

سلسلة
الأوراق البحثية

رقم ٣، آب ٢٠١٦

Working
Papers Series

No.3, August 2016

البنك الأهلي المصري
BANK OF EGYPT
NATIONAL BANK OF EGYPT

تقييم تطور المنظومة الفكرية المساندة لعملية
الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي العام المصري
دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في سنة

٢٠١٤ مقارنة بسنة ٢٠١٠

Evaluating the Development of
the System of Values Supporting
the Administrative Reform
Process of the Public Banking
Sector in Egypt:
An Empirical Study of the
National Bank of Egypt
Comparing the Year 2014 to
2010

Abstracts in English and French

د. نجلاء فتحي الدسوقي

Dr. Naglaa Fathy El Dessouky

عن الكاتبة

قائمة المحتويات

٤	مقدمة	د. نجلاء فتحى الدسوقي أستاذ مشارك في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ج.م.ع. في مجال الإدارة والسياسات العامة، وحالياً عضو هيئة تدريس منتسبة الى جامعة البحرين بمملكة البحرين. أستاذ زائر وحاصلة على درجة الزمالة من ثلاث جامعات بكندا: جامعة كيبيك في مونتريال، جامعة أوتاوا في أونتاريو، وجامعة ميموريال في نيوفاوندلاند. نالت درجة الدكتوراة الفلسفية من جامعة كيبيك بكندا بتقدير امتياز، ونالت درجة الماجيستر من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة بتقدير امتياز. وحصلت على عدد من المنح والجوائز التقديرية الدولية في مجال تخصصها الأكاديمي.
٤	أولاً: القطاع المصرفي في مصر (سياسات الإصلاح)	قامت بالتدريس في عدد من الجامعات المصرية والكندية وفي مملكة البحرين، وفي البرامج الدولية المختلفة لدرجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة وذلك بالثلاث لغات العربية والإنجليزية والفرنسية وحصلت على تقييم مميز تقديراً لجهودها وفلسفتها المختلفة في التدريس. أشرفت على عدد من الأبحاث والرسائل العلمية في مجال تخصصها. اعتلت عدّة مناصب إدارية في الجامعات مثل: نائب مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، منسق البرنامج الأمريكي والإنجليزي، ومدير وحدة ضمان الجودة والاعتماد في أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ج.م.ع.، ورئيس اللجنة التعليمية والمهنية في المنظمة الإفريقية للبيئة في جامعة كيبيك في كندا. كما تولت منصب المستشار التنفيذي لمبادرة التمكين الإقتصادي للمرأة في الأمم المتحدة بالمشاركة مع وزارة القوي العاملة و الهجرة، ج.م.ع. كما أنها عضواً بعدد من اللجان الأكاديمية بقسم الإدارة و التسويق بكلية إدارة الاعمال - جامعة البحرين.
٤	ثانياً: المدخل المعرفي لتحليل السياسات العامة	هي أيضاً مُستشار وخبير التدريب في التنمية والتطوير المؤسسي وقد حصلت على الشهادات التقديرية في هذا المجال من منظمة الأمم المتحدة للطفولة - يونيسيف في كيبيك كندا ومن وزارة الخارجية المصرية - معهد السلك الدبلوماسي و من معهد إعداد القادة التابع لمجلس الوزراء ج.م.ع. وكذلك من مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة البحرين.
٥	ثالثاً: البنك الأهلي المصري	الدكتوراة نجلاء الدسوقي لها عدة أبحاث ونشر علمي في مجالات علمية دولية ومؤتمرات محكمة دولياً. كما أنها عضو مجلس تحرير ومحكم للأبحاث العلمية في عدد من المجالات العلمية المحكمة الدولية والمحلية. وقد حصلت حديثاً على الشهادة التقديرية للتميز في البحث العلمي وكذلك الشهادة التقديرية للتميز في التدريس بتخصص الإدارة والسياسات العامة من الهيئة الدولية للبحث العلمي Venus International Foundation.
٥	أ. القيم السائدة الخاصة بالإصلاح الإداري	
٧	ب. مفردات التغيير الخاصة بالإصلاح الإداري	
٨	ج. الثقافة التنظيمية الخاصة بالإصلاح الإداري	
١٠	الخاتمة والتوصيات	
١٢	المراجع	
١٣	الهوامش	
١٤	الملحق: استبيان عن آراء العاملين في البنك الأهلي المصري	
١٦	Abstract	
١٧	Résumé	

ملخص

تعمل المنظمات العامة اليوم وسط جو من التحديات المحلية والدولية باحثة عن كيفية مواكبة متغيرات البيئة الخارجية من ناحية، ورفع كفاءة وفاعلية أدائها من ناحية أخرى. فمنذ بداية التسعينيات، اتجهت الحكومة المصرية بشكل مكثف نحو إعادة هيكلة القطاعات الرئيسية في القطاع العام ومن بينها القطاع المصرفي. وسنقوم في هذا البحث بدراسة تحليلية لعملية الإصلاح الإداري التي يتبناها القطاع المصرفي العام في مصر باستخدام المنهج المعرفي لتقييم تطور المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح الإداري ضمن مؤسسة البنك الأهلي المصري. تركّز الدراسة على تحليل مقارن للمنظومة الفكرية الساندة لدى العاملين في البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤، باستخدام وحدات التحليل التالية: القيم السائدة، ومفردات التغيير، والثقافة التنظيمية المرتبطة بعملية الإصلاح الإداري. ويستند البحث إلى النموذج الذي قدمه محمد شريح ولوسي رويارد (Charih and Rouillard, 1997) لهذا الغرض. تؤيد نتائج البحث أن عملية الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي العام المصري قد حققت العديد من الإنجازات الإيجابية لكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من سياسات التخطيط المستدامة بهدف التوصل إلى تأصيل ثقافة الإصلاح الإداري داخل هذا القطاع.

مقدمة

تعمل المنظمات العامة اليوم في ظل العديد من المتغيرات المالية والاقتصادية، وتحت وطأة العديد من التحديات المحلية والدولية باحثة عن كيفية مواكبة متغيرات البيئة الخارجية من ناحية، وكفاءة وفاعلية أدائها من ناحية أخرى، الأمر الذي دفع بها إلى الأخذ بسياسات الابتكار والتغيير والاتجاه نحو تطوير النظريات والممارسات الخاصة بالعملية الإدارية. وبالفعل، شهدت حكومات الدول إصلاحات جذرية اقتداءً بمفهوم جديد للإدارة يعرف باسم الإدارة العامة الحديثة (The New Public Management) بهدف دعم قدراتها على الاستجابة السريعة لمهامها في ظل بيئة عالمية متغيرة وبما يتيح لها مقاربة المخاطر المحيطة بها، ولا سيما منافسة السوق المحتدمة، والعمل بالتالي على تحقيق القيمة الفضلى من كل نشاطاتها، والسعي لكسب رضا عملائها والمواطنين بوصفه الأساس في بقاء المنظمة واستمراريتها. وقد مثلت هذه الإصلاحات نقلة نوعية في العمليات الإدارية، إذ ساهمت في تحفيز المنظمات العامة على الابتكار وعلى اتخاذ خطوات جادة لتغيير المفاهيم الخاصة بالإدارة التقليدية (Hood, 1991; Osborne and Gaebler, 1993) بهدف تحقيق الانسجام بين العاملين من جهة، وبين توجهات الإدارة الحديثة نحو الإصلاح من جهة أخرى، بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، وتطّيب الأمر تدريبات مؤسسية ملائمة تستجيب لديناميات التغيير وتعمل على تغيير العقلية السائدة وتتسم بالمرونة والابتكار وتنمية الوعي بمفهوم الريج والخسارة لديها. لذا شهدت المنظمات إنشاء دوائر، مثل دوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي التي تُعنى بالتغيير والإبداع والثقافة التنظيمية، إذ ثبت أن الأخيرة إما أن تكون عاملاً مساعداً في عملية التغيير وإما عاملاً معوقاً لها. وقد نشرت العديد من الدراسات التي تتناول مفاهيم الإدارة الحديثة والأطر العلمية وما تنطوي عليه من نتائج تم التوصل إليها من مضامين تطبيقية هامة، وبالنسبة إلى هذه الدراسة فإنها تستلهم العديد من النظريات والمفاهيم والمناهج التطبيقية في سعيها لمقاربة الإنجازات الإيجابية التي حققها القطاع المصرفي العام في مصر، فضلاً عن الخروج بخلاصات ومقترحات تساهم في تأصيل ثقافة الإصلاح داخل القطاع العام.

أولاً: القطاع المصرفي المصري (سياسات الإصلاح)

يعتبر قطاع الخدمات المصرفية في مصر بين أقدم قطاعات الخدمات المصرفية الموجودة في المنطقة العربية وأكبرها، كما يؤدي دوراً حيوياً في عملية التنمية المحلية. ويتكوّن القطاع المصرفي من المصارف التجارية التي تتكوّن من البنوك المحلية وغير المحلية، ويشمل البنوك المتخصصة والمؤسسات المالية العاملة في مجالات الاستثمار والائتمان في قطاعات الصناعة والزراعة والإسكان والتنمية الريفية، فضلاً عن الكثير من الفروع التابعة لهذه البنوك والمؤسسات المالية. وفي أوائل التسعينيات، اتجهت الحكومة المصرية نحو تنفيذ خططها لإصلاح السياسات النقدية والمالية في البلاد وسط قناعة سائدة في أوساطها بضرورة رفع كفاءة أداء النظام المصرفي بما يساهم في ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي والإنتاجية. ومع تزايد أهمية دور القطاع المصرفي في تعبئة مزيد من المدخرات وتوجيهها بحيث تضمن التوزيع الأمثل على الاستثمارات، تعززت النظرة السائدة في الأوساط الحكومية المصرية بأن الإقدام على استراتيجية شاملة لإصلاح البنوك من شأنه أن يؤدي بالضرورة إلى رفع كفاءة أداء القطاع المصرفي في مجال تقديم خدمات متنوعة غير تقليدية وبجودة أعلى من المعدلات التي هي عليها الآن، مع التشديد على أهمية مبادئ الشفافية وملاءمة معايير المحاسبة والرقابة للمعايير المحلية والدولية (الصفحة الإلكترونية الرسمية للهيئة العامة للاستعلامات في مصر، مراحل تطور البنوك).

ثانياً: المدخل المعرفي لتحليل السياسات العامة

يعتبر المدخل المعرفي من المداخل الحديثة نسبياً لتحليل السياسات العامة،^٢ إذ تبنته مجموعة من الباحثين منذ أواسط الثمانينيات (Sabatier and Schlager, 2000) ذلك بأنه يسعى لفهم السياسات من خلال تحليل المصفوفات المعرفية والمعايير لمختلف الأطراف الفاعلة (Muller and Surel 1998, p.47). كما أنه يلقي الضوء في الأساس، ويعكس مداخل تحليل السياسات العامة الأخرى، على الأفكار والقيم والقناعات التي تساهم بدورها في صناعة السياسات وفي كيفية

Keywords:

The cognitive approach, values of administrative reform, vocabulary of change, organizational culture, National Bank of Egypt.

الكلمات المفتاح:

المنهج المعرفي، قيم الإصلاح الإداري، مفردات التغيير، الثقافة التنظيمية، البنك الأهلي المصري

تحديد المشكلات وتحديد البدائل المختلفة لاتخاذ القرارات (Braun and Busch, 1999, pp.22-23).

ويؤكد باتريك هاسنتافل (HASSENTEUFEL, 2008, p.109) أهمية المنظومة الفكرية الجماعية التي تجمع كل الأطراف المعنية وكل متخذي القرار، والتي بدورها تقوم على اتفاق جماعي، وعلى رؤية ومنظومة فكرية موحدة لصنع سياسة بعينها. أما كاهيل وأفرمان (Cahill and Overman, 1990) فقد طرحا عاملين مهمين فيما يتعلق بالنواحي المعرفية التي قد تؤثر على عملية صنع القرار؛ يرتبط العامل الأول بالمنطق التحليلي وهو ما يتعلق بالقدرة على استنباط علاقات محتملة بين مختلف المتغيرات للخروج بمعلومات جديدة، بينما يرتبط العامل الثاني بالتفكير المنطقي الذي يرتبط بدوره بالقدرة على فهم الحجج وتحليلها وتقييمها. بدوره ألقى إيرهارد فريديبيرغ (Friedberg, 1993) الضوء على الاختلافات التي قد تميز العقلانية الذاتية عن العقلانية الموضوعية "subjective and objective rationality"، لافتاً إلى أن العقلانية الذاتية هي نتيجة محددتين رئيسيين؛ يرتبط المحدد الأول بمكانة صانع القرار ودرجته الوظيفية في سياق عمل معين، بينما يرتبط المحدد الثاني بالنواحي العقلية والمعرفية والعاطفية الخاصة بصانع القرار.

ومن العناصر المميزة لهذا المدخل هي التركيز على محددات "الجدل" و"المعنى" التي تعكس "الرؤيا العامة" لصانعي السياسات (Knoepfel et al. 2007, p. 8). وقد أشار جون كينغدون (Kingdon, 1984) إلى أن أفكار الأطراف المعنية هي في حد ذاتها تؤدي دوراً هاماً كالدور الذي تؤديه الضغوط السياسية في صنع السياسات العامة. (Kingdon 1984, p. 151) "ideas turn out to be as important as political pressures in public policymaking". ثمة ثلاثة أطر رئيسية تم تطويرها منذ الثمانينيات لتحديد المفاهيم الرئيسية للمدخل المعرفي لتحليل السياسات العامة، هي: أولاً، ما يسمى بالإطار المعرفي \ النموذج "paradigm" الذي قدمه بيتر هول (Hall, 1993, 1989)؛ ثانياً، الإطار الذي تناول منظومة المعتقدات تحت مسمى "Advocacy Coalition" والذي عرضه بول ساباتييه وهانك جنكينز - سميث (Sabatier and Jenkins-Smith 1993, 1999)؛ ثالثاً، الإطار الذي يعرف باسم المرجعيات "the notion of referential"، والذي قدمه برونو جويير وبيار مولر (Jobert and Muller 1987)، وألان فور وآخرون (Faure et al. 1995)، وبيار مولر وإيف سوريل (Muller and Surel 1998, p. 48).^٢ أخيراً، فقد أشاد بيتر نوبفل (Knoepfel et al., 2001) بأهمية هذا المدخل والمساهمات القيمة التي قدمها، وخصوصاً في مجال الإدارة والسياسات العامة، وفي مجال دعم اتخاذ القرار، في حين وجّه بقية الباحثين انتقادات هامة إلى هذا المدخل، أهمها أنه من الصعب استخدامه بطريقة عملية بسبب طبيعة التحليل التي يتبعها.

ثالثاً: البنك الأهلي المصري

يعتبر البنك الأهلي المصري من أقدم البنوك التي أُسِّسَتْ في مصر عام ١٨٩٨. واستمر هذا البنك في تقديم خدماته للمواطنين على مدار تاريخه الطويل وحتى اليوم، على الرغم من الفترات الصعبة التي مرت بها مصر مؤخراً والثورات المتتالية وعدم الاستقرار الاقتصادي في البلاد. ويهدف هذا البحث إلى تقييم تطور المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي العام المصري عبر تطبيقه على البنك الأهلي المصري. كما تقدم الدراسة تحليلاً مقارناً بين المنظومة الفكرية السائدة لدى العاملين في البنك الأهلي المصري عام ٢٠١٠ وتطور هذه المنظومة في عام ٢٠١٤، وذلك عبر استخدام المنهج المعرفي لتحليل السياسات العامة (راجع الملحق)، وبالاستناد إلى النموذج الذي قدمه لهذا الغرض شريح ورويار (Charih and Rouillard, 1997) في دراستهما بعنوان "الإدارة العامة الحديثة"، وحددا فيه الفروق الجوهرية التي تميز الإدارة العامة الحديثة عن الإدارة التقليدية. إذ توصلا إلى إمكان دراسة هذه الفروق من خلال وحدات التحليل الأساسية التالية: نقاط التركيز؛ الوسائل المستخدمة؛ السمات المميزة للعاملين في القطاع العام؛ القيم السائدة؛ مفردات التغيير المستخدمة؛ الثقافة التنظيمية السائدة؛ الشكل التنظيمي المستخدم. وسوف نركز في هذا البحث على ثلاث نقاط منها فقط، هي: القيم السائدة ومفردات التغيير والثقافة التنظيمية. ولتحقيق الهدف المذكور لهذا البحث، اختيرت عينة عشوائية من ١٢٠ موظفاً من العاملين في الفرع الرئيسي للبنك الأهلي المصري، وفي مختلف المستويات الإدارية، العليا والوسطى والتنفيذية، في عام ٢٠١٠، وتم تكرار الخطوات نفسها على عينة عشوائية أخرى من الحجم نفسه في عام ٢٠١٤. وفي سبيل الحفاظ على سرية أسماء المشاركين لم يتضمن الاستبيان سؤالاً عن اسم المشارك، بل اكتفى بسؤال عن نوع الوظيفة التي يؤديها في البنك. كما تضمنت ثلاث وحدات من الأسئلة المغلقة كل مجموعة منها لها علاقة بالنقاط التالية على التوالي: القيم السائدة ومفردات التغيير والثقافة التنظيمية (انظر الملحق رقم ١). وتم تجميع البيانات وتدوينها وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإلكتروني ATLAS TI الذي يتيح التوصل إلى التحليلين الكيفي والكمي في آن واحد.

تحليل البيانات والنتائج المستخلصة:

أ. القيم السائدة الخاصة بالإصلاح الإداري

تم الاعتماد في هذا البحث على مقاربة شريح ورويار (Charih and Rouillard, 1997) بشأن الفروقات في القيم المؤسسية التي تميز الإدارة الحديثة عن الإدارة التقليدية، والتي جرى تحديدها في الجدول التالي:

القيم السائدة	
الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
المسؤولية	ريادة الأعمال
الحذر	حرية المدراء
الثبات	المرونة
	الإبداع
	الحماس
	المخاطرة

المصدر: Charih and Rouillard (1997), pp. 27-45

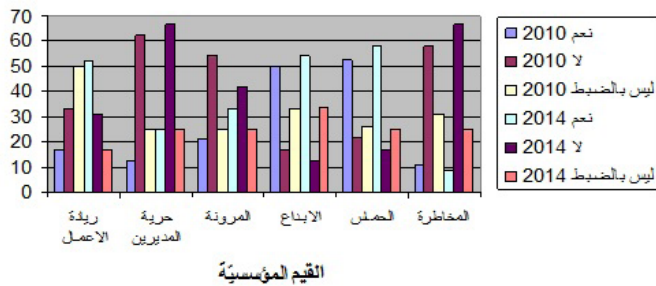
كما تم تجميع البيانات عن القيم السائدة في البنك الأهلي المصري، والتي لها علاقة بمناخ الإصلاح الإداري، وفق المقاربة المذكورة أعلاه مع مقارنة نتائج البحث الحالي بنتائج البحث لعام ٢٠١٠، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم ٢: نسب تطور القيم المؤسسية الحديثة لدى العاملين في البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤

القيم السائدة	٢٠١٤			٢٠١٠		
	ليس بالضبط	لا	نعم	ليس بالضبط	لا	نعم
ريادة الأعمال	١٧٪ ٢٠ فرداً	٣١٪ ٣٧ فرداً	٥٢٪ ٦٣ فرداً	٥٠٪ ٦٠ فرداً	٣٣٪ ٤٠ فرداً	١٧٪ ٢٠ فرداً
حرية المدراء	٨,٥٪ ١٠ أفراد	٦٦,٥٪ ٨٠ فرداً	٢٥٪ ٣٠ فرداً	٢٥٪ ٣٠ فرداً	٦٢,٥٪ ٧٥ فرداً	١٢,٥٪ ١٥ فرداً
المرونة	٢٥٪ ٣٠ فرداً	٤٢٪ ٥٠ فرداً	٣٣٪ ٤٠ فرداً	٢٥٪ ٣٠ فرداً	٥٤٪ ٦٥ فرداً	٢١٪ ٢٥ فرداً
الإبداع	٣٣,٥٪ ٤٠ فرداً	١٢,٥٪ ١٥ فرداً	٥٤٪ ٦٥ فرداً	٣٣٪ ٤٠ فرداً	١٧٪ ٢٠ فرداً	٥٠٪ ٦٠ فرداً
الحماس	٢٥٪ ٣٠ فرداً	١٧٪ ٢٠ فرداً	٥٨٪ ٧٠ فرداً	٢٦٪ ٣١ فرداً	٢١,٥٪ ٢٦ فرداً	٥٢,٥٪ ٦٣ فرداً
المخاطرة	٢٥٪ ٣٠ فرداً	٦٦,٥٪ ٨٠ فرداً	٨,٥٪ ١٠ أفراد	٣١٪ ٣٧ فرداً	٥٨٪ ٧٠ فرداً	١١٪ ١٣ فرداً

شكل رقم ١: نسب تطور القيم المؤسسية الحديثة في البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤

توزع إجابات مفردات العينة بالنسبة الى عددهم



يظهر الجدول رقم ٢ والشكل رقم ١ فيما يتعلق بتحليل الأرقام والنسب العائدة إلى القيم السائدة في البنك الأهلي المصري لسنة ٢٠١٠، أن قيمتي الحماس (٦٣ شخصاً يمثلون ٥٢,٥٪ من مجموع ١٢٠ شخصاً) والإبداع (٦٠ شخصاً يمثلون ٥٠٪) هما من القيم الأكثر قبولاً لدى العاملين في البنك الأهلي المصري. كما يتبين أن القيم المعطاة لحرية المدراء (٧٥ شخصاً يمثلون ٦٢,٥٪) والمخاطرة (٧٠ شخصاً يمثلون ٥٨٪) والمرونة (٦٥ شخصاً يمثلون ٥٤٪) تعتبر من الأقل تداولاً بينهم. في حين تحوز قيم مثل ريادة الأعمال (٦٠ شخصاً يمثلون ٥٠٪) مرتبة متوسطة مع بروز اتجاه نحو تأصيلها في القيم السائدة لدى البنك.

وبتحليل الأرقام والنسب للقيم السائدة في البنك الأهلي المصري لسنة ٢٠١٤، يتبين أن قيمتي الحماس (٧٠ شخصاً يمثلون ٥٨٪ من مجموع

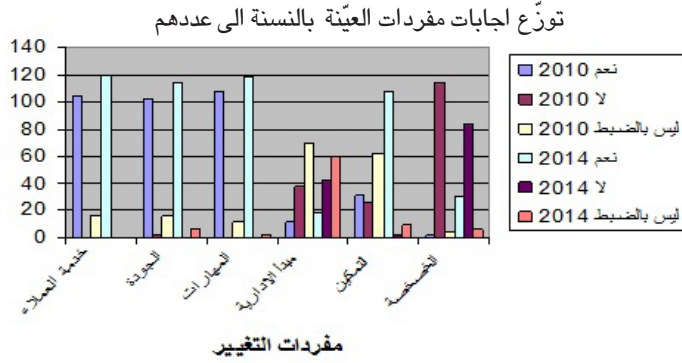
١٢٠ شخصاً) والإبداع (٦٥ شخصاً يمثلون ٥٤٪) ما زالتا بين القيم الأهم لدى العاملين في البنك، أضيفت إليهما قيمة مؤسسية جديدة هي ريادة الأعمال (٦٣ شخصاً يمثلون ٥٢٪)، والسبب في ذلك، برأينا، يعود إلى انتشار مبدأ ريادة الأعمال ومحاولة تأصيله في كثير من بنوك القطاع العام في مصر، وخصوصاً في الآونة الأخيرة. كما يتبين أن القيم المعطاة لحرية المدراء (٨٠ شخصاً يمثلون ٦٦,٥٪) والمخاطرة (٨٠ شخصاً يمثلون ٦٦,٥٪) والمرونة (٥٠ شخصاً يمثلون ٤٢٪) لا تزال تحظى بأقل نسبة اهتمام بين العاملين.

ولدى مقارنة تطور القيم السائدة في البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤، يتبين أنها اتسمت في معظمها بالثبات النسبي، وبالميل إلى التأصيل مع وجود تغيرات طفيفة فقط. وفي هذا الصدد، لا بد من لفت الانتباه إلى أن التغير في القيم السائدة لا يمكن ملاحظته في المدى القصير، وإلى أن فترة السنوات الثلاث الفاصلة بين الدراستين غير كافية لإظهار التغييرات الحاصلة على مستوى الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن دراسة أخرى لتحقيق هذا الغرض قد تكون مهمة في المدى البعيد.

ب. مفردات التغيير الخاصة بالإصلاح الإداري

تظهر الفروقات التي تميّز الإدارة الحديثة عن الإدارة التقليدية بحسب شريح ورويارد (Charih and Rouillard, 1997) في عدد من مصطلحات ومفردات المؤسسة السائدة. ويقارن الجدول أدناه المفردات المعبرة عن ثقافة الإصلاح الإداري بتلك السائدة في ثقافة الإدارة التقليدية على النحو التالي:

شكل رقم ٢: نسب تطور مفردات التغيير الخاصة بالإصلاح الإداري في البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤



جدول رقم ٣: مقارنة مفردات التغيير الخاصة بالإصلاح الإداري بالمفردات السائدة في الإدارة التقليدية

مفردات التغيير	
الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
المصلحة العامة	خدمة العملاء
العدالة الاجتماعية	الجودة
الإجراءات القانونية الواجبة	المهارات
	مبدأ الإدارية
	التمكين
	الخصخصة

المصدر: Charih and Rouillard (1997), pp. 27-45

جدول رقم ٤: نسب تطور مفردات التغيير الخاصة بالإصلاح الإداري لدى العاملين في البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤

٢٠١٤			٢٠١٠			مفردات التغيير
ليس بالضبط	لا	نعم	ليس بالضبط	لا	نعم	
٠٪ ٠ فرد	٠٪ ٠ فرد	١٠٠٪ ١٢٠ فرداً	١٣٪ ١٦ فرداً	٠٪ ٠ فرد	٨٧٪ ١٠٤ أفراد	خدمة العملاء
٥٪ ٦ أفراد	٠٪ ٠ فرد	٩٥٪ ١١٤ فرداً	١٣٪ ١٦ فرداً	٢٪ ٢ فردان	٨٥٪ ١٠٢ أفراد	الجودة
٢٪ ٢ فردان	٠٪ ٠ فرد	٩٨٪ ١١٨ فرداً	١٠٪ ١٢ فرداً	٠٪ ٠ فرد	٩٠٪ ١٠٨ أفراد	المهارات
٥٠٪ ٦٠ فرداً	٣٥٪ ٤٢ فرداً	١٥٪ ١٨ فرداً	٥٨٪ ٧٠ فرداً	٣٢٪ ٣٨ فرداً	١٠٪ ١٢ فرداً	مبدأ الإدارية
٨٪ ١٠ أفراد	٢٪ ٢ فردان	٩٠٪ ١٠٨ أفراد	٥٢٪ ٦٣ فرداً	٢٢٪ ٢٦ فرداً	٢٦٪ ٣١ فرداً	التمكين
٥٪ ٦ أفراد	٧٠٪ ٨٤ فرداً	٢٥٪ ٣٠ فرداً	٣٪ ٤ أفراد	٩٥٪ ١١٤ فرداً	٢٪ ٢ فردان	الخصخصة

يظهر من تحليل الأرقام والنسب لسنة ٢٠١٠ (الجدول رقم ٤ والشكل رقم ٢) أن القيمة المعطاة لمفردات مثل المهارات (١٠٨ أشخاص يمثلون ٩٠٪ من مجموع ١٢٠ شخصاً) وخدمة العملاء (١٠٤ أشخاص يمثلون ٨٧٪) والجودة (١٠٢ شخصاً يمثلون ٨٥٪) هي الأهم لدى العاملين في البنك الأهلي المصري. كما يُستنتج أن مفردة الخصخصة (١١٤ شخصاً يمثلون ٩٥٪) هي من المفردات الأقل حظوة لديهم. وتُعتبر مفردتا مبدأ الإدارية (٧٠ شخصاً يمثلون ٥٨٪) والتمكين (٦٣ شخصاً يمثلون ٥٢٪) من مفردات التغيير ذات الصلة المتوسطة بالعاملين، والتي في طريقها إلى التأسيس داخل البنك.

وبتحليل الأرقام والنسب فيما يتعلق بمفردات التغيير في البنك الأهلي المصري لسنة ٢٠١٤، نستنتج أن القيم المتعلقة بخدمة العملاء (١٢٠ شخصاً يمثلون ١٠٠٪ من مجموع ١٢٠ شخصاً) والمهارات (١١٨ شخصاً يمثلون ٩٨٪) والجودة (١١٤ شخصاً يمثلون ٩٥٪) لا تزال تُعتبر الأهم، وهي ذات صلة قوية بالعاملين في البنك مع وجود تغيير واضح في النسب إيجاباً، بالإضافة إلى ظهور قيمة جديدة هي التمكين (١٠٨ أشخاص يمثلون ٩٠٪). وهذا الأمر سببه الاتجاه نحو تعميق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وخصوصاً بعد ثورتي ٢٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ و٣٠ حزيران/يونيو ٢٠١٣ اللتين عمقتا مبدأي الديمقراطية وحرية الرأي. كما نستنتج أن القيمة المعطاة للخصخصة (٨٤ شخصاً يمثلون ٧٠٪) ما زالت تُعتبر من مفردات التغيير الأقل صلة بالعاملين في البنك مع تراجع مكانتها لديهم مقارنة بعام ٢٠١٠. أخيراً، يبقى مبدأ الإدارية (٦٠ شخصاً يمثلون ٥٠٪) من مفردات التغيير ذات الصلة المتوسطة بالموظفين والتي هي في طريقها إلى التأسيس داخل البنك، مع تراجع مكانتها أيضاً لدى العاملين مقارنة بعام ٢٠١٠.

لدى مقارنة تطور مفردات التغيير داخل البنك الأهلي المصري بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤، يمكن بشكل عام ملاحظة تطور ملحوظ على صعيد المفردات الإيجابية التي لها علاقة قوية بالبيئة الداخلية للبنك، مثل خدمة العملاء والمهارات والجودة والتمكين، والتي تتسم بالتأسيس في هذه البيئة. وخلال فترة الدراسة ظهرت زيادة نسبية ملحوظة في معدلات التغيير، وذلك نتيجة سياسات تطوير الموارد البشرية وسياسات الجودة والاعتماد، وأيضاً سياسات خدمة العملاء ومواكبة التوقعات العالية للعميل المتبعة في البنوك المصرية كافة، وخصوصاً في الأونة الأخيرة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بين البنوك على اختلاف طبيعتها، العامة أو الخاصة.

ج. الثقافة التنظيمية الخاصة بالإصلاح الإداري

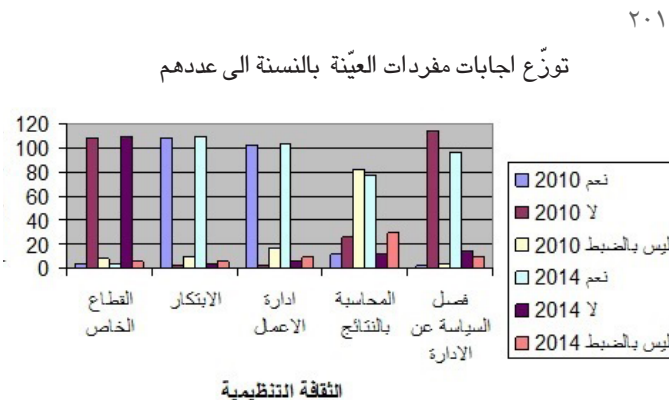
عرض شريح ورويارد (Charih and Rouillard, 1997) بعض خصائص الثقافة التنظيمية التي تميز الإدارة الحديثة عن الإدارة التقليدية، وهي على الشكل التالي:

جدول رقم ٥: مقارنة الثقافة التنظيمية الخاصة بالإصلاح الإداري بالمفردات السائدة في الإدارة التقليدية

الثقافة التنظيمية	
الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
■ البيروقراطية-التدرج الوظيفي	■ القطاع الخاص
■ المبدأ الوظيفي	■ الابتكار
■ الثبات	■ إدارة الأعمال
■ المحاسبة القائمة على العمليات	■ المحاسبة بالنتائج
■ الجمع بين السياسة والإدارة	■ فصل السياسة عن الإدارة

المصدر: Charih and Rouillard (1997), pp. 27-45

شكل رقم ٣: نسب تطور الثقافة التنظيمية في البنك الأهلي بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٤



جدول رقم ٦: نسب تطور الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنك الأهلي بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٤

الثقافة التنظيمية	٢٠١٠			٢٠١٤		
	نعم	لا	ليس بالضبط	نعم	لا	ليس بالضبط
القطاع الخاص	٣٪ ٤ أفراد	٩٠٪ ١٠٨ أفراد	٧٪ ٨ أفراد	٣٪ ٤ أفراد	٩٢٪ ١١٠ أفراد	٥٪ ٦ أفراد
الابتكار	٩٠٪ ١٠٨ أفراد	٢٪ ٢ فردان	٨٪ ١٠ أفراد	٩٢٪ ١١٠ أفراد	٣٪ ٤ أفراد	٥٪ ٦ أفراد
إدارة الأعمال	٨٥٪ ١٠٢ فردان	٢٪ ٢ فردان	١٣٪ ١٦ فرداً	٨٧٪ ١٠٤ أفراد	٥٪ ٦ أفراد	٨٪ ١٠ أفراد
المحاسبة بالنتائج	١٠٪ ١٢ فرداً	٢٢٪ ٢٦ فرداً	٦٨٪ ٨٢ فرداً	٦٥٪ ٧٨ فرداً	١٠٪ ١٢ فرداً	٢٥٪ ٣٠ فرداً
فصل السياسة عن الإدارة	٢٪ ٢ فردان	٩٥٪ ١١٤ فرداً	٣٪ ٤ أفراد	٨٠٪ ٩٦ فرداً	١٢٪ ١٤ فرداً	٨٪ ١٠ أفراد

يظهر تحليل الأرقام والنسب لسنة ٢٠١٠ (الجدول رقم ٥ والشكل رقم ٣)، أن قيمتي الابتكار (١٠٨ أشخاص يمثلون ٩٠٪ من مجموع ١٢٠ شخصاً)، وإدارة الأعمال (١٠٢ شخصان يمثلون ٨٥٪) تُعتبران من أهم محددات الثقافة التنظيمية ذات الصلة القوية بالعاملين في البنك الأهلي المصري. كما يتبين أن فصل السياسة عن الإدارة (١١٤ شخصاً يمثلون ٩٥٪) والقطاع الخاص (١٠٨ أشخاص يمثلون ٩٠٪) هما مفردتان من مفردات الثقافة التنظيمية التي تحظى بأقل صلة بالعاملين، بينما تُعتبر المحاسبة بالنتائج (٨٢ شخصاً يمثلون ٦٨٪) من مفردات الثقافة التنظيمية ذات الصلة المتوسطة بالعاملين لكنها في طريقها إلى التأسيس داخل البنك.

وبتحليل الأرقام والنسب لسنة ٢٠١٤، يتبين أن القيمة المعطاة لمفردتي الابتكار (١١٠ أشخاص يمثلون ٩٢٪ من مجموع ١٢٠ شخصاً) وإدارة الأعمال (١٠٤ أشخاص يمثلون ٨٧٪) لا تزال من القيم المحددة للثقافة التنظيمية ذات الصلة القوية بالعاملين في البنك مع وجود تغيير واضح في النسب إيجاباً. بالإضافة إلى ذلك، استحوذت قيمة جديدة على الثقافة التنظيمية هي القيمة المعطاة لفصل السياسة عن الإدارة (٩٦ شخصاً يمثلون ٨٠٪) وللمحاسبة بالنتائج (٧٨ شخصاً يمثلون ٦٥٪)، ويمكن تفسير هذا الأمر برده إلى ثورتي ٢٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ و ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠١٣ اللتين عمقتا مبدأ فصل السياسة عن الإدارة، فضلاً عن التوجه إلى تعيين أفراد تكنوقراط في الأساس، وبالتالي أصبحت المساءلة تقوم على مبدأ تحقيق النتائج المرجوة والاعتماد على مبدأ المحاسبة بالنتائج. كما نستنتج أن الثقافة التنظيمية المرتبطة بالقطاع الخاص (١١٠ أشخاص يمثلون ٩٢٪) ما زالت تحظى بأقل صلة بالعاملين في البنك مع وجود تقدم طفيف فيما يتعلق برأي العاملين بها.

الخاتمة والتوصيات

تواجه المنظمات العامة تحدياً بشأن مدى مواءمة وملاءمة نظمها للمتغيرات السريعة والمتلاحقة في البنية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تعرضت لها على مدى العقود السابقة ولا تزال. وي طرح هذا الواقع المتغير على المنظمات إعادة النظر في دور الجهاز الإداري لديها، ووضع استراتيجيات للموارد البشرية تتناسب مع نظام جديد في علاقات العمل يقوم على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والانسجام بين المدراء والعاملين في المنظمة، ومبني على الثقة والولاء وعلى تشارك المسؤولية في تقديم منتجات ذات جودة عالية وخدمات بكلفة مناسبة وبما يحقق الرضا لعملائها. وفي سياق التحول نحو إدارة حديثة استقرت النظرة إلى اعتبار التدريب وبعث ثقافة تنظيمية جديدة وتحفيز العاملين من أفضل أنواع الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة، وذلك انطلاقاً من اعتبار أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتمارس تأثيرها على أنشطة المنظمة ومخرجاتها، بما في ذلك التأثير على أفاق عملية الإصلاح الإداري. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي العام المصري عبر تطبيقها على البنك الأهلي المصري، والتوصل إلى تقييم مدى تأصل ثقافة الإدارة الحديثة المساندة للعملية الإصلاحية لدى العاملين، والإضاءة على أماكن الضعف بما يتيح للمنظمات العامة وضع السياسات والخطط والبرامج الملائمة وإدراج الموارد اللازمة للتدريب في موازنة البرامج لتعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين من جميع الرتب، وذلك تماشياً مع هدف المنظمة المتمثل في تشجيع تغيير الثقافة داخل المنظمة، وتطوير الموظفين، وبناء منظمة أكثر إنتاجية ومرونة وتركيزاً على النتائج. فيما يلي جدول إيضاحي لتلخيص ومقارنة مفردات المنظومة الفكرية السائدة للعاملين في البنك الأهلي المصري عام ٢٠١٠ وعام ٢٠١٤، مع إلقاء الضوء على تطوّر هذه المنظومة ومحاولة تقديم اقتراحات للسياسات الواجب اتباعها من قبل البنك حتى يتسنى له الاتجاه نحو التطبيق الأمثل لمبادئ الإصلاح الإداري.

جدول رقم ٧: مقارنة مفردات المنظومة الفكرية السائدة للعاملين في البنك الأهلي المصري عام ٢٠١٠ وعام

عام الدراسة	٢٠١٠	٢٠١٤	السياسات الواجب اتباعها
وحدة التحليل	نقاط القوي	نقاط الضعف	نقاط الضعف
القيم السائدة	<ul style="list-style-type: none"> - الحماس والإبداع تعتبر من أهم القيم ذات الصلة القوية بالبنك. - ريادة الأعمال تعتبر من القيم السائدة ذات الصلة المتوسطة بالبنك وإنها في طريقها إلى التآصيل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحماس والإبداع ما زالوا يعتبرون من أهم القيم ذات الصلة القوية بالبنك. - بالإضافة الي ذلك فقد استجد عليهم القيمة التنظيمية الخاصة بريادة الاعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> حرية المديرين، المخاطرة والمرونة ما زالوا أيضا يعتبرون من القيم التي تحظى بأقل صلة بالبنك.
مفردات التغيير	<ul style="list-style-type: none"> - المهارات، خدمة العملاء والجودة تعتبر من أهم مفردات التغيير ذات الصلة القوية بالبنك. - مبدأ الادارية والتمكين تعتبر من مفردات التغيير ذات الصلة المتوسطة بالبنك وأنها في طريقها إلى التآصيل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الابتكار وإدارة الاعمال ما زالوا يعتبرون من أهم محددات الثقافة التنظيمية ذات الصلة القوية بالبنك. - بالإضافة الي ذلك فقد استجد عليهم التمكين. - يظل مبدأ الادارية من مفردات التغيير ذات الصلة المتوسطة بالبنك وإنها في طريقها إلى التآصيل داخل البنك 	<ul style="list-style-type: none"> الخصخصة ما زالت تعتبر من مفردات التغيير التي تحظى بأقل صلة بالبنك.
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - الابتكار وإدارة الاعمال تعتبر من أهم محددات الثقافة التنظيمية ذات الصلة القوية بالبنك. - المحاسبة بالنتائج تعتبر من مفردات الثقافة التنظيمية ذات الصلة المتوسطة بالبنك وإنها في طريقها إلى التآصيل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الابتكار وإدارة الاعمال ما زالوا يعتبرون من أهم محددات الثقافة التنظيمية ذات الصلة القوية بالبنك. - بالإضافة الي ذلك فقد استجد عليهم الثقافة التنظيمية الخاصة بفصل السياسة عن الإدارة وايضا المحاسبة بالنتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> القطاع الخاص ما زال يعتبر من الثقافة التنظيمية التي تحظى بأقل صلة بالبنك.

يمكن تلخيص نتائج التحليل المقارن للمنظومة الفكرية للعاملين في البنك الأهلي بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٠ على الشكل التالي:

- إن المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح عرضة للتقدم كما للتراجع، فعلى سبيل المثال حافظت قيم الحماس والإبداع، والمهارات، وخدمة العملاء، والجودة، والابتكار، وإدارة الأعمال على صلتها القوية بثقافة البنك الأهلي المصري مع وجود تغيير واضح في النسب إيجاباً. كما تقدمت قيم مثل ريادة الأعمال، والتمكين، وفصل السياسة عن الإدارة، والمحاسبة في النتائج لتأخذ موقفاً متقدماً في المنظومة الفكرية مقارنة بنتائج عام ٢٠١٠.
- لا تزال القيم التي لها علاقة بحرية المدراء، والمخاطرة، والمرونة، ومبدأ الإدارية في طريقها إلى التأسيس داخل البنك، وهي تحتاج بالضرورة إلى مزيد من المساعي كي يخطو البنك بخطى ثابتة نحو الإصلاح الإداري.
- راوحت القيمة الفكرية المعطاة لمفردة التخصص مكانها في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنك الأهلي المصري بوصفها من مفردات التغيير التي تحظى بأقل صلة بالبنك، إذ أظهرت نتائج الدراسة لعام ٢٠١٤ وجود تراجع في مكانتها في آراء العاملين مقارنة بعام ٢٠١٠. والأمر نفسه ينطبق على القيم المتعلقة بسياسات وأليات القطاع الخاص التي حظيت بأقل صلة بمنظومة القيم داخل البنك، ذلك بأنها في حاجة إلى أن يوليها البنك الأهلي اهتماماً متزايداً كي يتسنى له الاتجاه نحو التطبيق الأمثل لمبادئ الإصلاح الإداري.
- تتطلب عملية ترسيخ ثقافة مؤسسية جديدة مسعى طويل الأجل، ولا تكفي فترة أربع سنوات لتقييم مدى التغيير الحاصل. لذا فإن دراسة أخرى لهذا الغرض قد تكون مهمة في المدى البعيد.

أخيراً، لا بد من التأكيد على أن تحول المنظمة إلى ثقافة مؤسسية جديدة قائمة على الأداء يحتاج إلى مزيد من التركيز واستمرار التعلم، ولا سيما أن مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية تؤثر كثيراً على قيم الموظفين ومفاهيمهم، الأمر الذي يجب أن يكون من أولويات المنظمة لفترة لا يستهان بها من الوقت.

- Braun, Dietmar and Andreas BUSCH (ed.).1999. Public Policy and Political Ideas. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cahill, A. G. and E. S. Overman. 1990. «The Evolution of Rationality in Policy Analysis». In Stuart S. Nagel (ed.) Policy Theory and Policy Evaluation: Concepts, Knowledge, Causes, and Norms. S. S. Nagel. New York: Greenwood Press, pp. 11-27.
- Charih, Mohamed and Lucie Rouillard. 1997. «The New Public Management». In Charih, Mohamed and Arthur Daniel. Nouveau Management Public et Administration Publique au Canada. Canada : Institut d'Administration Publique du Canada, pp. 27-45.
- Faure, Alain, Gilles Pollet and Philippe Warin. 1995. La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel. Paris: L'Harmattan.
- Friedberg, Erhard.1993. «Affectivité et calcul: la relativisation de la rationalité». In
- Friedberg, Erhard. Le pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil, pp. 33-54.
- Hall, Peter (dir.).1989. The Politics Power of Economic Ideas. Princeton: Princeton University Press.
- Hall, Peter.1993. «Policy Paradigms, Social Learning and the state: The case of Economic Policy Making in Britain». Comparative Politics. Vol. 25. No. 3, pp. 275-296.
- Hassenteufel, Patrick. 2008. Sociologie Publique : l'Action Publique. Paris : Édition Armand Colin.
- Hood, Christopher. 1991. « A Public Management for All Seasons? » Public Administration. Vol 69, pp. 3-19.
- Jobert, Bruno and Pierre Muller.1987. L'État en action, politique publique et corporatismes. Paris: Presses Universitaire de France.
- Kingdon, John.1984. Agenda, alternatives and Public Policies. Boston: Little Brown.
- Kingdon, John.1995. Agenda, alternatives and Public Policies. 2nd ed. New York: Happer Collins.
- Knoepfel, Peter; Corinne Larrue et Frédéric Varone. 2001. Analyse et pilotage des politiques publiques. Lausanne, Sz: Université de Lausanne. Institut de hautes études en administration publique.
- Knoepfel, Peter, Corinne Larrue and Frédéric VARONE. 2007. Public policy analysis. UK: The Policy Press.
- Muller, Pierre. 2000. «L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique». Revue française de science politique. Vol. 50. No. 2. April 2000, pp. 189-208.
- Muller, Pierre. 2003. « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique» research presented in the workshop of: Mutation de l'État dans la société post-industrielle. Paris : Université Paris X-Nanterre. Tuesday, November 4th, 2003.
- Muller, Pierre. 2005. «Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique: Structures, acteurs et cadre cognitifs». Revue française de science politique. Vol. 55. No. 1. February 2005, pp. 155-187.
- Muller, Pierre and Yves Surel.1998. Analyse des Politiques Publiques. Paris: Edition Montchrestein.
- Norgard, A.S 1996. Rediscovering reasonable rationality in institutional analysis. European Journal of Political Research. Vol.29, pp. 51-57.
- Osborne, David and Ted Gaebler .1996. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit in transforming the public sector. New York: Plume Book.
- Palier, Bruno et Yves Surel. 2005. Les «Trois I» et l'analyse de l'État en action. Revue française de science politique. Vol. 55. No. 1. February 2005, pp.. 7-32.
- Petters, B.Guy et John Pierre. 1998. Governance Without Government? Rethinking Public Administration?. Journal of Public Administration Research and Theory. Vol.8. No.2, pp. 223-243.
- Sabatier, Paul A. and Hank C. Jenkins-Smith. 1993. Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. Westview Press, Boulder, CO.
- Sabatier, Paul; Jenkins-Smith, Hank C. 1999. The Advocacy Coalition Framework. In Theories of the Political Process. Paul Sabatier (Ed.), Westview Press, Boulder, CO., pp. 119-147.
- Sabatier, Paul A. and Edella Schlager. 2000. «Les approches cognitives des politiques publiques: perspectives américaines». Revue française de science politique. Vol. 50. No. 2. April 2000, pp. 209-234.
- Surel, Yves. 2000a. «The Role of the Cognitive and Normative Frames in Policy-Making» Journal of European Public Policy. Vol. 7. No. 4, pp. 495-512.
- Surel, Yves. 2000b. «L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques». Revue française de science politique. Vol. 50. No. 2. April 2000, pp. 235-254.

- الصفحة الإلكترونية الرسمية للبنك الأهلي المصري، نبذة عن البنك. تم الرجوع إلى الصفحة في ٢٠/٥/٢٠١٤: <http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?CID=1>
- الصفحة الإلكترونية الرسمية للهيئة العامة للاستعلامات في مصر، مراحل تطور البنوك. تم الرجوع إلى الصفحة في ٢٠/٥/٢٠١٤: <http://www.sis.gov.eg/Ar/Templates/Articles/tmpArticles.aspx?ArtID=1245>

الهوامش

١. يهدف هذا البحث إلى تقييم تطور المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح الإداري في البنك الأهلي المصري في عام ٢٠١٤ مقارنة بعام ٢٠١٠. فقد تم عرض النتائج الخاصة بعام ٢٠١٠ سابقاً في ورقة عمل قُدمت في مؤتمر عُقد في ٢٢-٢٤ نيسان/أبريل في جامعة توليدو، ولاية أوهايو، في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "The Cognitive Approach and its Relevance for Understanding the Administrative Reform Process in Developing Countries: An Examination of the Organizational Values, Vocabularies and Culture of the Egyptian Banking Sector". Annual Meeting 2010, Midwest Decision Sciences Institute.
٢. لمزيد من المعلومات عن المدخل المعرفي لتحليل السياسات العامة انظر: Jobert and Muller, 1987; Hall, 1993, 1989; Sabatier and Jenkins-Smith, 1993, 1999; Faure and al., 1995; Braun and Busch, 1999; Muller and Surel, 1998; Surel, 2000a; Surel, 2000b; Muller, 2000; Sabatier and Schlager, 2000; Muller, 2003; Muller, 2005.
٣. لمزيد من المعلومات عن الاختلاف بين الأطر الثلاثة انظر: Muller and Surel 1998; Muller 2003; Palier and Surel 2005; Muller 2005.
٤. لمزيد من المعلومات عن البنك الأهلي المصري، انظر الصفحة الإلكترونية الرسمية للبنك: <http://www.nbe.com.eg/>

الملحق

استبيان عن آراء العاملين في البنك الأهلي المصري

الوظيفة الحالية:
اختر الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك الخاصة بعملية الإصلاح الإداري التي يتبناها البنك الأهلي المصري

ليس بالضبط	لا	نعم	القيم السائدة
			ريادة الأعمال
			حرية المدراء
			المرونة
			الإبداع
			الحماس
			المخاطرة

ليس بالضبط	لا	نعم	مفردات التغيير
			خدمة العملاء
			الجودة
			المهارات
			مبدأ الإدارية
			التمكين
			الخصخصة

ليس بالضبط	لا	نعم	الثقافة التنظيمية
			القطاع الخاص
			الابتكار
			إدارة الأعمال
			المحاسبة بالنتائج
			فصل السياسة عن الإدارة

Abstract

Evaluating the Development of the System of Values Supporting the Administrative Reform Process of the Public Banking Sector in Egypt: an Empirical Study of the National Bank of Egypt Comparing the Year 2014 to 2010

Dr. Naglaa Fathy El Dessouky*

Public organizations of today are faced with the challenge of keeping abreast with international developments on one hand, while improving their own efficiency and performance on the other. Since the early 1990's, the Egyptian government embarked on a plan to restructure the country's public sector, which also included a restructuring of the public banking sector.

This article studies the process of administrative reform by using the cognitive approach to assess the evolution of the value system supporting the administrative reform process in the National Bank of Egypt. It assesses the evolution of the value system

of the National Bank's employees between 2010 and 2014 using three sets of indicators: organizational values, vocabulary of change, and institutional culture.

The study relies on the model proposed by Mohamad Charih and Lucie Rouillard (1997). The results of this study assert that the administrative reform of the public banking sector in Egypt has made substantial progress but remains nonetheless in need of the establishment of policies more related to sustainable planning in order for the culture of reform in this sector to become rooted within the administration.

** Dr. Naglaa Fathy El Dessouky is an associate Professor at the Sadat Academy for Management Sciences in Egypt, and is currently a faculty member affiliated to the University of Bahrain, Kingdom of Bahrain. She is also a visiting Professor and holds a fellowship from the three universities in Canada: the University of Quebec - Montreal, the University of Ottawa - Ontario, and the Memorial University of Newfoundland.*

She was awarded the philosophical doctoral degree Ph.D. from the University of Quebec, with honors, and earned her master's degree from the Faculty of Economics and Political Sciences at Cairo University.

She has also taught in a number of Egyptian and Canadian universities as well as in the Kingdom of Bahrain, and in various international academic programs in Arabic, English and French and has received a special recognition for her efforts and teaching philosophy. She has also supervised a number of researches and theses.

She has occupied several administrative positions at universities such as: deputy director of the research and consultation center, project coordinator, the unit manager for quality and accreditation and other ...

Dr. Najla El Dessouky published several researches in international scientific journals and conferences. She is also a member of the editorial board and a reviewer for many scientific journals.

Résumé

Évaluation du développement du système des valeurs soutenant le processus de réforme administrative du secteur bancaire public égyptien: une étude empirique comparée de la Banque Nationale d’Egypte des deux années 2014 et 2010

Dr. Naglaa Fathy El Dessouky *

Les organisations publiques se trouvent aujourd’hui dans une situation critique où elles doivent faire face aux défis externes tout en renforçant leurs capacités et en améliorant leur performance.

Depuis le début des années 90, le gouvernement égyptien a lancé un plan de restructuration des principaux secteurs publics y compris le secteur bancaire.

Cette note de recherche examine le processus de réforme administrative en se basant sur l’approche cognitive pour évaluer l’évolution du système de valeurs appuyant le processus de réforme administrative au sein de la Banque Nationale

d’Egypte, et propose une évaluation comparée du système régissant la panoplie comportementale des employés de la Banque entre 2010 et 2014, en utilisant trois groupes d’indicateurs: les valeurs organisationnelles, le vocabulaire de changement, et la culture institutionnelle.

L’étude se base sur le modèle proposé par Mohamad Charih et Lucie Rouillard en 1997. Les résultats de la recherche affirment que la réforme administrative du secteur bancaire public en Egypte a connu des progrès considérables mais nécessite néanmoins des politiques de planification durables pour que la culture de réforme s’enracine au sein de l’administration.

** Dr. Naglaa Fathy El Dessouky est professeure associée à l’Académie Sadat des sciences de gestion en Egypte, et est professeure invitée à l’Université de Bahreïn. Elle est aussi professeure invitée à trois universités canadiennes: l’Université de Québec, l’université d’Ottawa et l’Université Memorial de Newfoundland. Elle a obtenu son doctorat de l’Université de Québec avec mention et son mastère de la faculté d’Economie et de Sciences Politiques de l’université du Caire.*

Dr. El Dessouky a enseigné dans plusieurs universités égyptiennes, canadiennes et bahreïniennes, ainsi que dans plusieurs programmes académiques internationaux dans les trois langues Arabe, Anglais et Français. Elle a été appréciée et valorisée notamment pour ses efforts et pour sa philosophie d’enseignement. Elle a de même supervisé plusieurs notes de recherche et mémoires dans son domaine de spécialisation. Elle a été recrutée pour plusieurs postes administratifs dans les universités, notamment directrice adjointe du centre de recherche et de consultations, Chargée de projet, directrice de l’unité de contrôle de la qualité et de l’accréditation et autres...

Dr. El Dessouky a plusieurs publications pour son nom, et est membre du conseil de rédaction et éditeur dans plusieurs revues scientifiques nationales et internationales.

The GIFT-MENA (www.gift-mena.org) Governance Working Papers is a series of articles and research papers on state-building and the civil service in the MENA region, published by the network's permanent secretariat, the Institut des Finances Basil Fuleihan, Beirut, Lebanon
Website: www.institutdesfinances.gov.lb

The GIFT-MENA Working Papers aims at complementing the GIFT-MENA's knowledge exchange platform and at strengthening cooperation ties among member institutions. It falls in line with the knowledge dissemination mission of the network and reflects the commitment of member institutions to its objectives, particularly in what relates to fostering dialogue on state modernization, encouraging the co-production of public policies, and documenting and disseminating successful regional experiences.

You can copy, download or print the content of this paper for your own use, and you can include excerpts, figures and tables from the GIFT-MENA Working Papers in your documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgement of the source and proper citation of GIFT-MENA as copyright owner is given. All submissions for publication, as well as requests for usage rights can be communicated to publications@finance.gov.lb

The opinions expressed and the arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of GIFT-MENA members or the secretariat.

This publication is available online at:
<http://www.gift-mena.org/publications>
For hard copies: Bibliotheque@finance.gov.lb

How to cite this paper:

El Dessouky, N. (2016), "Evaluating the Development of the System of Values Supporting the Administrative Reform Process of the Public Banking Sector in Egypt: An Empirical Study of the National Bank of Egypt Comparing the Year 2014 to 2010", The GIFT-MENA Governance Working Papers, no.3, Beirut, Lebanon.

إن سلسلة أوراق شبكة GIFT-MENA (www.gift-mena.org) هي عبارة عن سلسلة من المقالات والدراسات في مجال بناء الدولة والخدمة العامة التي تندرج في إطار رؤية متجددة للسياسات العامة لا سيما تلك المتعلقة بإدارة المال العام في بلاد الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يقوم بنشرها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الأمانة الدائمة للشبكة في بيروت، لبنان:

www.institutdesfinances.gov.lb

تهدف هذه السلسلة إلى استكمال نشاط الشبكة كمساحة لتبادل المعارف فضلاً عن تعزيز التعاون بين المؤسسات الأعضاء. تندرج هذه المبادرة في سياق أهداف الشبكة الرامية إلى نشر المعرفة وتعكس التزام المؤسسات الأعضاء بهذه الأهداف، خاصة تلك الأهداف الرامية إلى تعزيز الحوار حول تحديث الدولة، تشجيع الإصدار المشترك لبعض السياسات العامة، وتوثيق ونشر التجارب الإقليمية الناجحة

يمكنكم نسخ، تحميل أو طباعة المحتوى للاستخدام الخاص، أو تضمين المقطعات والجداول والبيانات في المستندات والعروض التقديمية، و«البلوغر (blogs)» والمواقع الإلكترونية والمواد التعليمية شرط الإشارة إلى المصدر «سلسلة أوراق شبكة GIFT-MENA». لجميع المساهمات وتقديم الأبحاث كما للطلبات المتعلقة بحق الاستخدام، يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني التالي:
publications@finance.gov.lb

إن الآراء المعبر عنها في هذه الأوراق لا تعكس بالضرورة آراء الأمانة العامة أو أعضاء الشبكة.

الأوراق البحثية متوفرة على موقع شبكة: GIFT-MENA
<http://www.gift-mena.org/publications>
للنسخة الورقية: bibliotheque@finance.gov.lb

يرجى الاستشهاد بالمصدر على الشكل التالي:
الدسوقي، ن. (٢٠١٦)، «تقييم تطور المنظومة الفكرية المساندة لعملية الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي العام المصري، دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في سنة ٢٠١٤ مقارنة بسنة ٢٠١٠»، سلسلة أوراق غيفت-ميناء، رقم ٣، بيروت، لبنان

The GIFT-MENA Network

The Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa - GIFT-MENA - is a consortium of schools and institutes working to improve the capacity to govern at all levels of the State by investing in sustainable capacity and promoting dialogue among stakeholders concerned with governance and state modernization.

The primary mission of GIFT-MENA is to help improve the strategic role and operational capacities of civil service training institutions to become actors of policy reforms and active contributors to the agenda of sustainable governance and peace building.

The network also seeks to foster innovation and responsiveness. It is an instrument of development cooperation, it nurtures bilateral and multilateral cooperation, mainly South-South, as well as peer-to-peer learning, dialogue, partnership-building and exchange.

Launched in Beirut, in March 2006, the network brings together 60 schools and institutes from 20 countries across the MENA region and the Mediterranean, in addition to 20 partners from leading regional and international organizations.

شبكة غيفت-مينا

تضمّ شبكة GIFT-MENA مجموعة من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة بتعزيز قدرات الموظفين والعاملين في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي تُعنى بتعزيز وتشجيع الحوار بين الجهات المعنية بالحوكمة وتحديث الدولة.

يرتكز عمل الشبكة على تطوير الدور الاستراتيجي والعملية للمعاهد الأعضاء بحيث يُفعل دورها كشريك مساهم في مسار تعزيز دولة القانون، والحكم الرشيد والتنمية المستدامة في بلدان المنطقة.

تشكّل الشبكة أداة لتعزيز التعاون بين الأعضاء على المستويين الثنائي والمتعدّد الأطراف، لاسيّما التعاون بين بلدان الجنوب، والتعلّم بين الأقران، والحوار وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة وبناء الشراكات.

تأسست في بيروت عام ٢٠٠٦، وهي تضم أكثر من ٦٠ معهداً في ٢٠ بلداً من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمتوسط، بالإضافة إلى ٢٠ شريكاً من المنظمات الإقليمية والدولية.

© Institut des Finances Basil Fuleihan – 2016
512, Corniche El Nahr
P.O.Box: 16-5870 | Beirut, Lebanon
Tel: +961 1 425146/9 | Fax: +961 1 426860
Email: Institute@finance.gov.lb
www.gift-mena.org | www.institutdesfinances.gov.lb

© معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – ٢٠١٦
٥١٢، كورنيش النهر
ص.ب: ١٦-٥٨٧٠ | بيروت، لبنان
هاتف: +٩٦١ ١ ٤٢٥١٤٦/٩ | فاكس: +٩٦١ ١ ٤٢٦٨٦٠
البريد الإلكتروني: Institute@finance.gov.lb
www.gift-mena.org | www.institutdesfinances.gov.lb

