

استخدام نموذج McKinsey 7S لقياس أداء البنوك التجارية، دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست

Using McKinsey 7S Model to Measure Performance of the Banks, Case Study: Banks of State of Tamanrasset

د. حدادي عبد اللطيف

المركز الجامعي تمنراست، الجزائر

abdouhaddadi@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/11/22

تاريخ الاستلام: 2019/02/02

الملخص: يعد يعتبر قياس الأداء مهم 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 أن نماذج قياس الأداء تعتبر وسيلة هامة لإبقاء البنوك على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، 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 تمنراست-الجزائر- وتم حساب البيانات التي تم الحصول عليها إلكترونيا باستخدام SPSS.23، وتم تحليلها إحصائيا باستخدام تحليل إرتباط Pearson، وكاي مربع X2 وأوضحت نتائج التحليل أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية 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 S7، 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 tamanrasset province in algeria-, The data obtained was computed electronically by the use SPSS.23, were analysed statistically using analysis of Pearson Correlation, and X 2, The results of the analysis revealed that There is no significant relationship between McKinsey 7S hard and soft variables and the performance of the 4 banks, but there is a Strong correlation between hard and Soft variables.

Key Words : Performace, Measurement, McKinsey 7S, Balance scorecard, EFQM

JEL Classification: G21, C53.

*مرسل المقال: حدادي عبد اللطيف (abdouhaddadi@gmail.com)

المقدمة:

ترى العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية أن عملية تقييم الأداء هي عنصر أساسي في الحوكمة الفعالة، وتلعب دوراً متزايداً 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. إذن فقياس أداء المؤسسات قد تطور من شكله التقليدي القائم على مقارنة النتائج (الأرباح) بالجهود (التكاليف) إلى شكله الحديث المرتكز أساساً 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، فضلاً 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.

إشكالية الدراسة: 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؟

فرضية الدراسة: 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 فضلاً عن استعراض نموذج McKinsey 7S ومتغيراته، وفي جانب الدراسة الاستقصائية فقد تم تحليل الاستبيان الموجه للبنوك التجارية الخمسة، واختبار الفرضيات اعتماداً على برنامج SPSS.23.

الإطار النظري للدراسة:

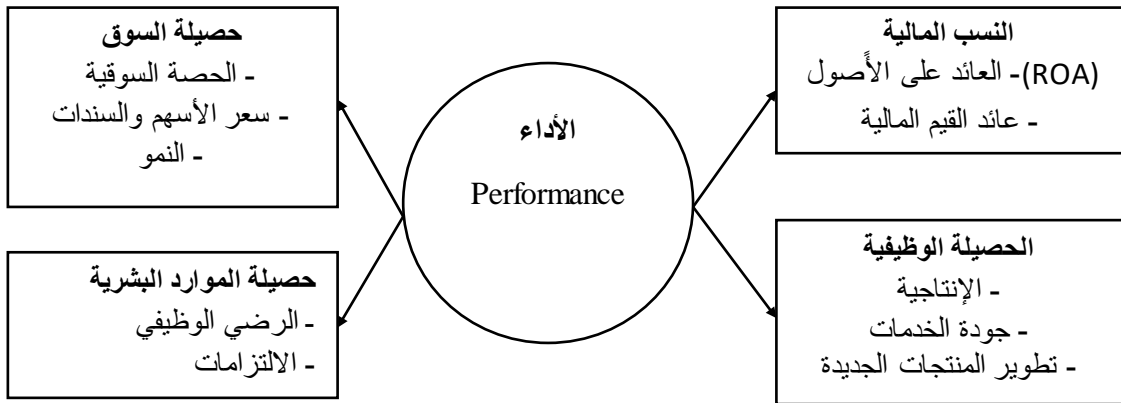
1. عموميات حول قياس الأداء.

يرتبط الأداء المؤسسي أو الأداء التنظيمي organizational performance بشكل مباشر بهدف بقاء المؤسسة، وفي الجانب المفاهيمي فان مصطلح الأداء performance استخدام بشكل تبادلي مع مصطلح Effectiveness حيث صُغِب شرح وفهم كل منهما على حدي، 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. (Jean-François Henri)

1.1. تعريف قياس الأداء:

اختلفت الأكاديميين والباحث أمثال Hult et al., 2008؛ Richard et al., 1997؛ March and Sutton, 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، فضلا عن الإستراتيجية ونظم المعلومات". (Satwinder Singh et al (2016)) 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". (Kaplan, R. S. and D. P Norton (1992)) من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء التنظيمي يشير إلى الأداء المالي، وأداء سوق المنتج product market performance، وعوائد المساهمين shareholder return، 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.

الشكل رقم (01): 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.

إذن فقياس الأداء داخل المؤسسة مرتبط أساساً بتحديد الحصيلة **Outcome** 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 لمؤسستهم من خلال تحديد الحصص السوقية، وجهود الابتكار، ومدى تطبيق متطلبات إدارة الموارد البشرية.

ويعتبر قياس الأداء **Performance measurement** 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؟ (u. s. department of health and human services 2011)

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه العمليات التي تقارن الأهداف والغايات، وتوفر عملية قياس الأداء بيانات ومعلومات عن وضعية المؤسسة الحالية، وتجب عن سؤال كيف يتم تخصيص موارد **resources can be allocated** المؤسسة لتحسين كفاءة وفعالية برامجها وإستراتيجيتها؟ وتعتمد عملية قياس الأداء على رؤية متكاملة تتضمن: (Richard Boyle، 2015)

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

ب. **قياس الفعالية Efficiency measurement**: مؤشر يرتبط بالعلاقة بين المخرجات **output**، والمدخلات **Input**.

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

ث. قياس المساواة Equity measurement: مؤشر مرتبط بالعدالة الإدارية والتي تؤثر على الأداء العام للوظائف والعاملين.

ج. قياس جودة الخدمات Services quality measurement: يقوم هذا المؤشر على جهود جلب العملاء والاحتفاظ بهم، حيث تحاول المؤسسة ضمان تقديم خدمات أفضل، ويمكن أم تؤثر الجودة على أي من عناصر الأداء الأخرى. وبالنسبة للنظرة الموسعة لقياس أداء المؤسسات، ركزت عدة دراسات على ما أصبح يعرف بثلاثية القاع the Triple Bottom Line (TBL)، 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 (01).

الجدول رقم (01): قياس الأداء لثلاثية القاع (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

المتغيرات	الوضع الحالي	الهدف
المتغيرات الاقتصادية:		
- زيادة المبيعات	%5.3	%5.0
- زيادة الأرباح	%5.8	%5.2
- العائد على القيمة	%13.6	%15.0
- العائد على الأصول	%3.0	%3.5
المتغيرات الاجتماعية		
- الوقت الضائع لتكرار الإصابة	3.8	5.5
- موثوقية العرض التجاري (السلم 1-10)	8.7	8.5
- الاستجابة (السلم 1-10)	7.5	7.8
- رضا العملاء (السلم 1-10)	8.1	8.5
- تمويل ودعم المبادرات	0.4 مليون دولار	0.3 مليون دولار
- التعليم	20 قسم	20 قسم

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 (01)، يلاحظ أ، 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 اتجاه الموظفين وبيئة النشاط، وعموما فتقييم وقياس الأداء يرتبط أساسا بتحديد الوضع الحالي ووضع أهداف وتوقعات تنبؤية مستقبلية.

2- أهمية قياس الأداء:

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؟ ماذا نريد أن نقيس؟ What do we want to measure؟ (Paige Edward ، 2013) وأضاف الباحث العديد من الأسئلة الأخرى تعكس أهمية عملية قياس الأداء : (Paige Edward ، 2013)

- 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؟: يجب السؤال عن حالة التحديث للأنظمة، التي تُعرف وضع المؤسسة، وتحدد تقييم الإمكانيات للإنجازات المستقبلية.

- أين نريد الذهاب (الأهداف والغايات المتوقعة) Where do we want to go؟: يجب 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؟: يجب 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 للعكسية للمعلومات المرتبطة بدرجة تحقق الأهداف والغايات المتوقعة مقارنة

بالمخططة. بالإضافة إلى ما سبق، فقد أشار كل Kaplan & Norton إلى أن أهمية قياس الأداء الوظيفي أو التنظيمي تلتخص فيما يلي: (علاوي خضير مجيد، 2015).

- 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 العامة للمؤسسة، مما يجعل من عملية قياس الأداء نظام تغذية رآبي 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:

تستخدم عملية قياس الأداء عموماً لتحديد أي من الوظائف، الأنشطة، والخطط، والإستراتيجيات التي تحقق أهداف المؤسسة، وتوجد عدة توجهات لقياس الأداء حددها مجموعة من الباحث، حيث يمكن للمؤسسة تطبيق توجه واحد أو الجمع بينها في آن واحد، ويمكن عرض تلك التوجهات في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): التوجهات الرئيسية لقياس الأداء في المؤسسة

التوجه	توجه المؤسسة	نطاق قياس الأداء	صاحب التوجه
الهدف	المؤسسة ذات توجه عقلائي وترتيبات موجه 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 الإستراتيجية	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, op, cit., p 39.

من خلال الجدول رقم (02)، 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، والحصصة 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:

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 الإتحاد، وتمنح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة شهادات اعتراف للأطراف التي تفوقت في ممارسات إدارة الجودة، وقد استخدمت الألاف 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 تعسة (09) معايير تنقسم إلى مجموعتين، (The EFQM Excellence Model) (Mary Maurice) معايير التمكين والمساعدة 'Enabler' criteria، ومعايير النتائج Result : (2016، Nalwoga)

أ- معايير التمكين 'Enabler' criteria: تشمل على عدة معايير:

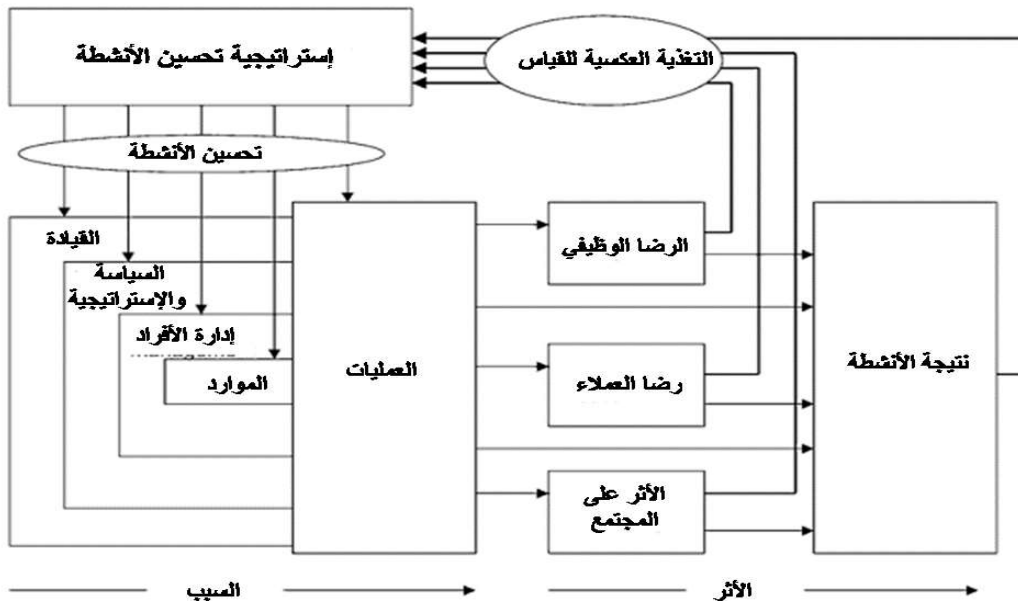
1. القيادة Leadership: يركز هذا المعيار على سلوك behaviour المديرين والمسيرين وقادة الفرق، وكيف يقومون بتوضيح وتطوير الرؤية التي تهدف لتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر continuous improvement الذي يمكن للمؤسسة وموظفيها تحقيقها.

2. إدارة الأفراد: يتم التركيز هنا على التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال التطوير والحفاظ على مهاراتهم skills وقدراتهم capabilities، وينصب قياس الأداء على العمل الجماعي، والتقييم الفعال effective appraisal، والمكافآت والاتصال، فضلاً عن مشاركة جميع الموظفين في رسم القرارات.

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

4. المصادر: 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.

- 5.1. **العمليات:** يتعلق هذا المعيار بإدارة أنشطة القيمة المضافة value-adding داخل المؤسسة لتلبية حاجات المستهلكين satisfy customers وأصحاب المصالح الآخرين.
- ب- معيار النتيجة 'Result' criteria: وتتضمن مايلي:
- ب1. **الرضي الوظيفي:** يرتبط بشعور الموظفين اتجاه المؤسسة، ويهدف تقييم الأداء إلى التركيز على أهمية منهج الجودة الشاملة في البحث عن الرضا المترتب عن تحقيق حاجات وتوقعات للموظفين.
- ب2. **رضي العملاء:** 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.
- ب3. **الأثر على المجتمع:** 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.
- ب4. **نتائج الأنشطة:** يرتبط هذا المعيار بنسبة إنجاز المؤسسة فيما تعلق بأهداف أداء الأنشطة business performance goals المخطط لها، و هذا المعيار يمكن أن يصنف ضمن المؤشرات المالية وغير المالية.
- الشكل رقم (02): معايير القياس لنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)



Source : Mary Maurice Nalwoga, Meine Pieter van Dijk, op, cit., p 126

4-2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

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، طُرح نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balance scorecard من طرف كل من Robert Kaplan و David Norton، 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. (أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، 2010)

ويشير كل من Norton & Kaplan, 1996، بأن BSc تُقدم "مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظومات الأربعة المتمثلة بالجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو"، ويفسر التعريف منظور BSC الذي يتكون من أربعة جوانب أساسية هي: (أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، 2010).

أ- 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.

ب- منظور العملاء Consumer Perspective: ترى بطاقة الأداء المتوازن أنه يجب على المدراء 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، وحصصة الحساب في الأسواق المستهدفة، والحصصة السوقية الإجمالية.

ت- منظور العمليات الداخلية Internal operations perspective: حسب Douglas, 2005 فإن قياس العمليات الداخلية يساهم في تحديد ما هي العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تبذل بها لتحقيق رضي 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.

ث- منظور التعلم والنمو Grwothing 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 تكييفها مع حجم الإنتاج ونوعيته، كما يركز هذا المعيار على قياس رضا الموظفين، ومقياس الاحتفاظ بهم، ومقياس إنتاجية العمل.

الشكل رقم (03): منظور بطاقة الأداء المتوازن BSC.



Source: Robert S. Kaplan op, cit., p 4

4-3- 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 الباحث 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. (Chingang Nde Daniel, Lukong Paul Berinyuy، 2010)

وقد طور مجموعة من الباحث وعلى رأسهم Parasuraman خلال الثمانينيات نموذجا لقياس فجوات جودة الخدمة وسمي بنموذج SERVQUAL، حيث ووجه بالأساس لقطاعات خدمات الأفراد المصرفية retail banking، بطاقات الائتمان credit card، الوساطة في الأوراق المالية securities brokerage، وخدمات صيانة المنتجات product repair and maintenance (Chingang Nde Daniel, Lukong Paul Berinyuy، 2010) ويقوم نموذج SERVQUAL على خمسة أبعاد أساسية هي (أحمد عبد الحمود، 2016) أ- الجوانب الملموسة Tangibles aspects: تشمل جميع التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمات، والمظهر الخارجي للموظفين.

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

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

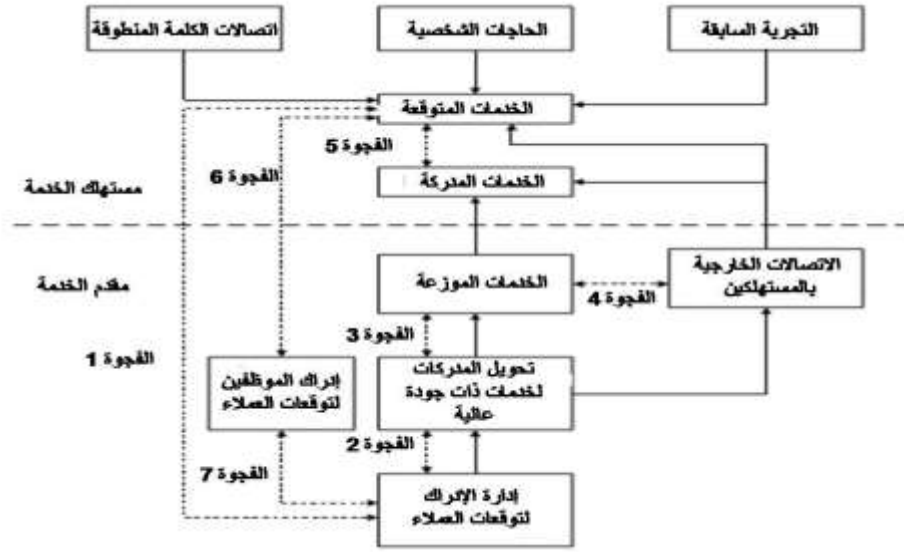
ث- **الضمان Assurance**: يقصد به معرفة وخبرة الموظفين بالمؤسسة، وقدرتهم على كسب ثقة العملاء.

ج- **التعاطف Sympathy**: يعكس مدى العناية العملاء 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:

- **الفجوة الأولى: توقعات المستهلك Consumer expectation - فجوة إدارة الإدراك management perception gap**: خدمات المؤسسة قد لا تتوافق خصائصها دائما 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 مشكل 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 دورا مهما 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 external communications 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 (04): فجوات نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة.



Source : Arash Shahin, op, cit., p 3.

5- نموذج McKinsey 7S:

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 McKinsey 7S

5-1- التعريف بالنموذج:

يعرف McKinsey 7S, Manage, 2007 "كنموذج للفعالية التنظيمية، ستخدمه المؤسسة لتحليل البيئة والتحقق من إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة" ويعتبر نموذج McKinsey 7S مدخل شامل لآليات التنظيم، والذي يحدد بشكل كلي كيفية تسير العمليات داخل المؤسسة. (Beatrice Wanjiru Maru, 2015)

أنشأ النموذج من طرف فريق البحث المكون من Tom Peters و Robert Waterman و Richard Anthony Athos, Pascale سنة 1978 عندما كانوا ضمن مجموعة McKinsey & Company، حيث قاموا بدراسة وتحليل نجاح المؤسسات اليابانية، وقد أطلق على النموذج اسم S7 وتم اعتماده من طرف

مجموعة management consultancy McKinsey كأداة لتقييم تنفيذ الإستراتيجيات، (Richard Boyle، 2015). ويرى كل من Robert Waterman & Tom Peters أن منهج نموذج McKinsey 7S لحل المشاكل يعتمد على: المشاكل ليست دائما 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.

5-2- عناصر نموذج McKinsey 7S

وفقا للنموذج، فيجب على المديرين أخذ 7 عوامل أساسية بعين الاعتبار لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية، وتشمل تلك العوامل، الإستراتيجية، الهيكل، والنظام، النمط، الفريق، القيم المشتركة، والمهارات، وتعتبر هذه العوامل مترابطة فيما بينها حيث تؤثر في بعضها، وحسب Barney، 1991 فان نموذج S-7 يفترض نجاح المؤسسات عندما تحقق التكامل بين العوامل السبعة، وعموما فقد قسمت تلك العوامل إلى عناصر صلبة ويطلق عليها "Hard 3s" وتشمل الإستراتيجية Strategy، الهيكل structure، النظام systems، وأبع عناصر ناعمة "Soft 4s"، وتضم النمط style، فريق العمل staff، المهارات skills، القيم المشتركة shared values.

الشكل رقم (05): عناصر نموذج McKinsey 7S.



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

ويمكن شرح تلك العناصر على النحو التالي:

أ- 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 Market positioninig، وضمن نموذج

7S McKinsey فتوجد إستراتيجية التماشي الجيد well-aligned strategy التي تعبر عن الأهداف الطويلة المدى، والتي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الرؤية القوية ورسالة وقيم المؤسسة.

ب- 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 نطاق التبعية والتفوق في ظل تسلسل الهيكل التنظيمي.

ت- النظام system: يرى Mallya, 2007 أن النظام يعبر عنه بالإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تساعد في تصحيح الأنشطة اليومية للمؤسسة مثل الاتصالات communication، المراقبة control، نقل تشارك المعلومات transportation or information sharing، وفق نموذج McKinsey 7S فإن النظام كيف تعاملت المؤسسة وكيف ينبغي أن تتعامل مع التغيير التنظيمي organizational change.

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

ج- 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 يحتاجهم المؤسسة، وكيف يتم توظيفهم، وتدريبهم، وتحفيزهم.

ح- 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.

خ- مشاركة القيم Shared values: تعني المفاهيم والمبادئ الحاسمة التي تلتزم بها المؤسسة وتعبر عن رؤيتها الشاملة، وتعتبر مشاركة القيم جوهر نموذج McKinsey 7S، وتوجد العديد من المعايير التي توجه سلوك الموظفين وأنشطة المؤسسة، وفق نموذج McKinsey 7S يتم قياس القيم، حيث تحاول المؤسسة تغيير قيمها بما يتوافق و هيكلها التنظيمي و إستراتيجياتها.

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 (03) أهمية تطبيق نموذج McKinsey 7S

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

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

الإطار العملي للدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في خمسة بنوك هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr**، بنك التنمية المحلية **BDL**، بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط **CNEP**، البنك الوطني الجزائر **BNA**، القرض الشعبي الجزائري **CPA** في محيط مدينة تلمسان.

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 الايميل، للحصول على البيانات المطلوبة، حيث تم استرداد حوالي 52 إستبانة.

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

- الجزء الأول: معلومات شخصية لأفراد العينة تتمثل في الجنس، العمر، المهنة، المستوي التعليمي...
- الجزء الثاني: يتألف من 4 فقرات تقيس الأداء العام للبنك.
- الجزء الثاني: يتألف من 9 فقرات تقيس المتغيرات الصلبة.
- الجزء الثالث: يتألف من 8 فقرات يقيس المتغيرات الناعمة.

وللتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد سلم "ليكرت- 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 (04): توزيع عينة الدراسة 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 (05): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة حول قياس الأداء.

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

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر متغيرات قياس الأداء في البنوك، نلاحظ أن العينة المدروسة قد وافقت على السؤال 3، بمتوسط حسابي يبلغ 3.74، ويعزى الباحث توافق آراء موظفي البنوك حول قياس الأداء، إلى إطلاعهم على تكامل الوظائف وعملياتها في تحقيق جودة الخدمة البنكية وتحقيق مزايا تنافسية، بالمقابل يتضح أن أقل الأسئلة التي وافق عليها الموظفون 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.

3-4- تحليل المتغيرات الصلبة لنموذج 7s:

الجدول (06): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة حول قياس المتغيرات الصلبة لنموذج 7s

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

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 البنكي، 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 لتنافسيتها في السوق.

3-5- تحليل المتغيرات الناعمة لنموذج 7s:

الجدول (07): الوسط الحسابي و الانحراف 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 جداً 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، ويلاحظ 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 بـ 3.78، حيث يرون أن الموافق 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 و قد 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 و هو ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الصلبة (Hard).

الجدول رقم (08): نتائج اختبار كاي مربع للفرضية الأولى.

العينة	اختبار كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
52	2.486	220	0.90

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 و هو ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الناعمة (Soft).

الجدول رقم (09): نتائج اختبار كاي مربع للفرضية الثانية

العينة	اختبار كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
52	2.097	198	0.271

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، و هو ما يعني وجود علاقة ارتباط قوي بين المتغيرات الصلبة والمتغيرات الناعمة لنموذج Mckinesy.

الجدول رقم (10): نتائج علاقة Pearson Correlation للفرضية الثانية

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

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

الخاتمة:

تبين 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، هذا التحليل بطبيعة الحال لا يمكن تطبيقه بدون قياس أداء الخطط، والإستراتيجيات، والرؤية والرسالة، ولان البنوك لا يمكن أن تطبق نماذج مستقلة أو جديدة، كان لا بد عليها من تبني مناهج قياس الأداء، حيث خلصت الدراسة أن نموذج Mckinesy 7s يقوم أساسا على قياس وتحديد وزن المتغيرات الداخلية مثل المتغيرات الصلبة (الإستراتيجية، الهيكل، النظام)

والمغيرات 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 عنصراً هاماً 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 تحددها المؤشرات المالية فقط، بل تحددها مؤشرات رضا العملاء، والميزة التنافسية، مستوى القبول وكلها مؤشرات غير مالية.
- طُور نموذج Mckinesy 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 لنموذج من طرف عينة الدراسة وأظهرت النتائج عدم قبولهم لتطبيق أو استخدام متغيرات النموذج لتحسين الخدمة.
- بشكل عام، تطبيق 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 Mckinesy 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:

- 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.
- أحمد هاني محمد النعمي، 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.
- أحمد عبد المحمود، تقييم جودة خدمات دائرة البعثات وانعكاسها في رضا الزبون باستخدام مقياس SERVQUAL، مجلة كلية المأمون، العدد 27، 2016، العراق.

- Alshaher Ali Abdul-Fattah, The Mckinsey 7s model framework for e-learning system readiness assessment, International Journal of Advances in Engineering & Technology, Nov. 2013.
- Boyle Richard, performance measurement in local government, CPMR discussion paper, 2015.
- 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.
- Derek F. C hannon and Adrián A. Caldar t, McKinsey 7S model, Wiley Encyclopedia of Management, 2014.
- Henri Jean-François, Performance Measurement And Organizational Effectiveness: Bridging The Gap, work paper, School of Accounting Université Laval Québec City, Canada.
- Hubbard Graham, Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 18, 177–191 (2009).
- Kaplan Robert S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, Management Accounting Research: Volume 3 , 2009.
- Kaplan, R. S. and D. P Norton , ‘The balanced scorecard – measures that drive performance’, Harvard Business Review, 1992.
- Maurice Mary Nalwoga, Meine Pieter van Dijk, Organisational performance measurement models, also for poverty alleviation, Int. J. Water, Vol. 10, Nos. 2/3, 2016.
- 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.
- Ravanfar Mohammad Mehdi, 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.
- Shahin Arash, 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.
- Singh Satwinder et al, Measuring Organizational Perfor mance: A Case for Subjective Measures, British Journal of Management, Vol. 27, 214–224 (2016) .
- Svobodova Petra, strategy of development for real company, master thesis, faculty of business and management institute of economics, Brno University of technology, 2014.

- The 7S model and change: increasing your chance of organisational success, available at : <http://www.educational-business-articles.com/7s-model>.
- The *EFQM Excellence Model*, available at: www.efqm.org/the-efqm-excellence-model.
- US. department of health and human services, performance management and measurement, report official, april 2011.
- Wanjiru Maru Beatrice, 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.