 41) الرأي التالي:

يتشوش أحيانا معنى الرؤية و المهمة ، بصورة عامة المهمة هي طبيعة المنظمة و سبب وجودها، في حين أن الرؤية هي نظرة مستقبلية لما ترغب المنظمة أن تصبح عليه، على أنه عندما يتم كتابة بيان مهام المنظمة الاستراتيجية فإنه يتضمن رؤية المنظمة كما و يتضمن تعريف العمل التجاري و التصاريح المتعلقة بقيم المؤسسة.

رابعاً-تطوير الاستراتيجيات و متابعة تنفيذها: يعتبر القادة الاستراتيجيون مسؤولين عن تطوير الاستراتيجيات التي ستتبعها منظماتهم، و يجب أن تتضمن الاستراتيجية الفعالة استنهاضاً لكامل موارد المنظمة المادية و البشرية و تهدف إلى بلوغ أفضلية تنافسية مستمرة و أن تترجم إلى برامج عمل قصيرة و متوسطة و طويلة الأمد.

خامساً-التعلم التنظيمي: إن أحد أهم أدوار القائد في التنظيم هو خلق المنظمة المعتمدة على التعلم المستمر و التي سيكون بإمكانها إطلاق الطاقات البشرية الكامنة في كوادرها، يتم خلق بيئة التعلم بمساعدة أفراد المنظمة على طرح تساؤلاتهم و افتراضاتهم حول العمل و بيئته.

سادساً-تشجيع الابداع والابتكار: يجب على القادة أن ينموا الشغف بالتميز و أن يحفزوا الابداع و التجديد في منظماتهم، و يمكن أن نعرف الابتكار على أنه عملية تحديث أو تطوير شيء موجود أصلاً يؤدي إلى زيادة الإنتاج أو تحسينه، و يعني الاختراع ابتكار شيء جديد غير موجود أصلاً.

سابعاً-وضع الأهداف: و هي الخطوة المنطقية التالية بعد صناعة الرؤية الفاعلة و التنبؤ ببيان المهمة، حيث تترجم الأهداف الرؤية و المهمة إلى واقع ملموس.

2-1-4-5 الحوكمة:

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث دل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"

- ولقد حدد "François Castaing" أربع عناصر لتعريف الحوكمة، هي (Brahim Lakhlef, 2006, P11): الحوكمة هي نمط في اتخاذ القرار، هذا النمط لاتخاذ القرار نابع من إطار تنظيمي جماعي، هذا الإطار الجماعي يضم عدة أطراف مسؤولة في أماكن متعددة، الهدف من هذا هو ضمان النجاعة. وبالتالي فإن الحوكمة حسبه هي: "إصلاح وتغيير في الهياكل التنظيمية لما هو خارجي".

وعليه، يمكن القول أن حوكمة المؤسسات هي: مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط (Discipline) والشفافية (Transparency) والعدالة (Fairness). وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات

إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

وتسعى حوكمة المؤسسات بذلك نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف

دوافع ظهور مفهوم الحوكمة:

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم الحوكمة نوجزها في النقاط التالية: تقويم أداء الإدارة العليا بالمؤسسات وتعزيز المساءلة، توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها، مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية، مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة، تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة السبل الممكنة، توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف، توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف، تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة، توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية. (عدنان بن حيدر، ص 15-16)

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004. وتتمثل في (OECD, 2004):

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في

اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية (شاكر، 2005):

1- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- استراتيجية للشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

- 4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- 5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
- 6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- 7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- 8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي (شاكر، 2005):

- 1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
 - 2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
 - 3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
 - 4- القيادة.
- و مما سبق يعد تطبيق الحوكمة أحد أهم الوسائل الممكن استخدامها في سياق استراتيجية شاملة للإصلاح الإداري، بل و يمكن الجزم أن تطبيق الحوكمة الشاملة للمصارف لم يعد من الخيارات المتاحة للبحث بل أصبح و كما وضعنا سابقاً مطلباً دولياً لا بد من الالتزام به.

2-1-5 المبحث الخامس

عوامل نجاح الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و هيكله جهوده.

2-1-5-1 عوامل نجاح جهود الإصلاح الإداري.

2-1-5-2 الهيكلية الإدارية للجهات المسؤولة عن الإصلاح الإداري.

2-1-5-1 عوامل نجاح جهود الإصلاح الإداري:

حددت (الحج عارف 2003 ص69) عوامل نجاح جهود الإصلاح الإداري بما يلي:
واقعية خطط و برامج الإصلاح الإداري، تهيئة المناخ للمشاركة و التعاون، تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي، كفاءة عناصر جهاز الإصلاح الإداري، تخصيص الموارد المالية الكافية، إرساء مقومات و دعائم اللامركزية، تكامل الإصلاح الإداري.

نلاحظ أن من هذه الشروط المذكورة كون خطط و برامج الإصلاح الإداري تتماشى مع الواقع القائم في المنظمة المراد تطبيقها فيها، سواء من حيث الامكانيات المتوفرة أو الكوادر الموجودة و قدراتها، حيث أن المبالغة في وضع الخطط و البرامج غير القابلة للتنفيذ في الواقع يؤدي إلى انخفاض الثقة في مصداقية و فاعلية و جدية الإصلاح الإداري.

كما أن الحصول على تأييد المجتمع الذي يتم فيه التغيير و بالأخص العاملين في المنظمة التي ستطبق فيها خطط الإصلاح الإداري هو خطوة أولى و ضرورية لنجاح الإصلاحات المطروحة.

إن موقع جهاز الإصلاح الإداري بالقرب من قمة الهرم الإداري يساهم في سهولة تحويل خطط و

برامج الإصلاح الإداري إلى واقع ملموس من خلال الدعم الذي توفره القيادة العليا لخطط الإصلاح الإداري و من خلال خلق قنوات اتصال مباشر للاستجابة لمتطلبات الإصلاح دون المرور بوسطاء.

يتطلب نجاح الإصلاح الإداري توافر مهارات و قدرات عالية لدى العاملين في تطبيق خطته و صياغتها و تأمين التغذية العكسية لها، مما يستوجب توافر درجة عالية من الكفاءة و الخبرة الإدارية المتنوعة و الواسعة لديهم.

و من أهم المهارات المطلوب توفرها لدى عناصر جهاز الإصلاح الإداري القدرة على الاتصال بالآخرين للحصول على آرائهم و نقل الأفكار إليهم، كما و يجب أن تتوفر في العاملين مواصفات شخصية معينة كالالتزام الأخلاقي، الثقة، الأمانة، الصدق، القبول الاجتماعي، النزاهة. كما إن إيجاد مصادر لتمويل عملية الإصلاح الإداري و وضع الأولويات تبعاً لمحدودية أو توافر هذه الموارد مهم جداً لضمان الاستمرارية و الفاعلية لهذه العملية.

و تتطلب عمليات الإصلاح الإداري العديد من الموارد المالية و البشرية، و توزع هذه الموارد على القيام بالدراسات، توفير المعلومات، تنفيذ الخطط و البرامج، زيادة الأجور و تقديم الحوافز، تعديل الأنظمة و الاجراءات، توفير التقنية، تأهيل و تدريب الكوادر و القادة...الخ.

كما إن مشاركة مختلف القطاعات و المستويات شرط ضروري لصياغة خطط و برامج جهود الإصلاح الإداري و تطبيقها بفاعلية و الرقابة عليها، مما يتطلب توافر التنظيمات التي تتيح ممارسة اللامركزية في إدارة المنظمة.

و أخيراً و ليس أخراً فإن الإصلاح الإداري هو ليس فقط تغيير في أسلوب أو كيفية ممارسة المهام الإدارية بل يتطلب تغييراً في المبادئ، القيم، العادات، أي تغييراً في ثقافة المنظمة بشكل عام.

من جهة ثانية حدد (كافي، خلف 2017) عوامل نجاح الإصلاح الإداري بما يلي: واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري، تهيئة المناخ للمشاركة والتعاون، تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي، كفاءة عناصر جهاز الإصلاح الإداري، تخصيص الموارد المالية الكافية، إرساء مقومات ودعائم الديمقراطية.

1-1-5-2 الهيكلية الإدارية للجهات المسؤولة عن الإصلاح الإداري:

تلجأ الجهات المسؤولة عن عملية الإصلاح الإداري إلى عدد من الطرائق لتحديد الهيكلية الإدارية

للجهة التي ستنهض بأعباء الإصلاح الإداري و تقترح (الحج عارف 2003 ص49) عدداً من هذه الهيكليات:

1-إنشاء لجان مؤقتة لدراسة واقع الجهاز الإداري و إيجاد نقاط الضعف و القصور فيه و اقتراح الوسائل العلاجية الملائمة.

2-الاستعانة بالخبراء الإداريين من خارج المنظمة و قد يتم التعامل مع خبراء إداريين من مراكز أبحاث أو جامعات متخصصة أو من خبراء اكتسبوا مهارات في منظمات أخرى عانت من مشكلات إدارية مماثلة و تم إيجاد حلول ناجعة لها.

3-إنشاء هيئة متخصصة للنهوض بجهود الإصلاح الإداري .

و هنا يمكن أن نلاحظ أن كل طريقة من الطرائق المقترحة تتطوي على عدد من الايجابيات و السلبيات، و بالتالي يتوقف اختيار الطريقة المناسبة على ظروف المنظمة التي سيتم فيها تطبيق الإصلاح الإداري.

و لعل طريقة إنشاء اللجان هي الطريقة الأكثر شيوعاً في أغلب المنظمات، إلا أنها بالمقابل تتعرض كذلك لانتقادات شديدة، حيث تتوقف مدى فاعلية هذه اللجان على طريقة تشكيلها و تحديد اختصاصاتها و الامكانيات المتاحة لها، و قد يكون هذا السلوب ناجحاً عند كون المشكلات الإدارية المراد إيجاد حل لها بسيطة غير معقدة، أما في حالات المشكلات الإدارية المعقدة، الممتدة زمانياً، و المتداخلة الأسباب و النتائج، فلا يعتبر هذا الأسلوب ناجحاً.

أما في طريقة الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة، فأن الخبراء يتصفون عادة بالتفرغ، و الحياد، و سعة الاطلاع، و المهنية، و امتلاك المعارف الضرورية حول أدق المشكلات الإدارية، أما من السلبيات المتعلقة بهذا الأسلوب، فرغم عدم تحييز الخبير لأي طرف في الهيكل الإداري، و عدم وجود مصالح، أو خلافات، و صراعات سابقة ضمن المنظمة، فهو قد يظهر تحييزاً لنماذج إدارية شاهدها أو تأثر بها، و قد تكون هذه النماذج ناجحة في بعض المنظمات، و لكنها ليست بالضرورة ملائمة للمنظمة المراد إجراء إصلاح إداري فيها.

كما أن الخبراء الخارجيين لا يكونوا على الأغلب ملمين بالظروف التقنية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، الخاصة بالمنظمة، على عكس الإداريين الموجودين ضمن الهيكل الإداري للمنظمة، و بالتالي من

الأجدي أن يقتصر دور الخبراء على تقديم أسس الإصلاح الإداري، و خطته، و طرائقه، و تدريب الأطر الإدارية في المنظمة المعنية، لكي يقوموا هم بمتابعة تنفيذ الإصلاحات في منظماتهم.

و يعتبر إنشاء جهاز متخصص في المنظمة للنهوض بجهود الإصلاح الإداري هو الأسلوب الأنجح و الأكثر فعالية لما يضمنه من توافق بين الجانب النظري و الجانب العملي التطبيقي و لما يؤمنه من استمرارية و تنسيق مستمر لجهود الإصلاح.

2-2 الفصل الثاني

استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

1-2-2 المبحث الأول:

مكونات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و متطلباتها و محدداتها.

2-2-2 المبحث الثاني:

تصنيفات استراتيجية الإصلاح الإداري حسب درجة شمولها، و حسب الجهة القائمة بها،
و حسب المداخل الإدارية المستخدمة لتطبيقها.

3-2-2 المبحث الثالث:

استراتيجية إصلاح وظيفة التسويق في المؤسسات المصرفية.

مقدمة الفصل الثاني:

أستهل المبحث الأول من الفصل الثاني بمقدمة توضح أهمية وجود استراتيجية للمنظمة بشكل عام و أهمية وجود استراتيجية للإصلاح الإداري بشكل خاص، حيث أن جهود الإصلاح الإداري لا يمكن أن تأخذ مداها المنشود، و لا أن تحقق الغايات المرجوة منها، إن لم يتم تأطيرها في شكل استراتيجية جامعة و شاملة.

تم التركيز في المبحث الأول على أبعاد استراتيجية الإصلاح الإداري و مكوناتها، حيث يمكن استنباط المكونات الفرعية للاستراتيجية الشاملة للإصلاح الإداري للمصرف من طبيعة النشاطات التي يمارسها. ومن الاستراتيجيات التشغيلية التي تم التركيز عليها (استراتيجية إدارة السيولة، استراتيجية تعظيم الربحية، استراتيجية رأس المال الملائم، استراتيجية تنمية الدائع، استراتيجية تنمية الائتمان، استراتيجية تنمية الاستثمارات) و في هذا السياق تم تحديد بعض المخاطر التي تتعرض لها استثمارات المصرف و الصفات الواجب توفرها في الاستثمار الناجح لأخذها بعين الاعتبار عند وضع خطط الإصلاح الإداري في المصرف.

كما تم كذلك تحديد الاستراتيجيات الكلية الممكن اتباعها على صعيد المنظمة كجزء من خطة الإصلاح الإداري، و تم البحث في استراتيجيات المنافسة الممكن اتباعها ضمن خطة الإصلاح الإداري في المصرف.

في ختام المبحث الأول تم توضيح متطلبات استراتيجية الإصلاح الإداري في المصارف و تم التركيز على إصلاح نظام الرواتب و الأجور و الحوافز، و إصلاح نظام الملكية، و الاستفادة من مزايا التنويع، و إصلاح نظام إدارة المعرفة، و رفع كفاءة نظم المعلومات المحاسبية الآلية، و تطوير أنماط القيادة، كما تم توضيح المحددات التي تحد استراتيجية الإصلاح الإداري في المصارف.

في المبحث الثاني من هذا الفصل تم دراسة استراتيجيات الإصلاح الإداري حسب درجة شمولها، و حسب الجهة القائمة بها، و حسب المداخل الإدارية المستخدمة لتطبيقها و أهم هذه المداخل (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالحصيلة الاقتصادية، إدارة الأزمات، إعادة الهندسة الإدارية- الهندرة، الجودة الشاملة، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة بالحصيلة الاجتماعية).

و نظراً لأهمية وظيفة التسويق في المنظمات المصرفية فقد تم تخصيص المبحث الثالث للبحث في إصلاح استراتيجية التسويق في المؤسسات المصرفية.

2-2-1 المبحث الأول:

مكونات و متطلبات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات

المصرفية و محدداتها.

2-2-1-1 مفهوم الاستراتيجية.

2-2-1-2 أبعاد الاستراتيجية.

2-2-1-3 أهمية الاستراتيجية.

2-2-1-4 استراتيجية الإصلاح الإداري.

2-2-1-5 مكونات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-2-1-6 الاستراتيجيات الكلية الممكن اتباعها على صعيد المنظمة كجزء من خطة الإصلاح الإداري.

2-2-1-7 استراتيجيات المنافسة الممكن اتباعها ضمن خطة الإصلاح الإداري.

2-2-1-8 متطلبات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-2-1-9 محددات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-2-1-1 مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى اللغة اليونانية (strategos) و كانت هذه الكلمة تعني كيفية قيادة الجنرال للحرب، و يعرف قاموس فرانكلين الاستراتيجية بأنها (خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نتيجة معينة) و في المجال الإداري تم تقديم عدد من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية من أهمها: تعريف (Higgins&Vincze1998): الاستراتيجية هي خطط رئيسية و شاملة و عادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف و غايات استراتيجية و أيضاً رسالة المنشأة. و يعرفها (Hit,Ireland,Hoskisson1997) بأنها: مجموعة من الالتزامات، القرارات، التصرفات، المصممة لاستغلال القدرات الأساسية للمنشأة في وضع معين.

و من الباحثين العرب نورد التعريف التالي (ماهر 1996) إذ يعرف الاستراتيجية بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة و أهداف المنشأة.

و لمزيد من توضيح خصوصية الاستراتيجية نورد تعريف (Wilson 1996) : الاستراتيجية ليست مرادفاً لكلمة - خطة طويلة الأجل- بل تتكون من محاولات و مجهودات المنشأة للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تعديل الموقف التنافسي للمنشأة كلما تغيرت الظروف، فعلى الرغم من أنه قد يتم تخطيط التحركات الاستراتيجية للمنشأة إلا أن هذه التحركات قد يتم تعديلها أخذين في الحسبان تصرفات المنافسين.

و بالتالي يرى فريق من الباحثين أن أصل الاستراتيجية يرجع إلى المنافسة، و المنافسة أساسها الاستثمار بالشيء و عدم السماح للطرف المنافس من الاستحواذ عليه.

المصدر (العيسوي، العارضي، العبادي 2011 ص 31)

يرى (Hill & Jones 2001) أن الاستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة لها تأثير رئيس على أدائها، و هي التي تحدد لماذا تنجح إحدى المنظمات في عملها بينما تفشل منظمة أخرى على الرغم من وجود الإمكانيات المادية و المالية و البشرية في كلا المنظمين.

كما و يرى (السيد 2000) أن المدير العام (الاستراتيجي) هو من يقابل القائد العام المسؤول عن وضع الاستراتيجية في العلوم العسكرية. و بالتالي فالمدير الناجح هو المسؤول عن إحداث التكامل بين جميع نشاطات و موارد المنظمة، و بالتالي يحدد (السيد) أن لفظ المدير القائد يرتبط بالاستراتيجية لأنه المسؤول عن النشاطات الكلية أي الأداء العام للمنظمة.

و بالنظر إلى الرأي السابق يمكن لنا أن نفسر أن المدير المسؤول عن نشاط وظيفة واحدة في المنظمة ينظر لموقف المنظمة من وجهة نظر ضيقة و يفسر المشكلات من وجهة نظر وظيفية، بينما المدير العام له وجهة نظر تتصف بالشمولية لجميع مفاصل المنظمة.

و يرى (Ansoff & Medonnel 1990) أن السبب الرئيسي للاهتمام بمفهوم الاستراتيجية في إطار حقل العلوم الإدارية سببه انتقال منظمات الأعمال من بيئة مستقرة نسبياً إلى بيئة متغيرة بشكل مستمر و تتسم بندرة الموارد، مما استدعى ضرورة استعمال الاستراتيجية للتعامل مع هذه البيئة للبقاء و المنافسة.

فقد حدد (Johnson & Scholes 1997) أن الاستراتيجية هي اتجاه و منظور المنظمة في الأمد الطويل، و تمثل الملائمة و الانسجام بين موارد المنظمة و بيئتها المتغيرة، و بالأخص الأسواق و الزبائن فيها و

كذلك توقعات جميع اصحاب المصالح.

كما و حدد(Andrews,1991) الاستراتيجية بأنها مقارنة بين ما تستطيع الشركة عمله، أي تحديد عناصر القوة و الضعف داخل المنظمة، و ماذا يجب أن تفعله لاغتنام الفرص و تحجيم التهديدات البيئية.

كما و لخص (Mintzberg,1998)معاني الاستراتيجية و مضامينها في خمسة بنود رئيسية (five Ps):

1-خطة (Plan): موضوعة تحدد سبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع حالة معينة و تكون مصممة لإنجاز الأهداف.

2-مناورة (Ploy): القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم.

3-نمط (Pattern): تتاغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود و حتى غير المقصود للوصول إلى المركز.

4-وضع (Position): أي الوضع المستقر في البيئة، و يتصف هذا الوضع بالديناميكية و الفاعلية.

5-منظور (Perspective): يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

أما (Lynch,2000) فيرى الاستراتيجية بأنها الأهداف الرئيسية، الأغراض أو السياسات الأساسية أو الخطط الخاصة للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، و بالتالي رسم الطريق الخاص بتحديد نوع المنظمة و الأعمال التي تكون فاعلة فيها.

و من خلال التعاريف و الآراء السابقة يمكن لنا أن نؤكد أن السبب في عدم وجود تعريف جامع ومحدد للاستراتيجية ناتج عن تركيز بعض الباحثين على الغرض من وجود المنظمة كمفهوم للاستراتيجية، بينما يؤكد آخرون على دور الاستراتيجية كحلقة وصل بين الأغراض و النشاطات في المنظمة.

المصدر(العيساوي،العارضي،العبادي 2011 ص 40).

و مما سبق يميل الباحث إلى اعتبار الاستراتيجية بأنها:

خطة خلاقة و جامعة، موجّهة لمجموع الخطط و البرامج و السياسات في المنظمة، تضعها الإدارة العليا بعد دراسة معمقة للبيئتين الداخلية و الخارجية، بهدف الانتقال بالمنظمة من واقعها الحالي إلى وضع تتحقق فيه الرسالة و الرؤية و الأهداف.

2-2-1-2 أبعاد الاستراتيجية:

يحدد الباحثون عدداً من الأبعاد للاستراتيجية بصورة شاملة، حيث حدد(Feurer& Chaharbaghti,1995) أبعاد الاستراتيجية بما يلي:

- 1-المجال (scope): النشاط و الموارد و التكنولوجيا و الأسواق.
- 2-العمليات (process): تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل، إنشاء الهيكل و الإجراءات و ديناميكية العمل.
- 3-الطرق (methods): الأساليب و الوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي و الاستقرائي، و الريادية، و التفكير المنهجي.
- 4-الملكية (ownership): أي الجهة المسؤولة عن وضع الاستراتيجية، وقد تكون الإدارة العليا أو جهات بحثية أو علمية متخصصة أو قد يكون العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية.
- 5-الإطار الزمني (Time frame): و هو يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية و المدد الزمنية لمراحلها.
- 6-الفلسفة (Philosophy): أي هل توجد خطة ذات مضمون شمولي، و هل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد.
- 7-المحتوى (content): محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنويع أو تركيز على نشاطات معينة، كما و يحدد النمو بطرائق متعددة أو مختارة.
- 8- التنفيذ (Implementation): هل تنفذ الاستراتيجية و خياراتها من خلال الاستحواذ أم التطوير الذاتي أم غير ذلك.

و من جهة ثانية حدد (porter,1996) أبعاد الاستراتيجية بالنقاط التالية:

- 1- اختيار مجموعة من النشاطات تختلف عن نشاطات المنافسين.
- 2- تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
- 3- الوضع الاستراتيجي المتميز أو الفريد (unique)
- 4- المفاضلة بين بدائل و طرائق و أسس المنافسة.
- 5- الموائمة بين النشاطات، حيث يضمن التنسيق بقاء الميزة التنافسية و ديمومتها.
- 6- أهمية الفاعلية التشغيلية و التي تمثل جوهر التحدي للمنظمة أمام منافسيها.

2-2-1-3 أهمية الاستراتيجية:

إن ما يجمع عليه جمهور كبير من الباحثين هو أهمية وجود استراتيجية للمنظمة، و في هذا الإطار فقد حدد (لونش) أهمية الاستراتيجية للمنظمة في النقاط التالية:

- 1-استراتيجية المنظمة تغطي جميع نواحي و الأعمال في المنظمة مما يمكنها من إعطاء صيغ تطبيقية أفضل نابعة من استعمالها لكل جزء من أجزاء ذلك المزيج من أعمال المنظمة .
 - 2-استراتيجية المنظمة من خلال إنجاز الأهداف الأساسية و خلق قيمة مضافة، و من خلال ارتباطها بجميع الأنشطة و الأعمال في المنظمة فهي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهداف أعلى و أسمى.
 - 3-استراتيجية المنظمة لها اتصال مباشر بمجمل التغيرات في بيئة المنظمة.
 - 4-استراتيجية المنظمة هي الأساس الجوهري لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة.
 - 5-استراتيجية المنظمة تعمل على تطوير القيمة المضافة بشكل يفوق ما تحققه الأنشطة المختلفة في المنظمة بشكل مستقل.
- المصدر (Lynch,2000)
- كما و أكد (النداوي،2009) هذه الأهمية القصوى لوجود الاستراتيجية للمنظمة و حدها في النقاط التالية:
- 1-تضمن الاستراتيجية للمنظمة الاستخدام السليم و الفاعل للموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة و بشكل خاص الموارد البشرية.
 - 2-الاستراتيجية تضمن للمنظمة تحقيق التناغم و التنسيق و التكامل بين النشاطات و الفعاليات المختلفة التي تؤدي فيها.
 - 3-الاستراتيجية تضمن للمنظمة تحسين أداء الأعمال و ارتفاع نسبة الأداء الداخلي.
 - 4-الاستراتيجية تضمن للمنظمة توفير الإطار الذي من خلاله يمكن للمنظمة الحصول على ما تحتاجه سواء أكان معلومات أو بيانات أو موارد و مواد مختلفة.
 - 5-الاستراتيجية تضمن للمنظمة القدرة و القابلية للتعامل مع حالات عدم التأكد.
 - 6-الاستراتيجية تضمن للمنظمة القدرة على الاستفادة من الفرص المختلفة الموجودة في البيئة.
- و قد كانت إحدى أهم نتائج إدخال مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم الإدارية نشوء الإدارة الاستراتيجية و التي عرفها (عواد، الصرن، صقور 2016 ص22) بأنها (تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة و رسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها)
- و ختاماً يمكن أن نذكر بعض الرواد الذين كان لهم الفضل الأكبر في نقل مفهوم الاستراتيجية من الحقل العسكري و السياسي إلى الحقل الإداري، حيث يعود الفضل بداية إلى تطوير هذا المفهوم و

تطبيقاته في الحقل الإداري إلى موظف كبير في شركة التلفون و التلغراف الأمريكية و يدعى (تشستر بارنارد) و الذي تمحورت أبحاثه حول رسالة المنظمة و أهمية معرفة المدراء لسبب وجود منظماتهم كمقدمة للتعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخلياً و خارجياً، كما و يعود الفضل إلى الأستاذ الجامعي (ألفرد تشاندلر) و الذي تركزت أبحاثه على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمنظمة و انعكاس ذلك على موقفها التنافسي، كما لا نغفل دور بعض الجامعات الرائدة كجامعة (هارفارد) و التي قدمت النموذج الأول للإدارة الاستراتيجية و الذي ركز على أهمية الربط بين بعدين هما التخطيط و التنفيذ، ثم جاء نموذج (مايكل بورتر) و الذي أضاف إلى نموذج هارفرد أهمية بيئة التنافس، فدعي نموذجه بنموذج استراتيجية التنافس، تلى ذلك العديد من المساهمات و النماذج الهامة كنموذج اصحاب المصالح و نموذج عملية التخطيط و نموذج الأبعاد السبعة و غيرها من النماذج التي مازالت تظهر و تأخذ مداها بشكل متسارع.

مما سبق يتبين لنا أن جهود الإصلاح الإداري لا يمكن أن تأخذ مداها المنشود، و لا أن تحقق الغايات المرجوة منها، إن لم يتم تأطيرها في شكل استراتيجية جامعة و شاملة، و اتباع الأساليب العلمية الحديثة في التحضير لهذه الاستراتيجية، و اعتمادها، و وضعها موضع التنفيذ، مع تحديد الجهات المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجية، و تحديد المعايير الدقيقة و الجداول الزمنية و التي يمكن من خلالها إصدار الحكم على مدى نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة المعنية.

2-2-1-4 استراتيجية الإصلاح الإداري:

بعد تحديد مفهوم الاستراتيجية في مجال علم الإدارة و تحديد عدد من المكونات و المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا المفهوم، يصبح لازماً توضيح مفهوم استراتيجية الإصلاح الإداري و كيفية صياغتها و تطبيقها في المنظمات.

يمكن أن نحدد استراتيجية الإصلاح الإداري، بأنها: الخطة التي تضعها الإدارة العليا، لتترجم توجهها في الإصلاح إلى برنامج عملي، يضمن لها تحقيق أهدافها في الإصلاح، من خلال صياغة الخطط العلمية العامة و التفصيلية، و البرامج، و السياسات، و الوسائل لتطبيق هذه الخطط و إخراجها إلى حيز الوجود، مع تأمين الوسائل الرقابية الفعالة، و التغذية العكسية المناسبة و المستمرة، و المرونة الضرورية لمواجهة التغيرات المستقبلية في البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة، لا سيما أن

استراتيجيات الإصلاح الإداري توضع لفترات زمنية متوسطة أو طويلة.

يمكن أن نذكر عدداً من الخطوات الضرورية لصياغة و إنجاز استراتيجية للإصلاح الإداري في أي منظمة حيث يحدد (wheelen&Hunger1998) هذه الخطوات كما يلي:

1-تقييم نتائج الأداء ، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات المتعلقة بالإصلاح الإداري و المعتمدة حالياً في المنظمة.

2-مراجعة أداء مجلس الإدارة و الإدارة العليا فيما يتعلق ببرامج الإصلاح الإداري.

3-استكشاف و تقييم البيئة الخارجية لتحديد العوامل الاستراتيجية (فرص و تهديدات).

4-استكشاف و تقييم البيئة الداخلية لتحديد العوامل الاستراتيجية الخاصة بجوانب القوة و الضعف.

5-تحليل العوامل الاستراتيجية السابقة بهدف تحديد استراتيجيات الإصلاح المتاحة.

6-صياغة و تقييم و اختيار استراتيجية بديلة للإصلاح الإداري.

7-تنفيذ استراتيجية الإصلاح الإداري المختارة عن طريق إعداد البرامج و الموازنات و الاجراءات.

8-تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري المنفذة عن طريق نظم المعلومات المرتدة و الرقابة.

2-2-1-5 مكونات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية:

تختلف مكونات استراتيجية الإصلاح الإداري بحسب اختلاف مجال عمل، و حجم، و ظروف البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و إذا نظرنا إلى مكونات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية فنلاحظ أن مكونات هذه الاستراتيجية يمكن استنباطها من طبيعة الأنشطة التي تمارسها المصارف، حيث تتضمن الاستراتيجية الكلية للمصارف عدداً من الاستراتيجيات الفرعية و التي يمكن أن نطلق عليها استراتيجيات التشغيل و من هذه الاستراتيجيات (استراتيجية إدارة السيولة، استراتيجية تعظيم الربحية، استراتيجية رأس المال الملائم، استراتيجية تنمية الودائع، استراتيجية تنمية الائتمان، استراتيجية تنمية الاستثمارات و غيرها من الاستراتيجيات الفرعية)

و من الطبيعي أن تساهم استراتيجية الإصلاح الإداري في تحقيق أهداف استراتيجيات التشغيل في المصرف، و لبناء استراتيجية ناجحة للإصلاح الإداري لا بد من الإحاطة بباقي الاستراتيجيات للعمل على دمجها و تكاملها مع الاستراتيجية الشاملة للإصلاح الإداري و يمكن أن نوضح هذه الاستراتيجيات كما يلي:

أ-استراتيجية إدارة السيولة: تعني سيولة المصرف قدرته على مقابلة التزاماته و المتمثلة بشكل أساسي

في طلبات المودعين للسحب من الودائع، مضافاً إليها قدرته على تلبية طلبات الائتمان، مع تجنبه الخسائر التي قد يتعرض لها نتيجة اضطراره إلى تصفية أموال غير سائلة لديه.

حيث تقسم الأموال لدى المصرف حسب درجة سيولتها إلى أموال سائلة، و أموال شبه سائلة، و موجودات ثابتة، و استثمارات طويلة الأمد، و عند الحديث عن سيولة المصرف نتحدث عن النوعين الأولين: السيولة الحاضرة، و هي النقدية الموجودة في خزائن المصرف، بالإضافة إلى العملات الأجنبية و المعادن الثمينة، بالإضافة إلى الأرصدة الموجودة للمصرف لدى المصرف المركزي و لدى المصارف الأخرى، و النوع الثاني السيولة شبه النقدية، و تشمل أذونات الخزينة، و الكمبيالات المخصصة، و الأوراق المالية من أسهم و سندات، و الشيكات تحت التحصيل، و السيولة شبه النقدية تتمثل بقصر أجل استحقاقها و امكانية التصرف السريع بها بالبيع أو الرهن.

تتلخص استراتيجية إدارة السيولة بضرورة الموائمة بين متطلبات السيولة و التي تعني ضمان استمرارية المصرف و تجنبه أخطار السحب المفاجئ، و بين متطلبات الربحية، حيث أن المصرف لا يحصل على أي عوائد على السيولة النقدية و عوائد قليلة على السيولة شبه النقدية.

و لدمج استراتيجية السيولة ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري الشاملة للمصرف يجب أن تتضمن الأخيرة تحديداً لآليات وضع معايير السيولة المثلى للمصرف، و تحديد إجراءات المراجعة الضرورية لهذه النسبة، و التأكد من سلامتها، و توافقها مع النسب القانونية.

ب- استراتيجية تعظيم الربحية: إن أحد الأهداف الأساسية التي تسعى أي منظمة ذات طابع اقتصادي لتحقيقها هو زيادة نسبة الأرباح التي تحصل عليها، و يعد هذا الهدف أساسياً بالنسبة للمصارف و بحسب (اللويزي/زويلف/الطراونة 1997 ص117) ذلك للأسباب التالية:

1- إن الأرباح ضرورية لمقابلة الأخطار الائتمانية التي يتعرض لها المصرف و المتمثلة بعدم رد

العملاء للقروض التي منحت لهم إما لأسباب خاصة بهم وإما بسبب حدوث حوادث طارئة.

2- إن الأرباح ضرورية لمقابلة الأخطار المتعلقة بتدهور قيمة استثمارات المصرف أو محفظة

الأوراق المالية، و التي قد يكون سببها أحداث طارئة كالأزمات المالية أو الاقتصادية أو الحروب

و الكوارث الطبيعية.

3- إن الأرباح ضرورية في تكوين الاحتياطات و التي تعتبر مصدراً من مصادر التمويل الذاتي، و

تؤمن حماية إضافية للمستثمرين في المصرف.

4- تساهم نسب الأرباح الجيدة في جذب المستثمرين للاكتتاب في أسهم المصرف عند وجود خطط لزيادة رأس مال المصرف.

5- و أخيراً فإن الأرباح الجيدة دليل على نجاح الإدارة و فاعليتها مما يزيد ثقة المساهمين و أصحاب الودائع بالمصرف و إدارته.

و بالتالي إن الحفاظ على ربحية عالية للمصرف و تعظيمها يعد وسيلة أساسية لتنمية رأس مال المصرف و حمايته من الأخطار و تأمين استمراريته في عمله.

إن من النقاط الأساسية التي تتضمنها أي استراتيجية لتعظيم ربحية المصرف:

ضغط النفقات و العمل على مراجعتها بشكل دوري بهدف ترشيدها و تقليصها بشكل لا يؤثر على النشاطات الأساسية للمصرف، ومن جهة ثانية العمل على زيادة الخدمات المقدمة او تقديم الخدمات في مناطق جديدة و هذا قد يتطلب افتتاح فروع جديدة و زيادة عدد العاملين أو إجراء المزيد من دورات التدريب و التأهيل مما يؤدي إلى زيادة النفقات و هذا يقودنا إلى التأكيد على أن تتضمن أي استراتيجية للإصلاح الإداري في المصارف معايير واضحة يمكن اعتمادها لتقرير التوازن بين زيادة الربحية الناتجة عن زيادة الفروع و الخدمات و بين المكاسب الناتجة عن سياسة ضغط النفقات.

و هنا يجب أن نلاحظ استراتيجية الإصلاح الإداري الحالة الاقتصادية العامة حيث تلعب الدورات الاقتصادية من كساد و ازدهار تأثيراً كبيراً على أي منحى يمكن أن تأخذه استراتيجية تعظيم الربحية ففي فترات الكساد يتم التركيز على سياسة ضغط النفقات و في فترات الازدهار يتم التركيز على سياسة زيادة الخدمات و الفروع.

ج- استراتيجية رأس المال الملائم (أمان رأس المال): تختلف وظيفة رأس المال في المصارف عن وظيفته في باقي المؤسسات الاقتصادية حيث في باقي المنظمات تكون الوظيفة الأولى لرأس المال هي شراء الأصول المختلفة للمنظمة و تمويل العمليات و الأنشطة أما في المصارف و بحسب (اللويزي/زويلف/الطراونة 1997 ص 123) فالوظيفة الأولى لرأس المال أن يكون بمثابة تأمين لامتناس أي خسائر تحدث و تصبح الوظيفة الثانية لرأس المال في المصارف شراء الأصول اللازمة لعمل المصرف من مباني و معدات و غيره.

و على الرغم من أن المصرف يعتمد على الودائع بشكل أساسي لتمويل عمليات الائتمان التي يقدمها فإنه بحاجة إلى رأس مال ملائم للبدء و الانطلاق في نشاطه الإقراضى و الاستثمارى في بداية نشاطه

كما يقوم بتمويل شراء المباني و المعدات الرأسمالية كذلك من رأس المال.
و بالتالي فإن رأس المال في المصرف و بحسب (الهواري 1998) يجب أن يكون كافيا لتحقيق عدد من المتطلبات:

- 1- تأمين الحماية للمصرف من الخسائر التي قد تنتج من عمليات التسليف.
 - 2- تأمين الحماية للمصرف من الخسائر التي قد تنتج من عمليات الاستثمار.
 - 3- توفير الطمأنينة و الأمان للمودعين.
 - 4- توفير القدرة للمصرف للتوسع في عمليات الاقتراض.
 - 5- توفير القدرة للمصرف للتوسع في عمليات الاستثمار.
- و من الطرائق الأساسية التي تعتمدھا المصارف لزيادة رأسمالها شأنها شأن أغلب المنظمات الاقتصادية (الاحتياطات الم جمعة و الأرباح المحتجزة-إصدار أسهم جديدة)، عند وضع استراتيجية رأس المال الملائم للمصرف يجب الموازنة بين امكانية زيادة رأس المال من خلال إصدار أسهم جديدة وما يرتبه ذلك من حقوق جديدة للمالكين و بين إمكانية الاستفادة من الرافعة المالية (سياسة الاقتراض طويل الأمد).

كما و يجب الموازنة بين الاحتفاظ باحتياطات مبالغ بها و عدم توزيع أرباح كبيرة على المساهمين لدعم رأس المال و بين توزيع أرباح مرتفعة على المساهمين بما يرفع القيم السوقية لأسهم المصرف و يزيد من جاذبيتها للمستثمرين.

و بالتالي يجب على استراتيجية الإصلاح الإداري للمصرف أن تلاحظ وجود معايير تحدد ملائمة رأس مال المصرف لواقعه و نشاطاته و خطط تطويره.

د-استراتيجية تنمية الودائع: يؤكد (الهواري 1998) إن الودائع في المصارف التجارية هي قوام حياتها الرئيسية و تشكل المصدر الرئيسي للأموال لديها.

و بحسب (سلطان 2005 ص 282) تصنف الودائع المصرفية بعدة أشكال، فقد تصنف وفقاً لمواعيد استحقاقها إلى ودائع جارية (تحت الطلب)، ودايع خاضعة لإشعار، ودايع لأجل، شهادات إيداع، ودايع البنوك، ودايع التوفير، ودايع مجمدة.

و قد تصنف حسب النشاط الاقتصادي للمودعين: ودايع المنشآت التجارية، ودايع المنشآت الصناعية، ودايع المنشآت الزراعية و المزارعين، ودايع المنشآت الخدمية، ودايع أصحاب المهن الحرة و العاملين.

قد تعتمد المصارف على استراتيجية مباشرة لتنمية الودائع من خلال دفع فوائد مجزية للمودعين على أن تكون المزايا التي تجنيها المصارف من إقراض و استثمار هذه الايداعات أكبر من الفوائد التي تدفعها مقابلها، وهذه الطريقة قد تصطدم بمعوقات قانونية من خلال شروط حماية الودائع و شروط السيولة أو تنظيمات المنافسة بين المصارف و التي تحدد الحدود العليا والدنيا و التي يمكن للمصارف المناورة ضمنها.

و بحسب (اللويز/زويلف/الطراونة1997 ص138) تستطيع تنمية الودائع عن طريق فوائد و مزايا غير مباشرة و من هذه الخدمات و المزايا التي قد تقدمها المصارف لجذب ايداعات العملاء: خدمة تحصيل الشيكات، التحويل البريدي و الإلكتروني للأموال، الآلات المصرفية الأوتوماتيكية، تخفيض أجور الخدمات المصرفية للمودعين عن غيرهم من العملاء ، راحة العملاء سواء من حيث تنظيم الفروع و توزيعها، تقديم الهدايا، تقديم الخدمات الدعائية و الإعلامية و غيره من الوسائل .

و عند إعداد استراتيجية الإصلاح الإداري للمصرف لا بد من تحديد الاستراتيجية التي سوف ينتهجها المصرف لجذب إيداعات العملاء و ضمان استمراريتها و نموها.

هـ- استراتيجية تنمية الائتمان: الائتمان يعني تقديم القروض بمختلف أنواعها، و عملية الإقراض هي الخدمة الأساسية التي تقدمها المصارف و هي المصدر الأول لأرباح المصارف.

يتطلب الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية وجود سياسة مكتوبة و واضحة لتكون الإطار الذي يتضمن كافة المعايير و الشروط النازمة لمنح الائتمان و يقدم (سلطان 2005 ص 387) التحديد التالي لمكونات هذه السياسة: الالتزام بالقيود القانونية: من حيث الحد الأقصى للقروض و التي يتيحها القانون، و أسعار الفوائد و العمولات و الضمانات و نوعية النشاطات الجائز تمويلها، تقرير حدود و مجال التفويض: أي تحديد مستوى اتخاذ القرار و مجال و حدود الاختصاص و التفويض، تحديد أنواع القروض التي يمنحها المصرف مما يؤدي إلى الاقتصاد في خطوات منح الائتمان من خلال قطع الطريق على القروض التي لا يمنحها المصرف أصلاً، محل إقامة المقترض: تحدد امكانية منح القروض للأشخاص أو الجهات بحسب مكان سكنهم أو مكان ممارسة نشاطاتهم، الحجم الكلي المصرح به للائتمان أي في حدود نسبة معينة من الودائع، هيكلية القروض أي تحديد الأهمية النسبية لكل نوع من القروض، شروط الائتمان: أي شروط قبول الطلبات و التحري و الاستقصاء و أقصى فترة لمنح القروض و ضرورة وجود عقد اتفاق يرتب ترتيبات استرداد القرض و أنواع الضمانات المطلوبة، المنطقة

التي يعمل فيها المصرف، إجراءات و خطوات الحصول على القرض: أي إجراءات اتمام القرض، توثيق القروض: أي النماذج و السجلات المطلوبة مثل طلب القرض و ميزانية العملاء و تقارير المراجع الخارجي و نماذج متابعة القروض.

و حيث أن القروض يمكن تصنيفها حسب عدد من العوامل: على أساس الضمان، أو على أساس الاستحقاق، أو على أساس طريقة السداد، كما أن هناك بطاقات الائتمان الإلكترونية و أنشطة خصم الكمبيالات و قروض المستهلكين و غير ذلك من أنواع القروض، كما و من النواحي المهمة في سياسة الإقراض تحديد طرائق معالجة القروض المتعثرة، و مما سبق يتحتم عند وضع خطط الإصلاح الإداري في المصارف إعادة بناء استراتيجية تنمية الائتمان بما يضمن للمصرف عدد من العوامل أهمها الأمان و السيولة و الربحية.

م-استراتيجية تنمية الاستثمارات: يختلف الاستثمار في المصارف عن المفهوم العام لعملية الاستثمار و النظرة التقليدية للاستثمار المصرفي هي استخدام الأموال الفائضة بعد توفير متطلبات السيولة و بعد منح القروض المطلوبة، و تخصص هذه الأموال لشراء أسهم و سندات خاصة أو عامة لأجل مختلفة بهدف توفير العائد، و يستثنى من مفهوم الاستثمار اذونات الخزنة و الأوراق الحكومية التي تكون الاحتياطي الوقائي للسيولة.

المصدر (اللوذي/زويلف/الطراونة 1997 ص 173)

و عند الاستثمار في الأوراق المالية يجب التنبيه لمخاطر هذا النوع من الاستثمار و تشمل هذه المخاطر بحسب (هوارى) المخاطر التالية:

1-مخاطر سعر الفائدة: و تتعلق هذه المخاطر بالسندات حيث قد تصدر سندات من مؤسسات أخرى ذات سمعة جيدة و بفائدة أعلى مما سيحتم تخفيض القيمة السوقية للسندات السابقة ذات الفائدة الأقل.

2-مخاطر السوق: و تنشأ هذه المخاطر نتيجة تغيير أسعار السوق على الرغم من ثبات القدرة الإيرادية للأوراق المالية و ذلك على الأغلب بسبب تأرجح المستثمرين بين أنواع الاستثمارات المختلفة لأسباب ظاهرية أو حقيقية أو تصورية، و قد يتأرجح المستثمرون بين الشراء و بين عدم الشراء نتيجة ندرة الأموال للاستثمار.

3-مخاطر التضخم: و ينشأ هذا النوع من المخاطر عند الاستثمار في السندات و هي التي تسترد بقيمتها الأصلية و رغم أن استرداد الأموال مضمون لكن ستقل القيمة الشرائية للنقد عند الاسترداد و هنا يعتبر الاستثمار في الأسهم أو في العقارات من الحلول التي تخفض هذه المخاطر.

4-مخاطر الرافعة المالية: إن زيادة استخدام الرافعة المالية أي استخدام أموال مقترضة في عمليات المصرف الاستثمارية يؤدي إلى ازدياد المصروفات الثابتة و بالتالي في حال حدوث تذبذبات في الأرباح سينعكس ذلك بشكل كبير على توزيعات الأرباح على الأسهم مما يقلل من قيمتها.

5-مخاطر الإدارة: تنشأ هذه المخاطر عن عدم كفاءة الإدارة أو التدني الأخلاقي للفريق الإداري و هذا الوضع ينعكس على أسعار الأوراق المالية الصادرة عن المؤسسات ذات الإدارة السيئة.

6-مخاطر نوع النشاط الاقتصادي الذي يستثمر به المصرف: أي هنا المخاطر غير مرتبطة بالوضع الاقتصادي ككل بل مرتبطة بنشاط اقتصادي معين، و قد يكون السبب المنافسون أو تغير أذواق المستهلكين أو نقص في الموارد المستخدمة أو ارتفاع أسعار المواد الأولية أو التقادم السريع للتكنولوجيا و المنتجات و غير ذلك من الأسباب.

7-مخاطر قانونية و سياسية: تنتج هذه المخاطر بسبب تدخل الدولة بسن قوانين معينة قد تكون على شكل التدخل في سعر المواد الأولية أو تقييد أو تسهيل حركة الاستيراد أو التصدير أو تعديل الحد الأدنى من الأجور أو حتى المصادرة و قد يكون هذا التدخل جزء من إصلاح اجتماعي أو قانوني أو حتى سياسي.

المصدر(الهواري1998)

و لكي يتم بناء استراتيجية فعالة للإصلاح الإداري في أي مصرف يجب الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي قد تتعرض لها سياسة الاستثمار للمصرف، و يجب أن يتسم الاستثمار بالميزات الضرورية لكي يكون ناجحاً و يذكر (عوض 2008) عدداً من المميزات التي تضمن ذلك و هي:

1-المحافظة على المبلغ الأصلي للاستثمار.

2-القدرة على توليد سيولة ملائمة عند الحاجة لها.

3-تحقيق دخل مناسب و بشكل منتظم.

4-تحقيق مكاسب رأسمالية نتيجة لارتفاع قيمة الاستثمار.

5-الميزة القانونية أي أن يكون الاستثمار مسموحاً به قانونياً.

و من المبادئ المتعارف عليها في الاستثمار اتباع سياسة التنوع لتجنب مخاطر الاستثمارات في مجال واحد، و التأكد من أجال الاستثمار للتأكد من عدم الوقوع في مشكلات السيولة، و مراعاة جودة الأدوات الاستثمارية و اخضاعها إلى تقييم موضوعي.

و من هنا تبرز أهمية وضع معايير موضوعية لاستراتيجية الاستثمار و اعتبار هذه المعايير جزءاً من

المعايير التي تتبناها استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف.

2-2-1-6 الاستراتيجيات الكلية الممكن اتباعها على صعيد المنظمة كجزء من خطة

الإصلاح الإداري:

إن المؤسسات المصرفية بوصفها منظمات أعمال قائمة على تحقيق الربحية و بوصفها تعمل في بيئة من المنافسة فيمكن لها أن تختار إحدى الاستراتيجيات العديدة و التي تعد مدخلا عاماً لتوجيه تصرفات المنظمة و تحقيقها الأهداف التي أنشأت من أجلها و تفوقها على منافسيها.

و في هذا السياق يقترح (مرسي 2006) عدداً من البدائل الاستراتيجية و التي يمكن للمنظمة اتباعها و تعد هذه البدائل الاستراتيجية أساساً يمكن للمنظمة اعتماد إحداها لبناء استراتيجية الإصلاح الإداري:

- 1- استراتيجية النمو المتمركز (Concentrated Growth)
- 2- استراتيجية تنمية السوق (Market Development)
- 3- استراتيجية تنمية المنتج (Product Development)
- 4- استراتيجية الابتكار (Invention)
- 5- استراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal Integration)
- 6- استراتيجية التكامل الرأسي (Vertical Integration)
- 7- استراتيجية المشروعات المشتركة (Joint Ventures)
- 8- استراتيجية التنويع المترابط (Concentric Diversification)
- 9- استراتيجية التنويع غير المترابط (Conglomerate Diversification)
- 10- استراتيجية تقليص النشاط (Retrenchment)
- 11- استراتيجية البيع الجزئي (Divestiture)

و يمكن أن نحدد أبرز جوانب هذه الاستراتيجيات بما يلي:

ففي استراتيجية النمو المركز تحاول المنظمة التركيز على تقديم منتج وحيد، أو خدمة وحيدة، و من الأمثلة لمنظمات تتبع هذه الاستراتيجية، شركة ويسترن يونيون، و التي تتخصص في تقديم خدمة الحوالات المالية دون الدخول في أي مجالات مالية أو مصرفية أخرى.

و في استراتيجية تنمية السوق، يتم التركيز على إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة، من خلال التوسع الجغرافي، أو من خلال عمليات الفروع، و يعد منح امتياز نقاط البيع و التوزيع مدخلا شائعاً في

هذه الاستراتيجية، و تنتهج هكذا استراتيجية العديد من المنظمات، كشركات إنتاج ماركات الملابس، أو المصارف، و شركات الصرافة.

في استراتيجية تنمية المنتج، تهدف المنظمة إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة و لكنها مترابطة، و التوجه بهذه المنتجات إلى الأسواق الحالية، و كمثال ذلك: أن يقدم المصرف لأصحاب الحسابات لديه خدمة بطاقة الائتمان أو يقدم مجموعة إضافية من التسهيلات الائتمانية الاستهلاكية أو الاستثمارية لعملائه الحاليين.

تعتمد استراتيجية الابتكار على تقديم منتجات أو خدمات جديدة و متفوقة على المنتجات الحالية و التي يمكن أن يقدمها المنافسون، و من أمثلة ذلك تقديم المصارف لخدمة ATM و التي اتاحت جملة من الخدمات المصرفية على مدار الساعة و في كل أيام الأسبوع لم تكن متاحة سابقاً، و كذلك تقديم خدمة الصيرفة الإلكترونية عبر الإنترنت، حيث يمكن للعميل إجراء أغلب العمليات المصرفية عبر شبكة الإنترنت و دون الحاجة للذهاب إلى المصرف.

في استراتيجية التكامل الأفقي تهدف المنظمة لزيادة امكانات المنظمة في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات جديدة داخل المنظمة أو الاستحواذ أو الاندماج مع شركات مماثلة بهدف الحد من ظروف المنافسة، و تنتشر هذه الظاهرة بشكل كثيف على صعيد الشركات العالمية العاملة في مجال النفط و الطاقة (رويال دوتش و شل) (بريتش بتروليوم و أموكو) (شيفرون و تكساكو) و شركات إنتاج السيارات (فولكس فاغن و سكودا) (رينو و داسيا) كما أن المصارف العالمية تعد في طليعة المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية.

و في استراتيجية التكامل الرأسي فيمكن إنشاء وحدات جديدة لتزويد المنظمة بمدخلاتها، و يسمى ذلك تكامل رأسي خلفي، أو إنشاء وحدات للتوزيع و التسويق، لتقريب المنظمة من مستهلكيها النهائيين، و يسمى ذلك تكامل رأسي أمامي، و من أمثلة التكامل الرأسي الخلفي قيام شركة كوداك بإنشاء وحدات لإنتاج جميع المكونات الأولية لمنتجاتها، و من أمثلة التكامل الرأسي الأمامي قيام شركة بيبسكو بالاستحواذ على شركات ببتراها و كينتاكي مما قدم لها عدداً هائلاً من منافذ التجزئة لتوزيع مشروباتها الغازية.

في استراتيجية المشروعات المشتركة تسعى المنظمات المتعاونة إلى تكوين كيان جديد بهدف تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة، كما فعلت شركتي آبل و أي بي أم في

اندماجهما في شراكة استراتيجية و تقديم منتجات جديدة.

و بالنسبة لاستراتيجية التتويج المترابط فتهدف إلى دخول المنظمة في أنشطة جديدة مترابطة و متوافقة مع مجال النشاط الرئيسي لها، بعكس استراتيجية التتويج غير المترابط و التي تهدف إلى الدخول في أنشطة أو مجالات عمل مختلفة تماماً عن مجال النشاط الرئيسي لها.

في استراتيجيات تقليص النشاط و البيع الجزئي تواجه المنظمة على الأغلب أوضاعاً صعبة، قد تكون بسبب الكساد أو انخفاض أرباحها بشكل كبير، مما يدفع المنظمة بالتخلي عن النشاطات الخاسرة، أو تقوم ببيع إحدى الشركات أو وحدات النشاط التابعة لها.

بينما يرى (كافي 2018 ص51) أن أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري هي:

1. استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية.
 2. استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة.
 3. استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح.
 4. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات.
- ويمكن أن نوضح بعض جوانب هذه الاستراتيجيات كما يلي: في استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية يتم تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل وفي الاختصاصات، وتجميع المتشابهة منها تحت مظلة واحدة مما يقلل من النفقات ويساعد على تحسين عملية التنسيق. و يكون الهدف من الإصلاح: تحقيق الكفاءة الإدارية، المدخل لتحقيق الإصلاح: تطبيق ومراعاة مبادئ الإدارة العلمية في التنظيم، النتائج الملموسة: هياكل تنظيمية جديدة، وقواعد وإجراءات عمل جديدة، أصحاب الدور الرئيسي في عملية الإصلاح: الخبراء والمستشارون الإداريون، المؤيدون لهذا النهج في الإصلاح: الحكومة والجمعيات الإدارية المتخصصة.

بينما في استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة الرقابة و التفتيش يتم تفعيل إجراءات ضبط النفقات و محاربة الهدر و استغلال المنصب الوظيفي وتدقيق إجراءات الصرف من خلال أجهزة رقابية متخصصة، وتنطلق هذه الاستراتيجية من موقع أقل ثقة بالجهاز الإداري من الاستراتيجية السابقة التي ترى أن المشكلة تكمن في الإجراءات والهياكل الإدارية، أكثر منها مشكلة في سلوك العاملين.

تؤكد استراتيجية الشفافية و الوضوح على أهمية التأكد من أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معارف وأخلاقيات السلوك العام، من خلال إتاحة المجال والفرص

للجمهور، ووسائل الإعلام، وجماعات المصالح، وإن من شأن ذلك أن يعزز الثقة بالجهاز الإداري. استراتيجية تحرير الإدارة من بعض المسؤوليات ترى أن المشكلة الأساسية في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات، وعدم الاهتمام بالمواطنين، وضعف الأداء، ومن هذا المنطلق وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين، وإتباع المركزية في الإدارة و يكون الهدف من الإصلاح هو تحسين مستوى الأداء من خلال إيجاد معايير واضحة للأداء و تحقيق منجزات ملموسة على أرض الواقع.

2-2-1-7 استراتيجيات المنافسة الممكن اتباعها ضمن خطة الإصلاح الإداري:

إن الاستراتيجيات السابقة هي استراتيجيات كلية يتم اعتماد إحداها من قمة الهرم الإداري في المنظمة بعد دراسة معمقة للبيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة، و تعد هذه الاستراتيجيات الكلية كأساس يمكن بناء خطط الإصلاح الإداري بالاعتماد عليها.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات الكلية التي تعتمد المنظمة هناك استراتيجيات خاصة بالوضع التنافسي للمنظمة و يقترح (مرسي 2006) عدداً من استراتيجيات المنافسة و التي يمكن للمنظمة اعتمادها:

1- استراتيجية ريادة التكلفة.

2- استراتيجية التمييز.

3- استراتيجية التركيز.

4- استراتيجية الاستحواذ.

5- استراتيجية التملك العدائي.

حيث في استراتيجية ريادة التكلفة تسعى المنظمة لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بتكلفة أقل من المنافسين، أما في استراتيجية التمييز فتسعى المنظمات إلى تمييز منتجاتها أو خدماتها بطريقة تجعلها جاذبة للمستهلك أكثر من المنتجات و الخدمات التي يقدمها المنافسون (لها ميزة نسبية لا تتوفر في سلع أو خدمات المنافسين)، أما في استراتيجية التركيز فتسعى المنظمة للتركيز على احتياجات نسبة محددة من السوق بدلاً من تغطية السوق ككل.

إن استراتيجيتي الاستحواذ و التملك العدائي يتم تطبيقهما في إطار سياسة الدمج أو المزج بين المنظمات المتنافسة و الفرق بين الاستراتيجيتين أنه في الاستحواذ تتم السيطرة برغبة مشتركة بين إدارتي المنظمين بينما في استراتيجية التملك العدائي تقوم المنظمة بالسيطرة على منظمة أخرى بعكس رغبة إدارة تلك

المنظمة.

من الأشكال التي تتم بها استراتيجية الاستحواذ الدمج، الاتحاد، الاندماج، التملك، الشراء، السيطرة. حيث الاتحاد (Consolidation) يتم من خلال حل أو إنهاء المنظمات القائمة و تكوين منظمة واحدة تضم جميع المكونات المتحدة من أصول و خصوم و وحدات أعمال، أما في طريقة الاندماج الطوعي (Merge) فتندمج منظمة او أكثر في منظمة أخرى قائمة، و تصبح المنظمة الناتجة مالكة لكل الأصول و الخصوم و وحدات الأعمال، و يكون لأصحاب حقوق الملكية (حملة الأسهم) في المنظمات المدمجة أسهم في المنظمة الجديدة، و في الأغلب تحمل المنظمة الجديدة اسماً مشتقاً من المنظمات المكونة لها، يتم شراء (Purchasing) منظمة لأخرى و استيعابها بالكامل من قبل المنظمة الحائزة و التي قد تعتبرها وحدة تشغيلية أو قطاع نشاط تابع لها، و يتم الشراء إما عن طريق شراء الأصول أو الأسهم، و أخيراً فتتم السيطرة (Control) من خلال تملك منظمة لجزء من رأسمال المنظمة الأخرى من خلال حصولها على نسبة معينة من أسهم تلك المنظمة مما يتيح لها حق السيطرة و المراقبة و التحكم فيها.

أما في الحالات التي تعارض فيها إدارة المنظمة المرغوب الاستحواذ عليها عملية الاستحواذ، و قد يكون ذلك لأسباب عديدة منها عدم الرغبة في فقدان الاستقلالية أو لأنها ترى أن الشروط مجحفة و غير ذلك من الأسباب، فهنا تتجه المنظمة الراغبة بالحيازة مباشرة إلى مالكي الأسهم من خلال الجمعية العمومية و تقدم لهم عرض شراء و في الأغلب يكون أعلى من سعر السوق.

من جهة ثانية يرى (العجامة 2013 ص 158) أنه من المفيد التنبيه لمراحل دورة حياة الخدمة لاختيار الاستراتيجية المناسبة و ذلك وفق التالي:

1- الاستراتيجية في مرحلة تقديم الخدمة.

2- الاستراتيجية في مرحلة النمو.

3- الاستراتيجية في مرحلة النضج.

4- الاستراتيجية في مرحلة الانحدار.

ففي مرحلة تقديم خدمة مصرفية جديدة يسعى المصرف إلى تقليل المخاطر و زيادة فرص النجاح و يمكن للمصرف اعتماد إحدى أربع استراتيجيات في هذه المرحلة حيث يحدد الباحث العجامة أربع خيارات استراتيجية ممكنة أمام المصارف في هذه المرحلة بالاعتماد على عنصري الترويج و السعر:

1-استراتيجية القشط السريع : يقوم المصرف بجهود ترويجية كبيرة و يقدم الخدمة بسعر مرتفع و تناسب هذه الاستراتيجية الأسواق الواسعة، و الزبون مهتم بالخدمة و ليس لديه علم مسبق بها، و هو على استعداد لدفع أسعار عالية و يكون من المتوقع ظهور منافسة قوية مستقبلاً مما يتطلب تثبيت الولاء العالي لعلامة المصرف.

2-استراتيجية القشط البطيء: يقدم المصرف الخدمة الجديدة بسعر مرتفع و جهود ترويجية منخفضة، و الهدف تحقيق أكبر نسبة من الأرباح مع ضبط التكاليف إلى أدنى حد، تناسب هذه الاستراتيجية الأسواق المحدودة و أغلب اجزاء السوق لها اهتمام بالخدمة و تلبي حاجة لدى المستهلك يسعى لإشباعها و المنافسة ليست وشيكة.

3-استراتيجية الاختراق السريع: تقدم الخدمة بسعر منخفض مع جهود ترويجية مكثفة، الهدف من هذه الاستراتيجية تحقيق أكبر نسبة سوقية ممكنة، و تناسب الأسواق الكبيرة، و حيث خصائص الخدمة ليس لها تأثير كبير في إثارة اهتمام الزبائن، مع وجود حساسية إزاء سعر الخدمة من قبل أغلبية الزبائن، كما أن المنافسة المحتملة ستكون قوية، فضلاً عن السعي لتحقيق ميزة الكلفة المتدنية نتيجة الاستفادة من اقتصاديات الكم.

4-استراتيجية الاختراق البطيء: تقدم الخدمة بسعر منخفض و ترويج منخفض، حيث تناسب الحالة التي يحقق المصرف فيها حصة سوقية واسعة و يستفيد المصرف من تدني تكاليف الخدمة بسبب تدني تكاليف الترويج، و تناسب هذه الاستراتيجية الحالة التي تكون فيها مرونة الطلب على الخدمة عالية إزاء السعر و مرونة الترويج متدنية و لا تولد ردود فعل عالية لدى الجمهور، مع وجود حساسية اتجاه السعر لأغلب أجزاء السوق، و سوق الخدمة واسع مع معرفة أغلب الجمهور بالخدمة.

يحدد (العجامة 2013 ص160) أنه في **مرحلة النمو** يبرز اتجاهان استراتيجيان لدى أغلب المصارف، الأول يعتمد التوسع و زيادة الدعم للخدمة من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية دون أن يكون للأرباح عامل الأولوية، حيث يؤجل حصاد الأرباح للمرحلة اللاحقة، أما الاتجاه الثاني فيعتمد حصاد أكبر قدر من الأرباح في هذه الفترة دون الاهتمام بالحصة السوقية و توسيعها، هذا الاتجاه يعرض المصرف إلى الاستعجال في دخول الخدمة في مرحلة الانحدار و يكون بذلك قد اختار استراتيجية الخروج المبكر من السوق.

في **مرحلة النضج** و التي تتسم بحالة صراع عالي بين المتنافسين في سوق الخدمة بعد أن استقرت

المراكز السوقية، حيث يكون هدف كل مصرف الحفاظ على الحصة السوقية و تعزيز المركز السوقي، و في الأغلب في هذه المرحلة تسعى المصارف الباقية لتحقيق ميزة تنافسية لاستثمار حصص المصارف المنسحبة من السوق، كما تحقق المصارف الكبيرة أرباح أعلى من المصارف الصغيرة نتيجة الاستفادة من ميزة اقتصاديات الحجم و منحى الخبرة الأكبر.

و في هذه المرحلة تختار المصارف إحدى الاستراتيجيات الثلاثة إما أن تستمر في السوق و تكافح من أجل الحصة السوقية التي حصلت عليها و الأرباح الناتجة عنها، أو تقوم بالتراجع و تصفية أعمال الخدمة و الخروج من الصناعة، أو تتبع استراتيجية حصاد الخدمة و تجريدها و استثمار عوائدها النقدية في خدمات أخرى.

في مرحلة انحدار الخدمة يكون أمام المصرف أربعة خيارات استراتيجية يمكن أن يلجأ إلى إحداها:

1- إسقاط الخدمة من حزمة الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- محاولة ضبط تكاليف التوزيع و الترويج.

3- اللجوء إلى تخفيض أسعار الخدمة إلى أدنى حد ممكن و قد يتم اللجوء إلى ما يسمى نقطة الغلق و هي التي تغطي فقط التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة، و خاصة في حال كون هذه الخدمة ضرورية نتيجة وجودها ضمن مجموعة خدمات مصرفية مكملة لبعضها البعض حيث يصعب على المصرف الاستغناء عن هذه الخدمة.

4- الاستغناء عن بعض التقسيمات السوقية و خاصة المكلفة منها، خاصة في حال الضرورة الاستمرار في تقديم الخدمة بسبب أهميتها لبعض زبائن اصناف اخرى من الخدمات.

2-2-1-8 متطلبات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية:

أولاً: إصلاح نظام الأجور و الرواتب:

تدل الأبحاث التي قام بها عدد من الباحثين على أن الكثير من العيوب التي تعاني منها المنظمات ناتجة عن خلل في نظام الرواتب و الأجور المعمول به، و يمكن تحديد عدد من العيوب و التي قد يعاني منها نظام الرواتب و الأجور في المنظمة: انخفاض المستوى العام للأجور إلى حد لا يؤمن الحد الأدنى للمعيشة، و لا يضمن الحد الأدنى لتجديد قوة عمل العامل، بحيث تكفي العامل نفسه و أسرته، ضيق قوس الأجور و الرواتب و ضالة الفروق بين الحد الأدنى و الجد الأعلى، مما يدل على ضالة الزيادات التي يتقاضاها أصحاب التأهيل العالي، بحيث يصبح عائد التأهيل لا يتناسب مع جهود

التحصيل العلمي و التطوير الذاتي و الإنفاق عليه، كما يعني ضالة الترفيع الذي يحصل عليه العاملون عبر تقدمهم في الخدمة، و ضالة الفروق بين ما يتقاضاه المجتهدون و المتكاسلون، ضالة التعويضات و عدم تناسبها مع الغايات التي تدفع من أجلها، تطبيق نظام موحد و سلم موحد على جميع العاملين في جميع الأقسام و عدم التمييز بين العاملين في الإدارة و الإنتاج و التسويق و الخدمات الخ.. تشكل خطط إصلاح نظام الرواتب و الأجور جزءاً ضرورياً من خطط الإصلاح الشامل في المنظمات و كما هو معلوم فالأجور التي تقدمها المنظمة ذات الطابع الاقتصادي للعاملين لديها لا تتحدد بالرغبات و التمنيات و إنما ترتبط بعاملين: الدخل الذي تحققه المنظمة و كيفية توزيع هذا الدخل، حيث يوزع الدخل عادة على: العاملين على شكل رواتب و تعويضات و حوافز، و على باقي أصحاب المصالح، كالدولة على شكل ضرائب، و المساهمين على شكل أرباح بالإضافة إلى احتياجات تجديد و تطوير نشاط المنظمة.

و انطلاقاً من هذه الحقيقة يجب أن يتم أخذ الظروف الموضوعية و الامكانيات الفعلية للمنظمة عند وضع خطط إصلاح نظام الأجور لديها و هناك ضرورة لتوافر عدد من النقاط في خطط إصلاح نظام الرواتب و الأجور في أي منظمة: تحديد نسبة سنوية لزيادة الرواتب و الأجور و ربطها بتطور كميات و أسعار السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة، وضع سلم جديد للرواتب و الأجور يزيد قوس الرواتب و يزيد الفروق بين الدرجات في حال لوحظ ضيق هذا القوس، مما يتيح منح ذوي المؤهلات الأعلى رواتب أعلى، و زيادة قيمة الترفيع السنوي للعاملين عبر سنوات الخدمة، تعديل نظام التعويضات التي يتقاضاها العاملون لتناسب مع طبيعة العمل و المهمة التي تمنح من أجلها. من الأبحاث المهمة و التي يمكن الاستفادة منها عند إعداد سياسات إصلاح الرواتب و الأجور تطبيقات الإدارة بالحصيلة الاجتماعية، حيث يحدد(مرعي/2001/أ ص52) عدداً من المعايير التي يقدمها منهج الإدارة بالنتائج الاجتماعية في هذا الخصوص:

- 1-الإجمالي السنوي لكتلة الرواتب/ وسطي ملاك العاملين سنوياً .
 - 2-وسطي الأجور 10% الأكثر ارتفاعاً/ وسطي الأجور 10% الأقل.
 - 3-النسبة المئوية للعمال الذين تتعلق رواتبهم جزئياً أو كلياً بالمردود.
 - 4-النسبة المئوية للعمال المأجورين على أساس ساعات العمل.
- حيث تهتم الإدارة بالنتائج الاجتماعية بمتابعة المستوى النسبي للأجور و تطورها عبر الزمن و بالبيئة

الداخلية للأجور و بالرواتب المنخفضة و تسلسلها و بطرق دفع الأجور.

إن إصلاح نظام الرواتب و الأجور يولد زيادة في موارد المنظمة من خلال تحفيز العاملين لرفع إنتاجيتهم، و زيادة حرصهم على مصالح المنظمة، و تقليص نسب الهدر و التبذير، و مكافحة الفساد، مما يستتبع اعتبار إصلاح نظام الرواتب و الأجور مطلباً أساسياً في أي استراتيجية للإصلاح الإداري.

ثانياً: إصلاح نظام الحوافز:

يحدد (الصادق) مفهوم الحوافز على أنها تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين و من ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة منهم.

المصدر (الصادق 2005)

عند بناء نظام الحوافز يجب التقيد بعدد من المقومات كإجراء الإدارة دراسات عن العاملين، و عمل مزيج مناسب من الحوافز، و تقديم نظام الحوافز بشكل واضح لجماعات العمل و التقييم المستمر لنتائج النظام.

يحدد (البحيري 2011) خطوات بناء نظام حوافز يتناسب و يتفاعل مع جهود الإصلاح الإداري بما يلي: **تحديد هدف النظام:** أي أن يتوافق هدف نظام الحوافز مع الأهداف و الاستراتيجيات العامة للمنظمة و بالأخص استراتيجية الإصلاح الإداري، **دراسة الأداء:** و يتضمن توصيف الأداء و تحديد طرائق قياس الأداء الفعلي، **تحديد ميزانية الحوافز:** أي المبلغ الإجمالي لنظام الحوافز و الذي قد يكون محدداً بمبلغ معين أو متغيراً حسب أعمال أو أرباح أو مبيعات المنظمة، **وضع إجراءات النظام:** أي تحديد دور كل مدير في ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تسجيل الأداء المتميز المستحق للحوافز، استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، رفع التقارير إلى جهات محددة للموافقة على اقتراحات تقديم الحوافز، عقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز و تحديد عضويتها و دورية انعقادها، تحديد توقيت تقديم الحوافز (سنوية/ نصف أو ربع سنوية/ مباشرة بعد الأداء المتميز/ في مناسبات معينة)، وضع لوائح بأنواع الحوافز و التي يجب أن تكون متنوعة و مناسبة لاحتياجات من يتلقاها.

عند تصميم برامج التحفيز في المصرف و لكي نضمن أقصى درجة من مساهمة هذا النظام في جهود الإصلاح الإداري يجب مراعاة عدد من النقاط: وضوح العلاقة بين العمل المرغوب و الحافز ، اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الحافز، استمرارية سياسة الحوافز، عدالة نظام الحوافز، وضوح نظام الحوافز للعاملين مما يستدعي كونه بسيطاً، التناسب بين الحوافز و الجهد المبذول، أن تنمي سياسة الحوافز ثقافة الابداع في المنظمة، أن تواكب الحوافز التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية حيث تؤثر هذه التغيرات

في دوافع و توقعات الأفراد.

يعد نظام الحوافز وسيلة قوية بيد القائمين على جهود الإصلاح الإداري لتوجيه سلوك العاملين بالاتجاه المرغوب، و يجب على القائمين ملاحظة تكاليف نظام الحوافز و مدى تناسبه مع الفوائد المرجوة منه، علماً إن تكاليف الحوافز تشمل بالإضافة إلى قيمتها النفقات الإدارية و الترويجية المتعلقة بنظام الحوافز.

تزداد أهمية بناء نظام حوافز في المؤسسات المصرفية نظراً لكونها منظمات تنتج خدمات، و تقديم الخدمة يرتبط بشكل حاسم بالعنصر البشري، و هنا يجب أن تتسلح الإدارة بمجموعة واسعة من خيارات المحفزات الإيجابية (كالزيادة في الأجر، و العلاوات سواء الدورية أو الاستثنائية، و المكافآت، و المزايا العينية، الترقية، المكافآت المعنوية كالتتويه، و شهادات التقدير و الشكر، و غيرها...) و المحفزات السلبية (كالحرمان من العلاوات الدورية أو الاستثنائية، الإنذار الشفوي أو الكتابي، الايقاف عن العمل، الفصل)، كما و يجب التمييز بين الحوافز التي تمنح بشكل فردي إلى بعض العاملين، و بين الحوافز التي تقدم إلى أقسام بأكملها، أو إلى جميع العاملين في المصرف.

ثالثاً: إصلاح نظام الملكية:

إن الشكل الأمثل لتنظيم المؤسسات المصرفية هو شكل الشركة المساهمة، حيث يتيح هذا الشكل من الملكية عدداً من المميزات من أهمها تقسيم حقوق الملكية إلى أسهم، مما يتيح إدراج المنظمة في البورصة، مما يؤمن لها امكانات كبيرة من حيث الحصول على الموارد المالية اللازمة لتوسيع نشاطاتها، كما و يتيح امكانية انتهاج سياسة توسيع قاعدة المالكين (و في حالة المصرف التجاري السوري يتيح هذا الشكل من أشكال تنظيم الملكية المرونة المطلوبة لتوسيع قاعدة المالكين لأسهم المصرف لتشمل جهات من القطاع الخاص أو التعاوني/صناديق تقاعد النقابات و الاتحادات المهنية/ أو حتى جهات حكومية لديها فوائض مالية تبحث عن مجالات لاستثمارها كمؤسسة التأمينات الاجتماعية).

يؤدي هذا الشكل من تنظيم الملكية إلى درجة عالية من الشفافية في عمل المنظمة كما و يحقق مبدأ فصل الملكية عن الإدارة.

رابعاً: الاستفادة من مزايا التنوع (تطبيقات الصيرفة الشاملة):

يعتبر فكر هاري ماركوتز و الذي ظهر بعد أزمة الكساد العظيم و ما تبعه من ظروف الحرب العالمية الثانية الأساس الموضوعي الذي أصبحت تبني عليه سياسات الصيرفة الشاملة، حيث ركز في أبحاثه

على مفهوم التنويع (Diversification) و دوره في تخفيض المخاطرة، دفعت أفكاره المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عدم اقتصار نشاطها على قطاع اقتصادي بعينه، بل امتدت إلى كافة القطاعات و من هنا يمكن لنا أن نحدد تعريف المصرف الشامل بأنه المصرف الذي يأخذ موارده من كل القطاعات كما و يقدم الائتمان إلى كافة القطاعات.

يؤكد (سالم 2008) أنه نظراً لصعوبة أن يتعامل المصرف مع كافة القطاعات عليه أن يراعي الارتباط بين تلك القطاعات الاقتصادية، فكلما كان معامل الارتباط بينها صغيراً كلما زادت المزايا التي يحققها التنويع، و بشكل أساسي تخفيض مخاطر نقص السيولة و تحقيق قدر أكبر من الأمان للمودعين، كما دون أن يؤدي لأثر عكسي على العائد بل و قد يؤدي إلى زيادة العوائد إذا انطوى التنويع على الدخول في مجالات جديدة.

و يشير بعض الباحثين إلى أن المصرف الشامل يمكن أن نطلق عليه تسمية (السوبر ماركت المالي) حيث يوفر المصرف مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية التقليدية و الغير تقليدية، و ذات طابع يتسم بالشمول و الاتساع و الكثافة.

ما يميز المصارف الشاملة تركيزها على تحقيق العوائد من العمولات و الأتعاب و الرسوم التي تتقاضاها على مختلف الخدمات المالية التي تقوم بها مما يؤدي إلى تقليل الاعتماد على هوامش أسعار الفائدة كمصدر رئيسي في الربحية.

و لتوضيح طبيعة العمليات التي تقوم بها المصارف الشاملة نذكر عمليات الصيرفة التقليدية و التي تقوم بها المصارف الشاملة مع ميل واضح إلى التوسع فيها:

فتح الحسابات المصرفية المتنوعة من جارية و توفير و ودائع آجلة، خصم الكمبيالات، تحصيل الشيكات، منح الائتمان بمختلف أنواعه، منح القروض الاستهلاكية، خدمات الصراف الآلي، تحويلات الأموال، تجارة و صرافة العملات الأجنبية.

و من الأعمال التي تنفرد بها المصارف الشاملة حيث تخلق من خلالها فرصاً استثمارية جديدة: إعداد دراسات جدوى اقتصادية لصالح الغير أو لصالح المصرف نفسه حيث يمكن له تأسيس شركات مساهمة للقيام بتنفيذ مشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية، امتلاك هذه الشركات أو أجزاء منها مع إمكانية بيع حصة المصرف تدريجياً بعد نجاح المشروع لتحقيق عوائد و التنويع في المحفظة الاستثمارية، تقديم خدمات النصيح و المشورة للمستثمرين، التسويق للفرص الاستثمارية المتاحة، رعاية

إصدار أسهم الشركات الجديدة سواء من خلال امتلاك هذه الأسهم و تحمل مخاطر ذلك فيما يدعى بالإسناد، أو مجرد تسويق الأوراق المالية لصالح الشركات المصدرة دون تحمل مخاطر حيازتها، خلق أدوات استثمارية مستحدثة من أسهم و سندات ذات خاصيات معينة أو المتاجرة في بعض الخصائص المتعلقة بها من خلال التعامل المستقبلي أو وضع حواجز تمنع أو تقلل احتمالات الخسارة، إدارة المحافظ المالية لصالح زبائنهم ببيعاً و شراءً أي القيام بعمليات أمين الاستثمار، خدمة التمويل التأجيري و تمويل المبيعات الآجلة، تأسيس و إدارة صناديق الاستثمار، دعم عمليات التجول إلى شركات مساهمة، تقديم خدمات التأمين التمويلي و غير ذلك من الخدمات التي تتطور و تنتوع بشكل مستمر.

خامساً: إصلاح نظام إدارة المعرفة:

يؤكد (Quinn 2002) أن الأنشطة الرئيسية في المنظمة و التي تكون مسؤولة عن خلق القيم المضافة مبنية على المعرفة.

و ضمن نفس الإطار يرى (غرانت) أن دور المنشأة هو دور نظام تكاملي للمعرفة، أي تتعامل مع المعرفة الجماعية من خلال إمكانية تحويلها و إمكانية تجميعها و تملكها و اختصاصها.

كما و يرى (ويليامسن) أن مبرر وجود المنظمة يمكن في قدرتها على دمج المعارف الفردية المختصة و التي لا يمكنها أن تكون ذات مردود في السوق.

(المصدر (مالو و ماتيه 2009)

و لتحديد مفهوم إصلاح إدارة المعرفة حدد مجموعة من الباحثين (رايت ، فان ويجك، بوتلي) أربعة مبادئ لإدارة الموارد المبنية على المعرفة:

أولاً: يمكن ضبط المنظمة كمحفظة من المعارف، حيث تنتج الميزة التنافسية من المعرفة المتميزة التي تملكها المنظمة، مما يقود لضرورة تصنيف أشكال المعارف لتقييم قيمتها التنافسية.

ثانياً: ترميز المعرفة حيث بقدر ما تكون المعرفة مرمزة بقدر ما تصبح قابلة للنشر داخل المنظمة و لكن كذلك تصبح قابلة للتقليد، مما يتطلب وضع نظام لتحويل و حفظ المعارف.

ثالثاً: هناك دورة حياة للمعارف حيث تقل الأهمية الاستراتيجية للمعرفة مع الزمن.

رابعاً: إن دور التدريب المؤسسي يركز على تطوير البنية الأصلية لمعالجة المعلومات و تجميع المعارف مما يؤدي لزيادة المهارات التي تملكها المنظمة.

سادساً: رفع كفاءة نظم المعلومات المحاسبية الآلية:

يتضمن المصرف عدداً من نظم المعلومات و لكن من أهم نظم المعلومات و التي لها تأثير حاسم

بالنسبة لعمل المصارف المعاصرة هو نظام المعلومات المحاسبية الآلية.

يعرف (Garcia 1997 p18) نظام التحويل الآلي للمعلومات و الأموال بأنه: (استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات لتنفيذ النشاطات و العمليات الاقتصادية من أجل تقليل تكاليف العمليات المتعلقة بالمعلومات، أو اكتساب المنافع الاستراتيجية للمعلومات) كما و يعرفه (Wigand 1997 p5) بأنه: (تطبيق كامل لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات من البداية و حتى النهاية ضمن سلسلة القيمة الكلية للعمليات التجارية و المالية المدارة آلياً، و التي تحقق أهداف المنظمات، و قد تكون هذه العمليات جزئية أو كاملة، و تشمل العمليات بين منظمة و أخرى و بين العملاء و المنظمة).

و يمكن أن نفهم أهمية نظم المعلومات المحاسبية بالنسبة للمصارف من خلال تعريف روبنسون للمصارف على أنها شركات معلومات و ليست شركات خدمات مالية، و أكد (العربيد 2001 ص19) على هذا المفهوم و حدد أهمية هذه النظم من خلال دورها في تحقيق الكفاءة في عمل البنوك التجارية. و بشكل عام يجب على نظام المعلومات المحاسبي في البنوك التجارية أن يؤمن متابعة و تسجيل كل عملية أو التزام يقوم به المصرف بصورة منظمة، و إظهار كافة الأطراف ذوي العلاقة بالعملية أو الالتزام، و تدوين المعلومات الكافية التي توضح طبيعة أي أصل أو التزام فعلي أو محتمل، و أي ربح أو مصروف مستحق أو مؤجل.

إن المساهمة الفاعلة لنظام المعلومات المحاسبية الآلي في جهود الإصلاح الإداري في المصارف تتمثل في الدعم الذي تقدمه للمسؤولين عن وضع استراتيجية الإصلاح الإداري، سواء في مرحلة التخطيط، أو في مرحلتي التنفيذ و الرقابة، حيث يوفر نظام المعلومات المحاسبي إمكانية لمتخذ القرار للحصول الفوري على المعلومات و بالأخص المحاسبية و المالية، و ما تعكسه هذه المعلومات من كافة أوجه نشاط المصرف، إن عمل نظام المعلومات هذا بكفاءة يتطلب تحديث البيانات و المعلومات بشكل فوري و مستمر، كما و يجب أن يحافظ على حدود تفويض السلطات، و يحافظ على قواعد رفض أو قبول العمليات المحددة من قبل إدارة المصرف و الموجهة إلى كافة الأقسام فيه.

و انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبة الآلي في المصرف، و دعمه لجهود القائمين على عمليات الإصلاح الإداري، يجب التأكيد على زيادة كفاءة عمل هذا النظام بشكل مستمر و اعتباره من الأنظمة الحاسمة في نجاح كافة توجهات المصرف و من ضمنها توجهات الإصلاح

الإداري.

و بهذا الصدد يمكن تحديد محاور أساسية يتم زيادة كفاءة نظام المحاسبة الآلي في المصرف وفقها:

اعتماد مبدأ الحيطة و الحذر، التأكيد على إدارة نشاطات المصرف حسب السياسات و الاجراءات المحددة من قبل الإدارة العليا، تطبيق المقاييس التي تقلل الأخطاء و المخاطر إلى أدنى حد و تحديد هذه الأخطاء عند حدوثها، التركيز على إعداد التقارير الشاملة و الدقيقة بصورة دورية و بما يتوافق مع تعليمات السلطات النقدية، التأكيد على التخصص في العمل مما يساهم في تقليل مخاطر التلاعب و زيادة كفاءة عمليات الضبط و التفتيش، التأكيد على التلاؤم مع الهيكل التنظيمي و عكس المستويات الإدارية و حدود تفويض السلطات و المسؤوليات، حماية أصول المصرف حيث تعتبر المعلومات أحد أهم أصول المصرف و يجب التأكيد أن الدخول إلى المعلومات مقتصر على الأشخاص المخول لهم ذلك، تطوير قدرات العنصر البشري المسؤول عن تشغيل النظام حيث نتوقف كفاءة عمل النظام على خبرات و قدرات العنصر البشري، توفير الحماية من التزوير و الاختلاس، و أخيراً و ليس آخراً تأمين عمل النظام بشكل موثوق دون توقفه عن العمل.

سابعاً: تطوير أنماط القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية هي علم و فن في آن واحد، كما أن القيادة الإدارية هي قيادة موقفية أي أن الأساليب الإدارية تتعلق بالموقف الذي يتم استخدامها فيها.

إن البحث في أنماط القيادة و المهارات الضرورية للقادة له جذور عميقة في الفكر الإنساني، إلا أن مجال القيادة الإدارية يعتبر مجالاً حديثاً نسبياً، و في هذا الإطار فقد عرف بيتر دراكر القيادة بأنها:

الارتقاء ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، و الارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.

و قد أكد العديد من الباحثين على أهمية بعدين اثنين في القيادة، فهي عملية اتصال و هي عملية تأثير، و في هذا الإطار أكد (آرثر ويمر) أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، و ذكر (كوننتر و أدونيل) أن القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف، و يضيف (هايمان و هيلجرت) أهمية التأثير في أفكار و اتجاهات الآخرين، حيث عرفا القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و سلوكهم.

و لتوضيح أهمية القيادة في المنظمة حدد(خيري 2014 ص 19) أهميتها بالنقاط التالية:

تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، السيطرة على مشكلات العمل و حلها،

حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء، حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية، هي التي تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة، هي البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات، تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

و بما أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل و تأثير بين القائد و التابعين له، فهذه العلاقة تتأثر بمجموعة من العوامل: صفات و شخصيات المرؤوسين، أهداف المنظمة سواء الاستراتيجية أو القصيرة، نوع المنظمة سواء من حيث حجمها أو مجال تخصصها أو الأساليب التنظيمية المتبعة فيها، الظروف و العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة. و رغم أهمية هذه العوامل فهي يجب أن لا تقلل من أهمية التركيز على مهارات القيادة الضرورية لقائد المنظمة.

يصنف الباحثون أنماط القيادة الإدارية إلى عدد من الأنماط، كالنمط الديكتاتوري و النمط المجامل و النمط البيروقراطي و نمط المدير قائد الفريق، و رغم أن كل نمط من هذه الانماط له نقاط إيجابية و نقاط سلبية، كما و أن نمط القيادة الأفضل كما ذكر سابقاً يتعلق بطبيعة المنظمة و العاملين بها و البيئة الداخلية و الخارجية الخاصة بها، إلا أنه يمكن التأكيد على أن نمط المدير قائد الفريق يحقق أفضل النتائج بالنسبة للمنظمات التي ترغب في اعتماد استراتيجية فعّالة للإصلاح الإداري، حيث يتصف هذا النمط من القيادة بالخصائص التالية:

يهتم المدير قائد الفريق بالعمل كثيراً و لكنه في نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً، و هذا النمط من القيادة يعتبر أن مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع، كما و مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع، و الالتزام ناتج عن المشاركة الحقيقية للجميع، و يركز هذا النمط من القيادة على الرقابة الذاتية، و يعتمد على الطاقات الابتكارية لجميع العاملين، و يدمج جميع مستويات التحفيز (المادي، الفسيولوجي، الاجتماعي، تحقيق الذات، الأمان) في مزيج متكامل، و بالنسبة إلى النظرة للنتائج فيرى القائد هنا ان النتائج توجد خارج المنظمة و يمكن تحقيقها باستغلال الفرص و ليس بحل المشاكل، كما أنها تتطلب المبادرة و الابتكار كما و تتطلب التركيز على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج.

2-2-1-9 محددات استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية:

هناك عدد من المحددات المتعلقة بالمصارف من حيث بنيتها و سياستها و توجهها تحدد إلى مدى كبير استراتيجية الإصلاح الإداري الممكن تطبيقها بنجاح فيها و في هذا الخصوص نميز المعايير التالية:

التمييز ما بين حالي كون المصرف من المصارف الرائدة (القائدة للسوق) أو من المصارف المقلدة، و يختلف هذان النوعان من المصارف عن بعضهما في موضوع تقديم الخدمات الجديدة، فالمصارف أمام خيارين استراتيجيين إما أن تقدم خدمة مبتكرة و إما تفضل التقليد لخدمة قائمة في السوق مع تطويرها نسبياً.

و يرى (العجامة 2013 ص 159) أن هذين النوعين من المصارف يختلفان تماماً من حيث سياساتهما، حيث تتصف المصارف الرائدة بالابتكار و بتقديم كل ما هو جديد و متميز للسوق من أجل الامساك بالمركز السوقي القائد و الدفاع عنه بقوة و بكل الوسائل و هذا ينعكس على مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها. بينما تعمل المصارف المقلدة وفق مبدأ التحفظ و تقرر دخول السوق عندما تجد أن الفرصة سانحة لتحقيق المكاسب في النمو و الربحية بعدما تتأكد في أن الرواد قد نجحوا في تقديم خدماتهم، فتستفيد من أخطائهم و تعمل على عدم الوقوع فيها و تجاوزهم في السوق.

و هنا يجب التأكيد أن لكلا الاستراتيجيتين (الابتكار و التقليد) مزايا و عيوب، و يقدم (Kotler 2001) دراسة تظهر أن المصارف التي دخلت السوق بعد الرواد قد حققت نسبة سوقية عالية بلغت 71% من حصة المصارف الرائدة كما أن قسماً من المصارف المقلدة قد تجاوزت الرواد في تحقيق بعض المزايا التنافسية، و من جهة أخرى هنالك ميزة لا تخفى لريادة السوق و تفوقها استراتيجياً حيث أظهرت الدراسة أن 11 مصرفاً من 25 مصرف شملتهم الدراسة لا زالت تتمتع بقيادة السوق منذ ستين سنة.

2-2-2 المبحث الثاني:

أنواع استراتيجيات الإصلاح الإداري حسب درجة شمولها، و حسب الجهة القائمة بها، و حسب المداخل الإدارية المستخدمة لتطبيقها.

2-2-2-1 استراتيجية الإصلاح الإداري حسب المستوى الإداري الذي تستهدفه.

2-2-2-2 استراتيجية الإصلاح الإداري بحسب الجهة المسؤولة عن وضعها.

2-2-2-3 استراتيجيات الإصلاح الإداري حسب المداخل الإدارية لبنائها.

2-2-2-1 استراتيجية الإصلاح الإداري حسب المستوى الإداري الذي تستهدفه:

من خلال استعراض أغلب الأدبيات الإدارية المتاحة ذات الصلة، نلاحظ اتفاقاً كبيراً بين الباحثين على أنه هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية: الاستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة، استراتيجية الأعمال أو ما يطلق عليه الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية الوظيفية. (اليساوي، العارضي، العبادي 2011 ص 52) و يحدد (Johnson&Scholes 1997) اهتمامات الاستراتيجية الشاملة بتحديد ما هي الأعمال التي ستنافس فيها المنظمة؟ و هل هي أعمال تؤديها المنظمة حالياً أم أنها ستدخل في أعمال جديدة؟ هل ستسحب المنظمة من أعمال جارية تقوم بها؟ كيف ستخصص الموارد التي تمتلكها المنظمة على الأعمال التي تنافس فيها في ضوء رسالة المنظمة و لتحقيق أهدافها طويلة الأمد؟

كما و يحدد (Hitt 2007) اهتمامات الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المنظمة و مراكز منافسيها، و هنا يجب أن تحدد المنظمة فيما إذا كانت تقصد إنجاز نشاطاتها بشكل مختلف أو أن تؤدي نشاطات مختلفة، أي أن الاستراتيجية على مستوى الأعمال هي خيار مقصود بشأن الكيفية التي تدار بها النشاطات الأساسية و الداعمة لسلسلة القيمة و التي ستخلق قيمة مميزة.

كما و تركز الاستراتيجية الوظيفية على الملائمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية و الاستراتيجية الكلية.

(المصدر (اليساوي، العارضي، العبادي 2011 ص 54)

و مما سبق فإنه من المحتم أن تختلف مكونات و طبيعة استراتيجية الإصلاح الإداري بحسب الإطار الإداري أو المستوى الإداري الذي تستهدفه و تحدد (الحج عارف 2003 ص 23) ثلاثة مستويات رئيسية لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في المنظمة:

1- استراتيجيات الإصلاح على مستوى المنظمة ككل.

2- استراتيجيات الإصلاح على مستوى وحدات الأعمال.

3- استراتيجيات الإصلاح على المستوى الوظيفي.

و من خصائص استراتيجيات الإصلاح على مستوى المنظمة ككل إنها تعتمد بقدر أكبر على التفكير الاستراتيجي، حيث أنها أكثر عمومية من استراتيجيات الإصلاح في وحدات الأعمال و استراتيجيات الإصلاح الوظيفية، كما و تحتوي على درجة أكبر من الخطورة و الربحية و التكلفة و الفترة الزمنية الأطول، كما أنها تحتاج درجة أكبر من المرونة و التوجه و الرؤيا المستقبلية و الابتكار، و من أمثلة القضايا التي تعالجها هذه الاستراتيجيات قضايا التوسع الرأسمالي، سياسات توزيع الأرباح، الاستحواذ أو الاندماج أو الشراكات الطويلة الأمد مع المنظمات الأخرى، إنشاء أو إلغاء مجالات أعمال أو وحدات الأعمال، إعادة تخصيص و توزيع الموارد على وحدات الأعمال.

في حين أن استراتيجيات الإصلاح على مستوى وحدة الأعمال فتتضمن القضايا المتعلقة بوحدة العمل التي توضع لها و التي قد تكون وحدات إنتاجية أو أقسام في مصرف أو فروع و إدارات موزعة جغرافياً، و لكن في العموم تتضمن هذه الاستراتيجيات القضايا الرابطة بين المستوى الأعلى و المستوى الأدنى منها و من أمثلة القضايا التي تناقشها هذه الاستراتيجيات: التوسع أو تقليص الأعمال ضمن نفس الوحدة، الأسس التي تبنى عليها سياسات التحفيز أو التسويق و المنافسة، التكامل الرأسي أو الأفقي.

أما استراتيجيات الإصلاح على المستوى الوظيفي فتتضمن المسائل و القضايا التشغيلية و تحتاج إلى تحديد كيفية اتخاذ القرارات الملموسة و التي تتخذ بشكل دوري و متكرر، و هي التي تعكس توجهات الاستراتيجية الكلية للمنشأة على مستوى الواقع في وحدات الأعمال و تتضمن هذه الاستراتيجيات العديد من المقاييس الكمية التفصيلية، و من أمثلة القضايا التي تعالجها استراتيجيات الإصلاح على المستوى الوظيفي تحديد آليات تقييم و تغيير أسعار الخدمات و المنتجات، تحديد طريقة اختيار منافذ التوزيع و قرارات الدعاية و الإعلان، سياسة التعامل مع الوكلاء.

2-2-2-2 استراتيجية الإصلاح الإداري بحسب الجهة المسؤولة عن وضعها:

من جهة ثانية تختلف الجهة التي تضع استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة بحسب طبيعة و حجم هذه المنظمة، ففي المنظمات الصغيرة و المتوسطة قد يتولى المدير العام - و الذي قد يكون هو نفسه المالك - وضع استراتيجية الإصلاح الإداري، و قد يستعين ببعض المستشارين أو الخبراء سواء من

داخل أو خارج المنظمة، و لكن كلما كبر حجم المنظمة تتجه آليات وضع استراتيجية الإصلاح الإداري إلى المزيد من المشاركة الواسعة من كافة المستويات الإدارية، و إجراء العديد من الدراسات و الاجتماعات و المناقشات قبل وضع الاستراتيجية و صياغتها على شكل خطط عمل محددة.

و يحدد (مرسي 2006) عدداً من طرائق بناء استراتيجيات الإصلاح الإداري بحسب الجهة القائمة بها:

1-سيطرة الرئيس على وضع استراتيجية الإصلاح الإداري.

2-قيام الرئيس بالتعاون مع معاونيه و مستشاريه بوضع استراتيجية الإصلاح الإداري.

3-تفويض صلاحيات وضع استراتيجية الإصلاح الإداري إلى فريق عمل.

و إذا ناقشنا هذه الطرائق فنلاحظ أنه من جوانب ضعف الطريقة الأولى هو أن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الاستراتيجية لدى شخص واحد، و قد تؤدي هذه الدرجة العالية من المركزية من جانب آخر إلى نتائج طيبة، خاصة عندما يمتاز الرئيس التنفيذي برؤية مبدعة و بصيرة نافذة و مهارات إدارية و استراتيجية عالية، و لكن في حالة المنظمات الكبيرة من المفضل توزيع المهام، حيث تظهر الحاجة إلى العديد من المبادرات الاستراتيجية.

و في الطريقة الثانية يقوم الرئيس التنفيذي للمنظمة بمباشرة عملية صياغة الاستراتيجية بالتعاون مع كبار معاونيه و مرؤوسيه، و ذلك بقصد الاستعانة بهم لاحقاً عند وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، حيث قد أسهموا في صياغتها، يعتمد هذا المدخل على تشكيل فريق عمل مصغر، و يهدف إلى خلق روح المبادرة و الابتكار، و المساهمة بالآراء و الأفكار، كما و يؤدي إلى خلق صف ثاني من المدراء الاستراتيجيين.

في الطريقة الأخيرة يفوض الرئيس التنفيذي عملية وضع استراتيجية الإصلاح الإداري إلى الآخرين، و ذلك من خلال تشكيل فريق عمل من كبار المرؤوسين و المساعدين، بالإضافة إلى رؤساء القطاعات و الوحدات، و هنا تفقد الاستراتيجية الطابع الشخصي للرئيس نفسه، و تتشكل الاستراتيجية الناتجة عن طريق المرؤوسين من ذوي النفوذ، و من خلال الإدارات الأكثر نفوذاً، و التكتلات و التجمعات القوية داخل المنظمة.

و بحسب (الحملوي 2002) فإنه في الأغلب في هذا المدخل تنشأ العديد من الصراعات و التجاذبات، و في النهاية تظهر الحلول الوسط و عمليات التوفيق بين الآراء، وصولاً إلى استراتيجية ترضي جميع الأطراف، و من مساوئ هذا المدخل أن تفقد الاستراتيجية المتبعة مقومات التناسق و التلاحم الداخلي.

2-2-3 استراتيجيات الإصلاح الإداري حسب المداخل الإدارية المستخدمة في بنائها:

أولاً: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف و التي يعد العالم الأمريكي ب. دراكر رائدها قد انطلقت كاتجاه إداري حديث منذ منتصف القرن العشرين، و قد تسابقت المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص في الدول المتقدمة في حينه إلى تطبيقها لما لها من نتائج إيجابية على تطوير العمل و زيادة حصيلته.

و يحدد ب. دراكر مفهوم الإدارة بالأهداف كما يلي:

إن القاسم المشترك لجميع أعمال الإدارة و وظائفها هو الأهداف المحددة بشكل مسبق، و التي تسعى كل مؤسسة أو إدارة إلى تحقيقها بأقل التكاليف، و بأعلى مردود، و بأعلى جودة، و بحالة من الرضى لدى العاملين و الفرقاء المختلفين في ميدان العمل.

فالأهداف نقطة بداية كل الأعمال الإدارية، و تتبع لها الخطط و الأنظمة و الإجراءات و تعليمات العمل و أساليب الإشراف و المتابعة و الرقابة. (المصدر (مرعي 2001/أ ص 19)

تم اعتماد مدخل الإدارة بالأهداف كوسيلة لتحقيق الإصلاح الإداري و تحقيق نتائج اقتصادية متميزة، و لتوضيح أسس الإدارة بالأهداف و كيفية الاستفادة منها في جهود الإصلاح الإداري يمكن أن نوضح بعض جوانبها كما يلي:

تنطلق الإدارة بالأهداف من فكرة أساسية و هي أنه لكل منظمة مجموعة من الأهداف يجب تحقيقها، و لتحقيق هذه الأهداف قد تستخدم المنظمة وسائل مختلفة و قد تسلك طرقاً متنوعة، و لكل وسيلة أو طريقة مزايا و عيوب مما يستوجب المفاضلة بينها، من خلال تحديد معايير ليتم الحكم على الخيارات المطروحة من خلالها، و هذه المعايير يجب أن تكون وثيقة الصلة بالأهداف المحددة.

و يحدد (Drucker,1999) الخصائص الواجب توفرها في الأهداف:

تحديد التوجهات الأساسية للمنظمة، الكشف عن تطلعات السلطة الإدارية: الأهداف الاقتصادية، الكشف عن تطلعات الأشخاص: الأهداف الاجتماعية، تشجيع التطوير/النمو الفردي، تحمل المسؤولية في العمل، منح الاستقلالية في العمل.

و يجب التأكيد على توافر عدد من الشروط الخاصة في الإدارة بالأهداف لضمان نجاحها كرافعة و مدخل لجهود الإصلاح الإداري حيث يؤكد (مرعي 2001/أ ص 20) على الشروط التالية:

(عدم الخلط بين الهدف و المهمة، التمييز بين أهداف التطوير و التغيير و الثبات، توافق الأهداف مع

كفاءات الأفراد، إيجاد الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة، استخدام آليات التفاوض المنهجي و المناقشة المستمرة للأهداف، استخدام آليات التفاوض بشأن الوسائل و الأدلة الإرشادية المتعلقة بالأهداف، المتابعة و إعادة التسوية للأهداف المحققة).

عند بناء استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة بالاعتماد على مفهوم الإدارة بالأهداف يجب أن تضمن الاستراتيجية و بشكل متوازي تحسين الأداء الخارجي و الداخلي للمنظمة، حيث يقسم الأداء الداخلي إلى محور الأداء التنظيمي الإداري و هو المتعلق بتطوير تنظيم العمل و محور الأداء البشري و يتعلق بمدى مشاركة العاملين في وضع و تنفيذ الإصلاحات، أما الأداء الخارجي فيتم تحديده من خلال معياري أداء الزبائن أي تقديم الخدمات المرضية لهم، و الأداء الاقتصادي و هو المتعلق بتخفيض التكاليف.

و من جهة ثانية هناك حدود يجب أن يتم التنبه لها عند اعتماد الإدارة بالأهداف كأساس لصياغة استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة.

حيث يذكر (مرعي 2001/أ ص 22) عدداً من هذه الحدود:

لا يمكن أن تحدد الظروف كل شيء تمت صياغته كهدف، يجب أن لا تنسي الأهداف المهام الموصفة، يجب أن تركز الأهداف على القضايا الفعالة، يجب أن يحرص الملاك البشري على عدم المشاركة في أهداف مضللة، يجب أن لا يستخدم أسلوب الإدارة الموجّه لأفراد الملاك البشري.

ثانياً: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على الإدارة بالنتائج الاقتصادية:

إن أسلوب الإدارة بالنتائج الاقتصادية قد تم تبنيه كأساس لإصلاحات إدارية و هيكلية و اقتصادية جذرية في العديد من المنظمات في الدول المتقدمة، و عده البعض خطوة متقدمة عن الإدارة بالأهداف، إلا أن هذا الأسلوب قد ارتبط بشكل كبير بالطبيعة الاقتصادية للعالم الغربي، و بالمقابل لم يكن له حضور يذكر في الدول النامية.

إذاً تعد الإدارة بالنتائج الاقتصادية تطويراً لمفهوم الإدارة بالأهداف التي وضعها ب. دراكر، حيث طور (أودورن) في ستينيات القرن العشرين، و (هوسينور) في ثمانينات القرن العشرين، مفهوم الإدارة بالنتائج و التي كانت موجهة بشكل رئيسي إلى جهود الإدارة في القطاع العام.

و قد حدد رواد هذا الاتجاه كأودورن و هوسينور و غيرهما الأفكار الأساسية للإدارة بالنتائج كما يلي:

تحديد التوجهات / الأهداف المطلوبة، خلق الفاعلية و الأداء الجيد في الممارسة، تحديد تبعية الأعمال، جعلها أداة عمل تدفع المنظمة إلى أفضل استخدام لمواردها، متابعة تحقيق الأهداف المحددة، تحديد النتائج وفق مقاييس قابلة للوصف أو القياس، تنفيذها في إطار علاقة السبب بالنتيجة، مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة. المصدر (مرعي/2001/أ ص 26)

و يلاحظ أنه من الأسباب الأساسية التي دعت إلى اعتماد الإدارة بالنتائج كان تصاعد العجز المالي للمؤسسات العامة بشكل خاص، و ارتفاع المديونية في المؤسسات العامة و الدول، ضعف مصداقية المؤسسات و الإدارات الحكومية، ازدياد حاجات المواطنين و الزبائن و تنوعها، ندرة الموارد و تناقصها، التغير الحاصل في فهم التكاليف و الفاعلية في عمل المؤسسات، المقارنة غير المتكافئة بين المؤسسات العامة و الخاصة في الأداء و النتائج.

نلاحظ من العوامل المذكورة التوجه الكبير للإدارة بالنتائج نحو المنظمات الحكومية حيث تحاول الإدارة بالنتائج الاقتصادية بالدرجة الأولى إيجاد حل لمشكلات هذه المنظمات، و ما يميز هذه المنظمات بشكل كبير هو الغياب الكامل أو الجزئي للمنافسة مما يدفع بالإداريين لممارسة العمل في ظروف احتكارية، و يستتبع ذلك ضعف الضبط القانوني الخارجي و الناتج عن عدم إمكانية نقل حقوق الملكية، كما أنها في الغالب تقتصر للمؤشرات الداخلية المتمحورة حول أداء المنظمة.

إن اعتماد استراتيجية الإصلاح الإداري من خلال مدخل الإدارة بالنتائج الاقتصادية لا يتم تطبيقه على مستوى المنظمات فقط، بل و قد يصبح استراتيجية وطنية معلنة حيث اعتمدت العديد من الدول استراتيجيات لإصلاح قطاعها العام بناء على هذا المفهوم.

حيث صدر مرسوم في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1993 يتعلق بتطبيق الإدارة بالنتائج في المؤسسات و الإدارات بهدف إصلاح إدارة العمليات و البرامج الإدارية بشكل جذري و منح المشرع مدة زمنية قدرها أربعة سنوات للشروع بتنفيذ التغييرات المقررة في مسارات العمل و إجراءاته، و بالأنظمة و القوانين في الإدارة قبل التنفيذ العملي للقانون في عام 1997.

كما طبقت هولندا و كندا خططاً مماثلة في فترة مبكرة من بداية السبعينات، و كذلك كان التركيز على إصلاح القطاع العام من خلال قياس الأداء الحكومي و ادخال مفاهيم محاسبة جديدة متعلقة بالمردود و تخفيض الهدر و التكلفة، و امتازت التجربة الكندية بإدخالها أهداف الحفاظ على البيئة و الاستخدام الأمثل للموارد المتناقصة و تحسين لاتصال بين المواطن و الإدارات الحكومية.

في الثمانينات طبقت كل من السويد و أستراليا إصلاحات إدارية عميقة مبنية كذلك على مفهوم الإدارة بالنتائج و كان التركيز على اللامركزية في أعمال التمويل و الميزانيات و تحميل المسؤوليات للعاملين و للمواطنين.

و قد حدد بيان المبادئ للإدارة بالنتائج الاقتصادية المحدد من قبل منظمة دول التعاون و التنمية الاقتصادية ما يلي:

- 1- تحديد التوجهات/ الأهداف المطلوبة.
- 2- خلق الفاعلية و الأداء الجيد في ممارسة العمل.
- 3- تحديد تبعية الأعمال المطروحة.
- 4- جعلها أداة عمل تدفع المنظمة لأفضل استخدام لمواردها.
- 5- متابعة تحقيق الأهداف المحددة.
- 6- تحديد النتائج وفق مقاييس قابلة للوصف أو القياس و تنفيذها في إطار السبب/النتيجة.
- 7- مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة.

المصدر(التقرير الدوري لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2011)

في الدول التي اعتمدت الإصلاحات الإدارية بناء على مفهوم الإدارة بالنتائج الاقتصادية ظهر حقيقة المساهمة الكبيرة لهذا التوجه لدفع المنظمات الوطنية للشروع في برامج التطوير و التحديث، كما و ازدادت الفاعلية و تم إعادة الاعتبار للأسس العقلانية و الجدوى الاقتصادية في عمل المنظمات، إلا أن التحديد الدقيق و التقيد الحرفي بالنتائج الاقتصادية خلق حالات من الاختناق في المنظمات، دفعت بإداراتها إلى ممارسة المزيد من الرقابة البيروقراطية، مما أضعف روح المبادرة و أدى لتهميش نسبي للتوجهات ذات الطبيعة الاجتماعية و الإنسانية.

ثالثاً: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على إدارة الأزمات:

يحدد (قدورة 2010 ص32) مفهوم الأزمات في العلوم الإدارية كما يلي: (إن الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات هي حالات حرجة تهدد الأهداف الأساسية للمؤسسة و تفرض حالة من التقيد الشديد على الوقت المتاح لأعضاء المؤسسة الأساسيين للتصرف و تتضمن عنصر المفاجأة).

انطلاقاً من مفهوم الأزمات هذا، و على اعتبار أن هناك عدداً لا بأس به من الأزمات يصعب التحكم به، أو لا يمكن تجنبه، فيجب على المنظمات أن تكون مهياًة لمثل تلك الأزمات، و بما أن جهود الإصلاح الإداري تهدف إلى نقل المنظمة من واقع حالي إلى واقع مستقبلي مختلف، يضمن للمنظمة

تحقيق أهدافها على المدى المتوسط و الطويل بشكل متوازن، مع عدم إهمال الأهداف القريبة و التشغيلية، و حماية أكبر من المخاطر المتنوعة التي تتعرض لها المنظمة، و قدرة و كفاءة أكبر للتعامل مع الأزمات، لذلك يجب أن تضمن أي استراتيجية للإصلاح الإداري جانب يتعلق بإدارة الأزمات و إدارة منع وقوع الأزمات.

و تبرز أهمية جهود منع وقوع الأزمات بشكل كبير لأن المنظمة في حال تجاهلها القيام بالإجراءات الوقائية فهي ستخسر الكثير من الوقت و الجهود و الامكانيات في مراحل الاحتواء و التدارك و معالجة الأضرار .

في هذا الإطار يمكن أن نحدد جملة من الإجراءات الوقائية و التي يمكن للمنظمة القيام بها للسيطرة المبكرة على الأزمات التي تعترضها و من هذه الإجراءات:

1-إجراءات استراتيجية: إدارة الأزمة بشكل كامل من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي، تقديم التدريب و ورشات العمل في إدارة الأزمات، تعريف و تدريب الموظفين على التعامل مع الحوادث الاستثنائية كالحريق و غيره و إجراء تدريبات السلامة.

2-إجراءات فنية و بنيوية: تشكيل فريق لإدارة الأزمات، تكريس موازنة للإنفاق على إدارة الأزمات، تأمين خطة بديلة طارئة.

3-إجراءات تقييمية و تشخيصية: تدقيق سجل السلوك المالي و القضائي للتهديدات و المساوئ، تعديل تغطية التأمين ليتلاءم مع إدارة الأزمات الطارئة، إنشاء نظام تقفي الأزمات من أجل إشارات الإنذار المبكر.

4-الإجراءات النفسية و الثقافية: زيادة رؤية اللجنة التنفيذية، تقديم التدريب المتعلق بتأثير إدارة الأزمات الإنسانية و العاطفية، تقديم الدعم السيكولوجي لجميع الموظفين.

رابعاً: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

حدد (شامبي 2003) أن (الهندرة) تعني البدء من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم و إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، فهي التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصور جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. كما و قدم (شامبي 2003) التعريف التالي لـ(الهندرة) بأنها: (إعادة التفكير المبدئي و الأساسي، و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و

ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة) ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي (الحمادي، 2006، 124-127):

- **أساسي (Fundamental):** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

جذري (Radical): هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

فائق (Dramatic): الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.

العمليات (Processes): إن الهندرة تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

كما نجد تعريف آخر لإعادة الهندسة بأنها تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيرهم (جوزيف: 2004، ص131)

كما عرفها رولاند راست و آخرون بأنها (إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء) (عبي 2006 ص224)

و عرفها (اللوزي 1999) بأنها: (ذلك الانتباه الحاد و الحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء و الإنتاج من خلال العمل على تطوير و تحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة)

من خلال هذه التعاريف و المفاهيم يتوضح لنا جملة من الفروقات الأساسية بين الإصلاح الإداري و بين إعادة الهندسة الإدارية: أولاً: يتم اللجوء إلى إعادة الهندسة الإدارية في حالات حرجية، أو استثنائية، و من الشروط الأساسية أن تكون إجراءاتها ذات أمد قصير، بعكس سيرورة الإصلاح الإداري و التي لا تشترط المدة القصيرة، كما و تعد عمليات الإصلاح الإداري حالة طبيعية و متكررة في حياة المنظمات.

ثانياً: تشترط إعادة الهندسة تغيرات جذرية و بشكل خاص في العمليات بينما الإصلاح الإداري لا يشترط تغيرات جذرية و فورية و قد يسلك مسلكاً تدريجياً في التغيير.

ثالثاً: الهندرة كما يؤكد (عبوي 2006 ص 224) تبدأ من العدم دون افتراضات راسخة أو ثابته مسبقاً أي تركز على ما يجب أن يكون و تتجاهل ما هو كائن، بينما جهود الإصلاح الإداري تسلك منهجاً أكثر توازناً بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب.

و بالتالي يمكن اعتبار إعادة الهندسة الإدارية مدخلاً لبناء استراتيجية الإصلاح الإداري يتم اللجوء لها في حالات خاصة عندما تكون أوضاع المنظمات شديدة التدهور أو تواجه منافسة شديدة أو تغيرات حاسمة في بيئة العمل التقنية أو القانونية أو المالية أو غيرها، أو حين تضع الإدارة هدفاً في تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء أو الانتاج. مايكل هامر وشامبي إلى مفهوم إعادة الهندسة "هو إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة".

خامساً: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية المهمة في زيادة كفاءة و فاعلية نشاط المنظمات و قد وجد انتشاراً كبيراً منذ ثمانينات القرن العشرين.

و قد لاقى هذا المفهوم بعض الانتقادات الأساسية المتمثلة في تركيزه على جودة المنتجات و ليس على جودة العمليات مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة في الجودة و لعل أهمها مفهوم ال (6 سيغما).

يؤكد (ملحم 2015 ص 31) أن مفهوم ال (6 سيغما) يطبق بالدرجة الأولى من خلال التركيز على جودة العمليات، حيث أن مفهوم الجودة المتعارف عليه بشكل واسع هو تقديم المنتجات و الخدمات بالجودة التي يتوقعها الزبائن و يحاول المفهوم الجديد للجودة وفق هذه النظرية الدمج بين جودة الزبائن و جودة العمليات الداخلية للمنظمة.

تزداد أهمية مفهوم الجودة وفق نظرية ال (6 سيغما) بالنسبة إلى المنظمات التي تقدم الخدمات عن المنظمات التي تقدم المنتجات المادية الملموسة، و السبب أنه من الصعوبة بمكان قياس جودة الخدمات المقدمة بالاعتماد على جودة الزبون، و لذلك تزداد أهمية جودة العمليات الداخلية في المنظمات الخدمية. و عند البحث في إطار الإصلاح الإداري للمنظمات فلا يوجد أي تعارض بين تطبيق مفاهيم الجودة المتنوعة كمفهوم الجودة الشاملة و مفهوم ال (6 سيغما)، و بين وضع استراتيجية شاملة

للإصلاح الإداري تكون برامج تحسين الجودة أحد محاورها الرئيسية.

سادسًا: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على الإدارة الاستراتيجية:

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية من حقل (سياسات الأعمال) و الذي بدأ تدريسه في مدرسة هارفرد للأعمال، و قد ازدادت أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية أو ما كان يسمى بـ(سياسة الأعمال) بشكل مضطرد و أصبح الآن المقرر الدراسي الذي يمثل قمة المناهج في معظم الجامعات و الكليات المتخصصة ببرامج إدارة الأعمال حول العالم. المصدر (العيسوي، العارضي، العبادي 2011 ص 75)

إذا تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المجالات الحديثة في علم الإدارة و من أحد أعرق التعاريف لمفهوم الإدارة الاستراتيجية التعريف الذي قدمه الباحث جليك: مجموعة التصرفات و القرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة. المصدر (مرسي 2006)

كما و عرفها (غراب 1997) بأنها: اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة حيث يطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات الإدارة الاستراتيجية.

كما و عرفها (Wheelen&Hunger 2004) بأنها: مجموعة من القرارات و النشاطات الإدارية و التي تؤثر على أداء المنشأة في الأجل الطويل من خلال مراقبة و تقييم الفرص و التحديات الخارجية مقابل نقاط القوة و الضعف التي تتسم بها المنظمة.

كما و عرفها (Hitt 2004) بأنها: تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات و القرارات و الأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية و تحقيق معدلات أداء مرتفعة.

كما و عرفها (Hill&Jones 2001) بأنها: العملية التي يقوم من خلالها المدراء باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من بلوغ رؤيتها.

كما و اعتبر (David 2009) أن الاستراتيجية هي فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات المتداخلة وظيفياً، و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، و بالتالي تركز الإدارة الاستراتيجية على تكامل وظائف الإدارة و التسويق و التمويل و المحاسبة و الإنتاج و العمليات و البحث و التطوير و أنظمة المعلومات الحاسوبية لتحقيق نجاح منظمي.

و من الباحثين العرب نورد تعريف (ياسين 2010) و الذي عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة استراتيجية مناسبة و تطبيقها و تقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها و بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية

للمنظمة و تعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

كما و عرف (رشيد و جلاب 2008) الإدارة الاستراتيجية بأنها: مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة و خلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة)

و بالتالي يمكن أن نحدد مفهوم الإدارة الاستراتيجية بما يلي: هي حقل من حقول علم الإدارة الحديثة المختص بدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، لاتخاذ القرارات و التصرفات المتعلقة بتكوين و إعداد و تنفيذ و رقابة و تقويم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، و بشكل خاص الأهداف على المدى الطويل، و بما يضمن للمنظمة تحقيق الميزة النسبية و زيادة فاعليتها وتنمية القيمة المضافة المحققة.

و لا يخفى الأهمية الكبيرة التي تلعبها الإدارة الاستراتيجية في تطبيق و نجاح جهود الإصلاح الإداري، و لتوضيح جوهر الإدارة الاستراتيجية، فقد بين (مرسي) الوظائف الرئيسية التي تقوم بها:

- 1-تحديد الرؤيا المستقبلية للمنظمة و رسالتها و فلسفتها و أهدافها.
- 2-إجراء التحليل الداخلي للمنظمة (company profile) و الذي يوضح ظروف و امكانات المنظمة.
- 3-تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من حيث التنافسية و الظروف البيئية العامة.
- 4-تحليل البدائل الاستراتيجية (strategic options) الممكنة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنظمة و البيئة الخارجية.
- 5-تعريف البدائل الاستراتيجية المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنظمة.
- 6-الاختيار الاستراتيجي (strategic choice) لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنظمة.
- 7-تنمية عدد من برامج العمل العامة و برامج العمل المحددة و التي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة.
- 8-تنفيذ و تطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، و تحقيق التوافق بين الاستراتيجية و كل من المهام-الأفراد-الهيكل التنظيمي-ثقافة المنظمة-النظم الإدارية-نظم المعلومات-نظم الرقابة.
- 9-مراجعة و تقويم و رقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

المصدر (مرسي2006)

و في ضوء هذه الوظائف يمكن لنا اعتبار الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسية من أدوات الإصلاح الإداري حيث تؤمن الإدارة الاستراتيجية الأساس المتين لنجاح خطط الإصلاح الإداري على المدى الطويل كما و يمكن اعتبار عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية هدفاً أساسياً في أي عملية إصلاح إداري.

و نلاحظ توافقاً كبيراً بين خطوات و مراحل الإصلاح الإداري و الإدارة الاستراتيجية و ذلك كما يظهر في الجدول التالي:

مر احل الإصلاح الإداري	مراحل الإدارة الاستراتيجية
مرحلة الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح	الاستكشاف و المسح (بيئة داخلية و خارجية)
مرحلة وضع الأهداف (صياغة الاستراتيجية)	صياغة و إعداد الاستراتيجيات (رسالة و أهداف/استراتيجيات/سياسات)
مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري و تنفيذه	تنفيذ و تطبيق الاستراتيجية (برامج/موازنات/إجراءات)
مرحلة تقويم الإصلاح الإداري	التقييم و الرقابة على الأداء

المصدر (الجدول من إعداد الباحث)

و في نفس السياق فقد حدد (القطامين، 2002 ص58) مراحل الإدارة الاستراتيجية بما يلي: التحليل الاستراتيجي (البيئة الخارجية: الفرص المتاحة و المخاطر، البيئة الداخلية: عوامل القوة و الضعف)، التخطيط الاستراتيجي (رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط الاستراتيجية، السياسات)، التنفيذ (البرامج التنفيذية، الموازنات المالية، الإجراءات)، الرقابة الاستراتيجية (تقييم الأداء، الإجراءات التصحيحية) مع التأكيد على التغذية الراجعة المتعلقة بجميع هذه المراحل.

ونلاحظ أن هذا التحديد لمراحل الإدارة الاستراتيجية كذلك يتوافق مع مراحل و خطوات بناء و تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري.

و من ضمن متطلبات الإدارة الاستراتيجية يلعب تكوين الرؤية الاستراتيجية الصحيحة أهمية قصوى، و تساهم الرؤية بتحفيز و تسريع جهود الإصلاح الإداري و تمهد في التغلب على العديد من قوى ممانعة التغيير و من الأمور الضرورية في الرؤيا: أن تجد التمييز في الشكل و المضمون و التنفيذ، أن تكون عناصرها و محاورها مشبعة بالخيال، أن تتسم بالشمولية و اتساع الافق، أن تكون واضحة لأن وضوحها يسهل تطبيق أهدافها، أن تتضمن قدراً مناسباً من التحدي، أن يكون ل طرحها وقع المفاجأة، أن

تشير العزائم و تشدذ الهمم، و تضررم الإبداع و تطلق المبادرة و تحيي الرغبة في المنافسة، أن تتأى عن سهولة التنفيذ فتقترب من حدود المحال دون ان تبلغه، ألا يطرحها القائد قبل أن تختمر في ذهنه و يستكمل بلورتها و ربط عناصرها، أن تكون الفائدة منها عامة و خيرها شاملا و ليس محصورا بفئة محددة، أن تكون إيجابية و تعزز تفاؤل الأفراد بالقائد و بالمستقبل و ببعضهم البعض.

و نلاحظ في الإدارة الاستراتيجية تركيزها على القيم التنظيمية و القيم الاجتماعية و هو ما تشترك فيه مع جهود الإصلاح الإداري و التي لا يمكن أن ينجح دون التغيير في القيم التنظيمية السائدة و التحول إلى ثقافة تنظيمية جديدة.

و يؤكد الباحثون أن القيم التنظيمية تتفاعل مع القيم الاجتماعية و تتغير و تتطور بتغيرها و تطورها و من مظاهر انعكاس المخاض الفكري لمستقبل الرأسمالية في قيم كبرى المنظمات التجارية في الغرب محاولة البحث عن قيم تهدف إلى جعل الرأسمالية جيدة و مفيدة لمجتمعاتها.

يؤكد المدير العام لشركة (إيكيا) اينغار كامبارد في سياق محاولة تحديد هدف مؤسسته فيطرح سؤال (ما الذي نمثله؟) و يحاول أن يدمج تصوره عن الرأسمالية الجيدة مع استراتيجية منظمته و ترسيخ قيم خدمة المجتمع في منظمته.

و نلاحظ أن العولمة قد ساهمت في ترسيخ عدد من القيم الأساسية و التي أصبحت مشتركة بين كبرى الشركات الرائدة في العالم و يمكن أن نذكر منها:

تلبية توقعات الزبائن و محاولة تجاوزها، تلبية توقعات المالكين و الكوادر في المنظمة، التمييز، الشفافية و الاستقامة و العدل، تفهم و تقدير الاختلاف بين الناس و اختلاف الأفكار و الثقافات، احترام قيم الأفراد، العمل كفريق عمل، تطوير المجتمعات التي تعمل فيها، تشجيع الإبداع و الابتكار، تقبل المسؤولية، الموافقة على التغيير، البحث عن المعرفة و التطور من خلال التعليم، المشاركة في الحالات الملحة و العاجلة، خلق جو من المتعة في العمل. المصدر (www.starwood.com)

كما تلتقي جهود الإصلاح الإداري مع الإدارة الاستراتيجية في التركيز على دعم الابتكار و الاختراع في المنظمات من خلال تدريب و تطوير الموظفين بالنظر إلى ابداعهم في عملهم، كما و يؤكدان على تقديم الإدارة المكافآت التشجيعية و المالية و دعم مناخ الابتكار من خلال استخدام أناس مبتكرين و دعم الابتكار بتقديم الموارد و المعدات و المساعدة الممكنة و حماية الأفكار الجديدة من العوائق و العراقيل للوصول بها إلى مرحلة الإبداع و الابتكار.

ترتكز الإدارة الاستراتيجية في نجاحها كرافعة لجهود الإصلاح الإداري على نجاحها في تحديد الأهداف الفاعلة، و يحدد (قدورة 2010 ص 26) سمات الأهداف الفاعلة بما يلي:

متميزة بأهميتها، واضحة و محددة، مدونة بألفاظ سهلة، محددة و مؤطرة بالزمن، متقنة مع استراتيجية المنظمة، قابلة للتطبيق و لكنها تحمل روح التحدي، مدعمة بالمكافآت الملثمة.

كما يمكن أن يتم بناء الأهداف بشكليين أساسيين و ذلك حسب وضع و طبيعة المنظمة حيث يمكن أن تبنى الأهداف من القمة إلى القاع و هو ما يناسب المنظمات التي تكون فيها أغلب طبقة الموظفين بحاجة إلى مراقبة لصيقة، أو جديدة ضمن وحدة العمل، أو غير مدركة لأهداف المنظمة ككل، كما ويمكن بناء الأهداف من القاعدة إلى القمة حيث تعتمد هذه الطريقة على تطوير الموظفين لأهدافهم الخاصة، حيث يقوم المدراء بدمج تلك الأهداف الخاصة مع الأهداف الكبرى للمنظمة، و بشكل عام تكون عملية وضع الأهداف أكثر فاعلية عندما تقوم جميع المستويات التنظيمية بالمساهمة فيها.

إن لوضع الأهداف الفاعلة أهمية كبيرة فهي التي تحدد مسار العمل و بموجبها يتم صياغة خطط العمل المختلفة، كما و يجب أن تبرز هذه الأهداف من خلال استراتيجية الشركة، و في الواقع يجب أن يكون هناك ترابط في الأهداف من القمة إلى القاعدة، حيث تكون الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في القمة و لكل وحدة عاملة أهداف تدعم تلك الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كما و تحدد الفرق و الأفراد في الوحدات العاملة الأهداف التي تدعم تلك الأهداف الخاصة بوحدات عملهم.

سابعاً: استراتيجية الإصلاح الإداري بالاعتماد على مفهوم الإدارة بالحصيلة الاجتماعية:

إن المشرع الفرنسي كان السباق إلى تأطير مفهوم الإدارة بالحصيلة الاجتماعية و وضع التشريعات الملزمة له، فقد جاء في تقرير اللجنة التي أعدت قانون الحصيلة الاجتماعية الصادر في عام 1977 ما يلي: (إذا أردنا أن تشارك الإدارة الاجتماعية في الاهتمامات الاستراتيجية للمؤسسة، يتوجب علينا الخروج من النسبي و من الذاتي، حتى لو كان إعطاء صفة الكم في هذا الميدان صعباً، جاءت اللحظة لإعطاء أساس رقمي للحوار بين الشركاء في المؤسسة، و الذي يسمح بقياس الجهد المنفذ على الصعيد الاجتماعي، و بوضع الأهداف في مكانها بشكل أفضل).

إن الإدارة بالحصيلة الاجتماعية كما ذكرنا سابقاً لا تهمل الجوانب الاقتصادية في المشروع بل تحاول أن تغنيها بمؤشرات ذات دلالة اجتماعية، و ذلك باعتمادها وجهة النظر القائلة أن التنمية المستدامة و النجاح على المستوى الاستراتيجي لا بد أن يترافق بتحقيق إنجازات اجتماعية في البيئتين الداخلية و

الخارجية للمنظمة.

إن جهود الإصلاح الإداري لا يمكن فصلها عن المحتوى الاجتماعي الذي تتم فيه، و من هنا تكتسب أساليب الإدارة بالحصيلة الاجتماعية أهمية خاصة في منظومة الإصلاح الإداري.

و يقدم (مرعي/2001/أ ص115) عدداً من الخطوات العملية و التي يمكن من خلالها تطبيق منهج الإدارة بالحصيلة الاجتماعية في المنظمة، و ذلك كجزء من جهود الإصلاح الإداري فيها و هذه الخطوات هي:

1- **صياغة التوجهات:** يتم التفاوض بين الإدارة و ممثلين عن العمال لوضع توجهات واضحة في عدد من الميادين المحددة، و يفضل نشر الخطوط الكبرى للمخطط الموجه للموارد البشرية و باقي الجوانب التي لها علاقة بالحصيلة الاجتماعية، و يكون النشر عبر صف المنظمة أو التقرير الاجتماعي السنوي أو الموقع الإلكتروني للمنظمة و غير ذلك من وسائل النشر .

2- **البحث عن المؤشرات:** يجب أن تتصف هذه المؤشرات بالقبول من قبل جميع الأطراف في المنظمة، و يجب أن تتسم بالمصداقية و الشفافية و المرونة و الإحاطة بكافة جوانب الحصيلة الاجتماعية.

3- **تحديد هدف قياسي/ معياري:** تحديد رقمي للهدف عبر تبني معيار يشكل الهدف المطلوب تحقيقه، و قاعدة لقياس الانجازات، على أن يأخذ بالحسبان حالة الانطلاق و امكانيات التطور.

4- **تبني خطة عمل:** يسهل تبني خطة العمل تحقيق الأهداف، و يساهم في مراقبة التداخل بين السياسات الاجتماعية المختلفة و تحديد التناقضات المحتملة.

5- **قياس الإنجازات:** يفضل إجراء القياس سنوياً، لأن التغيير المرغوب يكون تدريجياً، حيث يتعلق بتغيرات في بنية النظام.

6- **حساب و تحليل الانحرافات:** يتم حساب الانحراف بالفارق بين معيار الهدف المتخذ و الإنجاز المقاس.

7- **المقاييس التصحيحية:** تنجم تلك المقاييس عن تحليل الانحرافات، و هنا يجب تحليل مدى دقة و موضوعية معيار الهدف المتخذ، و بالتالي يجب دراسة الأعمال التصحيحية المنفذة و هنا يكون المسار مماثلاً للمسار في مرحلة تبني خطة العمل.

3-2-2 المبحث الثالث:

استراتيجية إصلاح وظيفة التسويق في المؤسسات المصرفية

1-3-2-2 مفهوم استراتيجية التسويق.

2-3-2-2 مفهوم استراتيجية التسويق المصرفي.

3-3-2-2 إصلاح نظام بحوث التسويق.

4-3-2-2 إصلاح نظام المعلومات التسويقية.

5-3-2-2 إصلاح سياسة تقديم الخدمة (المنتج المصرفي).

6-3-2-2 إصلاح سياسة توزيع الخدمة المصرفية.

7-3-2-2 إصلاح سياسة الترويج.

8-3-2-2 إصلاح سياسة التسعير.

9-3-2-2 إصلاح سياسة الموارد البشرية.

1-3-2-2 مفهوم استراتيجية التسويق:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية مفهوم التسويق بأنه القيام بمختلف النشاطات التجارية اللازمة لتدفق البضائع و الخدمات من مصادر إنتاجها إلى أسواق استهلاكها و استعمالها. بينما عرف ف. كوتلر التسويق بأنه نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات و المطالب الإنسانية عن طريق عمليات تبادلية. المصدر (سالم 2008)

تؤكد هذه التعاريف كون عملية التسويق عملية تأمين تدفق السلع و الخدمات إلى المستهلكين بشكل مستمر، أي أنها تتصف بالاستمرارية، و بكونها تهدف إلى إشباع حاجات معينة لدى المستهلكين. يؤكد (علي 2001) أنه ضمن المفهوم الحديث للتسويق لا يتم الاكتفاء بإشباع الحاجات الموجودة حالياً لدى المستهلك، بل لا بد من السعي إلى خلق الحاجة أو الرغبة من خلال الترويج لمواصفات معينة و فريدة في المنتجات، أي أن نجعل العرض يخلق الطلب. و بالنسبة للتسويق المصرفي فقد عرفه (Ross & Hampel) بأنه خلق و تقديم المنتجات: سلع و

خدمات، تحقق رضا الزبون و الربح للمصرف.

كما و أورد (سالم 2008) التعريف التالي للتسويق المصرفي: أنه مجموعة الأنشطة المتخصصة و المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف و امكاناته ضمن صياغة خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية، التي تشكل دائماً فرصاً تسويقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف و مستهلك الخدمة المصرفية.

إن استراتيجية التسويق هي أحد أهم الاستراتيجيات في المصارف المعاصرة، و العمل على دراسة و إصلاح جوانبها و مكوناتها المختلفة يعتبر في صميم جهود الإصلاح الإداري في أي مؤسسة مصرفية.

2-2-3 مفهوم استراتيجية التسويق المصرفي:

و لتوضيح مفهوم استراتيجية التسويق في المؤسسات المصرفية الحديثة يقدم الباحث العجاردة محددات المزيج التسويقي و علاقتها التفاعلية فيما بينها:

يتكون المزيج التسويقي للخدمة المصرفية من سبعة عناصر (الأفراد، المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، خدمة الزبون، العمليات) كل عنصر من عناصر هذا المزيج يتفاعل مع غيره من العناصر، من أجل الحصول على أفضل إمكانية للعلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمصرف. (العجاردة 2013 ص 31) يرى (Kotler, Keller 2006) أنه هنالك ثلاثة درجات للتفاعل بين عناصر المزيج التسويقي:

التماسك: (Consistency) و هو التماسك المنطقي و المفيد بين عنصرين أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي.

التكامل: (Integration) و هذا يتضمن التكامل و التناسق بين عناصر المزيج.

الفعالية: (Leverage) و هو يتضمن مدخلاً أكثر تعقيداً و يرافقه الاستخدام الأمثل لكل عنصر ليعطي الميزة الأفضل لدعم المزيج التسويقي بشكل عام.

إن العناصر الحاسمة في المزيج التسويقي و التي هي (الأفراد و العمليات و خدمة الزبون) و العناصر الثانوية المساعدة، تحتاج كلها إلى التركيز على دعم بعضها البعض بلغة التماسك و التكامل، مما يقوي و يدعم المكانة الذهنية لدى الزبون و يؤمن مستلزمات تسليم خدمة ذات جودة عالية.

كما و يحدد (Christopher 1992) أربع خطوات رئيسية لخلق استراتيجية ناجحة لتقديم الخدمة المصرفية للزبون:

1- تحديد مهمة الخدمة: بحيث تعكس المهمة فلسفة المصرف و التزامه في خدمة الزبون.

- 2-وضع أهداف خدمة الزبون: و ذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية: كيف تكون خدمة الزبون أكثر أهمية مقارنة مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- 3-صياغة استراتيجية خدمة الزبون: و ذلك من خلال تحديد تقسيمات الخدمة، تحديد الزبائن و المنتجات الأكثر أهمية، تحديد اولويات استراتيجية الخدمة، تطوير سلسلة الخدمة.
- 4-التطبيق: بعد تطوير المجموعة الأكثر فاعلية من الخدمة لكل تقسيم سوقي يتعقب المصرف خطوات المتابعة لتصبح جزء من المزيج التسويقي.

2-2-3 إصلاح نظام بحوث التسويق:

يتم أحيانا عدم التمييز بين مفهومين يندرجان ضمن مفهوم بحوث التسويق و هذان المفهومان هما: **بحوث التسويق:** و هي البحوث التي تتعلق بمدى تأثير المزيج التسويقي الذي يستخدمه المصرف في السوق .

بحوث السوق: و هي البحوث التي تتعلق بتفسير طبيعة و قيمة السوق المستهدف من حيث خصائص المستهلكين المحتملين و عددهم و اتجاهاتهم و كذلك المنافسين ليتم بناء على نتائج هذه البحوث استهداف هدف سوقي دون غيره. (العجامة 2013 ص 89)

و عند حديثنا عن إصلاح نظام بحوث التسويق لدى مؤسسة مصرفية فنحن نتكلم بشكل متكامل عن هذين النوعين من البحوث.

فالمصرف يجب أن يبني سياسة متكاملة من بحوث التسويق تمكنه من بناء استراتيجيات ناجحة في مجال التسويق، بل و تؤثر هذه البحوث في السياسة العامة و الاستراتيجية الكلية للمصرف، خاصة مع ظهور فكرة المنظمات الموجهة بالتسويق.

الدور الأساسي لبحوث التسويق:

من البديهي أنه لا يمكننا إصلاح نظام بحوث التسويق في المؤسسة المصرفية إذا لم نحدد المهمة الأساسية لهذه البحوث، و بداية فأن بحوث الخدمات المصرفية تتعامل أساساً مع مشكلة يراد حلها، و لعل السؤال الأساسي الذي يمكننا طرحه هنا: كيف يمكن للمصرف معرفة مستوى الخدمات الذي يفترض أن يحافظ عليه؟ حيث بديهيًا يعني تقديم خدمات متدنية فقدان الزبائن، و التمسك بمستوى عالي من الخدمات يعني تحميل المصرف تكاليف عالية.

إن الإجابة على السؤال السابق يحتم على المصرف تجميع البيانات بشتى صورها و أشكالها حول

السوق المصرفي ليتمكن من اختيار الرسائل الإعلانية المناسبة و الفاعلة و البرامج الترويجية الأكثر قبولاً من قبل الجمهور، كما و تعد بحوث التسويق الوسيلة الفاعلة التي تمكن من فتح قنوات الاتصال بين المصرف و جمهوره..

إجراءات البحث التسويقي:

يحدد (العجامة 2013 ص 91) الخطوات الخاصة بالبحث التسويقي كما يلي: تحديد المشكلة، إيجاد الفرضيات و اختبارها، تصميم و تطوير خطة البحث، تجميع البيانات، معالجة و تحليل و تفسير البيانات، عرض النتائج، تقويم نتائج البحث.

إن المشكلات التي تواجه المؤسسة المصرفية كثيرة يمكن أن نذكر بعضها، كعزوف الأفراد عن التعامل مع المصارف، أو احجامهم عن الاستلاف و التوفير في المصارف، سحب أرصدتهم و استثمارها في مجالات أخرى، عدم التوافق بين أوقات الزبائن و أوقات عمل المصرف، عدم استخدام التقنيات الحديثة في التعاملات و غير ذلك من المشكلات العديدة.

إن تحديد المشكلة يعني تشخيصها و التعرف الواضح على كل ما له علاقة بالمشكلة بشكل دقيق، و توثيقه بشكل رقمي إذا أمكن، و ذكر الشواهد.

و بالانتقال إلى إيجاد الفرضيات فالفرضية هي تخمين حول ظاهرة أو مشكلة معينة و هذا الافتراض يقبل الصحة و الخطأ، مع التأكيد أن هذا الافتراض لا يبنى على تقديرات و افتراضات لا تستند إلى واقع علمي أو عملي.

يعد تصميم و تطوير خطة البحث من أدق المراحل في البحث التسويقي، حيث يمكن هنا استخدام أنواع متعددة من طرائق البحث و من أهم طرق البحث المستخدمة في البحوث المصرفية : **البحوث التجريبية** و هي التي تختبر العلاقة بين عدد من المتغيرات بعضها يتم دراسته (المتغيرات التابعة) و فق التغير الحاصل في مجموعة أخرى من المتغيرات (المتغيرات المستقلة) و يتطلب إقامة هذا النوع من البحوث قدرة الباحث على السيطرة على البيئة و المتغيرات التي تتعلق بالبحث، **البحوث الاستكشافية** تستخدم عندما يلاحظ المصرف وجود مشكلة تواجه الخدمات التي يقدمها مما يتطلب جمع المزيد من الحقائق و المعلومات عنها، و تختص **البحوث الوصفية** في التعرف على الجوانب الوصفية المتعلقة بخصائص الظاهرة المراد دراستها و التي تضم في ثناياها مشكلة ما.

فيما يتعلق بتجميع البيانات يجب أن نميز بين نوعين من البيانات : **البيانات الثانوية Secondary**

Data و هي يمكن الحصول عليها من المصادر الداخلية و الخارجية للمصرف، و المصادر الداخلية تتمثل في الأرقام و الحقائق المدونة في السجلات و الملفات بمختلف صورها داخل المصرف، و تتمثل المصادر الخارجية في واقع البيانات التي تتولى نشرها الجهات المالية و الاقتصادية و وسائل الإعلام المتخصص و الجهات الحكومية و دوائر الإحصاء و غيرها. أما البيانات الأولية **Primary Data** فيتم استخلاصها و الحصول عليها من قبل الباحث بطرق عديدة، ومن هذه الطرائق: المسح **Survey** و الذي يتم إما باستخدام الاستبيان أو التلفون أو المقابلة الشخصية، و **المشاهدة Observation** و التي في البحوث التسويقية بشكا مدروس و دقيق و لا تتم بشكل ارتجالي بل وفق استمارات محددة مسبقاً مهمتها ملاحظة و تسجيل الجوانب السلوكية، وفق فقرات محددة و توضع لها معايير وفق سلم معين أو درجات تصاعدية.

يؤكد (العجامة 2013 ص 94) بأن البيانات الثانوية و الأولية لا تختلف أهميتها في القطاع المصرفي، لأن المتعارف عليه أن البيانات الأولية تأتي من حيث الأهمية بمرتبة متقدمة عن البيانات الثانوية في باقي القطاعات، و لكن الخدمات المصرفية لها خصوصية معينة لكونها حدية في نتائجها، و هنا لا تقل أهمية تحليل واقع حقائق حدثت و دونت في القطاع المصرفي عن أهمية تحليل الآراء و المواقف المختلفة و التي قد يبيدها الزبائن اتجاه ظاهرة ما، أو توقعات مستقبلية.

عند التخطيط لإصلاح إجراءات البحوث التسويقية في المصرف يجب على القائمين على جهود الإصلاح الإداري طرح الأسئلة التالية:

-هل يقوم المصرف بأبحاث تسويقية؟ و إذا كانت الإجابة بنعم فمن هي الجهة المسؤولة عن إجراء هكذا أبحاث في المصرف؟، و هل يتم الاستفادة من الخبرات الداخلية للمصرف في إجراء البحوث التسويقية أم يتم التعاون مع جهات بحثية متخصصة من خارج المصرف؟ ثم من يحدد المشكلات المهمة التي يواجهها المصرف لتوجيه البحوث التسويقية نحوها؟ و أخيراً من هي الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج البحوث التسويقية؟

2-2-3-4 إصلاح نظام المعلومات التسويقية:

من التحديات التي تواجهها أية مؤسسة مصرفية تنظيم الكيفية التي تتدفق فيها المعلومات التسويقية لمدراء التسويق و تحديد حاجة هؤلاء المدراء من المعلومات و تصميم أنظمة معلومات تلبي هذه الاحتياجات.

و قد عرف (King1998) نظام المعلومات التسويقية على أنه أحد الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، و الذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية، و معالجتها، و تخزين المعلومات، و استرجاعها، و إرسالها إلى صانعي القرارات، للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية و الرقابة عليها.

كما و عرفه (Kotler1997) بأنه الهيكل المعقد و المتكامل من الأطر البشرية و الأجهزة و الإجراءات و الذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية و المصادر الخارجية لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة.

و مما سبق يمكن لنا أن نعتبر أن نظام المعلومات التسويقية هو الجهاز الذي يولد المعلومات اللازمة للمسؤولين عن التسويق في المنظمة سواء من حيث الكم و الكيف و السرعة و الانتظام.

و في معرض حديثنا عن جهود إصلاح نظام المعلومات التسويقية يجب أن نحدد الأبعاد الرئيسية التي تعطي لهذا النظام دوره المحوري: حيث يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية بتوفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق، و لكن أولوية إدارة التسويق في الاستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا النظام لا يتعارض مع إمكانية استفادة الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة من مخرجاته، ثم أنه لتوفير المعلومات الضرورية لا بد من قيام نظام المعلومات التسويقية بتجميع البيانات من مصادر داخلية كأنشطة المنظمة و أجهزتها و نظم المعلومات الفرعية الأخرى، و من مصادر خارجية (المستهلكون، المجهزون، المساهمون، الدوائر الحكومية، المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية، البيئة التنافسية).

يؤكد (العجامة 2013 ص 110) أنه يجب على نظام المعلومات التسويقية أن يساهم في تحقيق جملة من الأهداف: تحديد و تقويم فرص البيع المحتملة، الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التسويقية، تقرير مستويات الأسعار التي تعظم الربحية، التحكم بالتكاليف التسويقية، تحديد مخصصات الحملات التسويقية، استشراق المستقبل و صياغة الاستراتيجيات، كما وتستلزم إدارة و تشغيل نظام المعلومات التسويقية تأمين نوعين من المتطلبات: بشرية و مادية و من الأهمية بمكان أن يتصف نشاط هذا النظام بالتواصلية و الاستمرارية .

و من جهة ثانية يرى (العجامة 2013 ص113) أن نظام المعلومات التسويقية المصرفي يمتاز بخصوصية مميزة عنه في المجالات الأخرى:

فغالباً ما يحدد النظام بسياسة الخدمة (المنتج) كما أن طرق السحب و الإيداع و التحويل و الصرف و أية عمليات أخرى لا تقبل الزيادة أو النقصان و إنما تقتزن بالحدية في التعامل، ثم أن العمليات المصرفية محددة و بدقة متناهية في مجال تاريخ العمليات إذ أن تثبيت التواريخ و تحديدها يحتم مراعاة الدقة فيها لكونها مقترنة بالاعتبارات المالية، كما أن المصارف تتعامل وفق منهج الوضوح، فقد لا تهتم المتاجر بالتعرف على من المشتري بينما لا يمكن القيام بالأغلبية الساحقة من العمليات المصرفية دون معرفة من هو المستفيد، ثم أن الوضوح كذلك سمة أساسية من سمات نظام المعلومات التسويقية و خاصة في العلاقة القائمة بين الأجهزة المصرفية أو بين المجموعة المصرفية مع مختلف الأطراف الخارجية الأخرى من زبائن و دولة و تشريعات و قوانين، و أخيراً و ليس آخراً يتطلب سرعة الاستجابة في نظام المعلومات التسويقي للمصارف للتغيرات الخارجية و خاصة فيما يتعلق بالقوانين و التشريعات.

معالم إصلاح نظام المعلومات التسويقية:

تبدأ جهود إصلاح نظام المعلومات التسويقية المصرفي بتحديد الإجابة على عدد من الأسئلة: أي نوع من القرارات يحتاج المصرف لاتخاذها باستمرار؟ أي نوع من المعلومات تحتاجها الإدارة لاتخاذ القرارات؟ أي نوع من الدراسات يفترض القيام بها باستمرار؟ ما هي المعلومات الفورية و اليومية و الأسبوعية و الشهرية و الفصلية و السنوية التي يفترض توافرها باستمرار؟ ما هي البرامج الاحصائية الواجب استخدامها في المصرف؟ أي من النشرات و الإصدارات و البحوث و الكتب يتطلب الحصول عليها باستمرار؟

ثم و في ضوء الإجابة على هذه الأسئلة يجب إجراء مراجعة للاحتياجات و المكونات المادية و البشرية لنظام المعلومات التسويقية، باتجاه المزيد من الكفاءة و المهنية في العمل و التركيز على المجالات الأكثر حيوية للمصرف، و قد ظهر مؤخراً التركيز الكبير على مفهوم الاستخبارات التسويقية و الذي يتفوق في قدراته الاستباقية على مفهوم البحوث التسويقية خاصة في بيئة مصرفية يكون لعامل الزمن فيها أهمية قصوى.

و من الخطوات المهمة في زيادة كفاءة و فاعلية نظام الاستخبارات التسويقية في المصرف : تحسين نشاط استخبارات رجال البيع و الذين يمكن عددهم و بحق (عيون و آذان) المصرف في السوق، و في هذا السياق يرى (Kotler1997) ضرورة قيام رجال البيع بمهمة مزدوجة، أي إخبار الإدارة بالبيانات الضرورية إلى جانب مهمة البيع، و يمكن تحقيق ذلك من خلال إخضاع رجال البيع إلى دورات تدريبية

مناسبة.

2-2-3-5 إصلاح سياسة تقديم الخدمة (المنتج المصرفي):

يمكن تعريف المنتج المصرفي على أنه خدمة أو حزمة من الخدمات تقدم لأية جهة مستفيدة من المصرف لهدف أو لمجموعة أهداف سوقية، و خدمات المصارف تمتاز باللاملموسية رغم أهميتها و تأثيرها البالغ .

فالمنتج في المصرف يمثل الخدمة ذاتها، و القناة التي يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة و ليس من امتلاك السلعة أو الألة المتواجدة في المصرف.

و من البديهي أن المصرف يقدم مزيجاً من المنتجات المصرفية **Banking Products Mix** و يتحدد هذا المزيج بعدد من الابعاد: **سعة المزيج Mix Wide** و هي تعبير عن عدد الخطوط الخدمية التي يقدمها المصرف (ودائع، قروض، اعتمادات مستندية، بطاقات ائتمان، حسابات جارية.. الخ)، **عمق المزيج Mix Depth** و يعبر عن شكل إجمالي الخدمات المقدمة و إلى أي مدى تحددها الاعتبارات الموضوعية من المصرف (فالودائع قد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، و القروض قد تكون سلف شخصية أو مهنية أو استثمارية، و البطاقات قد تكون برونزية أو فضية أو ذهبية، و خدمات السحب قد تكون السحب من خلال صندوق أو من خلال صراف .. الخ)، **تناسق المزيج الخدمي Mix Consistency** و يكمن في العلاقة بين مختلف الخطوط المقدمة للخدمة في المصرف، إذ غالباً ما تشترك هذه الخطوط بصفات معينة و مميزة سواء من حيث التوزيع للخدمة أو الإعلان المشترك على الخدمات في إعلان واحد... الخ.

طرائق تطوير المنتجات المصرفية:

يرى (العجامة 2013 ص 131) أن ابتكار و تطوير الخدمة المصرفية يمكن أن يتحقق من خلال النقاط التالية: جذب الأفراد غير المتعاملين مع المصارف إلى السوق المصرفية، زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة، تخفيض تكاليف الخدمة من خلال الابتكار و التطوير.

و في هذا السياق يجب أن يتم التمييز بين تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها المصرف و بين تقديم خدمات جديدة كلياً كما و يجب التمييز فيما إذا كانت الخدمة جديدة على القطاع المصرفي ككل او جديدة فقط على المصرف المعني. و يمكن أن نحدد ثلاثة وسائل رئيسية لذلك:

1- تهيئة الظروف الملائمة لإنتاج خدمات مصرفية جديدة.

2- إعادة دراسة المنتجات المصرفية المقدمة من خلال مراعاة دورة حياة الخدمة.

3- التركيز على المكانة الذهنية للخدمة .

يحدد (العجامة 2013 ص 136) خطوات ابتكار الخدمات الجديدة: ولادة الفكرة سواء آتت من مصادرها الداخلية (البحوث و الدراسات التي يجريها المصرف، التجربة العملية و خبرة المصرف، اقتراحات و ملاحظات العاملين) أو مصادرها الخارجية (الزبائن، الوسطاء و شركات التوزيع و الوكالات المصرفية، التشريعات الجديدة، المنافسون و حالات نجاحهم أو فشلهم في تقديم خدمات معينة، البحوث و الدراسات الصادرة عن المنظمات العلمية)، غربة و استخلاص الأفكار بمدى ملائمتها و مطابقتها لحاجات الأفراد و المنظمة على حد سواء و عدم تعارضها مع التشريعات و الأنظمة، دراسة الجدوى الاقتصادية و تحليل الكلفة و العائد و إجراء دراسة التنبؤات المستقبلية و دراسة فترة الاسترداد المتوقعة Payback Period و تحليل التدفقات النقدية و تحليل نقطة التعادل Breakeven Point Analysis و تحليل العائد على الاستثمار و غير ذلك من الدراسات الضرورية، تطوير المنتج الخدمي: و يشمل إنتاج النموذج الأصلي للخدمة، طريقة عرض المنتج للزبائن المحتملين بما يظهر فوائده لهم، كيفية الترويج للخدمة، كما و يشمل تسمية الخدمة من خلال اختيار اسم فاعل و مؤثر لها، تكوين الحزمة الخدمية المتضمنة الخدمة الجديدة، تأمين الناحية التكنولوجية للخدمة، اختبار المنتج الجديد من خلال عينة مختارة من الأفراد، طرح الخدمة الجديدة للمتاجرة و تحديد الزمان و المكان الملائمين لذلك.

و من ناحية دورة حياة الخدمة يجمع أغلب الباحثين أن الخدمة تمر خلال ستة مراحل: البحث و التطوير Research & Development، التقديم Introduction، النمو Growth، النضوج Maturity، التشبع Saturation، الانحدار Decline و بعدها قد تنتهي الخدمة بالتلاشي و السحب من السوق.

و كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة تحتاج إلى وضع استراتيجية خاصة لتقديمها، و عند العمل على إصلاح سياسة تقديم الخدمات في المصرف يجب دراسة دورة حياة الخدمات المقدمة حالياً و اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل خدمة حسب دورة حياتها.

كما ويسعى المصرف إلى جعل منتجاته تمتلك الصفات و الخصائص المرغوبة من قبل الزبائن، إن إدراك الزبائن لهذه الصفات و خصائصها و مقارنتها مع الصفات و الخصائص الأخرى للمنافسين هو بمثابة المكانة الذهنية.

إن تكوين الصورة الذهنية للخدمة ليست بمهمة سهلة و خاصة أنه قد تبدو هكذا مهمة صعبة القياس عند الزبائن، و تتعلق المكانة الذهنية للخدمة في الغالب بجودة الخدمة و هذا له علاقة بكفاءة العنصر البشري الذي يقدم الخدمة و الحفاظ على هذه الجودة بشكل متواصل، كما أنه يتعلق بمدى سهولة الحصول على الخدمة فغالبية الزبائن تفضل الحصول على الخدمة دون الحاجة لاستخدام تقنيات معقدة، و بالنسبة للخدمات الجديدة يشكل تميز الخدمة عن غيرها عنصراً أساسياً لتشكيل المكانة الذهنية للخدمة.

2-2-3-6 إصلاح سياسة توزيع الخدمة المصرفية:

يتم توزيع الخدمات المصرفية من خلال قنوات توزيع محددة و هي إما فروع للمصرف و إما مكاتب تمثيل و إما نقاط بيع و إما صرافات آلية، و الفروع التي يقوم المصرف بإنشائها قد تختلف ما بين فروع رئيسية تؤدي كل الخدمات التي يقدمها المصرف و يستفاد فيها من وفورات الحجم، و بين فروع صغيرة متخصصة بعمليات معينة كفروع خاصة بالمؤسسات أو خاصة بمراكز التسوق، و عند الحديث عن إصلاح سياسة توزيع الخدمة المصرفية فمن المهم التركيز على عدد من النقاط:

1- عدد فروع المصرف (أو أي نوع آخر من نقاط تقديم خدمات المصرف) و التغطية الجغرافية التي تؤمنها لزيائن المصرف الحاليين و المحتملين.

2- نوعية هذه الفروع و مستوى الخدمات التي تقدمها.

3- مستوى استخدام التقنيات المصرفية الحديثة و المتمثلة بشكل رئيسي: بالصرافات الآلية، و بنوك الإنترنت، و بطاقات الائتمان.

إن إصلاح قنوات توزيع الخدمة المصرفية و بالأخص فيما يتعلق باختيار موقع فروع المصرف يتم من خلال:

1- استخدام النماذج الرياضية في تحديد موقع الفروع الجديدة: و هنا يمكن الاستفادة على سبيل

المثال من نظرية التفاعل فعندما يتم التنافس بين منطقتين على منطقة تصغرهما في عدد السكان فأن قوة الجذب تتناسب طردياً مع حجمهما و عكسياً مع المسافة بينهما.

2- اختيار الموقع المقترن بتنشيط المبيعات: عندما يلاحظ المصرف وجود مناطق لا يمكن

الاستغناء عن المصارف فيها و خاصة أن العملية تقترن أساساً بتنشيط المبيعات و تحقيق مزايا إيجابية للمشاركين في العملية، و لعل أكبر مثال على هذه الحالة المتاجر العملاقة أو

مراكز التسوق، و هنا تكون الاستفادة متبادلة و تمكن المصرف من جذب عدد كبير من العملاء الباحثين عن خدمات معينة كبطاقات ائتمان خاصة بالمتجر .

2-2-3-7 إصلاح سياسة الترويج:

يمكن لنا أن نعرف المزيج الترويجي على أنه مجموعة من المركبات أو العناصر و التي تعمل سوية ويستعان بها لتحقيق عدد من الأهداف ضمن استراتيجية التسويق للمصرف، و يتكون المزيج الترويجي للخدمة المصرفية من: الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

إن الإعلان هو وسيلة اتصال غير شخصية توجه إلى تقسيم سوقي معين بهدف ترويج سلعة أو خدمة أو فكرة من خلال وسائل عديدة منها الوسائل المرئية و المسموعة و المقروءة و الإلكترونية. إن إصلاح سياسة الإعلان في المصرف يجب أن يتوخى عدة غايات:

تركيز الإعلان على الصورة الذهنية للمصرف و بخاصة ما يرسخ ثقة المتعاملين به، و عند الإعلان عن خدمات مصرفية جديدة اختيار قنوات الإعلان المناسبة و التي تضمن سرعة وصول الإعلان إلى المتلقي مع الأخذ بالحسبان تخفيض نفقات الإعلان بأكبر قدر ممكن.

البيع الشخصي و الذي هو اتصال شخصي بين بائع الخدمة (مقدمها) و بين الزبون (المستفيد)، يحاول مقدم الخدمة بيعها للزبون من خلال عرض المزايا التي فيها و التي يمكنه الاستفادة منها.

و من هنا يجب أن تتضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف بعداً خاصاً بتدريب الموظفين على تقنيات و أساليب البيع الشخصي حيث تحقق هذه السياسة نتائج طيبة للمصرف و خاصة عندما توجه إلى الشركات و رجال الأعمال و المؤسسات الكبرى.

يتم تنشيط المبيعات من خلال تقديم بعض العروض على الخدمات التي يقدمها المصرف، و من أكثر الوسائل شهرة سحبوات الجوائز على الحسابات المصرفية، و بعض الخدمات المرافقة كالحصول على بوليصة للتأمين على الحياة أو التأمين الصحي و غير ذلك من الأساليب.

من وسائل النشر الأكثر فاعلية للترويج للخدمات المصرفية البروشورات التي توزع ضمن فروع المصرف، و التي توضح تفاصيل الخدمات المصرفية و بخاصة الجديدة منها، و التي لا يتضمنها الإعلان، و مما يميز هذه البروشورات إمكانية احتفاظ الزبون بها و اتخاذ القرار في وقت لاحق، كما و يمكن استخدام وسائل إلكترونية كوضع شاشات عرض ضمن فروع المصرف لتوضيح الخصائص المميزة لخدمات المصرف.

تختلف الدعاية عن الإعلان أنها عملية غير مأجورة يقوم بها الشخص بناء على قناعاته و هي بالتالي تعد أكثر صدقاً من الإعلان كون الشخص يقوم بها بشكل تطوعي و هي غير مدفوعة الأجر. ترتبط عملية الدعاية بمستوى الرضا عند زبائن المصرف و الذي يكون لديهم الاستعداد لإقناع الآخرين بالتعامل مع المصرف بناء على تجربتهم الشخصية.

يعد المصرف جزءاً لا يتجزأ من البيئة التي يعمل بها مما يتطلب منه إقامة علاقات و روابط مع الجهات الحكومية و الأهلية و الاقتصادية، حيث يتطلب نجاح المصرف في عمله توثيق العلاقات مع كافة مجموعات أصحاب المصالح.

و عند البحث في إصلاح سياسة الترويج في المصرف يجب الوقوف عند عدد من النقاط: أولاً ضبط نفقات الترويج في المصرف حيث تعد نفقات النشر و توزيع نماذج و هدايا و إقامة اللقاءات و الاحتفال بالمناسبات جزء من النفقات الترويجية التي يجب أن تلحظ، ثانياً: ربط سياسة الترويج بالأهداف الاستراتيجية للمصرف، ثالثاً: التركيز على العوامل الديموغرافية عند تحديد الوسيلة الترويجية الأكثر فعالية و تأثيراً على الزبائن، رابعاً: الربط الوثيق بين مزايا و صفات الخدمة و بين نوعية الوسيلة الترويجية المستخدمة.

2-2-3-8 إصلاح سياسة التسعير:

تعد سياسة التسعير من أهم السياسات في المصرف، إذ يتوقف عليها العديد من الأمور المصيرية بالنسبة للمصرف سواء من حيث تحقيق ربحية معينة أو سواء من حيث الاستمرار في نشاطه أو سواء من حيث حصته السوقية.

إن السعر الذي يتقاضاه المصرف مقابل الخدمات التي يؤديها يتحدد من خلال عدد من العوامل ليس آخرها صورة الخدمة لدى الزبائن وتبيان مستوى جودة الخدمة.

يأخذ التسعير في المصارف أشكالاً عديدة و منها هيكل العمولات للخدمات التي يقدمها المصرف، معدل الفائدة للقروض، الهوامش الربحية للخدمات التي يقدمها المصرف.

عند حديثنا عن إصلاح سياسة التسعير في المصرف يجب أن نميز بين نوعين من أهداف التسعير في المصرف، التسعير الاستراتيجي: و عادة ما تكون الأهداف الاستراتيجية للتسعير في المصرف محصورة في تعظيم الربح، معدل العائد على الاستثمار و بقاءه، الحصول على حصة سوقية معينة. و التسعير التكتيكي و من أهداف التسعير التكتيكي: جذب انتباه الزبون، تحقيق مستوى جودة عالي، إنجاز قيادة

كلفة المنتج، المنافسة السعرية، التدفق النقدي، البقاء في قطاع سوقي معين.

يرى (McIver & Naylor) أنه يجب أن نميز بين الخدمات ذات الأسعار الثابتة مثل الحساب الجاري و تلك الأسعار التي تتم بالتفاوض مع الزبون مثل السحب على المكشوف أو القروض أو الخدمات الدولية.

المصدر (Bennt 2004)

و يمكن أن نلاحظ النقاط التالية في معرض تطوير برامج التسعير في المصرف:

أولاً: إن سياسة التسعير لا تبنى على عامل واحد كالتكلفة أو استغلال الفرص و الرغبة بتعظيم الربحية أو توسيع الحصة السوقية أو أسعار المنافسين أو العائد على الاستثمار و غيرها بل يجب دراسة جميع هذه العوامل و أخذها في الحسبان لدى بناء سياسة التسعير، **ثانياً:** يجب ان يعكس نظام التسعير في المصرف التقسيمات السوقية و ينسجم مع مرونة الطلب و الحالة التنافسية في كل تقسيم، **ثالثاً:** التناسب بين سعر الخدمة و جودتها لما لذلك من تأثير على مستوى رضا العملاء.

2-2-3-9 إصلاح سياسة الموارد البشرية:

يعتبر كافة العاملين في المصرف مشاركين في تقديم الخدمة للزبون و لهم تأثير على مدى قبول الزبون للخدمة و لو بمستويات متفاوتة، و لكون الخدمة المصرفية من خصائصها الرئيسية عدم الملموسية فهذا يجعل دور الأفراد (مقدمي الخدمة) أكثر أهمية لإقناع الزبائن بالخدمة و أهميتها، و بالتالي يعد الأفراد عنصراً حاسماً و شديد الأهمية ضمن المزيج التسويقي للمصرف.

كما أن الأفراد هم حلقة الوصل بين المصرف و الزبائن و لهم التأثير الأقوى في مستوى رضا الزبائن و ولائهم اتجاه المصرف.

من الأفكار الحديثة و التي باتت تلقى قبولاً واسعاً لدى المختصين أن النجاح في التسويق الخارجي للزبائن مرتبط بالنجاح في التسويق الداخلي للعاملين، حيث لكل فرد و لكل قسم في المصرف دور كزبائن داخليين و كمزودين داخليين أيضاً.

لذلك على جهود الإصلاح الإداري في المصرف و المتعلقة بإصلاح جزئية الأفراد في العملية التسويقية أن تهدف إلى ضمان أن كل قسم أو فرد في المصرف يزود و يتلقى خدمة ممتازة بدقة و سرعة مناسبة.

إصلاح العمليات: يؤكد (Kotler, Keller 2006) أن العمليات هي العنصر الرئيسي لأي خدمة تحدث و تسلم للزبون، كما أن تسليم الخدمة هو جزء لا يتجزأ من الخدمة نفسها، إن تسليم الخدمة بشكل جيد يؤدي إلى تقوية العلاقة مع الزبائن مما يؤكد على أهمية تصميم العمليات بشكل يريح الزبائن و يقلص

الإجراءات الروتينية لحصول الزبون على خدمة ممتازة بوقت سريع.

إن القيام بعمليات الخدمة المصرفية بكفاءة عالية بشكل دائم يمنح مزود الخدمة ميزة تنافسية تفوق المنافسين و من جهة أخرى مهما تم الاهتمام بالعنصر البشري المؤدي للخدمة و كانت العمليات تعاني من قصور أو تعقيد في تصميمها سينعكس ذلك سلباً على المصرف.

و يمكن أن نذكر عدداً من الاجراءات التي تساهم في تحسين و إصلاح عمليات التسويق المصرفي:

سرعة إنجاز المعاملات للقطاعات التجارية لتمكين التجار من الاستفادة من الفرص الاستثمارية، اختصار العمليات في خطوات منطقية و متسلسلة مما يسهل الرقابة و التحليل، توفير الوقت للزبون من خلال إتاحة المجال له بالقيام بعدد من النشاطات المصرفية بوقفة تسوق واحدة، ملاحظة الانحرافات و التفاوت في الأداء و مراجعة تصميم العمليات بناء على ذلك، الاعتماد على أحدث التكنولوجيات المتاحة عند تقديم الخدمة، تفويض الصلاحيات بشكل واسع مما يؤدي لمكافحة البيروقراطية، احترام النظام و العدالة في تقديم الخدمة و استخدام آلات تنظيم الدور، توفير نظام معلومات إلكتروني كفؤ مع قاعدة بيانات شاملة عن الزبون، الوضوح في العمليات المصرفية و تجنب الغموض، توحيد الاجراءات في كافة الفروع من أجل معيارية تسليم الخدمة، تأمين البنية المادية الملائمة لتقديم الخدمة.

2-3 الفصل الثالث:

معايير تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-3-1 المبحث الأول: مداخل و أدوات تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-3-2 المبحث الثاني: المعايير المالية لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-3-3 المبحث الثالث: المعايير غير المالية لتقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-3-4 المبحث الرابع: مظاهر الخلل في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

مقدمة الفصل الثالث:

تم التركيز في المبحث الأول من هذا الفصل على المداخل و الأدوات المستخدمة في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، حيث تم التمييز بين المعايير الكمية و المعايير المعنوية (المؤشرات) الممكن استخدامها في عملية التقييم، و توضيح الحالة المناسبة لاستخدام أي من هذين النوعين، كما تم تحديد عدد من الاختبارات الممكن استخدامها لتحديد مدى نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري، و تم التمييز بين نوعين من الاختبارات: اختبارات متعلقة بالتطبيق و اختبارات متعلقة بالدقة الأكاديمية، مع التأكيد على أهمية تطبيق هذه الاختبارات بما يتناسب مع الوضع الخاص للمنظمة، و ختم المبحث الأول بتقديم وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية في تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري.

في المبحث الثاني من هذا الفصل تم التركيز على المعايير المالية لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، من خلال معايير نسب الربحية و نسب السيولة و نسب الرافعة المالية و نسب معدل النشاط و نسب النمو و التوزيعات.

في المبحث الثالث تركز البحث على المعايير الغير مالية (المؤشرات) لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، من خلال المؤشرات ذات العلاقة بإجمالي العاملين، العاملين المؤقتين، مؤشرات ترك العمل، مؤشرات التغيب و الوقت الضائع أثناء العمل، المعايير المتعلقة بالأجور، المعايير المتعلقة بشروط الصحة و السلامة المهنية، المعايير المتعلقة بشروط العمل، المعايير المتعلقة بالتدريب و بالعلاقات المهنية و النشاطات الاجتماعية و الثقافية.

في المبحث الرابع و الأخير تم دراسة أشكال الاختلالات في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري و بالأخص تم التركيز على عدة أشكال منها: كعدم كفاية معايير التقييم لمقابلة التغيرات في بيئة المنافسة، أو عدم كفايتها لمقابلة التطورات على صعيد القطاع، أو عدم كفايتها لمقابلة التطورات الاجتماعية و الاقتصادية، أو عدم إعطائها الأهمية الكافية لعامل الزمن، أو التركيز على أحد المعايير على حساب باقي المعايير، عدم القدرة على التركيز على الجوانب الاستراتيجية للمنظمة مقابل الانشغال بالأمور التشغيلية، كما و تم في هذا البحث دراسة حالات خلل التقييم الناتجة عن وضعية الفروع الخارجية و حالات وجود فجوات الجودة.

2-3-1 المبحث الأول :

مداخل و أدوات تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-1-3-2 المعايير الكمية Quantitative و المعايير المعنوية Qualitative.

2-1-3-2 اختبارات التعرف على الاستراتيجية الناجحة (الجيدة).

2-1-3-2 مدخل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري.

إن تقييم نتائج الإصلاح الإداري في أية منظمة يواجهه عدد من المشكلات، إذ من حيث الجوهر تتلخص عملية التقييم بمقارنة النتائج المتحققة فعلياً من برامج الإصلاح الإداري بالنتائج المستهدفة، إلا إن جودة التقييم يحد منها برأي (عارف 2015 ص 39) عدة مشكلات ومنها كيفية قياس عائد الإصلاح، فالإصلاح ليس غاية و إنما هو وسيلة لزيادة كفاءة الإدارة، كما و يترافق الإصلاح الإداري بوجود سلسلة طويلة من الأهداف التي تخضع للتقييم.

و عندما نقوم بتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في منظمة مصرفية يتوجب علينا بداية أن نحدد ما هي المعايير التي يمكن قياسها كمياً و ما هي المعايير التي يمكن قياس اتجاهاتها فقط.

2-1-3-2 المعايير الكمية Quantitative و المعايير المعنوية Qualitative:

عندما نتحدث عن معايير نستخدمها لقياس و تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في منظمة ما، سواء أكانت مصرفاً أم غيره، فنحن نتكلم عن عملية قياس أي أن نعبر بلغة الأرقام عن نتائج معينة تحققت داخل المنظمة.

و رغم تركيز العلماء منذ القدم على أهمية القياس فعلى سبيل المثال أكد الفيلسوف اليوناني (فيلولايوس) في القرن الخامس قبل الميلاد أنه (بدون وجود أرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء) كما و أكد الفيزيائي البريطاني الشهير (تومسون) في القرن التاسع عشر أنه (عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه و تعبر عنه في شكل أرقام، فلا بد أن تكون على دراية به، و لكن عندما لا تستطيع القياس و لا التعبير عما تتحدث عنه في شكل أرقام، إذًا، يرجع ذلك إلى ما لديك من قدر ضئيل و غير مرض من المعرفة)، و في مجال العلوم الإدارية أكد (توم بيتر) أن (ما يتم قياسه يتم تنفيذه) كما أكد (أندي نيلي) وجود أربعة أسباب رئيسية لضرورة وجود معايير للقياس و التقييم في المنظمة و هذه الأسباب هي:

معرفة المكانة التي تحتلها المنظمة، متابعة الأداء، تحديد الأولويات، و الإصرار على تحقيق التقدم. من جهته رأى (برنارد مار 2009 ص107) أنه هناك سبعة أهداف لوضع معايير و مقاييس لمستوى الأداء في المنظمة و هي: النظر للماضي و للمستقبل و التعويض و التشجيع و التجميع و التنظيم في شكل تسلسلي و المقارنة، و اقترح اختصارها في ثلاثة معايير رئيسية: كتابة التقارير و الامتثال للأوامر، التحكم في سلوك الأفراد، اتخاذ القرار الاستراتيجي و التعلم داخل المنظمة.

إلا أننا في المجال الإداري نصادف أنشطة و مجالات عديدة من الصعوبة بمكان وضع معايير كمية أو مقاييس للتعبير عنها. و من الأمور التي يصعب قياسها على سبيل المثال: الثقافة داخل المنظمة، مدى ولاء الزبائن، قوة الاسم التجاري و قيمته، و على الرغم من أن وضع معايير أو مقاييس لهذه النواحي صعب جداً إن لم يكن مستحيلاً فغالباً هذه الموارد المعنوية هي التي تتولى قيادة الأداء في المستقبل.

و بالتالي عند تحديد المعايير المتضمنة ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة، و التي من خلالها سيتم تقييم مدى نجاح أو فشل هذه الاستراتيجية، يجب التمييز بين نوعين من المعايير، معايير كمية و هذه المعايير تركز على تقييم نواحي معينة مثل تطور عائد الأصول أو الربحية، معايير تعكس تطور حجم الأعمال، معيار متوسط المدة التي يستغرقها تقديم الخدمات المختلفة للزبائن.. و غير ذلك من القضايا، أما بالنسبة للنواحي المعنوية فنعتمد على المقاييس غير المباشرة (المؤشرات)، و لكن هذه المعايير سوف تعطينا جزءاً مما نريد قياسه فقط، و يمكن توضيح ذلك بشكل جلي من خلال مقاييس الذكاء فما يتم قياسه في الواقع هو أبعاد محدودة من الذكاء و ليس الذكاء نفسه، كما يمكن أن نوضح هكذا حالة في المجال الطبي حيث يمكن للأطباء قياس عدد كريات الدم و لكن لا يمكنهم قياس الصحة، كذلك في مجال الأعمال يمكن قياس الأرباح التي تتحقق و لكن من الصعوبة قياس النجاح.

و يمكن أن نختم هذه الفقرة بالتأكيد على أهمية المزاوجة بين أساليب التقييم الكمية و أساليب التقييم النوعية حيث تؤكد (عارف 2015 ص 40) أن هذا من شأنه تعزيز دقة ما يتم التوصل إليه من نتائج، مع التأكيد أن أساليب التقييم الكيفية تكون أكثر ملائمة لتقييم العمليات بينما تلائم أساليب التقييم الكمية تقييم النتائج بشكل أكبر.

2-3-1-2 اختبارات التعرف على الاستراتيجية الناجحة (الجيدة):

يحدد (Lynch,2000) صفات الاستراتيجية الناجحة بما يلي:

1- أن تحدد الغرض بشكل دقيق.

2- أن تحدد أعمالها و واجباتها تجاه الغرض بدقة عالية و خاصة ما يتعلق بالأهداف العامة و النمو.

3- أن تحدد ما الذي تقوم به مستقبلا سواء أكان الغرض واضحا أم لا.

و انطلاقا من هذه الصفات حدد (لونش) نوعين من الاختبارات للتعرف على الاستراتيجية الجيدة:

أولاً: اختبارات الاستراتيجية الجيدة المتعلقة بالتطبيق و هي:

Test of good strategy: application related

1- اختبار القيمة المضافة. The Value-added Test

2- اختبار الثبات. The Consistency Test

3- اختبار الميزة التنافسية. The Competitive Advantage Test

ثانياً: اختبارات الاستراتيجية الجيدة و المتعلقة بالدقة الأكاديمية:

Test of good strategy: academic rigour

1- اختبار الأصالة. The Originality Test

2- اختبار الغرض. The Purpose Test

3- اختبار الثبات المنطقي. The logical Consistency Test

4- اختبار الموارد و الخطر The Risk and Resource Test

5- اختبار المرونة. The Flexibility Test (Lynch,200)

و إذا القينا الضوء على الاختبارات المتعلقة بالتطبيق، حيث يتم من خلالها تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية جيدة من خلال وضعها موضع التطبيق و الاختبار، فعلى سبيل المثال تظهر نتائج اختبار القيمة المضافة من خلال تزايد القيمة المضافة في الأسواق، حيث تؤدي الاستراتيجية الجيدة إلى تحسن مؤشرات الربحية، و كفاءة الأداء، و زيادة الحصة السوقية، و تتعدى ذلك إلى زيادة القدرة على الابتكار و إرضاء العاملين في المنظمة.

أما اختبار الثبات فيعني أن الاستراتيجية المتناغمة مع جميع أجزائها ستكون جيدة في كل ما يتعلق بأعمالها و في كل وقت، أي أن مقدرتها التنظيمية ستكون منسجمة مع الظروف في كل وقت سواء كان التغير في بيئة المنظمة سريعا أو بطيء.

أما اختبار الميزة التنافسية فيعني أن الاستراتيجية الجيدة سوف تزيد من الميزة التنافسية للمنظمة.

و من جهة أخرى فإن معايير و مؤشرات تقييم الأداء يجب أن تتصف بحسب (مرعي 2001/ أ ص 116)

بعدد من الصفات:

- 1-الصلاحية: يجب أن يعبر المؤشر وبكل دقة عن المتغير المدروس.
- 2-الوفاء: يجب أن يرسم المؤشر الظاهرة الملاحظة.
- 3-الاستقرار: يجب أن يسمح المؤشر بإجراء المقارنات في المكان والزمان.
- 4-المصادقية و القبول: يجب أن يتمتع المؤشر بالقبول من قبل الأطراف كافة ذوي المصالح في المنظمة.

و من خلال الاختبارات السابقة يمكن لنا تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة من خلال تحديد مدى توافر الصفات المذكورة فيها، مع التأكيد على نسبية هذه المعايير و الصفات، و أهمية بناء نموذج التقييم بشكل علمي و مناسب لحالة المنظمة التي تطبق استراتيجية الإصلاح الإداري فيها.

2-3-1-3 مدخل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري:

يقترح خبراء الإدارة الاستراتيجية قائمة لمراجعة عدد من الجوانب و العناصر في المنظمة و تحديد موقفها الحالي و المرغوب و ذلك من خلال تحديد العوامل السلبية والايجابية في هذه العناصر و تحديد اتجاهاتها و تثبيت الملاحظات الأساسية المتعلقة بها، و من أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية: مؤشرات الأداء و الموقف الاستراتيجي، البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، العوامل الاستراتيجية و البدائل و التوصيات، مدى تنفيذ الاستراتيجية و تقويمها و مراجعتها، و بحسب (وهيلين و هينغر) يتم صياغة قائمة المراجعة للعناصر ذات الأهمية بالنسبة لمدخل الإدارة الاستراتيجية على الشكل التالي:

عناصر المراجعة	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية	ملاحظات
1-الموقف الحالي: أ-مؤشرات الأداء الماضي ب-الموقف الاستراتيجي: الرسالة الحالية الأهداف الحالية الاستراتيجيات الحالية السياسات الحالية			
2-الهيئة الحاكمة للمنظمة: مجلس الإدارة الإدارة العليا			

			3- البيئة الخارجية: الفرص و التهديدات البيئة العامة الخارجية بيئة التنافس
			4- البيئة الداخلية: تحليل جوانب القوة و الضعف: الهيكل التنظيمي ثقافة المنظمة المجالات الوظيفية للمنظمة: أ-العمليات ب-التسويق ج-التمويل د-التطوير هـ-الموارد البشرية و-نظم المعلومات
			5-تحليل العوامل الاستراتيجية: أ-العوامل الداخلية و الخارجية ب-مراجعة الرسالة و الأهداف
			6-البدائل و التوصيات: البدائل الاستراتيجية اقتراح الاستراتيجية
			7-تنفيذ الاستراتيجية
			8-تقويم و مراجعة

المصدر (Wheelen&Hunger 2004)

2-3-2 المبحث الثاني:

المعايير المالية لتقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية.

2-2-3-2 أهم نسب التقييم المالي.

2-2-3-2 الأهمية النسبية للمعايير المالية.

2-2-3-2 المؤشرات المالية المتعددة المتغيرات.

عند وضع خطط للإصلاح الإداري ضمن أي منظمة و بالأخص إذا كانت مصرفاً يجب التركيز على وضع معايير مالية واضحة تشمل مختلف أوجه نشاط المنظمة، و تعبر هذه المعايير بشكل رقمي واضح عن مدى نجاح و تقدم خطط الإصلاح الإداري في المنظمة.

إن المعايير المالية مهمة للغاية في تقييم مدى نجاح خطط الإصلاح الإداري، إلا أنها وحدها لا تكفي، و يجب دائماً الانتباه إلى وجود جوانب عديدة لا يمكن قياسها بمعايير مالية، و هذه العوامل على الأغلب هي التي ستحدد مدى النجاح المستقبلي للمنظمة، فالنسب و المعايير المالية تعبر بشكل دقيق عما تم انجازه في الماضي، و لكنها ليست بالضرورة مؤشراً لما ستكون عليه الأوضاع مستقبلاً، إن التفاعلات الداخلية و الخارجية في بيئة المنظمة و التي في كثير من الأحيان قد لا تكون واضحة على السطح، و لا تلحظها النسب المالية، هي التي في الواقع تحدد النجاح المستقبلي للمنظمة.

2-2-3-2 أهم نسب التقييم المالي:

قدم (wheelen&Hunger 2004) التحديد التالي لأهم نسب التقييم المالي و التي من خلالها يمكن بناء معايير مالية لتقييم مدى نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة:

أولاً: نسب الربحية: و هي هامش الربح الكلي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على إجمالي الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأسهم العادية، مكاسب السهم.

ثانياً: نسب السيولة: و هي نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نسبة المخزون إلى رأس المال.

ثالثاً: نسب الرفع المالي: و هي نسبة الاقتراض على الأصول، نسبة الاقتراض على حقوق الملكية، نسبة الاقتراض طويل الأجل على حقوق الملكية، نسبة تغطية الأرباح للفوائد، معدل تغطية الأعباء

الثابتة.

رابعاً: نسب النشاط: معدل دوران المخزون، معدل دوران الأصول الثابتة، معدل دوران إجمالي الأصول، معدل دوران الحسابات المدينة، متوسط فترة التحصيل.

خامساً: نسب النمو: نسبة نمو المبيعات، نسبة نمو الدخل، نسبة نمو المكاسب للسهم، نسبة نمو توزيعات السهم، مؤشر السعر/المكسب.

سادساً: نسب التوزيعات: التوزيعات للسهم العادي، نسبة سعر السهم للمكاسب، معدل التوزيعات المدفوعة، التدفق النقدي للسهم.

كما و يحدد (سالم 2008) تحديداً مقارباً للمعايير المالية التي يمكننا من خلالها تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف، حيث يحدد هذه المعايير **بمعيار السيولة** و يقاس من خلال: نسبة النقدية إلى الودائع الجارية، نسبة الاحتياطي القانوني، نسبة الاستثمارات القصيرة الأجل إلى مجمل الودائع، نسبة السيولة القانونية، نسبة السيولة النقدية إلى مجموع الودائع.

معيار كفاية رأس المال و يقاس من خلال نسبة رأس المال الممتلك إلى مجموع الودائع، إلى مجموع الأصول، إلى الموجودات الخطرة، إلى القروض، إلى الاستثمار في الأوراق المالية

معيار توظيف الأموال و يقاس من خلال معدل توظيف الموارد المتاحة، معدل توظيف الودائع، معدل إقراض الودائع، الاستثمار في الأوراق المالية إلى الودائع.

معيار الربحية و يقاس من خلال العائد على حقوق الملكية، على الودائع، على الأموال المتاحة.

كما و يذكر (فوجتا) معياراً إضافياً لقياس كفاية رأس المال و هو مدى كفاية الأرباح المحتجزة في تغطية الخسائر المتوقعة، و تختبر كفاية رأس المال وفق أسلوب فوجتا بطريقتين، الأولى: الفائض بعد التوزيع/ الخسائر المتوقعة من توظيف الأموال و تكون النسبة الملائمة 2/1، الثانية: الفائض بعد التوزيع / الخسائر الغير متوقعة من توظيف الأموال، و يمكن الوقوف على الخسائر الغير متوقعة في ضوء خبرة السنوات الخمس الماضية و النسبة الملائمة 4/1. المصدر (العلاق 1998)

2-2-3-2 الأهمية النسبية للمعايير المالية:

رغم وجود اتفاق كبير بين الباحثين على طريقة حساب هذه النسب، إلا أنه هناك تفاوت كبير في طريقة

التعاطي مع هذه النسب و بيان أهميتها النسبية، و كيفية استخدامها كمعايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري.

و إذا بدئنا بنسب الربحية فنلاحظ أن هامش الربح الكلي و الذي هو: المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة/المبيعات، يظهر الهامش المتاح من الإيرادات بعد تغطية نفقات التشغيل، أما هامش الربح التشغيلي و الذي هو : الأرباح قبل الفوائد و الضرائب/ المبيعات، فيظهر العائد على المبيعات دون احتساب تكلفة رأس المال (الفائدة)، هامش الربح الصافي و الذي هو : الأرباح بعد الضرائب / المبيعات، يظهر الربح المتاح بعد اقتطاع الضرائب، العائد على إجمالي الأصول و الذي هو: الأرباح بعد الضرائب + الفائدة / إجمالي الأصول، فهو مقياس على عائدة الاستثمار في المشروع، العائد على حقوق الملكية و الذي هو: الأرباح بعد الضرائب / إجمالي حقوق ملكية المساهمين، و هو مقياس لمعدل العائد على استثمار حملة الأسهم في المشروع، العائد على الأسهم العادية و هو: الأرباح بعد الضرائب - توزيعات الأسهم الممتازة/ إجمالي حقوق الملكية- القيمة الاسمية للأسهم الممتازة، و يظهر هذا المقياس عائد المستثمرين في الأسهم العادية، و أخيراً فأن مكاسب السهم و هي: الأرباح بعد الضرائب - توزيعات الأسهم الممتازة / عدد الأسهم العادية، و هو يظهر المكاسب المحققة لكل سهم عادي.

إن استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمات ذات الطابع الاقتصادي و منها المصارف التجارية يجب أن تسعى إلى تحسين كافة نسب الربحية بشكل مستمر، و في حال كون المنظمة من المنظمات الرائدة في قطاعها، و تحقق نسب ربحية مرتفعة، فقد تهدف استراتيجية الإصلاح الإداري لضمان تحقيق نسب الربحية العالية المحققة سابقاً.

و إذا نظرنا لنسب السيولة و التي هي: نسبة التداول و هي: الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة، فهي تظهر مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال الأصول المتداولة، و نسبة السيولة السريعة و هي: الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة، و تظهر هذه النسبة قدرة المنظمة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون الاعتماد على بيع المخزون، أما نسبة المخزون إلى رأس المال العامل فهي: المخزون/ الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة و تظهر النسبة الأخيرة المدى الذي يكون فيه رأس المال العامل للمنظمة معطلاً على شكل مخزون.

تعتبر نسب السيولة من المعايير المالية المهمة و التي تتضمنها استراتيجيات الإصلاح الإداري و تزداد

أهميتها بالنسبة للمؤسسات المالية و بخاصة المصارف التجارية حيث قد تتعرض السيولة لديها لضغوطات شديدة نتيجة لأسباب خارجة عن إرادة إدارة المنظمة.

نسب الرافعة المالية و هي: نسبة الاقتراض على الأصول و هي: إجمالي الأموال المقترضة/ إجمالي الأصول، و هي مقياس للمدى الذي يمكن الاعتماد فيه على الاقتراض لتمويل عمليات المنظمة، أما نسبة الاقتراض على حقوق الملكية فهي: إجمالي الأموال المقترضة / إجمالي حقوق الملكية، و هي مقياس للأموال التي يقدمها الدائنون مقارنة بالأموال التي يقدمها المالكون، أما نسبة الاقتراض طويل الأجل على حقوق الملكية فهي مقياس للتعرف على التوازن بين الأموال المقترضة و حقوق الملكية في الهيكل المالي للمنظمة، أما نسبة تغطية الأرباح للفوائد فهي مقياس للمدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المنظمة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفوائد المستحقة عليها، و أخيراً فأن معدل تغطية الأعباء الثابتة و هو: الأرباح قبل الفوائد و الضرائب/ الأعباء الكلية للفوائد + الالتزامات الخاصة بالإيجار، و هو مؤشر على مقدرة المنظمة بالوفاء بكامل أعباء الالتزامات الثابتة.

إذا كانت نسب الربحية تكتسب طابع السعي نحو تعظيمها لأقصى حدود ممكنة نتيجة لارتباطها بمفهوم النجاح الاقتصادي للمنظمة، و بالمقابل فأن نسب السيولة تتعلق بمفهوم فاعلية الإدارة و حسن إدارتها لأموال المنظمة مع وجود جانب مهم لمفهوم الحيطة و الحذر و عدم المبالغة في المخزون، فأن نسب الرفع المالي تدمج هذين التوجهين، حيث تواجه المنظمات مشكلة الموازنة بين الاستفادة من الرافعة المالية و بين مخاطر الاقتراض، حيث يساهم التوسع في الاقتراض في إعطاء إمكانية للمنظمة في التوسع في نشاطاتها مما يؤدي إلى زيادة مداخيلها و في حال كانت ربحيتها أكثر من الفوائد المدفوعة للمقرضين فهذا يتحقق اثر الرافعة المالية بالنسبة لمالكي حقوق الملكية في المنظمة، و لكن من جهة ثانية يحمل التوسع في الاقتراض مخاطر مصاحبة له كعدم قدرة المنظمة الوفاء بالفوائد أو الأقساط ، و هنا عند بناء استراتيجية للإصلاح الإداري في المنظمة يفترض تحديد نسب الرافعة المالية المستهدفة و يفضل دائماً اعتماد مبدأ الحيطة و الحذر عند الاستفادة من الرافعة المالية.

نسب النشاط فبدائية نسبة معدل دوران المخزون و هي: المبيعات /مخزون البضاعة الجاهزة و هذه النسبة تظهر ما إذا لدى المنظمة مخزون زائد من البضاعة الجاهزة أم لا و خاصة بالمقارنة مع المنظمات المماثلة العاملة في نفس القطاع، **معدل دوران الأصول الثابتة** و هو: المبيعات / الأصول الثابتة و يعد مقياساً لمدى إنتاجية المبيعات و معدل الانتفاع بالأصول الثابتة، **معدل دوران إجمالي**

الأصول و هو: المبيعات/ إجمالي الأصول، و يعد معياراً لمدى الانتفاع بكل الأصول داخل المنظمة، **معدل دوران الحسابات المدينة** وهو: المبيعات الآجلة السنوية/ الحسابات المدينة، و يعد مقياساً لطول الفترة التي تستغرقها المنظمة لتحصيل المبيعات على الحساب، و أخيراً معيار متوسط فترة التحصيل و هو: الحسابات المدينة/ إجمالي المبيعات مقسمة على 365 يوم، و يعد مقياساً لمتوسط الفترة الزمنية التي تنتظرها المنظمة بعد البيع و قبل تحصيلها لمستحققاتها.

نسب النمو و تتضمن نسبة نمو المبيعات السنوية، نسبة نمو الأرباح السنوية، نسبة النمو السنوية لمكاسب السهم، نسبة النمو السنوية لتوزيعات السهم، و أخيراً مؤشر السعر / المكسب: السعر السوقي للسهم/ مكاسب السهم.

نسب التوزيعات و هي التوزيعات للسهم العادي: التوزيعات السنوية للسهم/ السعر الجاري للسهم في السوق، و تظهر هذه النسبة مقدار العائد الذي يحققه المالكون على شكل توزيعات، نسبة سعر السهم للمكاسب و هي: السعر الجاري للسهم في السوق/ المكاسب للسهم بعد الضريبة، و تظهر هذه النسبة تقييم الأسواق لسرعة نمو المنظمة و مدى مخاطرة الاستثمار فيها، **معدل التوزيعات المدفوعة** و هو: التوزيعات السنوية للسهم/ المكاسب بعد الضريبة للسهم، و يعد مؤشراً لنسبة الأرباح الموزعة على الأسهم، **التدفق النقدي للسهم** و هو: الأرباح بعد الضريبة + الإهلاك / عدد الأسهم العادية المتداولة، و يظهر مدى الأموال التي تزيد عن المصاريف و تكون متاحة للاستخدام من جانب المنظمة.

1-3-2-3 المؤشرات المالية المتعددة المتغيرات:

يميل عدد من الباحثين لمعرفة مدى نجاعة الاستراتيجية المطبقة في المنظمة إلى اعتماد مقاييس مالية ذات متغيرات متعددة و يحدد (القطامين) أهم هذه المعايير بما يلي:

أولاً: **معادلة (آلتمان) Altman** و التي يطلق عليها كذلك Z-Value و يتكون هذا المعيار من خمس متغيرات وفق المعادلة التالية:

$$Z = 1.2س^1 + 1.4س^2 + 3.3س^3 + 0.6س^4 + 1.0س^5$$

حيث س¹ هو رأس المال العامل ÷ مجموع الأصول، و س² هو الأرباح المحتجزة ÷ مجموع الأصول، و س³ هو الأرباح قبل الفوائد و الضريبة ÷ مجموع الأصول، و س⁴ هو القيمة السوقية لحقوق المساهمين ÷ مجموع المطلوبات، و س⁵ هو مجموع المبيعات ÷ مجموع الأصول. (القطامين 2002 ص 198)

تحليل هذا المعيار: إذا كانت قيمة (Z) أكبر من 3 فهذا مؤشر على أن المنظمة تتمتع بوضع

صحي فيما يخص مجمل أعمالها و نشاطاتها، إذا كانت قيمة (ز) أقل من 1.81 هذا مؤشر على أن المنظمة تعاني من مشاكل كبيرة، و إذا كانت قيمة (ز) بين 1.81 و 3 فذلك مؤشر على أن المنظمة في وضع بين الصحة و الضعف.

ثانياً: مؤشر النمو المستدام Sustainable Growth

يشير هذا المؤشر إلى نسبة معدل النمو المستقبلية باستخدام المعادلة التالية:

$$ن = (ر - ١) (ت - ١) \div (ج - ر) (١ - ت) (د + ١)$$

حيث أن : ر هو الربح الصافي بعد الضريبة ÷ صافي المبيعات، و ت هو التوزيعات ÷ الربح الصافي بعد الضريبة، د هو مجموع المطلوبات ÷ حقوق المساهمين، ج هو مجموع الأصول ÷ صافي المبيعات
100× (القطامين 2002 ص 198)

إن هذا المؤشر يحدد مقدار الحاجة للحصول على موارد خارجية لتمويل نمو المنظمة المستقبلي، حيث إذا كان معدل النمو المستهدف أكبر من قيمة ن فإن المنظمة بحاجة للبحث عن موارد خارجية إضافية.

2-3-3 المبحث الثالث:

المعايير غير المالية لتقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية (المؤشرات).

2-3-3-1 مؤشرات متعلقة بالعاملين.

2-3-3-2 مؤشرات متعلقة بالأجور.

2-3-3-3 مؤشرات متعلقة بشروط الصحة و السلامة المهنية.

2-3-3-4 مؤشرات شروط العمل.

2-3-3-5 مؤشرات التدريب.

2-3-3-6 مؤشرات العلاقات المهنية و الاتصالات.

2-3-3-7 مؤشرات النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الحماية الاجتماعية.

إن المعايير غير المالية لتقييم نشاط المنظمة أو ما يطلق عليه (المؤشرات)، تتنوع تنوعاً كبيراً و يعود السبب الرئيسي في ذلك أنها على الأغلب غير قابلة للقياس الكمي بل يتم قياسها من خلال الاتجاهات و الميول بشكل رئيسي، أو من خلال مظاهرها و آثارها، كما أنها تتنوع تبعاً للمداخل المتبعة في تقييم و تحديد المعايير غير المالية.

يقدم (مرعي 2001/أ ص49) عدداً من المعايير المتعلقة بجوانب مختلفة في المنظمة كالعمل و الأجور و الصحة و السلامة المهنية و التدريب و العلاقات المهنية و المعلومات و الاتصال و هذه المعايير مشتقة من منهج الإدارة بالحصيلة الاجتماعية:

2-3-3-1 معايير (مؤشرات) متعلقة بالعاملين:

1-مؤشرات إجمالية للعاملين: مؤشر تمييز الرجال عن النساء، مؤشر توزيع العاملين إلى فئات أعمار (كل فئة 5 سنوات)، مؤشر توزيع العاملين حسب الجنسية، مؤشر توزيع العاملين حسب الأقدمية في المؤسسة، مؤشر العمال الدائمين، مؤشر العمال المتعاقدين بعقود عمل تنتهي ضمن العام الحالي، مؤشر توزيع العاملين حسب المؤهلات.

2- مؤشرات متعلقة بالعمال المؤقتين: الوسطي الشهري لعدد العمال المؤقتين، وسطي مدة عقود العمل المؤقت.

3- مؤشرات ترك العمل: و هنا يتم التمييز بين حالات التسريح لأسباب اقتصادية و حالات التقاعد الاعتيادية و حالات الإحالة على التقاعد بشكل مبكر، و تشمل حالات ترك العمل كذلك حالات انتهاء عقد العمل المحدد الزمن، ترك العمل خلال فترة التمرين، الوفاة.

4- مؤشرات البطالة: و تشمل إجمالي عدد ساعات أو أيام أو أشهر البطالة الجزئية و التي لا تعوض و تحدث نتيجة واقع اقتصادي أو غير اقتصادي معين تتعرض له المنظمة.

5- مؤشرات التغيبية: و هذه المؤشرات تسمح بمعرفة عدد أيام أو ساعات العمل الفعلية مما يعطي صورة حقيقية للإنتاجية الفعلية، و من أسباب الغياب: المرض و هنا يجب تحديد عدة فئات حسب المدة الزمنية للتغيب، حوادث العمل، الأمومة، الوقائع العائلية، كما و يتم التمييز بين العطل المأجورة و غير المأجورة.

تكتسب هذه المؤشرات أهمية بالغة لجهود الإصلاح الإداري و في الأغلب العديد من المؤسسات المصرفية تعد عدداً من هذه المؤشرات و لكن في إطار استراتيجية الإصلاح الإداري تتحول بعض من هذه المؤشرات بعد دراسة ديناميكيته و تطورها و وضع بعض التوقعات عن الوضع الأمثل لها، إلى أهداف يجب تحقيقها و يتم تحديد مدى نجاح خطط و استراتيجيات الإصلاح الإداري من خلال تحقيق هذه الأهداف.

و يمكن أن نضيف إلى مؤشرات التغيبية مؤشر الوقت الضائع أثناء العمل و يكتسب هذا المؤشر أهمية متزايدة لجهود الإصلاح الإداري مع العلم أن طريقة حسابه تبقى نسبية و ترتبط بشكل وثيق بطبيعة تنظيم العمل في كل منظمة.

2-3-3-2 معايير (مؤشرات) متعلقة بالأجور:

1- مبلغ الأجور: تتفاوت مؤشرات مبلغ الأجور تبعاً للمنصب الوظيفي، و مستوى التأهيل

العلمي و المهني، و الجنس و الجنسية و غير ذلك. هناك مؤشران مهمان في هذا الخصوص: كتلة الرواتب السنوية الإجمالية/ وسطي عدد العاملين الشهري، مبلغ كتلة الرواتب السنوية/12 * عدد العاملين شهرياً.

2- سلم الأجور: من المؤشرات المهمة في هذا الخصوص: وسطي أجور 10% من العاملين

الأكثر أجراً / وسطي أجور 10% من العاملين الأقل أجراً، وسطي أجور الأطر القيادية / وسطي أجور العاملين غير المؤهلين.

3- مبالغ بعض التعويضات و المكافآت: التعويض عن المرض، التعويض عن أيام العطلة، تعويض التسريح، مكافآت الأقدمية. (مرعي 2001/أ ص52)

2-3-3-3 معايير (مؤشرات) متعلقة بشروط الصحة و السلامة المهنية: و منها مؤشر تواتر حوادث العمل و مؤشر خطورة حوادث العمل.

2-3-3-4 معايير (مؤشرات) شروط العمل: و منها عدد العاملين المستفيدين من يومي عطلة متتالية أسبوعياً، عدد العاملين المستفيدين من نظام وقت العمل المتغير، وسطي عدد أيام العطلة السنوية، التجارب لتغير تنظيم العمل و تحسين مستواه.

2-3-3-5 معايير (مؤشرات) التدريب: و من المؤشرات في هذا الخصوص : النسبة المئوية لكتلة الرواتب المخصصة للتدريب المستمر، عدد المتدربين، عدد ساعات التدريب المأجورة و غير المأجورة، عدد العاملين المستفيدين من عطلة تدريبية مأجورة، توزيع الدورات التدريبية حسب نمطها.

2-3-3-6 مؤشرات العلاقات المهنية و الاتصالات: من المؤشرات بهذا الخصوص تأليف لجنة مركزية تمثل العاملين في المنظمة، عدد اجتماعاتها و عدد لجانها الفرعية، و من مؤشرات الاتصال مدى توافر بنى التشاور و تداول الآراء، إجراءات نقل المعلومات، إجراءات التقييم.

2-3-3-7 مؤشرات النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الحماية الاجتماعية: و منها توزيع نفقات النشاطات الاجتماعية في المنظمة، الميزانية المخصصة للجنة المركزية للعاملين في المنظمة و للجان الفرعية عنها، تكاليف المنظمة الإضافية لإعانات المرض و الوفاة و الشيخوخة، توزيع النفقات على (السكن، النقل، الإطعام، التسلية، العطل الصيفية و غيرها..)

و في هذا الخصوص يمكن أن نقدم حالة بنك الاستثمار العالمي (يو بي إس) و الذي يقدم خدمات مالية على مستوى العالم حيث أدركت إدارته أن التقرير المالي السنوي لا يظهر العوامل المعنوية القائدة لعمل المصرف، مما أدى بها إلى استنفاد 14 ورقة من التقرير السنوي لتوضيح العوامل الأساسية للقيمة المعنوية و كيفية قياسها. المصدر (برنارد مار 2009 ص112)

و قد قامت هذه الشركة في هذا التقرير وبعد التعمق في العوامل المعنوية الحاسمة لنجاحها مثل القيم الجمعية للعاملين و الثقافة التنظيمية و العلاقة مع العميل و الماركات المسجلة بتصفية هذه العوامل إلى خمسة عناصر رئيسية و هي: الاهتمام بالعمل، الابتكار و التعلم، الموهبة و الثقافة، الاسم التجاري و الهوية، الذكاء المالي.

2-3-4 المبحث الرابع:

مظاهر الخلل في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية و وسائل تقويمها.

يلاحظ من خلال دراسة طرائق و معايير تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري وجود عدد من أشكال الاختلالات الأساسية و التي يمكن أن نجمل أهمها:

2-3-4-1 عدم كفاية معايير تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري لمقابلة التغيرات في بيئة المنافسة:

و كمثال على هذه الحالة قد تتضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في إحدى المؤسسات المصرفية كمعيار معتمد زيادة حجم الأعمال أو رفع الربحية بنسبة محددة، إلا أنه في حالة كانت الزيادة المستهدفة أقل من متوسط زيادة حجم الأعمال أو الربحية على مستوى القطاع المصرفي ككل، فهذا يعد من حالات عدم كفاية المعايير المتضمنة في استراتيجية الإصلاح الإداري لكي تعكس المتغيرات في بيئة المنافسة التي يعمل بها المصرف.

2-3-4-2 عدم كفاية معايير تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري لمقابلة التطورات العالمية في القطاع المصرفي:

و كمثال على هذه الحالة يجب على المؤسسات المصرفية أثناء وضع استراتيجيات الإصلاح الإداري الاسترشاد بالمعاهدات و المواثيق الدولية في هذا الخصوص و خاصة فيما يتعلق بالشفافية و معايير الإفصاح و سلامة التعاملات المصرفية و خلوها من الشبهات، حيث تحدد اتفاقية بازل-2 العديد من الشروط الواجب توافرها في المصارف لكي تتمكن من القيام بعمليات تمويل التجارة الخارجية و تتعلق هذه الشروط سواء بالملائمة المالية أو بطبيعة الاجراءات و العمليات في المصرف.

2-3-4-3 عدم كفاية معايير تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري لمقابلة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية:

حيث أن للجانب الاجتماعي و كما تم التأكيد عليه أهمية متزايدة في نجاح أعمال المنظمات، مما يحتم

على استراتيجية الإصلاح الإداري أن تواكب التطورات الاجتماعية و كذلك التطورات الاقتصادية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الإقليمي و الدولي.

2-3-4-4 عدم إعطاء الأهمية الكافية لعامل الزمن في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري:

إن عملية التقييم ضمن منهجية الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة، حيث يجب أن تتصف استراتيجيات الإصلاح الإداري بالمرونة و قابلية التعديل بما يتناسب من تغيرات في البيئة الداخلية و البيئة المحيطة بالمنظمة، إن التأخر في عمليات التقييم يؤدي إلى ضياع المرونة المرجوة في خطط الإصلاح الإداري، و يجب أن يتم تحديد فترات زمنية مناسبة لتقييم الابعاد المختلفة ضمن استراتيجيات الإصلاح الإداري، فكما تتضمن استراتيجية الإصلاح الإداري خطأً طويلة و متوسطة و قصيرة الأمد كذلك يجب أن تتناسب عمليات التقييم المختلفة مع هذه الابعاد المختلفة المدد ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

2-3-4-5 التركيز على أحد المعايير أو على مجموعة من المعايير على حساب باقي

المعايير: و من أبرز مظاهر هذا الخلل التركيز على المعايير المالية على حساب باقي المعايير، و على الرغم من كون المعايير المالية في القطاع المصرفي ذات أهمية تفوق أهميتها في باقي القطاعات بسبب خصوصية النشاط المصرفي و اتصافه بالحدية بالنسبة إلى زمن إجراء التعاملات، إلا أن ذلك لا يبرر عدم الاهتمام بمجموعة واسعة من المعايير غير المالية، حيث أن المعايير المالية تعبر عن ما تم إنجازه في الماضي و لكنها ليس بالضرورة أن توضح ديناميكية تطور أنشطة المصرف مستقبلاً.

و من جهة أخرى فقد يتم التركيز على أحد المعايير المالية و جعله المعيار الأهم في خطط المصرف كالربحية أو مقدار التوزيعات على السهم، و هذا التركيز يفقد خطط المصرف توازنها و قد يعرض المصرف إلى اختلالات هيكلية تنعكس في كافة نشاطاته و من ضمنها جهود الإصلاح الإداري.

2-3-4-6 عدم القدرة على تركيز الاهتمام على الجوانب الاستراتيجية و الحاسمة

للمنظمة مقابل الاهتمام بالجوانب الشكلية أو الجزئية:

إن من أهم واجبات الإدارة العليا في المنظمة التخطيط الاستراتيجي، أي وضع الخطط التي تحدد مسار المنظمة على المدى البعيد، و من هنا فقد اكتسب حقل الإدارة الاستراتيجية أهمية متزايدة ضمن باقي

العلوم الإدارية لأنه يعد الأداة التي تربط بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة و بين كافة مكوناتها و مختلف مستوياتها الإدارية و التنفيذية.

إن إقرار و متابعة تنفيذ استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة يعد من واجبات الإدارة العليا، و ذلك رغم أهمية التشاركية مع كافة الأطراف الداخلية و الخارجية ذات الصلة أثناء بناء هذه الاستراتيجية، و من هنا يتحتم على الإدارة المسؤولة عن وضع هذه الاستراتيجية التركيز فيها على القضايا الحدية و التي تساهم بشكل حاسم في الوصول إلى أهداف المنظمة، مقابل الاهتمام بشكل أقل بالجوانب الشكلية.

2-3-4-7 جوانب الخلل الناتجة عن رقابة الفروع بالخارج:

يؤكد (مالو و ماتيه) أن الفروع في الخارج يمكن تشبيهها بالعلب السوداء بالنسبة للإدارات العامة و من أهم الصعوبات التي تعانيها الإدارات العامة في هذه الحالة: تحديد الأهداف لهذه الفروع بسبب عدم معرفة البيئة و أسلوب عمل الفرع في السوق المحلية، تقييم إنجازات هذه الفروع بسبب وجود أنظمة محاسبية و قوانين و لغات مختلفة. المصدر (مالو و ماتيه 2009)

تسعى المنظمات التي تمتلك فروعاً خارجية إلى تطبيق عدد من الطرائق الرقابية التي تضمن لها فاعلية عمل فروعها إلا أن هذه الطرائق تكون مصحوبة بمشكلات عديدة فعلى سبيل المثال: طريقة إعداد موازنات تقديرية بنظرية التكامل من الأعلى إلى الأسفل حيث يحدد مسؤولو الأقسام الأهداف لمسؤولي المناطق، يساهم هذا الإجراء في سرعة الأداء و زيادة التماسك و التنسيق و لكن يخلق مشكلة في تحفيز مسؤولي الفروع.

الطريقة الثانية هي أن يحدد كل فرع إجراءاته الخاصة و هنا يكون التنسيق مع استراتيجية المنظمة الأم غير مضمون و يكون التدقيق و الترجمة و التوحيد مستهلكاً للجهد و الوقت.

من الإجراءات المقترحة لتجاوز هذه المشكلة و التي تعاني منها المصارف أكثر من غيرها من المنظمات بسبب سعيها الدائم إلى التوسع في عملياتها إقليمياً و دولياً:

إحداث أنظمة معلومات متكاملة: حيث تسمح لمركز الإدارة العامة البعيد الدخول مباشرة في قواعد معطيات الفروع من خلال شبكة الإنترنت، و هذا ما يلاقي انتشاراً متزايداً.

إحداث إدارات إقليمية: تقلل المسافة و تسمح بمعرفة الخصوصيات الوطنية بشكل أفضل، و لكن هذه الطريقة قد تؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية كما يمكن أن تحدث فلترة بين الإدارة العامة و الفروع مما قد يسبب الفوضى أو التأخير.

نمذجة المواصفات: أي أن تمارس جميع فروع المنظمة لغة مشتركة مما يساهم في بناء ثقافة المنظمة المتميزة مما يؤدي إلى إضعاف الفروق الوطنية و يؤدي إلى تخفيض الحاجة للتنسيق.

2-3-4-8 جوانب الخلل الناتجة عن فجوة الجودة المصرفية:

تنتج فجوة الجودة في تقديم الخدمات المصرفية عن وجود عدة مستويات لجودة هذه الخدمة، فهناك الجودة المتوقعة من قبل الزبون، و الجودة المدركة من قبل إدارة المصرف و التي تراها مناسبة، و هناك الجودة القياسية التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة، و الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة، و الجودة المروجة للزبائن و هي التي وعد بها الزبائن.

كما ومن الأسباب الرئيسية لوجود هذه الفجوة هو أن جودة الخدمة لها مكونان أساسيان: الجودة الفنية الناتجة عن عمليات الخدمة و الجودة المهنية الناتجة عن تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.

و لتجنب حالات الخلل في تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري الناتجة عن وجود فجوة في الجودة المصرفية فقد حدد (العجامة 2013 ص277) عدداً من المعايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة: المصادقية Credibility أي كون الخدمة جديرة بالثقة و الاعتماد، الأمن Security أي خلوها من الخطر، سهولة الوصول Access ، الاتصالات مع الزبائن Communication بلغة يفهمونها، فهم و معرفة الزبائن Understanding Customer و التعرف الدقيق على احتياجاتهم، الملموسية Tangibility أي إظهار الجوانب المادية المتعلقة بالخدمة من معدات و أشخاص و وسائل، الاعتمادية Reliability أي إنجاز الوعود على نحو دقيق و صحيح، الاستجابية Responsiveness أي الاستجابة لمساعدة الزبائن مباشرة، الكفاية Competence و تعني امتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة، و الكياسة Courtesy أي إظهار الاحترام و اللطف و مراعاة المشاعر و الصداقة للزبائن.

و قد دمج (كوتلر) هذه الأبعاد في خمسة أبعاد و هي بحسب أهميتها: الاعتمادية أي القدرة على إنجاز الخدمة بدقة و ثبات و بأداء صحيح، الاستجابية أي تقديم الخدمة و مساعدة الزبائن بسرعة، الثقة و التوكيد Assurance و هي ناتجة عن معرفة العاملين و تعني الكياسة و القدرة على كسب الثقة و الثقة بالنفس، التعاطف Empathy الذي يؤدي لسهولة الاتصال مع الزبائن و تفهمهم و العناية بهم، الملموسية أي التسهيلات المادية و ظهور العناصر المادية في الخدمة.

إن وجود حالات من فجوات الجودة يعد من حالات الخلل التي تعيق التقييم الصحيح لاستراتيجية الإصلاح الإداري و يتحتم على الإدارة العمل على تلافي هذه الفجوات من خلال تقريب الخدمة

المصرفية المقدمة من توقعات الزبائن و من خلال تحديد مستويات الجودة المطلوبة.

2-3-4-9 جوانب الخل الناتجة عن حدوث الأزمات:

إن حدوث الأزمات يؤدي إلى تغيرات كبيرة في البيئة المحيطة بالمصرف و بالتالي تؤثر الأزمات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المصرف و نشاطاته.

إن استراتيجية الإصلاح الإداري توضع لفترات زمنية تتراوح بين المتوسطة و الطويلة، مع عدم إغفال أهمية أن تتضمن استراتيجية الإصلاح الإداري برامج فورية لمعالجة المشكلات الملحة، إلا أن عملية التقييم النهائي للاستراتيجية تتم بعد فترة زمنية طويلة بعد صياغة الاستراتيجية و وضعها موضع التنفيذ، إن امتداد فترة تطبيق الاستراتيجية يزيد من إمكانية حدوث الأزمات أثناء تطبيقها.

لتوضيح مفهوم الأزمة يرى (هلال) أنه غالبا ما يتم الخلط بين مفهوم الأزمة و مفاهيم أخرى متقاربة مثل المشكلة أو الكارثة أو الطوارئ أو الصراع أو النزاع أو المخاطر. المصدر (هلال 1996)

و ترى (عارف 2015 ص 140) أن الأزمة هي لحظة حرجية و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، و تعبر الأزمة عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في منظمة ما تتلاحق فيها الأحداث و تتشابك الأسباب بالنتائج، و يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، أي أن الأزمة تمثل تحديا و صراعا بين متخذ القرار و بين القوى الصانعة للأزمة يرافقها قلق لدى الجهاز الإداري لشعوره بأن هناك قوى تضغط عليه و تهدد أمنه. إن المشكلة و التي تمثل حالة من التوتر و عدم الرضا كنتيجة وجود معوقات أمام تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المنظمة، يمكن لمتخذ القرار أن يتعامل مع المشكلة لفترات طويلة أما الأزمة فلا يمكن تحمل تأثيراتها و تفاعلاتها لمدة طويلة و لكن في حال وجود مشكلات دون حسم لفترات طويلة يمكن أن تؤدي لحدوث أزمة.

أما بالنسبة لحالات الصراع أو النزاع فهي حالات حتمية لا تتفصل عن الطبيعة الإنسانية، و تتواجد في جميع المنظمات و تنشأ بسبب اختلاف الأهداف أو المصالح أو الطباع و الثقافات، كما أن للصراع دور إيجابي يساهم في الوصول إلى أفضل القرارات و الحلول المتوازنة، و لكن يكمن الخطر في الصراع أو النزاع في تجاهله أو كبته و هذا الكبت أو التجاهل هو ما يؤدي لحدوث الأزمة.

كما أن الكارثة هي حصيلة لمرحلة متقدمة من المشكلات التي لم يتم حلها مما يمهّد لوقوع الأزمة. كما و يتم الخلط بين مفهوم الأزمة و مفهوم المخاطر و لكن ارتفاع المخاطر هو نتيجة للأزمة و ليس بالضرورة الشكل الوحيد الذي تتبلور الأزمة من خلاله.

القسم الثالث من البحث :

3- الجزء العملي

1-3 الفصل الأول:

دراسة استكشافية ابتدائية

للمواقع الإدارية في المصرف التجاري السوري

1-3-1 توصيف الواقع الإداري و التنظيمي.

1-3-2 البيئة التشريعية التي يعمل المصرف التجاري السوري في ظلها.

1-3-3 البيئة المصرفية التي يعمل فيها المصرف التجاري السوري.

1-3-4 التحديات و الفرص أمام المصرف التجاري السوري.

1-3-5 بعض معايير التقييم (المعتمدة و المقترحة) في المصرف التجاري السوري.

1-3-6 التوجهات الملاحظة ضمن جهود الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري.

1-3-7 برامج للتطوير و الإصلاح الإداري يلتزم بها المصرف التجاري السوري.

1-3-8 مظاهر مشكلة البحث.

1-3-1 توصيف الواقع الإداري و التنظيمي:

يعتبر المصرف التجاري السوري أقدم المؤسسات المصرفية العاملة في سوريا فقد أسس في عام 1959

و باشر عمله في عام 1967 نتيجة تأميم و دمج خمسة مصارف خاصة.

رأس مال المصرف: يبلغ حالياً 74 أربع و سبعين مليار ليرة سورية و يبلغ إجمالي حقوق المساهمين

108 مليار ليرة سورية (في نهاية عام 2010)

النشاط الرئيسي: تمويل عمليات التجارة الداخلية و الخارجية.

الخدمات المصرفية التي يقدمها:

قروض بكافة أنواعها (استثمارية، عقارية، شخصية)، حسابات جارية مدينة، حسم سندات، اعتمادات

مستندية للاستيراد و التصدير، الكفالات بمختلف أنواعها، ودائع تحت الطلب/لأجل/ توفير، تحويلات واردة و صادرة، شيكات مصدقة و مباحة و سياحية و تقاص شيكات، تأجير الصناديق الحديدية، إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية، إصدار بطاقات الائتمان.

مجلس الإدارة:

يتكون من تسعة أعضاء منهم رئيس مجلس الإدارة و نائب رئيس مجلس الإدارة و عضوين ممثلين عن العمال، و يتشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء، و يجب أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين (لا يشغلون مهام تنفيذية في المصرف) للتخفيف من تعارض المصالح بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية و عملية الإدارة التشغيلية اليومية، و يجب أن يكون رئيس المجلس و نائبه من الأعضاء غير التنفيذيين، كما و يسمى المدير العام للمصرف أمين سر المجلس و يقوم بإعداد و توثيق محاضر الاجتماعات و متابعة تنفيذ اقتراحات و قرارات المجلس.

يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف و سلامته المالية و التأكد من تلبية متطلبات الأنظمة و القوانين و بشكل يراعي مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة (أصحاب المصالح) و مسؤولية المجلس لا يعفى منها بتشكيل لجان للقيام ببعض المهام أو تفويض الإدارة التنفيذية لممارسة الإدارة المباشرة.

و يتضمن نظام الحوكمة المعتمد في المصرف التأكيد على مبدأ التزام أعضاء المجلس اتجاه المصرف و أصحاب المصالح، و تجنب مشاركتهم في اتخاذ القرار عند وجود تعارض في المصالح يمنعهم من تأدية دورهم بحيادية، و تفهمهم لدورهم الإشرافي و تكريس الاهتمام و الوقت الكافي للقيام بواجباتهم و تحمل مسؤولياتهم، و امتلاكهم للخبرات و المهارات المتنوعة و الضرورية لإنجاز عملهم، و معرفتهم بالأنظمة و القوانين ذات العلاقة لحماية المصرف من الأعمال غير القانونية.

و من واجبات رئيس مجلس الإدارة:

-تنظيم علاقة المجلس مع الإدارة التنفيذية للمصرف.

-خلق ثقافة النقد البناء خلال اجتماعات المجلس.

-التأكد من وصول المعلومات الكافية لكل أعضاء المجلس.

-التأكد من توفير معايير الحوكمة السليمة لدى المصرف.

مهام مجلس الإدارة:

التعيينات و الإحلال:

- تعيين رئيس تنفيذي للمصرف و عزله أو استبداله.
- تعيين المدراء التنفيذيين في المصرف، و ذلك باقتراح من المدير العام للمصرف و بقرار من الوزير المختص.

- تعيين مدير تدقيق داخلي و التأكد من توافر الخبرات المطلوبة لديه.

- ترشيح مدقق خارجي و التعاقد معه بعد موافقة الهيئة العامة للمساهمين.

التخطيط و اعتماد أنظمة الضبط و الرقابة و ميثاق أخلاقيات العمل:

يعتمد المجلس و يصادق على الاستراتيجية و الأهداف و الخطط و السياسات و الاجراءات و الهيكل التنظيمي و أنظمة الضبط و الرقابة الداخلية، و يراقب عمل الإدارة التنفيذية، و يتأكد من مدى التزامها بالاستراتيجيات و الخطط و الأنظمة و القوانين، و يتخذ الإجراءات التصويبية اللازمة و يمارس دوره التوجيهي و الإشرافي بشكل دوري.

التقييم الذاتي و تقييم الأداء :

يقوم المجلس بتقييم أداءه ككل و كل عضو من أعضائه، و يقوم بتقييم أداء الرئيس التنفيذي و المدراء التنفيذيين و أداء اللجان التابعة للمجلس بشكل سنوي.

تشكيل اللجان:

يشكل مجلس الإدارة لجنة الحوكمة و لجنة التدقيق و لجنة الترشيحات و المكافآت و لجنة إدارة المخاطر و أي لجان أخرى يرى من الضروري تشكيلها.

بيئة الضبط و الرقابة في المصرف التجاري السوري:

تغطي أنظمة الضبط الداخلي جميع أنشطة و أقسام المصرف و يراعي الهيكل التنظيمي للمصرف المبادئ الأربعة للضبط الداخلي:

- فصل المهام.

- الفحص المزدوج.

- الرقابة المزدوجة.

- التوقيع المزدوج.

و يراعي استقلالية و كفاءة و فعالية وظائف التدقيق و الرقابة و الامتثال كما و يتم التركيز على مبادئ

الشفافية و الإفصاح في المصرف التجاري السوري.

الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمصرف من ثلاثة عشر مديرية:

أمانة السر/الشؤون الإدارية/الشؤون القضائية و القانونية/الشؤون التقنية/العلاقات الخارجية/التسليف/الدفع الإلكتروني/المخاطر/الشؤون المالية/الحسابات/التخطيط و التطوير/ الرقابة الداخلية/ و تم إضافة مديرية الالتزام وفق تعليمات المصرف المركزي السوري في عام 2010.

كما و يتبع لكل مديرية عدد من الدوائر و لكل دائرة عدد من الشعب.

فروع المصرف:

للمصرف التجاري السوري 69 فرع موزعة في المحافظات السورية و له عدد من المكاتب و الكوى، حيث يتبع كل مكتب خدمات أو كوة صرافة لأحد فروع المصرف، و يتبع المصرف سياسة نشطة للتوسع في شبكة فروع و مكاتبه حيث تم افتتاح ستة فروع جديدة في عام 2010، كما و تم افتتاح تسعة مكاتب خدمات جديدة في نفس العام.

تتوزع فروع المصرف التجاري في المحافظات السورية كما يلي:

28 فرع في دمشق و ريفها و يتبع لها 8 مكاتب خدمات و 14 كوة.

8 فروع في حلب يتبع لها مكتبان للخدمات و 4 كوة.

8 فروع في طرطوس يتبع لها 4 مكاتب و ثلاثة كوى.

6 فروع في اللاذقية يتبع لها 4 مكاتب خدمات و 5 كوى.

5 فروع في حماة يتبع لها مكتب واحد و كوة واحدة.

4 فروع في حمص يتبع لها 6 مكاتب و 4 كوة.

3 فروع بدير الزور يتبع لها كوة واحدة.

فرعان في درعا يتبع لها مكتبان و 7 كوى.

فرعان في محافظة الحسكة يتبع لها مكتب واحد و ثلاثة كوى.

فرع واحد في إدلب يتبع له 4 مكاتب و كوة واحدة.

فرع واحد في الرقة يتبع له مكتب واحد و كوة واحدة، فرع واحد في السويداء.

إجمالي فروع المصرف 69 فرع، إجمالي مكاتب الخدمات 33 مكتب، إجمالي كوى الصرافة 44 كوى.

عدد العاملين:

عدد العاملين في المصرف في نهاية عام 2010 كان 4228 موظف منهم 2085 ذكور و 2143 إناث، عدد العاملين ضمن الفئة الأولى 927 موظف و هم يحملون شهادات جامعية أو دراسات عليا، عدد العاملين ضمن الفئة الثانية 1867 موظف و هم يحملون شهادات معاهد متوسطة، عدد العاملين ضمن الفئة الثالثة 610 موظف و هم يحملون شهادات ثانوية، عدد العاملين ضمن الفئة الرابعة 150 موظف و هم يحملون شهادات إعدادية، عدد العاملين ضمن الفئة الخامسة 674 موظف و هم يحملون شهادات ابتدائية أو محو أمية.

3-1-2 البيئة التشريعية التي يعمل المصرف التجاري السوري في ظلها:

صدر عدد كبير من القوانين المتعلقة بالقطاع المصرفي في سوريا خلال العقد الأخير ما انعكس على بيئة العمل للمصرف التجاري السوري و أهم هذه القوانين:

- قانون إحداث المصارف الخاصة رقم 28 لعام 2001.
- مرسوم إحداث المصارف الإسلامية رقم 35 لعام 2005.
- مرسوم مكافحة غسيل الأموال.
- مرسوم الترخيص لمؤسسات الصرافة رقم 24 لعام 2006.
- مرسوم إحداث مؤسسات التمويل الصغير رقم 15 لعام 2007.
- مرسوم إحداث مصارف الاستثمار.
- قانون رفع رؤوس الأموال للمصارف رقم 3 لعام 2010 و الذي رفع الحد الأدنى لرأس المال المصرف التجاري إلى 220 مليون دولار و المصرف الإسلامي إلى 330 مليون دولار و سمح بتملك الأجانب ما نسبته 60% من رأس مال المصرف بعد أن كان الحد الأعلى المسموح لتملك الجانب 49%.
- قانون التمويل التاجيري.
- صك تشريعي لإحداث مؤسسة ضمان مخاطر القروض.
- صك تشريعي لإحداث هيئة ضمان الودائع.

3-1-3 البيئة المصرفية التي يعمل فيها المصرف التجاري السوري: يتكون القطاع المصرفي

السوري من 6 مصارف عامة و 11 مصرفاً خاصاً و 3 مصارف إسلامية و 3 مؤسسات تمويل صغير و متناهي الصغر و 40 مؤسسة صرافة، كما و بلغ عدد فروع المصارف العاملة في سوريا

496 فرعاً في نهاية عام 2010.

و تعتمد سياسة السلطات الاقتصادية و المالية السورية على عدد من النقاط:

- تعميق بنية السوق المصرفية حيث بلغ حجم الودائع لدى المصارف المحلية 1323 مليار ليرة سورية في نهاية عام 2010 و بمعدل نمو فاق 16% عن العام السابق و التسهيلات المصرفية بلغت 1141 مليار ليرة سورية و بمعدل نمو 21%.

- تعميق النفاذ المصرفي و إيصال الخدمات المصرفية إلى كافة فئات المجتمع و لا سيما الأضعف اقتصادياً.

- تعميق مساهمة القطاع المصرفي في النمو الاقتصادي و دعم الاستثمار و التشغيل من خلال زيادة تمويل المشاريع التنموية و المنتجة.

- إزالة القيود على حركة القطع الأجنبي من خلال السماح للمصارف الخاصة بتمويل عمليات التجارة الخارجية.

3-1-4 التحديات و الفرص: تحديات أمام المصرف التجاري السوري:

1- الأزمة الاقتصادية و المالية العالمية و انعكاساتها على القطاع المصرفي السوري.

2- العقوبات الاقتصادية المفروضة على سوريا و على قطاعها المصرفي من قبل الدول الغربية و بعض الدول العربية و الإقليمية.

3- المنافسة مع المصارف الخاصة في السوق المحلية.

4- بيئة عدم الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي الناتجة عن الهجمة الإرهابية و الاستهداف السياسي للدولة و المجتمع السوري بما يحمله من مخاطر أمنية.

الفرص المتاحة أمام المصرف التجاري السوري:

1- إمكانية النمو و التوسع: إن عدد فروع كافة المصارف العامة و الخاصة العاملة في سوريا في نهاية عام 2010 كان 496 فرعاً و بحسب المعايير العالمية تحتاج سوريا إلى حوالي 2300 فرع مصرفي كحد أدنى، (وذلك حسب توصيات صندوق النقد الدولي بكون الحد الأدنى للتغطية المصرفية فرع واحد لكل عشرة آلاف من السكان).

2- كما أن الأزمات تفرز صعوبات معينة للنشاط المصرفي فهي كذلك تقدم الفرص الجديدة لإعادة النظر في الواقع الإداري للمصرف لمعالجة جوانب الضعف و القصور و الاتجاه بالمصرف إلى المزيد

من الكفاءة و الفاعلية.

3-1-5 بعض معايير التقييم المعتمدة و المقترحة في المصرف التجاري السوري:

أ-معايير التقييم المالية في المصرف(معتمدة):

- مؤشرات الربحية.

- مؤشرات كفاءة التشغيل.

- مؤشرات الإنفاق الرأسمالي.

- مؤشرات الرافعة المالية.

- مؤشرات الإنتاجية.

ب-معايير التقييم غير المالية (يلاحظ عدم وجود هذه المعايير و يمكن اقتراح المعايير التالية):

-اتجاهات العملاء تجاه المصرف: رضا الزبائن عن خدمات المصرف و الصورة الذهنية للمصرف لديهم و مقدار ولائهم له.

-البيئة التنافسية و الثقافة التنظيمية: المناخ التنافسي داخل المصرف، روح الفريق، العمل الجماعي، فاعلية وسائل الاتصال، الدافعية و الولاء

-اتجاهات العاملين تجاه التغيير: مشاركة العاملين في بناء استراتيجيات الإصلاح الإداري و بالتالي مدى قبولهم و التزامهم بها.

-الاتجاهات نحو العمل و المنظمة: الصراع و الجماعات، المساهمة في حل مشكلات المجتمع، الصورة الذهنية للمصرف.

3-1-6 التوجهات الملاحظة ضمن جهود الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري:

- تنويع الخدمات و المنتجات و المتعاملين.

- تبسيط الإجراءات.

- الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

- التوسع الجغرافي لفروع المصرف.

- إعادة الهيكلة و إعادة التنظيم.

- تدريب و تحفيز العاملين.

- تطوير ثقافة المنظمة.

- تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

- تطبيق مبادئ الحوكمة.

3-1-7 برامج للتطوير و الإصلاح الإداري يلتزم بها المصرف التجاري السوري:

وضع المصرف المركزي السوري خطة نموذجية للمصارف السورية لتطبيق المحاور التي يتضمنها اتفاق بازل2، و في هذا الإطار أصدر المصرف المركزي دليلي الحوكمة (إدارة المخاطر و الإدارة الرشيدة/ غسيل الأموال و التعتيم على مصادر الأموال و تمويل جرائم الإرهاب) كما و أصدر المصرف المركزي تعليماته إلى كافة المصارف السورية بإحداث مديرية الالتزام و مهمتها التأكد من الالتزام بقرارات مكافحة غسيل الأموال و مصادر الأموال.

أقر مجلس الوزراء مؤخراً رؤية الحكومة حول الإصلاح الإداري و توجهاته الأساسية و الإجراءات التنفيذية المرتبطة بذلك، و من أهم المنطلقات في هذا الإطار:

- إعادة تعريف دور الدولة بالتأكيد على وظيفة رسم السياسات العامة و التوجه نحو اللامركزية بشقيها المحلي و الوظيفي.
- ترشيد الإنفاق العام و رفع كفاءته.
- تبسيط الإجراءات الحكومية و إعادة هندستها باعتماد الوسائل المعلوماتية.
- دفع الموظف العام للعمل الجاد و الملتزم و تحمل المسؤولية و إعادة تأهيله و زيادة كفاءته و تحفيزه مادياً و معنوياً.
- مكافحة الفساد وفق آليات رشيدة تضمن محاسبة المسيء و تشجع المبادر.

3-1-8 مظاهر مشكلة البحث:

رغم تحقيق الإصلاحات الإدارية المطبقة في المصرف للعديد من الانجازات فقد ظهرت بوادر على انخفاض زخم الإصلاحات الإدارية في المصرف و ذلك من خلال بعض المؤشرات، فخلال الفترة من 2008 إلى عام 2010 حصل انخفاض في الأرباح بنسبة 13.4% و انخفاض في حجم التسليف الإجمالي بنسبة 11.2% و انخفاض في نسبة نمو الودائع إلى 2.5 بالآلف و قد عزى المصرف هذا الانخفاض لانخفاض إيداعات و تسليفات القطاع العام، و للمقارنة فأن نسبة نمو مؤشرات الربحية و حجم أعمال و انتشار عدد من المصارف الخاصة في نفس الفترة كانت أعلى من النسب التي حققها المصرف التجاري السوري.

و على صعيد التوجه فقد بقي المصرف التجاري السوري مصرفاً للقطاع الحكومي و العام أكثر من القطاع الخاص، على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتنمية مكون التعامل مع القطاع الخاص من إجمالي نشاط المصرف، فقد بقي أكثر من 48% من ودائع المصرف ودايع تعود للقطاع العام و أكثر من 93% من تسليفات المصرف تسليفات للقطاع العام، كما و بقيت عمليات المصرف بالقطع الأجنبي محدودة، فلم تتجاوز تسليفاته بالعملات العالمية 2% من إجمالي تسليفاته، و للمقارنة فأن توزع إجمالي تسليفات القطاع المصرفي السوري (مصارف عامة و خاصة) كانت بنسبة 55% للقطاع العام و 45% للقطاع الخاص كما أن إجمالي الودائع في القطاع المصرفي السوري (عام و خاص) توزعت بنسبة 24% من القطاع العام و 76% من القطاع الخاص.

و على صعيد الانتقال إلى مفهوم الصيرفة الشاملة فقد حقق المصرف التجاري السوري نقلة مهمة في هذا السياق إلا أن المكون الأساسي في مفهوم الصيرفة الشاملة الحديثة و هو عمليات الأسواق المالية من حيث الاستثمار في الأسهم و رعاية إصدار و إدارة محافظ لصالح العملاء و نصح مالي و تأسيس شركات قابضة تباشر أعمال استثمارية متنوعة نيابة عن المصرف لم تلاقي الاهتمام الكافي في المصرف التجاري السوري.

إن تسليفات المصرف التجاري السوري بالعملات الأجنبية لا تتجاوز 2% من إجمالي التسليف كما ورد سابقاً، و هذا ما يجعل ارتباط مركزه المالي بتقلبات العملة المحلية شديداً، كما و أن نمو حجم ودائعه لدى المراسلين في الخارج يجب أن يكون مدروساً و خاصة في دول من المتوقع أن تفرض عقوبات اتجاه القطاع المصرفي السوري.

و من التساؤلات التي تظهر عند دراسة السياسة التوسعية للمصرف، ما هو المعيار المتبع لافتتاح الفروع في مناطق دون غيرها، و ما هي المعايير المعتمدة في هذا الخصوص، أي على سبيل المثال ما هو المعيار المعتمد لافتتاح مكاتب خدمات في مناطق، و فروع للمصرف في مناطق أخرى.

3-2 الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية (Applied Research)

1-2-3 مجتمع الدراسة و عينة البحث Population of study

2-2-3 اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات Consistency of Data collection device

3-2-3 أساليب التحليل الإحصائي Statistical Analysis Methods

4-2-3 تحليل المعلومات العامة لأفراد العينة Case Study Information Analysis

5-2-3 اختبار صحة الفرضيات: Reliability Test of Hypothesis

6-2-3 نتائج البحث: Research Results

7-2-3 توصيات و مقترحات: Recommendation & Suggestions

بعد إجراء الدراسة الاستكشافية تم تحديد الإطار المنهجي و الإطار النظري للبحث ثم تم الانتقال إلى القسم العملي (التطبيقي)، وحيث تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للجزء العملي من البحث، فقد تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي بعد لحظ الملاحظات التي أبداه المحكمون (تم تحكيم الاستبيان من قبل ثلاثة من الأساتذة في قسم الإدارة /كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق)، وبالنسبة لقياس نتائج الاستبيان فقد تم اختيار طريقة ليكرت Likert scale في إعداد مقاييس الاستبيان حيث طلب من المبحوث أن يختار إجابة من خمس إجابات متدرجة وتم إعطاء درجات (1-5) لكل عبارة.

1-2-3 مجتمع الدراسة و عينة البحث Population of study

تم تحديد عدد أفراد مجتمع البحث من خلال الحسابات التي أجراها الباحث بالتعاون مع مديرية التخطيط في المصرف التجاري السوري بـ 720 موظف ضمن المستويات الإدارية العليا و المتوسطة و التنفيذية ضمن الإدارة المركزية و فروع المصرف التجاري السوري في مدينة دمشق، وباعتماد على تطبيق معادلة قانون حجم العينة لاختبار T-Test بدون إعادة، كانت نتيجة تطبيق الاختبار 78.8 عند مستوى تأكد 95 %.

و لتأكيد النتيجة تم تطبيق معادلة روبرت ماسون لحساب حجم العينة:

$$N = m / (s^2 \times (m-1) \div pq)$$

حجم المجتمع = M ، s قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% و هي 1.96 على معدل

الخطأ 0.05، p نسبة توافر الخاصية 0.50 Q النسبة المتبقية للخاصية 0.50 و كانت النتيجة متقاربة.

و هذا يتوافق مع الأبحاث السابقة حيث أشار (الغامدي 2010) أن حجم العينة العشوائية البسيطة من مجتمع دراسة متجانس تقريباً يجب أن لا يقل عن 10% عند مستوى دقة مقبول (نسبة الخطأ 5%). و قد تم اعتماد توزيع مئة استبانة لتدارك نسبة الاستبانات غير المرتجعة أو غير المكتملة البيانات. تم استرجاع 89 استبانة و تم استبعاد 9 استبانات لعدم احتوائها على اجابات كاملة، و بالتالي بلغ عدد الاستبانات المقبولة 80 استبانة.

تضمنت المرحلة الميدانية من البحث المراحل التالية:

اختبار الصدق والثبات لأداة جمع البيانات، جمع البيانات من الميدان، مراجعة البيانات. المصدر (أبو النصر 2004 ص240)

2-2-3 اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات: Consistency of Data collection device

لكي تتوفر الثقة في أداة جمع البيانات والتي هي الاستبيان في بحثنا هذا ونتأكد من صلاحيتها في جمع البيانات المطلوبة وملائمتها لتحقيق أهداف البحث توجب إجراء اختبار صدق وثبات هذه الأداة. ويمكن لنا أن نحسب الصدق الذاتي لأداة جمع البيانات باستخدام المعادلة:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

ويقصد بثبات أداة جمع البيانات الدقة والاتساق أي أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وتم اختيار طريقة إعادة الاختبار Test-retest لحساب ثبات أداة جمع البيانات.

حيث تم اختيار عينة عشوائية صغيرة من مجتمع البحث وتم تطبيق أداة جمع البيانات عليها ثم تم إعادة الاختبار بعد فترة زمنية مرة أخرى. وباستخدام معادلة سبيرمان أو حساب معامل الارتباط بين نتائج الاختبارين تبين لنا وجود ارتباط طردي بين نسب العينتين حيث كانت النتيجة موجبة وفوق 0.5 ما يؤكد وجود ارتباط مباشر بين النتائج التي يقدمها الاستبيان في العينتين التجريبيتين وبالتالي:

$$0.7835 = \sqrt{0.614}$$

يمكن الجزم بأن أداة جمع البيانات تتميز بدرجة عالية من الصدق الذاتي حيث يقترب من الواحد

الصحيح.

3-2-3 أساليب التحليل الإحصائي: Statistical Analysis Methods

تم إخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 22 و ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة التحاليل التالية:

تحاليل النزعة المركزية، تحليل الانحراف المعياري (التشتت)، التحاليل المقارنة.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية للإجابات و التي بلغت ثمانين إجابة على كل فقرة و ذلك حسب المحاور السبعة التي تكون منها البحث التطبيقي و بإجمالي (53) فقرة للمحاور السبعة (12 فقرة للمحور الأول، 8 فقرات للمحور الثاني، 7 فقرات للمحور الثالث، 6 فقرات للمحور الرابع، 6 للمحور الخامس، 7 للمحور السادس، 7 للمحور السابع) حيث بلغ إجمالي الإجابات المدخلة (4240 إجابة)، كما تم حساب الانحرافات المعيارية للإجابات لكل فقرة.

تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية ضمن كل محور من محاور البحث بهدف تحديد قبول الفرضيات الموضوعة من قبل الباحث أو قبول الفرضيات البديلة كما و تم حساب المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية للتأكد من دقة النتائج، و لتأكيد صدقية التحليل الإحصائي تم تطبيق اختبار T-Test المتعلق بعينة واحدة و ذلك بالنسبة إلى كل فرضية على حدا للتأكد من عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي و ذلك عند مستوى تأكد 95%.

3-2-4 تحليل المعلومات العامة لأفراد العينة: Case Study Information Analysis

بالنسبة إلى البعد الأول و هو مكان العمل فقد كان عدد (51) واحد و خمسون من أفراد العينة يعملون في مديريات الإدارة المركزية للمصرف أي بنسبة 63.75% من العينة، مقابل (29) تسع و عشرين من أفراد العينة يعملون في فروع المصرف أي بنسبة 36.25% من العينة.

		Location			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	central	51	63.8	63.8	63.8
	branch	29	36.3	36.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

بالنسبة إلى البعد الثاني و هو المنصب الوظيفي فقد كان (24) من أفراد العينة يشغلون منصباً وظيفياً برتبة موظف أي بنسبة 30% من أفراد العينة، كما و كان (36) من أفراد العينة يشغلون منصباً وظيفياً برتبة رئيس شعبة (أو معاونه) أي بنسبة 45% من أفراد العينة، كما و كان (12) من أفراد العينة يشغلون منصباً وظيفياً برتبة رئيس قسم (أو معاونه) أي بنسبة 15% من أفراد العينة، كما و كان (8) من أفراد العينة يشغلون منصباً وظيفياً برتبة مدير فرع أو مديرية (أو معاون مدير فرع أو مديرية) أي بنسبة 10% من أفراد العينة.

Position		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	employee	24	30.0	30.0	30.0
	line manager	36	45.0	45.0	75.0
	middle manager	12	15.0	15.0	90.0
	top manager	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

بالنسبة إلى البعد الثالث و هو المؤهل العلمي فقد كان (12) اثني عشر من أفراد العينة حائزين على مؤهل علمي (ثانوية) أي بنسبة 15% من أفراد العينة، و كان (26) ست و عشرون من أفراد العينة حائزين على مؤهل علمي (معهد) أي بنسبة 32.5% من أفراد العينة، و كان (37) سبعة و ثلاثون من أفراد العينة حائزين على مؤهل علمي (بكالوريوس) أي بنسبة 46.25% من أفراد العينة، كما و كان (5) خمسة من أفراد العينة حائزين على مؤهل علمي (ماجستير) أي بنسبة 6.25% من أفراد العينة، كما و كان عدد أفراد العينة الحائزين على مؤهل علمي (دكتوراة) هو الصفر.

Education		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	high school	12	15.0	15.0	15.0
	college	26	32.5	32.5	47.5
	bachelor	37	46.3	46.3	93.8
	master	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

بالنسبة إلى البعد الرابع و هو عدد سنوات العمل في المصرف فقد كان (6) ستة من أفراد العينة يبلغ عدد سنوات عملهم في المصرف أقل من خمسة سنوات أي بنسبة 7.5% من أفراد العينة، كما و كان عدد أفراد العينة الذين يتراوح عدد سنوات عملهم في المصرف بين خمسة و عشرة سنوات هو (20) عشرون أي ما نسبته 25% من أفراد العينة، كما و كان عدد أفراد العينة الذين يتراوح عدد سنوات عملهم في المصرف ما بين عشرة و خمسة عشر سنة هو (15) خمسة عشر أي ما نسبته 18.75% من أفراد العينة، و كان عدد أفراد العينة الذين تجاوزت عدد سنوات عملهم في المصرف العشرين سنة هو (13) ثلاثة عشر أي ما نسبته 16.25% من أفراد العينة.

		Time			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 5	6	7.5	7.5	7.5
	5-10 years	20	25.0	25.0	32.5
	10-15 years	26	32.5	32.5	65.0
	15-20 years	15	18.8	18.8	83.8
	more than 20	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

من خلال تحليل المعلومات العامة المتعلقة بعينة البحث نلاحظ أنها تتقارب مع المعايير الكلية للحقل الذي يتم تطبيق البحث فيه (الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري و فروعه في مدينة دمشق) مما يؤكد على كون العينة تمثل المصرف التجاري السوري بدرجة عالية من الصدقية.

5-2-3 اختبار صحة الفرضيات: Test of Hypothesis Reliability

اختبار صحة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى H1 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تنمية البنية التنظيمية للمصرف التجاري السوري)

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H0:

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري)

السوري و بين تنمية بنيته التنظيمية)

تم تحديد المجموعة الأولى في الاستبيان والمكونة من اثنتي عشرة فقرة لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجة الإجابات تم الحصول على جداول التكرارات التالية:

Frequency Table

		v1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	1.5	17.5	17.5
	3.00	18	1.9	22.5	40.0
	4.00	44	4.6	55.0	95.0
	5.00	4	.4	5.0	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

		v2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.2	2.5	2.5
	2.00	14	1.5	17.5	20.0
	3.00	31	3.2	38.8	58.8
	4.00	30	3.1	37.5	96.3
	5.00	3	.3	3.8	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

		v3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	.3	3.8	3.8
	2.00	19	2.0	23.8	27.5
	3.00	13	1.4	16.3	43.8
	4.00	40	4.2	50.0	93.8
	5.00	5	.5	6.3	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		

Total	960	100.0		
-------	-----	-------	--	--

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	.4	5.0	5.0
	2.00	5	.5	6.3	11.3
	3.00	23	2.4	28.8	40.0
	4.00	46	4.8	57.5	97.5
	5.00	2	.2	2.5	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	.6	7.5	7.5
	2.00	10	1.0	12.5	20.0
	3.00	25	2.6	31.3	51.3
	4.00	33	3.4	41.3	92.5
	5.00	6	.6	7.5	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	.6	7.5	7.5
	2.00	10	1.0	12.5	20.0
	3.00	26	2.7	32.5	52.5
	4.00	36	3.8	45.0	97.5
	5.00	2	.2	2.5	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	.5	6.3	6.3
	2.00	34	3.5	42.5	48.8

	3.00	23	2.4	28.8	77.5
	4.00	18	1.9	22.5	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.2	2.5	2.5
	2.00	24	2.5	30.0	32.5
	3.00	36	3.8	45.0	77.5
	4.00	18	1.9	22.5	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	.6	7.5	7.5
	2.00	17	1.8	21.3	28.8
	3.00	32	3.3	40.0	68.8
	4.00	21	2.2	26.3	95.0
	5.00	4	.4	5.0	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	1.0	12.5	12.5
	2.00	17	1.8	21.3	33.8
	3.00	28	2.9	35.0	68.8
	4.00	20	2.1	25.0	93.8
	5.00	5	.5	6.3	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

v11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19	2.0	23.8	23.8
	2.00	22	2.3	27.5	51.3
	3.00	19	2.0	23.8	75.0
	4.00	16	1.7	20.0	95.0
	5.00	4	.4	5.0	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

V12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.2	2.5	2.5
	2.00	5	.5	6.3	8.8
	3.00	13	1.4	16.3	25.0
	4.00	36	3.8	45.0	70.0
	5.00	24	2.5	30.0	100.0
	Total	80	8.3	100.0	
Missing	System	880	91.7		
Total		960	100.0		

كما و تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على الفقرات الاثنتي عشر المتعلقة بالفرضية الأولى:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v1	80	3.4750	.84156	.09409
v2	80	3.2250	.87113	.09739
v3	80	3.3125	1.02616	.11473
v4	80	3.4625	.85601	.09570
v5	80	3.2875	1.03354	.11555
v6	80	3.2250	.96751	.10817
v7	80	2.6750	.89690	.10028
v8	80	2.8750	.78555	.08783
v9	80	3.0000	.99365	.11109
v10	80	2.9125	1.10458	.12350
v11	80	2.5500	1.20021	.13419
V12	80	3.9375	.97232	.10871

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v13	960	3.1615	1.03130	.03329

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v13	94.981	959	.000	3.16146	3.0961	3.2268

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى بلغ 3.1615 و هو أعلى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ 1.03130 و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تنمية البنية التنظيمية للمصرف التجاري السوري)

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة الأولى لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	36.933	79	.000	3.47500	3.2877	3.6623
v2	33.113	79	.000	3.22500	3.0311	3.4189
v3	28.873	79	.000	3.31250	3.0841	3.5409
v4	36.179	79	.000	3.46250	3.2720	3.6530

v5	28.450	79	.000	3.28750	3.0575	3.5175
v6	29.814	79	.000	3.22500	3.0097	3.4403
v7	26.676	79	.000	2.67500	2.4754	2.8746
v8	32.735	79	.000	2.87500	2.7002	3.0498
v9	27.004	79	.000	3.00000	2.7789	3.2211
v10	23.584	79	.000	2.91250	2.6667	3.1583
v11	19.003	79	.000	2.55000	2.2829	2.8171
v12	36.221	79	.000	3.93750	3.7211	4.1539

أظهر الجدول السابق وجود خمسة فقرات ضمن منطقة الرفض و هي الفقرات التاسعة و العاشرة و الثامنة و السابعة و الحادية عشرة على التسلسل.

و ختاماً تم إعداد الجدول التالي و الذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة الأولى:

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	12	3.9375	لزيادة فاعلية وظيفة التسويق في المصرف يفضل إحداث مديرية خاصة بالتسويق.
2	1	3.475	من المهم مراجعة و تحديث الأنظمة و الإجراءات في المصرف التجاري السوري بشكل دوري.
3	4	3.4625	تشجع إدارة المصرف تطبيق مفهوم فريق العمل.
4	3	3.3125	تشجع إدارة المصرف العاملين على تقديم مقترحات تطوير العمل في المصرف.
5	5	3.2875	تشهد برامج التدريب في المصرف تطوراً مستمراً .
6	2	3.2250	تعد سياسة تبسيط الاجراءات سياسة دائمة في المصرف.
7	6	3.2250	ترقى خطة التدريب إلى متطلبات العمل المصرفي الحديث.
8	9	3	سياسة التحفيز في المصرف تمتاز بالفاعلية.
9	10	2.9125	تشمل الحوافز في المصرف مزيجاً متكاملاً من المحفزات المادية و المعنوية.
10	8	2.875	يتم تطبيق برامج إغناء العمل في المصرف.
11	7	2.67	يتم تطبيق برامج تدوير العمل في المصرف.
12	11	2.55	سياسة الترفيع في المصرف تبنى على أسس الكفاءة و النزاهة.

و نلاحظ إن أعلى درجة من الموافقة قد تعلقة بأهمية وظيفة التسويق ضمن البنية التنظيمية للمصرف، ثم جاء على التوالي أهمية مراجعة و تحديث الأنظمة و الاجراءات، ومفهوم فريق العمل، و تشجيع الإدارة لمقترحات تطوير العمل، و تطوير برامج التدريب، و تبسيط الاجراءات. و قد جاءت الفقرات المتعلقة بالتحفيز و برامج إغناء و تدوير العمل و سياسة الترفيع ضمن منطقة الرفض مما يؤكد أهمية مراجعة هذه الجوانب.

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية H2 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها:
(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في انتقال نشاط المصرف التجاري السوري إلى الصيرفة الشاملة)

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري و الانتقال بنشاطاته إلى الصيرفة الشاملة).

تم تحديد المجموعة الثانية في الاستبيان والمكونة من ثمانية فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفرغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجة الإجابات تم الحصول جداول التكرارات الخاصة بالفقرات الثمانية للمجموعة الثانية:

Frequency Table

		v1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	2.00	4	.6	5.0	5.0
	3.00	16	2.5	20.0	25.0
	4.00	48	7.5	60.0	85.0
	5.00	12	1.9	15.0	100.0
	Total	80	12.5	100.0	
Missing	System	560	87.5		
Total		640	100.0		

		v2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	2.00	2	.3	2.5	2.5
	3.00	18	2.8	22.5	25.0
	4.00	49	7.7	61.3	86.3
	5.00	11	1.7	13.8	100.0
	Total	80	12.5	100.0	
Missing	System	560	87.5		
Total		640	100.0		

v3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	.5	3.8	3.8
	3.00	7	1.1	8.8	12.5
	4.00	65	10.2	81.3	93.8
	5.00	5	.8	6.3	100.0
	Total	80	12.5	100.0	
Missing	System	560	87.5		
Total		640	100.0		

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	.3	2.5	2.5
	3.00	10	1.6	12.5	15.0
	4.00	47	7.3	58.8	73.8
	5.00	21	3.3	26.3	100.0
	Total	80	12.5	100.0	
Missing	System	560	87.5		
Total		640	100.0		

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.2	1.3	1.3
	2.00	2	.3	2.5	3.8
	3.00	12	1.9	15.0	18.8
	4.00	54	8.4	67.5	86.3
	5.00	11	1.7	13.8	100.0
	Total	80	12.5	100.0	
Missing	System	560	87.5		
Total		640	100.0		

v6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.3	2.5	2.5
	2.00	10	1.6	12.5	15.0
	3.00	40	6.3	50.0	65.0
	4.00	23	3.6	28.8	93.8
	5.00	5	.8	6.3	100.0

Total	80	12.5	100.0
Missing System	560	87.5	
Total	640	100.0	

v7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	.3	2.5	2.5
2.00	10	1.6	12.5	15.0
3.00	40	6.3	50.0	65.0
4.00	23	3.6	28.8	93.8
5.00	5	.8	6.3	100.0
Total	80	12.5	100.0	
Missing System	560	87.5		
Total	640	100.0		

v8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	11	1.7	13.8	13.8
2.00	20	3.1	25.0	38.8
3.00	34	5.3	42.5	81.3
4.00	12	1.9	15.0	96.3
5.00	3	.5	3.8	100.0
Total	80	12.5	100.0	
Missing System	560	87.5		
Total	640	100.0		

كما تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على الفقرات الثمانية المتعلقة بالفرضية الثانية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v1	80	3.8500	.73087	.08171
v2	80	3.8625	.67023	.07493
v3	80	3.9000	.54191	.06059
v4	80	4.0875	.69708	.07794
v5	80	3.9000	.70442	.07876
v6	80	3.2375	.84560	.09454
v7	80	3.2375	.84560	.09454
v8	80	2.7000	1.01133	.11307

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v9	640	3.5969	.88634	.03504

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v9	102.664	639	.000	3.59688	3.5281	3.6657

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية قد بلغ 3.5969 و هو أعلى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ .88634 و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في انتقال نشاط المصرف التجاري السوري إلى الصيرفة الشاملة).

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة الثانية لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	47.115	79	.000	3.85000	3.6874	4.0126
v2	51.545	79	.000	3.86250	3.7133	4.0117
v3	64.369	79	.000	3.90000	3.7794	4.0206

v4	52.447	79	.000	4.08750	3.9324	4.2426
v5	49.520	79	.000	3.90000	3.7432	4.0568
v6	34.245	79	.000	3.23750	3.0493	3.4257
v7	34.245	79	.000	3.23750	3.0493	3.4257
v8	23.879	79	.000	2.70000	2.4749	2.9251

أظهر الجدول السابق وجود فقرة واحدة فقط ضمن منطقة الرفض و هي الفقرة الثامنة.
و ختامًا تم إعداد الجدول التالي و الذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة الثانية.

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	4	4.0875	يسعى المصرف إلى التوسع في افتتاح فروع جديدة لتأمين خدمات مصرفية في مختلف المناطق.
2	3	3.9	يهدف المصرف إلى ترسيخ فكرة أنه مصرف لجميع الفئات الاقتصادية.
3	5	3.9	إن التوسع في عدد الصرافات الآلية يعتبر مرتكزاً أساسياً في خطط التطوير للمصرف.
4	2	3.8625	تهدف خطط المصرف إلى تغطية احتياجات التجارة الداخلية و الخارجية.
5	1	3.85	يهدف المصرف إلى توسيع قاعدة العملاء في القطاعات الاقتصادية المختلفة.
6	6	3.2375	يتم تقييم تجربة إصدار البطاقات الائتمانية بشكل دوري بما يناسب تطلعات الزبائن.
7	7	3.2375	يتجه المصرف إلى توسيع و تنويع التعامل بالأوراق المالية من أسهم و سندات.
8	8	2.7	تتضمن خطط التدريب في المصرف زيادة مهارات العاملين في المجالات المتعلقة بالبورصة.

و نلاحظ إن أعلى درجة من الموافقة قد كانت على التوسع في افتتاح فروع جديدة للمصرف ضمن سياسة توسيع الخدمات جغرافياً، ثم جاء على التتالي أهمية التوجه لمختلف النشاطات الاقتصادية، و التوسع في عدد الصرافات، و تغطية احتياجات التجاريتين الداخلية و الخارجية، توسيع قاعدة العملاء، تناسب إصدار بطاقات الائتمان مع تطلعات الزبائن، و أخيراً توسيع التعامل بالأوراق المالية. و قد جاءت الفقرة المتعلقة بالتدريب في المجالات المتعلقة بالبورصة ضمن منطقة الرفض.

الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة H3 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في زيادة كفاءة المصرف التجاري السوري في إدارة الأزمات)

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري و بين زيادة كفاءة إدارة الأزمات).

تم تحديد المجموعة الثالثة في الاستبيان والمكونة من سبع فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه

الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجة الإجابات تم الحصول على التكرارات

التالية المتعلقة بالفقرات السبعة الخاصة بالمجموعة الثالثة:

Frequency Table

		v1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	4	.7	5.0	7.5
	3.00	36	6.4	45.0	52.5
	4.00	36	6.4	45.0	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
Total		80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

		v2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	2.00	8	1.4	10.0	10.0
	3.00	26	4.6	32.5	42.5
	4.00	42	7.5	52.5	95.0
	5.00	4	.7	5.0	100.0
Total		80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

		v3			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1.00	4	.7	5.0	5.0
	2.00	14	2.5	17.5	22.5
	3.00	40	7.1	50.0	72.5
	4.00	20	3.6	25.0	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
Total		80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	2.1	15.0	15.0
	3.00	30	5.4	37.5	52.5
	4.00	34	6.1	42.5	95.0
	5.00	4	.7	5.0	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	.7	5.0	5.0
	2.00	18	3.2	22.5	27.5
	3.00	38	6.8	47.5	75.0
	4.00	18	3.2	22.5	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	34	6.1	42.5	42.5
	4.00	46	8.2	57.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	.4	2.5	2.5
	3.00	32	5.7	40.0	42.5
	4.00	44	7.9	55.0	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

الجدول التالي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على

الفقرات السبعة المتعلقة بالفرضية الثالثة:

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
v1	80	3.4000	.08268	.73948
v2	80	3.5250	.08339	.74587
v3	80	3.0250	.09576	.85647
v4	80	3.3750	.08961	.80150
v5	80	2.9500	.09727	.87004
v6	80	3.5750	.05562	.49746
v7	80	3.5750	.06602	.59054
Valid N (listwise)	80			

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v8	560	3.3464	.77390	.03270

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v8	102.328	559	.000	3.34643	3.2822	3.4107

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة قد بلغ 3.346 و هو أعلى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ 0.7739 و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في زيادة كفاءة المصرف التجاري السوري في إدارة الأزمات).

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	41.124	79	.000	3.40000	3.2354	3.5646
v2	42.271	79	.000	3.52500	3.3590	3.6910
v3	31.591	79	.000	3.02500	2.8344	3.2156
v4	37.663	79	.000	3.37500	3.1966	3.5534
v5	30.327	79	.000	2.95000	2.7564	3.1436
v6	64.278	79	.000	3.57500	3.4643	3.6857
v7	54.147	79	.000	3.57500	3.4436	3.7064

أظهر الجدول السابق وجود فقرتين ضمن منطقة الرفض و هما الفقرة الخامسة و الفقرة الثالثة. و ختامًا تم إعداد الجدول التالي و الذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة الثالثة.

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	6	3.575	يركز المصرف على سياسة توزيع المخاطر للحد من الخسائر في حالات الأزمات.
2	7	3.575	ترسخ الثقافة التنظيمية للمصرف إحساس المسؤولية لدى العاملين اتجاه المصرف و مصالحه.
3	2	3.525	يضع المصرف خططاً مسبقة لمواجهة مختلف الحالات الطارئة.
4	1	3.4	يعد المصرف خارطة للمخاطر المتوقعة .
5	4	3.375	تتضمن خطط تطوير المصرف زيادة إجراءات الأمان من خلال استخدام التقنيات الحديثة.
6	3	3.025	يجري المصرف دورات تدريبية تتعلق بأساليب إدارة الأزمات لإدارته الوسطى و العليا.
7	5	2.95	يسعى المصرف للتعامل مع شركات أمنية مختصة لزيادة أمان فروع و إدارته.

و نلاحظ إن أعلى درجة من الموافقة قد كانت على سياسة توزيع المخاطر، ثم جاء على التتالي دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ إحساس المسؤولية، وضع الخطط المسبقة لمواجهة الحالات الطارئة، استخدام تقنيات الأمان الحديثة، و قد جاءت الفقرتين المتعلقةتين بالدورات التدريبية في إدارة الأزمات و التعامل مع شركات أمنية مختصة في منطقة الرفض.

الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة H4 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في ترسيخ تطبيق مفهوم الحوكمة و الإدارة الرشيدة في المصرف التجاري السوري).

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري و بين تطبيق مفهوم الحوكمة و الإدارة الرشيدة).

تم تحديد المجموعة الرابعة في الاستبيان والمكونة من ستة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجة الإجابات تم الحصول على جدول

Frequency Table

التكرارات التالية المتعلقة بفقرات المجموعة الرابعة:

		v1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	9	1.9	11.3	13.8
	3.00	37	7.7	46.3	60.0
	4.00	30	6.3	37.5	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

		v2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.2	1.3	1.3
	2.00	5	1.0	6.3	7.5
	3.00	42	8.8	52.5	60.0
	4.00	30	6.3	37.5	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

		v3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1.00	1	.2	1.3	1.3
	2.00	7	1.5	8.8	10.0
	3.00	44	9.2	55.0	65.0
	4.00	26	5.4	32.5	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.2	1.3	1.3
	2.00	7	1.5	8.8	10.0
	3.00	24	5.0	30.0	40.0
	4.00	42	8.8	52.5	92.5
	5.00	6	1.3	7.5	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	.6	3.8	3.8
	2.00	19	4.0	23.8	27.5
	3.00	36	7.5	45.0	72.5
	4.00	18	3.8	22.5	95.0
	5.00	4	.8	5.0	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

v6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	1.3	7.5	7.5
	3.00	28	5.8	35.0	42.5
	4.00	44	9.2	55.0	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		

Total	480	100.0		
-------	-----	-------	--	--

الجدول التالي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على الفقرات الستة المتعلقة بالفرضية الرابعة:

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
v1	80	3.2625	.08849	.79147
v2	80	3.3375	.07743	.69252
v3	80	3.2625	.07904	.70699
v4	80	3.5625	.09043	.80887
v5	80	3.0125	.10140	.90699
v6	80	3.5250	.07542	.67458
Valid N (listwise)	80			

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V7	480	3.3271	.78563	.03586

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V7	92.782	479	.000	3.32708	3.2566	3.3975

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الرابعة قد بلغ 3.327 و هو أعلى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ 0.785 و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية

البديلة التي تنص:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في ترسيخ تطبيق مفهوم الحوكمة و الإدارة الرشيدة في المصرف التجاري السوري)

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	36.869	79	.000	3.26250	3.0864	3.4386
v2	43.105	79	.000	3.33750	3.1834	3.4916
v3	41.274	79	.000	3.26250	3.1052	3.4198
v4	39.393	79	.000	3.56250	3.3825	3.7425
v5	29.708	79	.000	3.01250	2.8107	3.2143
v6	46.738	79	.000	3.52500	3.3749	3.6751

أظهر الجدول السابق وجود فقرة واحدة ضمن منطقة الرفض و هي الفقرة الخامسة.
و ختامًا تم إعداد الجدول التالي والذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة الرابعة.

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	4	3.5625	ترسخ سياسة المصرف الأخلاقيات المهنية و تؤكد على التزام العاملين بها.
2	6	3.525	تبني سياسات المصرف في ضوء الاعتبارات الاقتصادية بالدرجة الأولى.
3	2	3.3375	يشجع المصرف برامج الإفصاح عن الذمة المالية و بالأخص لأفراد الإدارة العليا و المتوسطة.
4	3	3.2625	تراقب إدارة المصرف حالات تعارض المصالح و تسعى إلى تحييدها.
5	1	3.2625	يؤكد المصرف في خطط الإصلاح الإداري على زيادة الشفافية في كافة تعاملاته.
6	5	3.0125	يتخذ المصرف قراراته دون تدخل الجهات الوصائية.

و نلاحظ إن أعلى درجة من الموافقة قد كانت على التزام العاملين بالأخلاقيات المهنية، ثم جاء على التوالي بناء سياسة المصرف في ضوء الاعتبارات الاقتصادية، تشجيع الإفصاح عن الذمة المالية، مراقبة حالات تعارض المصالح، الشفافية، و قد جاءت الفقرة المتعلقة باتخاذ قرارات المصرف دون تدخل الجهات الوصائية في منطقة الرفض.

الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة H5 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها على أنه:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تركيز نشاط المصرف التجاري السوري في خدمة المجتمع)

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري و بين المساهمة في تركيز نشاط المصرف في خدمة المجتمع).

تم تحديد المجموعة الخامسة في الاستبيان والمكونة من ستة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفرغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجتها تم الحصول على التكرارات التالية

Frequency Table المتعلقة بفقرات المجموعة الخامسة:

		v1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	26	5.4	32.5	35.0
	3.00	42	8.8	52.5	87.5
	4.00	9	1.9	11.3	98.8
	5.00	1	.2	1.3	100.0
Total		80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

		v2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	2.00	29	6.0	36.3	36.3
	3.00	36	7.5	45.0	81.3
	4.00	15	3.1	18.8	100.0
Total		80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

		v3			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5

	2.00	15	3.1	18.8	21.3
	3.00	48	10.0	60.0	81.3
	4.00	15	3.1	18.8	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	18	3.8	22.5	25.0
	3.00	33	6.9	41.3	66.3
	4.00	25	5.2	31.3	97.5
	5.00	2	.4	2.5	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	.8	5.0	5.0
	2.00	26	5.4	32.5	37.5
	3.00	37	7.7	46.3	83.8
	4.00	13	2.7	16.3	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

v6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	16	3.3	20.0	22.5
	3.00	44	9.2	55.0	77.5
	4.00	17	3.5	21.3	98.8
	5.00	1	.2	1.3	100.0
	Total	80	16.7	100.0	
Missing	System	400	83.3		
Total		480	100.0		

الجدول التالي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على الفقرات الستة المتعلقة بالفرضية الخامسة:

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
v1	80	2.7625	.08199	.73336
v2	80	2.8250	.08108	.72522
v3	80	2.9500	.07734	.69172
v4	80	3.0875	.09612	.85970
v5	80	2.7375	.08849	.79147
v6	80	2.9875	.08437	.75463
Valid N (listwise)	80			

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v7	480	2.8917	.76778	.03504

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v7	82.514	479	.000	2.89167	2.8228	2.9605

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الخامسة قد بلغ 2.891 و هو أدنى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ 0.767 و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الخامسة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص:

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المصرف التجاري

السوري و بين المساهمة في تركيز نشاط المصرف في خدمة المجتمع).

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	33.692	79	.000	2.76250	2.5993	2.9257
v2	34.841	79	.000	2.82500	2.6636	2.9864
v3	38.145	79	.000	2.95000	2.7961	3.1039
v4	32.122	79	.000	3.08750	2.8962	3.2788
v5	30.936	79	.000	2.73750	2.5614	2.9136
v6	35.410	79	.000	2.98750	2.8196	3.1554

أظهرت نتيجة الجدول السابق وقوع جميع فقرات المجموعة الخامسة ضمن منطقة الرفض.

و ختاماً تم إعداد الجدول التالي والذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة الخامسة.

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	4	3.0875	تتضمن خطط الإصلاح الإداري للمصرف إنشاء صندوق لدعم الحاجات الاجتماعية للعاملين.
2	6	2.9875	تساهم المؤشرات الاجتماعية في بناء استراتيجية الإصلاح الإداري للمصرف.
3	3	2.95	هناك توجهات لدى المصرف لتحديد نسبة مئوية من أرباحه لدعم الأهداف الاجتماعية.
4	2	2.82	يطبق المصرف سياسة فعالة للحفاظ على الموارد البيئية النادرة.
5	1	2.7625	تؤكد استراتيجية المصرف على التزامه بدعم الأنشطة الثقافية و التربوية في المجتمع.
6	5	2.7375	يهدف بناء سياسة اجتماعية فاعلة يجري المصرف دراسات للبيئة الاجتماعية و تغيراتها.

و كما ذكر فقد جاءت جميع الفقرات في منطقة الرفض، و قد كانت أقل درجة من الموافقة على أن المصرف يجري دراسات للبيئة الاجتماعية، ثم و على التوالي: التزام المصرف بدعم الأنشطة الثقافية و التربوية في المجتمع، سعي المصرف للحفاظ على الموارد البيئية النادرة، تخصيص نسب من الأرباح لدعم الأهداف الاجتماعية، الاعتماد على المؤشرات الاجتماعية، و أخيراً إنشاء صندوق لدعم الحاجات الاجتماعية للعاملين.

الفرضية السادسة: تنص الفرضية السادسة H6 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يحقق توازناً بين معايير التقييم المالية و غير المالية المعتمدة في

المصرف التجاري السوري)

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري و بين توازن معايير التقييم المالية و غير المالية المعتمدة في المصرف).
تم تحديد المجموعة السادسة في الاستبيان والمكونة من سبع فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تغريغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجتها تم الحصول على التكرارات

Frequency Table

التالية:

V1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	1.3	8.8	8.8
	3.00	27	4.8	33.8	42.5
	4.00	41	7.3	51.3	93.8
	5.00	5	.9	6.3	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

V2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	1.4	10.0	10.0
	3.00	21	3.8	26.3	36.3
	4.00	46	8.2	57.5	93.8
	5.00	5	.9	6.3	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

V3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	1.4	10.0	10.0
	3.00	24	4.3	30.0	40.0
	4.00	44	7.9	55.0	95.0

	5.00	4	.7	5.0	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

V4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	1.6	11.3	11.3
	3.00	34	6.1	42.5	53.8
	4.00	33	5.9	41.3	95.0
	5.00	4	.7	5.0	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

V5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	12	2.1	15.0	17.5
	3.00	42	7.5	52.5	70.0
	4.00	18	3.2	22.5	92.5
	5.00	6	1.1	7.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

V6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	15	2.7	18.8	21.3
	3.00	44	7.9	55.0	76.3
	4.00	19	3.4	23.8	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

V7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5

2.00	8	1.4	10.0	12.5
3.00	38	6.8	47.5	60.0
4.00	27	4.8	33.8	93.8
5.00	5	.9	6.3	100.0
Total	80	14.3	100.0	
Missing System	480	85.7		
Total	560	100.0		

الجدول التالي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على الفقرات السبعة المتعلقة بالفرضية السادسة:

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
V1	80	3.5500	.08325	.74460
V2	80	3.6000	.08457	.75641
V3	80	3.5500	.08325	.74460
V4	80	3.4000	.08457	.75641
V5	80	3.1750	.09707	.86822
V6	80	3.0000	.08152	.72914
V7	80	3.3125	.09345	.83581
Valid N (listwise)	80			

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V8	560	3.3696	.80081	.03384

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V8	99.575	559	.000	3.36964	3.3032	3.4361

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية السادسة قد بلغ و 3.3696 هو أعلى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ 80081. و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يحقق توازناً بين معايير التقييم المالية و غير المالية في المصرف التجاري السوري)

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة السادسة لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V1	42.643	79	.000	3.55000	3.3843	3.7157
V2	42.569	79	.000	3.60000	3.4317	3.7683
V3	42.643	79	.000	3.55000	3.3843	3.7157
V4	40.204	79	.000	3.40000	3.2317	3.5683
V5	32.709	79	.000	3.17500	2.9818	3.3682
V6	36.801	79	.000	3.00000	2.8377	3.1623
V7	35.448	79	.000	3.31250	3.1265	3.4985

أظهر الجدول السابق وجود فقرتين ضمن منطقة الرفض و هما الفقرتان السادسة و الخامسة. و ختاماً تم إعداد الجدول التالي والذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة السادسة.

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	2	3.6	يعتبر تحسين المؤشرات المالية معياراً أساسياً لتقييم مدى نجاح خطط الإصلاح الإداري.
2	1	3.55	تساهم المؤشرات المالية بقوة في توجيه استراتيجيات إصلاح العمل في المصرف
3	3	3.55	تشجع خطط الإصلاح الإداري الاهتمام بشكل أكبر باتجاهات العملاء نحو المصرف.
4	4	3.4	تهدف جهود الإصلاح الإداري لتطوير مؤشرات لاتجاهات الموظفين نحو التغيير في بيئة العمل.

5	7	3.3125	تتكامل المعايير المالية و غير المالية لتقييم جهود الإصلاح في المصرف.
6	5	3.175	تهدف جهود الإصلاح الإداري للمصرف إلى تحسين مؤشرات التنافسية لدى العاملين.
7	6	3	تبذل إدارة المصرف جهودها لوضع مؤشرات لضغوطات العمل في المصرف.

و قد بلغت أعلى نسبة من الموافقة على الفقرة التي تعتبر تحسين المؤشرات المالية معياراً أساسياً لتقييم مدى نجاح خطط الإصلاح الإداري و توجيهها، ثم جاء على التوالي الاهتمام باتجاهات العملاء نحو المصرف، اتجاهات الموظفين نحو التغيير، تكامل المعايير المالية و غير المالية، ، و قد جاءت الفقرة الخاصة بوضع مؤشرات لضغوطات العمل في المصرف و الفقرة الخاصة بتحسين مؤشرات التنافسية لدى العاملين في منطقة الرفض.

الفرضية السابعة: تنص الفرضية السابعة H7 و التي يسعى البحث إلى اختبار صحتها:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تعزيز ريادة المصرف التجاري السوري).

و بالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :

(لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري

السوري و بين المساهمة في تعزيز ريادة المصرف) .

تم تحديد المجموعة السابعة في الاستبيان والمكونة من سبع فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفرغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجة الإجابات تم الحصول على التكرارات

Frequency Table

التالية:

v1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	.9	6.3	6.3
	3	26	4.6	32.5	38.8
	4	46	8.2	57.5	96.3
	5	3	.5	3.8	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	.7	5.0	5.0

	3.00	21	3.8	26.3	31.3
	4.00	41	7.3	51.3	82.5
	5.00	14	2.5	17.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	21	3.8	26.3	28.8
	3.00	39	7.0	48.8	77.5
	4.00	14	2.5	17.5	95.0
	5.00	4	.7	5.0	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	21	3.8	26.3	28.8
	3.00	41	7.3	51.3	80.0
	4.00	10	1.8	12.5	92.5
	5.00	6	1.1	7.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	15	2.7	18.8	18.8
	3.00	39	7.0	48.8	67.5
	4.00	18	3.2	22.5	90.0
	5.00	8	1.4	10.0	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.4	2.5	2.5
	2.00	14	2.5	17.5	20.0
	3.00	21	3.8	26.3	46.3
	4.00	31	5.5	38.8	85.0
	5.00	12	2.1	15.0	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

v7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.2	1.3	1.3
	2.00	10	1.8	12.5	13.8
	3.00	17	3.0	21.3	35.0
	4.00	42	7.5	52.5	87.5
	5.00	10	1.8	12.5	100.0
	Total	80	14.3	100.0	
Missing	System	480	85.7		
Total		560	100.0		

الجدول التالي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الخطأ المعياري لإجابات العينة على الفقرات السبعة المتعلقة بالفرضية السابعة:

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
v1	80	3.59	.075	.669
v2	80	3.8125	.08732	.78100
v3	80	2.9625	.09653	.86337
v4	80	2.9625	.09975	.89221
v5	80	3.2375	.09783	.87502
v6	80	3.4625	.11521	1.03047
v7	80	3.6250	.10122	.90533
Valid N (listwise)	80			

كما و تم حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات و المتوسط الحسابي للانحرافات

المعيارية و إجراء اختبار T-Test المتعلق بها وفق الجدولين التاليين:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v8	560	3.3786	.91474	.03865

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v8	87.404	559	.000	3.37857	3.3026	3.4545

إن المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية للإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية السابعة قد بلغ 3.3786 و هو أعلى من 3 (و هي حد قبول الفرضية) كما أن المتوسط الحسابي للانحرافات المعيارية قد بلغ .91474 ، و للتأكد من صحة النتيجة و عدم وجود انحرافات ذات معنى إحصائي تم تطبيق اختبار T-test المتعلق بعينة واحدة، و بموجب الاختبار الذي تظهر نتيجته في الجدول السابق، لا توجد دلالة إحصائية للفروقات عند مستوى تأكد 95% و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص:

(إن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري يساهم في تعزيز ريادة المصرف التجاري السوري).

كما و تم إجراء اختبار T-Test لكل فقرة من فقرات المجموعة السابعة لتوضيح درجة الموافقة لكل فقرة على حدا و ظهرت النتيجة في الجدول التالي:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	47.943	79	.000	3.588	3.44	3.74
v2	43.662	79	.000	3.81250	3.6387	3.9863
v3	30.691	79	.000	2.96250	2.7704	3.1546
v4	29.699	79	.000	2.96250	2.7639	3.1611
v5	33.093	79	.000	3.23750	3.0428	3.4322
v6	30.054	79	.000	3.46250	3.2332	3.6918
v7	35.813	79	.000	3.62500	3.4235	3.8265

أظهر الجدول السابق وجود فقرتين ضمن منطقة الرفض و هما الفقرتان الثالثة و الرابعة.

و ختامًا تم إعداد الجدول التالي والذي يظهر تسلسل درجة الموافقة لفقرات المجموعة السابعة.

التسلسل	رقم الفقرة	درجة الموافقة	نص الفقرة
1	2	3.81250	يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة في تقنيات العمل من خلال تطبيقات الصيرفة الإلكترونية.
2	7	3.62500	تساهم البيئة التنظيمية و العلاقات المؤسسية للمصرف في ريادته ما بعد الأزمة.
3	1	3.588	يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة في أساليب العمل المصرفي الحديث.
4	6	3.46250	يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة في التسويق الخارجي من خلال العمل في الدول الصديقة.
5	5	3.23750	يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة التسويقية من خلال تعميق نفاذه المصرفي أفقياً و عمودياً.
6	3	2.96250	يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة المؤسسية من خلال إدراج أسهمه في البورصة.
7	4	2.96250	يضع المصرف خطط لتأسيس شركات تخصصية قابضة تابعة للمصرف

و قد بلغت أعلى نسبة من الموافقة على الفقرة التي تعتبر تطبيقات الصيرفة الإلكترونية معياراً أساسياً لتحقيق الريادة في تقنيات العمل المصرفي، ثم جاء على التوالي البيئة التنظيمية و العلاقات المؤسسية، أساليب العمل المصرفي الحديث، التسويق الخارجي، تعميق النفاذ المصرفي، و قد جاءت فقرتان ضمن منطقة الرفض و هما الفقرتان المتعلقتان بإدراج أسهم المصرف في البورصة و تأسيس شركات تخصصية قابضة.

بالنسبة إلى فقرة هل ترغب بإضافة أية مقترحات تساهم في تطوير و تحديث العمل في المصرف: لم يتجاوز عدد أفراد العينة الذين قاموا بإضافة أية مقترحات 17 شخصاً أي بنسبة 21% من أفراد العينة، و قد تركزت المقترحات المقدمة و ذلك بحسب نسبة تكرارها:

- 1-إجراء المزيد من الدورات التدريبية باللغة الإنكليزية فيما يتعلق بأوجه العمل المصرفي المختلفة.
- 2-إجراء المزيد من الدورات التدريبية في كل قسم من أقسام المصرف ضمن تخصصه.
- 3-العودة إلى سياسة منح القروض للمنشآت الإنتاجية.
- 4-اتباع سياسة تدوير العمل في أقسام المصرف.
- 5-العمل على محاربة المحسوبيات في المصرف.
- 6-العمل على تخفيف الروتين و البيروقراطية ضمن المصرف.
- 7-إيجاد أساليب تحفيز جديدة سواء من الناحية المادية او المعنوية.
- 8-إيلاء المزيد من الأهمية للأنشطة التسويقية.
- 9-إيلاء المزيد من الأهمية للثقافة التنظيمية.
- 10-افتتاح المزيد من الفروع و زيادة عدد الصرافات الآلية و تحسين خدماتها و صيانتها.

3-2-6 نتائج البحث: Research Results

1- لقد بينت نتائج البحث أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم في تنمية بنيته التنظيمية، و ذلك من خلال معايير تطوير الأنظمة و الإجراءات، ومعايير تطوير و تمكين الموارد البشرية، و معايير تطوير الأنشطة الاستراتيجية في المصرف و هذا يتوافق مع نتائج دراسة (Lamei 2017) التي أكدت دور الإصلاح الإداري الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية و التنظيمية، كما و توافق مع نتائج دراسة (kotunal 2016) و التي أكدت أهمية استراتيجية الإصلاح الإداري في زيادة كفاءة العمل المصرفي على صعيد الأنشطة المصرفية، كما و توافق مع نتائج دراسة (السلخدي 2013) و التي أكدت أن كفاءة التكاليف في المصارف الكبرى أعلى، كما و توافق مع نتائج دراسة (العلي و قاسم 2013) التي أكدت أهمية تطوير استراتيجية استقطاب الودائع و سياسة الاستثمار.

2- بين البحث أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (78.75%) يعتبرون وظيفة التسويق من الاتجاهات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تطوير و تنمية دورها في فعاليات المصرف و هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (عبد الحميد 2000) و التي أكدت على محورية وظيفة التسويق في المصارف.

3- بين البحث أن نسبة متدنية من أفراد العينة (51%) فقط يعتقدون أن سياسة الترفيه في المصرف التجاري السوري تبنى على أسس الكفاءة و النزاهة مما يرجح وجود عوامل أخرى لها تأثير ملحوظ على سياسة الترفيه في المصرف.

4- بين البحث أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم في انتقاله إلى الصيرفة الشاملة، و ذلك من خلال معايير توسيع قاعدة العملاء قطاعياً و أفقياً و جغرافياً و وظيفياً، وهذا يتوافق مع دراسة (الزبيدي 2014) و التي أكدت على أهمية استراتيجية شاملة لتعبئة الودائع، و نتائج دراسة (حنفي 2006) و التي أكدت على أهمية توسيع حزمة الخدمات و المنتجات المقدمة و التعامل بمنتجات أسواق الأوراق المالية و دراسة (كنجو 2005) و التي أكدت على أهمية تقديم المصارف خدمات مصرفية متكاملة .

5- بين البحث أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (81.75%) يعتبرون أن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يجب أن تتضمن التوسع في افتتاح فروع جديدة لتأمين خدمات مصرفية شاملة في مختلف المناطق و هو ما يتوافق مع نتائج دراسة (حنفي 2006).

6- بين البحث أن نسبة متدنية من أفراد العينة (54%) فقط ترى أن خطط التدريب في المصرف تتضمن برامج لزيادة مهارات العاملين في المجالات المتعلقة بالبورصة، و هذا ما يتعارض مع نتائج جملة من الدراسات (Abdul-al&Al-alawin 2010) (العرييد 2001) و غيرها و التي أكدت على أهمية الجوانب المتعلقة بالبورصة في عمل المصارف و دراسة (البحيري 2011) و التي أكدت على أهمية التدريب ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري .

7- بين البحث أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم في زيادة كفاءة المصرف في إدارة الأزمات، وحماية المصرف من الأخطار الداخلية و الخارجية و على مختلف الفترات الزمنية (القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل) و هذا يتوافق مع نتائج دراسة (Peig 2015) و التي أكدت أهمية المدخل الاستراتيجي في التعاطي مع الأزمات بما يساهم في سرعة التعافي من آثار الأزمات.

8- بين البحث أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (71.5%) ترى أنه من المهم أن يركز المصرف على سياسة توزيع المخاطر للحد من الخسائر في حالات الأزمات، و هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (عقل 2006)، و من جهة ثانية أهمية أن ترسخ الثقافة التنظيمية للمصرف إحساس المسؤولية لدى العاملين تجاه المصرف و مصالحه، و هذا يتوافق مع نتائج دراسة (Dogar2012) و (أثيرة وخميس 2011) و اللتان أكدتا على أهمية تنمية الولاء التنظيمي في المؤسسات المصرفية.

9- بين البحث أن نسبة متدنية من أفراد العينة (59%) فقط ترى أن المصرف التجاري السوري يسعى للتعامل مع شركات أمنية مختصة لزيادة أمان فروعه و إدارته.

10- بين البحث أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم في ترسيخ تطبيق مفهوم الحوكمة و الإدارة الرشيدة، و ذلك من خلال معايير الشفافية و الإفصاح، و مكافحة تعارض المصالح، و الالتزام بميثاق الأخلاقيات، و ترشيد القرار الإداري و استقلاليته.

11- ترتفع نسبة التأكيد بين أفراد العينة (71.5%) على أنه من المهم أن ترسخ استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف الأخلاقيات المهنية و أن تؤكد على التزام العاملين بها و هو ما يتوافق مع نتائج دراسة (عبد الكريم 2010) و التي اعتبرت ثقافة المنظمة القوية شرطاً لنجاح خطط التطوير و الإصلاح، و نتائج دراسة (السقاف و أبوسن 2015) و التي

ربطت بين القيم و نجاح برامج التطوير و الإصلاح .

12- أظهرت نتائج البحث أن ما نسبته (60%) من أفراد العينة يرون أن المصرف يتخذ

القرارات المتعلقة بإدارة عملياته بشكل مستقل و هو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Berger 2005) و التي أكدت أهمية المرونة في الإدارة المصرفية .

13- بين البحث أن المعايير المعتمدة حالياً ضمن خطط الإصلاح الإداري في المصرف

التجاري السوري لا تساهم في تعزيز توجهات خدمة المجتمع و ذلك سواء من حيث المعايير التي تتعلق بخدمة البيئة المحيطة أو المعايير التي تتعلق بخدمة البيئة الاجتماعية الداخلية للمصرف.

14- أيدت نسبة مرتفعة من أفراد العينة (62%) اقتراح انشاء صندوق لدعم الحاجات

الاجتماعية للعاملين كجزء من الجانب الاجتماعي ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف.

15- بينت نتائج البحث أن المصرف الجاري السوري لا يولي أهمية كافية لإجراء الدراسات

عن البيئة الاجتماعية الداخلية و الخارجية للمصرف و تغيراتها مما يحد من قدرته على بناء سياسة اجتماعية فاعلة.

16- بين البحث أن إعادة تقييم المعايير المتضمنة ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في

المصرف التجاري السوري بشكل دوري يساهم في تحقيق التوازن المطلوب بين المعايير المالية و المعايير غير المالية و هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (البشتاوي 2004) و التي أكدت أهمية الموازنة بين المعايير المالية و غير المالية عند صياغة استراتيجية شاملة للمصرف و تقويمها.

17- بينت نتائج البحث ارتفاع نسبة كفاية عوامل التقييم المالية في المصرف على حساب

عوامل التقييم غير المالية إذ رأت نسبة (72%) من أفراد عينة البحث أن المؤشرات المالية هي الأهم في تحديد مدى نجاح جهود الإصلاح الإداري مقابل انخفاض هذه النسبة فيما يتعلق بمعايير التقييم غير المالية.

18- بين البحث أن تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري يساهم

في تحقيق الريادة للمصرف، و بالأخص من خلال معايير الريادة في أساليب العمل، الريادة في تقنيات العمل، الريادة في البنية التنظيمية و الخبرات البشرية و العلاقات المؤسسية، و هذا يتوافق مع نتائج دراسة (Berger 2005) و التي أكدت على أهمية الإصلاح في العلاقات

المؤسسية كمدخل لزيادة كفاءة العمل المصرفي.

19- بين البحث أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (76.25%) ترى أنه من المهم أن يركز المصرف على مجالات الصيرفة الإلكترونية لضمان تحقيق الريادة ضمن القطاع المصرفي السوري.

20- بينت نتائج البحث أن البنية التنظيمية الحالية للمصرف و الأنظمة الحاكمة لنشاطه لا تساهم في إمكانية تأسيسه لشركات قابضة تمارس الأعمال بالنيابة عن المصرف، كما و لا تساهم في مباشرة المصرف للنشاطات المتعلقة بالبورصة، من رعاية إصدار أو تقديم المشورة المالية و إدارة المحافظ المالية و غير ذلك من نشاطات البورصة، و هذا الواقع يتعارض مع نتائج دراسات (Abdul-al&Al-alawin 2010) و (حنفي 2006) (العريبي 2001) و غيرها، والتي أكدت جميعها على أهمية النشاطات المتعلقة بالبورصة للمصارف.

7-2-3 توصيات و مقترحات: Recommendation & Suggestions

1-وضع استراتيجية للإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تستهدف تحقيق قفزة نوعية في عمل المصرف من خلال دراسة نقاط القوة الموجودة في الموارد البشرية و المادية و التنظيمية للمصرف و العمل على تفعيلها و دراسة الأخطار و التحديات الكامنة في البيئتين الداخلية و الخارجية للمصرف ووضع التصورات لمواجهتها.

2-تطوير البنية التنظيمية للمصرف التجاري السوري باتجاه إعطاء أهمية متزايدة للأنشطة الاستراتيجية فيه و على رأسها الأنشطة المتعلقة بالتسويق (تحديد هيكلية واضحة لمسؤولية إجراء البحوث التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، و توفير كافة الاحتياجات البشرية و المادية لقسم البحوث التسويقية، الاعتماد على نتائج البحوث التسويقية في تحديد التوجهات المستقبلية للمصرف، تطوير التعاون مع الجهات البحثية و توفير الدعم لها لإنجاز بحوث السوق في مجالات معينة تحقق الفائدة للمصرف على المدى الاستراتيجي، التدريب المستمر للعاملين في قسم البحوث التسويقية و تشجيع الابداع لديهم).

3-إدخال برامج تدوير العمل و إغنائه بشكل واسع في كافة الأقسام و المستويات الإدارية في المصرف التجاري السوري.

4-تفعيل برامج التدريب في المصرف و إغنائها بحيث تشمل دورات في المهارات المصرفية الحديثة و مهارات التواصل و غيرها من المهارات الإنسانية و اللغوية.

5-ربط سياسة التحفيز بمدى المساهمة في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمصرف و العمل على

- ادخال مزيج متكامل من المحفزات المادية و المعنوية ذات الفاعلية العالية.
- 6-التأكيد على كون معايير الكفاءة و النزاهة من أهم المعايير التي يتم اخذها في الحساب عند وضع سياسة الترفيع في المصرف.
- 7-الاستمرار في سياسة تبسيط الاجراءات و التأكيد على المراجعة الدورية لكافة الاجراءات و الأنشطة بهدف تبسيطها و استبعاد المراحل غير الضرورية مما يساهم في التخفيف من الروتين و يؤدي لزيادة سرعة و جودة الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه.
- 8-يتوجب على المصرف التجاري السوري التوسع في عدد فروعه و مكاتبه و الصرافات الآلية التابعة له و جعل زيادة عدد الصرافات الآلية و تحسين كفاءتها و أدائها مرتكزاً أساسياً في خطط التطوير و الإصلاح في المصرف.
- 9-إعادة تقييم تجربة إصدار البطاقات الائتمانية بما يتناسب مع تطلعات الزبائن و التغيرات في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة.
- 10-من المهم لتحقيق توجهات الصيرفة الشاملة في المصرف التركيز عل توسيع و تنويع التعامل بالأوراق المالية من أسهم و سندات و وضع البرامج الكفيلة بزيادة مساهمة المصرف في نشاطات البورصة.
- 11- إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة بهدف وضع خارطة للمخاطر المتوقعة و وضع خطط مسبقة لمواجهة مختلف الحالات الطارئة التي قد يتعرض لها المصرف.
- 12- إجراء دورات تدريبية للمستويات الإدارية العليا و الوسطى في المصرف التجاري السوري تتعلق بأساليب إدارة الأزمات بكفاءة و فاعلية.
- 13- إجراء المزيد من الدراسات حول سبل زيادة إجراءات الأمان في المصرف التجاري السوري من خلال استخدام التقنيات الحديثة و الاستفادة من الخبرات الداخلية و الخارجية في تعزيز هذا التوجه.
- 14-العمل على زيادة الشفافية في كافة تعاملات المصرف ما يعد محوراً أساسياً من محاور الإصلاح الإداري في المصرف، و من التوجهات التطبيقية التي تخدم هذه الغاية ادخال برامج الإفصاح عن الذمة المالية و بالأخص لأفراد الإدارة العليا و الوسطى في المصرف، بالإضافة إلى مراقبة حالات تعارض المصالح و السعي إلى تحييدها.
- 15-العمل على ترشيد القرار الإداري في المصرف، و اتخاذ القرارات بناء على معيار الجدوى

الاقتصادية بالدرجة الأولى، و اقتصار دور الجهات الوصائية على رسم التوجهات العامة للمصرف و المحاسبة على النتائج.

16-إيلاء الجوانب الاجتماعية المزيد من الاهتمام ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف و ذلك من خلال إجراء دراسة مسحية للواقع الاجتماعي في البيئتين الداخلية و الخارجية للمصرف و وضع الخطط الهادفة إلى المزيد من التفاعل الايجابي بين المصرف و بيئته الاجتماعية.

17-العمل على إدخال المزيد من معايير التقييم غير المالية من خلال استراتيجية الإصلاح الإداري للمصرف التجاري السوري و بالأخص ما يتعلق بتوجهات العملاء اتجاه المصرف، و توجهات العاملين اتجاه التغيير، و اتجاه ضغوطات العمل، لما لهذه المعايير من أهمية قصوى لنجاح المصرف في المستقبل حيث تعكس المعايير غير المالية بشكل أدق التوجهات المستقبلية لدى الموظفين و العملاء.

18-من المهم لتحقيق المصرف للريادة في العمل المصرفي إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإمكانية إنشاء المصرف لشركات قابضة تمارس بعض الأنشطة التخصصية بالنيابة عن المصرف (التأمين - الإنشاء .. الخ) و تكون أسهمها مملوكة للمصرف أو بالشراكة مع بعض الجهات العامة أو الخاصة أو النقابات و الاتحادات المهنية، و إجراء المزيد من الدراسات حول مدى إمكانية تغيير البنية التنظيمية و الأنظمة الحاكمة لعمل المصرف لتحقيق هذا التوجه.

19- أصبح العمل على إدراج أسهم المصرف التجاري السوري ضمن البورصة ضرورة حتمية تحتتمها ضرورات فصل الملكية عن الإدارة، و إضفاء المزيد من الشفافية و المهنية على أنشطة المصرف، كما أن ذلك يتيح توسيع قاعدة الملكية في المصرف و فتح آفاق جديدة لعملية التحفيز للعاملين في المصرف و فتح مجالات أوسع أمام المصرف للحصول على الموارد لدعم سياسته الاستثمارية كما و يساهم في زيادة أرباحه.

20-ضمن واقع اختصاص المصرف التجاري السوري بتمويل عمليات التجارة الخارجية السورية فمن المهم إجراء دراسات معمقة لتأسيس المصرف لشراكات مصرفية بين المصرف التجاري السوري و بين عدد من المصارف في الدول الصديقة و التي تربطها علاقات اقتصادية وثيقة مع سوريا، مما يساهم في تشجيع قطاع التصدير و زيادة عوائد المصرف و المساهمة في كسر العزلة التي تحاول بعض الجهات الخارجية فرضها على القطاع المصرفي السوري.

21-إجراء المزيد من الدراسات لبلورة خطط عمل فورية لتوسيع أنشطة المصرف للاستفادة من الظروف

التي ستلي الأزمة الراهنة في البلاد بما يؤمن للمصرف الريادة في ظروف ما بعد الأزمة و الاستفادة القصوى من فرص تمويل نشاطات إعادة الاعمار.

المراجع العربية:

1-الكتب العربية:

1. أبو النصر/ مدحت (قواعد و مراحل البحث العلمي) مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
2. أبو بكر/مصطفى محمود (مناهج البحث العلمي) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أبو حسن/ حمزة محمد (إشكالية السياسة الخارجية و قضايا الإصلاح السياسي في الوطن العربي) اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2013.
4. أبو نبعة/ عبد العزيز (المفاهيم الإدارية الحديثة) دار مجدلاوي، عمان، 2001.
5. البساط/ هشام (تحديث و تطوير القطاع المالي و المصرفي في سوريا) صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2001.
6. الجواد/دلال صادق، القتال/ حميد ناصر (الأساليب الإحصائية في الإدارة) دار زهران، عمان، 2006.
7. الجبوسي/ محمد رسلان، شاهين/ هشام عبد الكريم (إدارة الأعمال باللغة الإنكليزية) ، دار البركة، عمان، 2001.
8. الحج عارف/ دبالا (الإصلاح الإداري) دار الرضا، دمشق، 2003.
9. الخطيب/سمير (قياس و إدارة المخاطر بالبنوك) منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.
10. الدهراوي/ كمال الدين مصطفى (منهجية البحث العلمي في الإدارة و المحاسبة) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
11. الزبيدي/ حمزة محمود (إدارة المصارف - استراتيجية تعبئة الودائع و تقديم الائتمان) مؤسسة الوراق، عمان، 2014.
12. السلمي/ علي (تطوير أداء و تجديد المنظمات) دار قباء، القاهرة، 2002.
13. السننير/ صالح (دراسات تطبيقية و عملية في المصارف) معهد الدراسات المصرفية، عمان، 2001.
14. السيد/إسماعيل محمد (الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم و حالات تطبيقية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
15. السيد/ رضا (قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية) الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2007.
16. السيسى/ صلاح الدين حسن (قضايا مصرفية معاصرة) دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
17. الشراح/ رمضان (البنوك المتخصصة) مكتبة الفلاح، الكويت، 1998.
18. الصرن/ رعد (صناعة التنمية الإدارية) دار الرضا، دمشق، 2002.
19. العبادي/ هاشم ، العيساوي/ محمد، العارضي/ جليل، (الإدارة الاستراتيجية المستدامة/ مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة) دار الوراق، عمان، 2012.
20. العجارمة/ تيسير (التسويق المصرفي) دار الحامد، عمان، 2013.
21. العريبد/ عصام (دراسات معاصرة في محاسبة البنوك التجارية و البورصات) دار الرضا، دمشق، 2001.
22. العلاق/ بشير (إدارة المصارف: مدخل وظيفي)، عمان، 1998.
23. القطامين/ أحمد (الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم و حالات تطبيقية) دار مجدلاوي، عمان، 2002.
24. الكويتي/ محمد عيسى (الإصلاح الإداري في البحرين) مؤسسة الأيام البحرينية، المنامة، 2005.
25. اللوزي/ سليمان أحمد، زويلف/ مهدي حسن، الطراونة/مدحت إبراهيم (إدارة البنوك) دار الفكر، عمان، 1997.

26. اللوزي/موسى (التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة) دار وائل، عمان، 1999.
27. الموسوي/ سنان (الإدارة المعاصرة، الأصول و التطبيقات) دار مجدلاوي، عمان، 2004.
28. النداي/عبد العزيز بدر (عولمة إدارة الموارد البشرية/ نظرة استراتيجية) دار المسيرة، عمان، 2009.
29. الهواري/ سيد (إدارة البنوك) مكتبة عين شمس، القاهرة 1998.
30. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم - مكتب السياسات الإنمائية، 1998.
31. بسيوني/ إسماعيل، العزاز/ عبدالله سليمان (طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية) جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.
32. بن حيدر /عدنان درويش، (حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية)، القاهرة، 2007.
33. جودة/ محفوظ (التحليل الإحصائي باستخدام SPSS) دار وائل، عمان، 2007.
34. جودة / محفوظ (التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS) دار وائل، عمان، 2007.
35. خليل/ سامي (النقد و المصارف) شركة كاظمة للنشر، الكويت، 1999.
36. خيرى/أسامة (القيادة الاستراتيجية) دار الراية، عمان، 2014.
37. رضا/هاشم حمدي، (الإصلاح الإداري Administrative reform) دار الراية، عمان، 2011.
38. سالم/ شاهين عكاب، (الصيرفة بحوث و تطبيقات) ، دار نون، حلب، 2008.
39. سبنسر/ليل، ترجمة : شمس الدين/عثمان (هندسة الموارد البشرية) دار شعاع، القاهرة، 2000.
40. سكر/ نبيل (النظام المصرفي في سوريا بين الإصلاح و الانفتاح) دمشق، 2003.
41. سكر/نبيل (مستقبل الاقتصاد السوري بين التهديدات و الفرص) دمشق، 2004.
42. سلطان/محمد سعيد أنور (إدارة البنوك) دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
43. شاكر/ فؤاد، (الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية) ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في: Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector، القاهرة، 2005.
44. شامبي/جيمس ترجمة: أزد عبدالرحمن هيجان (إعادة هندسة الإدارة المطلوب الحتمي للقيادة الجديدة) معهد الإدارة العامة بالرياض، 2003.
45. عارف/عالية عبد الحميد (الإصلاح الإداري المرجعية النظرية و قضايا معاصرة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
46. عبد الحميد/طلعت (إدارة البنوك المتكاملة) مكتبات مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2000.
47. عبد العزيز/أمين (الأسواق المالية) دار قباء، القاهرة، 2007.
48. عبوي/ زيد منير (التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته) دار أسامة و المشرق الثقافي، عمان، 2006.
49. عقل/مفلح (وجهات نظر مصرفية-الجزء الثاني) مكتبة المجتمع العربي، الأردن، عمان، 2006.
50. علي/حسين، (الأساليب الحديثة في التسويق، الدليل العملي للاستراتيجيات و الخطط التسويقية)، دار الرضا، دمشق، 2001.
51. علي/ محمد صالح و عبد العزيز/أحمد (توصيف الوظائف و الإصلاح الإداري) دار الرضا، دمشق، 2006.
52. عواد/يونس، الصرن/رعد، صقور/مجد (الإدارة الاستراتيجية) منشورات جامعة دمشق 2016.

53. غانم/عدنان و المنصور/عبد العزيز (مناهج البحث) جامعة دمشق 2009.
 54. قدورة/مازن (عشر وصفات في القيادة و الإدارة الاستراتيجية) دمشق، 2010.
 55. كافي/مصطفى يوسف، الإصلاح و التنمية الإدارية، دار رسلان، دمشق، 2018.
 56. كافي/ مصطفى يوسف، خلف/ محمد طاهر (إدارة المنظمات المتعلمة) دار ألفا دوك، قسنطينة، الجزائر، 2017.
 57. كافي/ مصطفى يوسف ، الإعلام والفساد الإداري والمالي، دار الحامد، عمان، الأردن 2016م.
 58. كنجو/ كنجو (الأبعاد المفقودة في إصلاح النظام المصرفي السوري) جامعة فيلادلفيا، عمان، 2005.
 59. كنعان/ علي (الإصلاح المصرفي في سوريا) دار الرضا، دمشق، 2003.
 60. كيلادا/جوزيف ، تعريب سرور علي إبراهيم، (تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
 61. مار/برنارد ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق (الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء)، دار الفاروق، القاهرة، 2009 .
 62. مالو/جان لويس، ماتيه/جان شارلز ، ترجمة الكسم/ عبد الرحيم و علي/محمد صالح (أساسيات الرقابة الإدارية)، دار الرضا، دمشق، 2009.
 63. ماهر/ أحمد (دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية) مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1996.
 64. مرعي/محمد (الإدارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيلة الاجتماعية) دار الرضا، دمشق، 2001. (تمت الإشارة إليه في المصادر بحرف أ)
 65. مرعي/ محمد (دليل التدريب في المؤسسات و الإدارات) دار الرضا، دمشق، 2001. (تمت الإشارة إليه في المصادر بحرف ب)
 66. مرسي/نبيل (الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس) دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1995.
 67. مرسي/نبيل (استراتيجية الإدارة العليا) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
 68. مسلم/علي عبد الهادي، عمر/أيمن علي (قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال: مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
 69. ملحم/ يحيى سالم، (6 سيغما من منظور نوعي)، دار وائل، الأردن، عمان، 2015.
- 2-رسائل غير منشورة:
- 1-البحيري/ سامي محمود (مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011.
 - 2-الصادق/ محمد بهاء الدين عبد المنعم (تقييم أداء العاملين و أثره على سياستي الحوافز و الترقية)، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005.
 - 3-المخلافي/ عبد الواسع (إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الإصلاح الإداري، دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية)، جامعة دمشق، 2006.
 - 4-تركمان/حنان (الرقابة الاستراتيجية و دورها في الداء -استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض المنظمات الحكومية)، جامعة دمشق، 2007.

5-رمضان/ريم (إدارة التغيير في التطوير التنظيمي-دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا)، جامعة دمشق، 2005.

6-طرابلسي/عدنان (تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري في سوريا و لبنان-دراسة مقارنة)، جامعة دمشق، 2006.

7- عبد الكريم/ أحمد جعفر (الثقافة المنظمة و أثرها في ممارسة و تطبيق الإدارة الاستراتيجية) رسالة دكتوراة غير منشورة، نشرت إلكترونياً عبر (repository.sustech.edu) 2010.

8- خميس/ فهيمة ، أثيرة/هيا (أثر الحوافز على دافعية العاملين و ولائهم التنظيمي- دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس) جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011

3-الدوريات:

1- البشتاوي/ سليمان حسين (إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية و الغير المالية للأداء في ضوء المنافسة و عصر المعلوماتية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد عشرين، العدد الأول، دمشق، 2004.

2- السقاف/صفوان أمين، أبو سن/أحمد إبراهيم (أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي- حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية) مجلة العلوم الاقتصادية بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، المجلد 16، 2015.

3- السلخدي/ زهير صالح (فعالية التكاليف في القطاع المصرفي السوري باستخدام تحليل البيانات المعلمية و اللامعلمية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 29 العدد الثالث 2013.

4- العلي/ أحمد و قاسم/عبد الرزاق (قياس أثر التغييرات في سعر الفائدة الدائنة على النشاطات المصرفية التقليدية السورية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 29 العدد الأول 2013.

5- المجالي/ رضوان محمود (الإصلاح السياسي في المنطقة العربية) شؤون عربية، العدد 135 جامعة الدول العربية، القاهرة، 2008.

6- ديوب/أيمن (تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.

المراجع الأجنبية:

1. Abdull-al Shereen & Alawin Mohamad (Financial And Banking Development in selected MENA countries) Arab Journal of Administrative Sciences, University Of kuwait, vol17, no3, September 2010.
2. Andrews, R. (The Concept of Corporate Strategy) Richard, D. Irwin 1991.
3. Ansoff , I. & McDonnell, E. (Impairing Strategic Management) New York, Prentice-Hall, 1990.
4. Anttila. E. (Components of organizational commitment / case study consisting line managers from Finish multinational industrial company), master thesis,

university of Tampere, Finland, 2014

5. Bennt.P.D, **(Marketing)** New York, McGraw Hill, 2004.
6. Berger, A **(Bank ownership and efficiency in china)** Wharton Financial center Philadelphia U.S.A 2005.
7. Christopher, M. **(The customer service planner)**, oxford, 1992.
8. Corbridge, M. , Pilbeam, S. **(Employment Resourcing)** Pearson, Essex, 1998.
9. Drucker, p. **(The Management by objectives)** MacMillan, New York, 1999.
10. Fewer, R. & Chahrbaghi, K. **(Strategy Development: past, Present, And Future)** Management Decision vol 33 no 6, 1995.
11. Garcia, D, **(Networked Commerce: public policy Issues in a deregulated communication environment)** The information Society, vol 13, 1997.
12. Glosbe dictionary 2017.
13. Gordon, J. **(Organizational Behavior: a Diagnostic Approach)** Prentice–Hall, New Jersey, 1999.
14. Gow, J ,I **(Encyclopedic Dictionary of Public Administration)** university of Montreal, Canada, 2012.
15. Harry and Schroeder, **(Six Sigma)**, Doubleday, New York ,2000.
16. Hill, C. and Jones, G. **(Strategic Management , An Integrated Approach)** Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.
17. Hitt, Michael. A , Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane **(Management of Strategy: Concepts and Cases)** South–Western, New–York, 2007.
18. Hitt, Michael A. , Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane **(Strategic Management: competitiveness and Globalization)** West Publishing, St Paul MN, 2003.
19. Johnson, G. & Scholes, K. **(Exploring Corporate Strategy: Text& Cases)** Prentice–Hall, New–York, 2003.
20. King W.R. **(Marketing Informational System)** Mason–Character, New York, 1998.
21. Kotler, Philip and Calvin Lane Keller **(Marketing Management)** Person Prentice Hall, New Jersey, 2006.
22. Kotler, Philip **(Marketing Management Analysis Planning, Implementation, and Control)** Prentice Hall of India, New Delhi, 1997.

23. Kotler, Philip (**Marketing Management Analysis Planning**) U.S.A 2001.
24. Kotunai, J.R (**Banking sector reforms and non-performing assets: A study of Vijaypur district co-operative banks**) international Journal of applied research 153-158 /2016.
25. Lamei, Behzad (**Iranian Banking System structure and a need for reform**) central bank of the Islamic republic of Iran, 2017.
26. Lakhlef Brahim, **la bonne gouvernance: croissance et développement**, Dar Alkhaldounia, Alger, 2006.
27. Lynch, Richard (**Corporate Strategy**) Prentice-Hall, New-York, 2000.
28. Miller, A. (**Strategic Management**) Irwin-McGraw-Hill, Boston, 2002.
29. Mintzberg, H. ,Quinn, J. & Ghoshal, S. (**Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**) Free Press, New-York, 1998.
30. Mintzberg, H. ,Quinn, J.& Ghoshal, S. (**The Strategy Process**) Prentice-Hall, London, 2004.
31. Murphy, H., Hilderbrandt, H., Thomas, J. (**Effective Business Communication**) McGraw-Hill, Boston, 2002.
32. Oana/ Peig (**Banking Crises and slow recoveries**) ESSEC Business school and Thema University of Cergy-Pontois march 2015
33. OECD (organization for economic co-operation and development) annual report 2004.
34. Quinn, J,B (**The intelligent enterprise**) Free press, New York, 2002.
35. Porter, M. (**what is Strategy**) Harvard Business Review, Nov/Dec, 1996.
36. Stephen, Covey (**The 8th Habit from Effectiveness to Greatness**) Free Press, 2004.
37. Shankar . C. (**Employee's organizational commitment: research in Malaysian private sector**) Penang, international journal of management studies and research (IJMSR) v3 I7 July 2015.
38. Turban, E., (**Electronic Commerce: a Managerial perspective**) Prentice-Hall, London, 2001.
39. Wigand, R, (**Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context**), The Information Society, vol 13, 1997.

40. Wilson R.M, Cilligan S.C ,Pearson D. (**Strategic Marketing Management: Planning, Implementation, and Control**) Butterworth Heinemann Press, Oxford, 1996.
41. Web Finance inc (**Business Dictionary**) 2017.
42. Wheelen,T. & Hunger, J. (**Strategic Management and Business Policy**) Pearson Education Inc. , New Jersey, 2004.

مؤتمرات و ندوات و محاضرات:

- 1- مؤتمر و حلقة عمل تحديث و تطوير القطاع المالي و المصرفي، تنظيم صندوق النقد العربي - أبوظبي، 2001.
- 2- علي/محمد صالح (**توصيف الوظائف**) محاضرة في ملتقى القيادات الإدارية العليا 18 /9 /2002.
- 3- المؤتمر العلمي الرابع للريادة و الابداع: **استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة**، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.
- 4- المؤتمر العلمي السنوي للجمعية المصرية العلمية للإدارة، ورقة عمل بعنوان (**إدارة التغيير و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات**) القاهرة، 2006.
- 5- ندوة (**الديمقراطية و الإصلاح السياسي في الوطن العربي**)، محاضرة (**ما هو مفهوم الإصلاح السياسي و الديمقراطية**) علي الدين هلال، بنغازي، 2006.
- 6- مؤتمر الإصلاح الإداري و الاقتصادي الأول، تنظيم مركز الأعمال الأوروبي، المادة العلمية للمؤتمر، إعداد رسلان علاء الدين، دمشق، 2011.

مواقع إلكترونية:

1. موقع وزارة المالية السورية www.syrianfinance.org
2. موقع مصرف سوريا المركزي www.banquecentral.gov.sy
3. موقع وزارة الاقتصاد و التجارة www.syrecon.org
4. موقع البورصة السورية www.syria-bourse.com
5. موقع جمعية العلوم الاقتصادية السورية www.syrianeconomy.org
6. موقع بنك سوريا الدولي الإسلامي www.siib.sy
7. موقع مبادرة الحكومة الإلكترونية السورية www.egov.sy
8. موقع سوريا التشاركية www.youropinion.gov.sy
9. موقع هيئة الأوراق و الأسواق المالية السورية www.scfms.sy
10. موقع المكتب المركزي للإحصاء www.cbssyr.org
11. موقع مركز التدريب و التأهيل المصرفي www.btc.gov.sy

www.investopedia.com .12

Business Dictionary, web finance inc. 2017 .13

www.arabinc.com 2017 .14

ملاحق البحث

الملحق الأول:

الاستبانة الخاصة بالبحث.

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة التوجهات الاستراتيجية لجهود الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري، تم تصميم هذه الاستبانة للمساعدة في جمع البيانات اللازمة، نأمل أن تتال هذه الاستبانة اهتمامكم و استجابتكم السريعة، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها مخصصة للبحث العلمي و ليس لها أية غايات أخرى.

معلومات عامة:

مكان العمل : الإدارة المركزية الفروع.....

المنصب الوظيفي: موظف رئيس شعبة..... رئيس قسم مدير فرع.....

المؤهل العلمي: ثانوية..... معهد..... باكالوريوس..... ماجستير..... دكتوراة.....

عدد سنوات العمل: أقل من 5 5-10 10-15 15-20 أكثر من 20.....

المحور الأول: تنمية البنية التنظيمية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				1-من المهم مراجعة و تحديث الأنظمة و الإجراءات في المصرف التجاري السوري بشكل دوري.
				2-تعد سياسة تبسيط الاجراءات سياسة دائمة في المصرف.
				3-تشجع إدارة المصرف العاملين على تقديم مقترحات تطوير العمل في المصرف.
				4-تشجع إدارة المصرف تطبيق مفهوم فريق العمل.
				5-تشهد برامج التدريب في المصرف تطوراً مستمراً .
				6- ترقى خطة التدريب إلى متطلبات العمل المصرفي الحديث.
				7-يتم تطبيق برامج تدوير العمل في المصرف.
				8-يتم تطبيق برامج إغناء العمل في المصرف.
				9- سياسة التحفيز في المصرف تمتاز بالفاعلية.
				10- تشمل الحوافز في المصرف مزيجاً متكاملأ من المحفزات المادية و المعنوية.
				11-سياسة الترفيع في المصرف تبنى على أسس الكفاءة و النزاهة.
				12-لزيادة فاعلية وظيفة التسويق في المصرف يفضل إحداث مديرية خاصة بالتسويق.

المحور الثاني: الانتقال إلى الصيرفة الشاملة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يهدف المصرف إلى توسيع قاعدة العملاء في القطاعات الاقتصادية المختلفة.									
2- تهدف خطط المصرف إلى تغطية احتياجات التجارة الداخلية و الخارجية.									
3- يهدف المصرف إلى ترسيخ فكرة أنه مصرف لجميع الفئات الاقتصادية .									
4- يسعى المصرف إلى التوسع في افتتاح فروع جديدة لتأمين خدمات مصرفية في مختلف المناطق.									
5- إن التوسع في عدد الصرافات الآلية يعتبر مرتكزاً أساسياً في خطط التطوير للمصرف.									
6- يتم تقييم تجربة إصدار البطاقات الائتمانية بشكل دوري بما يناسب تطلعات الزبائن.									
7- يتجه المصرف إلى توسيع و تنويع التعامل بالأوراق المالية من أسهم و سندات.									
8- تتضمن خطط التدريب في المصرف زيادة مهارات العاملين في المجالات المتعلقة بالبورصة.									
المحور الثالث: كفاءة إدارة الأزمات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يعد المصرف خارطة للمخاطر المتوقعة .									
2- يضع المصرف خططاً مسبقة لمواجهة مختلف الحالات الطارئة.									
3- يجري المصرف دورات تدريبية تتعلق بأساليب إدارة الأزمات لإداراته الوسطى و العليا.									
4- تتضمن خطط تطوير المصرف زيادة إجراءات الأمان من خلال استخدام التقنيات الحديثة.									
5- يسعى المصرف للتعامل مع شركات أمنية مختصة لزيادة أمان فروع و إداراته.									
6- يركز المصرف على سياسة توزيع المخاطر للحد من الخسائر في حالات الأزمات.									
7- ترسخ الثقافة التنظيمية للمصرف إحساس المسؤولية لدى العاملين اتجاه المصرف و مصالحه.									
المحور الرابع: الحوكمة و الإدارة الرشيدة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يؤكد المصرف في خطط الإصلاح الإداري على زيادة الشفافية في كافة تعاملاته.									

					2-يشجع المصرف برامج الإفصاح عن الذمة المالية و بالأخص لأفراد الإدارة العليا و الوسطى.
					3-تراقب إدارة المصرف حالات تعارض المصالح و تسعى إلى تحيدها.
					4-ترسخ سياسة المصرف الأخلاقيات المهنية و تؤكد على التزام العاملين بها.
					5-يتخذ المصرف قراراته دون تدخل الجهات الوصائية.
					6-تبنى سياسات المصرف في ضوء الاعتبارات الاقتصادية بالدرجة الأولى.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الخامس: توجهات خدمة المجتمع
					1.-تؤكد استراتيجية المصرف على التزامه بدعم الأنشطة الثقافية و التربوية في المجتمع.
					2.-يطبق المصرف سياسة فعالة للحفاظ على الموارد البيئية النادرة.
					3-هناك توجهات لدى المصرف لتحديد نسبة مئوية من أرباحه لدعم الأهداف الاجتماعية.
					4 - تتضمن خطط الإصلاح الإداري للمصرف إنشاء صندوق لدعم الحاجات الاجتماعية للعاملين.
					5.-بهدف بناء سياسة اجتماعية فاعلة يجري المصرف دراسات للبيئة الاجتماعية و تغيراتها
					6.-تساهم المؤشرات الاجتماعية في بناء استراتيجية الإصلاح الإداري للمصرف.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور السادس: تكامل معايير التقييم المالية و الغير مالية
					1-تساهم المؤشرات المالية بقوة في توجيه استراتيجيات إصلاح العمل في المصرف
					2-يعتبر تحسين المؤشرات المالية معياراً أساسياً لتقييم مدى نجاح خطط الإصلاح الإداري
					3-تشجع خطط الإصلاح الإداري الاهتمام بشكل أكبر باتجاهات العملاء نحو المصرف
					4--تهدف جهود الإصلاح الإداري لتطوير مؤشرات لاتجاهات الموظفين نحو التغير في بيئة العمل
					5-تهدف جهود الإصلاح الإداري للمصرف إلى تحسين مؤشرات التنافسية لدى العاملين.
					6-تبذل إدارة المصرف جهودها لوضع مؤشرات لضغوطات العمل في المصرف.
					7-تتكامل المعايير المالية و الغير مالية لتقييم جهود الإصلاح الإداري في المصرف.

المحور السابع: الريادة في العمل المصرفي					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة في أساليب العمل المصرفي الحديثة .									
2-يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة في تقنيات العمل من خلال تطبيقات الصيرفة الإلكترونية.									
3-يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة المؤسساتية من خلال إدراج أسهمه في البورصة.									
4-يضع المصرف مخططات لتأسيس شركات تخصصية قابضة تابعة للمصرف.									
5-يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة التسويقية من خلال تعميق نفاذه المصرفي أفقياً و عامودياً.									
6-يهدف المصرف إلى تحقيق الريادة في التسويق الخارجي من خلال العمل في الدول الصديقة.									
7-تساهم البيئة التنظيمية و العلاقات المؤسساتية للمصرف في ريادته في فرص العمل ما بعد الأزمة.									

هل ترغب بإضافة أية مقترحات تساهم في تطوير و تحديث العمل في المصرف.

.....

.....

.....

الملحق الثاني:

قائمة المراجعة المقترحة بهدف تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المنظمة.

مراجعة الجوانب الاستراتيجية في المنظمة			
	الرسالة المقترحة للمنظمة		الرسالة الحالية للمنظمة
	الرؤية المقترحة للمنظمة		الرؤية الحالية للمنظمة
	الأهداف الاستراتيجية المقترحة للمنظمة		الأهداف الاستراتيجية الحالية للمنظمة
	الأهداف الاستراتيجية المقترحة للمنظمة		الأهداف الاستراتيجية الحالية للمنظمة
	الأهداف الاستراتيجية المقترحة للمنظمة		الأهداف الاستراتيجية الحالية للمنظمة
الأهداف الاستراتيجية المقترحة لكل قسم (نشاط) في المنظمة		الأهداف الاستراتيجية الحالية لكل قسم (نشاط) في المنظمة	
	شؤون الأفراد		شؤون الأفراد
	الشؤون الإدارية		الشؤون الإدارية
	الشؤون المالية		الشؤون المالية
	الإنتاج		الإنتاج
	التسويق		التسويق
	أقسام أخرى		أقسام أخرى
	القيم التنظيمية المقترحة		القيم التنظيمية السائدة
عنوان مقترح لاستراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة			
			الجوانب الحاسمة في المنظمة لتحقيق الاستراتيجية المقترحة
مراجعة المعايير المالية في إطار استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة			
	نسب الربحية المقترحة		نسب الربحية المستهدفة حالياً
	نسب السيولة المقترحة		نسب السيولة المستهدفة حالياً
	نسب الرفع المالي المقترحة		نسب الرفع المالي المستهدفة حالياً
	نسب النشاط المقترحة		نسب النشاط المستهدفة حالياً
	نسب النمو المقترحة		نسب النمو المستهدفة حالياً
	نسب التوزيعات المقترحة		نسب التوزيعات المستهدفة حالياً
تحديد المعايير المالية الحاسمة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية			

مراجعة المعايير غير مالية في إطار استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمة			
المعايير الحالية المتعلقة بالعاملين	المعايير المقترحة المتعلقة بالعاملين		
المعايير الحالية المتعلقة بالأجور	المعايير المقترحة المتعلقة بالأجور		
المعايير الحالية المتعلقة بالسلامة	المعايير المقترحة المتعلقة بالسلامة		
المعايير الحالية المتعلقة بشروط العمل	المعايير المقترحة المتعلقة بشروط العمل		
المعايير الحالية المتعلقة بالتدريب	المعايير المقترحة المتعلقة بالتدريب		
المعايير الحالية المتعلقة بالاتصالات	المعايير المقترحة المتعلقة بالاتصالات		
المعايير الحالية المتعلقة بالنشاطات	المعايير الحالية المتعلقة بالنشاطات		
المعايير الحالية المتعلقة بالعلاقات المهنية	المعايير المقترحة المتعلقة بالعلاقات المهنية		
		تحديد المعايير غير المالية الحاسمة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية	

تم إعداد هذه القائمة من قبل معد البحث كأداة لمراجعة استراتيجية الإصلاح الإداري في المنظمات و ذلك من خلال مراجعة و تقييم الوضع الحالي من حيث التوجهات الاستراتيجية و من حيث المعايير المالية و الغير مالية المعتمدة ضمن المنظمة، و وضع مقترحات من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة لتطوير هذه الجوانب.

تم التركيز في هذه القائمة على تحديد المعايير الأكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من وجهة نظر الكوادر الإدارية في المنظمة بمختلف مستوياتها، مما يساهم في تركيز الجهود على تطوير هذه المعايير كأولوية قصوى.

الملحق الثالث:

معايير تقييم استراتيجية الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية حسب الاستراتيجيات الفرعية وفق الأنشطة المصرفية.

معايير تقييم استراتيجية إدارة السيولة	معايير كفاية السيولة النقدية معايير كفاية السيولة شبه النقدية معايير سيولة الموجودات الثابتة معايير سيولة الاستثمارات طويلة الأمد
معايير تقييم استراتيجية الربحية	معايير ضغط النفقات معايير توسيع الخدمات
معايير تقييم استراتيجية رأس المال	معايير ضمان خسائر التسليف معايير ضمان خسائر الاستثمار معايير تغطية احتياجات الأصول الثابتة معايير الاستفادة من الرافعة المالية معايير زيادة حقوق الملكية: الاحتفاظ بالاحتياطيات أو توزيع الأرباح
معايير تقييم استراتيجية تنمية الودائع	معايير تنمية الودائع بشكل مباشر (نسبة الفائدة) معايير تنمية الودائع بشكل غير مباشر (فوائد و مزايا غير مباشرة)
معايير تقييم استراتيجية تنمية الائتمان	معايير الربحية (النسبة) معايير الأمان (الضمان) معايير السيولة (الاستحقاق)
معايير تقييم استراتيجية الاستثمار	معايير تنويع الاستثمارات معايير آجال الاستثمارات معايير جودة الأدوات الاستثمارية

الجدول من إعداد الباحث.

الملحق الرابع:

استراتيجية مقترحة للإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري.

1- معيار تطوير الأنظمة و الإجراءات. 2- معيار تطوير و تمكين الموارد البشرية. 3- معيار تمكين الوظائف الاستراتيجية: (وظيفة التسويق).	المحور الأول: تنمية البنية التنظيمية: اعتماد معايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تتعلق بتنمية بنيته التنظيمية.
1- معيار توسيع قاعدة العملاء : قطاعياً /أفقياً /جغرافياً /وظيفياً 2- معيار توسيع حزمة الخدمات و المنتجات المقدمة: الصيرفة التقليدية/ الصيرفة الإلكترونية الصرافات الآلية/ الخدمات المصرفية الحديثة 3- معيار التعامل بمنتجات أسواق الأوراق المالية و إصدارها.	المحور الثاني: الانتقال إلى الصيرفة الشاملة: اعتماد معايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري للانتقال إلى الصيرفة الشاملة.
1- معيار القدرة على التنبؤ بالآزمات و وضع الخطط الاستباقية. 2- معيار الكفاءة في إدارة الآزمات. 3- معيار توزيع المخاطر (سواء المتعلقة بمصادر الموارد او استخداماتها).	المحور الثالث: كفاءة إدارة الآزمات: اعتماد معايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تهدف إلى زيادة كفاءة المصرف في إدارة الآزمات وحماية المصرف من الأخطار الداخلية و الخارجية و على مختلف الفترات الزمنية (القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل) .
1- معيار الشفافية. 2- معيار الإفصاح. 3- معيار تعارض للمصالح. 4- معيار ميثاق الأخلاقيات. 5- معيار ترشيد القرار الإداري و مدى استقلاليته.	المحور الرابع: الحوكمة و الإدارة الرشيدة: اعتماد معايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تهدف إلى ترسيخ تطبيق مفهوم الحوكمة و الإدارة الرشيدة.
1- أهداف تتعلق بخدمة البيئة المحيطة. 2- أهداف تتعلق بخدمة البيئة الاجتماعية الداخلية للمصرف.	المحور الخامس: خدمة المجتمع: اعتماد معايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تهدف إلى خدمة المجتمع.
1- معيار كفاية المعايير المالية.	المحور السادس: كفاية وتكامل معايير التقييم

2-معيار كفاية المعايير الغير مالية.	المالية و الغير مالية:
3-معيار التكامل بين المعايير المالية و الغير مالية.	
1-معيار الريادة في أساليب العمل.	المحور السابع: الريادة اعتماد معايير ضمن استراتيجية الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري تساهم في تحقيق الريادة للمصرف التجاري السوري.
2-معيار الريادة في تقنيات العمل.	
3-معيار الريادة في عمليات الأسواق المالية.	
4-معيار الريادة في أساليب الاستثمار.	
5-معيار الريادة في التسويق المحلي و الخارجي.	
6 -معيار الريادة في ظروف ما بعد الأزمة.	

الملحق الخامس:

جدول بالمصطلحات و الاختصارات الإنكليزية المستخدمة في البحث.

المصطلح الإنكليزي	المرادف العربي
Adaptation	التأقلم
Administrative Reform Strategy	استراتيجية الإصلاح الإداري
Access	الوصول للشيء - سهولة الوصول
Banking Products Mix	مزيج المنتجات المصرفية
Breakeven Point Analysis	تحليل نقطة التعادل
Communication	الاتصالات
company profile	التحليل الداخلي للمنظمة
Competence	الكفاية الوظيفية
Competitive Advantage	ميزة تنافسية
Concentrated Growth	النمو المتمركز
Concentric Diversification	التنوع المترابط
Concurrency	التزامن
Conglomerate Diversification	التنوع غير المترابط
Consistency	التماسك - الثبات
Consolidation	الاتحاد
Control	السيطرة
Content	المحتوى
Courtesy	الدماثة - الكياسة
Credibility	المصداقية
CTQ (Critical to Quality)	الخصائص الحرجة بالنسبة إلى الجودة
Development	التطوير
Decline	انحدار
Disseminator	الناشر للمعلومات
Disturbance-Handler	معالج الارتباكات
Diversity	التنوع
Divestiture	البيع الجزئي
Flexibility	المرونة

Figurehead	رأس المنظمة
Growth	النمو
Heterogeneity	تغير الخواص
Horizontal Integration	التكامل الأفقي
Implementation	تطبيق (تنفيذ)
Innovator	المبدع
Invention strategy	استراتيجية الابتكار
Inseparability	التلازمة
Inspiration	الإلهام
Intangibility	اللاملموسة
Introduction	التقديم
Joint Ventures	المشروعات المشتركة
Leader	القائد
Leverage	الفاعلية
Liaison	الارتباط
Liquidation	التصفية
Management Information System	نظام المعلومات الإدارية
Market Development	تنمية السوق
Maturity	نضوج
Merge	الدمج
Method	طريقة
Mix depth	عمق المزيج
Mix consistency	تماسك المزيج
Mix Wide	سعة المزيج
Monitor	المراقب
Negotiator	المفاوض
Non-Possession	عدم التملك
Organization	تنظيم
Originality	الأصالة
Ownership	الملكية
Pattern	نمط
Payback Period	فترة الاسترجاع
Performance Gap	فجوة الأداء

Perishability	التلاشي
Perspective	منظور
Philosophy	فلسفة
Plan	خطة
Ploy	مناورة
Position	وضع
Primary data	بيانات أولية
Process	عملية
Product Development	تنمية المنتج
Purchasing	الشراء
Purpose	الغرض
Qualitative	معياري نوعي
Quantitative	معياري كمي
Reliability	الاعتمادية
Research	البحث
Resources Allocation	موزع الموارد
Responsiveness	الاستجابية
Retrenchment	تقليص النشاط
Risk	خطر
Saturation	إشباع
Scope	المجال
Secondary Data	بيانات ثانوية
Security	الأمن
Service Life Cycle	دورة حياة الخدمة
SIPOC: (Suppliers,Inputs,Processes, Outputs,Customers)	تحليل النظم من حيث: الموردون، المدخلات، العمليات، المخرجات، الزبائن
Spokesman	الناطق الرسمي
Strategic choice	الخيار الاستراتيجي
Strategic options	بدائل استراتيجية
Survey	مسح
Tangibility	الملموسية
Time frame	الإطار الزمني

Understanding Customer	فهم و معرفة الزبون
Unique	فريد
Value-added	القيمة المضافة
Vertical Integration	التكامل الرأسى
VOC/ Voice Of The Customer	صوت الزبائن

Abstract

Evaluation of Administrative Reform Strategies in Banks

Applied Study in the Commercial Bank of Syria

The research aims at evaluating administrative reform programs in the Commercial Bank of Syria (CBS) and framing its efforts in the bank according to a complete strategy. This is to achieve certain strategic targets which are: developing the organizational structure of the bank (human resources, structures, activities), moving to comprehensive banking, increasing the ability of crises prediction and management, transparency and governance applying, concentrating on serving the local social environment of the bank, focusing on non-financial criteria in addition to the financial ones, and ensuring the strategic circumstances for moving the bank to international banking as well as guaranteeing its pioneer position in the Syrian banking sector.

The research also aims at offering a methodical way to review the administrative reality in organizations and building a strategy for administrative reform which can be generalized on all national economy organizations. In addition, the research has a target of establishing a theoretical framework for the three title vocabularies which are: administrative reform, strategy, and evaluation in order to clarify the specialty of administrative reform efforts in banks.

The research follows the descriptive method; however, its hypotheses are formed after an explorative study for the CBS reality, the matter which emphasizes that the research method is part of the explorative inductive methodology. In addition, the historical method is applied in the literature review section in order to clarify the gap that this research fills in the domain of the study. The causal method is also applied by studying the effect of an independent variable on the dependent variables.

Investigation is applied in the applied section of the research by distributing questionnaires on the case study, and analyzing the data resulting by statistical analysis (SPSS). The research community involves the employees of the CBS central administration, and the employees who work in Damascus city branches at upper, middle, and executive administrative levels. The research relies on preliminary and secondary data. The secondary data involves the published statistics, literature review, and specialized references, while the preliminary data involves the results of the statistical analysis of the case study members' reactions.

Seven hypotheses are formed in this research; six are accepted and one that is number five is refused. The research results emphasize according to the opinions of the case study members that building a strategy for administrative reform in CBS will contribute in developing its organizational structure. This is achieved through certain criteria for; developing regulations and procedures, developing and empowering human resources, and developing strategic activities.

The research emphasizes that marketing is one of the strategic approaches which needs developing through the bank activities in addition to the importance of forming the promotion policy on the basis of qualification and integrity in order to increase employees encouragement and transparency. The research results also emphasize the importance of building an administrative reform strategy for moving the bank towards comprehensive banking through criteria for expanding the clients base according to sector, horizon, geography, and function levels.

The research emphasizes the importance of caring about stocks especially by training the bank employees for the stocks aspects and modifying the bank's regulations and criteria in a way that enables the bank to join the stocks and investment activities directly and effectively.

The research emphasizes the importance of having an administrative reform strategy to increase the bank's ability in dealing with crises and predicting them, in addition to the importance of dangers distribution policy, organizational loyalty development, and relying on developed patterns in guaranteeing the safety of the bank and its branches.

The research results emphasize that the occupational morality and management by values are important in the bank's administrative reform plans. This indicates that the administrative reform strategy contributes to more governance and right management through criteria of transparency, clearance, competing advantage opposition, adhering to morality convention, and making the right independent administrative decision.

The research shows that the current authorized criteria in the administrative reform plans of the CBS do not enhance the society service ways whether through criteria of surrounding environment service or those related to the bank's internal social environment. The research shows also that CBS does not do enough studies about its internal and external social environment and its changes. This matter limits its ability to build an effective social policy.

The research results show rate increase of using the financial evaluation factors in the bank in comparison with the non-financial ones. This indicates that the administrative reform strategy in CBS is important in achieving the required stability between the financial factors and the non-financial ones.

In conclusion, the research shows that building an administrative reform strategy in CBS will contribute in achieving the pioneer position for the bank especially through criteria of the pioneer position in: work styles, work technologies, organizational structure, human resources expertise, and institutional relations.