



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الجودة

تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية.

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة

إعداد

الطالبة: اليانا حمصي

الرقم الجامعي: (46200)

إشراف

الدكتور : جميل شيخ عثمان

حماة-تشرين الأول /2016

تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر

ذلك على جودة الخدمات المصرفية.

**Apply benchmarking method at Syrian banks, and the impact
on the quality of banking services**

قرار لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية
برنامج ماجستير إدارة الجودة

- اسم الباحثة: اليانا مروان حمصي.
- الرقم الجامعي: 46200.
- عنوان الرسالة: تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية ، وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية.
- أعضاء لجنة الحكم:
 - أ. د. رعد الصرن – جامعة دمشق، اختصاص: إدارة الأعمال رئيساً.
 - د. شادي العظمة – الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا ، اختصاص : مصارف وتمويل عضواً.
 - د. جميل شيخ عثمان – جامعة تشرين، اختصاص: إدارة الجودة مشرفاً.
- نوقشت الرسالة بتاريخ: 2016/10/26.

تصريح

أصرح بأن البحث الموصّف في هذه الرسالة تحت عنوان : " تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية ، وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية" لم يسبق أن قُدم للحصول على أية درجة جامعية أخرى، وأن كافة الأعمال والنتائج المذكورة فيه هي نتيجة جهودي الشخصية، وبتوجيه من الأستاذ المشرف، وأن أية معلومات أو نتائج أخرى وردت في الرسالة ، قد نُسبت إلى مصادرها، ومؤلفيها، بوضوح في النص وفي قائمة المراجع.

الباحثة اليانا حمصي

الإهداء

إلى سندي وقوتي في هذه الحياة ابي الغزيز.

إلى من ذكرها لا يفارقتي أمي.

إلى من بدعواتها أبدا يومي..... جدتي الغالية.

إلى اصحاب القلوب الطيبة أخوتي .

إلى من ملك قلبي بضحكته ، وسكن روعي بحبه..... إلى الواقع الجميل ،

إلى شريك العمر..... عصام.

إلى حلمي الجميل المنتظر، ونبض القلب والروح..... ابنتي مرمورة.

إليكم اهدي هذا المجهود المتواضع امام عطائكم اللا محدود .

اليانا

شكر وتقدير

اتقدم بالشكر الجزيل للدكتور جميل شيخ عثمان ، المشرف العلمي على هذه الرسالة، ولمتابعته المستمرة لي طول فترة اعداد البحث ، ولما قدمه من وقت وصبر وإرشاد ولم يبخل علي باي معلومة تخدم البحث وتغنيه .

كما اتوجه بالشكر للسيد نبيل طيفور والسيد ابراهيم قوشجي ، لما قدموه لي من تسهيلات تخدم الجزء العلمي من البحث.

واخيراً .. أود أن اتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة الحكم لموافقته على مناقشة هذه الرسالة.

وإلى كل من مد لي يد العون لتظهر هذه الرسالة بأفضل صورة وشكل .

الباحثة

اليانا حمصي

ملخص البحث

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى دراسة أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) كوسيلة للتحسين المستمر للجودة وإمكانية تطبيقه في المصارف السورية، والتعرف على صعوبات التطبيق لإيجاد الحلول المناسبة .

حيث تكونت الدراسة من قسمين ، القسم الأول والذي اشتمل على الدراسة النظرية التي تناولت موضوع الجودة في المصارف وموضوع المقارنة المرجعية وأثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

أما القسم الثاني فاشتمل على الدراسة الميدانية حيث تم وضع دليل إرشادي (نموذج مقترح) خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية، وفق خطوات تفصيلية لمساعدة المنظمات والمصارف الراغبة بتطبيق هذا الأسلوب، وتطبيق النموذج المقترح في مصرفين (المصرف المقارن والمصرف الشريك) في محافظة حماة.

خُصّ البحث إلى العديد من النتائج ، أهمها: لاحظت الباحثة ضعف الدراسات العربية حول مفهوم المقارنة المرجعية وكيفية تطبيقها، وبسبب حداثة هذا المفهوم في المنظمات السورية اعتمدت الباحثة على الدراسات الأجنبية لإعداد النموذج المقترح لتطبيق المقارنة المرجعية ، كون النموذج المقترح يتضمن خطوات متسلسلة تفصيلية يراعي خصوصية المصارف السورية. وأن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية أمر ممكن وقد تم فعلياً تطبيقه وبنجاح في المصارف قيد الدراسة وفق مراحل محددة وهي: مرحلة إقناع الإدارة

العليا والحصول على دعمها، مرحلة التخطيط لتطبيق المقارنة المرجعية ومرحلة التوعية والتأهيل والتدريب ، مرحلة تجميع البيانات حول المصرف المقارن، مرحلة البحث وتحديد شريك المقارنة ، مرحلة جمع البيانات عن عمليات المصرف الشريك، مرحلة تحليل البيانات، مرحلة تحديد الأهداف واتخاذ القرار ، مرحلة التنفيذ ، مرحلة مراقبة النتائج وتثبيت التغييرات الناتجة ، مرحلة تعميم تطبيق المقارنة المرجعية على عمليات أو خدمات أخرى ضعيفة وأخيراً مرحلة اعتبار المقارنة المرجعية كأداة معتمدة للتحسين المستمر في المصرف.

ومن النتائج التي تم توصل اليها ايضاً إن الخدمة التي تم اختيارها للدراسة ولتطبيق عليها خطوات المقارنة المرجعية كانت مرتبطة بشكل مباشر بالمشاكل التي يعاني منها العملاء بحسب نموذج الشكاوي الذي تم تصميمه وتوزيعه من قبل الباحثة والخدمة هي خدمة الصراف الألي وتم من خلال البحث ملاحظة الأثر الكبير لتطبيق المقارنة المرجعية على جودة تلك الخدمة من خلال انخفاض عدد الشكاوي على خدمة الصراف الألي بنسبة 44%.

وقامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات العامة والخاصة تشمل توصيات خاصة بالمصرف المقارن وتوصيات متعلقة بالمصرف المركزي وتوصيات متعلقة بالجامعات والمعاهد ذات التخصصات المصرفية وتوصيات خاصة بالجمعيات الإدارية والاقتصادية والنقابات وغرف التجارة .

قائمة المحتويات
List Of Contents

الصفحة	الموضوع
ت	قرار لجنة الحكم
ث	تصريح
ج	اهداء
ح	شكر وتقدير
خ	ملخص البحث
ذ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
ص	المصطلحات والتعاريف
ط	البحوث والدراسات السابقة
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1-1 مقدمة.
3	1-2 مشكلة البحث.
4	1-3 أهمية البحث.
5	1-4 أهداف البحث.
6	1-5 فرضيات البحث.
7	1-6 معوقات البحث.
9	1-7 مجتمع البحث، وعينته، وحدوده .
10	1-8 طريقة تنفيذ البحث، ومستلزماته .
11	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
12	2-1 المبحث الأول: الجودة في المصارف
12	2-1-1 مقدمة حول الجودة .
14	2-1-2 مقدمة حول جودة الخدمة.
15	2-1-3 مقدمة حول جودة الخدمة المصرفية.
16	2-1-4 أبعاد جودة الخدمة.
19	2-1-5 قياس جودة الخدمات.
20	2-1-6 مقومات جودة الخدمات المصرفية.
22	2-1-7 العمليات والخدمات التي تقوم بها المصارف.
26	2-1-8 خلاصة المبحث الأول.

27	2-2 المبحث الثاني: المقارنة المرجعية.
27	1-2-2 مقدمة.
27	2-2-2 نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية.
33	3-2-2 انواع المقارنة المرجعية.
35	4-2-2 طرق المقارنة المرجعية.
36	5-2-2 أخلاقيات المقارنة المرجعية.
37	6-2-2 أهم الأخطاء في عملية المقارنة المرجعية.
40	7-2-2 شرح نماذج تطبيق المقارنة المرجعية.
52	8-1-2 خلاصة المبحث الثاني.
53	3-2 المبحث الثالث: أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على جودة الخدمات المصرفية.
57	الفصل الثالث : تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.
58	1-3 النظام المصرفي في سورية.
59	2-3 لمحة موجزة عن هيكل النظام المصرفي السوري.
63	3-3 تقييم إمكانية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.
63	1-3-3 استخدام أسلوب المقابلة.
66	2-3-3 استخدام أسلوب الاستبيان.
81	4-3 وضع دليل إرشادي (نموذج مقترح) خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.
96	5-3 تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على المصرف المدروس وفق النموذج المقترح.
148	6-3 نتائج الدراسة التطبيقية.
152	الفصل الرابع: النتائج ، والتوصيات، ومقترحات البحث المستقبلية.
153	1-4 مقدمة.
153	2-4 النتائج.
155	3-4 المقترحات.
161	4-4 مقترحات البحث المستقبلية.
162	الملاحق.
190	المراجع.
195	ملخص البحث باللغة الإنكليزية.

قائمة الجداول List of Tables

رقم الجدول	الصفحة
الجدول (1-2) مداخل تعريف الجودة	14
الجدول (2-2) أبعاد جودة الخدمة SERVQUAL	16
الجدول (3-2) نموذج Goetsch and Davis لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية	47
الجدول (1-3) إجابات مدراء المصارف على الأسئلة المتعلقة بالمقارنة المرجعية والجودة	64
الجدول (2-3) طرق توزيع الاستبيان ، وعدد الإجابات عليه، ونسبها	68
الجدول (3-3) الإجابات على الاستبيان متمثلة بالعلامات المقابلة لكل إجابة	71
الجدول (4-3) التوزيع التكراري المطلق للمحور الأول من الاستبيان	73
الجدول (5-3) التوزيع التكراري المطلق للمحور الثاني من الاستبيان	76
الجدول (6-3) التوزيع التكراري المطلق للمحور الثالث من الاستبيان	78
الجدول (7-3) السياسة والهدف الاستراتيجي واستراتيجية العمل للمرحلة القادمة	97
الجدول (8-3) خطة العمل لتطبيق المقارنة المرجعية	100
الجدول (9-3) البرامج التدريبية لتطبيق المقارنة المرجعية	101
الجدول (10-3) فرز الشكاوي، وتوزيعها، عددها، ونوعها	108
الجدول (11-3) فرز شكاوي الخدمات الالكترونية	109
الجدول (12-3) صافي الربح للمصارف المدروسة في اخر 3 سنوات قبل البدء بالبحث	117
الجدول (13-3) فرز الشكاوي، وتوزيعها، عددها، ونوعها في المصرف الشريك	122
الجدول (14-3) فرز شكاوي الخدمات الالكترونية في المصرف الشريك	123
الجدول (15-3) فرز الشكاوى على الخدمات الكترونية خلال شهر بين المصرفين	125
الجدول (16-3) الفرق في عدد الشكاوى بين المصرف المقارن والمصرف الشريك للخدمات بشكل عام	126
الجدول (17-3) الفرق في عدد الشكاوى بين المصرف المقارن و لمصرف الشريك بالنسبة للخدمات الالكترونية	126
الجدول (18-3) إجابات مدراء المصرفين على اسئلة المقابلة	132
الجدول(19-3) الخطوات التفصيلية لتنفيذ خطة التطبيق	136
الجدول (20-3) فرز الشكاوي، وتوزيعها، عددها، ونوعها بعد تطبيق خطوات المقارنة المرجعية	139
الجدول (21-3) فرز شكاوي الخدمات الالكترونية بعد تطبيق المقارنة المرجعية	139
الجدول (22-3) عدد الشكاوي الكلية، عدد الشكاوى على خدمة الصراف الآلي ، نسبة الشكاوى على خدمة الصراف الآلي ، قبل وبعد تطبيق خطوات المقارنة المرجعية	145

قائمة الأشكال List Of Figures

الصفحة	رقم الشكل
18	الشكل (1-2) نموذج فجوة الخدمة
26	الشكل (2-2) عناصر إدارة الجودة بالمصرف
42	الشكل (3-2) نموذج Robert Camp لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية
50	الشكل (4-2) نموذج Jerome P. Finnegan لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية
67	الشكل (1-3) طرق توزيع الاستبيان
70	الشكل (2-3) قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
74	الشكل (3-3) المخطط البياني للمحور الأول من الاستبيان
76	الشكل (4-3) المخطط البياني للمحور الثاني من الاستبيان
79	الشكل (5-3) المخطط البياني للمحور الثالث من الاستبيان
80	الشكل (6-3) التوزيع التكراري المطلق المحاور الثلاثة من الاستبيان
104	الشكل (7-3) الهيكل التنظيمي للمصرف المقارن
107	الشكل (8-3) نموذج الشكاوي
109	الشكل (9-3) التوزيع النسبي للشكاوي
110	الشكل (10-3) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية
111	الشكل (11-3) مخطط باريتو لترتيب اولويات دراسة الخدمات الالكترونية
115	الشكل (12-3) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن
120	الشكل (13-3) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف الشريك
121	الشكل (14-3) الهيكل التنظيمي للمصرف الشريك
123	الشكل (15-3) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية في المصرف الشريك
124	الشكل (16-3) مخطط باريتو لترتيب اولويات دراسة الخدمات الالكترونية في المصرف الشريك
125	الشكل (17-3) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية بين المصرفين
129	الشكل (18-3) خطوات عمل خدمة الصراف الآلي
130	الشكل (19-3) مخطط السبب والأتثر لمشكلة الصراف الآلي
130	الشكل (20-3) ترتيب مشاكل خدمة الصراف الآلي

131	الشكل (21-3) مخطط باريتو لترتيب اولويات دراسة مشكلة الصراف الآلي
140	الشكل (22-3) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية بعد تطبيق المقارنة المرجعية
141	الشكل (23-3) مخطط باريتو لمشكلة الصراف الآلي بعد إدخال التحسينات
142	الشكل (24-3) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن بعد تطبيق المقارنة المرجعية
143	الشكل (25-3) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية
144	الشكل (26-3) مخطط بياني لنسب تقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية

المصطلحات والتعاريف

Terms And Definition

1. الجودة Quality: مدى مطابقة مجموعة من الصفات المميزة المتأصلة للمتطلبات¹.
2. ضبط الجودة Quality Control : جزء من إدارة الجودة يركز على تحقيق متطلبات الجودة².
3. صوت العميل Voice of the Customer : معلومات من العميل، تعبر عن توقعاته، والتي من الممكن أن تتطلب منه توضيح الأهداف التي يحتاجها، والتي بدورها ستساعد المنتج (الشركة) في معرفة ما يريده العميل وفهم توقعاته³.
4. رضا العميل Customer Satisfaction: هو إدراك وملاحظة العميل لدرجة تحقيق متطلباته⁴.
5. الإدارة العليا Top Management: شخص أو مجموعة من الأشخاص يعملون على توجيه المنظمة والتحكم فيها على أعلى المستويات⁵.
6. تحسين وتطوير الجودة Quality Improvement : جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تحقيق متطلبات الجودة⁶.
7. الفعل التصحيحي Corrective action: هو فعل يتخذ لإنهاء أسباب عدم المطابقة تم اكتشافها أو أي حالة غير مرعوب فيها⁷.

¹ المواصفة ISO 9000:2015

² المواصفة ISO 9000:2015

³ المواصفة ISO 13053-2:2011

⁴ المواصفة ISO 9000:2015

⁵ المواصفة ISO 9000:2015

⁶ المواصفة ISO 9000:2015

⁷ المواصفة ISO 9000:2015

8. المقارنة المرجعية Benchmarking: هي منهجية للقياس والتحليل تستخدمها المنظمة

للبحث عن أفضل الممارسات داخل وخارج المنظمة ، بهدف تحسين أدائها⁸.

9. العصف الذهني Brainstorming: هو أسلوب إبداعي جماعي صُمم بهدف توليد أكبر

عدد ممكن من الأفكار⁹.

10. مخطط السبب والأثر Cause & Effect Diagram: ويسمى مخطط إيشيكاوا ، أو

مخطط السمكة، وهو أداة بصرية تستخدم غالباً مع العصف الذهني للتنظيم المنطقي

لأسباب المحتملة للمشكلة¹⁰.

⁸ المواصفة ISO 9004:2009

⁹ المواصفة ISO 13053-2:2011

¹⁰ المواصفة ISO 13053-2:2011

البحوث والدراسات السابقة

Literature Review

بهدف التعرف أكثر على أسلوب المقارنة المرجعية وعلى بعض الدراسات والابحاث في هذا المجال قامت الباحثة بما يلي:

1. إعطاء وصف عام حول بعض الدراسات السابقة لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية وتوضيح النتائج التي تم توصل اليها في تلك الدراسات.
2. شرح تجارب بعض الشركات لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية.
3. التعقيب على الدراسات السابقة من خلال إظهار ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسة السابقة في هذا المجال.

1- الدراسات السابقة لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية:

اسم الباحث	اسم الدراسة	عام الدراسة ومكانها	عينة الدراسة	الهدف من الدراسة	النتائج
الشخشير	تقييم الأداء في المصارف التجارية الأردنية.	الأردن - 2003	تكونت عينة الدراسة من 264/ فرداً يعملون في قطاع المصارف التجارية الأردنية في كل من (أربد- عمان -الزرقاء- الرمثا- السلط- الرصيفة).	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف من مدى اقتراب أو ابتعاد واقع تقييم الأداء في المصارف التجارية الأردنية (بحسب آراء كل من مجموعة المديرين ومجموعة العاملين في هذا القطاع) من نموذج تقييم يتكون من ثماني مجالات طورها الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة، وهدف أيضاً إلى تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التقييم في هذا القطاع والتعرف على الأخطار التي يمكن أن ترتكب أثناء عملية التقييم وكيفية معالجتها.	هناك اقتراب بين واقع عملية تقييم الأداء في هذا القطاع ونموذج التقييم الذي وضعه الباحث من وجهة نظر المديرين العاملين في هذا القطاع ، في حين يرى الموظفون وجود هذا الاقتراب في سبع مجالات من مجالات النموذج الثمانية وتباعد عنه في مجال العدالة.
Anderson & Bjorn & Moen & Rune M	Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting The Quality Management Work	الولايات المتحدة- 2006	استبيان وزع على أكثر من 500 منظمة عبر الولايات المتحدة وأوروبا.	هدفت الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي: هل المقارنة المرجعية تعمل؟ تناولت هذه الدراسة مفهوم المقارنة المرجعية من جوانب مختلفة لتغطي المفهوم الاساسي حول ماهية المقارنة المرجعية ، وكيف تعمل، وكيفية تنفيذها، والمخاطر المختلفة التي يمكن مصادفتها عند التطبيق.	أظهرت نتائج المسح اختلاف في الإجابة عن السؤال فبعض المنظمات ابلغت عن نتائج إجابة وجيدة ، والبعض الأخر كانت النتائج سيئة وغير مرضية. وهذا ما أكد للباحث فرضيته بأن نتائج المقارنة المرجعية تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن حالة إلى أخرى ،اي أن نتائج التحسين لتلك الشركات التي استخدمت أسلوب المقارنة المرجعية فعلياً تراوحت بين النجاحات الهائلة إلى حالات الفشل الاكيدة.
الدعيمي والعبادي	دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي " الكلفة" دراسة مقارنة بين معمل أسمنت النجف الأشرف ومعمل أسمنت الكوفة الجديد.	العراق - 2008	شملت عينة البحث عينة مختارة من القطاع العام في العراق ذات النشاط الاقتصادي.	هدف الباحث من هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: هل تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية يقود المنظمة إلى تحقيق البعد التنافسي وهو تخفيض الكلفة؟	اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لقياس أداء الشركة من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في الشركات المتميزة سواء العربية منها أو الأجنبية، فضلاً عن التعرف على الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك، حيث ينبغي على كل معمل إجراء مقارنة مرجعية داخلية بين سنوات الإنتاج ومقارنة مرجعية خارجية مع الشركات الأخرى فكل عملية مقارنة مرجعية لها بعد استراتيجي يمكن استحداثه من قبل المنظمات لتحسين إنتاجها وجودتها والخروج إلى حيز التنافس مع المنظمات المماثلة.

اسم الباحث	اسم الدراسة	عام الدراسة ومكانها	عينة الدراسة	الهدف من الدراسة	النتائج
سالم، العجومي، أحمد ، الغماري	دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء.	غزة-2011	قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من /400/ عميل من عملاء هذه مصارف غزة.	هدف البحث إلى دراسة دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العاملة في محافظات غزة، حيث تم إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق تلك الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجي	أظهرت نتائج البحث أن المصارف تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمصرف ولكن هناك بعض القصور التي بينتها نتائج التحليل والتي كان منها أن المصرف لا يوفر خدمة الإنترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب الكاونت، وأن المصرف لا يهتم بالتغذية الراجعة من قبل العملاء، كما أظهرت النتائج أن هذه المصارف تتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يحقق الميزة التنافسية.
المطيري	مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره في تحقيق التفوق التنافسي لدى المصارف التجارية الكويتية.	الكويت-2011	عينة الدراسة تكونت من /196/ مديراً ، أما مجتمع الدراسة فشمّل جميع المصارف التجارية في الكويت وعددها /9/ مصارف.	تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في كونها تحاول إلقاء الضوء على مدى إدراك المدراء لأسلوب المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي لدى المصارف الكويتية ، حيث تعتبر من الدراسات القليلة في الكويت التي تحاول ربط مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق في القطاع المصرفي.	إن المدراء في المصارف الكويتية يدركون أهمية إجراء عمليات المقارنة المرجعية لمقارنة أداء مصارفهم مع أداء المصارف الأخرى الأمر الذي يحقق لهم التفوق التنافسي، ويوجد عندهم قدرة واضحة في تخطيط العمليات وأنهم يقومون بإجراء عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناضج ومثمر على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم.
سلمان	تكاملي تقني كلف الجودة والمقارنة المرجعية وأثره في تخفيض تكاليف المنتجات.	كركوك-2013	معمل أسمنت كركوك	تتبلور مشكلة البحث في هذه الدراسة في ارتفاع تكاليف المنتجات في الشركات الصناعية بسبب ارتفاع كلفة الفشل سواء كان داخلياً ام خارجياً ، مما يؤدي إلى انخفاض الربحية والحصة السوقية، لذلك يتطلب احتساب تكاليف جودة المنتجات ومقارنتها بالمنتجات المنافسة والرائدة من خلال تقنية المقارنة المرجعية. ولتحقيق هذا الهدف تم قياس كلف الجودة وتحليلها في معمل أسمنت كركوك.	أن قياس وتحليل تكاليف الجودة واعتماد المؤشرات للمقارنة المرجعية مع المستويات الرائدة في هذا المجال، أو المقارنة مع سنوات سابقة يسهم كثيراً في تحسين أداء الشركة من جانب ويكشف عن مواقع الضعف والخلل لمعالجته من جانب آخر ، وبالتالي سيؤدي إلى تخفيض تكاليف المنتجات .

اسم الباحث	اسم الدراسة	عام الدراسة ومكانها	عينة الدراسة	الهدف من الدراسة	النتائج
يوسف	تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين).	العراق--2013	مكاتب المفتشين العموميين	يهدف البحث الى بيان طبيعة ومفهوم وأهمية المقارنة المرجعية وأنواعها وعلاقتها بتحسين الأداء، ووضع مؤشرات أداء تتلاءم مع مهام المكاتب المنصوص عليها في القوانين ذات العلاقة، فضلا عن اقتراح آلية لإجراء المقارنة المرجعية بين طرفي عينة البحث لتحديد الشريك الأفضل.	أثبتت نتائج البحث من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن ، ومن ثم إجراء المقارنة المرجعية بين طرفي عينة البحث تحقيق المنفعة المتبادلة لكلا المكتبين، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من نتائج المقارنة في تحسين وتطوير أدائهما في آن واحد، وهذا يؤكد تحقق فرضية البحث التي تنص على (إن استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي في تقويم الأداء واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي الى اكتساب الخبرات والتعلم من الآخرين ، ومن ثم تحسين وتطوير أداء مكاتب المفتشين العموميين).
بوشه ايدي	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للمصارف (دراسة حالة المصارف التجارية بولاية تمنراست الجزائرية).	الجزائر-2013	قام الباحث بتحليل إحصائي لأراء عدد من الموظفين في المصارف التجارية الناشطة بولاية تمنراست للوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بها، باعتبار هذه الأخيرة مرتكزاً أساسياً للمصارف في ظل اقتصاد السوق.	كان من الأهداف الاساسية لهذه الدراسة إبراز المتطلبات التي يجب الإخذ بها لتطوير جودة الخدمات المصرفية ، ودعم الميزة التنافسية للمصارف.	توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي إلى عدم تكرار الأخطاء وارتقاء مستوى الأداء، وقيام الإدارة العليا بتقديم حوافز أكبر للموظفين، لأن ذلك من شأنه تقديم خدمات افضل بما يحقق الميزة التنافسية ، وإعطاء العميل القدر الكافي من الاهتمام ومحاولة الرد على إجاباته وحل مشاكله في أسرع وقت ممكن وبالوقت التي تجعله راضياً قدر الامكان.

2- شرح تجارب بعض الشركات لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية.

دراسة Finnigan 1996 في تجربة شركة (Xerox):

تعتبر شركة Xerox الرائدة في وضع وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية ، ففي عام 1979 لاحظت الشركة أن المنظمات المنافسة تقدم منتجات منافسة وبأسعار أدنى ، وقد شرعت منذ ذلك بتطبيق نظام شامل للمقارنة المرجعية من حيث التعرف على أسلوب الأداء لمنافسيها والعمل على تطبيق أفضل ما لديهم من عمليات وممارسات ، وقد شملت المقارنة المرجعية جميع أنشطة الشركة، وحققت من خلال ذلك نجاحات التالية:

- زيادة رضا العملاء بمعدلات تزيد على 30%.
- تخفيض تكاليف العمل بمعدلات يزيد على 30%.
- تخفيض الاستثمار في المخزون بمعدلات تزيد على 50%.
- بالإضافة إلى تخفيض عدد حوادث العمل نتيجة الاهتمام بنشاط الأمن الصناعي ليصل إلى حادثة واحدة كل /400/ ألف ساعة عمل.

وفي عام 1982 قامت الشركة بتطوير نظام التخزين والتوزيع لديها ، حيث قام Robert Camp (والذي تعزى إليه نجاحات شركة XEROX في مجال المقارنة المرجعية من خلال قيامه بتنفيذ وتصميم خطوات تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة) بدراسة كافة جوانب نظام الشركة الحالي واتخاذ من شركة (L.L.Bean) كشريك للمقارنة ، ونتج عن ذلك تطوير نظام ممتاز لتجهيز العملاء بمنتجات الشركة.

وخلال السنوات 1989-1992 نفذت شركة XEROX 200 دراسة للمقارنة المرجعية في مختلف فروعها واقسامها ، وأصبح في كل فرع من فروعها مدير متفرغ للمقارنة المرجعية،

حيث قفزت الشركة لتحتل الترتيب الأول بين /62/ شركة في سنة 1992 ، في حين كان تسلسها سنة 1989 التاسعة من مجموع /75/ شركة.

دراسة Ross 1995 في تجربة شركة (Motorola) :

حددت شركة Motorola هدفاً طموحاً لتطوير منتجاتها بمقدار عشرة أضعاف المستوى الحالي، على أن يتم إنجاز هذا الهدف خلال السنوات الخمس القادمة ، حيث اعتمدت الشركة أسلوب المقارنة المرجعية الداخلية ، وتمكنت من تحقيق هدفها خلال ثلاث سنوات فقط. بعد ذلك بدأت Motorola بالنظر إلى الخارج ، وشكلت فريق عمل لتطبيق المقارنة المرجعية الخارجية مؤلف من 24 عضو وخلال أول زيارة للشركات اليابانية اكتشف الفريق إن التطور الذي حصل في (Motorola) بمقدار عشرة أضعاف لا بد أن يتم تطويره بمقدار ضعفين أو ثلاث أضعاف لغرض الوصول إلى مستوى أداء مماثل لما وصل إليه المنافسون اليابانيون. ويقول Kenneth J.Obzut رئيس فريق تطوير البرامج الاستراتيجية في Motorola (المقارنة المرجعية تساعدك على التحديد الدقيق لمستوى إنجازك الحالي وتعطيك الفرصة لتصبح قريباً من أو تتجاوز الممارسات الأفضل المطبقة في المجال الذي تعمل فيه). حيث بدأ فريق المقارنة المرجعية عملاً دؤباً تضمن زيارات لمنظمات عالمية من مختلف القطاعات، فمن زيارة أفضل مصانع السيارات إلى زيارة أفضل المنظمات التي تنتج النظارات الطبية ثم الالتقاء بالمجهزين ، أساتذة الجامعات ، العملاء، مصممي برامج الحاسبات ، مصممي المنتجات.. ثم قرر الفريق اتخاذ شريك للمقارنة شركة Hando اليابانية لإدائها الرائع وخصوصاً في تطبيق نظام (JIT: Just In Time) في عمليات التصنيع لديها .

وقد حققت Motorola من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية نجاحاً باهراً في المجالات

الآتية:

- تقليص مدة تطوير المنتجات.
- تقليص مدة إنجاز الحسابات الختامية من 14 يوم إلى يومين فقط.
- تقليص مدة تقديم منتج جديد.
- تطبيق نظام JIT بكفاءة عالية.
- تحسين الموقع التنافسي للشركة.

دراسة James and Harrington في تجربة شركة (Kodak)

باشرت شركة Kodak لإنتاج معدات التصوير جهودها في تطبيق المقارنة المرجعية واضعة إمامها هدفاً أساسياً يتمثل في تقليل كميات المذيب العضوي المنطلق إلى الهواء والتي تسبب التلوث البيئي. فمن خلال تطبيق المقارنة المرجعية نجحت جهود الشركة في تخفيض كميات المنطلقة في الهواء من المذيب العضوي من 8.9 مليون باوند إلى 4.6 مليون باوند سنوياً، إي ان مستوى التطور الذي تحقق يقدر بحوالي 50%.

دأبت شركة Kodak بعد تحقيق النجاح المذكور على تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مجالات أخرى ، فتم تطبيق المقارنة المرجعية في المجالات المالية والمحاسبية متخذة من شركة Motorola كشريك للمقارنة، وبعد مناقشات طويلة مع المسؤولين الماليين والزيارات الميدانية للاطلاع على كيفية إنجاز العمل في Motorola طورت شركة Kodak حلول من خلال التحسينات التي أجرتها وهي:

- استخدام تقارير مطبوعة وموحدة يتم استخدامها في جميع الأقسام وبنفس الطريقة.
- نقل المعلومات على الاقراص المرنة (Floppy Disk) أو بواسطة الهاتف ضمان للسرعة.
- تطوير برنامج حاسوبي له القدرة على تحليل المدخلات من مختلف فروع الشركة بدقة وبسرعة.

3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تعنى في دراسة موضوع تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع المصرفي .
2. عملية القياس في هذه الدراسة تمت على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعميل والفجوة الموجودة بين المصارف موضع الدراسة وأسباب هذه الفجوة.
3. تم في هذه الدراسة وضع نموذج خاص لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية يراعى فيه مختلف النماذج الموضوعية لاحقاً ويراعي الخصوصية السورية.
4. تم إجراء الدراسة على المصارف في القطاعين الخاص والعام.
5. يتوقع من نتائج الدراسة أن تساهم في نشر أسلوب المقارنة المرجعية كأداة تستخدم لتحقيق التفوق التنافسي بين المصارف.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث
Research Framework

- 1-1 مقدمة.
- 2-1 مشكلة البحث.
- 3-1 أهمية البحث.
- 4-1 أهداف البحث.
- 5-1 فرضيات البحث.
- 6-1 معوقات البحث.
- 7-1 مجتمع البحث، وعينته، وحدوده.
- 8-1 طريقة تنفيذ البحث، ومستلزماته.

1-1 مقدمة .

أصبح التنافس في تقديم أرقى الخدمات هدفاً تسعى لتحقيقه الكثير من المنظمات الخدمية ومنها المصارف، وذلك بعد أن أصبحت (جودة الخدمة) هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها.

ومن هنا ظهرت بعض المواضيع الإدارية الحديثة في الجودة التي تساعد هذه المنظمات لتحقيق ذلك ومن أهمها (أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking).

تعرف المقارنة المرجعية Benchmarking: بأنها منهجية للقياس والتحليل تستخدمها المنظمة للبحث عن أفضل الممارسات داخل وخارج المنظمة، بهدف تحسين أدائها . فمن خلال أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking يتحدد للمنظمة أين تقف مقارنة مع المنظمات المشابهة.

إنّ محاولات تطبيق مثل هكذا منهجية تخلق تحديات وتهديدات ناتجة إما عن الصعوبات أثناء التطبيق، أو عدم حصول المنظمة (وفي بحثنا هذا المصارف) على الفوائد المرجوة منها، وعدم الوصول إلى التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

وللتغلب على مثل هذه التحديات، لا بد من الفهم الدقيق لهذه المنهجية ومعرفة المتطلبات والموارد اللازمة لنجاح تطبيقها، والعوامل الحرجة التي يؤدي غيابها إلى فشل هذا التطبيق، الأمر الذي سيتم معالجته بشكل موسّع في هذا البحث.

1-2 مشكلة البحث .

تتبع مشكلة البحث من أن العديد من المصارف تسعى جاهدة للوصول للأفضل في مجال تقديم الخدمات المصرفية ورفع جودتها، بما يحقق التميز والإبداع ، وتعظيم الفوائد المقدمة للمتعامل.

على هذا الأساس يمكن أن نحدد مشكلة البحث الأساسية بالسؤال التالي: كيفية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وما أثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية؟

ولتسهيل الدراسة نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على شكل تساؤلات تشكل المحاور الأساسية للبحث :

1. هل يمكن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking على الخدمات

المصرفية التي تقدمها المصارف السورية؟

2. ماهي خصوصية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في

المصارف السورية؟

3. ما الخدمات المصرفية الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

Benchmarking ، وما أثر هذا التطبيق على جودة تلك الخدمات ؟

4. هل يمكن من خلال أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking إيجاد

وسيلة للقياس (آلية للقياس) يمكن استخدامها لتحديد مستوى الخدمات في

المصرف ونقاط الضعف والقوة فيه وبالتالي تحديد ما يحتاجه لتحسين مستوى

خدماته ؟

5. هل يمكن إيجاد منهجية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking

في المصارف السورية وماهي صعوبات التطبيق؟

6. ماهي الفوائد التي ستجنيها المصارف السورية عند استخدام أسلوب المقارنة

المرجعية Benchmarking ؟

1-3 أهمية البحث .

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1. يتطرق هذا البحث لمنهجية يمكن اعتبارها حديثة في مجال إدارة الجودة وفي

أسلوب تحسين وتطوير تقديم الخدمة المصرفية في سورية .

2. تساعد هذه الدراسة إدارات المصارف السورية في تحديد نقاط القوة والضعف لديها

في مجال تقديم الخدمات وبالتالي معالجتها وتحسين جودتها.

3. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه تقديم الخدمات وسبل حلها في المصارف

السورية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking.

4. زيادة الوعي والتفهم لأسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking ، ومساعدة

المصارف السورية على تحسين عملياتها، وذلك لما يتضمنه البحث من أساس

نظري واضح وسهل إضافة إلى إمكانية الاسترشاد به كدليل عملي لتطبيق هذا

الأسلوب.

5. تحفيز المصارف السورية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking

من خلال توضيح الفوائد التي قد تحصل عليها نتيجة تطبيق هذا الأسلوب

وتوضيح الصعوبات التي قد يتم مصادفتها أيضاً أثناء التطبيق.

6. تقديم مرجعاً هاماً للباحثين الراغبين في التعمق بدراسة أسلوب تطبيق المقارنة

المرجعية Benchmarking وسُبل التغلب على صعوبات التطبيق.

4-1 أهداف البحث.

تُعد المصارف من أهم وأبرز القطاعات الخدمية الحيوية إذ تغطي خدماتها حاجات هامة لحجم كبير من افراد المجتمع سواءً كانوا (أفراد- شركات- منظمات وغيرها).

لذلك يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking على الخدمات المصرفية

التي تقدمها المصارف السورية.

2. التعرف على خصوصية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking

في المصارف السورية.

3. تحديد الخدمات المصرفية الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

Benchmarking ، ومعرفة أثر التطبيق على جودة تلك الخدمات.

4. إيجاد وسيلة للقياس (آلية للقياس) يمكن استخدامها لتحديد مستوى الخدمات

في المصرف ونقاط الضعف والقوة فيه وبالتالي تحديد ما تحتاجه المصارف

السورية لتحسين مستوى خدماتها .

5. إيجاد منهجية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في

المصارف السورية وتحديد صعوبات التطبيق.

6. تحديد الفوائد التي ستجنيها المصارف عند استخدام أسلوب المقارنة المرجعية

. Benchmarking

5-1 فرضيات البحث .

1. يمكن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking على الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف السورية.
2. هناك خصوصية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية.
3. يوجد خدمات مصرفية أكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking من غيرها من الخدمات.
4. يمكن من خلال أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking إيجاد وسيلة للقياس (آلية للقياس) يمكن استخدامها لتحديد مستوى الخدمات في المصرف ونقاط الضعف والقوة فيه وبالتالي تحديد ما تحتاجه المصارف السورية لتحسين مستوى خدماتها.
5. يمكن إيجاد منهجية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية.
6. هناك صعوبات كبيرة تعترض تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية ضمن الثقافة والظروف وأساليب العمل السائدة.
7. يحقق تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking العديد من الفوائد للمصارف السورية من ناحية سمعتها ومركز هذه المصارف في التصنيفات المحلية والدولية .

1-6 معوقات البحث :

يهدف البحث بشكل رئيسي الى دراسة أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking كوسيلة للتحسين المستمر للجودة وإمكانية تطبيقه في المصارف السورية، والتعرف على صعوبات التطبيق لإيجاد الحلول المناسبة ، حيث واجهت الباحثة خلال تطبيقها لأسلوب المقارنة المرجعية عدّة صعوبات من أهمها:

الصعوبة الأولى: من ناحية اقناع الإدارة وكسب دعمها وذلك ناجم عن:

- عدم اطلاع إدارات المصارف قيد الدراسة على موضوع المقارنة المرجعية مما دعا الباحثة لبذل جهد كبير في هذا المجال.
- قلة تطبيق أساليب ونظم الجودة في القطاع المصرفي السوري وعدم اطلاع مدراء المصارف على هذه النظم .

النقاط السابقة تسببت في صعوبة تقبل الإدارة العليا للمصرف قيد الدراسة لتطبيق المقارنة المرجعية بسبب صعوبة إقناعها بجدوى عملية التطبيق في بداية البحث.

الصعوبة الثانية: من ناحية قلة معلومات العاملين في المصرف المقارن حول المقارنة المرجعية وأدوات الجودة الضرورية أثناء التطبيق ، نتج عن ذلك:

- قيام الباحثة بالتنسيق مع إدارة المصرف بتنفيذ برامج تدريبية حول المقارنة المرجعية.
- عدم وجود معلومات حول مفاهيم وأساليب وأدوات الجودة التي يجب استخدامها عند تطبيق المقارنة المرجعية مما استدعى جهوداً مضيئة في التدريب والتوعية حول أساليب وأدوات الجودة.

النقاط السابقة تسببت في صعوبة عملية التطبيق والحاجة لجهد كبير لتدريب وتأهيل فريق

العمل .

الصعوبة الثالثة: من ناحية تعاون وجدية فريق العمل

- تطبيق المقارنة المرجعية يحتاج لتحفيز على شكل مكافآت لفريق العمل بشكل خاص وللعاملين في المصارف بشكل عام وعدم اقتناع الإدارة في المصرف المقارن بجدوى المقارنة المرجعة في بداية البحث تسبب بعدم تخصيص الموارد اللازمة مما نتج عنه عدم جدية فريق العمل وعدم وجود تعاون من العاملين في المصارف.

الصعوبة الرابعة: من ناحية التعامل مع عملاء المصارف

- ملء نماذج الدراسة تطلب مجهوداً شاقاً كون النماذج موجهة للعملاء العاديين والذين لم يتعودوا على مثل هذه الأمور، حيث تطلب الأمر إيضاح الكثير من النقاط والإجابة عن العديد من الاستفسارات قبل قبول العميل بملء النماذج مع وجود حالات رفض لملء النماذج.

7-1 مجتمع البحث، وعينته، وحدوده .

مجتمع البحث: المصارف السورية العامة والخاصة.

عينة البحث: سيشتمل البحث على مصرف عام وخاص في محافظة حماة.

مبررات الاختيار للمصرفين في محافظة حماة: كونها تمثل شريحة واسعة من المصارف السورية ولديها الرغبة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية كون البحث يحتاج لتعاون من الجهة التي سيتم تطبيق البحث عليها.

الحد الموضوعي للبحث: تناولت هذه الدراسة تأثير تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية على مستوى أداء هذه المصارف وتأثير هذا التطبيق على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلها .

الحد المكاني للبحث : اقتصرت هذه الدراسة على بعض المصارف الخاصة والعامة في حماة.

الحد الزمني للبحث : قامت الباحثة بإجراء الدراسة خلال العامين 2014 – 2015. وتم الاعتماد لتجميع البيانات والمعلومات لدراسة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية على:

▪ أسلوب المسح الميداني: عن طريق استبيان تم تصميمه واختباره وتوزيعه على المصارف العاملة في سورية والمسجلة لدى مفوضية الحكومة سجل المصارف حتى تاريخ 2014/6/30.

▪ أسلوب المقابلة: تم لقاء بعض مدراء المصارف طُرح عليهم مجموعة من الأسئلة للوصول إلى بيانات إضافية وإيضاحية تخص البحث.

- أسلوب الملاحظة: لجمع معلومات أولية ومباشرة عن موضوع البحث.
- الأساليب الإلكترونية كالبريد الإلكتروني والإنترنت.
- وتم الاعتماد على البيانات المالية المصرح بها في مواقع المصارف الإلكترونية وعلى الإفصاحات المنشورة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية في نهاية الفترة المالية لكل مصرف ، على موقع الهيئة scfms.sy.

1-8 طريقة تنفيذ البحث ومستلزماته .

اعتمدت الباحثة في إجراء بحثها على التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي وتوظيف ما هو مناسب من تقنيات وأساليب إحصائية لإتباعها في منهجية البحث، كما تم الاستفادة من الدراسات المرجعية بشكل أكثر توسعاً.

واعتمدت الباحثة الأسلوب التطبيقي، حيث تم تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وفق خطوات محددة، وعلى الهيئات الإدارية العليا والعاملين في المصارف موضع الدراسة لمساعدتها في الحصول على البيانات والإجابة على الاستبيانات.

كما تم استخدام البرامج الحاسوبية المساعدة كبرنامج SPSS الإحصائي وبرنامج Minitab، وبرنامج EXCEL وبرنامج معالج النصوص WORD .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

Theoretical Framework

1-2 المبحث الأول: الجودة في المصارف

1-1-2 مقدمة حول الجودة.

2-1-2 مقدمة حول جودة الخدمة.

3-1-2 مقدمة حول جودة الخدمة المصرفية.

4-1-2 أبعاد جودة الخدمة.

5-1-2 قياس جودة الخدمات.

6-1-2 مقومات جودة الخدمات المصرفية.

7-1-2 العمليات والخدمات التي تقوم بها المصارف.

8-1-2 خلاصة المبحث الأول.

2-2 المبحث الثاني: المقارنة المرجعية

1-2-2 مقدمة.

2-2-2 نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية.

3-2-2 أنواع المقارنة المرجعية.

4-2-2 طرق المقارنة المرجعية.

5-2-2 أخلاقيات المقارنة المرجعية.

6-2-2 أهم الأخطاء في عملية المقارنة المرجعية .

7-2-2 شرح نماذج تطبيق المقارنة المرجعية .

8-1-2 خلاصة المبحث الثاني.

3-2 المبحث الثالث: أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على جودة الخدمات المصرفية.

1-2 المبحث الأول: الجودة في المصارف

1-1-2 مقدمة حول الجودة .

لقد أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في منظمات الأعمال على المستوى العالمي، ويعود سر الشهرة التي نالها هذا المصطلح إلى النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية العاملين في هذه الصناعات، الأمر الذي حمل المنظمات الأمريكية والغربية إلى الاهتمام بهذه الظاهرة من أجل حماية حصتها في السوق.

من هنا نشأ مفهوم الجودة التي باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفاً استراتيجياً يحوز على قدر عالٍ من اهتمام عموم المنظمات ، كما وأصبحت كذلك جزءاً من ثقافة المنظمات خاصة تلك التي تجد في تطبيق الجودة طريقها للنمو والاستمرار والتطور .

تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والمنظمات المختلفة وذلك لزيادة وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، حيث أصبح عملاء أي منظمة يبحثون عن الأفضل باستمرار من المنتجات والخدمات وبالتالي بدأت المؤسسات تبحث عن أساليب لتقديم الأفضل ووجدت ضالتها بعلم الجودة والذي يُعتبر التحسين المستمر فيه أحد العناصر الأساسية لإدارة الجودة . والتحسين المستمر للجودة له أدواته وأساليبه وأحد أساليبه المقارنة المرجعية موضوع بحثنا هذا.

ومن أهم التعريفات التي وردت للجودة:

الجودة هي رضا الزبون Quality is Customer satisfaction أو الملائمة للاستعمال.	Juran ,J.M& Frank M. Gryna: 1964
مطابقة المنتج أو الخدمة للاحتياجات.	Philip Crosby:1979
الجودة تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن . وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة".	Deming ,William Edward:1986
"الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلتي توقعات الزبون.	Feigenbaum,ArmandV:1991
الجودة عبارة عن المجموع الكلي لخصائص وصفات الوحدة التي تظهر قدرتها على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية.	تعريف منظمة الأيزو 1994

نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك اختلافات واضحة في تعريف الجودة وذلك وفقاً لاختلاف وجهة النظر للكتابات في هذا الموضوع، فمن الباحثين من ينظر إلى مفهوم الجودة على أساس العميل، ومنهم من ينظر إليه على أساس التصنيع وآخرون على أساس المنتج ، ولذلك فقد قسم الباحثون تعريفات الجودة إلى خمسة مداخل حسب الأساس الذي يستند إليه، والجدول (2-1) يوضح هذه المداخل.

الجدول (1-2) مداخل تعريف الجودة

تعريف الجودة	الأساس
الملائمة للاستخدام، ومقابلة توقعات العملاء.	1. العميل (Customer-based).
المطابقة للتصميم والمواصفات والاحتياجات، الخلو من العيوب	2. التصنيع (Manufacturing-based).
أن يكون للمنتج خواص إضافية ذات قيمة مقارنة بالمنتجات المماثلة.	3. المنتج (Product-based).
المنتج هو أفضل توليفة بين السعر والمظهر.	4. القيمة (Value-based).
غير معرفة ومحددة، لكنها شيء جميل.	5. المثالية (Transcendent).

المصدر: إسماعيل، محمد عبد الرحمن (2006)، الرقابة الإحصائية على العمليات، معهد الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، ص17

2-1-2 مقدمة حول جودة الخدمة.

بعدما تطرقنا لمفهوم الجودة ورأينا أنها تعني "الخلو من العيوب"، أو "المطابقة للمواصفات"، أو "إنجاز الشيء بطريقة صحيحة من أول مرة"، سنتعرض الآن لمفهومها في مجال الخدمات. ومن بين أهم تعاريف جودة الخدمة نذكر:

جودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له.	1984:Gronroos
جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها.	Parasuraman ,Zeithaml and 1985:Berry
جودة الخدمة هي اتجاه طويل المدى.	1994:Cronin and Taylor
جودة الخدمة هي تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به الزبون لعملية تقديم الخدمة لمنظمة ما.	1999:Lovelock and Wright

مما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

- تعتمد جودة الخدمة على تقييم العميل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلاً مع ما توقعه من تلك الخدمة.
- إن مفهوم جودة الخدمة يركز على وجهة نظر العميل، وهو ما يجعلها مقياساً نسبياً يختلف من عميل إلى آخر.

2-1-3 مقدمة حول جودة الخدمة المصرفية.

بعد التعرف إلى مفهوم الجودة ، والجودة في الخدمات نجد أنه يُنظر إلى مفهوم الجودة في الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة استراتيجية، وإن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه وموظفيه وجعلهم راضين، إضافة لزيادة فرص بيع الخدمات المصرفية، وجذب عملاء جدد وتطوير العلاقات بين العميل والمصرف Customer-Bank relationships وتعزيز السمعة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي على المستوى العالمي¹¹.

فجودة الخدمة المصرفية هي إرضاء لمتطلبات العملاء ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على تلبيتها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها للتفوق على متطلبات العملاء. وعلى الرغم من صعوبة وضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، فإنه يجب على الإدارة أن تتفهم أن الجودة تحدد بواسطة الزبون وليس بواسطة المصرف مقدم الخدمة. وأن الجودة التي لا تقابل توقعات الزبون يمكن أن تؤدي إلى خسارة مجموعة من الزبائن والفشل في جذب زبائن جدد¹².

¹¹ الصرن، رعد حسن(2005): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي" دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، ص136.

¹² الأزهرى ، محي الدين وآخرون (2001): مبادئ التسويق، مركز القاهرة للتعليم المفتوح ، جامعة القاهرة، ص 353.

2-1-4 أبعاد جودة الخدمة.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة، ففي عام 1985 قام كل من Parasuraman, Zeithaml and Berry بوضع 10 مؤشرات لأبعاد جودة الخدمة وهي (الاعتمادية، الاستجابة، المقدرة، الوصول، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة الزبون، الملموسية)¹³.

وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman) سنة 1988 وزملاؤه من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة الجدول (2-2) اطلق عليها SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.

الجدول (2-2) أبعاد جودة الخدمة SERVQUAL

المضمون	البعد
التسهيلات المادية، التجهيزات، ومظهر العاملين.	Tangibles الملموسية
القدرة على تأدية الخدمات بجدارة وعلى الوجه الصحيح.	Reliability الاعتمادية
الحرص على مساعدة المستخدم وتقديم الخدمة بسرعة.	Responsiveness الاستجابة
تحلي الموظفين بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم.	Assurance الضمان
الاهتمام والعناية الشخصية التي توليها المؤسسة لزيائنها.	Empathy التعاطف

Source: Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L., (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality. Journal of Retailing. 64, 12-40.

¹³ Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. Journal of marketing, 49, 41-50.

وكما موضح في الشكل (1-2) عند تقديم الخدمات هناك مجموعة من الفجوات التي تظهر وهي :

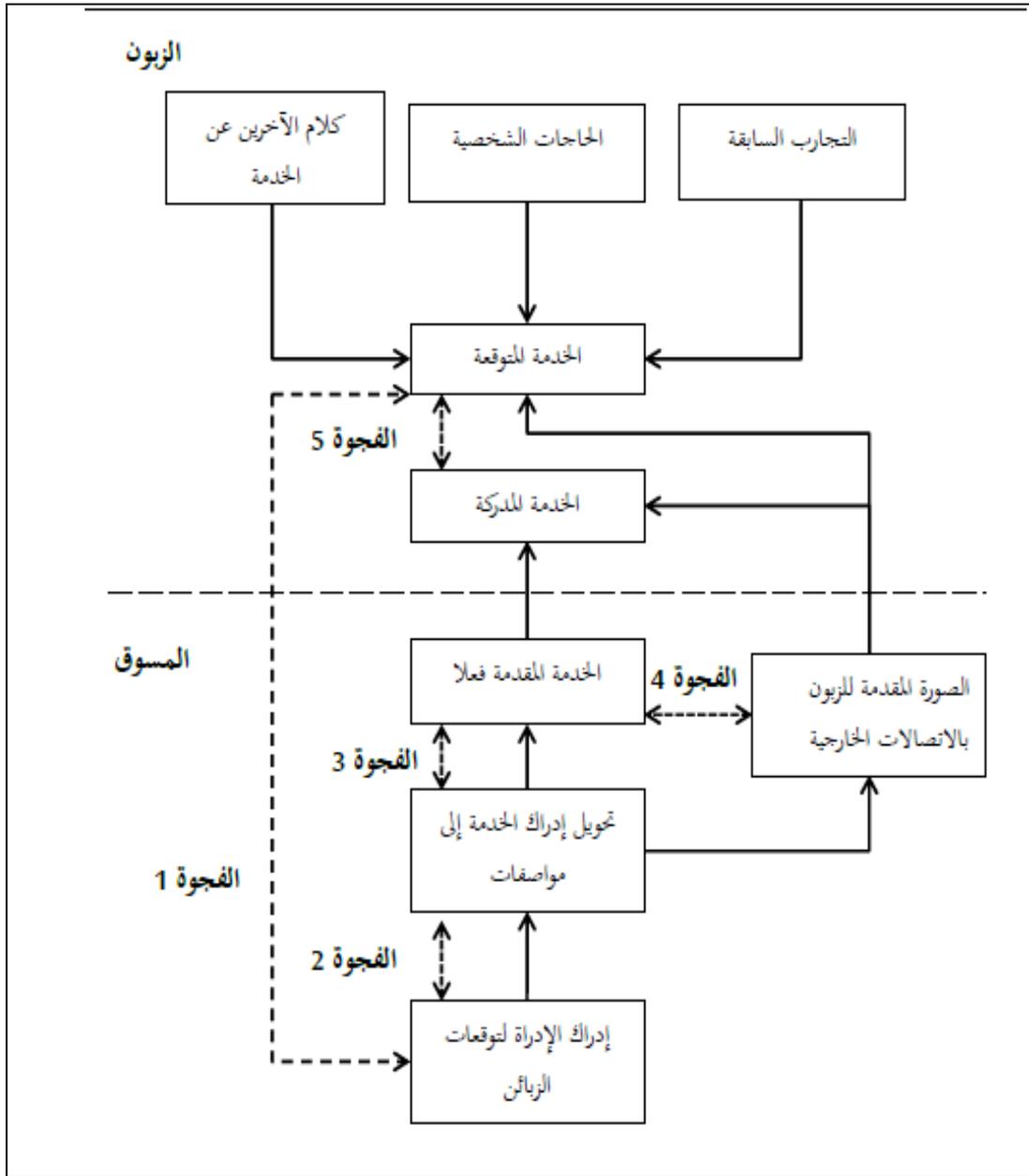
الفجوة الأولى: بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة لهذه التوقعات.

الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة في المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة للزبائن.

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبائن حول تسليم الخدمة.

الفجوة الخامسة: بين توقعات الزبون والخدمة المدركة.



الشكل (1-2) نموذج فجوة الخدمة

Source: Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. Journal of Marketing, 49, pp. 41-50.

2-1-5 قياس جودة الخدمات.

إلى وقت قريب كانت المؤسسات الخدمية تعتمد على المقاييس المستخدمة في مجال الإنتاج، إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المؤسسات في تطوير بعض طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفها، وذلك استرشاداً بالمبادئ الأساسية التي حققت نجاحاً ملموساً في مجال الإنتاج وعلى الرغم من ذلك فما زالت عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياساً بما هو سائد في مؤسسات الإنتاج وربما يرجع ذلك في جانب منه إلى أن الخدمات في مضمونها غير ملموسة فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة ذلك من خلال النظر إليه وتقييمه وتحديد جودته وتكلفته وعقد المقارنة التي تمكنه من اتخاذ قرار الشراء، وحتى في الحالات التي يصعب عليه إصدار حكم بشأن الشراء فإنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة في هذا الصدد¹⁴ الأمر الذي لا يمكن إجراؤه مع الخدمات ، كما وأن عملية إنتاج الخدمة تكون متزامنة مع استلامها واستهلاكها من العميل مما يعيق عملية تقييمها وقياسها قبل اتخاذ قرار الشراء.

في الخدمات أيضاً يلعب العنصر البشري دور هام في إنتاج الخدمة كما أن جودة الخدمة أيضاً تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة، فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة في بعض المجالات. وهنا نجد أن جميع الخدمات غالباً ما تكون في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة من العملاء للتعرف على احتياجات كل فرد منهم ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك ، وهنا يتطلب الأمر توافر مهارات محددة في مقدمي

14 شيخ عثمان ، جميل(2006) : بحث مقدم للندوة الوطنية الحادية عشر للجودة ، أساليب قياس الجودة في المؤسسات الخدمية ، الندوة الوطنية الحادية عشرة للجودة ، دمشق.

الخدمة تمكنهم من التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة عالية مما يستدعي ضرورة تنوع أساليب القياس بما يتلاءم مع ظروف كل فرد على حدا وهذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمراً صعباً. فمفهوم الجودة في الخدمات أكثر صعوبة في قياسه من الجودة في السلع المصنعة، على اعتبار أن الشيء الذي نحاول قياسه يتصف بصفة التجريد وليس بالصفة المادية، ولا يحمل صفة الديمومة، وهو يتعلق بالعوامل الذاتية النفسية¹⁵.

نخلص مما سبق أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية، بل هناك حاجة ماسة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية كل على حدا بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف البيئية والثقافية والتنظيمية التي يعمل من خلالها على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف طالب الخدمة ومقدم الخدمة.

2-1-6 مقومات جودة الخدمات المصرفية.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت المصارف تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة في المصرف عدة مقومات أهمها¹⁶:

¹⁵ Shafer, Scott, & Jack. R. Meredith (1998): operations Management: A process approach with spreadsheets, John Wiley & sons, Inc., p. 90

¹⁶ سيد مصطفى، أحمد (2004): إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي، المجلد 25 العدد 97، ص 148.

1. استلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات في كافة وظائف ونظم المصرف، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي يدور حوله كل استراتيجيات المصرف.

2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في المصرف.

3. زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالمصرف.

4. اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً.

5. تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

6. تبني مفهوم التحسين المستمر.

7. استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

والمصارف يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر ، وتمكّن المصرف من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر¹⁷.

¹⁷ مكاوي، أحمد محمد أبو بكر (2001): أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات ، مصر. ص 30.

7-1-2 العمليات والخدمات التي تقوم بها المصارف.

إن المصارف مؤسسات مالية تقدم مجالاً واسعاً من الخدمات المالية Financial Services خصوصاً خدمات الائتمان والادخار. كما أنها توفر مجالاً واسعاً من الوظائف المالية Financial Functions لأي منظمة تعمل في ميدان الاقتصاد ، وفيما يلي اهم الخدمات التي تقدمها المصارف:

1-7-1-2 خدمة الائتمان Credit Service

تعرف هذه الخدمة على أنها: "الثقة التي يوليها المصرف لشخص ما يضع تحت تصرفه مبلغاً من المال لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين، حيث يقوم المقترض في نهاية المدة بالوفاء بالالتزام لقاء عائد معين يحصل عليه المصرف من المقترض يتمثل في الفوائد والعمولات والمصاريف"¹⁸. أما خط الائتمان Credit line فهو: "اتفاق محدد المدة بين المصرف والعميل يعطي الحق لهذا العميل بالاقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الاتفاق"¹⁹ وتلجأ المصارف عادة إلى إصدار خطابات الائتمان letters of credit كونها تعهداً كتابياً من المصرف بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن العميل إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة في الخطاب ، وذلك في حال عدم قيام العميل بالوفاء بتلك الالتزامات مباشرة في تاريخ الاستحقاق. ويتقاضى المصرف عمولة من العميل لقاء إصدار مثل هذا الخطاب .

¹⁸ السيسى ، صلاح الدين حسن(2002): قضايا اقتصادية معاصرة : دراسة نظرية وتطبيقية (2) ، دار غريب، القاهرة ، ص 36.
¹⁹ هندي ، منير إبراهيم (1996): إدارة المصارف التجارية : مدخل اتخاذ القرارات ، ط3 ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، ص169.

Deposits service 2-7-1-2 خدمة الودائع

تعرف الودائع على أنها : " المبالغ المصرح بها بأية عملة والمودعة لدى المصرف والواجبة الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين "20 ومن أهم أنواع الودائع المتعامل بها في المصارف:

- الحسابات الجارية أو حسابات الشيكات Checking/ Current accounts
- أوامر الدفع القابلة للتداول negotiable order of withdrawal
- شهادات الإيداع Certificates of deposit
- حسابات الإدخار / التوفير Saving Accounts

Lending Service 3-7-1-2 خدمة الإقراض والتسليف

تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت بالأموال اللازمة على أن يتعهد المقترض بسداد هذه الأموال وفوائدها وعمولاتها المستحقة عليها دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة ، حيث يتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله في حالة توقف المقترض عن السداد بدون أية خسائر²¹.

Customers service 4-7-1-2 خدمة العملاء

تقدم المصارف لعملائها مجموعة من الخدمات المكملة لخدماتها الأساسية أهمها:

- إدارة النقدية Cash Management
- حسم السمسرة Discount Brokerage

20 الحسيني ، فلاح ومؤيد ، الدوري(2000): إدارة المصارف: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط1 ، ص105.

21 عبد الحميد، طلعت أسعد(1998): الإدارة الفعالة لخدمات المصارف الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة ، ص 127.

- التأمين Insurance
- خدمات تطوير المشروعات enterprise development services
- خدمات اجتماعية Social services
- بطاقات الائتمان credit cards

2-1-7-5 خدمة الإعتمادات المستندية Documentary credits service

تعرف غرفة التجارة الدولية (ICC) international chamber of commerce والقواعد والأعراف الموحدة للإعتمادات المستندية في نشرتها رقم 500 الاعتماد المستندي بأنه: "أي ترتيب مهما كانت تسميته أو وصفه يجوز بمقتضاه للمصرف مصدر الإعتماد الذي يتصرف إما بناءً على طلب وتعليمات أحد العملاء (طالب فتح الإعتماد) أو بالأصلالة عن نفسه أن يدفع إلى أو لأمر طرف ثالث (المستفيد) أو يقبل ويدفع سحباً أو سحوبات مسحوية من المستفيد. أو يفوض مصرفاً آخر بالدفع أو بقبول ودفع مثل هذا السحب أو السحوبات . أو أن يفوض مصرفاً آخر بالتفاوض مقابل مستند أو مستندات منصوص عليها شريطة أن تكون هذه المستندات مطابقة تماماً لشروط الاعتماد . ولأغراض هذه المواد تعتبر فروع المصرف المتواجدة في بلدان أخرى مصرفاً مستقلاً²².

والاعتماد تعهد من مصرف أو أكثر بأن يدفع إلى العميل (البائع) مبلغاً معيناً من المال مقابل تسليم مستندات معينة خلال فترة زمنية محددة. ويصدر هذا التعهد بموجب خطاب اعتماد (ائتمان) Letter of credit يوجهه المصرف فاتح الاعتماد أو مصدره Issuing Bank إلى مراسل له

²² ICC (1993) : ICC uniform customs and practice for Documentary credits, UCP NO. 500, 1993 Revision in force of January 1, P.10

يطلق عليه المصرف المسمى nominated Bank في موطن العميل يتضمن طلب الدفع وشروطه²³.

2-1-7-6 خدمة التحصيل المستندي Documentary Collection service

تعرف غرفة التجارة الدولية القواعد والأعراف الموحدة للتحصيل المستندي في نشرتها رقم 522 التحصيل المستندي بأنه: " مستندات مالية مصحوبة بمستندات تجارية أو أنه مستندات تجارية غير مصحوبة بمستندات مالية". ويتضمن قيام مصرف ما بتسليم مستندات بناءً على تعليمات تلقاها بشأن استيفاء قبول هذه المستندات، أو دفع قيمتها أو تسليم مستندات تجارية مقابل قبولها، أو تسليم مستندات وفق شروط وتعليمات أخرى. وهو أمر يتلقاه المصرف من مصدر أو بائع بأن يحصل مبلغاً من المال من مشترٍ أو مستورد مقابل تحويل مستندات شحن. وقد يتم الدفع نقداً أو مقابل قبول كمبيالة تستحق في وقت لاحق²⁴.

2-1-7-7 الأعمال المصرفية الالكترونية : Electronic Banking

كالصراف الألي، ونقاط المبيعات والانترنت ، وتتميز الأعمال المصرفية الالكترونية بالخصائص التالية²⁵:

- إنها خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة .
- إنها خدمات عبر الحدود ولا تعرف قيوداً جغرافية .
- إنها خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية .

²³ غرفة تجارة دمشق ، الإعتمادات المستندية(1995) : القواعد والأعراف الموحدة ، دمشق ، تشرين الأول ، ط1 ، ص 18.

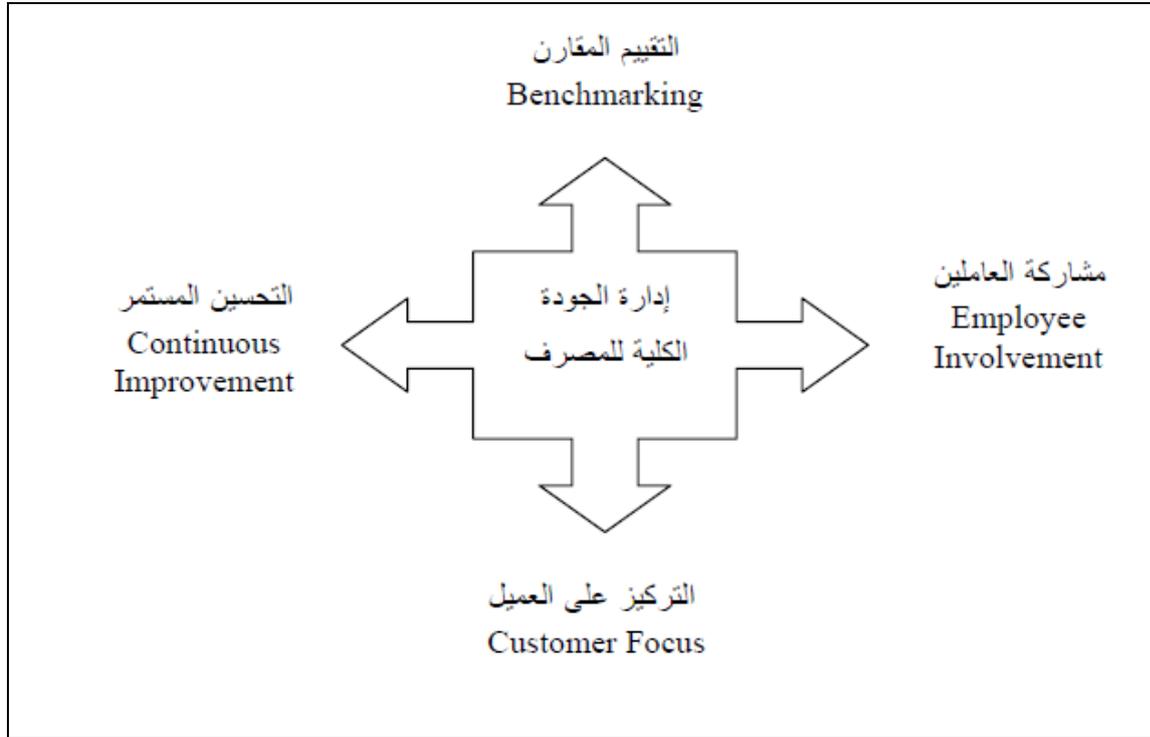
²⁴ غنيم ، أحمد (1995): الإعتماد المستندي والتحصيل المستندي: أضواء على الجوانب النظرية والنواحي التطبيقية، ط4 ، ص173.

²⁵ الحسين، حسين شحادة (2002): العمليات المصرفية الالكترونية (الصيرفية الالكترونية) ، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، منظمة الحلبي الحقوقية بيروت، ص 193.

2-1-8 خلاصة المبحث الأول.

إن النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات الصناعية جراء تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، أدت إلى تشجيع مؤسسات تقديم الخدمة من بينها المصارف على الأخذ بها كوسيلة من أجل إدارة وتحسين جودة خدماتها ومن ثم تحقيق رضا عملائها.

إن مفهوم إدارة الجودة في الخدمات المصرفية لا يختلف عن مفهومها بصفة عامة فهي إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية²⁶. إن مدخل إدارة الجودة في الخدمات المصرفية يقتضي قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على أربعة عناصر أساسية، يوضحها الشكل (2-2).



الشكل (2-2) عناصر إدارة الجودة بالمصرف

المصدر: طاروق، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 135

²⁶ طاروق (2007) إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 133.

المبحث الثاني: 2-2 المقارنة المرجعية

2-2-1 مقدمة .

إذا كان الهدف من قياس الجودة هو التحسين المستمر من خلال تحديد نواحي القصور وسُبل حلها، فإن المقارنة المرجعية هي وسيلة لتحقيق هذا الهدف ، واكتشاف اوجه القصور في الأداء قياساً بالأداء المتميز .

فالمقارنة المرجعية تزودنا بالمعلومات الضرورية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ كيف يسير عملنا؟
- ✓ هل نتبع المقاييس الصحيحة؟
- ✓ كيف يتم تقييمنا بالمقارنة مع الآخرين؟
- ✓ هل التقدم في عملنا يسير بالسرعة الكافية؟
- ✓ هل نقدم الأداء الأفضل؟

2-2-2 نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية.

تاريخياً: تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية إلى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات (Sun Tzu) مؤلف كتاب (فن الحرب) عندما قال " حين تعرف عدوك وتعرف نفسك فإن انتصارك سيكون محسوماً" ²⁷.

²⁷ Finnigan , Jerome P,(1996) "The Manager's Guide to Benchmarking" , Jossey - Bass Publishers,San Francisco p.10.

ويعود أصل كلمة المقارنة المرجعية Benchmarking إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة علامة الصفة (Bench Mark) التي تمثل نقطة مرجعية (Reference Point).

وكاصطلاح لغوي عربي ، اختلفت التسميات لهذا المفهوم فبعضهم أطلق عليه (المقارنة المرجعية) والبعض الآخر اسموه (القياس إلى نمط) وفريق ثالث أطلق عليه (إقامة مثل أعلى) وآخرون أسموه (المعايير القياسية المقارنة) وسميت أيضاً (المقارنة بمنافس نموذجي) وأطلق عليه كذلك (قواعد المقارنة) لكن التسمية الأكثر شيوعاً هي (المقارنة المرجعية) أو (القياس المقارن بالأفضل).

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحينية البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجحاً في هذا المجال.

وقد جاء بعد (Lowell) الصناعي (henry ford) في العام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع (Assembly line) كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو²⁸.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول من طبق هذا المفهوم عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية بداية الخمسينات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة الاختيار الأنسب لظروفهم.

²⁸ Evans ,James R(1997) Production" Operations Management: Quality, Performance and Value" 5th ed ,West- Publishing, New York, p.448.

وبالرغم من نجاح الشركات اليابانية في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة فإن ذلك لم يمنعها من الاستمرار في إجراء دراسات المقارنة المرجعية بهدف إجراء التحسين المستمر وهي فلسفة كايزن (Kaizen Philosophy)²⁹.

ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمنظمة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وذلك في العام 1979³⁰.

ووفقاً لاتحاد الصناعة البريطانية CBI فإن المقارنة المرجعية هي الطريقة الامثل للقيام بالأعمال بشكل أكثر فعالية.

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية، وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة (Tool) ويدعوه آخرون طريقة (Method) وفريق ثالث يعتبره أسلوب (Manner) ، وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها عملية (Process) .

وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا إن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من التطبيق.

حيث يعرفها (Waller,1999) بأنها عملية مستمرة تتضمن قياس منتجات (خدمات) وأساليب عمل منظمة ما ومقارنتها مع المنافسين أو مع أولئك الذين يمكن تصنيفهم كقادة للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة³¹.

²⁹ عبد المحسن، توفيق محمد (2006) : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي ، مصر ، القاهرة ، ص232.

³⁰ Hill, T,(1996) "The Essence of Operation Management" ,3rd ed ,Prentice- Hell, New- Delhi ,p.24.

أما (Weiss, 1996) وصف المقارنة المرجعية بأنها أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء منظماتنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المنظمات نجاحاً والتي تعمل في أو خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه، في حين يصف (Goetsch & Davis, 1997) المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة³².

أما (عبد الهادي، 1997) فيرى أن المقارنة المرجعية هي عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الإدارية في منظمة معينة بنظيراتها في منظمة أخرى رائدة في النشاط الذي تنتمي إليه أو تكون خارج ذلك النشاط ، فهي رؤية شاملة لما يفعله المنافسون³³.

ويصف (Evans, 1997) المقارنة المرجعية من وجهة نظره بأنها قياس أداء المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك المنظمات لمستويات الأداء فيها، واستخدام المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والاستراتيجيات والتطبيقات ، وبعضهم من ربط المقارنة المرجعية بالتحسين المستمر كـ (Wild, 1995) فعرّفها بأنها أسلوب يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر³⁴.

³¹ Waller, Derek L, (1999), "Operations Management : A Supply Chain Approach" , International Thomson Press , Spain, p.724.

³² Goetsch , Davis L ,and Davis, Stanley B (1997)"Introduction to Total Quality" ,2nd ed,Prentice-Hell•New York, p434

³³ عبد الهادي ، زين (1997): المعايير القياسية ، الدليل الكامل للتطبيق العملي ، نشرة أخبار الإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد 18 ، ص96.

³⁴ Wild ,R (1995), "The Essential of Production Operations Management " ,Text and Cases, 4th ed, Mc Graw –Hill , p.412.

وأيضاً (Spenny, 1994) عرف المقارنة المرجعية بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسة للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين³⁵.

أما (Krajewski & Ritzman, 1996) عرفا المقارنة المرجعية على أنها السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة³⁶.

من خلال وجهات النظر السابقة لمفهوم المقارنة المرجعية نجد أن:

- المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة مع منظمة رائدة ندعوها بـ(الشريك).
- عملية المقارنة المرجعية تتطلب الفهم الأفضل لكيفية أداء المنظمات الرائدة لأنشطتها وعملياتها.
- أنها تتطلب التحديد الدقيق لأسلوب أداء عمليات المنظمة وخصوصاً العمليات الضعيفة التي سيتم مقارنتها مع الشريك.
- المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة وتطبيقها بنجاح يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
- القاعدة الأساسية لنجاح المقارنة المرجعية هي المعلومات.

بينما اختلفت وجهات النظر السابقة بما يلي:

³⁵ Spenny, Paul ,(1994), " Total Quality Management the Key to Business Improvement " , 2nd ed ,Chapman and Hall,London,p.51.

³⁶ Krajewski , Lee J and Ritzman Larry P, (1996) ," Operations Management :Strategy and Analysis" ,4th ed, Addison- Wesley , U.S.A, P.141.

حيث نجد أن Weiss و Goetsch&Davis يؤكدان أن المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع المنظمات الأكثر نجاحاً سواء كانت تعمل في أو خارج مجال عمل المنظمة بقصد تحسين الأداء والممارسات داخل المنظمة.

بينما عبد الهادي و Waller يقدمان شمولية أكبر لتعريف المقارنة المرجعية من خلال تأكيدهما على أنها عملية مستمرة .

في حين وجهة نظر Evans أخذت منحى آخر من خلال التأكيد على أهمية المعلومات كقاعدة أساسية لنجاح المقارنة المرجعية.

ومن جهة أخرى ربط Wild و Spenley بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر .

من خلال ما سبق نجد أن جميع التعريفات السابقة لمفهوم المقارنة المرجعية لم تتطرق لعنصر التغيير (Change) بإعتباره العنصر المرادف لتطبيق المقارنة المرجعية وهذا ما وضحه (البرواري، باشيودة، 2011) حيث عرفا المقارنة المرجعية مع أخذ بعين الاعتبار عنصر (التغيير) بأنها أداة تتطلب قبول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عملية التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة مع نظيراتها في أكثر المنظمات نجاحاً بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء³⁷ .

³⁷ البرواري، نزار عبد المجيد و باشيودة ، لحسن عبدالله (2011): إدارة الجودة مدخل التميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ،

3-2-2-3 أنواع المقارنة المرجعية.

يمكن تصنيف انواع المقارنة المرجعية بحسب (العابدي، العبادي 2007) إلى 38 :

1-3-2-2 Internal Benchmarking : المقارنة المرجعية الداخلية :

وتشمل البحث عن شركاء من داخل نفس المنظمة والمزايا الرئيسية للمقارنة المرجعية الداخلية هي سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات الحساسة.

2-3-2-2 Strategic Benchmarking : المقارنة المرجعية الإستراتيجية

تستخدم عندما تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها العام من خلال دراسة استراتيجيات طويلة الأجل والتي تمكن من أداء رفيع للنجاح تشمل : تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وتحسين قدرات التعامل مع التغيرات في البيئة الأساسية. فالتغيرات الناجمة عن هذا النوع من المقارنة المرجعية قد يكون من الصعب تنفيذه ومن المرجح أن يستغرق وقتا طويلا لتجسيد الفوائد.

3-3-2-2 International Benchmarking : المقارنة المرجعية العالمية

يستخدم فيها شركاء من بلدان أخرى لأن أفضل الممارسين يقعون في أماكن أخرى من العالم وهناك عدد قليل من شركاء المقارنة المرجعية داخل البلد الواحد ليتوصلوا إلى نتائج صحيحة. فالعولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات قدمت الكثير من الفرص المتاحة للمشاريع الدولية. ومع ذلك، فإن هذه يمكن أن تأخذ المزيد من الوقت والموارد للإنشاء والتنفيذ، والنتائج قد تحتاج إلى

38 العابدي ، علي رزاق والعبادي، هاشم فوزي دباس(2007) : استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي -

دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة ، وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة قادسية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، عدد خاص لبحوث ندوة إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد3.

تحليل دقيق بسبب الاختلافات الوطنية، وتستخدم في قطاعات الدولة في التعليم والصحة والإدارة المحلية.

External Benchmarking 4-3-2-2 المقارنة المرجعية الخارجية

وتتضمن إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر.. وتشمل :

المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking: مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسها الرئيسيين ، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للأداء Performance Benchmarking " وعند التركيز على المنتج يقال عنها Product Benchmarking وترتبط بالمقارنة المرجعية الإستراتيجية ببعض النقاط لأن استراتيجية التنافس جزء من استراتيجية الشركة ككل . ويتم قياس المستوى بين الشركات التي تقدم منتجات متشابهة في الأسواق وخصوصاً في المنتجات الحديثة كالموبايل والكمبيوترات والتقنيات الحديثة .

المقارنة المرجعية العامة Generic Benchmarking: عبارة عن قياس مستوى غير تنافسي بين شركات مختلفة تقدم خدمات و سلع مختلفة وتستهدف تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعياً لتحقيق المرتبة العالمية من وجهة نظر العميل، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات. أنها باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضل . Best-in-Class – Benchmarking

2-2-4 طرق المقارنة المرجعية.

من المهم أن نعرف أنه لا يوجد طريقة محددة لعملية المقارنة المرجعية (Benchmarking) ، وكما تعرفنا على أنواع المقارنة المرجعية واختلاف الأنواع حسب الغرض من العملية والشريك فإن الطرق أيضا ستختلف لنفس السبب أو لأسباب اقتصادية فبعض الطرق سريعة والأخرى بطيئة وتختلف تكلفتها ، لدينا سبع طرق³⁹ :

1. الطريقة العامة في قياس المستوى Public Domain benchmarking وهي طريقة بسيطة تعتمد على آراء الناس والصحف والمجلات المتخصصة .
2. واحد إلى واحد One-to-one benchmarking وهي الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تطبق في موضوع بحثنا حيث تتعرف الشركة الأولى على طرق تستخدمها شركة ثانية.
3. الطريقة الاستعراضية Review benchmarking : فريق من كل شركة يجتمعون ويحددون نقاط القوة والضعف ويضعون التوصيات في النهاية.
4. المقارنة باستخدام قواعد البيانات Database benchmarking: أحد المشاركين يستخدم قاعدة بيانات الشركة الأخرى لمقارنتها مع مستوى أداء شركته وهي من الطرق العملية لكن الصعبة حيث يصعب الوصول إلى قواعد بيانات الشركات الأخرى.
5. الطريقة التجريبية Trial benchmarking وهي تجريب أو اختبار منتجات وخدمات من شركات مختلفة ومقارنتها مع منتجات الشركة .

³⁹ Tim Staphenurst (2009)," The benchmarking book :A How-To-Guide to best practice for managers and Practitioners " , Uk, p19.

6. طريقة المسح أو الاستعراض Survey benchmarking وهي تعتمد على طرف ثالث

عبارة عن منظمة تستعرض آراء العملاء وتتوصل إلى نقاط الضعف والقوة.

7. نماذج التميز Business Excellence Models benchmarking تعتمد على أسس

مرجعية حيث تقيم الشركة من قبل منظمة مستقلة عن طريق نماذج تميز مختلفة مثل

جائزة Baldrige Award أو EFQM نماذج التمايز الأوروبي.

الطريقة التي تهم موضوع بحثنا هي الطريقة الثانية واحد إلى واحد، باقي الطرق قابلة أيضاً لتطبيق

لكن سنركز على هذه الطريقة لأنها واسعة الانتشار.

2-2-5 أخلاقيات المقارنة المرجعية.

تتصف المقارنة المرجعية بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها تحقيق الفائدة المشتركة

للطرفين (المقارن والشريك) ، وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية النقاط الآتية كمبادئ

لأخلاقيات المقارنة المرجعية⁴⁰ :

1. مبدأ الشرعية (Validity Principle): وهو تحاشي أي عمل يعد من مجهودات الآخرين

أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها ، أو استخدام المعلومات التي تم الحصول

عليها للأضرار بهم ، ويتضمن أيضاً مبدأ الشرعية الابتعاد عن التصرفات التي تحتمل

الشك ، ويكون من الأنسب هنا الرجوع إلى مستشار قانوني.

2. مبدأ الثقة (Confidence Principle): وهي عدم نقل أي معلومات تم الحصول عليها

من شريك في عملية المقارنة إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك.

⁴⁰ Treadwell, Jane and Maquire, Jerome, "Benchmarking Corporate Services: As on the Australian Public Sector Case Study", Australian Journal of Public Administration, Vol. 54, Issue 3, Sep. 95, pp. 408-413.

3. مبدأ التبادل (Interchange Principle): وهي الاستعداد لإعطاء الشريك نفس القدر

من معلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد منذ اللقاء الاول.

4. مبدأ الاستخدام (Utilizing Principle): وهي عدم استخدام المعلومات التي تم

الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق ، بل استخدمها فقط لتحسين

العمليات.

5. مبدأ الاتصال (Communication Principle): أن لا يتم الاتصال مباشرة بالوحدة

التي يرغب بإجراء المقارنة معها لدى الشريك ، بل يجب أن يتم ذلك من خلال المدراء

المسؤولين.

6. مبدأ الاتصال من طرف ثالث (Third- Person Communication Principle):

وهي عدم الافصاح عن اسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرف المقارن أو

طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

2-2-6 أهم الأخطاء في عملية المقارنة المرجعية.

إن عملية المقارنة المرجعية عملية وإجراء أساسي يتم تطبيقه في معظم المؤسسات لزيادة قدرتها

التنافسية وتطوير أدائها. ولكن هناك حالات كثيرة تؤدي إلى فشل عملية المقارنة المرجعية

ومنها⁴¹:

• الخلط في مفهوم السبر في عملية القياس: إن سبر إمكانيات الشركات المشابهة

لمؤسستك ليست عملية مقارنة مرجعية حقيقية. ومثل هذه السبر يعطيك أرقام

ومعطيات كثيرة. وإن عملية المقارنة المرجعية الحقيقية هي معرفة ما هو كامن خلف

⁴¹ ناصر، أكرم (2007): مقرّر التقانات الداعمة لأنظمة لإدارة الجودة ، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق ، ص 85.

هذه الأرقام والمعطيات. وبكلمات أخرى فإن السبر في عملية المقارنة المرجعية يعطيك أين تقف بالنسبة لآخرين، ولكن لا يساعدك في عملية تحسين موقعك.

- الاعتماد على معطيات عملية مقارنة مرجعية سابقة: إن الاقتصاد في كلفة عملية المقارنة المرجعية، واعتمادها على عمليات المقارنة المرجعية السابقة يوقع الباحثين في خطأ كبير، إذ لابد من إعادة دراسة السوق وتغيراته وتحولاته، وتحديد المستوى الذي وصل إليه من حيث الأداء والحجم.

- إهمال خدمات التواصل ورضا العملاء: إن التركيز على سبر عمليات المنافسين والأسواق، وإهمال الأمور المرتبطة بالعملاء يوقع الباحثين في خطأ كبير يؤدي إلى فشل عملية المقارنة المرجعية. لذا لابد من أخذ جودة الخدمة ورضا العملاء وتوقعاتهم في أي عملية مقارنة مرجعية في أي منظمة.

- التوسع في عملية المقارنة المرجعية: إن العملية هي مجموعة من المهام. والنظام مجموعة من العمليات، لذا لابد من تجنب المحاولة بقيام بعملية مقارنة مرجعية لكامل النظام، لأن ذلك مكلف جداً من حيث الزمن والمال، وقد لا تنتهي العملية أبداً، لذا لابد من التركيز على عملية أو أكثر منتقاة بعناية، وبعدها التحرك إلى عملية أخرى وهكذا.

- الخطأ بين قياس المقارنة المرجعية والبحث: إن عملية المقارنة المرجعية تفترض أنك تقيس عمليات قائمة فعلاً وتعمل منذ فترة طويلة والمطلوب جمع معطيات عن فعاليتها وكلفتها. أما أن تقوم بتطوير عملية جديدة مختلفة فهذه عملية بحث ويجب عدم الخطأ بين المفهومين.

- إضاعة التوجه في عملية المقارنة المرجعية: يجب أن تكون عملية المقارنة المرجعية منسجمة مع التوجه العام في المنظمة، ويجب على الإدارة العليا ضبط مشاريع المقارنة المرجعية بما يحقق التوجه العام لأعمال المنظمة.
- انتقاء مواضيع من الصعب قياسها: إن التواصل مع العاملين من أكثر المواضيع سهولة، إلا أن عملية قياس المعطيات الناتجة عن هذا التواصل صعبة جداً، لذا يجب عدم الانجراف في طرق تبدو سهلة الولوج وغير شفافة، لذا لا بد من تشجيع فرق المقارنة المرجعية على مواضيع يمكن ملاحظتها وقياسها مثل العمليات، وتوزيع الوثائق عبر المنظمة.
- عدم تحديد نقطة البداية: وهذا يعني أن تذهب في عملية المقارنة المرجعية دون أن تحلل عملياتك بشكل كامل، إذ أن عملية المقارنة المرجعية تفترض أنك تعرف عملياتك بشكل جيد ومستوى أدائها، لذا لا بد لفرق العمل أن يعرف بالضبط ماذا يريد من الجهة التي يتم تطبيق المقارنة المرجعية فيها.
- عدم قياس مستوى الجهة الأخرى بشكل كامل: إنها قضية هامة عند انتقاء الجهة الصحيحة المراد قياسها، حتى لا تضيع وقتها ووقتكم، وهناك قاعدة هامة في أدبيات قياس المستوى : لا تسأل شريكك أسئلة يمكنك الإجابة عنها من خلال المراجع المتوفرة للمجتمع.
- عدم الحفاظ على أدبيات المقارنة المرجعية أو عدم وجود عقد مع الشريك في عملية قياس المستوى. يجب أن يعرف شريكك في عملية المقارنة المرجعية، ماذا تريد أن تعرف، وكيف ستعالج تلك المعلومات، ومن يمكنه الوصول إليها وأي هدف ستستخدم من أجله.

7-2-2 شرح نماذج تطبيق المقارنة المرجعية نموذج Robert Camp ، نموذج Goetsch

، نموذج Jerome P. Finnegan and Davis

تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال المقارنة المرجعية الخطوات التي يمر بها تطبيق المقارنة المرجعية ، وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه النماذج لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استناداً لبيئات التطبيق المختلفة⁴² ، وليس هناك نموذجاً مقبولاً يمكن أن يكون مشتركاً لجميع المنظمات ، إذ أن كل منظمة تستخدم النموذج الذي ينسجم مع بيئتها ومواردها⁴³ .

ويهدف التعرف على هذه النماذج في البحث سيتم ما يلي:

أولاً: شرح وبشكل واضح ثلاث نماذج هي:

نموذج Robert Camp ، نموذج Goetsch and Davis ، نموذج Jerome P. Finnegan

للتعرف على الخطوات المتبعة في كل نموذج لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

ثانياً: التعقيب على هذه النماذج ، من خلال توضيح الهدف من عرضها وكيف سيستفاد منها في

هذا البحث.

⁴² البرواري، نزار عبد المجيد و باشيودة ، لحسن عبدالله ،مرجع سبق ذكره ص317 .

⁴³ Ross, Joel E, (1995), "Total Quality Management", 2nd ed, SL, Luice Press, Florida, P.242.

Robert Camp نموذج 1-7-2-2

يحدد Robert Camp (وهو مدير التوزيع في شركة Xerox) بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في نفس الشركة، خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح وهذه الخطوات هي:

أولاً: التخطيط Planning: حيث تمثل النقطة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة ويتم في هذه المرحلة :

1. تحديد مجالات المقارنة.

2. تحديد الشركاء في المقارنة.

3. تحديد طرق جمع المعلومات.

ثانياً: التحليل Analysis: وأهم عملية هنا هي الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة ويتم في هذه المرحلة:

4. تحديد الفجوة الحالية في الأداء.

5. التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي.

ثالثاً: التكامل Integration: يتم في مرحلة التكامل وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير حيث يتم:

6. وضع أهداف المقارنة في البرنامج.

7. صياغة خطط التنفيذ.

رابعاً: التنفيذ Action: واعتباراً من هذه الخطوة يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة

الخطوات السابقة إلى أفعال وإجراءات أهمها:

8. توضيح إجراءات التنفيذ.

9. تطبيق الإجراءات ومراقبة النتائج.

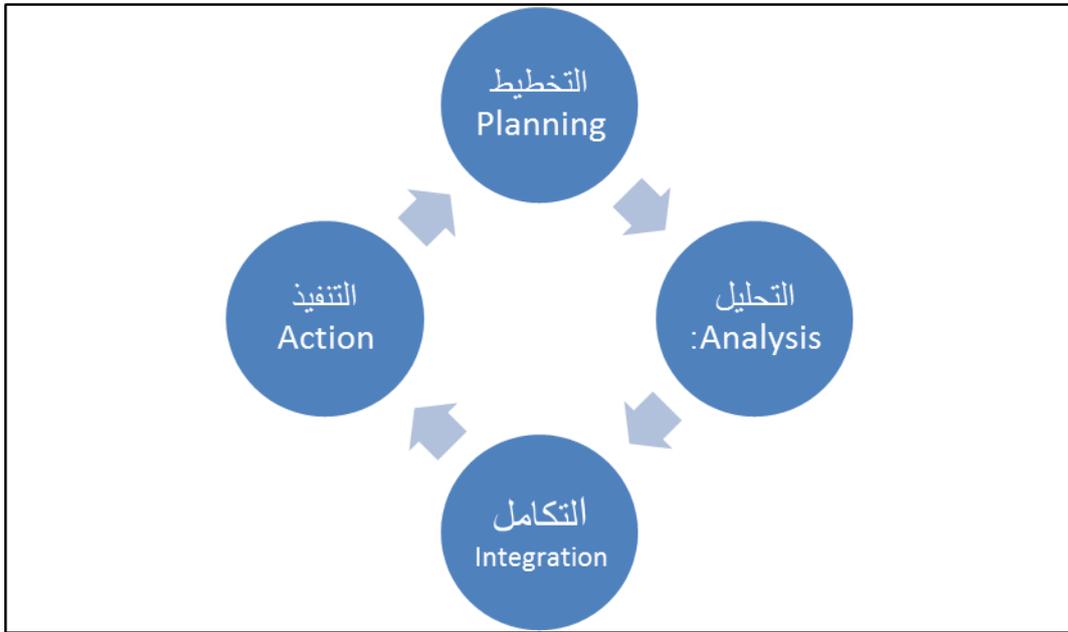
10. إعادة إجراء المقارنة.

خامساً: النضوج Maturity: تصل المنظمة إلى هذه الخطوة حين تتصهر أفضل الطرق

التي تم نقلها وتعلمها من الشريك إلى داخل المنظمة حيث ينتج عن ذلك:

11. تكامل الممارسات الجديدة ضمن عمليات المنظمة.

والشكل (2-3) يوضح نموذج Robert Camp كما يلي :



الشكل (2-3) - نموذج Robert Camp لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية .

Goetsch and Davis نموذج 2-7-2-2

وضع مدخلاً يتكون من 14 خطوة لتطبيق المقارنة المرجعية يمكن تلخيصها بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الحصول على التزام الإدارة:

يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية قدراً كبيراً من الجهد والوقت والمال، كما يتطلب إجراء التغييرات الضرورية على العمليات التي تشملها المقارنة، الأمر الذي يتطلب أن تكون الإدارة العليا للمنظمة على قناعة واستعداد لتخصيص الأموال والمعدات والأشخاص اللازمة لنجاح المقارنة.

الخطوة الثانية: حدد عمليات المنظمة:

أي المعرفة الدقيقة لتفاصيل العمليات المنجزة داخل المنظمة مع ضرورة توثيق الإجراءات الخاصة بكل عملية.

الخطوة الثالثة: تحديد العمليات الضعيفة والقوية وتوثيقها:

أن تشخيص العمليات وتوثيق العمليات القوية ضرورة لسببين:

- سيكون من السهل إجراء عمليات التحسين المستمر عليها.
- يستطيع الشرك الذي تم اختياره، تبادل المنفعة من خلال محاكاة العمليات القوية في المنظمة ونقلها إلى منظّمته.

اما العمليات الضعيفة فإن التشخيص والتوثيق ضروري كون عملية المقارنة ستتركز عليها وتخضع للتغير الجزري.

الخطوة الرابعة: اختيار العمليات التي سيتم إجراء المقارنة المرجعية معها:

بعد تحديد العمليات الضعيفة في المنظمة يتم محاكاة هذه العمليات مع مثيلاتها لدى منظمة الشرك.

الخطوة الخامسة: تشكيل فرق عمل المقارنة المرجعية:

لابد أن تضم هذه الفرق في تشكيلاتها:

- أ. عضواً لديه اطلاع تام عن العملية التي يتم مقارنتها.
- ب. عضواً لديه فكرة متكاملة عن مدخلات العملية قيد المقارنة.
- ج. عضواً لديه فكرة متكاملة عن مخرجات العملية.
- د. عضواً من البحث والتطوير لكي تتوفر القدرة على البحث والاستنباط.
- هـ. عضواً يمثل الإدارة لإبلاغها عن تقدم العمل ، وتوفير الدعم للفريق وخاصة عند وجود حاجة للتغيير الجذري.

الخطوة السادسة: البحث عن أفضل الشركاء

يقوم فريق المقارنة بتحديد قائمة بالشركاء المحتملين لإجراء المقارنة معهم، وينبغي أن يكون الشركاء من التصنيف الأفضل في الحقل الذي يعملون فيه.

الخطوة السابعة: اختيار الشريك المرشح للمقارنة:

يقوم فريق المقارنة باختيار الانسب من بين الشركاء مع الأخذ بعين الاعتبار:

- أ. أن يكون الشريك هو الأفضل بين المنافسين.
- ب. أن يكون الموقع الجغرافي للشريك مناسباً.

الخطوة الثامنة: صياغة الاتفاقيات مع الشريك:

يتم في هذه الخطوة الاتفاق بشكل تفصيلي مع الشريك عن المجالات التي سيتم إجراء المقارنة لها، وأسلوب جمع البيانات والزيارات والأشخاص الذين يتم الاتصال بهم في المنظمتين.

الخطوة التاسعة: جمع بيانات المقارنة:

يقوم فريق المقارنة بجمع البيانات الضرورية عن عمليات الشريك وتوثيقها. ويجب على

الفريق هنا أن يسأل ما الذي يجعل عمليات الشريك ناجحة في هذا المجال؟

الخطوة العاشرة: تحليل البيانات وتحديد الفجوة:

بعد جمع البيانات يقوم فريق المقارنة المرجعية بعملية تحليل للبيانات من خلال المقارنة

بين عمليات المنظمتين، وفي إطار هذا التحليل تبرز أسئلة مهمة:

✓ هل بإمكان الفريق أن يستبدل العمليات الضعيفة في المنظمة بعمليات الشريك؟

✓ ما هي الكلفة المتوقعة لتحقيق ذلك؟

✓ هل بالإمكان تعزيز هذه العمليات داخل منظمتنا؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة من قبل فريق المقارنة تعني أن بإمكاننا أن ننفذ عملية المقارنة بنجاح.

الخطوة الحادية عشر: إعداد الخطة لسد الفجوة وتجاوزها:

يتم هنا التخطيط الدقيق والتفصيلي لتنفيذ التغيير، ويشمل ذلك وضع خطة لأسلوب

التغيير، تدريب العاملين، تحديد الوقت المستغرق لإنجاز العملية، تحديد الهدف

المطلوب الوصول إليه بدقة، تحديد نقطة البداية في تغيير العملية.

إن التخطيط التفصيلي لعملية التنفيذ بالأسلوب الجديد سيساهم في إلغاء الفجوة السلبية

والتفوق على أداء الشريك.

الخطوة الثانية عشر: تنفيذ التغيير:

ربما تكون هذه الخطوة هي الأسهل بين جميع الخطوات ، حيث أن التخطيط الشمولي الصحيح والدقيق سيسهل عملية التنفيذ التي تتم في هذه الخطوة. أن التنفيذ الصحيح لما تم التخطيط له سيؤدي إلى تطبيق سياقات عمل جديدة قد تستغرق فترة من الزمن لتتصهر في أداء المنظمة وتصبح معتادة فيها.

الخطوة الثالثة عشر: مراقبة الأداء :

بعد أن يتم تنفيذ العملية بالأسلوب الجديد ويستمر العمل بها داخل المنظمة، فإن الأداء سوف يرتفع ، حيث تؤدي عملية المقارنة المرجعية إلى إلغاء فجوة الأداء السلبية. وأن اعتماد الأساليب الإحصائية والمخططات يساعد المنظمة كثيراً في إنجاح هذه الخطوة.

الخطوة الرابعة عشر: التحديث الدوري والاستمرار بالمقارنة:

إن تحسين العمليات الضعيفة من خلال المقارنة ليست النهاية ، لأن المنظمات الرائدة تسعى دائماً إلى تطوير أداء العمليات فيها، لذلك على المنظمة أن ترفع شعار (المحافظة على تحقيق الأفضل). إن تحقيق هذا الهدف يتطلب التحديث الدوري لعملية المقارنة المرجعية من خلال اختيار الأفضل بين المنظمات كشركاء للمقارنة والاستمرار بالعملية لضمان الارتقاء بالأداء . ومن خلال

الجدول (2-3) يمكن توضيح نموذج Goetsch and Davis :

الجدول (3-2) نموذج Goetsch and Davis لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية .

الحالة	التأثير من خلال	خطوات التطبيق
الاستعداد	الإدارة	الحصول على التزام الإدارة
	مهندسو العملية- المالكين- الإدارة	حدد عمليات المنظمة
		تحديد العمليات الضعيفة والقوية وتوثيقها
	الإدارة	اختيار العمليات التي سيتم إجراء المقارنة المرجعية معها
		تشكيل فرق عمل المقارنة المرجعية
		البحث عن أفضل الشركاء
التنفيذ	فريق العمل	اختيار الشريك المرشح للمقارنة
	فريق العمل والشركاء	صياغة الاتفاقيات مع الشريك
		جمع بيانات المقارنة
	زيادة فريق العمل وفق المتطلبات	تحليل البيانات وتحديد الفجوة
		إعداد خطة لسد الفجوة وتجاوزها
		تنفيذ التغيير
ما بعد التنفيذ	الإدارة	مراقبة الأداء
		التحديث الدوري والاستمرار بالمقارنة

Jerome P. Finnegan 3-7-2-2 نموذج

يعتمد على أربع خطوات رئيسية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية:

الخطوة الأولى: صياغة خطة الدراسة:

وهنا ينبغي صياغة الإجابات المناسبة للأسئلة التالية:

- ماهي العمليات التي ينبغي مقارنتها؟
- أي المنظمات سيتم اختيارها كشريك للمقارنة؟
- ماهي طرق جمع البيانات ومن سيقوم بها؟

تتضمن نقطة البداية توثيق جميع العمليات داخل المنظمة من خلال مخطط انسيابي مبسط Simple flow chart لتسلسل العمليات فيها، والذي يساعد على تحديد العمليات الحرجة الضعيفة التي ينبغي تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لها.

يتم بعد ذلك تحديد المقاييس المناسبة لقياس الأداء الحالي والمستقبلي لتلك العمليات ، يلي ذلك تحديد الشركاء المحتملين للمقارنة الذين من المرجح أن يكونوا من المنافسين الرائدة ويتمتعون بسمعة طيبة في السوق.

والنشاط الأخير ضمن الخطوة الأولى هو ضمان دعم الإدارة لهذه الدراسة قبل تنفيذ المقارنة، وقبول إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة أثناء وبعد التنفيذ.

الخطوة الثانية: قيادة الدراسة:

يتم في هذه الخطوة تشكيل فريق المقارنة لقيادة العملية، ويفضل أن يضم الفريق أفراداً لديهم القدرة على ترجمة نتائج الدراسة إلى واقع عملي، كما يضم الفريق أفراداً من الأقسام التي سيتم مقارنتها مع الشريك .

إن هذه الخطوة تتضمن أداء الأنشطة الآتية:

- وضع قائمة الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة.
- صياغة الخطة النهائية لجميع البيانات الضرورية.
- تطبيق الخطة وجمع البيانات.

الخطوة الثالثة: تشخيص البيانات:

عندما تكون كافة البيانات الضرورية لدينا يبدأ العمل الحقيقي الصعب لعملية المقارنة المرجعية.

ويجب أن تتركز جهود فريق المقارنة المرجعية على الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- هل أن واحد أو أكثر من الشركاء المحتملين هو أفضل منا؟
- إذا كان أفضل ، إلى أي مدى هو أفضل منا ؟
- لماذا هو أفضل منا؟
- ماذا تعلمنا أو ماذا يمكننا ان نتعلم منه؟

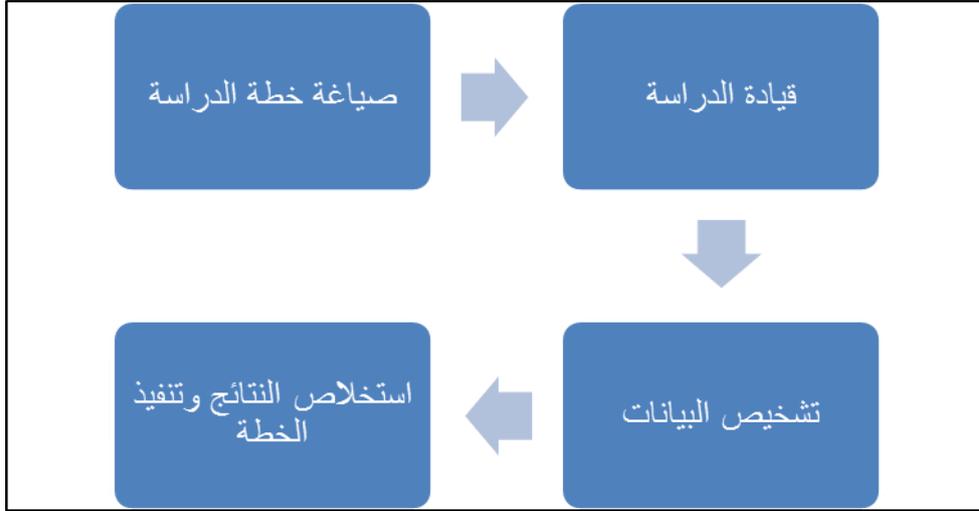
في هذه المرحلة يمكن تحديد الشريك للمقارنة من بين الشركاء المحتملين ، وبعد تحديد الشريك تتم صياغة مصفوفة مبسطة للمقاييس التي سيعتمدها الفريق لتقييم العمليات التي سيتم مقارنتها مع ذلك الشريك.

الخطوة الرابعة: استخلاص النتائج وتنفيذ الخطة:

يتم استعراض النتائج بصيغتها النهائية بهدف تحديد حجم التغييرات الضرورية وتهيئة مستلزمات إجرائها قبل تنفيذ الخطة.

أن الخطوة الأخيرة في عملية المقارنة هي تنفيذ الخطة من خلال نقل العمليات والممارسات الجيدة في منظمة الشريك وإدخالها إلى المنظمة ، ثم متابعة التنفيذ لمراقبة التقدم في الأداء والعمليات والممارسات التي تم مقارنتها وربما يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على بقية العمليات لتكون متناسقة مع الممارسات الجديدة التي تم تنفيذها.

والشكل (2-4) يوضح خطوات تطبيق المقارنة المرجعية وفق نموذج Jerome P. Finnegan



الشكل (4-2) نموذج Jerome P. Finnegan لتطبيق خطوات المقارنة المرجعية.

4-7-2-2 : النتيجة والغاية من هذه النماذج.

الغاية من ذكر هذه النماذج مساعدة الباحثة في وضع نموذج خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية، ودراسة إمكانية استخدام أحدها في تلك المصارف حيث تم التوصل للنتائج التالية:

- نلاحظ من خلال النماذج السابقة أن نموذج Goetsch and Davis أكثر تفصيلاً من نمودجي Robert Camp و Jerome P. Finnegan .
- من خلال البحث والدراسة تبين أن نموذج Robert Camp هو الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً والأكثر تطبيقاً .
- إن حداثة مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية في المنظمات السورية وخاصة المصارف (موضع الدراسة) يجعل نموذج Goetsch and Davis مناسباً أكثر من النموذجين الآخرين، كونه يتضمن خطوات متسلسلة تفصيلية تضمن نجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

- النماذج الثلاث أشارت إلى تشكيل فريق العمل بشكل متأخر (النموذج الثاني والثالث) أو لم تشر نهائياً إلى تشكيل فريق العمل (النموذج الأول) حيث أن المقارنة المرجعية تتم على شكل مشاريع متتالية تنتهي من الأول لنبداً الثاني وبالتالي لا بد من تشكيل فرق عمل مختلفة حسب طبيعة كل مقارنة مرجعية ، وتشكيل فريق العمل يجب أن يكون من بداية العمل وليس في المرحلة الثانية أو الثالثة.
- النموذج الأول لم يشر إلى ضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا والنموذج الثالث أشار إلى دعم الإدارة العليا في نهاية الخطوة الأولى ، أما النموذج الثاني فهو فقط الذي أشار إلى أن البداية هي الحصول على دعم الإدارة العليا وهذا هو الأفضل فلا بد من دعم الإدارة العليا كخطوة أولى للبدء بتطبيق المقارنة المرجعية.
- لم تشر النماذج الثلاث إلى ضرورة القيام بالتدريب والتأهيل لفرق العمل التي ستقوم بتطبيق المقارنة المرجعية على خطوات المقارنة المرجعية، وربما هذا عائد لخبرة العاملين ومعرفتهم بالمقارنة المرجعية وهذا غير مناسب بالنسبة للمصارف السورية والتي لا يوجد بها خبرات بتطبيق المقارنة المرجعية.
- لم تشر النماذج الثلاث إلى استخدام أدوات الجودة ولم تشر إلى ضرورة تدريب فريق العمل على استخدام أدوات الجودة وضرورة تدريبه على العمل كفريق وهذا قد يكون عائد لوجود موظفين مؤهلين لدى تلك المؤسسات الأوربية المطبقة للنماذج الثلاث على أدوات الجودة وأسلوب العمل الجماعي وغيرها من أساليب الجودة، وهذا غير مناسب للمصارف السورية في ظل غياب تطبيق أساليب الجودة وغياب المتخصصين في المصارف السورية ممن لديهم خبرة بأدوات وأساليب الجودة مما يستدعي وجود مرحلة لتدريب فرق العمل على أدوات وأساليب الجودة عند تطبيق المقارنة المرجعية.

8-1-2 خلاصة المبحث الثاني.

يمكن القول أن النموذج الثاني (نموذج Goetsch and Davis) هو الأنسب للتطبيق في المصارف السورية ولكننا نحتاج لنموذج يراعي خصوصية المصارف السورية بشكل أكبر لذا سنقوم بإعداد نموذج خاص بالمؤسسات السورية بشكل عام والمصارف بشكل خاص وبالتالي سنراعي النقاط التالية عند إعداد نموذج لتطبيق المقارنة المرجعية في المصارف السورية :

- الاستفادة من النماذج الثلاث الموضحة في الرسالة.
- مراعاة خصوصية المصارف السورية.
- العمل على تجنب أهم الأخطاء المتوقعة في عملية المقارنة المرجعية من خلال خبرات سابقة.

3-2 المبحث الثالث: أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على جودة الخدمات

المصرفية.

نصت الفقرة (0.1) من المواصفة القياسية ISO 9004 (على أن تكون جودة المنتج وخدماته في المقام الأول من اهتمامات أية شركة أو مؤسسة) ، ولتكون الشركة ناجحة يجب أن تقدم منتجات أو خدمات:

- تحقق الحاجة، أو الاستخدام، أو الهدف المعرف بشكل مسبق.
- ترضي توقعات الزبون.
- مطابقة للمواصفات والشروط الفنية.
- مطابقة للمتطلبات القانونية (أو ما شابه) في المجتمع.
- منتجة بتكلفة تضمن ربحاً.

إن الالتزام بما نصت عليه المواصفة ISO 9004 يتطلب قياساً لمستوى الشركة ومقارنته مع أقوى المنافسين لضمان استمرارها في العمل وهذا ما يحققه استخدام أسلوب المقارنة المرجعية. وفيما يلي استعراض لأهم الفوائد التي تعتبر دافعاً للمؤسسات والشركات ومن بينها المصارف نحو التوجه لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية⁴⁴.

1- ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.

⁴⁴ عبدالوهاب، سمير محمد (2009): المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية:

نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة الرياض، ص12-13 .

2- إتاحة فرص التعلم المستمر: يتيح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.

3- إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجياً - نحو النماذج الأفضل: مما لاشك فيه أن المقارنة المرجعية تتيح الفرصة للمنظمة للتوجه الداخلي والخارجي للتعرف على النماذج الأفضل في الأداء والجودة، بما يحقق في النهاية رضا المنتفعين من الخدمات. وينعكس ذلك التوجه على العاملين حيث توفر لهم الإدارة العليا فرص المشاركة وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل. وبصفة عامة، يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة.

4- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل: يساعد استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية. كما تتوفر لدي المنظمة أمثلة على أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

5- توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية: يؤدي استخدام أسلوب المقارنة المرجعية إلى توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل.

6- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة: يُمكن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة: مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود

فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها وتبذل الجهود لمحاولة سد هذه الفجوة وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

7- تبنى ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل: يعمل أسلوب المقارنة المرجعية على تغيير ثقافة المنظمة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء والتركيز على الأولويات.

بالنتيجة: إن تطبيق المقارنة المرجعية يرتبط بالتحسين المستمر للجودة من ناحيتين رئيسيتين:

- الناحية الأولى: "هدف تطبيق المقارنة المرجعية": حيث تعتبر المقارنة المرجعية وسيلة من وسائل تحسين الجودة عن طريق المقارنة بشريك متميز.
- الناحية الثانية: "استخدام أساليب وأدوات الجودة": أن تطبيق المقارنة المرجعية خلال مراحلها المختلفة يحتاج لاستخدام أساليب الجودة مثل "فرق العمل وأدوات تحسين الجودة وحل المشاكل...." هذه الأدوات تساعد في تحليل البيانات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، كما تعتبر هذه الأدوات وسيلة جيدة تساهم في قياس الأداء للتحقق من نتائج تطبيق المقارنة المرجعية، أن الهدف من أدوات تحسين الجودة - وتسمى أيضا بأدوات حل المشاكل، أو أدوات ضبط الجودة، أو أدوات تحسين الجودة، وبعض المراجع تسميها أدوات تحسين الجودة وحل المشاكل- هو حل المشاكل من أي نوع كانت. أن الأدوات الأساسية هي سبع أدوات قد يضيف إليها البعض أو ينقص، ونقصد بمصطلح "أساسية" أي أن هذه الأدوات كانت تستخدم منذ بدايات تطبيق الأساليب الإحصائية العلمية لحل المشكلات⁴⁵، وأهمها: (استمارة التدقيق- المدرج التكراري- تحليل باريتو- خارطة التدفق- مخطط السبب والنتيجة- مخطط التبعثر- لوحات الضبط- عصف العقول).

⁴⁵ الحداد، عواطف إبراهيم(2009): إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، ط1، ص 214-225.

إن تحسين جودة العمليات والخدمات المصرفية من خلال المقارنة المرجعية يستوجب استخدام هذه الأدوات ، حيث تلعب دوراً هاماً في عمليات التحسين والتطوير ، لا سيما إذا طبقت بشكل صحيح وملائم، حيث يمكن للمصارف قيد الدراسة أن تستفيد من هذه الأدوات كالتالي:

- أ- لإعطاء فكرة عامة عن المشكلة أو العملية المصرفية نستطيع استخدام مخطط باريتو وورقة الفحص.
- ب- بعض هذه الأدوات يعد أداة إحصائية أساسية كالمخطط المبعثر والمدرج الإحصائي الذي يمكن من خلاله الوصول إلى شكل بياني يوضح تكرار بيانات معينة يهتم المصرف بها.
- ت- ويقدم مخطط ايشكاوا وسيلة مساعدة لتحديد أسباب مشكلة ما عند تطبيق المقارنة المرجعية في المصرف .
- ث- عصف العقول: أداة هامة تساعدنا لتنظيم عمل الفريق أثناء تطبيق المقارنة المرجعية في المصرف.

الفصل الثالث

تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية

The application of the Benchmarking in the Syrian banks

- 1-3 النظام المصرفي في سورية.
- 2-3 لمحة موجزة عن هيكل النظام المصرفي السوري.
- 3-3 تقييم امكانية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.
- 1-3-3 استخدام أسلوب المقابلة.
- 2-3-3 استخدام أسلوب الاستبيان.
- 4-3 وضع نموذج خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.
- 5-3 تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على المصرف المدروس وفق النموذج المقترح.
- 6-3 نتائج الدراسة التطبيقية.

3-1 النظام المصرفي في سورية.

أقيم النظام المصرفي الحالي في سورية لخدمة اقتصاد التخطيط المركزي الذي انتقلت إليه سورية في أوائل الستينات من القرن العشرين. وقد اتصف هذا النظام بشكل أساسي بملكية الدولة للمصارف وبالتخصص المصرفي على أساس قطاعي، كما اتصف بتحجيم دور كل من المصرف المركزي والسياسة النقدية انسجاماً مع نظام التخطيط المركزي ، وقد غلب التمويل طويل الأجل للقطاع العام والتمويل القصير الاجل لقطاع التجارة على بنية التمويل.⁴⁶

ومنذ مطلع الألفية الثالثة، وبالتلازم مع خطوات الإصلاح الاقتصادي ، اتخذت الحكومة خطوات باتجاه الإصلاح المصرفي، يصب بعضها في خانة "الإصلاح" وبعضها الآخر في خانة "الانفتاح". لكن هذه الخطوات كانت بطيئة ومشتتة، ولم تكن ضمن برنامج شامل لإصلاح الاقتصاد السوري أو برنامج مسبق لإصلاح القطاع المصرفي.

وقد تركزت خطوات "الإصلاح" المصرفي في مجال الأتمتة والتدريب والتأهيل ورفع سقف الإقراض وتوسيع مجالات الإقراض ، بينما تركزت خطوات " الانفتاح" بالسماح بإقامة مصارف خاصة وبإحياء مجلس النقد والتسليف، استعداداً لتفعيل كل من السياسة النقدية والرقابة المصرفية، وتخفيف القيود على التعامل بالقطع الأجنبي، فضلاً عن خطوات باتجاه إقامة سوق للأوراق المالية.

ولكن هذه الإجراءات لم تكن كافية ، ولازال النظام المصرفي في سورية غير قادر على القيام بدور الوساطة المالية بشكل فعال ، ولازال بعيداً عن النظم المصرفية المتطورة في المنطقة. ولا يسع المرء إلا أن يلاحظ أن سورية لا زالت تتحاور مع نفسها بين "الإصلاح" و " الانفتاح" بالنسبة

⁴⁶ القضيّماتي، عادل و لطفى ، عامر(2001): تقييم فعالية أداء النظام المصرفي في سورية في التمويل الوطني – بحوث اقتصادية عربية ، العدد 23، مصر، ص 95-96.

لقطاعها المصرفي، وهذا يستدعي ضرورة الإسراع بعمليات "الإصلاح" مثل خطوات التدريب والتأهيل والأتمتة، وإدخال النظم المحاسبية المتطورة، وتخفيف التركز المصرفي والسعي إلى المزيد من التمويل على أساس المشروع السليم وعلى قدرة العميل على التسديد ، وتنويع الخدمات الادخارية والاستثمارية وتحسين الرقابة المصرفية وغير ذلك ، حتى تستطيع التفرغ لشؤون الانفتاح المصرفي، فتنقل إلى نظام مصرفي قائم على أساس الملكية الخاصة والربح والمنافسة ومنفتح على العالم ، حتى يلعب القطاع المصرفي دوراً في تعميق الوساطة المالية وتنويعها، وفي ردف الموارد الادخارية المحلية بموارد خارجية، ويلعب دوراً أكبر في تسهيل التجارة بين سورية والخارج.⁴⁷

3-2 لمحة موجزة عن هيكل النظام المصرفي السوري.

يتألف النظام المصرفي السوري:⁴⁸

المصرف المركزي السوري: يعد المصرف المركزي السوري في سورية (مصرف المصارف)، وصاحب السلطة في الإشراف والمراقبة على المصارف المتخصصة بوصفه يمتلك سلطة القرار ولديه الإمكانيات اللازمة للتدخل والتأثير في المصارف الأخرى العاملة في سورية.

المؤسسات المصرفية الحكومية: وتتكون من المصارف التالية:

1- المصرف التجاري السوري: أنيطت به مهمة تمويل عمليات التجارة الداخلية والخارجية، واستقبال الودائع والمدخرات الوطنية بكافة أشكالها والمتاجرة بالقطع الأجنبي والمعادن الثمينة، إضافة إلى اصدار سندات الدين العام وتسويقها لصالح الخزينة العامة، وهذه

⁴⁷ قوشجي، ابراهيم نافع (2008): سوق الأوراق المالية في سورية (نشأتها- متطلباتها) وأثرها على النظام النقدي- دار الرضا للنشر - دمشق ، ص167.

⁴⁸ المركز الاقتصادي السوري، القطاع المصرفي في سورية: واقع وأفاق، دمشق ، 2007.

العمليات هي الجزء الأساسي من عمل النظام المصرفي في سورية وهي ما جعلته الركيزة الأساسية له.

2- المصرف الزراعي التعاوني: وهو من أقدم المصارف العاملة في سورية ، حيث اهتم المصرف بتمويل النشاطات الزراعية بأشكالها المتعددة ،عبر تقديم القروض والسلف النقدية والعينية وتوفير مستلزمات الإنتاج الزراعي من البذور والأسمدة والمبيدات والأعلاف، إضافة إلى تقديم القروض الطويلة الأمد دون فائدة لمشاريع استصلاح الأراضي والتشجير المستمر ، ومن ناحية أخرى اهتم باستقبال الودائع بكافة أنواعها من المزارعين.

3- المصرف الصناعي: أنشئ هذا المصرف مع تزايد اهتمام الدولة بالقطاع الصناعي بهدف تشجيع الإنتاج الصناعي، فكانت مهامه تتحدد في مساهمته في تأسيس الشركات المساهمة في الصناعة ، وتقديم القروض والسلف للقطاع الصناعي بهدف توسيع المنشآت القائمة أو إحداث منشآت جديدة ، أيضاً تقديم قروض لشراء المواد الأولية ، إلى جانب ذلك أفسح المجال لاستقبال الودائع بكافة أنواعها والعمل على تأمين التوظيفات المناسبة الناجحة لها.

4- المصرف العقاري: الغاية منه تمويل الأنشطة العقارية من بناء المساكن والفنادق والأبنية اللازمة للصناعة ومساعدة صغار المدخرين على امتلاك المساكن وترميمها، وذلك عبر منح قروض من أجل عمليات البناء تلك ، والمساهمة في الحركة العمرانية في البلاد.

5- مصرف التسليف الشعبي: ويهدف هذا المصرف إلى تقديم التسهيلات الائتمانية للتجار وأرباب المهن والحرفيين والموظفين وبقية ذوي الدخل المحدود ، كما يقوم بإصدار شهادات الاستثمار لتشجيع الادخار وذلك لخدمة الأهداف الحكومية في تجميع المدخرات وإعادة توظيفها.

6- مصرف التوفير: حتى وقت قريب كان هذا المصرف يعمل كمنظمة ادخارية تحت اسم صندوق توفير البريد، يهدف إلى تجميع المدخرات الصغيرة والمتوسطة من 100 ل.س إلى أكبر المبالغ، ومؤخراً تم تحويل هذا المنظمة إلى مصرف أطلق عليه مصرف التوفير، حيث بدأ بتقديم عمليات الإقراض وتقديم التسهيلات وغير ذلك.

المصارف الخاصة: تم السماح بافتتاح المصارف الخاصة في سورية بموجب المرسوم رقم /28/ لعام 2001م وتمت المباشرة الفعلية في تأسيس هذه المصارف في بداية عام 2004م، وذلك من أجل تلبية متطلبات واحتياجات السوق من الخدمات المصرفية الحديثة والمتطورة. ومن المصارف الخاصة التي تم افتتاحها: المصرف الدولي للتجارة والتمويل، مصرف سورية والمهجر، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، مصرف عودة سورية، مصرف العربي، مصرف بركة... فضلاً عن بعض الفروع التي افتتحتها هذه المصارف في المحافظات، وقد بلغ رأس مال كل واحد من هذه المصارف عند بداية عملها /30/ مليون دولار⁴⁹.

ولقد حدد قانون النقد الاساسي السوري العمليات التي يمكن للمصارف الخاصة القيام بها وهي⁵⁰:

1. قبول الودائع بالعملة السورية والأجنبية لآجال مختلفة.
2. خصم الأوراق التجارية وإسناد الأمر والسفاتج وبصورة عامة خصم جميع وثائق التسليف وأسناده.
3. خصم أسناد القروض القابلة للتداول أو غير القابلة له.

⁴⁹ المهندس، منيرة (2006): تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي (دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ص15.

⁵⁰ القانون رقم (28) تاريخ 2001/4/16 (قانون المصارف الخاصة)، المادة 12.

4. تمويل العمليات التجارية ومنح القروض والسلف بأنواعها مقابل ضمانات عينية أو شخصية، وغيرها من الضمانات التي يحددها مصرف سورية المركزي.
5. إصدار شهادات الإيداع والقيم المتداولة المنتجة للفوائد وأسناد السحب والسفاتج وكتب الاعتماد والشيكات والحوالات على اختلاف أنواعها والاتجار بهذه الأوراق.
6. توفير التسهيلات اللازمة لعمليات الحفظ الأمين للنقود والأوراق المالية والمقتنيات الثمينة والوثائق.
7. فتح حسابات جارية وحسابات توفير .
8. تقديم خدمات الدفع والتحويل.
9. إصدار أدوات الدفع بما في ذلك السحوبات المصرفية وبطاقات الدفع والائتمان والشيكات السياحية وإدارتها وفق التعليمات الصادرة عن لجنة إدارة مكتب القطع.
10. شراء وسائل الدفع المحررة بالعملات الأجنبية جميعها وبيعها والتعامل بها في أسواق الصرف الآتية والآجلة وفقا لأنظمة القطع النافذة.
11. الاستدانة لأجل مختلفة وقبول الكفالات بأنواعها.
12. شراء وبيع أسهم وسندات الشركات المساهمة المطروحة أسهمها على الاكتتاب العام، وكذلك الأوراق المالية الأخرى المسموح بتداولها في الجمهورية العربية السورية وفق الضوابط والنسب التي يحددها مصرف سورية المركزي.
13. وبشكل عام القيام لمصلحته أو مصلحة الغير، أو الاشتراك معه في الجمهورية العربية السورية أو في الخارج، بالخدمات المالية والمصرفية جميعها وعمليات الخصم والتسليف وإصدار الكفالات.

3-3 تقييم إمكانية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.

يهدف البدء بدراسة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب المقابلة وأسلوب الاستبيان لجمع معلومات أولية ومباشرة عن موضوع البحث، وقبل البدء باستخدام أسلوب المقابلة والاستبيان تم زيارة عدة مدراء مصارف في مدينة حماة لأخذ نظرة عامة عما إذا كانت هناك بعض المصارف تطبق المقارنة المرجعية والتعرف على مدى اطلاع المدراء على أسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب من أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية ، ومن خلال الزيارات تم الاطلاع على مدى معرفة المدراء بعلم الجودة بشكل عام وخاصة أدوات الجودة كونها ستستخدم ضمن خطوات المقارنة المرجعية ، كما سيتم استخدامها قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية كوسيلة لقياس جودة الخدمة وذلك لتحديد أسئلة مناسبة يتم طرحها لتصميم استبيانات مناسبة ، وتبين لنا خلال هذه الزيارات وجود نقص كبير بمعلومات مدراء المصارف عن المقارنة المرجعية وعلم الجودة بشكل عام

3-3-1 استخدام أسلوب المقابلة:

قبل القيام بالاستبيان، تم لقاء /10/ مدراء مصارف وجه لهم لاحقاً الاستبيان حيث طُرح عليهم الأسئلة التالية:

1. ماذا تعرفون عن فوائد المقارنة المرجعية للمصارف ؟
2. ماذا تعرفون عن الجودة؟
3. ماذا تعرفون عن الجودة في المصارف ؟
4. ماذا تعرفون عن أدوات الجودة الاحصائية واستخدامها في المصارف ؟
5. هل ترحبون بتطبيق أساليب حديثة لتطوير الأداء (مثل المقارنة المرجعية) في مصارفكم؟

ويمكن توضيح الإجابات على الأسئلة السابقة من خلال الجدول (1-3)

الجدول (1-3) إجابات مدراء المصارف على الأسئلة المتعلقة بالمقارنة المرجعية والجودة.

السؤال المدير	ماذا تعرفون عن فوائد المقارنة المرجعية للمصارف	ماذا تعرفون عن الجودة	ماذا تعرفون في المصارف الجودة	ماذا تعرفون عن أدوات الجودة الاحصائية واستخدامها في المصارف	هل ترحبون بتطبيق أساليب حديثة لتطوير الاداء في مصارفكم
1	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
2	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
3	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
4	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
5	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين أداء المؤسسات	تطبيق ISO	وسيلة لتحليل البيانات	نعم
6	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
7	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
8	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
9	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم
10	لم نسمع عنها	وسيلة لتحسين مواصفات المنتج في المصانع	الأداء الأفضل	لم نسمع عنها	نعم

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

النتيجة الملفتة للنظر أن الجميع أجاب إجابات تشير لعدم وجود أي معلومات لديهم عن أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف ولا عن الجودة وحتى أنهم كانوا يعتقدون أن الجودة إنما تطبق في المصانع من أجل جودة المنتجات فحسب ، إلا مديراً واحداً في أحد المصارف الخاصة والذي هو فرع للمركز الرئيسي والذي يطبق ISO 9001.

بالنسبة لإجابات السؤال الخامس " هل ترحبون بتطبيق أساليب حديثة لتطوير الأداء في مصارفكم؟" فرغم ترحيبهم ورغبتهم في التطبيق إلا أنهم يخشون عدم سماح القوانين بتطبيق مثل هذه الأساليب، وان تلك القوانين قد تقف عقبة أمام توفير مستلزمات التطبيق وخاصة تأمين الموارد المالية ماعدا المدير رقم /5/ الذي أبدى استعداداً إيجابياً.

وفي بحثنا عن أسباب نقص معلومات مدراء المصارف عن المقارنة المرجعية بشكل خاص والجودة بشكل عام تبين لنا أن بعض مدراء المصارف ليسوا من حملة شهادة الإجازة بل يحملون شهادة متوسطة ، ولم يتم تدريسهم هذه المواضيع في معاهدهم كما وأن بعض كليات الاقتصاد في الجامعات السورية والتي تقوم بتدريس مادة إدارة الجودة الشاملة لا يوجد فيها أبحاث تشير للمقارنة المرجعية وحتى في أقسام التمويل والمصارف لا يتم التركيز بشكل كاف على جودة الخدمة وخصوصية الخدمات المصرفية ، وما يتم تدريسه هو كلام عام عن ديمنج وجوران، وبعض المشاكل العامة التي تغلب عليها المشاكل الإنتاجية دون إيضاح كاف لمفهوم وأبعاد الجودة في الخدمات ، كما أن من يقومون بتدريس المادة هم أعضاء هيئات تدريسية غير متخصصين بالجودة أو أشخاص من خارج الملاك معلوماتهم محدودة في هذا المجال.

4-3-2 استخدام أسلوب الاستبيان:

قامت الباحثة بتصميم استبيان (الملحق 1-A) واختباره وتوزيعه على المصارف العاملة في سورية. وتم عرض الاستبيان على المشرف لاختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتعديله بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، ثم عُرض على مجموعة من المحكمين لتعديل وحذف ما يلزم الملحق (A-2).

اعتمدت الباحثة لتحديد محاور الاستبيان على الدراسات والأبحاث السابقة، حيث تم تسليط الضوء في المحاور على النقاط الأساسية التالية:

- اهتمام الإدارة العليا في المصارف السورية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.
- قدرة الموظفين في المصارف السورية على فهم وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية .
- الخدمات الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

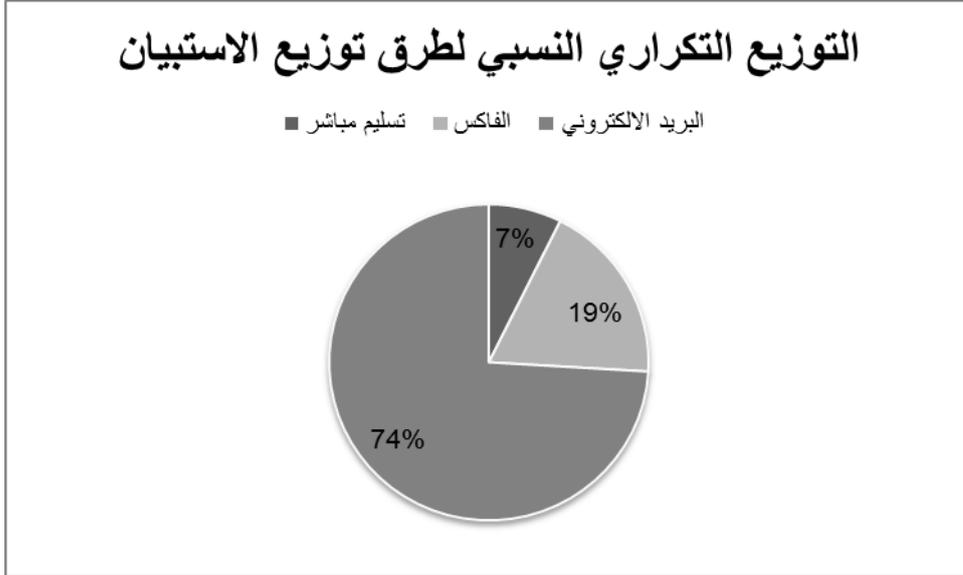
وتمت الإجابة على اسئلة المحاور من خلال خمس خيارات متدرجة من " موافق بشدة" إلى " لا أوافق بشدة" وإعطاء علامة مقدارها :

(2+) للإجابة " أوافق بشدة" ، (1+) للإجابة " أوافق" ، (0) للإجابة " محايد" ، (1-) للإجابة " لا أوافق" ، (2-) للإجابة " لا أوافق بشدة".

- توزيع الاستبيان:

تم إرسال الاستبيان إلى المصارف العاملة في سوريا والمسجلة لدى مفوضية الحكومة سجل المصارف حتى تاريخ 2014/6/30 ، وعددها (20) مصرف ، 6/ مصارف تابعة للقطاع العام و14/ مصرف تابع للقطاع الخاص.

بلغ إجمالي الاستبيان التي تم توزيعها في فروع تلك المصارف 270 استبيان. وكما هو مبين في الشكل (3-1) ، تم إرسال 200 استبيان عن طريق البريد الإلكتروني (بالاعتماد على دليل المصارف العاملة في سورية والمواقع الإلكترونية للمصارف) ، وإلى 50 مصرف عن طريق الفاكس، إضافة إلى التسليم المباشر في محافظة حماة (باليد) إلى 20 مصرف.



الشكل (3-1) طرق توزيع الاستبيان .

أما الردود على الاستبيان فكانت حسب الجدول (2-3) على الشكل التالي:

الجدول (2-3) طرق توزيع الاستبيان ، وعدد الإجابات عليه، ونسبها.

طريقة توزيع الاستبيان	العدد	عدد الإجابات	نسبة الإجابات	عدد الإجابات الكاملة	نسبة الإجابات الكاملة
بريد الكتروني	200	97	%48.5	15	%7.5
فاكس	50	35	%70	2	%4
تسليم مباشر	20	16	%80	13	%61.9
الإجمالي	270	148	%54.8	30	%11.11

شرح الجدول السابق: لقد ورد (97) إجابة على الاستبيان التي أرسلت عن طريق البريد الالكتروني (أي بنسبة %48.5) منها (15) إجابة كاملة (أي بنسبة %7.5 من إجمالي الاستبيانات التي وزعت عن طريق البريد الالكتروني).

أما الاستبيانات التي تم إرسالها عن طريق الفاكس ، فقد ورد (35) إجابة (بنسبة %70) منها اجابتان فقط كاملتان (أي بنسبة %4 من إجمالي الاستبيانات التي وزعت عن طريق الفاكس).

وبالنسبة للاستبيانات التي تم تسليمها باليد بشكل مباشر فقط تم الإجابة على (16) إجابة (بنسبة %80) منها (13) اجابة كاملة (أي بنسبة %61.9 من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها بشكل مباشر).

في النتيجة ، بلغ عدد الإجابات على الاستبيان (148) إجابة منها (30) استبيان بشكل كامل.

وبالنسبة لاختبار ثبات الاستبيان تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس درجة الثبات ، وكما موضح بالشكل (3-2) فقد بلغت قيمته 0.822 وهو معامل ثبات مقبول (لأنه أكبر من 60%)، ويبيّن الجدول (3-3) الإجابات على الاستبيان متمثلة بالعلامات المقابلة لكل إجابة.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100
	Excluded	0	0
	Total	30	100

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.822	0.628	23

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
v1	1.93	1.048	30
v2	3.73	0.868	30
v3	2.1	1.242	30
v4	3.63	1.066	30
v5	3.6	1.354	30
v6	3.7	1.393	30
v7	2.33	1.348	30
vv1	4.23	1.073	30
vv2	4.33	0.959	30
vv3	4.2	0.925	30
vv4	2.7	1.557	30
vv5	3.37	0.999	30
vv6	4.1	1.029	30
vvv1	4	1.174	30
vvv2	3.93	1.172	30
vvv3	3.27	1.413	30
vvv4	3.77	1.251	30
vvv5	2.1	1.269	30
vvv6	4.13	1.224	30
vvv7	4	1.174	30
vvv8	4.03	1.129	30
vvv9	2.87	1.408	30
vvv10	2.6	1.354	30

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (2-3) قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha .

الجدول (3-3) الإجابات على الاستبيان متمثلة بالعلامات المقابلة لكل إجابة.

المحور الثالث										المحور الثاني						المحور الأول					المجيب		
vvv10	vvv9	vvv8	vvv7	vvv6	vvv5	vvv4	vvv3	vvv2	vvv1	vv6	vv5	vv4	vv3	vv2	vv1	v7	v6	v5	v4	v3		v2	v1
3	3	2	4	5	2	3	2	4	5	4	4	1	4	4	5	5	1	4	3	1	4	5	1
5	2	3	4	4	1	4	4	5	4	3	3	5	3	5	4	1	5	3	5	5	5	4	2
2	2	5	4	5	3	2	2	4	3	3	5	4	5	3	3	2	4	5	4	2	3	1	3
2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	2	4	4	2	1	1	4	4	1	4	2	4
4	3	1	3	5	1	3	1	2	1	4	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	1	5
2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	1	4	4	3	2	4	5	2	1	4	4	6
5	1	3	3	4	2	4	5	1	5	4	4	2	5	4	5	5	1	2	4	1	5	2	7
3	3	5	5	5	1	2	5	5	4	4	2	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	3	8
2	4	4	5	3	2	5	4	5	2	5	5	3	4	5	4	2	5	1	4	1	4	2	9
1	5	5	5	2	2	4	1	5	4	5	3	1	2	5	5	1	4	5	5	2	4	2	10
3	2	5	5	5	1	4	5	4	5	5	3	2	5	4	2	4	1	4	4	1	3	1	11
1	1	5	2	4	4	5	3	4	5	5	5	1	5	5	5	1	4	1	5	1	5	2	12
2	2	4	5	4	5	5	2	3	4	4	1	5	5	4	5	2	5	2	4	2	3	1	13
5	5	3	1	5	1	4	4	1	2	4	3	4	4	5	1	2	4	4	5	4	4	4	14
2	4	2	4	5	1	1	5	4	5	4	5	3	4	4	5	1	5	5	3	1	4	2	15
1	2	5	4	5	1	4	2	4	5	2	3	2	1	2	5	2	4	4	4	4	3	1	16
3	2	4	5	4	2	5	1	4	4	2	2	5	4	5	5	4	4	4	1	1	5	1	17
2	1	4	5	4	1	5	3	5	4	5	3	1	5	4	5	1	2	5	4	2	4	2	18
2	5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	3	2	4	1	4	1	3	2	4	2	4	2	19
4	3	4	4	5	1	2	5	3	5	5	4	1	5	5	5	2	5	5	4	2	4	3	20
1	2	2	2	5	2	4	2	5	5	5	4	5	4	4	5	2	4	3	4	4	1	1	21
1	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	1	5	2	22
4	3	5	1	1	1	3	4	4	4	4	2	2	5	5	5	1	2	5	3	2	4	1	23
1	2	4	4	1	2	5	4	4	4	5	3	2	4	5	4	5	4	5	3	2	4	2	24
2	1	5	4	4	1	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	3	2	2	4	4	2	1	25
3	5	5	4	5	3	4	1	5	3	4	3	1	4	4	5	2	4	4	4	1	4	1	26
1	2	4	4	5	3	1	2	4	5	5	4	4	5	4	4	2	5	4	4	1	4	3	27
5	1	5	5	4	1	4	4	2	1	4	4	1	4	5	5	1	5	5	2	2	3	1	28
4	2	5	5	5	1	2	4	5	4	4	3	2	4	5	4	5	4	2	1	2	3	1	29
2	4	4	4	5	3	4	2	5	4	5	3	1	5	5	5	2	4	1	3	2	4	2	30

الإجابات على الاستبيان متمثلة بالعلامات المقابلة لكل إجابة

الإجابات الكاملة	Cronbach's Alpha
30	0.822

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL2010

- تحليل بيانات الاستبيان:

النتيجة على المحور الأول (اهتمام الإدارة العليا في المصارف السورية بتطبيق أسلوب المقارنة

المرجعية):

من خلال التحليل السابق تبين أن اغلب المصارف السورية لا تملك فهماً واضحاً لأسلوب المقارنة المرجعية وذلك من خلال الإجابة على السؤال الأول " لدى الإدارة العليا فهماً واضحاً لأسلوب المقارنة المرجعية" ، بينما أبدت بعض المصارف اهتماماً بتطبيق هذا الأسلوب بحسب اجوبة السؤال الثاني " لدى الإدارة العليا اهتماماً بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية " ، مع بعض التحفظ على السؤال الثالث " إن الإدارة العليا في المصرف على استعداد لتوفير كافة المستلزمات والامكانيات المادية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية" فاعلج الإجابات كانت سلبية .

وبالنسبة للسؤال الرابع " لا يوجد مانع لدى إدارة المصرف من تخصيص وقت للعاملين لديها لتدريبهم على هذا الأسلوب " كانت الردود متعلقة بالسؤال الثاني والثالث ، فالمصارف التي ابدت رغبة بالتطبيق لم يكن لديها مانع من تخصيص وقت للعاملين لتدريبهم على تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

في حين كانت أغلب الإجابات على السؤال الخامس والسؤال السادس ايجابية فلم يكن لدى المصارف مانع للتعاون مع مصارف اخرى ، وتقديم حوافز ومكافآت للأفراد في حين طبقت هذا الأسلوب.

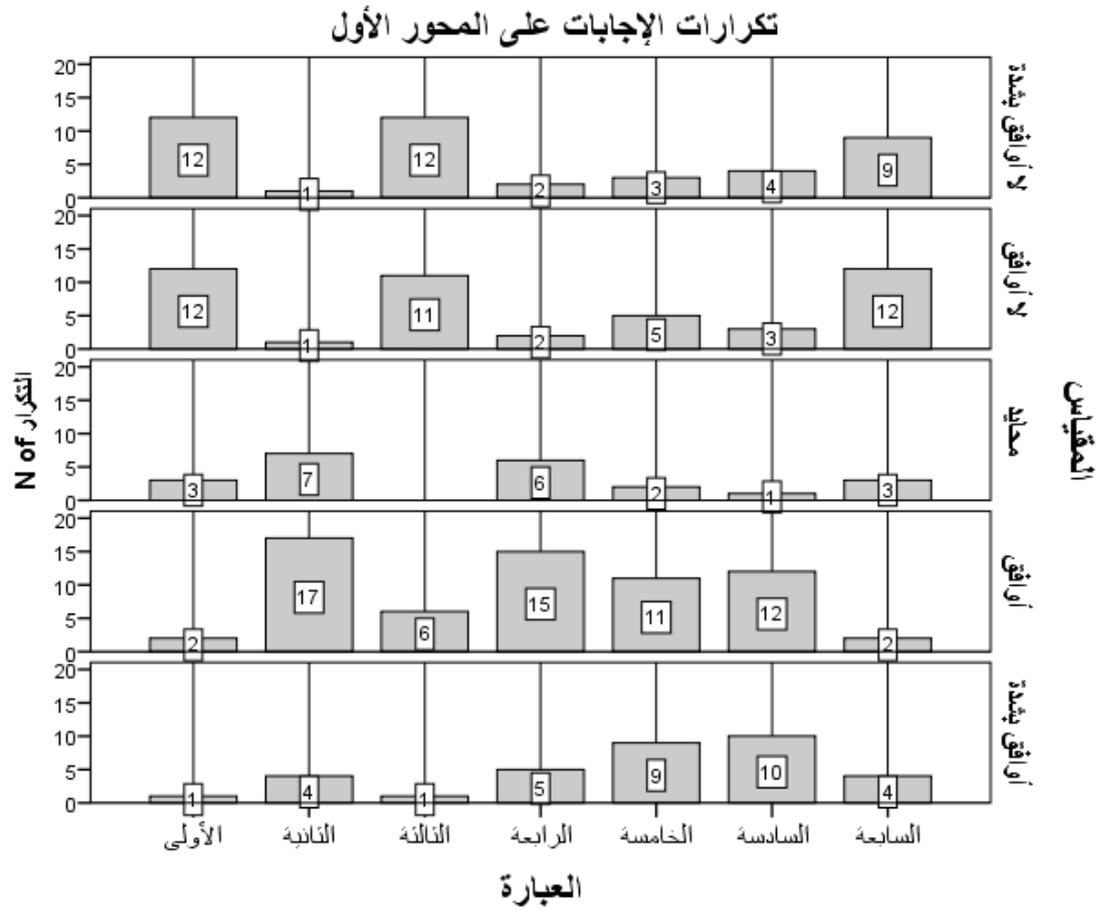
أما الاجابات على السؤال السابع " أن الإدارة العليا في المصرف تأخذ بعين الاعتبار عند التوظيف معرفة الأفراد المتقدمين بأدوات الجودة والأساليب الإحصائية" فهي تبين أن أغلب الإدارات في المصارف لا تأخذ ذلك بالحسبان .

والجدول (3-4) يبين التوزيع التكراري المطلق للمحور الأول من الاستبيان ، والشكل (3-3) يوضح المخطط البياني لهذا المحور:

الجدول (3-4) التوزيع التكراري المطلق للمحور الأول من الاستبيان.

المحور الأول	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
1	12	12	3	2	1
2	1	1	7	17	4
3	12	11	0	6	1
4	2	2	6	15	5
5	3	5	2	11	9
6	4	3	1	12	10
7	9	12	3	2	4
الكلي	43	46	22	65	34

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL2010



الشكل (3-3) المخطط البياني للمحور الأول من الاستبيان .

النتيجة على المحور الثاني (قدرة الموظفين في المصارف السورية على فهم وتطبيق أسلوب

المقارنة المرجعية) :

بينت الإجابات على السؤال الأول " يمتلك الموظفون في المصرف لديكم مستويات تعليم مناسبة تمكنهم من فهم أسلوب المقارنة المرجعية " ، والسؤال الثاني " يتمتع الموظفون في المصرف لديكم بمستوى ثقافي عالي يمكنهم من فهم أسلوب المقارنة المرجعية" أن أغلب موظفي المصارف لديهم مستويات تعليمية وتنقيفية تمكنهم من فهم وتطبيق أسلوب المقارنة والمرجعية، ولكنهم يبدون عادة مقاومة للتغير بحسب اجابات السؤال الثالث " لا يقاوم الموظفون لديكم عادة أنشطة التغير مهما كان نوعها ".

أما بالنسبة للسؤال الرابع " يتوفر لدى الموظفين لديكم معرفة جيدة بالأساليب الاحصائية المستخدمة في الجودة " فكانت بعض الإجابات بشكل ايجابي والبعض الاخر سلبي.

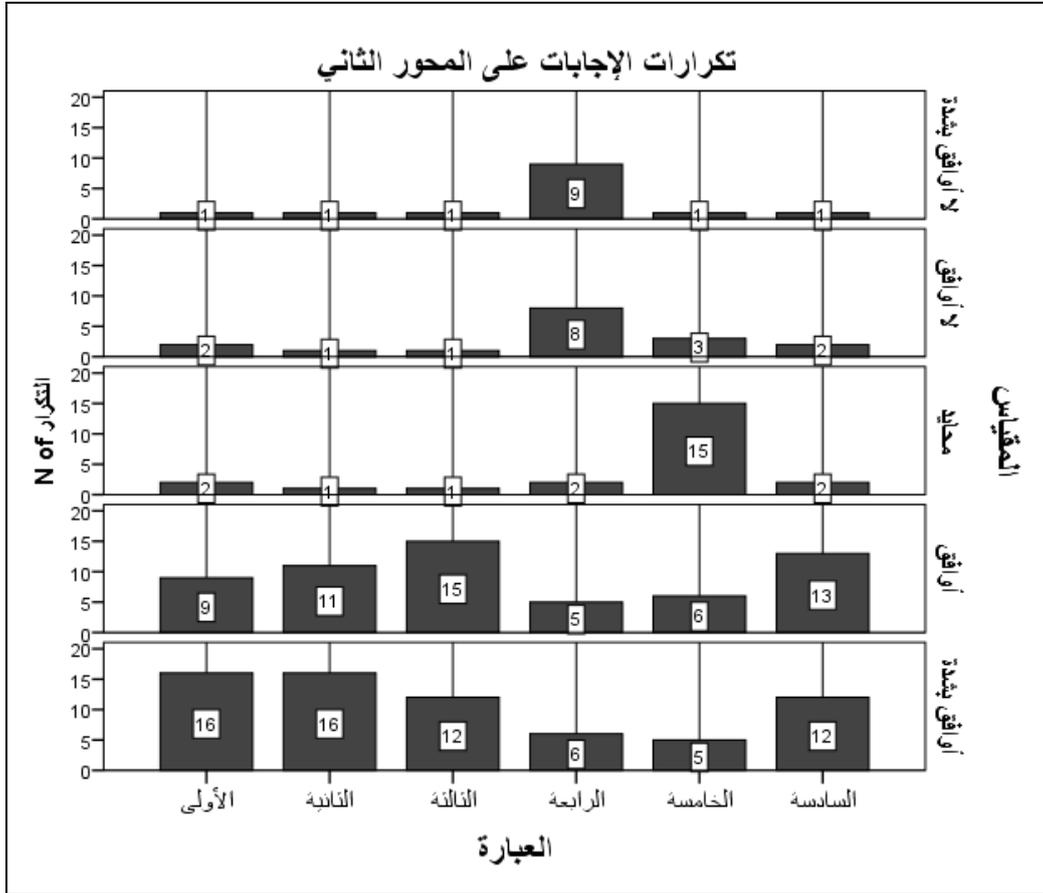
واتخذت اغلب إجابات السؤال الخامس " النظام المتبع في المصرف يعطي الموظفين القدرة والمرونة الكافية لتقديم الخدمة المصرفية" موقف الحياد. كما أوضحت إجابات السؤال السادس "يتعامل الموظفون لديكم عادة مع شكاوي العملاء بموضوعية وتفهم" أن اغلب موظفي المصرف يتعاملون عادة مع شكاوي العملاء بموضوعية وتفهم.

والجدول (3-5) يُبين التوزيع التكراري المطلق للمحور الثاني من الاستبيان ، والشكل (3-4) يوضح المخطط البياني لهذا المحور:

الجدول (3-5) التوزيع التكراري المطلق للمحور الثاني من الاستبيان.

المحور الثاني	لا أوافق بشدة		أوافق	
	العدد	العدد	العدد	العدد
1	1	2	2	9
2	1	1	1	11
3	1	1	1	15
4	9	8	2	5
5	1	3	15	6
6	1	2	2	13
الكلي	14	17	23	59

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL2010



الشكل (3-4) المخطط البياني للمحور الثاني من الاستبيان .

النتيجة على المحور الثالث (الخدمات المصرفية الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية):

يحتوي هذا المحور على 10 اسئلة ، بينت الإجابات على السؤال الاول " يمكن ملاحظة ازدياد العملاء في المصرف لديكم" والإجابة على السؤال الثاني " هل من اسباب ازدياد المصرف بالعملاء زيادة عدد المتعاملين مع المصرف" أن معظم المصارف تعاني من ازدياد و زيادة عدد العملاء لديها ويمكن إيعاز ذلك إلى اغلاق بعض فروع المصارف في بعض المناطق السورية وتركزها في مناطق أخرى.

أما بالنسبة للسؤال الثالث " يمكن ملاحظة ازدياد العملاء بسبب كثرة توجيه الأسئلة والاستفسارات من قبل العميل وبالتالي ضياع الوقت المخصص لكل منهم" فكانت الإجابات متباينة فبعض المصارف عزت الازدياد لديها لكثرة استفسارات العميل وبالتالي ضياع الوقت المخصص له، بينما بعض المصارف كانت إجاباتها سلبية.

كما أوضحت إجابات السؤال الرابع " يطلب العميل التعامل لديكم خدمات مصرفية دون اخرى" أن اغلب العملاء يمكن أن تطلب خدمات مصرفية دون أخرى (يمكن إيعاز ذلك لاختلاف المستويات الاجتماعية المتعاملة مع المصارف وبالتالي اختلاف طبيعة الخدمات المقدمة).

بينما كانت اغلب الإجابات على السؤال الخامس " يستفسر العميل لديكم عن خدمات لا يوفرها المصرف" سلبية .

وبالنسبة لزيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية دون باقي الخدمات بحسب السؤال السادس "يمكن ملاحظة زيادة الطلب لديكم على الخدمات الإلكترونية دون باقي الخدمات" فيمكن ملاحظة أن أغلب الإجابات كانت ايجابية.

اما بخصوص نوع الخدمة المصرفية الإلكترونية التي يمكن ملاحظة زيادة الشكوى عليها فنلاحظ أن أغلب الردود الايجابية تركزت على خدمة الصراف الآلي وخدمة الرسائل القصيرة (السؤال

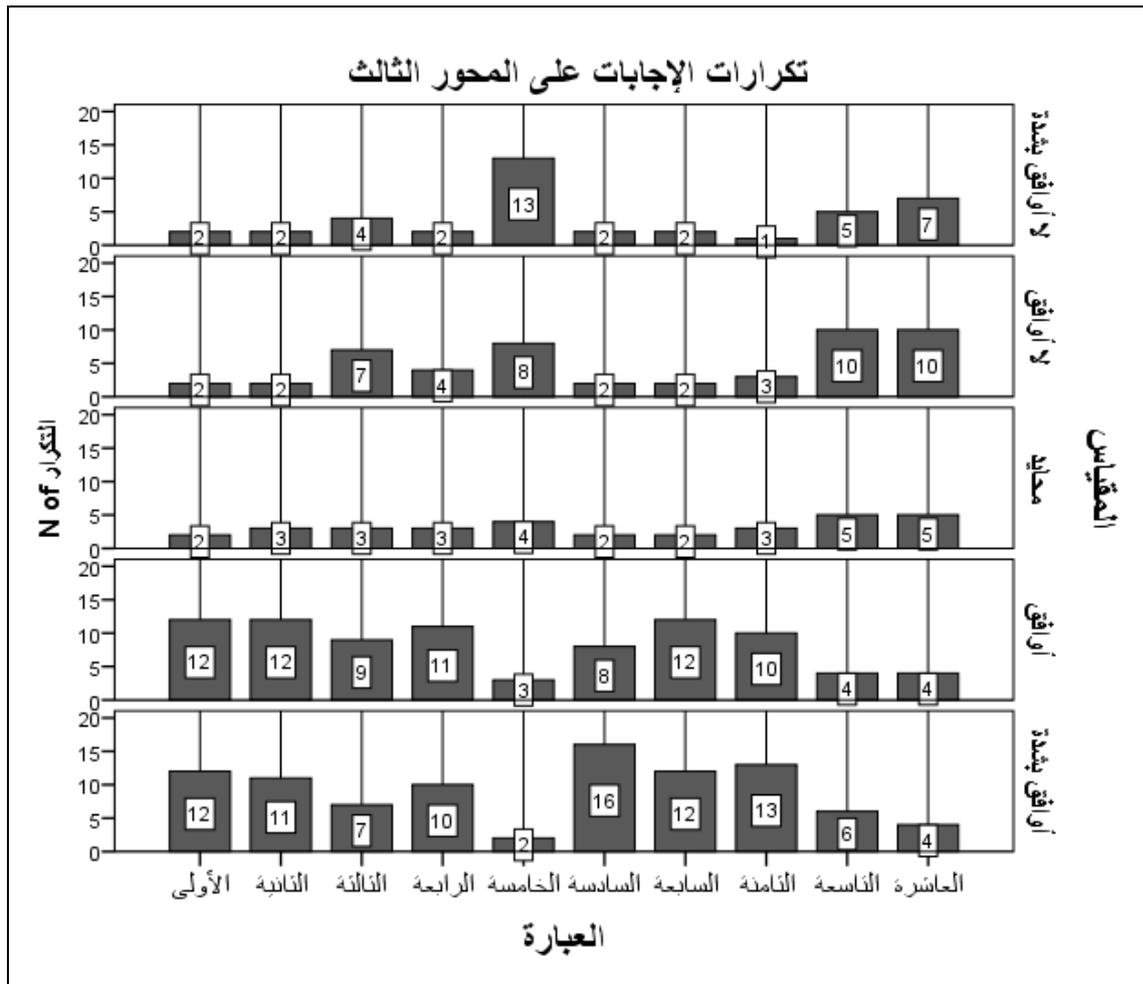
السابع والثامن) ، بينما تفاوت الردود على خدمة الانترنت المصرفي وخدمة توطين الفواتير (السؤال التاسع والعاشر).

والجدول (6-3) يُبين التوزيع التكراري المطلق للمحور الثالث من الاستبيان ، والشكل (5-3) يوضح المخطط البياني لهذا المحور:

الجدول (6-3) التوزيع التكراري المطلق للمحور الثالث من الاستبيان.

المحور الثالث	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
1	2	2	2	12	12
2	2	2	3	12	11
3	4	7	3	9	7
4	2	4	3	11	10
5	13	8	4	3	2
6	2	2	2	8	16
7	2	2	2	12	12
8	1	3	3	10	13
9	5	10	5	4	6
10	7	10	5	4	4
الكلي	40	50	32	85	93

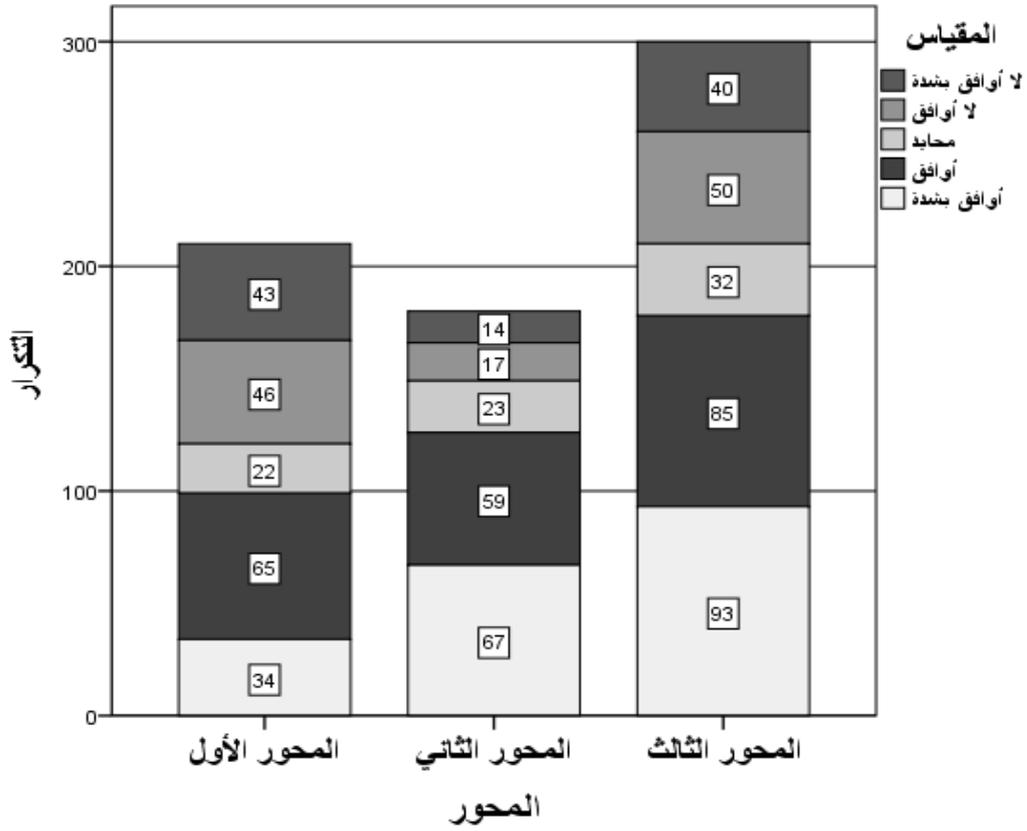
المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL2010



الشكل (5-3) المخطط البياني للمحور الثالث من الاستبيان .

والشكل (3-6) يبين التوزيع التكراري المطلق على جميع المحاور السابقة:

تكرارات المحاور



الشكل (3-6) التوزيع التكراري المطلق المحاور الثلاثة من الاستبيان .

3-4 وضع دليل إرشادي خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية.

تم إعداد دليل إرشادي خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية من خلال مراعاة النقاط التالية:

- الدراسة النظرية في البحث.
- الزيارات الميدانية لمعظم المصارف الموجودة في محافظة حماة، والمقابلات الشخصية مع المدراء والموظفين .
- نتائج الاستبيانات في الفقرات السابقة .
- الاستعانة بالنماذج الموضحة في الجزء النظري لتطبيق المقارنة المرجعية.

حيث قامت الباحثة بوضع نموذج خاص يساعد المصارف السورية على تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بشكل واضح وسهل " مراعية فيه ما تم التوصل إليه عن قلة المعلومات لدى مدراء المصارف في سورية عن الجودة بشكل عام والمقارنة المرجعية بشكل خاص" من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى - إقناع الإدارة العليا للمصرف المقارن والحصول على دعمها:

تعد هذه المرحلة أهم مرحلة على الإطلاق لعملية تطبيق المقارنة المرجعية في المصارف السورية بشكل خاص ، خاصة في ظل الوضع الراهن لمدراء المصارف السورية من ناحية عدم الاطلاع وعدم تطبيق المقارنة المرجعية وأساليب الجودة بشكل عام في المصارف السورية ، مما يستدعي جهد خاص لإقناع المدراء بأهمية وجدوى تطبيق المقارنة المرجعية ، وتتضمن هذه الخطوة الأنشطة التالية:

- الحصول على التزام الإدارة العليا: من خلال إيضاح أهمية وفوائد المقارنة المرجعية ويجب هنا العناية بشكل خاص بإيضاح أمثلة حول انتشار علوم الجودة والتحسين المستمر وتطبيقاتها والمقارنة المرجعة في مختلف المؤسسات ومنها المصارف في الدول المتقدمة ودورها في التقدم والتطور الحاصل، وذلك سعياً وراء الحصول على الدعم والصلاحيات والتسهيلات من الإدارة العليا اللازمة للقيام بالمقارنة المرجعية .

إن تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب قدراً كبيراً من الجهد والوقت والمال، كما يتطلب إجراء التغييرات الضرورية على العمليات التي تشملها المقارنة، الأمر الذي يتطلب أن تكون الإدارة العليا للمصرف المقارن على قناعة واستعداد لتخصيص الأموال والمعدات والأشخاص اللازمة لنجاح المقارنة.

- الحصول على دعم الإدارة العليا للمصرف المقارن ، يجب التركيز على توعيتها من ناحية أن عملية التطبيق للمقارنة المرجعية تتضمن إعداد فرق عمل مدربة على أسس ومبادئ الجودة مثل: أسلوب العمل كفريق، وأدوات الجودة وأساليب التفكير الإيجابية تجاه المشاكل للاعتراف بوجودها (والتي قد تزداد أضرارها عند العمل بالطريقة التقليدية القائمة على تغطية المشاكل والخوف من الاعتراف بها)، وأن الاعتراف بالمشكلة يعني قطع 75% نحو الحل، وأن فريق العمل الذي سيتم تأهيله على كيفية حل المشاكل من جذورها لمنع تكرارها سيتم تدريبه على كل ما سبق كأساليب ستضمنها المقارنة المرجعية مما سيرفع سوية العاملين في المصرف المقارن وسيرتفع أداء المصرف المقارن بشكل عام .

- يجب القيام بشرح موجز للإدارة العليا حول خطوات المقارنة المرجعية وإظهار الفائدة المباشرة التي سيحصل عليها المصرف المقارن من خلال الاستفادة من المصرف الشريك وأن عملية المقارنة المرجعية يمكن تكرارها مع عدة مصارف شريكة قد تكون محلية أو

إقليمية أو دولية مما يساهم في نقل الأساليب المختلفة والمتقدمة المستخدمة في المصارف الأخرى للمصرف المقارن .

- التركيز أيضا على أن العملاء حالياً وبسبب ثورة الاتصالات أصبحوا يطالبون بالأفضل باستمرار بسبب الاطلاع على المصارف العالمية والخدمات الموجودة بها مما يستدعي التطوير السريع في جميع المؤسسات السورية ومنها المصارف للبقاء في ساحة المنافسة، والمقارنة المرجعية هي خير أسلوب لتلبية عملاء المصرف.

المرحلة الثانية - التخطيط لتطبيق المقارنة المرجعية:

عملية التخطيط تتضمن تحديد السياسة والأهداف المناسبة ووضع الخطوات للوصول للأهداف والعمل على تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية ومن ثم أخذ موافقة الإدارة العليا للمصرف المقارن على ما سبق ويتضمن هذا ما يلي:

- تحديد الإدارة العليا للمصرف المقارن لسياسة جديدة يكون التحسين المستمر جزء رئيسي منها وتحديد هدف استراتيجي للمرحلة القادمة والمتضمنة تطبيق المقارنة المرجعية والذي يمكن أن يكون:

"الوصول لمستوى المصارف العالمية من خلال تطبيق أساليب التحسين المستمر للجودة"
(أسلوب المقارنة المرجعية كأحد أساليب التحسين المستمر للجودة) وإعلان الإدارة لسياستها وأهدافها الجديدة ليطلع عليها جميع العاملين في المصرف.

- تكوين فريق العمل المسؤول عن عملية المقارنة المرجعية ، ويجب أن يتضمن الفريق ممثل الإدارة العليا ويمكن مبدئياً تشكيل فريق عمل موسّع من مختلف الأقسام لكسب الدعم والمشاركة من الأقسام وبنفس الوقت للتوعية والتأهيل الأكبر عدد ممكن من الموظفين

ضمن إطار نشر ثقافة التحسين المستمر من خلال منهجية المقارنة المرجعية (فريق العمل هذا من الممكن أن ينضم له لاحقاً ممثلين عن المصرف الشريك للمساهمة في الدراسات وتجميع وتحليل البيانات). حيث تم تحديد الصفات الواجب توافرها في أعضاء فريق العمل (الصفات الشخصية) بناء على أخلاقيات المقارنة المرجعية الموضحة في الدراسة النظرية وهي:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

ويجب مراعاة النقاط التالية من الناحية المهنية في اختيار فريق العمل :

- تحصيله العلمي (جامعي).
- تأهيله المناسب في مجال الحاسوب.
- خبرته ومقدرته وفهمه لأساليب العمل في المصرف.
- وجود عضو يمثل الإدارة العليا.
- وجود عضو ذو خبر بالمقارنة المرجعية وأدوات وأساليب الجودة (الباحثة).

- تحديد هدف فريق العمل ضمن إطار الهدف الاستراتيجي للإدارة العليا والذي يمكن أن يكون: تحسين عمليات أو خدمات محددة من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتعميم تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على كل عمليات وخدمات المصرف.
- تحديد خطة العمل (الخطوات اللازمة) لتحقيق الهدف لفريق العمل والذي تعتبر المقارنة المرجعية جزء رئيسي منها.
- التنسيق مع الإدارة لتحديد الحوافز والمكافآت لفريق عمل المقارنة المرجعية ولجميع العاملين المساهمين في إنجاح المقارنة المرجعية ، حيث أن هذه الحوافز ستساهم في إنجاح تطبيق المقارنة المرجعية مما سنعكس ايجابياً على تحسين الأداء للمصرف المقارن.
- تحديد المتطلبات(الموارد) والزمن اللازم للخطة المقترحة.
- اطلاع الإدارة العليا على الخطة وأخذ موافقتها عليها.

المرحلة الثالثة - مرحلة التوعية والتأهيل والتدريب في المصرف المقارن:

- تنفيذ توعية عامة لكافة العاملين في المصرف المقارن حول مفاهيم الجودة وأهمية تحسين الجودة للمصارف السورية وأهمية المقارنة المرجعة للمصرف المقارن كأسلوب للتحسين، ومراحل المقارنة المرجعية وإيضاح دعم وتبني الإدارة العليا للموضوع، وضرورة التعاون والعمل الجماعي لتحقيق النجاح الذي هو نجاح للجميع .

- تدريب فريق العمل على النقاط الأساسية التالية:
 - أساليب جمع البيانات (الاستبيان-المقابلة-الملاحظة).
 - أساليب تحليل البيانات وتحويلها لمعلومات مفيدة (أدوات الجودة).
 - الأسس العلمية للعمل كفريق وأسس حل المشاكل والتحسين المستمر.
 - أهمية ومفهوم وأنواع وطرق المقارنة المرجعية.
 - خطوات المقارنة المرجعية .
 - أخلاقيات المقارنة المرجعية.
- يجب إيضاح للعاملين وفريق العمل على وجه الخصوص أن ما يتم تطبيقه سينعكس ايجابياً على الجميع وأن أي تعديل أو تغيير سيكون الهدف منه:
 - رفع سوية أداء المصرف .
 - خفض الأخطاء والمشاكل.
 - تحقيق أفضل أساليب للعمل مقارنة مع مصارف أكثر تطوراً.
- ولابد من الإشارة ضمن هذه الخطوة لوجود مكافآت وتحفيز وخاصة في حال نجاح العمل وضرورة ربط أي نوع من أنواع الترقية الوظيفية بالالتزام بالدورات التدريبية وفهم ما يتم التدريب عليه وتطبيقه بشكل مناسب.

المرحلة الرابعة - تجميع البيانات حول المصرف المقارن:

وهنا ينبغي صياغة الإجابات المناسبة للأسئلة التالية:

- ماهي الخدمات أو العمليات التي ينبغي مقارنتها؟
- ماهي طرق جمع البيانات ومن سيقوم بها؟

• ما هي المقاييس المناسبة لقياس الأداء الحالي، والمستقبلي لتلك الخدمات أو العمليات؟
تتضمن نقطة البداية توثيق جميع الخدمات والعمليات داخل المصرف المقارن والذي سيساعد على تحديد الخدمات أو العمليات الحرجة الضعيفة التي ينبغي تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لها.
حيث يتم في هذه المرحلة تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة المصرفية المدروسة قبل البدء بعملية المقارنة ثم يتم تجميع البيانات حول المصرف المقارن وتتضمن:

- التعرف على مختلف الخدمات والعمليات في المصرف المقارن.
- تحديد الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات (مقابلات، استبيانات، أدوات الجودة...).
- تجميع البيانات وتحليلها وتحديد الخدمات التي تحتاج إلى تحسين (كل الخدمات التي تعاني من نقاط ضعف وتحتاج لتحسين) وتتم هذه الخطوة من خلال:

▪ تحديد كل العمليات أو الخدمات الضعيفة.

▪ تحديد عدة خدمات من الخدمات الضعيفة يمكن إجراء المقارنة المرجعية عليها وذلك من ناحيتين: الأولى: سهولة تنفيذ الأمر من قبل المصرف المقارن وإمكانية العمل من قبل فريق العمل، الثانية: قبول المصرف الشريك بتنفيذ المقارنة المرجعية للخدمة المختارة يتضمن عدم اختيار عمليات أو خدمات قد تستدعي تطبيق المقارنة المرجعية عليها الاطلاع على أسرار وخصوصيات لا يمكن البوح بها.

▪ تحديد الخدمة التي سيتم البدء بها (يمكن مبدئياً اختيار خدمتين أو أكثر ريثما يتم الاختيار النهائي بناء على المنظمة التي سيتم المقارنة المرجعية معها).

▪ تحديد المقاييس المناسبة لقياس الأداء الحالي، والمستقبلي لتلك الخدمات.

▪ تجميع بيانات تفصيلية عن الخدمات المختارة ويتم هنا ضم بعض العاملين

الجدد لفريق العمل إذا دعت الضرورة لذلك.

المرحلة الخامسة - البحث وتحديد شريك المقارنة المرجعية (المصرف الشريك):

تركز هذه المرحلة على :

- تحديد المصارف التي يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها.
- المقارنة بين تلك المصارف التي تم تحديدها واختيار واحد أو أكثر من بينهم.
- التواصل مع المصرف المختار والعمل على كسب موافقته على المقارنة المرجعية معه.

وعند اختيار المصرف الشريك يجب مراعاة ما يلي:

✓ أن يكون المصرف المختار هو الأفضل من بين المصارف التي تم تحديدها من قبل فريق

المقارنة المرجعية.

✓ أن تتم موافقة المصرف الشريك ورضاه عن إجراء المقارنة ، ومعرفته بالإجراءات المتبعة

للقيام بذلك معه.

✓ أن يكون الموقع الجغرافي للمصرف الشريك مناسباً ، وذلك لسهولة الوصول إليه وعدم

تعذر الحصول على البيانات أو المعلومات .

✓ أن يكون لدى المصرف المقارن علاقات قوية وطيبة مع المصرف الشريك الذي يريد أن

يقارن نفسه به، وأن يقنعه بأن عملية المقارنة المرجعية هي بهدف التعليم وتطوير الأداء ،

وأن المصرف المقارن سيحافظ على الأسرار ، وأن المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض

المقارنة فقط.

✓ يتم صياغة اتفاق مبدئي لبدء العمل في المصرف الشريك وذلك للقيام بتجميع معلومات أولية عن العمليات و الخدمات التي يمكن الاستفادة منها للمصرف المقارن ومدى الفائدة العائدة من العمل مع هذا المصرف بالذات وفي حال وجود مؤشرات أولية مناسبة يتم اعتماد المصرف الشريك وبدء العمل .

المرحلة السادسة - جمع بيانات أولية عن المصرف الشريك لتحديد العمليات والخدمات التي ستكون موضع المقارنة المرجعية:

في هذه المرحلة يجب تحديد :

• هل هناك فجوة بين أداء المصرف المقارن والمصرف الشريك في الخدمات أو العمليات المختارة سابقاً؟

• ما هو حجم الفجوة (درجة الاختلاف بين المصرف المقارن والمصرف الشريك)؟

يتم في هذه الخطوة الاتفاق بشكل تفصيلي مع المصرف الشريك عن المجالات التي سيتم إجراء المقارنة من خلالها، وأسلوب جمع البيانات والزيارات والأشخاص الذين يتم الاتصال بهم في المصرفين.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الآتي:

• تحديد العملية أو الخدمة/ الخدمات المصرفية المطلوب تحسينها لمقارنتها مرجعياً.

ولابد في هذه الخطوة الإشارة إلى:

- وجود مكافآت وحوافز للمتعاونين من المصرف الشريك.

- تدريب فريق عمل من المصرف الشريك .

- استخدام أسلوب العصف الذهني باجتماعات لفريق العمل لمعرفة سبب كون

عمليات المصرف الشريك أفضل.

المرحلة السابعة - تجميع وتحليل البيانات لتحديد أسباب الفجوة بين الخدمات المختارة للمصرف

المقارن والمصرف الشريك :

بعد جمع البيانات الأولية لتحديد العمليات والخدمات التي ستكون موضع المقارنة المرجعية , يقوم فريق المقارنة المرجعية بعملية جمع وتحليل للبيانات لتحديد أسباب القصور في أداء هذه الخدمة في المصرف المقارن وذلك عن طريق استخدام بعض أدوات الجودة والبرامج الإحصائية اللازمة من خلال المقارنة بين عمليات المصرفين وتشمل مرحلة جمع وتحليل البيانات الخطوات التالية:

- جمع المعلومات عن الخدمة المراد مقارنتها مرجعياً ، وتحديد جوانب القوة فيها مقارنة مع جوانب الضعف في المصرف المقارن وتوثيق كل هذه العمليات.
- فرز وتصنيف البيانات التي تم جمعها.
- تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية وأدوات الجودة.
- تحديد أسباب الفجوات والقصور في الأداء(بجب على الفريق هنا أن يسأل ما الذي يجعل عمليات المصرف الشريك ناجحة في هذا المجال؟).

وفي إطار هذا التحليل تبرز أسئلة مهمة:

✓ هل يمكن استخدام أسلوب المصرف الشريك بالنسبة للخدمة أو العملية المختارة أو ان

هناك ما يمنع ذلك؟

✓ هل الكلف الناجمة عن استخدام أسلوب المصرف الشريك مجدية اقتصادياً؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة من قبل فريق المقارنة إيجاباً تعني أن بإمكاننا أن ننفذ عملية المقارنة بنجاح.

- تتم صياغة مصفوفة مبسطة للمقاييس التي سيعتمدها الفريق لتقييم العمليات/الخدمات التي سيتم مقارنتها قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية.

المرحلة الثامنة - تحديد الأهداف للمقارنة المرجعية الحالية والخطة التنفيذية والإعداد للتنفيذ:

بناءً على نتائج المرحلة السابقة، يقوم فريق العمل بتحديد الأهداف الدقيقة للمقارنة المرجعية الحالية، وإقرار الخطة التنفيذية. ويجب أن يشارك في مناقشات هذه المرحلة جميع المختصين الفنيين ، والإداريين، والتجاربيين، وأصحاب القرار ، حتى تأخذ القرارات المتخذة صفة الالتزام ، وأن تحوز الخطط الموضوعة على قناعة جميع المعنيين.

وتشمل هذه المرحلة :

- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة بتحديد الفجوة بين مستوى الخدمة للمصرف المقارن والمصرف الشريك.
- تحديد الخطوات المطلوبة لإزالة الفجوة (النقاط التي تميز المصرف الشريك والتي تحتاج لتطبيقها في المصرف المقارن).
- وضع خطة لتطبيق الخطوات المطلوبة ومراقبة التقدم في تنفيذها.
- كتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية.

وهذه المرحلة هي أهم مرحلة لنجاح عملية المقارنة المرجعية، حيث يجب أن تشمل خطة التطبيق تدريب العاملين على ذلك ، وتحديد الوقت المستغرق لإنجاز العملية.

ويجب أن يتم في هذه الخطوة مراعاة ما يلي:

- التأكد من أن المعلومات المجمعّة قابلة للمقارنة (أي تشابه المعلومة بين طرفي المقارنة

المرجعية ، وقابليتها للمقارنة مع بعضها البعض).

- تحديد قائمة بالخطوات التفصيلية لتنفيذ الخطة على الشكل التالي:

✓ تحديد مهام القائمين على التطبيق.

✓ تدريب القائمين على التطبيق حين الحاجة لذلك.

✓ تحديد زمن بداية ونهاية كل خطوة .

✓ تحديد وقت لانتهاء المقارنة المرجعية .

✓ تحديد الموارد المطلوبة سواء كانت مالية أو بشرية .

✓ تحديد النتائج المتوقعة من كل خطوة في التطبيق .

✓ تحديد طرق متابعة النتائج عند اللزوم .

المرحلة التاسعة - التنفيذ:

في هذه المرحلة يجب أن تطبق الاستراتيجيات الموضوعية ، والخطط التنفيذية وربما تكون هذه

الخطوة هي الأسهل بين جميع الخطوات ، حيث أن التخطيط الشمولي الصحيح والدقيق سيسهل

عملية التنفيذ التي تتم في هذه الخطوة.

أن التنفيذ الصحيح لما تم التخطيط له سيؤدي إلى تطبيق سياقات عمل جديدة قد تستغرق فترة من الزمن لتتصهر في أداء المنظمة وتصبح معتادة فيها.

الخطوة العاشرة - مراقبة النتائج لإقرار وتثبيت التغييرات الناتجة:

بعد متابعة التنفيذ في الخطوة السابقة يتم دراسة التغييرات الناتجة ويتم التحقق من النتائج وهل تم تحقيق الهدف من المقارنة المرجعية بإزالة نقاط الضعف ، وفي حال تم إثبات تحقيق الهدف يتم ما يلي:

- مراقبة النتائج للتحقق من وجود أي نتائج سلبية غير متوقعة ناجمة عن تطبيق التغييرات وفي حال وجود سلبيات يتم دراسة تأثيراتها والعمل على إجراء التعديلات المناسبة للحفاظ على الايجابيات والتخلص من السلبيات.
- يتم بعد ذلك إقرار التغييرات من قبل الإدارة لتصبح جزء من نظام العمل في المصرف المقارن.
- يتم تعميم التغييرات بعد إقرارها للفروع والأقسام الأخرى التي تطبق نفس العملية أو الخدمة قيد الدراسة (حيث أن تطبيق نتائج المقارنة المرجعية يتم أولاً بشكل جزئي على فرع معين أو قسم معين).
- يتم تدريب العاملين المعنيين على التغييرات والأسلوب الجديد .
- تستمر عملية المراقبة للتحقق من النتائج بعد التعميم للتعرف على أي ثغرة لتلافيها وللتأكد من تحسن الأداء بالشكل المطلوب بعد تعميم التطبيق.

- يصل المصرف إلى هذه الخطوة حين يتم نقل أفضل الطرق التي تم تعلمها من الشريك إلى داخل المصرف المقارن حيث ينتج عن ذلك تكامل الممارسات الجديدة ضمن عمليات المصرف المقارن.

المرحلة الحادية عشر - تعميم تطبيق المقارنة المرجعية على عمليات أو خدمات اخرى ضعيفة .

بعد التأكد من نجاح تطبيق عملية المقارنة المرجعية في العملية أو الخدمة قيد الدراسة يتم العمل على التوسع في تطبيق المقارنة المرجعية على كافة العمليات والخدمات التي تعاني من نقاط ضعف من خلال ما يلي:

1. نشر التجربة إلى جميع العمليات والخدمات والإعلان من خلال اجتماع مع رؤساء الأقسام وإبلاغهم بنجاح التجربة وأن الإدارة العليا اعتمدت أسلوب المقارنة المرجعية للتطبيق في جميع الأقسام وعلى جميع العمليات والخدمات.
2. تكريم فريق العمل القائم بتطبيق المقارنة المرجعية للمرة الأولى بشكل علني ليشمل التكريم مكافآت مادية وبطاقات شكر يتم تعليقها في لوحة الإعلانات.
3. قيام فريق العمل بتنفيذ ورش عمل لشرح التجربة لجميع العاملين في المصرف المقارن.
4. البدء بتشكيل فرق عمل تشمل جميع الأقسام للتوسع في التطبيق لجميع العمليات والخدمات.
5. تدريب فرق العمل المختلفة وفقاً للبرنامج الذي تم إقراره سابقاً في التجربة الأولى.
6. تطوير مستوى فريق العمل الأساسي بإخضاعه لدورات تدريبية حول أنواع مقارنة مرجعية أخرى غير التي تم تنفيذها مثل المقارنة المرجعية الداخلية أو العالمية أو العامة أو طرق

مقارنة مرجعية أخرى مثل :الطريقة العامة في المقارنة المرجعية أو طريقة المسح أو الاستعراض أو نماذج التميز وغيرها .

المرحلة الثانية عشر - اعتبار المقارنة المرجعية كأداة معتمدة للتحسين المستمر في المصرف :
يأتي هنا دور الإدارة العليا في جعل المقارنة المرجعية كجزء من سياسات وأساليب عمل المصرف للتحسين المستمر في الأداء بعيداً عن وجود أو عدم وجود نقاط ضعف بإقرار وإدخال المقارنة المرجعية لنظام العمل في المصرف كوسيلة لا بد منها للارتقاء والتحسين المستمر للوصول لمستوى المصارف العالمية والتي هي نفسها لا تتوقف عن التقدم والتطور .

ان المقارنة المرجعية لا ينتهي دورها بعد إزالة نقاط الضعف بل قد تكون هنا نقطة البداية. فعملية التحسين المستمر ضرورية ومهمة لاستمرار المصرف ونجاحه وتظهر هنا أهمية المقارنة المرجعية للارتقاء نحو أفضل الأفضل (من دون وجود نقط ضعف) من خلال اختيار مصارف متميزة للعمل على الاستفادة من خبراتها وتجاربها وذلك للحصول على مواقع تنافسية ملائمة في الأسواق ومن المفروض هنا تنفيذ ما يلي:

- إحداث قسم خاص بالمصرف باسم قسم الجودة أو قسم تحسين الجودة .
- تأهيل تخصصي لعدد من العاملين أو توظيف متخصصين في الجودة لإدارة القسم المطلوب.
- دعم القسم الجديد الخاص بالجودة من قبل الإدارة العليا بربطه مباشرة في الهيكل التنظيمي بالإدارة العليا.
- تكليف القسم الجديد بمتابعة كل ما يتعلق بالمقارنة المرجعية وخاصة تطوير عمليات التطبيق لتشمل كل الأقسام والفروع واستخدام الأنواع والطرق المختلفة للمقارنة المرجعية.
- تكليف القسم الجديد بالعمل على تطبيق أساليب متنوعة للجودة غير المقارنة المرجعية.

3-5 تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وفق الدليل الإرشادي المقترح.

اعتماداً على الدليل الإرشادي المقترح الخاص الذي تم وضعه من قبل الباحثة والذي يراعي الخصوصية المصارف السورية ، تم تطبيق مراحل المقارنة المرجعية على الشكل التالي:

المرحلة الأولى - إقناع إدارة المصرف المقارن والحصول على دعمها:

تم في هذه الخطوة إيضاح أهمية المقارنة المرجعية لإدارة المصرف، حيث تم أولاً عقد لقاء مع مدير المصرف المقارن تم فيه شرح موضوع المقارنة المرجعية بشكل عام وتم تسليم المدير مادة علمية موجزة حول المقارنة المرجعية ، ثم تم عقد عدة لقاءات معه من قبل الباحثة وحضر بعض اللقاءات المشرف على البحث وتم الإجابة عن استفساراته حيث تم التركيز على ما يلي:

- 1- إيضاح فوائد المقارنة المرجعية كما هي موضحة في الجزء النظري من الرسالة.
- 2- تم الاستفادة في عملية إقناع الإدارة بأهمية المقارنة المرجعية من النقاط الموضحة في الخطوة الأولى للدليل الإرشادي الخاص بتطبيق المقارنة المرجعية.
- 3- كانت النقطة المهمة في هذه المرحلة هي فكرة الاستفادة من المصرف الشريك وخاصة استمرارية العملية وإمكانية الانتقال من مصرف شريك إلى آخر وتطوير العملية للاستفادة من مصارف عالمية.
- 4- النقطة الثانية التي كانت أكثر أهمية لإدارة المصرف المقارن هي موضوع عملاء المصرف وضرورة التطوير للحفاظ على رضا العملاء.
- 5- النقطة الثالثة التي كانت هامة لإدارة المصرف هي أنه من خلال تطبيق المقارنة المرجعية سيتم تأهيل فريق العمل وتدريبه على أدوات وأساليب الجودة التي ستزيد من مقدرة وتحسين أداء فريق العمل الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أداء المصرف.

تم الحصول على التزام الإدارة وأخذ الموافقة على تطبيق المقارنة المرجعية حيث تم الاتفاق مع إدارة المصرف على اطلاع الباحثة على آلية العمل في المصرف بشرط احترام مبدأ السرية المصرفية وعدم الإفصاح عن أية معلومات تمس المصرف وعملائه.

المرحلة الثانية - التخطيط لتطبيق المقارنة المرجعية:

بعد أخذ موافقة الإدارة للمصرف المقارن على تطبيق المقارنة المرجعية كانت الخطوة التالية هي التخطيط لتطبيق المقارنة المرجعية وتتضمن:

1- تحديد السياسة والهدف الاستراتيجي:

تم أولاً الاجتماع بإدارة المصرف المقارن وتم الاتفاق حول إعداد السياسة والأهداف الإستراتيجية وخطط الوصول للأهداف وتم التنسيق مع الإدارة لإعداد السياسة والهدف الاستراتيجي واستراتيجية العمل للمرحلة القادمة لدعم تطبيق المقارنة المرجعية في الخمسة سنوات القادمة كما في الجدول (7-3).

الجدول (7-3) السياسة والهدف الاستراتيجي واستراتيجية العمل للمرحلة القادمة.

السياسة	التطوير المستمر في أداء المصرف.
الهدف الاستراتيجي	الوصول لمستوى المصارف العالمية من خلال تطبيق أساليب التحسين المستمر للجودة.
إستراتيجية العمل الأساسية المعتمدة	أسلوب المقارنة المرجعية كأحد أساليب التحسين المستمر للجودة.

تم إعلان ما سبق من خلال لوحة الإعلانات وتنفيذ اجتماع من قبل الإدارة بوجود الباحثة مع رؤساء الأقسام والشعب تم من خلاله إيضاح تبني الإدارة للسياسة والهدف الجديدين وتطبيق المقارنة المرجعية وضرورة التزام جميع العاملين في المصرف بذلك وتم التوجيه لرؤساء الأقسام والشعب بنقل التوجهات الجديدة لبقية العاملين.

2- تكوين فريق العمل :

تم تحديد فريق العمل المسؤول عن عملية المقارنة المرجعية لمساعدة الباحثة لإكمال هذا البحث والذي يتكون من:

- الباحثة.
- مدير المصرف المقارن.
- مسؤول شعبة الصرافات.
- رئيس قسم القطع.
- رئيس شعبة القروض.
- رئيس شعبة خدمة المتعاملين.

مع احتمال ضم أعضاء آخرين لاحقاً لفريق العمل من المصرف المقارن حين الحاجة وعلى أن يضم أيضاً فريق العمل لاحقاً أعضاء من المصرف الشريك والذي ستنتم معه المقارنة المرجعية.

تم إيضاح موجز لفريق العمل عن أهمية المقارنة المرجعية وخطواتها من قبل الباحثة حيث تم استعراض الخطوات أمام فريق العمل وإفصاح المجال للاستفسارات حيث تم التوضيح من قبل الباحثة.

3- تحديد هدف فريق العمل خلال عام 2015 :

تم الاتفاق على مواعيد للاجتماعات لفريق العمل يتم من خلالها تقديم تدريب مبدئي حول وضع الأهداف و خطة العمل لضمان وجود نفس المعلومات لدى كل فريق العمل المتنوع الشهادات ليتم بعدها إعداد الأهداف و خطة العمل للفريق ، وتم البدء باجتماعات بمعدل مرتين أسبوعياً وتم من خلالها إعداد هدف أولي مع خطة عمل على الشكل التالي:

الهدف الأولي لفريق العمل لعام 2015: تحسين الأداء في المصرف لعمليات أو خدمات محددة من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتعميم تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على كل عمليات وخدمات المصرف(سيتم تحديد العمليات أو الخدمات لاحقاً خلال مراحل متقدمة من التطبيق المقارنة المرجعية).

ملاحظة: سيتم البدء بتطبيق المقارنة المرجعية في عام 2014 ولكن الأهداف سيتم السعي لتحقيقها في آخر عام 2015 .

4- خطة العمل: تم اعداد خطة العمل كما في الجدول(3-8)

الجدول (8-3) خطة العمل لتطبيق المقارنة المرجعية.

م	المرحلة	الفترة الزمنية	الموارد اللازمة	المسؤول عن التنفيذ	ملاحظات
1	التوعية والتأهيل والتدريب	2014/10/30-2014/7/1	- موارد مالية. - قاعة مناسبة. - للتدريب مع تجهيزاتها. - قرطاسية.	الباحثة- مدربين متخصصين	
2	تجميع البيانات حول المصرف المقارن	2014/12/11-2014/11/1	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	
3	البحث وتحديد شريك المقارنة	2015/1/16-2014/12/12	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل بالتنسيق مع إدارة المصرف الشريك	
4	جمع البيانات عن عمليات وخدمات المصرف الشريك	2015/2/24-2015/1/17	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	
5	تحليل البيانات	2015/3/5-2015/2/25	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	
6	تحديد الأهداف للمقارنة المرجعية الحالية والخطة التنفيذية	2015/5/10-2015/3/6	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	
7	التنفيذ	2015/8/15-2015/5/11	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل و الموظفين في المصارف	
8	مراقبة النتائج لإقرار وتثبيت التغيرات الناتجة	2015/10/15-2015/8/16	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	
9	تعميم تطبيق المقارنة المرجعية على عمليات أو خدمات أخرى ضعيفة	2015/12/16-2015/10/16	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	
10	اعتبار المقارنة المرجعية كأداة معتمدة للتحسين المستمر في المصرف	2015/12/17	حاسوب مع طباعة وقرطاسية- موارد مالية	فريق العمل	

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

5- التسيق مع الإدارة لتحديد الحوافز والمكافآت:

لم تمنع الإدارة بصرف مكافآت تحفيزية لفريق العمل عند طلبها من قبل الباحثة شرط وجود ما يبررها ويتم تحديد المكافآت التحفيزية من خلال اجتماع بين الباحثة ومدير المصرف.

6- أخذ موافقة إدارة المصرف على الخطة: تم اطلاع الإدارة على الهدف والخطة وأخذ موافقتها

عليها كونها متوافقة مع سياسة إدارة المصرف والهدف الاستراتيجي واستراتيجية العمل الأساسية المعتمدة للإدارة العليا للمصرف المقارن.

المرحلة الثالثة: مرحلة التوعية والتأهيل والتدريب:

تم في هذه المرحلة تنفيذ المطلوب بالنسبة للتوعية والتأهيل والتدريب وتم تنفيذ البرامج التدريبية الموضحة في الجدول (3-9).

الجدول (3-9) البرامج التدريبية لتطبيق المقارنة المرجعية.

م	محاور التدريب	المستهدفون	المدرّب	التاريخ
1	أهمية وأسس الجودة ورضا العميل	جميع العاملين	المشرف	2014/7/1
2	المقارنة المرجعية وتحسين الجودة	جميع العاملين	المشرف	2014/7/15
3	أهمية ومفهوم وأنواع وطرق وأخلاقيات المقارنة المرجعية	جميع العاملين	الباحثة	2014/8/1
4	أساليب جمع وتحليل البيانات	فريق العمل	الباحثة	2014/8/15
5	أدوات الجودة	فريق العمل	الباحثة	2014/9/1
6	حل المشاكل والعمل كفريق	فريق العمل	المشرف	2014/9/15
7	الخطوات التفصيلية للمقارنة المرجعية	فريق العمل	الباحثة	2014/10/1

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

حيث تم الإيضاح للعاملين ولفريق العمل على وجه الخصوص أن ما يتم تطبيقه سينعكس ايجابياً على الجميع وأن أي تعديل أو تغيير سيكون الهدف منه: رفع سوية أداء المصرف وخفض الأخطاء والمشاكل وتحقيق أفضل أساليب للعمل مقارنة مع مصارف أكثر تطوراً وتم الإشارة ضمن هذه الخطوة لوجود مكافآت وتحفيز وخاصة في حال نجاح العمل وربط أي نوع من أنواع الترقية الوظيفية بالالتزام بالدورات التدريبية وفهم ما يتم التدريب عليه وتطبيقه بشكل مناسب.

بعد انتهاء عملية التدريب والتأهيل تم عقد اجتماع لفريق العمل لمناقشة خطة العمل والبدء بتنفيذ خطوات المقارنة المرجعية حسب خطة العمل وتم الاتفاق على ما يلي:

1- تحديد اجتماعات أسبوعية لفريق العمل بعد نهاية الدوام الرسمي (يوم الخميس من كل أسبوع).

2- يمكن تحديد اجتماعات إضافية عند الضرورة.

3- البدء بتنفيذ المرحلة الثانية من خطة العمل (وهي المرحلة الرابعة للمقارنة المرجعية) التي تم إعدادها (تجميع البيانات حول المصرف المقارن) .

المرحلة الرابعة : تجميع البيانات حول المصرف المقارن:

المصرف المقارن: هو أحد المصارف العامة في محافظة حماة، ويعتبر من اكبر المؤسسات المصرفية في القطر إذ يستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي ، حيث تقدر حصته من الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بنحو 80% ويستحوذ على أكثر من 70% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلية.

أحدث المصرف بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 1966/10/29 وبلغ رأسماله عند إحدائه مائة وخمسون مليون ليرة سورية، وبموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 لعام 2006 والخاص به تم رفع رأسمال المصرف إلى سبعين مليار ليرة سورية .

حرص المصرف منذ تأسيسه على تخدم أوسع شريحة ممكنة من المجتمع من خلال أكبر شبكة فروع ومكاتب خدمية والتي تتميز بتوزعها الجغرافي المدروس.

وكأي مصرف تجاري يمنح المتعاملين التسهيلات المصرفية التقليدية كالحسابات الجارية المدينة بأنواعها والاعتمادات المستندية والسلف والكفالات والقروض، ويقدم المصرف عدد كبير من الخدمات عبر القنوات الإلكترونية كتسديد فواتير الخدمات العامة (المياه- الكهرباء- الهاتف....) عبر الصرافات الآلية باستخدام أي بطاقة صادرة عنه. وتسديد الفواتير عن طريق الرسائل القصيرة. وتسديد الفواتير أيضاً عن طريق موقع المصرف لخدمات البطاقات.

تركزت استراتيجية المصرف خلال السنوات السابقة على تعزيز قدرة المصرف على البقاء والاستمرار وخاصة بعد الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد السوري ، حيث كان للقطاع المصرفي نصيبه من المعاناة والصعوبات التي يمر بها الاقتصاد الوطني.

لا يوجد لدى المصرف معايير جودة عالمية معتمدة من جهات خارجية، ولكن لدى المصرف معايير وسياسات وإجراءات تعني بتقديم خدمة ذات نوعية عالية ويوضح الشكل (3-7) الهيكل التنظيمي للمصرف المقارن:



الشكل (7-3) الهيكل التنظيمي للمصرف المقارن.

تم صياغة الإجابات المناسبة للأسئلة التالية:

• ماهي الخدمات أو العمليات التي ينبغي مقارنتها؟

تم تحديد الخدمات أو العمليات التي ينبغي مقارنتها من خلال عدة اجتماعات لفريق العمل وتم تنفيذ العصف الذهني لتحديد تلك الخدمات والعمليات، وتم مبدئياً الاتفاق على اختيار الخدمات أو العمليات التي تتصف بما يلي:

1. أن تكون من الخدمات أو العمليات التي يشتكي منها عملاء المصرف أو تؤثر على

رضاهم؟

2. أن تكون من الخدمات أو العمليات التي يتم الاتفاق على أنها ليست بالمستوى

المطلوب وانه يجب تحسين مستواها.

• ماهي طرق جمع البيانات ومن سيقوم بها؟

تم جمع البيانات من خلال:

- الملاحظة: بمراقبة الأداء وحالات تذمر الزبائن أو الموظفين أو حالات الازدحام للزبائن.

- المقابلة: سيتم توجيه أسئلة مباشرة للموظفين والزبائن للتعرف على المطلوب.

- الاستبيان: وهي نماذج مناسبة لتحديد الخدمات التي يشتكي منها العملاء.

وسيقوم موظفو المصرف الذين هم على احتكاك مع العملاء بتوزيع النماذج لملئها، كما ستساهم

الباحثة بذلك أيضاً.

وسيتم توزيع المهام بين أعضاء فريق العمل لتوزيع النماذج للعملاء عند الصرافات الآلية خارج

المصرف أو للتواصل مع العملاء عبر الهاتف أو وسائل الاتصال الأخرى.

• ما هي المقاييس المناسبة لقياس الأداء الحالي، والمستقبلي لتلك الخدمات أو العمليات؟

تم تحديد مقياس رضا العملاء لقياس الأداء الحالي والمستقبلي للخدمات قيد الدراسة من خلال تحديد عدد شكاوى العملاء.

ويهدف تحديد الخدمات الضعيفة التي تحتاج الى تحسين وبالتالي يمكن إجراء المقارنة المرجعية عليها تم الاستعانة بمقياس "عدد شكاوي العملاء" حيث تم تصميم نموذج للشكاوي الشكل (3-8) بالتعاون مع إدارة المصرف ووزع على عملاء المصرف لمدة شهر كامل ، إن هذا النموذج يُعتبر مقياس لعدد الشكاوى وهو في نفس الوقت يحمل مواصفات قياس رضا العميل كاستبيان (السعي باتجاه العميل حتى لو لم يكن يرغب بالشكاوى بشكل خاص) كونه لم يتم ترك أمر ملئه للعميل المشتكي والذي يأتي بقصد الشكاوى فحسب، بل تم توزيعه من قبل موظفو المصرف لكامل العملاء المتعاملين مع المصرف في الفترة 9-24 من الشهر وذلك لتحديد فترة موحدة لجمع البيانات سواءً قبل وبعد المقارنة المرجعية أو بين المصرف المقارن والشريك وحتى نبتعد عن الحالات الخاصة المرتبطة ببداية ونهاية الشهر والتي قد تسبب انحياز أو اتجاه معين لمصرف عن الآخر وتم الطلب من الجميع إبداء رأيهم ومن كان لا يوجد لديه أي اعتراض فقط كان لا يقوم بالملء ، ثم تم فرز هذه الشكاوي وتحليلها كما يلي:

رغبة منا في تقديم أعلى مستوى من خدمة العملاء و سعياً لضمان رضاكم، فإننا نرجو توضيح شكواكم أو مقترحكم بكامل التفاصيل لكي يتم التعامل معها في أسرع وقت و العمل على إيجاد الحل المناسب. علماً أنه من الممكن ان يقوم القسم المختص بالاتصال بكم لاستكمال المزيد من المعلومات حول الموضوع في حال لزم الأمر. و يجدر التنويه أن جميع الشكاوى المقدمة تحظى بأعلى درجة من السرية والخصوصية.

متلقي الشكوى:

اسم العميل :

العنوان: البريد الالكتروني:

الهاتف:

موضوع الشكوى:

- | | | |
|--|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> تمويل شخصي | <input type="checkbox"/> خدمة العملاء | <input type="checkbox"/> تمويل تجاري |
| <input type="checkbox"/> خدمات الكترونية | <input type="checkbox"/> آلية تقديم الخدمة | <input type="checkbox"/> عملية أخرى |

تفاصيل الشكوى (في حال كانت الشكوى من الخدمات الالكترونية يرجى تحديد أي نوع من الخدمات الالكترونية التالية التي تجد أنها غير مناسبة او تحتاج الى تحسين) :

الصراف الآلي رسائل نصية SMS انترنت المصرفي إشعارات بالبريد الالكتروني

توطين فواتير

يرجى إبداء رأيكم او إضافة أي تعليق أو ملاحظة حول الخدمات المقدمة لكم:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

تاريخ إرسال الشكوى الى المصرف : / / 20

الشكل (8-3) نموذج الشكاوي .

أ. فرز النماذج وتحليلها:

وكما هو موضح في الجدول (3-10) تم فرز النماذج الواردة إلى المصرف من قبل

فريق المقارنة المرجعية:

الجدول (3-10) فرز الشكاوي، وتوزيعها، عددها، ونوعها.

توزيع الشكاوي		عدد النماذج التي تم الرد عليها	عدد النماذج الموزعة
نوع الشكاوي	عدد الشكاوي		
خدمات الكترونية	250	455	500
الية تقديم الخدمة	100		
خدمات الزبائن	52		
تمويل شخصي	40		
عملية اخرى	13		

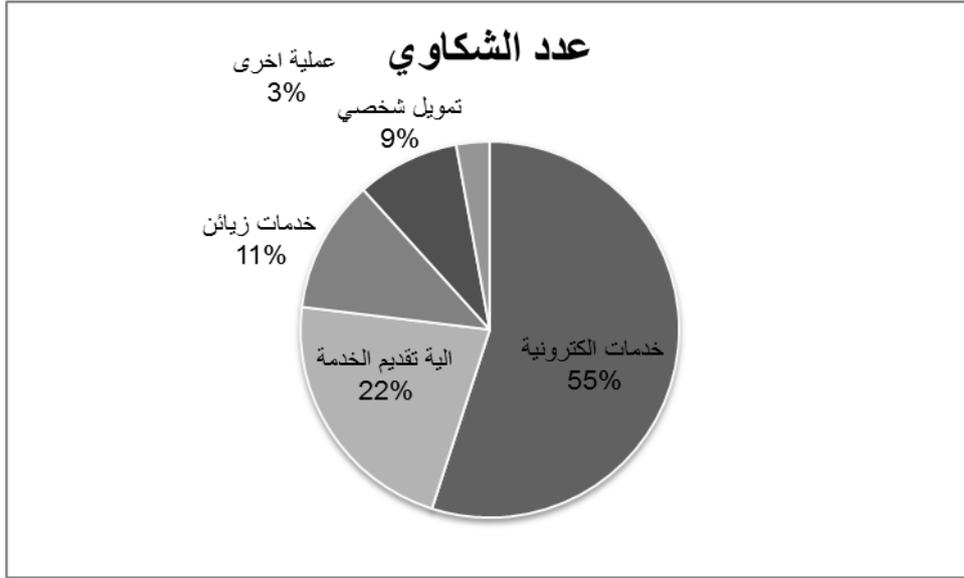
المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية بالاعتماد على نموذج الشكاوي.

يوضح الشكل (3-9) أن 55% من الشكاوي تركزت على الخدمات الالكترونية،

و 22% على الية تقديم الخدمة من قبل الموظفين في حين كانت نسبة الشكاوي من

خدمات العملاء 11% ، بينما تم توزيع باقي نسب الشكاوي بين التمويل الشخصي 9% ،

و 3% كانت لعمليات اخرى.



الشكل (9-3) التوزيع النسبي للشكاوي .

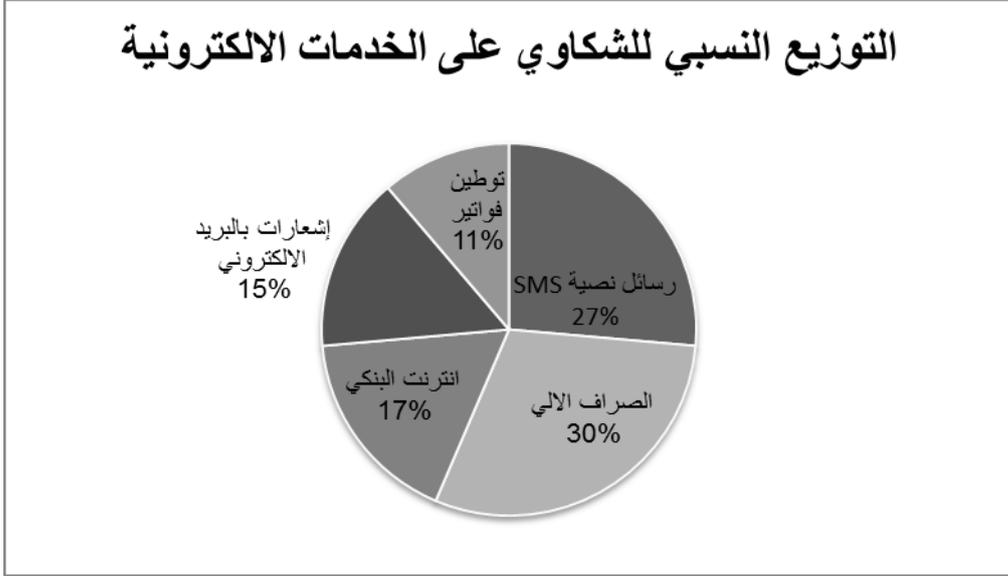
من خلال تحليل نموذج الشكاوي السابق الوارد إلى المصرف نلاحظ أن أكثر الشكاوي كانت على الخدمات المصرفية الالكترونية، وبالرجوع الى تفاصيل الشكاوي الخاصة بـ (250) شكوى من أصل (455) لمعرفة ماهي بالضبط الخدمات الالكترونية التي يشتكي منها العميل، نلاحظ أن أكثر الشكاوي بحسب الجدول (3-11) تركزت على خدمة الرسائل القصيرة والصراف الآلي، والشكل (3-10) يوضح التوزيع التكراري النسبي على هذه الشكاوي.

الجدول (3-11) فرز شكاوي الخدمات الالكترونية.

نوع الخدمة الإلكترونية	عدد الشكاوي
رسائل نصية SMS	66
الصراف الآلي	75
انترنت المصرفي	43
إشعارات بالبريد الالكتروني	38
توطين فواتير	28

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

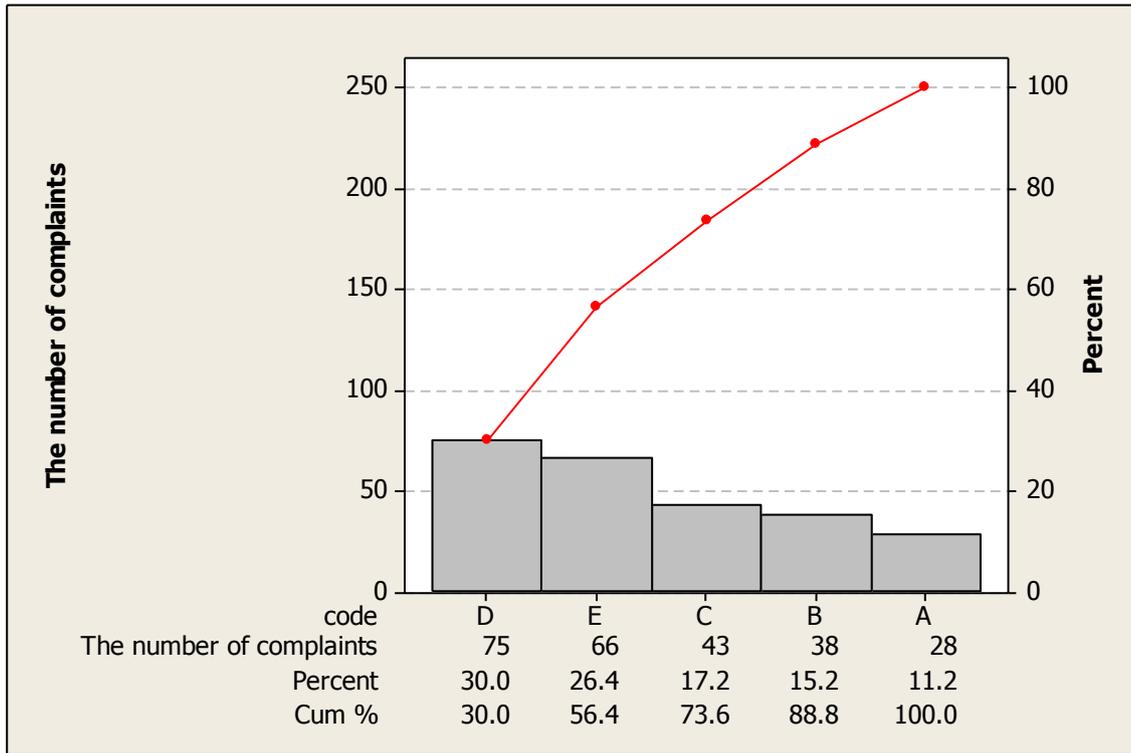
التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية



الشكل (10-3) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية .

وبهدف معرفة ترتيب المشكلات وأولية دراسة الخدمات تم إنشاء مخطط باريتو كما

هو موضح في الشكل (11-3).



بحيث:

الكود	نوع الشكوى	عدد الشكاوي
A	توطين فواتير	28
B	اشعارات بالبريد الالكتروني	38
C	انترنت المصرفي	43
D	الصراف الآلي	75
E	الرسائل النصية	66

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (11-3) مخطط باريتو لترتيب اولويات دراسة الخدمات الالكترونية .

نلاحظ أن نسبة الشكاوي الأعلى بحسب مخطط باريتو السابق كانت لخدمة الصراف الآلي 30%، وخدمة الرسائل القصيرة 26.4%، وخدمة الانترنت المصرفي 17.2%. وهذا يتوافق مع المحور الثالث من الاستبيان: (الخدمات المصرفية الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية) ونوع

الخدمة المصرفية الإلكترونية التي يمكن ملاحظة زيادة الشكوى عليها حيث تركزت أغلب الردود الايجابية في الاستبيان على خدمة الصراف الآلي وخدمة الرسائل القصيرة.

تم مبدئياً بعد دراسة المعلومات السابقة من قبل فريق العمل، تحديد أن يتم دراسة خدمة الصراف الآلي وخدمة الرسائل القصيرة وتجميع بيانات تفصيلية عن تلك الخدمات وتحليلها.

وتم تحديد خدمة الصراف الآلي والرسائل القصيرة للأسباب التالية:

1. عدم وجود أسرار قد يُمانع المصرف الشريك في السماح بالإطلاع عليها بالنسبة لهاتين الخدمتين.
2. سهولة دراسة هاتين الخدمتين وسهولة تجميع معلومات عنهما سواءً من المصرف المقارن أو المصرف الشريك.
3. طبيعة هاتين الخدمتين أنهما مستمرتان ودائمتان وضروريتان وهامتان بالنسبة لشريحة واسعة من العملاء .
4. وجود أي خلل في خدمة الصراف الآلي يسبب ازدحام في الشارع يسيء لسمعة المصرف.
5. نسبة شكاوى العملاء هي الأكبر في هاتان الخدمتان في المصرف المقارن.

أولاً : خدمة الصراف الآلي:(ATM) Automated teller Machine



يعتبر الصراف الآلي : "جهاز خارج مبنى المصرف يسمح للعميل بالسحب والإيداع والتحويل من حسابه إلى حساب عميل آخر في نفس المصرف" ⁵¹ والفوائد التي يحققها الصراف الآلي هي تخفيض حجم التعامل بال شيكات بالنسبة لكل موظف في المصرف، وانخفاض حجم النقدية المطلوبة لتنفيذ العمليات، وتخفيض تكاليف معالجة الشيكات الواردة والصادرة وتجنب فترات التأخير في حال عدم وصول الشيك إلى المصرف ⁵².

ويعتمد مفهوم هذه الآلات على وجود اتصال بين الحاسب الرئيسي للمصرف وآلة الصرف بحيث يمكن استقبال بيانات العميل (رقم التعريف الخاص بالعميل، رقم حسابه، رمز الخدمة، إلخ) بمجرد قيام العميل بإدخال البطاقة في الآلة لتقوم بعدها الآلة بإعطاء استجابات فورية تتمثل في الخدمات المصرفية المطلوبة كالسحب النقدي، الإيداع النقدي، إيداع الشيكات، كشف الحساب، بيان الأرصدة ، كما أضيفت إليها مؤخراً العديد من الخدمات الأخرى المتطورة مثل تحويل الأموال

⁵¹ - هندي ، منير إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، 1996 ، ص165

⁵² العريبيد، عصام فهد (2001): دراسات معاصرة في محاسبة المصارف التجارية والبورصات، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، ص161.

إلكترونياً⁵³ ، ولإتمام هذه الأعمال يزود العميل برقم سري للدخول به على الآلة، ثم تستجيب الآلة للطلب إذا استخدمت حسب التعليمات بشكل صحيح وفي حالة تكرار الخطأ في إدخال الرقم السري أكثر من مرة أو طلب حركة غير مصرح بها لحامل البطاقة فإنه عادة ما تقوم الآلة بابتلاع البطاقة. والخدمات التي تقدمها أجهزة الصراف الآلي هي:

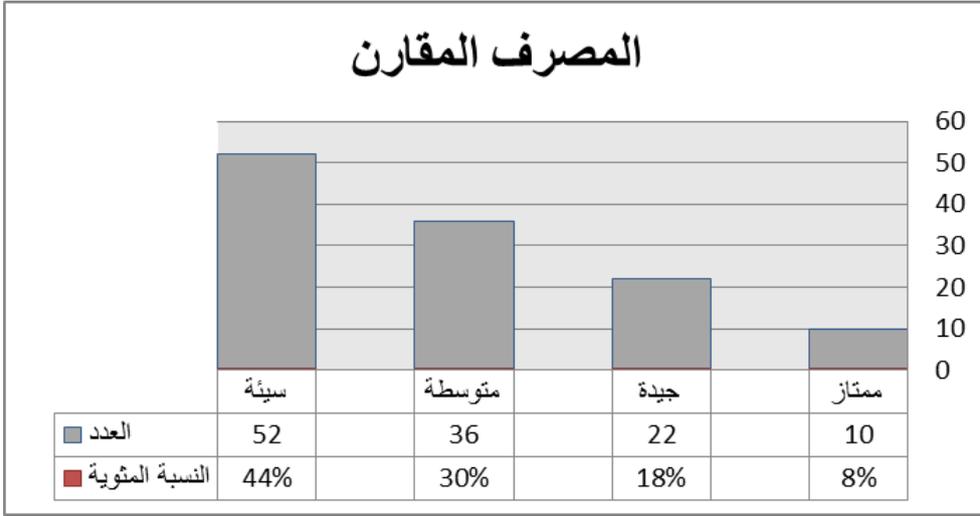
- السحب النقدي.
- الاستعلام عن الرصيد (سواء بعرضه على شاشة الجهاز أو طباعته).
- الحصول على كشف حساب فوري مختصر (عادة يتضمن آخر عشرة حركات أجريت).
- طلب كشف حساب تفصيلي.
- تسديد فواتير الخدمات (مثل الماء والكهرباء والهاتف وغيرها).
- تحويل الأموال.
- تغيير الرقم السري.
- شراء البطاقات المدفوعة مسبقاً.
- تبادل الرسائل الإلكترونية سواء من العميل إلى المصرف أو العكس.

ويهدف معرفة رأي العملاء في المصرف المقارن بخدمة الصراف الآلي ولتأكيد ما تم التوصل إليه عن طريق الشكاوى ولتقييم الأداء بالنسبة للصراف الآلي قبل تطبيق المقارنة المرجعية عن طريق عملاء المصرف، تم توجيه السؤال التالي إلى 120 عميل (في الفترة 9-24 من الشهر) قبل إجراء المقارنة المرجعية:

⁵³ طريبه، جوزيف (2001)؛ الصيرفة الإلكترونية، تطبيق التكنولوجيا للتمود والنجاح في الاقتصاد الجديد، اتحاد المصارف العربية، العدد 244، المجلد 21.

ما هو رأيك بخدمة الصراف الآلي للمصرف؟ هل هي: ممتازة جيدة متوسطة سيئة

- نلاحظ من الشكل (3-12) أن 44% من العملاء غير راضين عن الخدمة وعدد قليل منهم قال بأن الخدمة جيدة وممتازة.



الشكل (3-12) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن.

ثانياً: خدمة الرسائل القصيرة عبر الموبايل " الهاتف النقال" (SMS Banking):



هناك نوعين من الرسائل المصرفية القصيرة عبر أجهزة الموبايل:

الأولى تسمى الرسائل الصادرة (Push Messages)، وهي الرسائل التي يقوم المصرف بإرسالها إلى عملائه عبر هواتفهم المحمولة بدون طلب مسبق من قبل هؤلاء العملاء، وهي عادة إما أن

تكون رسائل تسويقية أو رسائل تنويه تنبه العملاء عن حدوث حركات على حساباتهم المصرفية، مثل سحب مبلغ كبير من المال عن طريق جهاز الصراف الآلي، أو دفعة كبيرة باستخدام البطاقة الائتمانية وغيرها.

أما النوع الثاني من الرسائل فهي ما يطلق عليها الرسائل الواردة (Pull Messages)، وهي تلك الرسائل التي يتم تهيئتها من قبل العميل باستخدام الهاتف المحمول (الموبايل) بغرض الحصول على المعلومات أو لإجراء معاملات على الحساب المصرفي، وتشمل التحقق من رصيد الحساب، أو طلب الحصول على معلومات حالية مثل أسعار صرف العملات ومعدلات الفائدة على الودائع كما هو معتمد ومحدث لدى المصرف.

المرحلة الخامسة : البحث وتحديد شريك المقارنة المرجعية (المصرف الشريك)

1- تحديد المصارف التي يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها.

تم تحديد المصارف الخاصة في مدينة حماة (وذلك لخصوصية المصارف الخاصة مقارنة بالمصارف العامة والفكر السائد بأن المصارف الخاصة تقدم خدمات ذات جودة أعلى وأفضل من المصارف العامة) لإجراء عملية المقارنة وعددها (10) مصارف خاصة .
والجدول (3-12) يوضح صافي الربح للمصارف في آخر 3 سنوات قبل البدء بالبحث.

الجدول (12-3) صافي الربح للمصارف المدروسة في آخر 3 سنوات قبل البدء بالبحث.

المصرف رقم (1)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
414,551,780	44,386,252	1,114,453,952	84,815,136	صافي الربح
المصرف رقم (2)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
1,094,622,703	5,586,946	316,574,204	2,961,706,960	صافي الربح
المصرف رقم (3)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
1,450,991,062	41,206,390	1,979,270,514	2,332,496,283	صافي الربح
المصرف رقم (4)				
متوسط صافي الخسارة خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
-484,017,976	-185,102,855	-425,926,112	-841,024,961	صافي الربح
المصرف رقم (5)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
223,206,935	661,752,851	2,645,104	5,222,850	صافي الربح
المصرف رقم (6)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
1,932,792,741	618,337,086	2,635,463,622	2,544,577,515	صافي الربح
المصرف رقم (7)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
817,680,116	347,165,737	2,360,496	2,103,514,116	صافي الربح
المصرف رقم (8)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
194,506,199	600,449,870	193,919,092	210,850,364-	صافي الربح
المصرف رقم (9)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
465,203,031	157,311,970-	452,603,065	1,100,317,998	صافي الربح
المصرف رقم (10)				
متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات	2012	2013	2014	السنوات
740,173,725	60,673,656	172,681,080	1,987,166,439	صافي الربح

المصدر: الباحثة حيث تم الاعتماد على البيانات المالية المصريح بها في مواقع المصارف الإلكترونية وعلى الإفصاحات المنشورة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية في نهاية الفترة المالية لكل مصرف ، على موقع الهيئة scfms.sy

2- اختيار مصرف من المصارف التي تم تحديدها:

تم اختيار مصرف من قبل المصارف المرشحة للمقارنة ، وسبب اختيار هذا المصرف دون غيره :

- أ- يتمتع المصرف بأكبر متوسط صافي الربح خلال الـ 3 سنوات الاخيرة.
- ب- الانتشار الواسع للصرافات الألية التابعة المصرف، وجاهزية الصرافات وجودة الخدمة المقدمة بالصرافات .
- ت- بوصفه المصرف الأول الحاصل على شهادة المطابقة مع نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008.

ويقدم حصول المصرف على شهادة المطابقة مزايا عديدة أهمها:

- أصبحت العمليات تدار بأفضل طريقة من خلال الاعتماد على المقاييس والمعايير العالمية.
- اثبت المصرف قدرته على تقديم خدمات تلبي متطلبات المتعاملين والمتعاملين المحتملين.
- التميز في تلبية احتياجات المتعاملين والتفوق في تحقيق توقعاتهم من خلال التحسين المدروس والمستمر للإجراءات والعمليات.
- اعتماد المعايير العالمية في توثيق وضبط العمليات في المصرف بما يقلص احتمال حدوث الأخطاء.

3- التواصل مع المصرف الشريك والعمل على كسب موافقته على المقارنة المرجعية معه.

تم العمل على كسب موافقة المصرف على إجراء عملية المقارنة المرجعية معه، بعد تعهد الطرفين بالمحافظة على الأسرار المصرفية ، وأن عملية المقارنة ستكون فقد بهدف تطوير الأداء ولن تستخدم المعلومات إلا في اغراض المقارنة.

وقد حقق المصرف الشريك جميع الشروط المتمثلة بما يلي:

✓ المصرف المختار هو الأفضل من بين المصارف التي تم تحديدها من قبل فريق

المقارنة المرجعية.

✓ تم أخذ موافقة المصرف الشريك ورضاه عن إجراء المقارنة ، ومعرفته بالإجراءات

المتبعة للقيام بذلك معه.

✓ الموقع الجغرافي للمصرف الشريك مناسباً كونه في نفس مدينة المصرف المقارن.

✓ لدى المصرف الذي يسعى للمقارنة المرجعية علاقات قوية وطيبة مع المصرف

الشريك الذي يريد أن يقارن نفسه به.

4- تم صياغة اتفاق مبدئي لبدء العمل في المصرف الشريك: وذلك للقيام بتجميع معلومات

أولية عن العمليات والخدمات التي يمكن الاستفادة منها للمصرف المقارن ومدى الفائدة

العائدة من العمل مع هذا المصرف بالذات .

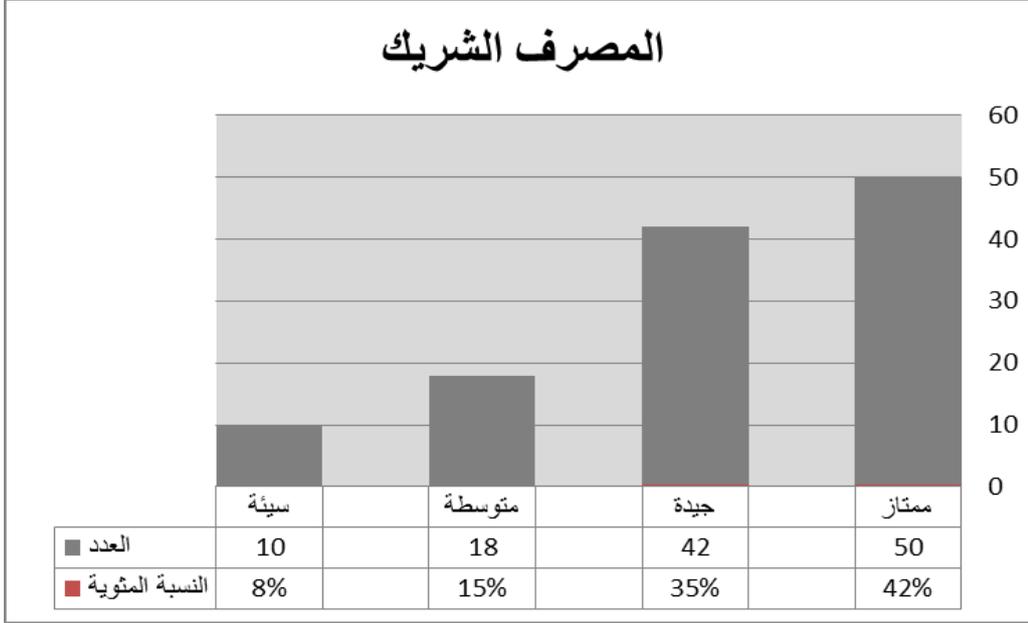
وللتحقق من حسن الاختيار للمصرف الشريك بالنسبة لخدمة الصراف الألي تم توجيه نفس

السؤال الذي تم توجيهه إلى عملاء المصرف المقارن إلى نفس العدد من العملاء (120 عميل) في

المصرف الشريك :

ما هو رأيك بخدمة الصراف الآلي للمصرف؟ هل هي: ممتازة جيدة متوسطة سيئة

وكانت الاجابة كما هي موضحة في الشكل (3-13)



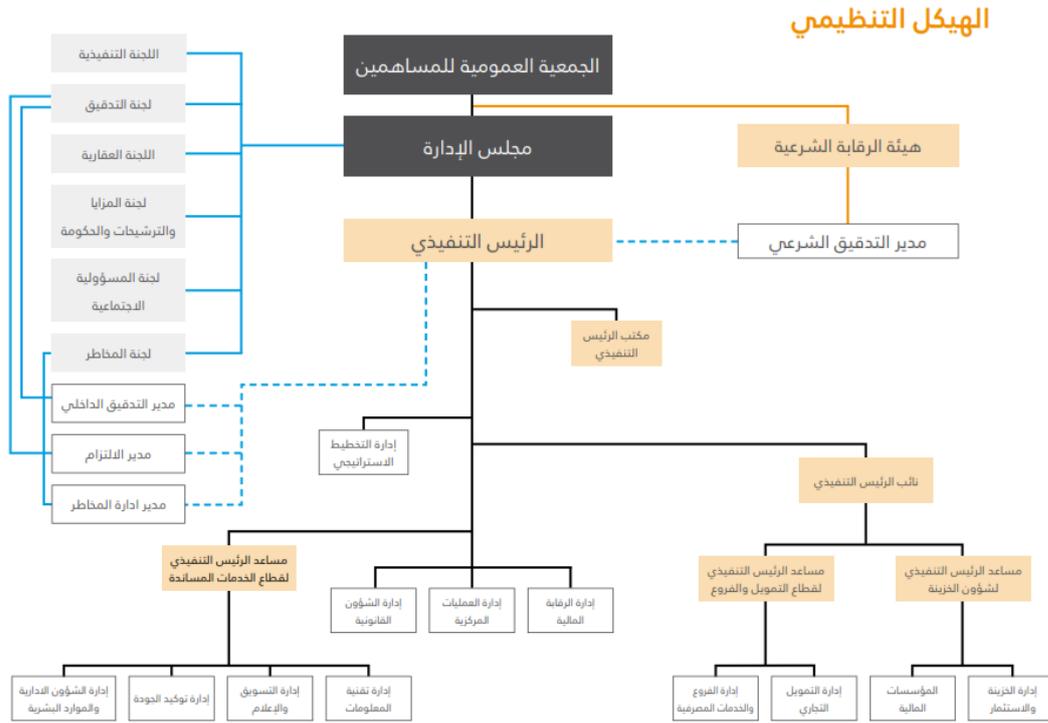
الشكل (3-13) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف الشريك.

نلاحظ أن اكثر الاجابات في المصرف الشريك كانت إيجابية وأن العملاء راضين عن خدمة الصراف الآلي وأن نسبة قليلة جدا 8% قالت بأن الخدمة سيئة وهذه مؤشرات أولية مناسبة ، ليتم اعتماد المصرف الشريك وبدء العمل معه بناءً عليها.

المرحلة السادسة - جمع بيانات أولية عن المصرف الشريك لتحديد العمليات والخدمات التي

ستكون موضع المقارنة المرجعية:

ويوضح الشكل (3-14) الهيكل التنظيمي للمصرف الشريك كما يلي:



الشكل (3-14) الهيكل التنظيمي للمصرف الشريك .

لتحديد إذا ما كان هناك فجوة بين أداء المصرف المقارن والمصرف الشريك ، تم بالمقابل توزيع

نفس نموذج الشكاوي على المصرف الشريك خلال نفس الفترة من الشهر (الايام الستة عشرة

الوسطى من الشهر) (في الفترة 9-24 من الشهر) وكانت النتيجة موضحة في الجدول

(3-13).

الجدول (13-3) فرز الشكاوي، وتوزيعها، عددها، ونوعها في المصرف الشريك.

عدد النماذج الموزعة	عدد النماذج التي تم الرد عليها													
500	290 نموذج يحوي عبارة لا يوجد شكوى													
	50 نموذج فارغ													
	160 نموذج يحوي الردود التالية:													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">توزيع الشكاوي</th> </tr> <tr> <th>نوع الشكاوي</th> <th>عدد الشكاوي</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>خدمات الكترونية</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>الاية تقديم الخدمة</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>خدمات العملاء</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>تمويل شخصي</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>عمليات أخرى</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	توزيع الشكاوي		نوع الشكاوي	عدد الشكاوي	خدمات الكترونية	60	الاية تقديم الخدمة	18	خدمات العملاء	35	تمويل شخصي	29	عمليات أخرى
توزيع الشكاوي														
نوع الشكاوي	عدد الشكاوي													
خدمات الكترونية	60													
الاية تقديم الخدمة	18													
خدمات العملاء	35													
تمويل شخصي	29													
عمليات أخرى	18													

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية بالاعتماد على نموذج الشكاوي.

نلاحظ انخفاض عدد الشكاوي فيما يتعلق بالخدمات الالكترونية في المصرف الشريك مقارنة بالمصرف المقارن.

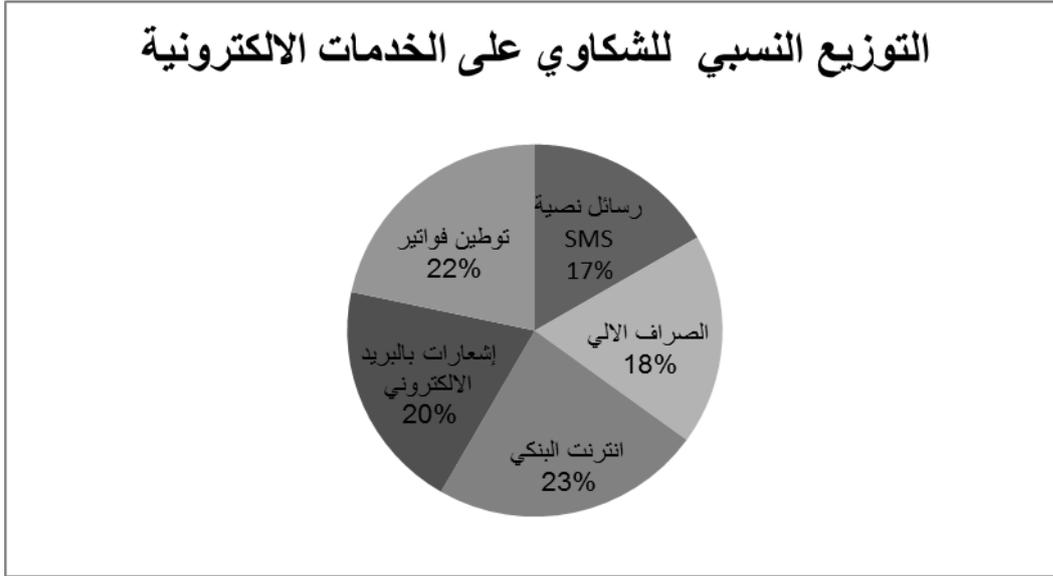
وبالرجوع إلى تفاصيل الشكاوى الخاصة بـ (60) شكوى من أصل (160) شكوى ومن أصل 450 رد فعلي على نموذج الشكاوى لمعرفة ماهي بالضبط الخدمات الالكترونية التي يشتكي منها العميل في المصرف الشريك ، نلاحظ في الجدول(3-14) ما يلي:

الجدول (3-14) فرز شكاوي الخدمات الإلكترونية في المصرف الشريك.

نوع الخدمة الإلكترونية	عدد الشكاوي
رسائل نصية SMS	10
الصراف الآلي	11
انترنت البنكي	14
إشعارات بالبريد الإلكتروني	12
توطين فواتير	13

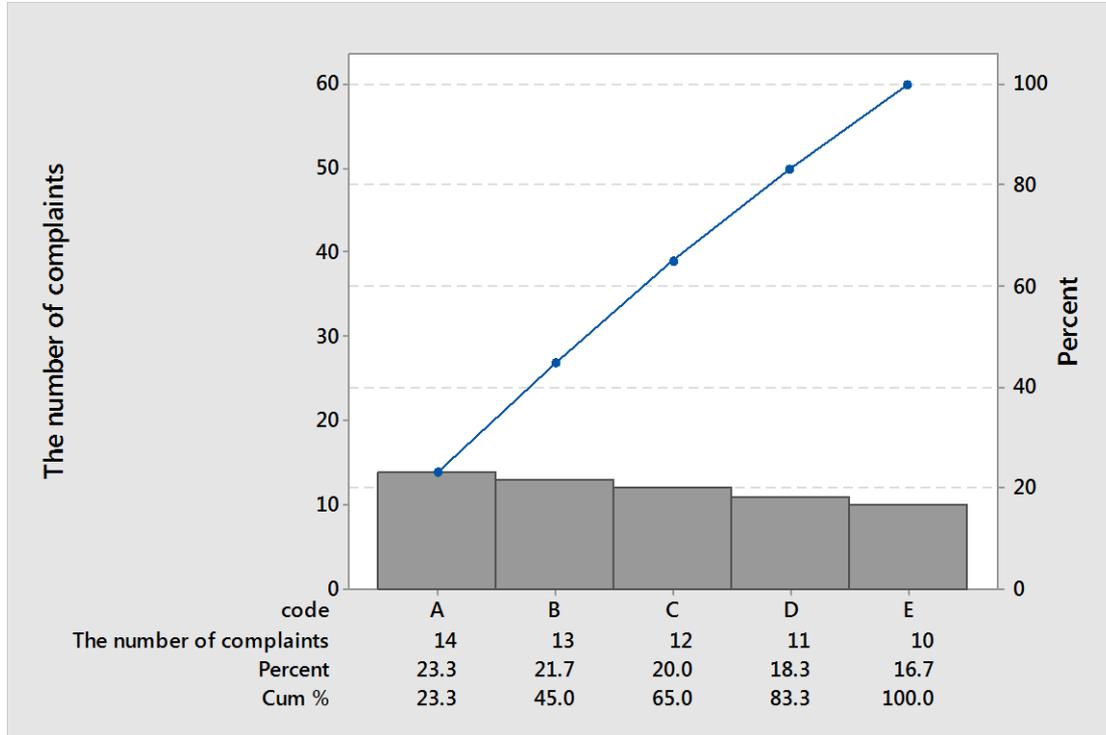
المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

والشكل (3-15) يبين التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الإلكترونية في المصرف الشريك:



الشكل (3-15) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الإلكترونية في المصرف الشريك.

وتم أيضاً إنشاء مخطط باريتو الشكل (3-16) كما في المصرف المقارن لمعرفة ترتيب المشكلات.



بحيث:

الكود	نوع الشكوى	عدد الشكاوي
A	انترنت المصرفي	14
B	توطين فواتير	13
C	اشعارات بالبريد الالكتروني	12
D	الصراف الألي	11
E	الرسائل النصية	10

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS

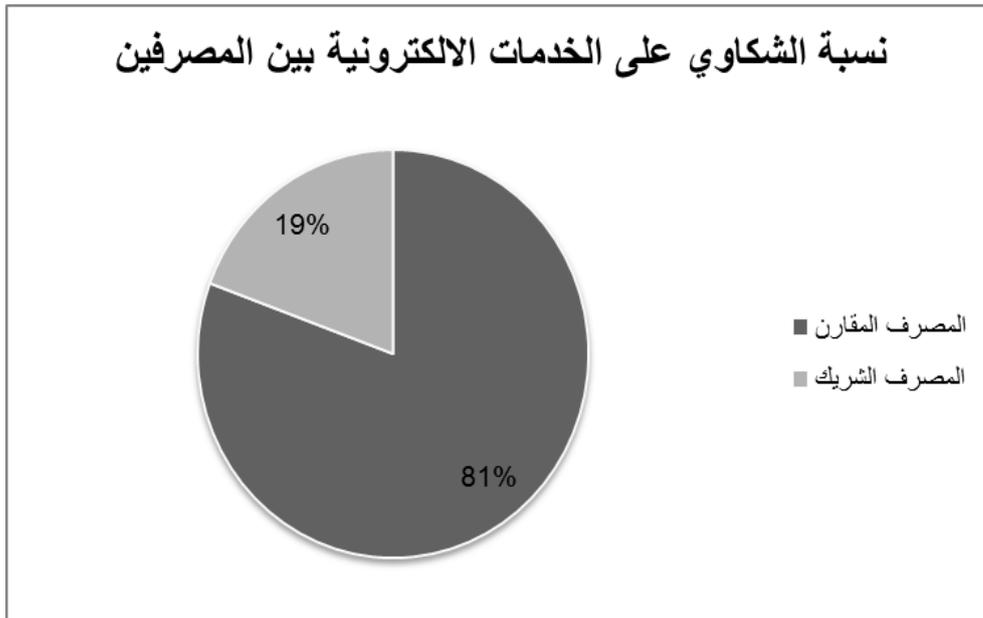
الشكل (3-16) مخطط باريتو لترتيب اولويات دراسة الخدمات الالكترونية في المصرف الشريك .

وكما هو موضح في الجدول (3-15) نلاحظ انخفاض عدد الشكاوي فيما يتعلق بالخدمات الإلكترونية في المصرف الشريك مقارنة بالمصرف المقارن، والشكل (3-17) يوضح نسبة توزيع الشكاوي على الخدمات الإلكترونية بين المصرفين.

الجدول (3-15) فرز الشكاوي على الخدمات الإلكترونية خلال شهر بين المصرفين.

المصرف	عدد الشكاوي على الخدمات الإلكترونية خلال شهر
المصرف المقارن	250 (من 455؛ وهي الشكاوي الكلية)
المصرف الشريك	60 (من 160؛ وهي الشكاوي الكلية)

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.



الشكل (3-17) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الإلكترونية بين المصرفين.

قمنا بإعداد الجدول (3-16) الذي يوضح الفرق في عدد الشكاوى بين المصرف المقارن

والمصرف الشريك لمختلف الخدمات التي يقدمها المصرفين:

الجدول (3-16) الفرق في عدد الشكاوى بين المصرف المقارن والمصرف الشريك للخدمات بشكل عام.

م	المصرف	عدد الشكاوى الكلية	عدد الشكاوى على الخدمات الالكترونية	عدد الشكاوى على آلية تقديم الخدمة	عدد شكاوى على خدمات الزبائن	عدد شكاوى على التمويل الشخصي	عدد شكاوى لعمليات اخرى
1	المقارن	455	250	100	52	40	13
2	الشريك	290:450 نموذج ورد فيه عبارة لا يوجد شكوى + 160 نموذج ورد فيه شكوى	60	18	35	29	18

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

كما قمنا بإعداد الجدول (3-17) الذي يوضح الفرق في عدد الشكاوى بين المصرف المقارن

والمصرف الشريك بالنسبة للخدمات الالكترونية:

الجدول (3-17) الفرق في عدد الشكاوى بين المصرف المقارن و مصرف الشريك بالنسبة للخدمات الالكترونية.

م	المصرف	عدد الشكاوى الكلية	عدد الشكاوى على الخدمات الالكترونية	عدد الشكاوى على الرسائل نصية SMS	عدد شكاوى على الصراف الآلي	عدد شكاوى على الانترنت المصرفي	عدد شكاوى على إشعارات البريد الالكتروني	عدد شكاوى على توطين فواتير
1	المقارن	455	250	66	75	43	38	28
2	الشريك	160	60	10	11	14	12	13

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

من خلال جمع البيانات والمعلومات في هذه المرحلة تبين وجود فجوة فيما يتعلق بجودة الخدمات الالكترونية بين المصرف المقارن والشريك ونلاحظ قلة عدد الشكاوى بالنسبة للرسائل النصية والصراف الألي للمصرف الشريك ، ونتيجة لاجتماع لفريق العمل بوجود مدير المصرف الشريك تم ما يلي:

1- تحديد خدمة الصراف الألي لإجراء المقارنة المرجعية وذلك :

- لأهمية هذه الخدمة وكونها تسبب مظاهر غير ايجابية تسيء لسمعة المصرف عند وجود ازدحام في الطرقات حيث تتوزع الصرافات الآلية .
- تبين أن خدمة الرسائل القصيرة غير مجهزة تقنياً لإجراء تطوير عليها لإرضاء الزبائن.
- خدمة الصراف الألي تتميز بقلة الشكاوى عليها في المصرف الشريك.
- لا يوجد مانع لدى المصرف الشريك من تنفيذ المقارنة المرجعية بين المصرفين من

خلال خدمة الصرافات الآلية.

وتم في هذه الخطوة انضمام أعضاء جدد لفريق المقارنة المرجعية وهم:

- مدير المصرف الشريك.
- مسؤول الصرافات للمصرف الشريك.
- مسؤول العملاء للمصرف الشريك.

2- وتم هنا الاتفاق على ما يلي:

- وجود مكافآت وحوافز للمتعاونين من المصرف الشريك.
- تدريب فريق عمل من المصرف الشريك .

• استخدام أسلوب العصف العقلي باجتماعات بين فريق العمل لمعرفة سبب كون

عمليات المصرف الشريك أفضل.

3- تم طرح السؤال التالي: ما الذي يجعل عمليات المصرف الشريك ناجحة في هذا المجال؟

وسيتم دراسة خدمة الصراف الآلي وتطبيق عليها الخطوات السابعة والثامنة من خطوات

النموذج المقترح لتطبيق المقارنة المرجعية .

المرحلة السابعة - تجميع وتحليل البيانات لتحديد أسباب الفجوة بين الخدمات المختارة للمصرف

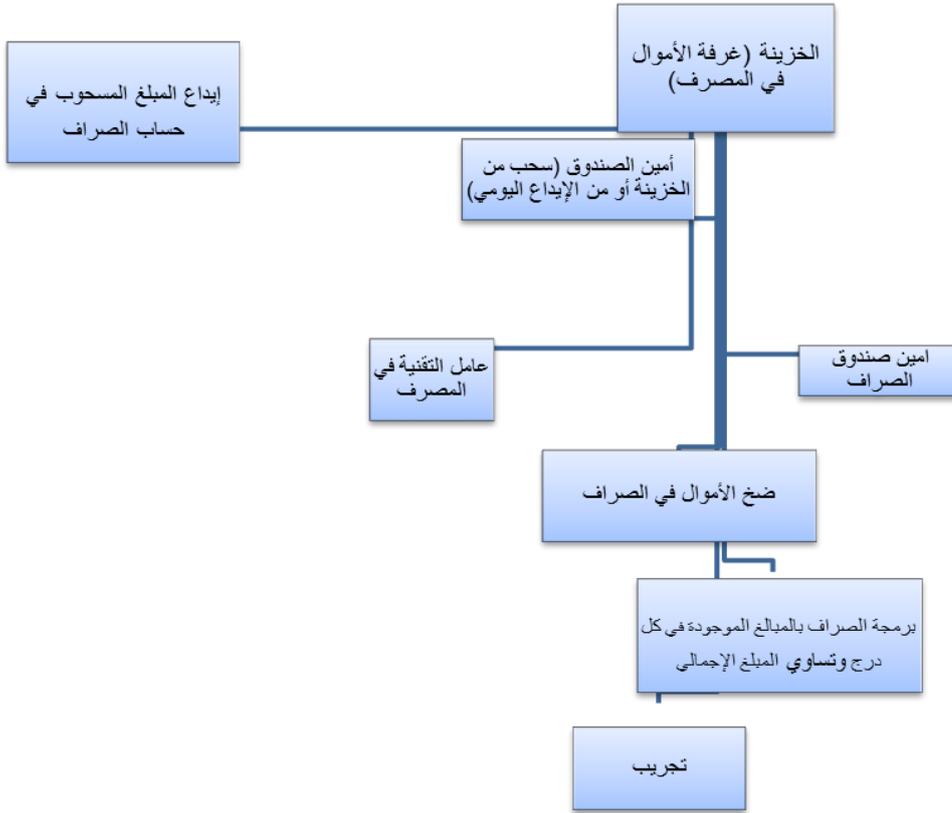
المقارن والمصرف الشريك :

بعد فرز وتصنيف البيانات التي تم جمعها في الخطوات السابقة سيتم في هذه الخطوة تحديد اسباب

القصور في أداء هذه الخدمة وذلك عن طريق استخدام بعض أدوات الجودة والبرامج الإحصائية

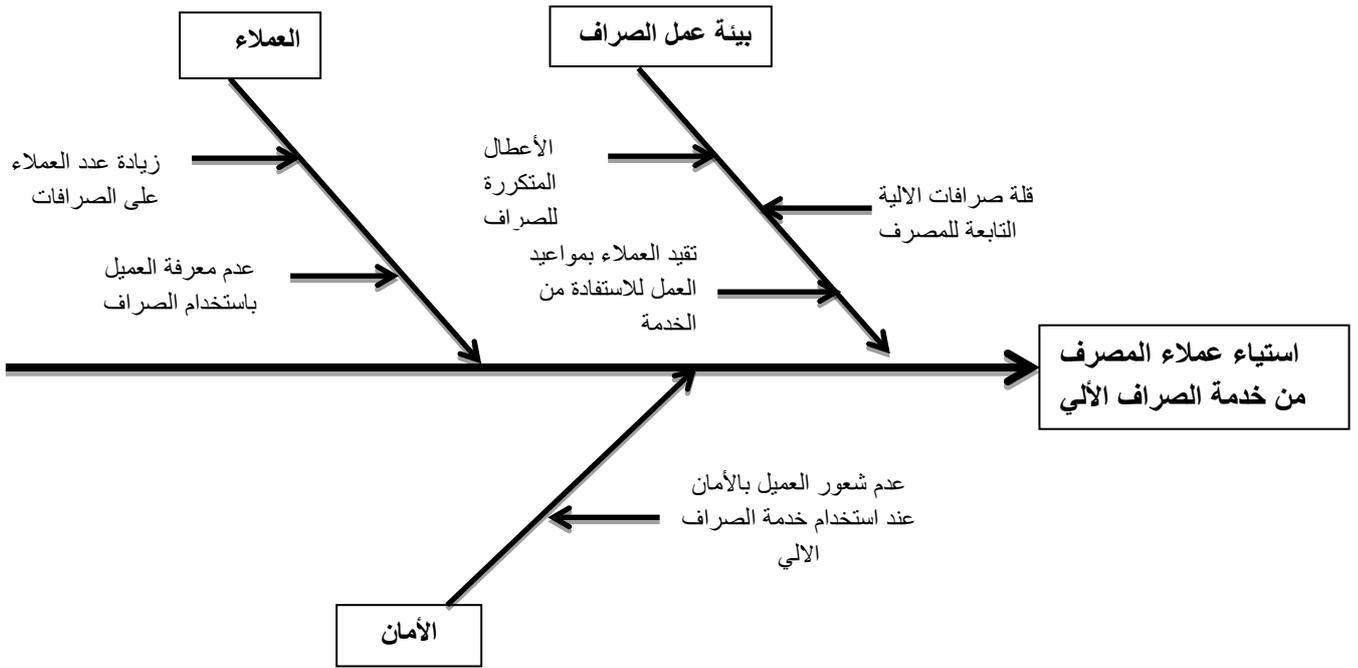
اللازمة.

وتم رسم مخطط لخدمة الصراف الآلي الشكل (3-18) بوضوح خطواته كالتالي:



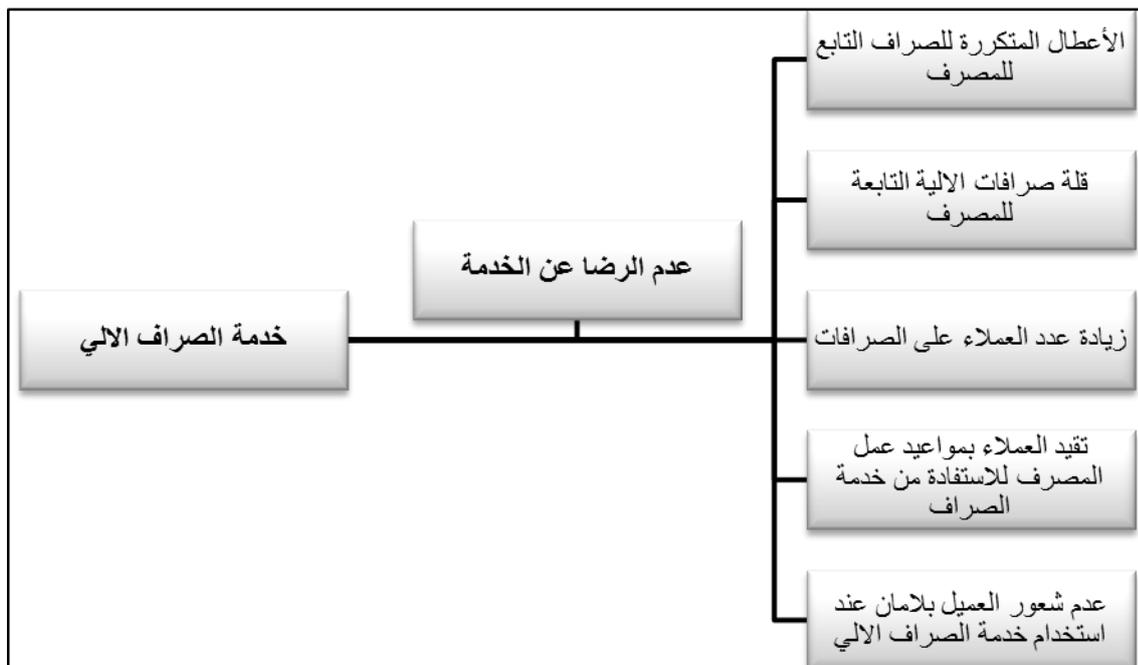
الشكل (3-18) خطوات عمل خدمة الصراف الآلي.

ولتحديد الاسباب المؤدية الى زيادة عدد الشكاوي على خدمة الصراف الآلي تم عقد جلسات عصف ذهني من قبل فريق المقارنة المرجعية ومشاركة بعض العملاء المتقدمين بالشكوى (من خلال التواصل معهم بناء على النموذج الموزع لهم) خلُصت الجلسة إلى إنشاء مخطط السبب والأثر (ايشكاوا) كما هو موضح في الشكل (3-19) .



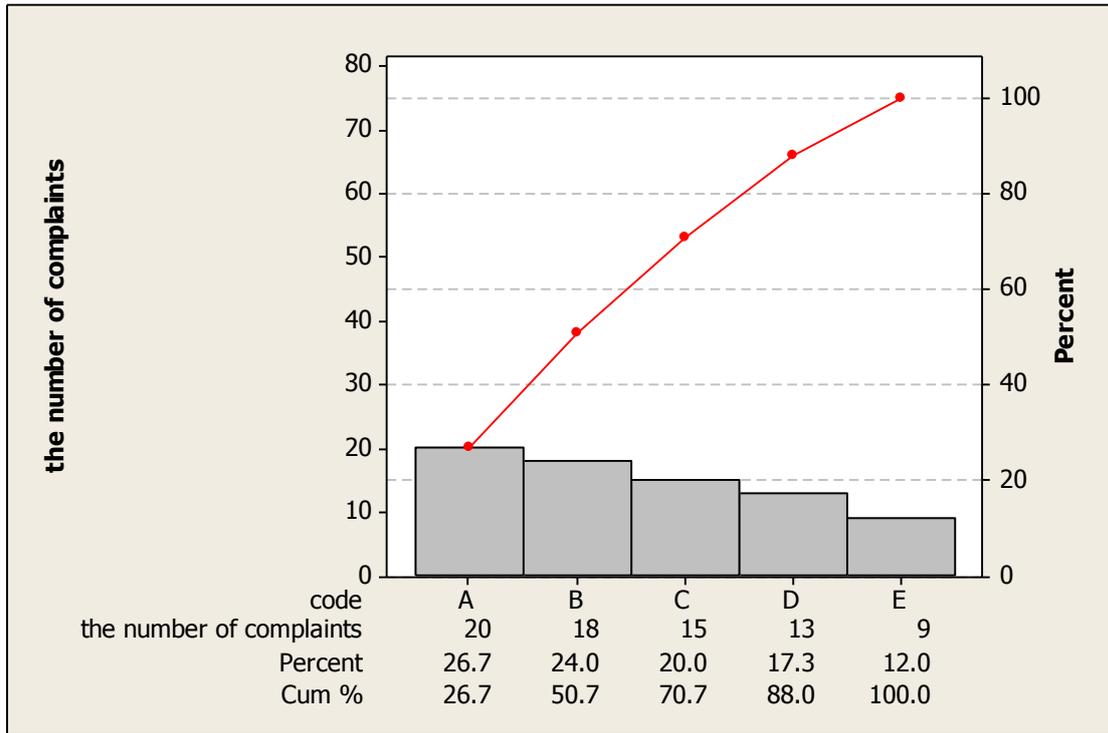
الشكل (3-19) مخطط السبب والأثر لمشكلة الصراف الآلي.

ويعد رسم مخطط السبب والأثر تم التوصل الى الشكل التوضيحي (3-20) من قبل الباحثة وفريق العمل للمساعدة على فهم المشاكل الرئيسية بشكل اوضح :



الشكل (3-20) ترتيب مشاكل خدمة الصراف الآلي.

وكما هو مبين في الشكل (3-21) تم الاستعانة بمخطط باريتو لتحديد أولويات فرص التحسين:



بحيث:

الكود	نوع الشكوى	عدد الشكاوي
A	الأعطال المتكررة للصراف التابع للمصرف	20
B	قلة صرافات الألية التابعة للمصرف	18
C	زيادة عدد العملاء على الصرافات	15
D	تقيد العملاء بمواعيد عمل المصرف للاستفادة من خدمة الصراف	13
E	عدم شعور العميل بالأمان عند استخدام خدمة الصراف الألي	9

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (3-21) مخطط باريتو لترتيب اولويات دراسة مشكلة الصراف الألي.

حيث تبين أن 50.7% من شكاوي خدمة الصراف الألي تمثلت في كثرة الأعطال المتكررة

للصراف وقلة الصرافات الألية المخدمة التابعة للمصرف .

ويهدف التعرف أكثر على سبب كثرة الاعطال للصراف تم استخدام أسلوب المقابلة، وتوجيه

الاسئلة التالية لمدرء المصرفين :

- هل لديكم صيانة وقائية للصرافات ؟
- هل الصيانة الوقائية للصرافات تتم بشكل موثق؟
- هل يوجد إجراء مكتوب للصيانة لديكم؟
- هل يوجد تدريب للعاملين على الصرافات ضمن اطار دورة تدريبية محددة ؟
- هل يتم تقييم المتدربين بعد نهاية التدريب وبشكل موثق؟
- هل يوجد تقييم للعاملين في الصيانة ؟
- هل يوجد مكافآت تحفيزية لعمال الصيانة؟

وكانت الإجابات موضحة في الجدول (3-18) على الشكل التالي:

الجدول (3-18) إجابات مدرء المصرفين على اسئلة المقابلة.

السؤال	المصرف المقارن	المصرف الشريك
هل لديكم صيانة وقائية للصرافات	يوجد	يوجد
هل الصيانة الوقائية للصرافات تتم بشكل موثق	لا بل تتم بناء على تعليمات شفوية	نعم
هل يوجد إجراء مكتوب للصيانة لديكم	لا يوجد إجراء مكتوب للصيانة بل يعتمد على خبرة العامل	يوجد إجراء وخطوات محددة للصيانة الوقائية وحتى الاصلاحية
هل يوجد تدريب للعاملين على الصرافات ضمن اطار دورة تدريبية محددة	لا يوجد، يشرف عامل قديم على عامل جديد قبل تسليمه العمل	يوجد دورة تأهيلية قبل استلام العمل
هل يتم تقييم المتدربين بعد نهاية التدريب و بشكل موثق	لا يوجد	يوجد
هل يوجد تقييم للعاملين في الصيانة	يوجد	يوجد تقييم دوري ودقيق
هل يوجد مكافآت تحفيزية لعمال الصيانة	لا يوجد	يوجد عند عدم توقف الصراف الألي، أو عندما تقل توقيفات الصراف

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

تحديد أسباب الفجوات والقصور في الأداء: لدى المقارنة بين آلية العمل في الصراف الألي بين المصرفين وبعد دراسة ما سبق من قبل فريق العمل وبوجود مدير المصرف الشريك لوحظ أن الاختلافات الأساسية كانت في عدة نقاط على الشكل التالي:

1. صيانة الصرافات الألية وخاصة عملية التوثيق في الصيانة.
2. تدريب العاملين على الصرافات من حيث التشغيل والصيانة والتوثيق والتقييم للتدريب.
3. وجود تعليمات عمل مكتوبة لدى المصرف الشريك.
4. اختلاف في بعض أساليب العمل المتعلقة بالصرافات الألية بين المصرف المقارن والمصرف الشريك.

ونتيجة لاجتماع فريق العمل بوجود ممثل المصرف الشريك تم مناقشة والإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

✓ هل يمكن استخدام أسلوب المصرف الشريك بالنسبة لخدمة الصراف الألي أو أنه هناك ما

يمنع ذلك؟

- الإجابة: يمكن استخدام أسلوب المصرف الشريك بالنسبة للصراف الألي: حيث انه

تمت مناقشة الاختلافات بين المصرف الشريك والمصرف المقارن ولم يتم ملاحظة

ما يمنع من تطبيق ما يقوم به المصرف الشريك.

✓ هل الكلف الناجمة عن استخدام أسلوب المصرف الشريك مجدية اقتصادياً؟

- الإجابة: الكلف الناجمة عن استخدام أسلوب المصرف الشريك مجدية اقتصادياً

خاصة في ضوء أن ما سينتج عنها هو زيادة رضا العملاء.

حيث تبين ان إجابة السؤالين هي الإيجاب مما يعني أن بإمكاننا أن ننفذ عملية المقارنة بنجاح.

مصفوفة قياس الأداء:

تم صياغة مصفوفات مبسطة للمقاييس التي سيعتمدها الفريق لتقييم خدمة الصراف الآلي التي

سيتم مقارنتها قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية على الشكل التالي:

1- جدول لتحديد نسبة الانخفاض في شكاوى العملاء بعد تطبيق المقارنة المرجعية من كمية

الشكاوى قبل تطبيق المقارنة المرجعية:

م	عدد الشكاوى قبل تطبيق المقارنة المرجعية	عدد الشكاوى بعد تطبيق المقارنة المرجعية	النقص في عدد الشكاوى	نسبة نقصان عدد الشكاوى

2- جدول للمقارنة بين عدد شكاوى ونسبة شكاوى العملاء لخدمة الصراف الآلي للمصرف المقارن

والشريك قبل وبعد المقارنة المرجعية:

م	المصرف	عدد الشكاوى الكلية	عدد الشكاوى على خدمة الصراف الآلي	نسبة الشكاوى على خدمة الصراف الآلي

3- مخطط هيستوغرام يبين درجة رضا العملاء عن خدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن من

خلال تقييم العملاء للخدمة (ممتاز-جيدة-متوسطة-سيئة) من خلال الجدول التالي:

التقييم	ممتاز	جيد	متوسط	سيء
قبل تطبيق المقارنة المرجعية				
بعد تطبيق المقارنة المرجعية				

المرحلة الثامنة - تحديد الأهداف للمقارنة المرجعية الحالية والخطة التنفيذية والإعداد للتنفيذ:

من خلال عدة اجتماعات لفريق العمل وبحضور بعض المختصين والفنيين حين الحاجة إليهم تم إعداد ما يلي:

1-الهدف الدقيق للمقارنة المرجعية قيد الدراسة: خفض نسبة شكاوى العملاء على خدمة الصراف الألي في المصرف المقارن بنسبة 30% من كمية الشكاوى قبل تنفيذ المقارنة المرجعية خلال ثلاث شهور من بدء التنفيذ.

2-تم دراسة آلية العمل في المصرف الشريك (بالاستفادة من الخطوة السابعة) بالنسبة لآلية الصيانة وتبين وجود نظام صيانة وقائية بالإضافة لوجود نظام للتدريب ، هذان النظامان موثقان بإجراءات وتعليمات عمل مكتوبة ، حيث يتم في المصرف الشريك ما يلي بدقة وبشكل موثق بشكل مخالف لما يحصل في المصرف المقارن:

أولاً: في مجال التدريب:

1- وجود خطة تدريب سنوية يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ تدريب لرفع سوية العاملين.

2- تدريب متكامل وموثق للعاملين الجدد وخاصة لمشغلي الصراف الألي والعاملين بصيانتته.

3- تقييم للمتدربين والمدربين.

ثانياً: في مجال الصيانة:

1- وجود خطة صيانة وقائية سنوية للصرافات الآلية.

2- وجود عمليات تفقد للصرافات الآلية وبشكل يومي.

3- وجود سجلات للأعطال اليومية وسجل لأعطال كل صراف على حدة.

2- الخطة التنفيذية والإعداد للتنفيذ:

في إطار الاستفادة مما يفعله المصرف الشريك تم ما يلي: إعداد الجدول (3-19) موضحاً الخطوات التفصيلية وتحديد المسؤولين عن تنفيذ كل خطوة وزمن إنهاء كل خطوة:

الجدول (3-19) الخطوات التفصيلية لتنفيذ خطة التطبيق.

م	الخطوة	الفترة الزمنية	المسؤول عن التنفيذ	ملاحظات
1	إعداد إجراء الصيانة	2015/(3/25-3/6)	-الباحثة - مسؤولا الصيانة والتشغيل للمصرفين	
2	إعداد إجراء التدريب	2015/(3/25-3/6)	-الباحثة - مديرا الموارد البشرية للمصرفين	
3	مناقشة و إقرار الإجراءات الخاصة بالصيانة والتدريب	2015/(4/5-3/26)	- فريق العمل	
4	تدريب على تنفيذ الإجراءات	2015 / (4/21-4/6)	- مسؤول الصيانة والتشغيل في المصرف المقارن - مدير الموارد البشرية في المصرف المقارن	
5	تقييم المتدربين	2015(5/1-4/22)	-مسؤول الصيانة والتشغيل في المصرف الشريك - مدير الموارد البشرية في المصرف الشريك	
6	تجهيز النماذج وتسليمها للمختصين بالتنفيذ	2015/5/8-2015/5/2	- مدير المصرف المقارن	
7	كتابة التقرير النهائي حول الدراسة للمقارنة المرجعية	2015/5/10-2015/5/9	- فريق المقارنة المرجعية	
8	تطبيق الإجراءات الجديدة ومتابعة التنفيذ	(من 2015/5/11 الى 2015/8/15)	- الموظفون في الأقسام المعنية - فريق العمل	

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية

ونوضح هنا الخطة السابقة ببعض التفصيل:

1. تكليف الباحثة بإعداد الإجراءات الخاصة بالصيانة الملحق (A-3) وبالتدريب الملحق (A-4) بالتنسيق مع مسؤولا الصيانة والتشغيل للمصرفين ، حيث تم تشكيل فريق يضم مسؤولا الصيانة والتشغيل في المصرفين ويضم الباحثة ، مهمة الفريق إعداد إجراء الصيانة وخلال أسبوعين (3/6-3/25/2015).
2. تشكيل فريق مكون من مدراء الموارد البشرية في المصرفين والباحثة، مهمة الفريق إعداد إجراء التدريب وخلال أسبوعين(3/6-3/25/2015).
3. يتم مناقشة الإجراءات من قبل فريق المقارنة المرجعية ليتم إقراره واعتماده من المدير العام من خلال اجتماعات بتاريخ 26/3-5/4/2015 .
4. يتم تدريب قسم الموارد البشرية من قبل مدير الموارد البشرية والعاملين في تشغيل الصرافات الآلية والصيانة من قبل مسؤول الصيانة والتشغيل خلال أسبوعين (4/6-4/21/2015) على تنفيذ الإجراءات.
5. يتم تقييم أداء المتدربين وتحديد مدى الحاجة لتدريب إضافي :خلال (22/4-2015/5/1) من قبل مدير الموارد البشرية في المصرف الشريك ومسؤول الصيانة والتشغيل في المصرف الشريك.
6. يتم تجهيز النماذج اللازمة وتسليمها للقائمين على التنفيذ خلال أسبوع من إنهاء التدريب والتقييم من قبل مدير المصرف المقارن أي حتى غاية 8/5/2015.

7. يتم إصدار تقرير عما سبق (بتاريخ 9 و 2015/5/10) من قبل الباحثة يتم اعتماده وتوقيعه من فريق المقارنة المرجعية وتسليمه للإدارة ليعتمد كخطة عمل لتنفيذ ما تتطلبه المقارنة المرجعية.

8. البدء بتطبيق الإجراءات الجديدة من قبل الإدارات والأقسام المعنية ويتم تحديد زمن ثلاث أشهر للتطبيق بإشراف الباحثة ومتابعة فريق المقارنة المرجعية مع عقد اجتماعات لفريق العمل بمعدل اجتماع كل أسبوع للمتابعة (من 2015/5/11 إلى 2015/8/15).

ومن الحلول المقترحة أيضا لمشكلة الصراف الألي هو تركيب أجهزة حاسوبية جديدة داخل المصرف لتخفيف الازدحام الموجود على الصرافات واستيعاب عدد العملاء .

المرحلة التاسعة: التنفيذ :

في هذه المرحلة تم تطبيق الخطوة 8 من الخطة التنفيذية والتي هي جزء من المرحلة الثامنة من المقارنة المرجعية بتنفيذ إجراء الصيانة وإجراء التدريب في المصرف المقارن.

المرحلة العاشرة : مراقبة النتائج لإقرار وتثبيت التغيرات الناتجة:

تم من خلال هذه الخطوة مراجعة أعمال التحسين المنفذة وتطبيق الإجراءات لمدة ثلاث شهور والتحقق منها في المصرف المقارن ، تم الاستعانة أيضا بمقياس "عدد شكاوي العملاء" ووزع على عملاء المصرف ، ثم تم فرز هذه الشكاوي وتحليلها كما هو موضح في الجدول (3-20) ، مع ملاحظة توزيع النموذج لنفس عدد العملاء الذين تم توزيع النموذج لهم قبل إجراء المقارنة المرجعية بأيام عمل متشابهة (في منتصف الشهر).

الجدول (20-3) فرز الشكاوي، وتوزيعها، عددها، ونوعها بعد تطبيق خطوات المقارنة المرجعية.

توزيع الشكاوي		عدد النماذج التي تم الرد عليها	عدد النماذج الموزعة
نوع الشكاوي	عدد الشكاوي		
خدمات الكترونية	217	432 نموذج ممتلئ 68+ نموذج فارغ	500
الية تقديم الخدمة	120		
خدمات العملاء	40		
تمويل شخصي	45		
عمليات اخرى	10		

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية بالاعتماد على نموذج الشكاوي بعد تطبيق خطوات المقارنة المرجعية.

والجدول (21-3) يوضح تفاصيل الشكاوي الخاصة بالخدمات الالكترونية بعد تطبيق المقارنة

المرجعية حيث نلاحظ التالي:

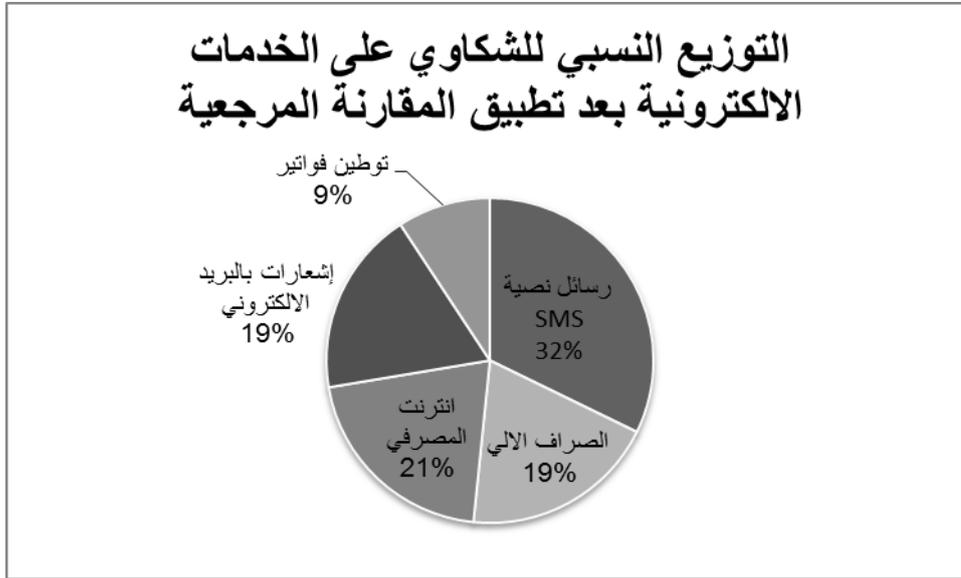
الجدول (21-3) فرز شكاوي الخدمات الالكترونية بعد تطبيق المقارنة المرجعية.

نوع الخدمة الإلكترونية	عدد الشكاوي
رسائل نصية SMS	70
الصراف الآلي	42
انترنت المصرفي	45
إشعارات بالبريد الالكتروني	40
توطين فواتير	20

المصدر: الباحثة واقع الدراسة الميدانية.

ويبين الشكل (3-22) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية بعد تطبيق

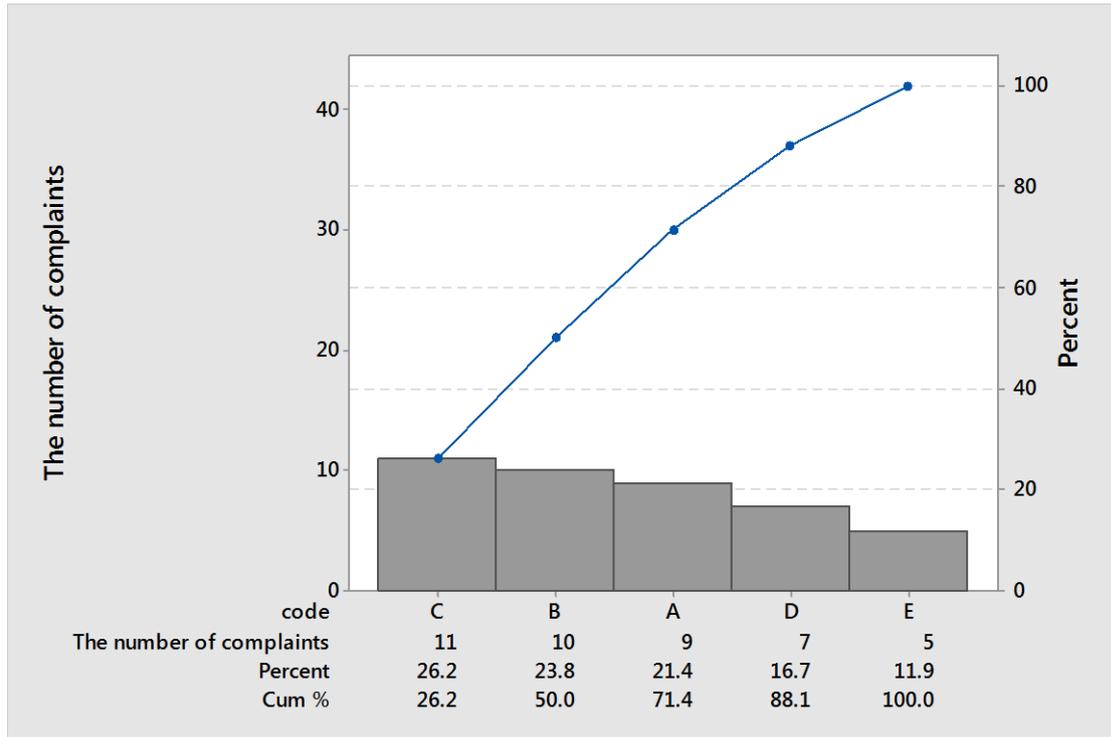
خطوات المقارنة المرجعية:



الشكل (3-22) التوزيع النسبي للشكاوي على الخدمات الالكترونية بعد تطبيق المقارنة المرجعية .

وتم بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Minitab) لرسم مخطط باريتو لمشكلة الصراف الألي الشكل

(3-23) بعد إدخال التحسينات كما يلي:



بحيث:

الكود	نوع الشكوى	عدد الشكوى
A	الأعطال المتكررة للصراف التابع للمصرف	9
B	قلة الصرافات الألية التابعة للمصرف	10
C	زيادة عدد العملاء على الصرافات	11
D	تقييد العملاء بمواعيد عمل المصرف للاستفادة من خدمة الصراف	7
E	عدم شعور العميل بالأمان عند استخدام خدمة الصراف الألي	5

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (3-23) مخطط باريتو لمشكلة الصراف الألي بعد إدخال التحسينات.

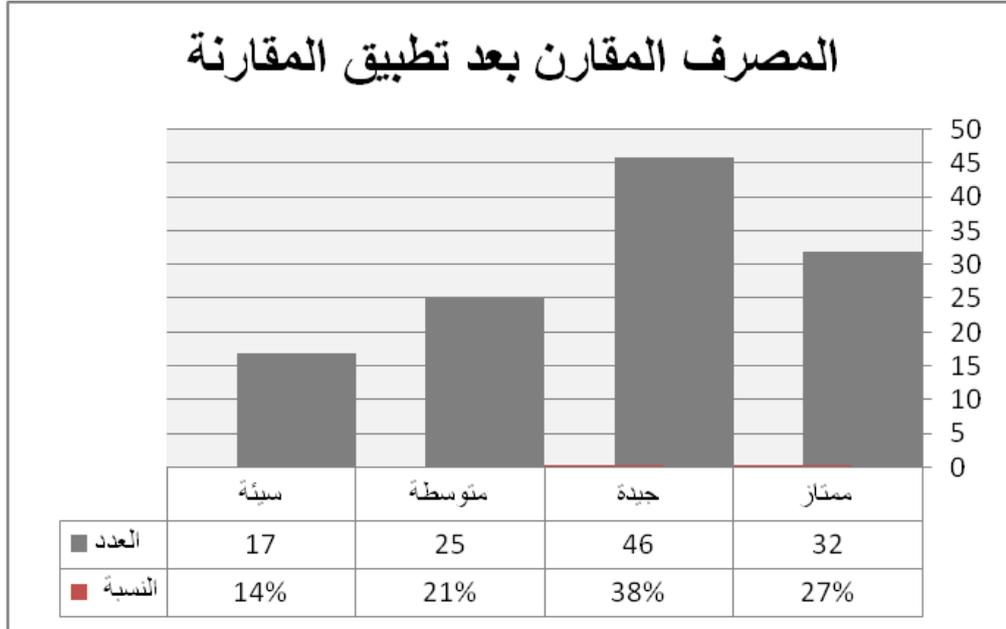
حيث نلاحظ من الشكل السابق ما يلي:

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية	عدد الشكاوي على خدمة الصراف الألي
42	75	

انخفاض عدد الشكاوي بعد تنفيذ إجراءات التحسين على خدمة الصراف الألي خلال ثلاث شهور من 75 شكوى الى 42 شكوى اي بنسبة إجمالية 44% .

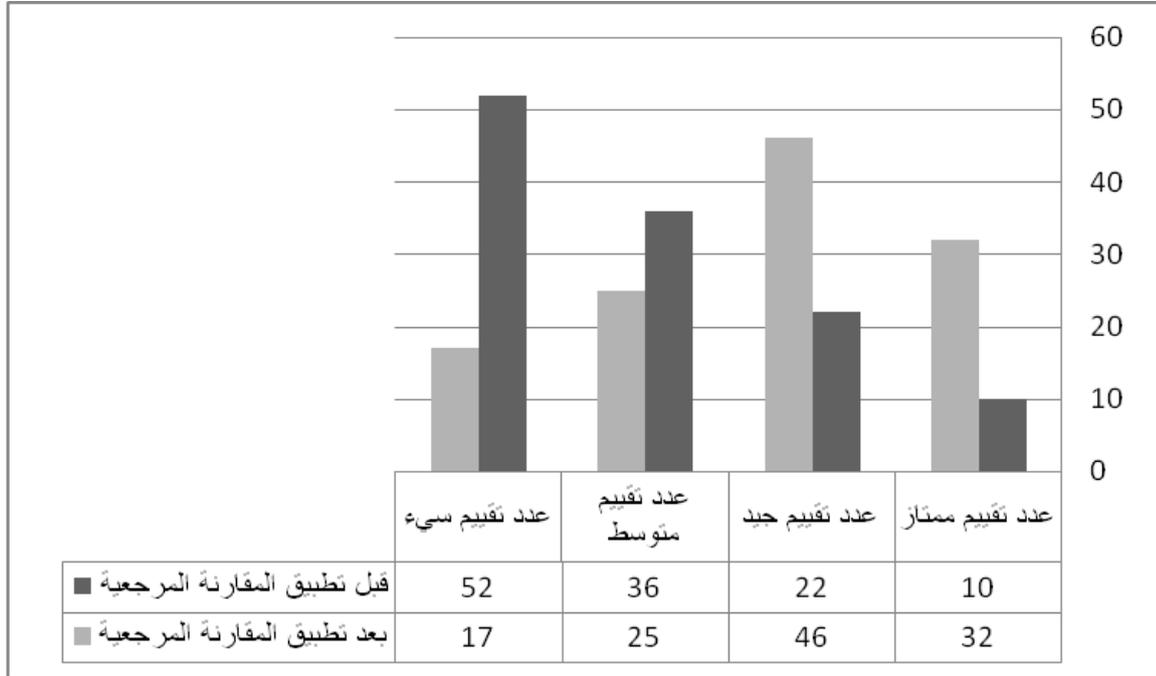
تستمر عملية المراقبة للتحقق من النتائج بعد التعميم للتعرف على أي ثغرة لتلافيها والتأكد من تحسن الأداء بالشكل المطلوب بعد تعميم التطبيق.

ولتأكيد النتائج السابقة بعد تطبيق المقارنة المرجعية تم اعادة السؤال على العملاء بعد التطبيق ما هو رأيك بخدمة الصراف الألي وكانت الإجابة كما موضحة في الشكل (3-24).



الشكل (3-24) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الألي في المصرف المقارن بعد تطبيق المقارنة المرجعية .

والشكل (25-3) يوضح الفرق قبل تطبيق المقارنة المرجعية وبعد تطبيق المقارنة في تحسين خدمة الصراف الآلي.

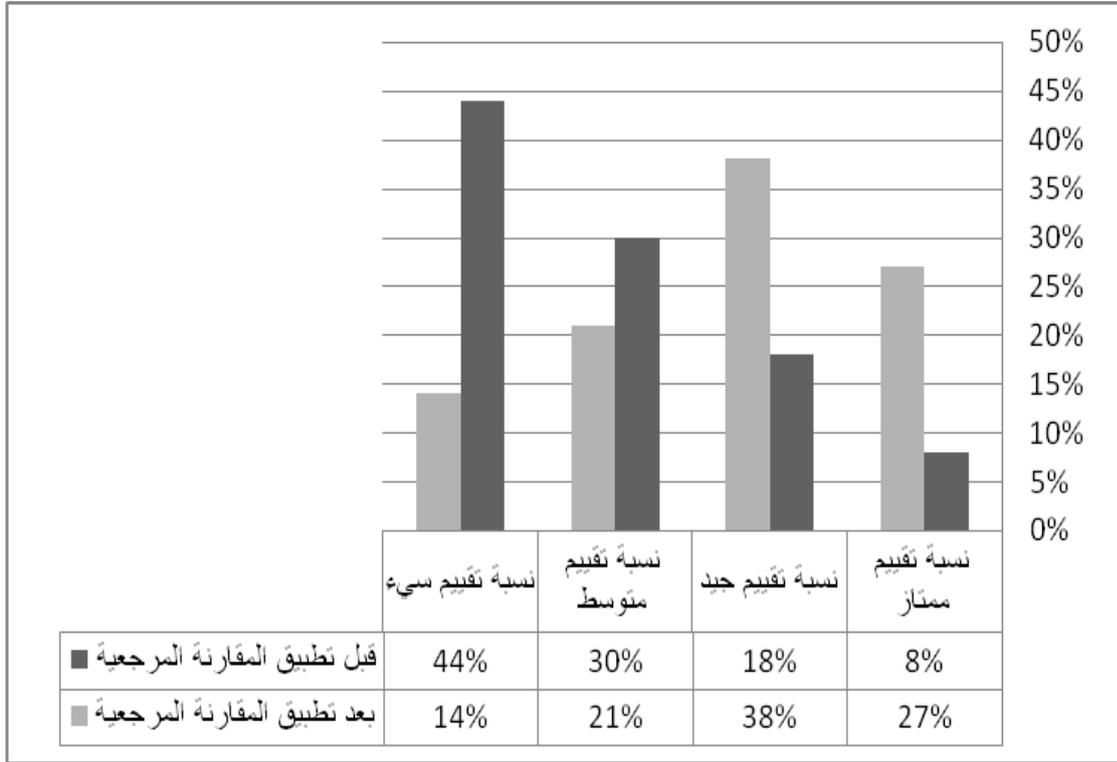


الشكل (25-3) مخطط بياني لتقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية .

حيث نلاحظ التالي:

التقييم	عدد تقييم ممتاز	عدد تقييم جيد	عدد تقييم متوسط	عدد تقييم سيء
قبل تطبيق المقارنة المرجعية	10	22	36	52
بعد تطبيق المقارنة المرجعية	32	46	25	17

والشكل (26-3) يوضح نسب التقييم قبل تطبيق المقارنة المرجعية وبعد التطبيق .



الشكل (26-3) مخطط بياني لنسب تقييم العملاء لخدمة الصراف الآلي في المصرف المقارن قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية .

حيث نلاحظ التالي:

التقييم	نسبة تقييم ممتاز	نسبة تقييم جيد	نسبة تقييم متوسط	نسبة تقييم سيء
قبل تطبيق المقارنة المرجعية	%8	%18	%30	%44
بعد تطبيق المقارنة المرجعية	%27	%38	%21	%14

وفي النهاية يمكن إعداد الجدول (3-22) الذي يوضح عدد الشكاوي الكلية، وعدد ونسبة الشكاوي على خدمة الصراف الألي في المصرف المقارن والشريك قبل تطبيق المقارنة المرجعية ، وبعد تطبيق المقارنة المرجعية في المصرف المقارن.

الجدول (3-22) عدد الشكاوي الكلية، عدد الشكاوي على خدمة الصراف الألي ، نسبة الشكاوي على خدمة الصراف الألي ، قبل وبعد تطبيق خطوات المقارنة المرجعية.

م	المصرف	عدد الشكاوي الكلية	عدد الشكاوي على خدمة الصراف الألي	نسبة الشكاوي على خدمة الصراف الألي
1	المقارن/قبل المقارنة المرجعية	455	75	16%
2	الشريك/قبل المقارنة المرجعية	450	11	2%
3	المقارن/بعد المقارنة المرجعية	432	42	9%

النتيجة:

نلاحظ انخفاض عدد الشكاوي على خدمة الصراف الألي من 75 الى 42 أي أن نسبة الشكاوي أصبحت 56% فقط بعد تنفيذ المقارنة المرجعية من كمية الشكاوي قبل تنفيذ المقارنة المرجعية أي حصل انخفاض بما يعادل 44% من كمية الشكاوي قبل تنفيذ المقارنة المرجعية.

م	عدد الشكاوي قبل تطبيق المقارنة المرجعية	عدد الشكاوي بعد تطبيق المقارنة المرجعية	النقص في عدد الشكاوي	نسبة نقصان عدد الشكاوي
	75	42	33	44%

وبهذا نلاحظ انه تم تحقيق الهدف من المقارنة المرجعية وتم هنا القيام بما يلي بعد تحقيق الهدف من المقارنة المرجعية:

- مراقبة النتائج للتحقق من وجود أي نتائج سلبية غير متوقعة ناجمة عن تطبيق التغييرات ولم يلاحظ اي سلبيات غير مرغوب بها.
- تم بعد ذلك إقرار التغييرات من قبل الإدارة لتصبح جزء من نظام العمل في المصرف المقارن.
- تم اطلاع الفروع الأخرى للمصرف المقارن على النتائج لتعميم التغييرات بعد إقرارها للفروع والأقسام التي تطبق نفس العملية أو الخدمة قيد الدراسة (حيث أن تطبيق نتائج المقارنة المرجعية تم اولاً بشكل جزئي على فرع معين أو قسم معين).
- تستمر عملية المراقبة للتحقق من النتائج للتعرف على أي ثغرة لتلافيها وللتأكد من تحسن الأداء بالشكل المطلوب بعد تعميم التطبيق.

المرحلة الحادية عشر : تعميم تطبيق المقارنة المرجعية على عمليات أو خدمات اخرى ضعيفة:

بعد نجاح أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين خدمة الصراف الألي ، يجب التوسع في استخدام هذا الأسلوب ليشمل باقي الخدمات الالكترونية وباقي الخدمات في المصرف المقارن والقيام بتنفيذ ما يلي:

1. العمل على نشر التجربة إلى جميع العمليات والخدمات والإعلان من خلال اجتماع مع رؤساء الأقسام وإبلاغهم بنجاح التجربة وأن الإدارة العليا اعتمدت أسلوب المقارنة المرجعية للتطبيق في جميع الأقسام وعلى جميع العمليات والخدمات.

2. تكريم فريق العمل القائم بتطبيق المقارنة المرجعية للمرة الأولى بشكل علني ليشمل التكريم مكافآت مادية وبطاقات شكر يتم تعليقها في لوحة الإعلانات.

3. قيام فريق العمل بتنفيذ ورش عمل لشرح التجربة لجميع العاملين في المصرف المقارن.

4. البدء بتشكيل فرق عمل تشمل جميع الأقسام للتوسع في التطبيق لجميع العمليات والخدمات.

5. تدريب فرق العمل المختلفة وفقاً للبرنامج الذي تم إقراره سابقاً في التجربة الأولى.

6. تطوير مستوى فريق العمل الأساسي بإخضاعه لدورات تدريبية حول أنواع مقارنة مرجعية

أخرى غير التي تم تنفيذها مثل: المقارنة المرجعية الداخلية أو العالمية أو العامة أو طرق

مقارنة مرجعية أخرى مثل: الطريقة العامة في المقارنة المرجعية أو طريقة المسح أو

الاستعراض أو نماذج التميز وغيرها .

المرحلة الثانية عشرة: اعتبار المقارنة المرجعية كأداة معتمدة للتحسين المستمر في

المصرف:

تم في هذه المرحلة الاتفاق مع إدارة المصرف على تنفيذ ما يلي :

- إحداث قسم خاص بالمصرف باسم قسم تحسين الجودة .
- تأهيل تخصصي لعدد من العاملين أو توظيف متخصصين في الجودة لإدارة القسم المطلوب.

- دعم القسم الجديد الخاص بالجودة من قبل الإدارة العليا بربطه مباشرة في الهيكل التنظيمي بالإدارة العليا.

- تكليف القسم الجديد بمتابعة كل ما يتعلق بالمقارنة المرجعية وخاصة تطوير عمليات التطبيق لتشمل كل الأقسام والفروع واستخدام الأنواع والطرق المختلفة للمقارنة المرجعية.
- تكليف القسم الجديد بالعمل على تطبيق أساليب متنوعة للجودة غير المقارنة المرجعية مثل تطبيق ISO 9001 أو 5S أو حلقات الجودة .
- الاستعانة بخبراء في الجودة لتنفيذ ما سبق.

3-6 نتائج الدراسة التطبيقية:

أولاً: نتائج مرتبطة بالمصارف قيد الدراسة:

1. من الأمور الهامة التي ساعدت على تطبيق المقارنة المرجعية هو تشجيع إدارة المصرف الشريك ، والذي يتمتع بميزة حصول مركزه الرئيسي على شهادة ISO 9001:2008 وتطبيقه لنظام الجودة المذكور سهل عملية التطبيق من ناحيتين:
 - الأولى: سهولة تمييز هذا المصرف لاختياره واعتباره المصرف الشريك.
 - الثانية: سرعة تقبل إدارة المصرف للتعاون في تطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب من أساليب تحسين الجودة كونها جزء من تجربة ناجحة في تطبيق نظم الجودة.
2. إن النموذج المقترح من قبل الباحثة ، يمكن الاستفادة منه في مؤسسات أخرى (خدمية أو إنتاجية) حيث أن النموذج يقدم خطوات تفصيلية بشكل سهل ومبسط بعيداً عن التعقيد ويراعي خصوصية المؤسسات السورية بشكل عام والمصارف بشكل خاص .
3. من الفوائد التي عادت على المصرف بعد تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية :
 - التأسيس لثقافة جديدة في أسلوب عمل المصرف قيد الدراسة تقوم على التعلم من خبرات الآخرين: وبدا ذلك واضحاً من خلال التعاون بين المصرف المقارن

والمصرف الشريك وإطلاعهم على آلية تقديم الخدمات لديه وهذه الثقافة لم تكن

موجودة قبل تنفيذ البحث لدى إدارات المصارف السورية.

- تحديد أداء المصرف نسبة إلى الأفضل: حيث تبين وجود فجوة فيما يتعلق بجودة الخدمات الإلكترونية بين المصرف المقارن والشريك ، حيث كانت نسبة الشكاوي على الخدمات الإلكترونية في المصرف المقارن 81% بينما كانت هذه النسبة منخفضة جدا في المصرف الشريك 19%.
- مساعدة المصرف في تحديد الأولويات والمجالات الأكثر حاجة للتحسين: حيث أن 55% من الشكاوي تركزت على الخدمات الإلكترونية ، و 22% على آلية تقديم الخدمة و 11% على خدمة العملاء ، بينما تم توزيع باقي نسب الشكاوي بين التمويل الشخصي 9% ، و 3% كانت لعمليات أخرى.

ثانياً: نتائج حول فائد المقارنة المرجعية والتي من الممكن تحقيقها من قبل اي منظمة تطبق

المقارنة المرجعية:

بناءً على النتائج السابقة ضمن المصرف المقارن يمكن صياغة النتائج العامة التالية والتي تمثل الفوائد التي يمكن أن تحققها أي منظمة سورية على صعيد تطبيق المقارنة المرجعية بشكل خاص وأساليب الجودة بشكل عام :

1. إن الاعتماد على المقارنة المرجعية يساهم في تحديد وإبراز نقاط الضعف والمشاكل

والأخطاء الغير مكتشفة أو الغائبة عن أذهان الإدارات والموجودة في بيئة العمل

للمؤسسات التي تستخدم المقارنة المرجعية، حيث أنه وقبل تطبيق المقارنة المرجعية في

المصرف المقارن كانت إدارة المصرف تعتقد أن المصرف هو من المصارف الرائدة

والمتميزة وأنه يعمل بأسلوب متكامل وسليم وشبه خال من الأخطاء مما سيعيق إيجاد

الحلول ، وساهم تطبيق المقارنة المرجعية في إظهار نقاط الضعف والمشاكل والأخطاء واعتراف إدارة المصرف المقارن بها مما يعني قطع أهم المراحل تجاه حل المشاكل وتقويم نقاط الضعف.

2. أن الاعتماد على المقارنة المرجعية لا يساهم في تحديد أهم مصادر الخلل والضعف فحسب بل تحدد الأسلوب المناسب لتصحيح الأخطاء وحل المشاكل وتقويم نقاط الضعف للمؤسسات التي تستخدم المقارنة المرجعية من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وبذلك تعطي المقارنة المرجعية أسلوب متكامل بثلاثة أبعاد:

أ. لاكتشاف المشاكل .

ب. تحديد أسباب المشاكل المكتشفة.

ج. علاج المشاكل بالتخلص من الأسباب.

مما يؤدي إلى عدم تكرار الأخطاء وارتقاء مستوى الأداء، وقيام الإدارة بتقديم حوافز أكبر للموظفين وخاصة في مجالات تطبيق الأساليب الحديثة والغير تقليدية ، لأن ذلك من شأنه تقديم خدمات أفضل بما يحقق الميزة التنافسية .

3. إعطاء العميل القدر الكافي من الاهتمام ومحاولة الرد على إجاباته وحل مشاكله في أسرع وقت ممكن وبالوقت الذي يجعله راضياً قدر الإمكان من خلال اكتشاف مستوى رضا العميل لدى المصرف المنافس والذي يتم إجراء المقارنة المرجعية معه.

4. ركزت هذه الدراسة على تطبيق المقارنة المرجعية في المصارف ومن خلال ذلك تم استخدام أساليب الجودة مثل فرق العمل وأدوات الجودة مما أعطى البحث بعداً هاماً على صعيد المصارف السورية ، حيث تم إظهار ضرورة قيام إدارات المصارف بالاهتمام بالجودة بشكل

عام من خلال إبراز أهمية المقارنة المرجعية كأسلوب من أساليب الجودة لا سيما بعد اكتشاف الابتعاد الشديد للإدارة العليا في المصارف السورية عن الجودة . حيث أن تلك المصارف وخاصة البعيدة عن تطبيق أساليب ونظم الجودة تحصل على منافع متعددة عند تطبيق المقارنة المرجعية أهمها:

- كسب تأييد الإدارة العليا اتجاه تطبيق نظم الجودة.
- تطوير أساليب العمل من خلال إدخال أسلوب العمل كفريق وغيره من أساليب الجودة.
- التحسين المستمر.
- تقويم الأداء.
- الاعتماد على نظام عمل موثق.
- استخدام أدوات الجودة لتجميع وتحليل البيانات مما يساهم في صنع قرارات صحيحة مبنية على الحقائق.
- التعلم من الآخرين .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات ومقترحات البحث المستقبلية

Conclusions, Recommendations, and Suggestions for Future Research

1-4 مقدمة.

2-4 النتائج.

3-4 التوصيات.

4-4 مقترحات البحث المستقبلية.

4-1 مقدمة:

سنعرض في هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في هذا البحث سواءً في الجانب النظري أو التطبيق العملي له، واقتراح كذلك بعض التوصيات العامة والخاصة ، واخيراً تقديم بعض المقترحات المستقبلية البحثية التي تصب في نفس الموضوع خاصة في ضوء أن النظام المصرفي في سورية ما زال يعاني من إشكالات كبيرة رغم محاولات التطوير العديدة فالنظام المصرفي في سورية ما يزال غير قادر على القيام بدور الوساطة المالية بشكل فعال ، ولازال بعيداً عن النظم المصرفية المتطورة في المنطقة رغم الجهود والأساليب المبذولة مما يستدعي البحث عن أساليب تطويرية أخرى. ويمكن اعتبار موضوع البحث "المقارنة المرجعية" أحد هذه الأساليب التي يمكن أن تساهم وبشكل كبير في تطوير المصارف السورية.

4-2 النتائج:

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج :

1. لاحظت الباحثة ضعف الدراسات العربية حول مفهوم المقارنة المرجعية وكيفية تطبيقها، وبسبب حداثة هذا المفهوم في المنظمات السورية اعتمدت الباحثة على الدراسات الأجنبية لإعداد النموذج المقترح بعد اجراء التعديلات اللازمة من قبلها لتطبيق المقارنة المرجعية بحيث أن النموذج المقترح يتضمن خطوات متسلسلة تفصيلية تراعي خصوصية المصارف السورية لتضمن نجاح التطبيق .
2. من خلال الاستبيان للمصارف السورية والمصرف قيد الدراسة ومن خلال الإجابات، نلاحظ قلة اطلاع الإدارة العليا على مفهوم المقارنة المرجعية ، وأدوات وأساليب الجودة بشكل عام ، رغم أن المدراء يشكلون النخبة من العاملين في المصارف، وتطبيق الجودة والمقارنة المرجعية مرتبط

أساساً بهم، وعدم اطلاعهم سيسبب عدم دعمهم لتطبيق المقارنة المرجعية مما يعيق أي عملية للتطبيق ، رغم أن مستوى الكادر الإداري مؤهل للتطبيق كما يشير المحور الثاني من الاستبيان وليس الأمر متوقفاً على المقارنة المرجعية بل سيشمل نظم وأساليب الجودة بشكل عام.

3. هناك إمكانية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية وفق خطوات محددة تم اقتراحها وتطبيقها من قبل الباحثة ، وانطلاقاً من النجاح في تطبيق أحد الأنواع للمقارنة المرجعية وهو المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking وطريقة: واحد إلى واحد One-to-one benchmarking نجد أنه من الممكن الانتقال لتطبيق بعض الأنواع والطرق الأخرى لتحقيق المزيد من الفوائد.

4. إن الخدمة التي تم اختيارها للدراسة ولتطبيق عليها خطوات المقارنة المرجعية كانت مرتبطة بشكل مباشر بالمشاكل التي يعاني منها العملاء بحسب نموذج الشكاوي الذي تم تصميمه وتوزيعه من قبل الباحثة والخدمة هي خدمة الصراف الآلي وتم من خلال البحث ملاحظة الأثر الكبير لتطبيق المقارنة المرجعية على جودة تلك الخدمة من خلال انخفاض عدد الشكاوي على خدمة الصراف الآلي بنسبة 44%، حيث لاحظنا انخفاض عدد الشكاوي على خدمة الصراف الآلي من 75 الى 42 أي أن نسبة الشكاوي أصبحت 56% فقط بعد تنفيذ المقارنة المرجعية من كمية الشكاوي قبل تنفيذ المقارنة المرجعية أي حصل انخفاض بما يعادل 44% من كمية الشكاوي قبل تنفيذ المقارنة المرجعية.

5. تمكنت الباحثة من تحقيق جميع أهداف البحث من التعرف على أسلوب المقارنة المرجعية، وإيجاد نموذج خاص لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية وتطبيق النموذج المقترح على الخدمة المدروسة.

3-4 المقترحات:

توصلت الباحثة إلى عدد من المقترحات ، تمّ تقسيمها إلى نوعين:

أولاً - مقترحات تتعلق بالمصرف قيد الدراسة:

• مقترحات متعلقة بتطبيق المقارنة المرجعية :

1. تثبيت ما تم انجازه والاستمرار في العمل وتعميم التجربة على بقية خدمات وعمليات

المصرف من خلال:

✓ نشر الموضوع بين كل العاملين في المصرف من خلال ندوات توضيحية يتم فيها شرح

المقارنة المرجعية وأهميتها والفوائد التي تم تحقيقها للمصرف.

✓ إعلان الإدارة العليا تبنيها لهذا النهج على كل إدارات وأقسام المصرف.

✓ الإعلان عن مكافآت وأساليب تحفيزية مختلفة للمتميزين في التطبيق وربط عمليات

الترقية الوظيفية بالجدية والتميز في تطبيق المقارنة المرجعية.

✓ تمييز فريق العمل الذي قام بتطبيق المقارنة المرجعية في المرة الأولى بمكافآت وموقع

إداري متميز لدفع الآخرين بجدية اتجاه العمل.

✓ تشكيل فرق عمل مختلفة حسب الأقسام التي سيتم تطبيق المقارنة المرجعية بها.

✓ تدريب فرق العمل المحدثّة من قبل الفريق الأساسي مستفيدين من تجربته السابقة.

✓ الاستعانة بخبرات استشارية خارجية متخصصة حين الحاجة سواءً بدورات ضمن

المصرف أو إرسال بعض المتدربين لتنفيذ دورات خارجية لصقل معلومات وخبرات

العاملين.

✓ ننصح إدارة المصرف بتدريب الموظفين لديها وتأهيلهم ليس فقط على تطبيق خطوات

المقارنة المرجعية وإنما على برامج الجودة بشكل عام وفق محاور التدريب التالية:

• أهمية وأسس الجودة ورضا العميل.

• المقارنة المرجعية وتحسين الجودة.

• أساليب جمع البيانات.

• أدوات الجودة.

• حل المشاكل والعمل كفريق.

• الخطوات التفصيلية للمقارنة المرجعية.

وذلك كون أساليب وأدوات الجودة هي جزء أساسي من مراحل تطبيق المقارنة

المرجعية.

2. وضع أهداف سنوية للمصرف يكون تطبيق المقارنة المرجعية- وبشكل تدريجي لتعميم

التطبيق على كل خدمات المصرف - جزء هام من تلك الأهداف.

3. قيام إدارة المصرف المقارن بالعمل على المساهمة بنشر المقارنة المرجعية في المصارف

الأخرى من خلال تنظيم ندوات لشرح المقارنة المرجعية وأهميتها مما يكسب المصرف

سهولة في إيجاد مصارف أخرى. حيث يستطيع المصرف المقارن الاستفادة من تميز

بعض خدماته أو عملياته مقابل نقل خبرته في المقارنة المرجعية للمصارف الأخرى من

خلال الاستفادة المتبادلة .

4. تطبيق المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 في المصرف مما يؤسس لقاعدة

مفيدة وهامة تساعد وتسهل تطبيق أي أسلوب من أساليب تحسين الجودة بسهولة.

• مقترحات متعلقة بالنواحي الفنية في عمل المصرف:

نتيجة لعمل الباحثة في البحث ومن خلال متابعتها للمصرفين قيد الدراسة توصلت لبعض التوصيات المهمة والتي تم إقرار أهميتها من قبل مدير المصرف المقارن وهي على الشكل التالي:

1. تشكيل مركز موحد في كل محافظة تكون مهمته متابعة كل ما يتعلق بخدمات الدفع الإلكتروني وعمل الصرافات من مراقبة، وتعبئة، واستبدال مستهلكات ورقية، ومشاكل الصرافات، ومشاكل المتعاملين، وجودة الخدمة المقدمة وتقييم الأداء وأن يكون فيه مناوبون مختصون خلال الأعياد والعطل الرسمية. هذا المركز يقدم بيانات يمكن بتحليلها التوصل للعديد من المعلومات الهامة لتحسين آلية العمل وتجاوز المشاكل ونقاط الضعف على أن يقوم برفع تقارير شهرية إلى المدير العام للمصرف مباشرة.
2. إجراء دراسة لمواقع الصرافات الحالية في كل محافظة والعمل على إعادة توزيعها.
3. ضرورة تشجيع الناس على عدم الحضور في أول يوم من الشهر لقبض رواتبهم، وتأجيل ذلك إن أمكن إلى الرابع أو الخامس من كل شهر.
4. العمل على توفير جهاز POS في كل فرع أو مكتب من فروع المصرف، كخدمة احتياطية في حال تعطل الصرافات عن العمل. حيث تعتبر نقاط البيع (Point of Sale) هي الخيار الآخر للزبون كي يقوم بدفع ثمن السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها بدل من الدفع النقدي والكاش، عن طريق البطاقة الائتمانية التي يحملها معه.

ثانياً - مقترحات عامة:

● مقترحات عامة تتصل بالحكومة السورية والمصرف المركزي:

تركزت خطوات "الإصلاح" المصرفي في سورية في مجال الأتمتة والتدريب والتأهيل ورفع سقفوف الإقراض وتوسيع مجالات الإقراض ، بينما تركزت خطوات " الانفتاح" بالسماح بإقامة مصارف خاصة وإحياء مجلس النقد والتسليف، استعداداً لتفعيل كل من السياسة النقدية والرقابة المصرفية، وتخفيف القيود على التعامل بالقطع الأجنبي، فضلاً عن خطوات باتجاه إقامة سوق للأوراق المالية. ولكن هذه الإجراءات لم تكن كافية ، ولازال النظام المصرفي في سورية غير قادر على القيام بدور الوساطة المالية بشكل فعال ، ولازال بعيداً عن النظم المصرفية المتطورة في المنطقة رغم الجهود والأساليب المبذولة مما يستدعي البحث عن أساليب أخرى، ويمكن اعتبار موضوع البحث "المقارنة المرجعية" أحد هذه الأساليب التي يمكن أن تساهم وبشكل كبير في تطوير المصارف السورية من خلال ما يلي:

1. تشجيع جميع المصارف السورية العامة والخاصة بتخصيص مكافأة تشجيعية للمصارف

التي تطبق أسلوب المقارنة المرجعية تشمل جميع العاملين حيث يمكن الاستفادة من هذا

الأسلوب بين المصارف الراغبة بالمقارنة وبتجاهين اي :

من الممكن عمل مقارنة مرجعية متعكسة (تبادل المعلومات يتم في اتجاهين)، وكل

مصرف يكتسب من المصرف الآخر ما يميزه وبالتالي المنفعة لا تعود على مصرف واحد

فقط بل يتم الاستفادة من أسلوب المقارنة المرجعية في كل المصارف المقارنة لرفع سويتها

وفقاً لأعلى مستوى ممكن محلياً.

2. تشجيع المصارف السورية على المشاركة في تبادل بيانات ونتائج المقارنة

المرجعية ومقارنتها مع المصارف العربية والأجنبية المتطورة في المجال المصرفي

وتيسير الزيارات المتبادلة في هذا الجانب أي استخدام المقارنة المرجعية العالمية

.International Benchmarking

3. إنشاء قسم في المصرف المركزي متخصص للمقارنة المرجعية يتولى عملية تقويم أداء

المصارف والبدء بتحديد نقاط الضعف أولاً ، ومن ثم تشخيص وتحديد الفجوات وإجراء

المقارنة المرجعية مع مصارف عربية وعالمية بهدف اقتراح الممارسات والأساليب الجديدة

للتحسينات، فضلاً عن تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية للمصارف

لغرض تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح.

4. الاستعانة بنموذج تطبيق المقارنة المرجعية الذي تم وضعه في الفصل الخامس والذي

يراعي فيه بلد التطبيق (الخصوصية السورية) ليكون دليل إرشادي للمصارف الراغبة

باعتماد هذا الأسلوب للتحسين المستمر .

5. تشجيع المصارف في مجال تأسيس أنظمة فعّالة لإدارة الجودة يتم تبنيها من جميع

المصارف العاملة في سورية، هذه الأنظمة ستسهل تطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب

لتحسين الجودة أو أي أسلوب تحسيني آخر.

6. الاستعانة عند الضرورة بخبرات وجهات استشارية خارجية في مجال الجودة.

• مقترحات خاصة بالجامعات والمعاهد والتخصصات المصرفية :

1. ضرورة اهتمام كليات الاقتصاد وكليات العلوم الإدارية والمعاهد وخاصة التخصصات

والأقسام المصرفية بشكل اكبر بعلوم الجودة وأساليب تحسين الجودة ومنها المقارنة

المرجعية وغيرها، حيث تقتصر دراسة الجودة حالياً في اغلب تلك الكليات على مادة واحدة
ولفصل واحد باسم إدارة الجودة الشاملة يتم من خلالها استعراض للجودة كفلسفات وأفكار
عامة فقط حيث أنه من الممكن إضافة عدة مواد مثل نظم إدارة الجودة، أدوات تحسين
الجودة وغيرها .

2. ضرورة العمل على تأهيل متخصصين في مجال الجودة في الجامعات السورية لتدريس
الجودة بشكل تخصصي ومن خلالها يتم تدريس أسلوب المقارنة المرجعية . حيث أنه حالياً
يتم تدريس مادة إدارة الجودة الشاملة من قبل غير متخصصين مما يفرغ المادة من
مضمونها .

3. ضرورة قيام الجامعات بتنفيذ برامج تدريبية في مجال الجودة وأساليب التحسين المختلفة
ومنها المقارنة المرجعية لنشر ثقافة الجودة من جهة وتأهيل متخصصين للعمل في مجال
الاستشارات في المؤسسات السورية.

• مقترحات خاصة بالجمعيات الإدارية والاقتصادية والنقابات وغرف التجارة :

1. ضرورة القيام بتنظيم دورات وبرامج تدريبية في مجال الجودة ونظم الجودة بشكل عام
وأدوات الجودة لتأسيس البنية التحتية المناسبة لتطبيق أساليب متنوعة للجودة ومنها
المقارنة المرجعية.

2. ضرورة القيام بتنظيم دورات تخصصية في مجال أساليب تحسين الجودة وخاصة المقارنة
المرجعية.

3. يمكن لغرف التجارة وغيرها أن تساهم في عملية تطبيق المقارنة المرجعية من خلال رعايتها لبرامج مدعومة مالياً في هذا المجال يتم تنفيذها بالاستعانة بخبراء تستقدمهم غرف التجارة من خلال علاقاتها الدولية.

4-4 مقترحات البحث المستقبلية:

يمكن اعتبار هذا البحث - بعد تطبيق المقارنة المرجعية في احد المصارف السورية- نقطة انطلاق للعديد من الأبحاث الاكثر تعمقاً في مجال المقارنة المرجعية بعد الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، ونشير لبعض المحاور البحثية في هذا السياق مثل:

1- استخدام المقارنة المرجعية العالمية (International Benchmarking) لتحسن أداء

المصارف السورية للارتقاء لمستوى المصارف المتطورة .

2- تطوير المصارف السورية باستخدام طرق المقارنة المرجعية المختلفة (الطرق السبعة

للمقارنة المرجعية) وإيجاد منهجية للتطبيق.

3- دراسة حول تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking) بين

المصارف التجارية العامة لرفع سوية أدائها.

4- دراسة حول تطوير المصارف السورية باستخدام أحد نماذج التميز للمقارنة المرجعية.

(Business Excellence Models benchmarking).

الملحق (A-1)

استبيان حول امكانية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية أحد اساليب الحديثة في الجودة التي تساعد المؤسسات الراغبة بتحقيق التميز والإبداع على تحسين أدائها قياساً ومقارنة بأداء المنافسين وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها.

فالمقارنة المرجعية هي منهجية للقياس والتحليل تستخدمها المنظمة للبحث عن أفضل الممارسات داخل وخارج المنظمة، بهدف تحسين أدائها .

تقوم الباحثة اليانا حمصي من طلاب الجامعة الافتراضية السورية بإعداد دراسة حول الموضوع:

" تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية"

يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة x في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز هذه الدراسة" رسالة الماجستير"، علماً أن إجاباتكم تبقى بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة

اليانا حمصي

أرجو إعادة إرسال الاستبيان الى البريد الإلكتروني التالي (aliana-89@hotmail.com) ، أو على الرقم الفاكس .033-4345510

معلومات عامة

▪ اسم المصرف

□ تابع للقطاع العام

□ تابع للقطاع الخاص

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	(1) اهتمام الإدارة العليا في المصارف السورية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. لدى الإدارة العليا فهماً واضحاً لأسلوب المقارنة المرجعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. لدى الإدارة العليا اهتماماً بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. إن الإدارة العليا في المصرف على استعداد لتوفير كافة المستلزمات والامكانيات المادية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. لا يوجد مانع لدى إدارة المصرف من تخصيص وقت للعاملين لديها لتدريبهم على هذا الأسلوب.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. أن الإدارة العليا في المصرف على استعداد للتعاون مع مصارف أخرى لإنجاح هذا الأسلوب.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. أن الإدارة العليا في المصرف على استعداد لتقديم حوافز ومكافآت لأعضاء فريق المقارنة المرجعية لديها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. أن الإدارة العليا في المصرف تأخذ بعين الاعتبار عند التوظيف معرفة الأفراد المتقدمين بأدوات الجودة والأساليب الإحصائية.
(2) قدرة الموظفين في المصارف السورية على فهم وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية .					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. يمتلك الموظفون في المصرف لديكم مستويات تعليم مناسبة تمكنهم من فهم أسلوب المقارنة المرجعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. يتمتع الموظفون في المصرف لديكم بمستوى ثقافي عالي يمكنهم من فهم أسلوب المقارنة المرجعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. لا يقوم الموظفون لديكم عادةً بانشطة التغيير مهما كان نوعها.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. يتوفر لدى الموظفين لديكم معرفة جيدة بالأساليب الاحصائية المستخدمة في الجودة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. النظام المتبع في المصرف يعطي الموظفين القدرة والمرونة الكافية لتقديم الخدمة المصرفية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. يتعامل الموظفون لديكم عادة مع شكاوي العملاء بموضوعية وتفهم.
(3) الخدمات المصرفية الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. يمكن ملاحظة ازدياد العملاء في المصرف لديكم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. هل من اسباب ازدياد المصرف بالعملاء زيادة عدد المتعاملين مع المصرف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. يمكن ملاحظة ازدياد العملاء بسبب كثرة توجيه الأسئلة والاستفسارات من قبل العميل وبالتالي ضياع الوقت المخصص لكل منهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. يطلب العميل المتعامل لديكم خدمات مصرفية دون اخرى.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. يستفسر العميل لديكم عن خدمات لا يوفرها المصرف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. يمكن ملاحظة زيادة الطلب لديكم على الخدمات الالكترونية دون باقي الخدمات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. يمكن ملاحظة زيادة شكاوي العملاء على خدمة الصراف الآلي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. يمكن ملاحظة زيادة شكاوي العملاء على خدمة الرسائل القصيرة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. يمكن ملاحظة زيادة شكاوي العملاء على خدمة الانترنت المصرفي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. يمكن ملاحظة زيادة شكاوي العملاء على خدمة توظيف الفواتير.

الملحق (A-2)

قائمة محكمين الاستبيان

اسم المحكم	الاختصاص
د. مهدي خالد الكل	درجة دكتوراه في الاحصاء.
د. محمد هلال الشحادة	درجة دكتوراه في الاقتصاد اختصاص الاحصاء وبرمجة.

الملحق (A-3)

إجراء صيانة الصراف الآلي

1-الهدف والمجال:

يهدف هذا الإجراء إلى ضبط عمليات صيانة الصراف الآلي في المصرف للحفاظ على الصرافات الآلية بوضعية فنية جيدة ويطبق على كافة صرافات المصرف.

2-المسؤوليات والصلاحيات:

1-2- مسؤول الصيانة : مسؤولاً عن وضع خطة الصيانة والقيام بتنفيذها لكل الصرافات.

2-2- مشرفو الصرافات: مسؤولون عن متابعة عمل الصرافات خلال عملها وتقديم طلب إصلاح

عطل طارئ.

3-الاجراء:

1-3- يضع مسؤول الصيانة خطة الصيانة السنوية الوقائية.

2-3- لكل صراف بطاقة صيانة توضح مواصفات الصراف وطريقة صيانتها الدورية.

3-3- لكل صراف سجل صيانة صراف تسجل فيه الصيانات المنفذة، في حال حدوث عطل

طارئ يقوم مشرف الصراف برفع طلب إصلاح عطل طارئ إلى مسؤول الصيانة عن طريق مدير

الفرع.

3-4- يقوم مسؤول الصيانة بإجراء الصيانة الطارئة أو تكليف من يقوم بذلك بإشرافه ويسجل ذلك

في سجل صيانة صراف.

3-5- يوجد لدى مسؤول الصيانة مستودع للصيانة خاص بقطع التبديل.

3-6- يوجد لكل قطعة تبديل بطاقة لضبط حركة القطع .

3-7- يتم صيانة الصرافات الصيانة الوقائية الدورية حسب خطة الصيانة السنوية.

3-8- يجب أن يكون هناك مساعدان لمسؤول الصيانة يدربان بشكل جيد للقيام بكافة اعمال

صيانة الصرافات.

3-9- يتم شهرياً تفقد سجل الصيانة لكل صراف من خلال اجتماع شهري للعاملين بقسم الصيانة

للتحقق من وجود اي حالات تعطل غير طبيعية والتجهيز للصيانات الوقائية السنوية.

3-10- يتم تفقد الصرافات على رأس الساعة للتحقق من عدم وجود اي خلل قد يتطور إلى عطل.

ويتم أثناء التفقد سؤال العملاء عن وجود اي خلل او تأخير ينتج عن الصرافات لعلاج الأسباب

مباشرة.

تنفيذ إجراء الصيانة للصرافات الآلية يتم من خلال النماذج التالية:

نموذج (1) خطة الصيانة السنوية الوقائية للصراف الآلي

خطة الصيانة السنوية لعام

م	رقم الصراف	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس	الشهر السادس	الشهر السابع	الشهر الثامن	الشهر التاسع	الشهر العاشر	الشهر الحادي عشر	الشهر الثاني عشر

التاريخ :

توقيع مسؤول الصيانة :

التاريخ:

: المدير

نموذج (2) بطاقة صيانة وقائية للصراف آلي

رقم الصراف:	مكان تواجده:	تاريخ الصنع :
الجهة المصنعة :	تاريخ بدء الاستخدام:	دورية الصيانة الوقائية:

طريقة الصيانة الوقائية (تعليمات الصيانة):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

ملاحظات حول عمل الصراف (تشغيل ايقاف-أى ملاحظات للقائم بالتشغيل)

التاريخ :

مسؤول الصيانة:

نموذج (3) طلب وتقرير صيانة للصراف الآلي

طلب وتقرير صيانة رقم / /

السيد مسؤول الصيانة :

في الفرع :

يرجى إصلاح :

التاريخ : / /

العطل وأسبابه :

مدير الفرع:

القطع التبديلية المطلوبة :

ت	القطع	المواصفات	العدد	التكاليف

السيد مدير الفرع:.....لقد تم اصلاح الصراف رقم

التاريخ:	الساعة :	زمن التوقف :
العمل المنجز:		

يرجى الانتباه للملاحظات التالية :

.....

مسؤول الصيانة مسؤول التشغيل مدير الفرع

التاريخ :

توقيع المدير العام :

توقيع المدير المالي :

ملاحظات :

.....

* يحفظ نسخة من طلب الصيانة لدى مسؤول الصيانة .

الفرع -----

نموذج (4) سجل صيانة صراف رقم :

م	التاريخ	الصيانة المجرأة	القطع المبدلة	نوع الصيانة	القائم بالصيانة	ملاحظات

مسؤول الصيانة:

التاريخ:

نموذج (5) سجل الصيانة الشهرية للصراف الألي

قائمة التحقق من حالة الصرافات لشهر :

ملاحظات	الإجراءات المتخذة	الحالة جيد/ غير جيد	رقم الصراف

التاريخ :

توقيع القائم بالتحقق :

الملحق (A-4)

اجراء الكفاءة والتدريب

1- الغاية:

1-1 يحدد هذا الإجراء الأساليب المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمصرف لرفع مستويات أدائهم واستكمال مهام التدريب لتعكس على أداء المتدربين بكفاءة وفاعلية.

2- مجال التطبيق:

1-2 جميع الأفراد الذين تؤثر أعمالهم على جودة الخدمة في المصرف.

3- المسؤوليات:

1-3 المدير العام مسؤول عن اعتماد خطة التدريب، وكذلك توفير الدعم والموارد اللازمة لأعمال التدريب.

2-3 مدراء المديرية ورؤساء الأقسام مسؤولون عن تقييم العاملين بعد التدريب وكذلك تحديد احتياجات التدريب كلاً في ما يخصه.

3-3 مدير الموارد البشرية مسؤول عن:

- تحديد احتياجات التدريب بالتنسيق مع مدراء المديرية.

- وضع الخطة التدريبية.

- متابعة تنفيذ الدورات التدريبية.

- حفظ وثائق التدريب.

4- خطوات التنفيذ:

1-4 يحدد المدراء كلاً فيما يخصه الكفاءة الضرورية للإفراد الذين ينفذون أعمال تؤثر على جودة الخدمة.

2-4 يقوم كلاً من المدراء ورؤساء الأقسام بتوعية العاملين لديهم بأهمية العمل الذي ينفذونه ودور هذا العمل في إنجاز أهداف الجودة.

3-4 يحدد المدراء كلاً فيما يخصه الاحتياجات التدريبية وفق نموذج طلب تحديد احتياجات تدريبية في الربع الرابع من كل عام وكلما دعت الضرورة.

4-4 يكون تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على:

أ- أية تغييرات أو تعديلات تطرأ على النظام الداخلي أو الهيكل التنظيمي.

ب- التحاق أي من الأفراد الجدد بالعمل.

ج- إدخال تقنيات حديثة.

و- نتائج المراقبة والقياس.

ز- نتائج تحليل المعطيات.

ح- نقل عامل من مركز عمل إلى آخر.

5-4 يقوم مدير الموارد البشرية بوضع خطة التدريب باستخدام نموذج الخطة التدريبية

وذلك بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم ترفع إلى المدير العام لاعتمادها

وتوفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة.

6-4 يتم تحديد نوع التدريب داخلي أو خارجي على النحو التالي:

- بالنسبة للتدريب الخارجي يحدد من قبل المدير العام وذلك اعتماداً على:

أ- اقتراح مدراء المديریات أو طبقاً لما یحدده مجلس الإدارة.

ب- طلب الترشیح للدورات والمرسل من قبل الجهة المنظمة للدورة.

- أما بالنسبة للتدريب الداخلي فیتم بناءً على طلب المديریات وطبقاً لاحتیاجات العمل وفق

الخبرات المتوفرة بالصرف.

7-4 یقوم مدیر إدارة الموارد البشرية بمتابعة تنفيذ هذه الخطة حیث یقوم بإبلاغ المتدربین

بموعده ومكان التدريب.

8-4 یقوم منفذ التدريب برفع أسماء المتدربین وموضوع التدريب ونتائجه إلى مدیر الموارد

البشریة وذلك باستخدام نموذج تدريب داخلي والذي بدوره یقوم برفعه للمدير العام أو من

ینوب عنه للمصادقة.

9-4 فی حال التدريب الخارجي یقوم المتدرب بإحضار وثيقة من الجهة التي نفذ تدريبه لديها

تثبت انه قد أتم التدريب المطلوب وتحفظ نسخة عن هذه الوثيقة فی ذاتیة العامل.

10-4 یقوم مدیر الموارد البشرية بتسجيل التدريب الذي أتمه العامل (التدريب الداخلي أو

التدريب الخارجي) فی سجل تدريب العامل وذلك باستخدام نموذج الدورات والبرامج

التي اجتازها الموظف، ویحفظ فی ذاتیة العامل نسخة عن الشهادة.

11-4 یقوم مدیر/ رئیس القسم المختص بتقييم فعالية التدريب اعتباراً من تاریخ انتهاء الدورة

التربیبة التي خضع لها المتدرب وخلال شهر من تاریخ انتهاء التدريب ومن ثم

عرضه على مدیر الموارد البشرية وترفع للمدير العام لاتخاذ القرار ویحفظ سجل تقييم

فاعلیة التدريب فی ذاتیة العامل.

4-12 يقوم مدير الموارد البشرية بتقييم فعالية جهات التدريب الخارجية وفق النموذج تقييم فعالية

جهات التدريب الخارجية.

5- تدريب وتأهيل العمال الجدد :

يتم وضع نظام وتعليمات وتحديد المسؤوليات بالنسبة لتدريب العمال الجدد حسب تعليمات العمل:
تدريب الجدد.

نموذج (1) تحديد احتياجات تدريبية

الجهة طالبة التدريب:

م	البرنامج المطلوب	أسماء المشاركين	التاريخ المفضل	ملاحظات

التوقيع:

الاسم:

مدير الجهة طالبة التدريب:

تاريخ: / /

نموذج (2) الخطة التدريبية لعام...

ملاحظات	تاريخ تنفيذ التدريب	التاريخ المخطط للتدريب	أسماء المتدربين	القائم/جهة التدريب	نوع التدريب (داخلي/خارجي)	البرنامج/الدورة	م

اعتماد المدير العام:

مدير الموارد البشرية:

الاسم:

التوقيع:

نموذج (3) نتائج تدريب داخلي

تاريخ: / /

اسم الدورة:.....

تاريخ التدريب:.....

م	اسم المتدرب	المسمى الوظيفي	الالتزام بموعد الحضور الى الدورة %5	المشاركة في النقاش %10	مدى تنفيذ الواجبات المكلف بها من قبل المدرب %10	الامتحان النهائي %75	مجموع العلامات %100

المدير العام

التوقيع

مدير الموارد البشرية:

التوقيع

اسم منفذ التدريب:

نموذج (5) تقييم فعالية التدريب

تاريخ: / /

اسم الدورة:.....

تاريخ التدريب:.....

م	اسم المتدرب	الجهة المدربة	نسبة الكفاءة السابقة %	العلامة التي حصل عليها في الدورة	علامة التقييم لرئيسه المباشر بعد نهاية التدريب	نسبة الكفاءة في العمل بعد شهر من نهاية التدريب	توصية رئيسه المباشر بالنسبة لمدى الحاجة لتدريب اضافي	ملاحظات

المدير العام

مدير الموارد البشرية:

الرئيس المباشر:

التوقيع:

الاسم:

التوقيع:

الاسم:

نموذج (6) تقييم فعالية جهات التدريب الخارجية

الجهة المدربة:.....

تاريخ: / /

م	اسم المتدرب	اسم الدورة	تاريخ الدورة	نسبة الكفاءة السابقة %	مدى تطبيق تمارين عملية %30	مستوى المادة التدريبية %20	علامة التقييم لرئيسه المباشر بعد نهاية التدريب %10	نسبة الكفاءة في العمل بعد شهر من نهاية التدريب %40	العلامة الكلية للجهة المدربة %100	ملاحظات

مدير الموارد البشرية:

المدير العام

الاسم:

التوقيع:

الملحق (A-5)

تعليمية عمل تدريب الجدد

1- الهدف والمجال :

يهدف هذا الإجراء إلى تأهيل العاملين الجدد بالعمل على إجراء التدريب اللازم لهم .

2- المسؤوليات والصلاحيات :

- المدير العام مسؤول عن مقابلة العاملين وقبولهم المبدئي.
- مدير الموارد البشرية ورئيس القسم المختص مسؤول عن الاختبار الفني المبدئي حسب العمل المطلوب وتنفيذ تعليمية عمل تأهيل العاملين الجدد .
- (تحديد البرنامج التدريبي المطلوب مع تحديد أحد العاملين من ذوي التأهيل المناسب في مجال عمل المتدرب للقيام بتأهيله ومتابعة عملية التأهيل والتدريب).
- الموارد البشرية مسؤولة عن الاشراف ومتابعة عملية الاعداد والتأهيل للعمال الجدد.

3- الإجراء :

- 1-3 يتم تعيين العاملين عن طريق حاجة كل قسم إلى عدد معين من العاملين حيث يرفع رئيس القسم طلب إلى الإدارة يعلن فيه حاجته إلى العاملين ومؤهلاتهم .
- 2-3 يقوم المتقدمون للعمل بملء طلب وظيفة بعد الاطلاع على بطاقة التوصيف الوظيفي .
- 3-3 قبل أن يباشر العامل في عمله في المكان المعين لأجله يخضع لدورة تدريبية ضمن المصرف لمدة أسبوع لرفع كفاءته حسب الخطوات التالية:

1- اليوم الأول:

المرحلة الأولى: وتتم من قبل مدير الموارد البشرية حول المتطلبات العامة المتعلقة بالالتزام العاملين بالقوانين والأنظمة المطبقة في المصرف والتي يجب أن تنتقل للعاملين الجدد أثناء برنامجهم التدريبي كما يمكن ايضاح :

- شرح عام حول المصرف وأقسامه المختلفة.

- الهيكل الوظيفي العام للمصرف.

ويجب أن يتضمن ذلك دور العامل الجديد وتزويده بالملاحظات والتعليمات المرتبطة بعمله بشكل عام.

المرحلة الثانية: وتتم من قبل رئيس قسمه بالتعاون مع المشرف المباشر أو أحد الموظفين ذوي الخبرة و تتضمن:

- مباني وأقسام المصرف.

- الوصف الوظيفي الخاص بالرتبة الوظيفية المعين لها.

- الهيكل الوظيفي للقسم أو الدائرة المعين فيها.

- طرق وتعليمات العمل التابعة للقسم أو الدائرة المعين فيها وكيفية الرجوع إليها.

- شرح موجز حول المهام الأساسية له.

2- اليوم الثاني: وتتم من قبل رئيس قسمه بالتعاون مع المشرف المباشر أو أحد الموظفين ذوي

الخبرة وتتضمن شرح تفصيلي حول مهام الموظف مع متابعة عمل الموظفين القدامى وطريقة

أدائهم للعمل وتنبيهه للنقاط التي يجب الانتباه لها وللأخطاء المحتملة وللأساليب المثلى لأداء كل

عملية، ويتم هنا فسح المجال للموظف للمشاهدة والإجابة عن كافة استفساراته ويتم إبلاغه بأهم النقاط التي يجب أن يلتزم بها ليتم اختباره بها في اليوم التالي بشكل شفهي.

3- اليوم الثالث: ويتم مناقشة الموظف الجديد بالمعلومات التي تم إبلاغه بها في اليومين السابقين ويقوم الموظف في نهاية هذا اليوم بإنجاز تدريب عملي بإشراف مدربه ويتم إعطائه الملاحظات اللازمة.

4- اليوم الرابع: يستمر الموظف الجديد بإنجاز تدريبات عملية بإشراف مدربه ويتم إعطائه الملاحظات اللازمة حتى يصل للمستوى المطلوب.

5- اليوم الخامس: في حال وصوله للمستوى المطلوب في اليوم الرابع يتم في اليوم الخامس السماح للموظف الجديد بالعمل فعلياً بشكل جزئي وبإشراف مدربه وزملائه.

6- اليوم السادس: يتم مراقبة أداء الموظف الجديد لتقييمه بشكل مبدئي للسماح له في حال نجاحه في عملية التقييم ببدء العمل في الأسبوع التالي لبدء مرحلة التوظيف التجريبي والتي ستستمر ثلاثة أشهر، وفي حال عدم جاهزيته يتم عمل اجتماع يضم المدرب ورئيس القسم ومدير الموارد البشرية لدراسة إمكانية الاستمرار في تدريبه لفترة أخرى أو تحويله لعمل آخر أقل تعقيداً أو تنحيته نهائياً.

3-4 تقييم الموظفين الجدد:

- يتم تقييم الموظفين الجدد بعد نهاية الأسبوع الأول حسب النموذج تقييم الموظفين الجدد في الأسبوع الأول .

- يتم تقييم الموظفين الجدد بعد نهاية فترة تجريبية حسب النموذج تقييم الموظفين الجدد بعد نهاية الفترة التجريبية وهي ثلاثة اشهر.

نموذج (1) تعريف الموظفين الجدد

كل موظف جديد يتم تعريفه على البنود التالية:	
1-مباني وأقسام المصرف. 2-الوصف الوظيفي الخاص بالرتبة الوظيفية المعين لها. 3-الهيكل الوظيفي للقسم أو الدائرة المعين فيها. 4-طرق وتعليمات العمل التابعة للقسم أو الدائرة المعين فيها وكيفية الرجوع إليها. 5-شرح موجز حول المهام الأساسية له.	
اسم الموظف الجديد:	توقيعه: التاريخ: / /
توقيع الرئيس المباشر:	التاريخ: / /
توقيع مدير الموارد البشرية :	التاريخ: / /

نموذج (3) تقييم الموظفين الجدد بعد نهاية الفترة التجريبية

اسم الموظف:	القسم:
تاريخ التعيين التجريبي:	اسم المدرب:

تقييم المدرب:	الحد الأعلى	قواعد التقييم
	10	مقدرته على التعامل المرضي مع العملاء و عدم وجود شكاوى من العملاء
	10	الالتزام بدقة وجودة العمل
	10	السرعة في انجاز العمل
	10	الالتزام بالدوام الرسمي وعدم الغياب
	10	قدرة الموظف على الاتصال مع الأقسام الأخرى
	10	التعاون مع رئيسه المباشر وزملائه في العمل
	10	المقدرة على استغلال الوقت وإدارته لمصلحة العمل
	10	الالتزام بالأنظمة والتعليمات الداخلية
	10	القدرة على تقديم الاقتراحات المناسبة التي تؤدي إلى تقدم سير العمل والمشاركة بجهد إضافي في التحسين والتطوير.
	5	استخدام النماذج والسجلات
	5	مدى القابلية لتحمل مسؤولية أكبر وتجاوبه عند تكليفه بأعمال إضافية
		المجموع 100%

ملاحظات وتوصيات رئيس القسم:

.....

.....

.....

.....

.....

تاريخ التقييم: نتائج التقييم: قبول..... تمديد التدريب..... تحويله لعمل آخر..... عدم قبوله.....

توقيع المدرب: توقيع رئيس القسم: توقيع مدير الموارد البشرية:

توقيع المدير العام: التاريخ:

المراجع

(References)

المراجع العربية:

1. الأزهري ، محي الدين وآخرون (2001): مبادئ التسويق، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة.
2. البرواري، نزار عبد المجيد و باشيودة ، لحسن عبدالله (2011): ادارة الجودة مدخل التميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان.
3. الحداد، عواطف إبراهيم (2009): إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، ط 1 .
4. الحسين، حسين شحادة (2002): العمليات المصرفية الالكترونية (الصيرفية الالكترونية) ، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، منظمة الحلبي الحقوقية بيروت.
5. الحسيني ، فلاح ومؤيد ، الدوري(2000): إدارة المصارف: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط1.
6. سيد مصطفى ، أحمد (2004): إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية ، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي ، المجلد 25 العدد 97.
7. شيخ عثمان ، جميل(2006) : بحث مقدم للندوة الوطنية الحادية عشر للجودة ، أساليب قياس الجودة في المؤسسات الخدمية ، الندوة الوطنية الحادية عشرة للجودة ، دمشق.

8. الصرن، رعد حسن (2005): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي " دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
9. طريه، جوزيف (2001): الصيرفة الإلكترونية، تطبيق التكنولوجيا للصدود والنجاح في الاقتصاد الجديد، اتحاد المصارف العربية، العدد 244، المجلد 21.
10. طه، طارق (2007) إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
11. العابدي ، علي رزاق والعبادي، هاشم فوزي دباس(2007) : استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي - دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة ، وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة قادسية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، عدد خاص لبحوث ندوة إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 3.
12. عبد الحميد، طلعت أسعد (1998): الإدارة الفعالة لخدمات المصارف الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة .
13. عبد المحسن، توفيق محمد (2006) : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي ، مصر، القاهرة .
14. عبد الهادي ، زين (1997): المعايير القياسية ، الدليل الكامل للتطبيق العملي ، نشرة أخبار الإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 18 .
15. عبدالوهاب، سمير محمد (2009): المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة الرياض.

16. العرييد، عصام فهد (2001): دراسات معاصرة في محاسبة المصارف التجارية والبورصات، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر، دمشق.
17. غرفة تجارة دمشق ، الإعتمادات المستندية (1995): القواعد والأعراف الموحدة ، دمشق ، تشرين الأول ، ط1.
18. غنيم ، أحمد (1995): الإعتماد المستندي والتحصيل المستندي: أضواء على الجوانب النظرية والنواحي التطبيقية، ، ط4 .
19. القضيماتي، عادل و لطفي ، عامر(2001): تقييم فعالية أداء النظام المصرفي في سورية في التمويل الوطني - بحوث اقتصادية عربية ، العدد 23، مصر.
20. قوشجي، ابراهيم نافع (2008): سوق الأوراق المالية في سورية (نشأتها- متطلباتها) وأثرها على النظام النقدي- دار الرضا للنشر - دمشق .
21. المركز الاقتصادي السوري، القطاع المصرفي في سورية: واقع وأفاق ، دمشق ، 2007.
22. مكاوي، أحمد محمد أبو بكر (2001): أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات ، مصر.
23. المهندس ، منيرة (2006): تقويم أداء المصارف باستخدام ادوات التحليل المالي(دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
24. ناصر، أكرم (2007): مقرّر النقائات الداعمة لأنظمة لإدارة الجودة ، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.

25. هندي ، منير إبراهيم (1996): إدارة المصارف التجارية : مدخل اتخاذ القرارات ، ط 3 ،

المكتب العربي الحديث، الإسكندرية .

المراجع الأجنبية

1. Evans ,James R(1997) : "Production" Operations Management: Quality, Performance and Value" 5th ed ,West- Publishing, New York.
2. Finnigan , Jerome P,(1996) : "The Manager's Guide to Benchmarking" , Jossey - Bass Publishers,San Francisco.
3. Goetsch , Davis L ,and Davis, Stanley B (1997) : "Introduction to Total Quality" ,2nd ed,Prentice-Hell•New York.
4. Hill, T,(1996): "The Essence of Operation Management" ,3rd ed ,Prentice- Hell, New- Delhi .
5. ISO 13053-2:2011, Qualitative methods in process improvement – Six Sigma, Part 2: Tools and Techniques, International Organization for Standardization.
6. ISO 9000-2015, Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.
7. ISO 9004-2009, Managing for sustained success of an organization – A quality management approach.
8. Krajewski , Lee J and Ritzman Larry P, (1996) : " Operations Management :Strategy and Analysis" ,4th ed, Addison- Wesley , U.S.A.
9. Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implication for future research. Journal of marketing.

10. Ross, Joel E, (1995) : " Total Quality Management", 2nd ed, SL, Luice Press, Florida.
11. Shafer, Scott, & Jack. R .Meredith (1998): operations Management: A process approach with spreadsheets, John Wiley & sons, Inc.
12. Spenley, Paul ,(1994) : " Total Quality Management the Key to Business Improvement " , 2nd ed ,Chapman and Hall ,London.
13. Tim Stapenhurst (2009): " The benchmarking book :A How-To-Guide to best practice for managers and Practitioners ", Uk.
14. Treadwell, Jane and Maquire, Jerome (1995): "Benchmarking Corporate Services: As on the Australian Public Sector Case Study" , Australian Journal of Public Administration, Vol. 54, Issue 3.
15. Waller, Derek L, (1999): "Operations Management : A Supply Chain Approach" , International Thomson Press , Spain.
16. Wild , R (1995) : "The Essential of Production Operations Management ",Text and Cases, 4th ed, Mc Graw –Hill .

Abstract

The research aims mainly to study the method of Benchmarking as a mean for continuous improvement of quality and the possibility of its usage in the Syrian banks, and to figure out any obstacles for such application therefore finding the right solutions.

That the research consisted of two sections, the first contained the theoretical study which talked about the issue of quality in the banks and the benchmarking and the effects of the application of this benchmarking, whereas the second included the practical study where a special guide form (proposed form) was offered to apply the benchmarking in the Syrian banks following detailed steps to aid the organizations and the banks willing of applying this method. In fact the proposed form was applied in two banks in the province of Hama (the comparative and the partner bank).

The researcher reached the following of which the most important were: The researcher noticed the weakness of the Arabic researches regarding the concept of benchmarking and its application, and because of the novelty of this concept in the Syrian banks the researcher relied on the other foreign researches to elaborate the suggested model for the application of benchmarking in the Syrian banks, that this model includes detailed sequential steps taking into consideration the special environment of the Syrian banks therefore guaranteeing the success in the application. The application of the Benchmarking in the Syrian banks is a possibility and it was applied in realty with success in the banks included in the research with a specified stages: inducement of the higher management and getting its support, stage of planning for the application of benchmarking and providing awareness and qualifying and training, stage of collecting the data from the comparative bank, stage of searching for and targeting the

partner for comparison, stage of primary data collection about the partner bank in order to specify the services and operations that could be done under benchmarking, stage of collecting and analyzing the data to specify any gaps in the services between the two banks, stage of specifying the goals of current benchmarking and the executive plan and the preparation to execute this plan and the execution itself, stage of monitoring the results and fixing the resulting variables, stage of application of benchmarking on other weak operations and services, and finally stage of considering the benchmarking as a mean of continuous improvement in the bank and The service that was chosen to be put under research and to apply the benchmarking for it was directly related to the difficulties of which the customers suffered according to the complaint form which was designed and distributed by the researcher. This service is the ATM service and the effect of application of the benchmarking was noticeable on the quality of this service through the decline in number of claims against it by 44%.

the researcher framed a set of general and specific recommendations includes some for the comparative bank and some for central bank and others for the universities and institutions with banking courses, the administrative and economic associations, trade unions and chambers of commerce.



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University
Master of Quality Management

Apply benchmarking method at Syrian banks, and the impact on the quality of banking services

Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for a
Master Degree in Quality Management

By

ELIANA HOMSI

Number: (46200)

Supervisor

Dr. Jamil Sheikh Othman

Hamah - October/ 2016