



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

**دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون
في المصارف الإسلامية اليمنية
(دراسة ميدانية)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

عمر صالح يسلم باحميد

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد جودت ناصر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق – سورية

المشرف المشارك

د. توفيق سريع باسردة

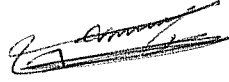
الأستاذ المشارك في قسم إدارة الأعمال

جامعة عدن – اليمن

2012

**دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون
في المصارف الإسلامية اليمنية**
نوقشت الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2012/5/9م من قبل لجنة الحكم:

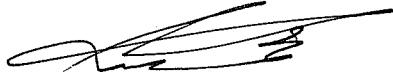
(عضواً مشرفاً)



1. الدكتور/محمد ناصر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/جامعة دمشق

(عضواً)



2. الدكتور/محمد عباس ديوب

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/جامعة تشرين

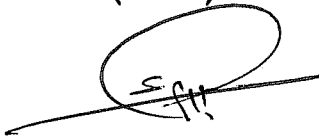
(عضواً)



3. الدكتور/عمار ناصر أغا

الأستاذ المساعد في قسم الإحصاء التطبيقي/كلية الاقتصاد/جامعة دمشق

(عضواً)



4. الدكتور/رعد الصرن

المدرس في قسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/جامعة دمشق

(عضواً)



5. الدكتور/مجد صقور

المدرس في قسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/جامعة دمشق

قال الله تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

(سورة البقرة - آية 32)



إلى الذين يخفض لهم جناح الذل من الرحمة

والديّ الأعزاء

إلى الذين أجدهم بجانبني وقت المحن والصعاب

أخواني الأوفياء

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي

زوجتي العزيزة

إلى فلذة كبدي وبسمة حياتي

أولادي حفظهم الله

إلى روح ابنتي الطاهرة

زينب

شكر وتقدير

الحمد لله الذي يهدي عباده إلى طريق الحق والرشاد، الذي وفقني وأعانني على انجاز هذا العمل،
والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله الصادق الأمين والمرسل رحمة للعالمين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد جودت ناصر المشرف على هذه الرسالة
لآرائه وتوجيهاته السديدة التي كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل، كما أتوجه بالشكر والتقدير
إلى الدكتور توفيق سريع باسردة المشرف المشارك لمتابعته أثناء إعداد هذه الرسالة.

ولا يفوتني ان أتوجه بشكري وتقديري إلى عميد كلية الاقتصاد بجامعة دمشق ونوابه وإلى رئيس
واساتذه قسم إدارة الأعمال بالكلية لما لقيته من التعاون وحسن المعاملة.

كما يقتضي واجب الشكر والتقدير ان أشير إلى المديرين في المصارف الإسلامية اليمنية والزبائن
المتعاملين مع هذه المصارف لتجاوبهم الكبير في الإجابة على استمارات الاستبيان، فلهم مني
جزيل الشكر والتقدير.

والشكر موصول إلى جميع العاملين في مكتبة كلية الاقتصاد بجامعة دمشق ومكتبة كلية العلوم
الإدارية بجامعة عدن لتعاونهم معي أثناء البحث عن المراجع والمصادر المتعلقة بالدراسة.

وأخيراً وليس آخراً شكري وتقديري للأهل والإخوان والأصدقاء اللذين وقفوا معي وساندوني
والذي لا يتسع المجال لذكر أسمائهم كلهم، فلهم جزيل الشكر والعرفان.

عمر

قائمة المحتويات

البيان	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنكليزية	س
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	1
المقدمة	2
المبحث الأول: منهجية الدراسة	4
أولاً: مشكلة الدراسة	4
ثانياً: أهمية الدراسة	4
ثالثاً: أهداف الدراسة	5
رابعاً: حدود الدراسة	6
خامساً: التعريفات الإجرائية	6
سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة	7
سابعاً: فرضيات الدراسة	8
ثامناً: أساليب جمع البيانات	9
تاسعاً: منهج الدراسة	10
عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة	10
الحادي عشر: الأساليب الإحصائية	11

12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
20	ثانياً: الدراسات المتعلقة بولاء الزبون
23	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة
25	القسم الأول/ الجزء النظري للدراسة
26	الفصل الأول: الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى
28	أولاً: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة
28	- مفهوم الجودة
30	- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
32	- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإسلام
34	ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
35	ثالثاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة ببعض المفاهيم الأخرى
35	- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم التقليدي للجودة
36	- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو
39	المبحث الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة وإسهامات أبرز روادها ومراحل تطبيقها
39	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
43	ثانياً: إسهامات أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة
48	ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما والثقافة التنظيمية الداعمة لها
51	أولاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة
59	ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
59	ثالثاً: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثاني: جودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون
65	تمهيد

66	المبحث الأول: أهمية جودة الخدمة المصرفية وخصائصها
66	أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية
67	ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية
71	ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
73	رابعاً: أهمية جودة الخدمة المصرفية
74	خامساً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
76	سادساً: آلية تحسين الخدمة المصرفية
79	المبحث الثاني: ولاء الزبون
79	أولاً: مفهوم الزبون وأنماطه
83	ثانياً: مفهوم ولاء الزبون
86	ثالثاً: أنواع ولاء الزبون
89	رابعاً: أهمية ولاء الزبون
90	المبحث الثالث: أبعاد ولاء الزبون
90	أولاً: قيمة الزبون
92	ثانياً: رضا الزبون
96	ثالثاً: ثقة الزبون
98	المبحث الرابع: دور إدارة الجودة الشاملة في أبعاد ولاء الزبون
98	أولاً: دور إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون
100	ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون
102	ثالثاً: دور إدارة الجودة الشاملة في ثقة الزبون
103	خلاصة الفصل
104	الفصل الثالث: واقع المصارف الإسلامية في اليمن وآفاق تطويرها
105	تمهيد
106	المبحث الأول: مفهوم المصارف الإسلامية وأهميتها وأهدافها وأسباب نشأتها
106	أولاً: مفهوم المصارف الإسلامية
107	ثانياً: أهمية المصارف الإسلامية
107	ثالثاً: أهداف المصارف الإسلامية

109	رابعاً: أسباب نشأة المصارف الإسلامية
111	المبحث الثاني: أنشطة وخدمات المصارف الإسلامية
111	أولاً: الخدمات المصرفية
115	ثانياً: خدمات التمويل والاستثمار
117	ثالثاً: الخدمات الاجتماعية
118	المبحث الثالث: آلية تطوير المصارف الإسلامية في اليمن وتحسين خدماتها
118	أولاً: نشأة وواقع المصارف الإسلامية في اليمن
120	ثانياً: تنظيم عمل المصارف الإسلامية في اليمن
121	ثالثاً: أهداف المصارف الإسلامية في اليمن
121	رابعاً: آلية تطوير المصارف الإسلامية في اليمن وتحسين خدماتها
123	خلاصة الفصل
124	القسم الثاني/ الجزء العملي للدراسة
125	الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها
126	تمهيد
127	المبحث الأول: مجتمع الدراسة والعينة المختارة
127	أولاً: مجتمع الدراسة
127	ثانياً: عينة الدراسة
130	المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارها
130	أولاً: تصميم أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)
132	ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
137	المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة
137	أولاً: وصف خصائص عينة المديرين
141	ثانياً: وصف خصائص عينة الزبائن
145	خلاصة الفصل
146	الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها
147	تمهيد
148	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة

148	أولاً: وصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالاستبيان الأول
161	ثانياً: وصف متغيرات الدراسة التابعة
168	المبحث الثاني: التحليل العملي لمحاور الدراسة
168	أولاً: تطبيق طريقة التحليل العملي على محاور الدراسة المستقلة.
175	ثانياً: تطبيق طريقة التحليل العملي على محور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
177	ثالثاً: تطبيق طريقة التحليل العملي على محاور الدراسة التابعة
182	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
209	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
209	أولاً: النتائج
215	ثانياً: التوصيات
217	خلاصة الفصل
218	المراجع والمصادر
231	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة	1
78	مصنوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية	2
127	عدد المدراء في المصارف الإسلامية اليمنية	3
128	حركة الاستبيانات الخاصة بعينة المدراء	4
129	حركة الاستبيانات الخاصة بعينة الزبائن	5
130	درجات المقياس المعتمدة في الدراسة	6
133	معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية له	7
133	معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير التابع والدرجة الكلية له	8
134	الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	9
135	الاتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع ولاء الزبون	10
135	الثبات بالتجزئة النصفية للمتغير المستقل	11
136	الثبات بالتجزئة النصفية للمتغير التابع	12
137	توزيع مفردات عينة المديرين حسب اسم المصرف	13
138	توزيع مفردات عينة المديرين حسب الجنس	14
138	توزيع مفردات عينة المديرين حسب العمر	15
139	توزيع مفردات عينة المديرين حسب المستوى التعليمي	16
139	توزيع مفردات عينة المديرين حسب المستوى الوظيفي	17
140	توزيع مفردات عينة المديرين حسب سنوات الخبرة	18
141	توزيع مفردات عينة الزبائن حسب اسم المصرف	19
142	توزيع مفردات عينة الزبائن حسب الجنس	20
142	توزيع مفردات عينة الزبائن حسب العمر	21
143	توزيع مفردات عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي	22

144	توزيع مفردات عينة الزبائن حسب سنوات التعامل مع المصرف	23
148	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول " التركيز على الزبون "	24
150	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني " تصميم الخدمة المصرفية "	25
152	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث " التحسين المستمر "	26
154	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الرابع " تدريب العاملين "	27
156	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الخامس " مشاركة العاملين وتمكينهم "	28
158	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29
161	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع الفرعي الأول " قيمة الزبون "	30
163	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع الفرعي الثاني " رضا الزبون "	31
166	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع الفرعي الثالث " ثقة الزبون "	32
169	جدول مصفوفة المكونات للمحور الأول التركيز على الزبون	33
170	مصفوفة المكونات للمحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية	34
172	مصفوفة المكونات للمحور الثالث التحسين المستمر	35
173	مصفوفة المكونات للمحور الرابع تدريب العاملين	36
174	مصفوفة المكونات للمحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم	37
176	مصفوفة المكونات لمحور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	38
177	مصفوفة المكونات للمحور الأول قيمة الزبون	39

179	مصفوفة المكونات للمحور الثاني رضا الزبون	40
180	مصفوفة مكونات للمحور الثالث ثقة الزبون	41
183	اختبار معنوية الدلالة لمحاوّر عناصر إدارة الجودة الشاملة	42
184	اختبار معنوية الدلالة للثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	43
185	اختبار معنوية الدلالة لمحاوّر ولاء الزبون	44
186	معاملات الاختبار للفرضية الرابعة	45
188	معاملات الاختبار العامة للفرضية الرابعة	46
190	معاملات الاختبار للفرضية الخامسة	47
192	معاملات الاختبار العامة للفرضية الخامسة	48
194	معاملات الاختبار للفرضية السادسة	49
196	معاملات الاختبار العامة للفرضية السادسة	50
198	معاملات الاختبار للفرضية السابعة	51
200	معاملات الاختبار العامة للفرضية السابعة	52
202	معاملات الاختبار للفرضية الثامنة	53
204	معاملات الاختبار العامة للفرضية الثامنة	54
206	اختبار المقارنة paired test لاختبار الفرضية التاسعة	55
207	اختبار Scheffe Test لجهة المقارنة بين دور المتغيرات المستقلة الفرعية في تحقيق ولاء الزبون والثقافة التنظيمية تبعاً للمصرف	56
208	اختبار Scheffe test لجهة المقارنات بين دور المتغير المستقل الكلي في تحقيق ولاء الزبون والثقافة التنظيمية تبعاً للمصرف	57

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة	1
42	المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة	2
54	عجلة ديمينج وعلاقتها بالتحسين المستمر	3
80	هرم المنظمة التي تتوجه نحو الزبون	4
84	مصفوفة الولاء	5
92	مكونات قيمة الزبون	6
95	العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة	7
99	دور إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون	8
101	دور إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون	9

قائمة الملاحق

البيان	رقم الملحق
جداول التحليل العملي لمحاور الدراسة	1
استمارات الاستبيان	2
قائمة بأسماء المحكمين	3

المخلص

انطلقت الدراسة من مشكلة تحددت في التساؤل التالي: ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية، وبدراسة هذه المشكلة سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحديد مستوى دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبائن المتعاملين مع المصارف محل الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الاختلاف في دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون العائد إلى اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المصارف.

واستناداً إلى مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتوضيح العلاقات بين عناصر إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغيرات المستقلة وولاء الزبون بوصفه متغيراً تابعاً.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها ووصف متغيراتها، باستخدام استمارتي استبيان، والتي أعدت خصيصاً كأداة لجمع بيانات الدراسة، إذ وزعت الأولى على عينة عشوائية طبقية من المديرين في المصارف الإسلامية اليمنية مقدارها (150) مفردة، تشكل ما نسبته (39%) من المجتمع الأصلي. بينما وزعت الثانية أيضاً على عينة عشوائية طبقية من الزبائن المتعاملين مع هذه المصارف مقدارها (260) مفردة. كما اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها واختبار فرضياتها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت عملية وصف بيانات الدراسة وتحليلها، إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- 1- يتوفر تطبيق لأغلب عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية بدرجة تقييم مرتفعة، وهي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يعكس الاهتمام الكبير من قبل إدارات المصارف الإسلامية اليمنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- تسود في المصارف الإسلامية اليمنية ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة تقييم مرتفعة، وهي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعني ان هناك قدر كافي من العادات والقيم والسلوكيات التي تدعم وتشجع على التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة.

3- تتوفر أغلب أبعاد ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية بدرجة تقييم مرتفعة، وهي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على قدرة هذه المصارف على كسب ولاء الزبائن المتعاملين معها.

4- هناك علاقات ارتباط معنوية ايجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المصارف الإسلامية اليمنية المعتمدة في هذه الدراسة والمتغير التابع ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون).

5- هناك أثر ذو دلالة معنوية لعناصر إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المصارف الإسلامية اليمنية في ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون).

6- يختلف دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

Role of the Implementation Total Quality management In achieving Customer Loyalty in the Yemeni Islamic banks (A field study in the Yemeni Islamic banks)

Abstract

The study started from the problem identified in the following question: What is the role of the implementation of total quality management in achieving customer loyalty in the Yemeni Islamic banks? By studying this problem, the study sought to achieve a set of goals, the most important of which to determine the level of the role of the implementation of total quality management to achieve the loyalty of customers dealing with the banks included in the study, in addition to know the difference in the role of the implementation of total quality management in achieving customer loyalty stemming from the difference in organizational culture prevailing in those banks.

Based on the research problem and its targeted objectives, there has been formulated a set of hypotheses to explain the relations between the elements of total quality management as independent variables and the loyalty of the customer as a variable function.

The study relied on the analytical descriptive method to achieve its objectives and test hypotheses and describe variables using two questionnaire prepared specifically as a tool to collect study data, as the first one was distributed to classified random sample of managers in Islamic banks of Yemen of (150) single, which constitutes (39%) of the original community , while the second one was distributed to classified random sample of customers who deal with these banks of (260) single. The study also adopted for analyzing of data and testing hypotheses on the program Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The process of description and analysis of the study data concluded a set of results, the most important:

1. Implementation is available for most of the elements of total quality management in the Islamic banks of Yemen at high assessment degree, which is of moral indication at the level of significance (0.05),

reflecting the great interest by the departments of the Yemeni Islamic banks to apply the total Quality Management.

2. An organizational culture supportive to implementation of the total Quality Management is prevailing in the Islamic banks of Yemen at high evaluation degree, which is of moral indication at the level of significance (0.05), and it means there are a lot of the customs, values and behaviors that support and encourage the good implementation of total quality management.

3. The most dimensions of customer loyalty are available in Islamic banks of Yemen at high evaluation degree, which is of moral indication at the level of significance (0.05), indicating the ability of these banks to gain their customers' loyalty.

4. There is a significant positive correlation relationships between the elements of total Quality Management applied in the Yemeni Islamic banks that are adopted in this study and the variable dependent (or Function) which is the customer loyalty with its different dimensions (customer value, customer satisfaction, customer trust).

5. There is an impact of moral significant to the elements of total quality management applied in the Islamic banks in Yemen in the customer loyalty with its dimensions (customer value, customer satisfaction, customer trust).

6. The role of exercising total quality management in the Yemeni Islamic banks in is different in achieving customer loyalty according to different organizational culture dominant in them.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة Introduction

يحتل القطاع المصرفي أهمية كبيرة بين القطاعات الاقتصادية في أي بلد، وعليه تتوقف جذب مدخرات المجتمع واستخدامها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وتوجيهها بما يؤدي إلى خدمة التنمية الاقتصادية ككل.

وفي الاقتصاد الإسلامي تتطلب التنمية الاقتصادية وجود مصارف تعمل وفقا لأحكام وضوابط الشريعة الإسلامية بما يجعلها متوافقة مع قيم وسلوكيات الفرد المسلم، لذلك برزت المصارف الإسلامية على الساحة المصرفية في النصف الأخير من القرن العشرين كضرورة ملحة لحاجة الشعوب الإسلامية التي ترغب في التعامل مع مصارف لا تستخدم الفائدة الربوية، وبالتالي تجنب الحرج الناتج عن التعامل مع المصارف التي تعتمد على الفائدة في تعاملاتها المالية.

وقد تجاوزت المصارف الإسلامية مرحلة التأسيس وتهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق تعاملاتها المالية إلى مرحلة فرض وجودها واكتسابها مدى واسع في الوسط المالي ليس فقط في الدول الإسلامية، بل على مستوى العالم فقد سعت العديد من المصارف التجارية التقليدية حول العالم إلى فتح نوافذ مالية إسلامية تتعامل من خلالها مع الزبائن الذين يرغبون في استخدام أموالهم وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

وإزاء هذا الأمر فإن المصارف الإسلامية دخلت دائرة المنافسة من جانبين، الأول حدة المنافسة فيما بينها نتيجة لنمطية الخدمات التي تقدمها، والثاني المنافسة التي تواجهها من قبل المصارف التجارية التقليدية، الأمر الذي يتطلب منها استخدام المفاهيم والفلسفات الحديثة في مجال الإدارة، خاصة تلك المتعلقة بإدارة جودة الخدمة المصرفية.

وفي اليمن ظهرت المصارف الإسلامية منذ العام 1995م، وشهدت تطورات كبيرة سواء من حيث حجمها أو أنشطتها أو التوسع في فروعها أو زيادة دورها في التنمية الاقتصادية. كما زادت حدة المنافسة بينها، مما يوجب عليها الاهتمام بكفاءة الخدمات المصرفية التي تقدمها للزبائن وبما يضمن لها الاحتفاظ بهم، من خلال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تنطلق من الزبون وتعود إليه باعتماد آليات وأساليب عمل تقوم على أساس القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى وفي كل المرات.

وباعتبار الوقت الراهن هو وقت الزبون، وعليه تتوقف حياة المصارف في سوق المال، فإن الأمر يتطلب التواصل مع الزبون أكثر من ذي قبل بغية معرفة حاجاته ورغباته والعمل على

تلبيتها بأفضل صورة ممكنة، وبما يجعله يحمل صورة ايجابية عن المصرف وخدماته، وبما يفضي في الأخير إلى تحقيق ولائه والحفاظ عليه، وهو ما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل في اتجاهين، الأول هو التوجه نحو الزبون ومعرفة احتياجاته ورغباته بصورة جيدة والعمل على متابعتها ومعرفة التغيرات التي تطرأ عليها، والثاني هو التوجه إلى المصرف والاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم وتأهيلهم جيداً، والعمل على تهيئة مناخ داخل المصرف تسوده ثقافة الجودة والاهتمام بالزبون على الدوام.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية .

وتحتوي الدراسة على خمسة فصول، بالإضافة إلى الفصل التمهيدي موزعة على قسمين: القسم الأول خصص للجزء النظري متضمناً ثلاثة فصول، يستعرض الفصل الأول الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة، والفصل الثاني يتضمن جودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون، بينما يختص الفصل الثالث بواقع المصارف الإسلامية في اليمن وآفاق تطويرها. ويندرج الفصل الرابع ضمن القسم الثاني والذي خصص للجزء العملي للدراسة، إذ تضمن اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها، ويختص الفصل الخامس بعرض بيانات الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة : problem of the study

تعيش منظمات الأعمال في عالم تسوده المنافسة الشديدة بسبب المنتجات والخدمات شبه المتماثلة في المجال الواحد، ونتيجة لذلك برزت أهمية الزبون باعتباره محدد أساسي لعمل المنظمات، إذ أصبح الزبون هو من يوجه نشاط المنظمة وليست المنظمة هي من توجه الزبون نحو منتجاتها وخدماتها. لذا تحاول المنظمات جاهدة الاحتفاظ بزبائنهم لأطول فترة ممكنة، وتبذل الكثير من الجهود لتحقيق ذلك.

وفي ظل الخدمات النمطية التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمنية وكذا الاستجابة المتماثلة من قبل الزبائن لهذه الخدمات، تطلب الأمر منها أن تستخدم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تستطيع من خلالها تحقيق جودة عالية في خدماتها تمكنها من الحفاظ على زبائنهم لأطول فترة زمنية ممكنة.

لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية ؟
ويتفرع إلى عدة تساؤلات هي:

- ما دور التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ما دور تصميم الخدمة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ما دور التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ما دور تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ما دور مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
- هل يختلف دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة : Importance of the study

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وتتجلى أهمية الدراسة بصورة أكثر تحديداً في النقاط التالية:

- 1- دراسة وتحليل المستويات التي وصلت إليها المصارف الإسلامية اليمنية في ولاء الزبون في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- إظهار أهمية العلاقة مع الزبون باعتبارها محدد يتوقف عليه نشاط المصرف في الأجل الطويل.
- 3- المكانة الرفيعة التي يحتلها الزبون والدور المتزايد له في الوقت الحاضر، إذ أصبح الزبائن هم الذين يسيطرون على السوق ويوجهونه على حسب رغباتهم وحاجاتهم الأمر الذي يستلزم التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وذلك من أجل الحفاظ عليهم وعدم خسارتهم.
- 4- مساهمتها في توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المصارف محل الدراسة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق ولاء الزبون.
- 5- ردها المكتبة العربية واليمنية بمساهمة حول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق ولاء الزبون.

ثالثاً: أهداف الدراسة: Objectives of the study

- لابد أن أي دراسة كانت تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف في ضوء رؤى الباحث وظروف الدراسة، وهاهي دراستنا تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعرف على مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذه الدراسة في المصارف الإسلامية اليمنية.
 - 2- التحقق من مدى توفر مجموعة القيم والعادات والأعراف التي تشكل الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة.
 - 3- التحقق من مدى قدرة المصارف الإسلامية اليمنية على توفير مستويات جيدة من أبعاد الولاء في الخدمات المصرفية التي تقدمها للزبائن المتعاملين معها.
 - 4- القيام بدراسة مسحية ميدانية لوضع المصارف الإسلامية في اليمن واستنباط العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وولاء الزبائن المتعاملين معها من خلال:
 - معرفة دور التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
 - معرفة دور تصميم الخدمة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
 - معرفة دور التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
 - معرفة دور تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
 - معرفة دور مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.

- 5- معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.
- 6- وضع مجموعة من الحلول المقترحة والخروج ببعض التوصيات التي من شأنها ان تسهم في الارتقاء بدور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف محل الدراسة.

رابعاً: حدود الدراسة: Limitations of the study

بما ان الدراسة الواحدة لا تستطيع ان تقي بدراسة كل المتغيرات والعوامل المختلفة، فان من البدهة ان تقف أي دراسة علمية عند حدود معينة، لذلك فان حدود هذه الدراسة يمكن الإشارة إليها في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون.

الحدود البشرية: وتمثلت في عينة من مديري المصارف الإسلامية اليمنية، وكذا عينة من زبائن هذه المصارف.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المصارف الإسلامية في اليمن.

الحدود الزمنية: تغطي الحدود الزمنية للدراسة الفترة 2010-2012 م .

خامساً: التعريفات الإجرائية: Definitions Of Procedural

- إدارة الجودة الشاملة : فلسفة إدارية تستهدف رضا وولاء الزبون من خلال التركيز على احتياجاته وعكسها في عمليات المنظمة باعتماد التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم وتمكينهم والتركيز على العملية الإنتاجية والخدمية بما يؤدي في الأخير إلى تقديم منتجات أو خدمات كما يتوقعها الزبون.

- التركيز على الزبون: ويقصد به تحديد زبائن المنظمة جيداً ومعرفة حاجاتهم وتمثيلها على شكل سلع وخدمات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

- تصميم الخدمة المصرفية: ويقصد به ترتيب المهام والأنشطة والأفراد والأجهزة في المصرف بما يؤدي إلى تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية.

- التحسين المستمر: هو الجهود المستمرة لتحسين السلعة أو الخدمة بما يجعلها تتوافق مع التغيرات في حاجات وأذواق الزبائن.

- **تدريب العاملين:** ويقصد به تلك الجهود المبذولة من قبل إدارة المصرف لتزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من انجاز أعمالهم بالشكل المطلوب.
- **مشاركة العاملين وتمكينهم:** ويقصد بها إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والأخذ بها عند اتخاذ القرارات، وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات فيما يقومون به من عمل بشكل نسبي وتحملهم مسؤولية ذلك.
- **الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** مجموعة القيم والعادات والأعراف السائدة في محيط العمل والتي تشجع على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وتوفير جو من التفاهم والاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم وبما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة تحقق رضا الزبون وولائه للمنظمة.
- **ولاء الزبون :** يقصد به ارتباط الزبون بالمصرف من خلال التزام الزبون بالتعامل مع المصرف نتيجة رضا الزبون وقناعاته وثقته في الخدمات التي يقدمها المصرف.
- **رضا الزبون:** ويقصد به شعور بالارتياح ناتج عن تطابق الخدمة المدركة مع توقعات الزبون عن الخدمة المصرفية.
- **قيمة الزبون:** وهي إجمالي المنافع التي يحصل عليها الزبون من الخدمة المصرفية مطروحا منها إجمالي تكاليف الحصول عليها.
- **الثقة:** ويقصد بها حالة قائمة على الصدق في العلاقة بين الزبون والمصرف أثناء التعامل وتبادل المعلومات بين الطرفين.
- **المصارف الإسلامية:** ويقصد بها مؤسسات مالية توظف الفوائض المالية للزبائن في أوجه نشاط تتوافق مع أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية.

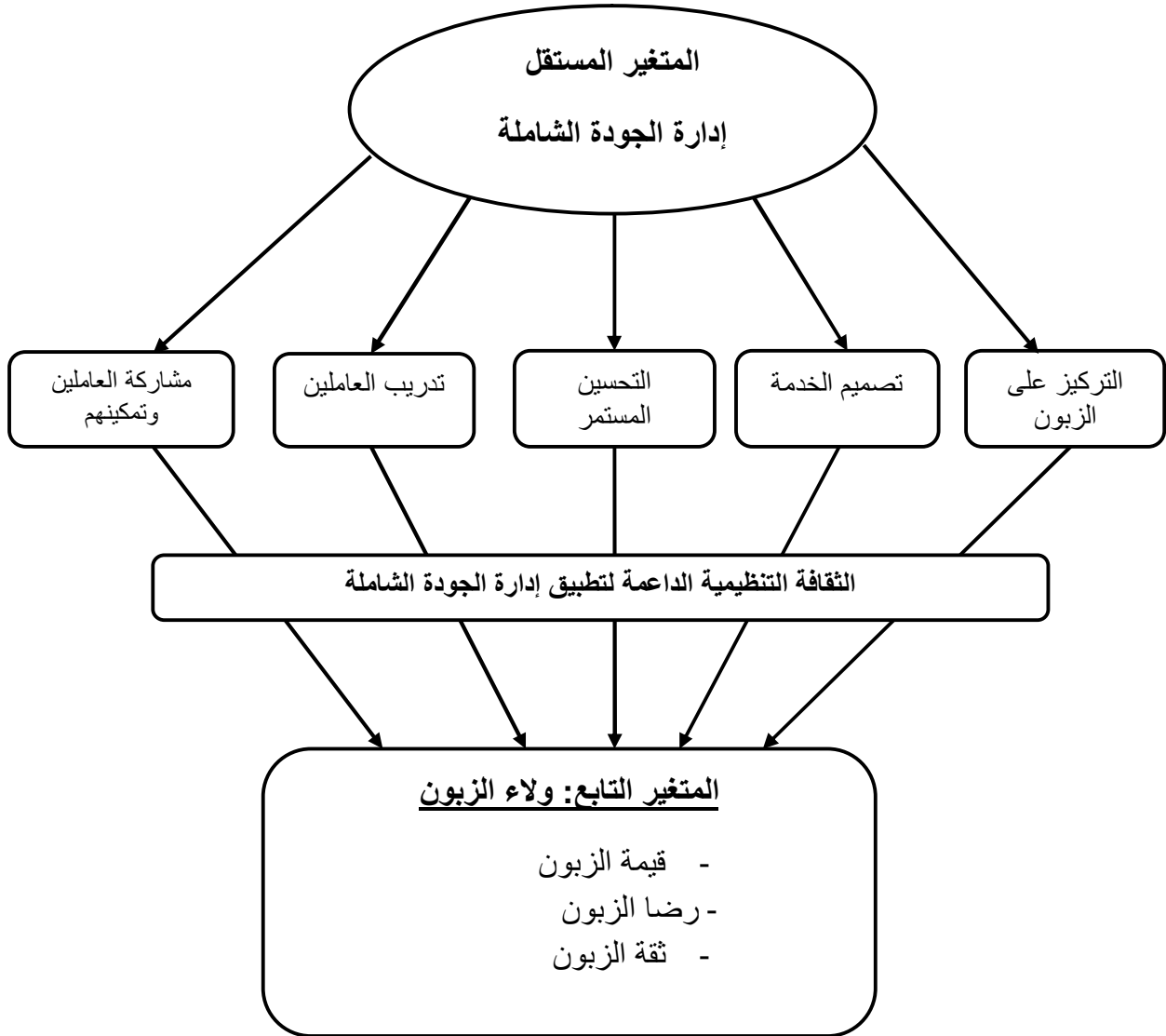
سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة : Model and Variables of the study

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن نموذج الدراسة الافتراضي يوضح متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة الجودة الشاملة والذي يتضمن خمسة متغيرات فرعية هي (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم).
- 2- المتغير العرضي: ويتمثل في القيم والعادات والأعراف والسلوكيات التي تشكل الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- المتغير التابع : ويتمثل في ولاء الزبون والذي يتضمن ثلاثة متغيرات فرعية هي (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون).

ويوضح الشكل رقم (1) الآتي نموذج الدراسة الافتراضي وحركية متغيراته



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

سابعاً: فرضيات الدراسة: Hypotheses:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ونموذجها، فإن فرضياتها تتمثل في الآتي:

الفرضية الأولى: لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الثانية: لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الثالثة: لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من أبعاد ولاء الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة وتحقيق ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم وتحقيق ولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية التاسعة: لا يختلف دور (التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون، تصميم الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون، تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون، مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون) باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية اليمنية.

ثامناً: أساليب جمع البيانات: Methods of data collection:

البيانات الثانوية: وفيها اعتمد الباحث على الكتب العلمية المتخصصة والدوريات والأبحاث والمؤتمرات والنشرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الشبكة العنكبوتية (الانترنت) لأجل بناء إطار نظري للدراسة.

البيانات الأولية: وتم لأجلها تصميم استمارتي استبيان، تستهدف الاستثمار الأولى (والتي تم توزيعها على عينة من مديري المصارف الإسلامية اليمنية) التعرف على درجة ممارسة تلك المصارف لكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وكذا التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالعوامل الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة، أما القسم الثاني فيتكون من خمسة محاور، تختص بقياس درجة ممارسة المصارف محل الدراسة لعناصر إدارة الجودة الشاملة. القسم الثالث يختص بالتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما استثمار الاستبيان الثانية (والتي تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف محل الدراسة) تهدف إلى التعرف على مستوى ولائهم للخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل هذه المصارف.

ويتكون هذا المقياس من قسمين، القسم الأول خاص بالعوامل الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة، والقسم الثاني يتكون من ثلاثة محاور تختص بقياس آراء الزبائن حول ولائهم لخدمات المصارف محل الدراسة.

تاسعاً: منهج الدراسة: Methodology of the study:

أُعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات اللازمة من المصادر الأولية عن طريق استثمار الاستبيان والتي وزعت على عينة من مديري وزبائن المصارف محل الدراسة، ومن ثم تم تبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة: Community and sample of the study:

يتكون مجتمع الدراسة من:

أ- جميع المديرين في المصارف الإسلامية اليمنية في المستويات التالية (مدير عام المصرف/الفرع، نائب مدير عام المصرف/الفرع، مدراء الإدارات الرئيسية، رؤساء الأقسام،

المختصين) والبالغ عددهم (385)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (150) مفردة، أي ما نسبته (39%) من المجتمع الأصلي.

ب- الزبائن المتعاملين مع المصارف الإسلامية اليمنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (260) مفردة.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية: Statistical Methods

أستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الخاصة بالجانب العملي للدراسة وذلك من خلال أدوات وأساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي كما هو موضح في الآتي:

- 1- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: وذلك لأجل توزيع خصائص عينة الدراسة وتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة والتوزيع النسبي لإجابات مفردات العينة.
- 2- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك لوصف متغيرات الدراسة والتعرف على تشتت إجابات عينة الدراسة عن أوساطها الحسابية.
- 3- اختبار (T-Test) للعينة الواحدة وذلك لمعرفة معنوية متغيرات الدراسة.
- 4- التحليل العاملي: وأستخدم لمعرفة أقوى المتغيرات أو العبارات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذه المحاور.
- 5- معامل الارتباط: وأستخدم في تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 6- الانحدار الخطي البسيط: وأستخدم لقياس العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 7- تحليل التباين (Paired-test) للمقارنة بين عينتين: وأستخدم لمعرفة الاختلافات في دور تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون الناتجة عن اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.
- 8- اختبار شيفه (Scheffe): وأستخدم لمعرفة اتجاه الاختلاف في دور تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون الناتجة عن اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة *Previous studies*

نستعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من خلال التركيز بشكل اكبر على الدراسات في مجال الخدمات وخصوصاً المصارف، إذ سيتم الإشارة إلى أسم الدراسة ومجتمعها وعينتها وأهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها، مع توضيح مجالات استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تبيان اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (الهميلي، 2011): بعنوان (مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية)، وقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وتحديد المعوقات والمشاكل التي تعترضها، ومحاولة تقويم هذا بما يتناسب مع التطبيق الفعلي والعملي الناجح من خلال تقديم مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف موضع الدراسة. وقد توصلت إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- ان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضع الدراسة منخفض، وذلك لانخفاض مستوى تطبيقها لأغلب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

- ان أهم المشاكل التي تعيق النجاح في تطبيق هذا المدخل في هذه المصارف تتمثل في: الثقافة التنظيمية السائدة، والأساليب التقليدية المتبعة في إدارة الموارد البشرية، وقلة الاهتمام بالزبائن، وضعف وعي الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلبات تطبيقها.

- وضع مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، يمكن ان يساهم عند تنبيه في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف.

2- دراسة (بظاظو والعمامرة، 2010) بعنوان (تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن). وقد هدفت هذه الدراسة إلى: تشخيص مدى إدراك العاملين في الفنادق محل الدراسة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون، التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وإدراك أهمية تطبيق هذه الفلسفة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها وجود مستويات عالية من إدراك العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود فروقات معنوية لإدراكهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية وإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة (اسير، 2009) بعنوان (مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة. دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية. وقد هدفت الدراسة إلى:

1- تقويم الخطط والسياسات المطبقة في المصارف الحكومية السورية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة الثقافة التنظيمية في المصارف محل الدراسة وكذا نظام المعلومات فيها وتقويم مدى توافقهما مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة العملاء المتعاملين مع المصارف محل الدراسة، وتقويم مدى توافق رضاهم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

إن المقومات الأساسية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف الحكومية السورية غير متوافرة من حيث (الخطط والسياسات، الثقافة التنظيمية، نظم المعلومات، رضا العملاء) وإن المحاولات التي تتم في المصارف محل الدراسة قاصرة عن تحقيق الجودة كهدف في جميع نواحي العمل المصرفي وبشكل مبرمج.

4- دراسة (عباس، 2008)، بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء. دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء في عينة من المصارف في محافظة الديوانية. وقد كانت أهم نتائجها:

1- اهتمام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها الأساسي في الأداء.

2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

3- اهتمام الإدارة بالعنصر البشري وإيمانها بأهمية مشاركة العاملين في تحليل المشكلات وصنع القرارات.

4- تعطي الإدارات أهمية لتحديد ودراسة حاجات ورغبات الزبون الحقيقية باعتباره الهدف الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله.

5- دراسة (عايش ، 2008)، بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي). دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة). وقد هدفت إلى:

1- التعرف على أثر تطبيق المصارف محل الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق.

2- التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف.

وكانت أهم نتائجها:

1- أن المصارف محل الدراسة تتبنى إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها، وإن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على الزبون يليه تلبية احتياجات العاملين ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

2- لا تختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وإن بعد التركيز على العميل يختلف من بنك لآخر.

6- (دراسة السعودي، 2008) بعنوان (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن)، وقد هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وتوصلت إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- أن مستوى إدراك المبحوثين لإبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، وإن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك موضع الدراسة.

7- دراسة (بركات، 2007)، بعنوان (واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة).

وتمثلت أهداف الدراسة في الآتي :

1- التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة).

2- توضيح اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وقد كانت أهم نتائجها:

1- هناك تبني واضح لدى البنوك محل الدراسة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

2- لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية.

8- (دراسة المخلافي، 2006) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري)، هدفت إلى استكشاف العلاقة ذات الصلة بالدور الذي يمكن أن يؤديه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري في اليمن، بالإضافة إلى استطلاع الإمكانية الفعلية لتطبيق هذا المدخل في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية والمعلومات المعوقات المحتملة التي يمكن أن تحول دون ذلك. وقد كانت أهم نتائجها:

- إن إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فعلياً في سياق عملية الإصلاح الإداري في اليمن، تتراوح بين إمكانية مطلقة بنسبة (35.87%)، وإمكانية محدودة بنسبة (57.93)، وبين عدم إمكانية بنسبة لم تتجاوز (6.2%).

- وجود معوقات أمام تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية بدرجة احتمال مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84).

9- دراسة (سويس، 2005)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الخدمة الصحية، دراسة حالة مركز طرابلس الطبي في الجماهيرية الليبية)، هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الخدمة الصحية في مركز طرابلس الطبي وبيان مدى تأثير عناصر الخدمة الصحية على أداء الخدمة الصحية المتمثلة في وعي والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين، تحفيز العاملين، تعزيز الثقافة التنظيمية للجودة.

2- بيان مدى تأثير عناصر الجودة الشاملة في مركز طرابلس الطبي على أداء الخدمة الطبية والمتمثلة في التحسين المستمر، توفر الكفاءات الإدارية البشرية، الأشياء الملموسة، البنية الأساسية الحديثة واحتياجات العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- 1- ارتفاع مستوى الوعي والالتزام لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بينت نتائج الدراسة إن الإدارة تعقد وبشكل دوري الاجتماعات مع العاملين وتحرص على تحسين جوانب الخدمات بشكل مستمر، وتهتم بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية.
- 2- أن مشاركة العاملين في إعداد برامج الجودة محدودة حيث تعتمد الإدارة على مكافأة العاملين على المشاركة المتميزة والإبداعية فقط في برامج الجودة، في حين أنها لا تأخذ آراء العاملين عند إجراء أي تعديل.
- 3- دقة المركز في تقديم خدماته ضمن مواعيد زمنية محددة ونجاح الإدارة العليا في توفير القاعات الطبية الحديثة في المركز.
- 4- هناك ضعف في الجوانب المتعلقة بالأداء الجماعي والجوانب المادية والخدمات الصحية المقدمة للعملاء وكذلك الضعف في توفير الأجهزة الحديثة بشكل مستمر.
- 10- دراسة (العنزي، 2001)، هذه الدراسة بعنوان (اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية). هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من عناصرها الثمانية (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة و فرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية).
 - 2- التعرف على أهم الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا التعرف على أثر هيكل الصناعة المصرفية على تطبيق هذا المفهوم، بالإضافة إلى التعرف على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة.
 - 3- التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية كالمستوى الإداري والعمر والمتغيرات المؤسسية كحجم البنك ونوع الملكية.
- وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- 1- هناك فهما متباينا لدى القيادات الإدارية (العليا والوسطى) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وخطا بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج.
- 2- بشكل عام يرى المديرون إن البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

3- هناك إدراك للفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل عينة الدراسة، إذ كانت أهم هذه الفوائد: تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة، زيادة ربحية البنك، زيادة مستوى رضا العملاء.

4- يرى معظم أفراد عينة الدراسة إن درجة تأثير المعوقات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة هي درجة متوسطة، وقد كانت أبرز هذه المعوقات: صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف برامج التدريب والتعليم الخاصة ببرامج إدارة الجودة، معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم، ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.

11- (دراسة البلبيسي، 2000)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن)، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق.

2- التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لهذا المفهوم في المصارف محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

1- تتبنى المصارف التجارية في الأردن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكل عناصره، إلا إن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، يليه التركيز على العميل ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على تحسين العمليات.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاسا بكل من الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل، كلاً على حدة).

3- أظهرت الدراسة بأن كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجة تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة أي اختلاف بدرجة تأثير هذه العناصر على تحسين الأداء المؤسسي مقاسا بالإنتاجية.

4- كما أظهرت الدراسة عدم اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف محل الدراسة باختلاف الثقافة التنظيمية لها.

ب - الدراسات الأجنبية:

12 - دراسة (Mothilal، 2010)، بعنوان التركيز على الزبون في الصناعة المصرفية الهندية، وقد هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف العامة والخاصة في الهند بالتركيز على الزبون. وكانت أهم نتائجها: ان المصارف الهندية لا تزود زبائنهم بالخدمات المصرفية بشكل كامل، حيث كان جل اهتمامها بالنمو الاقتصادي عاما بعد عام، كما ان التركيز على الزبون في قطاع المصارف الخاصة كان اكبر مقارنة مع المصارف العامة، كما أظهرت الدراسة تفاوت التركيز على الزبون في فروع المصارف في المناطق الريفية ونصف الحضرية والحضرية، كما ان هناك تفاوت في التركيز على الزبون بين المديرين من الرجال والنساء والمديرين القدامى والجدد.

13 - (دراسة Wen and others ، 2009) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون في قطاع الخدمات المالي)، هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون من وجهة نظر المديرين في هذا القطاع. وقد كانت أهم النتائج:

- إن هناك أثر ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون.
- إن أكثر العناصر التي لها اثر ايجابي في رضا الزبون من وجهة نظر المديرين في هذا القطاع تتمثل في: القيادة، التركيز على الزبون، المعلومات وتحليلها، التركيز على الموارد البشرية.

14 - (دراسة Oluseun and Adediran، 2008) وعنوانها (إدارة الجودة الشاملة، اختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء ورضا أصحاب المصلحة)، وهدفت إلى تسليط الضوء على الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الطيران النيجيرية، وكذا معرفة أثر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤشرات الأداء. وقد توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها:

- أكدت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينجم عنه مجموعة من الفوائد التي يمكن الاستفادة منها في صناعة الطيران النيجيرية.
- إن إدارة الجودة الشاملة إدارة إستراتيجية في هذه الصناعة وذلك لأنها تمكنها من البقاء والقدرة على المنافسة.
- إن هناك اثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء ورضا أصحاب المصلحة.

15 - (دراسة Naeem& Others، 2008) وعنوانها (إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية مطلوبة لقطاع المصارف الباكستانية)، وقد هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الباكستانية من خلال توجيه الأسئلة إلى المديرين في المكاتب الرئيسية فيها حول مستوى تطبيق هذه الفلسفة فيها، سواءً التطبيق التمهيدي أو المتوسط أو التطبيق النهائي. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ان غالبية المصارف في باكستان في مرحلة التطبيق التمهيدي لإدارة الجودة الشاملة.
- هناك حوالي 20% من هذه المصارف في مرحلة التطبيق النهائي لهذه الفلسفة.
- كما أظهرت النتائج ان هناك جهود تبذل من قبل الإدارات بغية الوصول إلى التطبيق النهائي لإدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف.

16 - (دراسة Nosakhare، 2000) بعنوان (مدخل تنظيمي لإدارة الجودة الشاملة في نيجيريا)، وقد هدفت إلى محاولة اختبار مستوى الوعي والتطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في نيجيريا من خلال التركيز على نسب التبنّي والنجاح التي أنجزت في المنظمات التي طبقت هذه الفلسفة. كما ركزت الدراسة على اختبار مدى توافر معايير شهادات الجودة , ISO9000 14000 . وتوصلت إلى عدة نتائج منها:

- ان عدد من المديرين التنفيذيين في هذه المنظمات مدركين ان هناك انخفاض في مستوى التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.
- ان أكثر المنظمات التي اهتمت كثيراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وحققت نسبة نجاح كبيرة هي المنظمات الخاصة بخدمة المستشارين الخارجيين.
- ان الجهود المبذولة للحصول على شهادات الجودة ISO 9000, 14000 في اغلب هذه المنظمات ضعيفة.

17 - (دراسة AL-Qahtani& AL-Methhe، 1999) وعنوانها (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الأجهزة الحكومية السعودية)، وهدفت إلى معرفة جهود بعض الأجهزة الحكومية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد المداخل إلي استخدامها تلك الأجهزة لتطبيق هذا المفهوم، وتحديد العوامل التي ساعدت أو أعاقَت نجاح تطبيق تلك البرامج في الأجهزة الحكومية موضع الدراسة. وتوصلت إلى عدة نتائج كان أهمها:

- وجود اختلافات بين المنظمات التي شملتها الدراسة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها يتعلق بالأسباب التي دعت تلك الأجهزة إلى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وكذا مستوى التطبيق والوحدات التي شملها التطبيق ونوعية البرامج المستخدمة والتدريب

عليها، ومستوى فهم الموظفين لإدارة الجودة الشاملة والتزام القيادات الإدارية بدعم تلك البرامج.

- هناك بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية يعود بعضها لعوامل اجتماعية وتنظيمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بولاء الزبون:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (ابو منديل ، 2008)، بعنوان(واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن. دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية ، من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة . وهدفت هذه الدراسة إلى:

2- التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي(الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع) في الشركة محل الدراسة وأثره على درجة ولاء الزبائن.

3- معرفة مدى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام المزيج التسويقي على ولاء الزبائن.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

1- أن المزيج التسويقي في الشركة محل الدراسة ايجابي ويلبي احتياجات الزبائن ولكن بدرجات ومستويات مختلفة لكل عنصر من عناصره.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي المستخدم في الشركة محل الدراسة ودرجة ولاء الزبائن، وان 64% من أفراد العينة هم ممن يتوفر فيهم الولاء للشركة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، مكان الإقامة والدخل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والعمر.

2-دراسة (دراج، 2006)، بعنوان خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولاءه، دراسة حالة زبائن مؤسسة جازي GSM. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيمة المضافة المحققة للزبون في تحقيق ولاءه واستمرار علاقته بالمنظمة، وكذا التعرف على مدى إدراك زبون مؤسسة جازي للقيم والمزايا المقدمة إليه، وهل لذلك دور في ولاءه لمنتجاتها وخدماتها.

توصلت الدراسة إلى أن تحقيق قيمة مضافة للزبون لها دور كبير في تعزيز ولاءه لمنتجات وخدمات المنظمة المبحوثة، وقد تمثل ذلك في حرص الزبون على تعزيز علاقته بالمنظمة ومنحها معدلات عالية من الرضا والولاء، كما أظهرت وجود اختلاف في مستوى إدراك

الزبون للقيمة المحققة في منتجات وخدمات المنظمة محل الدراسة وذلك لاسباب بعضها مرتبطة به شخصيا والبعض الآخر مرتبط بمدى سعي المنظمة لمساعدته على إدراك واستغلال هذه القيم من اجل الوصول إلى الإعجاب والذي يؤدي إلى الرضا ثم الولاء.

3-دراسة (الجريري، 2006)، وعنوانها(أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون) وذلك بالتطبيق على عينة من المصارف اليمنية، وهدفت إلى قياس اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

- ان هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.
- ان للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة اثر في رضا الزبون.
- ان هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمة ورضا الزبون.
- ان نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمة ونيل رضا الزبون تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف.

4-دراسة (حاتم، 2006)، بعنوان تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA. وقد هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا لدى زبائن منظمة (NCA) ومدى فعالية هذا المستوى في خلق ولائهم لمنتجاتها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا والولاء، ومدى قوتها، والوقوف على الجهود التي تبذلها المنظمة محل الدراسة تجاه زبائنهم. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان مستوى الرضا لدى زبائن مؤسسة (NCA) مرتفع و يقدر بـ 76.18 % ويؤدي دورا كبيرا في التأثير على ولاء الزبون حيث إن 87% من مستويات الولاء تفسر بالتغيرات الحاصلة في مستوى الرضا. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الرضا ومستوى الولاء لدى زبائن مؤسسة NCA وإن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبيراً بزبائنهم من خلال تقديم عروض مميزة تركز على التحسين المستمر لجودة المنتج، وكذا الاهتمام باستراتيجيات بناء الولاء.

5- دراسة (الخضر، 2005)، بعنوان(دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على ولاء طلاب الجامعات للعلامات التجارية لسلع التسوق غير المعمرة). هدفت الدراسة إلى:

- 1- تحديد العوامل المؤثرة على الولاء للعلامة التجارية، وترتيبها وفقا لقوة تأثيرها.
- 2- التعرف على نسب طلاب الجامعات الذين يشترون علامة تجارية واحدة.
- 3- تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية على الولاء للعلامة التجارية.

وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1- تؤثر كل من المنافع الوظيفية، المنافع الرمزية، القيمة المدركة، الجودة المدركة للعلامة التجارية على ولاء الطلاب للعلامة التجارية.

2- يتأثر ولاء الطلاب للعلامة التجارية بالصورة الذهنية المدركة للمتجر وكذا بالخدمة والمعاملة المدركة لموظفي المتجر.

6-دراسة (ابو رمان، 2004)، بعنوان فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية. وقد هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء لدى الزبائن في عينة من الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة عمان، الأردن. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود رغبة ودافع قوي لدى الزبائن في بناء علاقات مع الفندق، إذ انتظمت هذه الدوافع حسب أهميتها: دوافع الثقة، دوافع اجتماعية، دوافع المعاملة الخاصة. كما بينت الدراسة ان العلاقات الهيكلية هي الأولى من حيث التأثير على حالة الولاء لدى الزبون، ثم العلاقات الاجتماعية وأخيرا العلاقات المالية.

ب - الدراسات الأجنبية:

7-دراسة (Kheng، 2010) بعنوان (أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون: دراسة على المصارف في بيننج، ماليزيا)، وقد هدفت إلى معرفة أثر جودة الخدمة من خلال الأبعاد الخمسة لها على ولاء الزبون بين زبائن هذه المصارف باعتماد رضا الزبون متغير وسيط بين متغيرات الدراسة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان تحسين جودة الخدمة يؤدي إلى تعزيز ولاء الزبون.
- ان أبعاد جودة الخدمة التي لعبت دوراً مهماً في ولاء الزبون هي الاعتمادية، التعاطف والأمان.

- ان اغلب المستجيبين يقيمون هذه المصارف بصورة ايجابية.

8-دراسة (Hazra & Srivastava، 2009) وعنوانها (أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون والالتزام والثقة في قطاع المصارف الهندية)، وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون والالتزام والثقة من وجهة نظر الزبائن في قطاع المصارف الهندية. وكانت أهم نتائجها:

- ان أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الأمان، التعاطف، الاعتمادية، الأشياء الملموسة تلعب دوراً مهماً في التزام الزبون وثقته.

- ان جودة الخدمة لها علاقة ايجابية بولاء الزبون.
- ان زبائن المصارف الخاصة أكثر التزاماً وولاءً من زبائن المصارف العامة لأنهم يحصلون على خدمة ذات جودة كبيرة.

9-دراسة (Benner، 2009) بعنوان(نموذج لولاء الزبون في شركات الطيران) من خلال مسح على الانترنت شمل 276 مشارك، وهدفت إلى المساهمة في فهم العوامل التي تقود إلى ولاء الزبون من خلال استكشاف منافع العلاقة والدور الذي تلعبه لخلق وإدارة ولاء الزبون في شركات الطيران، ووضع نموذج يحدد أسبقيات مهمة لولاء الزبون في قطاع الطيران. وقد كان أهم نتائجها: ان هناك ثلاث طرق مميزة لولاء الزبون تتمثل في المنافع الاجتماعية والنفسية والوظيفية، بالإضافة إلى ان الممارسات الإدارية لإدارة ولاء الزبون في هذا القطاع تعطي أهمية خاصة للجوانب الاجتماعية والنفسية للزبائن.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

وباستعراض ومراجعة الدراسات السابقة تبين ان هذه الدراسات أكدت على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة في مجال الجودة تؤدي عند تطبيقها إلى رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمات في المنظمات التي تطبقها، كما أكدت على ان ولاء الزبون يحتل أهمية كبيرة من قبل المنظمات وذلك للدور الذي يؤديه في الحفاظ على الزبائن خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال.

وبعد المراجعة للدراسات السابقة تبين الآتي:

1- أن مجالات استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة تتمثل في الجوانب التالية:

أ-الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث المتعلقة بالدراسة.

ب-الإسهام في بناء الإطار النظري للدراسة.

ج-الإسهام في صياغة أهداف ونموذج الدراسة.

د- الاستفادة منها في صياغة بعض فقرات الاستبيان.

هـ- الاستفادة من مقاييس اختبار صدق وثبات الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسات.

2- ان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يتمثل في الآتي:

أ- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان، فهي تطبق على البيئة اليمينية والتي لم تطبق فيها أي من الدراسات السابقة باستثناء دراسة الجريري ودراسة المخلافي، والتي تختلف عنهما هذه الدراسة في نوعية وعدد المتغيرات المستقلة والمتغيرة وكيفية الربط بينها.

- ب- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، فقد تمت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة، بينما تمت الدراسة الحالية في الفترة الممتدة من 2010-2012 م، وهي الفترة التي تشهد فيها المصارف الإسلامية في اليمن تطورات كبيرة.
- ج- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث طبقت هذه الدراسة على كل المصارف الإسلامية اليمنية وهي (المصرف الإسلامي اليمني، مصرف التضامن الإسلامي الدولي، مصرف سبأ الإسلامي، مصرف اليمن البحرين الشامل).
- د- حاولت الدراسة الحالية الربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وولاء الزبون كمتغير تابع قائم بذاته يتكون من عدة متغيرات تشمل أهم الأبعاد التي تشكل ولاء الزبون، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

القسم الأول

الجزء النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: جودة الخدمة وولاء الزبون

الفصل الثالث: واقع المصارف الإسلامية في اليمن وآفاق تطويرها

الفصل الأول

الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى

المبحث الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة وإسهامات أبرز روادها ومراحل تطبيقها

المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتنا والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيقها

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية في منظمات الأعمال مكنتها من الانتقال من فكرة حصر الجودة في قسم إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة إلى تعميم ونشر الجودة في كل وظائف وأقسام المنظمة وبما يجعل كل الأفراد العاملين في المنظمة مسؤولين عن الجودة من خلال تجسيد ثقافة الجودة وما تستلزمه من تغيير في القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وبما يجعلها متوافقة مع التركيز على الزبائن الخارجيين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم وولائهم، وفي نفس الوقت عدم إهمال الزبائن الداخليين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تحقق حاجاتهم ورغباتهم الأمر الذي ينعكس على كفاءة خدمتهم للزبائن الخارجيين. ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة وما تحقّقه من نتائج ايجابية فقد سعت العديد من المنظمات لتطبيقها سواء كانت صناعية أو خدمية بما فيها المصارف من خلال تطبيق عناصرها ومعالجة المعوقات التي من شأنها ان تقف عائقاً دون التطبيق الجيد لها. وسيقوم الباحث باستعراض القضايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وفقاً للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى

المبحث الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة وإسهامات ابرز روادها ومراحل تطبيقها

المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيقها

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة لإدارة المنظمات يتم بموجبها تعميم الجودة في كل وظائف المنظمة، لذلك سعت الكثير من المنظمات إلى تطبيقها والاستفادة منها لتعزيز مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. يتناول هذا المبحث كل ما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى.

أولاً: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة: The concept of Quality and Total Quality Management

1 - مفهوم الجودة : The concept of Quality

لغة تعرف الجودة بأنها " نقيض الرديء (أي الجيد) وتعني كون الشيء جيداً، ويقال جاد المتاع وجاد العمل فهو جيد، وجاد الشيء، أي صار جيداً وأجاد أتى بالجيد، فالجودة مصدر من لفظ (جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته" (ابن منظور، 1997، 20). أما اصطلاحاً فيرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان (الدرادكة والشبلي، 2002، 15). أما في الفكر الإداري فقد تعددت مفاهيم الجودة واختلفت الآراء حولها، إذ يعرفها كروسبي بأنها " المطابقة مع المواصفات " Conformance to Specifications (العزاوي، 2006، 153) وينظر إليها جوران بأنها " الملائمة للاستعمال " Fitness for Use (Juran&others,1974,4)، أما (Feigenbaum,1991,7) فيرى أن الجودة هي "المميزات الكلية للسلع والخدمات المتعلقة بالتسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة التي من خلالها تلبي السلع والخدمات عند استعمالها توقعات الزبون". وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها " الهيئة والخصائص الكلية للمنتج التي تظهر قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية (Heizer& 171, 2001, Render)، بينما ترى المواصفة الدولية ISO 9000 : 2000 أن الجودة تعني "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل (جودة Russell، 2006، 19)، كما عرفت في قاموس أكسفورد بأنها " درجة أو مستوى التميز " (Russell 76, 1998, Taylor)&، ويعرفها (عقيلي، 2001، 17) بأنها " إنتاج سلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الإيفاء باحتياجات الزبائن ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ". وهناك من ينظر إلى الجودة بأنها " معيار الإتقان الذي يجب ممارسته بأي أداء، وهي عملية روتينية مستمرة

ومتطورة لا يوجد حد لها، ويجب الحرص عليها في أبسط الأعمال، أنها جهد مستمر متطور لإتقان العمل وليس للحصول على درجة محددة للامتياز، كما يمكن وصفها بأنها الالتزام بالموصفات والمتطلبات المتفق عليها مع العميل (خليل ، 2010 ، 50). ويذهب (Evans 1993,44) إلى أن الجودة تعني " تلبية وإشباع توقعات الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات ". بينما يرى (Hoyle 2006 , 8) أن كلمة الجودة تحمل المعاني الآتية:

- أ - درجة الامتياز.
- ب - التوافق مع المتطلبات.
- ج - مجموعة الخصائص التي لها القدرة على تحقيق الرضا للحاجات الصريحة والضمنية.
- د - المطابقة للاستعمال.
- هـ - المطابقة للغرض.
- و - الخلو من العيوب.
- ز - إيهاج الزبائن.

وباستعراض المفاهيم السابقة للجودة نرى بأنها مجموعة من الخصائص والصفات المطلوب توافرها في السلعة أو الخدمة، وهذه الخصائص والصفات يتم الحكم عليها من زاويتين، أحدهما داخلية والأخرى خارجية، وتتمثل النظرة الداخلية للجودة في حكم الإدارة عليها من خلال مدى توافر الخصائص والصفات التي حددتها الإدارة مسبقاً في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة. اما النظرة الخارجية فتتمثل في حكم الزبون على السلعة أو الخدمة من خلال مدى مقابلة هذه الخصائص والصفات لحاجاته ورغباته. وعلى الرغم من أهمية النظرة الداخلية للجودة باعتبارها مقياس يحدد مستوى الجودة المطلوبة، الا ان النظرة الخارجية والمتمثلة في نظرة الزبون للجودة تبقى الأهم وذلك بسبب المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال والتي جعلت من الزبون العامل المحدد لجودة ما تقدمه هذه المنظمات من سلع أو خدمات.

وفي المنظمات الخدمية فان تحديد مستوى الجودة سواء من قبل المنظمة أو الزبون تكتنفه بعض الصعوبة مقارنة بتحديد مستواها في مجال السلع باعتبار السلع شيء مادي ملموس وتخضع معايير الجودة فيها لمقاييس كمية يمكن تحديدها بدقة، اما معايير مستوى الجودة في مجال الخدمات يرتبط بعوامل وظروف مختلفة منها ما هو مرتبط بالزبون ذاته ومنها ما هو مرتبط بمقدم الخدمة ومكان تقديمها، الأمر الذي يتطلب من هذه المنظمات ان تهتم أكثر بالجودة عن طريق التواصل الدائم مع الزبون ومعرفة احتياجاته ورغباته وكذا معرفة مستوى إدراكه لجودة ما تقدمه من خدمات حتى تستطيع تحقيق رضاه وولائه ومن ثم الحفاظ عليه.

2 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة: The Concept of Total Quality Management

اختلفت آراء الباحثين والمختصين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويعزى ذلك الاختلاف إلى خلفيات ونظريات الرواد والمفكرين في مجال إدارة الجودة الشاملة، فكل واحداً منهم له تجربته وبيئته الخاصة والتي أثرت في صياغته لتعريف إدارة الجودة الشاملة. ويمكن عرض المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة

العام ورقم الصفحة	الكاتب	التعريف
(29، 2009)	الترتوري وجويحان	فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تضمن التصميم المتقن للمنتجات المقدمة من المنظمة.
(18، 2004)	عليما	فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية، وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستقبل حالاً وفي المستقبل.
(28، 1991)	Jublonski	فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل ان يعمل بشكل أفضل.
(74، 2007)	حمود	الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات الزبون وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.
(31، 2001)	عقبلي	فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس تغييرات ايجابية جذرية لكل شي داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.
(13، 1993)	Juran&Gryna	نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة.
(1، 2006)	السالم والعلاونة	فلسفة إدارية جديدة تتصف بالشمولية والمرونة والقدرة على رفع سمعة المنظمات واستغلال الموارد التنظيمية بأفضل الطرق والأساليب والإحاطة بكافة الأبعاد والمعايير المتعلقة بالجودة.

(1997، 40)	شميت وفانجا	أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المنظمة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج.
(1991، 31)	N.Chorn	أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.
(2008، 66)	أبو النصر	منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا الزبائن، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك الزبائن في جميع مراحل العمل.
(2006، 36)	عبوي	منهج متكامل لخدمة الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل كافة الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة أو جزء منها تعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية
(2007، 33)	الشمري	منهج ومظهر من مظاهر العمل الإداري التعاوني الجماعي أساسه الرغبة والإصرار والسلوك الحميد القائم على المعرفة والخبرة والمهارة المطلوبة والعمل بروح الفريق الواحد من أجل التحسين المستمر لبيئة العمل والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة ، لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية ، وجودة الخدمات بشكل صحيح وبأقل التكاليف لتحقيق رضا المستفيد.

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من المفاهيم السابقة لإدارة الجودة الشاملة، أن الخصائص الأساسية لها تتمثل في الآتي:

أ- فلسفة تركز على الجودة ليس فقط في قسم إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، بل في كل أقسام ووظائف المنظمة.

ب- التركيز على احتياجات الزبون من خلال تقديم سلع وخدمات يتحقق من خلالها رضا الزبون وولائه.

ج- تعتمد على عملية التحسين المستمر لمواكبة التغيرات في حاجات وأذواق الزبائن وكذا التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فإنها عملية ديناميكية ومستمرة لا تتوقف عند حد معين مادام هناك زبائن تتغير حاجاتهم ورغباتهم من وقت لآخر.

د- الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة بما فيها تدريبهم ومشاركتهم وتمكينهم من الأعمال التي يقومون بها.

هـ - إشاعة جو من التعاون والعمل الجماعي والاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق الواحد في التنظيم.

و - تتطلب تغيير في المعتقدات والسلوك والقيم التنظيمية حتى يتم تطبيقها بشكل سليم.

ز - تشجع أعضاء التنظيم على الإبداع والابتكار، وتوفر كافة السبل لتحقيق ذلك.

وفي مجال الخدمات المصرفية فإن إدارة الجودة الشاملة هي تحسين وتنسيق استراتيجي لجميع أجزاء عملية تسليم الخدمة التي تقدم رضا عالياً للزبون، ومن هنا فإن هناك أسلوبان للتفكير في الجودة، الأول يقوم على تعريف الجودة بشكل مباشر في تعابير رضا الزبون. أما الثاني فيتناول تعريف الجودة في جميع الوظائف والأقسام المصرفية أي تكامل جميع الوظائف المصرفية في كل المستويات (الصرن، 2007، 46). وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة في المصارف تعمل على إدارة جودة الخدمة في اتجاهين، الأول يتعلق بتحديد حاجات الزبون ورغباته بصورة دقيقة، والثاني يتعلق بتحويل هذه الحاجات والرغبات إلى معايير جودة وتمثيلها بشكل فاعل في عمليات المصرف.

ولأغراض هذه الدراسة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة عمل حديثة تنتشر من خلالها الجودة في أقسام ووظائف المصرف معتمدة في ذلك على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم وتمكينهم وبما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة تلبي حاجات الزبون وتحقق رضاه وولائه للمصرف".

3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإسلام : The Concept of TQM In Islam

وردت العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تدل على الجودة إذ عبر الإسلام عن الجودة بالإحسان والإتقان، ومن هذه النصوص قوله تعالى:

"ليس على الذين امنوا وعملوا الصالحات جناح فيما طعموا إذا ما اتقوا وامنوا وعملوا الصالحات ثم اتقوا وامنوا ثم اتقوا وأحسنوا والله يحب المحسنين" (المائدة، الآية: 93).

"وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" (البقرة، الآية: 195).

"الذي أحسن كل شيء خلقه" (السجدة، الآية: 7).

"صنع الله الذي أتقن كل شيء" (النمل، الآية: 88).

كما يدعو الإسلام إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل (باشيوة، 11، 2006).

وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة (مجاهد والمتولي، 2006، 7).

لذلك دلت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية على العديد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية: (الدرادكة، 2006، 34-35)

أ- مبدأ الشورى: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا في قوله تعالى: "وشاورهم في الأمر" (آل عمران، الآية: 159)، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.

ب- مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة، الآية: 2)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ج- مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص، ويظهر هذا في قوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف، الآية: 30)، وقوله تعالى: "ولتسلنَّ عما كنتم تعملون" (النحل، الآية: 92).

د- مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم تلزمه بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر، الآية: 38).

ويضيف (مجيد والزيادات، 2007، 32) مبادئ أخرى للجودة في الإسلام هي:

أ- مبدأ العلم: منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، يقول تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة، الآية: 11) وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

ب- مبدأ الحكمة: وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في قوله تعالى: "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً" (البقرة، الآية: 269)، والحكمة درجة أعلى من العلم فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل، ومفهوم الحكمة الإسلامي يضيف دلالات كثيرة على مفهوم الجودة الإسلامي ويثريه ويغنيه ويقويه.

ومما سبق نلاحظ ان المبادئ والأفكار الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تضمنها الإسلام، فقد اشتملت العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على مبادئ كالعلم والتعاون والإخلاص والإتقان والشورى وغيرها، ولكن نتيجة لضعف المسلمين في العصور المتأخرة لم تنتضج هذه الأفكار من خلال المؤسسات التعليمية في البلدان الإسلامية، الأمر الذي جعل المسلمين يقبلون على الفكر الغربي الذي أتاح الفرصة للأفكار المختلفة للعلماء الغربيين وأصبحت أفكارهم ومؤلفاتهم تدرّس في الجامعات حول العالم بما فيها أفكار أولئك العلماء المتخصصين في الفكر الإداري عموماً والجودة خصوصاً أمثال ستيوارت وديمنج وفبنجاوم وغيرهم والذين تبلورت على أيديهم أفكار إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة : The Importance Of TQM

تعتبر الجودة أحد أهم بدائل استراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال، وقد تطورت الجودة فلم يعد التركيز فقط على المنتج والمواصفات المطلوبة بل اتجهت إلى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من الانسجام والتعاون بين جميع العاملين في المنظمة (أحمد، 2009، 59). لذلك تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من وراء تطبيق هذه الفلسفة ومن أهمها (الطائي وآخرون، 2005، 151-152):

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، شعار إدارة الجودة الشاملة هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، مما يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية.

2- زيادة الفعالية التنظيمية:

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسيناً في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.

3- كسب رضا المجتمع:

أن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي إن تفعله لتقديم المزيد، وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات

التي تخص الزبون مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع، ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

- أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.
- ب- تصميم منتجات وخدمات تساهم في التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.
- ج- تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي للجودة ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المساءلة القانونية وشكاوى الزبائن.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب لهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

5- المحافظة على حيوية المنظمة:

أن إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا شعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها أما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات التي تحدث باستمرار وهذا يضمن البقاء والاستمرار في المنافسة.

ثالثاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة ببعض المفاهيم الأخرى:

Relationship of TQM to some other concepts

1- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم التقليدي للجودة:

بالرغم من ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما، يمكن توضيحها في النقاط الآتية: (بحضيه، 2003، 177)

- أ. الجودة المرتبطة بالمنتج النهائي مسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة الإدارية، وإن جودة المخرجات مسؤولية جميع وظائف وموارد المنظمة على حد سواء.

ب. يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، بينما نجد ان إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، وتحمل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.

ج. يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من العاملين والإدارة لأهداف المنظمة، بينما نجد ان نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.

د. يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا ان نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش.

هـ. يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المنظمة كعملاء داخليين يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.

2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالآيزو:

تتكون كلمة آيزو ISO من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس International Organization For Standarization وهي المنظمة التي تضع المعايير والفحوصات اللازمة للحصول على الشهادة التي تحمل اسمها. والتي تأسست في عام 1946م (جودة، 2009، 307)، وهناك من يرى ان ISO كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية ISOS أي التساوي، وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشي بالمقارنة مع المواصفة (خليل، 2010، 49). وأيضاً كانت التسمية فان ISO 9000 هو نظام يوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة التي تناسب المنظمة، والأساليب اللازمة للتنفيذ وشرح العقود بين الأطراف المختلفة، وهو المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق هذه المواصفة (عبد المحسن، 2004، 25-28). بينما إدارة الجودة الشاملة فلسفة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة معتمدة على مجموعة من المبادئ والمتطلبات اللازمة لتطبيقها والتي تؤدي إلى تقديم خدمات للزبون كما يتوقعها. وعليه فانه يمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو كما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة تنطلق من الزبون ورغباته والذي تمثل الأساس الذي تبنى عليه الجودة، أما الآيزو فأنها تعتمد على معايير للجودة تحددها الهيئة المانحة.

2- تهتم إدارة الجودة الشاملة بكل ما هو موجود في المنظمة بما فيها النظم الإدارية والاجتماعية والفنية والتفاعل فيما بينها، بينما تهتم شهادة الآيزو ببعض النظم الإدارية والفنية الواجب توفرها في المنظمة حتى تحصل على هذه الشهادة.

3- ان تحسين الجودة في إدارة الجودة الشاملة يعتمد على اقتناع العاملين به من خلال بناء ثقافة تشجع على ذلك، أما تحسين الجودة من منظور الأيزو فيعتمد على التزام المنظمة ببعض الإجراءات والتوجيهات الخاصة بالنظم الإدارية والفنية بغض النظر عن اقتناع العاملين بها.

4- تستطيع أي منظمة الحصول على شهادة الأيزو بسرعة متى ما التزمت بالشروط التي عادة تكون مكتوبة، وبالتالي فهي واضحة ومحددة، أما إدارة الجودة الشاملة فأنها تستغرق وقتاً طويلاً عند تطبيقها لأنها لا تعتمد على شروط محددة ولكنها تعتمد على تغيير النمط الثقافي الموجود في المنظمة نحو الزبون والاعتناء به.

5- تطبق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة بحيث تشمل كل الوحدات والأقسام الموجودة فيها، بينما الأيزو تطبق على بعض الوحدات أو الأقسام وليس بالضرورة ان تطبق على المستوى العام للمنظمة.

إلا انه يمكن القول أن العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 لسنة 2000 تكمن في إنشاء سلسلة هذه المواصفات بصورة أساسية على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: (العاني وآخرون، 2002، 103-105)

- 1- الزبون هو محور عمل المنظمة وقوتها.
- 2- القيادة: إذ يقع على عاتق القيادات في المنظمات مسؤولية وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيقه.
- 3- مشاركة العاملين: أي التركيز على مشاركة كافة العاملين في جميع المستويات لتحقيق أهداف المنظمة.

4- التحسين المستمر: إذ ينبغي تطبيق أساليب التحسين التدريجي والمستمر، وتحسين أداء العمليات وتدريب العاملين على أساليب التحسين المستمر للأداء، ووضع مقاييس متابعة التحسين.

5- مدخل العملية: للوصول إلى أعلى كفاءة في أنشطة المنظمة ينبغي إتباع أنموذج العملية، وهذا يحتم تعريف العمليات ومدخلاتها ومخرجاتها والتركيز عليها، وتحديد الزبائن والموردين.

6- مدخل النظام الإداري: حيث تكون إدارة المنظمة على شكل مجموعة من العمليات تمثل نظاماً متكاملًا ومترابطة ومنسقة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

7- مدخل اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الواقعية: أي ينبغي اتخاذ القرارات في المنظمة بناء على قاعدة من المعلومات والحقائق الواقعية.

8- علاقة المورد علاقة شراكة ومصلحة مشتركة: حيث لا يمكن تجاهل دور الموردين في تطوير المنظمة وتحقيق متطلبات ورغبات وتفضيلات الزبائن وإرضائهم عن منتجات وخدمات المنظمة.

ومهما كانت قوة هذه العلاقة فإن الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO 9000 لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز الأيزو على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها، ومن ذلك نستنتج أن الأيزو ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولكنها ليست بديلاً عنها، وبعبارة أخرى أن تحقيق متطلبات الأيزو هي خطوط أساسية على الطريق نحو بلوغ إدارة الجودة الشاملة (الفضل والطائي، 2004، 271).

المبحث الثاني

تطور إدارة الجودة الشاملة وإسهامات أبرز روادها ومراحل تطبيقها

مر تطور إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل بدءاً من مرحلة الفحص التفتيش إلى مرحلة أصبحت فيها فلسفة تدار بها المنظمات، وخلال هذه المراحل برزت أفكار مجموعة من المفكرين والرواد الذين أسهموا في تكوين التوجهات الفكرية لهذه الفلسفة. لذلك يتناول هذا المبحث تطور إدارة الجودة الشاملة وأفكار أبرز مفكريها والمراحل التي تتبعها المنظمات عند تطبيقها.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة: The historical development of TQM
ان تطور إدارة الجودة الشاملة هو نتاج المراحل التي مر بها الفكر الإداري بدءاً من أفكار تايلور صاحب المدرسة العلمية في الإدارة وانتهاءً بأفكار رواد الجودة المتمثلة بأفكار ديمينج وجوران وكروسبي وغيرهم ممن كان لأفكارهم دوراً بارزاً في تطور حركة إدارة الجودة حتى أصبحت كما هي اليوم، ويمكن توضيح مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة في المراحل الآتية: (حجازي ، 2002 ، 290-292) (حمود ، 2007 ، 32)

1- مرحلة الفحص والتفتيش: Inspection and Test

مع نمو وتعقد النظام الإنتاجي بعد الحرب العالمية الأولى ظهرت وظيفة الفحص والتفتيش لفصل الوحدات المعيبة من الإنتاج مستخدمه في ذلك أجهزة التفتيش والاختبارات المعملية، وإجمالاً كانت مهمتها الأساسية هي تقرير مدى صلاحية ومطابقة الوحدات المنتجة لتلك المواصفات الموضوعة مسبقاً، واستبعاد المعيب منها واتخاذ قرار بشأن هذه المنتجات المعيبة. أي أن الهدف الأساسي للفحص هو اكتشاف الأخطاء وعلاجها بعد ذلك، ومن هنا فقد أطلق على هذه المرحلة مرحلة اكتشاف الحرائق والعمل على إخمادها إشارة إلى أنها لا تبدأ إلا بعد أن تشتعل الحرائق أي تقع الأخطاء، فهي لا تحاول منع الحريق قبل وقوعه.

2- مرحلة مراقبة الجودة: Quality Control

في هذه المرحلة نظرت المنظمات للجودة كمشكلة مثلما كان الحال في المرحلة السابقة، إلا أنه بدلاً من الفحص والتفتيش على كل المنتجات تم استخدام المنهج الإحصائي لاختيار عينات من المنتجات بهدف ضبط الجودة، والاستغناء عن عملية الفحص الشامل لكل الوحدات المنتجة. ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الوسائل والأساليب الفنية والإجراءات التي تستخدم متطلبات الجودة، أي للتأكد من أن الإنتاج الفعلي يتطابق مع المواصفات الأساسية الموضوعة

للمنتج مسبقاً، وهي بهذا المعنى تهدف إلى منع أو تقليل نسبة المعيب في المنتجات التي سيتم إنتاجها مستقبلاً، وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية وعينات القبول والرقابة على الجودة والتي تمثلت في: العينات الإحصائية وعينات القبول والرقابة على العملية وخرائط مراقبة الجودة وكذلك تحليل التباين.

وقد بدأ أول استخدام للأساليب العلمية في الرقابة على الجودة في معامل شركة بل للتليفونات في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قام عدد من الخبراء المشهورين في مجال الجودة أمثال رانفود وشيوارات ودودج بالاعتماد على المدخل الإحصائي في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة والتي كانت تعاني منها الشركة، والذي من خلاله يمكن التوصل إلى مؤشرات مفيدة للحكم على مستوى الجودة، ولهذا يرجع إليهم الفضل في بناء وخلق القواعد العلمية المعروفة اليوم للمراقبة الإحصائية للجودة.

3- مرحلة تأكيد الجودة: Quality Assurance

أدى تزايد تأثير الزبائن كأفراد أو الزبائن كمنظمات على حجم الطلب، لاسيما في أسواق التصدير، وتزايد حدة المنافسة وبصفة خاصة بين كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك تركيز اليابانيين على تحسين جودة منتجاتهم والتحول الشامل من المنتج رديء الجودة إلى المنتج عالي الجودة إلى زيادة الاهتمام بإدارة الجودة، وقد تمثل هذا الاهتمام في ظهور مدخل ضمان وتأكيد الجودة، الذي يركز على منع وقوع الأخطاء وذلك من خلال السياسات والإجراءات المخططة التي تضعها الإدارة لبلوغ الجودة والمحافظة على مستوياتها وتحسينها. ويتكون مدخل ضمان الجودة من ثلاث وظائف أساسية هي:

أ- هندسة الجودة: Quality Engineerin: وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط السليم لبناء جودة المنتج، فهي تهدف إلى إدخال الجودة في مرحلة تصميم المنتجات والعمليات.

ب- الرقابة على الجودة: Quality Control: وتشمل وضع المعايير وذلك لتحديد ما إذا كانت مستويات الجودة مازالت محققة أم لا، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وكذلك الإجراءات الوقائية مستقبلاً والتي تضمن المحافظة على مستوى المطابقة للمواصفات.

ج- إدارة الجودة: Quality Management: وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل الأنشطة اللازمة لضمان وتأكيد الجودة.

وبالتالي فإن مدخل ضمان الجودة هو نظام أساسه منع وقوع الخطأ، ويعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية ويضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها مما يمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة للمواصفات.

ولقد اتسمت هذه المرحلة بظهور أربعة عناصر أساسية أسهمت في تطوير مفهوم إدارة الجودة وهي:

أ- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.

ب- مدخل الرقابة الكلية على الجودة Total Quality Control.

ج- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج وهو ما يطلق عليه بالهندسة الاعتمادية Reliability Engineering.

د- العيوب الصفرية Zero Defects.

4- تكوين حلقات الجودة: Quality Circles

وتعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمات والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين Employee In Vovement واعتبار الجودة مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة وكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها. وحلقات الجودة هي مجموعة من العاملين يتراوح حجمها بين (4-8) عمال ينضمون طواعية لمناقشة مشاكل الجودة واقتراح الحلول المناسبة لها. ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لازالت تلعب الدور الأساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً في المنظمات اليابانية إذ إنها تسهم إسهاماً فاعلاً في هذا الخصوص.

5- إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

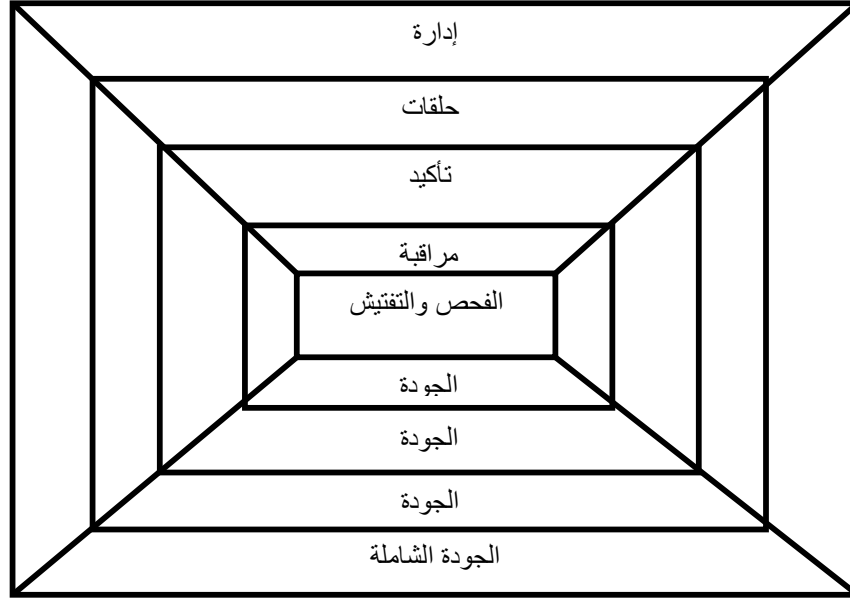
لقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة لاسيما في إطار أبعاد العولمة Globlization والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، ولذا فإن هذا الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة أن تركز في هذا الإطار على ثلاث مقومات أساسية للجودة هي:

أ- استمرارية التحسين والتطوير Continuous Improvement.

ب- مساهمة كافة العاملين Employees Involvement.

ج- تحقيق رضا الزبائن Customer Satisfaction.

ولذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصاً المجتمع الياباني ومنظّماته الاقتصادية. ويوضح الشكل رقم (2) المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة .



شكل (2) المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة

المصدر : خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، ط 3 ، 2007 ، 90 .

ويلاحظ من الشكل السابق ان إدارة الجودة الشاملة في رحلة تطورها التاريخي بدأت بالنواة الأولى للجودة وهي الفحص والتفتيش، أي ان وظيفة الجودة في قسم إنتاج السلعة كان محصوراً في وظيفة الفحص والتفتيش فقط، ثم انتقلت بعد ذلك إلى مراقبة الجودة وعدم خروجها عن ما حدد لها سلفاً، ومع تطور المنظمات أصبحت هناك حاجة ملحة لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير وضمان مستوى معين من الجودة وهو ما تكفلت به مرحلة تأكيد الجودة. ولعل التحول الأساسي نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة بدأ مع انتشار حلقات الجودة والتي من خلالها انتقلت وظيفة الجودة من الموظفين المباشرين على الإنتاج إلى أشخاص بعيداً إلى حد ما عن خطوط الإنتاج، وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء حول الجودة وتقديم خلاصة الأفكار التي تدعم وتحسن الجودة في المنظمة، ومع اشتداد حدة المنافسة في الأسواق أصبح من اللازم على المنظمات ان تنتشر ثقافة الجودة ليس فقط في قسم إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بل على مستوى المنظمة ككل. ومع زيادة دور الزبائن كموجهين للأسواق نحو ما يرغبون من سلع وخدمات أصبحت إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية كفلسفة تدار بها المنظمات حتى تستطيع ان تحافظ على زبائنها ومواقعها التنافسية.

ثانياً: إسهامات ابرز رواد إدارة الجودة الشاملة:

Contributions of the most prominent pioneers of TQM

لم تكن إدارة الجودة الشاملة أن تصل إلى ما وصلت إليه اليوم من نضج أفكارها وعناصرها وتطبيقها في كثير من منظمات الأعمال إلا عن طريق العديد من العلماء والمفكرين الذين كان لهم دوراً بارزاً وبصمات مميزة في مسيرة تطور هذا المفهوم، ولعل من أبرز هؤلاء المفكرين:

1 - ادوارد ديمينج: W. Edwards Deming

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة. كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور هيروهييتو عام 1960م وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال (جودة ، 2009 ، 28).

وتمثلت إسهامات ديمينج في مجال الجودة بالآتي:

• قدم أربعة عشر مبدأ لتحسين الجودة هي:

- أ - خلق الاتساق في الهدف.
- ب - إتباع فلسفة جديدة في الجودة.
- ج - توقف الاعتماد على الفحص.
- د - إنهاء الاعتماد على الأسعار في اختيار الموردين.
- هـ - تحديد المشاكل والعمل باستمرار على تحسين النظام.
- و - اتباع الطرق الحديثة في التدريب في العمل.
- ز - تغيير التركيز من أرقام الإنتاج إلى جودة الإنتاج.
- ح - القضاء على الخوف.
- ط - القضاء على الحواجز التنظيمية.
- ي - التوقف عن المطالبة بتحسين الإنتاجية دون تقديم الطرق التي تمكن من ذلك.
- ك - القضاء على معايير العمل التي تركز على الحصص الرقمية.
- ل - القضاء على الحواجز التي تمنع الاعتراف بقيمة العمل.
- م - إنشاء برامج جديدة للتعليم والتدريب.

ن - خلق الهياكل الإدارية التي تمكن من تدعيم والحث على تطبيق أل 14 نقطة السابقة (البكري ، 2002 ، 33-34).

- كما حدد ديمينج ما يسمى باسم الأمراض القاتلة The deadly diseases التي يجب على الإدارة تجنبها وهي: (الصرن، 2001 ، 69) (عبوي، 2006، 85)
 - أ - عدم وجود استقرار في الهدف.
 - ب - التركيز على الأهداف القصيرة الأجل.
 - ج - تقييم الأداء من خلال التقارير السنوية وتقارير الكفاءة والاستحقاق.
 - د - حركية الإدارة وكثرة التنقلات الوظيفية للمديرين.
 - هـ - الإدارة بواسطة النماذج المعروفة وبدون اعتبار للنماذج غير المعروفة.
 - و - كلف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات.
 - ز - عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.

• كما قدم ما يعرف بحلقة ديمينج: وهي دائرة لتحسين جودة المنتج تبدأ بالتخطيط له في ضوء نتائج الأبحاث عن الزبون، ثم إنتاج المطلوب وفحصه للتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية، على أن يتبع ذلك نشاط تسويقي لتقديم المنتج أو الخدمة، كما ينبغي عدم التوقف عند ذلك، بل تحليل ردود أفعال الزبون بعد استلامه المنتج أو الخدمة (باسردة، 2006 ، 97).

2 - جوزيف جوران: Joseph Juran

يعد هذا العالم من الرواد الأوائل في مجال الجودة، حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تكون قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، وقد نشر له كتاب خاص في الرقابة على الجودة عام 1951م وكانت له مجموعة من الإسهامات هي:

- الخطوات العشر لتحسين الجودة وهي:

أ - بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية.

ب - وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.

ج - تهيئة وأعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية.

د - القيام بعمليات التدريب.

هـ - وثق ما عملت.

و - تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة.

- ز - الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج لكل العاملين والأقسام.
- ح - توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
- ط - العمل المستمر والدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.
- ي - اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة.
- ثلاثية جوران والتي تتكون من:
 - أ - تخطيط الجودة.
 - ب - مراقبة الجودة.
 - ج - تحسين الجودة.
- مبادئ إدارة الجودة وهي:
 - أ - التحسين المستمر.
 - ب - التزام الإدارة العليا بالجودة.
 - ج - اعتماد التدريب الواسع المكثف (الفضل والطائي، 2004 ، 324-325).

3 - فيليب كروسبي: Philip Crosby

وهو أول من نادى بفكرة عدم وجود عيوب في المنتج أو ما يطلق عليه بمفهوم العيوب الصفرية Zero Defets . كما أشار إلى أن الجودة تتحقق بالمجان Quality Free، ودون تكاليف إضافية، أي إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي تماماً.

وقد أكد كروسبي على أن تحسين الجودة يبدأ من قيام جميع العاملين بإنجاز العمل بصورة صحيحة من أول مرة (Do It Right First Time) وحتى يتحقق هذا فعلى الإدارة تحديد متطلبات ترغب في الحصول إليها، وتضع إستراتيجية واضحة الملامح لتحقيقها، ومن ثم تشجع وتساعد العاملين على تنفيذ خطوات هذه الإستراتيجية.

كما صاغ كروسبي عدة مسلمات عرفت بمسلمات إدارة الجودة، وتتلخص في أربع مسلمات هي:

- أ - ان تعريف الجودة هو أنها تتطابق مع المتطلبات والمعايير.
- ب - أن تحقيق الجودة مرهون بمنع حدوث العيوب والأخطاء.
- ج - أن معيار الأداء الأساسي للجودة هو الخلو من العيوب والأخطاء.
- د - أن مقياس الجودة في الأداء هو مقدار تكلفة الأخطاء (فكلما تحققت جودة المطابقة اختفت التكاليف التي تدفعها المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات).
- كما حدد قائمة بأربع عشرة خطوة لتحسين جودة أي منظمة هي:

- أ - التزام الإدارة.
- ب - طريقة تحسين الجودة.
- ج - قياس الجودة.
- د - تحديد تكلفة الجودة.
- هـ - الوعي بالجودة.
- و - الإجراء التصحيحي.
- ز - التخطيط السليم لمنتج خال من العيوب.
- ح - تعليم وتدريب المشرفين والعاملين.
- ط - تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب.
- ي - تحديد الأهداف.
- ك - التخلص من مسببات العيوب.
- ل - التقدير لمن يحقق أداء مميز.
- م - تشكيل مجالس الجودة.
- ن - الاستدامة أي الاستمرار في تكرار العمليات السابقة الناجحة (زاهر، 2008، 79-82).

4- أرماند فنجبنوم: A.V. Feigenbaum

- وهو مبتكر مصطلح مراقبة الجودة الشاملة Total Quality Control وقد كانت أفكاره الأساسية حول الرقابة على الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:
- أ- أن العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ دائماً بالزبون من خلال الاحتياجات التي يريدها وتنتهي أيضاً بالزبون من خلال مدى رضاه عن السلعة المنتجة.
 - ب- ضرورة إعادة النظر بالمفاهيم الكلاسيكية حول إدارة الجودة وهي:
 - الدور التقليدي لوظيفة الفحص إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الإنتاجية.
 - أن عمال الإنتاج هم المسؤولون فقط عن الجودة في المنظمة.
 - أن السعي لتحقيق مستوى معين من الجودة يكلف المنظمة نفقات باهظة.
 - ج- أن يتم بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم من خلال ترجمة رغبات الزبائن لخصائص معينة ملموسة وغير ملموسة يجب توافرها في السلع التي ستقدم لهم وهذا ما يسمى وظيفة (بناء الجودة) وهذا يقتضي بالضرورة وجود وظيفة في المنظمة بهدف تصميم المنتج أو الخدمة من خلال الاشتراك الجماعي بين عدة أطراف يمثلون الزبائن ووظيفة الشراء والتسويق ومهندسي التصميم والتصنيع.

د- هناك أهمية خاصة لوظيفة الشراء في الدورة الصناعية إذ تميل أغلب المنظمات إلى تطبيق ما يسمى (ببرنامج المورد الشريك)، ومن خلال هذا البرنامج يلتزم المورد بتوريد مواد ذات مستوى متميز، الأمر الذي من شأنه تقليل عملية فحص المواد التي يتم شراؤها، ويعتبر هذا الأمر من الشروط الأساسية لنظم التوريد عند الحاجة (Just-In-Time) أو نظام الوقت المحدد في التوريد (الدرادكه، 2006، 24).

ت- كاورا إيشيكawa: Kaora Ishikawa

يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles حيث انه كان أول من نادى بها. وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة طوعية ويعقدون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

كما نادى إيشيكawa بإشراك العاملين في حل المشاكل من خلال حلقات الجودة، كما نادى أيضاً بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم. وقد أشار إلى أهمية التدريب على الجودة مدلاً على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانها في الصدارة منذ الستينيات من القرن العشرين (جودة، 2009، 34).

وعلى الرغم من الاختلافات بين رواد الجودة إلا أن هناك بعض النقاط المشتركة بينهم تتحدد بالآتي:

- 1- الاهتمام بتحسين الجودة.
- 2- الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين.
- 3- الابتعاد عن وسيلة التفتيش كوسيلة للتأكد من مستوى الجودة في السلعة أو الخدمة.
- 4- الدور الكبير لإدارة المنظمة في إتباع الطرق والوسائل التي تساعد على نشر الجودة والالتزام بها.

ويلاحظ أن الأفكار التي نادى بها مفكري ورواد إدارة الجودة الشاملة بدأت في المنظمات الإنتاجية، إلا إن ذلك لم يمنع المنظمات الخدمية من تطبيق هذه الفلسفة خاصة بعد النجاح الكبير الذي حققته في المنظمات الإنتاجية التي قامت بتطبيقها، ذلك ان مضامين إدارة الجودة الشاملة تحتوي على أفكار صالحة للتطبيق في المنظمات الخدمية كالتدريب والتوجه نحو الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر وغيرها، بل ان إدارة الجودة الشاملة أصبحت أمر ضروري للمنظمات الخدمية وذلك بسبب ان الجودة في هذه المنظمات أكثر تعقيداً وصعوبة مقارنة مع المنظمات الإنتاجية نظراً لان الخدمات شي غير ملموس وبالتالي فان الحكم عليها يخضع لرغبات وادراكات الزبائن، كما ان مستوى الجودة المقدمة يرتبط بمن يقومون بتقديمها، الأمر الذي يتطلب تطبيق فلسفة كإدارة الجودة الشاملة والتي من أولوياتها

الزبون سواء كان الزبون الخارجي أو الداخلي، الأمر الذي يمكن المنظمة من فهم حاجات ورغبات الزبون الخارجي وإشباع حاجات الزبون الداخلي وتأهيله التأهيل الجيد حتى يكون عند مستوى الفهم الجيد لحاجات ورغبات الزبون الخارجي.

ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: Stages of the Implementation of TQM

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بعدد من المراحل هي:

1 - مرحلة الإعداد والتهيئة: The Preparation Phase

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يتم دراستها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها، ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

- أ- التزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- ب- استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة.
- ج- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
- د- تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- هـ - إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، وبناء قيم جوهرية يرتكز إليها في فاعلية التطبيق وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- و - اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تتحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق.

2 - مرحلة التخطيط: The Planning Phase

تعد هذه المرحلة في اعتماد إدارة الجودة الشاملة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:

- أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

- ب- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.
- ج- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

3- مرحلة التطبيق: The Implementation Phase

ويتم فيها التطبيق (التنفيذ) الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة سيما بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعداداً سليماً وقادراً على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب باريتو ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها (حمود، 2007، 238-239).

4- مرحلة الرقابة والتقييم: The Evaluation Phase

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. وفي هذه المرحلة يتطلب من المنظمة أن تقوم بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

وتعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات الزبائن، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات زبائنهم. وحتى يكون نظام الرقابة فعالاً، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى القدرة على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

5- المرحلة المتقدمة: The Advanced Phase

وفي هذه المرحلة تكون المنظمة مثلاً يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة. كما تتولى الإدارة استدعى المديرين والمشرفين في الدوائر

والأقسام الذين ساهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من الزبائن والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول أن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها (جودة، 2009، 217-218).

وبالنظر إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية يمكن القول ان هذه المصارف قد وصلت إلى مرحلة التطبيق الجيد وتقوم بعملية الرقابة والتقييم لمستويات هذه التطبيق، ألا انه لا يمكن القول أنها قد وصلت إلى المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ لم تعلن هذه المصارف عن انجازاتها في هذا المجال للمنظمات الأخرى، كما أنها لا تقوم بتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى فيما يتعلق بتجاربها في إدارة الجودة الشاملة.

وعموماً تختلف الفترة الزمنية التي تمر بها المنظمات عند مرورها بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظمة لأخرى ويعتمد ذلك على خصائص المنظمة، فالمنظمة التي لديها قيادة فاعلة واقتناع بتطبيق هذه الفلسفة، وكذلك لديها موظفين على درجة كبيرة من التأهيل وتقبل التغيير، بالإضافة إلى امتلاكها ثقافة تنظيمية مرنة وغير جامدة تشجع على المشاركة وتبادل الآراء وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم وإفساح المجال أمامهم لإظهار إبداعهم، كل هذه العوامل تساعد المنظمة على سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعكس المنظمة التي لا تتوفر فيها هذه الخصائص فقد تستغرق وقتاً طويلاً لتطبيق هذه الفلسفة.

المبحث الثالث

عناصر إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها والثقافة التنظيمية الداعمة لها

يتجسد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مجموعة من العناصر التي تشكل الأفكار الأساسية لهذه الفلسفة، وتعمل المنظمات على تهيئة البيئة المناسبة لتطبيقها، كما انها تواجه مجموعة من الصعوبات التي يمكن ان تقف عائقاً أمام التطبيق الجيد لها. لذا يتناول هذا المبحث عناصر ومعوقات إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيقها.

أولاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة: Elements of TQM

1- التركيز على الزبون: Customer Focus

يعد مصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة منطوياً على كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي، حيث أن الزبون الداخلي يتضمن جميع الأفراد العاملين في المنظمة ذاتها، وإما الزبون الخارجي فهو يضم جميع العناصر التي تتعامل مع المنظمة من الخارج وليس لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمة للمنظمة، ولذا فان تحقيق رضا كلا الطرفين يعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (حمود، 2007، 232). إذ يتم تحديد الجودة عن طريق الزبون أي أن أساس الجودة هو الزبون ، لذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على الزبائن وما يقومون به، وتحتاج الإدارة إلى التعرف على احتياجات الزبائن مسبقاً قبل أن تنتج السلعة أو تقدم الخدمة، وهذه الاحتياجات تصلح كأساس في تحديد السمات المطلوبة في السلعة أو الخدمة، لذلك تقوم المنظمة بالآتي:

أ- التعرف على الزبائن.

ب- التعرف على احتياجات الزبائن.

ج- ترجمة هذه الاحتياجات إلى معايير جودة.

د- إنشاء العمليات الخاصة بإنتاج مخرج الجودة.

هـ- تنفيذ تلك العمليات.

وفي تنفيذ تلك الخطوات العديدة يجب إنشاء نظام أداء جودة لكل خطوة حتى يمكن تنفيذها بفاعلية، كذلك اتخاذ إجراء تصحيحي فوري إذا ظهرت عيوب في السلعة أو الخدمة (زاهر، 2008، 106).

وفي مجال الخدمات المصرفية ونتيجة للمنافسة الحادة تحولت عملية بيع الخدمات المصرفية من أيدي المصارف إلى أيدي الزبائن ولذلك صار من المهم جداً فهم احتياجات الزبون

والتعامل معه بطريقة تلبي تلك الاحتياجات التي غالباً ما تختلف عن احتياجات بقية الزبائن الآخرين، وهذا يعني أن على موظف الشباك أن يتعلم فن التعرف على احتياجات الزبائن بطريقة مكثفة أكثر من ذي قبل. لذلك فإن المطلوب الآن هو تواصل مباشر ودائم مع الزبون حتى يتم تشكيل توقعاته واحتياجاته بالصورة التي يرسمها هو وليس التي نريدها، أيضاً صار من المهم جداً التواصل مع الزبون بكل القنوات والسبل المتاحة (الطالب، 2002، 119).

لذا يمكن القول ان الزبون هو النقطة المركزية التي تنطلق منها وتعود إليها منظمات الأعمال، فلم يعد الزبون يبحث عن المنتجات أو الخدمات في السوق، بل أصبحت منظمات الأعمال هي من تبحث عن الزبون لمعرفة وتحديد احتياجاته وتجسيدها في صورة منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات، وبدون هذا الأمر ستواجه منظمات الأعمال صعوبة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2- تصميم الخدمة : Service Design

ان منظمة الخدمة (المصرف) هي عبارة عن نظام إنتاجي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ولا يمكن تعظيم مخرجاته (في صورة عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة) من مدخلات المنظمة إلا عبر تصميم العملية (الخدمة) في ضوء مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وتصميم عملية الخدمة هي مجموعة من المهام والأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات في صورة خدمة محددة (المحياوي، 2006، 154).

وتتقيد المصارف أثناء تصميم الخدمة بمجموعة اعتبارات هامة تتعلق بكيفية تحديد ملائمة الخدمة للزبون، واختبار مفهوم التصميم الذي يجب ان ينسجم مع الاحتياجات المطلوبة للزبائن، وترجمة هذا المفهوم إلى مواصفات. وبعد ذلك يجب ان يعطي المصرف تأكيداً على الجوانب الإضافية لجودة التصميم من خلال المراجعة الدورية للخدمة. أي ان تصميم جودة الخدمة المصرفية يتعلق بالعناصر الثلاثة التالية:

أ- معايير الخدمة Service Standards

ب- المطابقة Conformance

ج- مراجعة الخدمة Service Auditing (الصرن، 2005، 109-110).

وتستمد معايير الخدمة من احتياجات وتوقعات الزبائن، ويجب ان تكون قابلة للقياس، كما ان عملية المطابقة تبين فيما إذا كان هناك خروج عن هذه المعايير، اما مراجعة الخدمة فتتم لمواكبة التغيرات في حاجات الزبائن وكذا التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمصرف.

لذلك فإن المحافظة على التصميم الجيد للخدمة المصرفية يتطلب استحداث وحدات للبحث والتطوير تضم خبراء مختصين في إضافة خدمات جديدة أو في تحسين جودة الخدمات المقدمة حالياً بالاستفادة من الفرص البيئية المتاحة، وبالشكل الذي ينسجم مع الإمكانيات الذاتية للمصرف، كما يعتمد نجاح تصميم الخدمة المصرفية على التغذية العكسية وعلى التفاعل مع الزبون (العزاوي www.Calameo.com).

وإجمالاً يمكن القول ان تصميم الخدمة المصرفية ذات أهمية كبيرة للمصارف لأنه ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للزبون، الأمر الذي يتطلب التواصل مع الزبون وتحديد احتياجاته بشكل جيد ومن ثم عكس هذه الاحتياجات في تصميم الخدمة، كما يتطلب الأمر الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم على عمليات الخدمة وكيفية انجازها بالشكل الصحيح.

3- التحسين المستمر: Continuous Improvement

تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في أذواق الزبائن، والتحسين المستمر عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين بل هي مستمرة لمواكبة البيئة التنافسية ذات التغيرات المتسارعة. وينطلق التحسين المستمر من التعرف على العمليات والمنتجات الحالية من أجل تحسينها في المستقبل (lenka & suar، 2008، 66)، وهو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى الزبون، وينتج عنه تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا الزبائن (جودة، 2009، 182).

وأول من أستخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني (ماساكي أماي) حيث أستخدم مصطلح (Kaizen) للإشارة إلى فكرة التحسين المستمر، من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية، ويعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة (المحياوي، 2006، 204).

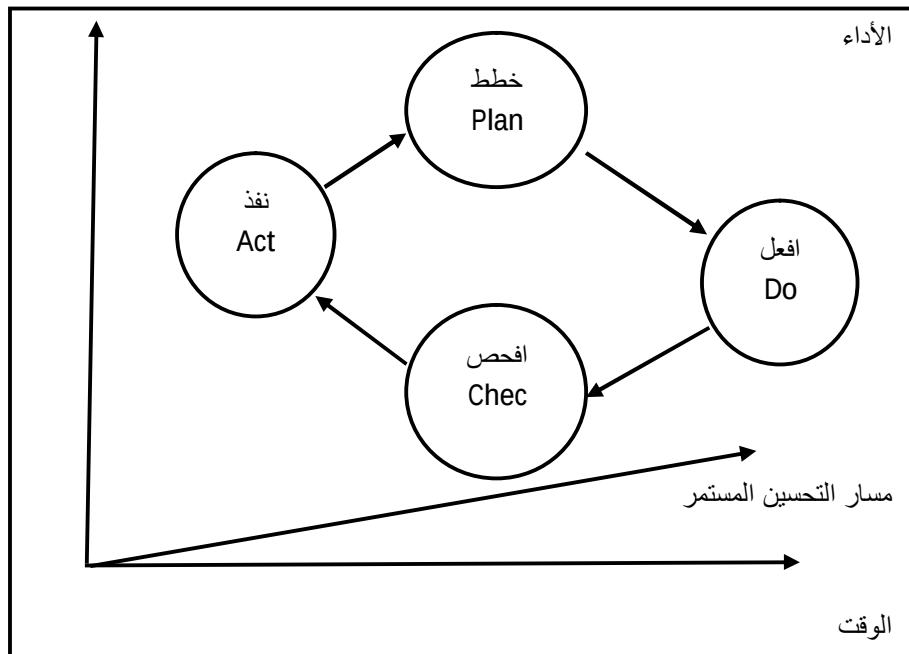
ويتضمن التحسين المستمر المجالات الآتية: (السامرائي، 2007، 225)

أ- تحديد المقارنات المرجعية للممارسة المختارة، أي المقارنة بمنافس نموذجي من أجل الارتقاء لمستواه أو مضاهاته.

ب- التركيز على التقليل من طول الوقت المطلوب لمعالجة الطلبات.

ج- الموارد التي تؤدي إلى خفض الكلف وتقليل النفقات.

- د - التركيز على المشاكل مع الزبائن أو الموردين.
- هـ - تقليل الأخطاء التي تؤدي إلى تبديد الموارد من جراء الضياعات وإعادة العمل والتشغيل.
- و - تلبية رغبات الزبائن بما يساعد على تصريف المنتج والاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد.
- ز - تحسين إدارة الوقت.
- ح - العمليات المأمونة التي توفر السلامة المهنية للعاملين على المدى القصير والطويل، وكذلك سلامة البيئة من التلوث.
- ط - التركيز على رضا الذين يقومون بالعمليات وكسب ولائهم.
- ي - النظر إلى العمل ككل موحد.
- ك - المحافظة على النقد البناء وتشجيع الجميع على المشاركة في إبداء الآراء.
- ل - دراسة السوق وتحسين الأداء التنافسي.
- ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA Cycle أو ما يعرف بدورة ديمينج، والشكل رقم (3) الآتي يوضح دورة ديمينج وعلاقتها بالتحسين المستمر.



شكل (3) عجلة ديمينج وعلاقتها بالتحسين المستمر

المصدر: مؤيد الفضل ويوسف الطائي، إدارة الجودة الشاملة، 2004 ، 359 .

ويلاحظ من الشكل أعلاه انه إذا كانت عملية التحسين المستمر تتم بشكل جيد فان المنحنى الخاص بمسار التحسين المستمر يأخذ بالارتفاع مع مرور الوقت، أما إذا كانت عملية التحسين لا تتم بشكل جيد فان هذا المنحنى يأخذ بالانخفاض، الأمر الذي يتطلب إعادة دورة ديمنج من جديد. إذ تتضمن هذه الدورة أربع خطوات هي: (جودة، 2009، 182)

أ- خطط Plan: تبدأ هذه الخطوة بالتخطيط، أي تقديم الخطط لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

ب- افعل Do: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدد.

ج- افحص Check: قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

د- نفذ Act: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين.

وهكذا تستمر دورة ديمنج بالدوران على اعتبار أن التحسين المستمر لا يتوقف عند نقطة معينة بل هو عملية مستمرة مادامت المنظمة تقدم خدمات أو منتجات وتتعامل مع زبائن تتغير حاجاتهم وأذواقهم من وقت لآخر. وباستمرار عمليات التحسين المستمر تتوفر في المنظمة خبرات تراكمية في هذا المجال تمكنها من الخلق والإبداع في تقديم منتجات وخدمات تحافظ من خلالها المنظمة على الزبائن وبالتالي تعطيها قدرة اكبر على مواجهة تحديات المنافسة.

4- تدريب العاملين: Employees Training

يعرف التدريب بأنه "العمليات المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم" (صالح، 2006، 130)، كما يعرف بأنه "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها" (الطعاني، 2007، 15). والتدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة يعرف بأنه "نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة" (عقيلي، 2001، 165).

وتتضمن البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة التدريب على سياسة الجودة، منع وقوع الأخطاء، رضا الزبائن، تكاليف الجودة، استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة، مهارات عمل الفريق، التحسين المستمر، القيادة وغيرها من المواضيع التي هي في صلب إدارة الجودة الشاملة، وبشكل عام فان التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع الزبائن سواء الزبائن الداخليين أو الزبائن الخارجيين.

وبما إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على عمل الفريق، فإن التدريب على كل ما يتعلق بعمل الفريق من العلاقات الداخلية بين أعضائه والعلاقات مع الفرق الأخرى وحل الصراعات والحوافز الجماعية وقيادة الفرق وتماسكها، ضروري جداً لأجل إنجاح جهود التحسين المستمر في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويشمل تدريب الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما يشمل باقي العاملين (جودة، 2009، 147).

ولتحقيق النجاح في عملية التدريب لابد من أخذ الجوانب الآتية بعين الاعتبار:

أ- اعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة ويتمثل هذا العائد في رفع كفاءة ومهارة العاملين على الأداء الجيد، وخدمة الزبون، وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.

ب- توعية العاملين على أن يقدموا المساعدة للمنظمة في تحديد احتياجاتهم التدريبية التي تخدم رفع مهاراتهم وتلبية حاجات الزبائن، فالعاملون هم أقدر من غيرهم على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

ج- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب، لتحديد جوانب النقص في تدريبهم، والسعي من أجل تلبيتها في برامج التدريب المقبلة، انطلاقاً من استمرارية عملية التدريب في نظام إدارة الجودة الشاملة.

د- اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية، فالإدارة العليا هي بمثابة الریان الذي يقود السفينة (المنظمة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وأن توفر لذلك الوقت الكافي (عبد الله، 2006، 26).

ويهدف التدريب على الجودة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

أ- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر.

ب- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فاعلية مثل تحسين مهارات التعامل مع الزبائن ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

ج- تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر ايجابية إزاء الجودة في العمل(جودة، 2009، 145).

لذلك فان تطوير الموظفين وتدريبهم يعد من المزايا الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤدي زيادة التدريب على مهارات العمل إلى زيادة العمليات المحسنة التي تعمل على تحسين الجودة(النعمي وآخرون، 2009، 79).

وإجمالاً يمكن القول ان التدريب على تأدية الخدمة المصرفية ذات أهمية كبيرة في المصارف لان الموظفين في الخط الأمامي على احتكاك دائم بالزبائن، الأمر الذي يتطلب منهم امتلاك مهارات التعامل مع الزبائن ومعرفة الجوانب النفسية لهم وكيفية التأثير عليها، وهذا الأمر يوجب على إدارة المصرف الاهتمام بهؤلاء الموظفين وتوفير الفرص التدريبية التي تتناسب مع طبيعة المهام التي يقومون بها.

5- مشاركة العاملين وتمكينهم: Employees Involvement And Empowerment

تعرف المشاركة بأنها "استعداد الإدارة لإعطاء الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية لاتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية عن أفعالهم إلى الأبد"(جورج وكيرتش، 1998، 102). ومشاركة العاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المنظمة، والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة(العلي، 2010، 39).

وتتضمن تقنيات مشاركة العاملين الآتي:(Heizer& Render , 2001 , 175)

أ- تشكيل شبكات اتصال تشمل العاملين.

ب- تطوير ومساندة المشرفين.

ج- نقل المسؤولية من المديرين إلى عاملي الإنتاج.

د- الابتكار في الهيكل الرسمي للمنظمة، كتشكيل فرق العمل ومن بينها فرق الجودة.

وتحقق مشاركة العاملين في صنع القرارات مجموعة من الفوائد هي:

أ- ضمان الوصول إلى قرارات أكثر صحة وموضوعية.

ب- تنال قبولاً من قبل العاملين فتخف من مقاومة التغيرات.

ج- تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

- د- تحقق مزيداً من رضا العاملين عن عملهم وعن إدارتهم.
- هـ- تضمن تعاوناً أفضل بين العاملين.
- و- تحقق المزيد من الاقتناع بأهداف المنظمة.
- ز- تولد الحماس والرغبة في التنفيذ لدى العاملين لأنهم ساهموا في اتخاذ القرار.
- ح- تمهد السبيل لتدريب أكبر عدد ممكن من العاملين على مستويات متعددة في المسؤوليات الإدارية.
- ط- تسمح بظهور الأفكار الإبداعية لدى العاملين وظهور القيادات الواعدة (السامرائي، 2007، 219).
- وعلى العكس من ذلك فإن إبعاد العاملين المستمر عن عملية اتخاذ القرارات له خطورة على المنظمة لسببين هما:
- أ- انخفاض جودة القرار لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون مستويات مختلفة بالمنظمة في هذه العملية.
- ب- يعكس الزعم بأن المديرين وحدهم يعلمون كيف تتخذ القرارات فكرة أن الموظفين ليست لديهم مقدرة على حل المشكلات، وهكذا تبعث هذه الفكرة رسالة مضمونها أن أفكار الموظف ليست لها قيمة في المنظمة، وعندما تقوى هذه الفكرة باستمرار، فإنها تضع حدوداً صارمة بين العاملين والإدارة، كما تسمح بدوام العلاقة العدائية بين الإدارة والعاملين، كما يمكن أن تعبر عن نبوة تحقق ذاتها، يبدأ العاملين فيها في الاعتقاد بأنهم غير قادرين على اتخاذ القرار وحل المشكلات (ويليامز، 1999، 57-58). وهذا الأمر يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة القائمة على المشاركة والتعاون وروح الفريق الواحد.
- أما التمكين فهو نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المروؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يوديه من أعمال، وهو ما يودي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي (العتيبي، 2004، 6). أي ان التمكين ابعـد من التفويض إذ يتضمن مشاركة في اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية الأخرى مما يزيد من كفاءة وحيوية المنظمة.
- وبشكل عام ونتيجة لطبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب في أحيان كثيرة وجود الزبون عند تقديم الخدمة المصرفية، فإن عنصر المشاركة والتمكين تكون ضرورة ملحة لأن الزبون

يشكل جزء كبير من حكمه على جودة الخدمة المقدمة له من خلال تعامل الموظفين معه، لذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المهام التي يقومون بها وتمكينهم من أعمالهم ينعكس على جودة الخدمة المصرفية.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة Constraints of Implementation of TQM:

تواجه منظمات الأعمال مجموعة من المعوقات أثناء تنفيذها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، منها ما هو متعلق بإدارة المنظمة ومنها ما هو متعلق بالأفراد العاملين فيها، ويمكن إيجاز أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- 1- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- 2- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- 3- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
- 5- إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدّد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- 6- مقاومة التغيير عند بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- 7- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- 8- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- 10- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها (مجيد والزيادات، 2007، 53).
- 11- عدم التزام الإدارة العليا للمنظمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وعدم اقتناعها بجذواها.
- 12- وجود بعض القوانين واللوائح التي تعيق من التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Organizational Culture in support of the Implementation of TQM

يصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع المبادرة والإبداع والتعاون والوضوح في كل ما يخص نشاط المنظمة، لذلك فإن المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تقوم بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة فيها وبما يجعلها متوافقة مع توجهات هذه

الفلسفة. لذا عُرِّفت الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، 2004، 627)، كما عُرِّفت بأنها "مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة" (جودة، 2009، 47) وعرفها Kossen بأنها "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2002، 311).

ويمكننا القول ان الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن القيم والأعراف والعادات التي تكون سائدة في محيط العمل والتي تحكم تصرفات وسلوك أعضاء المنظمة وتوجههم نحو تقديم سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم وولائهم. وعليه فان الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب القيم والعادات والأعراف ومستوى كفاءة الأفراد حتى وان كانت هذه المنظمات تنتمي إلى نفس مجال النشاط، وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر هي: (العميان، 2002، 312)

1- القيم التنظيمية: Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغيرها.

2- المعتقدات التنظيمية: Organizational beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: The regulatory norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض ان تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4- التوقعات التنظيمية: Organizational expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من

الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

ويحدد أبو النصر عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:
(أبو النصر، 2008، 79-80)

1- وجود المعلومات والتي ينبغي استخدامها من اجل التحسين، وليس الحكم أو الرقابة على الأشخاص.

2- تناسب السلطة مع المسؤولية.

3- توافر المكافأة للنتائج المحققة.

4- يجب ان يكون التعاون، وليس التنافس هو أساس العمل.

5- ان يحظى العاملين بالشعور والأمان في وظائفهم.

6- ان يسود مناخ من الوضوح والعدالة.

7- ان تكون هناك عدالة في دفع المرتبات.

8- ان يكون للعاملين نصيب في ملكية المنظمة.

بينما يرى جودة ان هذه العناصر تتمثل في الآتي: (جودة، 2009، 48)

1- التركيز على الزبون.

2- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

3- التفاني في العمل.

4- احترام الآخرين.

5- الصدق في التعامل مع الآخرين.

6- الخطأ هو فرصة للتطور.

7- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية.

8- التميز هو نهجنا.

وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتضمن الجوانب الآتية:

1- وجود رؤية واضحة ومشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالجودة.

2- العمل بروح الفريق الواحد بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف في مجال الجودة.

3- توفر العدالة في دفع المرتبات.

4- وجود نظام للحوافز والمكافآت يتم من خلاله حفز الأفراد ومكافأتهم على النتائج المحققة.

- 5- وجود جو يسوده الصدق والاحترام والفهم والثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة.
 - 6- تناسب السلطة الممنوحة للموظف مع المهام الملقاة على عاتقه.
 - 7- وجود هيكل تنظيمي مرن يتوفر من خلاله نظام فعال للاتصالات، بما فيها الاتصالات غير الرسمية.
 - 8- تأسيس وإدارة فرق العمل داخل المنظمة.
 - 9- التشجيع على الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
 - 10- ان تكون التفاعلات والعلاقات بين أعضاء المنظمة موجهة نحو خدمة الزبون.
- ونظراً لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر قوة أو ضعف مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لها، فإن الباحث سيقوم بالتعرف على ذلك من خلال اختبار مدى اختلاف دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف موضع الدراسة.

خلاصة الفصل:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة لتتقل النظرة إلى الجودة من المنظور الضيق الذي يحشرها في قسم أو إدارة معينة داخل المنظمة إلى فهم أوسع لها من خلال تعميمها في وحدات وأقسام المنظمة وبما يجعل كل العاملين فيها على دراية بها، وقد تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق المفاهيم المختلفة التي وضعها مجموعة من المفكرين، والتي تتفق على إن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من الزبون وتعود إليه وبما يؤدي إلى الحفاظ عليه لأطول فترة زمنية ممكنة.

وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة نتيجة الفوائد التي تحققها والمتمثلة في زيادة رضا الزبائن وولائهم وزيادة فاعلية وحيوية المنظمة واكتسابها قدرة تنافسية تمكنها من النمو والاستمرار في دنيا الأعمال. وقد ارتبطت إدارة الجودة الشاملة ببعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بها كالمفهوم التقليدي للجودة والأيزو، حيث يعد الأول النواة واللبنة الأولى لها، والثاني يمثل أرضية وعامل مساعد لتطبيقها. وقد مرت إدارة الجودة الشاملة في رحلة تطورها بمجموعة من المراحل، ابتداءً من مرحلة الفحص والتفتيش وانتهاءً بالمرحلة التي أصبحت فيها إدارة الجودة الشاملة فلسفة تدار بها منظمات الأعمال، لذلك سعت العديد من المنظمات لتطبيقها عبر مراحل معينة. وخلال التطور التاريخي لهذه الفلسفة برزت أفكار مجموعة من المفكرين أمثال ديمينج وجوران وكروسبي وفننجوام وايشكاوا وغيرهم والتي مثلت أفكارهم الخطوط العريضة لإدارة الجودة الشاملة. ونتج عن هذه الأفكار مجموعة من العناصر التي شكلت المعالم الأساسية لهذه الفلسفة، أهمها التركيز على الزبون والتحسين المستمر وتدريب ومشاركة العاملين... الخ. وقد سارعت العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة من مزاياها، إلا أن بعض المنظمات قد تواجه بعض الصعوبات عند تطبيقها، خاصة تلك المنظمات التي لم تعد نفسها جيداً، إذ إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية السائدة بما يجعلها متوافقة مع هذه الفلسفة.

الفصل الثاني

جودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون

المبحث الأول: أهمية جودة الخدمة المصرفية وخصائصها

المبحث الثاني: ولاء الزبون

المبحث الثالث: أبعاد ولاء الزبون

المبحث الرابع: دور إدارة الجودة الشاملة في ابعاد ولاء الزبون

تمهيد:

تمثل الخدمة الشغل الشاغل للمنظمات الخدمية عامة، والمصارف الإسلامية خاصة، إذ تسعى هذه المصارف إلى تقديم خدمات مصرفية تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وإزاء هذا الهدف المتمثل في تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية فإنها تسعى إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تستطيع من خلالها ان تنشر ثقافة الجودة في كل وظائف وأقسام المصرف وبما يؤدي في الأخير إلى توفير مستوى جيد من الجودة في خدماتها المصرفية.

وبما ان الزبون أصبح هو من يحكم على جودة الخدمة المصرفية وعليه يتوقف مستقبل هذه المصارف في دنيا الأعمال، تطلب الأمر منها ان تسعى إلى التأثير في الأبعاد التي من خلالها يتحقق ولاء الزبون عن طريق توفير مستوى كافي من الجودة في الخدمات التي تقدمها له.

لذلك سيتناول الباحث القضايا المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون وفقا للمباحث الآتية:

المبحث الأول: أهمية جودة الخدمة المصرفية وخصائصها

المبحث الثاني: ولاء الزبون

المبحث الثالث: أبعاد ولاء الزبون

المبحث الرابع: دور إدارة الجودة الشاملة في أبعاد ولاء الزبون.

المبحث الأول

أهمية جودة الخدمة المصرفية وخصائصها

فرضت البيئة التنافسية في مجال الخدمات المصرفية الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية من قبل المصارف التي تقدمها والعمل على تعزيزها وتحسينها باستمرار والتركيز على كل العوامل والظروف والأبعاد التي يحكم من خلالها الزبون على جودة الخدمات المصرفية. لذا يتناول هذا المبحث كل ما يتعلق بالخدمة المصرفية وجودتها كما يلي:

أولاً : مفهوم الخدمة المصرفية: The concept of banking Service

قبل ان نتناول مفهوم الخدمة المصرفية فانه لابد أولاً من استعراض مفهوم الخدمة بشكلها العام، إذ تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"(الطائي والعلاق، 2009، 33). ويتضمن التعريف السابق الخدمة القائمة بذاتها أو تلك الخدمة المرتبطة ببيع السلع. كما عُرِّفت بأنها "أي شيء غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل" (Pride & Ferrell, 2000, 250)، في حين يعرفها (الضمور، 2009، 21) بأنها "نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وإرضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساساً غير ملموس وعند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل للملكية"، وعُرِّفت أيضاً بأنها "نشاط أو أداء يمكن لطرف ان يقدمه لطرف آخر، ومن الضروري ان يكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية، وإنتاجه قد يرتبط أو لا يرتبط بالمنتج المادي" (Kotler, 2006, 401)، وعُرِّفت كذلك بأنها "منتج غير ملموس يقدم منافع وفوائد مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها مادياً" (الشريعي، 2007، 155).

ومما سبق يمكننا القول ان السمات الأساسية للخدمة تتمثل في:

- 1- أنها نشاط غير ملموس.
 - 2- لا ينتج عنها ملكية ولا تستهلك مادياً.
 - 3- يتطلب الحصول عليها النقاء طالباها مع مصدر تقديمها.
 - 4- قد تكون الخدمة خالصة (صرفة) أي قائمة بذاتها وقد تكون مرتبطة بمنتج آخر.
- اما مفهوم الخدمة المصرفية فانه لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث أنها "تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن والتي تقدم

من خلالها وان مستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والمكائن وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل وان هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط" (الصميدعي ويوسف، 2005، 59)، وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من الأنشطة غير المادية، والتي تتم بين الزبون والمصرف، وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات وتطلعات طالبيها، وتقدم لهم المنفعة وبنفس الوقت تحقق للمصرف عائداً أو ربحاً" (الأخضر، 2010، 63)، ويشير إليها معاً بأنها "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين" (معلا، 2007، 42).

وعليه فان دور إدارات المصارف لا يقتصر على توفير الخدمات المصرفية في مضمونها المنفعي فحسب بل يتعداه إلى توفير المناخ الملائم خلال تأدية الخدمة، وتوفير الطرق والأساليب التي تضمن درجة عالية من الجودة في خدمة الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم، فالأسلوب الذي تودى به الخدمة المصرفية للزبائن له الأثر البالغ في إدراكهم لجودة الخدمة بوصفه أحد أبعاد تقويم جودة الخدمات (الجريري، 2006، 18).

ولا يختلف مضمون الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية من حيث توفير منافعها والظروف والسمات المصاحبة لتقديمها عن مضمون الخدمة في المصارف التقليدية، لذلك يمكن ان نعرف الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية بأنها "تلك الأنشطة غير الملموسة التي يتم من خلالها تبادل المنفعة والمصلحة بين المصرف والزبون في إطار أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية".

ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية: Properties Banking Service

1- عدم الملموسية:

الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى ليس لها جانب مادي يمكن رويته أو معاينته أو لمسها أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء. لذلك نجد المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، الأسعار وغيرها من المعلومات. ان عدم امكانية لمس، رؤية... الخ الخدمة من قبل المستفيد قبل الشراء يولد لديه حالة التردد وعدم التأكد من قبول الخدمة، بالإضافة إلى هذه المعلومات فان ما تقدمه المنظمات من خدمات من خلال اختيار الموقع، البناء الخارجي،

استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة وغيرها تساهم في تحسين وإبراز الخدمات.(الصميدعي ويوسف، 2010، 38). ويترتب على لا ملموسية الخدمة العديد من النتائج، أهمها(الطائي والعلاق، 2009، 40-41):

- أ- ان الخدمة تعد مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة.
 - ب- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وعليه فان عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله.
 - ج- اقتصار توزيع الخدمة على الوكلاء والسماسرة، وعليه فان التجار ليس لهم دور في ذلك لان التاجر هو وسيط تنتقل اليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو ما لا يمكن ان يحصل في الخدمات طالما انها غير ملموسة.
 - د- بما ان الخدمة غير ملموسة، فان قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة. ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها.
 - هـ- يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع.
 - و- فقدان المنظمة الخدمية لقدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من أماكن فيضها إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.
- لذلك تعمل المصارف على إتباع بعض الأساليب التسويقية لتقليل اللاملموسية في الخدمة المصرفية منها(Stanton & others,1997,518):

- أ- بناء صورة ذهنية لدى الزبون: من خلال مضاعفة الجهود الترويجية والإعلانية والقيام بإظهار انجازات المصرف واستثماراته، كالمجمعات السكنية والسياحية والمعامل التي اشترك المصرف في إنشائها أو تمويلها، يجعل المشاهد للإعلانات يتخيل صورة ايجابية عن المصرف وخدماته المختلفة التي تسهم في تحسين الصورة الذهنية لدى غالبية أفراد المجتمع.
- ب- المصادقية: ويتم تأكيد المصادقية من خلال ربط الخدمة المصرفية مع شخص أو شي ملموس، كأن يقوم المصرف بالترويج لخدماته بإظهار رجل أعمال أو شخصية علمية أو رياضية معروفة من قبل الجميع على انه من زبائن المصرف الدائمين.
- ج- التمثيل الجسدي: وذلك من خلال تغليف الخدمة بدليل مادي يظهر جودة الخدمة. فمثلا إظهار دفاتر الصكوك بلون ذهبي أو بلاتيني لخدمات البطاقات ينقل صورة للزبائن عن طبيعة الخدمة المصرفية باعتبارها على درجة عالية من القوة والثقة.

د- التوثيق الذي تقوم به إدارات المصارف عن طريق الإحصاءات والأرقام لدعم الإعلان من حيث عدد الزبائن، والكتلة النقدية الكبيرة التي يتعامل على أساسها المصرف مع زبائنه كافة.

2- التلازمة:

ان ما يميز الخدمة والخدمة المصرفية هو وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم، وهذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة، لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وتشير خاصية التلازم أو التماسك إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يتطلب الأمر غالباً حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها (الصميدعي ويوسف، 2010، 38، 39). وعليه فان سلوك العاملين قد يؤثر على النوعية والجودة الشاملة للخدمة المصرفية سواء بطريقة ايجابية أو سلبية، وهذا بدوره ينعكس على خيارات الزبون وسلوكه الشرائي (الجيوسي والصميدعي، 2009، 148)، إذ ان جزء كبير من حكم الزبون على جودة الخدمة المصرفية يتشكل من خلال طريقة تعامل مقدمي الخدمة معه.

3- توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:

من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسعة والسرعة في التغيير والتنويع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها ودرجة تطورها وشموليتها من بيئة لأخرى ومن منطقة لمنطقة، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة من آلات ومعدات وبرامج، أو تلك التي لا زالت تعمل وفق ظروف ومتغيرات لا وجود لها في بيئة أخرى، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.

4- الخصوصية والتميز في الخدمة:

مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة ، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن خدمات المصارف الأخرى، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها، وهذا ما ينعدم تماماً في الخدمات، ما يعني أن خدمة ما كاستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء يمكن تكييفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن

الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى، كالسعة والمدى في الاستخدام، وتحديد حد أعلى وأدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحية استخدام البطاقة هذه وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى استخدامها بغية كسب الخدمة خصوصية معينة وبما يمكن من تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

5- المدى الواسع للخدمات:

إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها، فقد تكون المصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية، فانتقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية المصارف، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي، ولها مدى واسع في العمل المرن هذا.

6- التشتت الجغرافي:

نظراً لتنوع الحاجات والطلبات باتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر.

7- الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:

صحيح أن العمل المصرفي يستند على مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

8- التقلبات في الطلب:

الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، هذا الطلب قد يتخذ شكلاً بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات، عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات، وإنما قد تشهد قسماً منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبياً وأخرى عكس ذلك.

9- المسؤولية الائتمانية:

وهي مسؤولية تتبع أصلاً من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، وهذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية (الديوه جي، <http://www.jps-dir.org>).

10- اعتماد التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد العناصر الهامة المؤثرة في تسويق الخدمات المصرفية، فقد أدى ظهور وانتشار الحاسبات الآلية الحديثة من وسائل الاتصال إلى ابتكار العديد من الخدمات المصرفية، مثل بطاقات الدفع الإلكترونية والشيكات الممغنطة وقنوات التوزيع الإلكترونية، كشبكات الصراف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية والهاتف المصرفي (الأخضر، 2010، 64).

وتتفق الخدمات المصرفية الإسلامية مع الخدمات المصرفية في المصارف التقليدية في معظم الخصائص السابقة، ولكنها تختلف معها في خاصية أساسية وهي عدم تعامل الخدمة المصرفية الإسلامية بالفائدة الربوية انطلاقاً من أن المصارف الإسلامية تخضع لأحكام وضوابط الشريعة الإسلامية عند مزاوله نشاطها.

ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية: The Concept of banking service quality

تمثل جودة الخدمة أهمية كبيرة في المنظمات الخدمية بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة، وعليها يتحدد موقع المصرف في السوق المصرفية فالزبائن يبنون أحكامهم على الخدمة المقدمة من خلال جودتها ومدى تطابقها مع احتياجاتهم، لذلك حظيت جودة الخدمة بالاهتمام الكبير من قبل المختصين والباحثين، وافرز هذا الاهتمام مجموعة من المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة بشكلها العام وجودة الخدمة المصرفية على وجه الخصوص.

فقد عُرِّفت جودة الخدمة بأنها "التعرف على احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب، ومن أول مرة حتى لا يضطر الزبون إلى الرجوع إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم" (Thompson & others, 2003, 465)، وهناك من ينظر إلى جودة الخدمة بأنها "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكهم وممارساتهم اللفظية مع الزبائن" (الدرادكة والشبلي، 2002، 18) وتعرف كذلك بأنها "درجة تمشي أو مواكبة الخدمة مع مواصفات وتوقعات الزبون" (De Primio, 2002, 228)، ويركز البعض على جودة الخدمة من خلال الأبعاد الآتية:

- 1- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
 - 2- البعد الوظيفي، أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى الزبون وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون الذي يستخدم الخدمة.
 - 3- الإمكانات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة (الضمور، 2005، 437).
- ومما سبق يمكن القول ان جودة الخدمة لا تخرج عن كونها مدى مقابلة صفات وخصائص الخدمة لاحتياجات وتوقعات الزبون وتعتمد هذه المقابلة على إدراك الزبون لهذه الصفات والخصائص.
- لذلك يجب على منظمات الأعمال دراسة الزبون بشكل جيد ومعرفة احتياجاته ورغباته والعوامل التي تؤثر في تكوين إدراكه لخدماتها.
- أما جودة الخدمة المصرفية فقد عُرِّفت بأنها "مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم" (الأخضر، 2010، 74)، ويرى الجريري بأنها "قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم، أو التفوق عليها" (الجريري، 2006، 68)، بينما ينظر إليها إسماعيل بأنها "ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبائن هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم" (إسماعيل، 2010، 4). وينظر إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر داخلية تقوم على أساس الالتزام بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، وأخرى خارجية يتبناها المفهوم الحديث للتسويق المصرفي، وتتمثل في جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل الزبون.

لذلك برزت مفاهيم مثل خدمة الزبائن، سرعة انجاز الخدمة، الخصوصية، السرية والأسلوب الذي تؤدي به الخدمة كمجالات للتميز في تقديم الخدمة المصرفية (خليل، 2010، 60). وعليه توجد عدة مستويات لجودة الخدمة المصرفية هي: (Payne & Adrian, 1996, 181)

- 1- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون ان يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
 - 2- الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لزبائنها والتي تعتقد انها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي.
 - 3- الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
 - 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي الزبائن.
 - 5- الجودة المرجوة للزبائن، أي مدى الرضا والقبول التي يمكن ان يحصل عليه المصرف من زبائنه عن تلقيهم لتلك الخدمات.
- ان الأساس في جودة الخدمة المصرفية يرتبط ويعتمد على احتياجات وتوقعات الزبائن، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات الزبائن أو تتفوق عليها قيل ان الخدمة تتصف بالجودة (مكاوي، 2001، 27).

رابعاً: أهمية جودة الخدمة المصرفية: The Importance of banking service quality

تعد جودة الخدمة المصرفية الشغل الشاغل للمصارف وعليها يتوقف تطور المصرف وحجمه في السوق المصرفية، فهي تحقق مجموعة من المزايا للمصرف منها: (مهني، 2005، 66، 67)

- 1- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف، وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- 2- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
- 3- تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة، تتيح الفرص أمام المصرف ليقاضي أسعار وعمولات أكبر.
- 4- الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية، تزيد من قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وجذب زبائن جدد.
- 5- تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة، تجعل الزبائن راضين عنها، وتجعلهم يتحدثون عن تلك الخدمة مع الآخرين، وبالتالي يصبحوا بمثابة مندوبي بيع وترويج لتلك الخدمة للمصرف.

خامسا: أبعاد جودة الخدمة المصرفية: Banking Service quality Dimensions

وتعني تلك الجوانب التي يقوم من خلالها الزبون بالحكم على جودة الخدمة المصرفية، وتتفاوت أهمية هذه الأبعاد من زبون إلى آخر، وقد تناولت الكثير من الدراسات أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وأبعاد جودة الخدمة المصرفية بشكل خاص. وقد حددت بعض هذه الدراسات الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المصرفية في الأبعاد التالية: (المري، 2002، 95 -

(102)

الأشياء المادية الملموسة:

وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية الموجودة في المصرف مثل:

- حادثة الأجهزة والمعدات الخاصة بالمصرف.
- تصميم صالات المصرف وتأثيره الداخلي.
- مظهر العاملين بالمصرف.
- اللوحات الإرشادية داخل المصرف.
- كتيبات ومطبوعات المصرف.
- أماكن الانتظار خارج المصرف.

الاعتمادية:

وتشير إلى قدرة المصرف على أداء الخدمة التي وعد بها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وبدرجة عالية من الدقة من خلال:

- دقة السجلات والمعاملات وعدم حدوث أخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل سليم.
- تقديم الخدمة المصرفية في الوقت المحدد لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة المصرفية.
- الوفاء بالوعود المقدمة لإنجاز الخدمات المصرفية.
- توفر المعرفة المصرفية لدى العاملين بالمصرف لمساعدة الزبائن والرد على تساؤلاتهم.
- تخصيص موظفي المصرف الوقت الكافي لشرح الخدمات المصرفية للزبائن.
- حصول الزبون على الخدمات المصرفية أو الرد على استفساره بالتليفون.
- صدق المعلومات التي يقدمها المصرف للزبائن من خلال الموظفين أو الإعلان أو المطبوعات.
- توفير المصرف لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.

الأمان:

ويشير إلى خلو التعامل مع المصرف من الشك أو المخاطرة ويشمل:

- إحساس الزبون بالأمان عند التعامل مع المصرف.
- شعور الزبون بالأمان المستمر من شهرة المصرف وخبرته.
- تطابق الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن مع المعلن عنها.

الاستجابة:

وتشير إلى رغبة المصرف في مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة بأسرع ما يمكن من خلال:

- سرعة تقديم الخدمة المصرفية.
- استجابة موظفي المصرف للزبائن رغم ضغوط العمل.
- استعداد موظفي المصرف الدائم للتعاون مع الزبون.
- سرعة قيام موظفي المصرف بالرد على استفسارات الزبون وحل مشكلاته.
- إخبار زبون المصرف بدقة عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها.
- تخصيص المصرف لموظفين أو نوافذ خدمة أو فروع لخدمة السيدات فقط.
- زيادة ساعات الدوام بالمصرف في حالة الضرورة.
- زيادة عدد الموظفين أو نوافذ الخدمة في حالة الزحام.

التعاطف مع الزبون:

وتعني الاهتمام الشخصي بالزبائن والعناية بهم ويشمل:

- تفهم موظفي المصرف لاحتياجات العميل.
 - ملائمة ساعات دوام (عمل) المصرف لجميع الزبائن.
 - العناية الشخصية بالزبون من جانب موظفي المصرف.
 - وضع مصالح الزبون في مقدمة اهتمامات المصرف وموظفيه.
 - سيادة روح الود والصدقة في تعامل موظفي المصرف مع الزبون.
 - تقدير ظروف زبون المصرف والتعاطف معه.
 - حرص العاملين بالمصرف على تقديم خدمات إضافية للزبون.
- ونتيجة لاختلاف الدراسات والنظريات التي تناولت قياس جودة الخدمة، فقد برز مدخلين رئيسيين لقياس جودة الخدمة هما:

1- مدخل نظرية الفجوة: ويقوم على أساس ان الفرق بين توقعات الزبائن بشأن الخدمة وبين ادراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فان جودة الخدمة تتحدد بالفرق بين

الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (خليل، 2010، 62)، ويعبر عن هذا المدخل بمقياس SERVQUAL والذي قام بوضعه Parasuraman al et عام 1988 وأجريت عليه تعديلات عام 1991 و 1996.

2 - المدخل ألتجاهي: ويقوم هذا المدخل على أساس ان جودة الخدمة تمثل شكلاً من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للخدمة. ويعبر عن هذا المدخل بمقياس SERVPERF والذي وضعة Taylor & Cronin عام 1992 وهذا المقياس يرفض فكرة الفجوات بين ادراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويتميز هذا المقياس عن سابقه من وجهة نظر مؤيديه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وزيادة مصداقيته وواقعيته، لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات الزبون وادراكاته لمستوى الخدمة (الأخضر، 2010، 79، 78).

سادسا: آلية تحسين الخدمة المصرفية: Mechanism to Improve banking service
يقصد بتحسين الخدمة المصرفية "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات" (الصميدعي ويوسف، 2005، 249)، ويقصد به أيضا " تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للزبائن بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية" (Frain, 1999, 199)، وهناك من يرى ان تحسين الخدمة المصرفية يعني " عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بأجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة كلياً" (عبدو، 2008، 144).

وتلجا المصارف إلى تطوير أو تحسين خدماتها وذلك لمواكبة التغير في حاجات وأذواق الزبائن وكذلك مواكبة التغيرات التكنولوجية وتوظيفها بشكل جيد بما يؤدي إلى زيادة المنافع التي يحصل عليها الزبائن من خدمات المصرف وبما يمكنها من الاحتفاظ بهم والتوسع في السوق والربحية.

وهناك العديد من العوامل التي تخلق الحاجة لتحسين الخدمة أو تقديم خدمة جديدة منها: (مهني، 2005، 58-59)

- 1 - انخفاض مبيعات المصرف وأرباحه.
- 2 - المنافسة الحادة بين المصارف، والتي تؤدي إلى انخفاض حصة المصرف في السوق.
- 3 - اعتبارات إستراتيجية تتبع من قرارات المصرف، حول ما إذا كان يسعى إلى أن يكون قائد أو تابع في السوق المصرفي.
- 4 - التوصل عن طريق إدارة بحوث التسويق داخل المصرف، إلى أسواق جديدة تحقق للمصرف معدلات ربحية متزايدة.

- 5- حجم السوق المتوقع للخدمة المصرفية الجديدة وسهولة الوصول إلى هذه الأسواق.
- وتتم عملية تحسين الخدمة والخدمة المصرفية بعدة مراحل يمكن إيجازها بما يلي:
- (الصميدعي ويوسف، 2010، 184-185)
- 1- مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية تضمن تلبية حاجات الزبون.
- 2- غربلة الأفكار: وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية.
- 3- تطوير مفهوم الخدمة: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.
- 4- اختبار مفهوم الخدمة: لتحديد ردود فعل واستجابات الزبائن المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- 5- التحليل التجاري: وينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها، للوقوف على مدى تليبيتها للأهداف الأساسية للمنظمة الخدمية وانسجامها معها.
- 6- التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجا فعليا.
- 7- الاختبار التسويقي للخدمة: ويهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطئ قدم لها في السوق الحقيقية، أي مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة لاسيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.
- 8- تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة.
- وتعتمد المصارف في تحسين خدماتها على عدة مصادر منها ما هو داخلي مثل إدارة البحوث والتطوير وإدارة التسويق وموظفي المصرف وخاصة موظفي الخط الأمامي، ومنها ما هو خارجي مثل اقتراحات الزبائن وملاحظاتهم حول خدمات المصرف، والمنافسين وما يقدموه من خدمات جديدة في السوق، بالإضافة إلى البحوث والدراسات التي تقدمها المنظمات العلمية.
- وتتبع المصارف عدة استراتيجيات لتطوير وتحسين خدماتها، وهي: (الصميدعي ويوسف، 2010، 189-190)

1- استراتيجية تنمية وتطوير السوق: Market Development Strategy

وترتكز هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة الخدمية (المصرف) بتطوير برنامج لخدماتها يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

أ- قيام المصرف بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لخدماته، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.

ب- قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك الخصائص.

ج- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

2- إستراتيجية اختراق السوق: Market Penetration Strategy

وهذه الإستراتيجية تتطلب من المصرف زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

أ- تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات الحالية.

ب- محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسة لشراء خدمات المنظمة.

ج- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمنظمة الخدمية.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:

وبموجبها تقوم المنظمة الخدمية بتطوير خدمات جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنها تقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة الحالية.

4- إستراتيجية التنويع: Synergistic Diversification

وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة الخدمية بتطوير خدمات جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة.

ويوضح الجدول رقم(2) التالي مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية

جدول رقم(2) مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية

الزبائن الخدمات	حاليون	جدد
حالية	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
جديدة	إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية تنويع الخدمات الجديدة

المصدر: الصميدعي، محمد جاسم وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، 2005، 254.

المبحث الثاني

ولاء الزبون

يمثل ولاء الزبون غاية كبيرة تسعى منظمات الأعمال إلى الوصول إليها، فالمنظمة التي يدينون لها زبائنهم بدرجة ولاء عالية تتحقق لها مجموعة من الفوائد منها زيادة حصتها السوقية وامتلاكها ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها، لذلك يتناول هذا المبحث المواضيع المتعلقة بولاء الزبون كما يلي:

أولاً : مفهوم الزبون وأنماطه: The Concept of Customer and the patterns:

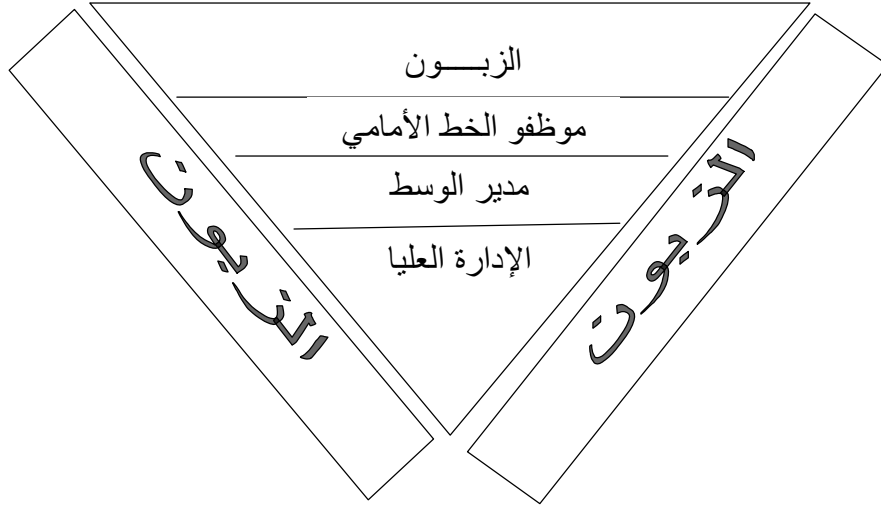
يمثل الزبون أهمية كبيرة في منظمات الأعمال لما له من دور في تطور المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، فبدلاً من توجه الزبون نحو المنظمات للبحث عن السلع والخدمات التي تلبي حاجاته أصبحت المنظمات هي من تتوجه نحوه بغية معرفة زبائنهم وتقديم سلع وخدمات تحقق رضاهم وولائهم.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت الزبون، ويمكن ان نشير إلى بعضاً منها، فقد عرّف الزبون بأنه "الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك" (المنصور، 2006، 96). ويعرّف بأنه "المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراد أو منظمات" (الجنابي، 2006، 38). وعرّف أيضاً بأنه "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي" (عبيدات، 1995، 15). وهناك من ينظر إلى الزبون بأنه "ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته" (البكري، 2004، 23). بينما يرى القريوتي ان الزبون النهائي "هو الشخص الذي يشتري السلعة أو الخدمة بقصد الاستعمال الشخصي وليس بقصد البيع أو المتاجرة" (القريوتي، 2009، 81).

ومما سبق نلاحظ إن الزبون قد يكون فرداً أو مؤسسة، والتي تسعى منظمات الأعمال إلى إشباع حاجاته ورغباته والاحتفاظ به.

ولذلك تعتمد المنظمة التي تتوجه نحو الزبون إلى قلب هرم أو مخطط المنظمة التقليدي، بجعل الزبون في أعلى المنظمة، وبعدهم في الأهمية موظفو الخط الأمامي (خادمي الزبون) وموظفو

أو مدراء الوسط لدعم خادمي الزبون وعند القاعدة مدراء الإدارة العليا لإسناد مدراء الوسط. ويظهر الزبون على امتداد جوانب المخطط للإشارة إلى أن جميع المدراء هم مشتركون شخصيا في معرفة ومقابلة وخدمة الزبون، كما يوضحه الشكل التالي :



شكل (4) هرم المنظمة التي تتوجه نحو الزبون

Source: Kotler , Philip., "Marketing Management " 9th .ed ., Printice-Hall, INC., New Jersey ,1997, 24 .

ويتمشى الشكل السابق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعطي الزبائن أهمية كبيرة، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تسخير كل إمكانيات المنظمة في سبيل بلوغ هذه الأهداف وبما يجعل المنظمة دائماً عند مستوى الأهمية الكبيرة للزبائن.

وبالإضافة إلى الزبون الخارجي الموجود خارج المنظمة والذي يقبل على اقتناء السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. والزبون الداخلي الموجود داخل المنظمة والذي يشمل الأفراد في جميع الإدارات والأقسام والشعب والذين يتفاعلون مع بعض من أجل تقديم السلع أو الخدمات إلى الزبون الخارجي. قسم بعض الباحثين والكتاب الزبون الخارجي إلى عدة أنماط. إذ قسم (الطائي والعبادي، 2009، 75) الزبائن ذوي الخبرة بحسب الأفضليات التي يرغبون التفاعل معها إلى:

1- الزبون المشتري: يتميز بقلة احتياجاته إلى العلاقات وقلة احتياجاته إلى الدخول في المشروعات.

2- الزبون الراغب في العلاقات: ويتميز برغبته الشديدة في إقامة العلاقات، ويفضل التعامل مع رجال البيع أو الخدمة الذين يتفهمون تلك المواقف.

3- الزبون الراغب في المعلومات: يهتم جيداً بالحصول على المعلومات مع قلة حاجته إلى العلاقات ويتسم بمعرفة ما يريده لكنه في حاجة إلى التعلم والحصول على المعلومات.

4- الزبون الراغب في الشراكة: وهو في حاجة إلى قدر كبير من العلاقات وقدر كبير من المعلومات، ويفضل التعامل مع المنظمات ذات النشاط الواسع النطاق وذات الاستعداد لتوفير التعليم والمعلومات والتي تستطيع ان تتفهم جيداً احتياجاته، ويحتاج إلى إقامة العلاقات الشخصية وتجذبه الأهداف التي تحقق المنفعة المتبادلة.

وهناك من يحدد أنواع الزبائن وذلك بحسب مراحل تكوين الزبون الوفي كما يلي(غريفن، 2001، 46، 47)

1- المستهلك المحتمل Suspect: وهو الفرد الذي يحتمل ان يشتري من منتجات المنظمة أو يستفيد من خدماتها.

2- الزبون المحتمل Prospect : والمقصود به الفرد الذي يحتاج للسلعة أو الخدمة ويكون قادراً على الشراء، وربما سمع عن المنظمة أو قرأ عنها لكنه لم يشتري شيئاً بعد، بيد انه مهياً لان يصبح أحد زبائن المنظمة.

3- الزبون غير المؤهل Disqualified Prospect: وهو الزبون الذي ينتمي الى زمرة الزبائن المحتملين إلا ان لدى المنظمة من الأدلة ما يشير إلى ان هذا الزبون لا يحتاج للشراء أو انه غير قادر على الشراء ، لذا نقول انه غير مؤهل لان يكون أحد الزبائن في المستقبل.

4- الزبون الجديد New Customer: وهو الذي أشتري من المنظمة لأول مرة ، وهذا النوع من الزبائن قد يشتري من المنافسين.

5- الزبون المتكرر Frequent Customer : وهو الزبون الذي أشتري من المنظمة مرتين على الأقل نفس السلعة أو سلعتين مختلفتين.

6- العميل Client : وهو الزبون الذي يشتري كل ما هو متوفر لدى المنظمة من سلع أو خدمات، وهذا النوع من الزبائن يشتري عادة بانتظام وتربطه بالمنظمة علاقة وثيقة تجعله بعيداً عن متناول المنافسين.

7- الزبون الداعية Advocate: وهو العميل الذي يشجع الآخرين على الشراء من المنظمة ،فهو يشيد بمنتجات وخدمات المنظمة وبالتالي يقوم بالدعاية لها ويجلب لها الزبائن.

اما (Joller) فقد حدد مفهوم أو دائرة الزبائن الذين يمثلون الجمهور المستهدف إلى الأصناف الآتية :- (Joller, 1998:390)

1- زبائن المنافسين (Competitors Customers) وهم الأفراد الذين يشترون منتجات أو خدمات من المنافسين المماثلين.

2- الزبائن المحتملون (Prospects People) وهم الأفراد الذين لم يشتروا منتجات المنظمة ولكنهم مشتريين محتملين.

3- الزبائن المستفسرون (Enquirers Customers) وهم الأفراد الذين يسألون عن منتجات المنظمة ولكنهم لم يشتروا شيء لحد الآن.

4- الزبائن السابقون (Lapsed Customers) وهم الأفراد الذين اشتروا وتوقفوا عن الشراء لمنتجات المنظمة.

5- الزبائن المتوقعون (Referrals Customers) الذين أوصت المنظمة باعتبارهم زبائن محتملون.

6- الزبائن الحاليون (Existing Customers) وهم الأفراد الذين لا يزالون مستمرين بالشراء.

أن المسألة الأساسية في موضوع الزبائن هو أن تعرف المنظمات ماذا يريد الزبون؟ أو كيف تفهم الزبون؟

أن هذا السؤال مهم للغاية لأنه يحدد مسارات عمل المنظمة الحالية والمستقبلية ولذلك تأخذ الطريقة أو الأسلوب الذي بموجبه تعرف المنظمة ماذا يريد الزبون أهمية بالغة في الوصول إلى حقيقة حاجات ورغبات الزبون. ومن أجل تقديم أفضل الخدمات له وبجودة وتميز من حيث الكم والنوع يستوجب فهم العناصر الآتية:

(Pride & Ferrel, 2000:333-335)

- تفهم حاجات الزبون لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، وتستخدم بعض المنظمات أسلوب المسوحات كوسيلة لذلك أو بالرجوع إلى العاملين وما يجمعونه من معلومات عن الزبون أثناء مقابلتهم وجه لوجه مع الزبون.

- الاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع الزبون لكونهم غالباً ما يكونوا أقل فهماً أو تدريباً أو أقل راتباً من العاملين الآخرين وعلى المنظمة أن تعي بأن هؤلاء هم من أكثر العاملين قدرة على ربط الزبون بالمنظمة ويلعبون دوراً مهماً في توفير المعلومات.

- تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المنظمة لضمان تقديم خدمة أفضل للزبون تؤول إلى علاقة أفضل وقدرة في المحافظة على ولاءه.

ثانياً: مفهوم ولاء الزبون: The concept of Customer Loyalty

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق ولاء الزبون لما له من أهمية كبيرة، فارتباط الزبون بالمنظمة يجعل من الصعوبة على المنافسين استمالاته، الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة في المنافسة وتحقيق حصة سوقية كبيرة وزيادة مستوى الأرباح، لذلك يُعرّف ولاء الزبون بأنه "التزام داخلي عميق لإعادة التعامل مع المنظمة أو إعادة شراء المنتج أو الخدمة المفضلة بثبات في المستقبل، وذلك بسبب تكرار شراء نفس العلامة أو تكرار شراء مجموعة العلامة نفسها، على الرغم من تأثيرات الظروف والجهود التسويقية الأخرى التي من المحتمل أن تكون سبباً في تحويل السلوك" (Oliver, 1999, 34)، وعُرف كذلك بأنه "مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون" (نجم، 2005، 310)، ويشير إليه عبد الله بأنه "حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا زبونها، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل الزبون يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك الزبون اتجاه المنظمة ومنتجاتها." (عبد الله، 2007، 11)، بينما يراه توفيق بأنه "استمرار الزبون في شراء منتجات المنظمة بالرغم من تقديم المنظمات المنافسة منتجات أفضل وارخص" (توفيق، 2007، 23)، كما عُرف بأنه "مواقف ومشاعر ونوايا الزبائن نحو ما يطرح من منتجات و يروج لها" (دراج، 2006، 116).

ومما سبق نلاحظ أن ولاء الزبون يمكن النظر إليه من زاويتين، الزاوية الأولى تتمثل في النوايا والمشاعر والالتزام الداخلي من قبل الزبون تجاه منتجات وخدمات المنظمة، والزاوية الثانية تتجسد في تكرار الشراء الفعلي لمنتجات وخدمات المنظمة، وهاتين الزاويتين تنطلقان من التفريق بين الولاء ألاتجاهي والولاء السلوكي.

أن الاتجاه الذي يتبنى الولاء السلوكي يقيس ولاء الزبون من خلال تكرار ومعاودة الشراء، إلا إن ذلك قد لا يعبر عن كون الزبون موالياً أم لا، ففي بعض الأحيان يقوم الزبون بتكرار الشراء نظراً لعدم وجود بدائل أمامه، ولكي يكون الولاء حقيقياً فلا بد أن يكون معززاً بالولاء ألاتجاهي نظراً لارتباط الزبون عاطفياً بالمنظمة ومنتجاتها.

وتتفاوت درجات الولاء وفقاً لقوة أو ضعف الولاء ألاتجاهي والولاء السلوكي، كما يتبين من

الشكل رقم (5)



شكل (5) مصفوفة الولاء

Source: Judith, B., " The Airline Customer Loyalty Model", 2009 , P21 .

ويلاحظ من الشكل السابق ان درجة الولاء الكامن تتحقق عندما يكون الولاء ألتجاهي مرتفعاً والولاء السلوكي منخفضاً، أي ان الولاء هنا كامن داخل الزبون لم يفصح عنه. اما درجة الولاء الزائف فتظهر عندما يكون الولاء السلوكي مرتفعاً والولاء الاتجاهي منخفضاً، بمعنى أن الزبون هنا قد يكرر عملية الشراء دون ان يكون مرتبطاً عاطفياً بالمنظمة نتيجة لعدم وجود بدائل متاحة أمامه. اما درجة الولاء الحقيقي فتتحقق عندما يكون كل من الولاء ألتجاهي والولاء السلوكي مرتفعاً، وهنا يقوم الزبون بتكرار الشراء مع وجود ارتباط عاطفي مع المنظمة.

إن وصول المنظمات إلى درجة الولاء الحقيقي يتوقف على بناء وتنمية العلاقة مع الزبون. ويعتمد بناء وتنمية العلاقة مع الزبون على بيانات الزبون والتركيز على إطالة العلاقة المربحة ومدة التعامل ومحاولة معالجة كل زبون بطريقة منفردة ما أمكن بفضل توفر التكنولوجيا الجديدة، وكل ذلك يتم من خلال دوران المعلومات في الاتجاهين بين المنظمة والزبون ومعالجتها من الطرفين (عيسى والشيخ، 2010، 368).

لذا تولي منظمات الأعمال اهتماماً بإدارة العلاقة مع الزبون في إطار ما يعرف بإدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management (CRM والتي تُعرف بأنها "مدخل استراتيجي يهدف لتحسين قيمة الزبون من خلال إقامة علاقات مع الزبائن المهمين وباقي قطاعات الزبائن، حيث يتم دمج إدارة العلاقات مع العملاء CRM مع تكنولوجيا المعلومات وكذلك استراتيجيات تسويق العلاقات من اجل التوصل إلى علاقات طويلة الأجل

ومربحة" (ابو قحف وآخرون، 2006، 405)، وتُعرّف بأنها "إستراتيجية أعمال تهدف لكسب الميزة التنافسية طويلة الأمد من خلال تسليم أفضل قيمة للزبون واستخلاص قيمة للمنظمة في الوقت نفسه" (Vince, 2002, 4). بمعنى ان إدارة علاقات الزبون تهتم من خلال عملياتها بتحقيق أعلى قيمة ممكنة للزبون وبما يؤدي إلى تحقيق رضاه ومن ثم ولاءه للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ربحية كبيرة للمنظمة خصوصا من الزبائن الأكثر ولاء وارتباطا بها مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية كبيرة.

وعليه فان إدارة علاقات الزبون في المصارف تركز على الجوانب الآتية: (ابو تاية، 2008، 172-173)

- 1- تكوين صورة متكاملة عن الزبون: وذلك من خلال جمع المعلومات المتكاملة عن زبائن المصرف الحاليين والمحتملين من حيث ملاعتهم المالية وطبيعة نشاط عملهم وموقعهم داخل المجتمع، حيث يتم التمكن من تحديد احتياجات الزبائن.
- 2- العمل على توفير المنتجات والخدمات الجديدة ومواكبة التطور: اذ يجب على المصرف الاستمرار في توفير منتجات وخدمات جديدة مبتكرة ومنافسة ليكون المصرف هو الأكثر تميزاً في تنويع الخدمات داخل السوق المصرفي من اجل تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.
- 3- تحقيق رضا الزبون: من خلال العمل على تحسين درجة الرضا لمختلف شرائح الزبائن وخاصة الزبائن المربحين من خلال تلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم وتوقعاتهم، بمعنى الخدمة المناسبة للزبون المناسب في المكان المناسب وان تكون الخدمة ذات جودة عالية.
- 4- تحقيق ربحية الزبون: من خلال تحديد وتصنيف الزبائن من حيث ربحية تعاملهم مع المصرف وذلك من اجل المحافظة على الزبائن ذوي الربحية العالية، وتحويل الزبائن المتوسطين وامتدني الربحية إلى زبائن مربحين، وتحويل الزبائن المخسرين إلى زبائن مربحين أو التخلص منهم.
- 5- رعاية الزبون واستمرار الاتصال معه أينما كان: وذلك من خلال تعريف الزبائن بالخدمات الجديدة والعمل على تفعيل عمليات الزيارات الشخصية والبيعية لكبار الزبائن، ووضع برامج تحفيزية وتشجيعية للتعامل مع المصرف، كذلك التجاوب السريع لحل مشاكل الزبائن أول بأول ومشاركة الزبائن في مختلف مناسباتهم، مع تفعيل نشاط تكريم الزبائن لدى فروع ومراكز العمل في المصرف والتأكيد على تنويع وسائل الاتصال الإعلامي غير المباشر مع الزبائن من خلال توسيع شبكة الاتصالات التسويقية الالكترونية.

6- التركيز على ولاء الزبون: من خلال التفريق بينه وبين رضا الزبون، باعتباره غاية كبيرة تسعى المصارف إلى تحقيقها.

ان الأهداف الرئيسية لإدارة علاقات الزبون هي تعظيم رضا الزبائن والاحتفاظ بهم. ومن خلال الإدارة الجيدة لعلاقات الزبائن يمكن تحقيق الآتي: (توفيق، 2007، 18)

- 1- جذب زبائن جدد.
- 2- تخفيض التكلفة (بمعنى تركيز إدارة علاقات الزبائن على خدمة الزبون وتوفير كل ما يلزمه).

3- تحسين الإنتاجية وكذلك جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

4- الدخول إلى أسواق جديدة.

5- القيام بتحليل المنافسين.

6- إقامة علاقات مع المنظمات وتبادل المعلومات الهامة بين المنظمات والشركات.

7- تخفيض المصروفات غير المرئية (وتعني نفقات حملات الدعاية الإعلامية ونفقات حملات الترويج للمنتج).

8- متابعة الأفراد الناجحين والفاعلين من رجال التسويق والمبيعات.

ثالثاً: أنواع ولاء الزبون: Types of Customer Loyalty

يقسم ولاء الزبون وفقاً لتعلق الزبون بالمنتج وتكرار شرائه إلى الأنواع التالية: (أبو رمان، 2005، 223)

1- الولاء المنعدم أو غير الموجود: No Loyalty

ويتمثل في الزبون الذي لا يوجد لديه ولاء تجاه المنظمة التي يتعامل معها نظراً لمعدلات مشترياته وزياراته القليلة، وفي نفس الوقت لا يحرص الزبون على بناء ارتباط قوي مع هذه المنظمة ويعود ذلك لعدد من الأسباب أهمها:

أ- إن الزبون لا يرغب في تطوير ولائه تجاه المنتجات والخدمات التي تبيعها المنظمة لأنه لم يألف أو يعتاد على منتجات أو علامة تجارية معينة.

ب- إن هذا النوع من الزبائن يعد من الزبائن الراقبين الذين لا يفضلون التعامل مع منظمة معينة.

2- الولاء بدافع العادة: Inertia Loyalty

ويتمثل في الزبون الذي اعتاد على شراء احتياجاته من جهة أو منظمة معينة بحكم العادة، ربما لأن المنظمة قريبة ومناسبة له، وهنا يكون مستوى ارتباط الزبون بالمنظمة منخفض مع معدل مشتريات عالي، ويمتاز هذا النوع من الزبائن بضعف ولائهم بسبب عدم وجود وسائل لتقوية ارتباطهم بالمنظمة، أي أن الزبون هنا أقرب إلى احتمالية ترك المنظمة.

3- الولاء الكامن : Latent Loyalty

وهنا تكون درجة ارتباط الزبون بالمنظمة عالية في حين ان معدل مشترياته لازال ضعيفا ويقصد «بالولاء الكامن» الحالة الناجمة عن الرغبة بالشيء دون أن تقترب هذه الرغبة بالشراء المتكرر لهذا الشيء وذلك لأسباب تملئها الظروف وليس الثمن أي انه قد يكون السبب في ذلك طبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة، كان تكون لا تحظى بالتجديد والتطوير والتنوع وفي هذه الحالة فان احتمالية نقل هذا الزبون إلى مستوى أعلى من الولاء قائمة على منتجات وخدمات المنظمة.

4- الولاء الأمثل : Premium Loyalty

وهو أرقى حالات الولاء إذ تكون درجة الارتباط عالية ومعدلات الشراء عالية أيضا ويتحقق الولاء الأمثل عندما تكون الرغبة مقرونة بالشراء المتكرر للمنتج أو الخدمة ويجب على المنظمة أن تضع نصب عيناها تحقيق هذا المستوى من الولاء كونه يمثل مصدر أرباحها، ففي بعض الأحيان نجد ان 20% من هذا النوع من الزبائن يحققون أكثر من 80% من أرباح المنظمة وبالتالي فان الاهتمام الذي توجهه المنظمة نحوهم يعد اهتماماً خاص لا يعمم على جميع الزبائن.

في حين اشار (Oliver) إلى أن ولاء الزبون لعلامة أو ماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: التعهد (الالتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر، إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء بالاعتماد على هذه المكونات هي: (الطائي والعبادي، 2008، 16)

1- التمييزي (Cognitive): ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفاتنة.

2- الانفعالي (Affective): الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية.

3- الميولي (Conative): المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.

4- الفعل (Action): المرحلة الميولية زائداً الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية والجهود التسويقية التي قد تمتلك احتمالية التسبب في سلوك التحول.

وتمر عملية تنمية ولاء الزبون بعدة مراحل هي: (كوتلر، 2000، 152-160)

1- الزبون للمرة الأولى: وهو الزبون الذي يتعامل مع المنظمة لأول مرة ثم يكون انطباعات قد تتفق مع ما سمعة عنها قبل أن يقوم بالشراء منها، لذلك فان الزبون يكرر شراؤه إذا شعر بالرضا من التعامل، ولن يكرر شراؤه بعدم الرضا أو الإحباط نتيجة شراؤه للمرة الأولى.

2- **الزبائن المكررون:** وهم الزبائن الذين يكررون الشراء من المنظمة ويجب على المنظمة تصنيف هؤلاء الزبائن حسب درجة عمق تكرارهم للشراء أو عدد مرات تكرارهم للشراء، وهنا تقوم المنظمة بمحاولة دفع الزبائن لشراء أنواعاً أخرى من منتجاتها من نفس المنتج وهو ما يسمى بتصعيد البيع Up-selling .

3- **الزبون:** ويقصد به أن تعامل المنظمة عملائها كزبائن لأنهم دائمو الشراء منها، وكلمة زبون تعني إن المنظمة لديها معلومات كافية عن زبائنهم وتخطبهم في المناسبات بأسمائهم من خلال وسائل الترويج المباشر، كما إن صلتها وعلاقتها بالزبون أكثر استمرارية وهو ما يقود إلى تحقيق رضاه .

4- **المدافع عن المنظمة:** وهي المرحلة التي يعجب بها الزبون بالمنظمة فيبدأ بالحديث عنها وإيجاد زبائن لها، لما يقر في نفسه من مصداقية التعامل مع المنظمة التي هو زبون لها، فكلما زاد إعجاب الزبون بالمنظمة زاد حديثه عنها بطريقة محببة فالزبون الراضي عن المنظمة ومنتجاتها يعتبر أفضل مدافع عنها وأفضل إعلان لها.

5- **العضو:** وهنا تقوم المنظمة بتبني برنامجاً للعضوية لزيادة ولاء زبائنهم والارتقاء بمستوى تعاملها معهم وتشعرهم بذلك، مثل القيام بعمل كروت عضوية لزبائنهم ومنحهم خصومات عند شراء أو طلب منتجاتها وخدماتها.

6- **الشريك:** وفي هذه المرحلة تذهب المنظمة إلى حد أبعد من العضو، وهو إن تقوم باستمالة زبائنهم ومشاركتهم في تصميم منتجات جديدة لها وتطلب مقترحاتهم للتطوير أو مشاركتهم في حلقات نقاشية، وهنا تكسب المنظمة الكثير من المقترحات والآراء التي تساهم في تطوير وتحسين منتجاتها من خلال النظر إلى الزبون كشريك فيها وليس مجرد زبون فقط .

7- **المالك الجزئي:** وهنا تقوم المنظمة بتحويل زبائنهم المميزين إلى ملاك جزئيين، وذلك بتخصيص أسهم لهم في رأس مال المنظمة، مما يحقق منافع كبيرة للمنظمة حيث إن الزبائن الراضون عنها لا يشترون منتجاتها فقط ولكن يساهمون في رفع قيمة أسهمها من خلال إقبالهم على شراء أسهمها والاستثمار فيها. وهذا الأمر يعبر عن الاتجاهات التي تظهرها المنظمات الذكية تجاه الزبائن الموالين لها.

لذلك تسعى كثير من المنظمات إلى تحويل زبائنهم من الزبون للمرة الأولى إلى الزبون المالك الجزئي عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تحقق قيمة عالية له تعمل على زيادة رضاه وتحقق ولائه، مستخدمة في ذلك كل المداخل التي تساعدها في الوصول إلى ولاء الزبون والاحتفاظ به، ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي ينطلق من الزبون ويعود إليه

عن طريق تقديم منتجات وخدمات تحقق له القيمة والرضا المطلوب وبما يؤدي إلى تنمية الولاء والاحتفاظ بالزبون.

رابعاً: أهمية ولاء الزبون: The importance of Customer Loyalty

ان الزبائن الذين يدينون بالولاء للمنظمة وخدماتها يمثلون سياجاً آمناً لها من تحديات المنافسة، فالمنظمة التي تستطيع ان تكسب ولاء زبائنها تتمكن من بناء قدراتها التنافسية وبما يعزز من ميزتها التنافسية مقارنة بالمنافسين. إذ يحقق الولاء جملة من الفوائد يمكن إيجازها في الآتي:

1- تخفيض التكاليف: فولاء الزبائن يؤدي إلى تخفيض تكاليف الأنشطة التسويقية من خلال تخفيض تكاليف الترويج، حيث يعد الزبون الموالي أفضل وسيلة ترويجية للمنظمة وخدماتها، إذ ينقل صورة ايجابية عنها للزبائن الآخرين، كما يعد الزبون الموالي أقل كلفة مقارنة بجذب زبون جديد.

2- زيادة الأرباح: يؤدي تكرار الشراء من قبل الزبون الموالي لفترة زمنية طويلة إلى زيادة أرباح المنظمة. بالإضافة إلى ان الزبون الموالي يكون اقل حساسية لارتفاع الأسعار مما يمكن المنظمة من البيع بأسعار مرتفعة الأمر الذي ينعكس على زيادة الأرباح.

3- ابتكار وتحسين المنتجات والخدمات: ان الزبائن الموالين غالباً ما يكونوا شديدي الارتباط بالمنظمة، وهذا يمكن المنظمة من التعرف الدقيق على احتياجاتهم وانطباعاتهم وكذلك ملاحظاتهم حول ما قدم لهم من منتجات وخدمات، وتمثل هذه البيانات مصدراً هاماً للأفكار المتعلقة بتحسين وابتكار المنتجات والخدمات.

4- تعزيز الموقع التنافسي: من خلال عدم السماح بدخول منافسين جدد لمجال الصناعة أو الخدمة نظراً لمحدودية فرص التغلغل والنمو في سوق السلعة أو الخدمة الذي يتميز فيه الزبائن بدرجة ولاء عالية للمنظمة. كما يتعزز موقع المنظمة التنافسي من خلال وقوف الزبائن إلى جانبها خلال الأزمات التي يمكن ان تتعرض لها والتي قد تضر بسمعتها أو موقعها التنافسي.

المبحث الثالث

أبعاد ولاء الزبون

تسعى المصارف من خلال تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها تقديم قيمة عالية للزبون، وتحقيق رضاه وتكسب ثقته في الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يمكنها من الاحتفاظ به لأطول فترة زمنية ممكنة، لذا يتناول هذا المبحث أبعاد الولاء كما يلي:

أولاً: قيمة الزبون: Customer Value

ان نقطة البداية في بناء ولاء الزبائن تتوقف على مدى قدرة المنظمات بما فيها المصارف على تحقيق قيمة مناسبة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

لذلك يقوم الزبون بالشراء من تلك المنظمة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة. وهذه القيمة ما هي إلا تقييم الزبون للاختلافات الموجودة بين جميع المنافع التي يحصل عليها وبين جميع التكاليف التي سيتحملها عند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه المنظمة مع العروض الأخرى التي يقدمها باقي المنافسون. (عبد العظيم، 2008، 36)، لذلك تُعرّف قيمة الزبون بأنها "نتيجة مقارنة الفوائد التي يحصل عليها الزبون من استخدام السلعة أو الخدمة مع النفقات التي يدفعها لأجل استخدامها" (كونتر وآخرون، 2002، 28)، كما عُرِّفت بأنها "نسبة المنافع التي يستفيد بها الزبون إلى الموارد المخصصة للحصول على تلك المنافع". (عبد العظيم، 2008، 31)، في حين عُرِّفت أيضاً بأنها "ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل أجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء" (الربعاوي، 2000، 12).

نلاحظ من المفاهيم السابقة لقيمة الزبون إنها عبرت عنها من خلال تقييم الزبون للمنافع التي يحصل عليها من استخدام السلعة أو الخدمة مع التكاليف التي يتحملها في سبيل الحصول عليها.

وبما أن قيمة الزبون تتحدد من خلال التكاليف الكلية والمنافع الكلية، فإن إن هنالك عنصرين أساسيين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للزبون وهما: (الدوري والسعيد، 2005، 12)

1- القيمة الكلية للزبون Total Customer Value : وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

أ- قيمة السلعة Product Value: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

ب- قيمة الخدمة: هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

ج- القيمة الشخصية (Personnel Value): أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة، والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: (الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة، المعولية).

د- قيمة المكانة الذهنية (Image Value): المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألّفة (Constellation) من المكافأة النفسية Psychological Rewards التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

2- الكلفة الكلية للزبون (Total Customer Cost): وتنقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

أ- الكلف النقدية: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

ب- كلف الوقت (Time Cost): بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

ج- كلف المجهود (Energy Cost) وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

د- الكلف النفسية (Psychic cost): تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين.

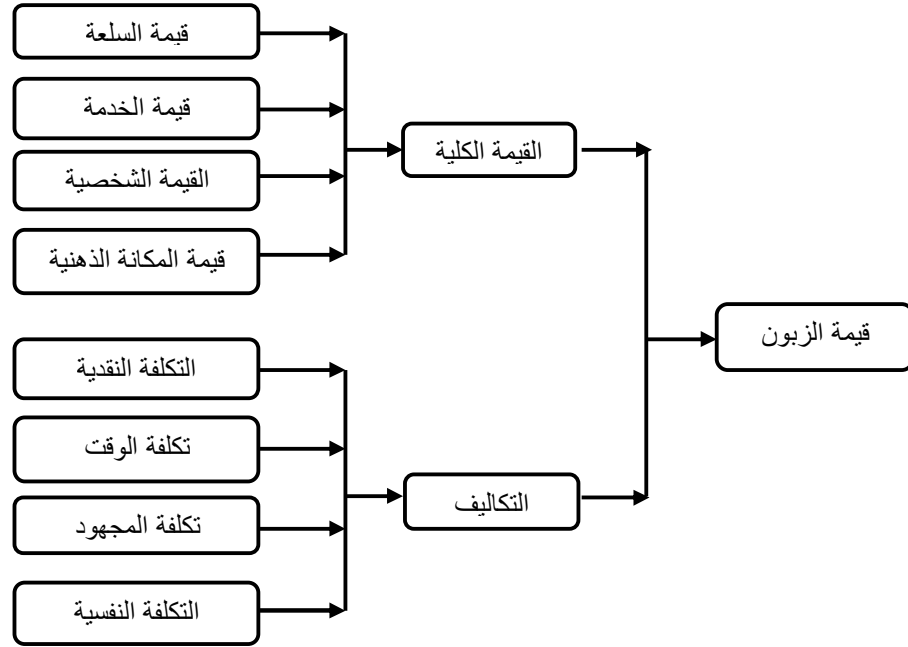
ولكي تتمكن المنظمة من تعظيم قيمة الزبون يتوجب عليها تحسين تقديم منتجاتها من خلال: (طاهر، 2006، 107)

1- تزيد القيمة الكلية للزبون من خلال تصميم المنتج الجديد أو تطوير الحالي وترسيخ العلامة التجارية المميزة أو الصورة الذهنية الحسنة للمنظمة في ذهنه.

2- تقليل التكلفة من خلال تقليل وقت الزبون وتقليل الطاقة أو الجهد وتكاليف الوساطة.

3- تقليل تكاليف منتوجاتها بالنسبة للزبون.

ويوضح الشكل رقم (6) مكونات قيمة الزبون



شكل (6) مكونات قيمة الزبون

Source: Kotler, Philip & Others, " Marketing Management, An Asian Perspective, 2006, P147.

ثانياً: رضا الزبون: Customer Satisfaction

يعد رضا الزبون الدعامية الأساسية للولاء، فبدونه لا يمكن ان يكون هناك ولاء، إذ يتطلب الولاء ان يكون الزبون راضياً عن منتجات وخدمات المنظمة التي يتعامل معها، فالرضا هو الأساس الذي يبني عليه الزبون ارتباطه المستقبلي مع المنظمة. وقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين موضوع الرضا بالدراسة والتحليل. وفيما يلي استعراض لبعض مفاهيم الرضا:

يُعرّف رضا الزبون بأنه " الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون" (Kotler, 2003 , 40)، كما يعني رضا الزبون: " شعور الزبون بأن المنتج يقابل توقعاته" (عبد العظيم، 2008، 33)، ويشير إليه جودة بأنه " إحساس لدى الزبون ناتج عن مقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعات هذا الزبون" (جودة، 2009، 74)، ويعرّف (Haward & Sheth) رضا الزبون بأنه " حاله أدراك الزبون لكفاية أو عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي

تحملها " (مراد، 2007، 24)، في حين يرى (عبدالله) إن رضا الزبون " حالة نفسية مرضية من طرف الزبون نتيجة لنجاح المنظمة في تلبية احتياجاته وإشباع رغباته لمرة واحدة" (عبدالله، 2007، 10).

ويلاحظ من المفاهيم السابقة ان الرضا شعور يتولد لدى الزبون عند استخدامه لمنتجات وخدمات المنظمة ناتج عن مقارنة الأداء الفعلي للسلعة أو الخدمة مع توقعاته عنه، وينتج عن هذه المقارنة احد ثلاثة احتمالات:

- عندما يكون الأداء الفعلي أقل من التوقعات ينتج عنه عدم رضا.
 - عندما يكون الأداء الفعلي يساوي التوقعات ينتج عنه رضا الزبون.
 - عندما يكون الأداء الفعلي اكبر من التوقعات ينتج عنه رضا وسعادة الزبون.
- ويحدد وفقا لعملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع مستوى الجودة المدركة من قبل الزبون، لذا ينبغي على المصرف الاهتمام بالعوامل التي تؤثر في تشكيل إدراك الزبون لجودة الخدمة حتى يتمكن من تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والتوقعات. ومن أهم العوامل المحددة لادراكات الزبون ما يلي: (العجارمة، 2005، 363-366)

1- خدمة المواجهة (اللحظات الحقيقية): Service Encounter or Moment of Truth :

ويقصد بها الخدمة التي يحصل عليها الزبون عندما يتفاعل مع المصرف مثل الاستقبال الجيد، سرعة تقديم الخدمة، الدقة وغيرها وبالتالي فان أي فشل في سلسلة تقديم الخدمة وخاصة في مراحلها الأولى ينعكس سلباً على رضا الزبون وخاصة الزبون الذي يتعامل مع المصرف لأول مرة والذي لا يكون لديه خبرة كافية بخدمات المصرف وكيفية تقديمها. ويمكن تقسيم خدمة المواجهة إلى ثلاثة أنواع:

أ- المواجهة عن بعد: Remote Encounter : مثل ان يتفاعل الزبون مع المصرف من خلال نظام الصراف الآلي أو بطاقات الائتمان مثل الماستر كرت والفيزا كارت أو فيزا إلكترون. ويحكم الزبون هنا على الجودة من خلال مدى الثقة في البطاقة وحجم المصارف التي تعتمد هذه البطاقة، ويستطيع استخدامها في مشترياته بشكل بسيط ومستمر.

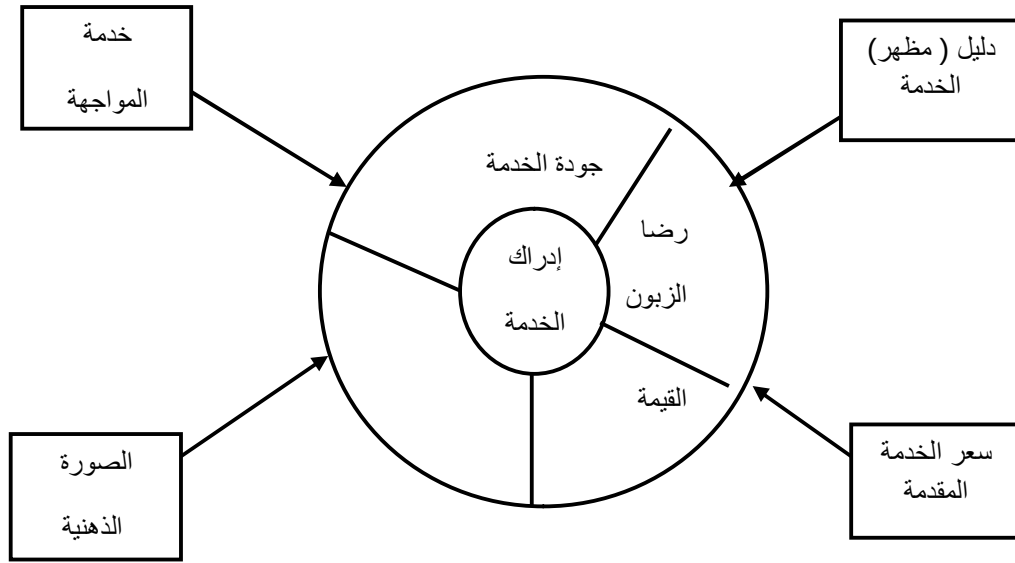
ب- المواجهة بالهاتف والانترنت Phone Encounter : وهي الحصول على الخدمة من خلال الهاتف أو الانترنت، والحكم على الجودة في هذا النوع أكثر تعقيداً منه في المواجهة عن بعد، لأن نبرة الصوت على الهاتف وحجم المعرفة وغيرها يؤثر في حكم الزبون على الجودة.

ج- المواجهة وجه لوجه Face to Face Encounter : وهنا يكون التفاعل مباشراً مثل التفاعل مع موظف القروض أو الحساب الجاري في المصرف.

2- دليل أو ملامح الخدمة Evidence Of Service: ويعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة، وذلك كون الخدمة غير ملموسة، والزبون يبحث عن دليل أو مظهر للخدمة في أي عملية تفاعل مع المصرف، ويمثل الأفراد والدليل المادي والمعالجة الملامح الرئيسية للخدمة والتي تشكل خبرة الزبون، وهذه الملامح تشكل مع بعضها مظهر (دليل) الخدمة المادي المقدم وعناصر المظهر هذه أو جزء منها تظهر في أي خدمة مواجهة للزبون مع المصرف، وهي ذات أهمية كبيرة في إدارة جودة خدمة المواجهة وخلق رضا الزبون.

3- الصورة الذهنية Image : تتأثر ادراكات الزبون لخدمات المصرف بالصورة التي يحتفظ بها في ذهنه عن المصرف وخدماته، وتتكون الصورة الذهنية عند الزبون عن المصرف من خلال الاتصالات والعلاقات العامة والكلمة المنطوقة والإعلان بحسب تعرض الزبون لها، وبالتالي فإن شخصية المصرف المتكونة لدى الزبون تعتمد على جودة خدماته وتنوعها والنقطة والأمان وأسلوب التعامل مع الزبائن وسرعة الانجاز وخدمة الزبون، كما ان البرامج الترويجية التي ينفذها المصرف تساعد أيضا في تحديد ملامح الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عن المصرف.

4- السعر Price : سعر الخدمة قد يكون له تأثير كبير في ادراكات الجودة والرضا والقيمة، وذلك لان الخدمة غير ملموسة، وغالبا من الصعب الحكم عليها قبل الشراء، وكثيراً ما يعول على السعر كمؤشر بديل والذي سيؤثر في توقعات وادراكات الجودة، فإذا كان السعر عالياً جداً من المحتمل ان يتوقع جودة عالية، وهذه الادراكات الفعلية سوف تتأثر بالتوقعات، وإذا كان السعر عالياً جداً ربما يكون بمثابة رسالة تطمينية للزبائن عن مستوى عال من الجودة، ومن جهة أخرى إذا كان السعر متدنياً فالزبائن قد تشك في قدرة المصرف على تسليم جودة عالية، ومقدار السعر أيضا يكون له دور في إدراك الزبون للقيمة، وبشكل خاص توالي استهلاك الخدمة عندما يقدر منافعها ويدرك مساواة قيمة الخدمة لتكلفتها، وأخيراً يعد السعر مهماً في تحديد توقعات وادراكات الزبون للخدمة. ويوضح الشكل رقم(7) العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة.



شكل (7) العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1 ، 2005، 367.

ويلاحظ من الشكل السابق ان إدراك الزبون للخدمة يتوقف على خدمته بشكل جيد عند مواجهة موظف الشباك وتفاعله مع المصرف، كما ان الدليل المادي والظروف التي تقدم فيها الخدمة والصورة الذهنية المتكونة لدى الزبون عن خدمات المصرف والسعر الملائم له كلها عوامل تسهم بشكل كبير في تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للخدمة والأداء المدرك من قبل الزبون. وبالتالي فان المصرف الذي يستطيع توفير قدر كبير من هذه العوامل عند تقديم الخدمات إلى زبائنه يمكنه ان يرفع من ادراكات زبائنه لخدماته ومن ثم يحقق لهم رضا عالياً. ان من الأمور المهمة في رضا الزبون هو كيفية قياس ومراقبة الرضا، إذ توجد ثلاث مراحل لإيجاد الرضا ومراقبته، هي: (السامرائي، 2002، 57-61)

1- فهم حاجات الزبون: إذ يتطلب من المسوقين ان يكونوا على اتصال دائم بالزبائن الحاليين منهم أو المرتقبين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة، وكخطوة أساسية في صياغة نظام قياس رضا الزبون.

2- التغذية المرتدة: وتتمثل بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، وذلك عن طريق الاستجابة Reactive والتي تستعمل آليات مختلفة في تطبيقها مثل نظام الشكاوى، المقترحات، مسوحات رضا الزبون والتسويق الخفي.

3- القياس المستمر: وتعمل المنظمة من خلاله بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون كنظام (Customer Satisfaction Matrices (CSM والذي يقدم إجراء لمتابعة رضا الزبون طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين، إذ يتيح لها معرفة التغيرات الحاصلة في آراء الزبائن ورضاهم باستمرار، مما يمكنها من وضع خطط لتحسين أدائها.

وحتى تتمكن المصارف من تحقيق وتعزيز رضا زبائنهم، ينبغي عليها التركيز على الجوانب التالية: (العطاب، 2002، 64)

- 1- التحدث مباشرة مع الزبون، ومعرفة رضاه أو عدم رضاه.
- 2- إدارة وتوجيه أعمال المصرف نحو رضا الزبون.
- 3- الإصغاء لكل ما يتعلق بالزبون وتنفيذ توقعاته.
- 4- معرفة الرضا عن طريق التقدير والقياسات.
- 5- تحقيق قيمة الخدمة للزبون من خلال التفاعل معه.
- 6- الإعلان عن انجازات المصرف حتى تشعر الزبون بأنه من المصارف الجيدة.

ثالثا: ثقة الزبون: Customer Trust

تمثل الثقة أحد المكونات الأساسية لولاء الزبون، لذلك عُرِّفَتْ بأنها "الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يلتزم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالداقية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوعود، المسؤولية والميل للمساعدة، وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة" (عيسى والشيخ، 2010، 369)، كما ذكر في الثقة عدة تعاريف فمنها من نعتها على أنها الحدس، الإيمان، التوقع، الإرادة أو سلوك. ومن خلال هذه الموصفات يمكن حصر الثقة في متغيرتين، متغيرة سيكولوجية ومتغيرة سلوكية. فالثقة كمتغيرة سيكولوجية تتكوّن بعيداً عن السلوك، وأن السلوك هو نتيجة لهذه الثقة وليس جزءاً مكوّن لها، و بالتالي الثقة تولد نيّة سلوكية أي نيّة تدفع الشخص إلى التصرف وفق سلوك معين، وهنا تترجم الثقة على أنها حدس أو توقع أو إيمان متعلق بالطرف الذي يحدث معه التبادل. أما الثقة كمتغيرة سلوكية فهي عبارة عن أفعال ناتجة عن الإرادة. و تترجم الثقة هنا في الإرادة المكتسبة لشخص على الاعتماد على طرف آخر في عملية التبادل وأن هذه الإرادة معرضة دائماً للانكسار أمام الشك الناتج عن التغيرات والتقلبات، و بدون الشك لن تكون هناك ضرورة لوجود الثقة (مانع ونعيمة، 2008، 7).

وكخلاصة للآراء التي تناولت الثقة، عبرت عنها بأنها الشعور بالأمن الذي يمنح للزبون عن طريق الوفاء بتوقعاته، ويستند هذا الشعور على أمرين:

الأول: افتراض ان المنظمة لديها القدرة المطلوبة للاستجابة لاحتياجات الزبون، من خلال تقديم المنتجات الجديدة التي قد يحتاجها الزبائن، أو مستوى الجودة المستمر لخدماتها.

الثاني: تنمية الروابط العاطفية والوجدانية بين الزبون والمنظمة.

وبالتالي فان الثقة تساعد على خفض التكاليف النفسية التي ينطوي عليها التعامل مع المنظمة، من خلال تخفيض جهد المعرفة التي تبذل من قبل الزبون، والقضاء على القلق بشأن قدرة المنظمة على الإيفاء بوعودها وتلبية احتياجات الزبون.

وترتبط الثقة بالعديد من الجوانب الأدائية التي تحرص المصارف على توفيرها وتأكيد وجودها بالنسبة للزبون، وأهمها:

1 - القدرة على تقديم الخدمة المصرفية في كل وقت، وفي أي مكان، وبذات المواصفات القياسية التي حددها المصرف.

2 - الاستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها.

3 - الكفاءة والسرعة والفاعلية مندمجة في الدقة الكاملة وعدم وجود إمكانية لحدوث أي خطأ أو قصور.

4 - الجاهزية الحاضرة والفورية سواء البشرية أو الآلية الالكترونية. (الخضيري،

(225،1999)

المبحث الرابع

دور إدارة الجودة الشاملة في أبعاد ولاء الزبون

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تسعى إلى نشر الجودة في كل أنشطة المصرف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن تستطيع من خلالها التأثير على الأبعاد المختلفة للولاء. يتناول هذا المبحث الربط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الولاء كما يلي:

أولاً: دور إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون: The role of TQM in Customer Value

بما ان قيمة الزبون تتحدد وفقاً للمنافع التي يحصل عليها الزبون والتكاليف التي يتحملها في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية، فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوثر في مكونات القيمة من خلال:

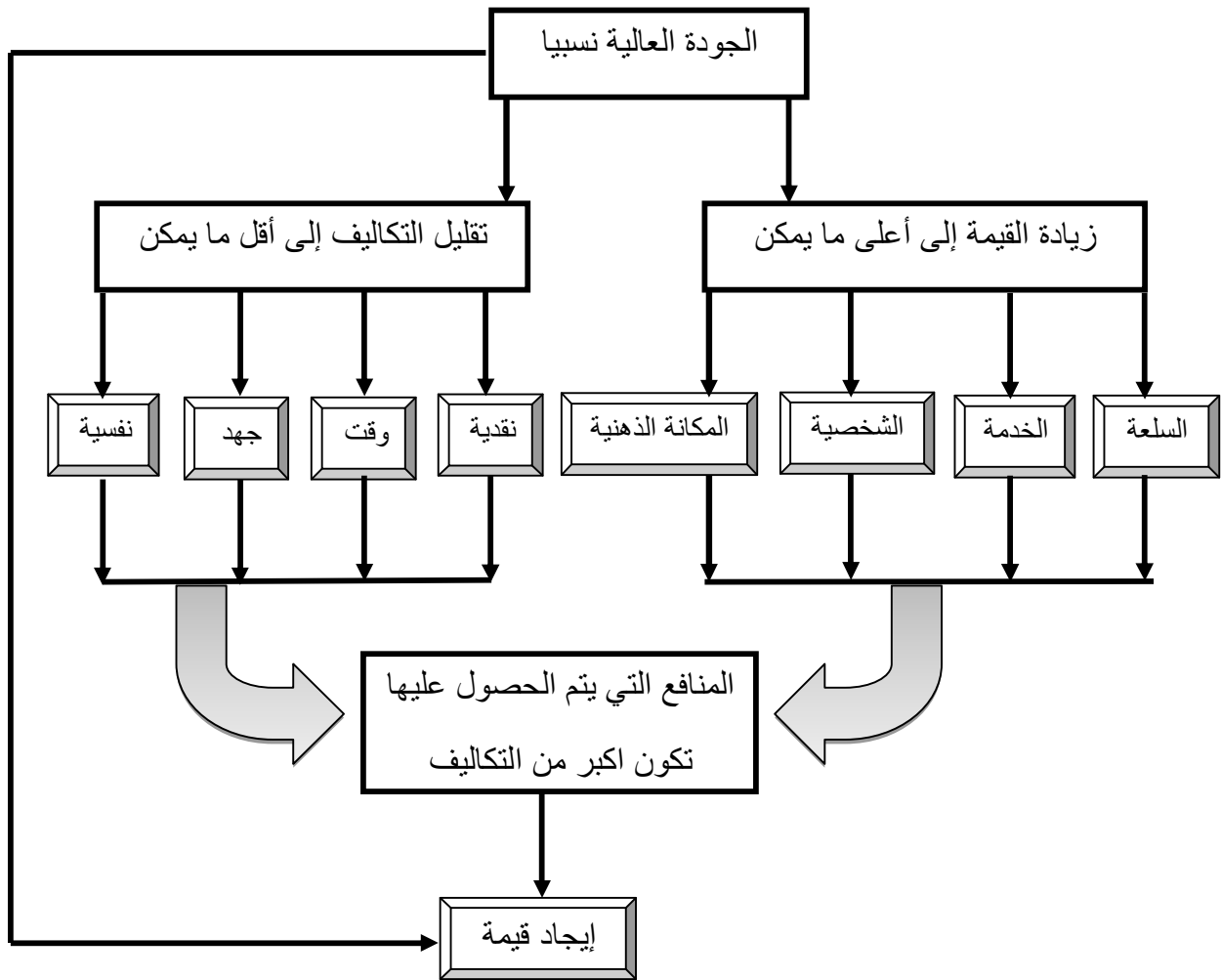
1- يمثل التركيز على الزبون عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة يستطيع من خلاله المصرف معرفة زبائنه وتحديد حاجاتهم بدقة، وهذا الأمر يسهم في تعزيز القيمة التي يحصل عليها الزبون.

2- ان حدوث أي تغيير في احتياجات الزبائن وأذواقهم يتم التكيف معه من خلال عملية التحسين المستمر التي تهتم بتحسين الخدمة المصرفية بما يجعلها دائماً تحقق أعلى منفعة للزبون.

3- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالموظفين من خلال تدريبهم ومشاركتهم وتمكينهم من المهام التي يؤدونها، وهذا الأمر على درجة كبيرة من الأهمية في مجال الخدمات المصرفية، لان الموظفين دائماً ما يكونوا على اتصال مباشر بالزبون، خاصة الموظفين في الخط الأمامي، وبالتالي فان امتلاك هؤلاء الموظفين القدرات والمهارات الكافية عند الاتصال بالزبون يؤدي إلى تعزيز القيمة للزبون من خلال سرعة انجاز الخدمة وتقليل الجهد المبذول من قبل الزبون للحصول على الخدمة وتعزيز العلاقات الشخصية مع الزبائن.

4- ان تصميم الخدمة المصرفية بشكل جيد واخذ رأي الزبون في الاعتبار عند تصميمها يسهم في تعزيز القيمة لديه.

وخلاصة لما سبق فان التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية تعزز من المنافع التي يحصل عليها الزبون وتقلل تكاليف الحصول عليها، مما يعظم القيمة الإجمالية للزبون، ويوضح الشكل رقم (8) دور إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون.



شكل (8) دور إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون

المصدر: الطائي، يوسف حليم والعبادي، هاشم فوزي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، العدد 36، 2008، 19 .

ويلاحظ من الشكل السابق ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة في الخدمات التي تقدمها المنظمة، فالجودة العالية تعني تقديم خدمة كما يتوقعها الزبون الأمر الذي ينعكس على تعزيز القيمة الكلية التي يحصل عليها من استخدام خدمات المنظمة، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة تنطلق من الزبون وتعود إليه، فإنها في رحلتها هذه تحمل مضامين هامة تتعلق بالزبون والاهتمام به مما ينعكس على الاهتمام الشخصي بالزبائن وتقديم الخدمة بكل كفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى تعزيز الصورة الذهنية للزبون عن المنظمة وخدماتها. وفي المقابل فان معرفة وتحديد حاجات ورغبات الزبائن بدقة وهو ما تقوم به إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل تكاليف الحصول على الخدمات سواء كانت تكاليف الوقت أو الجهد أو التكاليف النفسية التي قد يتحملها الزبون عند التعامل مع المنظمة.

ثانيا: دور إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون:

The role of TQM in Customer Satisfaction

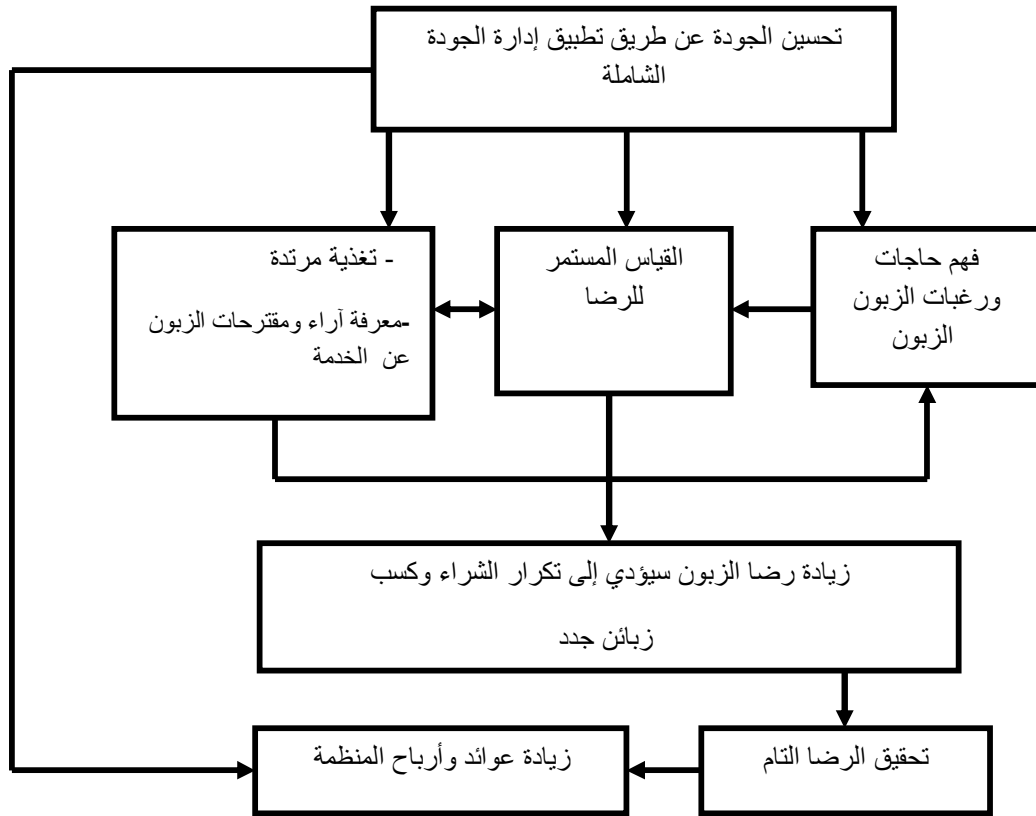
يتحدد رضا الزبون من خلال مقارنة الأداء الفعلي للجودة مع الأداء المتوقع مما ينتج عنه رضا أو عدم رضا، وتسهم إدارة الجودة الشاملة في كلا الحالتين من خلال المحافظة على الرضا في حالة تحقيقه، وتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والتوقعات في حالة عدم تحقيق الرضا من خلال الآتي:

1- يتضمن التركيز على الزبون تحديد احتياجات الزبون بصورة دقيقة وأخذ راءه حول الخدمات التي تقدم له بما فيها العوامل التي تشكل إدراكه لها، وهذا الأمر يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضاه.

2- يساعد التحسين المستمر للخدمة المصرفية على اختفاء شكاوى الزبائن وتذمرهم في حالة وجود خلل في الخدمة المصرفية عن طريق البحث عن أسبابه وعدم تكراره مستقبلا، وهذا يساعد على تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه.

3- يعتمد رضا الزبون الخارجي بشكل كبير وخاصة في مجال الخدمات المصرفية على رضا الزبون الداخلي (الموظف)، وبالتالي فإن الاهتمام بالموظف عن طريق توفير بيئة عمل ملائمة له بما فيها تدريبه وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات وتمكينه من تحمل المسؤولية تساعد في تقديم خدمة مصرفية تحقق رضا الزبون الخارجي.

4- ان عملية تصميم الخدمة المصرفية المستمد من حاجات الزبائن، وكذا توفر المرونة فيه بما يواكب التغيرات في حاجات الزبائن، يساعدان المصرف على تحقيق رضا الزبون. ويوضح الشكل (9) دور إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون.



شكل (9) دور إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون

المصدر: الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، العدد 36، 2008، 15 .

ويلاحظ من الشكل السابق بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال فهم حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على متابعتها ومعرفة التغيرات التي تطرأ عليها من وقت لآخر من خلال معرفة ردة فعل الزبائن على الخدمة المقدمة عن طريق القياس المستمر للرضا، الأمر الذي يتيح للمنظمة كم كافي من المعلومات تستطيع من خلالها ان تعمل على رفع كفاءتها وتلافي أوجه القصور في خدماتها وبما يؤدي إلى تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المدرك من قبل الزبون. مما ينعكس على رضا الزبائن والمحافظة عليهم وكسب زبائن جدد، الأمر الذي يمكن المصرف من زيادة أرباحه والمحافظة على حصته السوقية وتعزيزها.

ثالثاً: دور إدارة الجودة الشاملة في ثقة الزبون:

The role of TQM in Customer Trust

بما أن الثقة تعبر عن اعتماد الزبون على قدرة المنظمة في تقديم خدمات كما يتوقعها الزبون، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تعزيز ثقة الزبون في المصرف من خلال:

1- يؤدي التركيز على الزبون إلى تحديد حاجات الزبون بدقة وعكسها في عمليات المصرف، الأمر الذي يشعر معه الزبون أن المصرف يراعي حاجاته ويعمل على تلبيتها، مما يزيد من ثقة الزبون في المصرف الذي يتعامل معه.

2- عندما يقوم الزبون بتقديم اقتراحات أو شكاوى فيما يقدم له من خدمات، ويتعامل المصرف معها على محمل الجد من خلال القيام بعملية التحسين المستمر وبما يؤدي إلى القضاء على الخلل أو القصور في الخدمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة اعتماد الزبون على المصرف لثقلته في أن هذا المصرف قادراً على تلبية احتياجاته كما يريد.

3- أن تصميم الخدمة المصرفية يعبر عن مواصفات للخدمة توضع من قبل المصرف ومواصفات يريدها الزبون في الخدمة المقدمة له، وبالتالي فإن المصرف الذي يعكس احتياجات ورغبات الزبون بشكل جيد في الخدمات التي يقدمها يساعد المصرف على كسب ثقة الزبائن المتعاملين معه.

4- بما أن الثقة تتم بين إنسان وإنسان، فإن إدارة الجودة الشاملة قد أولت اهتمام كبير بالإنسان في المنظمة من خلال توفير كل ما يحتاجه الموظفين وتوفير بيئة مناسبة لهم تشجعهم على الإبداع وأداء الأعمال على وجهها الصحيح من خلال تدريبهم على المهام التي يؤدونها، ومشاركتهم وتمكينهم في الأعمال والقرارات التي تخصهم، الأمر الذي يمكنهم من التعامل مع الزبائن وتفهم احتياجاتهم ونفسياتهم وبناء علاقات شخصية معهم قائمة على الصدق والاحترام المتبادل، الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة ثقة الزبائن في الموظفين والمصرف.

خلاصة الفصل:

تتوقف حياة المصارف في سوق المال على الخدمة المصرفية، لذلك اهتمت المصارف بمفهومها وخصائصها وبما يجعلها متوفرة للزبون في أفضل صورة ممكنة، كما اهتمت هذه المصارف بأبعاد الخدمة المصرفية التي يحكم من خلالها الزبون على جودة الخدمة المقدمة له، ساعية إلى توفير هذه الأبعاد بأفضل ما يمكن وبما يؤدي إلى تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المدرك من قبل الزبون.

وتسعى المصارف إلى الاحتفاظ بالزبائن عن طريق معرفة أنواع زبائنهم وأنواع حاجاتهم وتفضيلاتهم وبما يؤدي إلى خلق ولاء حقيقي للخدمات التي تقدمها من خلال تحقيق مستوى عالي من الولاء السلوكي والولاء ألتجاهي لخدماتها.

ولن تستطيع هذه المصارف تحقيق ولاء الزبائن الحقيقي لخدماتها، إلا عن طريق توفير مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يعكس توفرها مدى قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن، ومن أهم هذه الأبعاد قيمة الزبون ورضا الزبون وثقة الزبون.

ولكي تتمكن المصارف من توفير هذه الأبعاد بشكل جيد في خدماتها، فأنها تلجأ إلى استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق كل من قيمة الزبون ورضا الزبون وثقته، لأن هذه الفلسفة تركز على الزبون وحاجاته وتعكسها في عمليات المصرف مما يؤدي في الأخير إلى تقديم خدمات كما يريدونها الزبون.

الفصل الثالث

واقع المصارف الإسلامية في اليمن وآفاق تطويرها

المبحث الأول: مفهوم المصارف الإسلامية وأهميتها وأهدافها وأسباب نشأتها

المبحث الثاني: أنشطة وخدمات المصارف الإسلامية

المبحث الثالث: آلية تطوير المصارف الإسلامية في اليمن وتحسين خدماتها

تمهيد:

ظلت المجتمعات الإسلامية لفترة طويلة من الزمن مجبرة للتعامل مع المصارف التقليدية القائمة على الفائدة نتيجة لعدم وجود بديل إسلامي يوفر لها تعاملات مالية تتفق وطبيعة هذه المجتمعات، ومع تطور النشاط الاقتصادي وتعقيداته أصبحت التعاملات المالية ضرورية للتعامل مع هذا التطور كي تواكب حركته التي تتسم بالسرعة الكبيرة. ونتيجة للزيادة الكبيرة في سكان المجتمعات الإسلامية وكون هذه المجتمعات لا تعيش بمعزل عن التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم، برزت الحاجة الملحة لظهور مصارف توفر معاملات مالية تتفق وطبيعة هذه المجتمعات القائمة على أن كل تعاملات الحياة بما فيها التعاملات المالية لا بد وأن تكون متوافقة مع الشريعة الإسلامية. ومن هذه الحاجة برزت المصارف الإسلامية واكتسبت أهمية كبيرة من خلال الخدمات المصرفية والخدمات التمويلية والاستثمارية التي تقدمها والتي تسعى من خلالها إلى إحداث تنمية في كل أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي. وباعتبار اليمن أحد هذه المجتمعات الإسلامية فقد ظهرت المصارف الإسلامية فيها منذ التسعينيات من القرن الماضي ساعية إلى تلبية حاجة المجتمع اليمني لتوفير بديل عن التعامل مع المصارف التقليدية.

ونتيجة للأهمية التي اكتسبتها المصارف الإسلامية في المجتمعات الإسلامية عامة واليمن خاصة، فإن هذا الفصل يتناول القضايا المتعلقة بالمصارف الإسلامية وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم المصارف الإسلامية وأهميتها وأهدافها وأسباب نشأتها

المبحث الثاني: أنشطة وخدمات المصارف الإسلامية

المبحث الثالث: آلية تطوير المصارف الإسلامية في اليمن وتحسين خدماتها.

المبحث الأول

مفهوم المصارف الإسلامية وأهميتها وأهدافها وأسباب نشأتها

ظهرت المصارف الإسلامية لتعكس المفهوم الإسلامي للتعاملات المالية الإسلامية واكتسبت أهمية كبيرة في المجتمعات الإسلامية من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذا يتناول هذا المبحث فلسفة المصارف الإسلامية من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والأسباب، كما يلي:

أولاً: مفهوم المصارف الإسلامية:

تعددت تعاريف المصرف الإسلامي، فقد عُرِفَ بأنه "المصرف الذي يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته المصرفية والاستثمارية، من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائم على مبدأ المشاركة في الربح أو الخسارة، ومن خلال إطار الوكالة بنوعيتها العامة والخاصة" (وحيد، 2010، 255)، وعرف كذلك بأنه "مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل نموها وتحقيق أقصى عائد منها وبما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار أحكام الشريعة الإسلامية السمحة" (العجلوني، 2010، 110)، ويرى باسردة ان المصرف الإسلامي "مؤسسة مالية، تنموية، شاملة، تعمل على تجميع الأموال وتوظيفها في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، على وفق الصيغ الإسلامية المختلفة، وتأدية الخدمات المصرفية في إطار يقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية وأحكامها وبما يخدم أهداف المجتمع المسلم" (باسردة، 2009، 24)، بينما يرى المغربي ان المصارف الإسلامية "منظمات مالية ومصرفية، اقتصادية واجتماعية، تسعى إلى جذب الموارد من الأفراد والمؤسسات وتعمل على استخدامها الاستخدام الأمثل، مع أداء الخدمات المصرفية المتعددة، وتعمل على تحقيق العائد المناسب لأصحاب رأس المال، كما تسهم في تحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع وتلتزم بمبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية، وذلك بهدف تحقيق التنمية الايجابية، الاقتصادية والاجتماعية، للأفراد والمؤسسات مع مراعاة ظروف المجتمع" (المغربي، 2004، 86)، كما ينظر إلى المصرف الإسلامي بأنه "مؤسسة مالية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في كل أنشطتها الاستثمارية والخدمية من خلال دورها كوسيط مالي بين المدخرين والمستثمرين، وتقدم الخدمات المصرفية في إطار العقود الشرعية" (مصطفى، 2006، 12).

ومما سبق نستنتج ان الخصائص الأساسية للمصارف الإسلامية تتمثل في:

1- مصارف تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية وبالتالي فإنها لا تتعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً.

2- تهدف إلى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

3- تعمل على تجميع مدخرات المجتمع المسلم وتوظيفها في أوجه نشاط تتوافق مع الشريعة الإسلامية.

4- ترتبط المصارف الإسلامية مع زبائنها بعلاقة مشاركة ومتاجرة أساسها المشاركة في النتائج ربحاً أو خسارة.

وعليه يمكن القول ان المصارف الإسلامية "مؤسسات مالية واقتصادية تعمل على تجميع مدخرات المجتمع المسلم وتوظيفها في أوجه نشاط اقتصادية واجتماعية وفق صيغ تمويل تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وترتبط بعلاقة متاجرة ومشاركة مع زبائنها أساسها تحمل نتائج النشاط ربحاً أو خسارة".

ثانياً: أهمية المصارف الإسلامية:

ظهرت المصارف الإسلامية تلبية لحاجة المجتمعات الإسلامية لإيجاد إطار مصرفي يتم من خلاله التعامل المالي بعيداً عن تلك التعاملات التي تقوم على أساس الفائدة، وهي بذلك تعمل على تجميع مدخرات المجتمع واستثمارها في مختلف الأنشطة وفقاً لصيغ تمويل إسلامية. وبالتالي فإنه يمكن القول ان أهمية المصارف الإسلامية ترجع للعوامل الآتية:

1- وفرت للمجتمعات الإسلامية مجالاً للتعامل المالي بعيداً عن استخدام الفائدة.

2- جذب مدخرات المجتمع وتوجيهها بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع.

3- التقليل من مخاطر الاستثمار التي يمكن ان تتعرض لها أموال المصرف والزبائن من خلال استثمارها في أوجه استثمارات متعددة تغطي مختلف الأنشطة الاقتصادية والزراعية والصناعية... الخ.

4- وفرت مجالاً لتطبيق فقه المعاملات في المجال المصرفي.

5- دورها في الجانب الاجتماعي عن طريق تمويلها للأنشطة الاجتماعية، الأمر الذي ينسجم مع أهداف المجتمع المسلم في تحقيق التكافل الاجتماعي والتنمية الشاملة.

ثالثاً: أهداف المصارف الإسلامية:

ان الهدف الأساسي للمصارف الإسلامية والذي يميزها عن غيرها من المصارف، هو تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات الشائعة ولاسيما في المعاملات المصرفية في النقود

والسلع التي تتجنب الربا أخذًا وعطاءً، وهذا مطلب عزيز وثنمين للأمة الإسلامية المتطلعة في جذور عقيدتها إلى تطبيق أحكام الشريعة في جميع نواحي الحياة (فتاحي، 2009، 76).

وهناك جملة من الأهداف التي يسعى المصرف الإسلامي إلى تحقيقها، وهذه الأهداف تتبع من كون المصرف ممثلاً عن أصحابه، رب مال بحاجة إلى تحقيق عائد على أمواله، ومن كون المصرف مضارباً عاملاً في أموال المودعين لديه يسعى لتحقيق عائد من عمله وعلى أموالهم، ومن كونه متخصصاً في النشاطات والأعمال المالية المصرفية المختلفة (العجلوني، 2010، 113). ويمكن إيجاز أهداف المصارف الإسلامية في الآتي:

1- جذب الودائع وتنميتها: يعد هذا الهدف من أهم أهداف المصارف الإسلامية حيث يمثل الشق الأول في عملية الوساطة المالية، وترجع أهمية هذا الهدف إلى أنه يعد تطبيقاً للقاعدة الشرعية والأمر الإلهي بعدم تعطيل الأموال واستثمارها بما يعود بالأرباح على المجتمع الإسلامي وأفراده، وتعد الودائع المصدر الرئيسي للأموال في المصرف الإسلامي سواء كانت في صورة ودائع استثمار بنوعيتها (المطلقة - والمقيدة)، أو ودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية) أو ودائع الادخار وهي مزيج من الحسابات الجارية وودائع الاستثمار.

2- استثمار الأموال: يمثل استثمار الأموال الشق الثاني من عملية الوساطة المالية، وهو الهدف الأساسي للمصارف الإسلامية حيث تعد الاستثمارات ركيزة العمل في المصارف الإسلامية والمصدر الرئيسي لتحقيق الأرباح سواء للمودعين أو المساهمين، وتوجد العديد من صيغ الاستثمار الشرعية التي يمكن استخدامها في المصارف الإسلامية لاستثمار أموال المساهمين والمودعين، على أن يأخذ المصرف في اعتباره عند استثماره للأموال المتاحة تحقيق التنمية الاجتماعية (وحيد، 2010، 257)

3- تحقيق الأرباح: وهو من أهم الأهداف التي تسعى المصارف الإسلامية إلى تحقيقها لأنها مقياس استمرارية وبقاء المصرف، وهذا الربح ليس فقط للمصرف نفسه وإنما أيضاً للمتعاملين معه من المودعين والمضاربين بأموالهم في المصرف.

4- الحكمة والأمان في التصرف بالأموال: وذلك من خلال تنويع الاستثمارات وتقليل المخاطر والاحتفاظ بمعدلات سيولة ملائمة لمواجهة الظروف.

5- الاستمرارية والنمو: أي تنمية الموارد الذاتية للمصرف من خلال رفع رأس المال والأرباح المحتجزة والاحتياطات، بالإضافة إلى تنمية الموارد الخارجية باستقطاب المدخرات وتوظيفها (العجلوني، 2010، 114).

رابعاً: أسباب نشأة المصارف الإسلامية:

ان المصارف الإسلامية ضرورة ملحة لمحاربة الاكتناز وتشجيع الاستثمار الحقيقي بإقامة المشروعات الاقتصادية التي عادة ما تساهم في زيادة الناتج القومي والدخل القومي والعائد الاجتماعي وذلك بتطبيق صيغ استثمارية بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات الاقتصادية في القطاعين العام والخاص بحيث تتحقق تنمية اقتصادية واجتماعية كي يتحقق التعاون والتكافل الاجتماعي في ظل أحكام وتعاليم الشريعة الإسلامية(الوادي وسمحان، 2007، 37).

وعليه يمكن القول ان الحاجة لقيام المصارف الإسلامية يرجع إلى الأسباب الآتية:

- 1- ارتفاع عدد المسلمين في العالم والذي بلغ 1.3 مليار مسلم (20% أو خمس سكان العالم) وتزايد حجم الذين لا يرغبون في التعامل المصرفي إلا وفقاً للشريعة الإسلامية.
 - 2- وجود جالية إسلامية كبيرة في جميع أنحاء العالم، وخاصة في جنوب شرق آسيا وأوروبا أضحى يمثل سوقاً مربحاً وواعدةً للمؤسسات المالية الإقليمية والدولية(جميل، 2006).
 - 3- الحاجة إلى وجود بديل للمعاملات المصرفية القائمة على الفائدة الربوية التي تمارسها المصارف التقليدية، الأمر الذي يمكن الفرد المسلم من تجنب الوقوع في الحرام المنهي عنه في الشريعة الإسلامية.
 - 4- حاجة الاقتصاد الإسلامي إلى مؤسسات ومصارف مالية تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، يتم من خلالها تجميع مدخرات المجتمع المسلم وتوجيهها بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- وإذا ما نظرنا إلى نشأة وتطور المصارف الإسلامية، فقد كانت أول تجربة للقيام بالعمل المصرفي على أسس إسلامية لا تقوم على أساس الفائدة المصرفية في إحدى المناطق الريفية في باكستان في أواخر الخمسينات، لكن هذه التجربة توقفت عن العمل في أوائل الستينات من القرن الماضي(عاشور، 2002، 64)، وفي مصر فقد ظهرت المصارف التي تقوم بالخدمات والأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية عام 1963 م عندما تم إنشاء مصارف الادخار المحلية بإقليم الدقهلية على يد الدكتور أحمد عبد العزيز النجار، حيث كانت بمثابة صناديق ادخار توفير لصغار الفلاحين. ثم تم إنشاء مصرف ناصر الاجتماعي عام 1971 م بالقاهرة وعمل في مجال جمع وصرف الزكاة والقرض الحسن، ثم كانت محاولة مماثلة في باكستان، ثم المصرف الإسلامي للتنمية بالسعودية عام 1974 م، تلاه مصرف دبي الإسلامي عام 1975 م، ثم مصرف فيصل الإسلامي السوداني عام 1977 م، فبيت التمويل الكويتي

عام 1977 م، ثم مصرف فيصل الإسلامي المصري عام 1977 م، ثم المصرف الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار عام 1978 م (الوادي وسمحان، 2008، 38). وفي عام 1979 م أنشي مصرف البحرين الإسلامي، ثم المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بالقاهرة عام 1980 م، ثم مصرف دبي الإسلامي ببنجلادش 1982 م، ثم مصرف فيصل الإسلامي بالبحرين عام 1982 م (الأنصاري، بدون، 511).

وفي اليمن فقد صدر القانون (21) لعام 1996 م الخاص بالمصارف الإسلامية وبموجبه تم تأسيس المصارف الإسلامية في اليمن، إذ كان أول مصرف إسلامي يباشر أعماله في اليمن هو المصرف الإسلامي اليمني، ثم مصرف التضامن الإسلامي الدولي، ثم مصرف سبأ الإسلامي وأخيراً مصرف اليمن البحرين الشامل، وكل هذه المصارف الإسلامية تقدم خدماتها المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية (قانون المصارف الإسلامية، 1996م). أما في سورية فقد صدر المرسوم التشريعي (35) لعام 2005 م، الخاص بإنشاء المصارف الإسلامية في الجمهورية العربية السورية، ووفقاً لهذا المرسوم تم تأسيس مصرفين إسلاميين هما مصرف الشام ومصرف سورية الإسلامي، وقد باشرت أعمالها في العام 2006 م (مرسوم إحداث المصارف الإسلامية في سوريا، 2005م).

وهكذا انتشرت المصارف الإسلامية في أغلب البلدان الإسلامية وبعض البلدان الغربية ناهيك عن فتح نوافذ للتعامل وفقاً لمفهوم الصيرفة الإسلامية في العديد من المصارف التقليدية سواءً في البلدان الإسلامية أو البلدان غير الإسلامية.

وقد تطورت أعمال المصارف الإسلامية من حيث تنوع المنتجات والخدمات المصرفية والتمويلية، حيث بلغت الخدمات المصرفية الإسلامية ما يزيد عن (30) خدمة مصرفية مطابقة لأحكام الشريعة، ومنها بطاقات الائتمان، والاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان.... الخ، بالإضافة إلى توفير أدوات مالية توفر عوائد، مثل ودائع وشهادات وصناديق الاستثمار الإسلامية، مع توفير أدوات مالية لتمويل مشروعات التنمية بدلاً عن إصدار السندات وهي الصكوك الإسلامية، كما تميزت المصارف الإسلامية بشكل كبير في مجال منح التمويل، حيث توفر صيغ مختلفة ومتنوعة لتمويل نشاطات متعددة، ومن تلك الصيغ صيغة المرابحة للأمر بالشراء، والمشاركة بأنواعها، والمضاربة، والاستصناع والتأجير مع الوعد بالتملك، وبيع السلم والبيع بالعمولة، والبيع بالوكالة، والبيع بالتقسيط، والاستثمار المباشر (المشرقي، 2010، 174).

المبحث الثاني

أنشطة وخدمات المصارف الإسلامية

تقدم المصارف الإسلامية معظم الأعمال والأنشطة المصرفية التي تمارسها المصارف التقليدية، وتتمثل أنشطة وخدمات المصارف الإسلامية في الخدمات المصرفية، وخدمات التمويل والاستثمار، والخدمات الاجتماعية.

أولاً: الخدمات المصرفية

تقدم المصارف الإسلامية العديد من الخدمات المصرفية لربائنها شريطة خلوها من التعامل بالفائدة، ويمكن توضيح هذه الخدمات في الآتي:

1- قبول الودائع:

وتتمثل هذه الودائع في الحسابات المصرفية، وتختلف هذه الحسابات وفقاً للغرض الذي فتحت من أجله، وتنقسم هذه الودائع إلى:

أ- الوديعة تحت الطلب:

وتتمثل في الحسابات الجارية والتي يحق لصاحبها السحب منها في أي وقت. وهي حسابات تقوم المصارف الإسلامية بفتحها للربائن الذين يرغبون بحفظ أموالهم فقط، أو للذين يرغبون بالحصول على الخدمات المصرفية المتعلقة بالتعامل التجاري أو بخدمات الدفع أو التحويل للاستغناء عن حمل النقود والتعامل النقدي اليومي (الوادي وسمحان، 2007، 71)، وهي مصدر أموال غير مكلف (أي لا تستحق أية أرباح ولا تتحمل أية خسائر) وهي تمثل نسبة ضئيلة من مصادر الأموال إذا ما قورنت بالمصارف التجارية (الحسيني والدوري، 2003، 198)

ب- الوديعة الاستثمارية:

وهي تمثل عقد اتفاق يقوم بمقتضاه الزبون بإيداع مبلغ من المال لمدة معينة في المصرف الإسلامي لاستثماره في أوجه الاستثمار المتعددة الحلال البعيدة عن الربا، وذلك نظير جزء من الربح يتمثل في نسبة شائعة من الربح المتحقق. وتتمثل العلاقة بين المصرف الإسلامي والزبون في علاقة مضاربة، يكون فيها الزبون المضارب بالمال ويمثل المصرف الجانب الآخر المضارب بالعمل (المغربي، 2004، 197).

ج- الوديعة الادخارية:

يعني الادخار ترشيد الأنفاق أو تأخيرها إلى أجل لاحق شريطة توظيف المبلغ المدخر. وللادخار أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، ولذلك تحرص المصارف الإسلامية على تشجيع الادخار والتوفير واستقطاب المدخرين لديها من خلال قبول هذا النوع من الودائع للربائن

وتشجيع صغار المدخرين. وتعمل المصارف الإسلامية على تقديم الحوافز لهم وذلك من خلال تحقيق عوائد على الأموال المدخرة وفق عقد المضاربة معهم، مع حفظ حق المودعين بالسحب من ودائعهم متى أرادوا. ومن ثم فإن الوديعة الادخارية في المصرف الإسلامي تقسم إلى:

- الجزء القابل للسحب النقدي.

- الجزء المتبقي من الوديعة لغايات الاستثمار العام.

وينظر المصرف الإسلامي إلى الجزء الأول كأنه أمانة مضمونة قابلة للرد وقتما شاء المودع، والجزء الثاني كوديعة استثمارية ثابتة مشروطة بعقد المضاربة يستخدمها المصرف في استثماراته بهدف تحقيق ربح لصغار المدخرين وبالتالي تعظيم أموالهم بطرق مشروعة (العجلوني، 2010، 194، 195)

د - إيداع الوثائق والمستندات:

وفيها يستلم المصرف الوثائق من الزبون ويقوم بحفظها بعد ضبطها بقائمة يراجعها المصرف، ويعطي الزبون إيصالاً بها، ويقوم المصرف بردها إلى الزبون عند طلبها أو عند نهاية الأجل المحدد بينهما، وذلك مقابل أجر يتفقان عليه (www.fiseb.com)

2- تحصيل وخصم الأوراق التجارية:

تستخدم الأوراق التجارية (الكبيالة، السند الاذني، الشيك) بصفة عامة في الأعمال التجارية (كسند يثبت فيه المدين تعهداً للدائن بدفع مبلغ معين إما بنفسه أو عن طريق شخص آخر في تاريخ معين). وهي بذلك أداة للوفاء بالدين مقابل الغير بحيث يمكن تحويل المديونية من شخص لآخر. وقد جرى العرف على أن أكثر هذه الأوراق تداولاً هي الكبيالة.

وتقدم المصارف التقليدية والإسلامية مجموعة من الخدمات المصرفية المتعلقة بالأوراق التجارية وهي:

أ - تحصيل الأوراق التجارية: وهذه الخدمة من الناحية الشرعية جائزة ويتقاضى المصرف عنها عمولة أو اجر وتكليفها الشرعي وكالة.

ب - قبول الأوراق التجارية كضمان: لا يوجد مانع شرعاً من قبول الأوراق التجارية كضمان في بعض العمليات الاستثمارية إذا تم التأكد من صحة الأوراق التجارية المقدمة كضمان.

ج - حفظ الأوراق التجارية: وهذه الخدمة من الناحية الشرعية جائزة ويؤخذ عليها أجر مقابل الخدمة.

د- خصم الأوراق التجارية: ومفهومها ان يتقدم المتعامل للمصرف بطلب تحصيل القيمة الحالية لكمبيالة تستحق بعد فترة بعد خصم مبلغ معين يتم احتسابه باستخدام سعر الفائدة وهو يمثل الفترة بين تاريخ الخصم وتاريخ الاستحقاق. وهذه العملية لا يجوز تنفيذها في المصارف الإسلامية لأنها تعتمد على استخدام سعر الفائدة في تحديد القيمة الحالية للكمبيالة (وحيد، 2010، 262، 263).

3- الاعتمادات المستندية:

يعرف الاعتماد المستندي بأنه: كتاب تعهد صادر من المصرف (فاتح الاعتماد) إلى المصرف المراسل (مبلغ الاعتماد) بناء على طلب أحد الزبائن المستوردين لصالح المستفيد (المصدر) يتعهد فيه المصرف بدفع مبلغ معين أو قبول سحوبات بقيمة محددة مقابل تقديم المستندات المطابقة تماماً لشروط الاعتماد وتنفيذه (عبد الله والطراد، 2006، 278). ويتكون الاعتماد المستندي من أربعة أطراف هم المشتري المستورد والبائع المصدر ومصرف المستورد ومصرف المصدر. ويعتبر الاعتماد المستندي وسيلة دفع دولية ذات مصداقية عالية كونها تشكل ضماناً وتأكيداً لحقوق الأطراف المشتركة في العمليات التجارية الدولية.

ويأخذ دور المصرف الإسلامي في تنفيذ وتمويل الاعتمادات المستندية شكلين:

أ- خدمة مصرفية مقابل أجر: وذلك في حالة قيام الزبون بتغطية كامل قيمة الاعتماد، وهنا يقتصر دور المصرف كوكيل بأجر على إصدار خطاب الاعتماد وتحصيل الزبون كافة المصاريف والحصول منه على أجر مقابل هذه الخدمة المصرفية.

ب- خدمة مصرفية مقرونة بتمويل: وفيه يطلب الزبون من المصرف تمويل شراء البضاعة المطلوب استيرادها. وفي هذه الحالة يكون دور المصرف الإسلامي كعمول للشراء، وبالتالي قد يكون دوره مضارباً بالمال، أو مشاركاً مع المستورد في السلعة، أو متاجراً بالمرابحة للآمر بالشراء، أو غير ذلك من وسائل توظيف الأموال المشروعة. وله ان يتوقع الربح ويسامح بالخسارة ان حدثت (العجلوني، 2010، 296، 298).

4- خطابات الضمان:

يعرف خطاب الضمان بأنه: صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذي أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب (بالنيابة عن) طرف ثالث لغرض معين وقبل أجل معين (رمضان وجودة، 2006، 147). وتستخدم خطابات الضمان كأداة للتعامل الاقتصادي الداخلي والخارجي على حد سواء وخاصة في مجال التعاقدات والمقاولات. وعادةً يغطي الزبون جزء من قيمة خطاب الضمان (نسبة مئوية) والتكليف الشرعي لدى الفقهاء أن خطابات الضمان

تتضمن أمرين هما الوكالة والكفالة. وقد اتفق المستشارون الشرعيون للمصارف على عدم أخذ أجره على إصدار خطاب الضمان، وترى الهيئات الشرعية أن يتم إصدار خطاب الضمان في إحدى صور قنوات الاستثمار (وحيد، 2010، 262).

5- التحويلات المصرفية:

وهي من الخدمات التي تقدمها المصارف لزبائنها وتدر عليها عائداً لا بأس به، والتحويل قد يكون داخلي أو خارجي، وفي عملية التحويل يحصل المصرف على ما يلي:

أ- أجره المصاريف الإدارية التي تحملها المصرف لإجراء عملية التحويل.

ب- ما يأخذه المصرف من مصاريف البرق والبريد والهاتف وأجور المراسلة .

وهذه الأجور التي يحصل عليها المصرف لا بأس بها شرعاً.

6- تأجير الخزائن:

تقوم المصارف بتقديم هذه الخدمة لزبائنها بحيث يكون تحت تصرف الزبون خزانة حديدية مقابل أجر يتقاضاه المصرف نظير تقديم هذه الخدمة، ويختلف الأجر باختلاف حجم الخزانة ومدة الاستفادة منها. ويعتبر هذا من العقود الجائزة شرعاً وللمصرف ان يأخذ هذه الأجرة على تقديم هذه الخدمة.

7- إدارة الممتلكات:

وتعتبر من الخدمات الحديثة نسبياً التي تقدمها المصارف لزبائنها، وذلك محاولة منها لكسبهم وخدمتهم، وتحقق هذه الخدمة مصلحة مزدوجة للمصرف والزبون.

وهنا يجوز للمصرف الحصول على مقابل لما يقدمه للزبون، وله ان يأخذ اجر مقطوع أو نسبة محددة من الأرباح التي تتحقق عند إدارة هذه الممتلكات (www.fiseb.com).

8- بيع الأوراق المالية وصرف العملات الأجنبية:

يقصد بالأوراق المالية الأسهم والسندات، والسهم يحصل صاحبه على عائد سنوي، اما السند فيحصل صاحبه على فائدة ثابتة، ولذلك فان المصارف الإسلامية لا تتعامل بالسندات.

وتتضمن الخدمات المصرفية المتعلقة بالأسهم ما يلي:

أ- حفظ الأسهم: يجوز للمصرف الاحتفاظ بأسهم المتعامل وتقاضي أجراً عليها فهي كالوديعة.

ب- بيع الأسهم: يجوز للمصرف بيع وشراء الأسهم لصالح زبائنها كوكيل عن الزبون ويستحق مقابل ذلك أجراً.

ج- الاكتتاب: يجوز للمصرف أن يؤدي عملية الاكتتاب للشركات الجديدة، وتكييفها الشرعي وكالة ويستحق المصرف عنها أجراً.

د- صرف أرباح الأسهم: يجوز للمصرف صرف أرباح الأسهم نيابة عن الشركات، وتكييفها الشرعي وكالة ويجوز للمصرف أخذ أجراً عنها.

اما عمليات الصرف الأجنبي فهي من المعاملات الجائزة شرعاً حيث يتم بيع وشراء العملة فوراً وتسديدها للمراسل في حالة الاعتمادات المستندية أو تسليمها للمتعامل في حال البيع النقدي. وتحصل المصارف مقابل ذلك على أجر مقابل تحويل العملات للخارج، وتندرج تحت التكييف الشرعي عقد الوكالة، كما تستفيد المصارف أيضاً من فرق العملة بين سعر الشراء وسعر البيع، ومن شروط صحة عمليات الصرف الأجنبي التقابض في مجلس الصرف (وحد، 2010 ، 262 ، 263).

ثانياً: خدمات التمويل والاستثمار

تستخدم المصارف الإسلامية الأموال المتاحة لديها في كل الأنشطة سواء كانت أنشطة تجارية أو صناعية أو زراعية أو عقارية ..الخ. وفق مجموعة من صيغ التمويل الإسلامية، ويمكن استعراض أهمها كما يلي:

1- المضاربة:

وفقاً لهذا الأسلوب يقوم المصرف الإسلامي بتقديم الأموال اللازمة لتمويل عملية تجارية معينة يتعهد بالعمل فيها شخص آخر سواء كان التمويل يغطي كامل العملية أو جزء منها، وذلك على أساس تقسيم نتيجة العملية من الربح أو الخسارة بين (المصرف والمودع والزبون) حسب النسب المتفق عليها، ويعتبر التمويل بالمضاربة من أبرز الوسائل التمويلية التي تميز النظام المصرفي الإسلامي من حيث التنظيم الواضح للعلاقة العادلة بين رأس المال وجهد الإنسان، فالأول يقدم رأس المال والثاني يقدم الجهد البشري المتمثل بالعمل ذو الخبرة والإدارة مقابل نسبة من الدخل المتوقع من ذلك المشروع للأطراف المشتركة فيه متفق عليها بينهم(الشمري، 2009، 24، 25).

2- المشاركة:

المشاركة هي صورة قريبة من المضاربة، والفرق الأساسي بينهما انه في حالة المضاربة يتم تقديم رأس المال من قبل صاحب المال وحده، أما في حالة المشاركة فان رأس المال يقدم من الطرفين، ويحدد عقد المشاركة الشروط الخاصة بنتيجتها بين الأطراف المختلفة. والمشاركة قد تكون مستمرة وقد تكون متناقصة والتي يحق للشريك فيها ان يحل محل المصرف في ملكية المشروع اما دفعة واحدة أو على دفعات حسب الشروط وطبيعة العملية، على أساس ترتيب منظم لتخصيص جزء من دخل الشريك كقسط لاسترداد قيمة الحصة. أي ان المصرف

الذي يمول تتناقص مشاركته كلما استرد جزءاً من التمويل، أي ان هذه المشاركة تنتهي بالتمليك للشريك.

3- بيع المراجعة للآمر بالشراء:

ويتلخص هذا الأسلوب بأن يتقدم الزبون الراغب في شراء سلعة معينة أو بضاعة إلى المصرف الإسلامي ويحدد له مواصفات السلعة وكميتها، ويعد المصرف بشرائها منه بالثمن الذي يتحصل عليها به، مع زيادة في الثمن يتم الاتفاق عليها بين المصرف والزبون، على ان يتم دفع الثمن بعد فترة سواء على دفعات أو دفعة واحدة. ويتعين أن تكون السلع ملموسة مثل مستلزمات الإنتاج وبضاعة الاتجار وخدمات التشغيل والمعدات والآلات، ولا يعتبر عقد المراجعة صحيحاً إلا بعد قيام المصرف بشراء السلعة محل البيع وتملكها وقدرته على التصرف فيها (جلدة، 2009، 222، 220).

4- التأجير:

ووفقاً لهذا الأسلوب يقوم المصرف بتأجير أصل معين للزبون بعد تحديد مدة التأجير وقيمه. ويوجد نوعان للتأجير هما:

أ- التأجير التشغيلي: ويتميز هذا التأجير بأنه محدد بأجل يرد المأجور بعدها إلى المالك أو يجدد العقد مرة أخرى.

ب- التأجير التمويلي (التأجير المنتهي بالتمليك): ويتميز هذا التأجير بان مدته أطول من التأجير التشغيلي، ويحمل وعداً بنقل الملكية في نهاية المدة إلى المستأجر بعد تغطية قيمة الأصل المؤجر (يحيى، 2009، 97).

5- بيع السلم:

السلم لغة هو التقديم والتسليم، وأسلم بمعنى أسلف، أي قدم وسلم. واصطلاحاً يعني البيع الذي يتم فيه تسليم الثمن في مجلس العقد وتأجيل تسليم السلعة الموصوفة بدقة إلى وقت محدد في المستقبل (الوادي وسمحان، 2007، 198). ويعتبر بيع السلم أحد الوسائل التي يستخدمها المصرف الإسلامي في الحصول على السلع موضوع تجارته، كما يستخدمه أيضاً في بيع ما تنتجه شركاته ومؤسساته، وقد تبين من الواقع العملي أن العديد من المصارف الإسلامية تطبق هذا الأسلوب في تمويل العديد من الشركات الصناعية. ويمكن استخدام بيع السلم في الإنشاءات العقارية عن طريق بيع الوحدات قبل إنشائها وتسليمها بعد الانتهاء منها (أبو محييد، 2008، 95).

6- بيع التورق:

ويعني شراء سلعة بثمن مؤجل ثم بيعها لآخر بثمن نقدي للحصول على النقد. وتتكون أطراف عملية التورق من الزبون والذي يشتري بالآجل من المصرف، والمصرف والذي يبيع للزبون بالآجل، والمشتري الذي يشتري السلعة من الزبون نقداً.

7- بيع التقسيط:

البيع الآجل هو ان يتم تسليم السلعة في الحال مقابل تأجيل سداد الثمن إلى وقت معلوم سواء كان التأجيل للثمن كله أو لجزء منه، وعادة ما يسدد الجزء المؤجل من الثمن على دفعات أو أقساط، فإذا سددت القيمة مرة واحدة في نهاية المدة المتفق عليها مع انتقال الملكية في البداية فهو بيع آجل، وإذا سدد الثمن على دفعات من بداية تسلم الشيء المباع مع انتقال الملكية في نهاية فترة السداد، فهو البيع بالتقسيط. وتسلك المصارف الإسلامية طريق البيع الآجل أو البيع بالتقسيط بثمن أكبر من الثمن الحالي في حالتين:

الأولى: في معاملاتها مع التجار الذين لا يرغبون في استخدام أسلوب التمويل بالمشاركة.
الثانية: في المعاملات التي يكون فيها المبلغ المؤجل كبيراً وطويل الأجل (وحيد، 2010، 288-290).

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات الاجتماعية أحد الخدمات الهامة التي يجب ان تؤديها المصارف الإسلامية في خدمة مجتمعاتها وخدمة النشاط المصرفي الإسلامي بصفة عامة، وتتمثل هذه الخدمات في:

أ- دور المصرف الاجتماعي في النشاط الاستثماري: ويتمثل في:

- نسبة التوظيف.
- مدى اهتمام المصرف بتمويل الأسر الفقيرة والقادرة على الإنتاج.
- التركيز على الاستثمار المحلي الذي يجب ان يقوم به المصرف من جملة الاستثمارات التي يؤديها.

- نشر الوعي المصرفي وتدريب الطلبة.

ب- دور المصرف في إقامة المشروعات الاجتماعية: مثل:

- إقامة مشروعات لخدمة البيئة.
- تقديم المساعدات والإعانات الاجتماعية.
- إقامة المؤتمرات والندوات.

ج- دور المصرف في تجميع الزكاة وإنفاقها ومنح القروض الحسنة (www.fiseb.com)

المبحث الثالث

آلية تطوير المصارف الإسلامية في اليمن وتحسين خدماتها

وفرت المصارف الإسلامية في اليمن عندما باشرت أعمالها الفرصة لشرائح من المجتمع اليمني لتوظيف أموالها وفقاً لمتطلبات الشريعة كون هذه الشرائح لا ترغب في توظيف أموالها في المصارف التقليدية. وقد احتلت المصارف الإسلامية أهمية كبيرة رغم قصر عمرها الزمني مقارنة بالمصارف التقليدية. يتناول هذا المبحث واقع المصارف الإسلامية في اليمن وآلية تطويرها وتحسين خدماتها.

أولاً: نشأة وواقع المصارف الإسلامية في اليمن

تمارس المصارف الإسلامية في اليمن أعمالها وفقاً لأحكام القانون (21) لعام 1996م، والذي يحدد كيفية إنشائها وينظم آليات عملها، إذ تضمنت المادة رقم (3) منه على أن إنشاء المصارف الإسلامية في اليمن يكون بموجب هذا القانون وإن تمارس أعمالها وفقاً للدستور وأحكام الشريعة الإسلامية. كما ألزم هذا القانون المصارف الإسلامية بأحكام قانون المصرف المركزي اليمني وقانون المصارف وقانون الشركات بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وتعمل في اليمن حتى الآن أربعة مصارف إسلامية تمارس نشاطها وفقاً للقانون السابق، وسيعمد الباحث إلى أعطا لمحة عن هذه المصارف كما يلي:

1- المصرف الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار:

تأسس المصرف الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار في عام 1995م، برأس مال مصرح بمليار ريال، بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (137) لسنة 1995م وبموجب ترخيص المصرف المركزي اليمني رقم (27) لسنة 1995م بمساهمة محلية وخارجية، وتم رفع رأس مال المصرف إلى مبلغ مليار ومائتين وخمسون مليون ريال مدفوع بالكامل و تشكل المساهمات الخارجية نسبة (22.5%)، كما يساهم رأس المال الوطني بنسبة (77.5%) من إجمالي رأس المال. وقد بدأ المصرف نشاطه في يونيو 1996م، وللمصرف خمسة فروع في كل من صنعاء، والحديدة وتعز، وفرعين في عدن (كريتر - الشيخ عثمان). ويهدف المصرف الإسلامي اليمني إلى توسيع نطاق التعامل مع الجمهور والقطاع التجاري عن طريق تقديم الخدمات المصرفية والتمويلات غير الربوية، مع الاهتمام بإدخال الخدمات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي. كما يسعى المصرف إلى تطوير وسائل جذب الأموال والمخدرات، وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بأسلوب مصرفي غير ربوي، وتوفير التمويل اللازم لسد حاجات القطاعات المختلفة.

يقدم المصرف الخدمات المصرفية المختلفة مثل الحسابات الجارية وقبول الودائع الاستثمارية والادخارية، فتح الاعتمادات المستندية، وقبول الودائع الاستثمارية، والادخارية، وبيع وشراء العملات، إصدار خطابات الضمان، إصدار الشيكات السياحية، والفيزا كارد، خدمة المصرف الناطق، الحوالات المحلية والخارجية وغيرها من الخدمات المصرفية ، كما يقدم المصرف الخدمات الاستثمارية كالمrabحة والمشاركة، والمضاربة (www.islbank.com).

2- مصرف التضامن الإسلامي الدولي:

تأسس مصرف التضامن الإسلامي الدولي تحت أسم المصرف الإسلامي اليمني للاستثمار والتنمية (شركة مساهمة يمنية مقفلة) بموجب القرار الوزاري رقم (147) لسنة 1995م، وقد تم تعديل أسم المصرف إلى مصرف التضامن الإسلامي بموجب القرار الوزاري رقم (169) لسنة 1996م، وقد قررت الجمعية العامة عام 2002م تغيير أسم المصرف ليصبح مصرف التضامن الإسلامي الدولي، وقد بدأ المصرف نشاطه المصرفي في 1996م، ويمارس المصرف نشاطه المصرفي حالياً من خلال المركز الرئيسي ومقره العاصمة صنعاء وعدداً من الفروع المنتشرة في أنحاء اليمن وعددها (24) فرعاً (التقرير السنوي للمصرف، 2009، 27). ويهدف المصرف إلى تقديم خدمات مصرفية تتلاءم مع احتياجات المجتمع، وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية والعمل باستمرار على تطوير منتجاته وخدماته المصرفية عن طريق سد الفجوة بين المتطلبات المصرفية الحديثة، والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، مُشكلاً معايير صناعية وتنموية يُقتدى بها.

يقدم المصرف مجموعة من الخدمات المصرفية المختلفة مثل الودائع الاستثمارية، الحسابات الجارية، حسابات التوفير، الصراف الآلي، بطاقات التضامن الائتمانية، الخدمات المصرفية الهاتفية، وغيرها من الخدمات المصرفية الأخرى. كما يقدم المصرف خدمات التمويل الاستثمارية كالتمويل بالمrabحة والمشاركة والإجارة المنتهية بالتمليك وغيرها من صيغ التمويل الإسلامي (www.tiib.com).

3- مصرف سبأ الإسلامي:

تأسس مصرف سبأ الإسلامي كشركة مساهمة محدودة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (25) بتاريخ 25 يونيو 1996، وتصريح البنك المركزي اليمني رقم (311م/م) الصادر بتاريخ 2 أبريل 1997م، وبدأ المصرف نشاطه رسمياً في أبريل 1997 كصرح اقتصادي بقاعدة مساهمين عريضة تصل إلى (7500) مساهم من جميع شرائح المجتمع، ويهدف المصرف إلى تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

كما يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة منها ودائع الاستثمار، الاعتمادات المستندية، خطابات الضمان، وإصدار الحوالات، خدمات الصراف الآلي، وبيع وشراء العملات، وغيرها من الخدمات الأخرى. كما يقدم خدمات التمويل الاستثمارية كالتمويل بالمضاربة والمربحة والإجارة المنتهية بالتمليك والاستصناع وغيرها (www.sababank.com).

4- مصرف اليمن البحرين الشامل الإسلامي:

تأسس المصرف كشركة مساهمة يمنية مغلقة برأس مال مقداره ملياري ريال يمني مدفوع بالكامل بتصريح صادر من المصرف المركزي اليمني بتاريخ 5 ذي الحجة 1422هـ الموافق 2002/2/17 بمزاولة النشاط المصرفي. ويهدف المصرف إلى إدخال الخدمات المصرفية الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة بتطوير وسائل جذب الأموال والمدخرات واستثمارها الاستثمار الأمثل، بالإضافة إلى تمويل ومزاولة أنشطة التجارة الداخلية والمساهمة في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويقدم المصرف الخدمات المصرفية المتنوعة كالحسابات الجارية وحساب التوفير والودائع وغيرها (www.sbyb.net).

ثانياً: تنظيم عمل المصارف الإسلامية في اليمن

تعمل المصارف الإسلامية في اليمن وفقاً للقانون (21) لعام 1996م والقوانين الأخرى النافذة، إذ يتوجب على أي مصرف الحصول على تصريح من المصرف المركزي اليمني لمزاولة نشاطه، وقد حددت المادة (5) من القانون (21) لعام 1996م الخاص بالمصارف الإسلامية بان المصارف الإسلامية تقوم بكافة المعاملات وأعمال التمويل اللازمة لتحقيق أغراضها وفقاً للقوانين النافذة بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، ويشمل ذلك بوجه خاص ما يلي:

- 1- القيام بجميع أعمال التمويل والاستثمار في مختلف المشاريع والأنشطة من خلال التمويل بالمشاركة والمضاربة وبيع المربحة وغيرها من الصيغ التي لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

- 2- إبرام العقود والاتفاقات مع الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات داخل الجمهورية وخارجها طبقاً لهذا القانون والقوانين والأنظمة النافذة.

- 3- تأسيس الشركات في مختلف المجالات المكملة لأوجه نشاطها والمساهمة في الشركات القائمة.

- 4- المساهمة في رأس مال أي مصرف داخلياً وخارجياً يعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

- 5- تملك الأصول الثابتة والمنقولة اللازمة لتنفيذ مشاريع الاستثمار الداخلة في أغراضها أو بغرض تأجيرها.

6- القيام بسائر الأعمال والخدمات المصرفية بما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

7- أي اختصاصات أخرى طبقاً لأحكام هذا القانون أو أي قانون آخر.

ثالثاً: أهداف المصارف الإسلامية في اليمن

تعمل المصارف في اليمن وفق رسالة مفادها ان كل الأعمال والأنشطة التي تقوم بها لابد وان تكون متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وهي بذلك تقدم الخدمات التمويلية والمصرفية وفق الضوابط الشرعية، بما في ذلك تلك الخدمات التي تهدف إلى أحيا صور التكافل الاجتماعي. وعليه فقد تضمنت المادة (4) من قانون المصارف الإسلامية ان هذه المصارف تعمل لتحقيق الأهداف التالية، وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية:

1- توسيع نطاق التعامل مع القطاع المصرفي عن طريق تقديم الخدمات المصرفية مع الاهتمام بإدخال الخدمات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة.

2- تطوير وسائل جذب الأموال والمدخرات واستثمارها الاستثمار الأمثل.

3- تمويل ومزاولة أنشطة التجارة الداخلية والخارجية والمساهمة في مشروعات التنمية الزراعية والصناعية والاستخراجية والعمرانية والسياحية والإسكانية وغيرها من مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4- الاهتمام بصغار الحرفيين وصغار المستثمرين وأصحاب الأعمال والصناعات الصغيرة ومعاونتهم في توفير التمويل اللازم لمشروعاتهم.

5- أن يكون للمصرف الإسلامي الحق في تأسيس المحافظ والصناديق الاستثمارية وإصدار الصكوك والقروض وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

6- القيام بأعمال الوكيل والأمين وتعيين الوكلاء.

رابعاً: آلية تطوير المصارف الإسلامية في اليمن وتحسين خدماتها

تتسم المصارف الإسلامية في اليمن بالحدثة مقارنة بالمصارف التقليدية التي سبقتها بفترة زمنية طويلة والتي توفرت من خلالها تراكمية في العمل المصرفي التقليدي سواء من حيث البيئة القانونية والتنظيمية ونوعية الخدمات المصرفية، وعند ظهور المصارف الإسلامية وجدت نفسها أمام هذه البيئة، بل أنها أصبحت تخضع لبعض القوانين والتشريعات التي صدرت قبل ظهورها.

ولكي تقوم المصارف الإسلامية في اليمن برسالتها بشكل أمثل والمتمثلة في تقديم منتجات مصرفية تتوافق مع الشريعة الإسلامية، وزيادة الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع اليمني، وتحسين الخدمات التي تقدمها للزبائن، فإن هناك جملة من الآليات التي لا بد من اتخاذها، البعض منها متعلق بالمصارف الإسلامية ذاتها والبعض الآخر يتعلق بالدولة من خلال التشريعات والقوانين التي تتخذها بخصوص المصارف الإسلامية. ويمكن إيجاز هذه الآليات في الآتي:

- 1- تعزيز التنسيق بين الهيئات الشرعية في المصارف الإسلامية بما يؤدي إلى عدم وجود تضارب في الفتاوى الصادرة عنها فيما يتعلق بشرعية الخدمات التي تقدمها.
- 2- تفعيل الدور الرقابي الشرعي للمصرف المركزي اليمني على الهيئات الشرعية في المصارف الإسلامية من خلال تأسيس هيئة الرقابة الشرعية فيه.
- 3- تأسيس هيئة وطنية مستقلة للفتوى الشرعية حول قضايا المصارف الإسلامية تضم أبرز العلماء ذو العلم والخبرة في مجال شرعية العمل المصرفي الإسلامي.
- 4- مراعاة الوضع الخاص للمصارف الإسلامية من قبل المصرف المركزي اليمني من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تراعي الطبيعة الخاصة لهذه المصارف.
- 5- التأهيل الجيد للموارد البشرية العاملة في هذه المصارف بما يتناسب والطبيعة الخاصة للعمل المصرفي الإسلامي.
- 6- زيادة القدرات المالية لهذه المصارف عن طريق زيادة رؤوس أموالها، الأمر الذي سيمكنها من قيامها بالدور المأمول منها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 7- التوسع في الانتشار الجغرافي عن طريق فتح فروع لهذه المصارف في المحافظات والمدن التي لم تصل إليها بعد الخدمات المصرفية الإسلامية.
- 8- إصدار الصكوك الإسلامية وفق ضوابط شرعية محددة، لما لها من فوائد كثيرة في المجتمع.
- 9- تنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المصارف بقدر المستطاع، بما يؤدي إلى تغطية الحاجات المختلفة للزبائن.

خلاصة الفصل:

تتسم المصارف الإسلامية بطبيعة خاصة تتمثل في تقديم خدمات مصرفية خالية من الفائدة الربوية منطلقة في ذلك من أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية، وقد ظهرت هذه المصارف لتلبية حاجة المجتمعات الإسلامية لإيجاد خدمات مصرفية تتوافق مع طبيعة هذه المجتمعات التي تسعى إلى ترسيخ أحكام الشريعة الإسلامية في كل معاملاتها.

وتسعى هذه المصارف إلى تحقيق مصلحة كل من الفرد والمجتمع من خلال جذب مدخرات المجتمع واستثمارها في مختلف المجالات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية مما يؤدي إلى التنمية الشاملة في المجتمعات التي توفر الأرضية المناسبة لممارسة أنشطتها.

وتقدم المصارف الإسلامية مجموعة من الخدمات كالخدمات المصرفية والتمويلية والاستثمارية، وكذا الخدمات الاجتماعية التي تعكس جزء من طبيعتها الساعية إلى نشر وتعزيز صور التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع المسلم.

وفي اليمن ظهرت المصارف الإسلامية منذ التسعينات من القرن الماضي، وصدرت القوانين التي تنظم آلية عملها، ومن ذلك الحين وهذه المصارف تمارس نشاطها وتقدم خدماتها للزبائن المتعاملين معها. إلا إن هذه المصارف مازالت بحاجة إلى إيجاد الآليات المناسبة لتطوير عملها وتحسين خدماتها مثل تعزيز البنية القانونية الخاصة بها، إنشاء وتفعيل هيئة الرقابة الشرعية في المصرف المركزي اليمني، بالإضافة إلى زيادة تنوع الخدمات التي تقدمها، وغيرها من الآليات التي يؤدي توفيرها بصورة كافية إلى الارتقاء بالعمل المصرفي الإسلامي في اليمن.

القسم الثاني

الجزء العملي للدراسة

الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها

الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها



الفصل الرابع

اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها

المبحث الأول: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارها.

المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة.

تمهيد:

تتطلب أي دراسة تحديد المجتمع المراد دراسته بشكل جيد، واختيار العينة المناسبة التي تكون ممثلة لهذا المجتمع، بحيث يتم تعميم النتائج المتوصل إليها من هذه العينة على المجتمع ككل، ولكي يتم جمع البيانات من عينة الدراسة يتطلب الأمر اختيار الأداة المناسبة لهذا الغرض، والتأكد من أن هذه الأداة قادرة على جمع البيانات بشكل صحيح.

لذلك يستعرض هذا الفصل القضايا المتعلقة بمجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارها.

المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول

مجتمع الدراسة والعينة المختارة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع أي دراسة من جميع الوحدات أو المفردات التي يريد الباحث الحصول على بيانات حولها، وقد يكون مجتمع الدراسة محدد، بحيث يأخذ الباحث عينة منه تتحدد بنسبة معينة من هذا المجتمع، وقد يكون مجتمع الدراسة غير محدد، وهنا يأخذ الباحث عينة غير محددة النسبة من هذا المجتمع. وعليه يتكون مجتمع هذه الدراسة من:

أ- جميع المديرين في المصارف الإسلامية اليمنية (مصرف التضامن الإسلامي الدولي، مصرف سبأ الإسلامي، مصرف اليمن البحرين الشامل، مصرف الإسلامي اليمني) في المستويات التالية (مدير عام المصرف/الفرع، نائب مدير عام المصرف/الفرع، مدراء الإدارات الرئيسية، رؤساء الأقسام، المختصين) والبالغ عددهم (385) مديراً حسب إدارات الموارد البشرية في المصارف الأربعة ويبين الجدول التالي مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3) عدد المدراء في المصارف الإسلامية اليمنية

اسم المصرف	سنة التأسيس	الملكية	عدد المدراء	عدد الفروع
مصرف التضامن الإسلامي الدولي	1996	خاص	145	24
مصرف سبأ الإسلامي	1996	خاص	133	15
مصرف اليمن البحرين الشامل	2002	خاص	62	9
المصرف الإسلامي اليمني	1995	مختلط	45	5
الإجمالي			385	53

المصدر: إعداد الباحث

ب - الزبائن المتعاملين مع المصارف الإسلامية اليمنية.

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً لضمان درجة عالية من الموضوعية في النتائج التي يسعى لتحقيقها الباحث، وقد تم اختيار العينة كما يلي:

أ - تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (150) مفردة من المديرين في المصارف الإسلامية اليمنية بما يوازي (39%) من حجم المجتمع الكلي، ويعتقد الباحث ان هذه النسبة

كافية لخدمة أهداف الدراسة، وقد تم توزيع (25) استثماراً على كل مصرف، وذلك لأجل ضمان تمثيل كل مصرف في عينة الدراسة وبما يؤدي إلى الدقة في النتائج المراد الوصول إليها، وبذلك تصبح عدد الاستثمارات الموزعة (100) استثماراً، أما الـ (50) استثماراً الزائدة تم توزيعها على المصارف محل الدراسة وفقاً لقاعدة النسبة، وبذلك يصبح التوزيع النهائي لاستثمارات الاستبيان على المصارف محل الدراسة، كما يلي:

مصرف التضامن الإسلامي الدولي: $44 = 25 + 19 = 50 \times 385/145$ استثماراً.

مصرف سبأ الإسلامي : $42 = 25 + 17 = 50 \times 385/133$ استثماراً.

مصرف اليمن البحرين الشامل : $33 = 25 + 8 = 50 \times 385/62$ استثماراً.

المصرف الإسلامي اليمني : $31 = 25 + 6 = 50 \times 385/45$ استثماراً.

وعليه وزعت (150) استثماراً استبيان على المصارف موضع الدراسة، وقد استرجع منها (134) استثماراً بنسبة (89%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، واستبعدت (16) استثماراً لعدم صلاحيتها للتحليل، وكان عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل (120) استثماراً، وبنسبة (80%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة. ويوضح الجدول التالي حركة استبيانات عينة المديرين:

جدول رقم (4) حركة الاستبيانات الخاصة بعينة المدراء

اسم المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
مصرف التضامن الإسلامي الدولي	44	6	5	33
مصرف سبأ الإسلامي	42	5	5	32
مصرف اليمن البحرين الشامل	33	3	2	28
المصرف الإسلامي اليمني	31	2	2	27
الإجمالي	150	16	14	120

المصدر: إعداد الباحث

ب- كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (260) مفردة من مجتمع الزبائن، ووزعت على زبائن المصارف محل الدراسة مع مراعاة الانتشار الجغرافي لهذه المصارف، وقد استرجع منها (237) استثماراً بنسبة (91%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة واستبعدت (17) استثماراً لعدم صلاحيتها للتحليل، وكان عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل (220) استثماراً، بنسبة (85%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

والجدول التالي يبين حركة استبيانات الزبائن:

جدول رقم (5) حركة الاستبيانات الخاصة بعينة الزبائن

اسم المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
مصرف التضامن الإسلامي الدولي	100	12	7	81
مصرف سبأ الإسلامي	80	4	6	70
مصرف اليمن البحريين الشامل	50	5	3	42
المصرف الإسلامي اليمني	30	2	1	27
الإجمالي	260	23	17	220

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني

تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان واختبارها".

أولاً: تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان".

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالجزء العملي لهذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها أداة رئيسية للدراسة، وهي تمثل أسلوباً لجمع البيانات اللازمة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف هذه الدراسة، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارتي استبيان، حيث ضمنهما مجموعة من الفقرات التي تقيس محاور الدراسة وأبعادها، مستفيداً في ذلك من الإطار النظري للدراسة الذي تم بناؤه من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث، والمقالات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة باستبيانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء على ذلك تم تصميم استمارات الاستبيان، كما يلي :

الاستمارة الأولى خاصة بالمدراء في المصارف الإسلامية اليمنية :

خصص هذا الاستبيان لجمع البيانات الأولية من المدراء في المصارف الإسلامية اليمنية، وقد تضمنت هذه الاستمارة (47) فقرة جرى تطويرها على مقياس ليكرت للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة، وهو الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول (6) يبين درجات المقياس المعتمدة في الدراسة

المعيار	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولوصف متغيرات الدراسة فقد تم تحديد طول مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وتم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي: $0.80 = 5/4$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا، كما يلي:

(1-1.80) ضعيفة جداً، (1.81-2.60) ضعيفة، (2.61-3.40) متوسطة، (3.41-4.20) مرتفعة، (4.21-5) مرتفعة جداً.

وتتألف استمارة استبيان المدراء من ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول : البيانات التعريفية

يضم اسم المصرف، والخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل المصرفي .

الجزء الثاني: يحتوي على المتغيرات المستقلة للدراسة التي تتمثل بأهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وينقسم هذا الجزء إلى عدة محاور كالاتي:

المحور الأول: ويعكس المتغير المستقل الأول المتمثل في التركيز على الزبون: ويتكون من (9) فقرات.

المحور الثاني: وهو يعكس المتغير المستقل الثاني، المتمثل في تصميم الخدمة المصرفية ويضم (6) فقرات.

المحور الثالث: ويعكس المتغير المستقل الثالث، المتمثل في التحسين المستمر: ويضم (6) فقرات.

المحور الرابع: وهو يعكس المتغير المستقل الرابع والمتمثل في تدريب العاملين ويضم (8) فقرات.

المحور الخامس: بدوره يعكس المتغير المستقل الخامس، والمتمثل بمشاركة العاملين وتمكينهم ويضم (7) فقرات.

الجزء الثالث: ويمثل الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : ويضم (11) فقرة.

الاستمارة الثانية خاصة بزبائن المصارف الإسلامية اليمنية:

وقد تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس محاور الدراسة وأبعادها، والموجهة لزبائن المصارف قيد الدراسة، وقد احتوت هذه الاستمارة (24) فقرة جرى تطويرها على مقياس ليكرت للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة أيضا، كما تم وصف متغيرات الدراسة في هذا الاستبيان بنفس الطريقة التي تم اعتمادها في وصف متغيرات الدراسة في الاستبيان الأول. وتتألف استمارة استبيان الزبائن من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات التعريفية:

وتضم اسم المصرف، والخصائص الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات التعامل مع المصرف.

الجزء الثاني: ويحتوي على المتغير التابع المتمثل في أبعاد الولاء للمصرف والذي يقسم إلى ثلاثة محاور موزعة كما يلي:

المحور الأول: قيمة الزبون ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: رضا الزبون ويتكون من (9) فقرات.

المحور الثالث: ثقة الزبون ويتكون من (8) فقرات.

ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في استمارتي الاستبيان، وتصميمهما في صورتها المبدئية، وقبل الشروع في توزيعهما على مفردات عينة الدراسة، كان لابد من اختبار أداة الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، أي التأكد من أنهما ستقيسان ما صممت من أجله، وشمولهما لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتهما حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمهما، فقد تم اختبار الاستبيانين على النحو التالي:

أولاً: اختبار الصدق:

ويعني باختبار صدق الأداة التأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، لذلك قام الباحث بإجراء جملة من الاختبارات الحكيمة التالية:

1- اختبار الصدق الظاهري :

وهو ما يعرف أيضاً بصدق المحكمين واختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبيانين على (الأستاذين المشرفين) الرئيس والمشارك على الدراسة، بالإضافة إلى عرضهما على عدد من المحكمين والخبراء المختصين، كما هو موضح في الملحق رقم (3)، واستناداً إلى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها رأي المحكمين، حيث تم إعادة صياغة وبناء بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر، حتى أصبحت استمارتي الاستبيان بصورتيهما النهائية، كما هو موضح في الملحق رقم (2).

2- اختبار الصدق الداخلي:

وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني، وقد قام الباحث بتوزيع عدد (30) استمارة استبيان نموذج (المدراء) على عينة من المجتمع الأصلي وعدد (30) استمارة من نموذج (الزبائن) على مجتمع الزبائن، وذلك لحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين محاور المتغير المستقل (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة المصرفية، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم) والدرجة الكلية له، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية له

الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	مشاركة العاملين وتمكينهم	تدريب العاملين	التحسين المستمر	تصميم الخدمة المصرفية	التركيز على الزبون		
.814	.814	.897	.909	.904	.872	Pearson Correlation	المقياس الكلّي لعناصر
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	إدارة الجودة الشاملة
30	30	30	30	30	30	N	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن الجدول السابق رقم (7) نجد أن مقدار الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوحت قوة الارتباط بين 0.81 و 0.90 وهي قوية. كما تم إيجاد معامل الارتباط بين محاور المتغير التابع (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) والدرجة الكلية للمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير التابع والدرجة الكلية له

البعد الكلّي لولاء الزبون	ثقة الزبون	رضا الزبون	قيمة الزبون		
1	.889	.918	.760	Pearson Correlation	المقياس الكلّي لأبعاد ولاء الزبون
	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	N	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوحت قوة الارتباط بين 0.76 و 0.91 وهي قوية.

ثانياً: اختبار الثبات:

يعد الثبات من المفاهيم الجوهرية التي يجب توافرها في المقياس حتى يكون صالحاً للاستخدام، ويقصد بثبات المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته، حتى يتم الحصول على النتائج ذاتها إذا استخدم المقياس لقياس متغير ما عدة مرات متتالية، إلى جانب التأكد من موضوعية المقياس، أي أنه يتم الحصول على نفس النتائج في حالة طلب من شخص ما الإجابة على فقراته على فترات متباعدة.

وقد تم التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:

1- الثبات بدلالة الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا التي تقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبيان، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبيان وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (صفر - واحد) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد تم إيجاد الثبات بدلالة الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9) الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

المحور	معامل كرونباخ ألفا
التركيز على الزبون	0.90
تصميم الخدمة المصرفية	0.86
التحسين المستمر	0.89
تدريب العاملين	0.93
مشاركة العاملين وتمكينهم	0.87
الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.93

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق رقم (9) أن معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل مقاييس متغيرات الدراسة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.05)، وأن قيمتها

اختلفت من متغير لآخر، وبالتالي فقد أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها، كما أنها أعطت مؤشراً جيداً على ثبات مقاييس أو متغيرات الدراسة. كما تم إيجاد الثبات بدلالة الاتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع ولاء الزبون، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) الاتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع ولاء الزبون

المحور	معامل كرونباخ الفا
قيمة الزبون	0.78
رضا الزبون	0.89
ثقة الزبون	0.88

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق رقم (10) أن معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل مقاييس متغيرات الدراسة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن قيمتها اختلفت من متغير لآخر، وبالتالي فقد أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها، كما أنها أعطت مؤشراً جيداً على ثبات مقاييس أو متغيرات الدراسة للاستبيان الثاني.

2 - الثبات بدلالة التجزئة النصفية:

لقد تم حساب معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على عينة الدراسة الاستطلاعية وصحت بمعادلة سبيرمان براون. والجدول التالي يبين الثبات بالتجزئة النصفية للمتغير المستقل.

جدول رقم (11) الثبات بالتجزئة النصفية للمتغير المستقل

المحور	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
التركيز على الزبون	0.94
تصميم الخدمة المصرفية	0.87
التحسين المستمر	0.84
تدريب العاملين	0.95
مشاركة العاملين وتمكينهم	0.85
الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.94

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول السابق رقم (11) أن جميع معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمقاييس متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت من (0.84) إلى (0.95)، وبالتالي فإن جميع

معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة تعتبر مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات بالتجزئة النصفية لكل المقاييس المستخدمة في الدراسة.

كما يبين الجدول التالي الثبات بالتجزئة النصفية للمتغير التابع.

جدول رقم (12) الثبات بالتجزئة النصفية للمتغير التابع

المحور	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
قيمة الزبون	0.75
رضا الزبون	0.95
ثقة الزبون	0.88

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول السابق رقم (12) أن جميع معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمقاييس متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت من (0.75) إلى (0.95) ، وبالتالي فإن جميع معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة تعتبر مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات بالتجزئة النصفية لكل المقاييس المستخدمة في الدراسة للاستبيان الثاني.

المبحث الثالث

وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف خصائص عينة الدراسة، سواء كانت هذه الخصائص متعلقة بخصائص عينة المديرين أو تلك المتعلقة بخصائص عينة الزبائن. كما يلي:

أولاً: وصف خصائص عينة المديرين:

1- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب اسم المصرف:

جدول (13) توزيع مفردات عينة المديرين حسب اسم المصرف

اسم المصرف	Frequency	Percent %
مصرف التضامن الإسلامي الدولي	33	27.5
مصرف سبأ الإسلامي	32	26.7
مصرف اليمن بحرين الشامل	28	23.3
المصرف الإسلامي اليمني	27	22.5
Total	120	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من الجدول السابق رقم (13) ان عدد مفردات عينة الدراسة في مصرف التضامن الإسلامي الدولي بلغ (33) مفردة، أي ما نسبته (27.5%) من الحجم الكلي لمفردات عينة الدراسة، في حين بلغ عدد مفردات عينة الدراسة في مصرف سبأ الإسلامي (32) مفردة، أي ما نسبته (26.7%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، كما بلغ عدد المدراء في مصرف اليمن البحرين الشامل (28) مفردة، أي ما نسبته (23.3%) من حجم عينة الدراسة، في حين بلغ عدد مفردات عينة الدراسة في المصرف الإسلامي اليمني (27)، أي ما نسبته (22.5%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة. وهذه النسب تعكس عدد المديرين في المصارف الإسلامية اليمنية اللذين شملتهم عينة الدراسة، حيث كانت النسبة الأكبر لمديري مصرف التضامن الإسلامي والذي يعد من أكبر المصارف الإسلامية في اليمن وأكثرها انتشاراً جغرافياً، وفي المرتبة الثانية مصرف سبأ الإسلامي، ثم مصرف اليمن البحرين الشامل في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة المصرف الإسلامي اليمني والذي يعد من أصغر المصارف الإسلامية اليمنية وأقلها من حيث الانتشار الجغرافي.

2- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (14) توزيع مفردات عينة المديرين حسب نوع الجنس

Percent %	Frequency	
95.0	114	ذكر
5.0	6	أنثى
100.0	120	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق رقم (14) ان غالبية مفردات عينة الدراسة من الذكور، إذ يشكل عددهم (114) مفردة، أي ما نسبته (95%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، في حين كان عدد الإناث (6) مفردات، أي ما نسبته (5%) فقط من الحجم الكلي لعينة الدراسة، وهذا يدل على ان المرأة لا تحظى بالفرص الكافية لتولي المناصب الإدارية في هذه المصارف مقارنة مع تلك الفرص التي يحظى بها الرجل في تقلد هذه المناصب.

3- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (15) توزيع مفردات عينة المديرين حسب العمر

Percent %	Frequency	
9.2	11	أقل من 30 سنة
60.8	73	من 30 - أقل من 40 سنة
19.2	23	من 40 - أقل من 50 سنة
10.8	13	50 سنة فأكثر
100.0	120	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم (15) يتبين ان الفئة العمرية (30- إلى أقل من 40 سنة) هي الأعلى وتشكل نسبة (60.8%)، تليها الفئة العمرية (40- إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (19.2%)، ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (10.8%) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (9.2%). وتعكس هذه النسب الفئات العمرية لمفردات عينة الدراسة، إذ يلاحظ ان غالبية مديري المصارف الإسلامية اللذين شملتهم عينة الدراسة هم من الشباب والواقعين ضمن الفئة العمرية (30- إلى أقل من 40 سنة)، وهذا الأمر لا بأس به، الا انه لا يعكس المستويات المطلوبة من الخبرة في العمل المصرفي الإسلامي في هذه المصارف.

4- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (16) توزيع مفردات عينة المديرين حسب المؤهل التعليمي

Percent %	Frequency	
2.5	3	ثانوية عامة
5.0	6	دبلوم بعد الثانوية
70.0	84	بكالوريوس
20.0	24	ماجستير
2.5	3	دكتوراه
100.0	120	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم (16) نجد أن عدد مفردات العينة ممن يحمل البكالوريوس هم الأكثرية، إذ بلغ عددهم (84) مفردة، أي ما نسبته (70%) من حجم العينة، يليهم من يحمل شهادة الماجستير إذ بلغ عددهم (24) مفردة بنسبة (20%) من حجم العينة، يلي ذلك حملة دبلوم بعد الثانوية والبالغ عددهم (6) بنسبة (5%) من حجم العينة وأخيراً الدكتوراه والثانوية العامة، إذ يشكل كل منهما ما نسبته (2.5%) من حجم العينة. ويلاحظ من هذه النسب أن غالبية المدراء اللذين شملتهم الدراسة في المصارف الإسلامية اليمنية يحملون الشهادة الجامعية الأولى. وهذا يشير إلى حرص هذه المصارف على توفر التعليم الجامعي عند تقلد أغلب الوظائف في المستويات الإدارية.

5- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (17) توزيع مفردات عينة المديرين حسب المستوى الوظيفي

Percent %	Frequency	
10.8	13	مدير عام المصرف/الفرع
5.0	6	نائب مدير عام المصرف/الفرع
24.2	29	مدير إدارة رئيسية
41.7	50	رئيس قسم
18.3	22	مختص
100.0	120	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (17) ان غالبية مفردات العينة هم من رؤساء الأقسام، إذ بلغ عددهم (50) مفردة، أي ما نسبته (41.7%) من حجم العينة، يليهم مدراء الإدارات الرئيسية والبالغ عددهم (29) مفردة، أي ما نسبته (24.2%) من حجم العينة، ثم المختصين والبالغ عددهم (22)، أي ما نسبته (18.3%)، وبعدهم يأتي ممن هم في مستوى مدير عام المصرف/الفرع والبالغ عددهم (13)، أي ما نسبته (10.8%) من حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي ممن هم في مستوى نائب مدير عام المصرف/الفرع والبالغ عددهم (6)، أي ما نسبته (5%) من حجم العينة. ويلاحظ من هذه النسب ان غالبية المدراء اللذين شملتهم الدراسة يقعون في المستوى الإداري رئيس قسم.

6- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (18) توزيع مفردات عينة المديرين حسب سنوات الخبرة

Percent %	Frequency	
12.5	15	أقل من 5 سنوات
39.2	47	5 - أقل من 10 سنوات
33.3	40	10 - أقل من 15 سنة
15.0	18	15 سنة فأكثر
100.0	120	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (18) ان غالبية مفردات عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم في العمل المصرفي من (5- إلى أقل من 10 سنوات)، إذ بلغ عددهم (47) مفردة بنسبة (39.2%)، يليهم ممن تتراوح سنوات خبرتهم من (10- إلى أقل من 15 سنة) والبالغ عددهم (40) مفردة بنسبة (33.3%)، ثم ممن سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (18) مفردة بنسبة (15%)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي ممن سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) والبالغ عددهم (15) بنسبة (12.5%) من حجم العينة. وتشير النسب السابقة إلى ان غالبية مفردات عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 5- أقل من 10 سنوات، مما يعني توفر مستوى لا بأس به من الخبرة في المصارف محل الدراسة.

ثانياً: وصف خصائص عينة الزبائن:

1- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب اسم المصرف:

جدول رقم (19) توزيع مفردات عينة الزبائن حسب اسم المصرف

اسم المصرف	Frequency	Percent %
مصرف التضامن الإسلامي الدولي	81	36.8
مصرف سبأ الإسلامي	70	31.8
مصرف اليمن بحرين الشامل	42	19.1
المصرف الإسلامي اليمني	27	12.3
Total	220	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من الجدول السابق رقم (19) ان عدد مفردات عينة الدراسة من الزبائن اللذين يتعاملون مع مصرف التضامن الإسلامي الدولي بلغ (81) مفردة، أي ما نسبته (36.8%) من الحجم الكلي لمفردات عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الزبائن اللذين يتعاملون مع مصرف سبأ الإسلامي (70) مفردة، أي ما نسبته (31.8%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، كما بلغ عدد الزبائن اللذين يتعاملون مع مصرف اليمن البحرين الشامل (42) مفردة، أي ما نسبته (19.1%) من حجم عينة الدراسة، في حين بلغ عدد مفردات عينة الدراسة من الزبائن واللذين يتعاملون مع المصرف الإسلامي اليمني (27) مفردة، أي ما نسبته (12.3%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة. وهذه النسب تعكس عدد الزبائن اللذين يتعاملون مع المصارف الإسلامية اليمنية اللذين شملتهم عينة الدراسة، حيث كانت النسبة الأكبر لزبائن مصرف التضامن الإسلامي والذي يعد من أكبر المصارف الإسلامية في اليمن وأكثرها انتشاراً جغرافياً، وفي المرتبة الثانية مصرف سبأ الإسلامي، ثم مصرف اليمن البحرين الشامل في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة المصرف الإسلامي اليمني والذي يعد من أصغر المصارف الإسلامية اليمنية وأقلها من حيث الانتشار الجغرافي.

2- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس:
جدول رقم (20) توزيع مفردات عينة الزبائن حسب نوع الجنس

Percent %	Frequency	
88.6	195	ذكر
11.4	25	أنثى
100.0	220	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)
يبين الجدول السابق رقم (20) ان غالبية مفردات عينة الدراسة من الذكور، إذ يشكل عددهم (195) مفردة، أي ما نسبته (88.6%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، في حين كان عدد الإناث (25) مفردة، أي ما نسبته (11.4%) فقط من الحجم الكلي للزبائن اللذين يشكلون عينة الدراسة، مما يشير إلى ان أغلب الزبائن المتعاملين مع هذه المصارف من الذكور.

3- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (21) توزيع مفردات عينة الزبائن حسب العمر

Percent %	Frequency	
24.5	54	أقل من 30 سنة
55.9	123	30 - أقل من 40 سنة
13.6	30	40 - أقل من 50 سنة
5.9	13	50 سنة فأكثر
100.0	220	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)
من الجدول السابق رقم (21) يتبين ان الفئة العمرية (30- إلى أقل من 40 سنة) هي الأعلى وتشكل نسبة (55.9%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (24.5%)، ثم الفئة العمرية (40- إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (13.6%) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (5.9%). وتعكس هذه النسب الفئات العمرية لمفردات عينة الدراسة من الزبائن، إذ يلاحظ ان غالبية الزبائن اللذين شملتهم عينة الدراسة هم من الشباب.

وهذا الأمر جيد لان الشباب يمثلون شريحة كبيرة في المجتمع اليمني مما يعني ان هناك امكانية كبيرة لزيادة الإقبال على الخدمات التي تقدمها هذه المصارف.

4- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (22) توزيع مفردات عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي

Percent %	Frequency	
17.7	39	ثانوية عامة فأقل
15.0	33	دبلوم بعد الثانوية
59.1	130	بكالوريوس
6.8	15	ماجستير
1.4	3	دكتوراه
100.0	220	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم (22) نجد أن عدد مفردات العينة ممن يحمل شهادة البكالوريوس هم الأكثرية، إذ بلغ عددهم (130) مفردة، أي ما نسبته (59.1%) من حجم العينة، يليهم ممن يحمل مؤهل ثانوية عامة فأقل، وبلغ عددهم (39) مفردة بنسبة (17.7%) من حجم العينة، يلي ذلك حملة دبلوم بعد الثانوية والبالغ عددهم (33) بنسبة (15%) من حجم العينة، ثم حملة الماجستير والبالغ عددهم (15) مفردة بنسبة (6.8%) وأخيراً الدكتوراه، وعددهم (3) بنسبة (1.4%) من حجم العينة. ويلاحظ من هذه النسب ان غالبية الزبائن اللذين شملتهم الدراسة في المصارف الإسلامية اليمنية يحملون الشهادة الجامعية الأولى.

5- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات التعامل مع المصرف:

جدول رقم (23) توزيع مفردات عينة الزبائن حسب سنوات التعامل مع المصرف

Percent %	Frequency	
25.0	55	أقل من 3 سنوات
45.5	100	3 - أقل من 6 سنوات
13.1	29	6 - أقل من 9 سنوات
16.4	36	9 سنوات فأكثر
100.0	220	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (23) ان غالبية مفردات عينة الدراسة تتراوح سنوات تعاملهم مع المصرف من (3- إلى أقل من 6 سنوات)، إذ بلغ عددهم (100) مفردة بنسبة (45.5%)، يليهم ممن تتراوح سنوات تعاملهم مع المصرف (أقل من 3 سنوات) والبالغ عددهم (55) مفردة بنسبة (25%)، ثم ممن سنوات تعاملهم (9 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (36) مفردة بنسبة (16.4%)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي ممن سنوات تعاملهم (6- أقل من 9 سنوات) والبالغ عددهم (29) بنسبة (13.1%) من حجم العينة. وتشير النسب السابقة إلى ان غالبية مفردات عينة الدراسة لديهم سنوات تعامل مع المصرف تتراوح ما بين 3- أقل من 6 سنوات.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة الخاص بالمديرين واختيار العينة الممثلة له، كما تم فيه تحديد عينة مجتمع الزبائن، وتبيان كيفية تصميم استمارات الاستبيان والأجزاء والمحاور التي تتضمنها كل استمارة استبيان والمقياس المستخدم فيهما، وكذا إجراءات التأكد من صدق وثبات هذه الاستمارات بما يجعلها قادرة على جمع البيانات بالطريقة الصحيحة التي تخدم الأهداف التي صممت من أجلها كما تم وصف خصائص عينة الدراسة من المديرين والزبائن.

الفصل الخامس

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: التحليل العاملي لمحااور الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

تمهيد:

حتى تحقق الدراسة أهدافها يتطلب الأمر مراجعة وتنظيم البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارات الاستبيان، وإخضاعها للتحليل الإحصائي عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة التي تتمخض عنها القدرة على وصف متغيرات الدراسة، وكذا إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعها الباحث وصولاً إلى مجموعة من النتائج التي تبنا عليها التوصيات المناسبة.

لذلك يتناول هذا الفصل القضايا المتعلقة بعرض بيانات الدراسة وتحليلها وفقاً للمباحث التالية:

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: التحليل العاملي لمحاور الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفاً لمتغيرات الدراسة، سواء كانت تلك المتغيرات المتعلقة بالاستبيان الأول الموجه إلى عينة المدراء أو الاستبيان الثاني الموجه إلى عينة الزبائن، كما يلي:

أولاً: وصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالاستبيان الأول:

تم القيام بإجراء التحليل الوصفي للمتغيرات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة، وذلك باستخدام بعض مقاييس النزعة المركزية ممثلة بالمتوسط الحسابي، وبعض مقاييس التشتت المطلق ممثلة بالانحراف المعياري، بالإضافة إلى أسلوب شدة الإجابة وذلك كما يلي:

1- وصف المتغير المستقل الفرعي الأول التركيز على الزبون:

جدول رقم (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

المستقل الفرعي الأول "التركيز على الزبون"

الفقرة	Frequency	Percent	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقييم
الزبون هو النقطة المركزية التي توجه الأنشطة داخل المصرف.	غير موافق	4	3.3	.718	مرتفعة جداً
	محايد	4	3.3		
	موافق	49	40.8		
	موافق بشدة	63	52.5		
يحدد المصرف زبائنه بدقة.	غير موافق	17	14.2	.880	مرتفعة
	محايد	26	21.7		
	موافق	62	51.7		
	موافق بشدة	15	12.5		
يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل مباشر.	غير موافق	4	3.3	.667	مرتفعة
	محايد	13	10.8		
	موافق	79	65.8		
	موافق بشدة	24	20.0		
يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم.	غير موافق	9	7.5	.796	مرتفعة
	محايد	31	25.8		

			52.5	63	موافق	
			14.2	17	موافق بشدة	
مرتفعة	.760	3.90	5.0	6	غير موافق	يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة.
			19.2	23	محايد	
			56.7	68	موافق	
			19.2	23	موافق بشدة	
مرتفعة	.804	3.66	7.5	9	غير موافق	يحدد المصرف حاجات ورغبات الزبائن بدقة.
			32.5	39	محايد	
			46.7	56	موافق	
			13.3	16	موافق بشدة	
مرتفعة	.873	3.83	10.0	12	غير موافق	يحرص المصرف على معاملة كل زبون بشكل منفرد.
			17.5	21	محايد	
			51.7	62	موافق	
			20.8	25	موافق بشدة	
مرتفعة	.799	3.73	5.8	7	غير موافق	يوافق المصرف رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.
			31.7	38	محايد	
			46.7	56	موافق	
			15.8	19	موافق بشدة	
مرتفعة	.830	3.82	7.5	9	غير موافق	تمثل حاجات الزبون ورغباته الأساس الذي تبنى عليه سياسة الجودة.
			22.5	27	محايد	
			50.8	61	موافق	
			19.2	23	موافق بشدة	
	.56	3.86	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور التركيز على الزبون			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (24) ان الفقرة التي تنص على (الزبون هو النقطة المركزية التي توجه الأنشطة داخل المصرف) احتلت المرتبة الأولى ضمن فقرات محور التركيز على الزبون بنسبة موافقة (93.3%) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره

(0.718)، ويلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ذو درجة تقييم مرتفعة جداً، مما يشير إلى ان الزبون يحتل أهمية كبيرة في هذه المصارف، وان مختلف الأنشطة التي يتم مزاولتها في هذه المصارف تسعى إلى تقديم خدمة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن. بينما جاءت الفقرة التي تنص على (يحدد المصرف زبائنه بدقة) في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور بنسبة موافقة (64.2%)، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.880)، وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، وعلى الرغم من اهتمام إدارات المصارف بالمعلومات ضمن هذه الفقرة، الا ان احتلالها للمرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور يعود إلى حدة المنافسة على اجتذاب الزبائن فيما بين هذه المصارف. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.56)، يلاحظ بأنه ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يدل على ان المصارف محل الدراسة تولي اهتمام كبير بالتوجه نحو الزبون والتركيز على حاجاته ورغباته.

2- وصف المتغير المستقل الفرعي الثاني تصميم الخدمة المصرفية:

جدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

المستقل الفرعي الثاني "تصميم الخدمة المصرفية"

الفقرة	Frequency	Percent %	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقييم
تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون.	غير موافق	10	8.3	3.88	مرتفعة
	محايد	17	14.2		
	موافق	71	59.2		
	موافق بشدة	22	18.3		
تُراعى مشاركة الزبون عند تصميم الخدمة المصرفية.	غير موافق بشدة	1	.8	3.28	متوسطة
	غير موافق	21	17.5		
	محايد	49	40.8		
	موافق	42	35.0		
	موافق بشدة	7	5.8		
تستمد معايير الخدمة المصرفية من حاجات الزبون.	غير موافق	10	8.3	3.77	مرتفعة
	محايد	22	18.3		
				.764	

			61.7	74	موافق	
			11.7	14	موافق بشدة	
مرتفعة	.845	3.74	10.8	13	غير موافق	يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون.
			19.2	23	محايد	
			55.0	66	موافق	
			15.0	18	موافق بشدة	
متوسطة	1.030	3.38	5.0	6	غير موافق بشدة	توجد وحدات للبحث والتطوير تدعم عملية تصميم الخدمة.
			15.8	19	غير موافق	
			25.0	30	محايد	
			44.2	53	موافق	
			10.0	12	موافق بشدة	
مرتفعة	.796	3.58	1.7	2	غير موافق بشدة	يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون.
			9.2	11	غير موافق	
			24.2	29	محايد	
			60.0	72	موافق	
			5.0	6	موافق بشدة	
	.59	3.60	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور تصميم الخدمة			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق رقم (25) ان الفقرة التي تتص على (تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (77.5%) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.805)، ويلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ذو درجة تقييم مرتفعة، وهذا يعني ان تصميم الخدمة وتقديمها يتم في ضوء حاجات الزبون ورغباته التي يتم تحديدها من قبل هذه المصارف. بينما احتلت الفقرة التي تتص على (تُراعى مشاركة الزبون عند تصميم الخدمة المصرفية) المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور بنسبة موافقة (40.8%) ومتوسط حسابي مقداره (3.28) بانحراف معياري مقداره (0.850) وهو ذو درجة تقييم متوسطة، ويعود السبب في احتلال هذه الفقرة للمرتبة الأخيرة في هذا

المحور إلى ان مشاركة الزبون واخذ رائه عند تصميم الخدمة المصرفية لم تحظى بالاهتمام الكبير من قبل الإدارات في هذه المصارف.

وبشكل عام فان المتوسط الحسابي لمحور تصميم الخدمة المصرفية بلغ (3.60) بانحراف معياري مقداره (0.59) وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يعني ان هناك اهتمام كبير من قبل هذه المصارف بتصميم الخدمة المصرفية وجعلها تتوافق مع حاجات الزبون والتغيرات التي تطرأ عليها.

3- وصف المتغير المستقل الفرعي الثالث التحسين المستمر:

جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

المستقل الفرعي الثالث " التحسين المستمر"

الفقرة	Frequency	Percent	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقييم
يتم تحليل العمليات الحالية للمصرف بهدف تحديد سبل تحسينها	6	5.0	3.79	.660	مرتفعة
	23	19.2			
	81	67.5			
	10	8.3			
يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر.	1	.8	3.69	.786	مرتفعة
	8	6.7			
	31	25.8			
	67	55.8			
	13	10.8			
تحرص برامج التحسين المستمر في المصرف على معالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة الخدمة.	1	.8	3.72	.791	مرتفعة
	9	7.5			
	26	21.7			
	71	59.2			
	13	10.8			
يعتمد المصرف معايير واضحة لقياس التقدم في تحسين الخدمة المصرفية.	11	9.2	3.58	.752	مرتفعة
	37	30.8			
	64	53.3			

			6.7	8	موافق بشدة	
مرتفعة	.769	3.78	7.5	9	غير موافق	تستهدف عملية التحسين المستمر مواكبة التغير في حاجات الزبائن ورغباتهم.
			20.0	24	محايد	
			59.2	71	موافق	
			13.3	16	موافق بشدة	
مرتفعة	.773	3.92	5.0	6	غير موافق	يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار
			19.2	23	محايد	
			55.0	66	موافق	
			20.8	25	موافق بشدة	
	.62	3.75	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور التحسين المستمر			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (26) السابق ان الفقرة التي نصها (يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار) جاءت في المرتبة الأولى ضمن محور التحسين المستمر بنسبة موافقة (75.8%) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.773)، بدرجة تقييم مرتفعة، مما يدل على الاهتمام الكبير من قبل هذه المصارف بتحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن باستمرار وبما يجعلها دائماً عند مستوى تفضيلاتهم ورغباتهم. اما الفقرة التي تنص على (يعتمد المصرف معايير واضحة لقياس التقدم في تحسين الخدمة المصرفية) فقد احتلت المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور بنسبة موافقة (60%) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.752)، ويلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ذو درجة تقييم مرتفعة، إلا أن غالبية مفردات عينة الدراسة من المديرين يقيمون المعلومات في هذه الفقرة بشكل أقل مقارنة مع المعلومات في بقية فقرات هذا المحور. وعموماً فإن المتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر بلغ (3.75) بانحراف معياري مقداره (0.62)، وهذا المتوسط ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يدل بصورة عامة على أن المصارف محل الدراسة تولي اهتمام بالتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها إيماناً منها بأهمية التحسين المستمر للخدمة في الحفاظ على الزبائن ومواجهة تحديات المنافسة التي تتعرض لها.

4- وصف المتغير المستقل الفرعي الرابع تدريب العاملين:

جدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

المستقل الفرعي الرابع "تدريب العاملين"

الفقرة	Frequency	Percent	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقييم
يعتمد المصرف أسلوب التدريب المستمر لجميع الموظفين.	غير موافق بشدة	3	2.5	.999	مرتفعة
	غير موافق	13	10.8		
	محايد	29	24.2		
	موافق	51	42.5		
	موافق بشدة	24	20.0		
تتضمن البرامج التدريبية كيفية استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.	غير موافق بشدة	5	4.2	.893	متوسطة
	غير موافق	15	12.5		
	محايد	50	41.7		
	موافق	44	36.7		
	موافق بشدة	6	5.0		
تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة.	غير موافق بشدة	2	1.7	.830	مرتفعة
	غير موافق	9	7.5		
	محايد	23	19.2		
	موافق	72	60.0		
	موافق بشدة	14	11.7		
يوفر التدريب فهماً كافياً لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأعمال والعلاقات مع الزبائن.	غير موافق بشدة	2	1.7	.882	مرتفعة
	غير موافق	12	10.0		
	محايد	31	25.8		
	موافق	61	50.8		
	موافق بشدة	14	11.7		
تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن	غير موافق بشدة	1	.8	.868	مرتفعة
	غير موافق	9	7.5		
	محايد	15	12.5		

			54.2	65	موافق	
			25.0	30	موافق بشدة	
مرتفعة	.878	3.95	1.7	2	غير موافق بشدة	تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية.
			6.7	8	غير موافق	
			10.8	13	محايد	
			56.7	68	موافق	
			24.2	29	موافق بشدة	
مرتفعة	.961	3.52	1.7	2	غير موافق بشدة	تغطي البرامج التدريبية الخاصة بالجودة جميع المستويات الإدارية في المصرف.
			12.5	15	غير موافق	
			34.2	41	محايد	
			35.8	43	موافق	
			15.8	19	موافق بشدة	
مرتفعة	.838	3.64	1.7	2	غير موافق بشدة	يتم تدريب الموظفين على مهارات عمل الفريق.
			7.5	9	غير موافق	
			26.7	32	محايد	
			53.3	64	موافق	
			10.8	13	موافق بشدة	
	.74	3.66	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور تدريب العاملين			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول السابق رقم (27) ان الفقرتين اللتان تتصان على (تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن) و (تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية) قد احتلت كل منهما المرتبة الأولى ضمن هذا المحور بنسب موافقة (79.2%) و (80.9%) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (3.95) في حين بلغ الانحراف المعياري لهما (0.868) و (0.878) على التوالي، ويلاحظ ان المتوسط الحسابي للفقرتين ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يعني ان إدارات هذه المصارف تحرص على تضمين سياسات التدريب المتبعة في هذه المصارف برامج ودورات عن كيفية التعامل مع الزبائن وفن التخاطب معهم لأهميتها الكبيرة في تكوين الاتجاهات الايجابية لدى الزبائن عن المصارف وخدماتها، كما ان إدارات هذه المصارف تحرص كذلك على تأكيد أهمية جودة الخدمة

المصرفية وترسيخ هذه الأهمية في مختلف البرامج والدورات التدريبية التي تنظمها والتي تسعى من خلالها إلى تكوين اتجاهات ايجابية لدى موظفيها عن أهمية جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها باعتبارها الأساس الذي يتوقف عليه حياة هذه المصارف في السوق المصرفية. بينما احتلت الفقرة التي تنص على (تتضمن البرامج التدريبية كيفية استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة) المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بنسبة موافقة (41.7%) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) بانحراف معياري مقداره (0.893)، وهو ذو درجة تقييم متوسطة وعلى الرغم من ذلك، إلا أن احتلالها للمرتبة الأخيرة في هذا المحور يوحي بأن البرامج التدريبية في هذه المصارف لا تولي اهتمام كبير بكيفية استخدام الوسائل الإحصائية لضبط الجودة.

وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور تدريب العاملين، والذي بلغ (3.66) بانحراف معياري مقداره (0.74)، وهذا المتوسط ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يدل بصورة عامة على أن المصارف محل الدراسة تهتم بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة في الخدمات التي تقدمها للزبائن، على اعتبار أن التدريب من العناصر المهمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

5- وصف المتغير المستقل الفرعي الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم :

جدول (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

المستقل الفرعي الخامس "مشاركة العاملين وتمكينهم"

الفقرة	Frequency	Percent	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقييم
تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بجودة الخدمة	غير موافق بشدة	3	2.5	.888	مرتفعة
	غير موافق	12	10.0		
	محايد	41	34.2		
	موافق	53	44.2		
	موافق بشدة	11	9.2		
يشارك العاملون في حل المشاكل التي تواجه المصرف	غير موافق	13	10.8	.794	مرتفعة
	محايد	33	27.5		
	موافق	64	53.3		
	موافق بشدة	10	8.3		

متوسطة	.810	3.09	1.7	2	غير موافق بشدة	تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة
			20.8	25	غير موافق	
			46.7	56	محايد	
			28.3	34	موافق	
			2.5	3	موافق بشدة	
مرتفعة	.770	3.61	.8	1	غير موافق بشدة	تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل
			7.5	9	غير موافق	
			29.2	35	محايد	
			55.0	66	موافق	
			7.5	9	موافق بشدة	
مرتفعة	.860	3.48	1.7	2	غير موافق بشدة	يتاح للعامل الحصول على المعلومات في وقت الحاجة لها.
			12.5	15	غير موافق	
			29.2	35	محايد	
			50.0	60	موافق	
			6.7	8	موافق بشدة	
مرتفعة	.855	3.78	7.5	9	غير موافق	تثق إدارة المصرف في الموظفين وترى بأنهم أهل لتحمل المسؤولية
			27.5	33	محايد	
			45.0	54	موافق	
			20.0	24	موافق بشدة	
متوسطة	.898	3.37	1.7	2	غير موافق بشدة	تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف
			16.7	20	غير موافق	
			31.7	38	محايد	
			43.3	52	موافق	
			6.7	8	موافق بشدة	
	.62	3.48	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور مشاركة العاملين وتمكينهم			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق رقم (28) ان الفقرة التي تنص على (تثق إدارة المصرف في الموظفين وترى بأنهم أهل لتحمل المسؤولية) احتلت المرتبة الأولى بنسبة موافقة (65%) بمتوسط

حسابي مقداره (3.78) بانحراف معياري مقداره (0.855)، بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على ان إدارات هذه المصارف تثق بالموظفين وترى بأنهم عند مستوى المهام التي تلقى عليهم، وهذه الثقة تعكس قدراً لا بأس به من مستوى التمكين الذي يتمتع به الموظفون في هذه المصارف. بينما جاءت الفقرة التي تنص على (تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة) في المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بنسبة موافقة (30.8 %) ومتوسط حسابي مقداره (3.09) بانحراف معياري مقداره (0.810)، ويلاحظ ان متوسط هذه الفقرة ذو درجة تقييم متوسطة، مما يدل على ان الصلاحيات المخولة للعاملين ضمن هذه الفقرة قليلة مقارنة بتلك الصلاحيات المخولة اليهم ضمن الفقرات الأخرى لهذا البعد، وهذا يعني ان الإدارات في هذه المصارف تفضل عدم التوسع كثيراً في تفويض الصلاحيات الخاصة بمعالجة مشاكل الجودة والاحتفاظ بها، الا ان هذا الأمر قد يعكس سلباً على مستوى جودة الخدمات في المدى البعيد، نظراً لان العاملين على دراية بالزبائن ورغباتهم والمشكلات التي يواجهونها وبالتالي لديهم قدرة أكبر من غيرهم في حل مشاكل جودة الخدمة.

وبشكل عام فان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.48) بانحراف معياري مقداره (0.62)، وهذا المتوسط ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يشير بشكل عام ان الإدارات في المصارف الإسلامية اليمنية تمارس قدراً كبيراً من مشاركة العاملين وتمكينهم من المهام التي يقومون بها.

6- وصف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات الثقافة

التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط	Percent	Frequency		
مرتفعة	.755	3.54	1.7	2	غير موافق بشدة	توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالجودة.
			5.8	7	غير موافق	
			34.2	41	محايد	
			53.3	64	موافق	
			5.0	6	موافق بشدة	
مرتفعة	.755	3.54	.8	1	غير موافق بشدة	يتسم العمل في المصرف بروح التعاون والانسجام بين الموظفين.
			4.2	5	غير موافق	
			11.7	14	محايد	

			52.5	63	موافق	
			30.8	37	موافق بشدة	
مرتفعة	.974	3.66	1.7	2	غير موافق بشدة	تحفز إدارة المصرف العاملين المتميزين.
			11.7	14	غير موافق	
			25.0	30	محايد	
			42.5	51	موافق	
			19.2	23	موافق بشدة	
مرتفعة	.744	3.46	7.5	9	غير موافق	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسمح بالاتصالات الفعالة في كل الاتجاهات بما فيها الاتصالات غير الرسمية.
			46.7	56	محايد	
			38.3	46	موافق	
			7.5	9	موافق بشدة	
متوسطة	.840	3.24	3.3	4	غير موافق بشدة	توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم.
			13.3	16	غير موافق	
			41.7	50	محايد	
			39.2	47	موافق	
			2.5	3	موافق بشدة	
متوسطة	.840	3.24	.8	1	غير موافق بشدة	تحرص إدارة المصرف على توجيه جميع العلاقات والتفاعلات داخل المصرف نحو خدمة الزبون.
			5.0	6	غير موافق	
			25.0	30	محايد	
			55.8	67	موافق	
			13.3	16	موافق بشدة	
مرتفعة	.886	3.43	1.7	2	غير موافق بشدة	تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
			15.0	18	غير موافق	
			28.3	34	محايد	
			48.3	58	موافق	
			6.7	8	موافق بشدة	
متوسطة	1.000	3.26	4.2	5	غير موافق بشدة	يتوفر في المصرف نظام عادل للرواتب والأجور.
			17.5	21	غير موافق	
			36.7	44	محايد	

			31.7	38	موافق	
			10.0	12	موافق بشدة	
مرتفعة	.943	3.54	1.7	2	غير موافق بشدة	تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين.
			10.8	13	غير موافق	
			35.0	42	محايد	
			36.7	44	موافق	
			15.8	19	موافق بشدة	
مرتفع	.839	3.54	1.7	2	غير موافق بشدة	جودة الخدمة المقدمة تمثل أهم معايير قياس أداء الموظفين.
			9.2	11	غير موافق	
			30.8	37	محايد	
			50.0	60	موافق	
			8.3	10	موافق بشدة	
متوسطة	.899	3.38	3.3	4	غير موافق بشدة	تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها.
			10.0	12	غير موافق	
			40.8	49	محايد	
			37.5	45	موافق	
			8.3	10	موافق بشدة	
	.66	3.43	المتوسط العام والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (29) ان الفقرة التي تنص على (تحفز إدارة المصرف العاملين المتميزين) احتلت المرتبة الأولى ضمن فقرات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة موافقة (61.7%) ومتوسط حسابي مقداره (3.66) بانحراف معياري مقداره (0.974)، ويلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يعني ان غالبية أفراد عينة الدراسة يرون ان هناك مستوى جيد من تحفيز العاملين المتميزين في هذه المصارف. بينما احتلت الفقرتين اللتان تتصان على (توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم) و (تحرص إدارة المصرف على توجيه جميع العلاقات والتفاعلات داخل المصرف نحو خدمة الزبون) المرتبة الأخيرة بنسب موافقة (41.7%) و (69.1%) على التوالي، وبمتوسطات حسابية (3.24) لكل منهما، وبانحرافات

معيارية (0.840) لكل منهما أيضاً، وهذا المتوسط لهاتين الفقرتين ذو درجة تقييم متوسطة، إلا أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن المعلومات ضمن هاتين الفقرتين أقل توفراً في هذه المصارف مقارنة مع المعلومات التي تتضمنها بقية فقرات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب من الإدارات في هذه المصارف الاهتمام بشكل أكبر بتوفير جو يشجع العاملين على إظهار ما يمتلكون من إبداعات وملكات وتوظيفها لصالح هذه المصارف، كما يتطلب الأمر منها أن تهتم أكثر بنشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين وأن تجسد ذلك في جميع العلاقات والأنشطة داخل هذه المصارف.

وعموماً فإن المتوسط الحسابي العام لفقرات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.43) بانحراف معياري مقداره (0.66)، وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يشير بشكل عام أن هناك مستوى جيد من الثقافة التنظيمية في هذه المصارف تدعم التطبيق الجيد لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية.

ثانياً : وصف متغيرات الدراسة التابعة:

1- وصف المتغير التابع الأول (قيمة الزبون)

جدول (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

التابع الأول " قيمة الزبون "

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط	Percent	Frequency		
مرتفعة	.683	4.16	.5	1	غير موافق بشدة	الخدمة المقدمة لي ذات جودة ومنفعة عالية تلبي حاجاتي ورغباتي.
			2.3	5	غير موافق	
			6.8	15	محايد	
			61.4	135	موافق	
			29.1	64	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.825	4.36	5.9	13	غير موافق	أشعر باتي معروف شخصياً من قبل موظفي المصرف.
			4.5	10	محايد	
			36.8	81	موافق	
			52.7	116	موافق بشدة	
مرتفعة	1.124	3.55	6.8	15	غير موافق بشدة	تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من

			10.5	23	غير موافق	خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها .
			23.6	52	محايد	
			39.5	87	موافق	
			19.5	43	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.610	4.59	.5	1	غير موافق	أعطى بالاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة من قبل موظفي المصرف.
			5.0	11	محايد	
			30.0	66	موافق	
			64.5	142	موافق بشدة	
مرتفعة	.738	4.11	2.7	6	غير موافق	تكالفة الحصول على الخدمة مناسبة لي.
			14.1	31	محايد	
			52.7	116	موافق	
			30.5	67	موافق بشدة	
مرتفعة	.965	4.03	.5	1	غير موافق بشدة	تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار.
			10.0	22	غير موافق	
			12.3	27	محايد	
			40.9	90	موافق	
			36.4	80	موافق بشدة	
مرتفعة	.794	4.14	5.0	11	غير موافق	تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير.
			10.5	23	محايد	
			50.5	111	موافق	
			34.1	75	موافق بشدة	
	.53	4.13	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور قيمة الزبون			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق رقم (30) ان الفقرة التي نصها (أحظى بالاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة من قبل موظفي المصرف) احتلت المرتبة الأولى ضمن محور قيمة الزبون بنسبة موافقة (94.5%) ومتوسط حسابي مقداره (4.59) بانحراف معياري مقداره (0.610)،

ويلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ذو درجة تقييم مرتفعة جداً، مما يشير بقوة إلى ان هناك قيمة شخصية عالية يحظون بها الزبائن في هذه المصارف، وان هناك اهتمام كبير بالجوانب الشخصية للزبائن من قبل الموظفين، الأمر الذي يعزز الاتجاهات الايجابية لدى الزبائن عن المصرف وخدماته، مما ينعكس على زيادة الولاء للمصارف والخدمات التي تقدمها. بينما احتلت الفقرة التي تنص على (تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها) المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور بنسبة موافقة (59%) ومتوسط حسابي مقداره (3.55) بانحراف معياري مقداره (1.124)، وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يشير إلى توفر مستوى جيد من القيمة الذهنية عند الزبائن عن المصارف وخدماتها، الا ان غالبية أفراد عينة الدراسة من الزبائن يقيمون المعلومات ضمن هذه الفقرة بشكل أقل مقارنة مع المعلومات التي تتضمنها بقية فقرات هذا المحور، مما يتطلب من هذه المصارف الاهتمام كثيراً بتعزيز الصورة الذهنية لدى زبائنهم عن طريق زيادة الحملات الترويجية للخدمات التي تقدمها وزيادة فاعلية طريقة عرضها وتقديمها للزبائن. وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور قيمة الزبون والذي بلغ (4.13) بانحراف معياري مقداره (0.53)، يلاحظ بأن هذا المتوسط ذو درجة تقييم مرتفعة ، وهذا يعني ان هناك مستوى عالي من القيمة المتحققة للزبائن المتعاملين مع هذه المصارف.

2- وصف المتغير التابع الثاني (رضا الزبون)

جدول (31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

التابع الثاني " رضا الزبون "

الفقرة	Frequency	Percent	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقييم
لدي رضا كامل عن طريقة تقديم الخدمة.	غير موافق بشدة	1	.5	.745	مرتفعة
	غير موافق	6	2.7		
	محايد	21	9.5		
	موافق	118	53.6		
	موافق بشدة	74	33.6		
أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي.	غير موافق بشدة	1	.5	.715	مرتفعة
	غير موافق	6	2.7		

			6.8	15	محايد	
			57.3	126	موافق	
			32.7	72	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.753	4.32	2.3	5	غير موافق	لدي شعور بالرضا عن مهارة الموظفين وتعاملهم أثناء تقديم الخدمة.
			10.5	23	محايد	
			40.0	88	موافق	
			47.3	104	موافق بشدة	
مرتفعة	1.100	3.69	4.5	10	غير موافق بشدة	لدي رضا كامل عن سرعة الاستجابة للشكاوى المقدمة.
			9.1	20	غير موافق	
			25.9	57	محايد	
			33.6	74	موافق	
			26.8	59	موافق بشدة	
مرتفعة	.904	3.94	10.0	22	غير موافق	أنا راضي عن التجهيزات المتوفرة في المصرف.
			14.1	31	محايد	
			48.2	106	موافق	
			27.7	61	موافق بشدة	
مرتفعة	.855	3.99	7.7	17	غير موافق	لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة.
			13.6	30	محايد	
			50.5	111	موافق	
			28.2	62	موافق بشدة	
مرتفعة	.869	3.95	.5	1	غير موافق بشدة	أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون.
			5.0	11	غير موافق	
			22.3	49	محايد	
			43.2	95	موافق	
			29.1	64	موافق بشدة	
مرتفعة	.984	3.82	4.1	9	غير موافق بشدة	راضي عن إتاحة الفرصة لإبداء رأيي في ما يقدم

			5.5	12	غير موافق	لي من خدمات.
			17.7	39	محايد	
			49.5	109	موافق	
			23.2	51	موافق بشدة	
مرتفعة	.956	3.99	4.1	9	غير موافق بشدة	أنا راضي عن جهود المصرف في تحسين خدماته.
			2.7	6	غير موافق	
			13.2	29	محايد	
			50.0	110	موافق	
			30.0	66	موافق بشدة	
	.64	4.01	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور رضا الزبون			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق رقم (31) ان الفقرة التي تنص (لدي شعور بالرضا عن مهارة الموظفين وتعاملهم أثناء تقديم الخدمة) احتلت المرتبة الأولى ضمن محور رضا الزبون بنسبة موافقة (87.3%) ومتوسط حسابي مقداره (4.32) بانحراف معياري مقداره (0.753)، وهذا المتوسط ذو درجة تقييم مرتفعة جداً، مما يدل على الرضا العالي للزبائن عن مهارة العاملين وحسن معاملتهم للزبائن عند تقديم الخدمة المصرفية. بينما احتلت الفقرة التي نصها (لدي رضا كامل عن سرعة الاستجابة للشكاوى المقدمة) المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بنسبة موافقة (60.4%) ومتوسط حسابي مقداره (3.69) بانحراف معياري مقداره (1.100)، وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يشير إلى توفر مستوى جيد من سرعة الاستجابة للشكاوى المقدمة من الزبائن، الا ان غالبية أفراد عينة الدراسة يقيمون المعلومات ضمن هذه الفقرة بشكل أقل مقارنة مع المعلومات التي تتضمنها الفقرات الأخرى لهذا البعد، مما يوجب على هذه المصارف اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة سرعة التجاوب مع الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن.

وبشكل عام فان المتوسط الحسابي العام لمحور رضا الزبون بلغ (4) بانحراف معياري مقداره (0.64) وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يشير إلى توفر مستوى جيد جداً من الرضا لدى الزبائن عن الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف محل الدراسة.

3- وصف المتغير التابع الثالث (ثقة الزبون)

جدول (32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير

التابع الثالث " ثقة الزبون "

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط	Percent	Frequency		
مرتفعة جداً	.751	4.31	2.3	5	غير موافق	يشعري المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية.
			10.5	23	محايد	
			40.9	90	موافق	
			46.4	102	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.661	4.30	.9	2	غير موافق	يمكن الاعتماد على هكذا مصرف.
			8.6	19	محايد	
			50.5	111	موافق	
			40.0	88	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.744	4.31	1.4	3	غير موافق	جدير هكذا مصرف بالثقة.
			12.7	28	محايد	
			39.1	86	موافق	
			46.8	103	موافق بشدة	
مرتفعة	.875	4.03	.5	1	غير موافق بشدة	أثق بأن المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة.
			6.8	15	غير موافق	
			13.6	30	محايد	
			47.7	105	موافق	
			31.4	69	موافق بشدة	
مرتفعة	.961	3.94	3.6	8	غير موافق بشدة	ثقتي كبيرة في قدرة المصرف على تقديم الخدمات بالكيفية والوقت المطلوبين.
			3.6	8	غير موافق	
			16.4	36	محايد	
			47.7	105	موافق	
			28.6	63	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.593	4.52	5.0	11	محايد	يتحلى الموظفون في المصرف

			37.7	83	موافق	بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم.
			57.3	126	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.635	4.33	.5	1	غير موافق	أثق في قدرة المصرف على استمرارية تقديم الخدمة.
			7.7	17	محايد	
			50.5	111	موافق	
			41.4	91	موافق بشدة	
مرتفعة جداً	.607	4.60	.9	2	غير موافق	ثقتي كبيرة في محافظة المصرف على خصوصيتي وسرية حساباتي.
			3.6	8	محايد	
			29.5	65	موافق	
			65.9	145	موافق بشدة	
	.55	4.29	المتوسط العام والانحراف المعياري لمحور ثقة الزبون			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (32) ان الفقرة التي تنص على (ثقتي كبيرة في محافظة المصرف على خصوصيتي وسرية حساباتي) احتلت المرتبة الأولى بنسبة موافقة (95.4%) ومتوسط حسابي مقداره (4.60) بانحراف معياري مقداره (0.607)، وهو ذو درجة تقييم مرتفعة جداً، مما يدل على ان الزبائن لديهم ثقة كبيرة في قدرة هذه المصارف في الحفاظ على خصوصيتهم وسرية حساباتهم. بينما احتلت الفقرة التي نصها (ثقتي كبيرة في قدرة المصرف على تقديم الخدمات بالكيفية والوقت المطلوبين) المرتبة الأخيرة ضمن محور ثقة الزبون بنسبة موافقة (76.3%) ومتوسط حسابي مقداره (3.94) بانحراف معياري مقداره (0.961)، وهو ذو درجة تقييم مرتفعة، مما يعني أيضاً توفر مستوى كبير من الثقة لدى الزبائن في قدرة هذه المصارف على تقديم الخدمات بالكيفية والوقت المناسبين لهم، الا ان غالبية أفراد عينة الدراسة يقيمون المعلومات ضمن هذه الفقرة بشكل اقل مقارنة مع المعلومات التي تتضمنها الفقرات الأخرى في هذا المحور.

وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور ثقة الزبون يلاحظ بأنه بلغ (4.29) بانحراف معياري مقداره (0.55)، وهو بدرجة تقييم مرتفعة جداً، مما يعني بشكل عام ان المصارف محل الدراسة قادرة على كسب ثقة الزبائن المتعاملين معها.

المبحث الثاني

التحليل العاملي لمحاور الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى معرفة أقوى المتغيرات أو العبارات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة في كل محور من محاور الدراسة حسب درجات التشبع التي سيتم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذه المحاور. ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء طريقة التحليل العاملي لمعرفة بناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط ، إذ يشير الصرن نقلاً عن Green بأن التحليل العاملي يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعة جديدة من المتغيرات المركبة، أو المكونات الأساسية التي لا ترتبط كل منها بالأخرى. وتدعى التوافق الخطية للمتغيرات باسم العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل. ويشكل التوفيق الأفضل المكونات الأساسية الأولى، وهي العامل الأول، ويحدد المكون الأساسي الثاني التوفيق الخطي الأفضل للمتغيرات لتفسير التباين غير المحسوب في العامل الأول ويمكن أن يكون هناك عامل ثالث ورابع وأكثر. وتستمر العملية حتى تصبح جميع التباينات محسوبة، حيث يتم إيقافها بعد استنتاج عدد صغير من العوامل (الصرن، 223، 2005). والخطوات التي بنيت عليها هذه الطريقة في هذه الدراسة هي:

1. حساب مصفوفة معاملات الارتباط وتفسيرها.
2. حساب التباين المفسر على أساس القيم (الجذور) الكامنة *Eigenvalues* والتشبعات *Loadings*.

وقد قسمنا مراحل التحليل وفقاً لهذه الطريقة إلى:

أولاً - تطبيق طريقة التحليل العاملي على محاور الدراسة المستقلة:

- 1- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات المحور الأول التركيز على الزبون

يبين الجدول رقم (1) في الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الأول أن نسبة 0.74 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (بواكب المصرف رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (تمثل حاجات الزبون ورغباته الأساس الذي تبنى عليه سياسة الجودة)، حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.70 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويوضح الجدول رقم (2) في الملحق (1)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الأول التركيز على الزبون ان هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 4.57 ويفسر 50.7% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الأول والمكون الثاني له جذر كامن يساوي 1.15 ويفسر 12.8% من هيكل التباينات للمتغيرات والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل عن الواحد، والمكونين الاثنين يفسران ما مجموعه 63.61% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الأول التركيز على الزبون أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشعباً بهذه المكونات.

جدول رقم (33) جدول مصفوفة المكونات للمحور الأول التركيز على الزبون

	Component	
	1	2
الزبون هو النقطة المركزية التي توجه الأنشطة داخل المصرف.	.702	-.031-
يحدد المصرف زبائنه بدقة.	.536	.575
يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل مباشر.	.744	.386
يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم.	.764	.205
يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة.	.757	.334
يحدد المصرف حاجات ورغبات الزبائن بدقة.	.726	-.353-
يحرص المصرف على معاملة كل زبون بشكل منفرد.	.694	-.131-
يواكب المصرف رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.	.733	-.456-
تمثل حاجات الزبون ورغباته الأساس الذي تبنى عليه سياسة الجودة.	.730	-.413-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويشير الجدول السابق الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، إلى أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم)، وبنسبة 76%. يليه (يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة)، بنسبة 75%. بينما في العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (يحدد المصرف زبائنه بدقة)، بنسبة 57%. ونستنتج من تطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الأول التركيز على الزبون ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة للتركيز على

الزبون حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم.
 - 2- يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة.
 - 3- يحدد المصرف زبائنه بدقة
- 2- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات المحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية:

يلاحظ من الجدول (3) في الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الثاني أن نسبة 0.77 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (توجد وحدات للبحث والتطوير تدعم عملية تصميم الخدمة). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون). حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.77 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويبين الجدول (4) ملحق (1) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية ان هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 2.9 و يفسر 49.3% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الثاني والمكون الثاني له جذر كامن يساوي 1.12 و يفسر نسبة 18.8% من هيكل التباينات للمتغيرات، والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونين يفسران ما مجموعه 68.12% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذه المكونات.

جدول رقم (34) مصفوفة المكونات للمحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية

	Component	
	1	2
تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون.	.538	.645
تُراعى مشاركة الزبون عند تصميم الخدمة المصرفية.	.744	.182
تستمد معايير الخدمة المصرفية من حاجات الزبون.	.728	.319
يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون.	.784	-.012
توجد وحدات للبحث والتطوير تدعم عملية تصميم الخدمة.	.602	-.640
يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون.	.780	-.410

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويشير الجدول السابق الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون) وبنسبة 78.4% يليه إن (يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون)، بنسبة 78% بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون)، بنسبة 64%.

يتبين من تطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لتصميم الخدمة المصرفية حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون.
- 2- يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون.
- 3- تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون.
- 4- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر التي بنيت عليها مكونات المحور الثالث التحسين المستمر:

يشير الجدول رقم (5) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الثالث إلى أن نسبة 0.74 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار). حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.72 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويبين الجدول رقم (6) الملحق (1) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الثالث التحسين المستمر ان هناك عامل أو مكون واحد، وأن هذا المكون له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 4.08 والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد، ويفسر هذا المكون نسبة 68.06% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الثالث. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الثالث التحسين المستمر أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذا المكون.

جدول (35) مصفوفة المكونات للمحور الثالث التحسين المستمر

	Component
	1
يتم تحليل العمليات الحالية للمصرف بهدف تحديد سبل تحسينها	.744
يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر.	.864
تحرص برامج التحسين المستمر في المصرف على معالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة الخدمة.	.839
يعتمد المصرف معايير واضحة لقياس التقدم في تحسين الخدمة المصرفية.	.834
تستهدف عملية التحسين المستمر مواكبة التغير في حاجات الزبائن ورغباتهم.	.813
يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار.	.850

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويلاحظ من الجدول السابق الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها، حيث أن التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر)، وبنسبة 86.9 % يليه (يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار)، بنسبة 85 %.

ويتضح من تطبيق طريقة التحليل العائلي على متغيرات المحور الثالث التحسين المستمر أن أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة للتحسين المستمر حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر.
- 2- يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار.
- 4 - تطبيق طريقة التحليل العائلي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات المحور الرابع تدريب العاملين:

يشير الجدول رقم (7) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الرابع إلى أن نسبة 0.79 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية)، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة)، حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.75 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويبين الجدول رقم (8) الملحق (1)

الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الرابع تدريب العاملين ان هناك عامل أو مكون واحد، وأن هذا المكون له جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 5.53 ويفسر 69.14% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الرابع والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكون يفسر ما مجموعه 69.14% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الرابع تدريب العاملين أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشعباً بهذا المكون.

جدول (36) مصفوفة المكونات للمحور الرابع تدريب العاملين

	Component
	1
يعتمد المصرف أسلوب التدريب المستمر لجميع الموظفين.	.829
تتضمن البرامج التدريبية كيفية استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.	.811
تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة.	.870
يوفر التدريب فهماً كافياً لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأعمال والعلاقات مع الزبائن.	.803
تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن.	.862
تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية.	.893
تغطي البرامج التدريبية الخاصة بالجودة جميع المستويات الإدارية في المصرف.	.838
يتم تدريب الموظفين على مهارات عمل الفريق.	.735

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويبين الجدول الخاص بمصفوفة المكونات الذي يتضمن تشعبات المكونات التي تم استخلاصها، حيث ان التشعب عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية) بنسبة 89.3%، يليه (تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة)، بنسبة 87 %، ثم (تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن)، بنسبة 86.2%.

ويلاحظ من تطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الرابع تدريب العاملين ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لتدريب العاملين حسب درجات التشعب التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية.
- 2- تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة.

3- تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن.

5- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات المحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم:

يشير الجدول رقم (9) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الخامس إلى أن نسبة 0.66 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة). حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.55 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويوضح الجدول رقم (10) الملحق (1) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الخامس أن هناك عامل أو مكون واحد، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 3.87 ويفسر 55.32% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الخامس والباقي أهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكون المشكل يفسر ما مجموعه 55.32 % من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذا المكون.

جدول (37) مصفوفة المكونات للمحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم

	Component
	1
تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بجودة الخدمة.	.723
يشارك العاملون في حل المشاكل التي تواجه المصرف.	.730
تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة.	.742
تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	.739
يتاح للعامل الحصول على المعلومات في وقت الحاجة لها.	.728
تثق إدارة المصرف في الموظفين وترى بأنهم أهل لتحمل المسؤولية.	.727
تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف.	.813

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق الخاص بمصفوفة المكونات الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم

استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف). ونسبة 81.3 % يليه (تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة)، بنسبة 74.2%. ثم (تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل)، بنسبة 73.9%.

وبتطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم نلاحظ ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لمشاركة العاملين وتمكينهم حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

1- تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف.

2- تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة.

3- تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

ثانياً- تطبيق طريقة التحليل العاملي على محور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يشير الجدول رقم (11) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في محور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أن نسبة 0.74 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين). حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.73 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويوضح الجدول رقم (12) الملحق (1) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في محور الثقافة التنظيمية أن هناك عامل أو مكون واحد، وأن هذا المكون له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 6.502 ويفسر 59.108% من التباينات الكلية لمتغيرات محور الثقافة التنظيمية والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد، والمكون المشكل يفسر ما مجموعه 59.108% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات لمحور الثقافة التنظيمية أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذا المكون.

جدول (38) مصفوفة المكونات لمحور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

Component	
1	
745.	توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالجودة.
753.	يتسم العمل في المصرف بروح التعاون والانسجام بين الموظفين.
748.	تحفز إدارة المصرف العاملين المتميزين.
623.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسمح بالاتصالات الفعالة في كل الاتجاهات بما فيها الاتصالات غير الرسمية.
863.	توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم.
759.	تحرص إدارة المصرف على توجيه جميع العلاقات والتفاعلات داخل المصرف نحو خدمة الزبون.
697.	تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
776.	يتوفر في المصرف نظام عادل للرواتب والأجور.
858.	تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين.
773.	جودة الخدمة المقدمة تمثل أهم معايير قياس أداء الموظفين.
830.	تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق الخاص بمصفوفة المكونات الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم). ونسبة 86.3% يليه (تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين)، بنسبة 85.3%. ثم (تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها)، بنسبة 83%. وبتطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات محور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نلاحظ ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لهذه الثقافة حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم.
- 2- تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين.
- 3- تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها.

ثالثاً- تطبيق طريقة التحليل العاملي على محاور الدراسة التابعة:

1- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات العنصر الأول قيمة الزبون:

ويلاحظ من الجدول رقم (13) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الأول قيمة الزبون إلى أن نسبة 0.70 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (تكلفة الحصول على الخدمة مناسبة لي)، حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.69 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويوضح الجدول رقم (14) ملحق (1) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الأول قيمة الزبون أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 3.135 ويفسر 44.789% من التباينات الكلية، والمكون الثاني له جذر كامن يساوي 1.18 ويفسر نسبة 16.97% من التباينات الكلية، والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد، والمكونين الاثنان يفسران ما مجموعه 61.76% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الأول قيمة الزبون أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذه المكونات.

جدول (39) مصفوفة المكونات للمحور الأول قيمة الزبون

	Component	
	1	2
الخدمة المقدمة لي ذات جودة ومنفعة عالية تلبي حاجاتي ورغباتي.	.797	-.026
أشعر بانني معروف شخصياً من قبل موظفي المصرف.	.543	-.398
تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها .	.296	.786
أحظى بالاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة من قبل موظفي المصرف.	.644	-.313
تكلفة الحصول على الخدمة مناسبة لي.	.641	.532
تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار.	.802	-.170
تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير.	.806	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق الخاص بمصفوفة المكونات الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم

استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير). ونسبة 80.6% يليه (تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار)، بنسبة 80.2%، بينما في المكون أو العامل الثاني نجد ان أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها) بنسبة 78.6%.

وبتطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الأول قيمة الزبون، نلاحظ ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لقيمة الزبون حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير.
- 2- تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار.
- 3- تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها.
- 2- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات العنصر الثاني رضا الزبون:

ويلاحظ من الجدول رقم (15) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الثاني رضا الزبون أن نسبة 0.75 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في متغير (لدي رضا كامل عن طريقة تقديم الخدمة)، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي)، حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.75 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويوضح الجدول رقم (16) الملحق (1) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الثاني رضا الزبون أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 4.810 ويفسر 53.44% من التباينات الكلية، والمكون الثاني له جذر كامن يساوي 1.42 ويفسر نسبة 15.79% من التباينات الكلية، والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد، والمكونين الاثنان يفسران ما مجموعه 69.2% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الثاني رضا الزبون أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذه المكونات.

جدول (40) مصفوفة المكونات للمحور الثاني رضا الزبون

	Component	
	1	2
لدي رضا كامل عن طريقة تقديم الخدمة.	.779	.383
أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي.	.590	.637
لدي شعور بالرضا عن مهارة الموظفين وتعاملهم أثناء تقديم الخدمة.	.547	.538
لدي رضا كامل عن سرعة الاستجابة للشكاوى المقدمة.	.781	-.202
أنا راضي عن التجهيزات المتوفرة في المصرف.	.711	-.436
لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة.	.820	.087
أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون.	.818	.046
راضي عن إتاحة الفرصة لإبداء رأيي في ما يقدم لي من خدمات.	.746	-.386
أنا راضي عن جهود المصرف في تحسين خدماته.	.736	-.437

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق الخاص بمصفوفة المكونات الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة)، وبنسبة 82% يليه (أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون)، بنسبة 81.8%، بينما في المكون أو العامل الثاني نجد ان أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي) بنسبة 63.7%.

ويلاحظ من تطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الثاني رضا الزبون، ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لرضا الزبون حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة.
- 2- أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون.
- 3- أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي.

3- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات العنصر الثالث ثقة الزبون:

يلاحظ من الجدول رقم (17) الملحق (1) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية في المحور الثالث ثقة الزبون إلى أن نسبة 0.77 من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير (يمكن الاعتماد على هكذا مصرف). كذلك الأمر بالنسبة لمتغير (أثق بان المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة)، حيث تشير القيمة التشاركية إلى 0.77 من التباينات تفسرها العوامل المشتركة. ويوضح الجدول رقم (18) الملحق (1) الخاص بالجدور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في المحور الثالث ثقة الزبون أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 4.586 ويفسر نسبة 57.3% من التباينات الكلية، والمكون الثاني له جذر كامن يساوي 1.11 ويفسر نسبة 13.9% من التباينات الكلية، والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد، والمكونين الاثنان يفسران ما مجموعه 71.2% من التباين. ويوضح الجدول التالي الخاص بمصفوفة المكونات للمحور الثالث ثقة الزبون أقوى المتغيرات ارتباطاً أو تشبعاً بهذه المكونات.

جدول (41) مصفوفة المكونات للمحور الثالث ثقة الزبون

	Component	
	1	2
يشعري المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية.	.802	-.170-
- يمكن الاعتماد على هكذا مصرف.	.853	-.226-
- جدير هكذا مصرف بالثقة.	.799	-.235-
- أثق بان المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة.	.848	-.231-
- تقني كبيرة في قدرة المصرف على تقديم الخدمات بالكيفية والوقت المطلوبين.	.762	-.246-
- يتحلى الموظفون في المصرف بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم.	.536	.668
- أثق في قدرة المصرف على استمرارية تقديم الخدمة.	.807	.239
- تقني كبيرة في محافظة المصرف على خصوصيتي وسرية حساباتي.	.581	.600

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول السابق الخاص بمصفوفة المكونات الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها، حيث ان التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، أن أقوى المتغيرات ارتباطا بالعامل الأول هو (يمكن الاعتماد على هكذا مصرف)، وبنسبة 85.3% يليه (أثق بان المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة)، بنسبة 84.8%، بينما في المكون أو العامل الثاني نجد ان أقوى المتغيرات ارتباطا به هو (يتحلى الموظفون في المصرف بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم) بنسبة 66.8%. ويلاحظ من تطبيق طريقة التحليل العاملي على متغيرات المحور الثالث ثقة الزبون، ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وادراك عينة الدراسة لقيمة الزبون حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي:

- 1- يمكن الاعتماد على هكذا مصرف.
- 2- أثق بان المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة.
- 3- يتحلى الموظفون في المصرف بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم إتباع الخطوات التالية لاختبار الفرضيات والحكم عليها:

1- صياغة الفرضية البحثية في صورة فرضية إحصائية يراد اختبارها، وهي غالباً ما تتخذ شكل فرضية صفيرية تصاغ على أمل رفضها، وفرضية أخرى بديلة، يتم الأخذ بها إذا تم رفض الفرضية الصفيرية.

2- تحديد مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وهو (0.05).

3- تحديد قيمة مستوى الدلالة المعنوية المشاهد أو المحسوب (sig) وهو يعرف بأنه أصغر قيمة لمستوى الدلالة التي يمكن عندها رفض الفرضية الصفيرية أو قبولها.

4- المقارنة واتخاذ القرار الإحصائي بشأن رفض الفرضية الصفيرية أو قبولها، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المشاهد أو المحسوب مع مستوى الدلالة المعتمد وبما أن القاعدة العامة تقول إنه إذا كان مستوى الدلالة المشاهد أو المحسوب (sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig=0.05) فإنه يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفيرية، أما إذا كان (sig) أكبر أو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (sig=0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الإحصائية الصفيرية.

الفرضية الأولى:

لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم) في المصارف الإسلامية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً فإن ذلك يستوجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفيرية: لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية البديلة: توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم) في المصارف الإسلامية اليمنية.

وللقيام بالاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية عند مستوى دلالة (0.05)، قام الباحث باستخدام اختبار (T) (One – Sample T- test) للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت

هناك دلالة معنوية على توفر مستويات جيدة من عناصر إدارة الجودة الشاملة المتبعة في المصارف الإسلامية اليمنية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار المستخدم في هذه الفرضية:

جدول رقم (42) اختبار معنوية الدلالة لمحاور عناصر إدارة الجودة الشاملة

	3 = القيمة القياسية					
	دالة الاختبار	درجة الحرية	معنوية الدلالة	اختلاف المتوسطات	التقدير في الاختلاف عند درجة ثقة 95%	
					الأعلى	الأدنى
T	df	sig				
التركيز على الزبون	16.809	119	.000	.86019	.7589	.9615
تصميم الخدمة	11.203	119	.000	.60278	.4962	.7093
التحسين المستمر	13.094	119	.000	.74583	.6330	.8586
تدريب العاملين	9.806	119	.000	.66458	.5304	.7988
مشاركة العاملين وتمكينهم	8.481	119	.000	.48333	.3705	.5962

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)
من خلال الجدول رقم (42) السابق نجد أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي القيمة المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$ لكل عناصر إدارة الجودة الشاملة مما يستدعي رفض فرضية العدم وتبني الفرضية البديلة: أي أنه توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، تصميم الخدمة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الثانية:

لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً فإن ذلك يستوجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية البديلة: توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية.

وللقيام بالاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية عند مستوى دلالة (5%) ، قام الباحث باستخدام اختبار (T) (One – Sample T- test) للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك دلالة معنوية على توفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار المستخدم في هذه الفرضية:

جدول رقم (43) اختبار معنوية الدلالة للثقافة التنظيمية

	3 = القيمة القياسية					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	9.215	119	.000	.55167	.4331	.6702

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويتضح من الجدول السابق رقم (43) أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي القيمة المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$ للثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يستدعي رفض فرضية العدم وتبني الفرضية البديلة: أي أنه توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الثالثة:

لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من أبعاد ولاء الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً فإن ذلك يستوجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من أبعاد ولاء الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية البديلة: توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من أبعاد ولاء الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

وللقيام بالاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية عند مستوى دلالة (5%) ، قام الباحث باستخدام اختبار (T) (One – Sample T- test) للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك دلالة معنوية على توفر مستويات جيدة من أبعاد ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار المستخدم في هذه الفرضية:

جدول رقم (44) اختبار معنوية الدلالة لمحاور أبعاد ولاء الزبون

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قيمة الزبون	31.861	219	.000	1.13312	1.0630	1.2032
رضا الزبون	23.313	219	.000	1.00808	.9229	1.0933
ثقة الزبون	34.687	219	.000	1.29318	1.2197	1.3667

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن الجدول السابق رقم (44) نجد أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي القيمة المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$ لكل أبعاد ولاء الزبون مما يستدعي رفض فرضية العدم وتبني الفرضية البديلة: أي أنه توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات جيدة من أبعاد ولاء الزبون (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية وإيجاد العلاقة بين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون والانحدار الخطي وحصل على الجدول التالي:

جدول (45) معاملات الاختبار للفرضية الرابعة

النموذج	معامل بيرسون	الدالة التفسيرية R Sequer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
تركيز على الزبون مع (الثقة)	.483	.233	.226	.56487
التركيز على الزبون مع(الرضا)	.462	.213	.207	.56019
التركيز على الزبون مع (القيمة)	.408	.166	.159	.62501
النموذج		مربع المتوسطات	دالة الاختبارF	Sig.
تركيز على الزبون مع (الثقة)	Regression	11.436	35.841	.000
التركيز على الزبون مع(الرضا)	Regression	10.044	32.006	.000
التركيز على الزبون مع (القيمة)	Regression	9.188	23.520	.000
معامل القياس		الخطأ في الانحراف المعياري	t	Sig.
الثابت	1.382	.360	3.836	.000
التركيز على الزبون مع (الثقة)	.553	.092	5.987	.000
الثابت	1.523	.357	4.262	.000
التركيز على الزبون مع (الرضا)	.518	.092	5.657	.000
الثابت	1.586	.399	3.978	.000
التركيز على الزبون مع (القيمة)	.496	.102	4.850	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig} = 0.05$ ، حيث معامل الارتباط مع (الثقة - الرضا - القيمة) 48.3 % و 46.2 % و 40.8 % على التوالي وهي بالاتجاه الموجب.

ولدراسة درجة التأثير تم الحصول على نتائج معاملات الانحدار كما يلي:

- باستخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك لمعرفة اتجاه الأثر فيما إذا كان التركيز على الزبون يؤثر في تحقيق ولاء الزبون (الثقة - الرضا - القيمة)، نجد ما يلي:

• في حال المتغير التابع (ثقة الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.382$ وقيمة درجة الميل $a=0.553$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ثقة الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax=1.382 + 0.553 X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=35.84$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.23$ يمكن القبول بها

• في حال المتغير التابع (رضا الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.523$ وقيمة درجة الميل $a= 0.518$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (رضا الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax =1.523 + 0.518X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=32.006$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.21$ يمكن القبول بها

• في حال المتغير التابع (قيمة الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $b = 1.586$ و قيمة درجة الميل $a = 0.496$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (قيمة الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y = b + ax = 1.586 + 0.496 X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F = 23.52$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.16$ يمكن القبول بها وبناء على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضية الرابعة يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون-رضا الزبون-قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .
- 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل التركيز على الزبون في المتغير التابع ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون - رضا الزبون - قيمة الزبون).

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

ولاختبار العلاقة الإحصائية بين التركيز على الزبون والمتغير التابع العام ولاء الزبون، تم إجراء اختبار الارتباط والانحدار بينهما، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (46) معاملات الاختبار العامة للفرضية الرابعة

النموذج	معامل بيرسون	الدالة التفسيرية R Squared	الدالة التفسيرية R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
التركيز على الزبون	.469**	.220	.213	.58171
النموذج	Regression	مربع المتوسطات	F	Sig.
التركيز على الزبون	Regression	11.251	33.248	.000
	معامل القياس		t	Sig.
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	1.434	.371	3.866	.000
التركيز على الزبون	.549	.095	5.766	.000
a. Dependent Variable: ولاء الزبون				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن الجدول السابق يتضح الآتي:

- ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.469) بين التركيز على الزبون والمتغير التابع العام ولاء الزبون وهو ذو دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$. ويعود السبب إلى ضعف العلاقة الارتباطية هنا إلى ان الزبائن لا يعطون أهمية كبيرة لكيفية التركيز على حاجاتهم ورغباتهم بقدر ما يعطون من أهمية لكيفية تلبية تلك الحاجات والرغبات.

- إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.434$ و قيمة درجة الميل $a= 0.549$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ولاء الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax=1.434 + 0.549X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=33.248$ و قيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.22$ يمكن القبول بها وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والمتغير التابع العام ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية .
- 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل التركيز على الزبون في المتغير التابع العام ولاء الزبون.

الفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة المصرفية وولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة المصرفية وولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة المصرفية وولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية وإيجاد العلاقة بين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون والانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

جدول (47) معاملات الاختبار للفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	R الدالة التفسيرية Sequer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
تصميم الخدمة المصرفية مع (الثقة)	.652	.426	.421	.48875
تصميم الخدمة مع (الرضا)	.622	.387	.382	.49451
تصميم الخدمة مع (القيمة)	.581	.337	.332	.55721
النموذج		مربع المتوسطات	F	Sig.
تصميم الخدمة المصرفية مع (الثقة)	Regression	20.899	87.487	.000
تصميم الخدمة مع (الرضا)	Regression	18.220	74.507	.000
تصميم الخدمة مع (القيمة)	Regression	18.646	60.054	.000
معامل القياس		الخطأ في الانحراف المعياري		
		B	t	Sig.
الثابت	.955	.277	3.442	.001
تصميم الخدمة المصرفية مع (الثقة)	.711	.076	9.353	.000
الثابت	1.132	.281	4.031	.000
تصميم الخدمة مع (الرضا)	.664	.077	8.632	.000
الثابت	1.080	.316	3.413	.001
تصميم الخدمة مع (القيمة)	.672	.087	7.749	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig} = 0.05$ ، حيث معامل الارتباط مع (الثقة - الرضا - القيمة) 65.2 % و 62.2 % و 58.1 % على التوالي وهي بالاتجاه الموجب.

ولدراسة درجة التأثير تم الحصول على نتائج معاملات الانحدار كما يلي:

- باستخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك لمعرفة اتجاه الأثر فيما إذا كان تصميم الخدمة المصرفية يؤثر في تحقيق ولاء الزبون (الثقة - الرضا - القيمة) نجد ما يلي:

• في حال المتغير التابع (ثقة الزبون): نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=0.955$ وقيمة درجة الميل $a=0.711$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تصميم الخدمة المصرفية) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ثقة الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax = 0.955 + 0.711X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F = 87.48$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.42$ يمكن القبول بها

• في حال المتغير التابع (رضا الزبون) : نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.132$ و قيمة درجة الميل $a=0.664$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تصميم الخدمة المصرفية) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (رضا الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax = 1.132 + 0.664X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=74.507$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.38$ يمكن القبول بها.

• في حال المتغير التابع (قيمة الزبون) : نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.080$ وقيمة درجة الميل $a = 0.672$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تصميم الخدمة المصرفية) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (قيمة الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية

$$Y=b + ax = 1.080 + 0.672X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F= 60.054$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.33$ يمكن القبول بها وبناء على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضية الخامسة يمكن استنتاج الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة المصرفية وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون-رضا الزبون-قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.
 2. وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل (تصميم الخدمة المصرفية) في المتغير التابع ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون).
- وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ولاختبار العلاقة الإحصائية بين تصميم الخدمة والمتغير التابع العام ولاء الزبون، تم إجراء اختبار الارتباط والانحدار بينهما، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (48) معاملات الاختبار العامة للفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Squer	الدالة التفسيرية R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
تصميم الخدمة المصرفية	.643	.413	.409	.50436
النموذج	مربع المتوسطات	F	Sig.	
تصميم الخدمة المصرفية	Regression	21.163	83.193	.000
	معامل القياس	t	Sig.	
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	.974	.286	3.402	.001
تصميم الخدمة المصرفية	.715	.078	9.121	.000
a. Dependent Variable: ولاء الزبون				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

- ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (643). بين تصميم الخدمة المصرفية والمتغير التابع العام ولاء الزبون وهو ذو دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$.

- إن قيمة ثابت الانحدار $B=0.974$ و قيمة درجة الميل $a = 0.715$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تصميم الخدمة المصرفية) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ولاء الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax =0.974 + 0.715X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=83.193$ و قيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.41$ مقبولة.

وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة المصرفية والمتغير التابع العام ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية.
- 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل تصميم الخدمة المصرفية في المتغير التابع العام ولاء الزبون.

الفرضية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

ولاختبار هذه الفرضية وإيجاد العلاقة بين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون والانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

جدول(49) معاملات الاختبار للفرضية السادسة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Sequer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
التحسين المستمر مع الثقة	.660	.436	.431	.48454
التحسين المستمر مع الرضا	.630	.398	.392	.49026
التحسين المستمر مع القيمة	.583	.340	.335	.55598
النموذج	مربع المتوسطات	F	Sig.	
التحسين المستمر مع الثقة	Regression	21.382	91.074	.000
التحسين المستمر مع الرضا	Regression	18.713	77.858	.000
التحسين المستمر مع القيمة	Regression	18.807	60.842	.000
	معامل القياس		t	Sig.
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	.972	.270	3.596	.000
التحسين المستمر مع الثقة	.679	.071	9.543	.000
الثابت	1.143	.273	4.178	.000
التحسين المستمر مع الرضا	.636	.072	8.824	.000
الثابت	1.113	.310	3.587	.000
التحسين المستمر مع القيمة	.637	.082	7.800	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

وبدراسة الجدول السابق نجد ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig} = 0.05$ ، حيث معامل الارتباط مع (الثقة - الرضا - القيمة) 66 % و 63 % و 58.3 % على التوالي وهي بالاتجاه الموجب.

ولدراسة درجة التأثير تم الحصول على نتائج معاملات الانحدار كما يلي:

- باستخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك لمعرفة اتجاه الأثر فيما إذا كان التحسين المستمر يؤثر في تحقيق ولاء الزبون المتمثل في (الثقة - الرضا - القيمة) نجد ما يلي:

• في حال المتغير التابع (ثقة الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B = 0.972$ و قيمة درجة الميل $a = 0.679$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التحسين المستمر) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ثقة الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية

$$Y = b + ax = 0.972 + 0.679X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F = 91.07$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.43$ يمكن القبول به.

• في حال المتغير التابع (رضا الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B = 1.143$ و قيمة درجة الميل $a = 0.636$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التحسين المستمر) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (رضا الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية

$$Y = b + ax = 1.143 + 0.636X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F = 77.8$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.39$ يمكن القبول بها.

• في حال المتغير التابع (قيمة الزبون) نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B = 1.113$ و قيمة درجة الميل $a = 0.637$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل

(التحسين المستمر) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (قيمة الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax =1.113 + 0.637X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=60.842$ و قيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.34$ يمكن القبول بها وبناء على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضية السادسة يمكن استنتاج الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون -رضا الزبون -قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.
 2. وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل (التحسين المستمر) في المتغير التابع ولاء الزبون من حيث (ثقة الزبون - رضا الزبون - قيمة الزبون).
- وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ولاختبار العلاقة الإحصائية بين التحسين المستمر والمتغير التابع العام ولاء الزبون، تم إجراء اختبار الارتباط والانحدار بينهما، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (50) معاملات الاختبار العامة للفرضية السادسة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Squer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
التحسين المستمر	.650	.423	.418	.50020
النموذج	مربع المتوسطات	F	Sig.	
التحسين المستمر	Regression	21.656	86.556	.000
	معامل القياس	t	Sig.	
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	.991	.279	3.551	.001
التحسين المستمر	.684	.073	9.304	.000
a. Dependent Variable: ولاء الزبون				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

- ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.650) بين التحسين المستمر والمتغير التابع العام ولاء الزبون وهو ذو دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$.

- إن قيمة ثابت الانحدار $B=0.991$ و قيمة درجة الميل $a=0.684$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (التحسين المستمر) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ولاء الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية

$$Y=b+ax=0.991 + 0.684X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.001$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=86.556$ و قيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.42$ مقبولة . وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والمتغير التابع العام ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية .
- 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل التحسين المستمر في المتغير التابع العام ولاء الزبون .

الفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

ولاختبار هذه الفرضية وإيجاد العلاقة بين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون والانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

جدول رقم(51) معاملات الاختبار للفرضية السابعة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Squer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
تدريب العاملين مع الثقة	.718	.516	.512	.44888
تدريب العاملين مع الرضا	.668	.446	.441	.47008
تدريب العاملين مع القيمة	.628	.395	.390	.53253
النموذج	مربع المتوسطات	F	Sig.	
تدريب العاملين مع الثقة	Regression	25.311	125.619	.000
تدريب العاملين مع الرضا	Regression	21.000	95.035	.000
تدريب العاملين مع القيمة	Regression	21.819	76.937	.000
	معامل القياس		t	Sig.
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	1.240	.207	5.986	.000
تدريب العاملين مع الثقة	.621	.055	11.208	.000
الثابت	1.450	.217	6.682	.000
تدريب العاملين مع الرضا	.566	.058	9.749	.000
الثابت	1.386	.246	5.637	.000
تدريب العاملين مع القيمة	.577	.066	8.771	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$ ، حيث معامل الارتباط مع (الثقة - الرضا - القيمة) 71 % و 66 % و 62 % على التوالي وهي بالاتجاه الموجب.

ولدراسة درجة التأثير تم الحصول على نتائج معاملات الانحدار كما يلي:

- باستخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك لمعرفة اتجاه الأثر فيما إذا كان تدريب العاملين يؤثر في تحقيق ولاء الزبون (الثقة - الرضا - القيمة) نجد ما يلي :

• في حال المتغير التابع (ثقة الزبون): نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.240$ وقيمة درجة الميل $a=0.621$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تدريب العاملين) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ثقة الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b+ax=1.240 + 0.621X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=125.6$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.51$ يمكن القبول بها.

• في حال المتغير التابع (رضا الزبون): نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.450$ وقيمة درجة الميل $a=0.566$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تدريب العاملين) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (رضا الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b+ax=1.450+ 0.566X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=95.03$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.44$ يمكن القبول بها.

• في حال المتغير التابع (قيمة الزبون) نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.38$ وقيمة درجة الميل $a=0.577$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تدريب العاملين) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (قيمة الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b+ax=1.38 + 0.577X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=76.93$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.39$ يمكن القبول بها

وبناء على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضية السابعة يمكن استنتاج الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون - رضا الزبون - قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .
 2. وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل (تدريب العاملين) في المتغير التابع ولاء الزبون من حيث (ثقة الزبون - رضا الزبون - قيمة الزبون).
- وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ولاختبار العلاقة الإحصائية بين تدريب العاملين والمتغير التابع العام ولاء الزبون، تم إجراء اختبار الارتباط والانحدار بينهما، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (52) معاملات الاختبار العامة للفرضية السابعة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Squere	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
تدريب العاملين	.716	.513	.508	.45982
النموذج	متوسط المربعات	F	Sig.	
تدريب العاملين	Regression	26.231	124.062	.000
	معامل القياس	t	Sig.	
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	1.234	.212	5.815	.000
تدريب العاملين	.632	.057	11.138	.000
a. Dependent Variable: ولاء الزبون				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

- ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.716) بين تدريب العاملين والمتغير التابع العام ولاء الزبون وهو ذو دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$.

- إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.234$ و قيمة درجة الميل $a=0.632$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (تدريب العاملين) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ولاء الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b+ax=1.234+ 0.632 X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=124.062$ و قيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.51$ جيدة.

وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والمتغير التابع العام ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية .
- 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل تدريب العاملين في المتغير التابع العام ولاء الزبون.

الفرضية الثامنة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .

ولاختبار هذه الفرضية ولإيجاد العلاقة بين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون والانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (53) معاملات الاختبار للفرضية الثامنة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Sequer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
مشاركة العاملين مع (الثقة)	.726	.528	.524	.44321
مشاركة العاملين مع (الرضا)	.718	.515	.511	.43984
مشاركة العاملين (القيمة)	.694	.482	.478	.49256
النموذج	مربع المتوسطات	F	Sig.	
مشاركة العاملين مع (الثقة)	Regression	25.907	131.887	.000
مشاركة العاملين مع الرضا	Regression	24.246	125.330	.000
مشاركة العاملين (القيمة)	Regression	26.653	109.857	.000
	معامل القياس	t	Sig.	
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	.913	.230	3.965	.000
مشاركة العاملين وتمكينهم مع الثقة	.747	.065	11.484	.000
الثابت	1.005	.229	4.396	.000
مشاركة العاملين وتمكينهم مع الرضا	.723	.065	11.195	.000
الثابت	.858	.256	3.354	.001
مشاركة العاملين وتمكينهم مع القيمة	.758	.072	10.481	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig} = 0.05$ ، حيث معامل الارتباط مع (الثقة - الرضا - القيمة) 72 % و 71% و 69 % على التوالي وهي بالاتجاه الموجب.

ولدراسة درجة التأثير تم الحصول على نتائج معاملات الانحدار كما يلي:

- باستخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك لمعرفة اتجاه الأثر فيما إذا كان مشاركة العاملين وتمكينهم يؤثر في تحقيق ولاء الزبون (الثقة - الرضا - القيمة) نجد ما يلي:

• في حال المتغير التابع (ثقة الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=0.913$ و قيمة درجة الميل $a=0.747$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (مشاركة العاملين وتمكينهم) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ثقة الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax = 0.913 + 0.747X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=131.88$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.52$ يمكن القبول بها

• في حال المتغير التابع (رضا الزبون)

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=1.005$ قيمة درجة الميل $a = 0.723$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (مشاركة العاملين وتمكينهم) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (رضا الزبون) وفقاً لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y = b + ax = 1.005 + 0.723X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=125$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.51$ يمكن القبول بها.

• في حال المتغير التابع (قيمة الزبون).

نجد إن قيمة ثابت الانحدار $B=0.858$ و قيمة درجة الميل $a= 0.758$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (مشاركة العاملين وتمكينهم) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (قيمة الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية

$$Y=b + ax = 0.858 + 0.758X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F=109.8$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.48$ يمكن القبول بها وبناء على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضية الثامنة يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتمكينهم وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون -رضا الزبون -قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية .
 - 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل (مشاركة العاملين وتمكينهم) في المتغير التابع ولاء الزبون من حيث (ثقة الزبون - رضا الزبون - قيمة الزبون).
- وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم وتحقيق ولاء الزبون المتمثل في (ثقة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون) في المصارف الإسلامية اليمنية.
- ولاختبار العلاقة الإحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم والمتغير التابع العام ولاء الزبون، تم إجراء اختبار الارتباط والانحدار بينهما، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (54) معاملات الاختبار العامة للفرضية الثامنة

النموذج	معامل الارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Squer	الدالة التفسيرية المعدلة R Square	الخطأ في الانحراف المعياري المقدر
مشاركة العاملين وتمكينهم	.749	.561	.558	.43615
النموذج	مربع المتوسطات	F	Sig.	
مشاركة العاملين وتمكينهم	Regression	28.733	151.048	.000
	معامل القياس	t	Sig.	
	B	الخطأ في الانحراف المعياري		
الثابت	.810	.227	3.573	.001
مشاركة العاملين وتمكينهم	.787	.064	12.290	.000
a. Dependent Variable: ولاء الزبون				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

- ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.749) بين مشاركة العاملين وتمكينهم والمتغير التابع العام ولاء الزبون وهو ذو دلالة إحصائية حيث أن $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$.

- إن قيمة ثابت الانحدار $B=0.810$ وقيمة درجة الميل $a = 0.787$ بالتالي يمكن القول أن تغير قيمة واحدة من المتغير المستقل (مشاركة العاملين وتمكينهم) تؤدي إلى تغير في قيمة المتغير التابع (ولاء الزبون) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y=b + ax = 0.810+ 0.787X$$

وهذا التغير ذو دلالة معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير للمتغير التابع بدلالة المتغير المستقل حيث معنوية الدلالة $\text{sig}=0.001$ وهي قيمة أقل من القياسية كما أن قيمة الثابت F التي تقيس درجة الثبات لصلاحية النموذج بين المتغير التابع والمستقل هي $F= 151.048$ وقيمة مستوى الدلالة المحسوب التي تقابل F هي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من القياسي مما يدل على قبول هذا النموذج، والقيمة التفسيرية للنموذج $R^2=0.56$ جيدة.

وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن استنتاج الآتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم والمتغير التابع العام ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية .
- 2- وجود تأثير مقبول للمتغير المستقل مشاركة العاملين وتمكينهم في المتغير التابع العام ولاء الزبون .

الفرضية التاسعة:

لا يختلف دور (التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون، تصميم الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون، تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون، مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون) باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.

الفرضية الصفرية: لا يختلف دور (التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون، تصميم الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون، تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون، مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون) باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يختلف دور (التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون، تصميم الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون، تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون، مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون) باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار المقارنة Paired Test بين هذه المتغيرات.

جدول رقم (55) اختبار المقارنة paired Test لاختبار الفرضية التاسعة

Sig. (2-tailed)	t	الاختلاف في المقارنات				المتغيرات	
		الاختلاف عند 95% فترة ثقة		متوسط الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري		المتوسط
		الأعلى	الأدنى				
.000	-5.346	-.19426	-.42278	.05771	.63214	-.30852	دور التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون - الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
.292	1.057	.14682	-.04460	.04834	.52950	.05111	دور تصميم الخدمة المصرفية في تحقيق ولاء الزبون - الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
.000	3.970	.29101	.09732	.04891	.53577	.19417	دور التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون - الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
.022	2.320	.20927	.01656	.04866	.53306	.11292	دور تدريب العاملين في تحقيق الولاء للزبون - الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
.102	-1.648	.01376	-.15043	.04146	.45419	-.06833	دور مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون - الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (55)، ان هناك اختلاف في دور كل من التركيز على الزبون، التحسين المستمر، تدريب العاملين في تحقيق ولاء الزبون نتيجة للثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كان مستوى المعنوية لهذه المتغيرات اصغر من مستوى المعنوية القياسية (0.05)، بينما لا يوجد اختلاف في دور كل من تصميم الخدمة، مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق ولاء الزبون نتيجة الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كان مستوى المعنوية لهذه المتغيرات اكبر من مستوى المعنوية القياسية (0.05). وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي انه: يختلف دور تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة.

ولمعرفة اتجاه الاختلاف في الفروق تبعاً للمصرف قام الباحث بإجراء اختبار Scheffe لدراسة هذا الاختلاف، ونتيجة تطبيق هذا الاختبار في المحاور التي وجد فيها فروق وهي (دور التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون، دور التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون، دور تدريب العاملين في تحقيق الولاء للزبون) تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (56) اختبار Scheffe' Test لجهة المقارنات بين دور المتغيرات المستقلة الفرعية في تحقيق ولاء

الزبون والثقافة التنظيمية تبعاً للمصرف

المتغيرات		المتوسطات حسب المصارف باختبار شيفية
دور التركيز على الزبون في تحقيق ولاء الزبون والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	مصرف التضامن الإسلامي الدولي	3.80
	مصرف اليمن البحرين الشامل	3.83
	مصرف سبأ الإسلامي	3.87
	المصرف الإسلامي اليمني	3.93
دور التحسين المستمر في تحقيق ولاء الزبون والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	مصرف اليمن البحرين الشامل	3.61
	المصرف الإسلامي اليمني	3.74
	مصرف سبأ الإسلامي	3.79
	مصرف التضامن الإسلامي الدولي	3.80
دور تدريب العاملين في تحقيق الولاء للزبون والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	مصرف اليمن البحرين الشامل	3.44
	المصرف الإسلامي اليمني	3.65
	مصرف التضامن الإسلامي الدولي	3.72
	مصرف سبأ الإسلامي	3.79

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

وقام الباحث بدراسة الفروق في دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون تبعاً للثقافة التنظيمية السائدة حسب المصارف محل الدراسة بإجراء اختبار شيفية حيث تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (57) اختبار Scheffe' Test لجهة المقارنات بين دور المتغير المستقل الكلي في تحقيق ولاء الزبون والثقافة التنظيمية تبعاً للمصرف

المتغير		المتوسطات حسب المصارف باختبار شيفية
دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	مصرف اليمن البحرين الشامل	3.54
	مصرف التضامن الإسلامي الدولي	3.67
	المصرف الإسلامي اليمني	3.68
	مصرف سبأ الإسلامي	3.76

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويتضح من الجدول السابق رقم (57) ان مصرف سبأ الإسلامي يأتي في المرتبة الأولى من حيث قوة الاختلاف بين دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يليه المصرف الإسلامي اليمني، ثم مصرف التضامن الإسلامي الدولي، وأخيراً مصرف اليمن البحرين الشامل.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

يتناول هذا المبحث النتائج التي توصل إليها الباحث، وكذا التوصيات التي يقترحها، والتي من شأنها أن تعزز من دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف محل الدراسة.

أولاً: النتائج:

1- يتوفر مستوى مرتفع من عنصر التركيز على الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية، إذ بلغ متوسط هذا العنصر (3.86)، وهذا المتوسط يعكس الأهمية التي توليها هذه المصارف للزبون والتركيز على حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيتها بأفضل صورة ممكنة.

2- هناك مستوى مرتفع من عنصر تصميم الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة، تمثل بمتوسط حسابي مقداره (3.60)، وهو يعكس قناعة الإدارات في المصارف محل الدراسة بأهمية التصميم الجيد للخدمة المصرفية القادر على تلبية حاجات الزبون بصورة جيدة.

3- تمتاز المصارف الإسلامية اليمنية بقدرتها على تحسين الخدمات التي تقدمها للزبائن، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعنصر التحسين المستمر (3.75)، الأمر الذي يعكس حرص الإدارات في هذه المصارف على أهمية التحسين المستمر ودوره في مقابلة التغيرات في حاجات الزبائن ورغباتهم والحفاظ عليهم.

4- يتوفر في المصارف الإسلامية اليمنية مستوى مرتفع من عنصر تدريب العاملين، بمتوسط حسابي (3.66)، وهو يعكس الأهمية التي توليها الإدارات في هذه المصارف بالعنصر البشري فيها، وحرصها على اكتسابه المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنه من تقديم خدمة مصرفية ذات جودة تلبي حاجات الزبون ورغباته.

5- تولي المصارف الإسلامية اليمنية اهتمام كبير بمشاركة العاملين وتمكينهم، حيث كان متوسط هذا العنصر (3.48)، وهو يعبر عن قناعة الإدارات في هذه المصارف بأهمية المشاركة والتمكين للعاملين في القرارات والأعمال التي يقومون بها، باعتبارهم في الخط الأمامي مع الزبائن والقادرين على تفهم حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي ينعكس على فاعلية القرارات المتخذة بشأن الخدمة المصرفية وجودتها.

6- يتوفر في المصارف الإسلامية اليمنية مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمتوسط حسابي (3.43)، وهذا يدل على قناعة الإدارات في هذه

المصارف بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في بعض العادات والقيم والسلوكيات السائدة بما يجعلها متوافقة مع تطبيق هذه الفلسفة، وهو ما سعت إلى تحقيقه هذه الإدارات.

7- استطاعت المصارف الإسلامية اليمينية تحقيق قيمة عالية للزبائن المتعاملين معها، إذ يقيم الزبائن المتعاملين مع هذه المصارف القيمة المتحققة لهم بمتوسط حسابي (4.13)، وهو يعكس المستوى المرتفع للقيمة المتحصل عليها من استخدام الزبائن لخدمات هذه المصارف.

8- يتوفر لدى الزبائن المتعاملين مع المصارف محل الدراسة مستوى مرتفع من الرضا عن الخدمات التي تقدمها هذه المصارف، إذ يقيم الزبائن الرضا عن الخدمات التي يتلقونها بمتوسط حسابي (4)، مما يشير إلى صغر الفجوة بين الأداء الفعلي لهذه الخدمات والأداء المدرك من قبل الزبائن لها.

9- استطاعت المصارف الإسلامية اليمينية ان تنال ثقة الزبائن المتعاملين معها، إذ يقيم الزبائن ثقتهم في هذه المصارف بمتوسط حسابي (4.29)، وهو يعكس المستوى المرتفع جداً من الثقة بين الزبائن وهذه المصارف أثناء تقديم الخدمات وتبادل المعلومات.

10- أظهرت نتائج التحليل العاملي لمحاوَر الدراسة المستقلة الآتي:

- ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة للتركيز على الزبون حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم)، (يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة)، (يحدد المصرف زبائنه بدقة).

- ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لتصميم الخدمة المصرفية حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون)، (يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون)، (تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون).

- بالنسبة للتحسين المستمر تبين ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة له حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر)، (يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار).

- أما تدريب العاملين فقد كانت أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة له حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا

المحور، هي (تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية)، (تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة)، (تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن).

- بالنسبة لمشاركة العاملين وتمكينهم فقد كانت أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة له حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف)، (تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة)، (تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل).

11- أسفرت نتائج التحليل العاملي لمحور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ان أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة لهذه الثقافة حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم)، (تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين)، (تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها).

12- بينت نتائج التحليل العاملي لمحاور الدراسة التابعة، ما يلي:

- بالنسبة لمحور قيمة الزبون فقد كانت أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة له حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير)، (تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار)، (تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها).

- أما محور رضا الزبون فقد كانت أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة له حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة)، (أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون)، (أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي).

- بالنسبة لمحور ثقة الزبون فقد كانت أقوى المتغيرات التي ساهمت بشكل فعال في فهم وإدراك عينة الدراسة له حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لهذا المحور، هي (يمكن الاعتماد على هكذا مصرف)، (أثق بان المصرف يقدم الخدمات كما

أتوقعها وبالجودة المطلوبة)، (يتحلى الموظفون في المصرف بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم).

13- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وولاء الزبون

بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون)، تمثلت بما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التركيز على الزبون وقيمة الزبون بلغت (0.408).

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التركيز على الزبون ورضا الزبون بلغت (0.462).

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التركيز على الزبون وثقة الزبون بلغت (0.483).

14- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة وولاء الزبون بأبعاده

المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون)، تمثلت بما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تصميم الخدمة وقيمة الزبون بلغت (0.581).

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تصميم الخدمة ورضا الزبون بلغت (0.622).

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تصميم الخدمة وثقة الزبون بلغت (0.652).

15- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وولاء الزبون

بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون)، تمثلت بما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التحسين المستمر وقيمة الزبون بلغت (0.583).

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التحسين المستمر ورضا الزبون بلغت (0.630).

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التحسين المستمر وثقة الزبون بلغت (0.660).

16- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وولاء الزبون

بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون)، تمثلت بما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب العاملين وقيمة الزبون بلغت (0.628).
- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب العاملين ورضا الزبون بلغت (0.668).
- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب العاملين وثقة الزبون بلغت (0.718).
- 17- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتمكينهم وولاء الزبون بأبعاده المختلفة (قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقة الزبون)، تمثلت بما يلي:
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مشاركة العاملين وتمكينهم وقيمة الزبون بلغت (0.694).
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مشاركة العاملين وتمكينهم ورضا الزبون بلغت (0.718).
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مشاركة العاملين وتمكينهم وثقة الزبون بلغت (0.726).
- 18- يختلف دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية اليمنية.
- 19- يلعب التركيز على الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية دوراً ايجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق ولاء الزبون، كما يلي:
 - يلعب التركيز على الزبون دوراً لا بأس به في تحقيق القيمة التي يحصل عليها الزبائن من استخدام خدمات هذه المصارف.
 - يلعب التركيز على الزبون دوراً لا بأس به في تحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمنية.
 - يلعب التركيز على الزبون دوراً لا بأس به في تحقيق وتعزيز ثقة الزبائن في المصارف الإسلامية اليمنية والخدمات التي تقدمها.
- 20- يلعب تصميم الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية اليمنية دوراً ايجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق ولاء الزبون، كما يلي:
 - يلعب تصميم الخدمة المصرفية دوراً جيداً في تحقيق القيمة التي يحصل عليها الزبائن من استخدام خدمات هذه المصارف.

- يلعب تصميم الخدمة المصرفية دوراً جيداً في تحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمنية.
- يلعب تصميم الخدمة المصرفية دوراً جيداً في تحقيق وتعزيز ثقة الزبائن في المصارف الإسلامية اليمنية والخدمات التي تقدمها.
- 21- يلعب التحسين المستمر في المصارف الإسلامية اليمنية دوراً ايجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق ولاء الزبون، كما يلي:
- يلعب التحسين المستمر دوراً جيداً في تحقيق القيمة التي يحصل عليها الزبائن من استخدام خدمات هذه المصارف.
- يلعب التحسين المستمر دوراً جيداً في تحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمنية.
- يلعب التحسين المستمر دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز ثقة الزبائن في المصارف الإسلامية اليمنية والخدمات التي تقدمها.
- 22- يلعب تدريب العاملين في المصارف الإسلامية اليمنية دوراً ايجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق ولاء الزبون، كما يلي:
- يلعب تدريب العاملين دوراً جيداً في تحقيق القيمة التي يحصل عليها الزبائن من استخدام خدمات هذه المصارف.
- يلعب تدريب العاملين دوراً مهماً في تحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمنية.
- يلعب تدريب العاملين دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز ثقة الزبائن في المصارف الإسلامية اليمنية والخدمات التي تقدمها.
- 23- تلعب مشاركة العاملين وتمكينهم في المصارف الإسلامية اليمنية دوراً ايجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق ولاء الزبون، كما يلي:
- تلعب مشاركة العاملين وتمكينهم دوراً مهماً في تحقيق القيمة التي يحصل عليها الزبائن من استخدام خدمات هذه المصارف.
- تلعب مشاركة العاملين وتمكينهم دوراً مهماً في تحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمنية.
- تلعب مشاركة العاملين وتمكينهم دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز ثقة الزبائن في المصارف الإسلامية اليمنية والخدمات التي تقدمها.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر من قبل المصارف الإسلامية اليمنية، وتوفير كافة السبل والإمكانيات بما يعزز من تطبيقها مستقبلاً، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تقديم خدمات ذات جودة عالية تقابل توقعات الزبون وتحافظ عليه في عالم تسوده المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال.
- 2- ضرورة الاهتمام بالأرضية القانونية للمصارف الإسلامية في اليمن، من خلال تشريع وسن القوانين التي تراعي الطبيعة الخاصة لهذه المصارف، والعمل على إنشاء وتفعيل هيئة الرقابة الشرعية في المصرف المركزي اليمني ودعمها بالكوادر المتخصصة في فقه المعاملات، وذلك لأهميتها في توحيد الفتوى الشرعية المتعلقة بالخدمات التي تقدمها هذه المصارف.
- 3- على المصارف الإسلامية اليمنية إتاحة الفرصة بشكل أكبر أمام الإناث لتولي المناصب الإدارية في العمل المصرفي الإسلامي اليمني، وذلك تمشياً مع الدور المتزايد للمرأة اليمنية في كافة نواحي الحياة، الأمر الذي يزيد من نشر الوعي بالخدمات المصرفية الإسلامية بين فئات المجتمع.
- 4- العمل على تعزيز تصميم الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية اليمنية من خلال:-
 - الاهتمام بشكل أكبر بمشاركة الزبون عند تصميم الخدمة المصرفية وأخذ رآيه في الكيفية التي يتم بها التصميم، وذلك للأهمية التي تمثلها هذه المشاركة في تعزيز ولائه لهذه المصارف.
 - تفعيل دور وحدات البحث والتطوير في هذه المصارف، وإيلائها الدعم اللازم وتزويدها بالقدرات المالية والتكنولوجية والفنية، حتى تستطيع إجراء الدراسات والبحوث المختصة وابتكار الطرق الفعالة التي من شأنها تعزيز التصميم الجيد للخدمة المصرفية.
- 5- العمل على تعزيز البرامج التدريبية وتضمينها مختلف الوسائل والأساليب التي تعزز من إحكام الرقابة على جودة الخدمة المصرفية، بما فيها تلك الأساليب الإحصائية المتعلقة بضبط الجودة.
- 6- ضرورة العمل على التوسع في مشاركة العاملين وتمكينهم في هذه المصارف، من خلال:-

- أعطى العاملين مساحة أكبر في حل المشكلات الخاصة بجودة الخدمة، ذلك لأنهم على احتكاك دائم بالزبائن ومعرفة المشكلات التي يواجهونها وبالتالي لديهم القدرة أكثر من غيرهم على تفهم وحل المشكلات الخاصة بجودة الخدمة.

- إتاحة فرصة أكبر من الحرية والاستقلالية للعاملين في إطار المهام والأعمال التي يقومون بها وبما يؤدي إلى إبراز المهارات والقدرات التي يمتلكها هؤلاء العاملون وتوظيفها بشكل جيد في تعزيز الخدمة المصرفية وجودتها.

7- على المصارف الإسلامية اليمينية تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال:-

- تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد الموظفين على الخلق والإبداع في المهام التي يؤدونها، باعتبار هذا الأمر من السمات الجيدة للثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- توجيه كل التفاعلات والعلاقات التي تتم بين الموظفين وفي كل المستويات الإدارية نحو الاهتمام بالزبون وخدمته، وبما يؤدي إلى إشاعة جو في هذه المصارف تسوده ثقافة خدمة الزبون.

- تعزيز العدالة في نظام الرواتب والأجور في هذه المصارف، لأن هذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين، الأمر الذي ينعكس على كفاءة خدمتهم للزبائن.

- توفير قدر أكبر من الوضوح بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالمعلومات والقرارات المتعلقة بجودة الخدمة، لأن تطبيق هذه القرارات يتم من قبل الموظفين وبالتالي فإن تعزيز هذا الوضوح يساعد في كفاءة تنفيذ هذه القرارات.

8- على الرغم من توفر مستوى مرتفع من القيمة المتحققة للزبائن في المصارف الإسلامية اليمينية، إلا أنه يجب عليها تعزيز الصورة الذهنية لخدماتها لدى الزبائن من خلال زيادة الحملات الترويجية لهذه الخدمات، وزيادة فاعلية طريقة عرضها وتقديمها، وذلك لأهمية الصورة الذهنية في تعزيز الولاء لهذه المصارف.

9- على الرغم من توفر مستوى مرتفع من رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية اليمينية، إلا أنه يجب عليها كي تعزز هذا الرضا الاهتمام أكثر بسرعة حل الشكاوى المقدمة من الزبائن والتجاوب الفعال معها، وذلك لأهميتها في كسب رضا الزبون.

10- على الرغم من توفر مستوى مرتفع جداً من ثقة الزبائن في الخدمات التي تقدمها هذه المصارف، إلا أنه يجب عليها الاهتمام أكثر بالكيفية والوقت المطلوبين من قبل الزبون لتقديم الخدمة، لأهميتهما في تعزيز ثقة الزبون بالمصارف وخدماتها.

خلاصة الفصل:

تتناول الفصل الخامس وصف المتغيرات التي تشملها الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الحكم على مستوى توافر هذه المتغيرات في المصارف الإسلامية اليمنية، كما تناول هذا الفصل التحليل العاملي لمحاور الدراسة بهدف التعرف على الفقرات التي تسهم بشكل كبير في فهم وإدراك عينة الدراسة لمحاور الدراسة حسب درجات تشبع هذه الفقرات بالمكونات أو العوامل التي تتكون منها محاور الدراسة، وحتى يتم التعرف على العلاقة والدور الذي تلعبه المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة أُستخدم كل من معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، ونتيجة لاستخدام هذه الأدوات والأساليب الإحصائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج عن متغيرات الدراسة والعلاقات بينها، وفي ضوء هذه النتائج صيغت مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة في المصارف محل الدراسة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

• القرآن الكريم.

- 1- ابن منظور، العلامة أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، " لسان العرب" ، دار صادر، الطبعة السادسة ، بيروت، 1997.
- 2- الصرن، رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي ومؤسسة الأوراق للنشر، 2007 .
- 3- الشمري، حامد بن مالح، إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات، الطبعة الثانية، 2007 .
- 4- أبو النصر، مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 5- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002 .
- 6- العزاوي، محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، منهج كمي تحليلي، دار اليازوري، عمان، 2006.
- 7- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002 .
- 8- البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 9- الدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 10- الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة، من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- 11- العلي، عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010 .
- 12- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009 .

- 13- المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006 .
- 14- الطائي، يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة، زهير العيسى للطباعة والاستتساخ، النجف، العراق، الطبعة الأولى، 2005 .
- 15-الصرن، رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة والآيزو، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علا الدين، دمشق، الطبعة الأولى، 2001 .
- 16- السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2007 .
- 17- الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007 .
- 18- النعيمي، محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009 .
- 19- أحمد، محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2009 .
- 20- الطائي ،حميد والعلاق، بشير، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2009 .
- 21- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة ، 2009 .
- 22-الصميدعي، محمد جاسم ويوسف، ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
- 23- الشريعي، طارق عبد الفتاح ، التسويق ، التسويق السياحي والتسويق الفندقي ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2007 .
- 24-الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009 .
- 25-أبو قحف، عبد السلام وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

- 26- ابو تاية، صباح محمد، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008 .
- 27- القريوتي، محمد قاسم، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 28- الجبوسي، سليمان شكيب والصميدعي، محمود جاسم، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 29- الدرادكه والشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، 2002 مرجع سابق .
- 30- الخضيرى، محسن أحمد، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999 .
- 31- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2005 .
- 32- المنصور، كاسر ناصر، سلوك المستهلك ، مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 33- العجلوني، محمد محمود، البنوك الإسلامية، أحكامها- مبادئها- تطبيقاتها المصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- 34- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، السعودية، الطبعة الأولى، 2004.
- 35- الوادي، محمود حسين وسمحان، حسين محمد، المصارف الإسلامية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 36- الحسيني، فلاح حسن والدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 37- الشمري، صادق راشد، إدارة المصارف، الواقع والتطبيقات العملية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 38- الأنصاري، أسامة عبد الخالق، إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، كتب عربية على الانترنت، www.kotobarabia.com.
- 39- العاني، خليل وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 : 2000، مكتب الأشقر، بغداد، 2002.

- 40- توفيق، عمرو عبد الرحمن، إدارة علاقات الزبون، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، 2007 .
- 41- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004 .
- 42- جودة، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006 ، والطبعة الرابعة، 2009 .
- 43-جلدة، سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 44-جورج، ستيفن وكيرتش، أرنولد، إدارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسن حسنين، دار البشير، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
- 45-حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007 .
- 46- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007 .
- 47- حجازي، طاهر أبو الفتوح، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، 2002 .
- 48- خليل، سمير، إدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
- 49- رمضان، زياد وجودة، محفوظ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 50- زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دليل عملي، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008 .
- 51- شميث، وارين وفانجا، وجيروم، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1997 .
- 52-صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، الطبعة الثانية، 2006 .

- 53- عبوي، زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 .
- 54- علميات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004 .
- 55- عبد المحسن، توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2004 .
- 56- عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001 .
- 57- عبد العظيم ، محمد ، إدارة التسويق ، مدخل معاصر ، الدار الجامعية ، 2008 .
- 58- عبد العظيم ، محمد ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، 2008
- 59- عبيدات، محمد إبراهيم، "إستراتيجية التسويق - مدخل سلوكي" ط3، (عمان، دار وائل للنشر)، 1995.
- 60- عبد الله، خالد أمين والطراد، إسماعيل إبراهيم، إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية -، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 61- عاشور، يوسف، مقدمة في إدارة المصارف الإسلامية، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2002 .
- 62- غريفن، جيل، طرق كسب الزبائن، كيف تكسب ثقة الزبائن وتحافظ عليهم، ترجمة أيمن الارمنازي، الطبعة العربية الأولى ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001 .
- 63- فتاحي، أيمن عبد الرحمن، البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، دار البشائر للطباعة والنشر، دمشق، سورية، الطبعة الأولى، 2009.
- 64- كوتلر، فيليب، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2000 .
- 65- كوتلر، فيليب وآخرون، التسويق، تطوره-مسؤوليته الأخلاقية-إستراتيجيته، الجزء الأول، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، الطبعة الأولى، 2002 .
- 66- مجاهد، محمد والمتولي، بدير، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006 .

- 67- مجيد، سوسن شاكر، والزيادات، محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007 .
- 68- مراد، سامي احمد، " تفعيل التسويق المصرفي لمواجهه أثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات (الجات) " ، المكتب العربي للمعارف، مصر، الطبعة الأولى ، 2007.
- 69- معلا، ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، 2007.
- 70- نجم، عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007 .
- 71- نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 72- ويليامز، ريتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 1999 .
- 73- وحيد، أحمد زكريا، دليلك إلى العمل المصرفي، دار البراق للطباعة والنشر، حلب، سورية، الطبعة الأولى، 2010.
- ثانياً: الرسائل العلمية**
- 1- الصرن، رعد حسن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005 .
- 2- الهيملي، طارق فرج، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011.
- 3-الأخضر، عبد السلام عمر، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010 .
- 4- الجريري، صالح عمرو، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 .
- 5-المري، محمد عبد الهادي، "تمودج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002 .
- 6-السامرائي، حفصة عطا الله حسين، المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية وأثرهما في تحقيق رضا المرضى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002 .

- 7- العطاب، ياسين عبد الله، اثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي ورضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2002 .
- 8- الجنابي أميرة هاتف أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ، 2006 .
- 9- الربعاوي، سعدون جثير، "التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعة الجلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2000.
- 10- المشرقي، مجاهد يحيى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.
- 11- أبو محميد، موسى عمر، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل2، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008 .
- 12- باسردة، ياسر محمد قاسم، استخدام التحليل بالنسب المالية في تقييم سياسات إدارة الأموال بالمصارف، حالة المصارف اليمنية- دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- 13- باسردة، توفيق علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 .
- 14- دراج، نبيلة صليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 .
- 15- طاهر، ناجحة محمد، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006 .
- 16- عبود، عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2009/2008 .

17- مكاوي، احمد محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات، مصر، 2001 .

18- مصطفى، مصطفى إبراهيم، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية، تجربة بعض البنوك السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة، مكتب القاهرة، 2006.

19- مهنى، شريف عطا الله، دراسة تأثير تقسيم السوق على جودة الخدمة المصرفية المدركة ببنوك القطاع العام التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005 .

20- يحيى، حسني عبد العزيز، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009.

ثالثاً: الدوريات

1- السالم، مؤيد والعلونة، عمار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 ، العدد1، 2006 .

2- إسماعيل، شاكركي، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية: ان المصارف ديناصورات تواجه الانقراض، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45 ، 2010 .

3- أبو رمان، اسعد حماد موسى، فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 20 ، العدد 4 ، 2005 .

4- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 36 ، 2008 .

5- باشوية، حسن عبدا لله، جودة التعليم من منظور إسلامي، الإحسان، الإتيقان، الجودة، التميز، مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد31 ، 2006 .

6- عبد الله، قلش، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 35 ، 2007 .

- 7- عيسى، بنشوري والشيخ، الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 7 ، 2010 .
- 8- مانع، فاطمة ونعيمة، بارك، إدارة علاقة الزبون و دورها في الحفاظ على الجودة و التميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 37 ، 2008 .

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- الطالب، صلاح عبد الرحمن، اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل، الملتقى الأول " التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطور)"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002
- 2- العتيبي، سعد بن مرزوق، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، 2004 .
- 3 -البكري، ثامر ياسر، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدّوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة 26-28 نيسان، 2004.
- 4-الدوري، زكريا مطلق ، السعيد ، يعرب عدنان، "التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)"، المؤتمر العلمي الدّوري السنوي لجامعة الإسراء – كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005.
- 5- جميل، عبد الحميد محمد، الدور الاجتماعي للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر المصرفي العربي لعام 2006 بعنوان: الاستثمار في العالم العربي استثمار في المستقبل، المغرب، 2006 .
- 6- عبدالله، حسن صادق، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" ، عمان، الأردن، 2006 .
- 7- يحضيه، سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 2003 .

خامساً: القوانين والتقارير:

- 1- قانون المصارف الإسلامية (21) لعام 1996 م.
 - 2- مرسوم إحداث المصارف الإسلامية (35) لعام 2005 م في سوريا.
 - 3- التقرير السنوي لمصرف التضامن الإسلامي الدولي، 2009 .
- سادساً: بحوث ومواقع الانترنت:
- 1- العزاوي، محمد عبد الوهاب، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي
<http://www.Calameo.com/books>
 - 2- الديوه جي، أبي سعيد أحمد، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبار التجارة الالكترونية.
http://www.jps-dir.org/forum/forum_posts.asp?TID=1894
 - 3- الجمعه، علي محمد ، البنوك الإسلامية، المكتبة الالكترونية، www.fiseb.com
 - 4- موقع مصرف التضامن الإسلامي الدولي
www.tiib.com
 - 5- موقع مصرف سبأ الإسلامي
www.Sababank.com
 - 6- موقع مصرف اليمن البحرين الشامل
www.Sbyb.net
 - 7- موقع المصرف الإسلامي اليمني
www.islbank.com
- المراجع الأجنبية:

Books:

- 1-De Primio, "Quality Assurance In Service Organization", London, Chilton Book Co. , 2002.
- 2-Evans, James, Applied Production And Operations Management, New York: West Publishing Company, 1993.
- 3-Feigenbaum, A.V, Total Quality Control, 3rd ed. Singapore, MC Graw-Hill, 1991.
- 4-Heizer, Jay. & Barry Render, Operations Management, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001 .
- 5-Hoyle, David, ISO 9000 Quality Systems Handbook, 5thed , Elsevier, 2006.
- 6-Heizer,J.& Render, B. ,” Priciples of Operations Management”, West Publishing Co. New York.

- 7-Juran, J.M & Gryna, Frank M. & Bincham, R.S. , Quality Control Handbook, 3rd ed. U.S.A. MC Graw, Hill. 1974.
- 8-Jablonski, Joseph, Implementers Total Quality Management on Overview, Whithout Publisher, Santiago, 1991.
- 9-Juran, J.M & Gryna, Frank R.M. , Quality Planning and analysis, N.Y, McGraw-Hill (international Edition), 1993.
- 10- John, Frain. "Introduction to Marketing", 4thed, London: International Thomson Business Press, 1999.
- 11- Joller ,David , " Principle of Marketing " McGraw-hill, U.K , 1998.
- 12- Kotler, Philip, Marketing Management ,Analysis , Planning, Implementation & Control, Engwood Cliffs , N. J. ,Prentice-Hall, Inc. 2006 .
- 13-Kotler , Philip., "Marketing Management " 9th .ed ., Printice-Hall, INC., New Jersey ,1997.
- 14- Kotler, Philip & Others, " Marketing Management, An Asian Perspective, 4thed, Pearson Prentice Hall, 2006.
- 15-Kotler,Philip, " A framework For Marketing Management", 2ed Ed, New Jersey, 2003.
- 16-Pride ,william , Fervel ,OC , Marketing Concepts and Strategies , 2ndEd , Houghton. Mifflin Company , 2000 .
- 17-Payne, Adrian., "The essence Of Services Marketing", New York, Prentice-Hall., 1996.
- 18-Russell, Roberta S.& Taylor, Bernard W. , Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness, New Jersey, Prentice Hall. 1998.
- 19-Stanton, William & Others, "Marketing" McGraw-Hill, 1997
- 20- Vince, K., " CRM Measurement Frameworks", 2002,
www.depaul.edu : www.bluewolf.com

Dissertations:

- 1- Judith, B., "The Airline Customer Loyalty Model", A relational approach to understanding antecedents of customer loyalty in the airline industry, Master thesis, Department of Marketing, Copenhagen Business School, 2009.
- 2- -Nosakhare, J., Organisational Approach to TQM in Nigeria, Doctor of Philosophy Management, ST. Clement University, 2000.

Journals:

- 1- Al-Qahtani,S. & AL-Methheb, M., Implementation Of TQM in Some Saudi public Sector Organizations, J.KAU : Eco. &Adm, Vol.13, No.2, 1999.
- 2- Hazra, S., &Srivastava, K. , Impact of Service Quality On Customer Loyalty, Commitment and Trust in Indian Banking Sector, The IUP Journal of Marketing Management, Vol.VIII, No. 3&4, 2009.
- 3- Kheng, L. ,& Others, The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: Astudy of Banking in Penang, Malaysia, International Journal of Marketing Studies, Vol. 2, No. 2, November , 2010 .
- 4- Lenka, Usha&Suar, Damodar, A Holistic Model of TQM in Services, the ICFaian Journal of Management Research, Vol.VII, No.3, 2008.
- 5-N.H. Chorn, Total Quality Management, International Of Physicail distribution and Logistics Management, Vol.21, No.8, 1991.
- 6- Naeem,H. & Others, TQM-Arecommended Strategy For The Pakistani Banking Sector, International Business &Econmics Research Journal, Vol.7, NO.11, 2008.
- 7- Oliver, R.L (1999), " Whence Consumer Loyalty?", Journal Of Marketing, Vol. 63 (Special Issue 1999).
- 8- Thompson,P. & others, " The Strategic Management Of Service Quality" Pimsletter No.33., The Strategic Institute, 2003.

الملاحق

ملحق رقم (1)

جداول التحليل العاملي لمحاور الدراسة

جدول (1) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الأول التركيز على الزبون

	Initial	Extraction
الزبون هو النقطة المركزية التي توجه الأنشطة داخل المصرف.	1.000	.494
يحدد المصرف زبائنه بدقة.	1.000	.618
يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل مباشر.	1.000	.703
يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم.	1.000	.626
يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة.	1.000	.685
يحدد المصرف حاجات ورغبات الزبائن بدقة.	1.000	.652
يحرص المصرف على معاملة كل زبون بشكل منفرد.	1.000	.498
يواكب المصرف رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.	1.000	.745
تمثل حاجات الزبون ورغباته الأساس الذي تبنى عليه سياسة الجودة.	1.000	.704
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

جدول رقم (2) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الأول التركيز على الزبون

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.570	50.783	50.783	4.570	50.783	50.783
2	1.155	12.836	63.619	1.155	12.836	63.619
3	.702	7.802	71.421			

جدول رقم (3) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية

	Initial	Extraction
تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون.	1.000	.706
تُراعى مشاركة الزبون عند تصميم الخدمة المصرفية.	1.000	.587
تستمد معايير الخدمة المصرفية من حاجات الزبون.	1.000	.632
يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون.	1.000	.614
توجد وحدات للبحث والتطوير تدعم عملية تصميم الخدمة.	1.000	.772
يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون.	1.000	.776
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

جدول رقم (4) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الثاني تصميم الخدمة المصرفية

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.958	49.306	49.306	2.958	49.306	49.306
2	1.129	18.820	68.125	1.129	18.820	68.125
3	.665	11.081	79.206			

جدول (5) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الثالث التحسين المستمر

	Initial	Extraction
يتم تحليل العمليات الحالية للمصرف بهدف تحديد سبل تحسينها	1.000	.554
يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر.	1.000	.746
تحرص برامج التحسين المستمر في المصرف على معالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة الخدمة.	1.000	.704
يعتمد المصرف معايير واضحة لقياس التقدم في تحسين الخدمة المصرفية.	1.000	.696
تستهدف عملية التحسين المستمر مواكبة التغير في حاجات الزبائن ورغباتهم.	1.000	.662
يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار.	1.000	.723
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

جدول (6) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الثالث التحسين المستمر

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.084	68.064	68.064	4.084	68.064	68.064
2	.581	9.681	77.745			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (7) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الرابع تدريب العاملين

	Initial	Extraction
يعتمد المصرف أسلوب التدريب المستمر لجميع الموظفين.	1.000	.688
تتضمن البرامج التدريبية كيفية استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.	1.000	.658
تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة.	1.000	.756
يوفر التدريب فهماً كافياً لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأعمال والعلاقات مع الزبائن.	1.000	.645
تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن.	1.000	.744
تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية.	1.000	.797
تغطي البرامج التدريبية الخاصة بالجودة جميع المستويات الإدارية في المصرف.	1.000	.703
يتم تدريب الموظفين على مهارات عمل الفريق.	1.000	.541
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

جدول (8) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الرابع تدريب العاملين

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.532	69.146	69.146	5.532	69.146	69.146
2	.811	10.137	79.283			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

جدول (9) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم

	Initial	Extraction
تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بجودة الخدمة.	1.000	.523
يشارك العاملون في حل المشاكل التي تواجه المصرف.	1.000	.533
تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة.	1.000	.550
تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	1.000	.547
يتاح للعامل الحصول على المعلومات في وقت الحاجة لها.	1.000	.530
تثق إدارة المصرف في الموظفين وترى بأنهم أهل لتحمل المسؤولية.	1.000	.528
تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف.	1.000	.662
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

جدول (10) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الخامس مشاركة العاملين وتمكينهم

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.873	55.324	55.324	3.873	55.324	55.324
2	.833	11.900	67.225			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

جدول (11) مصفوفة القيم التشاركية في محور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Initial	Extraction
توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالجودة.	1.000	.555
يتسم العمل في المصرف بروح التعاون والانسجام بين الموظفين.	1.000	.568
تحفز إدارة المصرف العاملين المتميزين.	1.000	.560
يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسمح بالاتصالات الفعالة في كل الاتجاهات بما فيها الاتصالات غير الرسمية.	1.000	.388
توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم.	1.000	.745
تحرص إدارة المصرف على توجيه جميع العلاقات والتفاعلات داخل المصرف نحو خدمة الزبون.	1.000	.576
تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم.	1.000	.486
يتوفر في المصرف نظام عادل للرواتب والأجور.	1.000	.601
تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين.	1.000	.736
جودة الخدمة المقدمة تمثل أهم معايير قياس أداء الموظفين.	1.000	.598
تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها.	1.000	.688
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

جدول (12) الجنور الكامنة لمصفوفة الارتباط محور الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.502	59.108	59.108	6.502	59.108	59.108
2	.853	7.752	66.860			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

الجدول (13) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الأول قيمة الزبون

	Initial	Extraction
الخدمة المقدمة لي ذات جودة ومنفعة عالية تلبي حاجاتي ورغباتي.	1.000	.635
أشعر بانني معروف شخصياً من قبل موظفي المصرف.	1.000	.453
تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها .	1.000	.706
أحظى بالاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة من قبل موظفي المصرف.	1.000	.513
تكلفة الحصول على الخدمة مناسبة لي.	1.000	.695
تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار.	1.000	.672
تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير.	1.000	.650
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

الجدول (14) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر قيمة الزبون

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.135	44.789	44.789	3.135	44.789	44.789
2	1.188	16.973	61.762	1.188	16.973	61.762
3	.982	14.031	75.794			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

الجدول (15) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الثاني رضا الزبون

	Initial	Extraction
لدي رضا كامل عن طريقة تقديم الخدمة.	1.000	.754
أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي.	1.000	.754
لدي شعور بالرضا عن مهارة الموظفين وتعاملهم أثناء تقديم الخدمة.	1.000	.588
لدي رضا كامل عن سرعة الاستجابة للشكاوى المقدمة.	1.000	.651
أنا راضي عن التجهيزات المتوفرة في المصرف.	1.000	.696
لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة.	1.000	.680
أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون.	1.000	.672
راضي عن إتاحة الفرصة لإبداء رأيي في ما يقدم لي من خدمات.	1.000	.705
أنا راضي عن جهود المصرف في تحسين خدماته.	1.000	.732

جدول رقم (16) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الثاني رضا الزبون

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.810	53.449	53.449	4.810	53.449	53.449
2	1.422	15.795	69.244	1.422	15.795	69.244
3	.693	7.702	76.946			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول (17) مصفوفة القيم التشاركية في المحور الثالث ثقة الزبون

	Initial	Extraction
يشعري المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية.	1.000	.672
يمكن الاعتماد على هكذا مصرف.	1.000	.779
جدير هكذا مصرف بالثقة.	1.000	.693
أثق بأن المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة.	1.000	.772
تفتي كبيرة في قدرة المصرف على تقديم الخدمات بالكيفية والوقت المطلوبين.	1.000	.641
يتحلى الموظفون في المصرف بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم.	1.000	.734
أثق في قدرة المصرف على استمرارية تقديم الخدمة.	1.000	.709
تفتي كبيرة في محافظة المصرف على خصوصيتي وسرية حساباتي.	1.000	.697

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (18) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط للمحور الثالث ثقة الزبون

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.586	57.323	57.323	4.586	57.323	57.323
2	1.113	13.907	71.229	1.113	13.907	71.229
3	.653	8.169	79.398			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

ملحق رقم (2) استمارات الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمون

السادة المدراء

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية ".
إننا نثمن عالياً وقتكم، ونرجو منكم الإجابة على كل أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، حيث ان تعاونكم معنا يسهم في إنجاز هذه الدراسة ويدعم البحث العلمي في اليمن، علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان لحسن تعاونكم،،،

الباحث

عمر صالح باحميد

طالب دكتوراه

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

المشرف

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور محمد ناصر

د. توفيق سريع باسردة

أستاذ إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

كلية العلوم الإدارية – جامعة عدن

القسم الأول: بيانات عن خصائص العينة:

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يناسب رأيك أو الكتابة داخل الحقل إذا تطلب ذلك.
1- اسم المصرف:

2- الجنس:

أنثى	ذكر

3- العمر:

أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40- أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي:

ثانوية عامة فأقل	دبلوم بعد الثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

5- المستوى الوظيفي:

مدير عام المصرف/ الفرع	نائب مدير عام المصرف/الفرع	مدير إدارة رئيسية	رئيس قسم	مختص

6- سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10- أقل من 15 سنة	15 فأكثر

القسم الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصرف الذي تعمل فيه، يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس درجة موافقتك على كل عبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					أولاً: التركيز على الزبون:
					1- الزبون هو النقطة المركزية التي توجه الأنشطة داخل المصرف.
					2- يحدد المصرف زبائنه بدقة.
					3- يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل مباشر.
					4- يتواصل المصرف مع الزبائن بشكل دائم.
					5- يتواصل المصرف مع الزبائن بكل الطرق والوسائل الممكنة.
					6- يحدد المصرف حاجات ورغبات الزبائن بدقة.
					7- يحرص المصرف على معاملة كل زبون بشكل منفرد.
					8- يواكب المصرف رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.
					9- تمثل حاجات الزبون ورغباته الأساس الذي تبنى عليه سياسة الجودة.
					ثانياً: تصميم الخدمة المصرفية:
					10- تصمم الخدمة المصرفية وفقاً لاحتياجات الزبون.
					11- تُراعى مشاركة الزبون عند تصميم الخدمة المصرفية.
					12- تستند معايير الخدمة المصرفية من حاجات الزبون.
					13- يطور تصميم الخدمة وفق التغيرات في حاجات الزبون.
					14- توجد وحدات للبحث والتطوير تدعم عملية تصميم الخدمة.
					15- يعتمد تطوير تصميم الخدمة على المعلومات المرتدة والتفاعل مع الزبون.
					ثالثاً: التحسين المستمر:
					16- يتم تحليل العمليات الحالية للمصرف بهدف تحديد سبل تحسينها.
					17- يوفر المصرف طريقة عمل تتوافق مع متطلبات التحسين المستمر.
					18- تحرص برامج التحسين المستمر في المصرف على معالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة الخدمة.
					19- يعتمد المصرف معايير واضحة لقياس التقدم في تحسين الخدمة المصرفية.
					20- تستهدف عملية التحسين المستمر مواكبة التغير في حاجات الزبائن ورغباتهم.
					21- يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستمرار.
					رابعاً: تدريب العاملين:
					22- يعتمد المصرف أسلوب التدريب المستمر لجميع الموظفين.
					23- تتضمن البرامج التدريبية كيفية استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
					24- تهدف البرامج التدريبية إلى تجنب الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالجودة.
					25- يوفر التدريب فهماً كافياً لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأعمال والعلاقات مع الزبائن.
					26- تتضمن البرامج التدريبية دورات تدريبية لفن التعامل مع الزبائن.
					27- تؤكد البرامج التدريبية على أهمية جودة الخدمة المصرفية.
					28- تغطي البرامج التدريبية الخاصة بالجودة جميع المستويات الإدارية في المصرف.
					29- يتم تدريب الموظفين على مهارات عمل الفريق.

					خامساً: مشاركة العاملين وتمكينهم:
					30- تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بجودة الخدمة.
					31- يشارك العاملون في حل المشاكل التي تواجه المصرف.
					32- تخول الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل جودة الخدمة.
					33- تشجع إدارة المصرف العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
					34- يتاح للعامل الحصول على المعلومات في وقت الحاجة لها.
					35- تثق إدارة المصرف في الموظفين وترى بأنهم أهل لتحمل المسؤولية.
					36- تعطى للعامل الاستقلالية وحرية التصرف في المهام التي يقوم بها في إطار رؤية وأهداف المصرف.

القسم الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصرف الذي تعمل فيه، يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس درجة موافقتك على كل عبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالجودة.
					2- يتسم العمل في المصرف بروح التعاون والانسجام بين الموظفين.
					3- تحفز إدارة المصرف العاملين المتميزين.
					4- يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسمح بالاتصالات الفعالة في كل الاتجاهات بما فيها الاتصالات غير الرسمية.
					5- توفر إدارة المصرف جو يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في مهامهم.
					6- تحرص إدارة المصرف على توجيه جميع العلاقات والتفاعلات داخل المصرف نحو خدمة الزبون.
					7- تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
					8- يتوفر في المصرف نظام عادل للرواتب والأجور.
					9- تحرص إدارة المصرف على الاستقرار الوظيفي للموظفين.
					10- جودة الخدمة المقدمة تمثل أهم معايير قياس أداء الموظفين.
					11- تتوفر الشفافية بين الإدارة والموظفين فيما يخص الجودة والقرارات المتعلقة بها.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت/ الأخ : المستجيب

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء الزبون في المصارف الإسلامية اليمنية ".
.

نرجوا شاكرين التكرم بالإجابة على كل فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية لما لذلك من أهمية كبيرة في خدمة البحث العلمي في اليمن، علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان لحسن تعاونكم،،،

الباحث

عمر صالح باحميد

طالب دكتوراه

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

المشرف المشارك

د. توفيق سريع باسردة

أستاذ إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية – جامعة عدن

المشرف

الأستاذ الدكتور محمد ناصر

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

القسم الأول: بيانات عن خصائص العينة:

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يناسب رأيك أو الكتابة داخل الحقل إذا تطلب ذلك.

1- اسم المصرف الذي تتعامل معه:

2- الجنس:

أنثى	ذكر

3- العمر:

أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40 - أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي:

ثانوية عامة فأقل	دبلوم بعد الثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

5- سنوات التعامل مع المصرف:

أقل من 3 سنوات	3-أقل من 6 سنوات	6-أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر

القسم الثاني: أبعاد ولاء الزبون:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد الولاء للمصرف الذي تتعامل معه، يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس درجة موافقتك على كل عبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					أولاً: قيمة الزبون:
					1- الخدمة المقدمة لي ذات جودة ومنفعة عالية تلبي حاجاتي ورغباتي.
					2- أشعر بأنني معروف شخصياً من قبل موظفي المصرف.
					3- تحتل خدمات المصرف مكانة في ذهني من خلال أسلوب الإعلان عنها وطريقة تقديمها .
					4- أحظى بالاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة من قبل موظفي المصرف.
					5- تكلفة الحصول على الخدمة مناسبة لي.
					6- تقدم الخدمة لي في أسرع وقت ممكن دون الشعور بالملل من طول الانتظار.
					7- تقدم الخدمة لي بسهولة ويسر دون بذل مجهود كبير.
					ثانياً: رضا الزبون:
					8- لدي رضا كامل عن طريقة تقديم الخدمة.
					9- أنا راضي عن تلبية الخدمة لحاجاتي ورغباتي.
					10- لدي شعور بالرضا عن مهارة الموظفين وتعاملهم أثناء تقديم الخدمة.
					11- لدي رضا كامل عن سرعة الاستجابة للشكاوى المقدمة.
					12- أنا راضي عن التجهيزات المتوفرة في المصرف.
					13- لدي رضا كامل عن سرعة تقديم الخدمة.
					14- أنا راضي عن الطرق والوسائل التي يستخدمها المصرف في التواصل مع الزبون.
					15- راضي عن إتاحة الفرصة لإبداء رأيي في ما يقدم لي من خدمات.
					16- أنا راضي عن جهود المصرف في تحسين خدماته.
					ثالثاً: ثقة الزبون:
					17- يشعروني المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية.
					18- يمكن الاعتماد على هكذا مصرف.
					19- جدير هكذا مصرف بالثقة.
					20- أثق بأن المصرف يقدم الخدمات كما أتوقعها وبالجودة المطلوبة.
					21- ثقتي كبيرة في قدرة المصرف على تقديم الخدمات بالكيفية والوقت المطلوبين.
					22- يتحلّى الموظفون في المصرف بالكياسة والصدق والأمانة عند التعامل معهم.
					23- أثق في قدرة المصرف على استمرارية تقديم الخدمة.
					24- ثقتي كبيرة في محافظة المصرف على خصوصيتي وسرية حساباتي.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين لاستثمارات الاستبيان

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	محمد ناصر	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية
2	جمال اليوسف	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية
3	علي الخضر	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية
4	يونس عواد	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية
5	عدنان غانم	أستاذ	إحصاء	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية
6	عمار أغا	أستاذ مساعد	إحصاء	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية
7	توفيق سريع باسردة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن - اليمن