



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية

*Elements of quality in the provision of services and their
impact in the achievement of competitive advantage
A field study in Islamic banks in Syria*

بحث علمي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

مزنة أحمد هشام المارديني

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد جودت ناصر

2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة الآية (32)

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء الآية (113)

صدق الله العظيم

قال رسول الله (ﷺ):

«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

سنن البيهقي

إلى القديس

إلى السراج المنير.. والرحمة المهداة...
إلى من شرف الله به الكون.. وأشرفت بمولده الأنوار...
إلى رجل الإدارة الأول.. إليك يا حبيبي...

رسول الله محمد (ﷺ)

إلى من العطاء والنوال.. ومن الجود والكرم...
إلى من صارت قسوة الواقع.. وأبت الاستسلام..
إلى من أنشأتني على حب العلم والمعرفة.. وكان أملها أن تراني في أعلى المراتب...
إلى من كان دعاؤها سر تفوقي ونجاحي...
إلى من زرعت بذرة التفوق.. ورحلت قبل أن تفرح بثمار غرسها...
أساطير حنيه.. وأناشيد محبة..

إلى روح أمي الطاهرة

إلى من الحق والثبات.. ومن الصدق والإخلاص...
إلى من علمني أن أصدق الله حباً وقولاً وعملاً...
إلى من ستستمر دعواته وهمته العالية.. دليلي ومرشدي على طريق الاجتهاد والتقدم...
إلى من حبه الكبير.. وتوجيهه الدائم.. يمنحني العزم والمثابرة...
إلى من رفعت رأسي افتخاراً به...
إلى المنارة الشامخة أبداً في سمائي...

أبي الغالي

إلى العيون الجميلة.. التي تضحك لسعادتي.. وتدمع لحزني...
إلى من يجري دمهم في عروقي.. وينبض قلبي بحبهم...
إلى من قاسموني الحياة.. خلوها ومرها...
إلى من أمضيت معهم.. أجمل اللحظات.. وأروع الذكريات...
إلى من أتمنى لهم أعلى المراتب في الدنيا والآخرة...

إخوتي الأعزاء

إلى مه حثوا خطاي.. وأنا أجتاز الطريق الشاق...
ولوحوا لي بسمو الهدف.. وجلال الغاية...
نجوس مثلاًثة.. تضىء دربي إن أظلم.. وتحيي أملي إن تبدد...
كبرت بينهم.. أبني سعادتي مه أفراحهم.. وأستمد قوتي مه وجودهم...
أمان ودفء معكم وبينكم.. ثبات أمام الشدائد...
بدفعكم ومساندكم.. أواصل الدرب...

أقربائي

إلى إخوة.. لم تلههم أمي فكانوا أوفياء...
إلى مه وقف إلى جانبي.. ومدني بالقوة والمحبة.. والصبر وإرادة الاستمرار...
إلى مه أضاء أملاً في قلبي.. إلى عوني في السراء والضراء..

أصدقائي

إلى عصافير.. عشت في قلبي.. وأزاهير نبتت في فؤادي...
إلى قرة عيني.. فلذات كبدي.. شموع زماني...
إلى بسمه الحاضر.. وأمل المستقبل...
أغلي ما عندي.. بكم ولكم تحلو الحياة...

أزهاري

فاطمة الحب.. بلال القلب.. رغد الحياة.. ماسة العمر

إلى أمان قلبي.. بسمه عمري.. توأمر روحي...
إلى مه ينبض قلبي بحبه.. إلى رفيق دربي...
إلى نبراس النبل والعطاء...
احترام وإعجاب متجذر في داخلي.. إيمان بالمستقبل المشرق...
بك ومعك.. أرقى الصعاب.. وأجتاز المستحيل...
لك البداية دائماً.. فحيي لك أبدي...
وبتقدير واحترام.. أختتم...
فأنت البدء.. وأنت النهاية...

شقيق النبض... زوجي

إلى مه تعجز الكلمات.. عه الوفاء ولو بيعض مه حقه...
إلى مه لا أنسى فضلهم ما حيت...
إلى مه علمني أن العلم لا حدود له.. وأنه لا ينتهي على مدى الأيام...
إلى كل من علمني...

شكراً وتقديراً

الحمد لله جل وعلا أولاً وآخرأ فقد أعان ووفق «رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» صدق الله العظيم، انطلاقاً من هدي المصطفى ﷺ: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»، فيطيب لي ويشرفني أن أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لمن كان سبباً بعد الله تعالى في أن تبصر هذه الدراسة النور، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "محمد جودت ناصر" المحترم الذي تحمل عبء الإشراف على هذه الدراسة، فأمدني بفيض من فكره العميق وعلمه المنير، وكان لي خير معين من خلال نصائحه السديدة وتوجيهاته، مما يجعلني مدينة له بكل تقدير واحترام ووفاء، داعية الله تعالى أن يقيه للعلم ذخراً وللباحثين سنداً، وأن يمدّه بوافر الصحة والعافية وجزاه الله عني كل الخير.

كما أقدم بوافر شكري وعظيم امتناني لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق ممثلة في عميدها ووكيلها العلمي والإداري، والأستاذ الدكتور "جمال اليوسف" المحترم رئيس قسم إدارة الأعمال، والدكتور "علي الخضر"، والدكتور "محمد المجاسم"، والدكتور "عدنان غافر"، والدكتور "مرعد الصرن"، والدكتور "مهند أمرناؤوط"، وإلى كافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

وأوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة الحكم والمناقشة الذين تفضلوا مشكورين بالموافقة على تحكيم هذه الرسالة.

كما أتنهنر الفرصة لأقدم جزيل شكري وخالص تقديري لكل من قدم يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة، سواءً بالكلمة الطيبة أو المعلومة القيمة أو النقد البناء.

والشكر موصول إلى الدكتور "أحمد مراتب حموش" (أمين عام جامعة تعز سابقاً)، الذي قام بمراجعة وتدقيق الأطروحة من الناحية اللغوية.

وأخيراً أغتنم هذه الفرصة لأعبر عن شكري وتقديري الكيرين للسادة الأساتذة الكرام الذين قاموا بمراجعة وتحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، والأخوة القائمين على مكاتب كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، ومكتبة الأسد العامة... كما أوجه بالامتنان الخاص لكل الإدارات في المصارف الإسلامية عينة الدراسة وموظفيها الكرام الذين ساعدوني في ملء أداة الدراسة (الاستبانة).

السبابة
السبابة
السبابة

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير في قسم إدارة الأعمال
التي أعدها الطالبة مزنة المارديني
بعنوان

مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في
تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية -

شكلت لجنة المناقشة والحكم من السادة الأساتذة:

1- الأستاذ الدكتور محمد جودت ناصر عضواً مشرفاً

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

2- الدكتور عدنان غانم عضواً

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

3- الدكتور سليمان عوض عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

تصريح

أنا الباحثة مزنة المارديني أصرح بأن هذا العمل غير مجتث من أي عمل علمي سابق وأتحمل مسؤولية ذلك وعليه أوقع.

الباحثة

مزنة المارديني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
ب	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	أعضاء لجنة المناقشة والحكم
ح	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ص	ملخص الدراسة باللغة العربية
القسم الأول: الجزء النظري	
2	الفصل التمهيدي: منهجية البحث
3	مقدمة
3	أولاً: مشكلة البحث
4	ثانياً: أهمية البحث
4	ثالثاً: أهداف البحث
4	رابعاً: فرضيات البحث
5	خامساً: نموذج البحث
6	سادساً: متغيرات البحث
6	سابعاً: منهج البحث
6	ثامناً: أسلوب جمع البيانات
6	تاسعاً: أسلوب تحليل البيانات
7	عاشراً: مجتمع البحث
7	حادي عشر: عينة البحث
7	ثاني عشر: محددات البحث
8	ثالث عشر: حدود البحث
8	رابع عشر: الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
21	الفصل الأول: مفاهيم ومصطلحات في الجودة والجودة الشاملة
22	مقدمة
23	المبحث الأول: ماهية الجودة وتطورها
23	أولاً: مفهوم الجودة
24	ثانياً: المفهوم الإسلامي للجودة
26	ثالثاً: مسيرة الجودة وتطورها.
31	المبحث الثاني: ماهية الجودة الشاملة
31	أولاً: مفهوم الجودة الشاملة
35	ثانياً: مبادئ الجودة الشاملة
38	ثالثاً: أهداف الجودة الشاملة
40	المبحث الثالث: جودة الخدمات
40	أولاً: مفهوم وخصائص الخدمة
42	ثانياً: مفهوم وأبعاد جودة الخدمات
46	ثالثاً: أهمية جودة الخدمات
49	رابعاً: جودة الخدمات المصرفية
50	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وأولويات التنافس
51	مقدمة
52	المبحث الأول: مضامين أساسية في الميزة التنافسية
52	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
55	ثانياً: خصائص ومرتكزات الميزة التنافسية
56	ثالثاً: فواعل وعناصر الميزة التنافسية
58	رابعاً: ثقافة وفلسفة الميزة التنافسية
60	المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية
60	أولاً: متطلبات ومفاتيح تحقيق الميزة التنافسية
61	ثانياً: طرق ومناهج تحقيق الميزة التنافسية
63	ثالثاً: مجالات ومداخل تحقيق الميزة التنافسية
65	رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية

الصفحة	الموضوع
69	المبحث الثالث: تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي
69	أولاً: تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف
69	ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية في قطاع المصارف
72	ثالثاً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في المصارف
73	الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية
74	مقدمة
75	المبحث الأول: دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة
75	أولاً: التزام الإدارة العليا
87	ثانياً: المنظور الإستراتيجي للجودة
92	ثالثاً: بناء ثقافة الجودة
101	المبحث الثاني: دور العملاء الداخليين والخارجيين في تحقيق الجودة الشاملة
101	أولاً: التركيز على العميل
107	ثانياً: تمكين العاملين
128	المبحث الثالث: دور التحسين المستمر والموردين في تحقيق الجودة الشاملة
128	أولاً: التحسين المستمر
137	ثانياً: توطيد العلاقة مع الموردين
القسم الثاني: الجزء العملي	
140	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في سورية
141	المبحث الأول: نبذة عن مجتمع الدراسة (المصارف الإسلامية في سورية)
142	أولاً: مصرف الشام الإسلامي
142	ثانياً: مصرف سورية الدولي الإسلامي
143	ثالثاً: مصرف البركة سورية الإسلامي

الصفحة	الموضوع
143	رابعاً: مصرف التضامن الإسلامي
144	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات
144	أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة
148	ثانياً: الدراسة الوصفية
162	ثالثاً: اختبار ومناقشة الفرضيات
175	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
176	أولاً: النتائج
177	ثانياً: التوصيات
179	ثالثاً: الدراسات والأبحاث المقترحة
180	قائمة المراجع
181	أولاً: قائمة المراجع العربية
193	ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية
199	الملاحق
200	ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)
201	ملحق (2): الاستبيان
205	ملحق (3): المرسوم التشريعي لإحداث المصارف الإسلامية في سورية
A	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	مرقم الجدول
36	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	1
67	الإستراتيجيات التنافسية العامة	2
68	أنواع المزايا التنافسية	3
102	بعض المفاهيم ذات الأهمية في «التركيز على العميل»	4
104	العلاقة بين الخدمة الفعلية وتوقعات العميل والرضا المتحقق لديه	5
108	المقارنة المعتمدة على الجودة	6
113	منافع التمكين للمصرف الإسلامي والعاملين	7
144	عدد العاملين في المصارف الإسلامية في سورية	8
145	حركة توزيع الاستبانة	9
145	درجات مقياس ليكرت الخماسي	10
148	التوزيع النسبي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع	11
148	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
149	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
150	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	14
150	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	15
151	التكرارات والنسب المئوية لمحور التركيز على العميل (المتغير المستقل)	16
152	متوسطات محور التركيز على العميل	17
153	التكرارات والنسب المئوية لمحور تمكين العاملين (المتغير المستقل)	18
154	المتوسطات لمحور تمكين العاملين	19
155	التكرارات والنسب المئوية لمحور التحسين المستمر (المتغير المستقل)	20
156	متوسطات محور التحسين المستمر	21
157	التكرارات والنسب المئوية لمحور التزام الإدارة العليا (المتغير المستقل)	22
158	المتوسطات لمحور التزام الإدارة العليا	23
159	التكرارات والنسب المئوية لمحور الميزة التنافسية (المتغير التابع)	24
160	المتوسطات لمحور الميزة التنافسية	25
160	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث المستقلة والمتغير التابع	26
162	اختبار (T) للعينة الواحدة One-Sample T-Test لمتغيرات البحث	27
163	معامل الارتباط الخطي البسيط بين التركيز على العميل والميزة التنافسية	28
163	تفسير متغير التركيز على العميل لمتغير الميزة التنافسية	29

164	نتائج اختبار التباين لمتغير التركيز على العميل والميزة التنافسية	30
165	نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التركيز على العميل والميزة التنافسية	31
165	معامل الارتباط الخطي البسيط بين تمكين العاملين والميزة التنافسية	32
165	تفسير متغير تمكين العاملين لمتغير الميزة التنافسية	33
165	نتائج اختبار التباين لمتغير تمكين العاملين والميزة التنافسية	34
165	نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية	35
166	معامل الارتباط الخطي البسيط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية	36
166	تفسير متغير التحسين المستمر لمتغير الميزة التنافسية	37
167	نتائج اختبار التباين لمتغير التحسين المستمر والميزة التنافسية	38
167	نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية	39
167	معامل الارتباط الخطي البسيط بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	40
168	تفسير متغير التزام الإدارة العليا لمتغير الميزة التنافسية	41
168	نتائج اختبار التباين لمتغير التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	42
168	نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	43
169	معامل الارتباط الخطي البسيط بين جودة الخدمة والميزة التنافسية	44
169	تفسير متغير جودة الخدمة المصرفية لمتغير الميزة التنافسية	45
170	نتائج اختبار التباين بين متغير جودة الخدمة والميزة التنافسية	46
170	نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	47
171	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفئات العمرية	48
171	اختبار ANOVA للفئات العمرية	49
171	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمؤهل العلمي	50
172	اختبار ANOVA للمؤهل العلمي	51
172	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لسنوات الخدمة	52
172	اختبار ANOVA لسنوات الخدمة	53
173	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للموقع الوظيفي	54
173	اختبار ANOVA للموقع الوظيفي	55
173	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للنوع	56
174	للتنوع اختبار العينات المستقلة	57
174	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمصارف الإسلامية	58
174	اختبار العينات المستقلة للمصارف الإسلامية	59

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	م رقم الشكل
5	نموذج البحث	1
30	تطور مسيرة الجودة	2
31	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة	3
35	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	4
37	ثلاثية الجودة الشاملة	5
39	أهداف إدارة الجودة الشاملة	6
41	بعض المضامين لكون الخدمة غير ملموسة	7
43	مفهوم جودة الخدمات	8
45	العناصر الأساسية لجودة الخدمات	9
46	سلسلة العلاقات بين المنظمة والعملاء والعاملين	10
47	سلسلة ربحية الخدمة	11
48	تحقيق الميزة التنافسية من خلال خدمة ممتازة	12
54	بناء المزايا التنافسية المتطورة	13
57	فواعل تحقيق الميزة التنافسية	14
65	أنواع الإستراتيجيات التنافسية	15
66	تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة وانعكاسها على الربحية والحصة السوقية	16
71	مصفوفة Ansoff	17
76	أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة	18
80	نظرية الشبكة الإدارية في القيادة	19
81	نظرية القيادة الموقفية لهرسي وبلانكهارد	20
90	عملية الإدارة الإستراتيجية	21
94	دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	22
96	إدارة الجودة وعلاقتها بتنمية العوامل الداخلية لدى الأفراد	23
99	دور العناصر الأخلاقية في تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	24
100	إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على الثقة	25
101	عجلة الجودة ومركزاتها الفكرية والفلسفية	26
103	التسويق صلة المصرف الإسلامي بالعملاء	27
106	نموذج كانوا لتصنيف متطلبات العميل وتأثيرها في رضاه	28

106	هرم أصناف متطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) العميل	29
109	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المصرف الإسلامي المعتمدة على الجودة	30
119	العلاقة بين التمكين والمعرفة	31
120	نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين	32
120	دورة تدريب الجودة	33
121	الفجوة التدريبية	34
122	سلم الحاجات لماسلو	35
126	هيكلية حلقة الجودة	36
129	مجالات التحسين في المصرف الإسلامي	38
132	دورة ستيورات – ديمغ للتحسين المستمر	39
133	ثلاثية الجودة عند جوران	40
136	دورة المقارنة المرجعية	41
148	توزع العينة حسب النوع	42
149	توزع العينة حسب الفئات العمرية	43
149	توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	44
150	توزع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	45
150	توزع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	46

الملخص

مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية

إعداد الطالبة: منة أحمد هشام المارديني

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد جودت ناصر

إن ما يشهده العالم من تغيرات واسعة النطاق، انعكس على كافة أنشطة المصارف وخلق بيئة تنافسية جديدة بين المنظمات المصرفية للحفاظ على بقائها وزيادة حصتها السوقية من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء بما يفوق توقعاتهم فتتحقق بذلك الميزة التنافسية والاستمرارية ولذلك هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية في سورية حتى تتمكن من كسب الميزة التنافسية في ظل التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي السوري وظهور العديد من المصارف الخاصة مما يفرض على المصارف الإسلامية القيام بجهود كبيرة حتى تكون الخدمات التي تقدمها مقبولة وذات خصائص عالية الجودة وإظهار العلاقة بين الجودة الشاملة للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها تمّ تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المصارف الإسلامية، وتمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للميزة التنافسية تعزى على الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة) في المصارف الإسلامية في سورية.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية في سورية.

القسم الأول

الجزء النظري

الفصل التمهيدي

منهجية البحث

مقدمة Introduction:

شهدت الصيرفة الإسلامية مواجهات كبيرة تزامنت مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات العربية، وقد برز نتيجة لوعي العملاء عدد من التحديات، أبرزها ازدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى المتطلبات التقنية والقانونية على صعيد المقررات في اتفاقية بازل 2. ومع بروز التطور النوعي في الأنظمة المصرفية، والتي شملت تطور الخدمات المصرفية الإسلامية، بلغت معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضج وهو ما أدى إلى تشابه الخدمات المقدمة، ربما بتعبير مختلف وبشكل مختلف، مع احتوائه على المضمون نفسه.

هذا النضج وضع أطراً جديدة للمنافسة بين المصارف، خاصة فيما يتعلق بأنواع الخدمات المقدمة، ومن ثم ظهر مفهوم جودة الخدمة المصرفية واحداً من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها من خلاله، مما يعني توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل له جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مجالات للتمايز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمة المصرفية مثل: خدمة وحسن استقبال العملاء، التعاطف مع العملاء، سرعة الإنجاز، السرية في التعامل، أسلوب تقديم الخدمة.

ونظراً للتطور السريع الذي يشهده القطاع المصرفي في سورية وظهور المصارف الخاصة ومنها المصارف الإسلامية، فقد بات التنافس شديداً في القطاع المصرفي في سورية مما يحتم على المصارف الإسلامية تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها، وتقييم مخاطر السوق لكي تتمكن الإدارة من معرفة الموقع التنافسي في بيئتها بهدف مساعدة تلك الإدارة على الانطلاق لرفع مستوى خدماتها، بهدف زيادة حصتها السوقية والتي تعود إلى تعظيم ربحيتها، خاصة وأن البيئة التي تعمل فيها المصارف الإسلامية في سورية، تساعد على تحقيق ذلك سيما أن عدداً كبيراً من المواطنين لا يرغب في التعامل مع المصارف التقليدية من منطلق ديني، ولتحقيق هذه الغاية على المصارف الإسلامية أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماتها لكي تكون منافساً قوياً للمصارف التقليدية، والعمل باستمرار على تحسين وتنويع تلك الخدمات بما يلائم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء.

أولاً: مشكلة البحث Research Problem:

في ظل التطور السريع الذي يشهده القطاع المصرفي في سورية، وظهور المصارف الخاصة المتعددة ومنها المصارف الإسلامية، يبرز عدداً من التحديات تفرض على المصارف الإسلامية في سورية القيام بجهود كبيرة بحيث تكون الخدمات التي تقدمها مقبولة وذات خصائص ومواصفات عالية الجودة، ولكي تكون قادرة على الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وعليه تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية؟
- 2- ما أثر التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية؟
- 3- ما دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية؟
- 4- هل يؤدي التحسين المستمر إلى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية؟
- 5- ما هو دور التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية؟
- 6- هل توجد فروق جوهريّة بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية في سورية؟

ثانياً: أهمية البحث Research Importance:

إن قياس أداء المصارف الإسلامية، وتقويم فاعليتها، واختبار جودة خدماتها، واكتشاف جوانب القصور فيها، يعد أحد السبل الهامة للرقى والتطوير والنهوض، من أجل تحقيق أهداف التنمية والمساهمة الفاعلة في تطوير ودعم الاقتصاد الوطني، ومن ثمّ يستمد هذا البحث أهميته مما يلي:

- 1- تعتبر جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء أحد الركائز الأساسية التي تساعد المصارف الإسلامية على تحسين ربحيتها من خلال تحسين خدماتها، وكسب حصة سوقية جديدة.
- 2- إن النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث ستساعد إدارات المصارف الإسلامية في سورية على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية بما يلائم حاجات العملاء للفوز برضاهم وولائهم، بهدف تنمية الحصة السوقية وصولاً لتعظيم الربحية للمصارف الإسلامية.
- 3- حرص المصارف الإسلامية في سورية على استمرارية تعامل عملائها معها وعدم مغادرتهم للتعامل مع المصارف الأخرى، وذلك من خلال العمل باستمرار على قياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ومن ثم السعي لتطوير هذه الخدمات بما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم.
- 4- معرفة واقع الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية بهدف تطويرها وتحسينها بما يساهم في تطوير أعمال هذه المصارف.

ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives:

تعرضت الخدمات المصرفية الإسلامية للتطور التدريجي النوعي والكمي إلا أنها في الوقت نفسه لم تسلم من الانتقادات من قبل العديد من عملائها، لذا تتمحور أهداف البحث في النقاط التالية:

- 1- التعرف على جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في سورية من خلال دراسة علمية ميدانية، وتلمس جوانب القصور والضعف في هذه الخدمات واقتراح السبل الكفيلة للتغلب عليها ومعالجتها.
- 2- عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً عاماً في معظم دول العالم، باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يقوي ويدعم موقف المصارف الإسلامية في سورية، ويمنحها إمكانية المنافسة وتحقيق النجاح والتفوق.
- 3- محاولة لفت أنظار العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، لأهمية الجودة الشاملة ودورها في رفع القدرة التنافسية، والكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المصارف الإسلامية من وراء تحسين جودة خدماتها والعمل على تطويرها، وصولاً لهدف أساس ألا وهو زيادة حصتها السوقية لتعظيم ربحيتها.
- 4- تقديم قاعدة بيانات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة في المصارف الإسلامية، بما يساهم في احتفاظ المصارف الإسلامية بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مجمل أداء المصارف الإسلامية.
- 5- توظيف منهج اختبار الفروض للتحقق من العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: فرضيات البحث Research Hypothesis:

من خلال استعراض مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة للخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن تنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

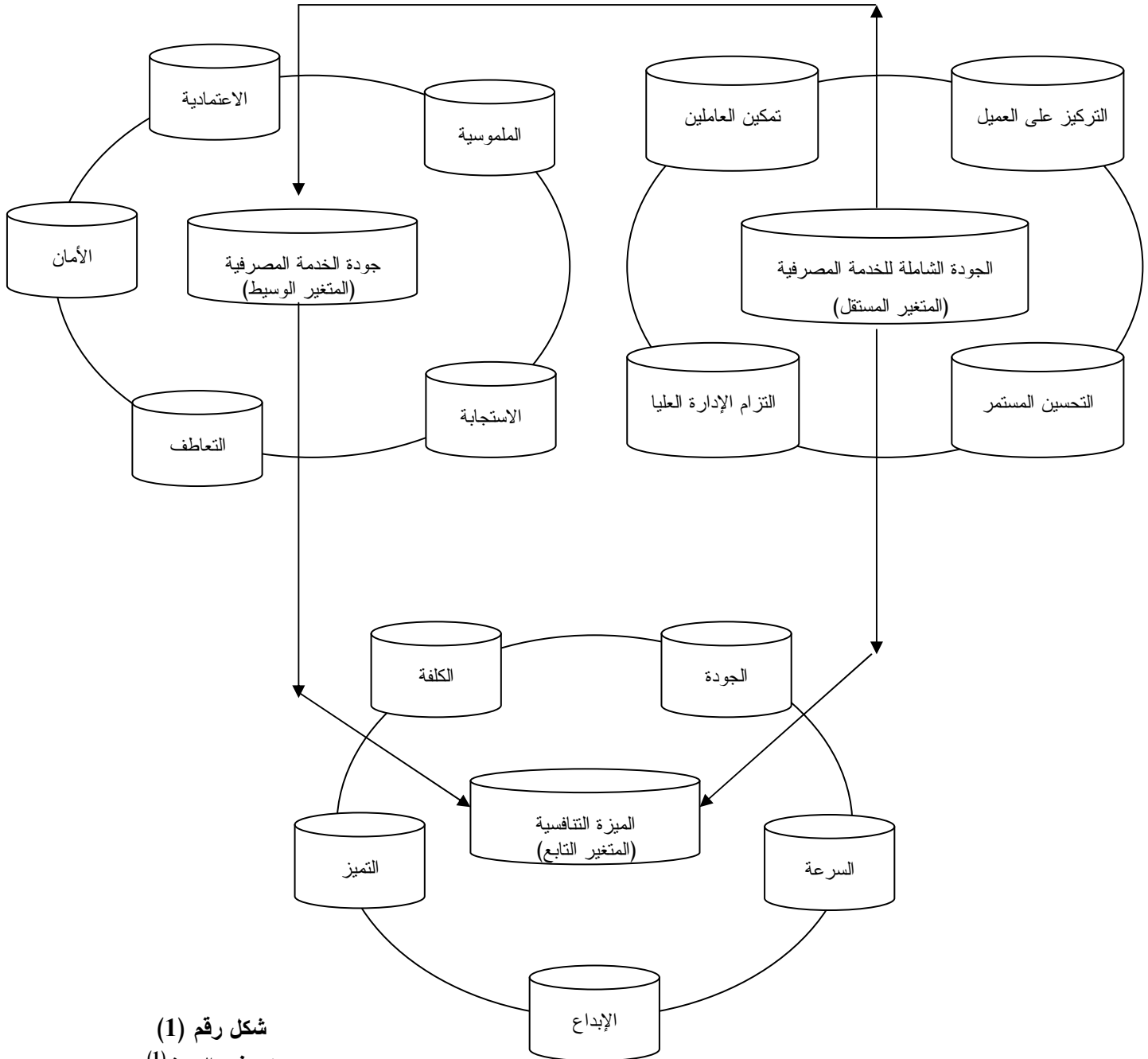
الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية في سورية.

خامساً: نموذج البحث Research Style:



شكل رقم (1)
نموذج البحث⁽¹⁾

سادساً: متغيرات البحث Research Variable:

تتمثل متغيرات البحث في نوعين من المتغيرات (المستقلة والتابعة):

المتغيرات المستقلة: الجودة الشاملة للخدمة المصرفية: وتتضمن:

- 1- التركيز على العميل.
- 2- تمكين العاملين.
- 3- التحسين المستمر.
- 4- التزام الإدارة العليا.

المتغير الوسيط: جودة الخدمة المصرفية: ويتضمن:

- 1- الملموسة.
- 2- الاعتمادية.
- 3- الاستجابة.
- 4- الأمان.
- 5- التعاطف.

المتغير التابع: الميزة التنافسية: ويتضمن:

- 1- الجودة.
- 2- الكلفة.
- 3- السرعة.
- 4- التميز.
- 5- الإبداع.

سابعاً: منهج البحث Research Methodology:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، حيث تم جمع البيانات اللازمة من المصادر الأولية من خلال توزيع استمارة استبانة موجهة إلى العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، ومن ثم تبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات Data Collection Methods:

استخدمت الباحثة الأساليب التالية:

- 1- المسح المكتبي: وتم من خلاله الإطلاع على أدبيات الموضوع، وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من أبحاث عربية وأجنبية منشورة وغير منشورة، وكذلك من الكتب العلمية المتعلقة بالموضوع، والدوريات العلمية المتخصصة، كما اعتمدت الباحثة على بعض المواقع العلمية في الإنترنت.
- 2- المسح الميداني: وتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى المعلومات التي تمثل الجانب الميداني، وذلك لربط الدراسة النظرية بالواقع العملي، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على أسلوب الاستبانة، أي توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة.

تاسعاً: أسلوب تحليل البيانات Data Analysis Methods:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبانة على أدوات التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية» SPSS، بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات وتجهيزها لعملية التحليل، واشتمل التحليل الإحصائي على تطبيق بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستنتاجي التي تتلاءم وطبيعة بيانات الدراسة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب

المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى استخدام بعض مقاييس الإحصاء الاستنتاجي والمتمثلة في إجراء اختبار الصدق والثبات، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبانة، إضافة إلى إجراء بعض اختبارات الدلالة الإحصائية في إثبات صحة فرضيات الدراسة، واختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-Test، واختبار (F) تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون).

عاشراً: مجتمع البحث Research Population:

يشمل مجتمع الدراسة مجموع العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، والتي يبلغ عددها أربعة مصارف وهي: مصرف سورية الدولي الإسلامي: ويبلغ عدد فروع 9 فروع وعدد مكاتبه 3 مكاتب.

مصرف الشام الإسلامي: ويبلغ عدد فروع 3 فروع.

مصرف البركة – سورية الإسلامي: وقد تم تأسيسه ولكن لم يباشر العمل بعد.

مصرف التضامن الإسلامي: في مرحلة التأسيس حالياً.

ويبلغ عدد العاملين في المصارف الإسلامية في سورية (400) عامل عام 2010/2009 وفق تقارير إدارة الشؤون الإدارية في المصارف الإسلامية سالفة الذكر.

حادي عشر: عينة البحث Research Sample:

من المهم القول في هذا الجانب إنه من الصعوبة بمكان وضع قاعدة عامة لتحديد حجم العينة التي ينبغي اختيارها، على الرغم من وجود العديد من الآراء التي تقول بوجود حدود دنيا لحجم العينة تقدر بحوالي (30) مفردة للعينة الصغيرة والحد الأدنى للعينة الكبيرة حوالي (100) مفردة...، كما يرى آخرون أن حجم العينة يعادل 20% من حجم المجتمع المدروس إذا كان حجم المجتمع أقل من (1000) مفردة⁽¹⁾، وعليه فإن:

$$n = N \frac{20}{100}$$

حيث: n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة:

$$n = 400 \cdot \frac{20}{100}$$

$$n = 80$$

وعليه بلغ حجم عينة الدراسة 80 مفردة، ولزيادة الدقة قامت الباحثة بتوزيع (100) استمارة استبيان على عينة من العاملين في المصارف الإسلامية في مدينة دمشق، وقد تم اختيار مدينة دمشق نظراً لتركز العدد الأكبر من فروع المصارف الإسلامية ضمنها.

ثاني عشر: محددات البحث Research Limitation:

صعوبة توزيع الاستبانة على العاملين في المصرف بسبب عدم اقتناع الإدارة العليا في المصرف بأهمية توزيع عدد كبير من الاستبانات على العاملين، وإيمانهم بأن توزيع بضعة استبانات على بعض العاملين في المصرف كافي لإجراء البحث، افتداء بالأبحاث التي تجري في الجامعات الأجنبية التي تكفي باستبيان واحد من كل مصرف.

(¹) أوما سيكران، (2006)، طرق البحث في الإدارة، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

ثالث عشر: حدود البحث Research Limited:

تمثلت حدود الدراسة في:

- أ- الحدود البشرية: وشملت عينة عشوائية من العاملين في المصارف الإسلامية في سورية.
- ب- الحدود الزمنية: وتمثلت في فترة إعداد الدراسة (2009-2010م)، وهي الفترة التي استغرقت في جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية، وتضمنت هذه الفترة مرحلة توزيع استمارات الاستبانة على مفردات عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج عملية.
- ج- الحدود المكانية: وشملت الإدارات في المصارف الإسلامية في سورية وهي (مصرف سورية الدولي الإسلامي، مصرف الشام الإسلامي، مصرف البركة - سورية الإسلامي، مصرف التضامن الإسلامي).

رابع عشر: الدراسات السابقة Previous Studies:

أولاً: الدراسات العربية:

أ- الدراسات التي تتعلق بالجودة:

- 1- دراسة (المطوع، 2009) بعنوان: «تأثير سمات شخصية الموظفين على جودة خدمات البنوك الإسلامية (بدولة الإمارات العربية المتحدة)»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بالعلاقة بين سمات شخصية الموظفين في المصارف الإسلامية ونظرة العملاء إلى جودة خدمات هذه المصارف.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- 1- إن نظرة العملاء لجودة خدمات المصارف الإسلامية هي نظرة إيجابية بصفة عامة.
- 2- إن العلاقة بين سمات شخصية الموظفين وجودة خدمات المصارف الإسلامية ليست علاقة مستقلة بذاتها وإنما تتوقف على مجموعة من العوامل الأخرى كالثقافة التنظيمية لدى المصرف، وخصائص دولة المواطن.
- 2- دراسة (محمد، 2009) بعنوان: «أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية على العمليات وجودة الخدمات (دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري)»، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق نظم المعلومات على جودة الخدمات المصرفية والتعرف على نظام الأتمتة الشاملة الذي يطبق في المصرف التجاري من خلال عرض مكوناته وآلية عمله.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن أغلبية العاملين على النظام الجديد ليس لديهم فكرة واضحة عن أهمية وفوائد تطبيق النظام الجديد ولا يتمتعون بالخبرات اللازمة، ووجود ضعف كبير في العملية التدريبية قبل وأثناء تطبيق النظام الجديد.
- 2- تبين أن النظام الجديد يساعد إدارة المصرف على اتخاذ وتنفيذ القرارات بمرونة وسرعة أفضل من السابق، ويؤدي إلى تطوير وتبسيط العمليات المصرفية وتحسين تقديمها للعميل.
- 3- تسهيل عملية الرقابة والمراجعة الذاتية للعمل، حيث يعطي النظام الجديد القدرة على إمكانية وسرعة اكتشاف الأخطاء.

- 4- على الرغم من اهتمام الإدارة بالعميل من خلال محاولة تلبية احتياجاته إلا أنها لم تتطرق لرفع جودة الخدمة بالشكل الأمثل، ويتبين ذلك جلياً في الطريقة التي يتعامل بها الموظف مع العميل وبنوع التجهيزات التي يراها العميل عند دخوله فروع المصرف.

- 3- دراسة (الطيب، 2008) بعنوان: «أثر تحرير تجارة الخدمات المصرفية على المصارف الإسلامية»، تناولت الدراسة عرض وتحليل الإطار العام لاتفاقية الخدمات المصرفية ونماذج الالتزامات التي تقدمت بها بعض الدول الإسلامية في هذا المجال، والواقع الحالي للمصارف الإسلامية ومقارنته مع المصارف التقليدية، وتحليل الخيارات المتاحة والتنبؤ بالآثار المتوقعة على المصارف الإسلامية وفقاً لكل خيار. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

إن اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية تفرض على المصارف الإسلامية العديد من التحديات لا يمكن التغلب عليها إلا من خلال بناء إستراتيجية فاعلة تستند إلى تقديم الخدمات المصرفية الشاملة ومواكبة التطور التكنولوجي والإيفاء بمتطلبات المعايير العالمية، وتوثيق العلاقات مع المصارف الأجنبية ذات الفروع والنوافذ الإسلامية، وكذلك اللجوء إلى خيار الاندماج والتكامل للمصارف الإسلامية من أجل الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير. وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراج خدمات المصارف الإسلامية ضمن جداول التزامات الدول الإسلامية، والاستفادة من التسهيلات التي تتيحها الاتفاقية والعمل على خلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة عالمياً.

4- دراسة (القيسي، 2008) بعنوان: «تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة بالعراق)»، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ملامح تأثير عمليات المعرفة وإدارة علاقات العميل على جودة الخدمات، بالإضافة إلى التحقق من قدرة المنظمات المبحوثة على تهيئة المعلومات والمعرفة ذات الصلة بالعمل، لإسناد القرارات في الوقت المناسب وللأفراد المناسبين، بما يعكس أداءها وجودة الخدمات المقدمة للعميل والكشف عن واقع إستراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقات العميل في هذه المنظمات، ومدى قدرتها على الارتقاء بها وتسخيرها لخدمة العميل في المنظمة المدروسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ظهر أن المديرين في الشركة المبحوثة لم يفعلوا عمليات إدارة المعرفة التي كانت بمستوى عالٍ من الأهمية في تعزيز العلاقة مع العميل، مما ينعكس على ضعف في أداء إدارة علاقات العميل.

2- ظهر أن مديري الشركة المبحوثة لم يفعلوا المستوى العالي في تقاسم المعرفة فيها لتعزيز جودة الخدمات.

3- ثبت أن التغيير الإيجابي في عمليات إدارة المعرفة الذي حدث في الشركة المبحوثة لم ينعكس في إحداث تغيير جدي في جودة الخدمات.

4- تبين أن التغيير الإيجابي الذي حصل في إدارة علاقات العميل قد أحدث تغييراً فعلياً في جودة الخدمات.

5- دراسة (بن رشود، عبد الله صالح، 2008) بعنوان: «قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية - دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض». وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الجودة الكلية للخدمات المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر عملائه، وكذلك التعرف بما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عملاء مصرف الراجحي حول مستوى جودة الخدمة المصرفية وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية بمصرف الراجحي تعتبر جديدة، وأن أفراد عينة الدراسة يرون مستوى جودة الخدمة في الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان جيدة، في حين يرونها في جانب التعاطف متوسطة.

6- دراسة (العجلوني، 2007) بعنوان: «نظام عربي إسلامي مقترح في إدارة الجودة (دراسة نظرية وميدانية في المنظمات السعودية والأردنية)»، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد أساس فلسفي وإطار نظري لمدرسة عربية إسلامية في إدارة الجودة، تستمد أصولها من الرصيد التاريخي والحضاري لهذه الأمة، وتعتمد على القيم الروحية والإنجازات العلمية للحضارة العربية الإسلامية، وتقيد مما وصلت إليه مدارس الجودة الحديثة من تطور، لتتناسب في النهاية مع الطابع المتميز لبيئة الأعمال العربية الإسلامية المعاصرة، بالإضافة إلى استكمال جهود الباحثين في الإدارة الإسلامية عامة، وفي مجال إدارة الجودة خاصة، وتسليط الضوء على جانب من الإسهامات التي قدمتها الحضارة العربية الإسلامية في هذا المجال، واقتراح نظام جودة قائم على الفلسفة والقيم العربية الإسلامية، والتعرف بإمكانية تطبيق نظام الجودة المقترح في المؤسسات العربية المعاصرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى عينة الدراسة نحو نظام الجودة العربي الإسلامي على اختلاف أعمارهم وخبراتهم ومستوياتهم الإدارية وأماكن عملهم وجنسياتهم، مما يشير إلى إمكانية نجاح النظام المقترح في حال تطبيقه على أرض الواقع في المؤسسات العربية المعاصرة، وبغض النظر أيضاً عن طبيعة نشاط المنظمة أو حجمها أو تجربتها مع نظم الجودة الأخرى.

2- عدم وجود تعارض جوهري بين نظام الجودة المقترح وبقيّة نظم الجودة، مما يشير إلى إمكانية تطبيقه جنباً إلى جنب مع تلك النظم، علماً بأن عينة الدراسة شملت مديريين من منظمات تطبق عدة أنظمة للجودة في ذات الوقت.

3- تزايد فرص نجاح تطبيق النظام المقترح كلما كانت ثقافة المنظمة أكثر تدنيّاً، وهذا يعود إلى أن السدين هو المنبع الطبيعي للقيم التي تشكل محور نظم الجودة.

4- لنظام الجودة الذي تطبقه المنظمة أثر على توجهات المديرين العاملين فيها، ففي حين كان أكثر المديرين تأييداً للنظام المقترح أولئك الذين تطبق منظماتهم سيجما 6، وكان أقلهم تأييداً من يعملون في منظمات تطبق الأيزو 9000.

7- دراسة (التميمي، وفاء صبحي، 2007) بعنوان: «أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية» وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمدى تأثير الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، الأمان، والتعاطف) بالمصارف التجارية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف التجارية الأردنية كما يراها المتعاملون معها، كذلك وجود تأثير معنوي لعنصري الابتكار التسويقي في مستوى الأفراد والإجراءات في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، والأمان.

8- دراسة (الخالدي، 2006) بعنوان: «قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)»، هدفت الدراسة إلى التعرف بمستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية والتعرف بتقييم عملاء المصارف الإسلامية لمستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة لهم، ومساعدة إدارة المصارف الإسلامية لتصويب أوضاعها فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه البنوك ومساعدتها لمعالجة نقاط الضعف في مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية، والكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المصارف الإسلامية من وراء قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية والعمل على تطوير الخدمات لأجل زيادة الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن الجودة التي يتوقعها عملاء المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين كانت أعلى من الجودة الفعلية للخدمات التي تقدم من المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين ومن ثمّ يوجد فجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة فعلياً.

2- ضعف اهتمام إدارات المصارف الإسلامية بالعمل على نشر وترسيخ مبدأ عمل المصارف الإسلامية وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء لجمهور المتعاملين مع المصارف الإسلامية مما كان له الأثر السلبي على تقييم جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية في فلسطين.

9- دراسة (الجريري، 2006) بعنوان: «أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف عينة الدراسة وبيان الوسائل الكفيلة بتحسينها، والتعرف بأثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا العملاء وتحديد الأساليب الهادفة إلى تحقيق هذا الرضا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مقدمي الخدمات يلعبون دوراً مهماً في تسويق الخدمات، فالأفراد في المنظمات الخدمية ومنها المصارف هم الأساس في إقناع العملاء، ومن ثم فإن رضا العملاء يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه العاملون من مهارات وقدرات يستطيعون من خلالها التأثير في قنوات العملاء وكسب رضاهم.

10- دراسة (المخلفي، 2006) بعنوان: «إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري (دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية)»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بالعلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية، واختبار هذه العلاقة من خلال التعرف باتجاهات المديرين في المنظمات الحكومية اليمنية نحو الدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود قناة عالية جداً بأن الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية يتطلب تطبيق عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2- إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية فهذا المدخل لا يحتوي بداخله أية معوقات ذاتية تحول دون تطبيقه.

11- دراسة (باسردة، 2006) بعنوان: «تكامُل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)»، هدفت الدراسة إلى تحديد التكامل والعلاقة التبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وتطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن اتباعها للاستفادة من تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، وتقديم مقترحات تساعد الشركات الصناعية عينة الدراسة على تحسين أدائها من خلال الاستفادة القصوى من تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة، بما يضمن الوصول إلى مراكز التفوق والريادة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن الإلتقان هو قمة عملية الجودة وأعلى مراحلها، وإن تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي هو جوهر إدارة الجودة الشاملة وغايتها.

2- إن السبب الحقيقي وراء العديد من الإخفاقات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات، يعود إلى افتقارها لقيادة قادرة على رَأب الصدع بين القيم الشخصية وقيم المنظمة، وإيجاد رؤية مشتركة تؤدي إلى إحساس عميق بالمسؤولية، وتفويض العاملين.

12- دراسة (أبو معمر، 2005) بعنوان: «قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء»، هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء، من ناحية توقعاتهم وإدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً، أيضاً استهدفت الدراسة التوصل إلى أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية في قطاع غزة، وتقييم مدى قدرة هذه المقاييس على تفسير التباين في جودة الخدمة المدركة، وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمات المصرفية، واختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة، وقد جاء بعد الاعتمادية في المرتبة الأولى يليه بعد الأمان، ثم بعد التجسيد (الملموسة) ويليه بعد الاستجابة، بينما بعد التعاطف احتل الترتيب الأخير في الأهمية النسبية.

2- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بزيادة الثقة بين المصرف وعملائه.

13- دراسة (الصرن، 2005) بعنوان: «طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)»، هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار الفكري والفلسفي لعناصر الطريقة الجديدة (العولمة، جودة الخدمة، الخدمة المصرفية) باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يقوي ويدعم موقف

المصارف السورية والمصارف الأردنية في الأسواق المالية والعالمية، وإمكانية المنافسة فيها وتحقيق النجاح والتفوق وكشف بعض الثغرات والمعوقات التي تحول دون تحقيق عولمة جودة الخدمة المصرفية، واقتراح الحلول والتوصيات لتلافي هذه الثغرات، ووضع السبل الكفيلة للتغلب عليها ومعالجتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- نقص المرونة والفاعلية في المصارف السورية لأن تحديد اختصاص كل مصرف أضعف المرونة في التعامل مع المتغيرات والمستجدات في البيئة المصرفية لا سيما العالمية منها.
- 2- غياب عنصر المنافسة نظراً لوجود خمسة مصارف متخصصة يمارس كلاً منها مجالاً مصرفياً محدداً.
- 3- تفضيل الكثير من المواطنين إيداع أموالهم بدلاً من وضعها في المصرف والاستفادة من فوائدها وقد يتعلق الأمر بتعاليم الشريعة الإسلامية التي تحرم الربا.
- 4- غياب الخدمات المصرفية الإسلامية التي تشجع الكثير من الأفراد على العمل في ظلها.
- 5- ضعف خبرات وكفاءات موظفي المصارف، وضعف عنصر الرقابة والمحاسبة، وضعف الالتزام والتهرب من المسؤولية، وغلبة النشاط التقليدي على العمل المصرفي الذي لم يتطور خلال العقود الماضية.
- 6- إن إشباع حاجات العاملين في المصارف هي المعيار الأساس لتحسين جودة الخدمات المصرفية، لذلك على إدارات المصارف قبل البدء في التفكير في كيفية إرضاء العملاء البدء في إشباع حاجات أفرادها ونيل رضاهم، وتحقيق التوازن بين رضا عاملها وعملائها.
- 7- ترتبط الجودة في الخدمات بدرجة أساسية بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم الخدمات، ولذلك فإن الوصول إلى مستويات عالية من الجودة في الخدمات ورضا العملاء يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاهتمام بالأفراد وتحقيق رضاهم والتطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي.
- 14- دراسة (مهني، شريف عطا الله، 2005) بعنوان: «دراسة تأثير تقسيم السوق في جودة الخدمة المدركة بينوك القطاع العام التجاري المصري»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بتأثير تقسيم السوق في جودة الخدمة المصرفية المدركة لمصارف القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- توجد علاقة جوهريّة بين العوامل الديموغرافية لعملاء مصارف القطاع العام التجارية، وإدراكهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم، وكذلك توجد علاقة جوهريّة بين نوع التعامل لعملاء مصارف القطاع العام التجارية وإدراكهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.
- 15- دراسة (الطالب، 2003) بعنوان: «قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة تحليلية ميدانية)»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بجودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة في المملكة الأردنية الهاشمية، والتحقق من العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من وجهة نظر العملاء بأبعاد الجودة التي تشتمل على الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف، كذلك الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المصارف الإسلامية من وراء قياس جودة خدماتها والعمل على تطوير هذه الخدمات وصولاً لهدف أساس ألا وهو زيادة حصتها السوقية لتعظيم ربحيتها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الانطباع الإيجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال الجوانب المادية الملموسية والاستجابة والتعاطف، أما في مجال الاعتمادية والأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضي العملاء عينة البحث مما يدل على أن المصارف الإسلامية يقع على عاتقها العمل لتحسين هاتين الناحيتين في مجال تقديم الخدمة.
- 16- دراسة (علوان، محمد حسين، 2003) بعنوان: «كيفية قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بأبعاد مستوى الخدمات المصرفية ومتغيراتها، للتوصل إلى تقييم جودة تلك الخدمات التي يقدمها النظام المصرفي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك تأثير لأبعاد جودة الخدمة المصرفية في مستوى الخدمات المصرفية، رغم تفاوت شدتها من بعد إلى آخر، وكذلك وجود معاملات ارتباط قوية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية ومستوى الخدمات المصرفية المقدمة.

17- دراسة (المبيريك، 2002) بعنوان: «جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية»، هدفت الدراسة إلى معرفة آراء وتوجهات العميل نحو جودة الخدمة المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، وقياس الجودة الكلية لهذه الخدمة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد مقياس جودة الخدمة المصرفية بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية، وأخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

18- دراسة (ثويني، شبيب فهد، 2002) بعنوان: «قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت»، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت، وكيفية التوصل إلى أفضل الأساليب لقياس جودة الخدمة المقدمة من المنشآت المالية الإسلامية في القطاع التجاري، وبيان طبيعة العلاقة بين رضا العملاء عن جودة الخدمة، وسلوكهم الحالي والمستقبلي نحو الخدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود اختلافات جوهرية بين أبعاد جودة الخدمة التي يتوقعها عملاء الخدمات التجارية في المنشآت المالية الإسلامية، ومستوى الأداء الفعلي لها، والذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل، كما تختلف درجة إسهام المتغيرات الفرعية التي تكون أبعاد الجودة في تحديد نطاق الفجوة بين ما يتوقعه العملاء وما هو مقدم بالفعل.

19- دراسة (المري، محمد الرويس، 2002) بعنوان: «نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر»، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، والتعرف بطرق قياس جودة الخدمة المصرفية داخل المصارف ودرجة رضا العملاء عن جودة تلك الخدمات التي تقدم لهم.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

ضرورة قيام إدارة المصرف بتحديد أبعاد جودة الخدمة داخل المصرف، وضرورة قيام إدارة المصرف بقياس جودة الخدمة بصفة مستمرة للتعرف برضا العملاء، كما أكدت الدراسة أهمية التدريب، خاصة لموظفي مقدّمي الخدمة للعملاء.

20- دراسة (العفشيات، 2001) بعنوان: «الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية)»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بأثر الجودة ورضا العميل في اختيار الإستراتيجية التسويقية في المصارف وإمكانية استخدام الجودة بوصفها ميزة تنافسية لاستقطاب رضا العميل من خلال إستراتيجية تسويقية مناسبة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاهتمام برضا العميل له أهمية كبيرة بوصفه أحد المصادر الرئيسية لربح المؤسسات الخدمية، وأن التوجه الحديث هو التوجه نحو رضا العميل المقترن بجودة الخدمة في المصارف، كما توصلت الدراسة إلى أن توليفة الإستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية التي يتبناها المصرف تتفاوت من مصرف إلى آخر.

21- دراسة (الدليمي، 2001) بعنوان: «إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام المواصفة (ISO 14000)»، ومن أبرز أهداف الدراسة رفع الوعي بقضايا البيئة، وتهيئة مستلزمات تطبيق نظام الإدارة البيئية في المنظمات الصناعية، وأظهرت النتائج ضعف اهتمام الإدارة العليا بالجوانب البيئية وإنشطة مسؤوليتها بأقسام ليست ضمن اختصاصها، وكذا ضعف الوعي بالمفاهيم البيئية والإدارة البيئية وإدارة الجودة الشاملة للبيئة وعناصرها.

22- دراسة (الطائي، 2001) بعنوان: «دور تطبيق مبادئ وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية»، هدفت الدراسة إلى نقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أرض الواقع وتطبيق مبادئها، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد نهجاً إدارياً متكاملًا وتأخذ بعين الاعتبار مشاركة كل الأفراد داخل المنظمة، وأن تخفيض التكاليف هو هدف هذه الفلسفة.

23- دراسة (العناني، غادة زكريا، 1997) بعنوان: «قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية - التطبيق على البنوك الإسلامية»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بالفرق بين توقعات العملاء في المصارف الإسلامية، وجودة الخدمة المقدمة ومستوى الخدمة الفعلي، ودراسة العلاقة بين تحقيق مستوى معين للجودة و(استمرار العميل في التعامل - رضا العملاء عن الخدمة - تقييم العميل للخدمة الكلية).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

هناك اختلاف جوهري بين أبعاد جودة الخدمة التي يتوقعها العملاء ومستوى الأداء الفعلي لها، وكذلك وجود علاقة معنوية بين توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة وميل العملاء لتكرار التعامل مع المصارف.

24- دراسة (الأصاري، أسامة، وعادل زايد، 1995) بعنوان: «قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية - دراسة ميدانية»، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية لدى المصارف الوطنية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث اعتمد الباحثان على نموذج الفجوات لقياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العملاء.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها:

الحاجة إلى إدراك المصارف إلى ضرورة بث الشعور بالراحة وعدم الخوف والقلق من العميل، وضرورة التركيز على إجراء الدراسات المقارنة للتعرف بنواحي القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة، مقارنة بالمصارف المنافسة التي تقدم خدمات مصرفية مشابهة، وارتفاع درجة رضا العملاء عن المصارف الأجنبية مقارنة بالمصارف الوطنية.

25- دراسة (عطية، الطاهر مرسى، 1991) بعنوان: «قياس جودة أداء الخدمة في البنوك المصرية»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمدى إدراك الإدارة في المصرف لما يتوقع العملاء الحصول عليه، والتعرف بمحددات جودة الخدمة التي يعتمد عليها عملاء المصارف ومدى اتفاقها أو اختلافها مع ما سبق من أبحاث (PZB، 1985، 1986).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ضرورة العمل على اتخاذ المصارف كل الإجراءات الكفيلة بسرعة إنجاز الخدمة، وكذلك ضرورة اهتمام كل منظمات الخدمات بدراسة طبيعة الخدمة التي تقدمها، وتحديد العناصر الأكثر أهمية في إدراك العميل لجودة هذه الخدمة.

ب- الدراسات التي تتعلق بالميزة التنافسية:

1- دراسة (شمسين، 2009) بعنوان: «رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل الجوي)»، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رضا العميل والميزة التنافسية وتحديد العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية، ووضع إطار نظري متكامل لمفهوم رضا العميل على اعتبار أن هذا الإطار يمثل حجر الأساس في تحقيق ميزة تنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤثر رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص أكثر منه في العام.

2- دراسة (الشيخ، 2009) بعنوان: «دور الميزة التنافسية في تفعيل نشاط التأمينات العامة (دراسة ميدانية مقارنة ضمن سوق التأمين السورية)»، هدفت الدراسة إلى التعرف بمفهوم الميزة التنافسية بمنظور سوق التأمين السورية، والتعرف بواقع نشاط التأمينات العامة ضمن المؤسسة العامة للتأمين في سورية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يعتبر التحالف مع المصارف لكسب عملاء جدد أحد أهم الأنشطة المستخدمة لزيادة العملاء في شركات التأمين.
- 2- استقطاب عملاء جدد من خلال نشر الوعي التأميني.
- 3- دراسة (عبد الرحمن، 2009) بعنوان: «التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية)»، هدفت الدراسة إلى التعرف بواقع التعلم التنظيمي في شركة الاتصالات المصرية، وتحديد مدى مساهمة التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه في تحقيق المزايا التنافسية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يسود في شركات الاتصالات المصرية بنسبة متوسطة كما أوضحت النتائج وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة.
- 4- دراسة (داسي، 2007) بعنوان: «إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)»، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً، التي يواجهها قطاع المصارف السورية، وكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية، وتأكيد أهمية دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لقطاع المصارف الحكومية السورية، ووضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

 - 1- وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- وجود انخفاض في التكاليف التسويقية وفي تكاليف الخدمة المقدمة للعميل وهذا يعد مؤشر ضعف بالنسبة للمصارف السورية في عدم اعتمادها على التسويق وعدم وجود أقسام لمتابعة الخدمات المقدمة للعميل.
 - 3- عدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الذي ينعكس سلباً على تقديم الجديد في الخدمات المصرفية.
 - 4- تتميز سرعة الاستجابة لطلبات العملاء في المصارف الحكومية السورية بمستوى متوسط لعدم توفر الأنظمة القادرة على الاستجابة السريعة للعملاء.

- 5- دراسة (ديوب، 2006) بعنوان: «عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية»، هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في وضع الأسس العلمية والعملية للقدرة التنافسية، ودراسة واقع القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية السورية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

 - 1- إن أنظمة الجودة المتبعة في المنشآت الصناعية السورية لا تمكن من إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المقاييس الدولية للجودة مما يضعف من قدرة هذه المنتجات على المنافسة في الأسواق الخارجية.
 - 2- إن عوامل تعزيز القدرة التنافسية المتوافرة في المنتجات السورية لا تمكن من اختراق الأسواق الجديدة.
 - 3- عدم اعتماد معظم المنشآت الصناعية السورية على البحوث العلمية في دخولها للأسواق الجديدة مما يضعف من قدرتها على المنافسة، وعدم إيلاء أي أهمية للبحث والتطوير كأحد عوامل تعزيز القدرة التنافسية.

- 6- دراسة (سملاي، 2005) بعنوان: «أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)»، هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلاً متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

 - 1- إن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وإن الموارد البشرية تتصف بخصائص تجعلها مصدراً للميزة التنافسية إذا ما

تمكنت المؤسسة أولاً من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة.

2- إن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً إستراتيجياً يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً جيداً ومستمراً للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Parmita Shha, 2005) بعنوان: «العلاقة بين جودة الخدمة عبر الإنترنت ورضا الزبون - دراسة في الأعمال المصرفية عبر الإنترنت»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بأبعاد جودة الخدمة التي تؤثر في رضا الزبون في قطاع الخدمات المصرفية عبر الإنترنت من وجهة نظر الزبون. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تم تحديد تسعة أبعاد لجودة الخدمة للأعمال المصرفية عبر الإنترنت لهذه الدراسة والمتمثلة في (الكفاءة، والموثوقية، والإدراك، والإنجاز، والخصوصية، والاتصال، والمزايا الشخصية، والتحديث التقني، والدعم الفني)، وأظهر الأداء النوعي لجميع تلك الأبعاد التسعة تأثيراً بالغاً في رضا الزبون، وتبين بأن الكفاءة والموثوقية، والإدراك، والإنجاز، والخصوصية هي الأبعاد الجوهرية لجودة الخدمة في الأعمال المصرفية عبر الإنترنت، في حين تبين أن التحديث التقني والدعم الفني هما بعدان جديان في هذه الدراسة.

2- دراسة (Chicui, Lewis and Park, 2003) بعنوان: «قياس جودة الخدمة في قطاع البنوك في كوريا الجنوبية»، هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في قطاع المصارف في كوريا الجنوبية حيث شملت الدراسة 153 فرداً من عملاء المصارف حيث تم فحص جودة الخدمة، جودة الخدمة المتوقعة، جودة الخدمة المدركة ومن أهم نتائج الدراسة:

1- إن مقياس جودة الخدمة ومقياس جودة الخدمة المتوقعة المستخدم في الغرب لا يمكن استخدامه مباشرة على المصارف في كوريا الجنوبية.

2- إن مقياس جودة الخدمة المدركة ليس أفضل من مقياس جودة الخدمة عند استخدامه في كوريا الجنوبية كذلك فإنه من الناحية النظرية والعملية لا يمكن اعتبار مقياس جودة الخدمة المدركة بأنه يعطي نتائج أفضل من مقياس جودة الخدمة.

3- دراسة (Sureshchardar, 2003) بعنوان: «تصورات العملاء لجودة الخدمة في القطاع المصرفي لتطوير الاقتصاد - تحليل نقدي»، تم تقسيم المصارف محل الدراسة في الهند إلى ثلاثة أقسام: مصارف خاصة، مصارف عامة، مصارف وافدة، وقد تم توزيع 150 استبانة على كل قطاع من القطاعات السابقة بشكل عشوائي حيث تم توزيع الاستبانات بشكل شخصي وقد خلصت الدراسة إلى أن مجموعات المصارف الثلاثة اختلفت بشكل ملحوظ في تقديم جودة الخدمة والعوامل الخمسة المؤثرة فيها. ومن خلال إدراك العملاء لجودة الخدمة من خلال العوامل الفنية (جوهر الخدمة وتنظيم تقديم الخدمة) استطاعت العوامل الفنية أن تميز بشكل أفضل بين مجموعات المصارف الثلاث، في حين أن العوامل المتعلقة بتوجيه العملاء (العوامل الإنسانية لتقديم الخدمة) أظهرت تمييزاً أقل، وأظهرت الدراسة أيضاً أن المصارف الأجنبية تقدم خدمة أفضل يليها المصارف الخاصة ومن ثم المصارف العامة.

4- دراسة (Wikowski & Wolfinger, 2002) بعنوان: «مقارنة جودة الخدمة من خلال تقديم الخدمة في كل من أمريكا وألمانيا»، استهدفت الدراسة إجراء مقارنة جودة الخدمة بين كل من أمريكا وألمانيا وذلك باستخدام أبعاد جودة الخدمة وهي (الاعتمادية الاستجابة التعاطف الأمان الملموسية). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بعد الاعتمادية احتل المرتبة الأولى بين الأبعاد من حيث الأهمية في كل من أمريكا وألمانيا وكان ترتيب أهمية الأبعاد في أمريكا كالتالي بعد الاعتمادية الاستجابة التعاطف الأمان الملموسية أما في ألمانيا كان الترتيب كالتالي بعد الاعتمادية التعاطف الأمان الاستجابة الملموسية.

5- دراسة (Namchul Shin, 2001) بعنوان: «إستراتيجيات الميزة التنافسية في التجارة الإلكترونية»، هدفت الدراسة إلى تبيين الإستراتيجيات التجارية للشركات التي تقوم بالتجارة الإلكترونية وتطوير الإستراتيجيات التي تؤدي إلى طريق واضح للربحية. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

استعملت الدراسة نموذج McCarthy للعناصر الأربعة للمزيج التسويقي ونموذج Porter للقوى التنافسية الخمس لتعريف إستراتيجيات الشركات التي تمارس أعمالها عبر الإنترنت حتى تحقق ميزة تنافسية، حيث مثلت وجهة نظر مهمة نحو تطوير إستراتيجيات التجارة الإلكترونية التي تساهم في تعظيم الربح.

6- دراسة (Allred, 2001) بعنوان: «تقييم العاملين لجودة الخدمة في المصارف ومنظمات الائتمان»، تمت الدراسة على 22 مصرفاً ومؤسسة ائتمان وذلك من خلال توزيع (108) استبانة على عاملي المصرف، و(115) استبانة على عاملي مؤسسات الائتمان ولقد خلصت الدراسة إلى أن عاملي المؤسسات الائتمانية أكثر رضا عن جودة الخدمة من عاملي المصارف.

7- دراسة (Nantal & Bahia, 2000) بعنوان: «مقياس عملي وحقيقي لجودة الخدمة المدركة في المصارف»، تمت الدراسة من خلال توزيع 360 استبانة تم إرسالها بالبريد إلى عملاء المصارف الكندية وقد تم إرجاع 115 استبانة وقد خلصت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لقياس الخدمة المدركة في المصارف يتكون من 6 أبعاد وهي: الفعالية والتأمين، الوصول، السعر، الملموسية، محفظة الخدمة، المصادقية.

8- دراسة (Addams & Allred, 2000) بعنوان: «جودة الخدمة في المصارف ومنظمات الائتمان، ماذا يقول العملاء، إدارة جودة الخدمة»، تمت الدراسة من خلال توزيع 143 استبانة على المصارف ومنظمات الائتمان ولقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات الائتمان أفضل من المصارف في 11 من 14 سؤالاً تتعلق بجودة الخدمة المصرفية وهي حرية الدخول للخدمة، المجاملة، الاتصال، المصادقية، الأمن، التعاطف، الأشياء الملموسة، الخدمات الأساسية، العدالة، تعديل الأخطاء والضمانات. وكذلك أظهرت الدراسة أن لا المصارف ولا منظمات الائتمان تقوم بتحديد احتياجات العملاء أو إيقائهم، أضف إلى ذلك فإن 50% من العينة أجاب بأنه أوقف الاستفادة من الخدمة نظراً لضعف الخدمة المقدمة، ومعظم المجيبين ذكروا بأن ذلك بسبب عدم قدرة المصارف على تقديم خدمة ذات جودة مناسبة.

9- دراسة (Lassar, 2000) بعنوان: «جودة الخدمة - وجهات النظر والرضا في المصارف الخاصة»، تم توزيع (300) استبانة على المصارف الدولية ذات الملكية الخاصة وقد تم توزيع هذه الاستبانات في دول أمريكا الشمالية بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وقد خلصت الدراسة إلى أنموذج يقيس أبعاد الجودة المتعلقة بالنواحي الفنية والوظيفية، واستطاع أن يثبتاً برضا العملاء بشكل موثوق على العكس من أنموذج أبعاد الجودة المدركة، كذلك فقد خلصت الدراسة إلى أن أنموذج الجودة الوظيفي أكثر تعقيداً من النماذج الأخرى، وعلى العكس فإن أبعاد الجودة الوظيفية تؤثر بشكل ذي دلالة في مقياس الرضا وحتى في المقياس التقني الموجه، وعليه فإن عملاء المنظمات ذوي الخدمة العالية يمكن أن يعتمدوا بشكل مطلق على الجودة الوظيفية للتمييز بين مقدمي الخدمة.

10- دراسة (Stanley and Tyler, 1999) بعنوان: «علاقات الشركات والمصارف البريطانية - الخدمة المتوقعة»، تمت الدراسة من خلال عمل مقابلات مع 16 شركة تجارية تتعامل مع المصارف وتمثل عدة قطاعات اقتصادية ومعظمها له علاقات مع المصارف منذ فترة طويلة تصل إلى 27 سنة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: ثبت أن المصادقية مهمة جداً لزيادة جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن. كذلك فقد خلصت الدراسة إلى تقسيم رغبات الشركات التي تتعامل مع المصارف إلى قسمين: خدمة تقنية وخدمة وظيفية. وتتمثل الخدمة التقنية في الخدمات المباشرة مثل تقليل الأخطاء، المعرفة بالخدمة والتوقيت في تقديم الخدمة دون

الرجوع إلى الشركة. بالإضافة إلى تقليل الروتين التقليدي في عملية تصحيح الأخطاء التي قد تحدث. أما الخدمة الثانية فهي خدمة وظيفية مثل فعالية المصرف خلال تقديم الخدمة، الثقة، الشراكة، الرغبة في الاتصال بأمانة، بالإضافة إلى فهم احتياجات العميل وتقديره.

11- دراسة (Nielson, 1998) بعنوان: «الأعمال المصرفية في أستراليا - مقارنة بين التوقعات»، أكدت الدراسة من خلال دراسة سلوك 2500 شركة أسترالية تتعامل مع البنوك (صغيرة، متوسطة، كبيرة الحجم) وتم إرسال الاستبانة للمديرين من خلال البريد، كذلك تم إرسال 25 استبانة إلى موظفين تنفيذيين في 25 بنكاً منها: (4 بنوك وطنية، 11 بنكاً محلياً، 10 بنوك أجنبية) وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لستة عوامل تعتبرها الشركات مهمة لبناء علاقة قوية مع البنك، كذلك خلصت الدراسة إلى أن الشركات تعطي اهتماماً أكثر لمدى مواعمة المصرف للاحتياجات الانتمانية للعميل، ولكفاءة أنشطة المصرف اليومية ولمعرفة المصرف طبيعة عمل الشركات.

12- دراسة (Bejou, 1998) بعنوان: «الثقة والأخلاق ورضا العملاء»، تمت الدراسة من خلال إرسال 1884 استبانة بالبريد وتم إرجاع 568 استبانة فقط وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك دوراً لمستوى المبيعات الشخصي على رضا العملاء عن الجودة المدركة أضف إلى ذلك فقد أوضح البحث أهمية الثقة على رضا العملاء كذلك فإن أخلاق البيع الشخصي والذي يتميز بتوجيه العملاء لا يساهم في رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. في المقابل فإن معرفتهم بالخدمات المالية تساهم بشكل فعال في تحقيق الرضا عن الجودة المدركة.

13- دراسة (Bloemer, 1998) بعنوان: «البحث في دوافع الولاء للمصرف - العلاقة بين جودة الخدمة المتوقعة والرضا»، تم إجراء مقابلات عبر الهاتف مع 2500 عميل لمعرفة رؤيتهم عن المصرف ومدى رضاهم عن الخدمة وولائهم للمصرف، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وخلصت الدراسة إلى أن رؤية العملاء عن المصرف تؤثر بشكل غير مباشر في ولائهم للمصرف وذلك عبر الخدمة المدركة، كذلك فإن جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في ولاء العملاء للمصرف عبر إشباع رغباتهم، كذلك فإن إشباع رغبة العملاء يؤثر في ولائهم للمصرف، كذلك فإن مصداقية المصرف ووضعه في السوق تعتبر مؤشراً هاماً على الانتماء للمصرف.

14- دراسة (Maloles, 1997) بعنوان: «محددات الاحتفاظ بالزبون (التسويق، جودة الخدمة، الرضا)،» أظهرت هذه الدراسة أن الاحتفاظ بالعميل يميز على أساس إستراتيجية التسويق، وأكد الباحث في هذه الدراسة محددات (جودة الخدمة، رضا العميل). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كلاً من سمات الخدمة وجودتها تؤثران في إدراك جودتها والرضا الكلي، وأن سمات العميل كانت ذات أهمية قليلة في الدراسة.

15- دراسة (Voukelaton & Kangis, 1997) بعنوان: «المصارف الخاصة والعامة: مقارنة توقعات العملاء والتصورات»، شملت الدراسة الزبائن من الأفراد والشركات حيث تم أخذ عينة من 163 مفردة بشكل عشوائي وتم عمل إجراء مقابلات معهم وقد خلصت الدراسة إلى أن عملاء المصارف الخاصة لهم توقعات هي توقعات عملاء المصارف العامة نفسها.

كذلك فإن النتائج المتعلقة بإدراك العميل، وجدت أن الخدمة المقدمة لعملاء المصارف الخاصة مفضلة على تلك الخدمة المقدمة من المصارف العامة فيما يتعلق بإدراك الخدمة المقدمة فعلاً، كذلك خلصت الدراسة إلى أن المصارف العامة لا تدبر الأسباب المتعلقة بإدراك الخدمة بشكل جيد مثلما تفعل المصارف الخاصة ومن هنا كان انخفاض جودة الخدمة المدركة (المقدمة). ومع ثبات بقية العوامل المؤثرة على العميل فإنه بناء على النتائج فإن عملاء المصارف العامة سينتقلون إلى المصارف الخاصة، كذلك أكدت الدراسة ضرورة تركيز المصارف على كل بعد من أبعاد الجودة المدركة أكثر من التركيز على أبعاد الجودة المتوقعة للخدمة.

16- دراسة (Athanssopoulos, 1997) بعنوان: «رؤية جديدة في رضا العاملين – تركيز على مقدمي الخدمة»، شمل مجتمع الدراسة فروع المصارف العاملة في بريطانيا البالغ (2200 فرعاً) وكانت عينة الدراسة تمثل 680 فرعاً. حيث تم استجواب مديري الفروع عن مدى فهمهم لاحتياجات العميل وكيفية تقديم الخدمة وعن كيفية تقييم العميل للفرع.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مقدمي الخدمة ليسوا في موقع يجعلهم يفرقون بين قناعتهم وفهمهم لاحتياجات العميل وهذا يؤدي إلى وجود فجوة بين المنظمة الخدمية واحتياجات العميل ورغباته، وكذلك فإن منتج الخدمة يعتبر أن تقديم الخدمة بوضع أساسي يعبر عن اعتقادهم بأن هذا هو فهم عملائهم. كذلك ركزت الدراسة على قدرة مقدم الخدمة على التمييز بين العوامل التي تقدم للعميل كخدمة بالإضافة إلى وجود اختلاف بين الخدمة المقدمة كما يفهمها المدير والخدمة المقدمة للعملاء.

17- دراسة (Yaves, 1997 وآخرون) بعنوان: «جودة الخدمة في القطاع المصرفي في الاقتصادات الناشئة: استقصاء العملاء»، تمت الدراسة على المنطقة الشمالية الغربية من تركيا حيث تم توزيع 200 استبانة وتم إعادة (156) منها. وقد خلصت الدراسة إلى أن أي نجاح لبرنامج مطبق من المصارف حول جودة الخدمة يمكن قياسه فقط بواسطة خلق عملاء راضين جدد والاحتفاظ بهم كذلك على العاملين المسؤولين عن تقديم الخدمة الاهتمام برغبات العملاء بالإضافة إلى رغبات العاملين الذين يقدمون هذه الخدمة.

18- دراسة (Cowling & Newman, 1996) بعنوان: «جودة الخدمات المصرفية للعملاء: تجربة مصرفي المقاصة البريطانية»، تمت الدراسة من خلال عقد مقابلات مع موظفي المصرفين (عينة الدراسة). وقد شملت المقابلات في المصرف الأول كلاً من مسؤول المبيعات ورئيس قسم تطوير البحوث وشؤون الموظفين في المقر الرئيس بالإضافة إلى مسؤول المبيعات الإقليمي و26 فرعاً أما المقابلات في المصرف الثاني فقد شملت 12 مقابلة بالإضافة إلى رئيس قسم الموظفين ومسؤول الجودة.

وخلصت الدراسة إلى أن الخدمة المتوقعة ضعيفة، وأن الفجوة بين التوقعات والخدمة المدركة ليست من سلوك العملاء ويجب فهم خاصية العملاء بشكل أفضل ومدى توزيع هذه الخاصية على أبعاد الجودة. كذلك يجب معرفة أسباب عدم رضا العملاء عن المعاملات وذلك لاتخاذ إجراءات لتقليل الفجوة.

19- دراسة (Avkiran, 1994) بعنوان: «تطوير أداة لقياس جودة خدمة العملاء في فرع الخدمات المصرفية»، تمت الدراسة على المصارف الأسترالية التجارية وتم اختيارها بشكل عشوائي وقد تم توزيع (691) استبانة وتم استخدام 27 متغيراً ثم تم تخفيضها إلى 17 متغيراً وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الجودة هي: سلوك العاملين، المصادقية، الاتصال، سهولة الحصول على الخدمة.

20- دراسة (Cronin And Taylor, 1992) بعنوان: «طريقة جديدة لقياس جودة الخدمة»، وهدفت هذه الدراسة لقياس جودة الخدمة وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل من ناحية، وجودة الخدمة والنوايا الشرائية لدى العميل من ناحية أخرى.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- إن قياس جودة الخدمة على أساس الأداء يعد وسيلة متطورة، وأكثر كفاءة من القياس على أساس الفجوة بين التوقعات والإدراكات.

- رضا العميل له تأثير معنوي أكبر وأقوى في نواياه الشرائية، وذلك بالمقارنة بتأثير جودة الخدمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أ- نتائج تحليل الدراسات السابقة:

- 1- تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون بين دراسات أجريت في بيئات عربية مختلفة، ودراسات أجريت في بيئات أجنبية.
- 2- تتشابه أغلب الدراسات السابقة في بعض أهدافها، وتختلف في بعضها الآخر.
- 3- تتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والتحليل الإحصائي، إلا أنها تختلف بشأن بعض الجوانب مثل أحجام العينات وطرق اختيارها.
- 4- ركزت الدراسات السابقة على متغيرات هذه الدراسة بشكل مباشر، فتناولت المتغير المستقل (الجودة الشاملة للخدمة المصرفية)، منفصلاً عن المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي كلاً على حدة.
- 5- ثمة تباين واضح في النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات، الأمر الذي دفع تلك الدراسات إلى التوصية بمضاعفة الجهد للبحث في مجال جودة الخدمة المصرفية لإظهار نتائج جديدة.

ب- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- مكنت الدراسات السابقة الباحثة بعد استطلاعها واستقراءها من اختيار المنهج العلمي الأكثر ملاءمة، والتمثل في المنهج الوصفي، فهو واحد من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، بالإضافة إلى جانب البحث الميداني التحليلي.
- 2- شكلت القراءة المتأنية والدقيقة للدراسات السابقة حافزاً لإثراء فكر الباحثة ودعمه مما يحقق نجاح الجانب النظري للدراسة.
- 3- أسهمت المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، في توجيه الباحثة إلى تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتطويرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.
- 4- جاء اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة محققاً الاستفادة المرجوة من الأدوات الإحصائية وأساليبها المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.
- 5- من خلال الدراسات السابقة استوضحت الباحثة فكرة الدراسة الحالية واستوحت طريقة رسم متغيراتها وعلاقة بعضها ببعض.

ج- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- لئن ركزت الدراسات السابقة على دراسة متغيرات الدراسة كلاً على حدة، فإن الدراسة الحالية جعلت من التركيز على إيجاد العلاقة بين الجودة الشاملة للخدمة المصرفية وبين الميزة التنافسية معاً محور اهتمامها، والهدف الذي تسعى إلى بلوغه أو تحقيقه.
- 2- خلق العامل المكاني فارقاً جوهرياً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فقد تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة السورية، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على المصارف الإسلامية في سورية، وهو الجانب الذي اختصت به هذه الدراسة.
- 3- أدت الفترة الزمنية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية دوراً مهماً في اختلافها، ففي حين أنجزت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة، فإن هذه الدراسة تجرى في زمن شهد تطورات متنوعة في البيئة السورية، خاصة على صعيد القطاع المصرفي.
- 4- تتباين الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقها، فهي تطبق على المصارف الإسلامية في سورية، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة زمانياً ومكانياً.

الفصل الأول

مفاهيم ومصطلحات في الجودة والجودة الشاملة

مقدمة:

لقد استأثرت الجودة Quality باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين والمتطلعين عملياً نحو ترصين آفاق التطورات الفكرية والفلسفية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية... إلخ سيما في ظروف التطورات التي تشهدها المجمعات الإنسانية وبروز ظاهرة العولمة والتجارة الحرة ونظم المعلومات والاتصالات والإنترنت... إلخ وقد أطلق على القرن العشرين بأنه قرن الجودة لما اقترن به من أبعاد هادفة نحو جعل الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أم الخدمية على حد سواء، كما أن القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية على الصعيد العالمي ارتبطت بشكل لا يدعو إلى الشك بالجودة العالية للمنتجات أو الخدمات التي تستهدف تقديمها للمستهلك الحالي أو المرتقب، كما أن الاحتفاظ بالحصص السوقية والميزة التنافسية لتلك المنظمات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تقديم المنتجات بالجودة الملائمة والتي تتسجم مع متطلبات العملاء ورغباتهم المستمرة في اقتناء السلع أو الخدمات بالنوعية الملائمة، ومن هنا يتضح بجلاء عظم الاهتمام الذي توليه المنظمات الاقتصادية المختلفة بجودة منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة.

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة، قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية. فلم تعد المنظمات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان عليها التنبيه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسية.

وقد اقتضى الأمر السابق من المنظمات، أن تهتم بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها، من خلال تطوير هذه المنظمات والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الصعد.

وتعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المنظمات لجذب العملاء وتحقيق التميز والريادة في السوق.

المبحث الأول ماهية وطبيعة الجودة وتطورها

ما زال العقل البشري مستمراً في البحث والتجربة للوصول إلى الأفضل في جميع المجالات والميادين، ويتملك العالم اليوم صراع اقتصادي مادي يتمثل في المنافسة للفوز بالأسواق الدولية للمنتجات أو الخدمات، ومن المؤكد أن البقاء والصمود والاستمرار سيكون من نصيب المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، فالجودة هي الغاية التي تسعى المنظمات لتطبيقها في مختلف مجالات العمل، وهي في أيامنا هذه الشغل الشاغل لمعظم قطاعات الأعمال، ومن الموضوعات التي تشغل ذهن المدير الإداري، وسيستمر هذا الاهتمام كلما وجد الإنسان الباحث دوماً عن الأفضل.

أولاً: مفهوم الجودة:

تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق، على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة، وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة، إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها.

وفي البحث عن معنى الجودة لغة: يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جاد، ومصدره جُودَةً أو جَوَدَةً بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل⁽¹⁾.

ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas، والتي تعني طبيعة الشيء أو طبيعة الشخص، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وأصبح له أبعاد جديدة ومتشعبة⁽²⁾.

– وعرف جوران Juran الجودة بأنها: (مدى ملائمة المنتج للاستخدام)⁽³⁾ Fitness For use، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.

– كما عرف كروسبي Crosby الجودة أنها: (مدى المطابقة مع المتطلبات)⁽⁴⁾ conformance to Repuirements، فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة.

– وقد عرف فينباوم Feigenbaum الجودة أنها: (الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة، جراء دمج نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والذي يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته)⁽⁵⁾.

– وقد عبر سيكوموتو Sikomoto عن الجودة بقوله: (المنتجات والخدمات الجيدة، هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها)⁽⁶⁾.

– ويعرف إيفانز Evans الجودة بأنها: (تلبية وإشباع توقعات الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات)⁽⁷⁾.

– ويرى ميترا Mitra أن الجودة: تعبر عن قدرة المنتج أو الخدمة على مواءمة الاستعمال، بالصورة التي يطلبها ويرغب بها الزبون⁽⁸⁾.

(1) أنيس، إبراهيم وعطية الصوالحي وعبد الحليم منتصر ومحمد خلف الله أحمد، (1992)، المعجم الوسيط، ط 2، مطابع دار المعارف، القاهرة، ص 145.

(2) الدراكة، مأمون سليمان، (2005)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 15-16.

(3) Juran, J. m. and frank, m. Geyne, (1993), Quality planning and Analysis, Mc craw-Hill, New York, p.3.

(4) Crosby, Philip, B. (1992), Quality is Free, Mc craw- Hill, New York, P. 12.

(5) Fiegenbaum, A.V. (1991), Total Quality Control, Mc craw-Hill, New York, P. 7.

(6) Sikomoto, T., (1998), Meeting The Challenge of the 21st Century in the Global Market Place, (edited by J. Rosow), Facts On File, New York, P. 157.

(7) Evans, James, R., (1993), Applied Production And Operations Management, West Publishing Company, New York, P. 44.

(8) Mitra, Amative, (1993), Fundamentals of Quality, Control And Important, Macmillan Publishing Company, P.6.

أما التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية:

أ- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة، التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية⁽¹⁾.

ب- وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان: (نشاط أو عملية أو سلع أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها)، التي تتعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية⁽²⁾.

ت- ويدلي عمر وصفي عقيلي بدلوه في هذا المجال فيعرف الجودة بمعناها العام على أنها: (إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها)⁽³⁾.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تعرف الباحثة الجودة أنها: (مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء، وتلبي توقعاتهم أو تفوق هذه التوقعات، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم).

- إذاً الجودة: هي معيار الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء، وهي عملية مستمرة متطورة لا حد لها، ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال، إنها جهد مستمر لإتقان العمل وليس للحصول على درجة محددة للامتياز، إنها الالتزام بالموصفات والمتطلبات المتفق عليها مع العميل.

- ومن البديهي أن الجودة تعني بشكلها العام: الوصول إلى الكفاءة وتحقيقها، والوصول إلى الفاعلية وتحقيقها، والوصول إلى التنافسية وتحقيقها، والوصول إلى أعلى درجات التميز.

- وعلى أساس ما تقدم يتضح لنا: أن للجودة عدة مفاهيم ترتبط بعدة أطراف، وكل طرف يستطيع أن يكيف هذا المفهوم من وجهة نظره، ولكن الجودة في جوهرها لا تختلف، فالكل يرغب في سلع وخدمات ذات مواصفات معينة، ولذلك فإن مفهوم الجودة سوف يظل كمحصلة نهائية، يتمثل في الجهود والأنشطة التي تبذل للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلع أو خدمة معينة، لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع.

ثانياً: المفهوم الإسلامي للجودة:

لم يرد نص لفظي في القرآن الكريم أو السنة النبوية يدل على الجودة، ولكن وردت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ذات العلاقة بالجودة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

1- مبدأ الإتقان: حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه، ولو أمعنا النظر في خلق هذا الكون نجد أنه مؤسس على مفهوم الجودة الإلهية الأبدية⁽⁴⁾.

وتتجلى صور إتقان صنع الله في كل شيء في هذا الوجود، ودليل ذلك قوله تعالى:

﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (النمل، آية 88)

(1) Heizer, Jay and Render Barry, (2001), Operations Management, Prentice -Hall, New Jersey, P.171.

(2) International Organization For Standardization, ISO 9000-2000, Quality Management Systems-Fundamentals And Vocabulary, (2000).

(3) عقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 17.

(4) عبيوي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص 43.

إنها إشارة إلى صنع الله وجودته في الكون، لنقتدي نحن العباد بالخالق البارئ سبحانه وتعالى⁽¹⁾. والناظر لحياة نبينا محمد ﷺ، يستطيع أن يؤكد على دعوته للإتقان والجودة، وأهمية إتقان العمل ومدى حب الله له فيقول ﷺ: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)⁽²⁾. والإتقان 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 تفریط أو غش أو خداع⁽³⁾، وأن يكون خالياً من العيوب، وهذا يقتضي أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام، بحيث يتحقق العمل بنتائجه بأعلى درجة ممكنة، وتحقيق الإتقان يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية، وتعميق روح العمل الجماعي والمساءلة والمحاسبة⁽⁴⁾. وعندما يتحقق الإتقان في العمل نكون قد حققنا الجودة.

2- مبدأ الإحسان: أمر الإسلام بالإحسان في كل قول أو عمل يقوم به المسلم، والإتيان به على أحسن وجه ممكن⁽⁵⁾، عملاً بقوله تعالى:

﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة: 195).

ودعا الإسلام إلى إحسان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه، وخلوه من العيوب والسعي للتحسين المستمر⁽⁶⁾. حيث يجازي الله المحسنين في عملهم بالجزاء الأوفى، ويقول تعالى:

﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف، آية 30).

وتظهر الدعوى إلى الإحسان في العمل، في قوله ﷺ: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يحسن عمله)⁽⁷⁾، وفي رواية أخرى (إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن)⁽⁸⁾.

3- مبدأ الرقابة: وهي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت خارجية أو ذاتية، فهي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعية، قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية⁽⁹⁾. كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم المنبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشرعية، سيكون لها الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة⁽¹⁰⁾، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى:

﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ (المدثر، آية 38).

وإذا كان العمل أي عمل يتطلب الرقابة الذاتية مثل (الضمير والقيم)، والخارجية مثل المشرفين، فإن الإسلام وإن أكد على الرقابتين الذاتية والخارجية، إلا أننا نلاحظ تأكيداً أشد على الرقابة الذاتية، ذلك لأن الضمير حارس لا يغفل ولا ينام، أما حارس الرقابة الخارجية فحارس كثير الغفلة والنسيان⁽¹¹⁾.

(1) الهندي، جمال محمد، (2008)، مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص41.

(2) البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي، سنن البيهقي، تحقيق محمد عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت، (1994).

(3) الزيادات، محمد عواد وسوسن شاكر مجيد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص29.

(4) الزيادات، محمد عواد وسوسن شاكر مجيد، (2007)، مرجع سابق، ص30.

(5) الزيادات، محمد عواد وسوسن شاكر مجيد، (2007)، مرجع سابق، ص31.

(6) الدراكة، مأمون سليمان، (2005)، مرجع سابق، ص35.

(7) الهيثمي، علي بن أبي بكر، (1986)، مجمع الزوائد، دار الريان للتراث، القاهرة، دار الكتاب العربي، بيروت، ج4، ص98.

(8) البيهقي، أبو بكر، أحمد بن الحسين بن علي، مرجع سابق، (1994).

(9) التيمي، فواز وأحمد الخطيب، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، متطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، اربد، جدارا للكتاب العالمي، عمان، ص18.

(10) الدراكة، مأمون سليمان، (2005)، مرجع سابق، ص35.

(11) الهندي، جمال محمد، (2008)، مرجع سابق، ص53.

- 4- مبدأ التعاون: أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، ويظهر هذا في قوله تعالى: **﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾** (المائدة، آية 2).
- فالعامل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة⁽¹⁾.
- 5- مبدأ الشورى: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى، من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة عالية⁽²⁾ ويظهر هذا في قوله تعالى: **﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾** (آل عمران، آية 159).
- فالشورى تعني اجتماع الأفراد على الأمر، ليستشير كل واحد منهم صاحبه، ويستخرج ما عنده بخصوص هذا الأمر، ليستخرج من هذا التشاور أجود الآراء وأفضلها وأحسنها⁽³⁾.
- ويكفي لأهمية الشورى قول أبي هريرة رضي الله عنه (ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله ﷺ)⁽⁴⁾.
- والملاحظ أن أهداف الشورى كانت استخلاص أجود الآراء، وهذا يلعب دوراً رئيسياً في الجودة ولو على المستوى النظري، والذي سرعان ما ينتقل إلى مستوى التطبيق⁽⁵⁾.
- 6- مبدأ العلم: منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين، وهو يؤكد ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، يقول تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ (المجادلة، آية 11)

وشبوع العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق الجودة⁽⁶⁾.

- 7- مبدأ الشعور بالمسؤولية: فالمسلم لديه الشعور بالمسؤولية الكاملة عن جميع أعماله وأقواله وجوارحه، يقول تعالى: **﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾** (الإسراء، آية 36).

وهذا الشعور بالمسؤولية يمهّد الطريق لنشر ثقافة الجودة بين الأفراد في أي منظمة، ويساعد على تبني منهج الجودة، ومنع وقوع الأخطاء والقيام بالعمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وهذا من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة.

مما سبق نرى كيف نهى ديننا الإسلامي الحنيف عن المنتجات الرديئة ونلاحظ أن الرسول الكريم نبه البشر أجمعين إلى عملية الإتيان والجودة في أي منتج كان.

وبطبيعتنا نحن بشراً مؤمنين نحاول أن نهتدي بتوجيهات الخالق عز وجل ونجعل من الأشياء أكثر جودة وإتقاناً لتقليل التلف والأخطاء وجعل المنتجات ذات مواصفات متكاملة لتحقيق رضا المستهلك النهائي.

ثالثاً: مسيرة الجودة وتطورها:

المراجعة التاريخية للتطورات التي مرت بها الجودة، لا تهدف إلى المتابعة التاريخية الدقيقة للأصول والجذور، ولا حتى التعاقبات بل تسعى إلى عرض المناهج المميزة للجودة⁽⁷⁾. ومن خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة، نجد أن لها جذوراً تاريخية قديمة جداً، والافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة، الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة زمنية قصيرة ليس صحيحاً، لأن المتفحص للتاريخ والحضارات البشرية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى زمن بعيد⁽⁸⁾. ونظراً لأهمية الجودة للفرد والمنظمة

(1) الدرادكة، مأمون سليمان، (2005)، مرجع سابق، ص 34.

(2) التميمي، فواز وأحمد الخطيب، (2008)، مرجع سابق، ص 17.

(3) العسقلاني، أبي حجر، (1379)، أحمد بن علي، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي ومحب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت، ج 5، ص 334.

(4) الهندي، جمال محمد، (2008)، مرجع سابق، ص 45.

(5) التميمي، فواز وأحمد الخطيب، (2008)، مرجع سابق، ص 17.

(6) الهندي، جمال محمد، (2008)، مرجع سابق، ص 45.

(7) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدامة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 56.

(8) الطائي، يوسف جسيم ومؤيد عبد الحسين الفضل، (2004)، مرجع سابق، ص 20-21.

والمجتمع، فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة، وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية وعلى يد ملكها حمورابي، وكان ذلك في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، وخير مثال على ذلك ما نص عليه قانون حمورابي، الذي يتعلق بمعاينة المقصرين الذين يقدمون المنتج ليس بالجودة المتفق عليها، وذلك بإنزال أقصى العقوبات، لذلك أصبح جميع مقدمي السلع والخدمات في ذلك الوقت يتقنون صنع منتجاتهم، وهذا ما وصل إلينا من بقايا هذه الحضارة القديمة الذي يشير في مضمونه إلى أهمية الجودة⁽¹⁾. أما الحضارات الأخرى مثل الحضارة الفرعونية، نصت أيضاً على إجراءات وقواعد عمل محددة يجب الالتزام بها، وخاصة القوانين التي يصدرها الكهنة في إتقان صنع الأشياء، وخير مثال على ذلك بناء الأهرامات وتحنيط الموتى، فكل هذه الأشياء اتسمت بالجودة الأبدية، التي عجز عنها الإنسان المعاصر⁽²⁾، وكان ذلك في القرن الخامس عشر قبل الميلاد.

وبعد ذلك تطورت الجودة بعد نزول الوحي على السيد المسيح، حيث بدأ الإنجيل يفند الأشياء غير الصحيحة ويبدلها بقوانين إلهية تحكم البشر، وتأمراً بالعمل الصالح وإتقان الصنعة، وكانت هذه الفترة ما يقارب خمسة قرون ونصف بعد الميلاد.

وقد استمر ذلك مع بزوغ فجر الحضارة الإسلامية، وإنزال الدستور الإلهي ذي الجودة الأبدية وهو القرآن الكريم، حيث نهى الدين الإسلامي عن المنتجات الرديئة وأمر بما هو أصلح⁽³⁾، ونبه إلى الإتقان والجودة في أي منتج كان.

ومن هذه الحضارات الإنسانية جاء الفهم الحقيقي لمعنى كلمة الجودة، في كونه أحد الأسس المهمة في تطبيق ونجاح هذه الفلسفة.

ويمكن القول أن ظهور مفهوم الجودة كوظيفة رسمية للإدارة، جاء متأخراً نسبياً على الرغم من وجوده منذ زمن بعيد، حيث أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث، على أنها وظيفة كباقي الوظائف مثل التسويق والمشتريات وغيرها، وخلال مسيرة التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، نلاحظ أن الجودة تطورت بشكل مستقر وثابت، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى المراحل التالية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل وعدد من العمال، وكانت الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه⁽⁴⁾، حيث يتولى عملية فحص الإنتاج ومعالجة الفشل الذي يحدث فيه، تحت إشراف رب العمل.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

مع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين، وظهر مفهوم المصنع الحديث المتضمن العديد من العاملين، وظهر التخصص في العمل، انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال، الذي كان يفحص الإنتاج، ويقرر سلامته أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية⁽⁵⁾.

3- مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش Quality Inspection :

ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور، الذي قفم للعالم دراسات الحركة والزمن Time and Motion Study، وسبل تخفيض كلف الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع. وقد ألفت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة، فأصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيداً، وتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش Inspection،

(1) عيوي، زيد منير، (2006)، مرجع سابق، ص 43-44.

(2) الطائي، يوسف حجيم ومؤيد عبد الحسين الفضل، (2004)، مرجع سابق، ص 21-22.

(3) عيوي، زيد منير، (2006)، مرجع سابق، ص 44.

(4) عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مرجع سابق، ص 22.

(5) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قعادة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 57.

الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص الجودة من رئيس العمال، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع، ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية **Police Control** (1). وكانت هذه الرقابة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، وتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، فهي تقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها لا الوقاية منها أو منعها، وساد الاعتقاد أن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة (2)، بوصفه أسلوباً لإجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة (3).

4- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً **Statistical Quality Control**:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير **Mass Production**، الذي صاحب مفهوم تخطيط الإنتاج، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية **Sampling Techniques**، ولوحات السيطرة على الجودة وعينات القبول، بدلاً من الفحص الشامل لتحليل عملية الإنتاج ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة (4)، وقد شاع استخدام هذا الأسلوب خلال الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينات من القرن العشرين، وأصبح أسلوب ضبط الجودة إحصائياً الأسلوب الرئيس في الرقابة على الجودة، باعتباره مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم (5).

ويعد ادوارد ديمينج **Edwards Deming** رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، وقد نقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها حيث قام بتطويرها، وأسس منهجاً متكاملًا عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة (6).

5- مرحلة ضمان الجودة أو تأكيد الجودة **Quality Assurance**:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم طور ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويقوم على فلسفة مفادها: أن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع العاملين، فالك لا يشترك بشكل متضامن في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء، وتحقيق مبدأ العيوب الصفرية **Zero Defects** الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع كروسبي **Crosby** (7). فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر، فهذا المفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها (8). وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى أسلوب تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

- 1- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول، لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- 2- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة، للتأكد من مستوى الجودة، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

(1) الزيادات، محمد عواد وسوسن شاكر مجيد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص44.

(2) Dale Berrie cary cooper & Adrian Wilkin son 1997 operation management Quality and Human Resources Acuideto Continuous Improvement, Blackwell, London, P13.

(3) الزيادات، محمد عواد وسوسن شاكر مجيد، (2007)، مرجع سابق، ص44.

(4) Ross, Joel, E. (1995), Total Quality Management, 2ed, Press Publishing, Florida, p:146-147.

(5) Krajwski and Ritzman, (1999), Operation Management Strategy and Analysis, New York, Addison. - Welsley, P.87.

(6) عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مرجع سابق، ص24.

(7) العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، ص20.

(8) عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مرجع سابق، ص25.

3- الرقابة البعيدة: التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب⁽¹⁾. هذه الأنواع الثلاثة للرقابة يتكامل بعضها مع بعض للوصول إلى إنتاج بدون أخطاء، لتحقيق مفهوم ضمان الجودة الذي يعني: جميع الإجراءات اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو الخدمة، سوف تستوفي المتطلبات المحددة للجودة.

هذا الأسلوب جعل كل فرد عامل في المنظمة، يسعى لتحقيق العيوب الصفرية في عمله، عن طريق الصلاحيات والدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة، وتحسين التنسيق بين العاملين والمديرين، في حل المشكلات ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة في المنظمة، ويعرف Hutchins ضمان الجودة بأنه: (يهتم بوضع إجراءات موثقة مصممة، لضمان أن أنشطة التصميم والتطوير والعمليات، تؤدي إلى إنتاج سلعة أو خدمة، تلبى المتطلبات المقررة أو التعاقدية للعميل)⁽²⁾.

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management:

ويرمز لها بـ SQM وظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980، وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات، لكسب حصة أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية، التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة⁽³⁾، ولعل شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، للوقوف أمام هذا الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة ضمن المحاور الرئيسية التالية⁽⁴⁾:

1- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به هو Market Driven Quality الجودة الموجهة بالسوق.

2- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.

3- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة الثقافية التنظيمية الهيكل التنظيمي أساليب وإجراءات العمل.

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

ويرمز لها بـ TQM وظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 وما زال مستمراً، وسبب ظهوره تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصة كبيرة من هذه الأسواق، مما دفع بالشركات الأمريكية إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً⁽⁵⁾.

وفي الوقت نفسه نهجت الشركات اليابانية هي أيضاً نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة، أسماه رائد الجودة الياباني إيشيكوا Ishikawa بالرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control ويلقب إيشيكوا أبو حلقات الجودة.

ويقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على المبادئ والفلسفات التي جاءت بها المناهج السابقة، من خلال بلورتها في كل منسجم ومتناسق ذي فاعلية أكبر، وقد اندمجت فيه إسهامات الغرب واليابان في مجال الجودة⁽⁶⁾، وبذلك شهد مجال إدارة الجودة تحولاً ملموساً، من التركيز فقط على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المنظمة⁽⁷⁾.

هذا التحول جعل المسؤولية عن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في كل مستوياتهم التنظيمية، وقد تشكل هذا التوجه بتطور اتجاهين مهمين: الأول يتمثل بظهور المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، التي وحدت

(1) عيوي، زيد منير، (2006)، مرجع سابق، ص22-23.

(2) Hutchins, David, Achieve, (1992), Total Quality, Director Books, Cambridge,

(3) عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مرجع سابق، ص26.

(4) عيوي، زيد منير، (2006)، مرجع سابق، ص24.

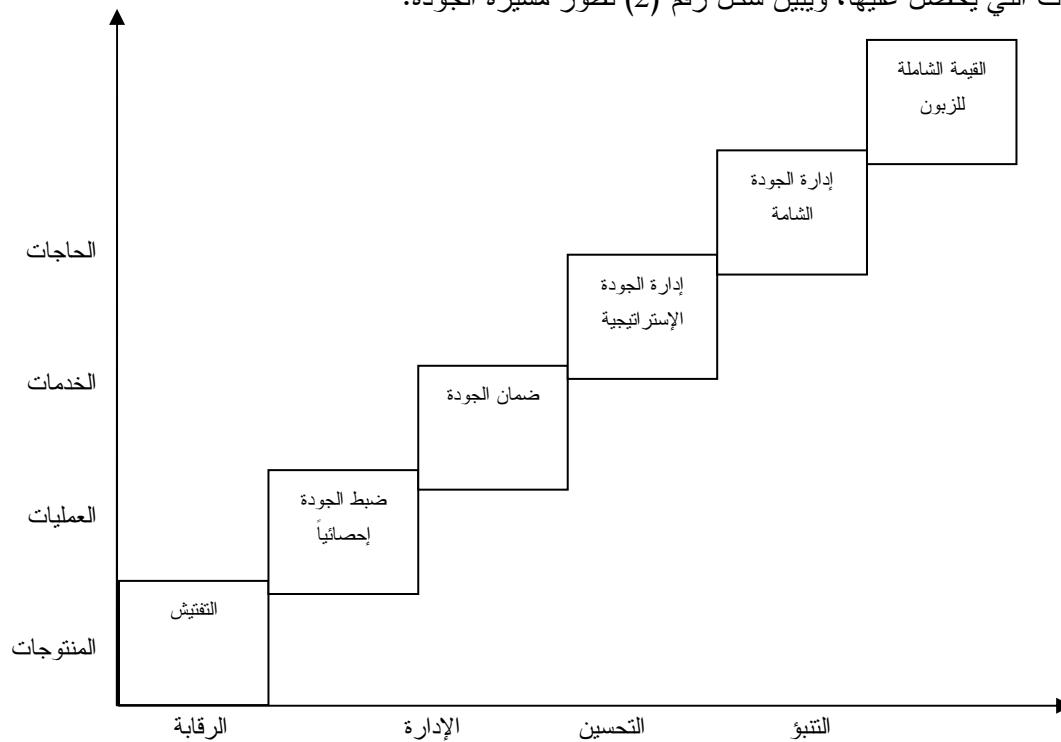
(5) الزيادات، محمد عواد وسوسن شاكر مجيد، (2007)، مرجع سابق، ص49.

(6) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، مرجع سابق، ص71-72.

(7) الدراكة، مأمون سليمان، (2005)، مرجع سابق، ص52.

المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى العالمي والدولي⁽¹⁾، والثاني يتمثل في الاتجاه نحو تبني جوائز الجودة مثل: جائزة ديمينج في اليابان Deming Prize، وجائزة مالكوم بالدريج Malcom Baldrige الأمريكية، وجائزة الجودة الأوروبية European Quality Award، إن مواصفات الأيزو وجوائز الجودة، أدت إلى حركة نشيطة من قبل المنظمات، من أجل بناء أنظمتها الداخلية لإدارة الجودة، بعد أن أصبحت هذه المواصفات والجوائز من الشروط الأساسية للدخول إلى الأسواق العالمية⁽²⁾. وهكذا نرى أن إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مدخلاً إدارياً يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة، لتحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال تحقيق رضا الزبون، وتحقيق المنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع⁽³⁾.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن الجودة ليست وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطور التاريخي للأفكار العلمية، التي نادى بها وتبناها الباحثون والكتاب المتخصصون بالعلوم الإدارية الاقتصادية، وقد شهدت الجودة تطورات كثيرة وعميقة خلال الفترة الماضية، مما جعلها تمتلك اليوم مجموعة زاهرة من الأدوات والوسائل والأساليب، التي تعمل على تحسين قدرة إدارة الجودة على معالجة مشكلات الجودة، والسيطرة عليها وتحسينها باستمرار. ويتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، وسيكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون Total Customer value، ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة، بما يلبي حاجات الزبون، الذي أصبح من الصعب إرضاءه، نتيجة لزيادة إطلاع الزبون، وزيادة متطلباته في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها، ويبين شكل رقم (2) تطور مسيرة الجودة.



شكل رقم (2)
تطور مسيرة الجودة⁽⁴⁾

(1) حمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، ص 21.

(2) نجم، نجم عبود، (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 36-37.

(3) Dale، (1997)، مرجع سابق، P.24.

(4) العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني ماهية الجودة الشاملة

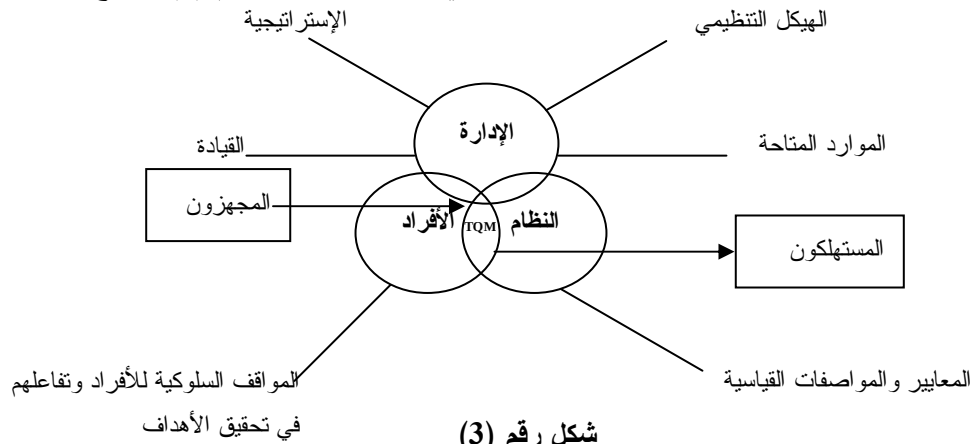
تشهد مجتمعاتنا العربية في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، والتي تفرض على منظماتها الحديثة تطوير أساليبها الإدارية حتى تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل التحديات المعاصرة. ومن أساليب التنمية الإدارية الحديثة، إدارة الجودة الشاملة، التي تركز على فلسفة إدارية حديثة تمزج بين الوسائل الإدارية والجودة الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، ويتم ذلك باستثمار الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للوفاء بمتطلبات وتوقعات المجتمع ولا ينظر إلى التحسين والتطوير الذي تنتشه إدارة الجودة الشاملة باعتباره حدثاً طارئاً بل باعتباره التزاماً مستمداً من كافة العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية والفنية، وعلى أن يكون هذا الالتزام قائماً على التعاون والولاء والحرص على أداء الواجب، والنظرة الكلية الشاملة للأمور حتى يتم تجميع كافة الجهود المبذولة في الجودة الشاملة.

ولقد تزايد وعي المنظمات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وترسيخ مبادئها في عملياتها التصنيعية والإنتاجية والخدمية، وذلك حتى تتمكن من مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة محلياً ودولياً، وبدأت أغلب منظمات اليوم جاهدة في تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي الذي سيفتح لها الأبواب على مصراعيها لأجل الدخول إلى عالم المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، وأصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع السير باتجاه العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً للزاوية التي ينظر إليها هذا البحث أو ذاك، إلا أن التباين الشكلي في المفاهيم لم يتعرض للمضامين الجوهرية التي ينطوي عليها هذا المفهوم، إذ إنه يتمحور حول الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات والذي يتمثل في تحقيق رضا المستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة، والشكل رقم (3) يوضح ذلك:



شكل رقم (3)

النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾

ويحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة معاني متعددة بالنسبة للباحثين والمهتمين في هذا المجال، ولا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام بشأن TQM، وعلى الرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعضها ظهر وفرض نفسه على الفكر الإداري، لما يتصف به من موضوعية وشمول ومن هذه التعاريف ما يلي:

- عرّفت **درموند Drummond** إدارة الجودة الشاملة أنها: «فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون»⁽²⁾.
- عرّفها **كورن N. Chorn** أنها: «أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات»⁽³⁾.
- وعرّفها **بستر فيلد Besterfield** أنها: «تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية، لتحسين كل العمليات، ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية»⁽⁴⁾.
- وقد عرّف **John Pike and Richard Barnes** إدارة الجودة الشاملة أنها: «عملية تستهدف تنمية الأفراد والمنظمات بهدف زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمنظمة: العملاء والموردين والعاملين وغيرهم»⁽⁵⁾.
- وعرّفها **فينسينت Vincent** أنها: «مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات، وهذه التجربة وما يعقبها من إدراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة، التي تتكون منها الخدمات المقدمة، ويتأثران أيضاً بما يحدث بعد خروج العميل من النظام الذي يقدم الخدمة له، ويبدأ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة للخدمات بالتزام الإدارة العليا تجاه هذا النظام الذي يجب أن يُسن على جميع مستويات الإدارة في المنظمة»⁽⁶⁾.
- وعرّفها **روبرت Robert** أنها: «نظام إداري يضع رضا العميل في رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير، كما أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع درجة رضا العميل والموظف على حد سواء»⁽⁷⁾.
- وقد عرّف **N. Logothetis** إدارة الجودة الشاملة أنها: «ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل»⁽⁸⁾.
- وعرّفها **بنهاردت Benhardt** أنها: «خلق ثقافة متميزة على مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، وتأكيد أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن»⁽⁹⁾.

(1) حمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ص 73.

(2) Drummond, Helga, (1992), The Total Quality Management Movement: What Total Quality Management is Really All About, Delhi, UBS, P. 13.

(3) Chorn, N. H. (1991), Total Quality Management International of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21, No. 8, PP. 31-35.

(4) Besterfield, Dale, H. & Others, (1995), Total Quality Management, New Jersey, Prentice – Hall Inc, Englewood cliffs, P.2

(5) Jone Pike and Richard Barnes, (1994), TQM In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement, IST ed London, Chapman and Hall, P. 14-12.

(6) Vincent, K. Omachonu, (1991). Total Quality and Productivity Management in Health Care organization, Georgia, Institute of Industrial Engineers, Nor Cross, P. 52.

(7) Robert, E. Cole, (1995), The Death and Life of the American Quality Movement, New York, Oxford University Press, P. 116.

(8) N. Logothetis, (1992), Management for Total Quality, U.R, Practice Hall LTd, P. 1.

(9) Benhardt, Robert, (1991), Public Administration: An Action Orientation, California, Books Cole Publishing, Pacific Grove, P. 267.

- وتعرف **منظمة الموصافات العالمية** إدارة الجودة الشاملة أنها: «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى»⁽¹⁾.
- كما عرّفها **عقيلي** بأنها: «فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعون، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»⁽²⁾.
- وعرفها **الكيلاي** أنها: «أسلوب إداري متكامل يتضمن توظيف الإستراتيجيات التي من شأنها أن تقوم بعملية التحسين والتطوير وتخفيض الكلفة، وتأكيد الثبات في الإنتاج الجيد، ضمن الموصافات المطلوبة والتي ينظر لها المستفيد كقيمة خدمية عالية تؤدي إلى رضاه وتحقيق غايته»⁽³⁾.
- وعرف **توفيق** إدارة الجودة الشاملة أنها: «إستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة، باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة، سواء كانت منظمات إنتاجية، أم خدمية، وتوجيهه نحو المثالية، لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى»⁽⁴⁾.
- وقد عرّفها **حجازي** أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، واستخدام الأساليب والطرق العملية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر، وكذلك التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، وتدعيمهم وتأكيد خبراتهم وتقدير جهودهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع عن طريق اتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب المستمر»⁽⁵⁾.
- ويعرف **العلي** إدارة الجودة الشاملة أنها: «تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين»⁽⁶⁾.
- وقد عرّفها **مصطفى** أنها: «فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن يسري همّ جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل بالمنظمة بشكل تام. وأن تكون الجودة مسؤولية تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات، ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية»⁽⁷⁾.

(1) International Organization for Standardization, (2000), ISO 9004-2000, Quality Management System – Guidelines for Performance Improvement, Geneva, P. 4.

(2) عقيلي، عمر وصفي، (2000)، مرجع سابق، ص 31.

(3) الكيلاي، أنمار، (1998)، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي السادس: نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، جامعة حلوان، مصر، (12-13) مايو 1998، المجلد 2، ص 362.

(4) توفيق، عبد الرحمن، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، ص 17.

(5) حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، (2002)، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، ص 304.

(6) العلي، عبد الستار، (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ص 23.

(7) مصطفى، أحمد سيد، (2006)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، منهج علمي للتنافس بالجودة، القاهرة، ص 16.

- أما جابلونسكي (Jablonski Joseph) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة: «فلسفة للإدارة لأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً بشكل أفضل، وهي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين والإدارة بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل»⁽¹⁾.
- وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة أن تبلور تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة يتضمن في محتواه مختلف النواحي والعناصر ذات الاتفاق التام بين مختلف الكتاب وهو أنها: «فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلى تحسين الأداء بصفة مستمرة وتحقيق التميز في عمل المنظمة من خلال خلق ثقافة تنظيمية توجه كافة العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات والقطاعات نحو المثالية لأداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل الأوقات، للوصول إلى أعلى جودة للمخرجات (سلع أو خدمات) بهدف ليس فقط إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) أو إسعادهم وإنما إبهارهم، من خلال تقديم سلع وخدمات تفوق توقعاتهم، وذلك بأكفأ الطرق وأقلها كلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وبكفاءة وفاعلية، وتشجيع فرق العمل واعتماد الأساليب العلمية وتشجيع الإبداع والابتكار، وأن يكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية مما يحقق الميزة التنافسية».
- وباختصار يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب إداري يعمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة من خلال فرق العمل في التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات بهدف تحقيق رضا العملاء (الداخليين والخارجيين) ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة في النمو والربحية والميزة التنافسية.
- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي⁽²⁾:
- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.
- ترى الباحثة مما تقدم أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف، على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية⁽³⁾.
- ويقوم هذا النهج الشامل على قاعدة تدعى «العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى» وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبني عدداً من المبادئ الإدارية الجديدة، تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة، واستغلالها أحسن استغلال، لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي تعيش في كنفه لتحصل في النهاية على رضاه⁽⁴⁾.

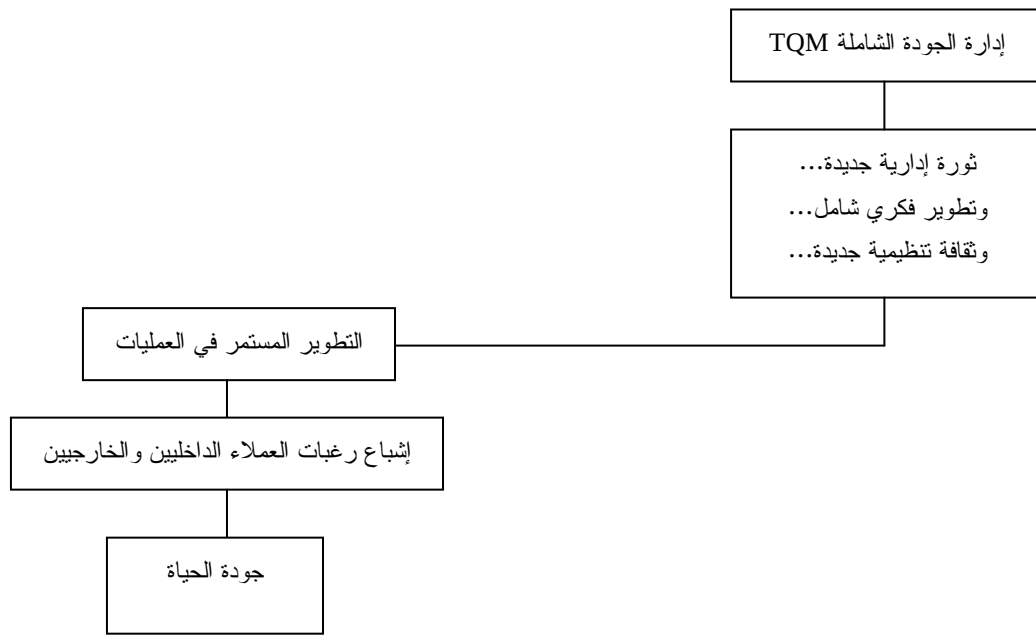
(1) Jablonski Joseph R. Implementers, (1991), Total Quality Management on Overview, Without publisher, Santiago, Preiffer, USA, p. 70.

(2) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 23.

(3) عبوي، زيد منير، (2006)، مرجع سابق، ص 36.

(4) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مرجع سابق، ص 31-32.

- إن إدارة الجودة الشاملة: هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز والقاعدة الذهبية لها هي أن تعمل للآخرين كما تعمل لنفسك، وأن تعمل اليوم أفضل من الأمس، وأنك ستعمل غداً بمستوى أفضل من اليوم، ولذلك يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن⁽¹⁾:
- 1- ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات العملاء الحاليين والمرقبين.
 - 2- تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.
 - 3- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية، ويظهر ذلك في الشكل رقم (4):



شكل رقم (4)
مفهوم إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وطريقة تفكير تقود السلوك لذلك لابد من تحديد تلك الفلسفة في صورة مبادئ، وجانب من العمل الحقيقي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في الإيمان بتلك المبادئ والسعي لتجسيدها في نظام المنظمة ككل وهذه المبادئ تبقى مجردة ما لم يعكسها واقع العمل في المنظمة، لذلك لابد من تصميم وتشغيل نظام لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يؤمن تطبيقاً حياً للمفهوم والمبادئ الخاصة بها، ولا يوجد في الأدب الإداري اتفاق على تلك المبادئ أو المرتكزات الأساسية، والمراجع الدقيق للأدب الإداري لا يجد خلافاً واضحاً وجوهياً حول مضامين إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يجعل الخلاف والاختلاف الظاهر يعود إلى

(1) السلمي، علي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

(2) السلمي، علي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

طريقة أو أسلوب التصنيف فبينما يذهب بعضهم إلى التجميع في عدد محدود من العناصر، يذهب آخرون إلى التفصيل، ذلك أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة قبل كل شيء لذلك تتعدد صور التطبيق لها والقاسم المشترك لمختلف التطبيقات والنماذج هي المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر بمثابة مبادئ مرشدة وتوجيهات أساسية من أجل ضمان الجودة والتحسين المستمر في أبعادها المختلفة التي تغطي المنظمة كلها. والواقع أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تختلف من باحث لآخر وهذا ما يظهر في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)
مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تايلور Taylor	ريد وساندرز (1) Reid and Sanders	فيجنباوم (2) A. V. Feigenbaum
1- التركيز على العميل. 2- التزام الإدارة العليا بالجودة. 3- الجودة هدف إستراتيجي. 4- الجودة مسؤولية الجميع. 5- التحسين المستمر. 6- حل المشكلات مسؤولية الجميع. 7- الأساليب الإحصائية. 8- التدريب والتعلم على الجودة.	1- التركيز على العميل. 2- التحسين المستمر. 3- الجودة عند المصدر. 4- التزام العاملين. 5- فهم أدوات الجودة. 6- مدخل الفريق. 7- المعايير. 8- إدارة جودة المورد.	1- الجودة عملية نظامية ومسؤولية الجميع. 2- دعم الجودة وأفرادها وفرقها. 3- التحسين المستمر. 4- حاجات العميل حاجات المنظمة. 5- الجودة بمساعدة الحاسوب (CAQ). 6- مشاركة وتمكين العاملين. 7- التوجه القائم على العميل.
هايزروريندر (3) Hezier and Render	فنش (4) B. J. Finch	إيفانز (5) J. Evans
1- التحسين المستمر. 2- تمكين العاملين. 3- المعايير. 4- نظام الوقت المحدد (JIT). 5- طرق توكوشي (Taguchi MS). 6- أدوات تحسين الجودة (الأدوات السبع).	1- العميل الداخلي الخارجي. 2- تحسين العملية المستمر. 3- الجودة مسؤولية الجميع وثقافة المنظمة. 4- المعايير. 5 برامج شهادة الجودة (الأيزو، جوائز الجودة).	1- التخطيط الإستراتيجي في مجال الجودة. 2- الإدارة القائمة على الوقائع. 3- القيادة وإدارة الموارد البشرية. 4- التصميم الموجه للعميل. 5- التحسين المستمر.

المصدر: نجم، نجم عبود، (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 36-37.

ويمكن أن نلاحظ من هذه المبادئ لإدارة الجودة الشاملة أن هناك مبادئ مشتركة بينها، مما يعني أن التجارب المتعددة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تشير إلى ضرورة توفرها والاعتماد عليها، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد هذه المبادئ المشتركة بالآتي⁽⁶⁾:

1- توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانباً من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن تكون إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المنظمة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق تلك الصورة.

(1) R. D. Reid and N. R. Sanders, (2002), Operations Management, John Wiley and Sons, New York, P. (111-114).

(2) Feigenbaum, A. V., (1998), Total Quality Developments into the 1990s: An International Perspective, In R. L. Chase (Ed): Total Quality Management, IFS Publishings, New York, P. (3-10).

(3) Hezier, J. and Render, B., (2003), Principles of Operations Management, Prentice Hall, New Jersey, P. 174.

(4) Finch, B. J., (2003), Operations Now, McGraw-Hill, Boston, P. (571-578).

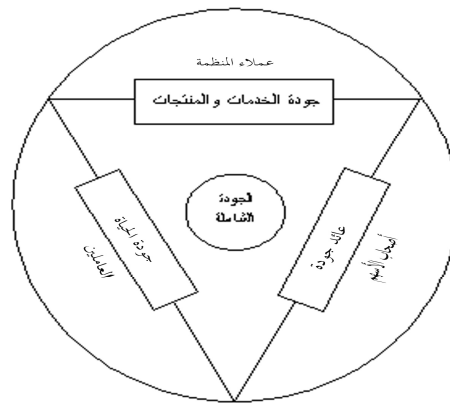
(5) Evans, J., (1997), Operations Management, West Publishing Co, New York, P. (57-60).

(6) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص (77-80).

- 2- **المنظور الإستراتيجي للجودة:** تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الإستراتيجي للمنظمة واعتماد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق.
- 3- **التركيز على العميل والانطلاق منه:** العميل محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة ومختلف الأنشطة فيها، والبداية تكون بتعرّف حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها أو ما يفوقها.
- 4- **توطيد العلاقة مع الموردين:** خلق علاقة شراكة مع الموردين مما يجعل منهم امتداداً للمنظمة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات.
- 5- **تمكين العاملين:** خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى اندماجهم في المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.
- 6- **التحسين المستمر:** أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها.
- 7- **المقارنة المرجعية:** عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين، وهي تتطلب معايير وأدوات ووسائل للقياس والمقارنة وتقترب بنظام المعلومات وتوفير التغذية العكسية.
- 8- **المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها:** وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل، ومن هذه الأدوات: مخططات التدفق، المدرج التكراري، مخططات السيطرة الإحصائية، مخطط السبب - النتيجة، تحليل باريتو، شكل الانتشار، وغيرها.

ثلاثية الجودة الشاملة The Total Quality Triad:

لا تتوقف الجودة الشاملة عند رضا العميل، أو حتى إدخال البهجة عليه فهذا يعني بعداً واحداً فقط للجودة الشاملة، في الحقيقة عادة ما ينسى أن المنظمات الهادفة للربح توجد أساساً نتيجة لجهود الملاك أو أصحاب الأسهم، فهم يستثمرون في المنظمة، ويتوقعون عائداً قانونياً على استثماراتهم، أي إيرادات على الأسهم المالية ومكاسب على رأس المال، ولتحقق المنظمة أهدافها وتبقى على قيد الحياة وتتقدم، يجب أن تكون قادرة على الاعتماد على عاملها بصفة مستمرة، وكما أن المنظمة لا يمكن أن توجد دون عملاء، فمن الحقيقة أيضاً أنها لا يمكن أن توجد دون العاملين، والذي يسعى إليه هؤلاء العاملون من عملهم في المنظمة هو جودة الحياة **Quality of Life**. وعلى هذا فإن الجودة الشاملة تشمل ثلاثة أبعاد أو ثلاث جودات وهي: عائد جودة لأصحاب الأسهم، وجودة المنتجات والخدمات للعملاء، وجودة الحياة للعاملين في المنظمة، ويظهر هذا في الشكل التالي:



شكل رقم (5)

ثلاثية الجودة الشاملة⁽¹⁾

(1) كيلادا، جوزيف، (2006)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: محمد يحيى عبد الرحمن، تقديم: عبد الله سليمان العزاز، الرياض، دار المريخ، ص92.

تكمّن احتياجات أصحاب الأسهم في عائد الجودة على رأس مالهم المستثمر، كما تشمل احتياجات غير مالية أيضاً مثل الشعور بالفخر في امتلاك المنظمة والوضع الاجتماعي وما إلى ذلك، أما احتياجات العملاء فهي منتجات وخدمات تتعدى توقعاتهم ويحتاج العاملون في المنظمة أن يعيشوا جودة الحياة في مواقع عملهم. هذه هي ثلاثة أبعاد للجودة الشاملة بالإضافة إلى المساهمة في رفاهية المجتمع ككل، ويجب أن تحدث كل هذه الأنشطة بالطبع في إطار بيئي واع.

إن التركيز على ثلاثية الجودة الشاملة: أصحاب الأسهم والعملاء والعاملين في المنظمة يبين أن على كل منهم أن يعطي حتى يأخذ، وكل منهم يعمل ذلك لفائدته النهائية الخاصة، ويجب أن يفهم العاملون ويؤمنوا بأن رضا العميل ليس إلا وسيلة لإرضاء أنفسهم لأن هذا سيكسبهم رواتبهم ويجعلهم مميزين ويحقق احتياجاتهم للانتماء إلى فريق رابح.

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يكمن في أنه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، إلا إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق رغباته ومتطلباته بدرجة كبيرة وتخطيها بشكل مستمر ودائم، وذلك لا يكن إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالٍ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرارية والتطور، فإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي⁽¹⁾:

- 1- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- 5- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- 6- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.
- 7- جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

إن لإدارة الجودة الشاملة أهدافاً واضحة تتضمن ما يلي⁽²⁾:

1- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (اعمل الشيء الصحيح من أول وهلة) *Do The Right Thing Right First Time* معياراً ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة المنظمة، لكي يتم في ضوئه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

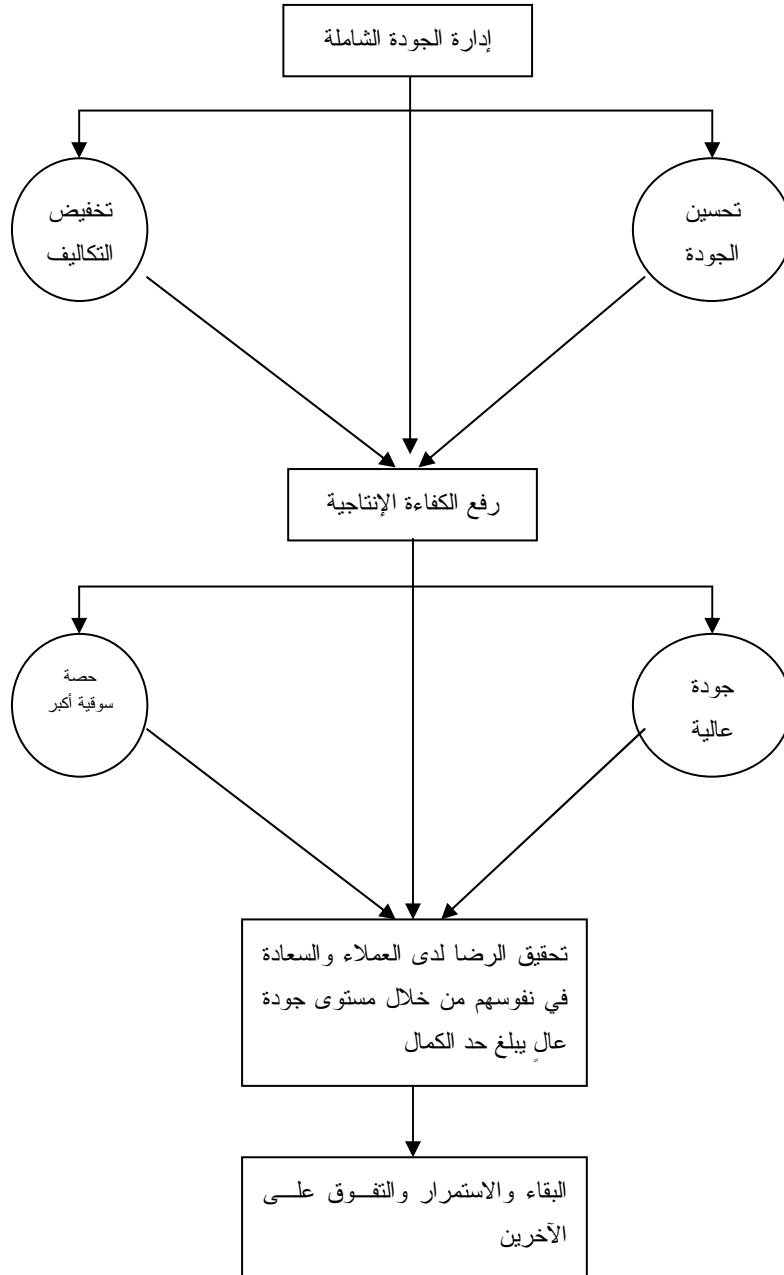
2- تحقيق الرضا لدى العملاء: تقوم إدارة الجودة الشاملة بتعرّف العملاء الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف العاملين، بدءاً من مرحلة بحوث التسويق وحتى مرحلة البيع وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح ويتم وفقاً لذلك: الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، جذب عملاء جدد، تصميم السلع والخدمات بما ينسجم مع رغبات العملاء بمختلف طموحاتهم.

3- زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية الجميع، فإن المنظمة تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحسين الاتصالات، وإشراك أكبر للعاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتحسين سمعة المنظمة والروح المعنوية للعاملين، وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز للانتماء لمنظمة تنتج منتجات متميزة.

(1) عبوي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 47.

(2) حمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، ص 83.

ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (6):



شكل رقم (6)

أهداف إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

في ضوء الشكل السابق، وفي مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ربحية أعلى، إرضاء العميل، وضع تنافسي أفضل.

وترى الباحثة أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء العميل بأي شكل، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك، سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق، وخاصة أن العالم مع بداية عام 2000 يعيش فترة منافسة شديدة، فالبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه، من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

(1) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 40.

المبحث الثالث جودة الخدمات

يعد موضوع جودة الخدمات من أكثر الموضوعات التي أشبعت بحثاً ودراسة في مجال تسويق الخدمات، وسبب ذلك يعود بالدرجة الأساس إلى أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة بدماء جديدة متدفقة، مثل المزيد من العملاء الموالين، والمزيد من الربحية، علاوة على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية Competitive advantage للمنظمة المعنية.

أولاً: مفهوم وخصائص الخدمة Service Concept:

لا يوجد تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية، وهذا لا ينفي إطلاقاً وجود محاولات جادة وأكيدة لسبر غور قطاع الخدمات، ومن خلال عشرات البحوث والدراسات التي قام بها الأكاديميون والممارسون، والتي استهدفت الاتفاق على أرضية مشتركة لمفهوم الخدمة، وسنحاول تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات قطاع الخدمات:

- فالجمعية الأمريكية للتسويق عرّفت الخدمة أنها: «النشاطات أو المنافع التي تُعرض للبيع أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة معينة».
- كما عرّف كوتلر الخدمة أنها: «نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي أساساً غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون»⁽¹⁾.
- وعرف Adrain Palmer الخدمة أنها: «عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل»⁽²⁾.
- ويقول Gronroos إن الخدمة: «هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات»⁽³⁾.
- في ضوء ما سبق تعرف الباحثة الخدمة أنها: «العمل غير الملموس والذي يتم من خلاله تحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء».

سمات الخدمة Service Characteristics:

- 1- اللاملموسية Intangibility: أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة أي ليس لها وجود مادي Physical Existence، ويترتب على ذلك صعوبة معاينة الخدمة قبل شرائها، بمعنى أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على تقييم الخدمة من خلال حواس البصر والشم والتذوق قبل شرائها للخدمة، كما يفعل لو أنه اشترى سلعة مادية، ولهذا فإن قرار شراء السلعة أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة، وللتغلب على هذه الصعوبة، يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء أشياء ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة، والذي يعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بعملائهم. ولهذا تكمن مهمة مقدم الخدمة في جعل الخدمة ملموسة بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، وإرسال الإشارات الصحيحة حول جودة الخدمة، ويسمي بعض المحللين هذه الحالة بإدارة الدليل Evidence Management والتي تقوم خلالها المنظمة الخدمية بتقديم خدماتها للعملاء بدليل منتظم ونزيه حول قدراتها⁽⁴⁾.

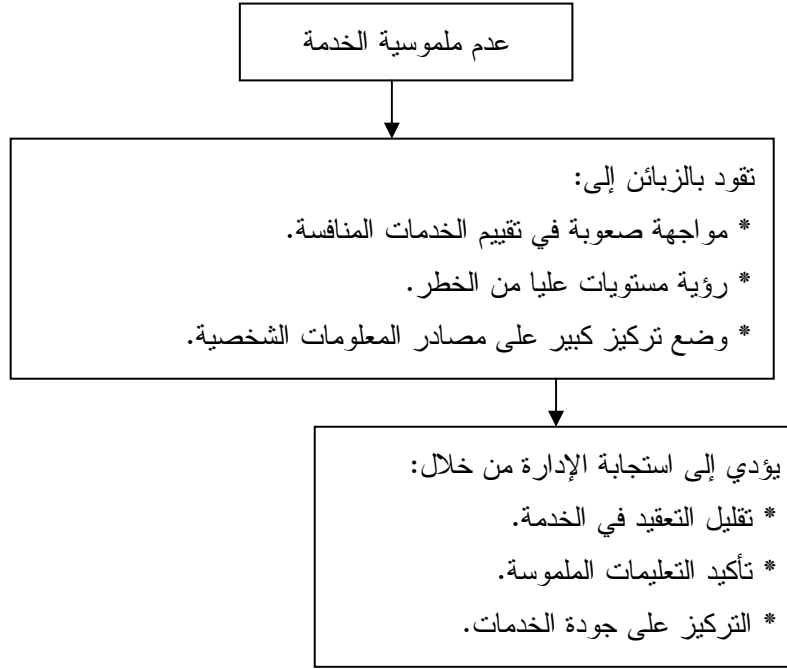
(1) Kotler, Philip, (2000), Management Marketing, London, Printice – Hall, 10th, edition, P. 467.

(2) الطائي، حميد وبشير العلاق، (2009)، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 16.

(3) العلاق، بشير، (2009)، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 149.

(4) Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005), Marketing an Introduction, Pearson Education, New Jersey, P. 249.

ويشير أدريان إلى أن الخدمة بوصفها غير ملموسة، تقود إلى بعض المضامين، حيث يواجه العملاء صعوبة في تقييم الخدمات المتاحة لهم، ولهذا يجب أن يتوفر للعميل كم هائل من المعلومات عن الخدمات الكثيرة التي تقدمها المنظمات المنافسة وعلى هذا الأساس تحاول إدارة المنظمة تقليل تعقيد الخدمات المقدمة للعملاء ليفهمها العملاء، ويظهر هذا في الشكل رقم (7):



شكل رقم (7)

بعض المضامين لكون الخدمة غير ملموسة⁽¹⁾

2- التلازمية Inseparability:

يعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، حيث تكون درجة الترابط عالية في الخدمات قياساً إلى السلع، ويترتب على خاصية التلازمية الآتي: وجود علاقة مباشرة بين منظمة الخدمة والعميل، أيضاً مساهمة العميل في إنتاجها، وزيادة درجة الولاء إلى حد كبير، أي إن العميل يصر على طلب الخدمة من شخص معين في المنظمة، وإذا قدم الإنسان خدمة فإنه يعد جزءاً من هذه الخدمة ومثال ذلك العامل الذي يقدم نصيحة للعميل تتعلق باختيار المنتج المناسب⁽²⁾.

3- التعددية (التغاير) Variability: يعني عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني أنه يصعب على منظمة الخدمة أن تتعهد بأن تكون خدماتها متماثلة على الدوام، وبالتالي لا تستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع، لأن جودة الخدمة تعتمد على هوية من يقدمها فضلاً عن وقت ومكان تقديمها⁽³⁾.

4- تذبذب الطلب Demand Fluctuation: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، وتستطيع منظمات تقديم الخدمة أن تطبق عدة إستراتيجيات لمواجهة تذبذب الطلب، مثل التسعير

(1) أدريان بالمر، (2003)، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: محمد أيوب، دار الرضا للنشر، دمشق، ص 27.

(2) جاستون، لان، (1998)، التمييز التسويقي، ترجمة بيت الأفكار الدولية، ص 269.

(3) Kotler, Philip & Armstrong, Gray, (2005), Marketing An Introduction, Op. Cit., P. 250.

التمييزي أي وضع أسعار مختلفة في الأوقات المختلفة مثلاً وضع أسعار منخفضة في الوقت أو الفصل المبيت، وعلى المسوق الناجح معرفة كيفية إيجاد منافع الزمان والمكان⁽¹⁾.

5- غياب التملك: عندما يشتري العملاء السلع، على سبيل المثال السيارات أو الكمبيوترات، فإنهم يحصلون على إمكانية استخدام المنتج لمدة زمنية غير محدودة، أو يملكون السلعة، أما عند شراء الخدمة فلا يملكونها، لأن الخدمة تستهلك عند استخدامها⁽²⁾.

ثانياً: مفهوم وأبعاد جودة الخدمات:

إن تعريف جودة الخدمات يختلف كثيراً في قطاع الخدمات قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة، ففي الخدمات يكون العميل أحكامه حول جودة الخدمة على أساس عملية تقديم الخدمة (Quality of the service delivery process) بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة (Final Outcome)، أي أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة.

ويعرّف Kotler جودة الخدمات بأنها: «مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات العملاء عن طريق الخدمات المتوافقة مع توقعات العملاء».

وطبقاً لكل من Booms & Lewis فإن جودة الخدمة هي: «قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العميل»⁽³⁾.

كما يؤكد بعضهم على أن جودة خدمة العميل: «تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي في النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء»⁽⁴⁾.

- وتعرّف الباحثة جودة الخدمة أنها: «حزمة من الموصفات تقدر على أساس النقاء الخدمة المقدمة فعلياً مع توقعات العميل، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، ولتحسين جودة الخدمات يجب إغلاق الفجوات بين التوقعات والإدراكات، أي بين الخدمة التي يتوقعها العملاء، والخدمة التي يدركونها في الأداء الفعلي».

وترى الباحثة أن جودة الخدمة: هي إيفاء المنظمة لمتطلبات العميل من خلال مطابقة الموصفات الموعودة للخدمات وتحسينها المستمر لتكون الأفضل دائماً من وجهة نظر العميل، مع مراعاة سعر الخدمة والقيمة التي سيدركها العميل وفي ظل البدائل اللامتناهية المتوافرة في السوق.

ويرى جوزيف كيلادا أن هناك سبعة خواص يبحث عنها العملاء في الخدمات وهي⁽⁵⁾:

- 1- الجودة Quality: أي أن تكون الخدمة مناسبة لاحتياجات العملاء الصريحة والضمنية.
- 2- الحجم Volume: أي تسليم الخدمة بالكمية المطلوبة (مثلاً: يحتاج العملاء لاقتراض مبلغ معين من المال)، أو تقديم الخدمة لعدد معين من العملاء في الوقت نفسه (مثلاً 100 عميل).
- 3- الإدارة Administration: أي أن تكون الإجراءات الإدارية اللازمة للحصول على الخدمة متدفقة بسلسلة سريعة وخالية من الأخطاء وسهلة الفهم، وهذا يشمل كل تعاملات العميل مع المنظمة من لحظة طلب الخدمة إلى استلام الخدمة وتسديد قيمتها، وتتضمن أيضاً إجراءات الشكاوى في حال وجودها.

(1) Peter, J. Paul & Dannelly James, (2000), Marketing Management Knowledge and Skills, McGraw-Hill, USA, P. 185.

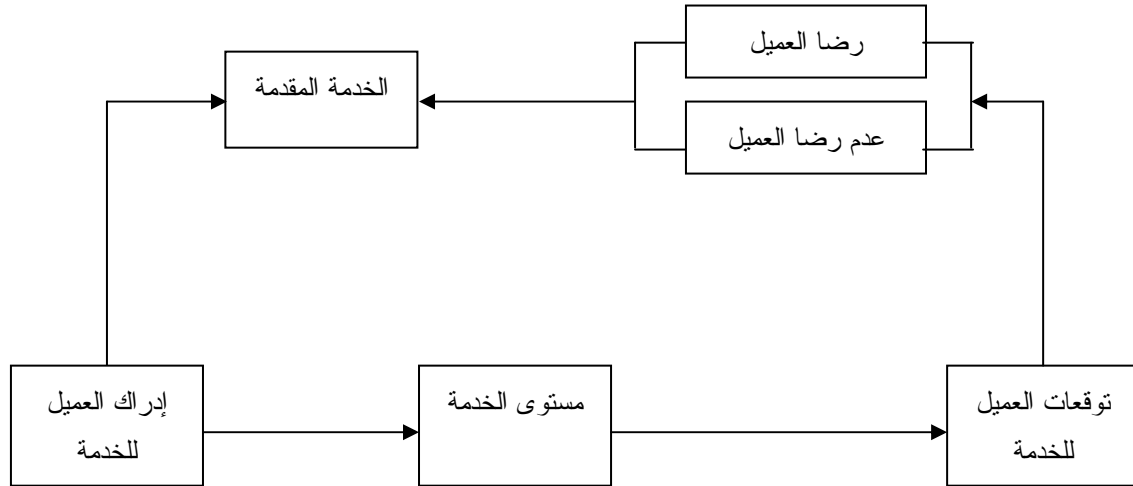
(2) Kotler, Philip, (2003), Marketing Management, 11th, ed, prentice-Hall, Inc., Asimon & Schuster Company Upper Saddle Rivers, New Jersey, P. 150.

(3) الطائي، حميد وبشير العلاق، (2009)، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 243.

(4) الدرادكة، مأمون سليمان، (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 181.

(5) كيلادا، جوزيف (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 139.

- 4- الموقع Location: أن يكون الموقع الذي تتاح فيه الخدمة مناسباً لاحتياجات العملاء، وسهل الوصول إليه (مثلاً قريب من النقل العام أو يوجد مكان كبير لركن السيارات) وأيضاً أن يوفر الموقع الراحة وإدخال البهجة على العميل (مثلاً موسيقاً خفيفة، ديكورات لطيفة، إضاءة مدروسة، مجلات).
- 5- العلاقات المتبادلة Interrelationships: يريد العملاء أن يعاملوا معاملة طيبة وفورية ولطيفة، كما يريدون أن يكون لهم علاقات جيدة مع أفراد المنظمة أو ممثليها سواء كانت وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو من خلال المراسلات، وعامل آخر يرتبط بقوة بعلاقات المنظمة مع العميل هو صورة المنظمة بالنسبة إلى الموضوعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مثل (حقوق الإنسان، حماية البيئة، مساهمة المنظمة في محاربة البطالة).
- 6- التوقيت Timely: أي مراعاة الوقت عند تقديم الخدمة، والحرص على وقت العميل من خلال تقليل وقت الانتظار أو إلغاءه، تقديم الخدمة في أقل وقت ممكن.
- 7- العائد المردود Yield: يريد العميل الحصول على أعلى عائد (منفعة) من الخدمة التي يطلبها، فيطرح العميل سؤالاً هاماً: كم تكلفني الخدمة؟ وما الناتج الذي توفره لي؟ هذا هو البعد الاقتصادي للحصول على الخدمة، معادلة التكلفة والمنفعة التي ينتج عنها العائد.
- ونلاحظ أن هذه الخواص السبعة التي يبحث عنها العميل في الخدمة، إذا أخذنا الحرف الأول منها يجمعها كلمة Quality والتي تقترب من كلمة Quality، ويجب على المنظمة كوسيلة للسعي إلى إرضاء العملاء وتحقيق توقعاتهم وتعيديها، أن توفر هذه الخواص السبعة في الخدمة التي تقوم بها، من خلال تحقيق متطلبات العملاء بالنسبة إلى الجودة والكمية والوقت والموقع والتكلفة، والاحتفاظ بعلاقة ممتازة مع العملاء، وتبسيط الإجراءات الإدارية بأكبر قدر ممكن، ويجب عمل كل هذا في تعاون مع العملاء الداخليين والخارجيين.
- وهناك الكثير من الباحثين الذين ربطوا بين الجودة ورضا العميل، فجودة الخدمات تلعب دوراً حاسماً في نجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية، فالجودة هي مفتاح الوصول إلى الأسواق واستقطاب العملاء، ومن خلال الجودة المدركة من قبل العملاء والتي في حال التقائها مع توقعات العميل يشعر بالرضا. ويبين الشكل رقم (8) مفهوم جودة الخدمات:



شكل رقم (8)
مفهوم جودة الخدمات⁽¹⁾

(1) الحداد، عوض بدير، (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر.

إن رضا العميل عبارة عن مشاعر تعبر عن السعادة والسرور الناتجين من مقارنة العميل بين الخدمات المقدمة فعلياً وتوقعاته عنها، والعميل يكون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات، أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات، فإن العميل يشعر بالرضا، ويكون في حالة رضا عال عندما يتجاوز الأداء التوقعات مما يولد الولاء للمنظمة.

ويقوم نظام الجودة في الخدمات على عاملين أساسيين هما⁽¹⁾:

1- الموارد البشرية: باعتبار أن العملاء يقيمون الخدمة من خلال جودة الاتصالات البشرية وعندما يكون رضا عمال الخدمة عالياً يكون رضا العميل عالياً، أما عندما يكون منخفضاً يكون رضا العميل منخفضاً، لذلك يجب على منظمات الخدمة أن تعمل وفق المقولة التالية: «إذا اهتمنا بعمالنا فسيهتمون بعمالنا». وبما أن أغلب الخدمات تتطلب التفاعل المباشر مع العملاء فإن قضايا الموارد البشرية العاملة في الخدمات تتطلب الاستقطاب والتدريب والتأهيل المستمر.

ويعد التدريب والتطوير عنصرين فعالين، لأن عمال الخدمات يجب أن يكونوا ماهرين في التفاعل مع العملاء من لحظة الترحيب بهم حتى لحظة حصولهم على الخدمة، وعندما يحصل العامل على التشجيع والتحفيز يمكننا أن نحصل على الدورة التالية: (رضا العامل، الاحتفاظ بالعامل، الاحتفاظ بالعميل).

2- استعمالات تقانة المعلومات: الاستعمال الذكي لهذه التقانة لا يقود فقط لتحسين الجودة وإنما أيضاً إلى تحسين التنافسية، عندما تستعمل هذه التقانة لإفادة العملاء بشكل أفضل واستخدام التقانة يحقق السرعة في تسليم الخدمة ويخفض كثافة العمل للعديد من المنظمات الخدمية.

أبعاد جودة الخدمات:

هناك مجموعة من الأبعاد لجودة الخدمات، جرى ذكرها في مراجع عدة منها من اتفقت على نقاط محددة ومنها من أضاف عليها وفيما يلي أهم أبعاد جودة الخدمات:

1- الاعتمادية Reliability:

تشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة Service Provider على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يُعتمد عليه، فالعميل يتطلع إلى مقدم الخدمة بأنه يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماماً مثلما وعده.

2- الاستجابة Responsiveness:

هي مدى استعداد ورغبة مقدم الخدمة لتقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله المتعددة، وتتضمن: الدقة في مواعيد التنفيذ، السرعة في تلبية الخدمة، تقديم الخدمات التي من شأنها حل العميل على التعامل مع المنظمة باستمرار.

3- الجدارة Competence:

ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مورد خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته⁽²⁾.

4- الأمان Security:

هل الخدمة خالية من الخطورة والمخاطر والشك؟ مثال ذلك: ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستخدام الصراف الآلي Teller Machine؟

5- المطابقة Conformance:

مدى مطابقة مواصفات الخدمة وجودتها عامة لتوقعات العميل، بمعنى آخر مدى قدرة مواصفات وجودة الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العميل وفق ما كان يتوقعه⁽³⁾.

(1) الصرن، رعد حسن، (2007)، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق،

(2) الطائي، حميد وبشير العلاق، (2009)، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 245.

(3) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 34.

6- المصدقية Credibility:

هي الشعور بالثقة في مستوى الجودة، والذي يصوره العملاء على أساس ما يرونه، وخبراتهم السابقة، وسمعة المنظمة، وهو يعكس موقف العميل تجاه المنظمة⁽¹⁾.

7- الكياسة (التقصص العاطفي):

وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر العملاء، والتعامل معهم بؤد أثناء الاتصال بهم، وتتضمن بذل الجهود لتعرف حاجات العميل من خلال معرفة طلبات العميل بالتحديد، وإعطاء اهتمام خاص لحاجاته وظروفه الشخصية والتكيف معها.

8- الوفرة Access:

هل الخدمة متوفرة في الزمان والمكان اللذين يريد هما العميل؟ هل سيحصل العميل على الخدمة المطلوبة دون انتظارها؟ هل الوصول إلى حيث مقدم الخدمة أمر يسير أم في غاية الصعوبة؟⁽²⁾

9- الاتصال Communication:

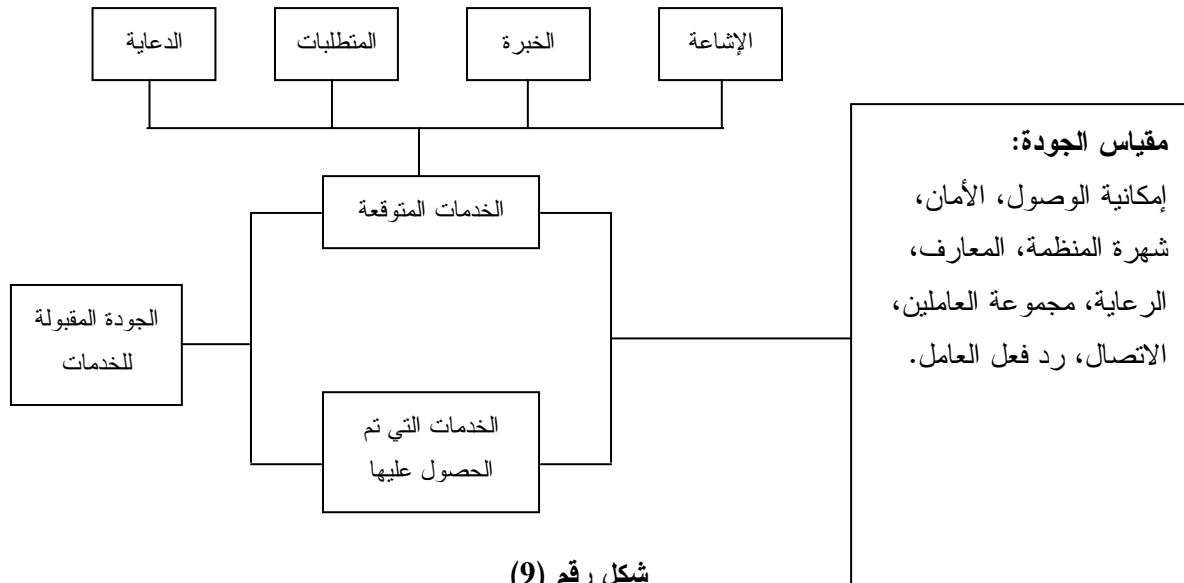
قدرة مقدم الخدمة على الاستماع الجيد للعملاء ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها، وقدرة مقدم الخدمة على تنوير العميل حول طبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة⁽³⁾.

10- الأشياء الملموسة Tangibles:

غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية التابعة لمقدم الخدمة مثل (المعدات، الأجهزة، الأفراد، وسائل الاتصال)⁽⁴⁾.

وقد تم اختصار هذه الأبعاد لجودة الخدمة في مقياس الفجوة SERVQUAL إلى خمسة أبعاد هي: الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف، والأمان.

- ويمكن تمثيل العناصر الأساسية لجودة الخدمة كما يراها كوتلر بالشكل رقم (9):



شكل رقم (9)

العناصر الأساسية لجودة الخدمات⁽⁵⁾

(1) محسن، عبد الكريم وصباح مجيد ونجار، (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص448.

(2) العلاق، بشير، (2009)، ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص155.

(3) الطائي، حميد وبشير العلاق، (2009)، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص246.

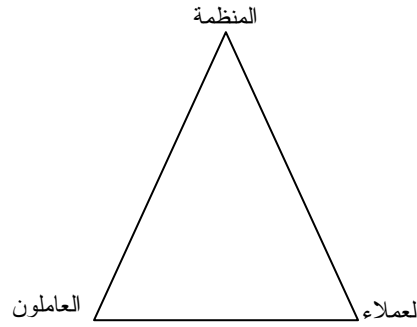
(4) العلاق، بشير، (2009)، ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص156.

(5) كوتلر وآخرون، (2003)، التسويق: السلع والأسعار، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، دمشق، ص161.

ويرى كوتلر ضرورة إعطاء العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء صلاحيات تسمح لهم بحل المشكلات بسرعة وفعالية، وتقادي غضب العميل، إذ إن القدرة على التعامل السريع مع الخطأ، يمكن أن يحوّل العميل الغاضب إلى عميل مخلص للمنظمة، وحقيقة هذا يمكن أن يساعد في الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء وخلق صورة مناسبة جداً للمنظمة.

ثالثاً: أهمية جودة الخدمات:

تشكل أهمية الجودة في الخدمات مركز الصدارة لدى كافة المنظمات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في دنيا الأعمال، ففي مجال المنتجات السلعية يتم تصنيف المنتجات على الأرفف بانتظار العملاء، أما في مجال الخدمات فإن العملاء والعاملين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد أن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راقياً من الخدمة، خلال مدة التواصل مع العملاء، وهذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة، أي أول من يتلقى العميل ويتعرف طلباته، وهذه السلسلة التي تربط بين أرباح منظمة الخدمة والعاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى تسمى **The Service Profit Chain** والمنظمات الناجحة تركز جهودها على طرفي الهرم وهما العاملون والعملاء، والشكل رقم (10) يوضح ذلك:



شكل رقم (10)

سلسلة العلاقات بين المنظمة والعملاء والعاملين⁽¹⁾

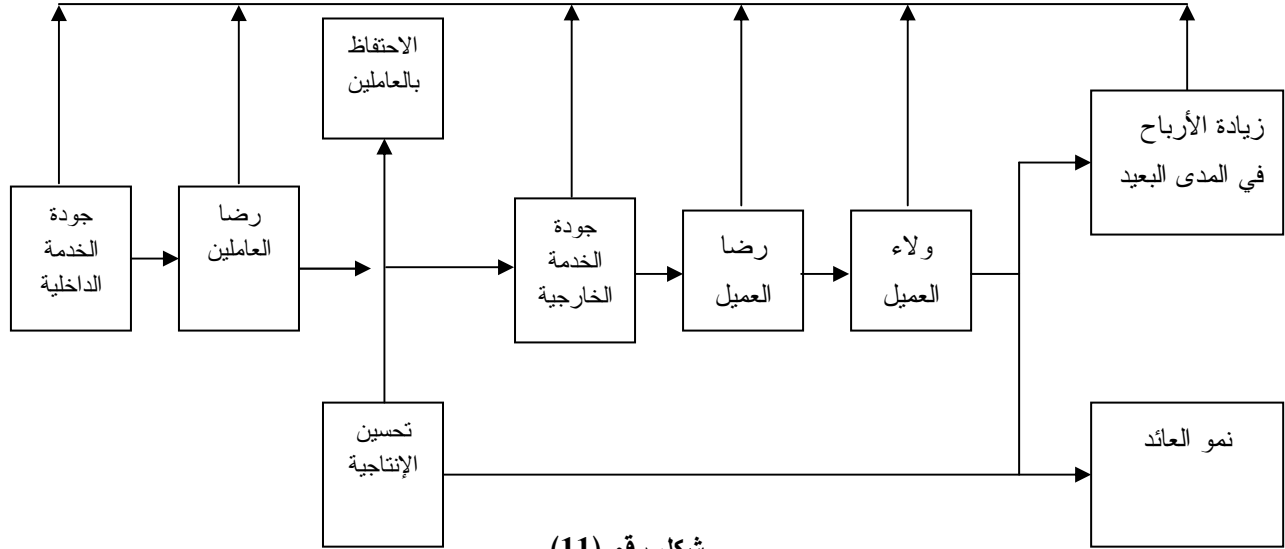
وبالاتجاه ذاته يشير Kotler إلى أن منظمات الخدمة الناجحة تركز اهتمامها على كل من زبائنهم وعاملينهم، وأنها تقوم بسلسلة ربح الخدمة التي تربط أرباح منظمة الخدمة مع رضا العامل والزبون وتتكون هذه السلسلة من خمس حلقات⁽²⁾:

- 1- جودة الخدمات الداخلية: ويقصد من ذلك القيام باختيار العاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية، وتوفير السبل التدريبية لتدعيم الكفاءة الشخصية للعاملين، وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية، وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم حيث يؤدي ذلك إلى:
- 2- عاملين راضين ومنتجين: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية، من شأنها أن تحقق للعاملين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون بها مما ينتج عن ذلك:
- 3- خدمات بجودة عالية: وذلك من شأنه أن يسهم بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما يتيح لها:
- 4- عملاء راضون وذوو ولاء للمنظمة: إن العملاء حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة وينتج من خلال ذلك:
- 5- أرباح ونمو في خدمات المنظمة: ومن هنا فإن الأرباح يمكن أن تنمو وتحقق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز **Superior**.

(1) حمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 215.

(2) Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005), Marketing an Introduction, Pearson Education, New Jersey, P. 250.

ويشير Wrigley إلى وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة ورضا العميل وربحية المنظمة، فمن خلال الشكل رقم (11) يتبين أن تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، يسهم في تحقيق رضاهم مما يجعلهم بالنتيجة ذوي احتمالية أكبر للبقاء في منظماتهم لمدة أطول، ويكونون قابلين لبذل المزيد من جهودهم لتحسين الإنتاجية، ويقتصرن هذان العاملان بتقديم خدمات ذات قيمة أفضل تكون بدورها طريقاً لكسب رضا العملاء، وتعزيز أواصر العلاقات الإيجابية بينهم وبين المنظمة، ومن ثم خلق مستويات عالية للولاء من قبلهم، وتعطي للمنظمة الخدمية كلمة منظومة قوية وصادقة، مما يترتب عليه تحقيق منافع إضافية في تقليل تكاليف جذب عملاء جدد، ولذا فإن برامج تحسين جودة الخدمة تسهم بشكل فاعل في زيادة ربحيتها في المدى البعيد ونمو عائدها.



شكل رقم (11)

سلسلة ربحية الخدمة⁽¹⁾

ولكي تحقق المنظمة هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي، لابد أن يركز جل الاهتمام من قبل المنظمة بالعاملين الذين يقدمون الخدمات للعملاء، وتحفيز العاملين وتدريبهم للعمل كفريق Team Work للوصول إلى تحقيق درجة عالية من رضا العملاء حول الخدمات المقدمة، ولكي تستطيع المنظمة المحافظة على تقديم نوعية جيدة من الخدمات وبشكل مستمر لابد أن تخلق لدى عاملها توجها نحو العميل Customer Orientation لأن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة.

- ويمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة⁽²⁾:

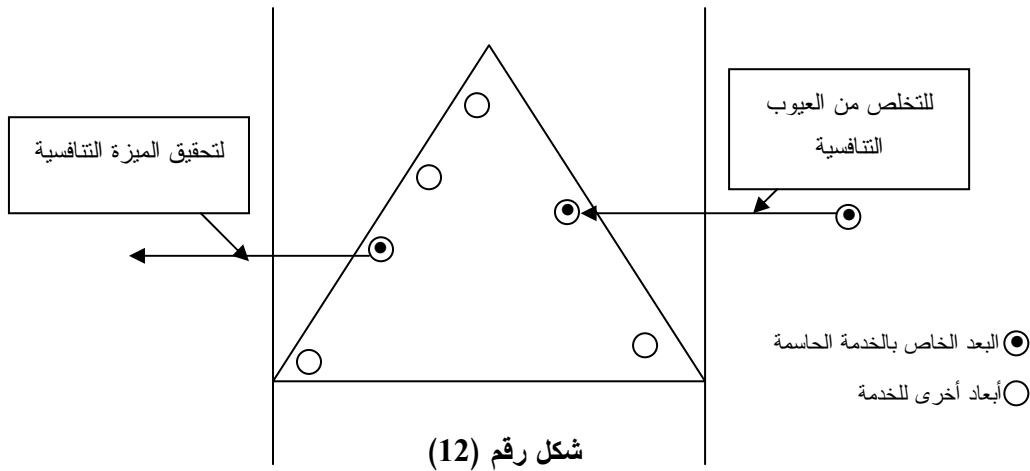
- 1- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمراً بالتوسع.
- 2- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المنظمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية وإمكانية البقاء والاستمرار.
- 3- الفهم الأكبر للعملاء: كي تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكره العملاء التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- 4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء.

(1) Wrigley, Sarah, Customer Satisfaction Research – The Need for A New Way Forward, P. 2, (<http://www.gundabluey.com/data/mrsa2000.pdf>).

(2) الدرادكة، مأمون سليمان، (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 194.

جودة الخدمة والميزة التنافسية:

إن المنظمة الناجحة تسعى إلى تمييز نفسها، وإضافة قيمة للعملاء، وذلك من خلال مقابلة توقعات عملائها، بل والحرص على التفوق وبشكل ابتكاري على هذه التوقعات، أي تحاول هذه المنظمة أن تذهب إلى ما هو أبعد من متطلبات العملاء الأساسية، ومن ثم تدعم مركزها التنافسي، وربما تختلف متطلبات الخدمة من عميل لآخر بشكل واضح، حيث إن كل عميل يرغب في مستوى مختلف من الخدمة يعتمد على احتياجاته واستعداده للدفع، ومن الأهمية أن نفرق بين المستوى العالي من الخدمة مثلاً تسليم أسرع Faster Delivery وبين جودة خدمة أفضل Better Service Quality وجودة الخدمة تعني مقابلة متطلبات العميل وتوقعاته بغض النظر عن نوعية هذه المتطلبات والتوقعات، وهكذا فإن تفهم ماذا يطلب العميل وماذا يتوقعه هو المفتاح الرئيسي للجودة، وحتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية، يجب أن تقدم خدمة للعميل تتعلق بعوامل هامة له، أو تتجنب أن تكون في وضع تنافسي سيء، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحسين الأداء في حدود المدى المقبول لمستويات جودة الخدمة، والشكل رقم (12) يوضح ذلك:



شكل رقم (12)

تحقيق الميزة التنافسية من خلال خدمة ممتازة⁽¹⁾

- وهناك مهام رئيسية تواجه المنظمات الخدمية وتتعلق بزيادة التمايز التنافسي **Competitive differentiation** والارتقاء بجودة الخدمة **Service Quality** وهذه المهام هي⁽²⁾:

1- تمايز الخدمات Managing Service Differentiation: حينما تزداد المنافسة السعرية بين المنظمات فإن مقامي الخدمات يعانون من صعوبة إيجاد تمايز في خدماتهم عن تلك التي يقدمها المنافسون، وفي مثل هذه الحالة فإن مشكلة التنافس السعري يمكن معالجتها من خلال ما يلي:

أ- العرض المتميز للمنظمة مقدمة الخدمة: وهذا العرض يشمل إضافات جديدة تميز عرض المنظمة عن غيرها من العروض الأخرى.

ب- طريقة تقديم الخدمة: من خلال الاستعانة بموظفين أكفاء، وكذلك إيجاد البيئة المادية الراقية، حيث يتم تقديم الخدمة بالزمان والمكان الملائم.

ج- الصورة الذهنية لدى العميل: التي يمكن إيجادها حول الخدمة في عقول العملاء من خلال العلامة التجارية أو الرموز.

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2008)، كفاءة جودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 187.

(2) حمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 207-209.

2- جودة الخدمات Managing Service Quality: وتعتبر هذه من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز بها نفسها، وهي تقديم جودة عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين، فقد انضمت منظمات الخدمة إلى حركة الجودة الشاملة وهم بذلك استطاعوا أن يحددوا ما هي توقعات العملاء من ناحية جودة الخدمة المقدمة إليهم، بالرغم من أن تحديد جودة الخدمة أصعب بكثير من تحديد جودة السلع، ويعتمد ذلك على درجة التفاعل بين العاملين في تقديم الخدمة والعملاء، وعلى المنظمات الخدمية أن تحرص على تقديم خدماتها بمستوى جيد بشكل مستمر، وتتجاوز الأخطاء التي قد تحدث وتؤدي إلى تقليل ولاء العملاء، وعليها تدعيم سبل التحسين المستمر في الأداء الخدمي، ومن السبل الكفيلة بتحقيق ذلك:

أ- إعطاء حرية التصرف Empowerment: وتعني القيام بإعطاء مقدمي الخدمات الصلاحيات وحرية التصرف في موقع العمل، لكي يجعلوا بتقديم الخدمات التي من شأنها أن تحقق السعادة للعميل وتحقق له الرضا، وإضافة الحوافز لتحقيق الغاية المراد إنجازها من العاملين لتقديم تلك الخدمة للعملاء، وإضافة قدر كبير لراحتهم لكي يتم ضمان ولائهم باستمرار للمنتجات.

ب- وضع معايير قياسية عالية لمستوى الخدمة: وغالباً تعتمد المعايير العالمية أو المحلية في إقرار مستوى الجودة التي ينبغي أن تتحلى بها الخدمات المقدمة للعملاء.

ج- متابعة ومراقبة الأداء بشكل مستمر: وإعطاء العاملين تغذية عكسية حول مدى بعدهم أو قربهم من تحقيق المستوى المستهدف من الخدمة المراد إنجازها.

رابعاً: جودة الخدمات المصرفية:

أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

1- المادية: وتمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل جاهزية مباني المصرف، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر العاملين.

2- الاعتمادية: وتعتبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب العميل، وبدقة ترضي طموحه، وهو ما يعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العميل.

3- الاستجابة: وهو القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاواهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه. إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدر رحب.

4- الأمان: وهي التأكد بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الأطمئنان النفسي والمادي.

5- التعاطف: وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

مستويات جودة الخدمات المصرفية:

1- الجودة المتوقعة: من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة في الخدمات المصرفية التي يتوقعون الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

2- الجودة المدركة: وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم و رغباتهم بمستوى عالٍ.

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 العملاء، أي بعبارة أخرى كيف يرفع العاملون في المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.

5- الجودة المرجوة للعملاء: أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وأولويات التنافس

مقدمة:

إن المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم ومظاهر الاقتصاد الرقمي حتمت على المنظمات إعارة أهمية كبيرة للمزايا التنافسية التي تعتمد عليها وضرورة تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة، إذ لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بين بدائل يمكن الاختيار من بينها، ولم تعد مجرد مرحلة يتم الحث والتحفيز للوصول إليها، بل هي تعدت هذا كله، وأصبحت المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال اليوم، عالم لا يعرف سوى لغة واحدة هي لغة التفوق والتميز، ولعل أهم ميزة تلائم واقع الاقتصاد الرقمي هي المبنية على الجودة، وإدارتها بشكل صحيح يؤدي إلى التفوق في مجال الأعمال.

ومن أهم الحقائق في هذا المجال أن على منظمات الأعمال أن لا تنتظر طويلاً لكي تبني مزاياها التنافسية، بل لابد أن تقوم بالتحليل الاستراتيجي من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية لها لأن هذه هي مصدر وأساس بناء المزايا التنافسية وتطويرها.

لذلك تكمن مسؤولية كل إدارة إستراتيجية في أن تنمي معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل، فمن الضروري في منظمات الأعمال أن تنفذ بنجاح الإستراتيجية المستندة إلى المعرفة وذلك لكي تستطيع أن تستلم ثروة المستقبل، إذن يتبين من ذلك مدى أهمية أن تقوم المنظمات في بناء المزايا التنافسية لكي تستطيع مواجهة التحدي الذي ينتظرها من قبل المنظمات في القطاع المعني.

المبحث الأول مضامين أساسية في الميزة التنافسية

مع زيادة اتجاه مختلف دول العالم إلى جودة الحياة، وازدياد تعقد نواحيها، وتعدد أركانها وجوانبها، برزت ضرورة الاعتماد على مناهج صناعة المستقبل، بحيث تكون صورة المستقبل، صورة مشرقة إيجابية، صورة الحياة كما يجب أن تكون، وليس كما يمكن أن تكون، أي الصورة المثلى لآمال وطموحات نسعى لإيجادها، ولقم نسعى للوصول إليها، وإلى الانفراد والتميز بها، ومع تصاعد التقدم والتفوق والارتقاء، وصولاً إلى مستقبل أفضل وأرقى وأحسن مما هو قائم الآن.

وإن الواقع الحي المعاش يؤكد أن الدول ترتقي وتتقدم، عندما تحقق الميزة التنافسية، للوصول إلى معدلات نمو أعلى، وتحقيق الرقي والرخاء، وقد أصبح الفرق ما بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو مدى تحقيقها للمزايا التنافسية، والقدرة على تنفيذ برامجها، والنفاذ بها إلى ما وراء الواقع الحالي إلى آفاق الإبداع والابتكار.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

إن التعريف العلمي الواضح لمصطلح الميزة التنافسية، سيساعد كثيراً في تعرف العمل الواجب القيام به، وهو أمر يحتاجه كثيراً مصطلح الميزة التنافسية، حيث يتم ترجمته إلى عمل تنفيذي مادي ملموس، وإلى حقائق فعلية قائمة، وإلى آمال محققة على أرض الواقع الفعلي.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية أنها: «خلق وإيجاد أوضاع تفوق تملكها منظمة معينة، في مجالات (الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية) نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف، ومن خلال ملكات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة، يتم توظيفها بشكل علمي وعملي سليم، ووفق خطة منهجية قائمة على الارتقاء والتطوير المستمر، وباستخدام حزم إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق، لعناصر ومكونات المنظمة، سواء في مدخلاتها، أو عملياتها، أو مخرجاتها تؤدي إلى زيادة الربح وتعظيم العائد»⁽¹⁾.

- كما يشير Porter أن «الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي إن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع»⁽²⁾.

- كما عرفها كوتلر: «بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز»⁽³⁾.

- كما يعرفها Fashey «أنها أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر عملائها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها»⁽⁴⁾.

- أما الزعبي فيرى بأنها: «خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنعقدة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للعملاء»⁽⁵⁾.

(1) الخضير، محسن أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص 35-36.

(2) الداوي، الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول (التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية)، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10/3/2004، ص 259.

(3) الشيخ، فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004، ص 634.

(4) الجريري، صالح عمر وكرامة، أثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001، ص 83.

(5) الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دائر وائل، الأردن، 2005، ص 137.

- إن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها من منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وتحقيقها هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيما وتحديدتها فعلاً كإنخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة.. إلخ، ومحصلة هذه العوامل تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية، حيث تكسب صاحبها التميز والسمعة والجاذبية، ويمكن القول أيضاً إنها تتبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة أن تقدمه لعملائها بسعر أقل من أسعار المنافسين أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهم، يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها⁽¹⁾.

ويرجع مفهوم الميزة التنافسية إلى رغبة الإنسان في تحقيق مزيد من التقدم والتفوق والارتقاء، وإلى تطلعه إلى جعل واقعه المستقبلي أفضل مما هو قائم الآن، ومن ثم فإن **المزايا التنافسية** تعتمد على:

- 1- الاكتشاف والبحث للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون، وهو أساس تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.
- 3- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.
- 4- التطوير لما هو قائم والارتقاء به، ليصبح أفضل وأجود وأقل سعراً.
- 5- الخلق لأسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية.

- ويمكن للباحثة أن تعرف **الميزة التنافسية** أنها: «حرص المنظمة أن تمتاز دائماً عن الآخرين بصفات وخصائص أفضل وأرقى وأحسن، وتحقيق الميزة التنافسية عملية متحركة ومتفاعلة، لا تهدأ ولا تتوقف، بل هي في تفاعلها وتحركها تولد الدافع نحو التجدد والبحث والاختراع، وهي عملية دائمة ومستمرة، ومتحركة للأمام، وهي متنامية ومتزايدة، يتم إيجادها من خلال عمليات البحوث والدراسات من أجل التطوير الدؤوب للوصول إلى الأحسن والأرقى، ومن خلال عمليات الاكتشاف والابتكار من أجل اكتشاف الجديد، والوصول إلى غير المعروف، والأكثر إلهاماً وإشباعاً».

إن تحقيق الميزة التنافسية عملية تتابعية تدريجية تتم على مراحل، بحيث يترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس والوعي بالثقة بالنفس، والقدرة على تحقيق واقع أفضل، لتحقيق التنمية المتواصلة وهي **تتدرج** كالآتي:

- 1- **رفض الواقع المتخلف**: وأوجه القصور فيه، وما يحتويه من فجوات وعقبات تحول دون التقدم.
- 2- **إيجاد واقع جديد**: أفضل وأرقى وأحسن، من حيث التحول من الجمود إلى الحركة، ومن الكسل إلى العمل، ومن التردّي والتدهور إلى التقدم والنمو.
- 3- **تطوير الواقع الجديد**: والتقدم به إلى قمم النجاح، والوصول إلى قمة جديدة يتفوق عندها على الآخرين، ويصبح نموذجاً مثالياً يحتذى به.

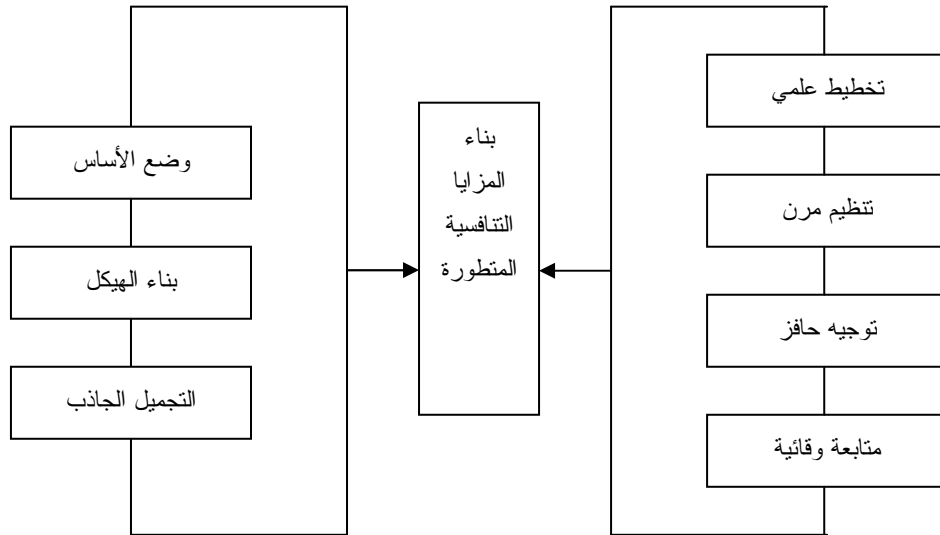
- إن تحقيق الميزة التنافسية قائم على إحداث تنوير تنقيفي، وتعليم وتدريب، وإقامة فكر قائم على الإدراك والوعي لأهمية تحقيق الميزة التنافسية من أجل المستقبل الواعد، وبحاج إلى تنمية ثقافة الالتزام، وتنمية الإحساس بأهمية المثابرة والإصرار على بلوغ الأهداف، بحيث يعطي كل فرد أفضل ما لديه، ويعطي أيضاً كل ما لديه من مواهب وملكات، وهذا مطلوب من أجل اكتشاف المزايا التنافسية، وهو مطلب من أجل تحقيق هذه المزايا التنافسية، وهو يحتاج إلى إخلاص وصدق كافة الأطراف المشاركة، ومن ثم التحقق من سلامة ما يجري تنفيذه، ومدى توافقه واتساقه مع ما يجري حوله في عالم يتغير بسرعة عالية.

- إن القدرة على تحقيق **الميزة التنافسية والاحتفاظ بها** مرهونة بعدة عناصر هي:

- 1- القدرة على صيانة أسرار صناعة الميزة التنافسية، مثل سر صناعة الشيكولاتة السويسرية، وسر صناعة العطور الفرنسية.
- 2- القدرة على الارتقاء بتقييم المنتجات والخدمات ورفع مستوى الجودة فيها، مثل إنتاج الآلات الألمانية.

(1) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة إستراتيجيات العمليات، بموجب المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد - UNCTAD)، العدد 5، الأردن، 2001، ص 100.

- 3- القدرة على التقليد والمحاكاة وإنتاج الشيء بسعر أرخص، كما تفعل الصين.
- 4- القدرة على الاستفادة من هذا كله والهيمنة والسيطرة عليه، كما تفعل الولايات المتحدة الأمريكية.
- إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمعرفة ما يقوم به الآخرون، ويتجه إلى الاستفادة منه، وتجنب الأخطاء التي وقعوا فيها، وهو عملية لها تكلفتها كما أن لها عائدها، وهي مستمرة لا تقف عند حد ما تم التوصل إليه، بل تتطلع إلى آمال وطموحات نحو الأفضل.
- إن بناء المزايا التنافسية يتم بشكل تصاعدي، قائم على حفر الأساس وبناء القاعدة، وإقامة الأعمدة الحاملة، ثم بناء المبنى بالكامل وتجميله، ويظهر هذا في الشكل رقم (13):



شكل رقم (13)

بناء المزايا التنافسية المتطورة⁽¹⁾

نلاحظ من الشكل السابق أن المزايا التنافسية مبنية على:

- 1- **التخطيط العلمي** لإيجاد الأفضل، وذلك من خلال:
 - أ- إرساء قواعد وتأسيس ارتكازات Establishment، حيث يتم تفعيل الموارد والإمكانات المتاحة، والاستفادة من الإدارة، ويحتاج الأمر إلى توافر قيادات إدارية متفوقة، لديها رؤية قائمة على التفوق والتميز، وباستخدام التفكير الإبداعي الخلاق، ومن خلال الابتكار، قيادات تستفيد من الإدارة العائلية التي تفوقت بها اليابان، وليس فكر الإدارة التسلطية المتعسفة، أو الإدارة الشللية التي تدمر المشروعات، وكذلك الاستفادة من هيكل القيم الحميدة Good Ethics حيث تقوم بدور رئيسي، وهي قيم مبنية على الأخلاق والمبادئ والمثل، ومبنية على الولاء والإخلاص والتفاني، وقائمة على الاجتهاد والمثابرة، وعلى البذل والعطاء.
 - ب- بناء الهيكل البنائي للمزايا التنافسية، والذي سيضم أقساماً ووظائف، وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين أجزاء الهيكل.

ج- تطوير وتنمية الوظائف Development أي إخضاعها لعمليات تطوير دائمة ومستمرة.

- 2- **التنظيم المرن**: المستوعب للمتغيرات والمستجدات، يتم من خلاله توزيع الاختصاصات، وتحديد الواجبات والمهام الموكلة إلى كل فرد من الأفراد، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والتنسيق وبناء فريق يعمل بشكل جماعي من أجل الاكتشاف والتطوير وبشكل مستمر وبما يعمل على:
 - أ- تحقيق الفاعلية الإيجابية الكاملة بين عناصر الهيكل التنظيمي.
 - ب- تحقيق الانسجام والاتساق والتوافق بين عناصر ومكونات الهيكل ووظائفه وأفراده.

(1) الخضير، محسن أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سابق، ص 29.

3- التحفيز: والتوجيه الصحي السليم، وهو ما يتطلب توفير نظام حوافز فعال، يساعد على زيادة الدافعية على التطوير والتحسين، ومن ثم يتعين وضع سياسة للتحفيز قادرة على تحريك الدافع لدى كافة العاملين، والاستحواذ على اهتمامات الكوادر البشرية، وحثها ودفعها على اكتساب العلم والمعرفة، وتنمية القدرة والخبرة، وزيادة المهارة وصقل الموهبة من أجل الوصول إلى ابتكارات نوعية متفوقة.

4- المتابعة: الحثيثة عن قرب للوقاية والإصلاح من الأخطار التي قد تحدث، خاصة أن مراحل التطور كثيراً ما تواجه بعقبات غير متوقعة، أو تكون مخفية دفينية، ومن ثم تحتاج إلى متابعة جيدة عن كثب، وهي متابعة متعددة الأغراض، حيث تكتشف أوجه القصور والانحراف قبل أن تحدث، لتعالجها أولاً بأول، وتكتشف المجالات التي يمكن أن تتفوق فيها، وتحاول أن توجه متخذ القرار إليها.

- إن تحقيق المزايا التنافسية يشكل القاعدة الفكرية لتقدم العالم، بل ينظر إليها البعض على أنها أساس تكوين ثروة الأمم والشعوب، ويعني الخروج من حالة النية، وتحقيق الرفاهية والازدهار، فعندما يمتلك الفرد إرادة مواجهة التحديات، ورغبة صنع التقدم، وهدف التفوق، فإنها تكون في سبيل امتلاك ميزة تنافسية، وتحقيق الأهداف الطموحة، وذلك كله يخضع تماماً للفلسفة التي تخرج كل من:

- 1- ثقافة الفرد:** والتي تحدد الرموز الجيدة القادرة على بعث الحيوية وزيادة الفاعلية.
 - 2- التزام وتعهد الفرد:** أي عدم السماح بحدوث أي انتهاك للتعهدات، أو عدم احترام للاتفاقات، وهو ما يرفع من درجة احترام الفرد وتقديره، ويؤتي أثره في زيادة درجة الثقة في المعاملات، ويصون نزاهة وصديق وعدالة أطرافها.
 - 3- الإصرار والمثابرة للفرد:** من أجل تحقيق واقع أفضل، وأن يكون هذا الواقع ملموساً وحيماً، وأن يكون الإصرار دافعاً لمزيد من التقدم، إن هذا الإصرار قائم على: معرفة يقينية بقيمة مواجهة الصعاب، وإدراك عميق لقيمة التقدم والنمو، ووعي واسع بأهمية صنع الغد الأفضل.
- لقد أصبح لفلسفة تحقيق المزايا التنافسية الدور الأكبر في صياغة المعالم والتضاريس الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتشمل هذه الفلسفة كل من خبرة الماضي وعظاته، وتشمل أيضاً الحاضر بأوضاعه وظروفه، وتشمل أيضاً المستقبل بطموحاته وأحلامه، أي تعمل على المحافظة على قيم وثوابت المجتمع وتماسكه، رغم كونه يسير في أعلى درجات التحديث والتجديد، ومسيرة العصر بخطواته الوثابة، ومن ثم تجمع ما بين الأصالة في عمقها وجذورها التاريخية، وما بين المعاصرة في ثوبها الجديد ومتطلباتها من التغيير والارتقاء نحو الأفضل والأحسن والأرقى، وبما يحقق النجاح والتفوق.

ثانياً- خصائص ومرتكزات تحقيق الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يعني طرق أبواب جديدة، والدخول إلى عوالم مستجدة، وإيجاد مجالات متميزة للريادة، يتحقق فيها التفوق والتقدم والسبق على الآخرين، بحيث يكون تحقيق الميزة التنافسية منهجاً للنمو والتنمية، ولسد الفجوة بين ما هو قائم وواقع حي معاش، وبين ما هو مأمول ومتطلع إليه ومطلوب السعي إلى تحقيق طموحات وآمال وأهداف، وتحقيق الميزة التنافسية له عدة خصائص تتمثل بالآتي:

- 1- رفض التخلف:** إن التخلف حالة تصيب المنظمات عندما تتقاعس عن أداء واجبها، وعندما تنتهي طموحاتها وآمالها، ويصبح الحاضر تكرار واستنساخ للماضي، في الوقت الذي ينطلق فيه الآخرون إلى آفاق جديدة، إن التخلف يعبر عن إرادة عاجزة عن الفعل وغير راغبة فيه، إرادة أدمنت ما هي فيه من رداءة وانعدام رؤية ليس فقط للمزايا الكامنة في التقدم، ولكن أيضاً لمخاطر التهميش الملازمة للتخلف.
- 2- الإيمان المطلق بالقدرة على تحقيق التقدم:** فمن يرغب في التقدم عليه أن يمتلك أولاً الإيمان بإمكانية تحقيقه، ومن ثم الإصرار والمثابرة على التفوق، والوصول إلى القمم الشاهقة، لذلك على الإدارة تحفيز العاملين بقوة، لتحقيق التفاني والإخلاص للوصول إلى الهدف المنشود.

3- عدم الاعتراف بالعجز والمستحيل: حيث يواجه المنظمة قيود ومحددات أثناء سعيها لتحقيق الميزة التنافسية، وهنا يبرز دور الإدارة في إشاعة روح التفاؤل، ورفع الطموحات وتحويل الصورة السلبية الانهزامية إلى صورة منتصرة، وتحويل التشاؤم إلى تفاؤل، وتحويل اليأس إلى الأمل.

4- المشاركة والرغبة في الحياة الأفضل: فالموارد متوفرة والإمكانات موجودة، ولكنها معطلة، وخاصة البشر الذين يملكون قدرات غير محدودة، وعند توفير مهارة استخدام هذه القدرات تتحقق الميزة التنافسية والتقدم، وبهذا يتعين توظيف البشر توظيفاً كاملاً، حيث يجب ألا يكون هناك عبقرى يبحث عن عمل ورغباً فيه لكنه لا يجده.

5- التواصل والتكامل: حيث لا يتوقف الجهد المبذول من أجل التطور عند مرحلة معينة، بل هو عمل متواصل مستمر نحو الأفضل، وتحقيق الميزة التنافسية يعمل على إيجاد مفهوم العمل الجماعي المنظم، الذي يعمل فيه الجميع كخلية نحل، كل في نظام متكامل، يعرف جيداً المهام المطلوب القيام بها، ويقوم بها دون أي تردد.

مرتكزات الميزة التنافسية:

- ويتم تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على المرتكزات التالية⁽¹⁾:

1- مرتكز التخلي: حيث يدور حول التخلص من السلوكيات السلبية الضارة، وتصبح المنظمة مؤهلة للدخول إلى مرحلة جديدة، مرحلة التحول من معالجة السلبيات إلى الحصول على الإيجابيات، إن مرتكز التخلي إعلان صريح عن رفض:

- التخلف - البطالة - العجز - الفشل - السلبية
- الإحباط - الرداءة - التذني - العيب - الترخص

- اللامبالاة - عدم الاكتراث - عدم الانضباط - عدم الولاء - عدم الانتماء.

2- مرتكز التحلي: يقوم على البحث عن كل ما هو جميل للتحلي به، والبحث عن كل ما هو رائع وإيجابي للترزين به، مما يجعل المنظمة فاعلة في بناء الحاضر والمستقبل، قادرة على شق طريقها في الأسواق المحلية والدولية، وبتفاؤل وقدرة على المنافسة، واكتساب ثقة وتقدير العملاء، وأهم ما تتحلى به المنظمة:

- الجدية - الجودة - النجاح - الالتزام - الإيجابية
- الانتماء - الانضباط - التقدم - الولاء - الوعي

- الاهتمام - التفاؤل - الترحاب - الجمال - التشغيل.

3- مرتكز التجلي: ويظهر في عمليات الابتكار والإبداع بشكل ملموس، وهو ما يظهر أهمية النبوغ Superior والإلهام Inspiration من أجل الوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون، وهذا يعني البحث عن أصحاب الملكات Talents والمواهب الخاصة، وتعهدهم بالرعاية والإنفاق، من أجل الوصول إلى الأفكار الرائعة، ومرتكز التجلي قائم على تأصيل فكر البحث عن كل ما هو نافع ومفيد، ويقوم على ما يلي:

- الابتكار - الإبداع - الاختراع - الارتقاء - المفاجأة
- العبقرية - الموهبة - الملكات - التفرد - الإبهار

- الروعة - الإعجاز - الإمتاع - الإشباع - التطوير.

ثالثاً- فواعل وعناصر تحقيق الميزة التنافسية:

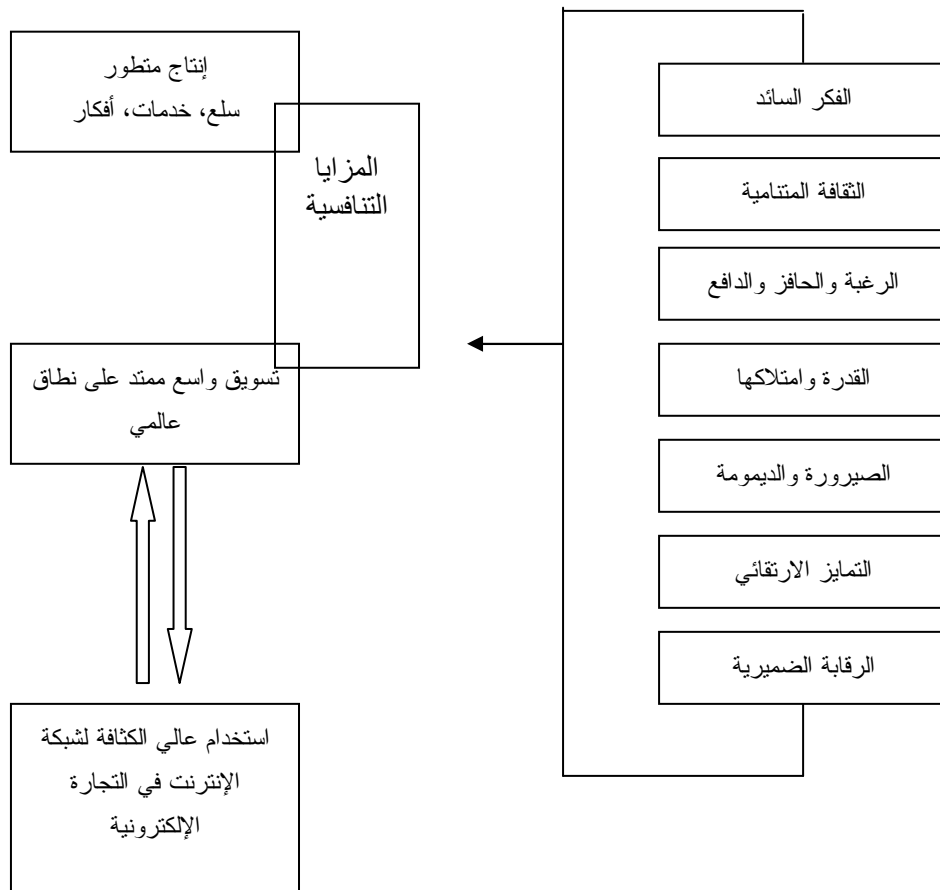
- إن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بعدة فواعل أهمها ما يلي:

1- الفكر: يقوم الفكر بدور رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، فالفكر قاعدة ارتكاز للعمل، وللفكر القدرة على صياغة الأهداف، وإيجاد فلسفة تحقيق الميزة التنافسية، واتباع منهج علمي ورشيد للوصول إليها.

2- الثقافة: إن المكون الثقافي أحد الفواعل الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، والثقافة وما يتصل بها من قيم ومبادئ متحركة في السلوك، وقادرة على أن تنثير من جديد إلهام التحديث، وتفجير ينباع الحداثة.

(1) الخضير، محسن أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سابق، ص 102-103.

- 3- **الدافع:** تلعب الدوافع الداخلية دوراً حيوياً في تكوين الإرادة، واكتساب عقيدة الإصرار والمثابرة لتحقيق الميزة التنافسية وإيجاد الرغبة في التفوق.
- 4- **القدرة:** والحرص على امتلاكها لتحقيق الميزة التنافسية، والقدرة تستمد من خلال التعليم والتدريب الدائم والمستمر، وإكساب المهارة ونقل الخبرة.
- 5- **الاستمرارية:** وهي فواعل تعتمد على الحاضر، إلا أنها تتجه وبشدة إلى تحقيق طموحات المستقبل، متخذة من الآمال والأحلام والتطلعات أهدافاً لها تسعى إلى تحقيقها، ومن أجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة ودائمة.
- 6- **التمايز:** أي أن يكون لدى المنظمة شيء إيجابي يميزها من الآخرين، تقدم للعالم بجودة مرتفعة وبشكل يفوق الآخرين ويتفوق عليهم، لتكون المنظمة دائماً الأفضل والأحسن والأقوى.
- 7- **الرقابة الضميرية:** وهي رقابة تتبع من الذات، من داخل وعمق النفس البشرية، رقابة الضمير الحي اليقظ، رقابة الإحساس بالمسؤولية والشعور بالواجب، من أجل ضمان الوصول إلى مزايا تنافسية دائمة ومستمرة.
- وتظهر هذه الفواعل السبعة في الشكل رقم (14):



شكل رقم (14)
فواعل تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه، ص 106.

عناصر تحقيق الميزة التنافسية:

- يقوم تحقيق الميزة التنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التقدم، وأهمية السعي إلى تحقيقه، والعمل من أجله، وهي عملية قائمة على عدة عناصر أهمها ما يلي:

1- إستراتيجية Strategy: تعتمد على الارتقاء والتفوق والتطوير، والتوجه نحو الأفضل بصفة دائمة ومستمرة، ويتم بناء هذه الإستراتيجية من خلال طموحات وآمال عظيمة من أجل الوصول إلى القمة، والبقاء فيها، والمكوث عليها، وهذه الإستراتيجية قائمة على «الأول» أو «الأفضل» في كافة المجالات، إنتاجاً، تسويقاً، تمويلياً، وكوادر بشرية، على أن يتم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى برامج عمل تنفيذية، وقائمة على رؤية مستقبلية مطلعة إلى آفاق قابلة للتحقيق، ولها عدة مبادئ أهمها: إبداعية الرؤى، وإيجابية الرؤية، امتياز الرؤية وخصوصيتها، من أجل تحقيق مجالات سبق وتفوق وامتياز، وتميز إيجابي على الآخرين.

2- كوادر بشرية Staff: فائقة النزاهة والنقاء، ولديها المعرفة والخبرة، والرغبة والحافز على التطور، وامتلاك مفاتيح التفوق، ولديها ملكات الابتكار، والإبداع، والحرص على الإلتقان والجودة، والقدرة على تطوير الذات، ومن هنا تأتي أهمية وجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، وراغبة في العمل، وتحرص على التفوق والنبوغ، وذات قدرة على تقديم أفضل ما عندها.

3- هيكل تنظيمي Structure: متكامل ويزداد تكاملاً مع مرور الزمن، ويزداد تفاعلاً باستمرار، واتساقاً وتوافقاً مع الجديد، بحيث يؤدي إلى زيادة في القيمة المضافة وبالتالي قدرة على مواصلة الإنفاق على البحث والتطوير، واكتشاف الجديد، وتحقيق سبق والتفوق الريادي.

4- موارد متوافرة Resources: سواء كانت هذه الموارد مادية ملموسة أو معنوية محسوسة وأهم هذه الموارد: مورد شغف البحث والاستكشاف، والرغبة في الوصول إلى الجديد بأبعاده المتزامية، ومن أجل تحقيق مزيد من المنافسة، ومورد التطوير والتحسين والارتقاء بما هو قائم ليصبح أفضل وأحسن، ومورد الابتكار والإبداع الذي يعتمد على الملكات والمواهب الخاصة للموهوبين والعابرة والمخترعين، بالإضافة إلى الموارد المادية، لتتكامل قواعد بناء المزايا التنافسية، والأهم تحقيق التوظيف الأمثل لهذه الموارد بما يضمن الحصول على عائد مرتفع، ويحافظ على استمرارية وبقاء هذه الموارد، ولا يقوم بتبديدها.

5- الرمز الإيجابي Symbol: تلعب الرموز دوراً حيوياً في تحقيق المزايا التنافسية، لما لها من تأثير عاطفي على الوجدان، ولما تملكه من قدرة التحريك، وعلى الإدارة استخدام الرمزية بفاعلية كاملة من أجل تحقيق المزايا التنافسية، واختيار رمز مناسب بحيث يكون: إيجابياً - دافعاً - محرراً - موجهاً - موحياً - ملهماً - ذا مضمون.

وتفعيل ذلك الرمز الهادي إلى تنمية الموارد، وزيادة القدرة، وتحقيق التفاعل الإيجابي البناء. ولعل اختيار اليابان لرمز الشمس المشرقة، شمس الفجر، ووضعها في علم اليابان، ما يوضح الدور الذي لعبه الرمز في زيادة الرغبة في العمل وفي الإنتاج، ومن ثم ارتبط الياباني بحب العمل وبالفجر وبإشراق شمس الفجر والتي تعني لديه يوماً جديداً من العمل والبذل والعطاء من أجل النهضة. «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً».

رابعاً: ثقافة وفلسفة الميزة التنافسية:

- إن للتقدم فلسفة، وللارتقاء ثقافة، ولتحقيق المزايا التنافسية فلسفة وثقافة، ذات طابع تفاعلي، تزداد عمقاً وتوغلاً، كما تزداد ارتباطاً بواقعها، ودفعاً لتحقيق غاياتها، وإصراراً على الوصول إلى مبتغائها، ثقافة قائمة على

الإصرار والتصميم، وعلى تحقيق مستوى أفضل وأرقى وأحسن من المستوى الحالي، وللتقافة تأثير يوجه السلوك، مبنية على منظومة القيم والمعتقدات والمبادئ، وثقافة تحقيق المزايا التنافسية تقوم على ثقافة الابتكار والإبداع والتطوير والتحسين، وتتداخل فيها عناصر أهمها ما يلي:

1- ثقافة تعبر عن **ثقافة حضارية**: أساسها قائم على التأثير في الآخرين والتحول إلى دور الفاعل، ليس فقط لمواجهة المشكلات، ولكن لتحقيق الطموحات، وتعمل على تشجيع الأفراد على إبداء الرأي والاقتراحات والمبادرات.

2- ثقافة قائمة على **الامتداد**: إلى مجالات وأنشطة جديدة غير معروفة، وهي بذلك ثقافة متجددة بحكم تجديد الحياة، وهي ثقافة خصبة بحكم ما مر بها من تجارب.

3- ثقافة قائمة على **رفع كفاءة الأداء**: واستثمار المعرفة وتراكمات الخبرة، وتأكيد تقديس قيمة الوقت.

4- ثقافة قائمة على **العمل الجماعي**: وقيم المسؤولية والالتزام والانضباط، وهي قنوات ذاتية داخلية توجد داخل ضمير الفرد.

5- ثقافة قائمة على **القدرة الرمزية**: التي تكون مثلاً يحتذى، ونموذجاً مثالياً يتبع، فالرمز صانع للدافع، ومولد للحافز، وباعث على الحركة المتواصلة، ومواصلة العمل، والإصرار على بلوغ الهدف.

6- ثقافة قائمة على الربط بين **الإجاز والكفاءة**: هذه الكفاءة انعكاس لتراكمات الخبرة، وقدرات الأداء، وهي ثقافة تختار الأفضل والأحسن، وتقوم على الفضول والشغف وحب الاستطلاع والوصول إلى المعرفة.

7- ثقافة قائمة على **الإتقان**، والتجويد المستمر، وترتبط بمنظومة القيم، وهيكلة العادات والتقاليد، والآداب والمبادئ المتحكمة في سلوك الأفراد، ومن هنا يتعين الاهتمام الفائق بالموارد البشرية، باعتبار أن الإنسان هو صانع التقدم وهو المحقق له.

جوانب تحقيق الميزة التنافسية:

- ولتحقيق المزايا التنافسية جوانب عديدة مترامية الأطراف والأبعاد، وتأتي أهم الجوانب فيما يلي:

1- **تنمية القدرات**: وتطويرها وبصفة خاصة القدرة على العمل، والقدرة على المبادرة، وامتلاك ناحية التقدم.

2- **الارتقاء بالكفاءة**: زيادة كفاءة العاملين في كافة الوظائف، وفي كل أوقات العمل، وزيادة قدرتهم على الارتقاء بالجودة.

3- **صقل الخبرة**: بتراكم الخبرة وازدياد المعرفة، تزداد القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الحرجة.

4- **زيادة المهارة**: بزيادة المهارة يتعمق إحساس العاملين بالذات القادرة على معالجة ما هو قائم.

5- **إبداع الموهبة**: حيث يتم توظيف الفرد في المجالات التي تظهر فيها مواهبه، وتزداد قدرته على الإبداع.

6- **تفعيل الملكات**: يكون لدى بعض العاملين ملكات خاصة، يتم البحث عنهم والتوجه بهم، وتفعيل هذه الملكات. - وتحقيق المزايا التنافسية قائم على **النظم الآتية**:

1- **نظم دعم القرار**: من خلال توسيع دائرة المستشارين ذوي الخبرة، والذين تكون لديهم مراكز بحوث قادرة على إجراء البحوث الميدانية لتوفير المعلومات الحقيقية، ورصد المتغيرات والمستجدات وتحليلها.

2- **نظم الخبرة**: لمعالجة المشاكل وأعناق الزجاجات، والتي تعطي فكراً جديداً، وتقوم بوضع الخطط والبرامج، وتحديد الأهداف، اختيار البدائل، والمسارات والطرق.

المبحث الثاني تحقيق الميزة التنافسية

يحتاج تحقيق الميزة التنافسية إلى جهود دؤوبة مستمرة من أجل تحقيق التفاعل الحي والتطوير المستمر لمواكبة ما يحدث في العالم كله بأسواقه المختلفة، وليس فقط في السوق المحلية، ومع تزايد ونمو الطلب العالمي، حيث يلقي عصر العولمة تأثيره في انفتاح الأسواق، أو في حرية التبادل التجاري عبر الحدود، تسعى المنظمات بكافة أنواعها إلى تحقيق الميزة التنافسية، لتتمكن من غزو أسواق العالم، وإيجاد مكان لها في ظل المنافسة الشديدة، مما يمكنها من البقاء والاستمرار.

الأولويات التنافسية Competitive Priorities⁽¹⁾:

هناك العديد من الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلالها وهي:

1- التنافس على التكلفة Competing on Cost:

المنظمات التي تنافس على التكاليف تقوم بلا هوادة بملاحقة واستئصال جميع أنواع التلغيات، حيث يتم فحص كامل للكلفة الهيكلية لتخفيض التكاليف المحتملة وليس فقط تكاليف العمل المباشرة.

2- التنافس على الجودة Competing on Quality:

المنظمات التي تنافس على النوعية تسعى إلى تقليل معدلات العيوب، وتحقيق التطابق مع مواصفات التصميم، ويجب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء العملاء، وليس وسيلة تجنب المشاكل، أو وسيلة لتقليل تكاليف إعادة العمل، ولإرضاء العملاء يجب معرفة متطلبات العميل وتوقعاته.

3- التنافس على المرونة Competing on Elexibility:

أصبحت المرونة سلاحاً تنافسياً بين المنظمات، فهي تشمل القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات (سلع أو خدمات)، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة، والاستجابة إلى حاجات العملاء.

4- التنافس على السرعة Competing on Speed:

أصبحت السرعة مصدراً للميزة التنافسية أكثر من أي وقت مضى، لأن عصر العولمة يوصف بأنه عصر السرعة، ووجود الإنترنت جعل العملاء يتوقعون الاستجابة الفورية لطلباتهم ورغباتهم؛ وتتطلب المنافسة على السرعة أن تتصف المنظمة بالتحركات السريعة والتكيف السريع، والإبقاء على الاتصال الحيث مع كل من الموردين والعملاء.

أولاً: متطلبات ومفاتيح الميزة التنافسية:

يجب عند السعي لتحقيق الميزة التنافسية توفير المتطلبات التالية:

- 1- إدراك أهمية ثورة المعرفة: واعتبار أن المعرفة اقتصاد في حد ذاتها.
- 2- إيجاد المناخ الصحي: الذي تتفاعل فيه الثورات العلمية والتكنولوجية، وتعطى فيه الأولوية للابتكارات والاختراعات.
- 3- تحسين سبل الاتصالات: بما يعمق الروابط ويحقق التواجد الفعلي على مدار الساعة في الأسواق المحلية والدولية.
- 4- استخدام النظم المعلوماتية: باعتبارها ضرورة تعايش في عصر العولمة.
- 5- استخدام النظم التجارية: التي تفرضها منظمة التجارة العالمية.

مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية:

إن حيازة هذه المفاتيح يدفع إلى الحصول على مزايا تنافسية غير مسبوقه وهذه المفاتيح هي⁽¹⁾:

(1) النعيمي، محمد عبد العال وراتب جليل صويص وغالب جليل صويص، (2009)، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري، ص 95-100.

1- القدرة على التقليد: وهو أسهل وأيسر المفاتيح وأكثرها استخداماً في البدايات، حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة، ويطلق على التقليد والمحاكاة مصطلح «الهندسة العكسية» أو يتم الحصول على منتج نهائي تنتجه دولة متقدمة، ثم تفكيك أجزائه وعناصره، من خلال دراسة تحليلية لكافة المنتجات المطروحة في السوق، منتجات (سلعية/ خدمية/ فكرية)، وانتقاء الأفضل منها لتقليده وإنتاج مثيل له، كعنصر جذب جديد.

2- القدرة على التطوير: بعد استيعاب أسرار المنتجات التي تم تقليدها، يتم إجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال العملاء، وهذا يستند إلى وجود مراكز بحوث للتطوير، وكلما كان التطوير والتحسين ملموساً، كان نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، حتى يصبح الإنتاج المقلد أفضل مما ينتجه المنافسون الأصليون.

3- القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية، وخاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع عالية لدى خبراء المنظمة، التي عادة ما تعمل على البحث عن العباقرة وأصحاب العقول النيرة، وأصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية، ورعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة، والسماح لهم بتقديم اكتشافاتهم واختراعاتهم وأفكارهم، بما ينعكس إيجابياً على تقديم الابتكارات المختلفة التي تحسن جودة الحياة.

ثانياً: طرق ومناهج تحقيق الميزة التنافسية:

إن تعدد الأساليب والوسائل التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية، قد ألقى على كاهل متخذ القرار مسؤوليات جسيمة، كما أنه في الوقت ذاته ساعده على اختيار الوسائل والطرق المناسبة له، وبما يتوافق مع إمكانياته ورغباته، مما زاد من المسؤولية ومن المحاسبة، فلم يعد هناك مجال للتسامح معه، أو غفران تقاعسه عن تحقيق الميزة التنافسية والتقدم.

ووجود العديد من الطرق لتحقيق الميزة التنافسية ليس ليتم الاختيار بينها، وإنما لاستخدامها جميعاً، ولكن في المواضيع التي تحتاج فيها إليها، مثلها في ذلك مثل أدوات الجراحة في يد الجراح الماهر، يعرفها جميعاً ويعرف متى يستخدم كل منها، وتستخدم بالتناوب وبالتتابع وبالتلازم أحياناً، وجميعها لا يغني أبداً عن مهارة الجراح وقدراته الإبداعية، ومن هذه الطرق ما يلي:

1- تعبئة كافة الموارد والإمكانيات المتوفرة: وتوظيفها في المجالات الأفضل، بحيث لا يُترك مجالٌ لوجود عاطل أو فاقد أو مهدر أو غير مستغل في أي مورد من الموارد وهذا يتطلب الآتي:

- الحصر الشامل لكافة الموارد والإمكانيات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحديد كم وحجم ونوع المستخدم والموظف من هذه الموارد.
- تحديد أسباب العاطل والمهدر وغير المستغل من الموارد، ومعالجة هذه الأسباب.
- تحديد أسباب الفاقد والتالف والمعيب وغير المطابق للمواصفات القياسية، ومعالجة ذلك من خلال التدريب وإكساب المعارف وصقل الخبرات وإعلاء المهارات.
- السماح بالابتكار والمبادأة الإبداعية، والحث على المبادرة والتطوير والتحسين.

2- صنع إطار فلسفي: يعمل كحل مموح يتطلع إلى الوصول إليه، حيث تقوم الفلسفة على الإقناع ووضع الإجابات الشافية الكافية عن الأسئلة، ومساعدة الأفراد على أداء جهودهم المخلصة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال نوعين من الطرق:

- طريقة تقليد الآخرين المتقدمين وتتبع خطاهم في مجال تحقيق الميزة التنافسية، واستخدام الهندسة العكسية Reverse Engineering، للوصول إلى أسرار الصناعة.

(1) الخضير، محسن أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سابق، ص 156-158.

- طريقة الابتكار الإبداعي القائم على ابتكار الجديد، والتنويع في الشكل والحجم والأداء وكل ما من شأن أن يعظم حالة الإشباع لدى العملاء.

3- إبراز المضمون والمعنى: لتحقيق الميزة التنافسية، أي بناء الرصيد المعرفي الذي يعطي لتحقيق الميزة التنافسية معنى ومضموناً، ويعطي قوة ودافعية الابتكار، ومن ثم فإن صانع الميزة التنافسية يملك من قوة التفكير ما يجعله قادراً على تحديد: مجال، أنشطة، الموارد المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية. وترى الباحثة أن طرق تحقيق الميزة التنافسية عديدة، وتحتاج دائماً إلى الاستعانة بها جميعاً، وإن كانت جميعها تخضع إلى: التخطيط المبرمج زمنياً، التنظيم المفتوح عالي المرونة لاستيعاب المتغيرات والمستجدات، والتوجيه الحافز الدافع على بذل أقصى الجهود، والمتابعة عن كثب للوصول إلى الهدف وضمان عدم الانحراف وعدم حدوث أي قصور.

مناهج تحقيق الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يستخدم مناهج واسعة المدى، وهي مناهج ابتكارية دافعية، وهي مناهج حيوية ذات تأثير قابل للمحاكاة والتقليد، من هذه المناهج:

1- منهج الاقتراب من السوق: للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم الحقيقية، والتعرف على ما هو غير مشبع، وما يتطلع إليه العملاء في إشباع هذه الاحتياجات، ويقوم هذا المنهج على دراسة احتياجات العملاء، ويستخدم استطلاعات الرأي، وبحوث السوق، وبحوث المستهلك لمعرفة ما يشكو المستهلك من عدم كفاية المنتجات الحالية، أو ما يعاني من نقص في الإشباع.

2- منهج منظومة القيم: يقوم منهج القيم على بناء العقيدة، وبناء هيكل المبادئ والمثل العليا، وفي الوقت ذاته تحقيق العقلانية الرشيدة القائمة على: معرفة حجم المصالح والمنافع الناجمة عن التمسك بالقيم، وهو منهج تحقيق الولاء والانتماء، وترسيخ وإنكاء الرغبة والدافع نحو امتلاك ناصية التقدم، وتحقيق السبق والتفوق على الآخرين، وهو أمر يرتبط بمنظومة القيم الإيجابية، والتي تشكل عناصر الالتزام والجدية، وتشكل أيضاً قيم التعاون والمشاركة، وربطها بقيم تحقيق التقدير والاحترام، وتحقيق المكانة بين الأفراد.

3- منهج التفاؤل والأمل: يقوم على حقيقة محورها: أنه لا يوجد عامل باعث على الحركة مثل الأمل والتطلع إلى تحقيقه، وتجسيده على أرض الواقع، وهو منهج بعث الروح الوثابة، والتي ترفض المستحيل، وترفض القيود وتعمل على معالجتها وتجاوزها، والتغلب على مشاكل وعقبات الحاضر، لجعل صورة المستقبل أفضل وأرقى، والأدوات الرئيسية لهذا المنهج: الآمال، التوقعات، التطلعات، الأهداف، الرغبات، الرؤى وجعلها جميعها إيجابية وتوفير الدافع والحافز من أجل التطوير والتحسين، وصنع مزايا تنافسية بالابتكار والإبداع، وبالتالي نشر روح التفاؤل بإمكانية التغلب على الصعاب وتحقيق التقدم، والعبر من أعناق الزجاجات والاختناقات، إلى الأفق الرحبة للعالم الأفضل والأحسن والأرقى.

4- منهج البرامج المتتابعة: لا يتم تحقيق المزايا التنافسية بشكل فجائي، بل يتم وفق جهد علمي وعلمي مخطط، ومن خلال برامج أداء وتنفيذ زمنية، محددة الأنشطة والمجالات، ومحدد المراحل والطرق والأدوات، وقائمة على:

- وضع البذور وتعهدها بالرعاية حتى تنضج الثمار، خاصة بذور تحقيق المزايا التنافسية متعددة المجالات.
- مراجعة كل عمل من الأعمال المحددة، وتحديد مدى توافرها، وتصحيح أي انحرافات أو قصور.
- تحسين الأداء والارتقاء بمستوياته المهارية.

وهذا المنهج قائم على التدرج ويعتبر تحقيق المزايا التنافسية سلسلة متتابعة الحلقات، وكل حلقة ليست منغلقة على ذاتها ولكنها متصلة بحلقات أخرى، والتدرج يبدأ بتحديد الأولويات ثم تحديد المتابعات، والتي تمثل كل منها مرحلة من المراحل، بحيث تبنى كل مرحلة على ما سبقها، وتهيئ المجال لبناء المرحلة اللاحقة.

وترى الباحثة: أن مناهج تحقيق الميزة التنافسية هي مناهج متطورة، تتطور بسرعة وكثافة عمليات الابتكار والتحديث والتحسين الدائم والمستمر.

ثالثاً: مجالات ومداخل تحقيق الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية عملية ممتدة الأبعاد ومترامية الجوانب، ولا تقف عند مجال معين، كلما كان المجال قادراً على استيعاب الجديد المبتكر، كان صنع ميزة تنافسية فيه ملموساً ومحسوساً، ومجالات تحقيق الميزة التنافسية عديدة ومنها⁽¹⁾:

1- مجال الإنتاج: هو المجال الذي تبذل من أجله الجهود الدراسية والبحثية، وتتجه إليه جهود العلماء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر، سواء كان هذا المنتج يأخذ شكل سلعة أو خدمة أو فكرة، وهي جهود جبارة، مرهونة بنمو مراكز البحث والفكر، والبحث عن عباقرة المخترعين والنهوض بهم، لتحقيق الميزة التنافسية لا يتم تلقائياً، بل يحتاج إلى جهد متواصل وإدارة واعية حكيمة، ويمكن أن يحمل طابعاً ابتكارياً جديداً، من حيث الكم والجودة والتشكيل والتوزيع الخاص بالمنتج، ومن ثم إن مجال الإنتاج يصبح ميداناً جيداً لتحقيق الميزة التنافسية، سواء ما كان يتصل بالمدخلات أو ما كان يتصل بنظام الإنتاج والتشغيل (العمليات)، أو ما كان يرتبط بالمنتجات التي تقدم إلى السوق.

2- مجال التسويق: شهد العالم في الآونة الأخيرة، تطوراً هائلاً في فكر وممارسة نشاط التسويق، وعرف تحولاً جذرياً في فنون الممارسة، وأساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وهو أخطر المجالات الرئيسية لتحقيق المزايا التنافسية، بل هو أساس النجاح الدائم والمستمر لكل منظمة، والتسويق نشاط فعال قائم على جهود متكاملة في:

- تطوير المنتجات: وجعلها أفضل وأحسن وأكثر إشباعاً وإمتاعاً وتناسباً مع احتياجات العملاء.
 - ترويج المنتجات: وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلال تبادل كم مناسب من المعلومات والآراء عن المنتجات المرغوبة.
 - توزيع المنتجات: من خلال منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في الأسواق.
 - تسعير المنتجات: واستخدام سياسات تسعير منشطة وحافزة.
- ويحتاج العمل التسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته، وتطوير مهارة وقدرات رجال البيع، والوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التسويق، ويكون بالاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على التوزيع، الترويج، وخدمات ما بعد البيع، سواء كان التسويق محلياً أو دولياً، وبما يؤدي إلى زيادة القدرة النفاذية للأسواق، وإشباع احتياجات العملاء، وتحقيق رضاهم الكامل وكسب تأييدهم.

3- مجال التمويل: يعد التمويل المحرك الرئيسي لتحقيق المزايا التنافسية، ليس فقط لتوفير الإمكانات والموارد الكافية، ولكن وهو الأهم للإيفاق على العقول والباحثين والخبراء والعلماء، واكتشاف العباقرة منهم، ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق مزايا تنافسية جيدة، تمثل قاعدة ارتكاز قوية للتوجه إلى المستقبل وقد أصبح مجال التمويل من أهم مجالات تحقيق المزايا التنافسية ويؤثر فيها من خلال عدة وجوه رئيسية هي:

- توازنات الهيكل التمويلي ويتضمن كافة أنواع رؤوس الأموال، وأشكال تدفقها، وتوقيات هذا التدفق، ومدى حرية المنظمة في استخدامها، لانتهاز الفرص وتوجيه الاستثمارات.
- القدرة على توليد التدفقات النقدية المتنامية، ومدى تناسبها كماً وتوقيتاً مع مقابلة احتياجات المنظمة.
- زيادة العائد والمردود والربح المتولد عن نشاط المنظمة، وما يعطيه من دلالات على نجاح الاستثمار، ومعدلات الأرباح المحققة ومدى تناسبها مع الفرص البديلة للاستثمار.
- الكفاءة التشغيلية للأموال، فمن الضروري تطوير قدرات المنظمة، وتوسيع نطاق عملها.
- نوع النقود ومدى إمكانية اختراع مال جديد أو مبتكر، يكون له القدرة ليصبح وسيلة للدفع، أو وسيطاً للتبادل، أو مخزناً للقيمة، أو غيرها من وظائف النقود الرئيسية، بما يساعد على تحقيق المزايا التنافسية.

(1) الخضير، محسن أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سابق، ص 131-136.

4- مجال الكوادر البشرية: البشر هم سر تحقيق المزايا التنافسية، بل سر التفوق والتقدم، وفي جميع المجالات، فالإنسان هو العنقري الذي يقف وراء اكتشاف مجالات تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا فإن التعامل مع العنصر البشري لصنع المزايا التنافسية يخضع لتفاعل عنصرين هما:

- القدرة على العمل.
- الرغبة في العمل.

وكلما كانت الكوادر البشرية عالية التأهيل، كانت أقدر على تحقيق المزايا التنافسية، وكلما كان لدى الكوادر البشرية الرغبة في العمل والإخلاص فيه، والولاء والانتماء الشديد له، كانت أقدر على تحقيق المزايا التنافسية. وتري الباحثة: أن الكوادر البشرية ليست فقط مجالاً لتحقيق المزايا التنافسية، بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها، ومن هنا تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية، وهو استثمار في العقول، ليس فقط للجيل الحالي، ولكن أيضاً للأجيال القادمة، ولابد من زرع قيم الولاء والانتماء، وثقافة المسؤولية والالتزام والجدية، وهي أمور أساسية ورئيسية لأي منظمة ترغب في الوصول إلى ميزة تنافسية ملموسة.

مداخل تحقيق الميزة التنافسية:

لا يوجد مدخل واحد لتحقيق الميزة التنافسية، بل هناك العديد من المداخل، وهي متشابكة ومتتابعة، وبعضها يجمع ما بين البساطة الواضحة، وبعضها يتصف بالتعقيد وعدم الوضوح، وكلما كانت معرفتنا بالمداخل جيدة، كان وصولنا إلى تحقيق الميزة التنافسية سريعاً، ومن خلال المداخل الرئيسية الآتية:

1- مدخل الكم الإنتاجي الكبير: يعمل على الاستفادة من خصائص الإنتاج الكبير، ومن الوفورات المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة المنتجة إلى الصفر رغم كبر حجمها وتنوعها، وبالتالي تتخفض التكاليف وتتحقق ميزة تنافسية في أسعار البيع، وفي امتلاك حصة سوقية أكبر.

2- مدخل الحجم: أي حجم المنتج ذاته، يمثل الحجم مدخلاً رائعاً لتحقيق الميزة التنافسية، ما بين عدة أنواع: الأكبر حجماً أو الأصغر حجماً وكلما كان عنصر الحجم يمثل عنصر الجذب الرئيسي، كلما كان دور الحجم مؤثراً في تحقيق الميزة التنافسية، وعادة ما يكون الحجم الأكبر للمنتجات الملموسة، والحجم الأصغر للأجهزة الإلكترونية، وكلما كانت المنتجات فارقة من حيث الحجم عن منتجات المنافسين، كانت لها ميزة تنافسية.

3- مدخل النوع: حيث يقوم على التنوع، أي إيجاد أنواع عديدة من المنتج الواحد، يتناسب كل نوع مع احتياجات العميل، وهو يهتم بالتنوع الكثيف، وبالألوان المتعددة، والأطوال والمقاسات المختلفة، ويفتح هذا المدخل الباب واسعاً للتوافق مع الأذواق المختلفة، ومع الاحتياجات المختلفة.

4- مدخل السرعة: حيث يدخل الوقت عنصراً رئيسياً من عناصر المفاضلة، فالوقت في واقعه يمثل تكلفة، ومن ثم فإن عوامل السرعة الفائقة تجعل من يسابق الزمن هو الذي يفوز بتحقيق الميزة التنافسية، وهو مدخل يهتم بعامل الإتاحة، أو سرعة إشباع الحاجة وإرضاء الرغبة، وسرعة الوصول إلى العميل حرصاً على وقته الثمين.

5- مدخل الابتكار: أي إيجاد الجديد الذي لم يصل إليه أي من الآخرين، ويقوم على محور الاكتشاف والاختراع، وتحرص المنظمات على البحث عن العباقرة والمخترعين، وأصحاب الرغبة في الاكتشاف، وأصحاب المواهب، وتقوم بتوفير الإمكانيات اللازمة لهم، لدعم عمليات الابتكار من أجل صنع المزايا التنافسية.

وتري الباحثة أنه على المنظمات البحث عن الفرد عالي المهارة والقدرة والخبرة، وصاحب الإنتاجية المرتفعة وبشكل متميز فارق عن الآخرين، والذي لديه الولاء والانتماء، والإخلاص والتعاون في العمل، ولديه كافة المبادئ والقيم، الخلق والسلوك الحصيف الرصين، وتحرص على الوصول إليه والاحتفاظ به وتقديره، وأن يكون لدى العاملين في المنظمة الرغبة في الامتياز والتفوق، والتعاون والإصرار والحلم المشترك في الوصول بالمنظمة إلى أعلى الدرجات، مما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، لقد أصبح لدينا يقين أن المنظمة التي لا تعرف تحقيق الميزة التنافسية، هي منظمة لا تعرف الحياة الجيدة، ولا تعرف خاصية التجدد والتغيير نحو الأفضل والأرقى، إن تحقيق الميزة التنافسية هي مثل إيجابي نشط من أجل صناعة مستقبل واعد، وقد ربط كثير من الباحثين والخبراء بين التقدم والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: الإستراتيجيات التنافسية:

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية المتنافسة هو ما قدمه **Porter** بقوله: إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، وتعرف بالإستراتيجيات التنافسية العامة⁽¹⁾.

وتعرف الإستراتيجيات العامة للتنافس بأنها: «إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة»⁽²⁾.

وسميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظراً لأن جميع المنظمات يمكن لها اتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات، أو المنظمات التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح.

أنواع الإستراتيجيات التنافسية العامة:

اقترح **Porter** ثلاث إستراتيجيات أطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة يمكن استخدامها لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

1- إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة.

2- إستراتيجية التميز.

3- إستراتيجية التركيز ويوضح الشكل رقم (15) ذلك:

الصناعة ككل Industrywide قطاع سوقي معين Particular segment	التميز Differentiation	القيادة الشاملة في التكلفة Overall Cost Leadership	الهدف الإستراتيجي Strategic
	التركيز Focus		

شكل رقم (15)

أنواع الإستراتيجيات التنافسية⁽³⁾

1- إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة:

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين في السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح⁽⁴⁾.

2- إستراتيجية التميز:

تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس العميل بأنه يحصل على منتج فريد، والفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي جذب العميل وزيادة حجم المبيعات، وتستطيع الإستراتيجية الفعالة للتميز حماية المنظمة أمام منافسيها، نظراً لولاء العميل لماركة معينة وما يترتب على ذلك من خفض الحساسية للسعر، ومن خلال تميز المنظمة وولاء العميل للماركة تستطيع أن تضع أسعاراً لمنتجاتها أعلى من أسعار المنافسين وتحقق بذلك هوامش ربحية أعلى نسبياً⁽⁵⁾ كما قسم (داني ميلر) إستراتيجية التميز إلى شكلين أساسيين⁽⁶⁾:

(1) Porter, Micheal, (1982), Competitive Strategy: Techniques for analyzing and competitors, freepress, New York, London, Survy, P. 34.

(2) الحسيني، فلاح حسن عدادي، (2000)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، ص 182.

(3) M. Porter, Competitive Strategy, Op. Cit, P. 39.

(4) الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، ص 251.

(5) خليل، نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص 119.

(6) عبد الرحمن، ابتهاج مصطفى، (1995)، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية - التنفيذ والرقابة - إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص 86.

1- التميز من خلال التجديد والتطوير: حتى تستطيع المنظمة أن تظل للأمام دائماً، عليها أن تطور باستمرار مداخل جديدة ونظماً جديدة.. إلخ، ولذلك يجب أن تكون مرنة، وقد يستلزم ذلك إحداث معدل دوران إيجابي للعمالة بهدف توفير قوة العمل القادرة على تحقيق أحدث الأفكار وتقديمها للمنظمة.

2- تميز التسويق: تسهم الجهود التسويقية في كافة المجالات إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة في تسعير منتجاتها بشكل أعلى من المنافسين استناداً إلى تميزها وتفوقها، لذلك يجب أن تحافظ على الإبداع والتجديد، والبحث عن هذه المواهب المبدعة حتى خارج المنظمة.

3- استراتيجية التركيز Focus:

إن المنظمات التي تتنافس وفقاً لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات متميزة بشكل عال جداً، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من العملاء في حيز محدد من السوق، وتحاول أيضاً هذه المنظمات في الوقت نفسه تخفيض التكاليف.

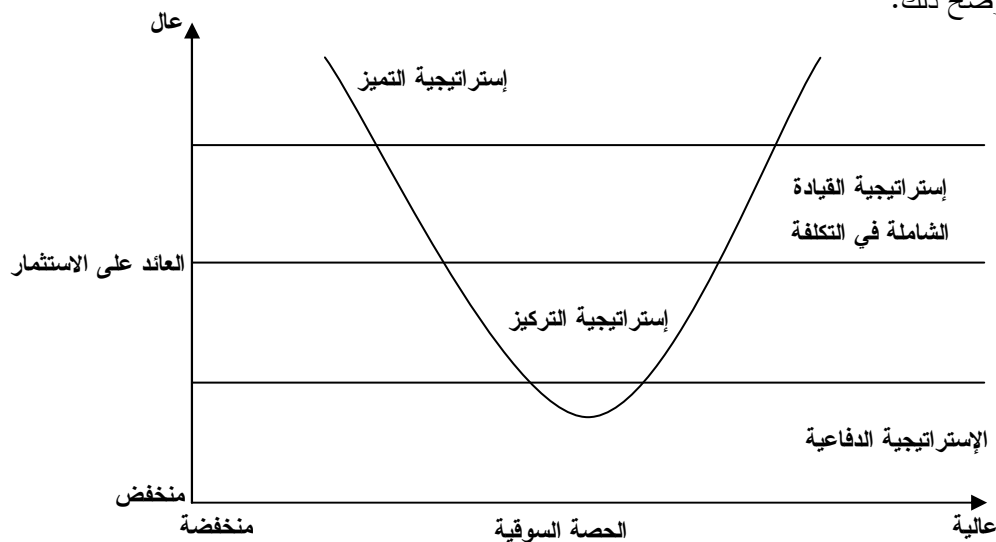
كما أن إستراتيجية التركيز تستلزم خطوتين مهمتين:

1- اختيار وتحديد قطاع السوق المستهدف: ويعتمد ذلك على القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراساتها، لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المنظمة، ومدى التوافق بين إمكانيات المنظمة واحتياجات القطاع.

2- تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المنظمة، أو تتبع إستراتيجية التميز في ظل المواءمة بين إمكانيات المنظمة واحتياجات القطاع المستهدف.

مما سبق تجد الباحثة أن الإستراتيجيات الثلاث أعلاه ما هي إلا بدائل إستراتيجية تستطيع المنظمة الاختيار من بينها طبقاً للأسلوب الذي تستخدمه في التعامل قوى التنافس المختلفة.

إن نجاح المنظمة في تطبيق إحدى الاستراتيجيات سوف ينعكس على القدرات الربحية والحصة السوقية والشكل رقم (16) يوضح ذلك:



شكل رقم (16)

تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة وانعكاسها على الربحية والحصة السوقية⁽¹⁾

والجدول رقم (2) يبين الفروق المختلفة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء الميزة الإستراتيجية والسوق المستهدف لكل منها:

(1) M. Porter, (1982), Copetitive Strategy, Op. Cit., P. 43.

جدول رقم (2): الإستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة الإستراتيجية	الإستراتيجية النوعية	جميع قطاعات السوق	الاتساع الإستراتيجي للسوق المستهدف
إدراك العملاء لانخفاض أسعار منتجات المنظمة عن منافسيها	القيادة الشاملة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	الاتساع الإستراتيجي للسوق المستهدف
إدراك العملاء للشيء الفريد الذي تقدمه المنظمة.	التميز		
إدراك العملاء في قطاع المنظمة للشيء الفريد الذي تقدمه المنظمة.	التركيز	قطاع معين في السوق	

المصدر: عزام، كامل سيد، (1995)، الإدارة الإستراتيجية، أصول عمليات وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، ص 97-98.

لقد أضاف Wiseman (وايزمان) و Macmillan (ماكميلان) لعام 1984، وكذلك Wiseman لعام 1988، خمس إستراتيجيات إلى إستراتيجيات Porter الثلاث، ليكون إطاراً أكثر شمولية، وقد أطلق على ذلك نظرية قوى الإستراتيجيات الدفاعية التنافسية⁽¹⁾ ويمكن تحديد هذه القوى بخمس قوى أساسية (مزاي تنافسية) هي⁽²⁾:

1- التميز: يمكن استخدامها بطريقتين:

أ- من خلال تميز منتجات (سلع أو خدمات) المنظمة عن المنافسين، بإضافة خصائص فريدة للمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، ويجب أن تكون هذه الميزة مهمة ومفيدة بالنسبة للعملاء.

ب- من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

2- الكلفة: وهي لا تعني أن تقدم تلك المنتجات (سلع أو خدمات) بأقل مستويات كلفة، وإنما أن تكون بكلفة منخفضة ذات علاقة بالجودة، والتي يجب أن تكون جذابة في السوق، حيث يمكن تحقيق أنواع مختلفة من الميزة الكفوية، من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية.

3- الابتكار: الابتكار يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع، وهذا لا يستطيع فعله إلا العنصر البشري، والابتكار عبارة عن إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابتكارات موضع التنفيذ، وتحقيق ميزة من خلال إيجاد طرائق جديدة في تأدية العمل، وتطوير منتجات جديدة، أو طرائق جديدة في الإنتاج والتوزيع.

4- النمو: تحقيق الميزة من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي، أو توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المنظمة منتجاتها، مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعد أحد عوامل التفوق التنافسية.

5- التحالفات: هي ائتلافات تعقدها المنظمة مع المنظمات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها، وهي أيضاً ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات المتحالفة أن تكون جسداً واحداً تشارك في السلطة وفي التعاقد وفي المعرفة.

وقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد دقيق لأنواع المزايا التنافسية ويبين الجدول رقم (3) هذه الآراء:

(1) كوربان، إنداييم وآخرون، (2000)، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، الجزء الأول، دار الرضا، دمشق، ص 212.

(2) الزعبي، حسن علي، (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، ص 137.

جدول رقم (3)
أنواع المزايا التنافسية

الباحثون	أنواع المزايا التنافسية
Evans ، 1993	كلفة — جودة — مرونة — إبداع
Certo & Peter 1993	كلفة — جودة — مرونة — اعتمادية
Mintzberg & Quinn ، 1996	جودة — إسناد — سمعة — سعر — تصميم
Krajeurski & Ritzman ، 1996	كلفة — جودة — مرونة — وقت
Best ، 1997	كلفة — تميز — نمو — تحالفات — إبداع
Slack ، et... al ، 1998	تصميم — جودة — مرونة — سهولة استعمال — جمالية — إبداع
Macmillan & Tampo 2000	كلفة — تميز — مرونة — وقت — تكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد ركز Evans على أربعة أنواع للمزايا التنافسية وهي: (الكلفة — الجودة — المرونة — الإبداع).

1- التكلفة الأقل Least Cost:

أي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر⁽¹⁾.

2- الجودة Quality:

يقصد بالجودة التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، ويتطلب ذلك الاتصال بالعملاء والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة معهم⁽²⁾.

3- المرونة Flexibility:

المرونة هي المقدرة على التكيف مع الوضع القائم بحيث تبقى المنظمة قادرة على العمل في ظل الظروف المتغيرة سواء كانت الظروف متوقعة أو غير متوقعة.

4- الإبداع: وفق Vanderven يعني الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها.

وحسب (Amabil)، (1998) فعرفته بتشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد⁽³⁾.

(1) نبيل، مرسى خليل، (1998)، مرجع سابق، ص 84.

(2) محمد، عبد الفتاح محمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 167.

(3) الزيادات، محمد عواد، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صنعا للنشر والتوزيع، عمان، ص 358.

المبحث الثالث تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي

المصارف كيانات قائمة على الثقة، والثقة تكتسب وتنمو وتزداد بالاحتكاك والتعامل، وتكتسب المصارف سمعتها مع ازدياد الثقة فيها، ومع نمو السرعة الفائقة التي لا تحتل أي تأخير، والدقة الفائقة التي لا تتضمن أي قصور أو احتمال لأي خطأ، والإشباع المتكامل لاحتياجات ورغبات العملاء، وبما يضمن استمرارهم في التعامل مع المصرف، وولائهم وتأييدهم لسياسته.

أولاً: تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف:

هناك العديد من قوى التنافس في قطاع المصارف تتمثل بالآتي:

1- المنافسون الحاليون:

تعد المنافسة شديدة في قطاع المصارف حيث نميز نوعين من المنافسة⁽¹⁾:

أ- المنافسة الداخلية: وهي حصة الوحدات المصرفية في السوق المحلية.

ب- المنافسة الخارجية: وهي مصارف خارج الحدود تستفيد من مزايا الانفتاح والتحرر، وهي مصارف تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.

2- الداخلون الجدد:

يشكل الداخلون الجدد إلى السوق لتقديم الخدمات المالية تهديداً بالمنافسة، لتقدمهم سلسلة واسعة من الخدمات المصرفية، لذا على المصارف أن تتبنى أساليب أكثر تكاملاً في تقديم خدماتها المصرفية، وتوسيع خدماتها على شرائح السوق المختلفة، وإعادة النظر في تكلفة خدماتها، وتقديم كافة أنواع الخدمات وكل ذلك لرفع ولاء عملائها⁽²⁾.

3- القوة التفاوضية للعملاء:

ويقصد بها ترك العملاء مصرفاً معيناً والذهاب لمصرف آخر للحصول على الخدمات المصرفية وتمتاز القوة التفاوضية للعملاء بقيمة عالية، لوجود عدد كبير من المصارف والتي تقدم خدمات نمطية ومتشابهة، ومن ثم فإنه من السهل على العملاء التحول من مصرف لآخر بكلف تحويل قليلة جداً⁽³⁾.

4- القوة التفاوضية للموردين:

وتعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المصرف، وقد يكونون موردين للعمالة أو المواد أو الرأسمال، وتزداد قوة الموردين في قطاع المصارف عندما تكون كلف التحويل للمصارف عالية، بحيث يكون من الصعب عليهم ترك الموردين السابقين والانتقال لموردين آخرين، أو بسبب تميز ما يأخذونه من المورد الحالي⁽⁴⁾.

5- الخدمات البديلة: وهو توافر خدمات بديلة تلبي الاحتياجات نفسها للخدمات الأصلية⁽⁵⁾. لذلك تتجه المصارف خيارات إستراتيجية متنوعة طبقاً لإمكانياتها وطبيعة أهدافها وظروف المنافسة، ومن أهم هذه الإستراتيجيات:

ثانياً: الإستراتيجية التنافسية في قطاع المصارف: يتميز قطاع المصارف بمستوى عال من المنافسة:

1- إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة):

ويقصد بها تنوع الخدمات التي تقدمها المصارف وتنوع القطاعات التي تتعامل معها عبر إتباع أسلوب الصيرفة الشاملة من خلال تقديم تشكيلة من الخدمات التقليدية وغير التقليدية من دون الاعتماد على أسس التخصص القطاعي أو الوظيفي.

(1) عقل، مفلح، (2006)، وجهة نظر مصرفية، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، عمان، ص 85.

(2) مولينو، فيليب، (1994)، مقدمة في الصيرفة، ترجمة مظهر مصطفى الحلاوي، مركز الكتاب الأردني، عمان، ص 171.

(3) التقديم المتفوق والمريح للخدمات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد السادس، العدد الثالث، الأردن، (1998)، ص 69.

(4) يونيل، أميل عقيل، (1998)، نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف دراسة حالة، دورية الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثاني، الرياض، ص 426.

(5) الزبيدي، حمزة محمود، (2000)، إدارة المصارف: إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، دار الوراق، عمان، ص 169.

فالمصيرفة الشاملة تعني أن يتعامل المصرف مع كافة القطاعات وأن يقدم مختلف الخدمات المالية والمصرفية وتقديم الخدمات الملائمة لحاجات الجمهور أفراداً ومنظمات في ظل الظروف المحيطة معتمداً على فلسفة التوزيع فضلاً عن قيامه بدور المنظم والمشارك والموجه⁽¹⁾.

2- إستراتيجية تطوير الخدمات:

إن تطوير الخدمات يعد أحد العناصر الأساسية في نجاح المصرف، حيث يكون بقاءه مرتبطاً بقدرته على تطوير خدمات لاحتياجات العملاء وتتيح للمصرف مزايا جديدة في مواجهة المنافسين، إذ يفضل العملاء التعامل مع المصارف القادرة على تطوير خدماتها، عبر إحداث خدمات جديدة، أو تطوير الخدمات الحالية وأسلوب تقديمها، لأن عملية تطوير الخدمات عامل حيوي وأساسي للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالعملاء الحاليين وجذب العملاء المحتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق. وتشمل هذه الإستراتيجية:

أ- **الخدمة:** ومن خلال تقديم مدى واسع من الخدمات والحرص على امتلاك معايير الجودة العالية في خدماتها لما يوفره ذلك من تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، كما تسعى حالياً العديد من المصارف في الحصول على شهادات الإيزو (ISO) كتعبير عن امتلاكها معايير الجودة في عملياتها وخدماتها⁽²⁾.

وقد دعا جوزيف طرابيية المصارف العربية لاكتساب الجودة كميزة تنافسية وقال في افتتاح ندوة مصرفية متخصصة عن نظم إدارة الجودة بدأت أعمالها في بيروت:

«إن مفهوم الجودة اكتسب أهمية متزايدة في عالم الأعمال ولا سيما في القطاع المصرفي، فالجودة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المنظمات المختلفة، وذلك لوعي العملاء في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، ومن هنا بدأ التنافس بين المنظمات لزيادة الجودة وتخفيض الأسعار، لإدراكهم بأن ذلك ما يبحث عنه العميل، وهذا بالفعل يقودنا إلى شعار الجودة الذي ينص على جودة عالية بأسعار منخفضة»⁽³⁾.

ب- **موقع وإجراءات تسليم الخدمة:** وتتضمن وسائل تقديم الخدمات وسرعة أدائها، وذلك باستخدام التكنولوجيا المتطورة والمجهزة ذات التقنية العالية، فضلاً عن إعادة هندسة العمليات وتصميم النظم لتقليل الأخطاء وتقديم الخدمات بصورة أفضل، وحذف الخطوات غير الضرورية والاهتمام بالترتيب الداخلي للمصرف كونه يمثل جزءاً من الخدمة المقدمة نتيجة التعامل المباشر مع العميل.

3- إستراتيجية تطوير الأسواق:

تنتهج هذه الإستراتيجية المصارف التي تتجه نحو التوسع في أسواقها بهدف جذب عملاء جدد وتتضمن هذه الإستراتيجية المجالات التالية:

أ- تطوير أسواق جديدة: تعتمد على توسيع شبكة الفروع في المناطق الجغرافية الجديدة التي يمكن الدخول فيها.

ب- إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية: تركز على جذب حصة سوقية أكبر في الأسواق الحالية، عبر استخدام أساليب جديدة في السوق وبعد دراسة معمقة لطبيعة وخصائص العملاء واحتياجاتهم، بهدف جذب عملاء جدد وتشجيع العملاء الحاليين على رفع طلبهم على الخدمات المصرفية، أو جذب عملاء المصارف المنافسة.

وقد طور Ansoff مصفوفة منتج/ سوق حيث تظهر من خلالها الخيارات الإستراتيجية التي تتعلق بالمنتج والسوق سواء الحالية أو الجديدة كما يلي⁽⁴⁾:

- 1- اختراق السوق: من خلال بيع المنتجات الحالية للأسواق الحالية.
- 2- تطوير المنتج: من خلال بيع المنتجات الحالية لأسواق جديدة..
- 3- التوسع في السوق: من خلال بيع منتجات جديدة للأسواق الحالية.
- 4- التنويع: من خلال بيع منتجات جديدة لأسواق جديدة.

(1) طاهر، شاهين، الكتلة النقدية لدى المصارف العراقية والسبيل لاستثمارها، على الموقع: www.aladapper.com.

(2) المحيادي، فاسم، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، إدارة الشروق، عمان، ص 268.

(3) www.aawsat.com

(4) مكدونالد، مالكولم، (1996)، الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها، ترجمة: صالح محمد الدرويش ومحمد عبد الله العوض، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ص 175.

ومصفوفة Ansof موضحة في الشكل رقم (17):

→ تجديد متزايد للمنتج →

تجديد متزايد للأسواق ↓ ↓	منتج حالي (المنتج)	منتج حالي (السوق)
	منتج جديد (التنوع)	منتج جديد (السوق)

شكل رقم (17)

مصفوفة Ansof⁽¹⁾

4- إستراتيجية الاندماج المصرفي:

يعرف عبد المطلب الاندماج المصرفي بأنه: «اتفاق يؤدي إلى اتحاد مصرفين أو أكثر وذوبانها إرادياً في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد»⁽²⁾.

كما يعرف Davies الاندماج المصرفي بأنه: «العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على مصرف أو أكثر بواسطة منظمة مصرفية أخرى فيتخلّى المصرف المندمج عن ترخيصه ويتخذ اسماً جديداً عادة ما يكون اسم المنظمة الدامجة وتضاف أصول وخصوم المصرف المندمج إلى أصول وخصوم المصرف الدامج»⁽³⁾. وقد تسارعت موجة الاندماجات لتكوين المصارف الكبيرة القادرة على المنافسة، إذ تمت خلال المدة (79-93) اندماج أكثر من (2500) مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها⁽⁴⁾.

5- إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية إلى تقسيم المصارف لأسواقها وعمالئها وفق أسس معينة (ديمغرافي، جغرافي، نوع الخدمة) ثم تكثيف خدمات ملائمة لحاجات السوق المستهدف.

إن انتهاز إستراتيجية التركيز تمكن المصرف من تحقيق النجاح المطلوب، فقد تمكنت المصارف البريطانية المتخصصة بالتعامل مع النساء من رفع الطلب على ودائعها بسبب إحساس العملاء بأن لها مصرفاً مستقلاً يمكن أن تحتفظ فيه بحساباتها وإجراء كافة العمليات من خلاله، وإن أكثر أنواع المصارف شيوعاً في استخدام إستراتيجية التركيز هي المصارف الخاصة والتي تركز عملياتها وخدماتها لخدمة العائلات الثرية.

6- إستراتيجية التميز:

تبحث المصارف دائماً عن التميز والتفرد من خلال تطوير خدمات ينظر إليها أنها متميزة، فليس المهم عدد الخدمات بل التميز فيها إذ أصبح التميز ثمن النجاح الآن.

ويتحقق التميز من خلال جعل العميل يشعر أنه يتعامل بخصوصية مع مصرف لا مثيل له من حيث الخدمات التي يقدمها، وكذلك شكل الخدمة نفسها، أو من خلال شبكات التوزيع، وتقديم خدمات تكون وفق حاجات العملاء، وعلى درجة عالية من المرونة، لإيجاد وخلق انطباع إيجابي طيب لدى عملاء المصرف الحاليين والمرتقبين، لأن العامل الأساسي لجذب العملاء تقديم خدمة متميزة عن الخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى المنافسة.

ويجب الاهتمام بطريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية، لأن سلوكيات التعامل مع العملاء والترحيب بهم، ومحاولة حل مشاكلهم، وكسب ثقتهم، وإشباع رغباتهم، أصبحت تحتل أهمية أكبر بالنسبة للمصرف، فضلاً عن أساليب الحوار وآداب التخاطب مع العملاء، وقد ساعد على ذلك ازدياد حدة المنافسة بين المصارف إلى الدرجة التي أصبح من الصعب إيجاد تنافس أو فرق جوهري كبير بين المصارف، فأصبح المجال الشخصي في التعامل، الميدان الفسيح لإعطاء مزايا أفضل تتيح جذب مزيد من العملاء الجدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين⁽⁵⁾.

(1) المرجع نفسه، (1996)، الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها، ص 177.

(2) عبد المطلب، عبد الحميد، (2001)، العولمة واقتصاديات المصارف، الدار الجامعية، مصر، ص 153.

(3) Davies, H., (1991), Managerial Economic for business, Management and Accounting, Publishing, London, P. 360.

(4) الزبيدي، حمزة محمود، (2000)، إدارة المصارف: إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، دار الوراق، عمان، ص 176.

(5) الخضيري، محسن أحمد، (1999)، التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 276.

7- إستراتيجية الابتكار:

أصبحت الابتكارات قوة دفع أساسية في التطور الحديث للصيرفة، ومن المتوقع لها أن تكون كذلك في المستقبل، والابتكار هنا يعني أول استخدام أو الاستخدام المبكر لفكرة معينة من قبل منظمة أو مجموعة من المنظمات، كما يمكن القول إن الابتكارات تشمل خدمات توفر تجربة جديدة لعملاء المصرف، والابتكارات تأخذ شكلين⁽¹⁾: ابتكارات في الخدمات المصرفية وابتكاراً في العمليات، وقد يكون هذان الشكلان مكملين بعضهما البعض، فابتكارات الخدمة تعني تغييراً في المقاييس الموجودة في الخدمة المعروضة في السوق، كما يشمل خلق وممارسة أدوات مصرفية وخدمات مصرفية جديدة، ومن جانب آخر، ابتكار العمليات يعني تغيير طبيعة واستخدامات المكونات الأساسية في عملية تقديم الخدمات.

8- الإستراتيجية السعرية:

إن الهدف الرئيسي للمصرف هو تقديم خدمات مصرفية تلبي الحاجات المالية والائتمانية للعملاء عند مستوى معين من الربحية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المصرف، وإذا كان تقديم المصرف للخدمات المصرفية المناسبة وإتاحتها أمام العملاء أينما كانوا ثم ترويجها لهم بالسعر الذي يساعد على استئماله سلوكهم الشرائي لهذه الخدمات، فإن السعر غير المناسب سيؤدي إلى عدم قبول العملاء لها، بل يترك أثراً في ربحية المصرف، ولهذا فإن السعر يمثل بعداً استراتيجياً في أي برنامج لتسويق الخدمات المصرفية⁽²⁾.

ثالثاً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في المصارف:

أدى ازدياد المنافسة إلى سعي المصارف على اختلاف أنواعها إلى رفع الكفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل ما زالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير⁽³⁾.

1- مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح المصارف على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم، وجعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع المصرف هدفاً استراتيجياً تسعى المصارف إلى تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم الخدمات القادرة على إشباعها بدرجة عالية، ومن ثم يتطلب الأمر ما يلي:

- تحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.
- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة تستجيب لرغبات وحاجات العملاء.

2- مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية: وتتمثل تلك القدرات في:

- المرونة: وهي قدرة المصرف على تنويع خدماته وتقديمها في الوقت المناسب للعملاء، وكذلك مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية مما يساعد على تحسين سمعة المصرف وصورته لدى العميل ويعزز ولاءه لخدماته.
- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للمصارف إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل مخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً في الميزة التنافسية للمصرف.
- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لمصلحة العميل والمصرف في الوقت نفسه، أي تخفيض زمن الدورة للعميل وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المصارف تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

(1) الحلاوي، مظهر مصطفى، ص194.

(2) معلا، ناجي، (1994)، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ص154.

(3) بريش، عبد القادر، (2006)، التحرير المصرفي ومتطلبات الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، الجزائر، ص273.

الفصل الثالث

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المصارف الإسلامية

مقدمة:

لقد شهد القرن العشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد وبروز منظمة المواصفات العالمية ISO التي حدت بالعديد من المجتمعات أن تحذو في معاملاتها سبلاً مثلى في ترصين جودة المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها وأن تضع نصب أعينها بأن الجودة quality أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحاً تنافسياً متميزاً تسير في مقتضاه كل متطلبات التطور والتنمية المستهدفة، ولذا فإن إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العميل أصبحت الهاجس الحقيقي لكل منظمة اقتصادية تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق الأعمال سيما وأن العولمة جعلت من المجتمع الإنساني برمته سوقاً تكاد تكون واحدة ولا تستطيع المنظمة التي لا تضع الجودة ونوعية المنتجات أو الخدمات محوراً رئيسي في العمل أن تستمر وتحقق الاستقرار، بل إنها في ظل هذه الصراعات التنافسية الكبيرة لابد لها من أن تضمحل أو تنسحب من الأسواق، مما جعل نجاح المنظمات في تحقيق البقاء معتمداً إلى حد كبير على قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية، فأصبح مفروضاً على المنظمات السعي لتقديم وتنفيذ أفكار جديدة وخالقة يعجز عن تنفيذها المنافسين وذلك لضمان تحقيق التفوق التنافسي، لذلك انبثقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد أهم طرق تحقيق التطور للمنظمة ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم ولقد حققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبقة من الجودة. ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق والجودة، تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتمثل الجودة الشاملة مدخلاً للتنافسية واستثماراً لمعطيات المعرفة والتكنولوجيا كسمة من سمات القرن الواحد والعشرين وفي مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية وذلك لاستخراج أفضل ما يوجد لدى البشر من كفاءات بحيث يتم القيام بالعمل بطريقة سلمية منذ اللحظة الأولى مع التأكيد على أن الجودة اليوم لم تعد تُحدّد من خلال المواصفات الفنية فقط ولكن من خلال العملاء والعاملين بالمنظمة.

إن ما يشهده العالم من تغيرات واسعة النطاق، انعكس على كافة أنشطة المصارف، وخلق بيئة تنافسية جديدة بين المؤسسات المصرفية للحفاظ على بقائها، وعلى زيادة حصتها السوقية من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء بما يفوق توقعاتهم فتحقق بذلك الميزة التنافسية والاستمرارية.

وسنعرض في هذا الفصل كيفية تطبيق الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية في سورية، في ظل التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي السوري، وازدياد حدة المنافسة بين المصارف الخاصة والعامة، لكي تستطيع المصارف الإسلامية تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية التي تقدمها، وبالتالي جذب المزيد من العملاء وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول

دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة

الإدارة العليا هي الرأس الذي يوجه ويحدد مسارات المصرف الإسلامي، من خلال رؤياها والقرارات الاستراتيجية التي تقوم بها، وتتولى تصميم هيكل المصرف الإسلامي وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها، بالإضافة إلى صياغة أنماط الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الآخرين وتحقيق أهداف المصرف الإسلامي، وهي القدوة التي يحتذى بها وتساهم في إشاعة الثقافة المنظمة التي تحكم سلوك العاملين. لذلك فإن دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل حجر الأساس، الذي بغيباه أو عدم فاعليته لا يمكن أن ترتقي أية ممارسات لنشاط تحسين الجودة في المصرف الإسلامي إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: التزام الإدارة العليا Top Level Management Commitment:

إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها، لتحقيق أهداف المصرف الإسلامي، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا⁽¹⁾.

وتلتزم الإدارة العليا بتصميم إستراتيجية المصرف الإسلامي، مرتكزة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية متزايدة، مع تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها ليس فقط لكافة مستويات العاملين بل أيضاً للعمال الموردين وكذلك للموزعين الذين يتعاملون مع العملاء ويقدمون لهم خدمة ما بعد البيع (هذا ما تفعله بعض الشركات مثل جنرال إلكتريك)⁽²⁾.

وتقع على الإدارة العليا للمصرف الإسلامي مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمصرف الإسلامي، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة، وأهمية التزام الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ يضع كل مصرف إسلامي مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمصرف الإسلامي غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة⁽³⁾.

إن الأبعاد الأربعة الأساسية لدور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

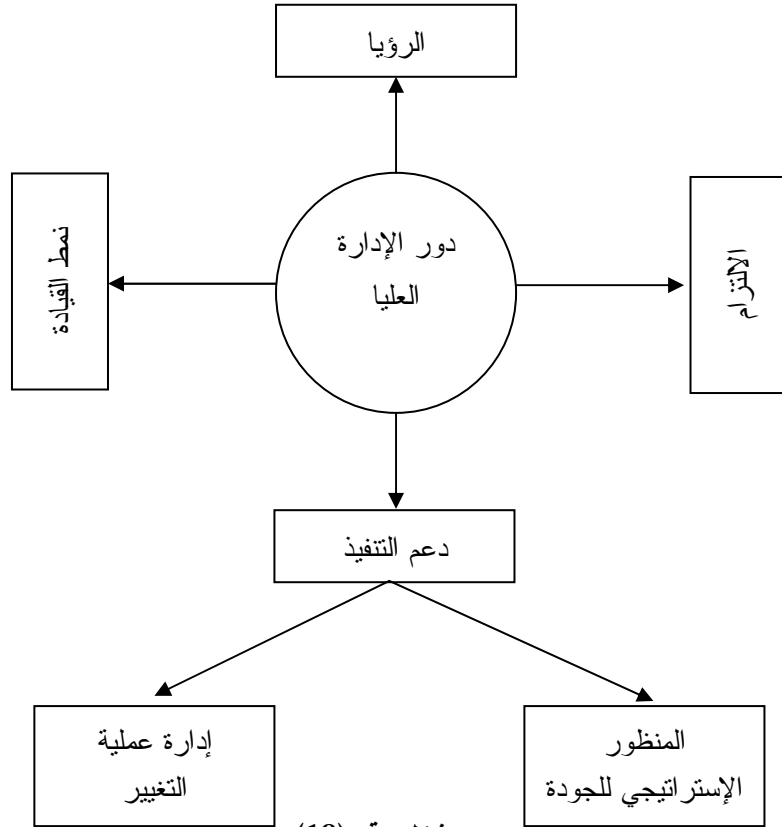
- 1- توفير الرؤيا والتصور في ذهن الإدارة العليا عما يجب أن يكون عليه المصرف الإسلامي، وأن يعكس هذا التصور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- أن تعبر الإدارة العليا عن التزامها وللامد الطويل، بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر قناعتها وجديتها وحماسها للتطبيق في صور شتى.
- 3- تجسيد وإشاعة نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة ولإدارة عملية التغيير في المصرف الإسلامي، وهذا البعد يبدأ في الإدارة العليا وينتهي بأدنى المستويات القيادية، ويتضمن تغيير نمط القيادة السائد وإشاعة النمط المرغوب به لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتغيير نمط القيادة قد يتطلب عمليات التعيين أو النقل أو الاستبدال بالإضافة إلى التدريب.
- 4- دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المصرف الإسلامي ككل، ويتطلب ذلك القيام بتضمين الجودة في عملية الإدارة الإستراتيجية في المصرف الإسلامي بالإضافة إلى إدارة عملية التغيير.

(1) Juran, J. M. & Frank, M. G. (1993), Quality Planning and Analysis, 3rd ed, New York, Mc Graw – Hill Inc, P. 164.

(2) مصطفى، أحمد سيد، (2006)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: منهج عملي للتنافس بالجودة، دار النشر غير مذكور، القاهرة، ص 62.

(3) Slack, N. Chambers, S. Harland, G. Harrison, A. & Johnston, (1998), Operation Management, New York, John Wiley & Sons, p. 778.

إن دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتمثل في أربعة أبعاد ويوضح الشكل رقم (18) أبعاد ذلك الدور:



شكل رقم (18)

أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

- وقد ركزت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أشارت إلى أن بإمكان الإدارة العليا أن توجد مناخاً جيداً للعمل من خلال القيادة الجيدة، وأضافت أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي⁽²⁾:

- 1- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
 - 2- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم.
 - 3- ضمان التركيز على احتياجات العميل.
 - 4- ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العمل والأطراف المعنية.
 - 5- ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفء وفعال بالإضافة إلى ضمان تنفيذ هذا النظام.
 - 6- ضمان توفر الموارد الضرورية.
 - 7- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري.
 - 8- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة.
 - 9- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة.
- هذه الأبعاد الأربعة لدور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست منفصلة تماماً عن بعضها وهذا التصنيف لتسهيل العرض والدراسة، كما إن حجم المصرف الإسلامي التي يتولى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر في مدى التمييز والوضوح لتلك الأبعاد أو تداخل بعضها ببعض بصورة يصعب معها التمييز بينها، وسيتم لاحقاً التفصيل في مضمون كل بعد.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدامة، (2008)، مرجع سابق، ص 89.

(2) ISO9000, International Organization for Standardization, Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary, Geneva, (2000).

توفر الرؤيا لدى الإدارة العليا Vision:

إن من أول مقدمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي توفر الرؤيا حولها لدى الإدارة العليا، وبوجه خاص الرئيس الأعلى للمصرف الإسلامي. وقد تأخذ الرؤيا صوراً وأشكالاً عدة إلا أنها بشكل عام لابد أن تجسد المفهوم الشمولي للجودة والجوانب الأساسية، على الأقل، من فلسفة إدارة الجودة الشاملة (كالمنظور الإستراتيجي للجودة، والانطلاق من العميل، والتحسين المستمر) وتوفر مثل هذه الرؤيا ضروري للقيام بالأبعاد الأخرى لدور الإدارة العليا كالالتزام والدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن الرؤيا تعبير عن التصور الفكري لدى الإدارة، ولا يمكن أن تجد طريقها للنور دون وجود القناعة والحماسة والانفعال لتحقيقها، من هنا فإن توفر الإيمان لدى الإدارة العليا إزاء الرؤية التي تحملها هو القوة الحقيقية التي تدفعها للقيام بدورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة فعالة وبدون الإيمان لن تعزز الرؤية بالعمل لأجلها، كما لا يمكن إقناع وتحفيز الآخرين لتنفيذها⁽¹⁾.

ويذهب Ciampa إلى أن القادة الناجحين في إدارة الجودة الشاملة لا يرون فيها وسيلة لتحقيق غاية، بل إنها غاية في حد ذاتها، وأن ذلك يتشكل في عين القائد في صورة ما ستكون عليه المصرف الإسلامي أو ما يجب أن تكون عليه، إن توفر ذلك في القائد هو انعكاس للرؤية والإيمان في آن واحد وهو الأساس المتين لبناء إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾.

التزام الإدارة العليا Commitment:

الالتزام هنا يعني التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة، فتوفر الرؤية والإيمان بفلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة تجسيدها في الأفعال والأقوال والسلوك والمواقف والقرارات بشكل مستمر، وهذا الالتزام مهم للتعبير عن جدية وعزم وحماس الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنها ليست شعاراً من الشعارات تنتهي وتتسى بمرور الزمن. وحتى تحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح، فإنه لابد من الالتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المصرف الإسلامي ككل، إلا أن دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً لنجاح هذا التطبيق، ويبدأ الالتزام في أي مصرف إسلامي من الإدارة العليا ويستمر في الاتجاه نزولاً إلى الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا والتي يقع عليها دور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة⁽³⁾.

وقد ذكر Oakland عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة وهي⁽⁴⁾:

- 1- التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر: فالمهم استمرارية الهدف والالتزام يبدأ من الأعلى، وينبغي أن يكون المدير قدوة حسنة أمام المرؤوسين بأن يضرب لهم مثلاً جيداً بتصرفاته Leadership by example.
- 2- تبني فلسفة منع الخطأ أو العيوب الصفرية Zero-Defects حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى، وتعتمد هذه الفلسفة على فهم الإدارة الصحيح لمتطلبات العميل وتوقعاته.
- 3- تدريب العاملين على فهم فكرة (العميل – المورد) الداخلي، فالمهام أو الأنشطة المتعاقبة داخل المصرف الإسلامي تشكل سلسلة يمثل فيها من ينجز العمل «مورد» ومن يقوم بالعمل اللاحق «عميل»، وهكذا تتابع السلسلة حتى بلوغ العميل الخارجي، فكل فرد في المصرف الإسلامي لابد أن يعرف من هو عميله وما هي حاجاته، كما أن كل فرد في المصرف الإسلامي لابد أن يعرف مورده وينسق معه لتوفير احتياجاته.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص 92.

(2) Ciampa, Dan, (1992), Total Quality: A User's Guide for Implementation, Addison – Wesley.

(3) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 101.

(4) John Oakland, (1993), Total Quality Management: The Route to Improving Performance, 2nd Ed, Oxford, Butter Worth-Heinemann Ltd, PP. 36-38.

4- عدم اختيار الموردين واتخاذ قرار الشراء انطلاقاً من السعر الأقل وحده، بل من خلال تأثير ذلك على المصرف الإسلامي وعلى إجمالي التكلفة التي يتحملها المصرف الإسلامي نتيجة انخفاض مستوى الجودة المستلمة من المورد الخارجي.

5- إدراك الحاجة إلى وجود إدارة مسؤولة عن تحسين الجودة، وهي جزء من عملية التحسين المستمر للنظم المختلفة في المصرف الإسلامي.

6- تبني أساليب حديثة في الإشراف وفي التدريب تزيل الخوف لدى العاملين ولا تثيره لديهم، فمن السهل انتقاد الآخرين بهدف الانتقاد ولكن الأفضل إتباع ما يسمى النقد البناء، والمطلوب الاعتراف بالإنجاز في حالة وجود إنجاز معين وإعلانه أمام باقي العاملين، فالاعتراف بالإنجاز من الحوافز المعنوية التي لها تأثير على أداء الفرد، ومن المهم أيضاً بذل عناية أكبر لتنفيذ برامج تدريبية جيدة للعاملين حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.

7- التخلص من الحواجز بين الأقسام وتحسين الاتصالات والتوسع في اعتماد فرق العمل.

8- التخلص من الممارسات الخاطئة التالية:

- وضع الأهداف بصورة اعتباطية دون معرفة العاملين لكيفية تحقيقها.
- اعتماد المعايير الكمية فقط لأداء العاملين والتي لا تشجعهم، واستبدالها بمعايير تسمح للعاملين بالفخر بما أنجزوه.
- قياس أداء العاملين بطريقة غير مفهومة لهم وتخلق ردود فعل سلبية لديهم، وبالعكس من ذلك القيام بقياس أداء العاملين بلغة مفهومة لديهم وتشجيعهم على ذلك، وعدم الوقوف عند ذلك الحد بل تمكينهم من مقارنة أدائهم مع المعايير داخل المصرف الإسلامي ومع ما يفعله المنافسون (المعايير المرجعية).
- 9- تنمية وتطوير الخبراء في المصرف الإسلامي والعمل على الاحتفاظ بهم، وتوفير عوامل الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء وتدريبهم وتشجيعهم وإفساح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- 10- اعتماد المصرف الإسلامي منهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه المنهجية تحتاج إلى خطط وإستراتيجيات محددة. إن التزام الإدارة العليا يجب أن يكون هاجساً يستحوذ على تفكيرها وأن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن الإدارة العليا ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية وصدق.

نمط القيادة Style of Leadership:

إن نجاح المصرف الإسلامي يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها، وبالتالي فالقيادة الكفوءة يكون لها دور كبير في تحقيق المصرف الإسلامي لأهدافه، وأما القيادة غير الكفوءة فلا شك أنها تعتبر من أحد أهم أسباب فشل المصرف الإسلامي، ويتصف القادة الكفئين بوجود رؤية مجددة لديهم لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى، هذه الرؤية تتضمن عادة خطة في أذهان هؤلاء القادة لكيفية إجراء التغيير والمحافظة عليه وتطويره. وعلى الرغم من الاهتمام الزائد من قبل علماء الإدارة بدراسة موضوع القيادة، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد جامع لمعنى القيادة.

ويرى Hellriegel and Stocum أن: «القيادة وظيفة إدارية تتعلق بالاتصال وتحفيز الآخرين لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف المصرف الإسلامي، ودور القائد هو من الأدوار التفاعلية التي يلعبها المدير عند قيامه بتوجيه وتنسيق أنشطة المرووسين لتحقيق الأهداف المنظمة»⁽¹⁾.

ويعرف T. Lee وزميله القيادة على أنها: «عملية توزيع المهام المختلفة على أفراد مختلفين»⁽²⁾.

ويرى Wexley and YuRL أن: «القيادة تتضمن التأثير على الأفراد لبذل جهد أكبر في مهام معينة، أو للتغيير في سلوكهم»⁽³⁾.

(1) Hellyieged, Don and Slocum, John W., (1993), Management, Addison-Wesley Publishing Company.

(2) Thomas Lee, and Jamshid Ghara Jedaghi, (1998), Leadership in TQM: What Does it Mean?, Center for Quality of Management Journal, Vol.7, No. 1, Summer 1998, P. 19.

(3) Wexley, Kenneth, N. and YuRL, Gary, A., (1984), Organizational Behavior and personnel Psychology, IRWIN, Homewood, Illinois, USA, P. 139.

ويمكن للباحثة القول بأن القيادة هي: عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير في تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطوعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المصرف الإسلامي.

إن تتعلق القيادة بعملية الإشراف على توزيع مهام العمل على المرؤوسين بحيث يؤدي كل مرؤوس عمله برغبة منه نابعة من داخله. وهناك فرق بين القائد والمدير، فالقائد يستخدم كل ما لديه للتأثير في المرؤوسين حتى يؤديوا أعمالهم برغبة واقتناع سعيًا وراء تحقيق أهداف المصرف الإسلامي، أما المدير فهو يستخدم سلطاته الرسمية في التأثير في المرؤوسين لجعلهم ينفذون التعليمات والأوامر الصادرة إليهم لتحقيق أهداف المصرف الإسلامي.

ولقد ازدادت أهمية القيادة Leadership في المصارف الإسلامية المتبنية منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن القرارات المرتبطة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن القيادة الإدارية العليا تلعب دوراً أساسياً بدعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، وذلك حتى يتمكن المصرف الإسلامي من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية، وكذلك حتى يستطيع أن يتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

وهناك العديد من النظريات التي ظهرت في الأدب الإداري حول القيادة ونمطها وخصائصها: ويرى Bank أن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو موضع تساؤل، لذلك في مختلف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يبقى التساؤل قائماً عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده، والغاية من القيادة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين Empowerment من الانخراط في التحسين المستمر، أي تمكين الأفراد من تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، من أجل النمو والتطور، وهذا يجعلهم مسؤولين عما يقومون به من عمل ويمارسون اتخاذ القرارات بالاختيار من بين البدائل المتاحة، ويكونون خلاقين ومبدعين ورواداً⁽¹⁾. وهناك عدة نظريات معروضة في الأدب الإداري للقيادة يجري تداولها وعرضها في الأدب الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وكما نعلم بأن نظرية السمات Trait Theory قد اعتمدت على أن القائد يحمل صفة القيادة منذ ولادته، وبالتالي فالقائد حسب هذه النظرية التقليدية يولد ولا يصنع، وقد وجهت إلى نظرية السمات انتقادات كثيرة من أهمها عدم تمكنها من تحديد جامع للصفات القيادية المطلوبة، وعدم إمكانية وضع الحد الأدنى من المستوى المطلوب من كل صفة من الصفات.

وبعد ذلك ظهرت عدة نظريات للقيادة كان من أهمها:

نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory:

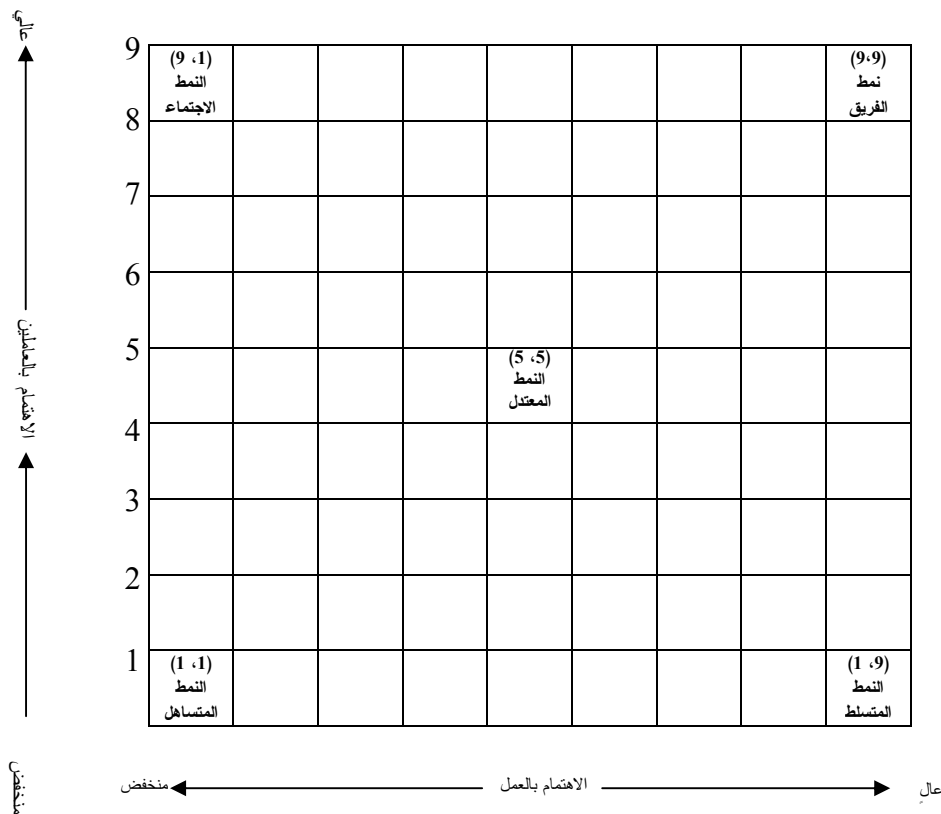
تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات انتشاراً، ويعود الفضل في تطوير هذه النظرية إلى الباحثين R. Blake and J. Mouton وقد حددا خمسة أنماط للقيادة تتحقق من الأخذ بالاعتبار لبعدين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين. وقد قام الباحثان بتوضيح هذين البعدين على رسم بياني يعكس صورة شبكة حيث يمثل المحور السياسي اهتمام القائد بالعمل أما المحور العيني فيمثل اهتمام القائد بالعاملين.

ويلاحظ من الشكل رقم (19) أن هناك خمسة أنماط قيادية تتمثل في الآتي:

1- النمط المتساهل أو الضعيف: يمثل المربع (1، 1) وفيه يتصف القائد بقلة الاهتمام بالعمل والعاملين معاً، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط الابتعاد عن المشاكل وهو عادة يمرر الأوامر إلى العاملين ويطمئن إلى أنه لن يكون عرضة للمحاسبة عند وقوع الأخطاء، وببذل أقل ما يمكن من الجهد للاطمئنان على تنفيذ الأعمال ويتجنب التصادم مع العاملين.

2- النمط الاجتماعي أو الإنساني: يمثل المربع (1، 9) وفيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعاملين وقلة الاهتمام بالعمل، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط خلق مناخ عائلي (اجتماعي) مريح يشق من خلاله أن الأفراد سوف يثابرون على العمل.

(1) Bank, John, Hall, (2000), The Essence of Total Quality Management, Prentice Hall,



شكل رقم (19)

نظرية الشبكة الإدارية في القيادة⁽¹⁾

3- النمط المتسلط: يمثل المربع (9، 1) وفيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعمل وقلة الاهتمام بالعاملين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط لا يرى بأن حاجات العاملين والعمل معهم كفريق أمراً مفيداً لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يستخدم قوته الشرعية والقسرية للضغط على العاملين لتحقيق الأهداف الكمية للمنظمة.

4- النمط المعتدل: يقع وسط الشبكة ويمثله المربع (5، 5) وفيه يتصف القائد بالسعي لتحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة لاعتقاده بإمكانية تحقيق الأداء المعتدل بالحفاظ على مستوى روح معنوية كافية لدى العاملين لإنجاز أعمالهم.

5- نمط الفريق: يمثل المربع (9، 9) وفيه يتصف القائد بالاهتمام العالي بكل من العمل والعاملين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط يحاول خلق مجموعات عمل متماسكة وتعميق مشاعر التزام العاملين بعضهم البعض الآخر، ويحظى القائد هنا بكل من الثقة والاحترام بين العاملين ويتمكن من تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج ومن الرضا عن العمل. إن نمط الفريق في القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية هي النمط القيادي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.

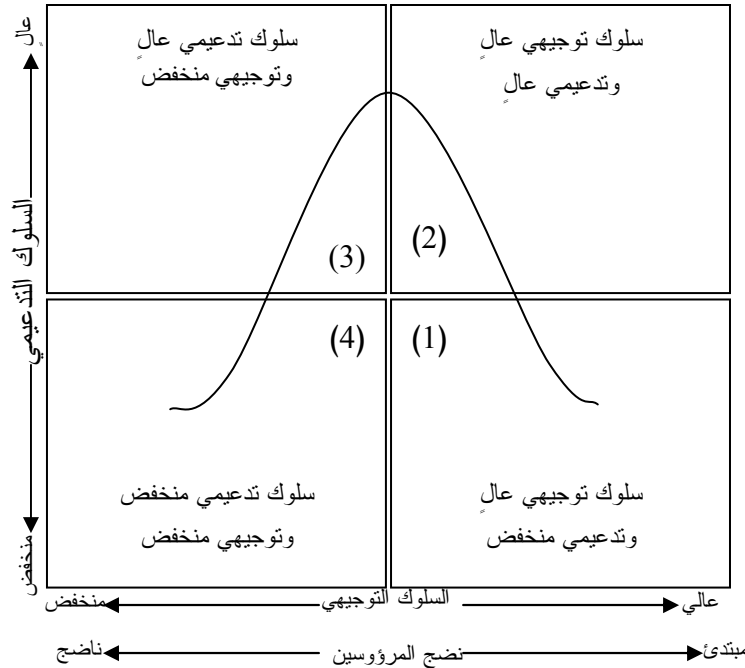
نظرية القيادة الموقفية Situational Leadership Theory:

تعتقد هذه النظرية بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم اتباعه في جميع الأحوال، وهناك أسلوب مناسب لكل نوع من الحالات، فالأسلوب الذي يناسب حالة معينة قد لا يناسب أخرى، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تعديل الأسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم مع الحالة أو الموقف.

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر F.Fiedler من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾ حيث أشار إلى أن نمط القيادة الأكثر إنتاجية يعتمد على مدى المواءمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة التالية:

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، مرجع سابق، ص 96.

- 1- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم.
 - 2- درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد وقدرته على الثواب والعقاب.
 - 3- درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين.
- ومن النظريات الموقفية نظرية **هرسي وبلانكهارد** Hersey and Blanchard ⁽²⁾ وتتعلق هذه النظرية من وجود نوعين من السلوك للقائد هما: التوجيهي (مشابه للتركيز على العمل) والتدعيمي (مشابه للتركيز على العاملين)، وتتباين مستويات السلوك من كل نوع لدى القائد اعتماداً على مستوى الحداثة (قلة الخبرة والمعرفة) أو النضج للعامل أو الفريق الذي يقوده.
- هذه النظرية تصنف أربعة أنماط للقيادة يمثل كل منها مزيجاً مختلفاً من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك التدعيمي المقابلة لمستويات متعددة من النضج لدى المرؤوسين، وتؤكد النظرية على مرونة القيادة وقدرتها على التكيف مع المواقف المتباينة، ويوضح الشكل رقم (20) العلاقة بين أنماط القيادة (مزيج السلوك التوجيهي والتدعيمي) ومستويات نضج العاملين.



شكل رقم (20)

نظرية القيادة الموقفية لهرسي وبلانكهارد⁽³⁾

- ويلاحظ من الشكل رقم (20) أربعة أنماط للقيادة هي:
- 1- **القائد ذو النمط التوجيهي:** ويمثله المربع رقم (1) يحدث عندما يعتمد القائد الاتصال باتجاه واحد حيث يحدد واجبات المرؤوسين ويبلغهم ما يفعلونه، ومتى، وأين، وكيف فالقيادة التوجيهية تحدد، وتسيطر، وتشرف على الفريق، ويلتزم هذا النمط القادمين الجدد للمصرف الإسلامي، ويبقى هذا النمط مطلوباً ما دام المرؤوس غير جاهز لتحمل المسؤولية عن العمل الذي يقوم به.
 - 2- **القائد ذو النمط التدريبي:** ويمثله المربع رقم (2) في هذا النمط يكون العامل قد تعلم المهمات التي يقوم بها لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أدائه لعمله وحده، لذلك يستمر السلوك التوجيهي من القائد مع زيادة السلوك التدعيمي لخلق الثقة لدى العامل وتحفيزه، وعندها يكون الاتصال باتجاهين.

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 95.

(2) Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth, (1988), Management of Organization Behavior, Prentice – Hall, Engle Wood Cliffs.

(3) الطائي، رعد عبد الله وعيسى فدادة، (2008)، مرجع سابق، ص 99.

3- القائد ذو النمط التديمي: ويمثله المربع رقم (3) ويحدث حالما يشعر عضو الفريق أو المرووس بالثقة في إنجاز مهماته فإن القائد لا يحتاج كثيراً للسلوك التوجيهي بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع المرووس لتتسيط الإصغاء له وتدعيمه، ويعتمد القائد الاتصال باتجاهين حيث يصغي ويشجع ويتشارك القائد والمرووس عملية اتخاذ القرار.

4- القائد ذو النمط التفويضي: ويمثله المربع رقم (4) ويناسب القائد الذي يكون مرووسه على درجة عالية من النضج اتجاه المهام التي يؤديها، وفي ذلك الوقت يكون مؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة، وعلى الرغم من أن القائد قد يبقى مستمراً في تحديد المهام إلا أن مسؤولية تنفيذ المهمة تمنح للمرووس الذي أصبح ذو خبرة عالية، ويسمح له باتخاذ القرار حول الكيفية والتوقيت والمكان لإنجاز العمل، ويكون لدى المرووس قدرة على وضع أهداف عالية المستوى لكنها قابلة للتحقيق ولديه رغبة في تحمل مسؤولية تحقيقها.

ونضج المرووس هنا يتعلق بالمهمة التي يحاول إنجازها وليس بعمر الشخص والأفراد لديهم درجات نضج مختلفة تبعاً للمهمة التي يقومون بها.

يلاحظ في هذه النظرية الموقفية اختلاف أنماط القيادة وهي مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن استخدامها في المراحل المختلفة لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إلا أن النمطين الثالث والرابع هي الأنماط التي يجب أن تسود في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وضرورة التحول إلى النمط الرابع من قبل القائد عندما يبلغ الفريق مستوى عالياً من التمكين.

أنماط أخرى للقيادة للاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة:

هناك أنماط أخرى للقيادة يرى بعضهم ملائمتها لإدارة الجودة الشاملة منها نظرية القيادة الجديدة والتي وضع أسسها Henry Sims⁽¹⁾ والذي يصف فيها القائد المميز Super Leader بأنه القائد الذي يمكن مرووسيه من قيادة أنفسهم، فالقائد الممتاز يطور المرووسين الكفئيين على أساسيات ممارسة القيادة في كافة المجالات كوضع الرؤية القيادية، وتحديد الأهداف، وأساليب الحفز، وإدارة التغيير، والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم. وهناك أيضاً نظرية القيادة بالمشاركة Leader-Participation Theory التي قدمها V. Rroom and P. Yelton وهي من النظريات الموقفية في القيادة.

وهناك من يرى أن القائد الفعال يتبع منهج الإدارة بالتجوال Management by Walking Around (MBWA)، وهو منهج يقوم على ممارسة المدير للزيارات والتجوال في الوحدات التنظيمية المرتبطة به للاطلاع على واقع العمل عن كثب، ومعرفة التفاصيل التي لا يمكن أن يصل إليها من عمله في المكتب، وللا إدارة بالتجوال مزايا عديدة من أهمها رفع معنويات العاملين والاستماع إلى آرائهم وإعطائهم الفرصة لحرية التعبير عن وجهات نظرهم، بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات المباشرة بين القائد والمرووسين، وزيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع.

وهناك من ينصح بأسلوب الإدارة بالأهداف عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن الرقابة اللصيفة وسلسلة الأوامر الرئاسية لا تتناسب مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، لأنها تقضي على روح المبادرة والحرية والمرونة في العمل، فالنموذج العسكري نفذ ثم اعترض نظرية (X) لم يعد ينفع، فالمطلوب هو تبني نهج نظرية (y) التي تؤكد على ضرورة وضع الأهداف والخطط بالمشاركة، ثم توفير المعلومات الكافية للتنفيذ، وتقويض سلطة التصرف والبت في الأمور، من أجل توفير قدر كبيرة من الحرية والمرونة والسرعة في أداء الأعمال، مما يشجع على الرقابة الذاتية لدى العاملين في المصرف الإسلامي، فالرقابة المباشرة اللصيفة تشكل ضغطاً عليهم، والروتين العقيم وكثرة القواعد تكبل العاملين بقيود تحد من حريتهم، فإحلال هذه القواعد مكان قدرة الفرد على التصرف والتقدير والمحاكمة العقلية، يقتل العمل الخلاق والمبدع ويحد من تطور المهارات والقدرات الشخصية

(1) Henry Sims, (1992), The New Leadership Paradigm; Social Learning and Cognition in Organization, California, Saye Publication.

على صعيد المديرين أو المرؤوسين، لذلك توجه إدارة الجودة الشاملة الأنظار في المصرف الإسلامي إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف حيث يوجد هدف إستراتيجي كلي للمصرف الإسلامي وهو «إرضاء العميل» الذي بناء عليه تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها، وفي ضوء هذه الأهداف تقوم باقي الإدارات (الوسطى والدنيا) بوضع أهدافها بما يساعد على خدمة وتحقيق أهداف الإدارة العليا، وهذه السلسلة من الأهداف تتبع من مصدر واحد هو الهدف الكلي «إرضاء العملاء» وتتصف بأنها مترابطة متكاملة⁽¹⁾.

- إن تناول أنماط القيادة في دراستنا لإدارة الجودة الشاملة يعود إلى أسباب عدة أهمها التالي:

- 1- إن الإدارة العليا لا بد أن تعتمد نمطاً قيادياً تمارسه في إدارة المصرف الإسلامي، وهذا النمط يجب أن يتلاءم مع منهج إدارة الجودة الشاملة وليس متعارضاً معها.
- 2- إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن إشاعة نمط القيادة الملائم في المصرف الإسلامي من خلال دورها في إدارة الجودة الشاملة، فالنمط القيادي الملائم لا بد أن يجد انعكاساً له في رؤية الإدارة العليا، ولا بد أن تعكس التزامها لذلك النمط، وأن تدفع باتجاهه في عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة، سواء كان ذلك من خلال تصميم الهيكل والتغيرات فيه، أم في الثقافة التنظيمية التي تعمل على إشاعتها أو في العمليات التي تعمل على تحسينها داخل المصرف الإسلامي.

- وإجمالاً فإن هناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها⁽²⁾:

- 1- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، أخذين بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات العميل.
 - 2- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالمواد اللازمة والتدريب الضروري لكي يستطيعوا أن يؤديوا الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب.
 - 3- تأكيد التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائماً للتطوير، فالقائد الجيد يطبق المثل الداعي إلى التطوير *improve it, If it isn't perfect*، إن لم يكن تاماً، حسنه.
 - 4- تأكيد الوقاية، فدرهم وقاية خير من قنطار علاج.
 - 5- تشجيع التعاون بين العاملين بدلاً من التنافس غير الشريف.
 - 6- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين، فالتدريب يساعد هؤلاء المرؤوسين على أداء أعمالهم بصورة أفضل.
 - 7- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم، فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.
 - 8- محاولة تفعيل الاتصالات والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها.
 - 9- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة، فالالتزام القيادة بالجودة ممارسة قبل أن تكون مجرد شعارات أو كلمات جوفاء.
 - 10- اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار، والاعتقاد بضرورة تشجيع هؤلاء الموردين على الاهتمام بالمصرف الإسلامي والمشاركة في فرق العمل.
 - 11- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا، وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية، وذلك بهدف تطوير العمليات بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز جهود الفرق والاعتراف بإنجازاتها.
- وترى الباحثة: أن القيادة الفعالة تبدأ في الرؤية القيادية بتحديد السواق والفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الإستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق نجاح المصرف الإسلامي وتقديمه، إن القيادة الفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، وحتى تكون قائداً فعالاً فإنك يجب أن

(1) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مرجع سابق، ص56.

(2) Schmidt, W. and Finnegan, J. (1992), The Race Without a finish Line, San Francisco, Jossey – Bass Publishers.

تعترف بجدوى الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية، وأن تعرف متى تستخدم كل نوع من هذه الحوافز، فبعض الأفراد قد تحفزهم الكلمات أكثر والاعتراف بالإنجاز أكثر من المكافآت التشجيعية والمالية.

- وحتى يتمكن القائد من ممارسة مهامه بنجاح فلا بد من توفر ثلاثة أنواع من المهارات لديه⁽¹⁾:

1- **المهارات الفنية**: تلك المهارات المتعلقة بالنواحي الفنية مثل المهارات المتعلقة بالحاسبة بالنسبة للمحاسب، والمتعلقة بالطب بالنسبة للطبيب.

2- **المهارات الاتصالية**: وهي تلك المهارات المتعلقة بالتعامل مع المرؤوسين وإجراء الاتصالات معهم وتوجيههم.

3- **المهارات التحليلية**: المهارات المتعلقة بجمع المعلومات وتحليلها والربط بين العلاقات والوصول إلى استنتاجات بناء على ذلك.

إن المهارات الثلاث: الفنية، الاتصالية، والتحليلية مطلوب توفرها في أي قائد حتى يستطيع أن يؤدي الأعمال الموكلة إليه، ولكن الدرجة المطلوبة لتوفر هذه المهارات في المدير تختلف من مستوى إداري إلى آخر، حسب حجم المصرف الإسلامي والمركز الوظيفي، حيث يقل الوقت المقضي على النواحي الفنية كلما ترقى الفرد إلى مستويات إدارية أعلى، حيث تزداد المهارات الاتصالية المطلوبة.

والقائد يستمد قوته من مصادر عديدة أهمها⁽²⁾:

1- السلطة الرسمية: يستمد القائد قوته من حكم الوظيفة أو المنصب الإداري الذي يشغله.

2- قوة الثواب والعقاب: قدرة القائد على مكافأة المرؤوس إذا أدى عملاً جيداً، وعلى عقابه إذا ارتكب خطأ، يؤدي إلى إدراك الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ تعليمات وتوجيهات القائد.

3- قوة الخبرة الشخصية: الخبرة الشخصية تؤدي إلى زيادة احترام المرؤوسين لرئيسهم في العمل وبالتالي تنفيذهم لتعليماته.

4- قوة الإقناع: قد يلجأ القائد إلى إقناع مرؤوسيه بالسلوك المرغوب وبأن هذا السلوك من أفضل الأساليب لتحقيق احتياجاتهم.

5- اندماج العاملين: يمكن القائد من التأثير على تصرفات مرؤوسيه.

وبهذا تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المصارف الإسلامية حيث تتطلب المصارف الإسلامية لتطبيق إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح يتوجب على المديرين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز، مما يتوجب على إدارة المصرف الإسلامي تحقيق التغييرات الجذرية في ثقافة وقيم المديرين وسلوكياتهم، لأنه ليس من السهولة الانتقال من موقع المسؤولية إلى حالة تمكين العاملين في أداء وظائفهم.

ويرى بعض من المتخصصين أنه يجب أن **يتمتع القائد بمواصفات وخصائص** تمكنه من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي⁽³⁾:

1- الجدوى والالتزام والمعرفة: زيادة تأكيد الجودة ومعرفة تفاصيلها كافة وكيف تنجز داخل المصرف الإسلامي.

2- التوجيه: البدء بتغيير طبيعة العمل التقليدي من خلال الموردين أو أي جهة أخرى.

3- الأهداف المتطرفة: العمل على زيادة التحسينات والتطلع لتحقيق مكاسب كبيرة.

4- الموجهات القوية: السعي لتحقيق وقت الدورة المطلوب والتلف الصفري واستخدام Six Sigma بوصفها أداة إحصائية تستخدم لبيان مدى دقة الخدمة المصرفية المقدمة وخلوها من العيوب، وكتابة بيان رسالة الجودة وموجهات مرشدة لقيم الجودة.

5- ترابط القيم: العمل على تحقيق تغير ثقافي للجودة وكتابة بيان رسالة الجودة وتوجيهات مرشدة لقيم الجودة.

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 99.

(2) المرجع نفسه، ص 92.

(3) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، مرجع سابق، ص 362.

6- التنظيم: منح الصلاحيات الأكبر للمستويات الأدنى وقيام المديرين بتدريب العاملين ليصبحوا مدربين في المستقبل.

7- الاتصال بالزبائن: تمكين المدير التنفيذي ومديري الإدارة العليا كافة من الوصول إلى الزبائن.

- من خلال ما تقدم ترى الباحثة: بأن هناك دوراً بارزاً ورئيسياً للقائد في إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر، وأغلب القادة قد يغفلون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها، لذا نرى أنه كلما ازداد إيمان القائد بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق، كان مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظّمته ستبقى مستقرة في الأمد القصير، ولكن سرعان ما ستبدأ تفقد علاقتها وزبائنّها بسبب التنامي والتطور الحاصل في الخدمات المصرفية المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية.

دعم الإدارة العليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

إن الإدارة العليا هي التي تقرر الصورة التي ينبغي أن يكون عليها المصرف الإسلامي في المستقبل، كما أنها تملك السلطات والصلاحيات اللازمة لإجراء أي تغيير في المصرف الإسلامي، وتملك سلطة اتخاذ القرارات المختلفة وخصوصاً الإستراتيجية منها، وتملك السيطرة على مختلف الموارد وعلى كيفية تخصيصها للأنشطة والوحدات المختلفة في المصرف الإسلامي.

من هذا المنطلق برز دور الإدارة العليا موجهاً ومعدلاً لمدرّكات الأفراد والإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفاً إستراتيجياً وربط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد داخلياً.

ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان الإدارة العليا بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئتها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية، لبلوغ تحقيق هذا الهدف الذي سيقود المصرف الإسلامي إلى شاطئ الأمان ويحقق المزايا التنافسية، إذن الإدارة العليا تؤثر في أنشطة الفرد لتحقيق هدف أساسي ألا وهو تبني إدارة الجودة الشاملة وجعلها منهج عمل متكامل، وكل فرد يعرف صلاحياته ومسؤولياته وماذا سيدر عليه من أرباح مستقبلية في كل هذه الفلسفة الجديدة، التي ستضيف مهام جديدة خاصة بالجودة على الإدارة العليا في المصرف الإسلامي القيام بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها⁽¹⁾:

- 1- محاولة إقناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي هدف جماعي وأن النجاح فيه يعني نجاح الفرد.
 - 2- محاولة تعريف العاملين بأن الوصول إلى إشباع حاجاتهم هو ناتج من خلال زيادة وعيهم وإدراكهم بإدارة الجودة.
 - 3- تنمية إدراك العاملين لأهمية تحقيق هذه الجودة والذي بواسطته يمكن بلوغ الرؤية والتصور الذي يتم وصفه من خلال إستراتيجية المصرف الإسلامي.
 - 4- كتابة إجراءات الجودة الشاملة بشكل مفهوم وواضح.
 - 5- تحديد إجراءات تحسين المستمر لجميع الوظائف للوصول إلى هدف المعيب الصفري.
 - 6- تهيئة وتدريب العاملين على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.
 - 7- إجراء عمليات التأكيد على الفحص والاختبار لجميع الخدمات المصرفية وفي الوظائف كافة.
 - 8- معرفة كيفية قياس الكلف الخاصة بالجودة.
 - 9- تشكيل فرق العمل لحل مشاكل الجودة والتحسين المستمر.
- كل هذه المهام الجديدة أعادت صياغة أفكار الإدارة العليا في كيفية التعامل مع هذه المفردات الجديدة، وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من الأرباح وتحقيق المزايا التنافسية.
- ومن هنا فإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي يتطلب دعم الإدارة العليا من جانبين هما⁽²⁾:

(1) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، مرجع سابق، ص 361.

(2) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قعادة، (2008)، مرجع سابق، ص 101.

- 1- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أبعاد إستراتيجية يجعلها تدرج في إطار عملية الإدارة الإستراتيجية (التي تتضمن التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) التي يكون للإدارة العليا في المصرف الإسلامي دوراً كبيراً في مختلف مراحلها وعلى النحو التالي:
 - أ- ففي مرحلة التخطيط الإستراتيجي تتولى الإدارة العليا صياغة رسالة، أهداف، وإستراتيجية المصرف الإسلامي (الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية وحدة الأعمال).
 - ب- في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي تقود الإدارة العليا عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وصياغة الثقافة التنظيمية، وتطوير العمليات.
 - ج- في مرحلة الرقابة الإستراتيجية تساهم الإدارة العليا في صياغة نظم الرقابة وبوجه خاص تحديد المرجعية ومعايير الأداء التي يجري قياس الأداء بواسطتها.
- 2- إن الأبعاد الإستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجعلها عملية تغيير واسعة وشاملة وجذرية، وليست تغييراً محدوداً أو جزئياً، وهذا يتطلب تولي الإدارة العليا في المصرف الإسلامي لعملية إدارة التغيير.

وترى الباحثة: أنه من الممكن اعتبار الإدارة العليا أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فدور الإدارة العليا يبرز في كل مرحلة وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة، في وضع الرؤية القيادية، في صياغة رسالة المصرف الإسلامي، وفي تحديد الإستراتيجيات وغير ذلك. والقيادة الملزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المصرف الإسلامي باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المصرف الإسلامي في النمو والربحية والميزة التنافسية.

إن قبول الإدارة العليا في المصارف الإسلامية المعاصرة لفكرة الجودة الشاملة تقوم على الأسس التالية:

 - 1- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير **Change management**.
 - 2- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ **Open Management**.
 - 3- إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وانفتاح الفرص أمام العملاء للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة متعالية ومتطورة باستمرار، أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية **Global Management**.
 - 4- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للعملاء **Business Like Government**.
 - 5- أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة — خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات — واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنظمة الإلكترونية **Transformation to the E-Organization**.
 - 6- الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضائهم، وإتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء سواء كانوا العملاء الخارجيين (الزبائن) أو العملاء الداخليين وهم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال ما يقوم به كل منهم من أعمال يعتمد عليها آخرون في إنهاء أعمالهم **Customer Driven Management**.
 - 7- الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة **Empowerment**.
 - 8- الاقتناع بمفهوم النظم والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها **Systematic thinking**.
 - 9- التخلي عن الاعتقاد بأن المنظمة الحكومية هي المصدر الوحيد لتقديم الخدمات للعملاء وقبول فكرة المنافسة لإرضاء العملاء وإتباع أساليب تنافسية تعتمد الجودة أساساً لها **Competitiveness**.
 - 10- اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات، أي إن الإدارة تتوجه بالنتائج **Results Orientation**.

ثانياً: المنظور الإستراتيجي للجودة:

تنتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجآته، فلا مجال للمصادفة لديها، فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له بإحكام، من خلال تخطيط إستراتيجي متكامل يشتمل على: تخطيط طويل الأجل، ومتوسط، وقصير. ويلعب التخطيط بكافة أمديته دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتفه من غموض ومفاجآت. فالتخطيط الإستراتيجي في أمديته المتكاملة لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء أكان صغيراً أم كبيراً، خاضع للدراسة والتخطيط، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شيء للمصادفة أو الحظ، فلا مجال للأمزجة الشخصية، فعقولنا هي التي يجب أن تتحكم بأعمالنا وتصرفاتنا، وهي التي تمكننا من مواجهة الأحداث والظروف، والتكيف معها، فعلى المصرف الإسلامي أن يتحكم بهذه الظروف ولا يسمح لها بأن تتحكم به، إن إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة الأجل، تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي متكامل محكم ودرجة عالية من الدقة فيه.

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه: وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أم على المدى البعيد حيث يحاول المصرف الإسلامي من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، ويتم من خلال الخطة الإستراتيجية وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف الإسلامي حيث يأخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تحيط بالمصرف الإسلامي.

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى يسعى المصرف الإسلامي لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المصرف الإسلامي، ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تتسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه⁽¹⁾. وكما هو معروف بأن المصارف الإسلامية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم لذا حدد Mintzeber خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته 5p For Strategy وهي تتضمن Plan خطة توضع لتحديد الهدف المراد الوصول إليه، Ploy تعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، Pattern الأنماط التي يمكن التعامل معها أو الطرق التي يمكن بواسطتها أن نحقق الهدف، Position الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول إليه، Perspective المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لأهميتها النسبية.

كذلك ركزت العروضات الفكرية لـ Porter على أن الإستراتيجية: هي تحقيق مراكز قيادة فريدة، وقيمة تختلف عما يقدمه المنافسون وذلك لأجل خلق الميزة التنافسية، وهذا يتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾. ولعل الأسئلة الإرشادية التالية تساعد كبدائية في عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي⁽³⁾:

- ماذا كان عليه وضع المصرف الإسلامي في السابق؟
- ما هو وضع المصرف الإسلامي الحالي أو الراهن؟
- ما الذي يريد المصرف الإسلامي تحقيقه من وراء إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف سيحقق المصرف الإسلامي ما يريده؟

مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

1- التحليل الإستراتيجي Strategic Analysis: ويقسم إلى:

أ- تحليل البيئة الخارجية External Environment Analysis:

يتم تحليل البيئة الخارجية للمصرف الإسلامي لتحديد الفرص والتهديدات، لأن المصرف الإسلامي يعيش في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فهو يؤثر في المجتمع الخارجي ويتأثر به، ويشير (Porter) إلى العوامل الواجب

(1) Janet, C. and Douglas, H. (1996), Strategic Management and Total Quality Management; Challenges and Choices, Public Administration Quarterly, vol. 20, No. 2, PP. 201-219.

(2) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف جسيم الطائي، (2004)، مرجع سابق، ص 364.

(3) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مرجع سابق، ص 55.

دراستها وهي: العملاء الحاليون والمتوقعون، المنافسون الحاليون والمتوقعون، الموردون الحاليون والمتوقعون، سوق العمل للموارد البشرية في المهن ذات الأهمية للمنظمة، القوانين والسياسات الحكومية، بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة.

إن تحليل البيئة الخارجية للمصرف الإسلامي يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيداً لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها، وكذلك يمكن الإدارة من توقع التهديدات الكامنة من أجل الاستعداد لها ومواجهتها.

ب- تحليل البيئة الداخلية Internal Environment Analysis:

لابد أن يقوم المصرف الإسلامي بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث يجري تحليل المدخلات والأنشطة (العمليات) والمخرجات للمصرف الإسلامي، لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها، كي يعمل المصرف الإسلامي على تعزيز نقاط القوة لديه، ومحاولة تحسين أو معالجة نقاط الضعف، لكي يستطيع المصرف الإسلامي أن يعمل بكفاءة عالية، ويحدد الجوانب التي يستفاد منها لبناء الميزة التنافسية.

3- الصياغة الإستراتيجية Strategic Formalization:

بالاستفادة من المقابلة بين الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف (تحليل SWOT)، يتم صياغة كل من الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية. وهناك من يذهب إلى إطلاق مصطلح «التوجه الإستراتيجي» الذي يتضمن كل من: الرؤيا، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾:

أ- الرؤية الإستراتيجية Vision: رسم لمستقبل المصرف الإسلامي الذي يسعى إليه، أو نوع المصرف الإسلامي التي تسعى الإدارة لتحقيقه في المستقبل، أي إن الرؤية الإستراتيجية تحدد أين يتجه المصرف الإسلامي في المستقبل.

ب- الرسالة Mission: تمثل سبب وجود المصرف الإسلامي، أي توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المصرف الإسلامي من أجله، فتحدد ما هي المصرف الإسلامي وماذا يفعل.

ج- الأهداف Goals and Objectives: تعبير عن كل من الرؤية والرسالة في صورة مؤشرات أداء مستهدفة، وهي نتائج يرغب المصرف الإسلامي في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وعندما تكون الأهداف عامة وغير قابلة للقياس الكمي يصطلح عليها Goals، أما إذا كانت قابلة للقياس الكمي فيصطلح عليها Objectives.

وينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية حتى يصبح هدفاً بالمعنى السليم حيث اصطلح على تسمية هذه الشروط بمصطلح (SMART) وهي الأحرف الأولى لهذه الشروط وهي⁽²⁾: أن يكون الهدف: محدداً Specific، قابلاً للقياس Measurable، قابلاً للتحقيق Achievable، متعلقاً بالموضوع نفسه Relative، ضمن إطار زمني محدد Time frame.

4- تحديد الإستراتيجية المناسبة Strategy: الإستراتيجية المناهج التي يعتمد عليها المصرف الإسلامي للتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف المصرف الإسلامي، وتعكس اختيارات إدارية لبدائل محددة، حيث يوجد العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المصرف الإسلامي في سبيل الوصول إلى أهدافه، فهناك الإستراتيجيات الهجومية Offensive Strategies مثل فتح فروع جديدة والابتكار وتقديم خدمة مصرفية جديدة، وهناك الإستراتيجيات الدفاعية Defensive Strategies تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمصرف الإسلامي مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، كما أن هناك إستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies يتبناها المصرف الإسلامي في حالة قناعاته بمركزه التنافسي مثل إجراء بعض التحسينات في أساليب التوزيع⁽³⁾.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص 109.

(2) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 116.

(3) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 117.

أما من حيث مستويات الإستراتيجية يوجد ثلاث مستويات وهي:

أ- **مستوى المنظمة Corporate**: الإستراتيجية العامة للمصرف الإسلامي تقوم بوضعها الإدارة العليا، وتتسم بعمومية الصياغة لأنها تتعلق بأعمال المصرف الإسلامي ككل، وهي تثبت السمات والخصائص المميزة للمصرف الإسلامي، وتطلعاته واتجاهاته العامة، والمكانة التي يصبو إلى تحقيقها.

ووفقاً إلى Porter فإن هناك (3) إستراتيجيات تنافسية يمكن للمصرف الإسلامي الاختيار من بينها هي⁽¹⁾:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة**: (يسعى المصرف الإسلامي لتقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يمكنه من فرض أسعار منافسة، هنا يركز المصرف الإسلامي على العميل العادي المتوسط).

- **إستراتيجية التمايز**: (يسعى المصرف الإسلامي إلى التفرد بخصائص معينة في الخدمة مصرفية تكون ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل مثلاً من خلال رفع مستوى جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق، هنا يستطيع المصرف الإسلامي أن يتميز في خدماته ويبيع بأسعار قريبة من أسعار السوق بهدف زيادة مبيعاته والحصول على حصة سوقية أكبر، وقد يختار المصرف الإسلامي أن يتميز في خدماته ويبيع بأسعار عالية في السوق بهدف تحقيق أرباح عالية).

- **إستراتيجية التركيز**: (تعتمد على الاهتمام بفئة محددة من العملاء ويمكن تقسيم العملاء إلى فئات على عدة أسس أهمها: الأساس الجغرافي، الفئة العمرية).

ب- **مستوى وحدة الأعمال Business Units**: يظهر في حالة المصارف الإسلامية التي تتصف بتعدد خدماتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال لكل خدمة مصرفية، ويكون لكل وحدة أعمال إستراتيجيتها الخاصة بها، وتتصف هذه الإستراتيجية بأنها أكثر تفصيلاً من إستراتيجية المصرف الإسلامي وتغطي فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، وتقع مسؤولية صياغة هذه الإستراتيجية على مسؤولي وحدات الأعمال، والذين يرفعون تقاريرهم إلى الإدارة العليا في هذا المجال، وفي هذا المستوى يتم السعي لتحقيق إستراتيجية المصرف الإسلامي.

ج- **مستوى الوظيفة Functional**:

هنا يتم صياغة الإستراتيجية على مستوى وظائف المصرف الإسلامي (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، وغير ذلك)، وتتصف الإستراتيجية الوظيفية بأنها الأكثر تفصيلاً بالنسبة للإستراتيجيات السابقة، وبالوقت نفسه تغطي فترة زمنية أقل يحد تغطي سنة واحدة أو أقل، وتقع مسؤولية صياغة هذه الإستراتيجية على مديري الوحدات الوظيفية كمدير التسويق أو مدير الإنتاج والذين يرفعون تقاريرهم إما إلى مديري وحدات الأعمال أو إلى الإدارة العليا، وهنا يجري التركيز على كيفية المساهمة في تحقيق إستراتيجية وحدة الأعمال.

5- **التنفيذ الإستراتيجي Strategic Implementation**:

بعد اختيار الإستراتيجيات الملائمة سواء على مستوى المصرف الإسلامي أم وحدات الأعمال أو الوحدات الوظيفية، تأتي مرحلة تنفيذ هذه الإستراتيجيات على أرض الواقع، والتي تعتبر جزءاً مهماً في عملية الإدارة الإستراتيجية، فأنشاء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ.

وينبغي على إدارة المصرف الإسلامي إعداد خطط عمل Plans تتوافق مع الإستراتيجيات المتبناة، وتبين خطة العمل الأنشطة المطلوب القيام بها، ومن سيقوم بتنفيذها والموارد المستخدمة في تنفيذها، والإطار الزمني لهذا التنفيذ.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجيات تتطلب توفير الموارد المالية والبشرية الكافية واستخدامها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى كفاءة أكبر في عملية التنفيذ، وبناء عليه تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل إلى موازنات تقديرية Budgets تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها⁽²⁾.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص112.

(2) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص121.

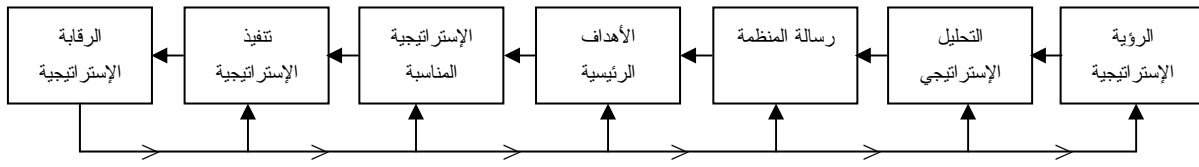
وهنا نلاحظ أن التنفيذ الإستراتيجي هو ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل متنوعة في طبيعتها ومداها الزماني، تحدد ما هو مطلوب عمله لتحقيق الأهداف التي يسعى لها المصرف الإسلامي وفي الموعد المحدد، وينصب التنفيذ على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وبناء ثقافة منظمة جديدة تدعم تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى وضع السياسات والبرامج والموازنات والإجراءات التي يؤمن تنفيذها تطبيق الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف.

6- الرقابة الإستراتيجية Strategic Control: تتضمن جانبين هامين:

الجانب الأول: يتعلق بالرقابة على التنفيذ يجري فيها إعداد معايير تقييم الأداء وقياس الأداء للتحقق من مطابقته مع الخطة الإستراتيجية، وتحديد الانحرافات إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. والجانب الثاني: يتعلق بتقييم الإستراتيجيات المطبقة ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعه.

7- التغذية العكسية Feed Back: تتضمن تدفق المعلومات إلى الإدارة في المصرف الإسلامي فيما يتعلق بمدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط، ومدى وجود انحرافات، الأمر الذي يكون له دور أساسي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطبيقها ضمن جداول زمنية محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فنتائج الرقابة الإستراتيجية قد تتطلب العودة إلى التحليل الإستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية)، أو إعادة النظر بالصياغة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وقد تبرز الحاجة إلى إعادة النظر بعملية التنفيذ الإستراتيجي، وهكذا تتوصل العملية بتعاقباتها بصورة مستمرة. ويصور الشكل رقم (21) عملية الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾.



التغذية العكسية

شكل رقم (21)

عملية الإدارة الإستراتيجية

تضمنين إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإستراتيجية للمصرف الإسلامي:

تطبيقاً لمبدأ المنظور الإستراتيجي للجودة يتم تضمين إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإستراتيجية للمصرف الإسلامي لتحقيق التكامل بينهما في المراحل المختلفة من عملية الإدارة الإستراتيجية.

1- الصياغة الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

إن نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو أن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) للمصرف الإسلامي.

ففي الرؤية الإستراتيجية تكون العبارات ذات قدر من العمومية مركزة على الآفاق دون خوض في تفاصيل كثيرة، كأن تشير إلى السعي للتميز في الجودة، العمل من أجل إرضاء العملاء، التحسين المستمر وتقديم ما هو أفضل للعملاء، أهمية والاهتمام بالعاملين في المصرف الإسلامي، وما نحوه. ويزداد التفصيل مع التوجه إلى مستوى وحدة الأعمال، فتذكر عبارات أكثر تفصيلاً وتخصيصاً ليتوافق مع طبيعة الخدمة المصرفية وأسواق وعملاء وحدة الأعمال. وهكذا يزداد التفصيل والتخصيص ليلعب دروته في الإستراتيجيات الوظيفية الخاصة بأنشطة (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، وغيرها) فنجد مثلاً أن إستراتيجية التسويق ستتصب بتخصيص كبير على «التركيز على العميل الخارجي والانطلاق منه»، وإستراتيجية الموارد البشرية ستتصب بتخصيص كبير على «تمكين العاملين»، ومن المهم أن تنتهي مرحلة الصياغة الإستراتيجية بصدور وثائق مكتوبة تمثل الرؤية، الرسالة، الأهداف،

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 109.

الاستراتيجيات لمختلف المستويات، وأن تكون تلك الوثائق معلنة ومنشورة داخل المصرف الإسلامي، ليتعرف ويعلم بها مختلف العاملين⁽¹⁾، ويجري التنقيف حولها، والانطلاق منها لبناء الثقافة المنظمة الجديدة، لذلك لابد من الانخراط في التخطيط الاستراتيجي وتضمن إدارة الجودة الشاملة في مرحلة الصياغة الاستراتيجية.

2- توظيف التحليل الاستراتيجي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

أ- في تحليل البيئة الخارجية: يمكن توظيف التحليل الاستراتيجي لأغراض إدارة الجودة الشاملة في عدة جوانب مثل (استطلاع رغبات وتوقعات العملاء والتغيرات فيها، تحليل المنافسين وتشخيص الممارسات المميزة للمنافسين ودراسة إمكانية جعلها فرصاً للتحسين، تحليل الموردين، تحليل المتغيرات التكنولوجية والبحث عما يمكن أن يشكل فرصاً للتحسين في المصرف الإسلامي).

ب- في تحليل البيئة الداخلية: يمكن الكشف عن فرص التحسين في مختلف جوانب عمل المصرف الإسلامي، وتحديد متطلبات عملية التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة، وهذا التحليل هو البداية لتشخيص ما يجب تغييره وطبيعة البرامج اللازمة لذلك⁽²⁾.

3- توفيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع التنفيذ الاستراتيجي:

يتطلب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أمور عديدة في مقدمتها الآتي:

أ- إعادة تصميم هيكل المصرف الإسلامي لتكثيف التنظيم الإداري للمصرف الإسلامي مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة مثل (إعادة النظر بالعلاقات التنظيمية والصلاحيات والتفويض فيها، تأمين نظم الاتصال وتدفق المعلومات داخل المصرف الإسلامي).

ب- بناء ثقافة منظمة تنطلق من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتجسدها القيم والمثل والمعتقدات التي تشيع بين العاملين في المصرف الإسلامي، ومن هذه القيم ما يتعلق بالعمل الخارجي والداخلي وتلبية رغباته، ومنها ما يتعلق بإنجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى، وجعل الجودة مسؤولية الجميع وليس قسم الجودة فقط، واعتماد المعيب الصفري، وتحمل العامل مسؤولية المهمة التي يقوم بها بضمونها اتخاذ القرارات الخاصة بها بعد تمكنه، والولاء للمصرف الإسلامي والشعور بالفخر بالإنجاز، والجانب المهم في بناء الثقافة المنظمة ليس فقط تحديد محتوى تلك الثقافة بل كيفية إشاعتها في المصرف الإسلامي واعتناقها والعمل بموجبها من قبل العاملين.

ج- وضع السياسات والبرامج الداعمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تجزئة البرنامج الشامل إلى برامج فرعية يتخصص كل منها في مجال أو مهمة معينة، مثل برنامج التطوير والتدريب يتضمن برنامجاً فرعياً لتدريب القيادات الإدارية العليا والآخر للوسطى والآخر للمستويات الدنيا وبرنامجاً للعاملين، ومن المهم البدء ببرامج تدريب للإدارة العليا حول نمط القيادة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة قبل غيرها من المستويات.

د- وضع الموازنات وتخصيص الموارد المالية للبرامج والأنشطة الداعمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إن شح الموارد المالية يتبعه قصور في عمليات التنفيذ، الأمر الذي يؤخر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو يقلل من فاعليتها، إن لم يجعلها تتحرف عن الاتجاه المنشود⁽³⁾.

4- الرقابة الاستراتيجية والمقارنة المرجعية:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على سعي المصرف الإسلامي لجعل مختلف أوجه عمله ممتازة، ويأتي مبدأ المقارنة المرجعية لتأمين ذلك التوجه، فيذهب إلى وجوب تحديد مرجع مميز في الأداء ويقارن به المصرف الإسلامي حاله، يتمثل هذا المرجع في المنافس الأقوى أو القائد في الصناعة المصرفية الإسلامية، ولأجل ذلك

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص 115.

(2) المرجع نفسه، ص 121.

(3) المرجع نفسه، ص 119.

يجري تحديد المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة (كمعيار الحصة السوقية، معدل العائد،... إلخ) إن تحديد المرجعية واستنباط المعايير لأغراض المقارنة ثم القياس ومتابعة التقدم وتصحيح الانحرافات، يمكن أن يجري من خلال عملية الرقابة الإستراتيجية، وبذلك تتكامل عملية الرقابة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع الرقابة الإستراتيجية في المصرف الإسلامي⁽¹⁾.

فوائد التخطيط الإستراتيجي⁽²⁾:

هناك العديد من الفوائد للتخطيط الإستراتيجي يمكن إيجاز أهمها:

- 1- كسر الحاجز المعرفي عاماً بعد عام.
 - 2- فهم المساحات الوظيفية الرئيسية التي تظهر فيها المشكلات بالمصرف الإسلامي.
 - 3- توليد وتسريع المعلومات المرتجعة، بالإضافة إلى تحقيق المرونة والالتزام.
 - 4- زيادة التعاون المتبادل ما بين الإدارات الوظيفية المختلفة بالمصرف الإسلامي.
 - 5- التركيز على الجودة باعتبارها المسألة الأساسية لجميع العاملين في المصرف الإسلامي.
 - 6- توليد الشعور العالي بالمسؤولية مما يحقق الالتزام التام بمسارات التنفيذ الإستراتيجي المحددة.
- نلاحظ مما تقدم أن الإدارة الإستراتيجية للجودة تساعد المصرف الإسلامي على كسر الحاجز المعرفي من خلال توفير المعلومات التي يتم الحصول عليها بواسطة التحليل الإستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية) للمصرف الإسلامي، هذه المعلومات يتم تحليلها لغرض تحديد المشاكل التي تحدث بالنظام بغية الوصول إلى الحلول المناسبة لها، وبذلك يصبح من السهل على المصرف الإسلامي التركيز والعمل على إجراء التحسينات المستمرة في عملياته المختلفة، كي يحقق الميزة التنافسية في عالم الأعمال.

ثالثاً: بناء ثقافة الجودة Quality Culture:

تلعب الثقافة Culture دوراً بارزاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن مبادئ الجودة الشاملة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمصرف الإسلامي، ويتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة لثقافة المصرف الإسلامي من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث إن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع هذه الفلسفة يعتبر أحد أكبر وأهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بالتطبيق في ثقافة تنظيمية مناوئة لا تتوافر فيها مقومات النجاح والاستمرار⁽³⁾.

ويقصد بالثقافة التنظيمية: مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المصرف الإسلامي⁽⁴⁾ ونجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المصرف الإسلامي، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المصرف الإسلامي، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل، عن طريق تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء⁽⁵⁾.

إن توفير الثقافة التنظيمية الملائمة يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، إذ إن هذه الثقافة تمكّن قيادة المصرف الإسلامي من إعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ إن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير، ويساهم بزرع ثقافة

(1) المرجع نفسه، ص 120.

(2) العلي، عبد الستار، (2008)، مرجع سابق، ص 99.

(3) حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، (2002)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 334.

(4) عبوي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 62.

(5) Juran, J.M. & Frank, M. Gryna, (1993), Quality Planning and Analysis, Op. Cit. P. 158.

الجودة بين العاملين، ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المصرف الإسلامي⁽¹⁾.

ولكل مصرف إسلامي ثقافة خاصة به، ولذا عند التطرق لدراسة ثقافة الجودة فيجب جعل الهدف الأساسي لهذه الثقافة هو تحقيق رضا العميل عن طريق تقديم الخدمة المصرفية بالجودة العالية، وعمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، والتركيز على عملية الإبداع المستمر في التحسين والتطوير، لتحقيق أعلى قدر ممكن من رضا العملاء، والعمل على رفع دافعية الأفراد العاملين في المصرف الإسلامي، من خلال توفير المناخ الوظيفي الصحي وظروف العمل الملائمة التي تجعل كل فرد في المصرف الإسلامي مسؤولاً ومساهمًا في تحقيق أهداف الجودة⁽²⁾. ولذا يجب على الإدارة العليا في المصرف الإسلامي، عندما تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن تعمل على تهيئة وخلق ثقافة تنظيمية تتسم بما يلي⁽³⁾:

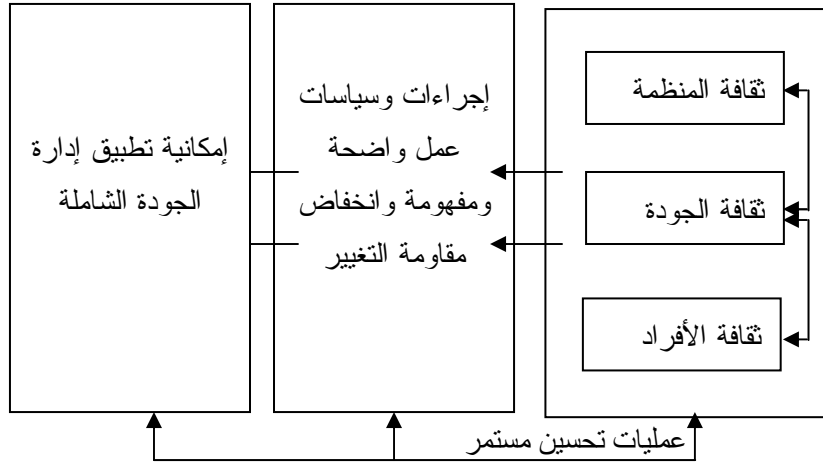
- 1- إزالة أية عوائق تحول بين العامل واعتزازه بعمله في المصرف الإسلامي.
 - 2- غرس الشعور لدى كل العاملين في المصرف الإسلامي بأن الجودة هي مسؤوليتهم، وذلك من خلال تشجيعهم ودفعهم إلى مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل وإظهارها.
 - 3- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة، وأن لا يتنافس العاملون بعضهم مع بعض، ولكن يتم التنافس مع المصارف الإسلامية المنافسة عن طريق التحسين المستمر.
 - 4- أن يتم مواجهة الأخطاء بحرية دون توجيه اتهامات مضادة، وأن ينظر الأفراد العاملون للأخطاء كفرصة للتحسين.
 - 5- عدم وجود حواجز إدارية بين الوظائف في المصرف الإسلامي والاعتراف بدور العميل الداخلي في تحقيق الجودة. ويمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي⁽⁴⁾:
 - 1- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المصرف الإسلامي واحدة.
 - 2- ربط الجماعات والأفراد داخل المصرف الإسلامي بعضها مع بعض في نسق ورباط واحد، بهدف تحقيق غاية مشتركة لدى الجميع تتمثل في رسالة المصرف الإسلامي.
 - 3- تنمية روابط المودة والألفة بين العاملين في المصرف الإسلامي، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.
 - 4- تحقيق رسالة المصرف الإسلامي الجديدة بفعالية كبيرة.
- إن تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف الإسلامي يشكل الأساس السليم لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، والذي عادة ما يتطلب جهداً كبيراً فيما يتعلق بتغيير الثقافة، وخلق نوع جديد من الثقافة، وغرسها في نفوس الأفراد، والتي تأخذ بنظر الاعتبار كيفية تضمين الجودة الشاملة واعتبارها ركناً أساسياً في الثقافة التنظيمية.
- إن أهم شيء يجب الانتباه إليه هو معرفة مدى مساهمة ثقافة المصرف الإسلامي بما تحويه من علاقات بين المستويات المختلفة وسياسات العمل وإجراءات تعيين الأفراد، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (22):

(1) حمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 233.

(2) العلي، عبد الستار، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 24.

(3) حجازي، طاهر أبو الفتوح، (2002)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 334.

(4) عبوي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 62.



شكل رقم (22)

دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

وأهم التحديات الرئيسية في بناء ثقافة الجودة هو كيفية غرس الوعي بأهمية الجودة لدى جميع الأفراد، وذلك لأن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع، ويجب أن تكون هنالك مشاركة من قبل جميع الأطراف في المصرف الإسلامي، فكل شخص مطلوب منه أن يساهم في التحسين المستمر للجودة، وهذا بدوره سيكون الأساس في عمليات التحسين، ويتطلب تعديل وتكييف وتغيير ثقافة المصرف الإسلامي، ولابد من ارتباط التغيير بالمستويات الإدارية العليا، ولأجل تأسيس ثقافة الجودة لابد من تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات التي تستخدمها المصارف الإسلامية للتحويل إلى ثقافة الجودة وهي⁽²⁾:

- 1- التعرف بالتغيير المطلوب: للتعرف بالتغييرات (التحسينات) التي يجب عملها لابد من تقييم شامل للثقافة الموجودة في المصرف الإسلامي.
- 2- كتابة التغييرات المطلوبة: لابد من عمل قائمة بهذه التغييرات وإدراجها والبدء بالتغيير الأكثر إلحاحاً.
- 3- تطوير خطة لتنفيذ التغييرات المطلوبة بحيث تكشف الأمور التالية:
 - من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟ ومن المحتمل أن يتحدى لهذا التغيير؟
 - ما المهام التي يجب إنجازها؟ وما هي العوائق المحتملة؟
 - متى يجب تنفيذ التغيير؟ ومتى يجب الانتهاء من هذا التغيير؟
 - أين سيتم إحداث التغيير المطلوب؟
 - كيف سيتم عمل التغيير المطلوب؟
- 4- فهم عملية التغيير من ناحية معنوية: لنجاح التغيير لابد من فهم المراحل المعنوية التي سيمر بها الأفراد في المصرف الإسلامي، عندما يجبرون على التعامل مع التغيير الجديد وهذه المراحل هي: (الصدمة، عدم التصديق، الإدراك، الحقيقة، التقبل، إعادة البناء، التفهم والاسترداد).
- 5- التعرف بالأفراد الذين لهم دور أساسي في المصرف الإسلامي وبإمكانهم تسهيل عملية التغيير، ومن ثم التعامل معها جدياً، ولابد للمديرين من استعمال خبرتهم الشخصية في استعمال الترغيب والترهيب لتحويل معارضي التغيير إلى مؤيدين له.
- وأغلب الأفراد العاملين يقاومون التغيير لذلك يرى **Philippe** أن الناس يقاومون التغيير للأسباب التالية:
 - 1- الخوف: يجلب التغيير معه شبحاً غير معروف والناس يخافون من الأشياء غير المعروفة.
 - 2- فقدان السيطرة: قد يؤدي التغيير إلى عدم السيطرة على أعمالهم.

(1) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 408.

(2) المرجع نفسه، ص 410-412.

- 3- عدم التأكد: التغيير يجلب للناس عدم معرفة المجهول وبالتالي عدم التأكد قد يقودهم نحو الأسوأ.
- 4- عمل أكثر: في بعض الأحيان يؤدي التغيير إلى أعمال إضافية.
- **والمقصود بالتغيير:** الإجراءات الجديدة (مثل السياسات والسلوكيات الجديدة والأنماط الحديثة والمنهجيات المتطورة والخدمات الجديدة بالإضافة إلى الأفكار الريادية) المعتمدة على إعادة صياغة المفاهيم في المصرف الإسلامي، وتتضمن معمارية التغيير على تصميم وبناء الأنماط الجديدة، أو إعادة تصميم الأنماط القديمة بهدف تطوير أنماط متطورة، لامتلاك الميزة التنافسية التي يمكن أن ينفرد بها المصرف الإسلامي، أو يصبح قادراً على البقاء في ظل المنافسة الشديدة، وتجري عملية التغيير في المصارف الإسلامية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل منظم وبموجب المعايير المحددة مسبقاً بهدف التحسين المستمر في المصرف الإسلامي، وتشمل عملية التغيير على تحليل واقع المصرف الإسلامي وتحديد اتجاهاته المستقبلية بما يتلاءم مع الأهداف الحالية، لذا فإن عملية التغيير تشمل الرؤية المستقبلية للمصرف الإسلامي، وتصنف قوى التغيير إلى داخلية وخارجية مما يتطلب إجراء **تحليل SWOT** أي تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات ونتيجة لذلك، فإن المسائل الناجمة عن تطبيق التغيير يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية⁽¹⁾:
 - المسائل المتعلقة بعملية التغيير نفسها.
 - نتائج التغيير وتعني المتطلبات الضرورية لما بعد التغيير.
 - أنماط السلوكيات والثقافة التي تحدث أثناء تنفيذ برنامج التغيير وخاصة مقاومة التغيير.
- ويرى **Joseph** اتباع الإستراتيجيات التالية للحد من مقاومة التغيير⁽²⁾:
 - 1- إشراك المقاومين: إشراك الأفراد المقاومين لعملية التغيير الخاص بالجودة وإعطائهم حق الملكية في التغيير.
 - 2- تجنب المفاجآت: يجب أن يطلع المقاومون على التغيير منذ البداية حيث يجنبهم المفاجأة.
 - 3- تحرك بسيط عند البداية: من الضروري أن ندع المقاومين يعبرون عن آرائهم، والطريقة التي يحلون فيها مشاكلهم الناتجة عن التغيير، فهذه العملية تحتاج إلى وقت، مما يقود إلى التحرك ببطء.
 - 4- ابدأ صغيراً وكن مرناً: في هذه الحالة سيتم التغيير بالأشياء الصغيرة التي لا تثير مقاومة كبيرة، وعند إجراء التغيير يجب أن تكون العملية مرنة جداً، بحيث تكون قابلة للرجوع مرة أخرى والمحاولة من جديد.
- بعد إجراء التغييرات اللازمة وإرساء القواعد الأساسية في بناء ثقافة الجودة، وحتى تكون الثقافة الموجودة في المصرف الإسلامي هي ثقافة الجودة لابد من **توفر الخصائص التالية**:
 - أ- نظام الاتصالات مفتوح في المصرف الإسلامي.
 - ب- المشاركة التبادلية بين الأفراد في المصرف الإسلامي.
 - ج- الاعتماد على فريق العمل في حل المشاكل في المصرف الإسلامي.
 - د- تشجيع التحسين المستمر في المصرف الإسلامي.
 - هـ- إشراك الموظفين وتفويض الصلاحيات في المصرف الإسلامي.
 - و- الحصول على تغذية عكسية من العملاء في المصرف الإسلامي.
- وتتم **المحافظة على ثقافة الجودة** من خلال ما يلي⁽³⁾:
 - 1- إجراء التدريب اللازم للأفراد الحاليين والجدد حسب فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي.
 - 2- الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين واستخدام الأفراد ذوي الكفاءة العالية، والذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المصرف الإسلامي.
 - 3- الاستعانة بالخبرات الخارجية التي يمكن الاستفادة منها في ترسيخ مفاهيم ثقافة الجودة في المصرف الإسلامي.

(1) العلي، عبد الستار، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 115.

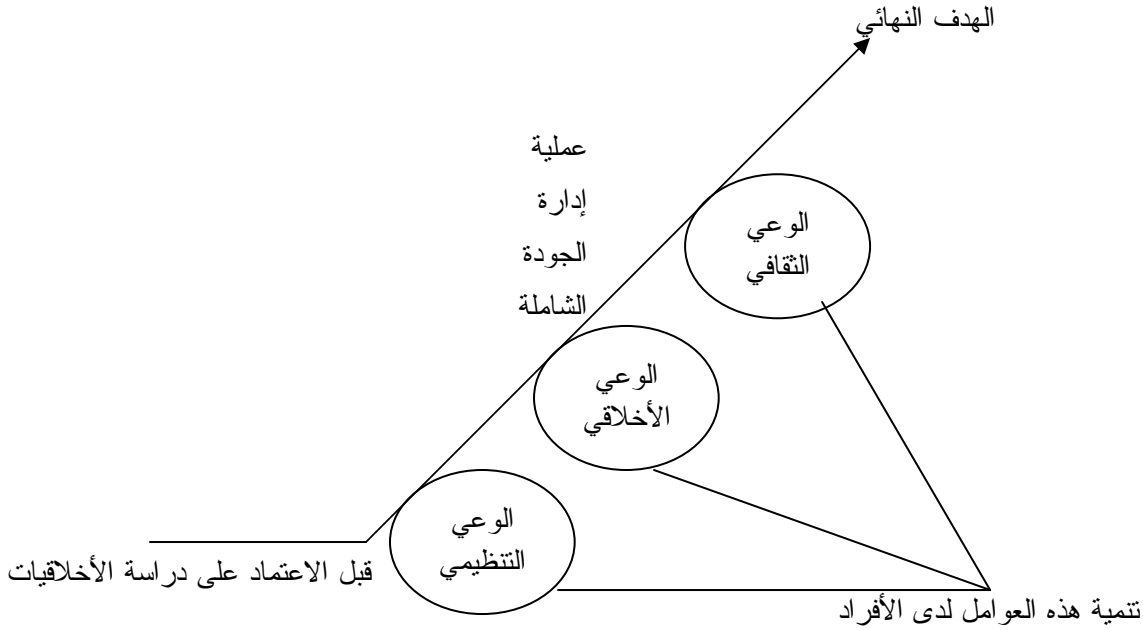
(2) Joseph, S. Martinian, (1997), Production and Operation Management, An Applied Modern Approach, John and Sons,

(3) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 414.

- 4- الإجراء المستمر لعمليات التحسين المستمر للأفراد العاملين باتجاه تحقيق ثقافة الجودة في المصرف الإسلامي.
- 5- تشخيص الأفراد ذوي الميول السلبية وعزلهم وإجراء دورات تدريبية لهم في فهم ثقافة الجودة المراد منهم فهمها وتطبيقها في المصرف الإسلامي.

غرس أخلاقيات الجودة:

تعتبر الأخلاق القاعدة الأساسية والبناء التحتي الرصين لبناء ركائز الجودة، ولذلك عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من تأمين بيئة أخلاقية متكاملة، لأن الأخلاق تعد ركناً أساسياً في تصرفات الأفراد سواء في بيئة العمل أو خارجه، لذا فإن هذه الأخلاقيات ستحتّم سلوكيات معينة على الأفراد العاملين التصرف وفقها، وبالتالي كلما كان الفرد العامل يتمتع بأخلاق حسنة، كلما أدى ذلك إلى زيادة ولائه التنظيمي، وهذا سينعكس في المحافظة على سمعة المصرف الإسلامي، وبالتالي إنتاج الخدمة المصرفية وفق المتطلبات الأساسية للجودة، وبما أن الجودة هي التزام جميع الأفراد وبالتالي يجب أن يتحلى جميع الأفراد بالأخلاق الحسنة تجاه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أي يجب أن يتمتع جميع الأفراد بأخلاقيات العمل التي من شأنها أن تساعد في إنتاج الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة التي تحقق فائدة العميل والمجتمع على حد سواء، وهذا يقع على عاتق الإدارة العليا في كيفية تقريب مفاهيم الجودة إلى السلوك الأخلاقي ومحاولة المزج ما بين الاثنين لأجل الوصول إلى النهاية المطلوبة وذلك عن طريق التعامل المبني على أساس الثقة المتبادلة، واختيار الأفراد الأكفاء ذوي السيرة الحسنة، وبحث القيم والمفاهيم الأخلاقية عن طريق البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض، ولذلك يجب على متخذ القرار أن ينمي ثلاث عوامل أساسية لدى الأفراد وهي (الوعي الأخلاقي، الوعي الثقافي، الولاء التنظيمي) فهذه العوامل هي التي ستكون الطريق الذي ستسير عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة وكما يوضحها الشكل رقم (23):



شكل رقم (23)

إدارة الجودة وعلاقتها بتتمية العوامل الداخلية لدى الأفراد⁽¹⁾

(1) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 395.

وكما هو واضح في الشكل أعلاه: أن إدارة الجودة الشاملة سيكون الطريق أمامها سهلاً ومن الممكن ارتياده بعد الاعتماد على العوامل الخاصة بتنمية سلوك العاملين المصرف الإسلامي، وعند توفر هذه العوامل فمن السهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن عجلة الجودة تبدأ بالدوران نحو الأمام والوصول إلى الغاية التي يراد الوصول إليها، من خلال المزج والتكامل بين العوامل الأخلاقية والثقافية ومدى ولاء العاملين للمصارف الإسلامية والخدمة المصرفية التي تقدمها وبالجودة اللازمة.

ويحتاج المديرون وخاصة الذين يرومون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى فهم معمق للعوامل المؤثرة على سلوك الأفراد حيث إن السلوك الأخلاقي في المصارف الإسلامية يتأثر بالعوامل الشخصية والعوامل الاجتماعية معاً وهناك ثلاث مقاييس تؤثر في السلوك الأخلاقي للأفراد وهي كما يلي:

1- قوة الأنا Ego strength: وهي قدرة الفرد على القيام بالمهام الذاتية والتعامل مع المواقف الصعبة بحيث تحقق الرضا لديه.

2- الميكافيلية Machiavellianism: تعني النظرة القائلة بأن الفرد ليس له علاقة بالأخلاق، وتعني أيضاً درجة استعداد الشخص للخداع وإرباك الآخرين.

3- مركز السيطرة Losusofcontrol: وهو درجة السيطرة على سلوك الأفراد أو ما الذي يؤثر أو يسيطر على سلوكهم، فبعض الأشخاص يشعرون بالسيطرة الخارجية بواسطة عوامل خارجية مثل القوانين والأنظمة والمشرفين... إلخ.

وهناك عوامل اجتماعية أخرى تؤثر في السلوك الأخلاقي للأفراد مثل: الجنس، الديانة، الخبرة المهنية، القومية، وذلك في صيغة تأثير مباشر أو غير مباشر على السلوك الأخلاقي للأفراد، وبالتالي سيكون هناك خليط من هذه المؤثرات التي ستفقد الفرد إلى اتخاذ قرار معين حسب المؤثرات الشخصية والاجتماعية، وبالتالي سينعكس هذا حتماً على الخدمات التي يقدمها هؤلاء الأفراد، ومدى تمسكهم وإيمانهم بإدارة الجودة الشاملة.

علاقة الأخلاقيات بإدارة الجودة الشاملة:

يرجع نشوء الأخلاق إلى أقدم الحضارات الإنسانية وخاصة الحضارة البابلية والفرعونية، وخير تجسيد لذلك هو الالتزام من قبل البابليين بالقوانين التي شرعها الملك حمورابي، أما في الحضارة الفرعونية استمدت الأخلاق من دور العبادة وأصبح قانون رجال الدين بمثابة تقاليد أخلاقية يجب السير عليها، إضافة إلى الأديان التي كانت سائدة آنذاك، حتى بزوغ فجر الحضارة الإسلامية وبدأت الأخلاق تستمد من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

ولكن لو نرجع في البحث عن أصل كلمة الأخلاق Ethical فهي تعود إلى الإغريق القدماء حيث كانت تعني Ethos أي الفعال الحميدة أو الحسنة المقبولة من قبل المجتمع.

أما قاموس Webster فقد عرف الأخلاق بأنها: «التصرف وبشكل منضبط مع ما هو جيد وما هو سيء أو ما هو صحيح وما هو غير صحيح على وفق الالتزامات والواجبات المحددة مسبقاً».

وتعني أيضاً: «مجموعة المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تحيط بالمصرف الإسلامي كإطار يحكم تصرفات وسلوك العاملين»⁽¹⁾.

ويمكن للباحثة أن تعرف الأخلاق أنها: «مجموعة القيم التي يقر بها المجتمع ويؤمن بتعزيزها ويوجد إجماع عام عليها، والسلوك الأخلاقي هو الذي يقع ضمن الإطار الذي تحدده الأخلاق».

ويكتسب الإنسان الأخلاق من خلال مجموعة من العوامل مثل: الشريعة، القانون، العادات الاجتماعية، نصائح الأهل والأصدقاء، الآراء المنظمية التي تحاول أن تكسب الأفراد المعارف وتعاليم أخلاقية وتعلمه عمل الشيء الصحيح الذي يلاقي قبول مجتمع واسع.

(1) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص390.

وبما أننا بصدد دراسة الجودة والتي تعني مشاركة الجميع في إنتاج سلع وخدمات تتصف بالجودة اللازمة لمطابقة احتياجات العملاء، فهي عمل جماعي لذا يجب أن يتمتع جميع الأفراد بأخلاقيات العمل، التي من شأنها أن تساعد في إنتاج هذه الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة، التي تحقق فائدة العملاء والمجتمع على حد سواء. وعند دراسة الأخلاق في بيئة العمل، والكيفية التي يعمل بها الأفراد من أجل إتقان جودة الخدمة المصرفية التي يتم إنتاجها من قبلهم نجد مجموعة من المفردات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مثل: الثقة، القيم، النزاهة، المسؤولية، ويوضح الشكل رقم (24) دور الأخلاقيات في تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

إن العملية الأخلاقية ستقودنا في النهاية إلى النتائج المرغوبة، عند اعتماد الأخلاقيات كفلسفة لتحقيق أو تبني إدارة الجودة الشاملة، إن لكل واحدة من هذه الأخلاقيات الأربعة (الثقة، القيم، النزاهة، المسؤولية)، علاقة وثيقة بإدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية:

1- القيم وإدارة الجودة الشاملة:

القيم هي المعتقدات الراسخة التي تشكل جوهر الفرد، أما الضمير فهو الذي يستند على هذه المعتقدات، وتلعب القيم الدور الأساسي بتوجيه السلوك الأخلاقي للفرد، والمتمثلة: بالعدالة والمسؤولية والنزاهة والشرف والصدق.. الخ، أما القيم التي تضمن جودة الأداء فهي: الإنجاز، المساهمة، تنمية الذات، الإبداع، الجودة، وعلى أساس هذه القيم مجتمعة، يتم دعم وتعزيز بيئة العمل، لذلك تعد الجودة إحدى القيم التي يجب أن يوليها الفرد اهتماماً خاصاً، واعتبارها ذات قيمة مميزة.

2- النزاهة وإدارة الجودة الشاملة:

ومن الجوانب الأخرى للسلوك الأخلاقي هي النزاهة، وهي صفة شخصية تنظيمية تجمع بين الشرف والمسؤولية، والأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم بإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل صحيح، وفي الوقت المحدد دون الإخلال بأي موعد، وينطبق عليهم شعار الجودة المرفوع وهو «عمل الشيء الصحيح منذ الوهلة الأولى».

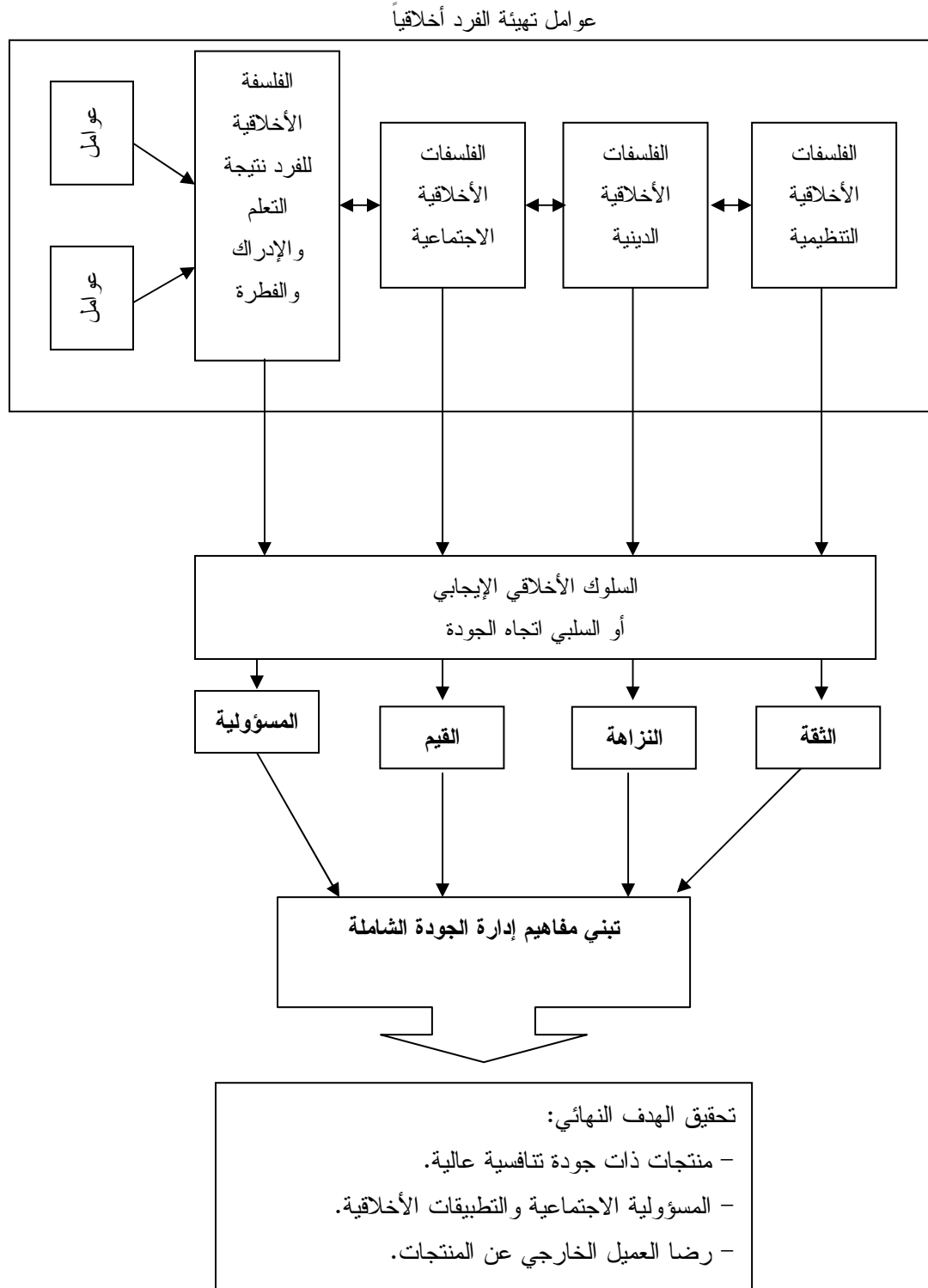
3- المسؤولية وإدارة الجودة الشاملة:

أحد أركان السلوك الأخلاقي هو قبول المسؤولية، وهذا مهم جداً في الوقت الحالي لأن أغلب الأفراد في الوقت الحالي يرفضون المسؤولية، لذلك فإن الأفراد يلقون تبعية الأخطاء على الآخرين، لأن كل فرد يتذكر حقوقه وينسى ما عليه من مسؤوليات، إن هذه الصفة لا تتماشى مع السلوك الأخلاقي، لذلك فإن أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع الأفراد، وكل فرد يتحمل جزءاً من إدارة الجودة الشاملة، وتقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ ما يناط به من مهام والجودة المطلوبة.

4- الثقة وإدارة الجودة الشاملة:

لا يستطيع أي مصرف إسلامي أن ينفذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة ما لم يلتزم بمعايير السلوك الأخلاقي، لأن له الدور المهم في بناء الثقة التي تمثل عنصراً أساسياً في الجودة الشاملة، لذلك تحرص كل المصارف الإسلامية إلى توفير الثقة بين العاملين، حيث هناك العديد من العناصر للجودة الشاملة كلها تعتمد على الثقة المتبادلة، ففي عملية الاتصال التي تحدث بين الأفراد، فإن بعضهم لا يتقبل الناس الذين هم ليسوا أهلاً للثقة، أما الأفراد الذين توجد ثقة فيما بينهم فهم قادرون على العمل معاً في أسوأ الظروف.

ويوضح الشكل رقم (24) دور الأخلاقيات في تحقيق الجودة:



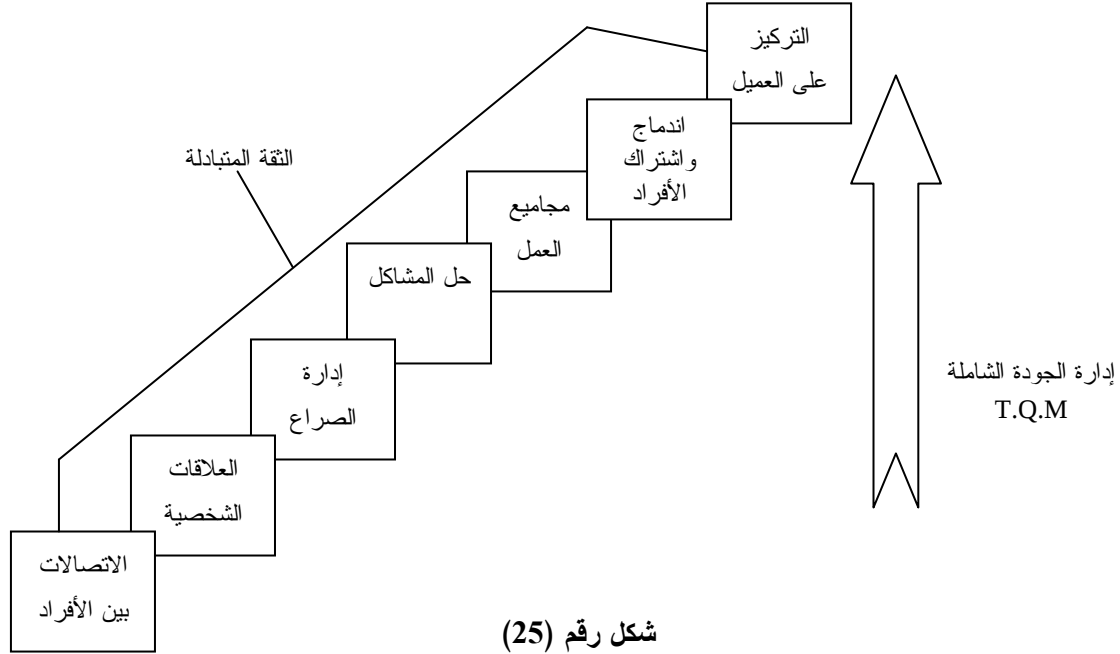
شكل رقم (24)

دور العناصر الأخلاقية في تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

وهذا سيؤدي إلى قوة الترابط بين الأفراد، وبالتالي نشوء علاقات شخصية بينهم، مما يؤدي إلى تقليل نوبات الصراع، لذلك هناك دور مهم للثقة في حل الصراع، وبالتالي حل المشاكل بصورة جماعية، وهذا سيوفر

(1) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 397.

الفرصة للعمل الفريقي، واشتراك العاملين واندماجهم جميعاً، في التحسين المستمر في المصرف الإسلامي، حتى يحققوا الهدف النهائي، وهو التركيز على العميل الخارجي، لذلك تلعب الأخلاقيات دوراً مهماً في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (25):



شكل رقم (25)

إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على الثقة⁽¹⁾

وترى الباحثة أن على الإدارة العليا في المصرف الإسلامي توظيف المبادئ والأفكار التي تحكمها الأخلاقيات والثقافة، وتحويلها إلى فعل واقع في الحياة اليومية للمصرف الإسلامي، وبما يؤمن دعم الجهود الرامية إلى تحقيق ما يصبو إليه العملاء من جودة الخدمة المصرفية وبالتالي تهيئة القاعدة الأساسية لقيام إدارة الجودة الشاملة التي أحد مبادئها الأساسية هو التركيز على العميل.

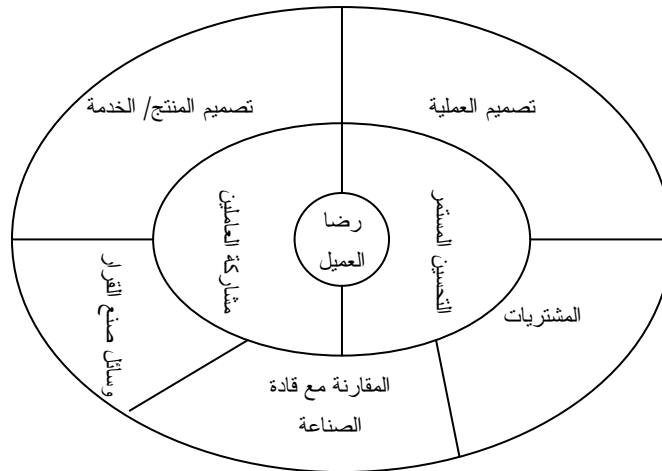
(1) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 402.

المبحث الثاني دور العملاء الداخليين والخارجيين في تحقيق الجودة الشاملة

العملاء يمثلون شيئاً حيوياً جوهرياً لأداء المصرف الإسلامي، فبدون العملاء لن يوجد أي عمل، وبدون العمل لن يكون للمصرف الإسلامي وجود، وبالتالي يجب أن يكون الهدف الأساسي لأي مصرف إسلامي أن يحافظ على رضا عملائه من خلال إمدادهم بالخدمة المصرفية ذات الجودة، فالمصارف الإسلامية وجدت أصلاً لتلبية حاجات العميل، والعميل هو المتفضل على المصرف الإسلامي عند اقتنائه لخدماته المصرفية، لذلك يعتبر العميل هو الجزء الأكثر أهمية في أي مصرف إسلامي وبعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالعميل في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه، وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري الخدمة المصرفية وهو الذي سيقومها، وعليه فإن إرضاء العميل يعني إقباله على هذا الخدمة المصرفية الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس، فإن عدم رضاه عن الخدمة المصرفية يعني أن المصرف الإسلامي سيواجه خسارة ولن يمكنه الاستمرار، فالعملاء هم هدف المصرف الإسلامي وبدونهم يغلق أبوابه، ورضا العملاء وسعادتهم هما معيار نجاح المصرف الإسلامي.

أولاً: التركيز على العميل:

إن جوهر توجهات المصرف الإسلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل، وبعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه هو الهدف الرئيسي لأي مصرف إسلامي، حيث يمثل العميل المحور الأساسي الذي تركز إليه عجلة الجودة الشاملة كما يظهر في الشكل رقم (26):



شكل رقم (26)

عجلة الجودة ومركزاتها الفكرية والفلسفية⁽¹⁾

لذلك يعرف Kotler العميل بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي مصرف إسلامي فهو غير معتمد على المصرف الإسلامي بل هو معتمد عليه، والعميل هو الشخص الذي يحمل للمصرف الإسلامي احتياجاته ومن واجبه كمصرف إسلامي التعامل معها بصورة مفيدة لهما، فالعملاء هم أصحاب الفضل على المصرف الإسلامي وليس العكس، لذا يجب على المصرف الإسلامي أن يكون مستمعاً جيداً للعملاء وأن يكون مستجيباً جيداً لحاجاتهم ورغباتهم.

⁽¹⁾ Krajewski, Lee and Ritzman, Larry, (1999), Operation Management Strategy and Analysis, Adison – Wesley Publishing Co. Inc, P. 141.

وهناك مفاهيم أساسية تبرز الحاجة إلى إدراك مضمونها في تناول مبدأ «التركيز على العميل»، ويوضح الجدول رقم (4) البعض منها:

جدول رقم (4)

بعض المفاهيم ذات الأهمية في «التركيز على العميل»

المفهوم	تعريف أو إيضاح مضمونه
1- الحاجة Need	حالة شعور بالحرمان وهي احتياج أو متطلب إنساني بصورته الأساسية مثل الحاجة إلى الغذاء، الماء، الملابس، التعليم.
2- الرغبة Want	تعبير عن حاجة إنسانية ويتأثر تشكيلها بثقافة وشخصية الفرد، والحاجة عندما تتجه إلى شيء محدد يشبعها تصبح رغبة.
3- التوقعات Expectation	تصور ذهني لدى المشتري للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق.
4- الرضا الكلي للعميل Total Customer Satisfaction	مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد الشراء الناجمة عن مقارنة الأداء الفعلي المدرك للمنتج مع توقعاته.
5- العميل الخارجي External Customer	من يملك الرغبة أو يقوم بالشراء للخدمة وهو من خارج المصرف الإسلامي.
6- العميل الداخلي Internal Customer	المستعمل المباشر أو التالي في المصرف الإسلامي لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية داخل المصرف الإسلامي.
7- المورد الخارجي External Supplier	من يقوم بتزويد المصرف الإسلامي بالمدخلات المادية أو غير المادية التي يطلبها.
8- المورد الداخلي Internal Supplier	من تشكل مخرجاته أو ناتج عمله في المصرف الإسلامي مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية داخل المصرف الإسلامي ليجري عليها عملية أو أكثر.

المصدر: الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، مرجع سابق، ص144.

ونلاحظ من الجدول أن العميل في ظل مفهوم الجودة الشاملة يشمل كلاً من العميل الخارجي External Customer والعميل الداخلي Internal Customer ويقصد بالعميل الخارجي: ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء الخدمة المصرفية المراد تقديمها. أما العميل الداخلي: فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المصرف الإسلامي ذاتها حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستهلكين لمن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الإنتاجية أو الخدمة.

وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث إنها عرفت العملاء بأنهم "المستثمرون والعاملون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة مع المنظمة"⁽¹⁾.

إن المفهوم الشامل للعميل يستند إلى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فتحقيق الرضا عند العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيق الرضا عند العميل الداخلي وذلك بسبب الربط ما بين الأفراد العاملين في المصرف الإسلامي الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي وبين العملاء الذين يتمتعون بالرضا عن الخدمة المصرفية التي يحصلون عليها، فعلى المصرف الإسلامي أن يسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في

(1) حمود، خضير كاظم، (2007)، مرجع سابق، ص45.

الداخل سواء كانوا عاملين أم إدارات، وعملاء الخارج وهم المستفيدون من الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تقديم خدمات مصرفية، بشكل متميز، يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة⁽¹⁾.

يجب أن يكون المصرف الإسلامي مستمعاً جيداً للعملاء وأن يكون مستجيباً جيداً لحاجاتهم ورغباتهم وترجمتها إلى مقاييس جودة، وهذا يتطلب تحديد ماذا يريد العميل بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للخدمة المصرفية الذي يشبع ويرضي رغبات العميل بالمستوى المطلوب. إن الاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية لنجاح أي مصرف إسلامي في تحقيق أهدافه، والنجاح الباهر الذي حققته بعض المصارف الإسلامية كان من أسبابه القرب من العميل والاستماع لآرائه واقتراحاته، وهناك إجمالاً العديد من أساليب الاستماع لصوت العميل منها⁽²⁾:

1- المقابلات الشخصية:

المقابلة: هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي وتكون إما وجهاً لوجه أو من خلال الهاتف وغيره، ويوجه مندوب المصرف الإسلامي بعض الأسئلة إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة.

2- الاستبانات:

الاستبانة: هي وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموع من الأسئلة أو العبارات والطلب من العملاء الإجابة عنها، مما يتيح الفرصة أمام العميل لكي يبدي رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الاستبانة.

3- مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:

قد يقوم المصرف الإسلامي بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة، ورأي العميل هنا ضروري لأن العميل هو مستخدم الخدمة المصرفية وبالتالي يهتم الإدارة الاستماع لوجهة نظره.

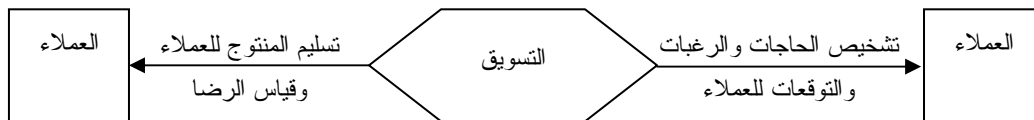
4- نظم الاقتراحات:

لكل مصرف إسلامي نظامه الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء، وكثير من المصارف الإسلامية تضع صناديق للاقتراحات في مكان بارز في المصرف الإسلامي وتحت العملاء على إبداء رأيهم في الخدمات المصرفية المقدمة لهم وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم.

كذلك يمكن تلبية حاجات العميل من خلال وظيفة التسويق، ويذهب Kotler إلى أن التسويق: «هو المجهودات الخاصة بخلق وترويج وتسليم السلع والخدمات للعملاء»⁽³⁾.

كما تذهب الجمعية الأمريكية للتسويق إلى أن التسويق: «هو عملية تخطيط وتنفيذ المفهوم والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق رضا العملاء والأهداف المنظمة».

وهكذا فإن نشاط التسويق هو صلة المصرف الإسلامي بعملائه ابتداءً وانتهاءً حيث يشخص الحاجات والرغبات والتوقعات للعملاء وينقلها للمصرف الإسلامي، وبعد إنتاج المنتج يتولى تسليمه إلى العملاء بالإضافة إلى متابعة ردود فعل المشتريين وقياس الرضا، وكما يوضحه الشكل رقم (27):



شكل رقم (27)

التسويق صلة المصرف الإسلامي بالعملاء⁽⁴⁾

(1) Crosby, Philip, B. (1984), Quality without Tears, New York, McGraw-Hill Inc, P. 162.

(2) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 73.

(3) Kotler, Philip, (2003), Marketing Management, Prentice-Hall International, I4c.

(4) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، مرجع سابق، (2008)، ص 149.

من ذلك يتضح أن وظيفة التسويق في المصرف الإسلامي هي المسؤولة عن قيادة عملية التركيز على العميل الخارجي والانطلاق منه في أنشطة المصرف الإسلامي. فالتسويق يتولى دراسة السوق وتشخيص الحاجات والرغبات للعملاء وتحديد الخدمة التي تقدم له من حيث الهيئة والسعر والتوقيت... وغيره من عناصر المزيج التسويقي، ويجب أن لا يقتصر الأمر على تحديد حاجات ورغبات العملاء بل أيضاً توقعاتهم، التي عادة لا تكون واضحة وقد لا تكون مستقرة. إن إدارة التسويق لابد أن تعد قائمة بمتطلبات العملاء (الحاجات والرغبات والتوقعات) لتشكل الأساس الذي يقوم عليه تصميم المنتج (السلعة أو الخدمة)، وتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها يستلزم توفر نظام للمعلومات التسويقية، واعتماد بحوث التسويق، وتوفير نظام للاتصالات مع العملاء له صفة الاستمرارية، ومن شأن توفر المعلومات والتحليل المستمر لها، أن يؤدي إلى مواكبة التغير في متطلبات العملاء، وتشخيص فرص التحسين المستمر في المصرف الإسلامي، لأن المصرف الإسلامي يجب أن يقوم بتحديد حاجات العميل ورغباته من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر إدارته وموظفيه، وهذا يتطلب أن يقوم المصرف الإسلامي بإجراء بحوث تسويقية لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، والوصول إلى نتائج وتوصيات محددة بشأنها، بذلك سينتج المصرف الإسلامي لفهم العميل وحاجاته ورغباته وتوقعاته وينطلق من ذلك للوصول إلى رضا العميل فيما يقدمه.

الرضا الكلي للعميل Total Customer Satisfaction:

الرضا الكلي للعميل عبارة عن مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد شراء الخدمة، الناجمة عن المقارنة بين الخدمة التي حصل عليها فعلياً والتوقعات التي يحملها العميل. ويلاحظ في الجدول رقم (5) أن هناك (3) حالات يمكن أن تتحقق لدى العميل، وهذا ما يستوجب القياس المستمر لمستوى الرضا الكلي للعميل.

جدول رقم (5)

العلاقة بين الخدمة الفعلية وتوقعات العميل والرضا المتحقق لديه

الحالة	العلاقة بين الخدمة الفعلية وتوقعات العميل	الرضا المتحقق
الأولى	الخدمة الفعلية أدنى من توقعات العميل	عدم الرضا
الثانية	الخدمة الفعلية يساوي توقعات العميل	رضا
الثالثة	الخدمة الفعلية أعلى من توقعات العميل	سعادة

المصدر: الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، مرجع سابق، ص153.

وقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي عن الخدمة المصرفية يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه وأما العميل غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن الخدمة المصرفية إلى أكثر من عشرين شخصاً، وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد أو عدم رضاه في نجاح المصرف الإسلامي، ويعتبر رضا العملاء أصل من أصول المصرف الإسلامي ويساعد المصرف الإسلامي على الاحتفاظ بعملائها، فمن الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المصرف الإسلامي إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد⁽¹⁾. ومن هنا يتضح جلياً بأن المصرف الإسلامي يجب أن يضع في حساباته الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعملاء الداخليين أو الخارجيين الرضا، وتعزيز أواصر الثقة القائمة بين العملاء والمصرف الإسلامي، وذلك من شأنه أن يحقق كسب الولاء من خلال قيام المصرف الإسلامي بالتركيز على كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تقديم الخدمة المصرفية وفقاً للمواصفات والمعايير القياسية، ولا سيما في ظل المنافسة المحتدمة، وهذا من شأنه أن يعزز استقرار هذه الأسواق والاحتفاظ

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص80.

بالحرص السوقي واستمرارية العمل في النشاطات الخدمية المالية المختلفة، والاحتفاظ بالعملاء واستمرار تعاملهم مع المصرف الإسلامي بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد إلى المصرف الإسلامي. إن تحقيق رضا العميل وإبعاده عن طريق تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته يحتاج إلى جهود واعية، وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيداً عن العشوائية والحدس، وهذا يحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة المصرف الإسلامي، وذلك لما له من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاه الاجتماعي للمجتمع، وهناك العديد من أدوات متابعة وقياس رضا العميل ومنها⁽¹⁾:

1- نظام الشكاوى والمقترحات: تتجه العديد من المصارف الإسلامية إلى وضع نظام يسهل على العملاء تقديم شكاوهم واقتراحاتهم للمصرف الإسلامي، وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتفي ساخن أو عنوان بريد إلكتروني أو موقع إلكتروني يتلقى المصرف الإسلامي من خلاله ما يتقدم به العملاء من شكاوى أو اقتراحات، وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة المصرفية، وعلى المصرف الإسلامي الاهتمام بما يتقدم به العميل لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها التحسين في الأداء. إلا أن الدراسات تشير إلى قلة العملاء الذين يتقدمون بالشكاوى عند الشعور بعدم الرضا، وغالباً ما يتجهون إلى تخفيض مشترياتهم أو الاتجاه للشراء من المنافسين.

2- المسح الميداني لرضا العميل: هي مسح ميدانية دورية تستخدم فيها الاستبانة لقياس مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة من العبارات وبعتماد أحد المقاييس (مثل مقياس لكرت الخماسي أو السباعي).

3- التسويق الوهمي: يجري فيه استخدام أفراد لتقمص دور المشتري وتثبيت نقاط القوة والضعف التي يرونها من خلال شراء الخدمة المصرفية والمقارنة بالمنافسين وفي ظل هذا الأسلوب قد تعتمد مبادرات كثيرة منها:

- قيام بعض مدراء المصرف الإسلامي بالاتصال الهاتفي أو الإلكتروني بالمصرف الإسلامي وتقديم استفسارات أو شكاوى للنظر في كيفية التعامل معها.
- قيام المدراء أنفسهم بزيارة مواقع البيع لمنافسيهم لاكتشاف كيف يجري التعامل مع العملاء والمقارنة مع ما يجري في مصرفه.

4- تحليل العملاء المتوقفين عن التعامل مع المصرف الإسلامي: يجري الاتصال بالعملاء الذين توقفوا عن الشراء من المصرف الإسلامي أو تحولوا إلى مصرف آخر لمعرفة السبب ولمراقبة معدل العملاء الذين يفقدون المصرف الإسلامي.

5- المقابلات الشخصية والاتصال بالعملاء الحاليين: ويمكن في مثل هذه المقابلات والاتصالات استطلاع مستوى الرضا ومدى التغير في الرغبات والتوقعات.

العلاقة بين رضا العميل وأنواع متطلباته:

يشير Kano إلى أن متطلبات العملاء من حيث تأثيرها في رضا العملاء يمكن تصنيفها إلى (3) أنواع هي:

1- المتطلبات الأساسية Basic or Must-be Requirements:

هذه المجموعة لا يعبر عنها العميل لافتراضه ضمناً حتمية توفرها، وعند عدم تلبية هذه المتطلبات في الخدمة، فإنها تؤدي إلى شعور بعدم الرضا في حين لا يؤدي تلبيةها إلى تحسين مستوى رضاه.

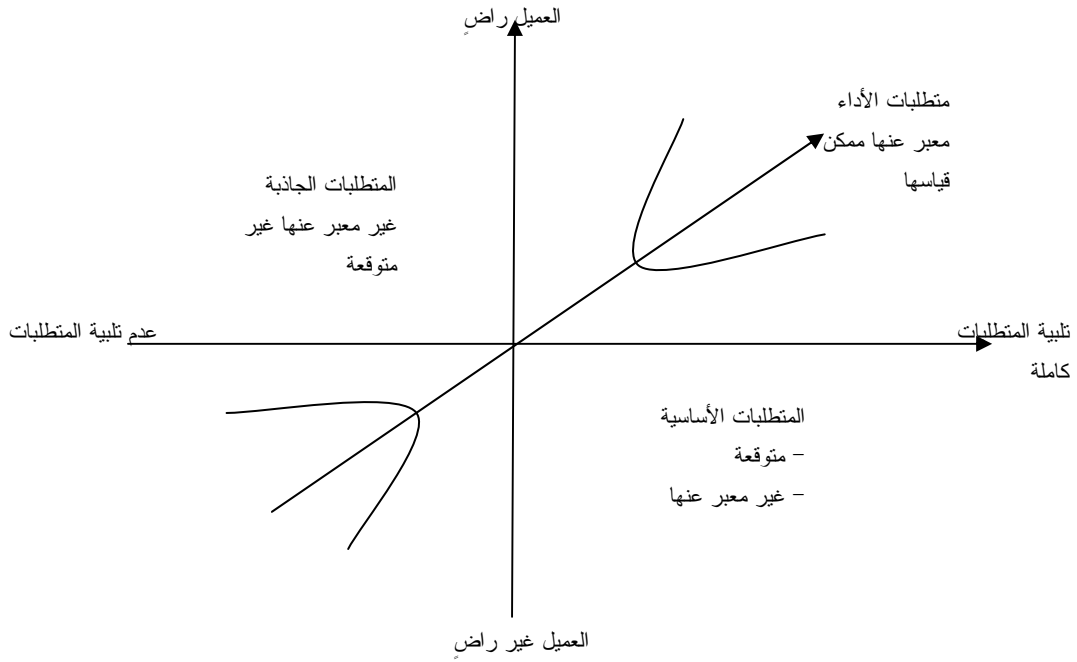
2- متطلبات الأداء Performance Requirements:

هذه المجموعة يطلبها العميل ويعبر عن ذلك صراحة، وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات ومستوى الرضا لدى العميل.

3- المتطلبات الجاذبة أو المبهجة Attractive or Delight Requirement:

هذه المجموعة لا يتوقعها العميل لذلك لا يعبر عنها، وتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر رضا العملاء وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا. ويظهر ذلك في الشكل رقم (28):

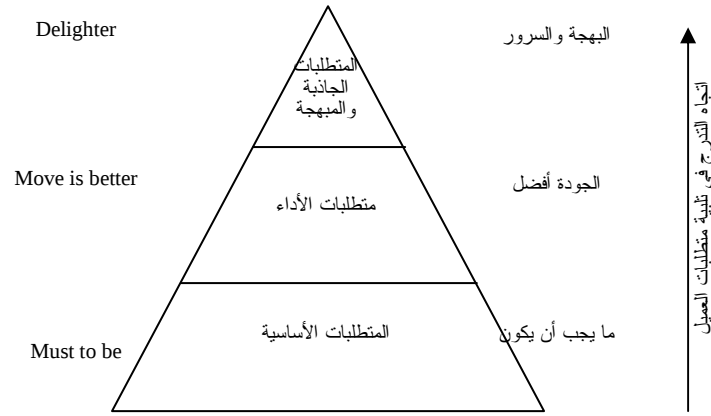
(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، مرجع سابق، ص 154-155.



شكل رقم (28)

نموذج كاتو لتصنيف متطلبات العميل وتأثيرها في رضاه⁽¹⁾

ويضع Kano المتطلبات الثلاثة في صورة هرم كما يوضحه الشكل رقم (29)، وعلى المصرف الإسلامي أن يتدرج في تلبية المتطلبات فيبدأ بالأساسية التي لا يجوز إغفالها ويضيف ما يستطيع من متطلبات الأداء وصولاً إلى القمة عندما يتمكن من تلبية المتطلبات الجاذبة أو المبهجة.



شكل رقم (29)

هرم أصناف متطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) العميل

إن معرفة المتطلبات المتوقعة للعملاء من أهم الواجبات التي يعمل المصرف الإسلامي على تحقيقها بالكامل، ويتضح مما تقدم أن التركيز على العميل يعد أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مصرف إسلامي، لذلك فإن فكر التسويق الحديث الذي جاء به Kotler وزملاؤه يبدأ بالعمل وينتهي بالعمل للحصول على أكبر شريحة ممكنة من العملاء وهذا يعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل الخدمات المصرفية بالجودة العالية والأسعار المناسبة، والغوص في أعماق توقعات العملاء المستقبلية وترجمة ذلك إلى فعل واقع، من أجل خلق نوع من المحبة والولاء للمصرف الإسلامي وتمسك العميل بجودة خدمات المصرف الإسلامي؛ وذلك من خلال عنصرين:

- وضع الناس أولاً: Putting People First - العميل يدير المصرف الإسلامي: The Customer Driven Organization

⁽¹⁾ Kano, (1990), N. et al, Must be Quality and Attractive Quality, the Best on Quality, vol. 1, P. 165.

ثانياً: مشاركة وتمكين العاملين Participation and Empowerment:

تتطلب أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المصرف الإسلامي. ويرى بعضهم أن لهذا المبدأ دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمصرف الإسلامي إلى إدارة الجودة الشاملة، فالعنصر البشري هو ثروة وأعلى ما يملكه المصرف الإسلامي، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فمن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره وتنمية الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المصرف الإسلامي على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، فالبشر هم الذي يحققون الجودة وليست الأساليب والأدوات، ولقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن 85% من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيس المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن مشاركة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يقلص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التدريبية وزرع روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق الواحد **Team Work** يعتبر حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة⁽¹⁾. إن مشاركة جميع العاملين في المصرف الإسلامي في تحسين الخدمات المصرفية من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم وتطوير أدائهم واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير⁽²⁾. إن العاملين في جميع المستويات هم أساس **Essence** المصرف الإسلامي والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المصرف الإسلامي، ويقصد بمشاركة العاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، والمشاركة المقصودة هنا المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول زيادة إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة **العقول المفكرة Think Tank** التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل، أما تفويض السلطة فهي لا تعني فقط مشاركة العاملين بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريقة هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة⁽³⁾.

ومن هنا تظهر أهمية العنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة، وإن المدخل الرئيسي إلى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد البشرية، وهنا لابد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية

(1) حمود، خضير كاظم، (2007)، مرجع سابق، ص 48.

(2) Martinich, J. S. (1997), Production and Operation Management: An Applied Modern Approach, New York, John Wiley and Sons Inc, P. 600.

(3) Goetsch, David and Stanley, Davis, (1997), Introduction to Total Quality Management for Production, 2ed, New Jersey, Prentice – Hall, P. 17.

في المصرف الإسلامي، باعتبارها الجهة المعنية والمتخصصة بشؤون العاملين، فهي التي تشرف على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق الجودة الشاملة وهي⁽¹⁾:

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق، تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.
- تعيين الفرد المناسب في العمل المناسب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أن معادلة الأداء الجيد هي: المقدرة × الرغبة.
- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بأن واحد، تحقيقاً لغاية هامة جداً وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله مستقبلاً لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة للتغيير.
- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

لذلك لا بد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المصرف الإسلامي، وتقديم كل الدعم لها وتزويدها بالإمكانات المادية والفنية التي تمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، فوجود إدارة موارد بشرية متطورة، يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء والانتماء في نفوس العاملين نحو المصرف الإسلامي، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

وقد أوضح O'Dell⁽²⁾ الفروقات ما بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية وبين مدخل التركيز على الجودة في إدارة هذه المواد، كما هو مبين في الجدول رقم (4):

جدول رقم (6)

المقارنة المعتمدة على الجودة

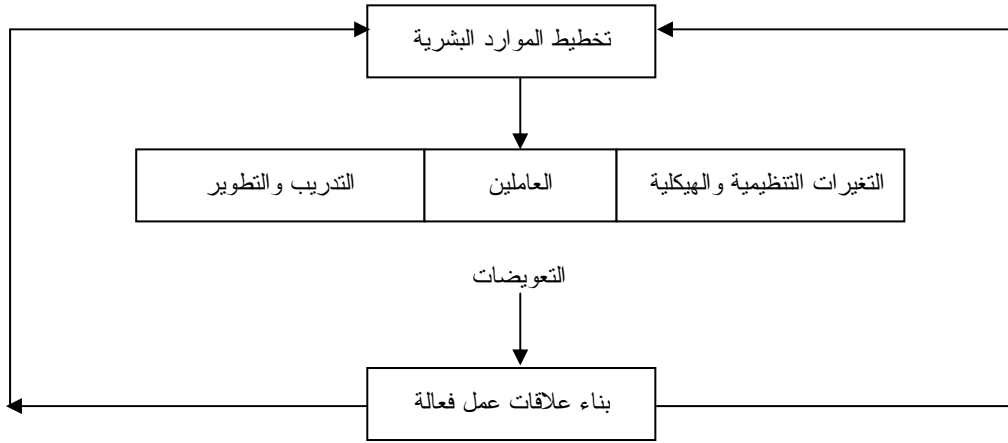
المعيار	إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
الفلسفة	فرق العمل والالتزام المشترك	التركيز على الفردية - المكافآت بحسب العمل الفردي
أهداف الجودة	التركيز على كافة ساحات المنظمة وأنشطتها	التركيز على السيطرة على تقديم الخدمات
مشاركة العاملين	عالية لأن الثقافة تعتمد التركيز على العاملين	منخفضة لأن الثقافة تعتمد على النظام المركزي
التعليم والتدريب	التركيز على المهارات المتعددة	تطوير مهارات معينة لأداء أعمال محددة
الهيكل التنظيمي	لا مركزية	مركزية

المصدر: العلي، عبد الستار، (2008)، مرجع سابق، ص39.

إن مشاركة العاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المصرف الإسلامي، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المصرف الإسلامي، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالطمأنينة والراحة في عملهم، والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المصرف الإسلامي، واستخدام أسلوب العمل الجماعي لرفع الروح المعنوية وتقليل الصراعات بين العاملين وتحفيزهم لتطبيق أفكار الجودة الشاملة، ليساهموا في تبنيها وتطويرها، ويبين الشكل رقم (30) عملية إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة:

(1) عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مرجع سابق، ص52.

(2) O'Dell, (1986), Sharing the Productivity Payoff, in werther et. Al. (eds), productivity through people, west Publishing.



شكل رقم (30)

نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المصرف الإسلامي المعتمدة على الجودة⁽¹⁾

- إن شعار الجودة الوارد في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع، ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع العاملين داخل المصرف الإسلامي، والعمل الجماعي هو أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام، لذلك يجب الاهتمام بما يلي⁽²⁾:

- 1- استخدام العاملين ذوي الخبرة والمهارة في أي مجال عمل يناط بهم.
 - 2- استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من المركزية.
 - 3- دعم فكرة العمل الجماعي بين العاملين والأقسام المختلفة.
 - 4- تشجيع العاملين واستخدام أسلوب المكافآت.
 - 5- التركيز على عملية التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
 - 6- استخدام عمليات الحوار المفتوح والمناقشات المفتوحة.
 - 7- البدء بالتغيير التدريجي لثقافات العاملين ومواءمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
 - 8- إعادة تصميم العمل بما يلائم التغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
 - 9- التخطيط السليم لإدارة الموارد البشرية وتحليل الأعمال باستخدام مداخل تحليل العمل ووضع وصف دقيق للوظائف ليتسنى لكل فرد معرفة ما عليه.
 - 10- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية مثل البرامج الصحية والأمن الصناعي، وتوفير مستلزمات السلامة وهذا يعكس الاهتمام والعناية بالعنصر البشري، وبالتالي فإن العامل سيجد نفسه بأنه شخص ذو أهمية، وهذا سينعكس على الولاء والتفاني بالعمل.
- وهذا سيقودنا إلى مصطلح الهندسة البشرية Human Engineering وهي عملية دراسة العلاقة بين الفرد وبيئة العمل بغية أداء العمل بكفاءة أكبر، والتقليل من حالات التعب والإجهاد وعدم السلامة التي يتعرض لها الفرد.
- مما سبق تستنتج الباحثة أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تعزيز مكانة الموارد البشرية وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي، لأن فعالية إدارة الجودة الشاملة تتوقف على العاملين، حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحذ هممهم، وإشراكهم كفريق عمل ممكن في المعلومات، وتهيئة ساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة، على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار ثقافة وقيم وأهداف المصرف الإسلامي، وأن تكون فرقا ذاتية الحركة Self-Directed متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا⁽³⁾ وهذا يقودنا إلى الحديث عن ماهية التمكين، أبعاد التمكين، أساليب التمكين، مرتكزات التمكين.

(1) العلي، عبد الستار، (2008)، مرجع سابق، ص40.

(2) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، مرجع سابق، ص371.

(3) مصطفى، أحمد سيد، (2006)، مرجع سابق، ص64.

ماهية التمكين:

يشير الأدب الإداري إلى أن تدني مستوى جودة المخرجات، وتبعاً له تدني مستوى تلبية رغبات العملاء الخارجيين أو الداخليين، غالباً ما يعود إلى خلل في العمليات، وأحياناً يعود إلى عدم التدريب الملائم للعاملين. واستناداً إلى ذلك فإن حل معظم مشاكل الجودة يتطلب رفع كفاءة العاملين وتحسين العمليات، وإن أفضل من يقوم بتلك المهمة هم العاملين الذين يمارسون العمل بصورة يومية، مما يجعلهم الأكثر إدراكاً وفهماً له ولجوانب القصور والخلل فيه، إن جعل أولئك العاملين قادرين على أداء تلك المهمة وتوفير ما يجعلهم يقومون بتنفيذها هو «التمكين» لهم على حل مشاكل الجودة والتحسين المستمر. إن الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمصرف الإسلامي، وتبني العاملين والتزامهم بأهدافه، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجله، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها.

المشاركة والاندماج والتمكين:

إن المراجع للأدب الخاص بإدارة الجودة الشاملة يجد استخداماً مترادفاً أو متبادلاً لكل من المشاركة **Participation**، الاندماج **Involvement**، والتمكين **Empowerment**. ويرى **Beardwell and Holden** أن: التمكين مصطلح حظي بالشيوع في التسعينيات من القرن العشرين واستمر كذلك في القرن الواحد والعشرين، وهو أيديولوجية إدارية بحد ذاته، بالإضافة إلى استخدامه واعتماده في مجالات أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التعلم **Learning Organization** وإن تمكين العاملين مهم اليوم مثلما كان الاندماج في الثمانينيات والمشاركة في السبعينيات وقد استخدمت هذه المصطلحات من قبل الكتاب في إدارة الموارد البشرية دون محاولة للتعريف الواضح لها أو تصنيفها بما يميز بعضها عن بعض (1).

إن مشاركة العاملين ثم اندماج العاملين هي انعكاس لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينيات وخلال الثمانينيات، ومع بروز إدارة الجودة الشاملة تم تطوير ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين، التي لا توجد اختلافات جوهرية واضحة بينهما، إلى مفهوم أكثر تطوراً وعمقاً وملاءمة لإدارة الجودة الشاملة عرف بـ «تمكين العاملين»، أي إن تمكين العاملين مرحلة تطويرية أعلى ولبنة مضافة إلى اندماج العاملين ومشاركة العاملين، وليس مغايراً ولا لاغياً لهما.

اندماج العاملين **Employee Involvement**:

من الضروري توفير المناخ المناسب بحيث يكون لدى العاملين في المصرف الإسلامي تأثيراً في قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم، إن اندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمصرف الإسلامي من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المصرف الإسلامي، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلاً من مشاركة العاملين لأن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة، وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المصرف الإسلامي، ويعتبر اندماج العاملين أحد أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المصرف الإسلامي ومدى احترام الإدارة لأرائهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين في المصرف الإسلامي.

كذلك اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف: فالعاملون أقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها، كما أن هذه السياسة توجد التزاماً داخلياً لدى العاملين تجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها بشكل أو بآخر.

(1) Beardwell, Jan and Holden, Leng, (2001), Human Resource management, a contemporary Approach, Prentice Hall,

ويقول **Logothetis N.**: إن المكافآت المادية والرواتب العالية يمكن أن تحفز العاملين في المدى القصير فقط، لكن اعتزاز الفرد بعمله واندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز هو الحافز الحقيقي في المدى الطويل، إن العامل بصفة عامة يريد أن ينظر إليه مديره ورؤساؤه باحترام، وأن يشعر بأنه جزء من فريق يعمل لتحقيق هدف عام⁽¹⁾.

إن من الأهمية بمكان التركيز على اندماج كافة العاملين بالمصرف الإسلامي وخاصة العمال الذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي، إذ إن هؤلاء هم الذين سيقومون بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم وعلاقاتهم، وقد حدث في شركة **Toyota اليابانية** للسيارات أن تقدم العاملون فيها بحوالي 687.000 اقتراحاً لتحسين العمليات خلال سنة واحدة، علماً بأن عدد العاملين في الشركة لا يتجاوز 40.000 عامل⁽²⁾.

وهناك 3 عناصر أساسية في مفهوم الاندماج هي:

التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، والتشارك في المعلومات.

وهناك عدة جوانب تتعلق بالاندماج هي⁽³⁾:

1- درجة الاندماج (مدى تأثير العاملين في القرار النهائي).

2- مستوى الاندماج (هل هو على مستوى الوظيفة أو القسم أو المصرف الإسلامي).

3- أشكال الاندماج (مباشر، غير مباشر، مالي).

4- نطاق الاندماج (المجال الذي ينصب عليه التأثير).

فعلى سبيل المثال إن **حلقات الجودة Quality Circles** تنصف بدرجة عالية من الاندماج أي: تأثير عالي للعاملين في اتخاذ القرار النهائي، وعلى مستوى الوظيفة، والتأثير مباشر من العامل وليس من يمثل، ونطاق الاندماج يتحدد بشؤون الوظيفة.

أما في حالة **مجالس العمل Works Councils** فإن اتخاذ القرار يجري بمشاركة الإدارة، والقرارات تتخذ على مستوى المصرف الإسلامي، ومن قبل من يمثل العاملين وليس مباشرة من العاملين وتتعلق القرارات بمجالات عديدة ومتنوعة.

- وهناك تنوع في أساليب وممارسات تحقيق «اندماج العاملين» ويذهب Marchington إلى تصنيفها وفقاً لآتي⁽⁴⁾:

1- **الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل**: هي مجموعة من الممارسات تؤمن الاتصال بين الإدارات الأعلى والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية خصوصاً المستوى الأدنى في المنظمة، وتسعى إلى إيضاح أهداف المنظمة وبرامجها واتجاهات الإدارة العليا ومواقفها للعاملين، مثل اعتماد مجلة أو صحيفة للمنظمة توزع على العاملين.

2- **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى**: تشجيع العاملين على استثمار معارفهم وأفكارهم إما على المستوى الفردي أو من خلال مجموعات صغيرة، ومن الأمثلة على هذه الممارسات: تشجيع المقترحات، استطلاع موقف العاملين من خلال المسوح الميدانية، وحلقات الجودة.

3- **المشاركة المالية**: مثل ربط العوائد للأفراد بأداء القسم أو المنظمة، المشاركة في الأرباح، المشاركة بالملكية (الأسهم)، وغير ذلك.

4- **المشاركة بالتمثيل**: حيث يتم إدماج العاملين من خلال ممثلهم في مجلس أو لجنة معينة.

وبرأي الباحثة إن الهدف من اندماج العاملين: هو خلق الولاء والشعور بالانتماء للمصرف الإسلامي والتبني لأهدافه فكما هو معروف «إن المستأجر لا يساهم في تطوير وإدامة الدار مثلاً يفعل مالك الدار» لذلك فإن خلق

(1) Logothetis, N. (1992), Managing for Total Quality, UR, Prentice Hall, P. 9.

(2) John, Bank, John, (1992), The Essence of Total Quality Management, 2nd ed, England, Pearson Education Ltd, P. 48.

(3) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدامة، (2008)، مرجع سابق، ص 239.

(4) Marchington, John, the Continuous Improvement Toolkit: A Practical Resource for Achieving Organizational Excellence, BATSFORD LTD, (1998).

الشعور بالملكية النفسية Psychological Ownership لدى العاملين في المصرف الإسلامي، يؤدي إلى تحقيق أقصى استثمار لطاقتهم بالإضافة إلى تحفيز الإبداع لديهم، وهو ما يصب إيجابياً في زيادة الكفاءة والفاعلية على مستوى العاملين والمصرف الإسلامي، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها من معاملة العاملين باحترام وأن تسمع لوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين في المصرف الإسلامي، بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة التنفيذية قدر الإمكان. إن ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين ذات أهمية في إدارة الجودة الشاملة تم تطويرها والارتقاء بها في إطار أوسع وأكثر عمقاً هو التمكين.

تمكين العاملين Employee Empowerment:

- يعرف قاموس أوكسفورد «التمكين» على أنه: «إعطاء القدرة للشخص الممكّن».
- ويذهب Tunks إلى أن: «القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيء ما بمفرده أو مع آخرين، ومنح العاملين الرخصة لاتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء هو التمكين في أفضل صورة»⁽¹⁾.
- ويرى Helriegel and Slocum: «إن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية»⁽²⁾.
- ووفقاً إلى Cook and Macauley فإن: «التمكين أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في خلق بيئة يمكن فيها لكل فرد استعمال قدراته وطاقاته»⁽³⁾.
- ويذهب Honold إلى أن: «التمكين يتجسد في سيطرة الفرد على عمله، واستقلاليته في وظيفته، وتنوع في قدرات وتخصصات أعضاء فريق العمل، ونظم دفع تربط الدفع بالأداء»⁽⁴⁾.
- كما يذهب Bowen and Lawler إلى أن: «التمكين يتمثل في إطلاق حرية العاملين، وهذه حالة ذهنية ومضمون إدراكي لا يمكن خلقها سريعاً بفرضها على العاملين من الخارج، فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلب تبني وتجسيد لهذه الحالة من قبل العاملين كي تتوفر لديهم الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكون من قدرات ومعارف تساعدهم في اتخاذ قراراتهم واختيار النتائج التي يرغبون بلوغها»⁽⁵⁾.
- ويخلص ملحم إلى أن: «هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها العامل، حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإيداء الرأي في أمور خارج الوظيفة»⁽⁶⁾.
- ويرى الطائي وقداة أن: «مضمون عملية التمكين يجري على مستوى الوظيفة بتوفير السيطرة للعاملين على عملهم بتحويلهم السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم لتلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى توفير المستلزمات التي يتطلبها أداء المهام، كما يجري على مستوى العاملين بجعلهم يتحملون المخاطرة ويقبلون المسؤولية الناجمة عن استقلاليتهم في اتخاذ القرارات، وقبول العاملين لا يتحقق لمجرد عملية التفويض لهم، بل لا بد من إثارة مشاعرهم ودوافعهم التي تجعلهم يشعرون بالثقة بالنفس والفخر بالعمل والنمو والتطور»⁽⁷⁾.

(1) Tunks, Roger, (1992), Fast Track to Quality, McGraw-Hill.

(2) Hellriegel, Don and Slocum, John W., (1993), Management, Addison – Wesley Publishing company.

(3) Cook, S. and Macauley, S., (1997), Empowered Customer Service, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 1, Pp. 54-60.

(4) Honold, L., (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol. 4, No. 4, Pp. 202-212.

(5) Bowen, D. E. and Lawler, E., (1992), The Empowerment of Service Worker: What, Why, How and When, Sloan Management Review, Spring 1992, Pp. 31-40.

(6) ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.

(7) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداة، (2008)، مرجع سابق، ص 237.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة التمكين أنه: «رفع قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة بأنفسهم ودون الرجوع إلى الإدارة العليا، مما يحقق السرعة في تلبية رغبات وتوقعات العملاء، وبالتالي زيادة رضاهم، والهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية».

إن الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المصرف الإسلامي الذي يعملون فيه، وهذا ما يسميه بعضهم الملكية النفسية Psychological Ownership، حيث يشعر العامل بأنه يملك المصرف الإسلامي، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحه وفشله من فشله.

وللخروج من معضلة التعريف في ظل تعدد الاتجاهات والممارسات في التمكين ذهب بعضهم إلى تصنيفه في أشكال أو أساليب أو أنواع:

فذهب Lashely إلى تصنيف التمكين إلى: التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والتمكين من خلال الانتماء⁽¹⁾.

إن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية صنع القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، إنه يعني أكثر من مجرد التفويض Delegation فالعامل يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود عمله، بحيث يعمل المصرف الإسلامي كله بشكل أفضل.

- إن نجاح التمكين في المصارف الإسلامية يعتمد على عدة عوامل من أهمها⁽²⁾:

- 1- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
 - 2- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - 3- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية Feed-Back في المصرف الإسلامي.
 - 4- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء Performance Evaluation.
 - 5- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
 - 6- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
 - 7- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- وبناء عليه ترى الباحثة: أن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة اتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات Energize العاملين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- إن تنفيذ سياسة التمكين في المصرف الإسلامي يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف سواء للمصرف الإسلامي أو للعاملين وكما يوضحه الجدول رقم (7):

جدول رقم (7)

منافع التمكين للمصرف الإسلامي والعاملين

المصرف الإسلامي	العاملين
زيادة إدراك العاملين لحاجات المصرف الإسلامي	زيادة مستوى الرضا عن العمل
تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم	زيادة السيطرة على المهام اليومية
تحسين الجودة والربحية والإنتاجية	الشعور بالملكية في العمل
زيادة سرعة استجابة المصرف الإسلامي للتغيرات في السوق	زيادة الثقة بالنفس
تعزيز الولاء والالتزام	خلق فرص العمل
تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)	الحصول على معارف ومهارات جديدة
زيادة فاعلية الاتصالات	إطلاق العنان للطاقات والقدرات

المصدر: الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدامة، مرجع سابق، ص 237.

(1) Lashley, C., (1999), Employee Empowerment in Services: A Frame Work for Analysis, Personnel Review, Vol. 28, No. 3, Pp. 169-192.

(2) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص 138.

إن تنفيذ سياسة التمكين في المصرف الإسلامي يشتمل على منافع عديدة: فبالنسبة للعاملين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم، وتطلق العنان لطاقت العاملين وتسلب الضوء على مواهب وإبداع العاملين، ويبدو العاملين أكثر نشاطاً وحماساً، وينعكس الأمر بطبيعة الحال على المصرف الإسلامي فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمصرف الإسلامي ويؤثر في نجاحها.

- وغني عن الذكر إن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا، فلا يتوقع من العاملين أن يبدؤوا بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم، فلا بد من دعم الإدارة العليا لهم وإعطائهم الضوء الأخضر، ويقول Edward Lawler: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

وللتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويقول David Steven في هذا المجال: إن التمكين مهم لأن على العاملين أن يكونوا جاهزين لإجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾. وترى الباحثة: أنه لا بد من التركيز عند اتباع سياسة التمكين على أهمية معرفة العامل وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل في المصرف الإسلامي، فكل هذه الأمور ضرورية حتى يستطيع العامل أن يتخذ قرارات جيدة وصائبة، ويتحقق ذلك من خلال التدريب المستمر.

أبعاد التمكين:

من خلال التعريفات السابقة والمراجعة للأدب الخاص بالتمكين، يلاحظ بروز بعدين رئيسيين في التمكين هما: البعد الإداري، والبعد النفسي. وفي الوقت الذي يلاحظ فيه تركيز الكتاب على هذا البعد أو ذاك، إلا أن الحقيقة تتمثل في عدم إمكانية إهمال أحد الأبعاد لأنها تتكامل معاً لجعل التمكين فعالاً، كما لا يمكن الفصل بين البعدين للتدخل بينهما.

ويبرز البعد الإداري في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب اللازم، وبناء فرق العمل) إن التركيز على هذا البعد يجعل التمكين أداة للسيطرة الإدارية، لا تتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة (لأن رب العمل هو من يقرر الحاجة للتمكين وكيفية التمكين) وهذا ما يجعل التمكين توجهاً يجري على المستوى التشغيلي وليس الإستراتيجي.

وفي الجانب الآخر يبرز ما يسمى «بالتمكن النفسي» أو «المحتوى التحفيزي للتمكين»، وهو ما يعكس البعد النفسي والسلوكي للتمكين، والتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع العاملين ومواقفهم تجاه العمل، وكي يكون التمكين فعالاً لا بد من استجابة العاملين وقبولهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين التي تتجسد من خلال الآتي⁽³⁾:

1- المعنى Meaning: مدى شعور العامل أن عمله ثمين وذو قيمة، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها العامل في عمله، القيم والمعتقدات السائدة. وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة أو متوافقة مع بعضها كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد.

2- الأهلية أو الجدارة Competence: مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

3- حرية التصرف (الاستقلالية) Self-Determination: مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار، فيما له صلة بإنجاز عمله وفقاً لما يراه مناسباً.

(1) Lawler, Edward, (1994), Total Quality Management and Employee Involvement: Are they Compatible, Academy of Management Executive, Jan. 1994, Pp. 68-76.

(2) Steven, David, (1993), Avoiding Failure with Total Quality, Quality (QUA), December 1993, Pp. 18-22.

(3) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قعادة، (2008)، مرجع سابق، ص 242.

4- التأثير Impact: شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المصرف الإسلامي. إن إدراك تلك المضامين من شأنه التأثير في دوافع العامل في العمل وشعوره باحترام الذات، والنمو والتطور، والفخر بالعمل وغيرها، التي تؤدي إلى تحقيق الولاء للمصرف الإسلامي وتكريس جهوده لتحقيق أهدافها والانخراط في التحسين المستمر.

أصناف أو أساليب التمكين:

ذهب **Honold** إلى تصنيف التمكين في خمسة أصناف والتي يراها بعضهم أساليباً للتمكين، ونستطيع تطبيقها في المصرف الإسلامي وتتمثل في⁽¹⁾:

1- التمكين من خلال القيادة: يلعب القائد أو المدير في المصرف الإسلامي دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة، من خلال توفير المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، وصياغة محتوى التمكين مثل: تفويض السلطة للعاملين، توفير التدريب اللازم، وتوفير الإجراءات والنظم المعززة للتمكين (بناء الفريق).

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز العاملين للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العاملين لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الخدمة التي يقدمونها، والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يوافقها، الذي ينعكس في شعور العملاء بالرضا.

2- تمكين الفرد: التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل العاملين صلاحية اتخاذ القرار، بل لابد من استجابة العاملين وتحملهم المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في العاملين تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه «تمكين الذات»، ولا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر العاملين في المصرف الإسلامي أن التمكين عملية ذات قيمة لهم، مثل شعورهم بالرضا نتيجة امتلاكهم السيطرة على عملهم، وكلما تعاظمت الاستقلالية في العمل وتعاظمت القيمة للعمل، كلما تعاظم التمكين، الذي يؤدي بدوره إلى تعاظم الدافعية في العمل بين العاملين.

3- تمكين المجموعة: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العاملين للعمل والتعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين العاملين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، إن تحقيق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاماً مفيداً في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العاملين في المصرف الإسلامي وتمكين كل منهم.

4- التغيير الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الخاصة بالمصرف الإسلامي، وينسب هذا الاتجاه إلى رواد إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمتهم **إيوارد ديمنك**، ويرى **Wadsworth** أن هذا التوجه في التمكين له 3 عناصر مهمة هي⁽²⁾:

- 1- الوضوح والتناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج والتطوير، وتوجيه الإدارة والعاملين تجاه تلك الأهداف.
- 2- التقييم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للعاملين (المعارف والمهارات المتخصصة في مجال معين) مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- 3- ضمان التوافق بين أهداف المنظمة، وأهداف الإدارة، وأهداف العاملين.

- وترى الباحثة: أن تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتم إلا بتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، واستعمال القنوات الإلكترونية فالبريد الإلكتروني والإنترنت مهم جداً لتحقيق الفاعلية في عمليات المصرف الإسلامي، إن إتباع منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً في المصرف

(1) Honold, L., (1997), Op. Cit., Pp. 202-212.

(2) Wadsworth, Harrison et al, (2001), Modern Methods for Quality Control and Improvement, John Wiley and Sons Inc., USA.

الإسلامي، لذلك فإن الجمع بين القيادة والتنقيف، الرقابة والدعم، وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين، وعلى إدارة الموارد البشرية دعم تلك العناصر، والعمل على ربط عملية التمكين بالرؤية والرسالة والأهداف المنظمة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تصميم نظم الدفع ونظم علاقات العمل والتغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

مرتكزات التمكين:

إن مرتكزات التمكين عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه ويمكن تجميع هذه المرتكزات في كل من: القيادة والإشراف، الاتصالات، بناء المعارف والمهارات، التحفيز، وفرق العمل.

1- القيادة والإشراف Leadership:

إن توجهات القيادة والإشراف في المصرف الإسلامي تعتبر إحدى العوامل الحاسمة في تمكين العاملين، وهناك أبعاد وعناصر عديدة تدرج ضمن هذا العامل تلعب دوراً في التمكين ومنها⁽¹⁾:

أ- مدى إيمان القائد أو المدير بالتمكين وأهميته في المصرف الإسلامي: عندما لا يتوفر الإيمان بالتمكين فلا يمكن القول بوجوده، مهما كانت الممارسات والإجراءات في المصرف الإسلامي التي تجري لتحقيق التمكين للعاملين، والإيمان بالتمكين أمر يتعلق بمختلف المديرين والمشرفين في المصرف الإسلامي، من الإدارة العليا إلى مشرفي العمال في أدنى مستوى تنفيذي في المصرف الإسلامي، لأن المشرف هو من يمارس التعامل اليومي مع العامل ومن خلاله يمكن تفعيل التمكين أو إحباطه.

ب- نمط القيادة والإشراف في المصرف الإسلامي: إن النوايا لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق الإنجازات، لذلك فإن توفر الإيمان بالتمكين لدى المدير أو المشرف لا يكفي لتحقيقه ما لم يكن نمط القيادة والإشراف مناسباً، فالمشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين معه، وعليه لابد من توفر نمط القيادة الملائم للتمكين في المصرف الإسلامي.

إن الاتجاهات الحديثة في وظيفة المدير أن تكون وظيفة تنسيقية، وفقاً لما يراه Peter F. Drucker وهو ما يتيح الفرصة لتمكين العاملين دون فرض التسلط والمركزية التي تتعارض مع التمكين.

ومن أنماط القيادة الحديثة الملائمة للتمكين هي:

Management by Walking Around

- الإدارة بالتجوال

Open Book Management

- الإدارة الشفافة

ج- التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين في المصرف الإسلامي: لتمكينهم من اتخاذ القرارات واختيار الحلول التي يرونها ملائمة للحصول على رضا العملاء، والإدارة تمارس السيطرة على المرؤوسين بأسلوبين هما:

- السيطرة والتحكم المباشر: في سلوك العاملين من خلال: القواعد والأنظمة وتنظيم العمل، وهذا الأسلوب دعت إليه مدرسة الإدارة العلمية بريادة فردريك تايلر.

- السيطرة غير المباشرة: من خلال المسؤولية المستقلة التي تعطي العامل درجة من السيطرة على العمل المكلف به، ولأغراض التمكين يجري التحويل والتفويض للصلاحيات وبالشكل الذي يؤمن السيطرة غير المباشرة على العاملين.

د- الثقة بين المدير والمرؤوسين في المصرف الإسلامي: تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفائتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع الإساءة منهم، والثقة في مجال التمكين لابد أن تتحقق بين الطرفين الرئيس والمرؤوس وهناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً في ترسيخ الثقة في المصرف الإسلامي ومنها:

- الاهتمام والصدق والصراحة مع الآخرين.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قعادة، (2008)، مرجع سابق، ص 247.

- الكفاءة التي تعطي مصداقية للفرد في العمل.
- الانتماء من خلال الوقوف خلف أهداف المصرف الإسلامي والمثابرة والسعي لتحقيقها.
- الاتصال الذي يعزز الثقة من خلال تبادل المعلومات والاستشارة والنصح.
- الثقة بالنفس وبالآخرين.
- تجسيد الأقوال بالأفعال.
- تجنب كل ما من شأنه إثارة مشاعر الخوف وعدم الاستقرار لدى المرؤوسين في المصرف الإسلامي.

2- الاتصالات Communication:

تحتاج كافة المصارف الإسلامية إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها، ويمكن تعريف الاتصال Communication بأنه: عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، وبالتالي فإن للاتصال عناصر أساسية تشمل المرسل والمستقبل والرسالة بالإضافة إلى التغذية العكسية Feed back، والتي تعتبر من عناصر الاتصال الهامة، لأن المرسل ينبغي أن يتلقى معلومات مرتدة عما حدث لرسالته وهل فهم المستقبل ما قصده منها⁽¹⁾.

وفي إطار الجودة الشاملة تكتسب الاتصالات في المصرف الإسلامي أهمية أكبر ويجب أن تكون بمختلف الاتجاهات، من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرؤوسين)، ومن الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء)، والاتصالات الأفقية عبر كل المصرف الإسلامي، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المصرف الإسلامي والبيئة الخارجية، وتأخذ الاتصالات أشكالاً عدة منها⁽²⁾:

- أ- اللفظي Verbal: ويجري في صورة تقارير، قوائم معلومات، ملاحظات مكتوبة، رسائل وغيرها.
- ب- المرئي Visual: ويتم من خلال الأفلام، الفيديو، البوسترات، الإنترنت، الإنترنت، والعروض المرئية.
- ج- التعبيري Example: ويتم من خلال الطريقة التي يعبر بها الفرد عن نفسه بإيماءة أو حركة رمزية لها مدلولها.
- أما من حيث المهارات الاتصالية فالمطلوب تحسين هذه المهارات سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوس من خلال التدريب أو غير ذلك من الوسائل المعروفة، ومن أهم هذه المهارات⁽³⁾:
- مهارات القراءة Reading Skills: مما يساعد على القراءة الجيدة : التركيز على قراءة الأفكار الرئيسية وإهمال التفاصيل.
- مهارات الكتابة Writing Skills: الكتابة بأسلوب مباشر وتقادي الكلمات التي تحتل أكثر من معنى، ومراعاة المستوى التعليمي والثقافي للطرف المستقبل، فالرسالة الموجهة للمديرين تختلف عن الرسالة الموجهة للعمال.
- مهارات الإنصات Listening Skills: الإنصات يتضمن الاستماع بقرع وتركيز ولتحسين مهارات الاتصال يجب الابتعاد عن كل ما يشتت الانتباه، والحكم على المضمون لا على طريقة الكلام.
- مهارات التحدث Speaking Skills: من الأفضل للمتحدث أن يركز على جوهر الموضوع ولا يترك الأمور تقوده إلى مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساسي.
- مهارات التعبير غير اللفظي Non verbal Skills: وتسمى أحياناً بلغة الجسد Body Language ومنها:
- الابتسامة وتعبيرات العيون: للابتسامة مفعول السحر في كثير من الأمور فهي تعزز العلاقات بين الأفراد وتساعد على حل الكثير من المشكلات، أما العيون فإن لها لغة يمكن أن توحى بأمور معينة.
- نبرة الصوت: يدل الصوت العالي على غضب الشخص وانفعاله كما يشير الصوت المنخفض إلى مدلولات أخرى.
- حركات اليد وإشارات الأصابع: تستخدم حركات اليد لأكثر من معنى.
- حركات الجسم: تشير طريقة الوقوف والجلوس والمشي إلى شخصية الفرد وتعكس مدى ثقته بنفسه.

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، مرجع سابق، ص140.

(2) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (مرجع سابق)، ص249.

(3) جودة، أحمد محفوظ، (2009)، مرجع سابق، ص142.

- وإجمالاً يمكن القول بأن المدير الكفاء يتصف بدرجة عالية من إتقان المهارات الاتصالية وله دور أساسي في نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي.
- وتبرز أهمية الاتصالات في إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال الآتي⁽¹⁾:
- ضرورة إيضاح الرؤية والرسالة والأهداف المنظمة، وإشاعة مضامين الثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين في المصرف الإسلامي، كي يمكن توجيه الانتماء والولاء باتجاهات واضحة.
- تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الداخليين والخارجيين)، ويتطلب تبادل مكثف ومستمر للمعلومات بين الموردين والعملاء.
- التحسين المستمر يتطلب فتح الاتصال بمختلف الاتجاهات في المصرف الإسلامي لتبادل المعلومات والأفكار وتقديم المقترحات.
- تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات يتطلب توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين في المصرف الإسلامي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة صحيحة، وفي غياب الاتصالات الفعالة يحصل التردد وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، وهذا ما يحبط عملية التمكين.
- وترى الباحثة: أن القرار الناجح يرجع 90% من نجاحه إلى توفر المعلومات الصحيحة و10% من نجاحه إلى كفاءة متخذ القرار.
- الاتصالات وتبادل المعلومات تلعب دوراً في تمكين الذات، لأن تداول المعلومات يزيد ثقة الفرد بنفسه، ويعزز النجاحات لديه ويدفعه للنمو والتطور، ناهيك عن تأثيرات الاتصال في مشاعر الفرد وإدراكاته.
- إن الاتصالات المعززة لعملية التمكين في المصرف الإسلامي لابد أن تنسم بالآتي:
- أن تكون مستمرة ودائمة، مكثفة، بكافة الاتجاهات، وتعتمد الاتصالات غير الرسمية بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية.
- ومن أساليب الاتصال غير الرسمية:

أ- الإدارة بالتجوال Management by Walking around:

- يرى ملحم أن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم⁽²⁾ ويهدف هذا الأسلوب إلى:
- كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين في المصرف الإسلامي، وتعزيز العلاقات الشخصية.
- بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال الاتصال المباشر بين المدير والعاملين والذي يعكس اهتمام القائد بهم.
- الحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تدخل أو تحريف.
- إيصال أفكار القائد مباشرة للعاملين في المصرف الإسلامي.

ب- الإدارة الشفافة Open Book Management:

- تتعلق الإدارة الشفافة بتدفق المعلومات وتداولها في المصرف الإسلامي، من خلال كشف الأرقام ذات العلاقة بالإنجاز والحقائق الإيجابية والسلبية في المصرف الإسلامي للعاملين، والهدف من ذلك إشراك العاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وفي ظل هذا الأسلوب تفتح الاتصالات وتتدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

3- بناء المعارف والمهارات Knowledge and Skills:

- إن تمكين العاملين في المصرف الإسلامي يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات متنوعة، من هنا فإن بناء المعارف

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص250.

(2) ملحم، يحيى سلمي، (2008)، مرجع سابق.

والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءاً من عملية تمكينه وأساساً مهماً من أسس التمكين. وفي ظل التطورات الحديثة وبروز ما يعرف بإدارة المعرفة **Knowledge Management** ظهرت اتجاهات وأساليب تعزز تمكين العاملين في المصرف الإسلامي ، وفي ظل هذه المفاهيم الحديثة من يصنف العاملين إلى: مستخدم المعرفة **Knowledge User** ومبدع المعرفة **Knowledge Greator**، والنوع الأول هم من يستخدم المعرفة بعد ابتكارها، أما النوع الثاني فهم من يخلق الأفكار والأساليب الإبداعية. والنظرية التقليدية في المصارف الإسلامية تتجه إلى دعم فئة محدودة من العاملين في المصرف الإسلامي لابتكار المعرفة، بينما جل العاملين ينظر إليهم كمستخدمين للمعرفة ولا يمكنهم تقديم أفكار إبداعية، والاتجاه الحديث هو تشجيع مختلف العاملين وتحفيزهم للإبداع والابتكار ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين. يلاحظ مما سبق وجود دورة تربط التمكين بالمعرفة وكما يوضحه الشكل رقم (31):



شكل رقم (31)

العلاقة بين التمكين والمعرفة⁽¹⁾

يلاحظ من الشكل أن التمكين يتطلب بناء المعارف والمهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدماً للمعرفة، وما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولداً للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها، وتساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته وفي معارفه، ومن خلال الفخر بالإنجاز واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس قد يحفز على مزيد من الإبداع والابتكار.

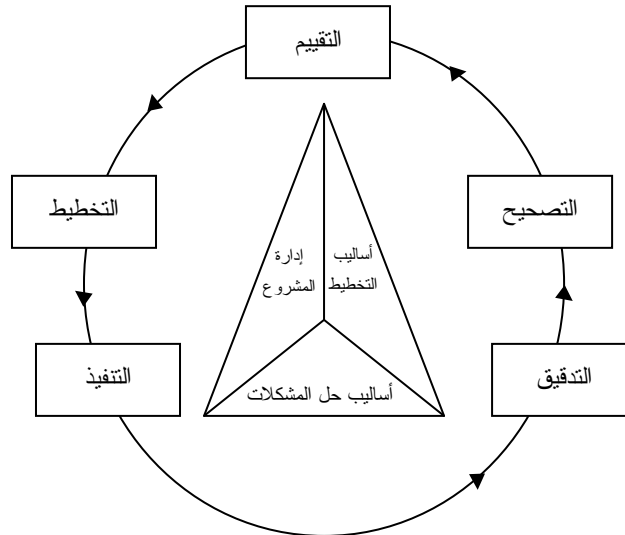
4- التدريب Training:

هو عملية إدارية مخططة تهدف إلى إكساب معلومات وتنمية مهارات وتغيير قناعات وسلوكيات الأفراد، لتمكينهم من أداء فعال يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المصرف الإسلامي والمجتمع. ويقوم التدريب بردم الفجوة ما بين المعارف والمهارات المطلوب توفرها لدى الفرد العامل وما هو متوافر فعلاً منها. وقد حدد **Oakland** نوعين للتدريب هما:

أ- **التدريب لغرض التمكين**: يهدف إلى تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات لغرض التحسين المستمر، ويقترح **OakLand** نموذجاً للتدريب لغرض التمكين يمكن تصويره من خلال الشكل رقم (32):

- التقييم **Evaluate** للموقف وتحديد الأهداف.
- التخطيط **Plan** لإنجاز تلك الأهداف.
- التنفيذ **Do** للخطط.
- التدقيق **Check** لمدى إنجاز الأهداف.
- التصحيح **Amend** للانحرافات عن الأهداف.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدارة، (2008)، مرجع سابق، ص253.



شكل رقم (32)

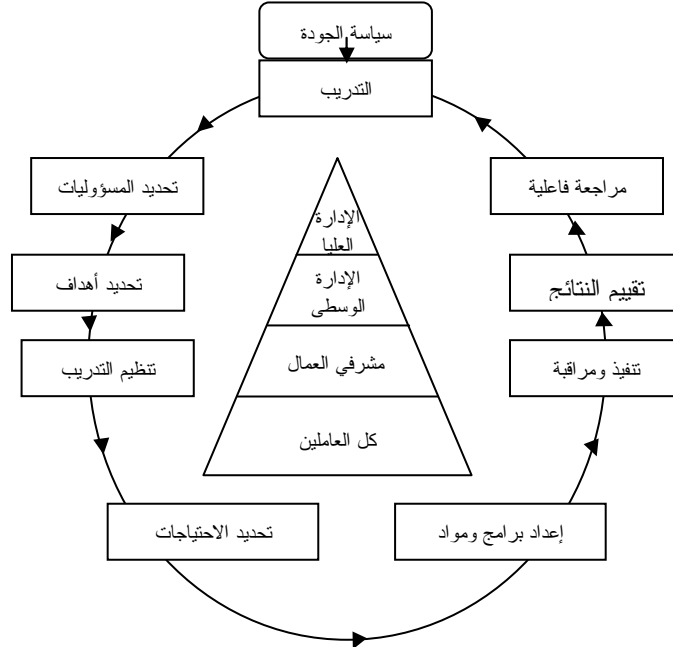
نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين⁽¹⁾

ويرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع وأساليب التخطيط وأساليب حل المشكلات، كما يؤكد النموذج القيام بالتدريب ثم التدريب ثم إعادة التدريب، والفكرة في ذلك أن عملية التدريب لا نهاية لها، وتهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين الفرد، وأن هناك دائماً ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.

ب- تدريب الجودة:

ويهدف إلى تلبية احتياجات المصرف الإسلامي من المعارف والمهارات لمواجهة ليس فقط التغيرات الداخلية في المصرف الإسلامي، بل أيضاً التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المصرف الإسلامي، لغرض تحسين الجودة، ويشمل مختلف العاملين من الإدارة العليا إلى العاملين التنفيذيين، ويجري على أساس مستمر، ويخطط له بشكل نظامي وهادف.

وقد اقترح OakLand نموذج «دورة تدريب الجودة» The Quality Training Circle الموضح في الشكل رقم (33):



شكل رقم (33)

دورة تدريب الجودة⁽²⁾

(1) Oakland, J. S., (2001), Op. cit.

(2) Oakland, J.S., (2001), Op. cit.

- ويوضح الشكل مراحل تدريب الجودة وهي:
- التحقق من أن التدريب جزء من سياسة الجودة للمصرف الإسلامي وهذه تتضمن مبادئ وأهدافاً توفر إطاراً يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب.
 - توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب: إن تدريب الجودة من مسؤولية المديرين الرئيسيين **Line Management** في المصرف الإسلامي.
 - تحديد أهداف التدريب: ولابد أن تكون الإدارة العليا في المصرف الإسلامي قد وافقت عليها ووصفت الأولويات لها وستقوم بدعمها.
 - تنظيم التدريب: لابد أن يناط تدريب الجودة لأحد الأفراد من الإدارة العليا في المصرف الإسلامي وأن يقدم كل المديرين تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الجودة: أي تحديد **الفجوة The gap** بين المهارات اللازم توفرها لدى العاملين وما هو متوفر فعلاً منها من خلال المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو موجود ويتم تحديد **الاحتياج التدريبي** بإجراء تحليل على ثلاث مستويات⁽¹⁾:
 - أ- تحليل الفرد **Man Analysis**: لتحديد من (Who) يحتاج إلى التدريب.
 - ب- تحليل العمليات **Operations Analysis**: لتحديد ما (What) يتضمنه برنامج التدريب.
 - ج- تحليل المنظمة **Organization Analysis**: لتحديد أين (Where) القسم الذي يحتاج للتدريب.
- ويجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب الموضوعية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبة ويوضح الشكل رقم (34) الفجوة التدريبية⁽²⁾:



- إعداد برامج ومواد التدريب: أي تحديد أهداف البرنامج التدريبي، موضوعات البرنامج التدريبي، أساليب التدريب، مدة البرنامج التدريبي، مكان التدريب.
- التنفيذ والرقابة على التدريب: التدريب الفعال يتطلب الالتزام من قبل المدربين والمتدربين في المصرف الإسلامي، ويجب متابعة تنفيذ أنشطة التدريب وفق الجدول الزمني المحدد لها.
- تقييم النتائج: يجب على المديرين المباشرين للمتدرب في المصرف الإسلامي التحقق من مدى انتفاع المتدرب من التدريب، ومدى فاعلية ذلك التدريب، ومدى نجاح المدرب في نقل المادة التدريبية، وفي ضوء ذلك يتحدد مدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب، وإن من يقرر ذلك ليس الجهة التي قامت بالتدريب بل المشرفين في موقع العمل الفعلي.
- ومن الأساليب الشائعة في تقييم البرامج التدريبية نموذج كيركباترك⁽³⁾ إذ لديه أربع مستويات للتقييم:
- أ- ردود فعل المتدربين السلبية والإيجابية: عن البرنامج التدريبي والمدربين وأساليب التدريب.

(1) الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص237.

(2) كشواي، باري، (2006)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، ص121.

(3) السالم، مؤيد سعيد وعادل حروح صالح، (2006)، إدارة الموارد البشرية، جدارا للكتاب العالمي، عمان، ص141.

- ب- التعلم الذي اكتسبه المتدرب: أي المعلومات والمعارف والمهارات التي اكتسبها.
- ج- سلوك المتدرب في العمل: قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الفرد في العمل ومقارنته مع سلوكه السابق.
- د- النتائج على مستوى المنظمة: مثل مستوى الأداء، الإنتاجية، الجودة، معدل دوران العمل، التأخر والغياب، شكاوى العملاء، إصابات العمل، معدل دوران العمل.
- مراجعة فاعلية التدريب: على الإدارة العليا في المصرف الإسلامي أن تعتمد نظاماً لمراجعة تدريب الجودة بصورة مستمرة وفق مديات زمنية محددة مسبقاً، وتتضمن المراجعة كل من: سياسة الجودة، أهداف تدريب الجودة، تنظيم التدريب، نتائج التدريب ومدى فاعليته ومدى الحاجة إلى التعديل أو التغيير فيه.

5- التحفيز Motivation:

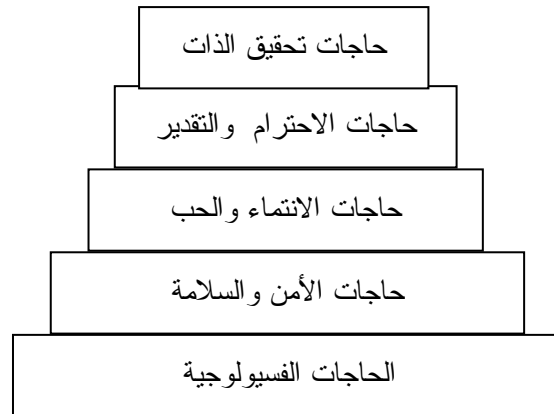
عملية إدارية ذات طابع سلوكي يقصد بها إثارة دافعية العاملين في المصرف الإسلامي، وحثهم لبذل جهود أكبر في أداء مهماتهم وشحن الهمم لتحسين نوعية الأداء، وتتطلب من نظريات السلوك الإداري التي تقوم على مقولة بسيطة: يستطيع الإنسان تقوية سلوك إيجابي عن طريق مكافآت، وإضعاف سلوك سلبي عن طريق عقوبات، ويحظى موضوع الدوافع Motives والحوافز Incentives باهتمام بالغ من قبل العلماء والباحثين في الأدب الإداري حيث يسعى هؤلاء إلى محاولة التعرف على الأسباب التي تدفع الفرد للسلوك باتجاه معين، أي معرفة كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب به في المصرف الإسلامي، ومن هنا كان الاهتمام بمعرفة «الدوافع» الداخلية التي تحكم سلوك الفرد، و«الحوافز» الخارجية التي يوجهها المصرف الإسلامي للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه.

والدوافع: هي قوى داخلية تؤثر في تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها بطرق عديدة.

أما الحوافز: فهي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن للمدير أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات العاملين وبالتالي أدائهم.

ولا يمكن الإنكار في ظل مختلف نظريات الدافعية: أن الحاجات هي التي تخلق الدوافع، وبالتالي فإن الحوافز تنصب على إشباع حاجات العاملين.

وهناك العديد من نظريات الدافعية من أهمها نظرية سلم الحاجات لماسلو Maslow والذي قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل سلم هرمي، تتدرج فيه الحاجات وفق ترتيب معين من خمس مستويات كما في الشكل رقم (35):



شكل رقم (35)

سلم الحاجات لماسلو⁽¹⁾

ومن وجهة نظر ماسلو فإن الحاجات الفسيولوجية (كالطعام والشراب والسكن) هي أولى مراتب الحاجات الإنسانية، وبالتالي يبدأ الفرد بإشباعها أولاً، فإذا تم إشباعها يرتقي إلى الحاجة الأعلى وهي الأمن والسلامة، فإذا أشبعت يتطلع الفرد إلى حاجات الانتماء (الصدقة، الحب، التملك)، ثم حاجات الاحترام والتقدير (تقدير الذات،

⁽¹⁾ Wexley, Kenneth, N. and YuRL, Gary, A., (1984), Organizational Behavior and Personnel Psychology, IRWIN, Homewood, ILLinois, USA, P. 19.

الشعور بالإنجاز، التميز عن الآخرين)، ثم يصل إلى حاجات تحقيق الذات (النمو والتطور، إدراك الذات) والتي هي أعلى المراتب في سلم الحاجات.

- وقد توصل ديفيد ماكلياند David McClelland إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات تؤثر في دافعية العاملين وهي⁽¹⁾:

- 1- الحاجة إلى الانتماء **Need for Affiliation**: تعكس حاجة الأفراد لأن يكونوا محبوبين من الآخرين، حيث يقومون ببناء علاقات اجتماعية متينة معهم على حساب العمل.
 - 2- الحاجة إلى الإنجاز **Need for Achievement**: تعكس حاجة الأفراد للعمل من أجل النجاح، هؤلاء الأفراد يحبون العمل في الوظائف التي تتصف بالتحدي، ويحلون مشاكل العمل بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.
 - 3- الحاجة إلى السلطة **Need for Power**: تعكس حاجة الأفراد إلى التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم، هؤلاء الأفراد يسعون للحصول على مراكز وظيفية أعلى دائماً، وهناك نوعان من الأفراد في هذا المجال: الأول إيجابي وموجه لتحقيق المصلحة العامة للمصرف الإسلامي، والثاني سلبي وموجه لتحقيق المصلحة الشخصية للفرد.
- يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين²:

1- الحوافز النقدية **Financial Incentives**:

وتعتبر من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للأفراد ذوي الدخل المحدود، لأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس، وعليه فإن النقود تكن دافعاً قوياً للسلوك الإنساني، وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها:

- **الأجر Wage**: تتبع أهمية الأجر، كحافز لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأساسية، وهناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر أهم حافز أم لا، إذ ترى مدرسة الإدارة العلمية أنه أهم حافز بينما مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن المعاملة الحسنة هي الحافز الأقوى.
- **الزيادات السنوية**: لا يمكن أن تكون حافزاً إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منحها تحسن إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته.
- **المكافآت**: وهي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، ويجب ربطها بإنتاجية الفرد.
- **المشاركة في الأرباح**: هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المصرف الإسلامي ليتم توزيعها على العاملين.

2- الحوافز المعنوية (غير النقدية) **Non financial Incentives**:

وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين في المصرف الإسلامي، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري بكونه كائناً حياً، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها، وأهم الحوافز المعنوية:

- **فرص الترقية Promotion**: تعتبر كحافز إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين في المصرف الإسلامي رغبة لشغل مراكز وظيفية أعلى، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال تكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية، فستفقد أثرها في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج والعادي.
- **تقدير جهود العاملين Recognition for Accomplishment**: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء، كتقدير من قبل إدارة المصرف الإسلامي لجهودهم المبذولة، كما يمكن تسجيل أسماء المتميزين على لوحة شرف تعلق بمكان بارز في المصرف الإسلامي، كما يمكن وضع صورهم الشخصية مع لمحة موجزة عن نشاطهم.

(1) Richard Stress and Lyman Potter, Motivation and Work Behavior, 5th ed, New York, McGraw-Hill, (1991), Pp. 39-42.

² الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، مرجع سابق، ص 209-212.

- **إشراك العاملين في الإدارة Employee Participation**: يقصد بذلك أن يكون للعاملين ممثلون في مجلس إدارة المصرف الإسلامي، يساهمون في آرائهم في إدارة المصرف الإسلامي عن طريق الاشتراك في رسم السياسات واتخاذ القرارات، والهدف الأساسي في ذلك تحفيز العاملين عن طريق إشعارهم بأهميتهم.

- **ضمان الاستقرار الوظيفي**: يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنويات العاملين في المصرف الإسلامي، لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان ودون خوف من الغد.

- **تحسين ظروف ومناخ العمل Work Climate and Conditions**: لا شك أن توفر المناخ المناسب في بيئة العمل يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن، كما أن نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل مريح، تتوفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد على الأداء الجيد، لذلك يعتبر تحسين بيئة العمل حافزاً معنوياً للأفراد ولزيادة ولائهم وانتمائهم للمصرف الإسلامي.

ويذهب Tunks إلى أن الأبحاث الإدارية والنفسية خلال أكثر من 50 عاماً أثبتت أن الحوافز المادية يمكن أن تشكل حوافز للأمد القصير، والحوافز ذات الأهمية والتي تنصدر الحوافز في إدارة الجودة الشاملة هي: التغذية الراجعة، والتميز، وخلق الإحساس بالإنجاز، امتلاك التأثير أو السيطرة⁽¹⁾.

كما يذهب Bank إلى ضرورة وجود نظام للتميز والمكافأة **Recognition and Reward**، والتميز هنا يأخذ شكلاً من أشكال الثناء الرسمي (الإعلان عن المتميزين في لوحة إعلانات المنظمة، أو في مطبوعات معينة، أو رسائل شكر، أو دعوات الاحتفال، أو شهادات تقدير) أو الثناء غير الرسمي (كلمات الشكر، أو التقريب من موقع معين أو فرد أو مجموعة معينة) أما المكافآت فتتمثل بالمنافع المالية المرتبطة بالأداء، ويقترح الخطوط المرشدة التالية⁽²⁾:

- 1- تأكيد تدعيم السلوك الإيجابي بدلاً من تأكيد على السلوك السلبي ونقد الفشل.
- 2- تأكيد التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية.
- 3- ضرورة وجود تنوع في الحوافز المتاحة استخدامها، لاختيار ما هو مناسب منها لكل حالة.
- 4- الاهتمام بالتوقيت الزمني لتقديم الحوافز، ومنح الحوافز متزامنة مع الفعل الممنوحة لأجله.
- 5- إيضاح مبررات منح الحوافز وتبليغها للأفراد وعدم الغموض فيها، ومنح المكافآت على أسس موضوعية عادلة وليس على أسس شخصية.

الاتجاهات الحديثة في التحفيز Recent Trends in Motivation⁽³⁾:

تقوم على أساس زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في المصرف الإسلامي ذلك أن العاملين يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها ومن هذه الأساليب:

- 1- أسلوب توسيع العمل **Job Enlargement**: أي إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل في المصرف الإسلامي وعلى نفس مستواه الإداري، مما يزيد الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد حفز العاملين على أداء أعمالهم.
- 2- أسلوب إثراء العمل **Job Enrichment**: أي إعطاء المرؤوس في المصرف الإسلامي بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية.
- 3- أسلوب العمل المرن **Flextime**: يسمح للعاملين في المصرف الإسلامي باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة هي ساعات العمل الأساسي **Core time** فيسمح للفرد اختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن، ويقوم الفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية مع متطلبات العمل.

(1) Tunks, Roger, (1992), Op. Cit.

(2) Bank, John, (2000), op. cit.

(3) الموسوي، سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي، عمان، ص 247-252.

4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف **Compressed Work week**: السماح للعامل في المصرف الإسلامي بقضاء ساعات العمل الأسبوعية خلال عدد أيام أقل مثلاً أربعة أيام بدلاً من خمسة أيام، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

5- أسلوب مجموعات الجودة **Quality Circles**: وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معاً وباستمرار خلال وقت العمل لمناقشة وتطوير أفضل الطرق للتحسين المستمر وتساعد في تحفيز العاملين في المصرف الإسلامي.

6- أسلوب الإدارة بالأهداف **Management by Objectives**: هي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة تحفيز العاملين في المصرف الإسلامي من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وهذا يعني زيادة التزام المرؤوسين بتحقيق هذه الأهداف التي شاركوا في تحديدها.

7- تأهيل العاملين: من خلال التدريب لإحداث تغيير في سلوك العاملين من خلال حصولهم على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المصرف الإسلامي معاً.

6- فرق العمل **Team Works**:

يعرف الفريق: بأنه مجموعة ممكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز الأهداف، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات، والتشارك في المعلومات، والتنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية.

ومن المفاهيم ذات الأهمية في فرق العمل هي **التداؤبية Synergy**، وتنتج الفلسفة اليابانية للاعتقاد بعدم وجود اختلاف جوهري بين المهندسين (بمعارفهم النظرية) والعمال (بمعارفهم العملية)، وإن كلا النوعين ضروري للتقدم والتطور وعليهم أن ينظر بعضهم لبعض كشركاء يعتمد أحدهم على الآخر، لخلق ما أسماه البروفيسور الياباني **Okuda** «تداؤبية الشركاء»، الذي يمكنهم من زيادة الفاعلية للتحسين المستمر، والتداؤبية في أصلها مصطلح طبي يستخدم لوصف الشكل الذي تعمل فيه أجزاء الجسم بصورة متناغمة، أما في مجال الإدارة فتعني: «أن ناتج الكل أكبر من المجموع العددي لناتج كل جزء على حدة، من هنا يبرز السر في توجه إدارة الجودة الشاملة إلى الفرق، للإيمان بأن مخرجات فريق العمل من مدخلاته مجتمعة، أكبر من المخرجات التي تتحقق من المدخلات منفردة، وهذا الفهم للتداؤبية أدى إلى تطوير فرق العمل في اليابان، وتقوم عليه فلسفة حلقات الجودة»⁽¹⁾.

وقد ظهر العديد من أنواع فرق العمل منها:

1- حلقات الجودة **Quality Circles**:

- يرى **وليام وهريت مور** أن حلقات الجودة: «هي أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة ظهر في اليابان»⁽²⁾.
- وقد تقدم **kaoru Ishikawa** أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو، باقتراح لتأليف مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بالتعرف بالمشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم، وحدد **Ishikawa** أهداف هذه الحلقات بالآتي⁽³⁾:

- 1- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- 2- مراعاة الجانب الإنساني، وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة والغبطة، يعطي العمل فيها قيمة ومعنى للحياة.
- 3- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية.

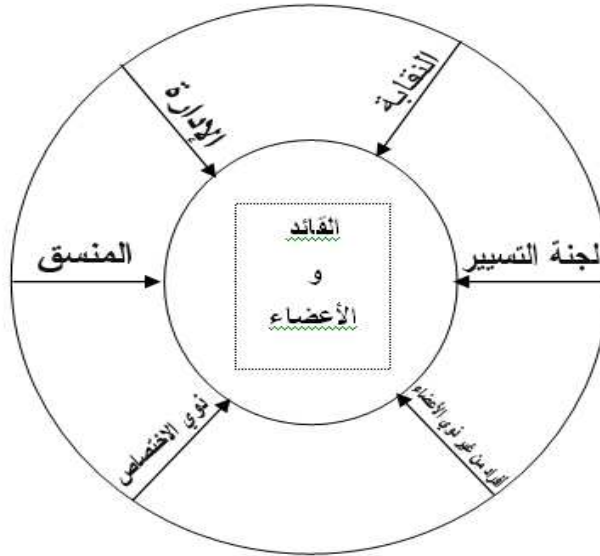
(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص 263.

(2) مور، وليام وهريت مور، (1991)، حلقات الجودة، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 55.

(3) Ishikawa, kaoru, (1985), What is Total Quality Control- The Japanese Way, (Translated by P.J. Lu), Prentice-Hall, Englewood cliffs, USA.

وقد حدد Ishikawa القواعد التالية لنشاطات حلقة الجودة:

- التطوير الذاتي، التطوع، العمل بشكل جماعي، مشاركة الجميع، استخدام أساليب السيطرة على الجودة، ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل، تعزيز ودعم أنشطة حلقة الجودة والحرص على استمرارها، التطوير الجماعي المتبادل، الإبداع، الوعي بالجودة، التنبيه للمشكلات، والوعي بتحسين الأداء.
- ويعرفها Bhatia and Singh بأنها: «مجموعة من الأفراد تجتمع سوية بصورة منتظمة لتشخيص وتحليل وحل مشاكل الجودة أو غيرها في نطاق عملهم»⁽¹⁾.
- ويذهب Hellriegel and Slocum إلى تعريفها بأنها: «مجموعة من العاملين من مجال العمل نفسه أو ينجزون مهاماً متشابهة، تلتقي طوعية بصورة منتظمة لتشخيص وتحليل وحل المشاكل في مجال العمل»⁽²⁾.
- ويرى Oakland أنها: «مجموعة من العاملين تؤدي أعمالاً متشابهة وأنها: طوعية، منتظمة في عملها، تعمل خلال وقت العمل الاعتيادي، يقودها المشرف الخاص بها، تعمل من أجل تشخيص وتحليل وحل المشاكل ذات الصلة بالعمل، وتقدم توصياتها ومقترحاتها لحل المشاكل إلى الإدارة»⁽³⁾.
- إن ما يميز فرق أو حلقات الجودة في المصرف الإسلامي أن العامل هو من يطلب الانخراط فيها ولا يطلب منه ذلك، والعناصر الأساسية في تنظيم حلقات الجودة هي: الأعضاء Members، القائد Leader، المنسق Co-coordinators or Facilitators، الإدارة Management، النقابة التي يجب أن تدعم حلقة الجودة، ويمكن أن تستعين بذوي الاختصاص، كما يحضر اجتماعاتها أفراد من غير أعضائها، وأخيراً لا بد أن تحظى حلقة الجودة بدعم لجنة التسيير Steering Committees وهي لجنة تشكل في كل قطاع من قطاعات أعمال المصرف الإسلامي تتولى التخطيط والتنفيذ لحلقات الجودة في ذلك القطاع ويوضح الشكل رقم (36) هيكلية حلقة الجودة:



شكل رقم (36)
هيكلية حلقة الجودة⁽⁴⁾

(1) Bahit, S. R. and Singh Nirmal, (2001), Principles and Techniques of Personnel Management, Human Resources Management, Published by DEEP and DEEP PUBLICATIONS, LTD.

(2) Hellriegel, Don and Slocum, John W., (1993), Management, Prentice-Hall.

(3) Oakland, J.S, (2001), Op. cit.

(4) مور، وليام وهريت مور، (1991)، مرجع سابق، ص56.

2- فرق تحسين الجودة Quality Improvement Teams:

يرى Hellriegel and Slocum أن: «فريق تحسين الجودة يتضمن مجموعة من العاملين الذين يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد الطرق التي تحقق الجودة الحقيقية (تلبية المعايير ثم رفع تلك المعايير لرفع مستوى الجودة) والجودة المدركة (تلبية توقعات العملاء أو ما يفوقها دائماً)، وتغطي هذه الفرق كل المنظمة، وتتضمن مستويات العاملين الإداريين وغير الإداريين»⁽¹⁾.

- أما Oakland فيرى أنها: «مجموعة من الأفراد بمعارف ومهارات وخبرات مناسبة، يتم جمعها وتشكيلها بواسطة الإدارة، لتحسين العمليات أو حل مشكلة معينة، وبصورة مشروع، وتضم أفراداً من أقسام وظيفية مختلفة وفي تخصصات متعددة، وتغطي في مهامها كل أنشطة المنظمة، وتضم من 5-10 أعضاء، وتضم أفراداً من خارج المجال الذي يجري الاهتمام به عند الحاجة»⁽²⁾.

إن تفعيل تلك الفرق في المصرف الإسلامي يتطلب اختيار أعضاء وقائد الفريق، تحديد أهداف الفريق، تنظيم اجتماعات الفريق ومضمونها، تخصيص المسؤوليات لأعضاء الفريق، والجدولة الزمنية للمهام، تأمين التغذية العكسية للنتائج التي يتوصل لها الفريق عند التنفيذ لها.

3- فرق جودة العملية Process Quality Teams:

هذا النوع من الفرق مشابه لفرق تحسين الجودة، ويضم أعضاء من الإدارة العليا في المصرف الإسلامي، إن كل فرد من الإدارة العليا يجب أن يكون عضواً في واحد على الأقل من هذه الفرق، وتسيطر هذه الفرق على كل فرق تحسين الجودة حيث تكون مسؤولة عن:

- اختيار المشروعات لفرق تحسين الجودة.
- وضع ملخص بكل مشروع وتحديد نطاق المشروع وتسليمه إلى فريق تحسين الجودة.
- تعيين أعضاء وقائد فريق تحسين الجودة.
- مراقبة ومراجعة تقدم العمل والنتائج لكل مشروع يعمل عليه فريق تحسين الجودة.

(1) Hellriegel and Slocum, (2001), Op. cit.

(2) Oakland, (2001), Op. cit.

المبحث الثالث دور التحسين المستمر والموردين في تحقيق الجودة الشاملة

إن المصارف الإسلامية بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر، لأن البيئة الخارجية تتغير بمرور الزمن، فعلى المصرف الإسلامي أن يحسن باستمرار في الخدمة المصرفية حتى يستطيع أن يقف في وجه المنافسة القوية في السوق، والتحسين لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار لأن هنالك دائماً فرصاً للتحسين. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.

أولاً: التحسين المستمر Continuous Improvement:

إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً، مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة، وרגبات وتوقعات العملاء ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري⁽¹⁾. وقد وردت تعريفات متعددة للتحسين المستمر وذلك مثل: «التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين: المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل وأداء وسلوكيات العاملين».

أو هو «البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات».

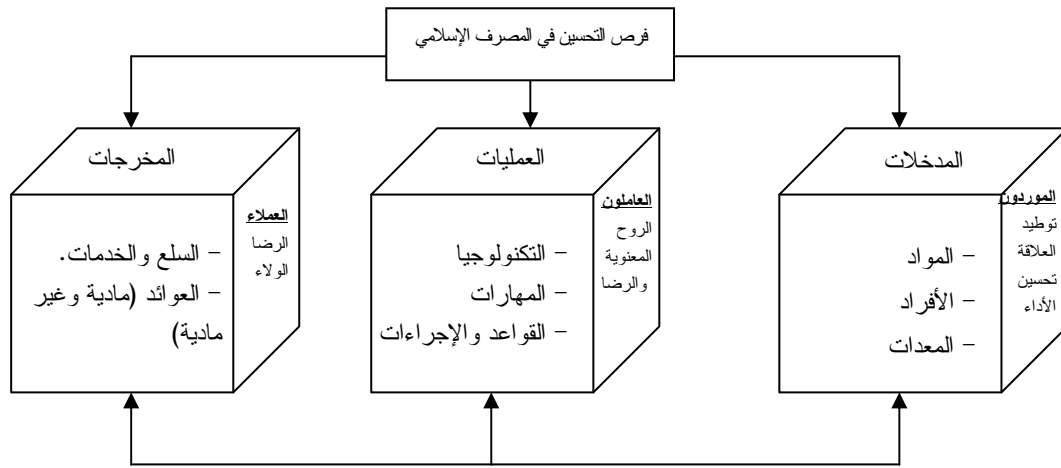
إن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل يعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر في المصرف الإسلامي وتتضمن⁽²⁾:

- 1- عرّف المشكلة ضمن سياق ما هو مطلوب تحسينه.
 - 2- حدد وحل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
 - 3- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
 - 4- قياس الأداء الحالي.
 - 5- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
 - 6- طور حلاً بديلاً وقم باختيار أفضلها.
 - 7- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
 - 8- التزم منهج التحسين المستمر..
- إن التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المصرف الإسلامي، والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك، وبالرغم من أن الإلتقان الكامل هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه، وهناك مضامين عديدة في ثنايا هذا المبدأ أهمها:

(1) Deming, E., (1986), Out of the Crisis, Cambridge, MIT, Center for Advanced Engineering Study, P. 49.

(2) الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف جسيم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، مرجع سابق، ص356، 357.

- 1- إن هناك دائماً فرصاً للتحسين في مختلف أوجه عمل المصرف الإسلامي ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين هما:
- أ- صعوبة بلوغ الكمال والإتقان في العمل، وهناك إما مجالات تطوير نحو الأفضل أو أخطاء وثغرات يمكن إصلاحها.
- ب- التغيرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا، وغير ذلك مما يستدعي تحسناً في عمليات المصرف الإسلامي لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها للبقاء.
- 2- أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوكاً لدى كل فرد في المصرف الإسلامي، من الإدارة العليا حتى أدنى مستوى من العمال، ويتطلب ذلك بناء ثقافة تنظيمية متوجهة للتحسين المستمر بالإضافة إلى تمكين العاملين من القيام بذلك.
- 3- وجود منهجية للتحسين بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التحسين في المصرف الإسلامي وهذه المنهجية تستلزم التركيز على العميل، لأن الهدف من عمليات التحسين المختلفة تلبية توقعات العميل أو ما يفوقها وبصورة أفضل دائماً، كما تتطلب فهم العملية أي معرفة ماهية مدخلاتها ومخرجاتها وكيفية تدفق العملية وصولاً لتحسينها بحل مشكلة معينة أو إزالة الاختناقات أو غير ذلك.
- إن فرص التحسين في أوجه عمل المصرف الإسلامي لا يمكن حصرها، ويصور الشكل رقم (38) إطاراً لمجالات التحسين وفرص التحسين في المصرف الإسلامي:



شكل رقم (38)

مجالات التحسين في المصرف الإسلامي⁽¹⁾

- إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المصرف الإسلامي على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للعملاء، من خلال السعي المتواصل للأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي⁽²⁾:
- 1- تعزيز القيمة للعميل من خلال تقديم خدمة مصرفية جديدة.
 - 2- تقليل الأخطاء الحسابية وعدم الدقة.
 - 3- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
 - 4- تحسين استجابة المصرف الإسلامي وتقصير وقت الدورة، أي الوقت اللازم للحصول على الخدمة المصرفية.
- وبالتالي يمكن تحقيق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة خدمة مصرفية أفضل، بل أن يكون المصرف الإسلامي أكثر استجابة.

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى فدادة، (2008)، مرجع سابق، ص 195.

(2) Evans, James, (1997), Production Operations Management, Op. Cit., p. 59.

مناهج التحسين المستمر Continuous Improvement Approaches:

يقصد بالمنهج هنا الجانب الإجرائي أو الأسلوب الذي يعتمد لإجراء التحسين في كل مرة، والمراجع للأدب الخاص بالموضوع يجد العشرات من الأساليب أو المناهج التي تحمل كل منها اسماً خاصاً وخطوات مميزة، إلا أن المناهج الأكثر شيوعاً هي:

1- منهج كيزن KAIZEN Approach:

- إن نشأة مبدأ التحسين المستمر كانت في اليابان في الأعوام (1946-1951)، فقد ابتكر الياباني الدكتور ماساكي إماي Massaki Imai نظام كيزن KAIZEN، والكلمة kAI تعني التغيير، أما الكلمة ZEN فتعني الجيد أي KAIZEN تعني التغيير الجيد، وعرف KAIZEN بأنه النظام الياباني للتحسين المستمر.

- ويشير المنيف إلى أن كيزن: «عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات معروفة (معدات، مكائن، أفراد، أساليب عمل، تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتحسين موقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر»⁽¹⁾.

- ويذهب Heizer and Render إلى أن كيزن: «كلمة يابانية تشير إلى العملية المستمرة من التحسينات المضافة»⁽²⁾. وقد تم اعتماد مبدأ كيزن من قبل شركة (Toyota)، (Matsushita)، (Etoshiba) والنجاح الذي حصده اليابانيون يعود إلى هذا المبدأ.

ويتميز نظام كيزن ببعض السمات منها:

- 1- تأكيد الجودة أولاً ومنظومة (الجودة - التكلفة - التسليم) فالمنتج الياباني لا يهتم أولاً بالربح ولا بالنتائج قصيرة الأمد بل يهتم برضا العميل طويل الأجل.
- 2- اعتماد نظام تماماً في الموعد JIT (Just In Time).
- 3- الكشف المبكر عن المشاكل والأخطاء وبالتالي العمل على حلها.
- 4- تأكيد الجودة في المصدر وذلك بالالتزام بالمبادئ الثلاثة لكيزن في التنفيذ وهي: لا تستلم أي تالف، لا تنتج أي تالف، لا تحرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.
- 5- تقليل كلف الجودة وذلك بتقليل كلف التالف أو كلف الإصلاح.

وقد شهدت فترة السبعينيات من القرن الماضي توجهاً من الغرب خصوصاً (الولايات المتحدة الأمريكية) لفهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال والصناعة واكتشاف الأسرار التي منحها التميز في المنافسة العالمية، فعند مطلع الثمانينيات بدأ الغرب في تداول الكثير من المفاهيم والممارسات اليابانية على سبيل التجربة، من بينها فلسفة التحسين المستمر، وقد كان المنهج الغربي في التحسين يركز على التطوير وعلى الابتكار، واتسم بالعديد من السمات أهمها:

- 1- القفزات الواسعة أو التحسينات الكبيرة، وهذه تتطلب جهوداً ونفقات كبيرة.
 - 2- الفواصل الزمنية الطويلة نسبياً للقيام بعمليات التطوير والابتكار.
 - 3- الاهتمام الأكبر كان ينصب على التكنولوجيا للارتقاء إلى مستويات تكنولوجية أعلى.
- أما المنهج الياباني فكان مختلفاً، والسبب يعود إلى تاريخ وطبيعة وظروف المجتمع الياباني، التي كان لها تأثيرها في مجالات الإدارة المختلفة.

(1) المنيف، إبراهيم عبد الله، (1988)، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية،

(2) Heizer and Render, (2001), Operations Management, Op. Cit.

الأساليب الإدارية لنجاح نظام كيزن⁽¹⁾:

- 1- التمييز والتقنين: أي لا بد أولاً من التعرف بدقائق العمل الحالي قبل إجراء أي تحسين وتعديل المعايير نحو الأفضل.
 - 2- الذهاب إلى أرض الواقع Cemba عند حدوث أي انحراف، لأن أرض الواقع هي المنطلق الأساسي للوصول للجودة الأفضل.
 - 3- طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلاً من التركيز على أعراض المشكلة.
 - 4- الاستفسار مباشرة من المختص واعتماد منظور الثقافة اليابانية الثنائي:
 - باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف.
 - بهدوء وصبر وروية.
 - 5- التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية وتحليلها إحصائياً، فالتحسين يجب أن ينطلق من البيانات الكمية وباستخدام أدوات الجودة.
 - 6- إيجاد جذور المشكلة وحلها من قبل فريق العمل.
- ولتطبيق منهج كيزن Kaizen في المصرف الإسلامي يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس Five-5 step plan والذي يمكن تلخيصه بالخطوات التالية⁽²⁾:
- 1- الفرز Straighten Up: تلفظ باليابانية Sei ri أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي والتخلص من الأشياء القديمة وغير المستخدمة.
 - 2- الترتيب المنهجي Put things In Order: تلفظ باليابانية Seiton أي وضع الأشياء في أماكنها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت.
 - 3- تنظيف مكان العمل Clean Up: تلفظ باليابانية Seiso أي قيام موظفي المصرف الإسلامي بأعمال التنظيف لأماكن عملهم، ففي معظم الشركات اليابانية تستغل الدقائق الخمس الأولى والأخيرة يومياً لتنظيف مكان العمل.
 - 4- التقييم الشامل Being Clean، Hygienic، Uncotaminated: تلفظ باليابانية Seiketsu أي متابعة تطبيق الخطوات الثلاث الأولى باستمرار والاعتناء بالنظافة الشخصية للعامل في المصرف الإسلامي بحيث يكون مظهره العام لائقاً.
 - 5- الانضباط الذاتي Discipline: تلفظ باليابانية Shitsuke أي تدريب العاملين في المصرف الإسلامي على الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف والكرامة مع الآخرين واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات.
- وترى الباحثة أن هذا المدخل الياباني يؤثر في كفاءة وإنتاجية العاملين في المصرف الإسلامي، فكلنا نعرف أن النظافة في مكان العمل هي من عناصر المناخ التنظيمي في أي منظمة، وبالتالي مكان العمل النظيف والمريح يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم.
- إذاً يتلخص منهج كيزن في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات، وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقاً لهذا المنهج من أهمها⁽³⁾:
- التركيز على العمل، روح التعاون وعمل الفريق، التوقيت المطلوب JIT، حلقات الجودة، علاقات الإدارة مع العاملين، استخدام التكنولوجيا في العمل، كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن منهج كيزن.

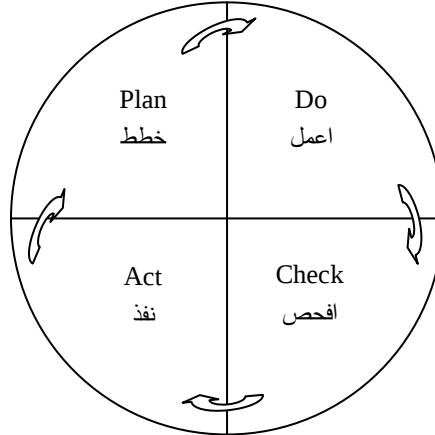
(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 200-202.

(2) النابلسي، مهند، (2002)، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، الجزء الأول، عمان، الجمعية الأردنية للجودة، ص 115.

(3) Mika, Geoffrey, L., (2001), Kaizen Event Implementation Manual, USA, Kaizen Sensei,

2- منهج دورة ديمينغ Deming Cycle:

الحقيقة أن من ابتكر وقدم هذا المنهج هو العالم والتر ستيورات **Walter Shewhart** وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا المنهج حصل على الأرض الخصبة في اليابان وعلى يد العالم ديمينغ **Deming** الذي بدأ بإعادة صياغته وتطبيقه فعلياً في المنشآت اليابانية ليسير جنباً إلى جنب مع منهج كيزن وهذه التسمية كان لها مرادف في الولايات المتحدة تستخدم **Zero-Defect** و **Six-Sigma** أيضاً لوصف جهود التحسين المستمر. ويصور الشكل رقم (39) منهجية ستيورات - ديمينغ للتحسين المستمر، وهي بصورة دائرية للتشديد على الطبيعة المستمرة لعملية التحسين:



شكل رقم (39)

دورة ستيورات - ديمينغ للتحسين المستمر⁽¹⁾

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن خطوات دورة ديمينغ أو ما يسمى PDCA Cycle يتضمن أربع خطوات:

- **خطط Plan:** تبدأ الخطوة الأولى بوضع خطة التحسين بعد دراسة العملية الحالية وجمع البيانات لتحديد المشكلة وتحليل أسبابها باستخدام أدوات الجودة، ومن ثم إعداد خطة التحسين ومعايير التقييم لقياس النجاح.
- **إعمل Do:** نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود، وراقب التقدم بشكل مستمر لقياس التحسينات وتوثيق التغييرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي، لتقويم النجاح في تنفيذ الخطة.
- **إفحص Check:** التدقيق في مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المتوخاة منها، ويتم ذلك بتحليل البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة، وتحديد مدى نجاح خطة التحسين، وهل هناك حاجة للتعديل أو التفتيح، ثم إعادة تجربتها حتى يتم التحقق من النجاح أو إلغاؤها.

- **نفذ Act:** تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع وذلك من خلال:

- توثيق وتنميط العملية بصيغتها الجديدة بعد التحسين الناجح.
 - إبلاغ العملية بنمطها ومعاييرها الجديدة لجميع ذوي العلاقة وتعميمها.
 - إجراء التدريب للمعنيين بتنفيذ العملية الجديدة.
- هذه الدورة تطبق في مختلف مستويات المصرف الإسلامي وفي مختلف المواقع، وذهبت بعض المنظمات إلى الاستفادة من تطبيق هذه الدورة على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي لإجراء التحسينات ومنها شركة Philips.

3- منهج جوران Juran Approach:

يعد العالم جوزيف جوران **Joseph Juran** من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو صاحب المقولة الشهيرة: «الجودة لا تأتي مصادفة، بل يجب أن يخطط لها» إذن جوران ربط مسألة الجودة وتحسينها

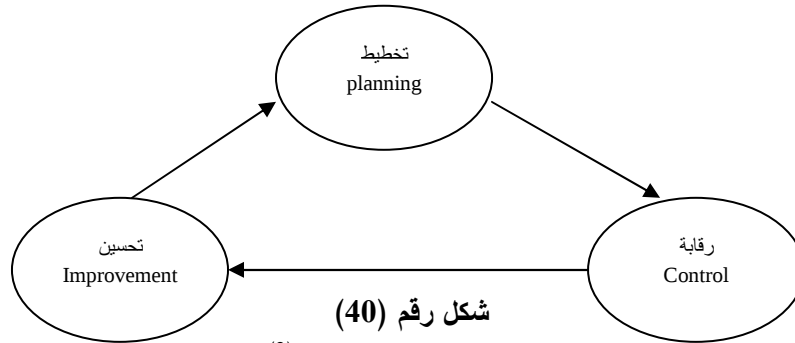
(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص182.

بمدى كفاءة الإدارة، وتتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظره من ثلاثة مكونات يطلق عليها **ثلاثية جوران Juran Trilogy** وهي⁽¹⁾:

- **التخطيط Planning**: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات في المصرف الإسلامي بالعميل الخارجي، حيث يتم تحديد من هم العملاء، والتعرف باحتياجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، وتطوير خصائص الخدمة المصرفية التي تلبي احتياجات العميل، وتحديد العمليات اللازمة لإنتاج الخدمة المصرفية بالخصائص المطلوبة، وتحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية، وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.

- **الرقابة Control**: يتم تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف من خلالها على مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات الخدمة المصرفية التي ترضي العميل⁽²⁾، ومن ثم مقارنة المواصفات الفعلية بالمتطلبات الأساسية للعملاء لمعرفة مدى مطابقة الخدمة المصرفية للمواصفات الموضوعة، واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها، وتقوم الإدارة في المصرف الإسلامي باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية الخدمة المصرفية لمتطلبات العملاء، ويتم الاعتماد بكثرة على أدوات الضبط الإحصائي **Statistical Quality Control (SPC)** مثل تحليل بارينتو **Pareto Analysis** وشكل الانتشار **Scatterplot** وخريطة السبب والأثر **Cause and Effect Diagram** وغيرها.

- **التحسين Improvement**: يهدف إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، ويتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها، لتقوم بتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، للتعرف بأسبابها، واقتراح الحلول اللازمة للعلاج. ويبين الشكل رقم (40) ثلاثية جوران:



وترى الباحثة أن: التحسين المستمر يعتبر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير في المصرف الإسلامي، إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين من أكثر الأسس وأهمها في ترصين الخدمة المصرفية وتحقيق ملاءمتها للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات العملاء المتنامية، وإن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات وتبسيط الإجراءات في المصرف الإسلامي، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير ويجب أن يؤخذ معيار التكامل عند اعتماد أي تغيير أو تطوير، كما أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ، وقد أكد فندرمبس ووايت **Vondermbse and Switel** على مكونات التحسين المستمر بما يلي⁽⁴⁾:

(1) Juran, J. M. and Gryna, F.M., (1993), Quality Planning and Analysis, Singapore, Mc Graw-Hill, P. 9.

(2) الشبراوي، عادل، (1995)، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، ص(12-14).

(3) عبوي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص88.

(4) محمود، خضير كاظم، (2007)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص47.

- تتميط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دورة ديمينغ Deming Cycle: خطط، اعمل، افحص، نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

وترى الباحثة أن: وعملية التحسين المستمر تتطلب في بداية الأمر استقرار العمليات الجارية في المصرف الإسلامي مما يجعلها قابلة للتنبؤ ومن ثم التحليل ومن ثم التحسين، وتساعد تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم العمليات التي غالباً ما تتصف بالحركية والديناميكية، وعلى المعنيين جعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العمليات بطرق جديدة مختلفة مما يمنح المصرف الإسلامي الميزة التنافسية، كما ويتوجب بناء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل قوي وفاعل بما فيه الكفاية لمساندة التطبيقات الجديدة التي تنبثق عن التحسين المستمر.

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

1- المقارنة المرجعية Benchmarking:

- تشكل المقارنة المرجعية إحدى جوانب فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتبرز أهميتها في تكاملها مع مبدأ التحسين المستمر لجعل المصرف الإسلامي متميزاً في مختلف أوجه عمله.
- ويعرف France المقارنة المرجعية بأنها: «أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري المحاولة للقيام بالتحسين فيه»⁽¹⁾.
 - ويعرفها Bank بأنها: «عملية منتظمة مستمرة لتقييم المنظمات لتطوير أعمالها وبلوغ أفضل الممارسات ومعايير الأداء العالمية»⁽²⁾.
 - ويعرفها March بأنها: «منهج منظم لمقارنة منتجات وخدمات وعمليات المنظمة مع الأفضل المميز»⁽³⁾.
 - ويعرفها Oakland بأنها: «قياس عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة ومقارنتها مع المنافسين وهي الوسيلة التي يتم بواسطتها وضع الأهداف التي تقود إلى الميزة التنافسية»⁽⁴⁾.
 - مما تقدم يمكن للباحثة أن تعرف المقارنة المرجعية بأنها: «مقارنة أداء المصرف الإسلامي مع أداء مميز لمصارف إسلامية أخرى، وصولاً للتحسين المستمر في مختلف أوجه عمله».
- وتنسب الجذور الأصلية للمقارنة المرجعية إلى اليابان، والكلمة اليابانية المقابلة لكلمة المقارنة المرجعية هي Danbotsu وتعني السعي من أجل أن تكون أفضل من الأفضل، فأتداء إجراء المقارنة المرجعية لا ننظر إلى المصارف الإسلامية ذات الأداء الأقل منا، بل ننظر إلى المصارف الإسلامية ذات الأداء الأعلى Best in Class .Performance

(1) France, Lynne Miller et. Al., (1991), Achieving Quality Through Problem Solving and Process Improvement, Quality Assurance Methodology Refinement Series, USAID, Quality Assurance Project.

(2) Bank, John, (2000), The Essence of Total Quality Management, Op. Cit.

(3) Marsh, John, (1998), The Continuous Improvement Toolkit: A Practical Resource for Achieving Organizational Excellence, BATSFORDLTD.

(4) Oakland, J.S., (2001), Total Quality Management: Text With Cases, Butter Worth, Heinemann, Oxford, UK,

أنواع المقارنة المرجعية⁽¹⁾:

هناك عدة أنواع للمقارنة المرجعية في المصرف الإسلامي منها:

- 1- المقارنة المرجعية الداخلية: تجري المقارنة داخل المصرف الإسلامي بين الأقسام أو الفروع المختلفة، وبعضهم يدخل المقارنة التاريخية للمصرف الإسلامي أي المقارنة بين أدائه لهذا العام مع أدائه للعام الماضي أو الأعوام السابقة.
- 2- المقارنة المرجعية الخارجية: تجري المقارنة مع المصارف الإسلامية الأخرى التي تعمل في الصناعة نفسها سواء كانت داخل الدولة أم خارجها.
- 3- المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل Best Practice: تجري المقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة هل هي في الصناعة نفسها أو في صناعة أخرى. ويفضل عند إجراء المقارنة اتباع أسلوب الإدارة المفتوحة (الانسيابية) أي الإدارة التي تنتظر خارج المصرف الإسلامي، وليس أسلوب الإدارة المغلقة (المنطوية) أي الإدارة التي تنتظر داخل المصرف الإسلامي.
- وترى الباحثة أن: المقارنة المرجعية تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق منافع أخرى تتمثل في: وضع أهداف أكثر فعالية، جعل المصرف الإسلامي أكثر تنافسية، تحديد الممارسات الأفضل، تسريع التغيير الإبداعي، تشجيع المشاركة والتعاون مع المصارف الإسلامية الأخرى (المحلية والدولية) وعلى أساس المصالح المشتركة.

مجالات المقارنة المرجعية⁽²⁾:

- **المصرف الإسلامي ككل:** برزت هذه المقارنة مع ظهور المسابقات الدولية التي مكنت المصارف الإسلامية من معرفة موقعها بين المصارف الإسلامية الأخرى.
- **المخرجات:** ولها عدة أنواع:
- الخدمات التي تسلم إلى العملاء الداخليين أو الخارجيين.
- نتائج الأعمال المالية: من ربح أو خسارة - معدل العائد - التكاليف.
- نتائج الأعمال غير المالية: الحصة السوقية - المركز التنافسي.
- أخرى: مثل نسبة دوران العمل، نسبة التالف... إلخ.
- **العمليات:** وتصنف إلى نوعين:
- عمليات التسليم: يتم فيها تحويل المدخلات إلى خدمات مصرفية تشبع متطلبات العملاء.
- عمليات الدعم: تجري لتعزيز عمليات تسليم الخدمة المصرفية مثل تعبئة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية.

خطوات عملية المقارنة المرجعية: يلخص Bank هذه الخطوات في الآتي⁽³⁾ ويمكن أن تطبق في المصرف الإسلامي كما يلي:

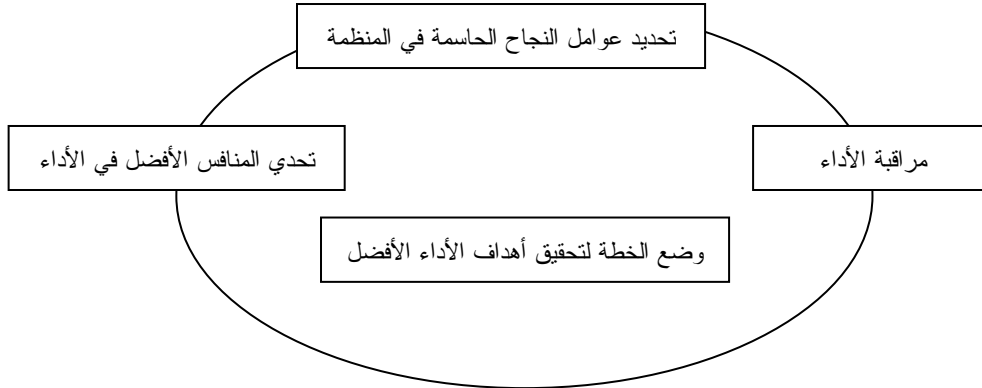
- 1- تحديد المجال الذي تطبق عليه المقارنة المرجعية.
- 2- اختيار المصرف الإسلامي المرجع وهو الأفضل في المجال الذي تم اختياره.
- 3- تحديد المعايير المناسبة التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء.
- 4- تحديد جوانب القوة في المصرف الإسلامي المنافس، الذي اعتمد مرجعاً ثم مقارنة ذلك مع أداء المصرف، لتشخيص الفجوة وتحليل الأسباب وإيجاد فرص التحسين، وهنا يمكن طرح التساؤلات التالية:
- هل المصرف الإسلامي المنافس أفضل؟ وبماذا هو أفضل، وكم هو أفضل؟ ولماذا هو أفضل؟ ماذا يمكن أن نتعلم من ذلك؟ وكيف نطبق ما تعلمناه على مصرفنا؟
- 5- وضع خطة العمل لإجراء التحسينات ومن ثم تنفيذ خطة العمل.

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 195-196.

(2) الطائي، رعد عبد الله وعيسى فدادة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 219-220.

(3) Bank, John, (2000), The Essence of Quality Management, Op. Cit.

ويقترح Bank منهجية مبسطة للمقارنة المرجعية يطلق عليها دورة المقارنة المرجعية Benchmarking Cycle يوضحها الشكل رقم (42):



شكل رقم (42)

دورة المقارنة المرجعية⁽¹⁾

وترى الباحثة أن تبدأ دورة المقارنة المرجعية بالمناقشات واعتماد قاعدة البيانات لتحديد عوامل النجاح الحاسمة CSF في المصرف الإسلامي (Critical Success Factors)، يلي ذلك تحديد المنافسين ذوي الممارسة الأفضل، ثم إعداد خطة لتحقيق الأداء المميز وأن يصبح المصرف الإسلامي أفضل من أفضل المنافسين، يلي ذلك وضع المعايير الحقيقية للقياس ومراقبة الأداء وقياس التقدم، وتعاد كل الدورة لتحقيق مزيد من التحسين.

2- توفير مناخ الإبداع:

يعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر في المصرف الإسلامي، فتشجيع الإبداع والابتكار ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة، ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات في المصرف الإسلامي منها⁽²⁾:

- دعم الإدارة في المصرف الإسلامي لأنشطة الإبداع.
- تعزيز التفاعل بين المصرف الإسلامي والبيئة الخارجية.
- توفر نشاطات البحث والتجربة في المصرف الإسلامي.
- توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين في المصرف الإسلامي.
- تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية في المصرف الإسلامي.
- توجه الإدارة في المصرف الإسلامي نحو تفويض صلاحياتها.
- تشجيع روح الاستقلالية في المصرف الإسلامي.

وهناك أساليب عديدة لتنمية التفكير الإبداعي في المصرف الإسلامي من أهمها: أسلوب العصف الذهني، وإتباع المنهجية العلمية في التفكير، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، إن معظم أساليب تنمية التفكير الإبداعي تنتج أمام الفرد التدريب على توليد الأفكار الإبداعية، حيث تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار⁽³⁾.

وترى الباحثة على الإدارة الجيدة في المصرف الإسلامي أن تحاول القضاء على أي معوقات للإبداع تقف حجر عثرة أمام جهودها في التحسين، وهناك معوقات كثيرة للإبداع تعمل على لجمه وتحديده منها: النمط الديكتاتوري في

(1) الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداد، (2008)، مرجع سابق، ص222.

(2) جودة، أحمد محفوظ، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص201.

(3) العويسات، جمال الدين، (2003)، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، ص137.

القيادة، وعدم وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمروءوس، وعدم وجود معايير موضوعية للترقية، كل هذه المعوقات يجب أن تنتبه إليها الإدارة وأن تحاول جهداً للقضاء عليها وإزالتها، حتى يتوفر المناخ الإبداعي الجيد. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير نظرة الإدارة في المصرف الإسلامي إلى أهمية العنصر البشري في تخطيط وتنفيذ مشاريع التحسينات المستمرة، وبالتالي تتوجه بجهودها إلى توفير المناخ الإبداعي الفردي والجماعي للمساهمة في هذه التحسينات، وتحفز العاملين وتطلق العنان لتفكيرهم وبذل جهودهم في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المصرف الإسلامي، وعلى الإدارة أن لا تنظر إلى المشكلات على أنها نقطة ضعف، بل يجب النظر إلى المشكلات والأخطاء على أنها فرص للتطوير والتحسين.

ثانياً: توطيد العلاقات مع الموردين Mutually Beneficial Supplier Relationships:

يعتمد المصرف الإسلامي والموردون كلاهما على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما، والمصرف الإسلامي الذي يسعى إلى تلبية رغبات وتوقعات العميل وتحقيق رضاه، يجب أن يضمن الحصول على المدخلات المناسبة، من هنا كان للمورد دور في تحقيق ما يصبو إليه المصرف الإسلامي، ولا يمكن ضمان تعاونهم والاستجابة الدقيقة لاحتياجاتهم ما لم يجر توطيد علاقة متينة وطويلة الأمد معه، تؤمن مصالحه مثلما تؤمن متطلبات المصرف الإسلامي، ويعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأً مكملاً ومتكاملاً مع مبدأ التركيز على العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالمصرف الإسلامي يحتاج إلى مدخلات مادية من خارجه، ومهما بذل من جهود لتلبية رغبات العملاء لن يتمكن ما لم يضمن من الموردين المدخلات الملائمة لتحقيق ذلك، إن أي خلل في (الجودة أو الكمية أو التوقيت) في تلبية احتياجات المصرف الإسلامي من المدخلات يؤدي إلى إضعاف قدرته على تحقيق رضا العملاء.

- **والمورد:** هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها، وينبغي أن تبنى العلاقة بين المصرف الإسلامي والمورد على أساس من الثقة المتبادلة، فإذا توفر جو الثقة فإن العلاقة لا شك تستمر بينهما لفترة طويلة الأمد، وهذا يساعد المصرف الإسلامي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المرتكزة على وجود علاقة قوية بين المصرف الإسلامي والموردين تتسم بالاستقرار والثبات، وعند اختيار الموردين ينبغي الاعتماد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة عن كل مورد، ومن مصادر هذه المعلومات⁽¹⁾:

1- المصادر الداخلية: كسجلات دائرة المشتريات في المصرف الإسلامي من حيث اسم المورد وعنوانه وتعاملاته السابقة.

2- الغرف التجارية أو الصناعية، الملحوقون التجاريون في السفارات والقنصليات الأجنبية، دليل الصفحات الصفراء Yellow Pages، المعارض التجارية والصناعية، الصحف والمجلات المتخصصة، مندوبو المبيعات.

- **وأما العوامل المؤثرة على اختيار الموردين فهي:**
عدد الموردين، حجم المورد، المركز المالي للمورد، طبيعة الخدمات المقدمة، عروض الأسعار، تسهيلات الدفع، المصالح المتبادلة، القوانين، العلاقات الشخصية.

- ومن أهم مواصفات مصادر الشراء المثلى في المصرف الإسلامي ما يلي⁽²⁾:

1- التطوير في السياسات والتنظيم والبحوث: فالمورد الجيد يسعى دائماً إلى تطوير منتجاته وخدماته التي يقدمها للعملاء.

2- التعامل بأمانة وعدالة مع العملاء.

(1) جودة، محفوظ أحمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 153.

(2) الغدير، حمد راشد، (2000)، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 123-125.

- 3- المحافظة على المصالح المشتركة: فالمورد الجيد يحرص دائماً على مصلحته ومصلحة المصارف الإسلامية التي يتعامل معه.
- 4- السمعة التجارية والمالية الجيدة: فالمورد الجيد يركز جهوده على مراقبة جودة المنتجات والخدمات، وعدم وجود عيوب خفية لا تظهر إلا عند الاستخدام.
- 5- الطاقة الإنتاجية العالية: لتوفير الكمية المطلوبة في الوقت المتفق عليه.

الشراكة مع الموردين Supplier Partnership:

الشراكة مع الموردين علاقة عمل بين المصرف الإسلامي والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين، وتبنى على أساس الصدق والثقة المتبادلة، فإذا توفرت هذه الشروط، يكتب لها النجاح. وتسعى المصارف الإسلامية لبناء علاقات شراكة مع مورديها لأن الطرفين لهما مصالح مشتركة وتتخذ الشراكة عدة أشكال منها:

- مساهمة الموردين: في تصميم الخدمة المصرفية، التنبؤ بالمبيعات، مراقبة العمليات في المصرف الإسلامي، حضور الاجتماعات المتعلقة بالتحسين المستمر، حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة، تكوين فرق عمل مشتركة بين المصرف الإسلامي والمورد لحل مشكلات الجودة، تبادل الأفكار والمعلومات بين الطرفين.

نظام تماماً في الوعد (JIT) Just In Time:

تم تطوير واعتماد نظام JIT في أواخر الخمسينيات في القرن الماضي في اليابان، وتتسم المشتريات في ظل نظام تماماً في الموعد باعتمادها على علاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين، ويقود هذا إلى شراكة بين المصرف الإسلامي والمورد تقوم على الثقة في توفير الجودة والتسليم الدقيق (في الزمان والمكان) للخدمات المصرفية، وكل مصرف إسلامي يقوم بتشجيع مورديه على تطبيق نظام تماماً في الموعد. ويرى Oakland أن هذا النظام موجه لتأمين الكميات المطلوبة في الوقت المحدد بدون أي هدر، وأنه يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، لأن العديد من الأفكار والأساليب متشابهة في كليهما، ونظام JIT لا يعمل بصورة جيدة في غياب إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

شروط نظام JIT في المصرف الإسلامي: الثقة في مواعيد التسليم للخدمات المصرفية، التقيد بتقديم الخدمات المطلوبة في المكان المحدد، التأكيد على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف الإسلامي.

أما فوائد نظام JIT في المصرف الإسلامي: تخفيض فترة الانتظار في التسليم، التسليم في الموعد الدقيق. ولزيادة فعالية العلاقات بين المصرف الإسلامي والموردين يمكن اقتراح: اشتغال العقد على كل صغيرة وكبيرة مثل تحديد المواصفات والكمية المطلوبة وأوقات التسليم والأسعار، مراقبة جودة المواد من قبل المصرف الإسلامي والمورد معاً، تحديد احتياجات المصرف الإسلامي من المواد تحديداً دقيقاً، تبادل المعلومات حول تطوير الخدمة المصرفية بما يوافق احتياجات العملاء، التركيز على مصلحة العميل وأن يكون ذلك هدف كل من المصرف الإسلامي والمورد.

(1) OakLand, J.S., (2001), Total Quality Management, Op. Cit.

القسم الثاني

الجزء العملي

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية

على المصارف الإسلامية في سورية

المبحث الأول

نبذة عن مجتمع الدراسة (المصارف الإسلامية في سورية)

في ظل التوجيه من قبل القيادة الحكيمة للرئيس الدكتور بشار الأسد، للانطلاق بالاقتصاد وصولاً إلى التنمية الشاملة، وسعيًا بتكثيف الجهود في البحث عن وسائل وطرق اجتذاب وارتياد عالم التطور التقني والتخصص، ووضع في خدمة اقتصادنا الوطني كان لا بد من تحقيق الإصلاح في جميع المجالات، وقد ركزت الحكومة على تحقيق الإصلاح الاقتصادي بشكل عام والمصرفي بشكل خاص في ظل تنامي دور القطاع المصرفي، حيث أصبحت المصارف عصب الحياة في هذا الزمان ومحركة للاستثمارات وداعمة للتنمية.

وقد كان بدء العمل صدور القانون رقم 28 لعام 2001 الذي أجاز تأسيس مصارف على شكل شركات مساهمة مغفلة سورية خاصة أو على شكل شركات مشتركة مساهمة مغفلة سورية، حيث وضع هذا القانون ورسم البيئة التشريعية الناعمة لعمل المصارف، وبموازاة ذلك صدر المرسوم التشريعي رقم 34 لعام 2005 الخاص بسرية عمل المصارف، وأخضع لأحكام سر المهنة المصرفية كل المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية بما فيها المصارف العاملة في المناطق الحرة السورية، كما أخضعها لأحكام الرقابة المصرفية المنصوص عليها في قانون مصرف سورية المركزي ونظام النقد الأساسي رقم 23 لعام 2002، وأحكام المرسوم التشريعي رقم 33 تاريخ 2005/5/1 الخاص بمكافحة غسل الأموال.

كما صدر المرسوم التشريعي رقم 35 لعام 2005 الذي ينص على إحداث مصارف إسلامية، تلتزم بممارسة الأعمال المصرفية المسموح بها على غير أساس الفائدة أخذاً وعطاءً، ووفقاً لصيغ المعاملات الإسلامية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى، أو في مجال التمويل والاستثمار.

وقد تعامل المشرع السوري مع المصارف الإسلامية بواقعية، فالفكرة غير غريبة عن المجتمع السوري وأدرك المشرع أن هناك شريحة كبيرة لها تحفظات على التعامل مع المصارف التقليدية، ويظهر جلياً أن المشرع أراد أن تستفيد البلاد من مدخرات هذه الشريحة والمساهمة في تنمية المجتمع.

ومن يتعمق في المرسوم التشريعي رقم 35 الخاص بإحداث المصارف الإسلامية في سورية يجد أن المشرع هياً الأرضية الخصبة لعمل المصارف الإسلامية، ويبدو جلياً أن التشريعات السورية للصيرفة الإسلامية سبقت الكثير من المنظرين للمصارف الإسلامية، إذ حددت أهدافاً واضحة للمصارف الإسلامية وبيّنت طرق استثمارها وجعلت هناك آلية للمراقبة الشرعية مما جعلها من أفضل قوانين المصارف الإسلامية في العالم.

فنصت المادة 6 من المرسوم «يهدف المصرف الإسلامي إلى ما يلي:

1- تقديم الخدمات المصرفية وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها.

2- تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار المنتج بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية».

كما نصت المادة 8 «يتوجب على المصارف الإسلامية أن تكون جميع عملياتها وخدماتها المصرفية والاستثمارية قائمة على غير أساس الفائدة».

وهذا يعني إذا ثبت أي عملية قام بها أي مصرف إسلامي فيها استحقاق للفوائد هي مخالفة للقانون. ولم يشأ المشرع السوري أن تكون الموافقة على استحداث البنوك الإسلامية شكلية بل هياً لها الأدوات التي يمكن من خلالها تحقيق شروط الاستثمار وفقاً لمعايير الشريعة الإسلامية، وذلك لنقادي أن تقوم المصارف بأعمال عقود هي في حقيقتها فائدة مقنعة.

فبالرغم من أن القانون لم يسمح للمصارف التقليدية بمزاولة أي نشاط تجاري أو صناعي إلا أن المادة 9 استثنت المصارف الإسلامية في هذا المنع وسمحت للمصارف الإسلامية تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستئجارها، وكذلك تأسيس الشركات والإسهام في مشاريع تحت التأسيس في مجالات تتفق مع الشريعة الإسلامية، وذلك في معرض القيام بالعمليات المصرفية الإسلامية لصالح العملاء أو بالاشتراك معهم.

وكذلك نصت المادة 10 من المرسوم على ضرورة وجود هيئة رقابة شرعية على كل مصرف، وجعل المرسوم على عاتق أعضاء الهيئة الشرعية أن يراقبوا مدى التزام المصرف بالشريعة الإسلامية وأوجب عليهم أن يقدموا تقريراً سنوياً بهذا الخصوص إلى الجمعية العمومية للمساهمين، ولم يترك المشرع للمصرف حرية التصرف دون رقابة، وهنا تتحمل هيئات الرقابة الشرعية أمام الله وأمام المساهمين وأمام المودعين مسؤولية كبيرة، لأن الإقبال على المصارف الإسلامية ينبع أصلاً من وازع ديني فعلى المصارف احترام العقد الاجتماعي الذي أبرمته مع الدولة والمواطنين ومراعاة المصلحة العامة بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

لقد أراد المشرع لهذه التجربة أن تأخذ فرصتها وهيئاً لها كافة شروط النجاح، ويقع على عاتق المساهمين في هذه المصارف الإسلامية، وهيئات الرقابة الشرعية العمل على إنجاح هذه التجربة بإتباع معايير تتوافق مع المقاصد الشرعية التي تتجلى في تنمية المال من خلال تنمية المجتمع.

ويبلغ عدد المصارف الإسلامية في سورية أربعة: مصرف الشام الإسلامي، مصرف سورية الدولي الإسلامي، ومصرف بركة سورية تم تأسيسه ولم يباشر العمل بعد، ومصرف التضامن الإسلامي في طور التأسيس.

أولاً: مصرف الشام الإسلامي:

يعتبر مصرف الشام أول مصرف في سورية يعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتم تأسيسه كشركة خاصة مساهمة مغفلة بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم (66/م) الصادر في 7/أيلول/2006، وبرأس مال قدره 5/5 مليارات ليرة سورية، وبدأ نشاطه في 27/8/2007، يساهم السوريون بنسبة 51% من رأس المال والباقي لشركاء كويتيين وخليجيين⁽¹⁾.

ويخضع المصرف لأحكام مرسوم إحداث المصارف الإسلامية رقم 35 لعام 2005، وقانون إحداث المصارف الخاصة رقم 28 لعام 2001، كما يلتزم بتطبيق معايير المحاسبة المالية الإسلامية الصادرة عن المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وكذلك معايير المحاسبة الدولية ومتطلبات مصرف سورية المركزي، بالإضافة إلى رقابة الهيئة الشرعية وتدقق معاملاته من قبل المدقق الشرعي.

ويهدف مصرف الشام الإسلامي إلى تحقيق الربح ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفق آلية مغايرة للمصرف التقليدي، حيث يقبل الودائع الاستثمارية وودائع التوفير على أساس المضاربة الشرعية، ويحدد للمودعين نسبة مئوية معلومة من الربح المتحقق ولا يمكن معرفة مقداره وقت إبرام العقد، لأنه نسبة من الربح الحاصل وهو مجهول، كما يستثمر مصرف الشام الإسلامي الأموال من خلال عقود متنوعة كبيع المراجعة والمشاركة والاستصناع والسلم والإجارة...

ويقدم المصرف الخدمات التالية لعملائه:

- 1- فتح وإدارة حسابات الائتمان والودائع والاستثمار بالليرة السورية وبالعملات الأجنبية (وتضم الحساب الجاري وحساب التوفير وحساب الودائع الاستثمارية وحساب الحوالات).
- 2- تقديم الخدمات للأفراد في مجال تمويل السيارات وتمويل البضائع الاستهلاكية بالإضافة إلى الإجارة، وكذلك تقديم الخدمات للشركات في مجال تمويل المشاريع الصناعية والخدمات بالإضافة إلى القطاع التجاري، وذلك بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، ووفق عقود التمويل بالمراجعة والمضاربة والبيع بالتقسيط والإجارة.
- 3- القيام بعمليات فتح الاعتمادات المستندية وإصدار بطاقات الضمان والبطاقات المصرفية والقيام بالتحويلات المالية، وذلك بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ثانياً: مصرف سورية الدولي الإسلامي:

تم تأسيس مصرف سورية الدولي الإسلامي - كثنائي مصرف إسلامي في سورية - بشراكة قطرية، وبرأس مال قدره 5/5 مليارات ليرة سورية، وبموجب قرار الترخيص الصادر عن رئيس مجلس الوزراء رقم (67/م) بتاريخ 7/أيلول/2006، وباشر المصرف تقديم أعماله المصرفية لجمهور المتعاملين في 15/أيلول/2007 من خلال فرعه الأول بدمشق، ثم من خلال فرعه الثاني في حلب بتاريخ 20/تشرين الأول/2007 ويمثل الجانب السوري نسبة

(1) الموقع الإلكتروني لمصرف الشام www.chambank.com.

51% من رأس المال بمجموعة من المستثمرين السوريين من الشخصيات الطبيعية والشخصيات الاعتبارية البالغ عددهم 15/ ألف مساهم، أما المؤسسون من الجانب القطري فلهم نسبة 49% من رأس المال⁽¹⁾. ويخضع المصرف لرقابة مصرف سورية المركزي وفق مرسوم إحداث المصارف الإسلامية رقم 35 لعام 2005، وقانون إحداث المصارف الخاصة رقم 28 لعام 2001، كما يلتزم بتطبيق معايير المحاسبة المالية الإسلامية الصادرة عن المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وكذلك معايير المحاسبة الدولية ومتطلبات مصرف سورية المركزي، بالإضافة إلى رقابة الهيئة الشرعية وتدفق معاملاته من قبل المدقق الشرعي. أما الغايات والأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمصرف فهي⁽²⁾:

- 1- توفير وتقديم الخدمات المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها.
 - 2- المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية في سورية من خلال قيام المصرف في عملية التمويل والاستثمار اللازمة لتلبية احتياجات المشاريع الإنمائية المختلفة بما ينسجم وأحكام الشريعة الإسلامية.
 - 3- تحقيق نمو دائم ومتساعد في الربحية وفي معدلات العائد على حقوق الملكية.
 - 4- الحصول على حصة سوقية مناسبة من خلال انتهاز إستراتيجية ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات مصرفية الإسلامية جديدة غير مسبوقة في السوق السورية.
- ويقدم المصرف الخدمات والمنتجات التالية:

- 1- فتح وإدارة حسابات الائتمان والودائع والاستثمار بالليرة السورية وبالعملات الأجنبية (وتضم حسابات التوفير والادخار، حسابات جارية دائنة وتحت الطلب، حسابات ودائع الاستثمار المشترك، حسابات ودائع الاستثمار المخصص).
- 2- القيام بأعمال التمويل القائمة على غير أساس الفائدة لأجل مختلف وبأشكالها المختلفة لقطاعي الشركات والمؤسسات والأفراد ولمختلف القطاعات الاقتصادية والتي تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية وتضم عقود التمويل بالمراجحة والمشاركة والمضاربة والبيع بالتقسيط والاستصناع وبيع السلع والإجارة.
- 3- القيام بعمليات الاستثمار المباشر أو المالي، لحساب المصرف أو لحساب الغير أو بالاشتراك معه، بما في ذلك تملك القيم المنقولة وعقود المشاركة وتأسيس الشركات أو المساهمة في الشركات القائمة.
- 4- القيام بعمليات فتح الاعتمادات المستندية، وإصدار الكفالات، وتحصيل البوالص وذلك بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية.
- 5- تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التقليدية ومنتجات سوق رأس المال والتي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية. كما عمل المصرف على إعداد إستراتيجية وخطة عمل متكاملة وسياسة إدارة مخاطر لتنظيم إجراءات العمل تتواءم مع المعايير الموضوعية من قبل مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية والتي أخذت معايير بازل (2) بعين الاعتبار، ومن أهمها: سياسة إدارة مخاطر التشغيل والائتمان ومخاطر السوق، وسياسة مكافحة غسيل الأموال وسياسة (اعرف عميلك)، بالإضافة إلى إنشاء وحدة لمراقبة الامتثال تكون مسؤوليتها تحديد المخاطر الناجمة عن الالتزام والرقابة على العمليات المصرفية⁽³⁾.

ثالثاً: مصرف البركة سورية الإسلامي:

تم الترخيص له عام 2007 كشركة مساهمة مغفلة برأسمال قدره 5/ مليارات ليرة سورية، وأعلن المصرف طرح 35% من رأسماله للاكتتاب العام وأنجز ذلك اعتباراً من تشرين الأول 2009، بقيمة مليار وسبع مئة وخمسين مليون ليرة سورية، بعدما تم تغطية ما قيمته 65% من قبل المؤسسين، وحصوله على موافقة هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية على عملية طرح مؤخرًا، والتي كان مصرف البركة - سورية قد استبقها بتعيين شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية في سورية مديراً للاكتتاب.

رابعاً: مصرف التضامن الإسلامي: في مرحلة التأسيس حالياً.

(1) الموقع الإلكتروني لمصرف سورية الدولي الإسلامي www.siib.sy

(2) الموقع الإلكتروني لمصرف سورية الدولي الإسلامي www.siib.sy

(3) الموقع الإلكتروني لمصرف سورية الدولي الإسلامي www.siib.sy

المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات

يتناول هذا المبحث الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، ومعرفة مدى تطبيق المصارف الإسلامية في سورية لمقومات جودة الخدمات وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويستعرض المبحث مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات الحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة متضمنة خصائص مفردات عينة الدراسة، كما يتضمن هذا البحث وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وكذلك عرضاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة مجموع العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، والتي يبلغ عددها أربعة مصارف وهي: مصرف سورية الدولي الإسلامي: ويبلغ عدد فروعه 9 فروع وعدد مكاتبه 3 مكاتب. مصرف الشام الإسلامي: ويبلغ عدد فروعه 3 فروع. مصرف البركة - سورية الإسلامي: وقد تم تأسيسه ولكن لم يباشر العمل بعد. مصرف التضامن الإسلامي: في مرحلة التأسيس حالياً. ويبلغ عدد العاملين في المصارف الإسلامية في سورية (400) عامل لعام 2010/2009 وفق تقارير إدارة الشؤون الإدارية في المصارف الإسلامية سألقة الذكر، ويتوزع العاملون في المصارف الإسلامية في سورية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (8)

عدد العاملين في المصارف الإسلامية في سورية

اسم المصرف	عدد العاملين
مصرف سورية الدولي الإسلامي	350
مصرف الشام الإسلامي	50
مصرف البركة - سورية الإسلامي	قيد التأسيس
مصرف التضامن الإسلامي	قيد التأسيس
الإجمالي	400

المصدر: من إعداد الباحثة.

2- عينة الدراسة:

من الصعوبة بمكان استهداف جميع مفردات مجتمع الدراسة، لأسباب عملية ومادية عديدة، من أهمها محدودية الوقت، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية ضمن الفترة الزمنية المتاحة، فقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً لضمان درجة عالية من الموضوعية في النتائج، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المصارف الإسلامية قيد الدراسة والذي بلغ عددهم الإجمالي (400) عاملاً، ومن المهم القول في هذا الجانب إنه من الصعوبة بمكان وضع قاعدة عامة لتحديد حجم العينة التي ينبغي اختيارها، بالرغم من وجود العديد من الآراء التي تقول بوجود حدود دنيا لحجم العينة تقدر بحوالي (30) مفردة للعينة الصغيرة والحد الأدنى للعينة الكبيرة حوالي (100) مفردة...، كما يرى البعض أن حجم العينة يعادل 20% من حجم المجتمع المدروس إذا كان حجم المجتمع أقل من (1000) مفردة⁽¹⁾، وعليه فإن:

$$n = N \frac{20}{100}$$

حيث: n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

(1) أوما سيكران، (2006)، طرق البحث في الإدارة، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

$$n = 400 \cdot \frac{20}{100}$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة:

$$n = 80$$

وعليه بلغ حجم عينة الدراسة 80 مفردة، ولزيادة الدقة قامت الباحثة بتوزيع (100) استمارة استبانة على عينة من العاملين في المصارف الإسلامية في مدينة دمشق، وقد تم اختيار مدينة دمشق نظراً لتركز العدد الأكبر من فروع المصارف الإسلامية ضمنها. وتم دراسة الاستثمارات المسترجعة والتعامل معها وحذف الاستثمارات غير الصالحة للدراسة، وتم تلخيص هذه العملية في الجدول التالي:

جدول رقم (9)
حركة توزيع الاستبانة

المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
سورية الدولي الإسلامي	70	57	7	50
الشام الإسلامي	30	28	3	25
المجموع	100	85	10	75

المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من الجدول السابق بأن نسبة الاسترداد 85% وهي نسبة مقبولة. والسبب في استبعاد تلك الاستثمارات عائد إلى عدم استيفاء بعضها للبيانات ذات الطبيعة الهامة في الدراسة، بالإضافة إلى عدم دقة البيانات الواردة فيها، ونقص البيانات في بعضها الآخر، الأمر الذي جعل من المتعذر إخضاعها لعملية التحليل الإحصائي.

3- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

تمثلت أداة الدراسة في استبانة قامت الباحثة بتصميمها بما يخدم البحث، وبالشكل الذي يمكنها من الحصول على البيانات حول الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والأخذ بتوجيهات الأستاذ المشرف على الدراسة وما أبداه من ملاحظات موضوعية ساهمت في تطوير الاستبانة. وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين:

– **القسم الأول:** يتضمن مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة وذلك لتوصيف العينة.

– **القسم الثاني:** يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة، وتبين دور مقومات الجودة في تقديم الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية، وتقع الأسئلة ضمن محاور متعددة، كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وتجيب هذه الأسئلة والمحاور عن فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

محاور الاستبيان:

• المحور الأول: التركيز على العميل:

وهو ممثل بالأسئلة من 1 إلى 15 وتقيس المتغير المستقل (التركيز على العميل)، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً — موافق — محايد — غير موافق — غير موافق تماماً).

• المحور الثاني: تمكين العاملين:

يتألف من الأسئلة 16 إلى 30 وتقيس المتغير المستقل (تمكين العاملين)، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً — موافق — محايد — غير موافق — غير موافق تماماً).

• المحور الثالث: التحسين المستمر:

ممثل بالأسئلة 31 إلى 40 وتقيس المتغير المستقل (التحسين المستمر)، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً — موافق — محايد — غير موافق — غير موافق تماماً).

• المحور الرابع: التزام الإدارة العليا:

ممثل بالأسئلة من 41 إلى 50 وتقيس المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا)، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً — موافق — محايد — غير موافق — غير موافق تماماً).

• المحور الخامس: الميزة التنافسية:

ممثل بالأسئلة من 51 إلى 60 وتقيس المتغير التابع (الميزة التنافسية)، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً — موافق — محايد — غير موافق — غير موافق تماماً).

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) التي تتناسب مع التطبيقات الاقتصادية والاجتماعية لإجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. والأساليب الإحصائية هي نوعان:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Methods:

استخدمت الباحثة منها:

• التكرارات والنسب المئوية Frequencies: وذلك لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية، هذا بالإضافة إلى التوزيع النسبي لإجابات مفردات العينة حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة.

• المتوسطات الحسابية Means وهي أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدمت لمعرفة متوسط إجابات مفردات العينة حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة.

• الانحرافات المعيارية Standard Deviation لمعرفة مدى تشتت المطلق لاتجاهات مفردات عينة الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistic Methods:

استخدمت الباحثة الآتي:

• اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ: لاختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

• معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) Pearson Correlation Coefficient:

استخدم لتحديد العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل، حيث يأخذ معامل الارتباط القيم في المجال $[-1, 1]$ ، فإن كان معامل الارتباط سلبياً كان الارتباط سلبياً (العلاقة عكسية)، وإن كان معامل الارتباط إيجابياً كان الارتباط إيجابياً (العلاقة طردية).

• تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression لدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل.

- اختبار (F) تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY (ANOVA) استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المصارف الإسلامية حول المتغير التابع.
- اختبار (T) للعينة الواحدة One-sample T-Test: استخدم لاختبار صحة الفرضيات.
- اختبار Independent Samples Test وهو أحد الاختبارات المعلمية ويستخدم من أجل اختبار إن كان متوسطي متغيرين كميين مستقلين يختلفان بشكل معنوي أم لا، واستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين مستويات جودة الخدمة بين المصارف الإسلامية.

5- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يعرّف صدق أو صلاحية أداة المقياس Validity على أنها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، ولاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً قامت الباحثة بالتالي:

- 1- عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المختصين في قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق، كما تم عرضها على عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الإسلامية عينة البحث للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد قامت الباحثة بإجراء كافة التعديلات التي طلبها الأساتذة من حيث الإضافة والتعديل والحذف، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2).
 - 2- اختبار صدق الاستبانة من خلال معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستبانة وحساب مستوى معنويته، وذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات بعضها مع بعض، وهذا يعني إذا قمنا بتوزيع الاستمارات مرة أخرى على العينة نفسها التي تم توزيع الاستمارات عليها، سنصل إلى النتائج نفسها.
- ولقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs Coefficient Alpha) الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث يكون بعضها مع بعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادة ما يتراوح معامل ألفا كرونباخ بين (صفر - واحد) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكست قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد وجدت الباحثة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي 86.89% وهي نسبة جيدة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة.

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 74.0

N of Items = 60

Alpha = .8689

مما سبق نرى أن الفقرات المستخدمة في الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات اللازمين للقيام بالتحليل الإحصائي، واختبار صحة الفرضيات من دون حذف أية عبارة من عبارات المقياس المستخدم والذي يفي بأغراض الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسة الوصفية:

1- وصف عينة الدراسة: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى بعض الجداول والرسومات البيانية التي توصف عينة الدراسة، وتم تلخيص النتائج على الشكل التالي:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع (ذكر - أنثى):
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب النوع:

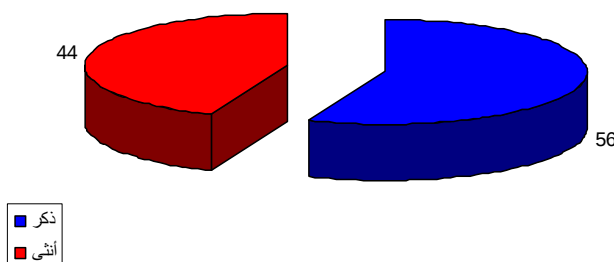
جدول رقم (11)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

	التكرارات	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة التراكمية
ذكر	42	56.0	56.0	56.0
أنثى	33	44.0	44.0	100.0
المجموع	75	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول رقم (11) نجد أن العينة توزعت بالشكل التالي 56.0% ذكور وتمثل الإناث نسبة 44%، وهذا يؤكد وجود المرأة إلى جانب الرجل في مجال العمل المصرفي في المصارف الإسلامية.



شكل رقم (14)

توزيع العينة حسب النوع

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب العمر:

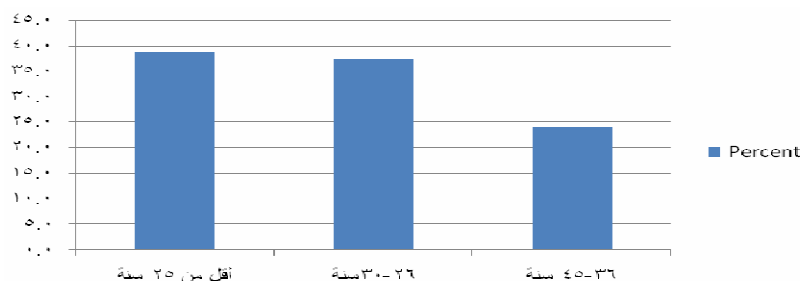
جدول رقم (12)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

	التكرارات	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	29	38.7	38.7	38.7
31-45 سنة	28	37.3	37.3	76.0
46 سنة - فأكثر	18	24.0	24.0	100.0
المجموع	75	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول رقم (12) توزعت أعمار عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية بين الفئة الأولى والثانية والثالثة، إذ تركز معظمها في الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بما نسبته 38.7%، وهي فئة عمرية تتناسب مع طبيعة العمل في المصرف وتمثل الخريجين الجدد، ثم للفئة العمرية الثانية (31-45 سنة) بنسبة 37.3%، ثم الفئة الثالثة (46 سنة - فأكثر) بنسبة 24% أي أن معظم العاملين في المصارف الإسلامية من الشباب القادرين على العمل:



رقم (42)

شكل

توزيع العينة حسب الفئات العمرية

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

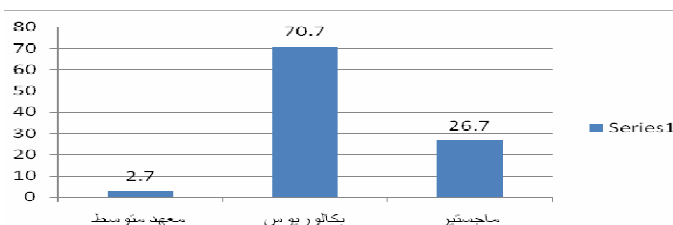
جدول رقم (13)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

	التكرارات	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة التراكمية
معهد متوسط	2	2.7	2.7	2.7
بكالوريوس	53	70.7	70.7	73.3
ماجستير	20	26.7	26.7	100.0
المجموع	75	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية هم من حملة الإجازة الجامعية (بكالوريوس)، وقد بلغت نسبتهم 70.7%، وبذلك تكون النسبة الأكبر من مستويات التأهيل العلمي الأخرى، وهذا يشير إلى وجود درجة من التأهيل العلمي الكافية نسبياً لدى العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، بينما بلغت نسبة التأهيل ما دون الجامعي (معهد متوسط) 2.7% وهذه الفئة بحاجة إلى التأهيل والتدريب أكثر من حملة الإجازة الجامعية، وحقق حملة شهادات الدراسات العليا (ماجستير) ما نسبته 26.7%، وهذا مؤشر على أن المصارف الإسلامية في سورية تستقطب كوادر بشرية ذات مستويات علمية عالية الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تطوير العمل المصرفي وتحقيق الجودة فيه.



شكل رقم (43)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي.

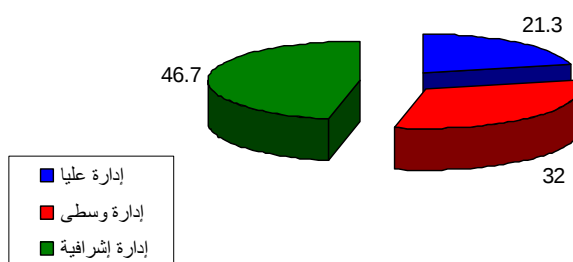
الجدول رقم (14)

توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة التراكمية	النسبة الفعلية	النسبة	التكرارات	
21.3	21.3	21.3	16	إدارة عليا
53.3	32.0	32.0	24	إدارة وسطى
100.0	46.7	46.7	35	إدارة إشرافية
	100.0	100.0	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول رقم (14) نجد توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي إلى 46.7% إدارة إشرافية وهي الأعلى، ثم 32.0% إدارة وسطى، ثم 21.3% إدارة عليا، أما الدراسة شملت جميع المستويات الإدارية في المصارف الإسلامية.



شكل رقم (44)

توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

هـ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (15)

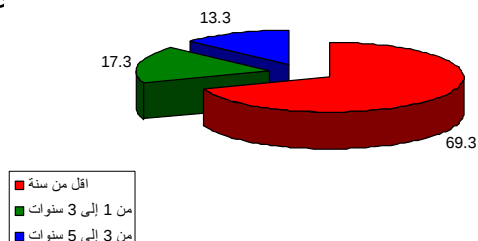
توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة التراكمية	النسبة الفعلية	النسبة	التكرارات		
69.3	69.3	69.3	52	أقل من سنة	Valid
86.7	17.3	17.3	13	1-3	
100.0	13.3	13.3	10	3-5	
	100.0	100.0	75	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة كان كما يلي:

69.3% أقل من سنة، و 17.3% من 1-3 سنة و 13.3% من 3-5 سنين. وذلك نظراً لكون المصارف الإسلامية حديثة النشأة في سورية لذلك بعض المصارف تأسسها أكثر من 5 أعوام.



شكل رقم (45)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

2- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

المحور الأول: التركيز على العميل:

تم القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (16)

التكرارات والنسب المئوية لمحور التركيز على العميل (المتغير المستقل)

	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
1	العدد	2	8	7	18	40
	%	2.7%	10.7%	9.3%	24.0%	53.3%
2	العدد	2	11	7	21	34
	%	2.7%	14.7%	9.3%	28.0%	45.3%
3	العدد	30	16	6	9	14
	%	40.0%	21.3%	8.0%	12.0%	18.7%
4	العدد	17	8	3	20	27
	%	22.7%	10.7%	4.0%	26.7%	36.0%
5	العدد	2	3	9	19	42
	%	2.7%	4.0%	12.0%	25.3%	56.0%
6	العدد	1		2	10	62
	%	1.3%		2.7%	13.3%	82.7%
7	العدد		4	9	21	41
	%		5.3%	12.0%	28.0%	54.7%
8	العدد		3	9	17	46
	%		4.0%	12.0%	22.7%	61.3%
9	العدد	1	3	3	11	56
	%	1.4%	4.1%	4.1%	14.9%	75.7%
10	العدد	2	1	7	20	44
	%	2.7%	1.4%	9.5%	27.0%	59.5%
11	العدد	1	1	6	18	49
	%	1.3%	1.3%	8.0%	24.0%	65.3%
12	العدد	3		10	16	46
	%	4.0%		13.3%	21.3%	61.3%
13	العدد	3	1	14	21	36
	%	4.0%	1.3%	18.7%	28.0%	48.0%
14	العدد	4	5	13	25	28
	%	5.3%	6.7%	17.3%	33.3%	37.3%
15	العدد	7	8	23	16	21
	%	9.3%	10.7%	30.7%	21.3%	28.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من محتويات الجدول السابق المتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور التركيز على العميل ما يلي: أن مفردات عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (توجد عدالة في تقديم الخدمات بين العملاء) إذ يشكل عددهم (72) مفردة أي ما نسبته (96%)

من إجمالي مفردات العينة وهذا يعني أن العاملين يعتقدون أن هناك عدالة في تقديم الخدمات لعملاء المصرف. بينما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق، غير موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (تعتبر الإجراءات الإدارية في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء) إذ يشكل عددهم (46) مفردة أي ما نسبته (61.3%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني أن العاملين يعتبرون أن الإجراءات الإدارية في المصرف غير مريحة وغير مناسبة للعملاء.

وبدراسة المتوسطات على هذا المحور نجد الجدول التالي:

جدول رقم (17)

متوسطات محور التركيز على العميل

	المتوسطات	الانحراف المعياري	
1	4.15	1.135	يرفع المصرف شعار العميل دائماً على حق ومنفعته فوق كل اعتبار.
2	3.99	1.180	تلائم الخدمة المصرفية لاحتياجات وتوقعات العملاء.
3	2.48	1.563	تعتبر الإجراءات الإدارية في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء.
4	3.43	1.604	يتفهم العاملون في المصرف الاحتياجات المحددة للعملاء.
5	4.28	1.008	هنالك سرعة في تقديم الخدمة المصرفية وإنجازها في الوقت المحدد.
6	4.76	.633	توجد عدالة في تقديم الخدمات بين العملاء.
7	4.32	.888	تتم المعاملات المصرفية على درجة كبيرة من الأمان والسرية.
8	4.41	.856	هنالك استعداد تام للعاملين في المصرف للتعاون مع العملاء.
9	4.59	.859	تتوفر في مصرف قوت اتصال بالعملاء لمعرفة شكاواهم ومقترحاتهم حول جودة لخدمت.
10	4.39	.919	يوجد تنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
11	4.51	.812	يبدل المصرف جهود حثيثة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
12	4.36	.995	يتم شرح وتوضيح الخدمة للعملاء وكيفية الحصول على مزاياها.
13	4.15	1.036	هنالك شعور حقيقي واقتناع بأهمية العناية بالعملاء.
14	3.91	1.141	الاهتمام بحل مشكلات العملاء أولاً بأول بدون تأخير.
15	3.48	1.267	تتسم العلاقة بين العاملين في المصرف مع العملاء بالودية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية الأسئلة المكونة لهذا المحور إجاباتها أخذت الدرجة 4 فأعلى وهي تشير إلى وجود تركيز على العميل في المصرف الإسلامي.

ونلاحظ أيضاً من الجدول السابق المتعلق بالمتوسطات الحسابية لمحور التركيز على العميل ما يلي:

إن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (توجد عدالة في تقديم الخدمات بين العملاء) بمتوسط (4.67) وانحراف معياري (0.633) بينما الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة هي (تعتبر الإجراءات الإدارية في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء) بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (1.563).

المحور الثاني: تمكين العاملين:

تم القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (18)

التكرارات والنسب المئوية لمحور تمكين العاملين (المتغير المستقل)

	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
16	العدد	18	17	24	16	تتاح الفرصة للعاملين في المصرف للمشاركة في صنع القرارات.
	%	24.0%	22.7%	32.0%	21.3%	
17	العدد	21	18	35	1	يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة.
	%	28.0%	24.0%	46.7%	1.3%	
18	العدد	18	5	33	19	يساهم العاملون في تقديم مقترحات لتطوير عمل المصرف.
	%	24.0%	6.7%	44.0%	25.3%	
19	العدد	5	17	52	1	يتم تفويض الصلاحيات لإبداء آرائهم واتخاذ القرارات.
	%	6.7%	22.7%	69.3%	1.3%	
20	العدد	15	16	40	4	يقوم المدير بالتشاور مع ممرضيه مع الاحتفاظ بقراراته.
	%	20.0%	21.3%	53.3%	5.3%	
21	العدد		16	22	37	يتاح للعاملين حرية التعبير عن ابتكاراتهم ولا يخافون من النقد.
	%		21.3%	29.3%	49.3%	
22	العدد		1	20	54	يقوم العاملون بأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.
	%		1.3%	26.7%	72.0%	
23	العدد		2	21	52	تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المصرف.
	%		2.7%	28.0%	69.3%	
24	العدد	1	2	20	52	توفر الإدارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ أعمالهم.
	%	1.3%	2.7%	26.7%	69.3%	
25	العدد	20	1	37	17	هناك وسائل اتصال جيدة فيما بين العاملين.
	%	26.7%	1.3%	49.3%	22.7%	
26	العدد	2	2	55	16	يتم تنمية قدرات وكفاءة العاملون من خلال التدريب الجيد.
	%	2.7%	2.7%	73.3%	21.3%	
27	العدد	2	3	6	64	يعتبر الوقت الذي يقضيه العاملين في التدريب استثماراً جيداً للمصرف.
	%	2.7%	4.0%	8.0%	85.3%	
28	العدد	1	20	36	17	يوجد نظام فعال للمكافآت والحوافز.
	%	1.3%	26.7%	48.0%	22.7%	
29	العدد	1	2	34	22	يتم توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة.
	%	1.3%	2.7%	45.3%	29.3%	
30	العدد	2	1	36	20	تناسب الحوافز التي يقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم.
	%	2.7%	1.3%	48.0%	26.7%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من محتويات الجدول السابق المتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور تمكين العاملين ما يلي: أن مفردات عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (يقوم العاملون بأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة) إذ يشكل عددهم (74) مفردة أي ما نسبته

(98.7%) من إجمالي مفردات العينة وهذا يعني أن العاملين يعتقدون عدم وجود رقابة مستمرة على عملهم وهذا يعطيهم شيئاً من الحرية في العمل. بينما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة) إذ يشكل عددهم (21) مفردة أي ما نسبته (28%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني أن العاملين في المصرف لا يشعرون بوجود جهود لرفع قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة. ودراسة المتوسطات على هذا المحور نجد الجدول التالي:

جدول رقم (19)

المتوسطات لمحور تمكين العاملين

المتوسطات	الانحراف المعياري	
3.51	1.083	16 تتاح الفرصة للعاملين في المصرف للمشاركة في صنع القرارات.
3.21	.874	17 يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة.
3.71	1.100	18 يساهم العاملون في تقديم مقترحات لتطوير عمل المصرف.
3.65	.626	19 يتم تفويض الصلاحيات لإبداء آرائهم واتخاذ القرارات.
3.44	.874	20 يقوم المدير بالتشاور مع مسؤوليه مع الاحتفاظ بقراراته.
4.28	.798	21 يتاح للعاملين حرية التعبير عن ابتكاراتهم ولا يخافون من النقد.
4.71	.487	22 يقوم العاملون بأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.
4.67	.528	23 تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المصرف.
4.64	.607	24 توفر الإدارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ أعمالهم.
3.68	1.105	25 هنالك وسائل اتصال جيدة فيما بين العاملين.
4.13	.577	26 يتم تنمية قدرات وكفاءة العاملين من خلال التدريب الجيد.
4.76	.654	27 يعتبر الوقت الذي يقضيه العاملون في التدريب استثماراً جيداً للمصرف.
3.64	1.147	28 يوجد نظام فعال للمكافآت والحوافز.
3.99	.862	29 يتم توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة
3.95	.884	30 تتناسب الحوافز التي يقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية الأسئلة المكونة لهذا المحور إجاباتها أخذت الدرجة أقل من 4 وهي تشير إلى وجود ضعف في تمكين العاملين في المصرف الإسلامي. ونلاحظ أيضاً من الجدول السابق المتعلق بالمتوسطات الحسابية لمحور تمكين العاملين ما يلي: إن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (يعتبر الوقت الذي يقضيه العاملون في التدريب استثماراً جيداً للمصرف) بمتوسط (4.76) وانحراف معياري (0.654) في حين الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة هي (يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة) بمتوسط (3.21) وانحراف معياري (0.874).

المحور الثالث: التحسين المستمر:

تم القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (20)

التكرارات والنسب المئوية لمحور التحسين المستمر (المتغير المستقل)

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق		
38	32	4	1	العدد	يعتبر تحسين الجودة عنصراً دائماً في المصرف وليس شعاراً أو حملة مؤقتة.
50.7%	42.7%	5.3%	1.3%	%	
47	20	5	3	العدد	يوجد ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة لتطوير جودة الخدمات.
62.7%	26.7%	6.7%	4.0%	%	
17	55	2	1	العدد	يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة.
22.7%	73.3%	2.7%	1.3%	%	
33	40	2		العدد	تتم مراجعة الخدمة لتطوير وتحسين تصميم الخدمة والارتقاء بها.
44.0%	53.3%	2.7%		%	
36	35	3	1	العدد	يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية.
48.0%	46.7%	4.0%	1.3%	%	
19	54	1	1	العدد	يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين وأهدافه.
25.3%	72.0%	1.3%	1.3%	%	
22	38	15		العدد	يتم ابتكار طرائق بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات.
29.3%	50.7%	20.0%		%	
34	37	3	1	العدد	يوفر المصرف البيئة الملائمة للإبداع والابتكار.
45.3%	49.3%	4.0%	1.3%	%	
6	53	16		العدد	يشجع المصرف جهود البحوث والتطوير.
8.0%	70.7%	21.3%		%	
6	25	15	29	العدد	يستخدم المصرف الطرائق الإحصائية لتحسين الجودة.
8.0%	33.3%	20.0%	38.7%	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من محتويات الجدول السابق المتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور التحسين المستمر ما يلي: أن مفردات عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين وأهدافه) إذ يشكل عددهم (73) مفردة أي ما نسبته (97.3%) من إجمالي مفردات العينة وهذا يعني وجود اهتمام في المصرف بتدريب العاملين على طرق التحسين المستمر للخدمات وتوضيح أهداف التحسين المستمر.

أما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق، غير موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (يستخدم المصرف الطرائق الإحصائية لتحسين الجودة) إذ يشكل عددهم (29) مفردة أي ما نسبته (38.7%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني عدم وجود استخدام للطرائق الإحصائية في تحسين جودة الخدمات في المصرف الإسلامي.

وبدراسة المتوسطات على هذا المحور نجد الجدول التالي:

جدول رقم (21)

متوسطات محور التحسين المستمر

الانحراف المعياري	المتوسطات		
.661	4.43	يعتبر تحسين الجودة عنصراً دائماً في المصرف وليس شعاراً أو حملة مؤقتة	31
.795	4.48	يوجد ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة لتطوير جودة الخدمات	32
.529	4.17	يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة	33
.548	4.41	تتم مراجعة الخدمة لتطوير وتحسين تصميم الخدمة والارتقاء بها	34
.639	4.41	يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية	35
.527	4.21	يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين وأهدافه	36
.701	4.09	يتم ابتكار طرائق بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات	37
.634	4.39	يوفر المصرف البيئة الملائمة للإبداع والابتكار	38
.528	3.87	يشجع المصرف جهود البحوث والتطوير	39
1.021	3.11	يستخدم المصرف الطرائق الإحصائية لتحسين الجودة	40

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية الأسئلة المكونة لهذا المحور إجاباتها أخذت الدرجة 4 فأعلى وهي تشير إلى وجود تحسين مستمر للخدمات في المصرف الإسلامي.

ونلاحظ أيضاً من الجدول السابق المتعلق بالمتوسطات الحسابية لمحور التحسين المستمر ما يلي:

إن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (يوجد ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة لتطوير جودة الخدمات) بمتوسط (4.48) وانحراف معياري (0.795) على حين الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة هي (يستخدم المصرف الطرائق الإحصائية لتحسين الجودة) بمتوسط (3.11) وانحراف معياري (1.021).

المحور الرابع: التزام الإدارة العليا:

تم القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (22)

التكرارات والنسب المئوية لمحور التزام الإدارة العليا (المتغير المستقل)

		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
41	تقوم الإدارة العليا بدعم برامج تحسين الجودة.	العدد	16	19	36	4
	%		21.3%	25.3%	48.0%	5.3%
42	تتبنى الإدارة العليا مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المصرف.	العدد		34	38	3
	%			45.3%	50.7%	4.0%
43	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات عمل المصرف.	العدد	1	18	52	4
	%		1.3%	24.0%	69.3%	5.3%
44	تضع الإدارة خطة لتدريب العاملين على الجودة.	العدد	1	16	38	20
	%		1.3%	21.3%	50.7%	26.7%
45	يتوفر في المصرف خبراء مبدعين في مجال التخطيط للجودة.	العدد	1	18	13	31
	%		1.3%	24.0%	17.3%	41.3%
46	تقوم الإدارة بحشد الموارد المالية اللازمة لتطبيق الجودة.	العدد	10	17	16	24
	%		13.3%	22.7%	21.3%	32.0%
47	يوجد لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضرورة تحقيق الجودة لتغيير المصرف إلى الأفضل.	العدد	4	17	20	28
	%		5.3%	22.7%	26.7%	37.3%
48	تقوم الإدارة بنشر ثقافة تنظيمية تشجع الالتزام بتطبيق الجودة.	العدد	13	19	13	25
	%		17.3%	25.3%	17.3%	33.3%
49	تشجع الإدارة العليا على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها منعاً لانتقالها إلى مراحل تالية.	العدد	26	12	15	13
	%		34.7%	16.0%	20.0%	17.3%
50	تحت الإدارة العاملين على تشكيل حلقات الجودة لتطوير أداء العمل وحل مشكلاته.	العدد	29	14	14	11
	%		38.7%	18.7%	18.7%	14.7%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق المتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور التزام الإدارة العليا ما يلي: أن مفردات عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (تضع الإدارة خطة لتدريب العاملين على الجودة) إذ يشكل عددهم (58) مفردة أي ما نسبته (77.4%) من إجمالي مفردات العينة وهذا يعني وجود خطة لتدريب العاملين على الجودة في المصارف الإسلامية.

أما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق، غير موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (تحت الإدارة العاملين على تشكيل حلقات الجودة لتطوير أداء العمل وحل مشكلاته) إذ يشكل عددهم (36) مفردة أي ما نسبته (48%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني عدم تشجيع الإدارة للعاملين في المصرف على تشكيل حلقات الجودة والعمل الجماعي لحل مشكلات العمل.

وبدراسة المتوسطات على هذا المحور نجد الجدول التالي:

جدول رقم (23)

المتوسطات لمحور التزام الإدارة العليا

الانحراف المعياري	المتوسطات		
.882	3.37	تقوم الإدارة العليا بدعم برامج تحسين الجودة.	41
.572	3.59	تتبنى الإدارة العليا مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المصرف.	42
.552	3.79	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات عمل المصرف.	43
.735	4.03	تضع الإدارة خطة لتدريب العاملين على الجودة.	44
1.182	3.81	يتوفر في المصرف خبراء مبدعين في مجال التخطيط للجودة.	45
1.389	3.48	تقوم الإدارة بحشد الموارد المالية اللازمة لتطبيق الجودة.	46
1.178	3.83	يوجد لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضرورة تحقيق الجودة لتغيير المصرف إلى الأفضل.	47
1.454	3.43	تقوم الإدارة بنشر ثقافة تنظيمية تشجع الالتزام بتطبيق الجودة.	48
1.536	2.73	تشجع الإدارة العليا على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها منعاً لانتقالها إلى مراحل تالية.	49
1.515	2.61	تحت الإدارة العاملين على تشكيل حلقات الجودة لتطوير أداء العمل وحل مشكلاته.	50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية الأسئلة المكونة لهذا المحور إجاباتها أخذت الدرجة أقل من 4 وهي تشير إلى ضعف التزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة في المصرف الإسلامي.

ونلاحظ أيضاً من الجدول السابق المتعلق بالمتوسطات الحسابية لمحور التزام الإدارة العليا ما يلي:

إن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (تضع الإدارة خطة لتدريب العاملين على الجودة) بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.735) أما الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فهي (تحت الإدارة العاملين على تشكيل حلقات الجودة لتطوير أداء العمل وحل مشكلاته) بمتوسط (2.61) وانحراف معياري (1.51).

المحور الخامس: الميزة التنافسية:

تم القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (24)

التكرارات والنسب المئوية لمحور الميزة التنافسية (المتغير التابع)

		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
51	توجد زيادة مستمرة في عدد عملاء المصرف مقارنة بالمنافسين.	العدد	28	8	9	14
		%	37.3%	10.7%	12.0%	18.7%
52	يقدم المصرف خدمات متميزة عن المنافسين.	العدد	29	7	12	9
		%	38.7%	9.3%	16.0%	12.0%
53	يملك المصرف قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين.	العدد	16	6	17	15
		%	21.3%	8.0%	22.7%	20.0%
54	تعتبر سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين.	العدد	28	8	15	11
		%	37.3%	10.7%	20.0%	14.7%
55	يعد السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة.	العدد	34	8	17	9
		%	45.3%	10.7%	22.7%	12.0%
56	ملاءمة الخدمة لاحتياجات ومتطلبات العملاء يدعم موقف المصرف في المنافسة.	العدد	32	3	18	9
		%	42.7%	4.0%	24.0%	12.0%
57	توفير عنصر الأمان في إدارات المصرف يعزز قدرته على المنافسة.	العدد	35	3	10	16
		%	46.7%	4.0%	13.3%	21.3%
58	تعد المصادقية التي يوفرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته أمام العملاء.	العدد	37	5	16	11
		%	49.3%	6.7%	21.3%	14.7%
59	الكفاءة في إنجاز المعاملات المصرفية تدعم السمعة الجيدة للمصرف.	العدد	32	6	12	13
		%	42.7%	8.0%	16.0%	17.3%
60	ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة.	العدد	2		3	49
		%	2.7%		4.0%	65.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق المتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور الميزة التنافسية ما يلي: إن مفردات عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة) إذ يشكل عددهم (70) مفردة أي ما نسبته (93.3%) من إجمالي مفردات العينة وهذا يعني اقتناع العاملين في المصارف الإسلامية أن ثقة العملاء بالخدمات التي يقدمها المصرف تزيد من قدرته التنافسية.

أما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق، غير موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (يعد السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة) إذ يشكل عددهم (42) مفردة أي ما نسبته (56%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني عدم اقتناع العاملين في المصارف الإسلامية أن السعر الواضح للخدمة التي يقدمها المصرف يزيد من قدرته التنافسية.

وبدراسة المتوسطات على هذا المحور نجد الجدول التالي:

جدول (25)

المتوسطات لمحور الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسطات	
1.618	2.76	51 توجد زيادة مستمرة في عدد عملاء المصرف مقارنة بالمنافسين.
1.639	2.73	52 يقدم المصرف خدمات متميزة عن المنافسين.
1.490	3.25	53 يمتلك المصرف قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين.
1.530	2.64	54 تعتبر سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين.
1.393	2.29	55 يعد السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة.
1.552	2.57	56 ملاعبة الخدمة لاحتياجات ومتطلبات العملاء يدعم موقف المصرف في المنافسة.
1.588	2.53	57 توفير عنصر الأمان في إدارات المصرف يعزز قدرته على المنافسة.
1.406	2.25	58 تعد المصداقية التي يوفرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته أمام العملاء.
1.578	2.57	59 الكفاءة في إنجاز المعاملات المصرفية تدعم السمعة الجيدة للمصرف.
.736	4.16	60 ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن الأسئلة لهذا المحور إجاباتها أخذت الدرجة أقل من 4 وهي تشير إلى ضعف الميزة التنافسية في المصرف الإسلامي.

ونلاحظ أيضاً من الجدول السابق المتعلق بالمتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية ما يلي:

إن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف على مواجهة المنافسة) بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.736) أما الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فهي (تعد المصداقية التي يوفرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته أمام العملاء) بمتوسط (2.25) وانحراف معياري (1.406).

دراسة الاختلافات الجوهرية بين آراء العاملين في المصارف الإسلامية ضمن كل محور من محاور الإجابات: بعد أخذ متوسطات الإجابة للعاملين في المصارف الإسلامية قامت الباحثة بإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-Test بعد أخذ متوسطات الإجابة للموظفين في كل محور فحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (26)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث المستقلة والمتغير التابع
One-Sample T-Test

المتوسطات	N	الانحراف المعياري	المتوسطات الخطأ في الانحراف المعياري
4.0803	75	.42426	.04899
3.9973	75	.26245	.03031
4.0587	75	.20275	.02341
3.4667	75	.66339	.07660
2.7773	75	1.18659	.13702

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب SPSS.

1- التركيز على العميل: من الجدول السابق نلاحظ أن تقييم أفراد العينة في مستوى أعلى من وسط الاختبار (3)، وهذا يعني وجود تركيز على العميل في المصارف الإسلامية، حيث بلغ المتوسط 4.08 وهذا يشير إلى تركيز المصارف الإسلامية على العميل بشكل كبير وتلبية حاجاته ورغباته، وهذا مما يكسبه الميزة التنافسية ويساعده على تحقيقها.

2- تمكين العاملين: بالنسبة إلى تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية نلاحظ أن تقييم أفراد العينة في مستوى أعلى من وسط الاختبار (3)، حيث بلغ المتوسط (3.99)، وهذا يشير إلى أن المصرف يعمل على تمكين العاملين لديه، وإن كان بشكل غير كافٍ، لذلك لابد من زيادة تمكين العاملين في المصارف الإسلامية، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة، ورفع قدرتهم على اتخاذ القرارات من خلال التدريب المستمر، ومنحهم الثقة وزيادة كفاءتهم وخبراتهم والقيام بتحفيز العاملين من خلال نظام فعال للحوافز، وتشجيعهم على العمل ضمن فرق عمل وحثهم على التعاون وتبادل الخبرات لحل مشكلات العمل، وإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار.

3- التحسين المستمر: من ناحية التحسين المستمر في المصارف الإسلامية في سورية نلاحظ أن تقييم أفراد العينة في مستوى أعلى من وسط الاختبار (3)، حيث بلغ المتوسط (4.05) وهذا يدل على وجود جهود للتحسين المستمر في المصارف الإسلامية، التي تسعى باستمرار إلى تحسين جودة خدماتها التي تقدمها للعملاء، وتقوم بإجراء الدراسات والبحوث للكشف عن رغبات وحاجات العملاء والعمل على تلبيتها، والتحسين المستمر للخدمات المصرفية بحيث تلبي حاجات العملاء وتوقعاتهم، واستخدام الأساليب العلمية والطرق الإحصائية للكشف عن الثغرات في الخدمات المقدمة للعملاء والعمل على تلافيها، وكذلك تحديد أسباب المشكلات التي تعترض تقديم الخدمات المصرفية والعمل على إزالتها، والكشف عن الأخطاء ومحاولة تجاوزها وعدم الوقوع بها أو تكرارها في المستقبل.

4- التزام الإدارة العليا: بالنسبة إلى التزام الإدارة العليا في المصارف الإسلامية في سورية نلاحظ أن تقييم أفراد العينة في مستوى أعلى من وسط الاختبار (3)، حيث بلغ المتوسط (3.46)، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا في المصارف الإسلامية تبدي التزاماً نحو تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، وإن كان بشكل غير كافٍ وبحاجة إلى مزيد من دعم الإدارة العليا في المصارف الإسلامية لقضايا الجودة، والتأكيد باستمرار على التزام الإدارة العليا في المصرف الإسلامي بمبدأ الجودة، وتهيئة الموارد المادية والمالية اللازمة لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، وكذلك تأمين الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الجودة، والتي تتمتع بالخبرات والمهارات اللازمة، كذلك على الإدارة العليا نشر ثقافة تنظيمية في المصرف تشجع وتؤكد الالتزام بقضية الجودة في الخدمات المصرفية، أيضاً على الإدارة العليا في المصرف الإسلامي القيام بالتخطيط الإستراتيجي للجودة وبشكل مستمر.

5- الميزة التنافسية:

من ناحية الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية نلاحظ أن تقييم أفراد العينة في مستوى أدنى من وسط الاختبار (3)، حيث بلغ المتوسط (2.77) وهذا يشير إلى ضعف الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية، وعليها بذل المزيد من الجهود لرفع القدرة التنافسية من خلال اتباع الإستراتيجيات التنافسية المتعددة مثل إستراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة)، إستراتيجية تطوير الخدمات، إستراتيجية تطوير الأسواق، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز، إستراتيجية الابتكار، والإستراتيجيات السعيرية.

اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-Test:

ولمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات جوهرية بين استجابات العاملين في المصارف الإسلامية قامت الباحثة بإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة One-Sample T-Test، حيث يكون هناك اختلاف جوهري إذا كانت قيمة المعنوية أصغر من (0.05) وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (27)

اختبار (T) للعينة الواحدة One-Sample T-Test لمتغيرات البحث

One-Sample Test

Test Value = 3						
دلالة الثقة 95% اختلاف		اختلاف المتوسطات	معنوية الدلالة	درجات الحرية	T	
العليا	الدنيا					
1.1780	.9827	1.0803	.000	74	22.053	التركيز على العمل
1.0577	.9369	.9973	.000	74	32.909	تمكين العاملين
1.1053	1.0120	1.0587	.000	74	45.221	التحسين المستمر
.6193	.3140	.4667	.000	74	6.092	التزام الإدارة العليا
.0503	-.4957	-.2227	.108	74	-1.625	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي: وجود اختلافات جوهرية بين استجابات العاملين في المصارف الإسلامية فيما يتعلق بالتركيز على العمل، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا لأن قيمة المعنوية أصغر من 0.05. نلاحظ أيضاً عدم وجود اختلافات جوهرية بين استجابات العاملين في المصارف الإسلامية فيما يتعلق بالميزة التنافسية لأن قيمة المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية لا تتمتع بالميزة التنافسية في سورية، وعليها بذل المزيد من الجهود لكسب هذه الميزة التنافسية.

ثالثاً: اختبار ومناقشة الفرضيات:

لقد تمت معالجة الأسئلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Packages for Social Science ومن أجل تحليل ومعالجة الأسئلة فقد تم ترميز بياناتها برموز قيمية كما يلي:

درجة واحدة	للبدل	«غير موافق تماماً»
درجتين	للبدل	«غير موافق»
ثلاث درجات	للبدل	«محايد»
أربع درجات	للبدل	«موافق»
خمس درجات	للبدل	«موافق تماماً»

ترك فراغ عند عدم الإجابة Missing Data، حيث تم تشكيل متغيرات المحاور السابقة باستخدام المتوسطات لإجراء الاختبارات اللازمة عليها.

4-1 الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمل والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمل والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

إن الهدف من الاختبار هنا هو اختبار قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين لذا سيتم استخدام الارتباط الخطي البسيط حيث من خلاله يمكن تفسير نتيجة الاختبار كتأثير سلبي أو إيجابي على قوة العلاقة بين المتغيرين: **الارتباط الموجب**: يشير إلى تزايد المتغير المستقل والتابع معاً ويكون الارتباط موجباً. **الارتباط السالب**: يشير إلى تزايد في متغير يقابله تناقص في المتغير الآخر. **معامل الارتباط**: وهو المقياس الإحصائي الذي يدل على قوة العلاقة بين المتغيرات السلبية أو الإيجابية وهو يتراوح بين الارتباط الموجب التام $+1$ والارتباط السالب التام -1 أي أن $(-1 < r < +1)$. ولاختبار صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ولدراسة قوة العلاقة بين التركيز على العميل الذي يمثل المتغير المستقل وتحقيق الميزة التنافسية والذي يمثل المتغير التابع، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الخطي البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (28)

معامل الارتباط الخطي البسيط بين التركيز على العميل والميزة التنافسية

Correlations

الميزة التنافسية	التركيز على العميل		
معامل بيرسون	1	.520(**)	
معنوية الدلالة	.	.000	
العدد	75	75	
معامل بيرسون	.520(**)	1	
معنوية الدلالة	.000	.	
العدد	75	75	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال تحليل الجدول السابق نجد هناك علاقة طردية بين التركيز على العميل والميزة التنافسية وهي علاقة وسط $R=52\%$ وهو ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين التركيز على العميل والميزة التنافسية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (29)

تفسير متغير التركيز على العميل لمتغير الميزة التنافسية

الطريقة Summary

الطريقة	R	عامل التفسير	عامل التصحيح	الخطأ في الانحراف المعياري
1	.520(a)	.270	.260	1.02070

a Predictors: التركيز على العميل

جدول رقم (30)

نتائج اختبار التباين لمتغير التركيز على العميل والميزة التنافسية

ANOVA (b)

الطريقة		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة
1	الانحدار	28.139	1	28.139	27.009	0.008(a)
	المتبقي	76.053	73	1.042		
	المجموع	104.191	74			

a Predictors: التركيز على العميل

b Dependent Variable: الميزة التنافسية

جدول رقم (31)

نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التركيز على العميل والميزة التنافسية

Coefficients(a)

الطريقة		عامل القياس		t	معنوية الدلالة
		B	الخطأ في الانحراف المعياري		
1	الثابت	-3.153	1.147	-2.749	.008
	التركيز على العميل	1.453	.280	5.197	.000

a Dependent Variable: الميزة التنافسية

من الجدول السابق يثبت وجود تأثير جوهري للتركيز على العميل على الميزة التنافسية وعند دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.008 وهي أقل من 0.05 وبالتالي الاختبار معنوي حيث يفسر متغير التركيز على العميل 27% من تباين التابع ويمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط $Y = a + bx$ حيث من الجدول نجد قيمة الثابت مما يمكن من التنبؤ بقيمة الميزة التنافسية من خلال معرفة التركيز على العميل:

$$y = -3.153 + 1.453 x$$

مما سبق تستنتج الباحثة: صحة الفرضية البديلة التي تتمثل في: وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

لاختبار صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ولدراسة قوة العلاقة بين تمكين العاملين الذي يمثل المتغير المستقل وتحقيق الميزة التنافسية الذي يمثل المتغير التابع، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الخطي البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (32)

معامل الارتباط الخطي البسيط بين تمكين العاملين والميزة التنافسية

Correlations

الميزة التنافسية	تمكين العاملين		
.352	1	معامل بيرسون	تمكين العاملين
.043	.	معنوية الدلالة	
75	75	العدد	
1	.352	معامل بيرسون	الميزة التنافسية
.	.043	معنوية الدلالة	
75	75	العدد	

من خلال تحليل الجدول السابق نجد أن هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية وهي علاقة وسط $R=35\%$ وهو ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة الإحصائية $Sig=0.043$ ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (33)

تفسير متغير تمكين العاملين لمتغير الميزة التنافسية

Model Summary

الطريقة	R	عامل التفسير	عامل التصحيح	الخطأ في الانحراف المعياري
1	0.352	0.123	.175	.70174

a Predictors: تمكين العاملين

جدول رقم (34)

نتائج اختبار التباين لمتغير تمكين العاملين والميزة التنافسية

ANOVA(b)

الطريقة	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة
1	48.232	1	48.232	111.091	.003(a)
	56.959	73	1.369		
	104.067	74			

a Predictors: تمكين العاملين

b Dependent Variable: الميزة التنافسية

جدول رقم (35)

نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية

Coefficients(a)

الطريقة		عامل القياس		T	معنوية الدلالة
		B	الخطأ في الانحراف المعياري		
1	الثابت	-6.420	2.076	-3.092	.003
	تمكين العاملين	.911	.518	1.758	.083

a Dependent Variable: الميزة التنافسية

من الجدول السابق يثبت وجود تأثير جوهري لتمكين العاملين على الميزة التنافسية وعند دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وبالتالي الاختبار معنوي حيث يفسر متغير تمكين العاملين 12% من تباين التابع ويمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط $Y = a + b x$ حيث من الجدول نجد قيمة الثابت مما يمكن من التنبؤ بقيمة الميزة التنافسية من خلال معرفة تمكين العاملين: $y = -6.420 + 9.11x$ مما سبق تستنتج الباحثة: صحة الفرضية البديلة التي تتمثل في: وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

لاختبار صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، ولدراسة قوة العلاقة بين التحسين المستمر الذي يمثل المتغير المستقل وتحقيق الميزة التنافسية الذي يمثل المتغير التابع، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الخطي البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (36)

معامل الارتباط الخطي البسيط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

Correlations

التحسين المستمر	الميزة التنافسية		
.34	1	معامل بيرسون	الميزة التنافسية
.043	.	معنوية الدلالة	
75	75	العدد	
1	.34	معامل بيرسون	التحسين المستمر
.	.043	معنوية الدلالة	
75	75	العدد	

من خلال تحليل الجدول السابق نجد أن هناك علاقة طردية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية وهي علاقة وسط $R=34\%$ وهو ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة الإحصائية $Sig=0.043$ ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (37)

تفسير متغير التحسين المستمر لمتغير الميزة التنافسية

Model Summary

الطريقة	R	عامل التفسير	عامل التصحيح	الخطأ في الانحراف المعياري
1	0.34	0.115	.74	1.18397

a Predictors: التحسين المستمر

جدول رقم (38)

نتائج اختبار التباين لمتغير التحسين المستمر والميزة التنافسية

ANOVA(b)

الطريقة	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة
1	الانحدار	1	1.862	1.328	.003(a)
	المتبقي	73	1.402		
	المجموع	74			

a Predictors: التحسين المستمر

b Dependent Variable : الميزة التنافسية

جدول رقم (39)

نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

Coefficients (a)

الطريقة	عامل القياس	عامل القياس	T	معنوية الدلالة
	B	الخطأ في الانحراف المعياري	Beta	
1	الثابت	-0.398	0.759	.003
	التحسين المستمر	1.782	.679	.001

a Dependent Variable: الميزة التنافسية

من الجدول السابق يثبت وجود تأثير جوهري للتحسين المستمر على الميزة التنافسية وعند دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وبالتالي الاختبار معنوي حيث يفسر متغير التحسين المستمر 11% من تباين التابع ويمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط $Y=a+bx$ حيث من الجدول نجد قيمة الثابت مما يمكن من التنبؤ بقيمة الميزة التنافسية من خلال معرفة التحسين المستمر:

$$y = -0.398 + 1.782 x$$

مما سبق تستنتج الباحثة: صحة الفرضية البديلة التي تتمثل في: وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.
 لاختبار صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ولدراسة قوة العلاقة بين التزام الإدارة العليا الذي يمثل المتغير المستقل وتحقيق الميزة التنافسية الذي يمثل المتغير التابع، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الخطي البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (40)

معامل الارتباط الخطي البسيط بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية

Correlations

الميزة التنافسية	التزام الإدارة العليا	معامل بيرسون	معنوية الدلالة	العدد
1	.784(**)			
.	.000			
75	75			
1	.784(**)			
.000	.			
75	75			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال تحليل الجدول السابق نجد أن هناك علاقة طردية بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية وهي علاقة قوية $R=78\%$ وهو ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (41)

تفسير متغير التزام الإدارة العليا لمتغير الميزة التنافسية

الطريقة Summary

الطريقة	R	عامل التفسير	عامل التصحيح	الخطأ في الانحراف المعياري
1	.784(a)	.615	.610	.74098

a Predictors: التزام الإدارة العليا

جدول رقم (42)

نتائج اختبار التباين لمتغير التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية

ANOVA(b)

الطريقة	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة
1 الانحدار	64.111	1	64.111	116.768	.000(a)
المتبقي	40.080	73	.549		
المجموع	104.191	74			

a Predictors: التزام الإدارة العليا

b Dependent Variable: الميزة التنافسية

جدول رقم (43)

نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية

Coefficients(a)

الطريقة		عامل القياس		t	معنوية الدلالة
		B	الخطأ في الانحراف المعياري		
1	الثابت	-2.087	.458	-4.554	.000
	التزام الإدارة العليا	1.403	.130	10.806	.000

a Independent Variable: الميزة التنافسية

من الجدول السابق يثبت وجود تأثير جوهري لالتزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية وعند دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن الاختبار معنوي حيث يفسر متغير التزام الإدارة العليا 61% من تباين التابع ويمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي

البسيط $Y=a+bx$ حيث من الجدول نجد قيمة الثابت مما يمكن من التنبؤ بقيمة الميزة التنافسية من خلال معرفة التزام الإدارة العليا: $y = - 2.087 + 1.403x$
 مما سبق نستنتج الباحثة: صحة الفرضية البديلة التي تتمثل في: وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين التزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.

جودة الخدمة المصرفية مع التنافسية:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

جدول رقم (44)

معامل الارتباط الخطي البسيط بين جودة الخدمة والميزة التنافسية

Correlations

الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	الجودة	
الميزة التنافسية	1	.681(**)	معامل بيرسون
	.	.000	معنوية الدلالة
	75	75	العدد
الجودة	.681(**)	1	معامل بيرسون
	.000	.	معنوية الدلالة
	75	75	العدد

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال تحليل الجدول السابق نجد أن هناك علاقة طردية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية وهي علاقة قوية $R=68\%$ وهو ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ ، ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (45)

تفسير متغير جودة الخدمة المصرفية لمتغير الميزة التنافسية

الطريقة Summary

الطريقة	R	عامل التفسير	عامل التصحيح	الخطأ في الانحراف المعياري
1	.681(a)	.464	.457	.87478

a Predictors: جودة الخدمة

جدول رقم (46)

نتائج اختبار التباين بين متغير جودة الخدمة والميزة التنافسية

ANOVA(b)

الطريقة		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة
1	الانحدار	48.329	1	48.329	63.156	.000(a)
	المتبقي	55.862	73	.765		
	المجموع	104.191	74			

a Predictors: جودة الخدمة

b Dependent Variable: الميزة التنافسية

جدول رقم (47)

نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين جودة الخدمة والميزة التنافسية

Coefficients(a)

الطريقة		عامل القياس		t	معنوية الدلالة
		B	الخطأ في الانحراف المعياري		
1	الثابت	-9.233	1.515	-6.096	.000
	الجودة	3.079	.387	7.947	.000

a Dependent Variable: الميزة التنافسية

من الجدول السابق يثبت وجود تأثير جوهري للجودة على الميزة التنافسية وعند دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي الاختبار معنوي حيث يفسر متغير الجودة 46 % من تباين التابع ويمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط $Y = a + bx$ حيث من الجدول نجد قيمة الثابت مما يمكن من التنبؤ بقيمة الميزة التنافسية من خلال معرفة جودة الخدمة:

$$Y = -9.233 + 3.079x$$

مما سبق نستنتج صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

1- قياس أثر العمر على تحقيق الميزة التنافسية:

لدراسة مدى تأثير العمر على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (48)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفئات العمرية

Descriptives		الميزة التنافسية							
العظمى	الصغرى	95% دلالة الثقة		الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطات	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
4.90	1.30	3.3882	2.4394	.23160	1.24720	2.9138	29	أقل من 25 سنة	
4.90	1.20	3.0021	2.0836	.22381	1.18429	2.5429	28	26-30 سنة	
4.90	1.30	3.4658	2.3787	.25764	1.09306	2.9222	18	36-45 سنة	
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	Total	

جدول رقم (49)

اختبار ANOVA للفئات العمرية

ANOVA الفئات العمرية		الميزة التنافسية			
معنوية الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.423	.870	1.229	2	2.457	بين المجموعات
		1.413	72	101.734	داخل المجموعات
			74	104.191	المجموع

نلاحظ أن معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.423 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى العمر.

2- قياس أثر المؤهل العلمي على تحقيق الميزة التنافسية:

لدراسة مدى تأثير العمر على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (50)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمؤهل العلمي

Descriptives		الميزة التنافسية							
العظمى	الصغرى	95% دلالة الثقة		الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطات	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
1.70	1.40	3.4559	-.3559	.15000	.21213	1.5500	2	معهد متوسط	
4.90	1.20	3.2625	2.5941	.16653	1.21234	2.9283	53	بكالوريوس	
4.10	1.30	3.0032	1.9968	.24039	1.07508	2.5000	20	ماجستير	
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	Total	

جدول رقم (51)

اختبار ANOVA للمؤهل العلمي

الميزة التنافسية					المؤهل العلمي ANOVA
مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة	
5.759	2	2.879	2.106	.129	بين المجموعات
98.433	72	1.367			داخل المجموعات
104.191	74				المجموع

نلاحظ أن معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.129 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى المؤهل العلمي.

3- قياس أثر سنوات الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية:

لدراسة مدى تأثير سنوات الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (52)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لسنوات الخدمة

الميزة التنافسية							Descriptives		
أقل من سنة	1-3	3-5	Total	N	المتوسطات	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري	95% دلالة الثقة	
								اختلاف من أجل المتوسطات	Upper Bound
4.90	1.20	3.0715	2.4016	.16684	1.20311	2.7365	52	أقل من سنة	
4.80	1.30	3.7250	2.2904	.32923	1.18706	3.0077	13	1-3	
4.90	1.30	3.5367	1.8433	.37430	1.18364	2.6900	10	3-5	
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	Total	

جدول رقم (53)

اختبار ANOVA لسنوات الخدمة

الميزة التنافسية					سنوات الخدمة ANOVA
مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	معنوية الدلالة	
.853	2	.426	.297	.744	بين المجموعات
103.339	72	1.435			داخل المجموعات
104.191	74				المجموع

نلاحظ أن معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.744 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى سنوات الخدمة.

4- قياس أثر الموقع الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية:
ولدراسة مدى تأثير الموقع الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (54)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للموقع الوظيفي

Descriptives		الميزة التنافسية					
العظمى	الصغرى	95% دلالة الثقة اختلاف من أجل المتوسطات		الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطات	N
		Upper Bo d	Lower Bo d				
4.90	1.30	3.4964	2.1661	.31208	1.24832	2.8313	16
4.80	1.30	3.3315	2.3685	.23274	1.14018	2.8500	24
4.90	1.20	3.1217	2.2840	.20610	1.21933	2.7029	35
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75

جدول رقم (55)

اختبار ANOVA للموقع الوظيفي

ANOVA الموقع الوظيفي

معنوية الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.881	.127	.184	2	.367	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		1.442	72	103.824	داخل المجموعات	
			74	104.191	المجموع	

نلاحظ أن معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.881 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى الموقع الوظيفي.

5- قياس أثر النوع على تحقيق الميزة التنافسية:

لدراسة مدى تأثير العمر على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج التالية:

جدول رقم (56)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للنوع

Group Statistics					
النوع	N	المتوسطات	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري	
ذكر	42	2.8976	1.17463	.18125	الميزة التنافسية
أنثى	33	2.6242	1.20209	.20926	

جدول رقم (57)
اختبار العينات المستقلة للنوع

Independent Samples Test

تساوي المتوسطات							اختبار ليفانز في حالة تساوي التباين			
95% دلالة الثقة اختلاف من أجل المتوسطات		الاختلاف في الانحراف المعياري	اختلاف المتوسطات	المعنوية	درجات الحرية	t	معنوية الدلالة	F		
أعلى	أسفل									
.82357	-.27681	.27606	.2734	.325	73	.990	.927	.008	Equal variances assumed	الميزة التنافسية
.82578	-.27903	.27684	.2734	.327	68.107	.987			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول السابق نجد أن معنوية الدلالة $\text{sig} = 0.927$ وهي أكبر من القياسية لذلك نقبل فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى النوع.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية.
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية.
تم إجراء اختبار **Independent Samples Test** لإيجاد الفروق المعنوية بين مصرف الشام الإسلامي ومصرف سورية الدولي الإسلامي من حيث مستويات جودة الخدمة المصرفية.

جدول رقم (58)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمصارف الإسلامية

Group Statistics

	اسم المصرف	N	المتوسطات	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري
الجودة	مصرف الشام الإسلامي	25	3.9877	.27247	.05449
	مصرف سورية الدولي الإسلامي	50	3.8573	.24880	.03519

جدول رقم (59)

اختبار العينات المستقلة للمصارف الإسلامية

Independent Samples Test

تساوي المتوسطات							اختبار ليفانز في حالة تساوي التباين			
95% دلالة الثقة اختلاف من أجل المتوسطات		الاختلاف في الانحراف المعياري	اختلاف المتوسطات	(المعنوية	درجات الحرية	t	معنوية الدلالة	F		
أعلى	أسفل									
.25575	.00499	.06291	.1304	.042	73	2.072	.483	.498	Equal variances assumed	الجودة
.26107	-.00033	.06487	.1304	.051	44.402	2.010			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول السابق نجد أن معنوية الدلالة $\text{sig} = 0.483$ وهي أكبر من القياسية لذلك نقبل فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة التي أجرتها الباحثة على المصارف الإسلامية في سورية وزيارتها الميدانية، وتحليلها للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة مفردات الدراسة، يمكن القول أن هذه الدراسة حققت مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن صياغتها فيما يلي:

- 1- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي ما يلي:
 - أ- وجود المرأة إلى جانب الرجل في مجال العمل المصرفي في المصارف الإسلامية حيث بلغت نسبة الذكور 56% من إجمالي مفردات العينة، ونسبة الإناث 44% من إجمالي مفردات العينة.
 - ب- معظم العاملين في المصارف الإسلامية من الفئات العمرية الشابة إذ تركز معظمهم في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بما نسبته 38% من إجمالي مفردات العينة وهي تمثل الخريجين الجدد.
 - ج- تستقطب المصارف الإسلامية كوادر بشرية ذات مؤهلات علمية عالية، وتولي اهتماماً ملحوظاً بهم، إذ إن غالبية العاملين في المصارف الإسلامية من حملة الإجازة الجامعية وقد بلغت نسبتهم 70% من إجمالي مفردات العينة، وحقق حملة شهادات الدراسات العليا ما نسبته 26% من إجمالي مفردات العينة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تطوير العمل المصرفي وتحقيق الجودة فيه.
 - د- إن معظم العاملين في المصارف الإسلامية ليس لديهم خبرات طويلة في مجال العمل المصرفي الإسلامي وذلك نظراً لكون المصارف الإسلامية حديثة النشأة في سورية إذ لم يمض على تأسيسها أكثر من خمسة أعوام.
- 2- يوجد تركيز على العمل في المصارف الإسلامية وجهود حثيثة لتلبية حاجاته ورغباته عند مستوى معنوية 5%، فهناك شعور حقيقي واقتناع بأهمية العناية بالعملاء وحل مشكلاتهم أولاً بأول بدون تأخير، وعدالة في تقديم الخدمات للعملاء، وإجراء المعاملات المصرفية على درجة كبيرة من الأمان والسرية.
- 3- يوجد تمكين للعاملين في المصارف الإسلامية عند مستوى معنوية 5% وإن كان بشكل غير كافٍ حيث لا توجد مشاركة للعاملين في صنع القرار، وهناك ضعف في الاتصال وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين العاملين، وقلة تفويض الصلاحيات وعدم وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز.
- 4- توجد جهود للتحسين المستمر في المصارف الإسلامية عند مستوى معنوية 5%، إذ توجد ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة لتطوير جودة الخدمات، وتتم مراجعة الخدمة لتطويرها وتحسينها والارتقاء بها، ويواكب المصرف الإسلامي أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية، ويعتبر تحسين الجودة عنصراً دائماً في المصرف وليس شعاراً أو حملة مؤقتة.
- 5- تبدي الإدارة العليا في المصارف الإسلامية التزاماً نحو تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية 5%، وإن كان بشكل غير كافٍ، فهناك قصور في حث الإدارة العليا العاملين على تشكيل حلقات الجودة لتطوير أداء العمل وحل مشكلاته، وعدم تشجيع الإدارة العليا على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها منعاً لانتقالها إلى مراحل تالية.
- 6- لا تتمتع المصارف الإسلامية في سورية بالميزة التنافسية نظراً لارتفاع أسعار الخدمات المصرفية التي تقدمها، وعدم امتلاك المصرف الإسلامي قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه من المنافسين.
- 7- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين التركيز على العمل وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية حيث أكدت نتائج الدراسة أن التركيز على العمل يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 8- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية حيث أكدت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- 9- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية حيث أكدت نتائج الدراسة التحسين المستمر يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 10- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين التزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية حيث أكدت نتائج الدراسة التزام الإدارة العليا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 11- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية حيث أكدت نتائج الدراسة جودة الخدمة المصرفية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 12- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي) عند مستوى معنوية 5%.
- 13- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات جودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية عينة الدراسة، إذ أكدت نتائج الدراسة أن مستويات جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الإسلامية في سورية متقاربة عند مستوى معنوية 5%.

ثانياً: التوصيات

- يمكن في ضوء النتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة والإطار النظري لها اقتراح حزمة من التوصيات يمكن للمصارف الإسلامية في سورية الاستفادة منها، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:
- 1- سعي المصارف الإسلامية لامتلاك معايير الجودة العالية في خدماتها لما يوفره ذلك من تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالجودة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المصارف المختلفة، وذلك لوعي العملاء لاختيار الخدمة ذات الجودة العالية والسعر المناسب.
 - 2- التوعية بأهمية العميل وإعطائه حقه من الرعاية والمعاملة الطيبة، فالعميل هو مفتاح النجاح للمصرف، فقد أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء والترحيب بهم ومحاولة حل مشاكلهم، وكسب ثقتهم، وإشباع رغباتهم تحتل أهمية أكبر بالنسبة للمصارف الإسلامية، فضلاً عن أساليب الحوار وآداب التخاطب مع العملاء، وأصبح المجال الشخصي في التعامل الميدان الفسيح لإعطاء مزايا تنافسية أفضل تتيح جذب مزيد من العملاء الجدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
 - 3- جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع المصرف الإسلامي هدفاً إستراتيجياً تسعى المصارف الإسلامية إلى تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل احتياجات العملاء التي تتطور بشكل دائم من خلال البحوث التسويقية الحديثة، ومحاولة تصميم الخدمات المصرفية القادرة على إشباعها بدرجة عالية، وتقديم الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين.
 - 4- اهتمام إدارات المصارف الإسلامية بالعاملين لديها، وتعزيز درجة الثقة المتبادلة بينهم، فالعامل الراضي عن عمله يعتبر سفيراً جيداً للمصرف أمام كافة أنواع الجماهير من العملاء، أما العامل غير الراضي عن عمله فهو بالتأكيد يؤثر في الصورة الذهنية للمصرف أمام جماهيره المختلفة، والمشاركة الفعالة من قبل العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويخلق عندهم الدافع الذاتي لإنجاز ما شاركوا به في وضع الأهداف لتنفيذ القرارات.
 - 5- بناء توجهات ورؤى مشتركة بين إدارة المصرف الإسلامي والعاملين فيه تقوم على أساس القناعة والالتزام بأن من أفضل طرق تحسين الجودة إتباع سبل التحسين المستمر والعمل على مراعاة كافة أبعاده وذلك لتحقيق التميز في الأداء وتحسين الوضع التنافسي وتحقيق الأهداف.

- 6- حرص الإدارة العليا على أهمية دراسة مدى قوة الثقافة التنظيمية ومدى توافق عناصرها مع قيم ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة ومن ثم تصميم البرامج اللازمة لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف الإسلامي، ونشر ثقافة تشجع الالتزام بمبدأ الجودة وإنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وتوفير الإمكانيات اللازمة لإنجاز ذلك مع الاستعانة بخبراء متخصصين بالجودة.
- 7- الاهتمام بالموارد البشرية، فهي واجهة المصرف الإسلامي، والعمليات المصرفية مرتبطة بالجهد البشري إلى حد كبير، ومن ثم فإن وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة هي مفتاح النجاح في عالم المال، لذلك لابد من الاهتمام ببرامج التدريب وإعادة التدريب والتأهيل في مجال العمل المصرفي الإسلامي.
- 8- حث الإدارة العليا في المصرف الإسلامي على تهيئة المناخ التنظيمي الذي يمكن العاملين من العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة وتبادل الخبرات والمهارات، وتمكين العاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة، مع إشراكهم في المعلومات والقوة والسلطة.
- 9- إنشاء مجلس للجودة في المصرف الإسلامي من أجل توفير الإمكانيات اللازمة للتوعية، ونشر فكرة الجودة في المصرف الإسلامي، مع عقد اللقاءات والدورات التدريبية من أجل ترسيخ مفاهيم وأساليب الجودة بين كافة العاملين توجهاً نحو رفع مستوى الخدمات المصرفية الإسلامية.
- 10- رفع مستوى كفاءة وفاعلية الاتصالات وتقنياتها المستخدمة في المصرف الإسلامي، وذلك للتعرف بكيفية تدفق المعلومات ومن ثم اتخاذ القرارات، وتوفير الاعتمادات المالية، ويمكن أن ينعكس ذلك إيجابياً على تحسين جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.
- 11- العمل على توعية وتحفيز العاملين على الممارسة الصحيحة لأنشطة الجودة الشاملة من خلال سلوكهم العام وأدائهم لمهام أعمالهم، والإعلان عن جوائز تقديرية شهرية لذلك، مثل موظفي الجودة المثاليين، مع الإعلان عن ذلك في أماكن مشاهدة داخل المصرف لتكون حافزاً لبقية العاملين.
- 12- الاهتمام بوضع أساس للتقويم الدوري للأداء على المستوى الفردي والإجمالي للأقسام المختلفة في المصرف، على أن يكون الالتزام بالجودة وحسن التعامل مع العملاء الخارجيين والداخليين، من معايير ذلك التقويم، وأن يكون التقويم بذلك الشكل هو الأساس لأي مزايا أو حوافز يحصل عليها العاملين في المصرف الإسلامي.
- 13- تحسين وسائل تقديم الخدمة المصرفية وسرعة أدائها، وذلك باستخدام التكنولوجيا المتطورة والمجهزة ذات التقنية العالية، فضلاً عن إعادة هندسة العمليات وتصميم النظم لتقليل الأخطاء وتقديم الخدمات بصورة أفضل، وحذف الخطوات غير الضرورية والاهتمام بالترتيب الداخلي للمصرف الإسلامي كونه يمثل جزءاً من الخدمة المقدمة نتيجة التعامل المباشر مع العملاء مما يزيد من قدرته التنافسية.
- 14- اتباع الإستراتيجيات التنافسية مثل إستراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة)، إستراتيجية تطوير الخدمات، إستراتيجية تطوير الأسواق (تطوير أسواق جديدة أو التغلغل في الأسواق الحالية)، الإستراتيجية السعرية كمتطلب أساسي للميزة التنافسية للمصرف الإسلامي.
- 15- تطبيق إستراتيجية التميز حيث يبحث المصرف الإسلامي عن التميز والتفرد من خلال تقديم خدمات ينظر إليها على أنها متميزة، مما يجعل العميل يشعر بأنه يتعامل بخصوصية مع مصرف لا مثيل له من حيث الخدمات التي يقدمها، والتي تكون وفق حاجات العملاء، وعلى درجة عالية من المرونة.
- 16- تشجيع التفكير الإبداعي والحث على توليد الابتكارات، فقد أصبحت الابتكارات قوة دفع أساسية في التطور الحديث للصيرفة الإسلامية، واستخدام الابتكارات التكنولوجية الحديثة في التعامل المصرفي لتقديم خدمات مصرفية جديدة كخدمة الصراف الآلي، والإيداع الآلي، وطلب المعلومات والبيانات من المصرف الآلي، إلى

جانب نظام الصيرفة المنزلية والمكتبية الذي يساعد العملاء على الوصول إلى حساباتهم من خلال حاسبة في البيت أو المكتب تربط بحاسبة رئيسية في المصرف الإسلامي.

17- الاستثمار الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للمصارف الإسلامية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً في ميزة المصرف الإسلامي التنافسية.

18- سعي المصارف الإسلامية لاستقطاب الكوادر المتخصصة وأصحاب المؤهلات العلمية العالية، وجذب ذوي الخبرات والكفاءات والاختصاصات المصرفية، الذي يمكن الاستفادة منهم في تنمية وتطوير خبرات العاملين الموجودين حالياً في المصارف الإسلامية.

ثالثاً: الأبحاث والدراسات المقترحة

- في ضوء تعمق الباحثة في موضوع بحثها، ارتأت أهمية إجراء بعض الأبحاث والدراسات العلمية في مجال جودة الخدمة المصرفية المقدمة من المصارف الإسلامية وما يرتبط به من مجالات مكملة، وتقترح إجراء ما يلي من أبحاث :
- 1- العلاقة بين التطبيق الجيد للجودة الشاملة في المصارف الإسلامية ورضا العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين.
 - 2- الارتباط بين تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وأداء تلك المصارف.
 - 3- مدى التزام المصارف الإسلامية في سورية بفكر الجودة الشاملة وتأثير الثقافة التنظيمية السائدة في ذلك.
 - 4- ربط الفكر والتوجه الإستراتيجي في المصارف الإسلامية وتطبيق الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أولاً: القرآن الكريم.
- ثانياً: الحديث النبوي الشريف.
- ثالثاً: الكتب:
1. إبراهيم، محمد محمد، (2009)، إدارة الجودة من المنظور الإداري — مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية.
 2. أبو النصر، مدحت محمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
 3. أبو تايه، صباح محمد، (2008)، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان.
 4. أبو قحف، عبد السلام، (2010)، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة — آليات السيطرة على الأسواق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
 5. أدريان بالمر، (2003)، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: محمد أيوب، دار الرضا للنشر، دمشق.
 6. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2008)، كفاءة جودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
 7. أرشيد، محمود عبد الكريم، (2001)، الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان.
 8. إقبال، منور وآخرون، (1998)، التحديات التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة.
 9. الأمين، حسن، (2000)، المضاربة الشرعية وتطبيقاتها الحديثة، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة.
 10. أنيس، إبراهيم وعطية الصوالحي وعبد الحليم منتصر ومحمد خلف الله أحمد، (1992)، المعجم الوسيط، مطابع دار المعارف، القاهرة.
 11. برو، غريغ، (2007)، سيجما 6 للمديرين، مكتبة جرير، الرياض.
 12. بسترفيلد، دبل، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: راشد محمد الحمالي، الرياض.
 13. البلعي، عبد الحميد، البنوك الإسلامية ودورها التجاري والاستثماري، كتاب منشور في الموقع العالمي للاقتصاد: http://www.sharea.gov.kw/books_files/baali/029
 14. البلعي، عبد الحميد، دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كتاب منشور في الموقع: <http://www.sharea.gov.kw/books>
 15. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية، دار الشروق، عمان.
 16. البلداوي، عبد الحميد وزينب نديم، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والعولمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
 17. البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي، (1994)، سنن البيهقي، تحقيق: محمد عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت.
 18. التميمي، فواز وأحمد الخطيب، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، متطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، اربد، جدارا للكتاب العالمي، عمان.
 19. توفيق، عبد الرحمن، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

20. توفيق، عبد الرحمن، (2008)، *السة سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن*، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
21. جاد الرب، سيد محمد، (2008)، *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
22. جاستون، لان، (1998)، *التميز التسويقي*، ترجمة بيت الأفكار الدولية.
23. جبر، هشام، (2008)، *إدارة المصارف*، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
24. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، *إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
25. جورج، ستيفن، ويمر كيرتش، (1998)، *إدارة الجودة الشاملة - الاستراتيجيات والآليات المجرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم*، ترجمة: حسين حسنين ومحمد ياغي، دار البشير، عمان.
26. حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، (2002)، *إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة*، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة.
27. الحداد، عوض بدير، (2001)، *تسويق الخدمات المصرفية*، دار الفكر العربي، القاهرة.
28. الحداد، عوض بدير، (1999)، *تسويق الخدمات المصرفية*، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة.
29. الحسيني، فلاح حسن عدادي، (2000)، *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة*، دار وائل، عمان.
30. حمود، سامي، (1996)، *تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشرعية الإسلامية*، دار التراث، القاهرة.
31. حمود، خضير كاظم، (2007)، *إدارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة، عمان.
32. حمود، خضير كاظم، (2007)، *إدارة الجودة وخدمة العملاء*، دار المسيرة، عمان.
33. حنفي، عبد الغفار، (2007)، *إدارة المصارف*، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
34. الخضير، محسن أحمد، (1999)، *التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات*، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
35. الخضير، محسن أحمد، (2004)، *صناعة المزايا التنافسية*، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
36. خلف، فليح حسن، (2006)، *البنوك الإسلامية*، دار الكتاب العالمي، عمان.
37. خليل، نبيل مرسي، (1998)، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
38. الرادكة، مأمون سليمان، (2008)، *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*، دار صفاء، عمان.
39. دوابه، أشرف، (2003)، *فوائد البنوك بين الإباحة والحریم - قراءة شرعية واقتصادية لفتوى مجلس مجمع البحوث الإسلامية*، دار خيرى للنشر، الإسكندرية.
40. دوابه، أشرف، (2006)، *دور الأسواق المالية في تدعيم الاستثمار طويل الأجل في المصارف الإسلامية*، دار السلام، القاهرة.
41. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، *الإدارة الإستراتيجية*، دار اليازوري، عمان.
42. رامبرساد، هيرت ك، (2005)، *إدارة الجودة الشاملة*، ترجمة: علي زيتون، دمشق.
43. الزبيدي، حمزة محمود، (2000)، *إدارة المصارف: إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان*، دار الوراق، عمان.
44. الزعبي، حسن علي، (2005)، *نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي*، دار وائل، عمان.
45. الزيادات، محمد عواد، (2008)، *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان.
46. الزيادات، محمد عواد، مجيد، سوسن شاكر، (2007)، *إدارة الجودة الشاملة*، دار صفاء، عمان.

47. السالم، مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح، (2006)، إدارة الموارد البشرية، جدارا للكتاب العالمي، عمان.
48. السلمي، علي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
49. السيد، عبده ناجي، (2003)، تسويق الخدمات المصرفية — الأسس والتطبيق العلمي في المصارف، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
50. الشبراوي، عادل، (1995)، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي.
51. الشعار، محمد نضال، (2002)، أسس العمل المصرفي، دار الضاد، حلب.
52. الصرن، رعد حسن، (2007)، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق.
53. الصميدعي، محمود جاسم و ردينه يوسف، (2005)، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
54. الصيرفي، محمد، (2008)، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الآيزو، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
55. الضمور، هاني حامد، (2008)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان.
56. الطائي، حميد وبشير العلق، (2009)، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
57. الطائي، حميد وبشير العلق، (2009)، تسويق الخدمات — مدخل استراتيجي — وظيفي — تطبيقي، دار اليازوري، عمان.
58. الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدامة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
59. العالم، فتحي أحمد يحيى، (2009)، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية — دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري، عمان.
60. عبد الحميد، عبد المطلب (2007)، البنوك الشاملة — عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية الإسكندرية.
61. عبد الرحمن، ابتهاج مصطفى، (1995)، الإدارة الاستراتيجية: البدائل الاستراتيجية — التنفيذ والرقابة — إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
62. عبد المطلب، عبد الحميد، (2001)، العولمة واقتصادات المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية.
63. عبوي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، كنوز المعرفة، عمان.
64. العجارمة، تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
65. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان.
66. العسقلاني، أبي حجر أحمد بن علي، (1990)، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ج5، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي ومحب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت.
67. عقل، مفلح، (2006)، وجهة نظر مصرفية، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، عمان.
68. عقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
69. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة — وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
70. العلق، بشير عباس، (2002)، تسويق الخدمات — مدخل إستراتيجي، دار العقل، عمان.
71. العلق، بشير، (2009)، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

72. العلي، عبد الستار، (2008)، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، عمان.
73. العويسات، جمال الدين، (2003)، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة، الجزائر.
74. الغدير، حمد راشد، (2000)، **إدارة الشراء والتخزين**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
75. غوبتا، سونيك ودونالد ليهمان، (2006)، **إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد - القيمة الاستراتيجية للعملاء على المدى الطويل**، الدار العربية للعلوم، ناشرون، بيروت.
76. الفضل، مؤيد عبد الحسين ويوسف حليم الطائي، (2004)، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
77. فهمي، حسين كامل، (2006)، **أدوات السياسة النقدية التي تستخدمها البنوك المركزية في الاقتصاد الإسلامي**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة.
78. قحف، منذر، (2003)، **مفهوم التمويل في الاقتصاد الإسلامي**، منشورات البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة.
79. قرشي، أنور إقبال، (1999)، **الإسلام والربا**، ترجمة: فاروق حلمي، دار مصر للطباعة، القاهرة.
80. القزاز، إسماعيل إبراهيم ورامي حكمت الحديثي وعادل عبد المالك، (2009)، **Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، عمان.
81. قلعاوي، غسان، (1998)، **المصارف الإسلامية ضرورة عصرية لماذا وكيف؟**، دار المكتبي، دمشق.
82. كشواي، باري، (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة: دار الفاروق، القاهرة.
83. الكفراوي، عوف، (1998)، **البنوك الإسلامية**، مركز الإسكندرية للكتاب.
84. كوتلر وآخرون، (2003)، **التسويق - السلع والأسعار**، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، دمشق.
85. كوربان، إندليم وآخرون، (2000)، **تقنية المعلومات في إدارة الشركات**، الجزء الأول، دار الرضا، دمشق.
86. كيلادا، جوزيف، (2006)، **تكملة إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: محمد يحيى عبد الرحمن، تقديم: عبد الله سليمان العزاز، دار المريخ، الرياض.
87. اللوزي، سليمان أحمد وزويلف مهدي حسن، (1997)، **إدارة البنوك**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
88. مؤنس، حسين، (1988)، **الربا وخراب الدنيا**، منشورات الزهراء للإعلام العربي، القاهرة.
89. ماكدونالد، مالكولم، (1996)، **الخطط التسويقية - كيفية إعدادها - كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدرويش ومحمد عبد الله العوض، الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
90. محسن، عبد الكريم وصباح مجيد ونجار، (2004)، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
91. محمد، يوسف كمال، (1995)، **المصرفية الإسلامية**، سلسلة فقه الاقتصاد النقدي، دار الوفاء، القاهرة.
92. محمد، عبد الفتاح محمد، (2008)، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
93. محمود، خضير كاظم، (2007)، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار المسيرة، عمان.
94. المحيادي، قاسم، (2006)، **إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم - عمليات - تطبيقات**، إدارة الشروق، عمان.
95. المساعد، زكي خليل، (2006)، **تسويق الخدمات وتطبيقاتها**، دار المناهج للنشر، عمان.
96. المصري، رفيق يونس، (2001)، **النظام المصرفي الإسلامي**، دار المكتبي، دمشق.
97. المصري، رفيق يونس، (2001)، **بحوث في الاقتصاد الإسلامي**، دار المكتبي، دمشق.
98. مصطفى، أحمد سيد، (2006)، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - منهج عملي للتنافس بالجودة**، جامعة بنها.

99. مصلح الدين، محمد، (2000)، أعمال البنوك والشريعة الإسلامية، نقلاً عن قانون البنوك لولاية نيويورك الأمريكية.
100. معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجديد، عمان.
101. معلا، ناجي، (1994)، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان.
102. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
103. المنصور، كاسر نصر، (2003)، ثقافة الخدمة المرتكزات والأخلاقيات، دار الرضا، دمشق.
104. منصور، إياد شوكت، (2008)، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
105. المنيف، إبراهيم عبد الله، (1988)، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض.
106. مور، وليام وهريت مور، (1991)، حلقات الجودة، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفطي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
107. الموسوي، سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان.
108. مولينو، فيليب، (1994)، مقدمة في الصيرفة، ترجمة: مظهر مصطفى الحلاوي، مركز الكتاب الأردني، عمان.
109. النابلسي، مهند، (2002)، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، الجزء الأول، الجمعية الأردنية للجودة، عمان.
110. النابلسي، مهند، (2005)، أسرار الحيوود السداسي: الطريق للحيوود السداسي — إدارة مشاريع الحيوود السداسي، دار وائل للنشر، عمان.
111. ناصر، محمد جودت، (1997)، الأصول التسويقية، دار مجدلاوي، عمان.
112. نجم، نجم عبود، (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
113. النعيمي، محمد عبد العال وراتب جليل صويص وغالب جليل صويص، (2009)، إدارة الجودة المعاصرة — مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان.
114. نيوباي، توني، (2002)، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
115. الهندي، جمال محمد محمد، (2008)، مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام، دار النشر للجامعات، القاهرة.
116. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
117. الهيثمي، علي بن أبي بكر، (1986)، مجمع الزوائد، دار الريان للتراث، القاهرة، دار الكتابة العربي، بيروت.
118. ويليامز، ريتشارد ل، (2007)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض.

رابعاً: الدوريات والمجلات العلمية:

1. أبو زيد، سمير، جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، العدد (5)، غزة.
2. أبو معمر، فارس، (2005)، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد (13)، العدد (2)، غزة.
3. الأخرس، شفيق، (2005)، تحديث القطاع المصرفي في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق.
4. أسطنبولي، أسماء، (2009)، أثر الجودة الشاملة في تفعيل السوق — دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية، مجلة علوم إنسانية، السنة (7)، العدد (42).

5. الأنصاري، أسامة، عادل زايد، (1995)، قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد (2)، القاهرة.
6. باقية، إنعام عبد المنعم ونادية عبد الله، (2005)، التقنيات المؤتمتة الحديثة المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على المتعاملين مع المصارف الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة البتراء، المجلد (8)، العدد (2)، عمان.
7. بريش، عبد القادر، (2010)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة السلف، العدد (3)، الجزائر.
8. التميمي، وفاء صبحي صالح، (2007)، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد (10)، العدد (1)، عمان.
9. خضر، عزي، (2005)، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (21)، العدد (2)، دمشق.
10. زاهر، بسام، (2006)، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (28)، العدد (1)، اللاذقية.
11. سكر، نبيل، (2004)، النظام المصرفي في سورية بين الإصلاح والانفتاح، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق.
12. السيد، معين أمين، (2005)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترشيد اتخاذ القرار، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية، المجلد (8)، العدد (1).
13. شلحوي، كوستي، (2005)، تحديث النظام المصرفي، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق.
14. الشيخ، فؤاد ونجيب بدر وفادي محمد، (2004)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (3)، الرياض.
15. الطالب، صلاح، (2004)، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الأردن، مجلة الفقه الإسلامي، المجلد (19)، العدد (3)، عمان.
16. الطويل، أكرم محمد، وسلطان حكمت رشيد، (2006)، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، المجلد (26)، العدد (1)، القاهرة.
17. عبد الرحمن، أحمد عبد الكريم، (2000)، قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية - بالتطبيق على الخدمات الصحية بمصر، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، المجلد (14)، العدد (1)، القاهرة.
18. العربي، طارق محمد، (2007)، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (23)، العدد (1)، دمشق.
19. عطري، محمد ناجي، (2008)، مؤتمر المصارف والاستثمار السوري، مجلة الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (368)، دمشق.
20. عطية، طاهر مرسي، (1991)، قياس جودة أداء الخدمة في البنوك المصرية، مجلة الإدارة المجلد (23)، العدد (2)، القاهرة.
21. علوان، محمد حسين، (2003)، كيفية قياس مستوى الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على إحدى المصارف الأردنية، مجلة الإداري، العدد (22)، عمان.

22. غربي، عبد الحليم، (2008)، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية – بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث، جامعة سطيف، العدد (6).
23. الغنيمي، نادر الشيخ، (2010)، المصارف والصيرفة الإسلامية في وقفة مراجعة، مجلة الاقتصادي، العدد (87)، دمشق.
24. كنعان، علي، (2000)، الإصلاح المصرفي في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق.
25. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، (2001)، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المجلد (7)، العدد (2)، عمان.
26. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)، إدارة إستراتيجيات العمليات، بموجب المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد – UNCTAD)، العدد (5)، عمان.
27. محارمة، ثامر محمد، (2005)، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (45)، العدد (3).
28. مكرم صارم، (2001)، تحديث القطاع المصرفي السوري اتجاهات التحديث وقواعده، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق.
29. ميا، علي، (2000)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (22)، العدد (2)، اللاذقية.
30. وهبة، محمد سليم، (2007)، إدارة الجودة في المصارف الإسلامية، مجلة المستثمرون، العدد (67).
31. يوثيل، أميل عقيل، (1998)، نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف – دراسة حالة، دورية الإدارة العامة، المجلد (38)، العدد (2)، الرياض.

خامساً: البحوث والرسائل العلمية:

1. أبو السعد، أماني محمد، (2005)، تحليل العوامل المؤثرة على تبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
2. أبو راشد، عبد الرحيم، (2007)، واقع المصارف الإسلامية وآفاق تطويرها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
3. أبو معمر، فارس محمود، (2005)، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. اسبر، لمى فيصل، (2009)، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية.
5. باسردة، توفيق سريع علي، (2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء – دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
6. ثويني، شبيب فهد، (2002)، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

7. الجريري، صالح عمرو كرامة، (2006)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
8. الجريري، صالح عمرو كرامة، (2001)، أثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
9. الحامد، علي سعد، (2003)، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
10. الخالدي، أيمن فتحي فضل، (2006)، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. داسي، وهيبه حسين، (2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
12. ديوب، علي أحمد، (2005)، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
13. شمسين، رامي، (2009)، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
14. الشيخ، راميا نزار، (2009)، دور الميزة التنافسية في تفعيل نشاط التأمينات العامة- دراسة ميدانية مقارنة ضمن سوق التأمين السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
15. الصالح، منير سليمان، (2009)، ترويج الخدمات المصرفية وأثره على استقطاب العملاء - دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
16. الصرن، رعد حسن، (1998)، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية - دراسة ميدانية بين القطاع العام (بردى) والقطاع الخاص (الحافظ) مع مثال تطبيقي على المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (برادات)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
17. الصرن، رعد حسن، (2005)، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
18. الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى، (2008)، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية- دراسة تحليلية ميدانية، جامعة جرش الأهلية، عمان.
19. عبد الرحمن، نسرين محمود، (2009)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
20. الطيب، عبد المنعم محمد، (2008)، أثر تحرير تجارة الخدمات المصرفية على المصارف الإسلامية، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، الخرطوم.
21. عبد العليم، أماني حسين، (2001)، اختبار نظرية التوافق بين إدراك مستعمل الخدمة وإدراكه للخدمات المقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
22. عبد ربه، محمد محمود، (2003)، تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية بالمصارف التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

23. العنبي، أسامة حمود محمد، (2005)، معوقات تسويق الخدمة المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء بالبنوك التجارية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
24. العجلوني، إبراهيم طه محمد، (2007)، نظام عربي إسلامي مقترح في إدارة الجودة- دراسة نظرية وميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
25. العفشيات، تيسير محمد، (2001)، الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل.
26. العناني، غادة زكريا، (1997)، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية بالتطبيق على البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
27. عيدان، سليمان عبد الله، (2000)، سياسة تسويق خدمات البنوك التجارية - دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
28. القطاونة، أيمن سليمان، (2008)، إدارة الأزمات المصرفية وأثرها على المزيج التسويقي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
29. القيسي، بلال جاسم، (2008)، تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد.
30. المبيريك، وفاء ناصر، (2002)، جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، القصيم.
31. محمد، بسام محمد، (2009)، أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية على العمليات وجودة الخدمات في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
32. المخلافي، عبد الواسع عبد الغني، (2006)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري- دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
33. المري، محمد عبد الهادي، (2002)، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
34. المشرقي، مجاهد يحيى صالح، (2009)، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
35. المطوع، سعيد عبد الله، (2009)، تأثير سمات شخصية الموظفين على جودة خدمات المصارف الإسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة، جامعة سالفورد، مانشستر.
36. المنصوري، أحمد راشد، (2007)، أثر الإستراتيجيات التسويقية على نتائج الأداء المصرفي - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الوطنية في قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
37. مهني، شريف عطا الله، (2005)، دراسة تأثير تقسيم السوق على جودة الخدمة المصرفية المدركة ببنوك القطاع العام التجارية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
38. نادر، طوني نايف، (2004)، اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

39. ناصر، سومر أديب، (2008)، أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء - دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

سادساً: الندوات والمؤتمرات العلمية:

1. أحمد، ميسر إبراهيم ومعن وعد الله المعاضيدي، أثر عمليات إدارة رأس المال المصرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 26-27/4/2000.
2. حزوري، حسن، المخاطر الواقعة على المصارف الإسلامية، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 1-2/6/2009 .
3. الخناق، سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - ركيزة التجديد والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12-13/11/2005.
4. خوجة، عز الدين، الصيرفة الإسلامية والأزمة المالية العالمية، المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 15-16/3/2010.
5. الداوي، الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10/3/2004.
6. دويك، عبد القادر، تجربة المصارف الإسلامية السورية، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 1-2/6/2009.
7. شحادة، موسى، الصناعة المالية الإسلامية التحديات والمنافسة، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 1-2/6/2009.
8. شحادة، موسى، تحديات الصيرفة الإسلامية في ظل الأزمة المالية العالمية، المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 15-16/3/2010.
9. صدي، فهمي، نقاط ضعف الصناعة المالية الإسلامية في الأزمة المالية العالمية والاتجاهات المستقبلية، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 1-2/6/2009.
10. العمري، صالح مهدي و طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي - الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-27/4/2004.
11. غلاب، نبيل، هل يستطيع النظام المصرفي الإسلامي مواجهة النظام المصرفي التقليدي - دروس من الأزمة المالية العالمية، المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 15-16/3/2010.
12. الكيلاني، أنمار، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي السادس: نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، جامعة حلوان، مصر، 12-13/5/1998.
13. المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 13-14/3/2006
14. المؤتمر الثاني للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 12-13/3/2007
15. المؤتمر الثالث للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 10-13/1/2008

16. المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 1-2/6/2009
 17. المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 15-16/3/2010.
 18. المؤتمر السنوي العالمي الثالث عشر للمصارف الإسلامية، البحرين، 9/12/2006.
 19. محيسن، فؤاد، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الصناعة المالية الإسلامية، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 1-2/6/2009.
 20. الندوة الفقهية الأولى لبيت التمويل الكويتي، الكويت، 7-11/3/1987.
 21. ندوة خطة الاستثمار في البنوك الإسلامية، عمان، 16-21/6/1987.
 22. ندوة معايير بازل الجديدة وخصوصية العمل المصرفي الإسلامي، 28/1/2004.
 23. نوباني، خولة، تحديات وفرص الصناعة المالية الإسلامية حول العالم، المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 15-16/3/2010.
 24. يوسف، عدنان، التحديات التي تواجه المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية، دمشق، 15-16/3/2010.
- سابعاً: أبحاث منشورة في مواقع إنترنت:
1. عطية، جمال الدين، نحو فهم نظام البنوك الإسلامية، الموقع الإلكتروني www.balagh.com
 2. زعتري، علاء الدين، ضرورة الاقتصاد الإسلامي في حياتنا اليومية، الموقع الإلكتروني للجنة التعريف بالإسلام www.ibc-kw.com
 3. خليفة، يوسف، المصارف الإسلامية بين الواقع والطموح، الموقع الإلكتروني www.darussalam.ae
- ثامناً: الإنترنت:
1. منتديات قطر للمال والأعمال والتوظيف www.qatargreen.net
 2. الموقع الإلكتروني للموسوعة الإسلامية www.balagh.com
 3. الموقع الإلكتروني لبنك التضامن الدولي الإسلامي www.tiib.com
 4. الموقع الإلكتروني لبنك الشام الإسلامي www.chambank.com
 5. الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي للتنمية www.isdb.org
 6. الموقع الإلكتروني لمصرف سورية الدولي الإسلامي www.siib.sy
 7. موقع مصرف البركة سورية الإسلامي www.albarakasyria.com
 8. الموقع الإلكتروني لسيرياستييس، الصيرفة الإسلامية: www.syriasteps.com
 9. الموقع الإلكتروني للمجتمع المسجدي: www.elhamiz.jeeran.com
 10. الموقع الإلكتروني لمكتبة البحوث الإسلامية www.jalaan.com/book
 11. الموقع الإلكتروني لمنظمة المؤتمر الإسلامي www.isdb.org.sa
 12. الموقع الإلكتروني لوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في المملكة العربية السعودية www.moamlat.al-islam.com
 13. الموقع العالمي للاقتصاد الإسلامي www.isegs.com
 14. موقع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية www.cibafi.org
 15. موقع علي كنعان، الإصلاح المصرفي في سورية www.kanaan.com
 16. موقع فقه المصارف الإسلامية www.badlah.com/page
 17. موقع ملتقى الثقافة والأدب لكل العرب www.shatharal.com
 18. موقع منتدى التمويل الإسلامي www.islamfin.go-fourm.net
 19. موقع موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي www.iefpedia.com
 20. www.aawsat.com
 21. www.aladapper.com

تاسعاً: المراسيم التشريعية والقوانين السورية

1 - المرسوم التشريعي السوري رقم /35/ لعام /2005/ .

المراجع الأجنبية

A. BOOKS:

1. Ansel, Tony, (1993), **Managing For Quality In The Financial Service**, Chapman & Hall, London.
2. Ashok Raf, (1996), **Total Quality Management Across Functional Prespective**, USA.
3. Bahit, S. R. and Singh Nirmal, (2001), **Principles And Techniques Of Personnel Management, Human Resources Management**, Published by DEEP and DEEP PUBLICATIONS, LTD.
4. Baker, Michael, J. (2003), **Bank Marketing Management**, Macmillan, London.
5. Bank, John, Hall, (2000), **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall, London.
6. Beardwell, Jan and Holden, Leng, (2001), **Human Resource Management, A Contemporary Approach**, Prentice Hall, London.
7. Benhardt, Robert, (1991), **Public Administration: An Action Orientation**, California, Books Cole Publishing, Pacific Grove.
8. Besterfield, Dale, H. & Others, (1995), **Total Quality Management**, Prentice – Hall Inc, Englewood cliffs, New Jersey.
9. Bounds, Greg & other, (1994), **Beyond Total Quality Management** McGraw–Hill, London.
10. Bowen, D. E. and Lawler, E. (1992), **The Empowerment of Service Worker: What, Why, How and When**, Sloan Management Review, Spring.
11. Christopher, H. L. (2004), **Service Marketing Englewood Cliffs**, Prentice – Hall Inc.
12. Ciampa, Dan, (1992), **Total Quality: A User's Guide for Implementation**, Addison – Wesley.
13. Crosby, Philip, B. (1992), **Quality is Free**, Mc craw- Hill, New York.
14. Crosby, Philip, B. (1984), **Quality without Tears**, McGraw-Hill Inc, New York.
15. Dale Berrie cary cooper & Adrian Wilkin son, (1997), **Operation Management Quality and Human Resources Acuide to Continuous Improvement**, Blackwell, London.
16. Davies, H., (1991), **Mangerial Economic for Business, Management and Accounting**, Publishing, London.
17. Primo, D. (2002), **Quality Assurance In Service Organization**, Chilton Book Co. London.
18. Deming, E. (1986), **Out of The Crisis**, Cambridge, MIT, Center for Advanced Engineering Study.
19. Derek, F. Chnnon, (2002), **Bank Strategy Management & Marketing**, John wiley & Sons Ltd. New York.
20. Drummond, Helga, (1992), **The Total Quality Management Movement: What Total Quality Management is Really All About**, Delhi, UBS.
21. Evans, James, R. (1993), **Applied Production And Operations Management**, West Publishing Company, New York.
22. Evans, J. (1997), **Operations Management**, West Publishing Co. New York.

23. Feigenbaum, A. V. (1998), **Total Quality Developments Into The 1990s: An International Perspective**, In R. L. Chase (Ed): **Total Quality Management**, IFS Publishings, New York.
24. Fiegenbaum, A.V. (1991), **Total Quality Control**, Mc crow -Hill, New York.
25. Finch, B. J. (2003), **Operations Now**, McGraw-Hill, Boston.
26. France, Lynne Miller et. Al. (1991), **Achieving Quality Through Problem Solving and Process Improvement, Quality Assurance Methodology Refinement Series**, USAID, Quality Assurance Project.
27. Goetsch, David and Stanley, Davis, (1997), **Introduction to Total Quality Management for Production**, 2ed, Prentice – Hall, New Jersey.
28. Gronoroos, C. (2004), **Service Management, & Marketing**, Lexington Books.
29. Heizer, Jay and Render Barry, (2001), **Operations Management**, Prentice -Hall, New Jersey.
30. Hellriegel, Don and Slocum, John W. (1993), **Management**, Addison – Wesley Publishing company.
31. Henry, Sims, (1992), **The New Leadership Paradigm, Social Learning and Cognition in Organization**, Saye Publication, California.
32. Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth, (1988), **Management of Organization Behavior**, Prentice – Hall, Engle Wood Cliffs.
33. Hezier, J. and Render, B. (2003), **Principles of Operations Management**, Prentice Hall, New Jersey.
34. Hutchins, David, Achieve, (1992), **Total Quality**, Director Books, Cambridge.
35. International Organization For Standardization, (2000), **ISO 9000- 2000, Quality Management Systems- Fundamentals And Vocabulary**, Geneva.
36. International Organization for Standardization, (2000), **ISO 9004-2000, Quality Management System–Guidelines for Performance Improvement**, Geneva.
37. Ishikawa, kaoru, (1985), **What is Total Quality Control- The Japanese Way**, (Translated by P.J. Lu), Prentice-Hall, Englewood cliffs, USA.
38. Jablonski Joseph R. Implementers, (1991), **Total Quality Management on Overview**, Without publisher, Santiago, Preiffer, USA.
39. John Oakland, (1993), **Total Quality Management: The Route to Improving Performance**, 2nd Ed, Oxford, Butter Worth-Heinemann Ltd.
40. John, Bank, John, (1992), **The Essence of Total Quality Management**, 2nd ed, England, Pearson Education Ltd.
41. Jone Pike and Richard Barnes, (1994), **TQM In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement**, IST ed London, Chapman and Hall.
42. John Bank, (2000), **The Essence of TQM**, prentice Hall, second Ed.
43. Joseph, S. Martinian, (1997), **Production and Operation Management, An Applied Modern Approach**, John and Sons.
44. Juran, J. M. & Frank, M. G. (1993), **Quality Planning and Analysis**, 3rd ed, Mc Graw – Hill Inc, New York.
45. Juran, J. M. and Gryna, F.M. (1993), **Quality Planning and Analysis**, Mc Graw-Hill, Singapore.
46. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005), **Marketing an Introduction**, Pearson Education, New Jersey.

47. Kotler, Philip, (2000), **Management Marketing**, Printice – Hall, 10th, edition, London.
48. Kotler, Philip, (2003), **Marketing Management**, prentice-Hall, Inc. Asimon & Schuster Company Upper Saddle Rivers, New Jersey.
49. Kotler, Philip & Armstrong, Gray, (2005), **Marketing An Introduction**, Pearson Education, New Jersey.
50. Krajewski, Lee and Ritzman, Larry, (1999), **Operation Management Strategy and Analysis**, Adison – Wesley Publishing Co. Inc.
51. Krajewski and Ritzman, (1999), **Operation Management Strategy and Analysis**, Addison – Welsley, New York.
52. Lawler, Edward, (1994), **Total Quality Management and Employee Involvement: Are they Compatible**, Academy of Management Executive.
53. Logothetis, N. (1992), **Managing for Total Quality**, UR, Prentice Hall.
54. Macdonald, Jhon, (1998), **Understanding Total Quality Management**, Hodder and stoghton, London.
55. Marsh, J. R. (2002), **Managing Financial Services Marketing**, Pitman Publishing, London.
56. Marsh, John, (1998), **The Continuous Improvement Toolkit: Apractical Resource for a Chieving Organizational Excellence**, BATSFORD LTD.
57. Martinich, J. S. (1997), **Production and Operation Management: An Applied Modern Approach**, John Wiley and Sons Inc, New York.
58. Michael, Stahl, M. J. (1995), **Management Total Quality In Global Environment**, USA.
59. Mika, Geoffrey, L. (2001), **Kaizen Event Implementation Manual**, Kaizen Sensei, USA.
60. Mitra, Amative, (1993), **Fandamentals of Quality, Control And Important**, Macmillan Publishing Company.
61. N. Logothetis, (1992), **Management for Total Quality**, U.R, Prentice Hall LTd.
62. Oakland, J.S., (2001), **Total Quality Management: Text With Cases**, Butter Worth, Heinemann, Oxford, UK.
63. O'Dell, (1986), **Sharing the Productivity Payoff**, in werther et. Al. (eds), productivity through people, west Publishing.
64. Paul, R. Niven, (2006), **Balanced Scorecard, Step By Step Maximizing Performance And Maintaining Results**, John Wiley & Sons. Inc, USA.
65. Peratec, (1994), **Total Quality Management, Thy Key to Business Improvement**, Chapman & Hall, London.
66. Peter, J. Paul & Dannelly James, (2000), **Marketing Management Knowledge and Skills**, McGraw-Hill, USA.
67. Pezzullo, M. (2003), **Marketing Financial Services**, American Bankers Association, New York.
68. Porter, Micheal, (1982), **Competitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors**, freepress, New York, London, Survy.
69. R. D. Reid and N. R. Sanders, (2002), **Operations Management**, John Wiley and Sons, New York.
70. Richard Stress and Lyman Potter, (1991), **Motivation and Work Behavior**, 5th ed, McGraw-Hill, New York.

71. Robert, E. Cole, (1995), **The Death and Life of the American Quality Movement**, Oxford University Press, New York.
72. Ross, Joel, E. (1995), **Total Quality Management**, 2ed, Press Publishing, Florida.
73. Schmidt, W. and Finnegan, J. (1992), **The Race Without a finish Line**, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
74. Sikomoto, T. (1998), **Meeting The Challenge of the 21st Century in the Global Market Place**, (edited by J.Rosow), Faccts On File, New York.
75. Slack, N. Chambers, S. Harland, G. Harrison, A. & Johnston, (1998), **Operation Management**, John Wiley & Sons, New York.
76. Tunks, Roger, (1992), **Fast Track to Quality**, McGraw-Hill.
77. Vincent, K. Omachonu, (1991), **Total Quality and Productivity Management in Health Care Organization**, Institute of Industrial Engineers, Nor Cross, Georgia.
78. Wadsworth, Harrison, (2001), **Modern Methods for Quality Control and Improvement**, John Wiley and Sons Inc, USA.
79. Wexley, Kenneth, N. and Yurl, Gary, A., (1984), **Organizational Behavior and Personnel Psychology**, IRWIN, Homewood, Illinois, USA.
80. Wrigley, Sarah, **Customer Satisfaction Research – The Need for A New Way Forward**, (<http://www.Gundabluey.com>).

B. Periodicals:

1. Adediran Oluwatoyin, and Adeiran Oluseun, (2008), **TQM A Test of The Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction**, school of management, thesis proposal for the master degree in BA.
2. Allred, A. T., (2001), **Employee Evaluations of Service Quality at Banks and Credit Unions**, International Journal of Bank Marketing.
3. Allred, A., T., and Addams, H., L., (2000), **Service Quality at Banks and Credit Unions: what do their Customers Say**", Managing service quality, Vol. 10, No. 1.
4. Al-Qahtani, Salem S. & Al-Methheb, Moaddi M. (1999), **Implementation of Total Quality Management in Some Saudi Public Organizations**, J.KAU: Econ. & Adm., Vol. 13, No. 2.
5. Athanassopoulos, A.D., (1997), **Another Look into the Agenda of Customer Satisfaction: Focusing on Service Providers' Own and Perceived Viewpoints.**", International Journal of Bank Marketing.
6. Avkiran, N. K., (1994), **Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking**, International Journal of Bank Marketing, Vol. 12, No. 6, 1994.
7. Babakus, E. and Boller, G.W. (1992), **An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale**", Journal of Business Research, Vol. 24
8. Bahia, K., and Nantel, J., (2000), **A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks**, International Journal of Bank Marketing, 18/2.
9. Bejou, D., Ennew, C., T., and Palmer, A. (1998), **Trust, Ethics and Relationship Satisfaction**, International Journal of Bank Marketing, 16/4.
10. Blanche, R.F. and Galloway, R.L. (1994), **Quality in Retail Banking**, Inter local Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 4.

11. Bloemer, J., Ruyter, K. D., and Peeters, P., (1998), **Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction**", International Journal of Bank Marketing, 16/7.
12. Bollampally, Kishore & Kumar Reddy (2007), **Benefits of e-CRM for Banks and their Customers – Case Studies Of Two Swedish Banks**, master, Thesis, Lule University of Technology.
13. Brown, T.J., Churchill, G.A. and Peter, J.P. (1993), **Improving the Measurement of Service Quality**, Journal of Retailing, Vol. 69 No. 1, spring.
14. Carman, J.M. (1990), **Consumer Perceptions of Service Quality: an Assessment of the SERVQUAL Dimensions**, Journal of Retailing, Vol. 66 No. 1, spring.
15. Chorn, N. H. (1991), **Total Quality Management International of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 21, No. 8.
16. Cook, S. and Macauley, S., (1997), **Empowered Customer Service, Empowerment in Organizations**, Vol. 5, No. 1.
17. Cormin And Taylor (1992), **Measuring Service Quality**, A Reexamination, Journal Of Marketing, Vol. 56, July.
18. Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1992), **Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension**, Journal of Marketing, Vol. 56, July.
19. Cronin, J.J. Jr. and Taylor, S.A. (1994), **SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions-minus-Expectations Measurement of Service Quality**, Journal of Marketing, Vol. 58.
20. Cui, C., C., Lewis, B., R., Park, W., (2003), **Service Quality Measurement in the Banking Sector in South Korea**, International Journal of Bank Marketing, 21/4.
21. Engelland, B., Workman, L. and Singh, M. (2000), **Ensuring Service Quality for Campus Career Service Centers: a Modified SERVQUAL Scale**, Journal of Marketing Education, Vol. 22 No. 3.
22. Getz, D., Neill, M.O. and Carlsen, J. (2001), **Service Quality Evaluation at Events Through Service Mapping**, Journal of Travel Research, Vol. 39 No. 4.
23. Grubbs, R., M. and Reindenbach, E. R. (1991), **Customer Service Renaissance: Lessons of Banking Wars**, Propos, Chicago, II
24. Honold, L. (1997), **A Review of The Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations**, Vol. 4, No. 4.
25. Howcroft, J.B. (1991), **Customer Satisfaction in Retail Banking**, service industry journal, January.
26. Hussey, M.K. (1999), **Using the Concept of Loss: an Lternative SERVQUAL Measure**, The Service Industries Journal, Vol. 19 No. 4.
27. Jabnoun, N., and Al-Tamimi, H. A. H. (2002), **Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks**, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 20 No. 4.
28. Janet, C. and Douglas, H. (1996), **Strategic Management and Total Quality Management; Challenges and Choices**, Public Administration Quarterly, vol. 20, No. 2.
29. Jun, M., Peterson, R.J., Zsidisin, G.A. and Daily, B.F. (1999), **Service Quality Perceptions in the Banking Industry: Major Dimensions**, Journal of Business Strategies, Vol. 16 No. 2170.

30. Kangis, P. And Voukelatos, V. (1997), **Private and Public Banks: a Comparison of Customer Expectations and Perceptions.**" International Journal of Bank Marketing, 15/7.
31. Kano, N. (1990), **Must be Quality and Attractive Quality, The Best on Quality,** vol. 1.
32. Kwan, W. and Lee, T.J. (1994), **Measuring Service Quality in Singapore Retail Banking,** Singapore Management Review, Vol. 16 No. 2, July.
33. Lashley, C., (1999), **Employee Empowerment in Services: A Frame Work for Analysis,** Personnel Review, Vol. 28, No. 3.
34. Lassar, W.M., Manolis, C. and Winsor, R.D. (2000), **Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking,** Journal of Services Marketing, Vol. 14 No. 2/3.
35. Metawa, S. A., Almossawi, M. (1998), **Banking Behavior of Islamic Bank Customers: Perspectives and Implications",** International Journal of Bank Marketing 16/7.
36. Michael Laroch, Jerry, A. Roseblatt & Terrill, Manning, (2005), **Service Used & Factors Considered Important In Selecting a Bank,** An Investigation a Cross Diverse of Bank Marketing, Vol. 4 . No.1.
37. Naeem, Hummayoun & Others, (2008), **Total Quality Management – Arecommended Strategy for The Pakistani Banking Sector,** Int. Bus. Eco. Research Journal – Vol.7, No.11, Nov.
38. Naser, K., Jamal, A., and Al-Khatib, K., (1999), **Islamic Banking: a Study of Customer Satisfaction and Preferences in Jordan,** International Journal of Bank, Marketing, 17/3.
39. Natarajan, R., Balaram, A. and Ramana, V. (1999), **Continuous Improvement of Service Operations: application of Service Template,** Total Quality Management, Vol. 10 No. 6.
40. Newman, K., (2001), **Integrated SERVQUAL Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail,** interlocal journal of bank marketing, Vol. 19, no. 3.
41. Newman, K., and Cowling, A., (1996), **Service Quality in Retail Banking: the Experience of two British Clearing Banks,** International Journal of Bank Marketing, 14/6.
42. Nielsen, J. F; Oregon, C; Terry, C.; Trayler, R. M. (1998), **Business Banking in Australia: a Comparison of Expectations,** International Journal of Bank Marketing, 16/6.
43. Nielsen, J.F. and Host, V. (2000), **The Path to Service Encounter Performance in Public and Private `Bureaucracies,** The Service Industries Journal, Vol. 20 No. 1.
44. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1985), **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research,** Journal of Marketing, Vol. 49, Autumn.
45. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), **SERVQUAL: a Mltiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality,** Journal of Retailing, Vol. 64, spring.

46. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1991), **Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale**, Journal of Retailing, Vol. 67 No. 4.
47. Parmita Saha Yanni Zhao (2005), **Relationship Between Online Services Quality And Customer Satisfaction – A Study In Internet Banking**, Master Thesis, Lule University of Technology.
48. Radon, J., H., (1987), **Quality Service – a Low Cost Profit Strategy**, bank marketing, September.
49. Reichheld, F. F. and Sesser, W. E. Jr., (1990) , **Defections: Quality Comes to Services** , Harvard Business review September/October.
50. Soterio, Zenies, (1999), **Operation Quality, Profitability in Banking Services, Management Science**, Vol. (45), Number (9).
51. Steriou, A., c., and Stavrinides, Y. (2000), **An Internal Customer Service Quality Data Envelopment Analysis Model for Bank Branches**, interlocal journal of bank marketing, Vol. 18, no. 5.
52. Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., and Anantharaman, R.N., (2003), **Customer Perceptions of Service Quality in the Banking Sector of a Developing Economy: a Critical Analysis**, International Journal of Bank, Marketing, 21/5.
53. Taylor K. and Stanley E., (1999), **UK Bank-Corporate Relationships: Large Corporates' Expectations of Service**, International Journal of Bank Marketing, 17/4.
54. Taylor, S.A. and Baker, T. L., (1994), **An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers Purchase Intentions**, Journal of retailing, Vol. 70.
55. Teas, R., K., (1993), **Expectations Performance Evaluation and Customers Perceptions of Quality**, Journal of Marketing, Vol. 57 No. 4.
56. Teas, R.K. (1994), **Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: an Assessment of a Reassessment**, Journal of Marketing, Vol. 58, January.
57. Thomas Lee, and Jamshid Ghara Jedaghi, (1998), **Leadership in TQM: What Does it Mean?**, Center for Quality of Management Journal, Vol.7, No. 1.
58. Thompson, P, De Souza, G. & Gale, B.T. (2003), **The Strategic Management of Service Quality**, Pimsletter No. 33, The Strategic Planning Institute.
59. Wen-Yi Sit and others, (2009), **TQM And Customer Satisfaction In Malaysia Service Sector**, Journal: Industrial Management And Data Systems, Vol. 109, No. 7.
60. Yavas, U., Bilgin, Z., and Shemwell, D. J.,(1997) , **Service Quality in the Banking Sector in an Emerging Economy: a Consumer Survey**, International Journal of Bank Marketing, 15/6.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
علي الخضر	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
محمد ناصر	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
محمد الجاسم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
عدنان غانم	أستاذ مساعد	إحصاء	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
ريم رمضان	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
رعد الصرن	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
أيمن ديبوب	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
مهند أرناؤوط	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق

قائمة بأسماء المحكمين من المصارف الإسلامية

الاسم	الوظيفة	مكان العمل
عبد القادر دويك	الرئيس التنفيذي	مصرف سورية الدولي الإسلامي
بشار الست	الرئيس التنفيذي	مصرف الشام الإسلامي
محمد أنس زرزور	مدير الفرع الرئيسي	مصرف الشام الإسلامي
يوسف شنار	مدير إدارة الرقابة والتدقيق الشرعي	مصرف سورية الدولي الإسلامي
خالد اصطياف	مدير التخطيط الاستراتيجي للبحوث والتسويق	مصرف سورية الدولي الإسلامي
عاصم هابيل	مدير خدمة العملاء	مصرف الشام الإسلامي

ملحق رقم (2)



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق وهي بعنوان:

مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، فإننا نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة، آمليين أن تتسع صدوركم، وتمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين للمشاركة الصادقة، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وتملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد على دقة الإجابة وموضوعيتها. علماً أن إجاباتكم ستحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم الصادق وحسن استجاباتكم

الباحثة
مزنّة المارديني

الأستاذ الدكتور
محمد ناصر

أولاً: البيانات الشخصية:
فضلاً اكتب الإجابة الملائمة أو ضع إشارة (√) أمام البيانات التي تنطبق عليك:

جهة العمل: مصرف.....

النوع:

أنثى ☐

ذكر ☐

العمر:

أقل من 25 سنة ☐

30-26 سنة ☐

45-36 سنة ☐

55-46 سنة ☐

56 سنة – فأكثر ☐

المؤهل العلمي:

الثانوية أو ما يعادلها ☐

معهد متوسط ☐

بكالوريوس ☐

دبلوم ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

الموقع الوظيفي:

إدارة عليا ☐

إدارة وسطى ☐

إدارة إشرافية ☐

عدد سنوات الخدمة:

أقل من سنة ☐

3-1 سنة ☐

5 - 3 سنة ☐

ثانياً: فقرات الاستبيان:

أ- عناصر الجودة الشاملة:

الفقرات التالية تعبر عن عناصر تطبيق الجودة الشاملة ويراد معرفة ما إذا كان الأخذ بها من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في مصرفك.
يرجى وضع إشارة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن الواقع.

	التركيز على العميل	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يرفع لمصرف شعور العميل دائماً على حق ومنفعته فوق كل اعتبار.					
2	تلائم الخدمة المصرفية لاحتياجات وتوقعات العملاء.					
3	تعتبر الإجراءات الإدارية في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء.					
4	يفهم العاملون في المصرف الاحتياجات المحددة للعملاء.					
5	هنالك سرعة في تقديم الخدمة المصرفية وإنجازها في الوقت المحدد.					
6	توجد عدالة في تقديم الخدمات بين العملاء.					
7	تتم لمعاملات مصرفية على درجة كبيرة من الأمان والسرية.					
8	هنالك استعداد تام للعاملين في المصرف للتعاون مع العملاء.					
9	تتوافر في المصرف قنوات اتصال بالعملاء لمعرفة شكاواهم ومقترحاتهم حول جودة الخدمات.					
10	يوجد تنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.					
11	يبدل المصرف جهود حثيثة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.					
12	يتم شرح وتوضيح الخدمة للعملاء وكيفية الحصول على مزاياها.					
13	هنالك شعور حقيقي واقتناع بأهمية العناية بالعملاء.					
14	الاهتمام بحل مشكلات العملاء أولاً بأول بدون تأخير.					
15	تتسم العلاقة بين العاملين في المصرف مع العملاء بالودية.					
	تمكين العاملين	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
16	تتاح الفرصة للعاملين في المصرف للمشاركة في صنع القرارات.					
17	يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة.					
18	يساهم العاملون في تقديم مقترحات لتطوير عمل المصرف.					
19	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين لإبداء آرائهم واتخاذ القرارات.					
20	يقوم المدير بالتشاور مع مرؤوسيه مع الاحتفاظ بقراره.					
21	يتاح للعاملين حرية التعبير عن ابتكاراتهم ولا يخافون من النقد.					
22	يقوم العاملون بإداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.					
23	تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المصرف.					
24	توفر الإدارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ أعمالهم.					
25	هنالك وسائل اتصال جيدة فيما بين العاملين.					
26	يتم تنمية قدرات وكفاءة العاملين من خلال تدريب جيد.					
27	يعتبر الوقت الذي يقضيه العاملين في التدريب استثماراً جيداً للمصرف.					
28	يوجد نظام فعال للمكافآت والحوافز.					
29	يتم توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة.					
30	تناسب الحوافز التي يقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم.					

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التحسين المستمر
					يعتبر تحسين الجودة عنصر دأب في لمصرف وليس شعراً أو حملة مؤقتة.
					يوجد ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة لتطوير جودة الخدمات.
					يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة.
					تتم مراجعة لخدمة لتطوير وتحسين تصميم لخدمة والارتقاء بها.
					يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية.
					يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين وأهدافه.
					يتم ابتكار طرائق بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات.
					يوفر المصرف البيئة الملائمة للإبداع والابتكار.
					يشجع المصرف جهود البحوث والتطوير.
					يستخدم المصرف الطرائق الإحصائية لتحسين الجودة.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التزام الإدارة العليا
					تقوم الإدارة العليا بدعم برامج تحسين الجودة.
					تتبنى الإدارة العليا مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المصرف.
					تتبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات عمل المصرف.
					تضع الإدارة خطة لتدريب العاملين على الجودة.
					يتوفر في المصرف خبراء مبدعين في مجال التخطيط للجودة.
					تقوم الإدارة بحشد الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الجودة.
					يوجد لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضرة تحقيق الجودة لتغيير المصرف إلى الأفضل.
					تقوم الإدارة بنشر ثقافة تنظيمية تشجع الالتزام بتطبيق الجودة.
					تشجع الإدارة العليا على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها منعاً لانتقالها إلى مراحل تالية.
					تحت الإدارة العاملين على تشكيل حلقات الجودة لتطوير أداء العمل وحل مشكلاته.

ب- عناصر الميزة التنافسية:

الفقرات التالية تمثل مكونات مفهوم الميزة التنافسية.

يرجى وضع إشارة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن الواقع:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الميزة التنافسية
					توجد زيادة مستمرة في مقارنة عدد عملاء المصرف بالمنافسين.
					يقدم المصرف خدمات متميزة عن المنافسين.
					يمتلك المصرف قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين.
					تعتبر سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين.
					يعد السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة.
					ملائمة لخدمة لاحتياجات ومتطلبات لعملاء يدعم موقف لمصرف في المنافسة.
					توفير عنصر الأمان في إدارات المصرف يعزز قدرته على المنافسة.
					تد لمصدقية التي يوفرها لمصرف في خدمته تعزيز السمعة لعملاء.
					لكفاءة في إنجاز لمعاملات لمصرفية تدعم السمعة الجيدة للمصرف.
					ثقة العملاء في الخدمات لمصرفية تزيد قدرة لمصرف في مواجهة للمنافسة.

الملحق (3)

نص مرسوم إحداث المصارف الإسلامية في سورية

المرسوم التشريعي رقم 35 للعام 2005

رئيس الجمهورية

بناء على أحكام الدستور

يرسم ما يلي :

المادة /1/

تعريف : أ- المصرف الإسلامي: هو المصرف الذي يتضمن عقد تأسيسه ونظامه الأساسي التزاما بممارسة الأعمال المصرفية المسموح بها على غير أساس الفائدة أخذاً وعطاء ووفقاً لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى أو في مجال التمويل والاستثمار ب- هيئة الرقابة الشرعية : هي هيئة مكونة من عدد محدود من علماء الفقه والشريعة والقانون تعينها الجمعية العمومية لمساهمي المصرف الإسلامي مهمتها إجراء الرقابة الشرعية على أعمال المصرف وعقوده لضمان توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية .

المادة /2/

يخضع إحداث المصارف الإسلامية في الجمهورية العربية السورية للأسس والصيغ القانونية والإجراءات المنصوص عليها في القانون رقم 28 لعام 2001 المتعلق بإحداث المصارف الخاصة والمشاركة ويصدر قرار الترخيص بتأسيس المصرف عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح مصرف سورية المركزي وتوصية مجلس النقد والتسليف المبنية على القناعة بأن الترخيص يخدم المصلحة العامة وحاجات الاقتصاد الوطني ويراعي استيعاب السوق المصرفية.

المادة /3/

يجوز للمصارف العاملة المسجلة في سجل المصارف وبعد موافقة مجلس النقد والتسليف المساهمة في تأسيس مصارف الإسلامية وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي بشرط التقيد بما يلي :

1/ مراعاة الحدود القصوى لمساهمة الشخصيات الاعتبارية في رأسمال المصرف المحدد بالقانون 28 لعام 2001 .

2/ ألا تتجاوز مساهمة المصرف في تأسيس مصرف إسلامي نسبة عشرين بالمائة من صافي الأموال الخاصة للمصرف المساهم يحددها مجلس النقد والتسليف في كل حالة بعد دراسة وضع المصرف الراغب في المساهمة.

المادة /4/

أ/ يحدد في صك ترخيص المصرف الإسلامي رأس ماله المصرح على أن لا يقل عن خمسة مليارات ليرة سورية موزع على أسهم اسمية لا تقل القيمة الاسمية للسهم الواحد منها عن خمسمائة ليرة سورية كما يحدد في صك الترخيص رأس المال المدفوع عند التأسيس على أن لا يقل عن 50/ بالمائة خمسين بالمائة من رأس المال المصرح .
ب/ يجب استكمال دفع رأس المال خلال ثلاث سنوات من بداية مزاولة المصرف لنشاطه ويجوز للمصرف عدم توزيع أية أرباح للمساهمين خلال هذه المدة .

المادة /5/

لا يجوز للمصرف المرخص وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي أن يبيع أو أن يتنازل عن رخصة المصرف لأي طرف آخر إلا بموافقة مسبقة من مجلس النقد والتسليف كما لا يجوز لأي مصرف مساهم في تأسيس مصرف إسلامي أن يتنازل عن نصيبه في المصرف لأي طرف آخر إلا بموافقة مسبقة من مجلس النقد والتسليف .

المادة /6/

يهدف المصرف الإسلامي إلى ما يلي :
أ/ تقديم الخدمات المصرفية وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها ب/ تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار المنتج بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية .

المادة /7/

يجوز للمصرف الإسلامي القيام بالعمليات المصرفية التالية وذلك وفقاً للضوابط والحدود والشروط التي يضعها مجلس النقد والتسليف :
أ- قبول الودائع بأنواعها في حسابات ائتمان أو في حسابات استثمار مشترك أو حسابات استثمار مخصص ولآجال محددة أو غير محددة .
ب- تقديم الخدمات المالية والمصرفية ومباشرة العمليات المصرفية المختلفة التي أجازها القانون رقم 28 لعام 2001 التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء تمت هذه العمليات لحساب المصرف الإسلامي أو لحساب الغير أو بالاشتراك معه .

ج- القيام بعمليات التمويل القائمة على غير أساس الفائدة لآجال مختلفة وفي المجالات الاقتصادية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية وذلك باستخدام صيغ العقود الشرعية كعقود المضاربة وعقود المشاركة والمشاركة المتناقصة وبيع المراجعة للأمر بالشراء وعقود الاستصناع وعقود بيع المتسلم وعقود الإجازة التشغيلية وعقود الإجازة التمليلية وغيرها من صيغ العقود التمويلية التي توافق عليها هيئة الرقابة الشرعية .

د- توظيف أموال العملاء الراغبين في حسابات استثمار مشترك مع موارد المصرف الإسلامي وفق نظام المضاربة المشتركة أو توظيفها في حساب استثمار مخصص حسب اتفاق خاص مع العميل .

هـ- القيام بعمليات الاستثمار المباشر أو المالي لحسابها أو لحساب الغير أو بالاشتراك معه بما في ذلك تملك القيم المنقولة وعقود المشاركة وتأسيس الشركات أو المساهمة في الشركات القائمة أو قيد التأسيس التي تزاوّل أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة .

و- أية أعمال مصرفية أخرى تقوم على غير أساس الفائدة توافق عليها هيئة الرقابة الشرعية وتسمح بها تعليمات مجلس النقد والتسليف .

المادة /8/

يجب على المصارف الإسلامية أن تكون جميع عملياتها وخدماتها المصرفية والاستثمارية قائمة على غير أساس الفائدة تحت أي شكل من الأشكال وعلى الأخص :
أ- فائدة الديون التي تقبض أو تدفع في جميع حالات الإقراض والاقتراض والإيداع بما في ذلك أي اجر يدفعه المقترض دون أن تقابله خدمة تنطوي على مجهود ذي منفعة معتمدة حسب رأى هيئة الرقابة الشرعية .
ب- فائدة البيوع في إطار العمل المصرفي في حالات عمليات الصرف المرتبط تنفيذها بأجل وكذلك الفائدة التي تنطوي عليها العمليات المشابهة .

المادة /9/

استثناء من أحكام الفقرتين 1 و 2 من المادة/ 20 من القانون رقم 28 لعام 2001 والفقرتين 1 و 2 من المادة /100 من القانون رقم 23 لعام 2002 بحق للمصارف الإسلامية تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستئجارها بما في ذلك استصلاح الأراضي المملوكة والمستأجرة وإعدادها للزراعة والصناعة والسياحة والإسكان وكذلك تأسيس الشركات والإسهام في مشاريع تحت التأسيس في مجالات تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية وذلك في معرض القيام بالعمليات المصرفية الإسلامية لصالح العملاء أو بالاشتراك معهم ولمجلس النقد والتسليف أن يخضع عمليات التملك والاستثمار والمساهمة هذه للضوابط والحدود التي يراها مناسبة .

المادة /10/

أ/ يعين المصرف بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين بناء على اقتراح مجلس الإدارة ولمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد هيئة مكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل من علماء الفقه والشريعة والقانون تسمى هيئة الرقابة الشرعية ويكون رأيها ملزماً للمصرف الإسلامي وتتولى هذه الهيئة :
1- مراقبة أعمال المصرف الإسلامي وأنشطته من حيث توافيقها وعدم مخالفتها لأحكام الشريعة الإسلامية .
2- إيداء الرأي في صيغ العقود اللازمة لأنشطته وأعماله .
3- النظر في أية أمور تكلف بها من قبل مجلس الإدارة أو وفقاً لتعليمات مصرف سورية المركزي .
ب/ يعد مصرف سورية المركزي نظام القبول وسحب القبول لأعضاء هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية ونظام عمل هذه الهيئات ويرفعها إلى مجلس النقد والتسليف لاعتمادها وإقرارها .
ج/ تقدم هيئة الرقابة الشرعية في المصرف تقريراً سنوياً إلى الجمعية العمومية للمساهمين تبين فيه مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية للفترة موضوع التقرير وكذلك ملاحظاتها وتوصياتها ويضمن تقرير الهيئة في التقرير السنوي للمصرف .
د/ لا يجوز عزل أو إقالة هيئة الرقابة الشرعية أو أي عضو فيها خلال مدة التعيين إلا بقرار من قبل الجمعية العمومية للمساهمين .
هـ/ على إدارة المصرف إعلام مصرف سورية المركزي بقرار تعيين هيئة الرقابة الشرعية أو عزلها أو عند إجراء أي تعديل في تكوينها .

المادة /11/

أ- تخضع المصارف الإسلامية إلى أحكام الباب الرابع من القانون رقم 23 لعام 2002 المتضمن أحكام تنظيم ومراقبة مهنة المصارف في الجمهورية العربية السورية وذلك في كل ما لا يتعارض مع الأحكام الخاصة بالمصارف الإسلامية الواردة في هذا المرسوم التشريعي .
ب- يضع مجلس النقد والتسليف الضوابط الناظمة لعمل المصارف الإسلامية بما في ذلك القواعد والأحكام الخاصة بالسيولة وكفاية رأس المال ونسب تركيز الاستثمارات وقواعد حساب المخصصات الواجب اقتطاعها لمواجهة مخاطر الأصول كما يضع ضوابط الاستثناءات الممنوحة لهذه المصارف في هذا القانون من أحكام القانون 28 لعام 2001 والقانون 23 لعام 2001 وتؤخذ في الاعتبار في المراقبة على عمل المصارف الإسلامية معايير الرقابة على المصارف الإسلامية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية .
ج- يجوز لمجلس النقد والتسليف أن يضع كل أو بعض ما يلي :
1/ الحد الأقصى لقيمة العمليات المتعلقة بنشاط معين .
2/ الحد الأقصى لمساهمة المصرف في الشركات التي يقوم بتأسيسها أو يملك أسهما فيها وكذلك الحد الأقصى لمساهمة المصرف في مشروع واحد .
3/ الحد الأقصى لمقدار التزام عميل واحد قبل المصرف .
4/ الحد الأقصى للأموال التي يمكن استثمارها خارج البلاد كنسبة من مجموع الاستثمارات .
5/ القواعد والشروط التي يجب اتباعها في علاقة المصرف بعملائه وبمساهميته .
د- تخضع المصارف الإسلامية إلى الالتزامات المحددة في المواد 105 و 106 و 107 من القانون رقم 23 لعام 2002 المتعلقة بتقديم البيانات المالية إلى مصرف سورية المركزي والتي يمكن تعديلها بموافقة المصرف المركزي لتتوافق مع معايير المحاسبة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية .

المادة /12/

أ- لمجلس النقد والتسليف أن يستعين بهيئة استشارية شرعية تضم مستشارين مختصين في أحكام الشريعة الإسلامية والفقه والقانون تتولى إيداء الرأي فيما يحال إليها من مسائل متعلقة بالنشاط المصرفي الإسلامي من قبل مجلس النقد والتسليف .
ب- يسمى مجلس النقد والتسليف أعضاء الهيئة ويضع نظام عملهم وتحدد تعويضات أعضائها بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح مجلس النقد والتسليف .

المادة /13/

أ/ يجب على إدارة المصرف الإسلامي إعلام المساهمين والمودعين خطياً ودورياً بالمخاطر المرتبطة باستثمارات المصرف ونتائجها ونسب استثمارات المصرف في هذه الاستثمارات كما يجب عليها التمييز بين ودائع الائتمان وودائع الاستثمار المشترك وودائع الاستثمار المخصص .

ب/ يجب على المراقبين المصرفيين الداخليين وعلى مراقبي مفوضية الحكومة لدى المصارف التأكد من تقييد المصارف بالواجبات المشار إليها في هذه المادة .

المادة /14/

يجب على المصرف الإسلامي الاحتفاظ بحساب احتياطي /صندوق/ لمواجهة مخاطر حسابات الاستثمار المشترك لتغطية أية خسائر ناتجة عن الاستثمار المشترك في نهاية الدورة المالية ويتم تغذية هذا الصندوق كما يلي :

أ- اقتطاع ما لا يقل عن 10 بالمائة من صافي أرباح حسابات الاستثمار المشترك المحققة على العمليات الجارية خلال السنة .

ب- يمكن زيادة النسبة المحددة في الفقرة السابقة بناء على تعليمات مجلس النقد والتسليف . ويسرى مفعول النسبة المعدلة بعد زيادتها في السنة المالية اللاحقة للسنة التي تقرر فيها هذا التعديل .

ج- يوقف الاقتطاع عندما يصبح مقدار المبلغ المتجمع في هذا الصندوق مثلي رأس المال المدفوع للمصرف الإسلامي أو أي مقدار آخر يحدده مجلس النقد والتسليف .

د- تعفى الاقتطاعات المشار إليها أعلاه من ضريبة ريع رؤوس الأموال المتداولة .

المادة /15/

1/ تشارك المصارف الإسلامية في نظام المقاصة والتسويات الذي يديره المصرف المركزي وذلك وفقاً لقواعد لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية .

2/ يقوم المصرف المركزي ببعض أو كل ما يلي :

أ- أن يفتح حسابات له لدى المصارف الإسلامية بالليرات السورية وبالعملات الأجنبية .

ب- أن يفتح حسابات لديه للمصارف الإسلامية بالليرات السورية وبالعملات الأجنبية .

ج- أن يمنح المصارف الإسلامية تمويلاً قصيراً ومتوسط الأجل باستخدام أدوات وأساليب لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية .

د- أن يبيع ويشترى من المصارف الإسلامية الأوراق المالية وغيرها من الأدوات التي تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية .

هـ- أن يصدر أدوات تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية طبقاً للحدود والشروط التي يقرها مجلس النقد والتسليف ويتم التعامل بها ببيعاً وشراء مع الجهات الخاضعة لإشراف ورقابة المصرف المركزي .

المادة /16/

أ/ في حال تصفية مصرف إسلامي تتم تصفيته وفق المعايير التي يحددها مجلس النقد والتسليف بالاستناد إلى أحكام القوانين النافذة وذلك بالقدر الذي لا تتعارض فيه تلك الأحكام مع الأحكام الخاصة بالمصارف الإسلامية الواردة في هذا المرسوم التشريعي .

ب/ يتم وفاء الالتزامات والديون المستحقة على المصرف الإسلامي تحت التصفية وفق الأسس والترتيب التالي :

1- أتعاب المصفي والمصاريف والنفقات التي تكبدها في أعمال التصفية .

2- حقوق موظفي المصرف ومستخدميه من رواتب وتعويضات عمالية مستحقة بموجب تشريعات العمل النافذة .

3- حقوق المودعين في حسابات الائتمان .

4- الضرائب والرسوم المستحقة للخزينة العامة .

5- حقوق الدائنين وأية أموال أخرى مودعة لدى المصرف لغير غايات الاستثمار والمشاركة في الأرباح الناجمة عنه .

6- حقوق المودعين في حسابات الاستثمار المشترك والمخصص وذلك وفقاً للشروط الخاصة بها وعلى أن يسبق ذلك تحميل هذه

تؤدى حقوق المودعين في حسابات الاستثمار المشترك وفقاً للشروط الخاصة بها وعلى أن يسبق ذلك تحميل هذه الحقوق ما يخصها من مصاريف ونفقات للمصفي ومن ثم تحميلها ما يخصها من التزامات مرتبطة بها ويحدد مجلس النقد والتسليف كيفية التصرف برصيد صندوق مخاطر الاستثمار وذلك بعد تغطية جميع المصروفات والخسائر المترتبة على الاستثمارات التي تكون هذا الصندوق لمواجهة لها .

- ترتبط حقوق المودعين في حسابات الاستثمار المخصص بنتائج هذا الاستثمار ويحمل المودعون هذه النتائج على

أساس الغرم بالغنم وذلك بعد أن يقتطع منها ما يخصها من مصاريف ومن نفقات المصفي .

7- تتم تصفية حقوق المساهمين في المصرف الإسلامي قيد التصفية على أساس اقتسام ما يتبقى من أموال بنسبة الأسهم المملوكة لكل واحد منهم .

المادة /17/

أ/ تعتبر جميع حصص أرباح الاستثمار الخاصة بالمصرف الإسلامي دخلاً خاضعاً للضريبة المقررة على المصارف .

ب/ تخضع حصص أرباح الاستثمار الموزعة على أصحاب الودائع الاستثمارية لضريبة ريع رؤوس الأموال المتداولة بحسب القانون 24 لعام 2003 وتعديلاته .

المادة /18/

تعفى العقود التي يبرمها المصرف الإسلامي في معرض العمليات وتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية من ضريبة الأرباح على هذه العقود وتعفى هذه العقود من ضريبة رسم الطابع .

المادة /19/

تخضع المصارف الإسلامية المؤسسة وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجمهورية العربية السورية وخاصة أحكام القوانين 28 لعام 2001 و 29 لعام 2001 و 23 لعام 2002 وقانون مكافحة غسل الأموال الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 59 لعام 2003 وقانون التجارة رقم 149 لعام 1949 وتعديلاته ولقواعد الأعراف المصرفية السائدة وذلك في كل ما لم يرد في شأنه نص خاص في هذا المرسوم التشريعي .

المادة /20/

يصدر مجلس النقد والتسليف التعليمات والتفسيرات المتعلقة بأحكام هذا المرسوم التشريعي .

المادة /21/

ينشر هذا المرسوم التشريعي في الجريدة الرسمية

صدر في دمشق في 1426/3/26 هـ الموافق لـ 2005/5/4 م

Abstract

Elements of quality in the provision of services and their impact in the achievement of competitive advantage

A field study in Islamic banks in Syria

Prepared by

Mouzna Al – Mardini

Supervised by

Professor Dr . Mohamad Jawdat Nasser

The cornerstone for large-scale changes, reflected on all the activities of banks to create a new competitive environment of banking organizations to maintain their viability and increase market share through improved quality of services provided to customers, including more than their expectations thus achieving competitive advantage and sustainability therefore study aimed to emphasize the importance of achieving quality of banking services in Islamic banks in Syria to be able to achieve the competitive advantage in light of Developments in the Syrian banking sector and the emerge of many private banks, which requires that Islamic banks do great efforts so that the services provided are acceptable and have high quality characteristics and show the relationship between the Total Quality of banking services and to achieve competitive advantage in Islamic banks in Syria.

In order to achieve the objectives of the study and test the accuracy of hypotheses, it has been circulated questionnaire distributed to a simple random sample of workers in Islamic banks, and it has been used methods of descriptive and inferential statistics to analyse study data through statistical program SPSS.

As a result, the researcher has reached several results, the most important of them are:

1. There is a relationship which has significant direct correlation between a focus on the client and achieve competitive advantage in Islamic banks in Syria.
2. There is a relationship which has significant direct correlation between the empowerment of workers and to achieve competitive advantage in Islamic banks in Syria.
3. There is a relationship which has significant direct correlation between the continuous improvement and achieve competitive advantage in Islamic banks in Syria.
4. There is a relationship which has significant direct correlation between the commitment of top management and to achieve competitive advantage in Islamic banks in Syria.
5. No substantial differences with statistic indication between the responses of the individual study sample for competitive advantage in Islamic banks in Syria, back to demographic features (sex, age, scientific degree, work position, years of work).
6. No substantial differences with statistic indication between the levels qulaity-service banking in Islamic banks in Syria.

**Damascus University
Faculty of Economics
Business Administration Department**



***Elements of quality in the provision of services and
their impact in the achievement of competitive
advantage***

A field study in Islamic banks in Syria

**Thesis Submitted to obtain
A Master Degree in Business Administration**

**Prepared by
Mouzna Al – Mardini**

**Supervised by
Professor Dr . Mohamad Jawdat Nasser
Professor of Business Administration and
Dean of Faculty of Economics
Damascus University**

2010