

البحث الثاني

إستخدام نموذج ماكينزي 7s لقياس أداء البنوك التجارية دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية ورقلة-الجزائر

Using McKinsey 7s Model to measure performance of commercial banks, case study: banks in Ouargla province.

د. خويلدات صالح

أستاذ محاضر

المركز الجامعي تلمنراست، الجزائر

S.khouildat@yahoo.fr

المخلص:

يعتبر قياس الأداء مهماً للقطاع المالي، وطريق إضافية لتحسين القدرة التنافسية والحفاظ عليها في الأجل الطويل، وتطبق معظم المؤسسات المالية والبنوك الكبيرة عبر العالم نماذج قياس الأداء، حيث تعتقد بأنه يؤثر بشكل إيجابي على أنشطتها على المدى الطويل، إذا فتمادج قياس الأداء تعتبر وسيلة هامة لإنشاء البنوك على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية . هدف هذه الورقة هو دراسة المتغيرات الصلبة والناعمة لنموذج McKinsey 7s وتأثيره على نجاح وأداء البنوك، ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال الاستقصاء باستخدام استبيان منظم تم توجيهه لـ 52 موظف في خمسة بنوك في ولاية ورقلة - الجزائر - وتم حساب البيانات التي تم الحصول عليها إلكترونياً باستخدام SPSS.23، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام تحليل ارتباط Pearson، وكاي مربع X^2 وأوضحت نتائج التحليل أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نموذج McKinsey 7s الصلبة والناعمة وأداء البنوك الخمسة، لكن توجد علاقة ارتباط كبيرة بين المتغيرات الصلبة والناعمة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، القياس، نموذج ماكينزي 7s، بطاقة الأداء المتوازن، المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

Abstract

Measurement of performance is important to the financial sector as an additional way of improving and sustaining competitiveness in the long-term. Most large financial institutions and banks worldwide practice performance measurement models because they believe it affects their business positively in the longer-term. Performance measurement models is thus, recognised as an important way of keeping banks on track in achieving its strategic objectives. The aim of this paper is to examine the hard and soft variables of McKinsey 7s model and its impact on success and banks performance. To achieve this objective, data were collected through surveys using a structured questionnaire administered to 52 Employees from 5 banks in ouargla province in algeria-, The data obtained was computed electronically by the use SPSS.23, were analyzed statistically using analysis of Pearson Correlation, and X², The results of the analysis revealed that there is no significant relationship between McKinsey 7s hard and soft variables and the performance of the 5 banks, but there is a Strong correlation between hard and Soft variables.

Keywords: performance, measurement, McKinsey 7s, Balance scorecard, EFQM

المقدمة :

ترى العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية أن عملية تقييم الأداء هي عنصر أساسي في الحوكمة الفعالة، وتلعب دورا متزايدا في إدارة الأنشطة الداخلية والخارجية لها، ويوجد اتفاق عام في أدبيات الإدارة وتقييم الأداء، بأن الأداء التنظيمي يرتبط ببناء نموذج متعدد الأوجه، يقوم على قياس المدخلات، والأنشطة (العمليات)، والمخرجات، بالإضافة لقياس الإنتاجية المرجوة. إذاً فقياس أداء المؤسسات قد تطور من شكله التقليدي القائم على مقارنة النتائج (الأرباح) بالجهود (التكاليف) إلى شكله الحديث المرتكز أساسا على العمليات المستقلة والمتكاملة التي تبدأ من قياس الخطط وتنتهي بقياس العمليات والرقابة عليها، لتمكن المؤسسات من السيطرة على سلوك وظائفها في بيئة تحوى العديد من المتغيرات، وهو ما يحقق أهدافها المادية وغير المادية.

في ظل ذلك فقد طورت المؤسسات نماذج جديدة لقياس الأداء، وقد استندت تلك المقاييس على الطرق النوعية والكمية، وارتبطت بالجوانب المالية وغير المالية، فضلا عن قيامها بقياس جودة الإستراتيجية العامة، والرسالة و الرؤية.

وتوجد العديد من النماذج لقياس أداء المؤسسات العامة والخاصة، التجارية والصناعية، ومنها نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ونموذج سلسلة القيمة (VC)، ونموذج إطار تقييم الأداء (FPA)، ونموذج McKinsey 7s. في هذه الدراسة سوف يتم الطرق لنموذج McKinsey 7s لقياس أنشطة المؤسسة، والذي يتضمن سبعة متغيرات قابلة للقياس وتشمل الهيكل، والإستراتيجية، والنظام، بالإضافة للمهارات، والنمط، والموظفين، وفي الأخير القيم المشتركة.

في ضوء ما تقدم من طرح يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة نموذج McKinsey 7s في قياس أداء البنوك التجارية؟ وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم طرح عدة أسئلة فرعية:

- ما المقصود بنموذج McKinsey 7s وما أهميته؟
- ما هي المتغيرات الرئيسية McKinsey 7s؟
- كيف يتم تحليل وقياس أداء المؤسسات محل الدراسة في ظل متغيرات McKinsey 7s؟
- ولتحليل جوانب الدراسة بشكل مفصل، تم طرح الفرضيات التالية:**
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الصلبة (Hard).
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الناعمة (Soft).
- توجد علاقة ارتباط قوي بين المتغيرات الصلبة والمتغيرات الناعمة لنموذج McKinsey 7s.

وقد قسمت الدراسة إلى جانب نظري يضم، مفاهيم عامة حول الأداء، وأهمية قياس الأداء، ونماذجه فضلا عن استعراض نموذج McKinsey 7s ومتغيراته، وفي جانب الدراسة الاستقصائية فقد تم تحليل الاستبيان الموجه للبنوك التجارية الخمسة، واختبار الفرضيات اعتمادا على برنامج SPSS.23.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: عموميات حول قياس الأداء.

يرتبط الأداء المؤسسي أو الأداء التنظيمي organizational performance بشكل مباشر بهدف بقاء المؤسسة، وفي الجانب المفاهيمي فإن مصطلح الأداء performance استخدام بشكل تبادلي مع مصطلح Effectiveness حيث صُعب شرح وفهم كل منهما على حدٍ، وقد أظهرت دراسة استقصائية أجريت منذ أكثر من 35 سنة على أربعة مجالات علمية رائدة في الإدارة أنه لا توجد استقلالية للمصطلحين وتواصل الاستخدام المتبادل لهما حتى سنة 1978، بعد ذلك أصبح مصطلح الأداء أكثر هيمنة واستخداماً للتعبير عن الكفاءة والفعالية وإنتاجية productivitiy المؤسسات⁽¹⁾.

1- تعريف قياس الأداء: Performance Definition

أختلف الأكاديميون والباحثون أمثال Hult et al., 2008, March and Sutton, 1997; Richard et al. 2009، في إعطاء تعريف للأداء، حيث عرف بأنه «متغير أساس لنتيجة مرتبطة بفوائد تحققها وظائف عدة في المؤسسة مثل الموارد البشرية، التسويق وإدارة العمليات Operations Management، والتجارة الدولية، فضلاً عن الإستراتيجية ونظم المعلومات»⁽²⁾.

وفي جانب المتغيرات الداخلية فقد عرف Richard et al., 2009 الأداء بأنه «مجموعة المؤشرات المالية وغير المالية Non-Financial، والقادرة على تقييم درجة أي من الأهداف التنظيمية Organizational goals وغايات المؤسسة تم إنجازها»⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء التنظيمي يشير إلى الأداء المالي، وأداء سوق المنتج product market performance، وعوائد المساهمين shareholder re-، وهذه العناصر في حال تطبيقها وقياسها بالشكل الصحيح فإنها تحقق الفعالية التنظيمية للوظائف، والتي تشمل مؤشرات موسعة مثل فعالية العمليات، ورضي العملاء-customer satisfaction، والمسؤولية الاجتماعية، ومؤشرات أخرى تتجاوز الجانب المالي الكمي فقط.

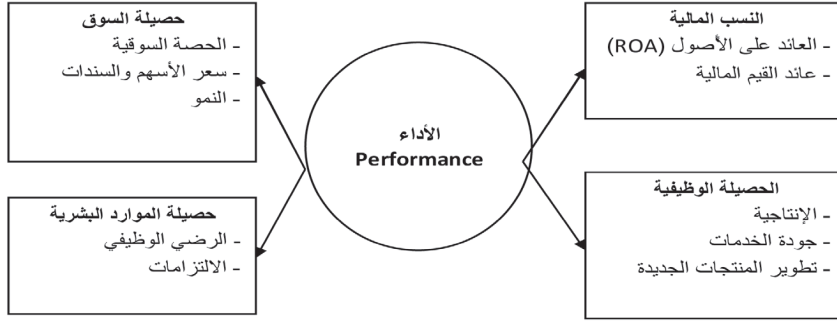
(1) Jean-François Henri, Performance Measurement And Organizational Effectiveness: Bridging The Gap, work paper, School of Accounting Université Laval Québec City, Canada, p 5-6.

(2) Satwinder Singh et al, Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures, British Journal of Management, Vol. 27, 214-224 (2016), p 214.

(3) Kaplan, R. S. and D. P Norton, 'The balanced scorecard – measures that drive performance', Harvard Business Review, 1992, p 71-79.

الشكل رقم (1)

جوانب مفهوم الأداء



Source: prepared by researcher depending on: Satwinder Singh et al, Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures, British Journal of Management, Vol. 27, 214–224 (2016), p 214.

إذاً فقياس الأداء داخل المؤسسة مرتبط أساساً بتحديد الحصيلة أو النتيجة المتوقعة من النشاط، وقد يكون ذلك من خلال الطرق الكمية، أو الاحتمالية الرياضية، أو حتى من خلال معلومات ذاتية يتم جمعها من المديرين أو الموظفين ذوي الأهمية داخل التنظيم، حيث يطلب منهم مثلاً، تقييم وقياس الأداء العام لمؤسساتهم من خلال تحديد الحصص السوقية، وجهود الابتكار، ومدى تطبيق متطلبات إدارة الموارد البشرية.

ويعتبر قياس الأداء Performance Mesurent، عملية تقوم بها كل المؤسسات لتحكم في الجوانب المهمة في برامجها وأنظمتها، وترتكز عملية القياس على المعلومات المجمعة والتي تعكس الكيفية التي تتم بها العمليات، وهل تستخدم تلك المعلومات لقيادة قرارات المؤسسة Organisation Decision بمرور الوقت؟⁽⁴⁾.

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه مجموع العمليات التي تقارن الأهداف والغايات، وتوفر عملية قياس الأداء بيانات ومعلومات عن وضعية المؤسسة الحالية، وتجيب عن سؤال كيف يتم تخصيص موارد Resources Can Deallocated المؤسسة لتحسين كفاءة وفعالية برامجها وإستراتيجيتها؟ وتعتمد عملية قياس الأداء على رؤية متكاملة تتضمن⁽⁵⁾:

(4) U. S. Department of Health and Human Services, Performance Management and Measurement, Report Official, April 2011, p 1.

(5) Richard Boyle, Performance Measurement in Local Government, CPMR Discussion Paper, 2015, p 2.

- **القياس الاقتصادي Economico Measurement**: يتعلق بالمؤشرات الاقتصادية وبشكل مباشر بالمدخلات Input، وتظهر تكاليف الحصول على الخدمات مثل الموظفين Staff، والمباني Premises، فضلا عن أن قيام عملية القياس تقوم بالرقابة على طلبات وحاجات الوظائف، ففي حال كانت حاجات وظيفة معينة أكثر اقتصادا من الوظائف الأخرى يتم طرح سؤال ماذا يحدث مع هذه الوظيفة؟

- **قياس الفعالية Efficiency Measurement**: مؤشر يرتبط بالعلاقة بين المخرجات Output، والمدخلات Input.

- **قياس الكفاءة Effectiveness Measurement**: مؤشر يركز على توضيح حصيلة ونتيجة أنشطة المؤسسة، مثل تحديد نسبة التلوث، أو إجمالي النفايات المعاد تدويرها.

- **قياس المساواة Equity Measurement**: مؤشر مرتبط بالعدالة الإدارية والتي تؤثر على الأداء العام للوظائف والعاملين.

- **قياس جودة الخدمات Services Quality Measurement**: يقوم هذا المؤشر على جهود جلب العملاء والاحتفاظ بهم، حيث تحاول المؤسسة ضمان تقديم خدمات أفضل، ويمكن أن تؤثر الجودة على أي من عناصر الأداء الأخرى.

وبالنسبة للنظرة الموسعة لقياس أداء المؤسسات، ركزت عدة دراسات على ما أصبح يعرف بثلاثية القاع (TBL) the Triple Bottom Line، التي تراعي في عملية القياس المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية، ويتم القياس عادة بمقارنة الوضع الحالي و التوقعات في السنوات القادمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال مثال Graham Hubbard، حيث قدم نسب حالية للمتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية، كما قدم توقعات للمتغيرات والتي حددها كأهداف مستقبلية، ويوضح ذلك في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

قياس الأداء لثلاثية القاع (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)

الهدف	الوضع الحالي	المتغيرات
		المتغيرات الاقتصادية :
5.0 %	5.3 %	- زيادة المبيعات
5.2 %	5.8 %	- زيادة الأرباح
15.0 %	13.6 %	- العائد على القيمة
3.5 %	3.0 %	- العائد على الأصول
		المتغيرات الاجتماعية :
5.5	3.8	- الوقت الضائع لتكرار الإصابة
8.5	8.7	- موثوقية العرض التجاري (السلم 1-10)
7.8	7.5	- الاستجابة (السلم 1-10)
8.5	8.1	- رضا العملاء (السلم 1-10)
0.3 مليون دولار	0.4 مليون دولار	- تمويل ودعم المبادرات
20 قسم	20 قسم	- التعليم
		المتغيرات البيئية :
19	17	- الإدارة البيئية المعتمدة (شهادات)
68 لتر	108 لتر	- التدفقات الملوثة
1400 طن	1500 طن	- تفريغ النيتروجين
1700 طن	2700 طن	- المواد الصلبة العالقة
20 %	19.7 %	- تقليل نفايات المياه

Source: Graham Hubbard, Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 18, 177-191 (2009), p 180.

من خلال الجدول رقم (1)، يلاحظ أن، عملية تقييم أداء المؤسسة المتكاملة تتم على ثلاث مستويات، المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، فلا يمكن أن يتم إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، وبالمقابل يتم تدمير البيئة وتخفيض الالتزامات الاجتماعية تجاه الموظفين وبيئة النشاط، وعموما فتقييم وقياس الأداء يرتبط أساسا بتحديد الوضع الحالي ووضع أهداف وتوقعات تنبؤية مستقبلية.

2- أهمية قياس الأداء، The Importance of Performance Measurement

حسب David et al, 2001 ترتبط أهمية قياس الأداء بتوفير المعلومات التي تساعد في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي تحديد درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وأشارت Lebas, 1995 إلى أن عملية قياس الأداء يحاول من خلالها المدراء

والمسيرين الإجابة عن سؤالين رئيسيين، لماذا نريد القياس؟ Why do we want to measure؟ وماذا نريد أن نقيس؟ (6) What do we want to measure؟ وأضاف الباحث العديد من الأسئلة الأخرى تعكس أهمية عملية قياس الأداء (7):

- أين كنا (ما هو وضعنا السابق) Where we have been؟

يرتبط السؤال ببطاقة الأداء المتوازن، والوضع السابق، وذلك لتحديد الظروف التي كانت تعيشها المؤسسة.

- أين نحن الآن (وضعنا الحالي) Where we are Now؟

يجيب السؤال عن حالة التحديث للأنظمة، التي تُعرف وضع المؤسسة، وتحدد تقييم الإمكانات للإنجازات المستقبلية.

- أين نريد الذهاب (الأهداف والغايات المتوقعة) Where do we want to go؟

يجيب السؤال عن ضرورة دعم الوصول إلى الأهداف والغايات التي حددتها المؤسسة.

- كيف يمكننا الوصول إلى هناك (طرق تحقيق الأهداف) How are we going to get there؟

يجيب السؤال على طرق دعم الميزانيات والخطط الأنشطة المرسومة.

- كيف سنعرف أننا وصلنا (تقييم نتائج وحصيلة الأنشطة) How will we know we got there؟

يرتبط السؤال بالإجابة عن التغذية العكسية للمعلومات المرتبطة بدرجة تحقق الأهداف والغايات المتوقعة مقارنة بالخططة.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد أشار كل Kaplan & Norton إلى أن أهمية قياس الأداء الوظيفي أو التنظيمي تتلخص فيما يلي (8):

- تطوير إستراتيجية المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية وأهمية ذلك في صياغة الخطط؛

- ترشيد القرارات الإدارية، حيث يتم ربط قياس الأداء بأهداف واستراتيجيات المؤسسة ووظائفها، وتعمل عملية القياس على توفير بيانات ومعلومات تساهم في اتخاذ القرارات المثلى وقياس أدائها؛

- تعمل عملية القياس على خلق التوافق بين الأهداف الفردية والخاصة بالوظائف والإستراتيجية

(6) Paige Edward Carlyle, Business performance measurement use in A small to medium enterprise case study, doctorat thesis, business and administration, massey university, new zealan, 2013, p 20

(7) Ibid.

(8) علاوي خضير مجيد، قياس أداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية، مجلة المثلث للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد 2، 2015، ص 142.

العامة للمؤسسة، مما يجعل من عملية قياس الأداء نظام تغذية رقابي للمستقبل باعتباره جزء من نظام المعلومات في المستويات الوظيفية الجزئية.

- يركز قياس الأداء على التنظيم ككل من حيث القوانين الأساسية التي تحتاجها المؤسسة لخلق مستوى إبداعي في أدائها وتساعد على تكامل البرامج المتخلفة في المؤسسة.

3- توجهات قياس الأداء : Performance Measurement Orientation

تستخدم عملية قياس الأداء عموماً لتحديد أي من الوظائف، الأنشطة، والخطط، والاستراتيجيات التي تحقق أهداف المؤسسة، وتوجد عدة توجهات لقياس الأداء حددها مجموعة من الباحثين، حيث يمكن للمؤسسة تطبيق توجه واحد أو الجمع بينها في آن واحد، ويمكن عرض تلك التوجهات في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2)

التوجهات الرئيسية لقياس الأداء في المؤسسة

التوجه	توجه المؤسسة	نطاق قياس الأداء	صاحب التوجه
الهدف	المؤسسة ذات توجه عقلاني وترتيبات موجهه لتحقيق الأهداف	درجة تحقق الأهداف (النهايات/ النتائج)	Etzioni 1960
النظام	المؤسسة نظام مفتوح (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)	المدخلات، الحصول على الموارد (الوسائل)	Yuchtman and Seashore 1967
دوائر الاستراتيجية	المؤسسة تتعامل مع متغيرات داخلية وخارجية	الاستجابة لأصحاب المصالح مع المؤسسة، موردين، عملاء..	Connolly et al. 1980
قيم التنافسية	المؤسسة عبارة مجموعة من قيم التنافسية وتخلق صراعات تنافسية	يركز القياس على: المتغيرات الداخلية والخارجية، الرقابة والمرونة، النتائج والوسائل	Quinn and Rohrbaugh 1983
الفعالية	المؤسسة عبارة عن مجموعة من المشاكل والأخطاء	دراسة العوامل التي تمنع نجاح قياس الأداء	Cameron 1984

Source: Jean-François Henri, Performance Measurement And Organizational Effectiveness: Bridging The Gap, work paper, School of Accounting Université Laval Québec City, Canada, p 39.

من خلال الجدول رقم (2)، يُستنتج أن توجهات الأداء قد تكون مرتبطة مثلاً بالهدف، حيث تركز المؤسسة من خلاله على درجة تحقق الأهداف والتي تعكسها حصيلة النشاط، والأرباح، وزيادة المبيعات، فضلاً عن الجودة، والحصص السوقية...، وقد يكون الأداء متعلق بالنظام بشكل عام، فيتم قياس المدخلات وجودتها وأهميتها في تحسين العمليات وبالتالي

الحصول على مخرجات ذات جودة، أما قياس الأداء المرتبط بالقيم التنافسية فيركز على تحديد وقياس خصائص وميزات التنافس التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الناشطة في السوق.

4- نماذج قياس الأداء : Performance Measurement Models

توجد العديد من نماذج قياس الأداء التي طُورت وأُستخدمت في القطاع الصناعي، حيث تم اعتماد تلك النماذج منذ انطلاق ثورة الأداء سنة 1980، وقد صممت تلك النماذج في البداية لقياس عدة مؤشرات وأهمها المؤشرات المالية، بعد ذلك أدركت المؤسسات أهمية قياس المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء، وأداء الموظفين، والابتكار والتي تعكس الأداء العام، وعملية قياسها جنباً مع المؤشرات المالية زاد من موثوقية عملية تقييم الأداء للمؤسسات الصناعية والخدمية.

4-1- نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) :

أطلق نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM سنة 1996، اعتماداً على تجارب العديد من المؤسسات في دول الاتحاد، وتمنح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة شهادات اعتراف للأطراف التي تفوقت في ممارسات إدارة الجودة، وقد استخدمت الآلاف من المؤسسات الأوروبية النموذج كإطار لتقييم أدائها، حيث تم استخدامه كجزء من إدارة الجودة الشاملة TQM، ويهدف النموذج إلى توفير منظور النظم لفهم إدارة الأداء، ويعتبر غير إلزامي non-prescriptive كما يضم تسعة (9) معايير تنقسم إلى مجموعتين،⁽⁹⁾ معايير التمكين والمساعدة Enabler' criteria، ومعايير النتائج Result: ⁽¹⁰⁾

4-1-1- معايير التمكين Enabler' criteria : تشمل على عدة معايير:

- القيادة Leadership : يركز هذا المعيار على سلوك Behavior المديرين والمسيرين وقادة الفرق، وكيف يقومون بتوضيح وتطوير الرؤية التي تهدف لتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر Continuous Improvement الذي يمكن للمؤسسة وموظفيها تحقيقها.

- إدارة الأفراد People Management: يتم التركيز هنا على التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال التطوير والحفاظ على مهاراتهم skills وقدراتهم Capabilities،

(9) The EFQM Excellence Model, available at: www.efqm.org/the-efqm-excellence-model.

(10) Mary Maurice Nalwoga, Meine Pieter van Dijk, Organizational Performance Measurement Models, also for Poverty Alleviation, Int. J. Water, Vol. 10, Nos. 2/3, 2016, p 124-125.

وينصب قياس الأداء على العمل الجماعي، والتقييم الفعال Effective Appraisal، والمكافآت والاتصال، فضلا عن مشاركة جميع الموظفين في رسم القرارات.

- السياسة والإستراتيجية Policy and strategy: يتم من خلال هذا المعيار إبراز رسالة المؤسسة، قيمها، الرؤية، والتوجه الإستراتيجي strategic direction، حيث يتم تقييم كيفية تنفيذ المؤسسة لرؤيتها ورسالتها انطلاقا من مفهوم الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

-المصادر Ressources: ترتبط بقياس جهود المؤسسة في استخدام وإدارة الشراكة الخارجية و الموارد الداخلية (المالية، المعلومات، الوسائل، التطبيقات التكنولوجية...) بشكل فعال يضمن تحقيق فعالية لأنشطتها بما يتماشى ورسالتها وخططها الإستراتيجية.

العمليات Processes: يتعلق هذا المعيار بإدارة أنشطة القيمة المضافة value-added-ding داخل المؤسسة لتلبية حاجات المستهلكين satisfy customers وأصحاب المصالح الآخرين.

2-1-4- معيار النتيجة 'Result' criteria: وتتضمن مايلي:

- الرضى الوظيفي Employeees atisfaction: يرتبط هذا المعيار بشعور الموظفين اتجاه المؤسسة، ويهدف تقييم الأداء إلى التركيز على أهمية منهج الجودة الشاملة في البحث عن الرضا المترتب عن تحقيق حاجات وتوقعات للموظفين.

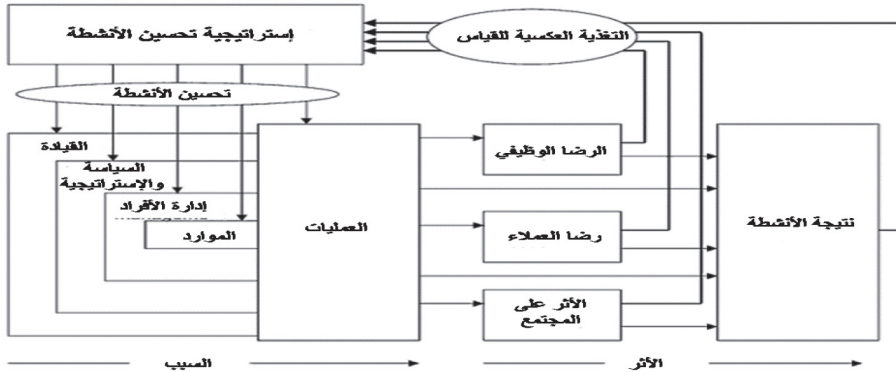
- رضا العملاء Customer satisfaction: هذا المعيار يحاول الإجابة عن سؤال ما هي تصورات perceptions العملاء الخارجيين حول المؤسسة ومنتجاتها؟ ويحاول منهج الجودة الشاملة البحث عن حاجات ورغبات وتوقعات عملائها الحاليين والمحتملين.

- الأثر على المجتمع Impact on society: يقوم هذا المعيار على تصورات المؤسسة حول المجتمع المحلي، ويركز معيار الجودة الشاملة على جودة حياة الأفراد، والبيئة، والمحافظة على الموارد preservation of global resources، حيث تحاول المؤسسة خدمة مجتمع نشاطها.

- نتائج الأنشطة Business results: يرتبط هذا المعيار بنسبة انجاز المؤسسة فيما تعلق بأهداف أداء الأنشطة business performance goals المخطط لها، وهذا المعيار يمكن أن يصنف ضمن المؤشرات المالية وغير المالية.

الشكل رقم (2)

معايير القياس لنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)



Source :Mary Maurice Nalwoga, Meine Pieter van Dijk, Organisational performance measurement models, also for poverty alleviation, Int. J. Water, Vol. 10, Nos. 2/3, 2016, p 126.

2-4- نموذج بطاقة الأداء المتوازن : Balanced Scorecard (BSC)

ساهمت تطورات تقنية المعلومات والتكنولوجيات في ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كمدخل لإدارة الجودة الشاملة TQM، ومنها الجودة من منظور العملاء، والتحسين المستمر والتغذية العكسية، طرح نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balances corecard من طرف كل من David Norton و Robert Kaplan، سنة 1987 وسمي ببطاقة الأداء المتوازن، وتم تطويره بين سنوات 1987 و 1992، واشتهر هذا النموذج عندما قررت شركة Nolan Norton أن تجري دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (Peat Klynveld Goerdeler Marwick, KPMG) والتي أشارت إلى أن العديد من المؤسسات لاحظت القصور في اعتماد المؤشرات المالية كمؤشر وحيد للنجاح الاقتصادي للمؤسسة، حيث تم التوصل إلى أن المؤسسات في السابق حصرت اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها وهذا لا يؤدي بالضرورة إلى القياس الحقيقي للأداء، حيث يمكن أن تظهر المؤشرات المالية أن المؤسسة تحقق نتائج جيدة لكنها تفقد حصصها ودعمها بسبب مؤشرات غير مالية أخرى⁽¹¹⁾.

(11) أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 117.

ويشير كل من Norton & Kaplan, 1996، بأن BSc تقدم «مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظومات الأربعة المتمثلة بالجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو»⁽¹²⁾ ويفسر التعريف منظور BSc الذي يتكون من أربعة جوانب أساسية هي:⁽¹³⁾

– **المنظور المالي Financial Perspective**: يركز مقياس الأداء المالي على قياس الأهداف البعيدة المدى، حيث ترتبط بالإنتاجية، واستخدام الموجودات، واستراتيجيات الاستثمار، وتهدف المؤسسة من خلال مؤشر الأداء المالي لتقييم أهداف النمو السريع، والبقاء والاستمرارية، والتراجع، ويُستخدم أيضا ضمن هذا المؤشر، مؤشرات فرعية مثل العائد على الاستثمار، الدخل التشغيلي، الهامش الإجمالي، ومؤشرات التدفقات النقدية.

– **منظور العملاء Consumer Perspective**: ترى بطاقة الأداء المتوازن أنه يجب على المديرين معرفة وتحديد حاجات العملاء، والسوق المستهدف، حيث يتم تطوير مقاييس للأداء لمعرفة قدرة المؤسسة على خلق وتكوين رضا وولاء للعملاء والسوق المستهدف، ويوجه معيار منظور العملاء لقياس المخرجات، والتي تشمل مؤشرات رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، بالإضافة لاكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء، وحصة الحساب في الأسواق المستهدفة، والحصة السوقية الإجمالية.

منظور العمليات الداخلية Internal operations perspective: حسب Do- glas, 2005 فإن قياس العمليات الداخلية يساهم في تحديد ما هي العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تبذل بها لتحقيق رضى المساهمين والعملاء بما يحقق مزايا تنافسية لها، وتقاس العمليات الداخلية من خلال التركيز على نموذج سلسلة القيمة حيث يتم تنويع المنتجات، وتحديد أهداف الربح، ويتم ذلك من خلال ثلاث مبادئ هي الإبداع، والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

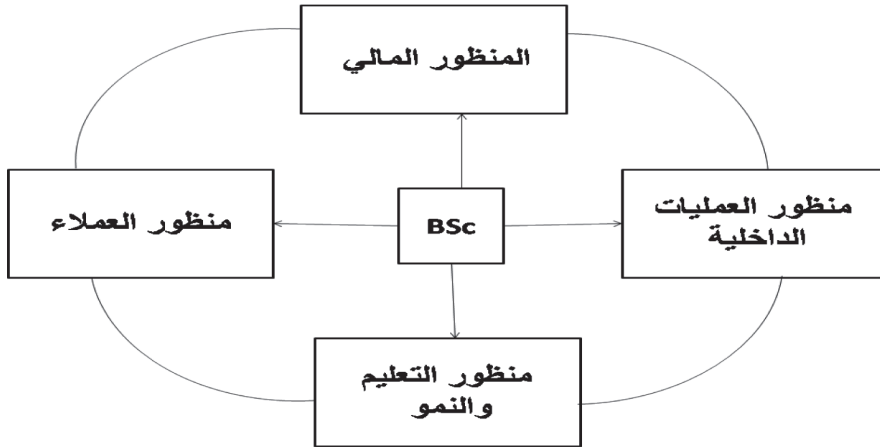
– **منظور التعلم والنمو Growth and Learning perspective**: يعتمد هذا المنظور على تحديد متطلبات البنية التحتية، وكيف يتم العمل على بناء التحسين والنمو على المدى الطويل، ويتم وفق هذا المؤشر أيضا قياس أداء عملية تطوير المنتجات، وجهود البحث عن الابتكارات، فضلا عن تقييمه للقدرات الفكرية للموظفين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة تكيفها مع حجم الإنتاج ونوعيته، كما يركز هذا المعيار على قياس رضا الموظفين، ومقياس الاحتفاظ بهم، ومقياس إنتاجية العمل.

(12) Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, Management Accounting Research: Volume 3 , 2009, p 4.

(13) أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 122-125.

الشكل رقم (3)

منظور بطاقة الأداء المتوازن BSc.



Source: Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, Management Accounting Research: Volume 3 , 2009, p 4.

3-4- نموذج SERVQUAL لتقييم جودة الخدمة:

من منظور أفضلية الخدمة، كان على المؤسسات الخدمية قياس جودة خدماتها بناء على اعتبارات وتوقعات العملاء *customer expectations*، وكذلك إدراك الخدمة المقدمة *perceptions of service*، وعلى العموم، فقد اختلفت تعريفات جودة الخدمة، حيث عرفها Parasuraman بأنها الفجوة بين توقع العملاء للخدمات (جودة متوقعة) وتصور الخدمة بعد استخدامها (جودة مدركة) وقد رأى العديد من الباحثين مثل:

Parasuraman et al., (1988), Gronroos, (1984), Cronin et al., (1992)

ضرورة وضع مقياس للتقييم المنهجي الذي يربط بين وجهة نظر العملاء للخدمة، والتصورات المرتبطة بها في السوق⁽¹⁴⁾.

(14) ChingangNde Daniel, Lukong Paul Berinyuy, Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction. An Empirical study of grocery stores in Umea, Master thesis, Umeå School of Business, Sweden , 2010, p 38-39.

وقد طور مجموعة من الباحثين وعلى رأسهم Parasuraman خلال الثمانينيات نموذج لقياس فجوات جودة الخدمة وسمي بنموذج SERVQUAL، حيث وجه بالأساس لقطاعات خدمات الأفراد المصرفية retail banking، بطاقات الائتمان credit card، الوساطة في الأوراق المالية securities brokerage، وخدمات صيانة المنتجات product repair and maintenance⁽¹⁵⁾، ويقوم نموذج SERVQUAL على خمسة أبعاد أساسية هي⁽¹⁶⁾:

- **الجوانب الملموسة Tangibles aspects**: تشمل جميع التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمات، والمظهر الخارجي للموظفين.

- **الثقة والاعتمادية reliability**: يقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقا لما سوق لها، وذلك على النحو الذي يمكن الاعتماد عليها بدقة (خالية من الأخطاء).

- **الاستجابة Responsiveness**: تعكس استعداد الموظفين بمؤسسة الخدمة لمساعدة الجمهور والعملاء وتقديم خدمات تتوافق ورغباتهم وبالسرية المطلوبة

- **الضمان Assurance**: يقصد به معرفة وخبرة الموظفين بالمؤسسة، وقدرتهم على كسب ثقة العملاء.

- **التعاطف Sympathy**: يعكس مدى العناية بالعملاء والاهتمام الشخصي بكل فرد.

وبالنسبة لفجوات تقييم جودة الخدمة، فقد حدد Parasuraman et al, 1985 خمسة فجوات يجب قياسها لتحديد حجم الفجوة بين توقعات العملاء للخدمة، وبين تصوراتهم بعد استهلاكهم له، ويمكن التطرق لها على النحو التالي⁽¹⁷⁾:

- **الفجوة الأولى**: توقعات المستهلك Consumer expectation - فجوة إدارة الإدراك management perception gap:

(15) Ibid

(16) أحمد عبد الحمود، تقييم جودة خدمات دائرة البعثات وانعكاسها في رضا الزبون باستخدام مقياس SERVQUAL، مجلة كلية الآمن، العدد 27، 2016، العراق، ص 172.

(17) look at:

- ArashShahin, SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services, p 2. Available at: www.researchgate.net.

- ChingangNde Daniel, Lukong Paul Berinyuy, op, cit., p 39.

خدمات المؤسسة قد لا تتوافق خصائصها دائماً مع حاجات ورغبات العملاء، كما لا يمكن تحديد حجم الأداء اللازم لتقديم خدمات ذات خصائص مميزة تعكس الجودة العالية. هذا يكون كنتيجة تؤثر على تقييم العملاء لجودة الخدمات.

- الفجوة الثانية: إدارة الإدراك Management perception - فجوة مواصفات جودة الخدمة service quality specification gap

تنشأ هذه الفجوة، عندما تحدد المؤسسة حاجات العملاء (الخدمات المطلوبة)، لكنها تواجه مشاكل في ضعف الوسائل لتوزيع وتسليم تلك الخدمات المتوقعة، وتوجد العديد من العوامل التي تؤثر على هذه الفجوة مثل، قيود الموارد resource constraints، وظروف السوق market conditions، وعدم الاهتمام الإداري management indifference.

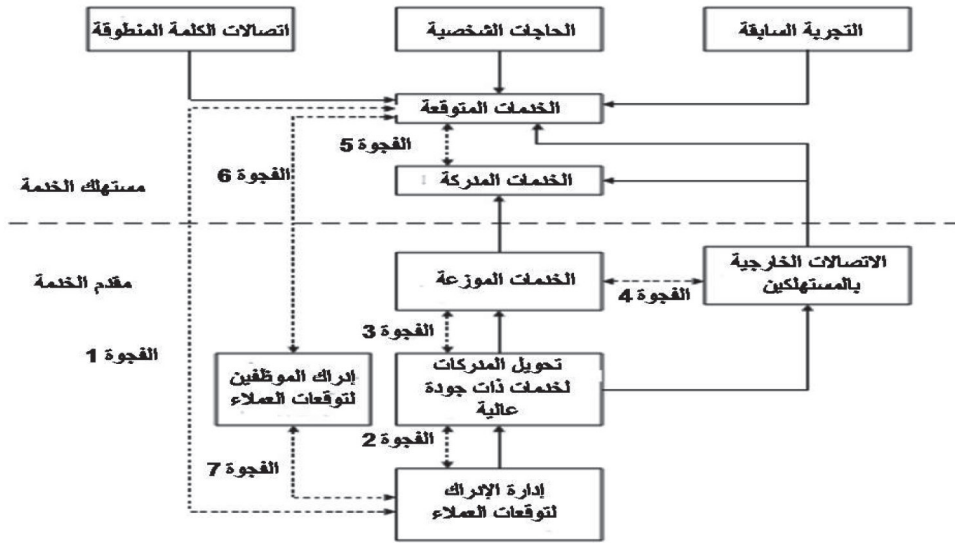
- الفجوة الثالثة: مواصفات جودة الخدمة service quality specification فجوة تسليم الخدمات service delivery gap قد تمتلك المؤسسات قواعد توجيهية لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وتحديد حاجات العملاء بالشكل الصحيح، هذا بالضرورة لا يؤكد تقديم خدمات ذات جودة عالية، فالموظفون يلعبون دوراً مهماً في ضمان جودة الخدمات المقدمة، وأدائهم كما هو معلوم يكون غير معياري ونمطي، وهذا ما يؤثر على عملية تسليم الخدمات، وهو ما يؤثر على إدراك العملاء جودة الخدمات.

- الفجوة الرابعة: تسليم الخدمات service delivery - فجوة الاتصال الخارجي externalcommunications gap لا تؤثر عملية الاتصال الخارجي على الجودة المتوقعة للمستهلك فقط، لكنها تؤثر على الجودة المدركة لتلقي الخدمة، فالمؤسسات قد لا تأخذ في الحسبان عملية إعلام المستهلك بجهودها الخاصة لتحقيق الجودة وهذا يعتبر عامل معنوي و غير مرئي لكنه يؤثر بشكل كبير على ادراك العملاء للخدمات المقدمة.

- الفجوة الخامسة: الخدمة المتوقعة Expected Service - فجوة الخدمة المدركة perceived service gap من خلال هذه الفجوة، يظهر أن مفتاح ضمان جودة الخدمة هو تقديم ما يرغب به المستهلك أو تجاوزه، لكن ما يفسر الجودة العالية أو المنخفضة للخدمة هو ادراك العميل لها لما تقدمه من منافع متوقعة.

الشكل رقم (4)

فجوات نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة.



Source: arashshahin, servqual and model of service quality gaps: a framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services, p 3. available at: www.researchgate.net

ثانياً: نموذج 7s McKinsey لقياس الأداء.

ضمن التوجهات التقليدية تحكم المؤسسات على أدائها من خلال المؤشرات المالية، ومدى تحقيقها لأهداف الربح وخدمة مصالح الملاك والمساهمين، لكن مع التغيرات البيئية وظهور مفاهيم المؤسسات المواطنة التي تهتم بمجتمع نشاطها لتحقيق أهدافها، فلم تعد تلك المؤشرات المالية ذات موثوقية لتفسير وضع المؤسسة السوقي، بل وجب التوجه نحو قياس العناصر غير الملموسة التي لها أثر كبير في تحقيق أهداف البقاء والاستمرار والاستدامة، ومن النماذج التي تستخدم المؤشرات غير المالية يوجد نموذج 7s McKinsey

1- تعريف نموذج 7s McKinsey:

يعرف (Manage, 2007) McKinsey 7s «نموذج للفعالية التنظيمية، تستخدمه المؤسسة لتحليل البيئة والتحقق من إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة» ويعتبر نموذج McKinsey

أنشئ النموذج من طرف فريق البحث المكون من Tom Peters و Robert Waterman و Richard Pascale، Anthony Athos سنة 1978 عندما كانوا ضمن مجموعة McK-insey & Company. حيث قاموا بدراسة وتحليل نجاح المؤسسات اليابانية، وقد أطلق على النموذج اسم McKinsey 7s وتم اعتماده من طرف مجموعة -McKinsey Management Consul- كإداة لتقييم تنفيذ الإستراتيجيات⁽¹⁹⁾، ويرى كل من Robert Waterman و Tom Peters أن منهج نموذج McKinsey 7s لحل المشاكل يعتمد على:

- المشاكل ليست دائماً مشاكل؛

بناء نموذج الخطط وفق رباعية M.E.C.E (التبادل Mutually، الحصري -Exclusive، جماعية Collectively، شاملة Exhaustive)؛

- لا تقم بإعادة اختراع العجلة، ويقصد به السعي المستمر للتجديد والتطوير؛

- كل عميل فريد من نوعه؛

- لا تجعل الحقائق تتوافق والحل الذي تبحث عنه؛

- تأكد من أن الحلول تناسب عميلك؛

- في بعض الأحيان دع الحلول تأتي إليك؛

- لا توجد مشكلة ليس لها حل.

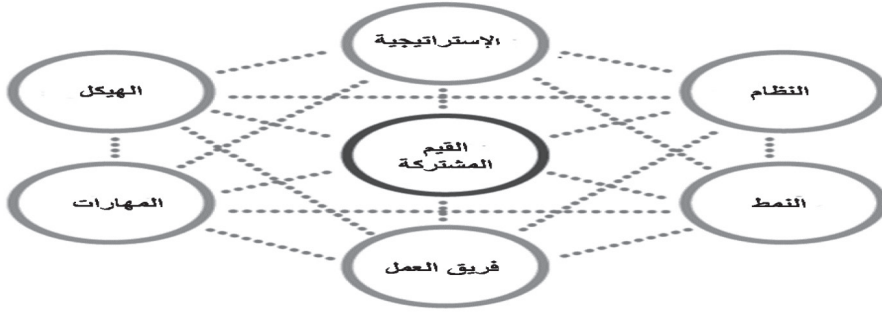
2- عناصر نموذج McKinsey 7s Elements of:

وفقاً للنموذج، يجب على المديرين أخذ 7 عوامل أساسية بعين الاعتبار لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية، وتشمل تلك العوامل، الإستراتيجية، الهيكل، والنظام، النمط، الفريق، القيم المشتركة، المهارات، وتعتبر هذه العوامل مترابطة فيما بينها حيث تؤثر في بعضها، وحسب Bar-ney، 1991 فإن نموذج McKinsey 7s يفترض نجاح المؤسسات عندما تحقق التكامل بين العوامل السبعة، وعموماً فقد قسمت تلك العوامل إلى عناصر صلبة ويطلق عليها «Hard 3s»، وتشمل الاستراتيجية Strategy، الهيكل structure، النظام systems، وأربع عناصر ناعمة «Soft 4s» وتضم النمط style، فريق العمل staff، المهارات skills، القيم المشتركة shared values.

The Kenya Revenue Authority, Master Of Business Administration (Mba), School Of Business, The University Of Nairobi, November, 2015, Kenya, P 5-6.

(19) Ibid.

الشكل رقم (5) عناصر نموذج McKinsey 7s.



Source: Recklies, D. (2012). The 7-S-Model, available at: [www.Themanager.org/models/7S %20 Model.htm](http://www.Themanager.org/models/7S%20Model.htm)

ويمكن شرح تلك العناصر على النحو التالي⁽²⁰⁾:

1-2- الإستراتيجية Strategy : تعكس الإستراتيجية الآليات التي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها ورؤيتها، وتفسر أيضا الطريقة التي تتعامل بها مع الفرص والتهديدات في بيئتها، وفي جانب التنافسية فتعبر عن الخطط التي وضعتها المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة وناجحة وتحقق التموقع السوقي Positio- Market well- ninig، وضمن نموذج McKinsey 7s فتوجد إستراتيجية التماشي الجيد - strategy aligned التي تعبر عن الأهداف الطويلة المدى، والتي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الرؤية القوية ورسالة وقيم المؤسسة.

2-2- الهيكل Structure : من خلال نموذج McKinsey 7s، فإن الهيكل يعبر عن تنظيم المؤسسات، والتي تشمل الوظائف والمعلومات ومن المسؤول عنها، كما يتضمن الهيكل وحدات الأعمال، وتشارك المعلومات والسيطرة عليها، فضلا عن الموظفين ضمن

(20) Look:

- Derek F. C hannon and Adrián A. Caldar t, McKinsey 7S model, Wiley Encyclopedia of Management, 2014, p 12-.
- Petra Svobodova, strategy of development for real company, master thesis, faculty of business and management institute of economics, Brno university of technology, 2014, p 22 - 24.
- Mohammad Mehdi Ravanfar, Analyzing Organizational Structure Based On S⁷ Model Of Mckinsey, Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management, V 15, Issue 10, Version 1.0, 201 5, P 8 - 9 .
- Aliabdul-fattahalshaher, the mckinsey S⁷ model framework for e-learning system readiness assessment, international journal of advances in engineering & technology, nov. 2013, p 1951- 1942.

نطاق التبعية والتفوق في ظل تسلسل الهيكل التنظيمي.

2-3- النظام system: يرى Mallya, 2007 أن النظام يعبر عنه بالإجراءات الرسمية غير الرسمية التي تساعد في تصحيح الأنشطة اليومية للمؤسسة مثل الاتصالات -com munication، المراقبة control، نقل تشارك المعلومات transportation or in- formation sharing، وفق نموذج McKinsey 7s فإن النظام يوضح كيف تعاملت المؤسسة وكيف ينبغي أن تتعامل مع التغير التنظيمي organizational change.

2-4- النمط Style: يعبر عن توجه الإدارة، وكيف تتعامل مع المشاكل اليومية والتي تحدد الفرق بين الطرق الرسمية وغير الرسمية للإدارة، وضمن نموذج McKinsey 7s النمط الإداري مثلا، دور المديرين التنفيذيين CEO في تحديد ما هو ممكن إستراتيجيا للمؤسسة؟ وماهي الأنشطة التي يقضي المدراء التنفيذيين وقتهم فيها غالبا؟

2-5- فريق العمل Staff: يشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة، والعلاقات بينهم، وإدارة التحفيز motivation management. فضلا عن ولائهم loyalty وسلوكهم اتجاه المؤسسة، وفي إطار نموذج McKinsey 7s فيتم تقييم عدد الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة، وكيف يتم توظيفهم، وتدريبهم، وتحفيزهم.

2-6- المهارات Skills: تشمل جميع القدرات المهنية، ومعرفة الشاملة للمؤسسة، وكيف يؤثر عليها النمط الإداري والعمل التنظيمي، وفق نموذج McKinsey 7s يتم تحديد نوع المهارات التي تحتاجها المؤسسة لدعم إستراتيجياتها الجديدة وهيكلها.

2-7- مشاركة القيم Shared values: تعني المفاهيم والمبادئ الحاسمة التي تلتزم بها المؤسسة وتعبّر عن رؤيتها الشاملة، وتعتبر مشاركة القيم جوهر نموذج McKinsey 7s، تتوجد العديد من المعايير التي توجه سلوك الموظفين وأنشطة المؤسسة، وفق نموذج McKinsey 7s يتم قياس القيم، حيث تحاول المؤسسة تغيير قيمها بما يتوافق وهيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها.

كخلاصة، يمكن القول أنه يجب على المديرين فهم العناصر السبعة لنموذج McKinsey 7s ومحاولة تحسينها وتطويرها بما يتماشى وأهداف المؤسسة، كما يستخدم النموذج لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة، وهو ما يخلق توازن في أنشطة المؤسسة ويحسن من أدائها العام، ويساهم نموذج McKinsey 7s في توضيح وضعية المؤسسات الصناعية الخدمية من خلال تطبيقه بشكل صحيح للوصول إلى النتائج المرصودة، ويمكن توصيف أهمية McKinsey 7s من خلال خمسة نقاط أساسية والموضحة في الجدول.

الجدول رقم (3)

أهمية تطبيق نموذج McKinsey 7S

- أين نحن الآن؟ ماهي إستراتيجيتنا الحالية؟ كيف هو أداؤنا؟	فهم الوضعية الحالية Understand the current state
- أين يمكننا الذهاب؟ وما هي الإستراتيجية؟ وكيف ستكون نتايجنا؟	فهم الوضعية المستقبلية Understand the Future State
- فهم العناصر والمتغيرات الحالية مع التنظيم الحالي.	تكوين نموذج 7S لمراجعة الوضع الحالي Create a 7s Model review on the current state
كيف يظهر تطبيق العناصر السبعة لنموذج 7S جنبا إلى جنب مع التوجه الجديد؟	تكوين نموذج 7S لمراجعة الوضع المستقبلي Create a 7s Model review on the future state
وضع خطط لمواجهة الأنشطة التي من شأنها تقليص الفجوة عند تطبيق العناصر السبعة لنموذج 7S	مقارنة الوضع المستقبلي مع الوضع الحالي Compare the future Framework with the current state

Source: prepared by researcher depending on :The 7s model and change: increasing your chance of organizational success, available at : <http://www.educational-business-articles.com/7s-model/>

ثالثا: الإطار العملي للدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في خمسة بنوك هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr، بنك التنمية المحلية BDL، البنك الخارجي الجزائري BEA، البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA في محيط مدينة ورقلة. وقد تم سحب عينة ميسرة من هذا المجتمع بلغت 70 عامل وعاملة، وقد تم توزيع استبانة على أفراد العينة باستخدام أسلوب التوزيع المباشر والجمع المباشر أو عن طريق الإيميل، للحصول على البيانات المطلوبة، حيث تم استرداد حوالي 52 استبانة.

2- أداة الدراسة : تكونت أداة الدراسة من إستبانة ضمت:

- الجزء الأول: معلومات شخصية لأفراد العينة تتمثل في الجنس، العمر، المهنة، المستوى التعليمي...

- الجزء الثاني: يتألف من 4 فقرات تقيس الأداء العام للبنك.

- الجزء الثالث: يتألف من 9 فقرات تقيس المتغيرات الصلبة.

- الجزء الرابع: يتألف من 8 فقرات يقيس المتغيرات الناعمة.

وللتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد سلم «ليكرت-likert» الخماسي، وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS.23 لتحليل إجابات أفراد العينة.

3- تحليل إجابات العينة :

3-1- تحليل المعلومات الشخصية : ويمكن توصيفها على النحو التالي:

الجدول رقم (4)

توزيع عينة الدارسة حسب متغيرات المعلومات الشخصية.

المعلومات	التكرار
الجنس	الذكور (37)، الإناث (15)
العمر	30 فأقل (6)، 30-40 سنة (11)، 40-50 سنة (23)، 50 فأكثر (12).
م. التعليمي	شهادات عليا (6)، ماستر/ ليسانس (31)، تكوين مهني (7) بكالوريا فأقل (7).
الخبرة	3 سنوات فأقل (11)، 3-7 سنوات (23)، سبع سنوات فأكثر (18)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن 71.15% من عينة الدراسة ذكور، و 44.23% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة، فيما يحمل حوالي 59.61% من العينة شهادات ماستر وليسانس، يمتلك 44.23% من حجم العينة خبرة تتراوح بين 3-7 سنوات.

3-2- إختبار الثبات «Cronbach's Alpha»: من خلال الدراسة يلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.9018 والمحسوبة من خلال 21 سؤال أي أن نسب ثبات الموظفين في إجاباتهم هو 90.18% وهي نسبة كبيرة جدا تساعد في التحليل.

3-3- متغيرات قياس الأداء :

الجدول رقم (5)

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة حول قياس الأداء.

نتيجة الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور الأول: قياس الأداء
موافق	1.006	3.5	1- يرتبط قياس الأداء بالمؤشرات المالية مثل الربحية، العائد على الأصول، العائد على القيمة...
محايد	1.132	3.62	2- يساهم قياس الأداء في تحديد نتيجة السوق مثل سعر الأسهم، فائدة القروض، أرباح السندات...
محايد	1.170	3.74	3- لعملية قياس الأداء علاقة مباشرة بالأنشطة الوظيفية التي تعكسها جودة الخدمة البنكية ..
موافق	1.023	3.56	4- عملية قياس حصيللة الموارد البشرية مثل الرضى الوظيفي تؤثر على جودة الخدمة وسمعة البنك.
موافق	1.082	3.605	مجموع المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر متغيرات قياس الأداء في البنوك، ونلاحظ أن العينة المدروسة قد وافقت على السؤال 3، بمتوسط حسابي يبلغ 3.74، ويعزى الباحث توافق آراء موظفي البنوك حول قياس الأداء، إلى اطلاعهم على تكامل الوظائف وعملياتها في تحقيق جودة الخدمة البنكية وتحقيق مزايا تنافسية، بالمقابل يتضح أن أقل الأسئلة التي وافق عليها الموظفين هو السؤال 1، بمتوسط حسابي يبلغ 3.5، وحسب رأى الباحث فإن ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى إدراك العينة المدروسة بأن المؤشرات المالية غير كافية وحدها في تقييم أداء البنوك.

أما المتوسط المرجح للمحور الأول عموماً، والذي يمثل قياس الأداء فكان 3.605 أي في المجال (3.40-4.19) في مقياس «ليكرت الخماسي» مما يدل على وجود موافقة لموظفي البنوك المدروسة في وجود تكامل في تقييم الأداء بين المؤشرات المالية وغير المالية.

4-3- تحليل المتغيرات الصلبة لنموذج 7s :

الجدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول قياس المتغيرات الصلبة لنموذج 7s

نتيجة الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني: المتغيرات الصلبة لنموذج 7s
الإستراتيجية			
محايد	1.297	3.20	1- الإستراتيجية هي تحقيق الأهداف المتوسطة والطويلة المرتبطة بالربح فقط.
موافق	1.186	3.69	2- الرؤية الإستراتيجية للبنوك تقوم على خدمة أصحاب المصالح مثل العملاء، الموظفين، و المجتمع المحلي
موافق	1.31	3.44	3- الرسالة الإستراتيجية للبنوك تهدف إلى تحقيق ثنائية الرضا الداخلي والخارجي.
الهيكل			
موافق	1.199	3.68	4- يؤثر نوع الهيكل التنظيمي على أداء الأنشطة البنكية وجودة الخدمة.
محايد	1.156	3.32	5- ترابط الوظائف والأقسام في البنوك يؤثر على نوعية الخدمة وموثوقيتها
محايد	1.156	3.32	6- يساهم الهيكل في تحديد نوع القرارات المتخذة داخل البنك (مركزية، وغير مركزية).
النظام			
محايد	1.288	3.18	7- المؤشرات المالية تحدد نوع النظام المطبق داخل البنك
موافق	1.231	3.78	8- تؤثر إدارة الموارد البشرية، المعلومات، التكنولوجيا على سير النظام
موافق	1.189	3.65	9- تساعد عملية رقابة النظام في تحقيق جودة الخدمة البنكية
محايد	1.223	3.472	مجموع المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر قياس المتغيرات الصلبة، ويلاحظ أن العينة المدروسة قد اتفقت على السؤال 2، بمتوسط حسابي يبلغ 3.69، ويرى الباحث توافق آراء موظفي البنوك حول الرؤية الإستراتيجية لأنها تستهدف خدمة جميع الأطراف خاصة التي لها تأثير على ربحية

البنك، أما في جانب الهيكل فقد وافقت العينة المدروسة على السؤال 4 حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.68، أما بالنسبة للنظام البنك، فقد وافق الأفراد المبحوثين على 8 بمتوسط حسابي يقدر 3.78، أما القيم الدنيا التي تظهر عدم موافقة العينة على الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات الصلبة لنموذج 7s، ففي جانب الإستراتيجية فيظهر عدم موافقة العينة على السؤال 3، حيث كان المتوسط الحسابي يقدر ب 3.44، أما بالنسبة للهيكل فيظهر عدم الموافقة على السؤال 5، و6 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.32، وفيما تعلق بمتغير النظام، فيظهر عدم موافقة المستجوبين على السؤال 7 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.18.

أما المتوسط المرجح **للمحور الثاني** عموماً، والذي يمثل قياس المتغيرات الصلبة فكان 3.472 أي في المجال (3.40-4.19) في مقياس «ليكرت الخماسي» مما يدل على وجود موافقة لموظفي البنوك المدروسة في وجود تأثير المتغيرات الصلبة على نوعية، وجودة وموثوقية الخدمة المقدمة، كما أنه محدد لتنافسياتها في السوق.

3-5- تحليل المتغيرات الناعمة لنموذج 7s:

الجدول رقم (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول قياس المتغيرات الناعمة لنموذج 7s

نتيجة الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث: المتغيرات الناعمة لنموذج 7s
النمط			
موافق	1.111	3.93	1- ينعكس النمط القيادي على أداء الأنشطة البنكية، وبالضرورة ينعكس على قبول أو رفض الخدمة لدى العملاء.
محايد	1.151	2.62	2- يوجد نمط فرق تشاركية للأفراد لأداء الأنشطة التي تساعد في تحسين جودة الخدمة
المهارات			
موافق	1.040	3.59	3- توجد فجوة بين مهارات وإمكانيات موظفي البنك، وجودة أدائهم الوظيفي
محايد	1.165	2.90	4- المهارات الفردية الشخصية أهم من مهارات التي يكتسبها موظفي البنك من عمليات التدريب والتكوين

فريق العمل (الموظفين)			
محايد	1.288	3.18	5- الشهادات العلمية مهمة جدا في تحديد مسؤولية الوظائف في البنك
موافق	1.531	3.78	6- يوجد نوع من الموظفين تؤثر مواقفهم النفسية والسلوكية على أداء الأنشطة وجودة الخدمة
القيم المشتركة			
محايد	0.952	3.07	7- يهدف البنك لتحقيق قيم مشتركة للموظفين، والعملاء والبنك
موافق	1.113	3.45	8- ثقافة البنك والمسيرين تؤثر بشكل مباشر في طرق تقديم الخدمة، وجودتها
محايد	1.168	3.351	مجموع المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر قياس المتغيرات الناعمة، يُلاحظ أن العينة المدروسة قد اتفقت قبول السؤال 1 بالنسبة للنمط، وبمتوسط حسابي يبلغ 3.93، ويرى الباحث توافق آراء موظفي البنوك حول القيادة التي تعين بشكل مركزي وتؤثر على جودة الخدمات، أما في جانب المهارات فقد وافقت العينة المدروسة على السؤال 2، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59، ويرجع ذلك إلى أن جودة خدمات البنوك محل الدراسة تتأثر بمهارات مقدمي الخدمات، أما بالنسبة لفريق العمل في البنك، فقد وافق الأفراد المبحوثين على السؤال 6 بمتوسط حسابي يقدر 3.78، حيث يرون أن الموافقة النفسية والسلوكية تؤثر على جودة الخدمات، أما القيم الدنيا التي تظهر عدم موافقة العينة على الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات الناعمة لنموذج 7s، ففي جانب النمط فيظهر عدم موافقة العينة على السؤال 2، حيث كان المتوسط الحسابي يقدر بـ 2.62، أما بالنسبة للمهارات فيظهر عدم الموافقة على السؤال 4، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.90، وفيما تعلق بمتغير فريق العمل، فيظهر عدم موافقة المستجوبين على السؤال 5 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.18، وبالنسبة للقيم المشتركة فلم توافق عينة الدراسة على السؤال 7 و 8 حيث كان المتوسط الحسابي على الترتيب، 3.07 و 3.45.

أما المتوسط المرجح للمحور الثالث عموماً، والذي يمثل قياس المتغيرات الناعمة فكان 3.351 أي في المجال (3.40-4.19) في مقياس «ليكرت الخماسي» مما يدل على وجود رفض لموظفي البنوك المدروسة في وجود تأثير المتغيرات الناعمة على نوعية، وجودة وموثوقية الخدمة المقدمة.

3-6- اختبار الفرضيات:

حدد الباحث في هذه الدراسة ثلاث فرضيات، وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS.23 وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: H1 توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الصلبة (Hard).

ومن خلال اختبار كاي مربع (X^2) نجد أن t المحسوبة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، لذا سوف نقبل فرضية العدم H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهو ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الصلبة (Hard).

الجدول رقم (8)

نتائج اختبار كاي مربع للفرضية الأولى.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار كاي	العينة	
0.90	220	2.486	52	الفرضية الأولى

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.23 .

الفرضية الثانية: H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الناعمة (Soft).

ومن خلال اختبار كاي مربع (X^2) نجد أن t المحسوبة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، لذا سوف نقبل فرضية العدم H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهو ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الناعمة (Soft).

الجدول رقم (9)

نتائج اختبار كاي مربع للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار كاي	العينة	
0.271	198	2.097	52	الفرضية الثانية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.23 .

الفرضية الثالثة: H1: توجد علاقة ارتباط قوي بين المتغيرات الصلبة والمتغيرات الناعمة لنموذج Mckinesy 7s بالبنوك محل الدراسة.

ومن خلال اختبار الارتباط Pearson Correlation قيمته 0.164 عند مستوى المعنوية 0.05، لذا سوف نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدم H0، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط قوي بين المتغيرات الصلبة والمتغيرات الناعمة لنموذج Mckinesy.

الجدول رقم (10) نتائج علاقة Pearson Correlation للفرضية الثانية

مستوى المعنوية	المستوى	Pearson Correlation	العينة	
0.05	2-tailed	164.	52	الفرضية الثالثة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.23 .

الخاتمة :

أُستخلص من الدراسة أن عمليات قياس الأداء في المؤسسات أو البنوك أصبحت ذات أهمية كبيرة نظرا لما تتيحه من بيانات ومعلومات تساهم في تحسين جودة الأنشطة وهو ما ينعكس على جودة المنتجات (السلع والخدمات)، ولأن المؤسسات اليوم تنشط في بيئة تنافسية كان لا بد لها من تحليل بيئتها الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لاستغلال الفرص المتاحة والتقليل أو تجنب التهديدات، وهذا التحليل بطبيعة الحال لا يمكن تطبيقه بدون قياس أداء الخطط، والاستراتيجيات، والرؤية والرسالة، ولأن البنوك لا يمكن أن تطبق نماذج مستقلة أو جديدة، كان لا بد عليها من تبني مناهج قياس الأداء، حيث خلصت الدراسة أن نموذج McKinsey 7s يقوم أساسا على قياس وتحديد وزن المتغيرات الداخلية مثل المتغيرات الصلبة (الإستراتيجية، الهيكل، النظام) والمتغيرات الناعمة (النمط، المهارات، فريق العمل، القيم المشتركة)، والتي لها أثر في تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى البنوك، ويمكن استخلاص عدة نتائج:

- يشكل قياس الأداء عنصرا هاما في البنوك، وهذا يرجع إلى طبيعة الخدمات غير الملموسة التي تقدمها، والتي يجب قياس فجوتها من خلال تحديد الجودة المتوقع والمدركة.
- تبني نماذج القياس يساعد مدراء البنوك والمسيرين من فهم أهمية تحديد درجة الأداء، والتي لا تحدها المؤشرات المالية فقط، بل تحدها مؤشرات رضا العملاء، والميزة التنافسية، مستوى القبول وكلها مؤشرات غير مالية.
- طُور نموذج McKinsey 7s لقياس متغيرات البيئة الداخلية في البنوك التي لها دور كبير في تصميم الخدمة ودعم جهود المكاتب الداخلية التي تعمل على تطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات المتاحة.
- رغم التخصص الوظيفي، لكن هناك نقص في فهم المتغيرات الصلبة والناعمة للنموذج من

طرف عينة الدراسة وأظهرت النتائج عدم قبولهم لتطبيق أو استخدام متغيرات النموذج لتحسين الخدمة.

- بشكل عام، تطبق بعض البنوك محل الدراسة بعض المتغيرات الصلبة والناعمة بدون فهمها، وهذا لا يكفي لكي تحقق عملية قياس فعالة تساهم في طرح منتجات (خدمات بنكية) ذات تنافسية سوقية.

- ساهم الدور المركزي وطبيعة البنوك الجزائرية (بنوك عامة) في عدم تطبيق نموذج McKinsey 7s أو حتى النماذج الأخرى، فالخدمات المطروحة لها طلب اضطراري حتى في ظل ضعف جودتها.

- ثقافة المدير على مستوى البنك هي تطبيق القرارات المخططة وغير المخططة، فهو يري نفسه جزء من تنفيذ خطط جاهزة، لذا لا توجد ثقافة إبتكارية من شأنها تبني نماذج قياس الأداء.

- تطالب البنوك المحلية بتقديم خدمات وتحقيق نتائج مالية ودعم السوق المحلية، وقياس أدائها يرتبط فقط بالاستدامة في تقديم الخدمات ولا يهتم بنوعيتها وجودتها وأوقات تسليمها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- علاوي خضير مجيد، قياس أداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس، العدد 2، 2015.

2- أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010.

3- أحمد عبد الحمود، تقييم جودة خدمات دائرة البعثات وانعكاسها في رضا الزبون باستخدام مقياس SERVQUAL، مجلة كلية المأمون، العدد 27، 2016، العراق، ص 172.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- 1- Jean-François Henri, Performance Measurement And Organizational Effectiveness: Bridging The Gap, work paper, School of Accounting Université Laval Québec City, Canada.
- 2- Satwinder Singh et al, Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures, British Journal of Management, Vol. 27, 214–224 (2016).
- 3- Kaplan, R. S. and D. P Norton , ‘The balanced scorecard – measures that drive performance’, Harvard Business Review, 1992.
- 4- u. s. department of health and human services, performance management and measurement, report official, april 2011.
- 5- Richard Boyle, performance measurement in local government, CPMR discussion paper, 2015.
- 6- Graham Hubbard, Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 18, 177–191 (2009).
- 7- Paige Edward Carlyle, Business performance measurement use in A small to medium enterprise case study, doctorat thesis, business and administration, massey university, new zealand, 2013.
- 8- TheEFQM Excellence Model, available at: www.efqm.org/the-efqm-excellence-model.
- 9- Mary Maurice Nalwoga, Meine Pieter van Dijk, Organisational performance measurement models, also for poverty alleviation, Int. J. Water, Vol. 10, Nos. 2/3, 2016.
- 10- Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, Management Accounting Research: Volume 3 , 2009.
- 11- Chingang Nde Daniel, Lukong Paul Berinyuy, Using the

- SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction. An Empirical study of grocery stores in Umea, Master thesis, Umeå School of Business, Sweden , 2010.
- 12- ArashShahin, SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services, p 2. Available at: www.researchgate.net.
- 13- Beatrice WanjiruMaru, Application Of The Mckinsey 7s Model In Strategy Implementation At The Kenya Revenue Authority, Master Of Business Administration (Mba), School Of Business, The University Of Nairobi, November, 2015, Kenya.
- 14- Derek F. C hannon and Adrián A. Caldara t, McKinsey 7s model, Wiley Encyclopedia of Management, 2014.
- 15- Petra Svobodova, strategy of development for real company, master thesis, faculty of business and management institute of economics, Brno university of technology, 2014.
- 16- Mohammad Mehdi Ravanfar, Analyzing Organizational Structure Based On 7s Model Of Mckinsey, Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management, V 15, Issue 10, Version 1.0, 201 5.
- 17- aliabdul-fattahalshaher, the mckinsey 7s model framework for e-learning system readiness assessment, international journal of advances in engineering & technology, nov. 2013.
- 18- The 7s model and change: increasing your chance of organisational success, available at : <http://www.educational-business-articles.com/7s-model>.