

أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي) دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية.

* أ.د. عبد الوهاب رميدي

** ط.د. إيمان العيداني

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل عناصر البيئة الداخلية حسب نموذج ماكينزي (الهيكلي التنظيمي، الأفراد، الإستراتيجية، نمط الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات والثقافة التنظيمية) على الأداء البنكي وإمكانية تطويره. وذلك من خلال التعريف بمفهوم البيئة الداخلية، أهميتها، مداخل تحليلها ثم تناولنا مدخل حول الأداء البنكي وصولاً إلى تحديد العلاقة بين مختلف متغيرات البيئة الداخلية ومستوى الأداء باستخدام المنهج الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن تقييم الأداء وفقاً لمفهوم تحليل أبعاد البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في هذا الأداء.

الكلمات المفتاحية: أبعاد البيئة الداخلية، نموذج ماكينزي، الأداء البنكي، جوانب القوة، جوانب الضعف

Abstract :

This study aimed to identify the impact of the analysis of the components of the internal environment according to McKinsey model (structure, staff, strategy, style, systems and procedures, skills, shared value) on banking performance and the possibility of its development. Through the definition of the concept of the internal environment, its importance, their entrances analysis, Then we approached the entrance about banking performance to determine the relationship between the various Internal environment and the level of performance using statistical method. The result showed that the performance evaluation according to the concept of analyzing the dimensions of the internal environment helps to know the strengths and weaknesses in this performance.

Key words : the internal environment dimensions, McKinsey model, banking performance, strengths, weaknesses

* أ.د. عبد الوهاب رميدي، أستاذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.
** ط.د. إيمان العيداني، طالبة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.

مقدمة:

تلعب البيئة الداخلية بمختلف عناصرها دورا هاما وحيويا في أداء المؤسسات ما يتطلب عملية دراسة وتحليل لهذه العناصر عن طريق مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة والتي تمثل إطارا متكاملا لتحليل تأثيرات هذه العوامل ودراسة مضمون العلاقات التفاعلية بينها بما يحدد اتجاهات ومستقبل المؤسسة.

ولأن البنوك كغيرها من المؤسسات تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها فان نجاحها في ذلك يعتمد على طبيعة بيئتها الداخلية والتي تتوفر على تركيبة من المفروض أن تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بها وترفع من قدرة وكفاءة الأفراد العاملين فيها، ولأن نشاط وكفاءة هؤلاء تزداد بازدياد مستوى ظروف بيئتهم التي يعملون بها، فان قياس مستوى أدائهم وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الأداء، مهم في تحسينه. لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة تحليل الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تحليل متغيرات البيئة

الداخلية في الرفع من أداء البنوك؟

تتعدد مداخل تحليل متغيرات البيئة الداخلية، لكن في هذه الدراسة سيتم الأخذ بمدخل 7S (نموذج ماكينزي) في تحليل العوامل الإدارية والتنظيمية الخاصة ببيئة المؤسسة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأفراد، الإستراتيجية، نمط الإدارة، الأنظمة والإجراءات، تنمية المهارات، الثقافة التنظيمية).

فرضيات الدراسة: بهدف معالجة الإشكالية و السيطرة على جوانب الموضوع، نبي دراستنا على الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لقيام البنوك بتحليل متغيرات البيئة الداخلية على أدائها.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي على أداء البنوك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد (الموظفين) على أداء البنوك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الإستراتيجية المتبعة في البنك على أدائه.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة المعمول به على أداء البنوك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والإجراءات المنتهجة داخل البنك على أدائه.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات على أداء البنوك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في البنك على أدائه.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى لمتغير الخبرة العملية (عدد سنوات العمل بالبنك).
- المنهج المتبع:** إن إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية تتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتعارف عليه وكثير الاستعمال في مثل هذه الدراسات من خلال جمع المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، وهذا في سبيل اكتشاف العلاقات الترابطية وتحقيق أهداف الدراسة.
- كما أن طبيعة الدراسة الميدانية تتطلب استخدام المنهج الإحصائي الذي يساعد على تحليل مختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها وجعلها أكثر انسجاماً وتناغماً مع قاعدة البيانات النظرية لتحقيق في النهاية ما نريده من الدراسة.
- أدوات جمع البيانات:** من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وقد شملت الاستبانة على قسمين:
- **القسم الأول:** اشتمل هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة العملية.
- **القسم الثاني:** والذي يشمل على سبعة محاور تتعلق بمدى أهمية كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية للبنك في الرفع من أدائه.
- أهمية الدراسة:** تنبع أهمية موضوع الدراسة من الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للمؤسسات في قدرة هذه الأخيرة على تطوير ذاتها وتحسين أدائها. فالبيئة الداخلية للمؤسسات هي التي تحدد عناصر القوة وعناصر الضعف والتي تساعد المؤسسة في تحديد عناصر النجاح الحرجة وتستثمر هذه العناصر في التكيف مع المتغيرات البيئية.
- هيكل الدراسة:** في سبيل الإجابة على الإشكالية قسم البحث إلى أربعة محاور كمل يلي:
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- الأداء في البنوك.
- استخدام مفهوم تحليل أبعاد (عناصر) البيئة الداخلية في الرفع من الأداء
- الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع إمكانياتها الداخلية، لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها ضمن إطار إمكانياتها الحقيقية.

1. تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واستغلال الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية، ما يدفع إلى تقييمها، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة. و البيئة الداخلية هي "الحيز الذي تستطيع المؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه وتغييره وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والذي من خلاله تتمكن المؤسسة من تسيير أعمالها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية معينة بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، بمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، و تكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها"¹

وهناك من يعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال"²

2. أهمية تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة.

- إن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يلي:³
- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.

3. مداخل تحليل البيئة الداخلية.

تجدر الإشارة إلى أن المداخل (الوسائل) التي تخص تحليل البيئة الداخلية كثيرة، يمكن عرض الأكثر أهمية من بينها، والتي تتمثل في:

- **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** والذي يعتمد حسب بورتر على مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءاً من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع، كما أن الاختلاف بين المنافسين يمثل مصدراً للقيمة أيضاً.⁴
 - **مدخل "7S":** يتضمن هذا المدخل ما قدمته مجموعة ماكينزي (Mickinsy) الاستشارية والذي يشمل سبع متغيرات تنظيمية داخل البيئة الداخلية وتبدأ كلها بحرف S: الهيكل (stucture)، الأفراد (staff)، الإستراتيجية (strategy)، نمط الإدارة (style)، الأنظمة والإجراءات (systems and procedures)، المهارات (skills)، القيم المشتركة (shared value).⁵
 - **مدخل التدقيق الاستراتيجي:** والذي يعتبر نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تحسن قدرة الوحدة الاقتصادية على إنجاز أهدافها وغاياتها⁶، وتجدر الإشارة إلى أن التدقيق الاستراتيجي يمكن أن ينجز من قبل ثلاث مجموعات متمثلة بالمدققين الخارجيين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخليين.⁷
 - **مدخل تحليل التأثير الربحي لاستراتيجيات السوق:** يستخدم هذا المدخل بهدف تحديد أي الإستراتيجيات تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو أفضل تدفق نقدي في ظل أي ظروف ويمكن تحديد أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة مع وحدات العائد المنخفض فيما يلي: انخفاض كثافة الاستثمار، ارتفاع الحصة السوقية، الارتفاع النسبي في جودة المنتج، ارتفاع درجة استغلال الطاقة، ارتفاع فعالية التشغيل، انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.⁸
 - **مدخل المراجعة الإدارية باستخدام النسب:** الغرض منها هو مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق والوظيفة المالية إضافة إلى ذلك وظيفة البحث والتطوير، بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة ونقاط الضعف ومن بين هذه النسب، نسب السيولة، نسب الرفع المالي، نسب النشاط، نسب هيكل التكلفة، نسب الربحية، نسب تستخدم في وظيفتي الإنتاج والتسويق كإنتاجية الساعة وفعالية تكاليف التسويق، نسب تتعلق بوظيفة الأفراد كإنتاجية العامل من القيمة المضافة.⁹
- ثانياً: الأداء في البنوك.**

1. مفهوم الأداء البنكي.

مفهوم الأداء على مستوى البنوك لا يختلف كثيراً عن المؤسسات الأخرى الإنتاجية أو الخدمية منها حيث يقصد به "الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية والمالية".¹⁰

عند التكلم عن مفهوم الأداء لا يمكننا إلى التعرض لمفهوم آخر يرتبط به ألا وهو مفهوم تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا الأخير في البنوك عملية أساسية و ضرورية لاستمرار نشاطها ولمواجهته التغيرات والتحديات المستمرة التي تتعقبها. ويمكن القول بأن "عملية تقييم الأداء ما هي إلا دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، وكيفية تطوير هذه العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا"¹¹

على ضوء ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء في البنوك، إذ أنه "الوسائل اللازمة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها بهدف تحقيق رغبات واحتياجات المتعاملين معها، كما نستطيع القول بأنه ترشيد موارد البنك المتاحة باستخدام وسائل وجهودات في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء معايير محددة مسبقا".

2. أبعاد الأداء في البنك:

إن التوجه الاستراتيجي المعاصر فيما يتعلق بتقييم الأداء، أصبح يركز على ما يحققه ذلك الأداء من قيمة مضافة كميّار أساسي للتقييم في كل بعد من أبعاده، أي ما يحققه كل بعد من عوائد ومنافع للبنك والمتعاملين في آن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف والنتائج التي يحققها البنك في مختلف أقسامه، وحتى يحقق البنك كفاءة وفعالية في التقييم عليه اعتماد مؤشرات تخص كل بعد من أبعاد الأداء الأربعة:

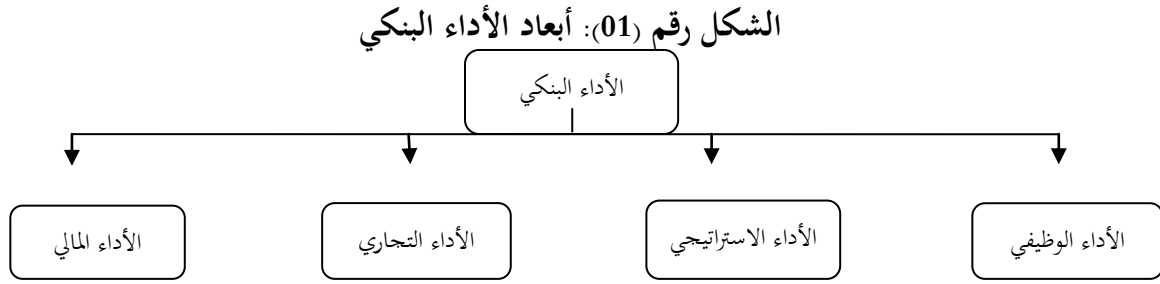
- **الأداء الوظيفي:** مرتبط بجانب الموارد البشرية العاملة بالبنك بمعنى كل ما يرتبط بنشاط عمال البنك، فالأداء الوظيفي يتمتع بأهمية عالية حيث أن حياة وبقاء واستمرار البنك يتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيه، إذ أنه بإمكان بنكين متمثلين في الموارد المالية، المادية والتكنولوجية والمعلوماتية، إلا أن هنا اختلاف بينهما يرجع إلى تباين أداء الموارد البشرية في كل منهما، وبناء عليه يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج البنك، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيزه وتطويره وتدريبه ينعكس على أدائه وإنتاجيته، وبالتالي على أداء البنك ككل.

- **الأداء الإستراتيجي:** مرتبط باستراتيجيات البنك لتحقيق هدف معين في مجال معين.

- **الأداء التجاري:** يقصد به نشاط البنك التجاري المرتبط بكل الخدمات المصرفية المعروضة وكذا طريقة عرضها وأساليب الترويج لها.¹²

- **الأداء المالي:** و يقصد به قدرة البنك على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة".¹³ كما يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:¹⁴

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل النمو في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق.

3. أهمية تقييم الأداء في البنك

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يجنيها البنك من تقييم أدائه بصورة مستمرة في العناصر التالية:

- يعتبر من الوسائل المساعدة على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، ومحددًا بوضوح نوع التصحيح المطلوب، آخذًا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.¹⁵
- يعتبر قياسًا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفًا، تقدم إجراءات ووسائل القياس لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية:¹⁶
 - تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الكفاءة.
 - تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الفعالية. حيث أن الفعالية تقوم على تحقيق الأهداف وفقًا للموارد المتاحة، في حين أن الكفاءة تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- يعتبر من أهم وأنجح الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط، فهو يساعد بصورة مباشرة في التعرف على المشكلات وحلها، وكذا على مواطن القوة والضعف في البنك.
- المساعدة على وضع الاستراتيجيات التجارية (الخدمة، العملاء، التسويق والمنافسة) للبنك.¹⁷
- الكشف عن التطور الذي حققه البنك من خلال الكشف عن مستوى الأداء الفعلي.
- يظهر تقييم الأداء للبنك المركز الاستراتيجي له ضمن البيئة البنكية، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغير المطلوبة لذلك.¹⁸
- يساعد تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية.

- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.¹⁹

ثالثًا: استخدام مفهوم تحليل أبعاد (عناصر) البيئة الداخلية في الرفع من الأداء:

تعتمد جودة الأداء على مجموعة من الضوابط والأبعاد الداخلية التي تساهم في تحديد العلاقة بين الإدارة، الموظفين والمساهمين، كذلك تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة واستنادًا إلى التحليل الاستراتيجي ضمن هذا النطاق يمكن عرض دور هذه الضوابط والأبعاد على النحو التالي:

1. دور الهيكل التنظيمي: يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المؤسسة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها والوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافها ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة وهو يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيق أنشطة المؤسسة²⁰. وطبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة والذي لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين الأداء، ويفقدون الشعور بالمبادأة والمسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره.²¹

2. دور الأفراد (نوعية العاملين): يقصد بالأفراد الموظفون داخل المؤسسة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل تطوير الأداء حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة. فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.²²

كما أنه من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد. إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.²³

3. دور الإستراتيجية المتبعة: تعبر الإستراتيجية عن خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.²⁴ على ذلك يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل إستراتيجي معمق للبيئة الداخلية ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما: تحديد جوانب الضعف والقوة ثم تقييم جوانب الضعف والقوة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.²⁵

4. دور نمط الإدارة: يعبر نمط الإدارة عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ولتحقيق أهداف المؤسسة في الرفع من أدائها يتطلب ذلك تقليل المركزية في اتخاذ القرارات والاهتمام الكبير بمعنويات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة في معالجة المشاكل أثناء العمل في المؤسسة.²⁶

5. دور الأنظمة والإجراءات: تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.²⁷ ولتحليل عامل الأنظمة والإجراءات لابد من التعرف على الأنشطة الأساسية التي تسير المؤسسة، وكيف يتم التقدم والتطور، وما هي القواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق من أجل الاستمرار. وتظهر أهميتها، حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الأداء، كما تساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد.²⁸

6. دور المهارات: المهارات هي مجموع القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. ولتحليل عامل الكفاءات لابد من التعرف على المهارات المستخدمة لتسليم المنتجات الأساسية، وهل هذه المهارات موجودة ومتاحة بما فيه الكفاية، وهل لدى العاملين القدرات المناسبة للقيام بأعمالهم، وكيف يتم رصد، تقييم وتحسين المهارات. وبالتالي تظهر أهمية المهارات التي يتعين على معدي الاستراتيجيات أن تتوفر فيهم بغية إعداد وتنفيذ إستراتيجية متكاملة وناجحة تضمن الرفع من مستوى الأداء.²⁹

7. دور الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة): تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المؤسسة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المؤسسة، وتمثل ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء وقد تكون عاملاً سلبياً ومعوفاً للأداء وممانعاً من التطوير.³⁰ وفي هذا الصدد يقول فلاسلاير (Vlasselaer.M) أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء الكلي عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد، والتي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنه عليها أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة، وتتبادل معها الآراء، لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات مع مقارنة الاستراتيجيات مع بعضها البعض، إذن فثقافة المؤسسة هي مهد الأداء.³¹ ويمكن توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الكلي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء



المصدر: الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 114

رابعاً: الدراسة الميدانية.

1. مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالات ولاية المدية وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 موظفاً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجعت جميعها، وتم استبعاد 10 لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 50 استبانة لتشكّل ما نسبته 83 % من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

2. اختبار الصدق والثبات والطبيعية

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال توزيعها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الدراسة. أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.88 وحيث أن هذه النسبة فاقت نسبة 60% فإن ذلك يعني إمكانية الاطمئنان لمصداقية الاستبانة واعتماد نتائجها.

أما عن اختبار الطبيعية فقد كانت القيمة الاحتمالية (sing) لجميع عبارات الاستبانة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الفقرات يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

3. خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغيرات	بدائل الإجابة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	33	66
	أنثى	17	34
	المجموع	50	100
العمر	أقل من 25 سنة	03	06
	من 25 إلى 35 سنة	22	44
	من 36 إلى 45 سنة	14	28
	أكثر من 45 سنة	11	22
	المجموع	50	100
المستوى التعليمي	ثانوي	12	24
	تقني سامي	5	10
	ليسانس	28	56
	دراسات عليا	5	10
	المجموع	50	100
عدد سنوات العمل بالبنك	أقل من 05 سنوات	09	18
	من 05 إلى 10 سنوات	19	38
	من 11 إلى 15 سنة	10	20
	أكثر من 15 سنة	12	24
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (01) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 66% في حين أن نسبة الإناث 33% من مجموع أفراد العينة.

ويتضح من نفس الجدول أن المبحوثين موزعون على مختلف الأعمار، حيث بلغ عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة 25 موظفاً بنسبة 50% بينما بلغ عدد الموظفين الذين تنحصر أعمارهم بين 36 و 45 سنة 14 موظفاً بنسبة 28% وبلغ عدد الموظفين الذين يزيد سنهم عن 45 سنة 11 موظفاً بنسبة 22%، ما يعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب مما يدل على قدرتهم على العمل والعطاء ما يمنح للبنك الطاقة والحيوية التي يحتاجها. كما أن الموظفين الحاملين لشهادة الليسانس يشكلون أعلى نسبة في عينة الدراسة، حيث بلغت 56% مما يعني أن أفراد العينة ذوي مؤهلات علمية تدرك أهمية جعل عناصر البيئة التي يعملون فيها نقاط قوة مما يساهم في الرفع من أداء البنك.

وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة العملية) تبين أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم، إذ تبلغ نسبة من يتمتعون بخبرة لا تقل عن 10 سنوات 44%، وهذا مؤشر إيجابي مما يدعم النتائج المحصل عليها.

4. تحليل نتائج الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الرتب لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة والذي يتراوح بين: غير موافق بشدة (5) إلى موافق بشدة (1) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

نحاول في هذه الخطوة تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال حساب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على اتجاه هذه الإجابات حول كل عبارة من عبارات الاستبانة والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): حسابات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة داخل البنك	3.78	0.737	01	موافق
02	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط واستراتيجيات البنك	3.76	0.771	02	موافق
03	تشكيلة الهيكل التنظيمي للبنك تسمح بانسياب المعلومات والقرارات بيسر	3.74	0.965	04	موافق
04	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك التنسيق من أجل انجاز المهام بفعالية	3.76	0.870	03	موافق
05	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وتحديثه ليتلاءم مع المتغيرات والمتطلبات الحديثة	3.70	0.814	05	موافق
محور أهمية الهيكل التنظيمي في الرفع من أداء البنك					
06	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذ	3.42	1.052	04	موافق

				رأي الموظفين عن طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء.	
07	05	1.028	3.38	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية.	محايد
08	03	1.033	3.44	لا تركز الإدارة على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فقط بل تهتم كذلك بمشاكل الموظف وحاجاته الشخصية.	موافق
09	02	1.054	3.52	تعمل الإدارة على تشجيع ومشاركة الموظفين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها.	موافق
10	01	0.999	3.68	يملك البنك نظام فعال للمكافآت والخوافز	موافق
محور مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل البنك					
11	05	1.015	3.48	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة وتعكس أهدافه	موافق
12	01	0.713	3.68	رسالة البنك معلومة لدى جميع الموظفين	موافق
13	02	0.819	3.68	يملك البنك خطط واستراتيجيات مكتوبة توضح سير الأداء	موافق
14	03	0.872	3.66	يرسم البنك توجهه الاستراتيجي من خلال تحديده لأهم العوامل (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تؤثر على أدائه.	موافق
15	04	0.762	3.52	يعتمد البنك على تطوير أنظمة اليقظة الإستراتيجية لمنع التهديدات التي قد تلحق به	موافق
محور أهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء البنك					
16	01	0.931	3.50	يفسح البنك المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	موافق
17	03	1.035	3.30	يتيح البنك أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.	محايد
18	04	1.117	3.24	تفوض إدارة البنك سلطة اتخاذ القرار وتهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامها بتفاصيل العمل	محايد
19	02	0.830	3.38	تسهل إدارة البنك سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا تتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	محايد
محور مساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل البنك في الرفع من أدائه					
20	02	0.806	3.72	يعتمد البنك على نظام للمعلومات والاتصالات بما يسمح بتدفق المعلومات أولاً بأول وإتاحتها لجميع الفروع.	موافق
21	01	0.694	3.74	ترفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن أنشطة وأهداف الرقابة الداخلية والقضايا المتعلقة بإدارة المخاطر.	موافق
22	06	0.931	3.52	يفصح البنك عن المعلومات الحديثة وآخر المستجدات من خلال شبكة الانترنت مثل التقارير المالية...	موافق
23	07	1.015	3.50	تتوفر الإجراءات والضوابط اللازمة والتي تساعد إدارة البنك على اختيار واستغلال مواردها بشكل أفضل	موافق
24	05	0.908	3.54	يعتمد البنك على أنظمة الدفع الحديثة	موافق
25	08	0.951	3.44	يعتمد البنك على مؤشرات ونماذج حديثة في تقييم أدائه	موافق
26	03	0.935	3.68	لدى البنك نظام محاسبي محدد ومكتوب يسمح باكتشاف وتصحيح الأخطاء المرتكبة	موافق

27	يعتمد البنك على أنظمة التسوية الحديثة	3.68	0.913	04	موافق
محور مساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل البنك في تطوير الأداء					
28	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية وعملية	3.70	0.974	02	موافق
29	يشجع البنك المبدعين ويتبنى أفكارهم الإبداعية	3.94	1.058	01	موافق
30	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين	3.58	0.928	03	موافق
محور واقع تنمية المهارات في البنك					
31	تتسم العلاقات بين مختلف الموظفين داخل البنك بالتعاون ويسودها روح الفريق	3.50	0.839	01	موافق
32	لا يوجد تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين في البنك	3.34	1062	02	محايد
33	يوجد وعي بثقافة البنك التنظيمية وإدارتها بطريقة كفءة بما يساعد في تحسين أداء البنك	3.26	0.965	03	محايد
محور اتجاه الثقافة التنظيمية داخل البنك					
الدرجة الكلية للاستبيان					
		3.5577	0.42039	07	محايد
				-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أكدت إجابات الأفراد بأن **طبيعة الهيكل التنظيمي** تؤثر في الرفع من أداء بنكهم فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي للإجابات حول هذا الجانب مرتفعاً حيث بلغ 3.748 والانحراف المعياري بلغ 0.54632، فاحتل بالتالي هذا المحور المرتبة الأولى. وهذا يدل على أن الهياكل التنظيمية المرنة تدفع إلى تكوين علاقات تنسيقية بين الموظفين مما يشجعهم على الإبداع.

ومن جهة أخرى نلاحظ حرص البنوك عينة الدراسة على الحصول على موظفين أكفاء ومهارات جديدة تعطي الإضافة والتميز وهو ما أكدته الإجابات حيث أن تشجيع الموظفين المبدعين وتقديم البرامج التدريبية اللازمة لهم يعد من نقاط القوة المهمة التي يجب عليها استغلالها لتحسين أدائها حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.74 - وهو رقم ليس ببعيد عن المتوسط الحسابي للمحور السابق (المحور الأول) - واحتل بذلك هذا المحور المرتبة الثانية.

كما أن انتهاج إستراتيجية واضحة ومعلومة لدى الجميع أي رسم منحى لأنشطة البنك وإتباع أنظمة وإجراءات (نظام معلومات حديث ونظام رقابة محكم واستغلال أمثل للموارد وغيرها من الإجراءات الفعالة) لتحقيق أهدافه إضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي من شأنه كذلك أن يرفع من أداء هذه البنوك فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الإجابات 3.604 و 3.6025 على التوالي.

كما أكدت الإجابات بأن توافر **نمط إدارة مرن**، كونه يتيح الفرصة أمام الموظف للمشاركة في اتخاذ القرار والإبداع والتطوير من شأنه كذلك أن يرفع من أداء بنكه فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.355 ليحتل بذلك المرتبة الخامسة، والانحراف المعياري 0.75945 مما يعكس عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا المحور.

كما أن نوعية الأفراد (الموظفين) العاملين بالبنك والأخذ باقتراحاتهم والاهتمام بهم إضافة إلى وجود قيم ووعي بثقافة البنك التنظيمية من طرف هؤلاء يعد من نقاط القوة التي يجب على البنوك عينة الدراسة استغلالها كون هذه العناصر تؤثر على الرضا الوظيفي كما أنها تخلق نوعاً من التجديد وبالتالي رفع مستوى الأداء، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذين المحورين 3.488 و 3.3667 على التوالي وبلغ الانحراف المعياري لها 0.82527 و 0.76562 على التوالي مما يعكس عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذين المجالين (المحورين) وقد جاء الاتجاه العام لجميع إجابات أفراد العينة حول المحاور السبعة لمتغيرات البيئة الداخلية ومساهمتها في الرفع من أداء البنوك محل الدراسة عند "موافق"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الإجابات 3.5577 وهذا وتشير قيم الانحرافات المعيارية لتلك الإجابات والتي تراوحت بين 0.50803 و 0.82527 إلى الانسجام في آراء المجيبين.

5. اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنتائج المتوصل إليها تم استخدام اختبار (T-Test)، والجدول رقم (03) يظهر نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار t لدرجات إجابات أفراد العينة عن أثر متغيرات البيئة الداخلية للبنك على أدائه

الفرضية	t المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى	48.511	0.000	القبول
الفرضية الفرعية الثانية	29.886	0.000	القبول
الفرضية الفرعية الثالثة	41.633	0.000	القبول
الفرضية الفرعية الرابعة	31.238	0.000	القبول
الفرضية الفرعية الخامسة	50.142	0.000	القبول
الفرضية الفرعية السادسة	32.357	0.000	القبول
الفرضية الفرعية السابعة	31.094	0.000	القبول
الفرضية الرئيسية الأولى	59.842	0.000	القبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت 59.842 ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) لمتغيرات البيئة الداخلية ومساهمتها في الرفع من أداء البنك منفردة ومجمعة، وهذا ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها بدرجة ثقة 95%.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة عنها تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة وذلك بالنسبة لمتغير الجنس، والجدول رقم (04) يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار t للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة حول أهمية تحليل متغيرات البيئة

الداخلية في الرفع من أداء البنك حسب متغير الجنس.

قيمة t	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
1.172	0.247	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.172 ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.247 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى إلى متغير الجنس. مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

أما من أجل اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والمتعلقة بمتغيرات العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات البنك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة الداخلية للبنك في تحسين أدائه حسب متغير العمر، المستوى التعليمي والخبرة العملية.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.804	3	0.268	1.569	0.210
	داخل المجموعات	7.856	46	0.171		
	المجموع	8.660	49	-		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.324	3	0.108	0.596	0.621
	داخل المجموعات	8.336	46	0.181		
	المجموع	8.660	49	-		
الخبرة العملية	بين المجموعات	0.634	3	0.211	1.211	0.316
	داخل المجموعات	8.026	46	0.174		
	المجموع	8.660	49	-		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاتجاهات أجوبة المبحوثين حول أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى إلى متغير (العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل بالبنك) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب عند هذه المتغيرات (0.21، 0.621 و 0.316) على الترتيب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$). وهذه النتيجة تبين أن لكل تقسيم من تقسيمات هذه المتغيرات بالاستبانة نفس النظرة نحو أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك، مما يعني رفض الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن تحليل المكونات الداخلية للبنك وتكيفه معها يساعد في تحديد جوانب القوة لتدعيمها وجوانب الضعف لعلاجها وتقويتها بما يساعد على معرفة النقاط الإيجابية والسلبية في الأداء ومن ثم تحسينه. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تتمثل في:

نتائج الدراسة: على ضوء ما تقدم من دراسة لهذا الموضوع، فإنه يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

- يهتم نموذج ماكينزي بتحديد طبيعة الهياكل التنظيمية المفضل اعتمادها وبيان أسس اختيار الاستراتيجيات وأنماط الإدارة والإجراءات والأنظمة الواجب الأخذ بها، ونطاق مشاركة الأفراد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والوعي بها لضمان نجاح أعمال أي مؤسسة.
- تشكل المتغيرات الداخلية لبيئة البنك عند توفرها جوانب قوة يمكن أن تساهم في الرفع من أداء البنك، بالمقابل تمثل جوانب ضعف في حالة عدم توافرها أو وجود خلل بها مما ينعكس سلباً على مستوى أداء البنك.
- أظهرت النتائج العملية بأن أكثر متغيرات البيئة الداخلية في البنوك عينة الدراسة مساهمة في الرفع من أدائها هو الهيكل التنظيمي، يليه تنمية المهارات ثم تحديد الإستراتيجية وجاء في المرتبة الرابعة الأنظمة والإجراءات المنتهجة، ثم نمط الإدارة، وبعدها الأفراد (الموظفون)، وفي المرتبة الأخيرة الثقافة التنظيمية.
- أفادت نتائج الدراسة بثبوت فرضية البحث الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وبمستوى ثقة 95% لأبعاد بيئة البنك الداخلية ومساهمتها في الرفع من الأداء منفردة ومجمعة.
- بينما نفت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- على البنك القيام بالدراسة المتأنية والمستفيضة لنقاط القوة والضعف لمتغيرات البيئة الداخلية والاهتمام بها وقياس حجم وقوة هذه المتغيرات على أدائه ومحاولة استغلال نقاط القوة التي تنبع من هذه المتغيرات الاستغلال الأمثل، ومواجهة نقاط الضعف أو السلبيات ومحاولة تقليصها.
- اعتماد مفهوم اليقظة المصرفية خاصة فيما يتعلق بالأنظمة والإجراءات المنتهجة خاصة الجانب التكنولوجي وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات المتطورة تكنولوجيا لما لذلك من دور كبير في تحسين أداء البنك.
- الاستغلال العقلاني لموارد البنك المتاحة أمامه بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع.
- لا بد للبنك من توفير مناخ وبيئة داخلية قادرة على رسم التوجه الاستراتيجي الأمثل من خلال تحديد أهم العوامل المؤثرة على أدائه.

قائمة الهوامش:

- ¹ علي بشار بكر أغوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار، مجلة الحوار المتمدن، العدد 3441، العراق، 2011/07/29، ص12.
- ² الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص140.
- ³ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، الجزائر، 2007، ص58.
- ⁴ السعيد قاسيمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص152.
- ⁵ نفس المرجع، ص155.
- ⁶ صالح ابراهيم يونس الشعباني ووعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق: دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، العراق، 2012، ص380.
- ⁷ David F.R, Strategic Managemant Consept & Cases, prentice Hall international, inc, 8thed, New Jersey, 2001, P313
- ⁸ مروان حديد، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مجمع صيدال بالمدينة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2010/2011، ص74.
- ⁹ السعيد قاسيمي، مرجع سابق، ص151.
- ¹⁰ عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.
- ¹¹ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003، ص232.
- ¹² سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014، ص ص26-27.
- ¹³ عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2006، ص42.
- ¹⁴ Serge evraert, analyse et diagnostic financiers : méthodes et cas, crolles, paris, 1992, p33.
- ¹⁵ أمارة محمد يحيى عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، ص 177، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
- www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/07.pdf, 20/09/2016, 15:15.
- ¹⁶ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، السعودية، بدون سنة نشر، ص28.
- ¹⁷ توفيق محمد عبد المحسن، الاتجاهات الحديثة في التقييم والتمييز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، عمان، 2006، ص06.
- ¹⁸ Robert Simons, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Editor Prentice Hall, 1st edition, Washington USA, 1999, p15.
- ¹⁹ محمد عبد الوهاب العزاوي، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الرشيد المصري، العدد 05، بدون بلد، 2002، ص14.
- ²⁰ ظفر ناصر حسين، تحليل البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال، ص02، متاح على الموقع الالكتروني التالي:.
- http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_view.aspx?fid=9&depid=2&lcid=34477, 30/10/2016, 23:30
- ²¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010، ص ص95-96.
- ²² محمد بن علي شيبان العامري، الأركان الأساسية للتطوير الإداري: نموذج ماكينزي، ص02، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032&SecID=55, 14/01/2017, 19:00

- ²³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 297.
- ²⁴ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 13.
- ²⁵ علي ميا ويسام زاهر وسوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، 2007، ص 196.
- ²⁶ عبد الرحيم شنيبي وأحمد علماوي ولخضر أوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19/05/2011، ص 17.
- ²⁷ محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سابق، ص 03.
- ²⁸ قورايا بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودرها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محمد أولحاج، 2014/2013، ص 121.
- ²⁹ نفس المرجع، ص 126.
- ³⁰ سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006، ص 46.
- ³¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014/2013، ص 113.

قائمة المراجع:

1. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، الجزائر، 2007.
2. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريح، السعودية، بدون سنة نشر.
3. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
4. الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.
5. أمارة محمد يحيى عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، متاح على الموقع الإلكتروني التالي:
- www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/07.pdf.
6. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014/2013.
7. توفيق محمد عبد المحسن، الاتجاهات الحديثة في التقييم والتمييز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، عمان، 2006.
- 8.
9. سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014/2013.
10. سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006.

11. صالح إبراهيم يونس الشعباني و وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق: دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، العراق، 2012.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
13. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
14. ظفر ناصر حسين، تحليل البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال، متاح على الموقع الإلكتروني التالي: http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_view.aspx?fid=9&depid=2&lcid=34477.
15. عبد الرحيم شنيبي وأحمد علماوي ولخضر أوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مداخل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-2011/05/19.
16. عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
17. عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2006.
18. علي بشار بكر أغوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صنع القرار، مجلة الحوار المتمدن، العدد 3441، العراق، 2011/07/29.
19. علي ميا ويسام زاهر وسوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، 2007.
20. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
21. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003.
22. قوراية بليشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودرها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفتال-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، 2014/2013.
23. محمد عبد الوهاب العزاوي، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الرشدي المصري، العدد 05، بدون بلد، 2002.
24. محمد بن علي شيبان العامري، الأركان الأساسية للتطوير الإداري: نموذج ماكينزي، متاح على الموقع الإلكتروني التالي: <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032&SecID=55>.
25. مروان حايدي، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مجمع صيدال بالمدينة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2011/2010.
29. David F.R, Strategic Managemant Consept &Cases, prentice Hall international, inc, 8thed, New Jersey, 2001.
30. Robert Simons, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Editor Prentice Hall, 1st edition, Washington USA, 1999.
31. Serge evraert, analyse et diagnostic financiers : méthodes et cas, crolles, paris, 1992.