



Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University
Master in Quality



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير في الجودة

دراسة مُقدّمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الجودة
بعنوان:

واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى البنوك السورية
دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية

**The Reality of Applying of Total Quality
Management Dimensions in Syrian banks**
A Comparative Study between Conventional and Islamic Banks
Operating in Syrian Arab Republic

إعداد الطالب
عسّاف اليان عسّاف

إشراف الدكتور
حسين علي قبلان

٢٠٢٣

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العميل، والتركيز على تلبية احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، وذلك لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية، كما تهدف إلى لحظ الفروق الثقافية والتنظيمية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية وتقدير أثرها على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدى إجراء هذه الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية، وتم الاعتماد على استبيان لجمع البيانات عن طريق نماذج Google، وقد استجاب 138 شخص.

خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متقاربة نسبياً، وقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين، ويُمثل الأخير البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكذلك لم تتأثر إجابات أفراد العينة بخصائصهم المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة).

Abstract

This study aims to recognize whether the banks in Syrian Arab Republic adopt Total Quality Management (TQM) dimensions or not, noting the existed organizational and cultural differences between conventional and Islamic banks, these dimensions include the concentration on clients, concentration on employees needs, concentration on operation improvements and finally concentration on managerial needs for competition. The study also aims to clarify the effect of organizational culture differences between Islamic and conventional banks on applying TQM dimensions.

The researcher used the descriptive method and used the sample survey to collect data to meet the research objectives. The study includes a random sample of bank's employees from different offices and branches. The researcher used a questionnaire to collect data from the sample publication, distributed where 138 questionnaires were received.

The study concluded that the banks in Syrian Arab Republic adopts the TQM dimensions, although these TQM dimensions are being applied in homogeneous positive levels where the highest level was concentrating on the managerial needs for competition, and the final one was the concentration on worker needs. this dimension considers as the least one among the dimensions which the banks applied.

The study also concluded that there are no significant differences between Islamic and conventional bank on TQM applications and there are no such these differences among age, the specialization, the experience, and gender of sample publication.

الإهداء

إلى أبي رحمه الله

إلى أمي الغالية

إلى رفيقة دربي

الشكر والتقدير

إلى أستاذي الدكتور حسين علي قبلان

إلى اساتذتي الأفاضل جميعاً

جدول المحتويات

٧	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١	أولاً- المقدمة:
٢	ثانياً- مشكلة الدراسة:
٢	ثالثاً- فرضيات الدراسة:
٣	رابعاً- أهداف الدراسة:
٤	خامساً- أهمية الدراسة:
٤	سادساً- منهجية البحث:
٥	سابعاً - الدراسات السابقة:
٨	ثامناً- هيكل الدراسة:
٩	الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة والقطاع المصرفي السوري
١٠	المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة
١٠	أولاً- نشأة الجودة وتطورها:
١٠	ثانياً- تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة:
١١	ثالثاً- الفرق بين التركيز على الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:
١٢	رابعاً- جودة الخدمة:
١٣	خامساً- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:
١٤	سادساً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
١٤	سابعاً- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:
١٥	ثامناً- عناصر إدارة الجودة الشاملة:
١٧	تاسعاً- المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:
١٨	عاشراً- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أحد عشر - أهمية إدارة الجودة الشاملة وعوائدها:	١٨
اثنا عشر - عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآليات تجنبها:	٢٠
المبحث الثاني تطبيق الجودة في القطاع المصرفي في سورية	٢٣
أولاً- تطور القطاع المصرفي السوري خلال العقدين الأخيرين ووضع الحالي:	٢٣
ثانياً- الفروق بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية:	٢٦
ثالثاً- جودة الخدمة المصرفية:	٣٠
رابعاً- إدارة الجودة الشاملة في المصارف:	٣٠
خامساً - واقع إدارة الجودة في البنوك السورية:	٣١
الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة التقليدية والإسلامية السورية	٣٢
أولاً- مصادر جمع المعلومات وأدوات الدراسة:	٣٣
ثانياً- مجتمع الدراسة:	٣٤
ثالثاً: عينة الدراسة:	٣٤
رابعاً- تحليل خصائص عينة الدراسة:	٣٥
خامساً- صدق وثبات الاستبيان:	٣٧
سادساً- المعالجة الاحصائية:	٤٠
سابعاً- اختبار التوزيع الطبيعي:	٤٠
ثامناً- تحليل نتائج الإجابات على فقرات وأقسام الاستبيان:	٤١
تاسعاً- اختبار الفرضيات:	٤٣
- النتائج:	٤٦
- التوصيات:	٤٨
المراجع	٤٩

قائمة الجداول

جدول ١ البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية وفروعها ٢٠٢٣	٢٥
جدول ٢ عدد العاملين لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية وفروعها كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢	٣٤
جدول ٣ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٣٥
جدول ٤ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	٣٥
جدول ٥ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣٥
جدول ٦ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	٣٦
جدول ٧ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك	٣٦
جدول ٨ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	٣٦
جدول ٩ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٣٧
جدول ١٠ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للقسم الذي تتبع له	٣٨
جدول ١١ معاملات ثبات فقرات الاستبيان	٤٠
جدول ١٢ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولميغروف سميرونوف واختبار شابيرو ويلك)	٤٠
جدول ١٣ تقييم اتجاهات أفراد العينة بناءً على الوسيط	٤٢
جدول ١٤ نسبة كل إجابة إلى إجمالي الإجابات في كل قسم	٤٢
جدول ١٥ علاقة الارتباط بين إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وخصائص هؤلاء الأفراد	٤٣
جدول ١٦ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	٤٤
جدول ١٧ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	٤٤
جدول ١٨ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	٤٥
جدول ١٩ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	٤٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً- المقدمة

ثانياً- مشكلة الدراسة

ثالثاً- فرضيات الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- أهمية الدراسة

سادساً- منهجية البحث

سابعاً- الدراسات السابقة

ثامناً- هيكل الدراسة

أولاً - المقدمة:

تُعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأبعاد والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها بغرض تعزيز الموقع التنافسي لها وتحسين سمعتها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أفضل أداء ممكن في ظل الموارد المتاحة وظروف البيئة التي تعمل بها، وما يمتد ليجاوز ذلك نحو الأسواق الخارجية، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات العمل على استكمال متطلبات ومستلزمات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي الانطلاق باتجاه العولمة التي لن تقبل إلا المؤسسات التي تتميز بجودة منتجاتها وخدماتها.

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها مؤسسات كبرى لتتقدم على منافسيها، حيث لا يقتصر هذا التقدم على إنتاج أفضل السلع أو تقديم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم فيه المؤسسة مهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع، أو في الوقت الذي ترتكب فيه المؤسسة أخطاء صغيرة مثل إرسال كشف حساب عميل إلى عميل آخر، وعليه، فإن كل مؤسسة ترمي إلى النجاح والتفوق تحتاج إلى وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطتها، ويمتد هذا المفهوم ليشمل البنوك، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر ولاسيما أن عروض جميع البنوك تتشابه مضموناً إلى حد كبير في كافة مجالات الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي يعتبر مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد أهم مكونات الميزة التنافسية التي تضمن تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموماً والبنوك على وجه الخصوص.

إن أهم ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة هو فهم حاجات و رغبات العميل لتتمكن من تحقيق ما يريده، كما تهدف إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات تزامناً مع تخفيض تكاليفها وتخفيض وقت أدائها والعمل على تحسينها بشكل مستمر سعياً لكسب رضا العملاء، وتأخذ الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات، على سبيل المثال لا الحصر: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها "سلع أو خدمات"، وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تقوم على أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم (عقيلي، ٢٠٠١).

إن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات، ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، ولكن إدخال أي مبدأ جوهرية جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة وقيم ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، ولما كانت البنوك الإسلامية مؤسسات ألزمت نفسها بخصوصية الالتزام بالمعايير الشرعية إضافة إلى المعايير المالية، لتنافس بذلك المؤسسات المصرفية التقليدية التي تعمل على مبدأ الفائدة الفعّال، تأتي هذه الدراسة لتقييم واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك السورية مع تقييم الفروق التي يتركها تبني مبادئ الصيرفة الإسلامية على ذلك.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتقييم واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية، مع الأخذ بالاعتبار الاختلاف الثقافي والتنظيمي بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة؛

وتتجلى مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية؟ وهل يؤثر الاختلاف الثقافي والتنظيمي بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة على هذا الواقع؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا تتبنى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على العميل؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تحسين العمليات؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة؛

٢. الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية؛
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تلبية احتياجات العاملين بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية؛
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تحسين العمليات بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية؛
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية.

رابعاً- أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية في ظل الاختلاف الثقافي والتنظيمي بين البنوك التقليدية والإسلامية، وهناك عدة أهداف فرعية تتمثل في:
- معرفة فيما إذا كان يتم التركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة فيما إذا كان يتم إدراك أهمية خدمة العملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين؛
 - معرفة فيما إذا كان يتم التركيز على احتياجات العاملين؛
 - معرفة فيما إذا كان يتم التركيز على تحسين العمليات؛
 - معرفة فيما إذا كان يتم التركيز على تحسين الاحتياجات الإدارية للمنافسة بصورة جيدة؛
 - معرفة فيما إذا كان إذا كان الاختلاف الثقافي والتنظيمي بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية يؤثر بشكل جوهري على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- كما تهدف الدراسة إلى تقديم مقترحات من شأنها القيام بتطبيق أفضل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية.

خامساً - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المصرفي السوري ودوره في التنمية الاقتصادية، حيث تبلغ التسهيلات الائتمانية الممنوحة من قبل هذا القطاع ما نسبته ١١٪ من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢١ (للإحصاء، ٢٠٢٣).

كما تتعزّز أهمية موضوع هذه الدراسة في إمكانية تزويد المؤسسات المصرفية العاملة في سورية بمخرجاتها بهدف تمكين هذه المؤسسات من الوصول إلى أفضل الأساليب والمبادئ التي يمكن الاستناد إليها في تبني أبعاد الجودة الشاملة، حيث يتيح ذلك فرصة للإدارة وسائر العاملين في إدارة الجودة في البنوك العاملة للمشاركة والاطلاع على نتائج هذه الدراسة التي ستساعدهم على التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب عملية تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وأيضاً التعرف على الاختلافات التنظيمية والثقافية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية في هذا المجال، وبالتالي تساعدهم على وضع استراتيجيات وسياسات مستقبلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة لديهم.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في أصالتها من حيث أنها أولى الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تتحدث عن مقارنة إدارة الجودة الشاملة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية، حيث أنّ معظم الدراسات تحدّثت عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة الخدمة المقدمة في البنوك أو بأداء هذه البنوك أو بميزتها التنافسية.

سادساً - منهجية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية في ظل الاختلاف الثقافي والتنظيمي بين البنوك التقليدية والإسلامية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، سيتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيانات (Questionnaires) التي سيتم إعدادها لهذا الغرض، وسيتم تفرّغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS - Statistical Package for Social Science)، ومن أجل تحقيق ذلك، سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعرّف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها. ويهدف حل مشكلة الدراسة واختبار فرضياتها، سيستخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته، تتمثل بالآتي:

^١ أحدث بيانات متوفرة بتاريخ إعداد هذه الدراسة.

- المصادر الثانوية: تتمثل في الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والكتب والمراجع والدوريات والمجلات والدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى شبكة الانترنت؛
- المصادر الأولية: تقوم على تطوير استبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

سابعاً - الدراسات السابقة:

١. دراسة طالب ورحمن وقرشي ٢٠١٢ " **Impact of Total Quality Management and "Service Quality in the Banking Sector**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم عرض تفصيلي عن جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة وأبعادها ودورهم في القطاع المصرفي، وقد انتهت إلى أنّ ضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في البنوك يتطلب التركيز على أبعاد معينة حساسة مثل التزام الإدارة بنهج إدارة الجودة الشاملة ودعمه، ومراقبة متطلبات العملاء من خلال التغذية الراجعة، كما ألفت هذه الدراسة الضوء على أهمية جودة الخدمة في البنوك وكشفت عن أربع فئات لهذه الجودة، وبالإضافة لذلك أوضحت هذه الدراسة مفهوم دور جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة في البنوك وقدمت مقترحات مستقبلية لتعزيزه.

٢. دراسة حسين ٢٠١٢ " **Impact of Total Quality Management on Banking "Performance in IRAQ**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها المتمثلة بالتركيز على العميل والتحسين المستمر والقيادة على الأداء المالي للبنوك المتمثل بتعزيز الأرباح وتخفيض المخاطر، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبيان بالإضافة إلى النتائج السنوية للبنوك بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية هامة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للبنوك.

٣. دراسة رحمن ولطيف ٢٠١٤ " **Important TQM Implementation Contributors in "Service oriented Organization**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير المؤسسات التي تعمل بالتركيز على العميل مثل البنوك، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبيان معد على أساس مؤشر ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى نموذج Baron and Kenny للتوسيط، وقد انتهت إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة تسهم بشكل هام في تنمية وتطوير البنوك من خلال رفع قدرتها على التركيز على العميل وعلى جودة الخدمة معاً.

٤. دراسة الشوباكي وفؤاد وبشير ٢٠١٠ " The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan

انتهت هذه الدراسة إلى أنّ اعتماد إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تجلب منافع جمّة على البنوك الأردنية، حيث أنّه سيؤدي زيادة التركيز على العميل وخلق ميزة تنافسية لدى البنوك، وبالإضافة لذلك فقد تحققت هذه الدراسة من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء وكفاءة البنوك، وقد توصلت إلى أنّ اعتماد الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

٥. دراسة رامدهانتي وبوتري وأسباري " The Influence of Total Quality Management on Organizational Performance on Bank Services

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الكمي معاً لاستعراض البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على رضا العميل، حيث أثبتت أنّ إدارة الجودة الشاملة هي مفتاح النجاح الإداري لزيادة رضا العميل في البنوك، فهناك علاقة مباشرة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

٦. دراسة دربور ٢٠١٨ " اتجاهات التأثير لمستزمات إدارة الجودة الشاملة على القيمة المُستدامة للعميل عبر أبعاد إدارة العلاقة مع العميل (دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية لولاية قسنطينة) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية لولاية قسنطينة في القيمة المُستدامة للعميل من خلال أبعاد إدارة العلاقة مع العميل، وتمّ جمع بياناتها من خلال استبيان تمّ عرضه على ١١٧ موظف من ١٣ بنك اتخذوا كعينة، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين مستزمات إدارة الجودة الشاملة والقيمة المُستدامة للعميل بتوسيط إدارة العلاقة مع العميل.

٧. دراسة فريدة وليلى ٢٠٢٠ " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة :

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للبنوك العاملة في ولاية سكيكدة، وتمّ جمع بياناتها من خلال استبيان تمّ عرضه على ٤٩ موظف، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي للبنوك.

٨. دراسة راضية ٢٠١٨ " أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية - دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية :

اهتمت هذه الدراسة بالتحقق من أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنوك الجزائرية، وتمّ جمع بياناتها من خلال استبيان تمّ عرضه على موظفين من عينة من تلك البنوك، وقد كشفت الدراسة عن عدم وجود أثر هام لإدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، الأمر الذي قد يعود إلى تبني البنوك في عينة الدراسة لأبعاد الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وبصفة حديثة.

٩. دراسة يخلف ٢٠١٣ "أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الجزائر":

كشفت هذه الدراسة على أنّ تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية سيؤدي إلى رفع جودة الخدمات المقدمة والقدرة على مواكبة التطورات المتسارعة في أنظمة المصارف على المستوى المحلي والأقليمي وحتى على المستوى العالمي.

١٠. دراسة أسماء ٢٠١٧ "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالبنوك":

انتهت هذه الدراسة إلى أنّ تبني إدارة الجودة الشاملة في البنوك يساهم في تحسين سمعة البنك وصورته أمام العملاء الحاليين والمستقبليين وينعكس ذلك في تعزيز وضعيته التنافسية أمام البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

١١. دراسة طويل وبلعاش ٢٠١٩ "تحسين أداء العاملين في البنوك في ضوء توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة":

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك وكيف يمكن لتطبيق مبادئ هذا المفهوم الإداري الجديد أن يعمل على تنمية المورد البشري وتحسين أداءه، من خلال تبني إحدى أبعاده المتمثلة في توفير نظام معلومات، وقد أظهرت النتائج المستخلصة من الدراسة أنّ نظم المعلومات تساعد في تحسين أداء العاملين في البنوك، فمن خلالها يتم اتخاذ وأداء الأعمال بشكل أفضل وأسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة.

١٢. دراسة شريفة ٢٠٢٠ "مدى تبني البنوك الجزائرية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة - بنك الفلاحة والتنمية الريفية":

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تبني البنوك الجزائرية لأبعاد الجودة الشاملة وأهمية إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتبر مدخل مناسب للإرتقاء بمستوى الخدمة على مستوى البنوك وتتسم بخاصية المنافسة التي أصبحت تشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تدعو إلى الإهتمام بالجودة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ البنوك الجزائرية لا تعتمد منهج إدارة الجودة

الشاملة إلا بشكل مبدئي، كما أنّ البنوك تستخدم إستراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس الجودة.

١٣. كاظم ٢٠٢٣ " دور الالتزام في نجاح ادارة الجودة الشاملة في المصارف":

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في البنك عينة البحث، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا البنك لديه التزام تنظيمي محدود بامتلاكه لبعض ابعاده، ولديه ممارسات لادارة الجودة الشاملة من دون معرفته بذلك من خلال فلسفة ادارته وقدرتها على تلبية حاجات الموظفين ليتمسكوا أكثر ببنكهم، وأنّ إدارة البنك لديها قناعة بأنّ الجودة في ادارة عمليات البنك لها دور في تحسن ادائه المنظمي.

١٤. دراسة بركات ٢٠٠٧ "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، والتركيز على تلبية احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما هدفت إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات و مستويات ايجابية متفاوتة.

ثامناً - هيكل الدراسة:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن: المقدمة، ومشكلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهداف الدراسة، ومنهج البحث، والدراسات السابقة، وهيكل الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري:
 - المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة؛
 - المبحث الثاني: القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية؛
 - المبحث الثالث: الفروق الثقافية والتنظيمية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية.
- الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة التقليدية والإسلامية السورية؛
- النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة والقطاع المصرفي السوري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية

المبحث الثالث: مقارنة عامة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة

لا يمكن لأي مؤسسة الحفاظ على استمراريته إذا لم تتمكن من تقديم منتجات و/أو خدمات تلبى الحاجات الكامنة للمستهلكين من خلال التحسين الشامل وإشراك الموظفين، ونظراً للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم منذ بداية القرن الحالي، أصبحت متطلبات الجودة الشاملة محط أنظار وتركيز إدارة معظم المؤسسات حول العالم، ويقول الدكتور جوران، وهو من أبرز المفكرين في مجال الجودة حول العالم، "سيعرف القرن الواحد والعشرين بقرن الجودة" (Nigam, 2005).

أولاً- نشأة الجودة وتطورها:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان في عمليات بناء القلاع والقصور وتصنيع التحف والتماثيل والأدوات الحربية والمنزلية بهدف التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، أما في العصور الحديثة، فقد تغير مفهوم الجودة بعد تطوّر علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والتكنولوجية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة المحلية والعالمية، وقد أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (بركات، ٢٠٠٧).

وقد مرّت الجودة بعدة مراحل خلال تطورها عبر الزمن، حيث اركزت في بداية ظهورها على عمليات فحص المنتج في المؤسسات الصناعية، ثم تطوّر مفهوم الجودة ليركز لاحقاً على تصميم المنتج وموافقته للمواصفات المحددة له وأدائه فيما بعد، ولاحقاً لذلك ومع ظهور الشركات العالمية والتركيز على تخفيض التكاليف المرتبطة بالإنتاج، تطوّر مفهوم الجودة ليطور معه فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان، أما مفهوم الجود الشاملة، فقد بدأ في الظهور في ثمانينيات القرن العشرين، حيث تضمن هذا المفهوم جودة العمليات إضافة إلى جودة المنتج، وركز على العمل الجماعي ومشاركة العاملين بالإضافة للتركيز على العملاء وحاجات الإدارة للمنافسة (الغرابوي، ٢٠٢٠).

ثانياً- تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

يشيع فهم معنى مصطلح "الجودة" على أنها النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية أو الكيف على عكس الكم، إلا أنّ هذا المصطلح كان قد حظي بجانب كبير من الاهتمام، وقد تناولها العديد من المفكرين والباحثين في دراساتهم وأبحاثهم بهدف الوصول إلى أدق تعريف يعبر عنها، ونظراً لتباين واختلاف تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة، فقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بها، وفيما يلي جملة من التعاريف لمصطلح الجودة تعود للعديد من المفكرين والباحثين (الغرابوي، ٢٠٢٠)، (الطائي،

(Mukhopadhyay, (زيدان، ٢٠١٠)، (بهاجت و هشام، ٢٠١٦)، (٢٠٠٧)، (بركات، ٢٠٠٧)، (٢٠٠٨)، (Dale, et al., 2012)، (Charantimath, 2011)، (Janakiraman & Gopal, 2020)، (٢٠٠٦):

- يرى جوران أنّ الجودة هي الملائمة للاستعمال؛
- وبحسب ديمينغ فإنّ الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية؛
- وتعرفها مواصفات الأيزو 9000 على أنّها عبارة عن مقياس لمُدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، وبالتالي فإنّ الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا؛
وعليه ومما تقدم، يجد الباحث أنّه من الممكن استخلاص تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة بحيث يمكن استخدامه لأغراض هذا البحث، كالتالي:

"مجموعة من الأنظمة المتكاملة التي يتم من خلالها استغلال البيانات والمعلومات والطرق والأساليب الرياضية والإحصائية المتاحة بأعلى كفاءة وتسخرها من قبل العاملين والإدارة للوصول إلى منتجات وخدمات تلبية حاجات وتوقعات العميل والمجتمع الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المؤسسة"

ثالثاً- الفرق بين التركيز على الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة الشركة، إذ أنّ التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجّه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي (دعمس، ٢٠١٤).
إنّ إدارة الجودة الشاملة لا تعني أنّ المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات ولكنّها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظلّ الإمكانيات والظروف التي تجابه الشركة، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبّر عن أهداف تحققها للمستهلكين من أجل تحقيق رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة، وتعبّر الجودة عن هدف متغير من خلال تحسين الجودة باستمرار (الهوش، ٢٠١٨).

في ضوء ما سبق يشير الباحث إلى الأفكار الأساسية التي تعبّر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بني حمدان و الزبون، ٢٠١٧) (دعمس، ٢٠١٤)، والتي تتمثل بما يلي:

١. التميّز: ويعني أنّ المنظمات تأخذ رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، وذلك من أجل تقديم السلع والخدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات.

٢. **التركيز على الجودة:** ويتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات.
٣. **التحسين والتطوير المستمر:** ويتطلب ابتعاد المؤسسات عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
٤. **التوازن بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة:** ما يعني إقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المنظمة.
٥. **اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات:** ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعمل المؤسسة.
٦. **الاعتماد على العمل الجماعي:** من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الخلاقة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المنظمة.
٧. **إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر:** وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
٨. **الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين:** فالتدريب سيضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل.
٩. **الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمديرين:** يجب أن تكون واضحة وتمثل توجهاً محدداً للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.
١٠. **وجود قيادة فعالة:** تمثل القدوة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات أكثر من الشعارات.

رابعاً - جودة الخدمة:

تعد الخدمة نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين وقد يكون هذا النشاط استشارة أو محاضرة أو حل أو عمل مالي أو محاسبي أو مصرفي أو تعليمي، وبالتالي فإن الخدمة نشاط معنوي أو سلعة متغيرة وغير نمطية في الغالب، فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن فصلها بشكل مستقل أو تخزينها، ومن المعروف أن جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق رضا العملاء، وتعبر عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العميل، وبالتالي درجة رضاه، وبالمقابل فإن رضا العملاء سيؤثر على قراراتهم المستقبلية وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم (الجازي، ٢٠٢١)؛

وهناك تعريفات أخرى متعددة لجودة الخدمة ترتكز على الملائمة للاستخدام، وهي مبنية على إشباع حاجات العميل، وهذان المفهومان يمكن توحيدهما في مبدأ تقرير العميل للجودة، فالجودة يمكن فقط أن تحدد من جانب العملاء وتحدد حين تقدم المنظمة الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات العملاء، ويمكن القول أن جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات

العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها (المحياوي، ٢٠٠٦).

خامساً- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم التي تشكل إطارها ومفهومها وفلسفتها، وأهم تلك المفاهيم نستعرضها بإيجاز فيما يلي (الطائي و قداده، ٢٠٢٠)، (فرحات، ٢٠١١):

١. الجودة من أجل الربح، فما زال هناك اهتمام كبير لتحسين موقف الربحية من خلال تحسينات الجودة للسلع والخدمات؛
٢. أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، ويمثل هذا المفهوم المرتكز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية؛
٣. تكلفة الجودة: فوفقاً لمنطق إدارة الجودة الكلية فإن تكلفة الجودة هي بشكل مختصر جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة السلعة أو الخدمة، بما فيها تكاليف الوقاية والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي وتكلفة الفرص الضائعة...؛
٤. التمييز التنافسي: ويقصد بهذا المفهوم محاولات الإدارة المستمرة التي تساعد على تقوية مركزها التنافسي وأن تستخدم مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها تميزاً في مختلف الوجوه؛
٥. مشاركة جميع الأفراد: في الحقيقة كل فرد مشترك في توليد الأخطاء والعيوب، ولهذا فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع بدءاً من المديرين ومروراً برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين...؛
٦. التعاون في فريق العمل، حيث أنه يتعين أن يدرك العاملون من كل فئة معرفية أنهم يعتمدون على بعضهم البعض لفاعلية الإدارة، فالمهندسون والفنيون والعمال ينظرون إلى أنفسهم نظرة تكافؤية ومتعادلة ويعملون جنباً إلى جنب؛
٧. الملكية وعناصر الإدارة الذاتية: ويقصد بذلك أنه إذا كان من غير الممكن لمعظم الأفراد أن تكون لهم ملكية تجارية في المنظمة التي يعملون فيها، فإنه يمكن على الأقل أن يتمتعوا بالمشاركة الفعالة في العمل؛
٨. عملية تسليم الجودة: إن إدارة الجودة الشاملة ليست مهتمة فقط بجودة السلعة أو الخدمة في مراحلها النهائية، بل إنها تتطلب تطبيق نظم جديدة، وهو ما يطلق عليه عملية تسليم الجودة.

سادساً - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي (حلوة، ٢٠١٨)، (الهوش، ٢٠١٨)، (زيدان، ٢٠١٠):

١. **التخطيط الاستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمنح من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج ووضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة؛

٢. **الإسناد والدعم:** ففي حال كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛

٣. **التركيز على الزبون:** الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل؛

٤. **التحسين المستمر:** يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة؛

٥. **التدريب والتطوير:** يُنظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل؛

٦. **المشاركة وتفويض الصلاحيات:** بما يضمن تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية، إذ يُفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول، أن تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني أن تحسّن من كفاءة صنع القرارات؛

٧. **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** ويتطلب ذلك الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدّث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

سابعاً - أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي أهم ما اتفق عليه الباحثين والمفكرين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تضمن التركيز على العميل والتركيز على احتياجات العاملين وتحسين العمليات والاحتياجات الإدارية للمنافسة (Madu، ٢٠١٢)، (الغريايوي، ٢٠٢٠):

١. **التركيز على العميل:** لجهة تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، ومتابعة شكاواهم، والأخذ بأرائهم عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة عليهم مع الحصول على عملاء جدد.

٢. **التركيز على مقابلة احتياجات العاملين:** يشتمل على مشاركة العاملين وتمكينهم، وتدريبهم وتأهيلهم، وتحفيزهم.

٣. **التركيز على تحسين العمليات:** بحيث يتم التركيز على قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر.

٤. **التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:** تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء

بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي (المحياوي، ٢٠٠٦):

- **الجودة المادية:** التي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة؛
 - **جودة المنظمة:** التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها؛
 - **الجودة التفاعلية:** التي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء.
- وفي مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسة تتمثل في (بركات، ٢٠٠٧): درجة الثقة والمصادقية في الأداء، وسرعة الاستجابة، والكفاءة أو القدرة، والوصول للخدمة، والمصادقية، والاتصال، والأمان، والفهم، واللباقة، والنواحي المادية الملموسة (الحداد، 1999، ص 341).

لقد تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد فعلى سبيل المثال، يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: النواحي المادية، والتسهيلات، والأفراد.

ثامناً - عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات، حيث أنّ هذه العناصر من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يتم الاستناد إليها عند تطبيق هذا الأسلوب في مختلف المؤسسات، وقد تباينت آراء الرواد والباحثين

وتحديد عدد وأولوية وأهمية هذه العناصر تبعاً لتفاوت وجهات نظرهم والزوايا التي ينظرون بها لهذا الموضوع، وفيما يلي أهم العناصر (حلوة، ٢٠١٨)، (الطائي، ٢٠٠٨):

١. عناصر ديمينغ الأربعة عشر: وهم خلق انسيابية الغرض مع الخطة، وتبني الفلسفة الجديدة للجودة، والتوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش)، وإنهاء أسلوب اختيار الموردين على أساس السعر فقط، ومتابعة المشكلات والعمل باستمرار من أجل تحسين النظام، وتبني طرائق التدريب الحديثة في العمل، وتغيير التوجه من الإنتاج الكمي إلى النوعي، والتخلص من الخوف، وإزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الاختيار بعملهم، والتوقف عن المطالبة بإنتاجية محسنة دون توفير طرق تخفيضها، وتكوين سلوك الفريق، وإزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين، وإرساء التعليم وإعادة التدريب، وخلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة.

٢. عناصر جوران العشرة: وهي بناء الوعي بوجود فرص للتحسين، والتنظيم من أجل تحقيق الأهداف، وتوفير التدريب، وتنفيذ المشاريع الهادفة إلى حل المشكلات، ووضع تقارير حول تقدم العمل، ومنح الاعتراف والتميز، إعلان النتائج، ووضع علامات معينة وتثبيتها، وجعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المؤسسة.

٣. عناصر كروسبي الأربعة عشر: وهي التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد، وتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام، وتحديد المشكلات الحالية والمحتملة، وتقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية، وزيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة وكيفية الالتزام بها، والعمل التصحيحي للمشكلات فور حدوثها، وتخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه، وتدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة، وتوضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية، وتشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين، وتشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة بالعقبات التي تواجههم، وتحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم، وإنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر، والاستمرار في تكرار كل شيء لأن تحسين الجودة مستمر.

وفيما يلي متطلبات عناصر الجودة الشاملة (مسلم، ٢٠١٥):

- أ. وضع مواصفات للمنتج بما يلبي توجهات السوق ومتطلبات المستهلك الحالية والمستقبلية؛
- ب. توحيد جودة المواد والمدخلات التي تتعامل معها المنشأة والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمة؛
- ج. توكيد الجودة أثناء التحضير والإنتاج وتلافي الأخطاء قبل الوقوع فيها؛
- د. توكيد جودة المنتج النهائي، متضمناً عمليات الفرز والتدريج والتغليف والتعبئة والبطاقة والنقل وضبط جودة الأجهزة والمعدات المستخدمة في القياس والمعايرة؛

هـ. تحليل المعلومات التي ترد من الأسواق والمستهلكين والعملاء والاستفادة منها في تحسين الأداء وتلافي الأخطاء؛

و. تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حازت عليها المؤسسة في توجيهها لزيادة المبيعات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المستهلكين.

تاسعاً- المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وفيما يلي بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق (العجيلي و الحكيم، ٢٠١٦)، (بركات، ٢٠٠٧)، (ربيعي، الشمر، و كزار، ٢٠١٣):

١. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وإن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

٢. الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، حيث أن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

٣. التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

٤. الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

٥. تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث أنّ هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، ويجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

٦. التشجيع والتحفيز:

إنّ تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة فيهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها.

٧. الإشراف والمتابعة:

إنّه من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر.

٨. استراتيجية التطبيق:

إنّ إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج والتخطيط له حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

عاشراً - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتفق الباحثين على أنّ لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي مؤسسة عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي (راضي، ٢٠١٨):

١. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
٢. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
٣. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة؛
٤. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات، ما ينعكس في قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنّب المخاطر والمعوقات.
٥. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
٦. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
٧. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

أحد عشر - أهمية إدارة الجودة الشاملة وعوائدها:

لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة؟ (راضي، ٢٠١٨)، (خضر، ٢٠٢٢)، (المنهل، ٢٠١٥).

١. إنّ نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛

٢. إن نظام الجودة الشاملة يُمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛
 ٣. في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق؛
 ٤. إنَّ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000؛
 ٥. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة وبسر؛
 ٦. تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل؛
 ٧. التغلّب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذي جودة عالية؛
 ٨. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
 ٩. توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛
 ١٠. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها؛
 ١١. إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة؛
 ١٢. تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا وحاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، وبذلك فهي نظام متطور عن نظام ISO 9000 الذي ينحصر نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل، وهناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في أدائها ونتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي (بني حمدان و الزبون، ٢٠١٧)، (دعمس، ٢٠١٤)، (الحبيب، ٢٠١٩):
- انخفاض شكاوى العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم؛
 - زيادة المبيعات؛
 - زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها؛
 - زيادة الأرباح والحصة السوقية؛
 - تخفيض تكاليف الجودة وعيوب الإنتاج؛
 - تخفيض تكلفة العمليات (الصناعية، الخدمية، الإدارية)؛

- الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية؛
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة؛
- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ويتسق ليس فقط مع رغبات واحتياجات جمهور العملاء الحاليين والمرقبين، ولكن أيضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمنظمة؛
- تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية؛
- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيم التجديد والتطوير؛
- تخفيض نسب الفاقد والهدر وغير المستغل أينما وجد، وفي الوقت ذاته زيادة وتطوير كفاءة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات؛
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

اثنا عشر - عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآليات تجنبها:

تتمثل أهم عقبات تطبيق الجودة الشاملة بما يلي (بني حمدان و الزبون، ٢٠١٧)، (لحبيب، ٢٠١٩)، (حلوة، ٢٠١٨)، (بركات، ٢٠٠٧):

١. الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة؛
 ٢. التدريس غير الواعي لطرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات؛
 ٣. الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة؛
 ٤. انخفاض مستوى التعليم بالمدارس والجامعات؛
 ٥. تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المنشأة، ما يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة؛
 ٦. الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلاً من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها؛
 ٧. البحث عن أعذار كالقول بأن "مشكلتنا تختلف" أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها" أو "لدينا رقابة الجودة" أو "إننا ننفذ المواصفات".
- إن إدارة الجودة الشاملة لا تعد مشروعاً أو برنامجاً محدد المدة، فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقفت الأعمال عن الوجود، وإذا أردنا النجاح للجودة الشاملة، يجب أن تتحقق ثمانية شروط ضرورية، ولا مفر منها، والتي تأخذ الشكل التالي (داوود، ٢٠٢٠)، (حلوة، ٢٠١٨):
١. يجب أن يكون لدى الإدارة العليا:
- رغبة قوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛

- اقتناع أن إدارة الجودة الشاملة ضرورة مطلقة لتقدم الشركة، أو حتى لبقائها على قيد الحياة؛
- شمول مستمر في عملية إدارة الجودة الشاملة وهذا يشمل كل أعضاء فريق الإدارة العليا؛
- ٢. يجب أن يكون للشركة رؤية طويلة المدى شاملة وواقعية؛
- ٣. يجب أن يوجد قبول أن المدير التنفيذي مسؤول شخصياً عن الجودة الشاملة؛
- ٤. يجب أن يقتسم المدير التنفيذي، وفريق الإدارة العليا الاقتناع العميق أن عمل الفريق الذي يشمل المشاركة الأصلية من جانب كل الناس في الشركة يمكن أن يأتي بالجودة الشاملة؛
- ٥. يجب أن يعبأ كل الأفراد في الشركة، بالإضافة إلى أصحاب الأسهم والعملاء ويصبحوا متيقظين، وحتى يتعلموا ضرورة إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها؛
- ٦. يجب أن يحصل الأفراد على التدريب المناسب؛
- ٧. يجب أن يحصل كل الأفراد على تعزيز في صورة تمييز رسمي من الإدارة الأعلى وكل المديرين، وتمييز غير رسمي (تمييز شخصي) من المديرين؛
- ٨. يجب أن يكون هناك اتصالات صريحة مفتوحة من جانب الإدارة، ونشر كريم للمعلومات التي حجزت تقليدياً للمديرين.

ثلاثة عشر - المعيار (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة:

يُعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إدارياً حديثاً يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات الشركة بما فيها العلاقة مع الموردين والمستهلكين وخلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة والموردين والمستهلكين، ولكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتاً طويلاً لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولذلك بدأت كثير من الشركات تحذو بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني تطبيق أحد المواصفات الدولية آيزو (9000، 9003، 9902، 9001) والتي تمثل نظاماً للجودة يعتمد على مواصفات موثقة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاماً للجودة الشاملة، ولذلك فهم متكاملتان في منظور واحد.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يختلف من شركة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر، بينما تطبيق إحدى سلسلة الآيزو، وهي مواصفات محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الآيزو، ولذلك فإن الحصول على شهادة الآيزو يعتبر دليلاً لامتلاك المنظمة نظام جودة موثوق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهكذا فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل شامل ومتكامل وبتجاه المستهلك لإشباع رغباته يجعلها مدخلاً للتكامل مع مواصفة الآيزو ISO 9000، وبذلك تكون إدارة الجودة مكملاً للآيزو ولكنها ليست بديله عنه، ولو تمّ تدقيق

مدخل إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طيّاته مواصفات الأيزو، فالشركة يمكن لها الحصول على شهادة الأيزو بدون استكمالها متطلبات الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بأن شهادات الأيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة (الغريابي، ٢٠٢٠).

المبحث الثاني

تطبيق الجودة في القطاع المصرفي في سورية

أولاً- تطور القطاع المصرفي السوري خلال العقدين الأخيرين ووضع الحالي:

١. المرحلة ما بين العام ٢٠٠٠ والعام ٢٠١١:

انسجاماً مع الخطة الخمسية التاسعة (٢٠٠١ - ٢٠٠٥)، وفي إطار الإصلاح الاقتصادي للقطاع العام وفق مبادئ الإدارة الاقتصادية، وفي سبيل تعزيز التعددية الاقتصادية عن طريق تحفيز القطاعات المختلفة ورفع الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني، صدرت مجموعة كبيرة من التشريعات الخاصة بالنظام المالي والمصرفي، غيرت جذرياً شكل النظام المذكور وجوهره، حيث كان البدء بتاريخ ١٦ نيسان ٢٠٠١ عندما صدر القانون رقم ٢٨ الذي سمح بإحداث مصارف خاصة أو مشتركة يساهم فيها القطاع العام بنسبة ٢٥٪ بناءً على قرار من مجلس الوزراء، كما أجاز هذا القانون إحداث مصارف خاصة يساهم في تأسيسها رعايا الدول العربية والأجنبية سواء كانوا أشخاص طبيعيين أم اعتباريين، شريطة ألا تتجاوز حصصهم نسبة ٤٩٪ من رأسمال المصرف، وأخضع هذه المصارف لإشراف مصرف سورية المركزي ورقابته، وقد حدد القانون المذكور الحد الأدنى لرأسمال هذه المصارف بـ (١٥٠٠) مليون ليرة سورية، كما حدد في المادة رقم ١٢/ منه العمليات والخدمات المصرفية التي يمكن للمصارف المرخصة القيام بها وتقديمها؛

وفي ١٧ آذار ٢٠٠٢ صدر قانون مصرف سورية المركزي ونظام النقد الأساسي رقم ٢٣ الذي حدد البيئة التشريعية الناظمة للعمل المصرفي وأعاد الصلاحية لمصرف سورية المركزي ومفوضية الحكومة لدى المصارف، كما أعاد تفعيل مجلس النقد والتسليف وأناط به مهمة العمل على تنظيم مؤسسات النقد والتسليف في الجمهورية العربية السورية، ومهمة وضع السياسة النقدية وإدارتها وفقاً للاستراتيجيات العامة للدولة وحاجات الاقتصاد الوطني؛

وبالفعل كان القانونين المذكورين أعلاه بمثابة القاعدة التشريعية الرئيسية التي دخلت على أساسها مجموعة من المصارف الخاصة العربية إلى السوق المصرفية السورية وبدأت بمزاولة نشاطها جنباً إلى جنب مع القطاع المصرفي الحكومي، حيث باشر "بنك بيمو السعودي الفرنسي" أعماله في ٤ كانون الثاني ٢٠٠٤، تبعه "بنك سورية والمهجر" بتاريخ ٧ كانون الثاني ٢٠٠٤، و"المصرف الدولي للتجارة والتمويل" بتاريخ ٣ نيسان ٢٠٠٤.

في الوقت ذاته، كان لابد استكمال الخطوات اللازمة باتجاه خلق سوق مصرفي ومالي متكامل، حيث صدر المرسوم رقم ٢٢ بتاريخ ١٩ حزيران ٢٠٠٥ القاضي بإنشاء هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، كما صدرت المراسيم التشريعية ذوات الأرقام (٢٩) و(٣٠) و(٣١) و(٣٢) في العام ٢٠٠٥

والتي تضمنت تحديث أنظمة عمل كل من مصرف التوفير التعاوني والمصرف العقاري ومصرف التسليف الشعبي على التوالي بما يتوافق مع البيئة المالية والمصرفية الجديدة وبما يتيح للمصارف سائلة الذكر القدرة على منافسة المصارف الخاصة المحدثة، عقب ذلك صدور المرسوم التشريعي رقم ٣٤ تاريخ ١ أيار ٢٠٠٥ الناظم لأحكام السرية المصرفية، والمرسوم التشريعي رقم ٣٥ تاريخ ٤ أيار ٢٠٠٥ القاضي بإحداث المصارف الإسلامية، ومن ثمّ المرسوم التشريعي رقم ٥٥ للعام ٢٠٠٦ المتضمن قانون سوق دمشق للأوراق المالية، وأخيراً المرسوم التشريعي رقم ١٥ للعام ٢٠٠٧ القاضي بإحداث المؤسسات المالية المصرفية الاجتماعية، لتكتمل بذلك البيئة التشريعية اللازمة لإنشاء قطاع مصرفي سوري كفؤ، تشارك فيه المؤسسات المالية والمصرفية بمختلف أنواعها، ويشارك فيه الملاك والمستثمرين السوريين والعرب والأجانب؛

وبتاريخ ١٥ أيلول ٢٠٠٥ باشر بنك عودة - سورية أعماله في السوق المصرفية السورية، ومن ثمّ بنك بيبيلوس بتاريخ ٥ كانون الأول ٢٠٠٥، والبنك العربي - سورية بتاريخ ٢ كانون الثاني ٢٠٠٦، وبنك سورية والخليج بتاريخ ١٣ حزيران ٢٠٠٧، وبنك الشام (الإسلامي) بتاريخ ٢٧ آب ٢٠٠٧، وبنك سورية الدولي الإسلامي بتاريخ ١٥ أيلول ٢٠٠٧، وبنك الأردن - سورية بتاريخ ١٨ تشرين الثاني ٢٠٠٨، وفرنسبنك - سورية بتاريخ ١٥ كانون الثاني ٢٠٠٩، وبنك الشرق بتاريخ ٣ أيار ٢٠٠٩، وبنك قطر الوطني - سورية بتاريخ ١٦ تشرين الثاني ٢٠٠٩، وأخيراً بنك البركة الإسلامي بتاريخ ١ حزيران ٢٠١٠، ليصبح القطاع المصرفي السوري متكوناً من ٢٠ مصرفاً، منهم ستة مصارف عامة تقليدية، وأحد عشر مصرفاً خاصاً تقليدياً، وثلاثة مصارف خاصة إسلامية، بالإضافة لثلاث مؤسسات مصرفية اجتماعية عاملة في مجال التمويل الصغير والمتناهي في الصغر.

وفي ٤ كانون الثاني ٢٠١٠، واستكمالاً للإصلاحات الاقتصادية بشكل عام والإصلاحات المصرفية بشكل خاص، صدر القانون ٣ الذي تضمن تعديل القانون ٢٨ لعام ٢٠٠١ ورفع الحد الأدنى لرأس مال المصارف العاملة إلى ١٠ مليار ليرة سورية (ما يعادل ٢٠٠ مليون دولار أمريكي آنذاك) للتقليدية منها وإلى ١٥ مليار ليرة سورية (ما يعادل ٣٠٠ مليون دولار أمريكي آنذاك) للإسلامية منها، وأجاز رفع ملكية الشريك الاستراتيجي في المصرف إلى ٦٠٪ بدلاً من ٤٩٪ من رأس المال، وفي ٢ أيلول ٢٠١١ صدر المرسوم التشريعي ٢١ الذي حدد جهة ارتباط مصرف سورية المركزي برئيس مجلس الوزراء (بدلاً من وزير الاقتصاد) وحدد رأسمال مصرف سورية المركزي بـ ٢٠٠ مليار ليرة سورية، وأعاد تحديد تشكيلة مجلس النقد والتسليف وتحديد أهدافه ومهامه وأعطاه الحق وبإصدار مصفوفة العقوبات والجزاء الإدارية والمالية لتطبيقها على المصارف المخالفة لأحكام القوانين والأنظمة النافذة، كما أنهى عمل مكتب القطع ونقل واجباته والتزاماته إلى مصرف سورية المركزي.

٢. المرحلة ما بين العام ٢٠١١ وحتى تاريخ إعداد هذه الدراسة:

بنتيجة الأوضاع والظروف اللوجستية والاقتصادية التي عانت منها البلاد في هذه المرحلة، ولما كان للعقوبات الاقتصادية المطبقة على الجمهورية العربية السورية من أثر وثقل على القطاع المصرفي، فقد انخفضت أنشطة المصارف العاملة إلى حدّها الأدنى، وعانت معظم هذه المصارف من خسائر ائتمانية نتيجة تعثر العديد من كبار المقترضين، بالإضافة إلى إغلاق العديد من فروع هذه البنوك وتوقفها عن العمل نتيجة للأوضاع اللوجستية التي طرأت على العديد من المدن السورية، إضافةً إلى تعرّض بعض هذه البنوك للعقوبات الاقتصادية الأمريكية و/أو الأوروبية، وإحجامها عن الإقراض في ظل ارتفاع المخاطر الائتمانية مع إحجام المودعين عن إيداع أموالهم في القطاع المصرفي نتيجة للانخفاض الكبير الحاصل في سعر صرف الليرة السورية مقابل العملات الأجنبية، .

إنّ أبرز الأحداث التي جرت خلال هذه المرحلة، يمكن تلخيصها بالآتي:

- خروج البنوك الأجنبية من عضوية مجالس إدارات البنوك التابعة لها والعاملة في الجمهورية العربية السورية؛
- انعدام شبكة المراسلين الخارجية لدى معظم البنوك العاملة، نتيجة خوف البنوك الخارجية من التعرّض للعقوبات الاقتصادية جرّاء تعاملاتها مع البنوك السورية؛
- قيام بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية بشراء حصة مجموعة بنك عودة سردار في بنك عودة - سورية البالغة ٤٩٪ من رأسمال البنك آنف الذكر، وتغيير اسم هذا البنك ليصبح "بنك الائتمان الأهلي"؛
- صدور القانون رقم ٨ لعام ٢٠٢١ القاضي بإحداث مصارف التمويل الأصغر، والذي أعطى فترة لتوفيق أوضاع المؤسسات المالية المصرفية الاجتماعية العاملة مع أحكامه؛
- تأسيس بنك تمويل أصغر جديد باسم "بنك بيمو السعودي الفرنسي للتمويل الأصغر"، لتصبح بنوك التمويل الأصغر العاملة ٤ بنوك، هي بنك الأول وبنك الإبداع وبنك الوطنية وبنك بيمو آنف الذكر؛
- تأسيس بنك إسلامي جديد باسم "بنك الوطني الإسلامي" الذي باشر أعماله في ٨ تشرين الأول ٢٠٢٣، وليصبح عدد المصارف العاملة ٢١ مصرفاً، منها ٦ عامة تقليدية و ١١ خاصة تقليدية و ٤ خاصة إسلامية.

وفيما يلي جدول يبين البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية وفروعها وفق أحدث بيانات متوفرة على موقع مصرف سورية المركزي:

جدول ١ البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية وفروعها ٢٠٢٣

#	البنك	رأس المال (مليار ل.س)	
		المصرح به	المدفوع
١	التجاري السوري	٧٠	٧٠
٢	الصناعي	١٤	١٣.٦
٣	الزراعي التعاوني	٢٠	٢٠
٤	التسليف الشعبي	١٠	٥.٣
٥	العقاري	١٠	١٠
٦	التوفير	١٠	٤
٧	بيمو السعودي الفرنسي	٢٠	١٣
٨	سورية والمهجر	١٠	٨.٦
٩	الدولي للتجارة والتمويل	١٠	٨.٤
١٠	العربي - سورية	١٠	٥
١١	الائتمان الأهلي	١٠	٦
١٢	بيبلوس - سورية	١٠	٦.١
١٣	سورية والخليج	١٠	١٠
١٤	بنك الشام	١٥	١٠
١٥	سورية الدولي الإسلامي	١٥	١٥
١٦	الأردن - سورية	١٠	٣
١٧	فرنسبنك - سورية	١٠	٥.٢٥
١٨	الشرق	١٠	٥.١٦
١٩	قطر الوطني - سورية	١٨.١٥	١٨.١٥
٢٠	البركة - سورية	٣٠	٣٠
٢١	الوطني الإسلامي	٢٥	٢٥
المجموع		٣٤٧.١٥	٢٩١.٥٦
لكافة البنوك بيانات رأس المال كما في ٣٠ حزيران ٢٠٢٣ وبيانات الفروع والمكاتب كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢، باستثناء الوطني الإسلامي كما في ٢٨ تشرين الأول ٢٠٢٣			

من إعداد الباحث

ويجدر التنويه إلى وجود بعض الفروع المتوقفة لدى معظم البنوك العاملة بنتيجة الأوضاع اللوجستية والأمنية في بعض المدن السورية.

ثانياً- الفروق بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية:

يُعرف القانون السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم ٣٥ لعام ٢٠٠٧ المصرف الإسلامي على أنه المصرف الذي يتضمن عقد تأسيسه ونظامه الأساسي التزاماً بممارسة الأعمال المصرفية المسموح بها

على غير أساس الفائدة أخذًا وعطاءً ووفقًا لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى أو في مجال التمويل والاستثمار"، وقد حدّدت المادتين ٧/ و٩/ من المرسوم التشريعي آنف الذكر العمليات المصرفية التي يُسمح للمصرف الإسلامي القيام بها، وهي:

- قبول الودائع بأنواعها في حسابات ائتمان أو في حسابات استثمار مشترك أو حسابات استثمار مخصص ولآجال محددة أو غير محددة؛
 - تقديم الخدمات المالية والمصرفية ومباشرة العمليات المصرفية المختلفة التي أجازها القانون رقم ٢٨ لعام ٢٠٠١ التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء تمت هذه العمليات لحساب المصرف الإسلامي أو لحساب الغير أو بالاشتراك معه؛
 - القيام بعمليات التمويل القائمة على غير أساس الفائدة لآجال مختلفة وفي المجالات الاقتصادية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية وذلك باستخدام صيغ العقود الشرعية كعقود المضاربة وعقود المشاركة والمشاركة المتناقصة وبيع المرابحة للأمر بالشراء وعقود الاستصناع وعقود بيع المتسلم وعقود الإجازة التشغيلية وعقود الإجازة التملكية وغيرها من صيغ العقود التمويلية التي توافق عليها هيئة الرقابة الشرعية؛
 - توظيف أموال العملاء الراغبين في حسابات استثمار مشترك مع موارد المصرف الإسلامي وفق نظام المضاربة المشتركة أو توظيفها في حساب استثمار مخصص حسب اتفاق خاص مع العميل؛
 - القيام بعمليات الاستثمار المباشر أو المالي لحسابها أو لحساب الغير أو بالاشتراك معه بما في ذلك تملك القيم المنقولة وعقود المشاركة وتأسيس الشركات أو المساهمة في الشركات القائمة أو قيد التأسيس التي تزاوّل أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة؛
 - أية أعمال مصرفية أخرى تقوم على غير أساس الفائدة توافق عليها هيئة الرقابة الشرعية وتسمح بها تعليمات مجلس النقد والتسليف؛
 - تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستئجارها بما في ذلك استصلاح الأراضي المملوكة والمستأجرة وإعدادها للزراعة والصناعة والسياحة والإسكان وكذلك تأسيس الشركات والإسهام في مشاريع تحت التأسيس في مجالات تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية وذلك في معرض القيام بالعمليات المصرفية الإسلامية لصالح العملاء أو بالاشتراك معهم.
- وعليه يمكن القول أنّ المصارف الإسلامية تجتمع مع المصارف التقليدية في نقاط مشتركة، أبرزها (ندرة، ٢٠٢٠):
- يعتبر كل من البنك التقليدي والبنك الإسلامي وسيط مالي ويهدف لتحقيق الربح من خلال ذلك؛

- يعتبر كل من البنك التقليدي والبنك الإسلامي وسيط لجذب الأموال واستثمارها، فالوظيفة الأساسية لأي بنك استقبال الودائع ومنح التمويل؛
- يتشابه البنك التقليدي والبنك الإسلامي في طبيعة الحساب الجاري، باستثناء الحالات التي تمنح فيها بعض البنوك التقليدية فائدة على الحساب الجاري؛
- يشترك البنك التقليدي والبنك الإسلامي في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، مثل الخزائن الحديدية، وكذلك في بعض خصائص عمليات تمويل التجارة الخارجية كالاتمادات المسندية والكفالات والتحويلات النقدية وإصدار الشيكات؛
- يقدم كلاً من البنك التقليدي والبنك الإسلامي الخدمات الإلكترونية للعملاء، وتعتبر سوق تنافسية لكسب عملاء جدد.

إلا أنّ هناك جملة من الفروق بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، تتمثل بما يلي (ندرة، ٢٠٢٠)، (فدني، ٢٠٢٣)، (Website, n.d.)، (الظرافي، ٢٠١٨):

١. الأسس الفلسفية والمبادئ والمعتقدات: تعتمد البنوك التقليدية على الفهم الليبرالي للاقتصاد وتسعى لتحقيق الأرباح بأي وسيلة قانونية، بينما تلتزم البنوك الإسلامية بالشريعة الإسلامية وتتجنب الفوائد والأنشطة ذات الطابع الربوي، فكل ما هو محرم في الشريعة الإسلامية يُحرم التعامل به في البنوك الإسلامية، فمثلاً تُحرم الشريعة الإسلامية تناول لحم الخنزير، وبالتالي فلن تمنح البنوك الإسلامية تمويلاً لمزرعة خنازير، أما البنوك التقليدية فليس هناك ما يحظر منح التمويل لديها إلا للسلع الممنوعة قانونياً أو تنظيمياً مثل المخدرات، وتشترك بذلك مع البنوك الإسلامية.

٢. مفهوم المال: ينظر النظام الاقتصادي الإسلامي للمال على أنه أداة للتبادل ومخزن للقيمة فقط لا غير، أما في النظام الاقتصادي الرأسمالي فإنه ينظر للمال على أنه سلعة بالإضافة إلى أنه أداة للتبادل ومخزن للقيمة، وبما أنه سلعة فإن هذا سوف يسمح للبنك التقليدي بأن يؤجر النقود بأعلى من قيمتها عندما يمنح القروض ويستفيد من الفرق ما بين القيمة الاسمية والقيمة المستردة من المقترض، وكذلك بإمكانه أن يستأجر النقود ويدفع زيادة مقابل ذلك عندما يقوم المتعاملون بإيداع النقود لديه، ويعد هذا الفرق أهم أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية وأكثرها وضوحاً للمتعاملين، فالشريعة الإسلامية حرّمت الربا بأنواعه؛

٣. المتعاملين وعلاقتهم مع البنك: تستهدف البنوك التقليدية والإسلامية المتعاملين من كافة الشرائح، إلا أن البنوك الإسلامية تركز على استقطاب شريحة من العملاء المتقنين بأحكام الشريعة الإسلامية ممن لا يقبلون التعامل بالفائدة، كما أن تنظيم العلاقة مع العملاء يعتبر من الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، فعند إيداع الأموال لدى البنك التقليدي سنتشأ علاقة مديونية ما بين البنك التقليدي والمتعامل، وفي هذه الحال سيكون البنك مدين للمتعامل

بأصل الوديعة بالإضافة إلى الفائدة والتي تعد عائد ثابت على رأس المال، وسيكون البنك ضامناً للوديعة بكل الأحوال، أما في البنوك الإسلامية فإن البنك لا يتلقى الأموال على أساس المديونية، حيث يستقبل البنك الإسلامي الأموال من المودعين على أساس المضاربة الشرعية بحيث يكون المتعامل "رب المال" ويكون البنك "المضارب"، ولا تكون أموال المودعين مضمونة من قبل البنك إلا في حال التقصير والتعدي، ولا توجد علاقة مديونية في البنك الإسلامي إلا في عقد القرض الحسن (الحساب الجاري)؛

٤. منتجات وخدمات مختلفة: تعتمد البنوك التقليدية على صيغة القرض بفائدة كصيغة رئيسية في توظيف أموالها، أما البنوك الإسلامية فإنها تستقبل الأموال بصيغة المضاربة وتوظفها في مجموعة من الصيغ الشرعية القائمة على أساس البيع والشراء الحقيقي، مثل المضاربة والمرابحة والإجارة المنتهية بالتملك؛

٥. تحمل المخاطرة: في البنوك التقليدية يتحمل الطرف الذي اقترض المال كل المخاطر، في حين أن البنوك الإسلامية تتحمل جزء من المخاطر بحسب العقد الذي منح التمويل بناءً عليه، ويشارك المستثمر في نتائج الاستثمار طالما لم يكن من طرفه تقصير أو تعدي.

٦. إدارة المخاطر: تتحمل البنوك الإسلامية كافة المخاطر التي تتعرض لها البنوك التقليدية من سيولة وائتمانية وتشغيلية...، باستثناء مخاطر أسعار الفائدة ومخاطر المشتقات المالية حيث أنها لا تتعامل بها، وبالمقابل تتحمل البنوك الإسلامية مخاطر الوقوع في المخالفات الشرعية وكذلك مخاطر الإزاحة التي تتعرض لها من قبل منافسيها من البنوك التقليدية.

٧. مشاركة الخسائر وتوزيع الأرباح: إنّ البنوك التقليدية تحدد الأرباح كنسبة محددة من رأس المال المودع وتضمنه من أي خسارة، أما في البنوك الإسلامية فإن العائد يتحدد كنسبة شائعة من الربح المتحقق من النشاط الاستثماري، وبما أنه من غير الممكن معرفة الربح الذي سيتحقق على وجه اليقين فإن هذا العائد قد يتحقق وقد لا يتحقق؛

٨. الرقابة والتنظيم: تشترك البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية في بعض الجهات الرقابية مثل رقابة البنك المركزي، والجمعية العمومية ومدقي الحسابات الخارجيين، والمراقب الداخلي، في حين يختص البنك الإسلامي بوجود الرقابة الشرعية الداخلية والهيئة الشرعية لضبط مدى التزامه بالضوابط الشرعية وسلامة عقوده من المخالفات الشرعية؛

٩. إعسار المدين: في البنوك التقليدية لا يعطى المدين مهلة لسداد ما يترتب عليه، ويتحمل فوائد إضافية وغرامات تأخير نتيجة لذلك، أما في البنوك الإسلامية فلا يمكن فرض فوائد تأخير على أصل الدين في حال تأخر العميل عن الوفاء به؛

وعليه وبعد البحث في الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الاطلاع على الفروق الثقافية والتنظيمية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، فهل تؤثر هذه الفروق بشكل جوهري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك؟

ثالثاً- جودة الخدمة المصرفية:

بالنسبة لمفهوم الجودة في الخدمات المصرفية، فتتصف الخدمات المصرفية بدرجة من النمطية، فخدمة الحساب الجاري على سبيل المثال، لا تختلف من حيث طبيعتها الإجرائية من مصرف إلى آخر، فهي تتضمن عمليات إيداع وسحب سواء كانت هذه العمليات نقدية أو بصكوك "شيكات"، ومن شأن هذه النمطية أن تلغي بالتالي إمكانيات التمييز الخدمي الذي يعتبر من متطلبات التنافس، ومن هذا المنطلق برز مفهوم جودة الخدمة ك مجال من مجالات التمييز النسبي، وظهرت ضمن هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء، سرعة إنجاز الخدمة، وطريقة تعامل موظفي المصرف مع العملاء، والخصوصية والسرية، ودقة المعلومات، والأسلوب الذي تؤدي به الخدمة... الخ، كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما شكّل مفهوماً متكاملًا لجودة الخدمة المصرفية، وينظر عادة إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، ففي حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية قد صُممت على أساسها، فإن وجهة النظر الخارجية تركز على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل العميل، وتعتبر وجهة النظر الأولى عن موقف الإدارة، في حين تُعبّر وجهة النظر الثانية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يُقدّم لهم من خدمات، وعندما يكون مفهوم التسويق المصرفي محلاً للتطبيق، فإننا نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أنّ مفهوم جودة الخدمة المصرفية إنّما يكمن في إدراكات العملاء (بركات، ٢٠٠٧).

رابعاً- إدارة الجودة الشاملة في المصارف:

إن بداية الجودة الشاملة هي الاستماع للمستهلك، للتعرف على احتياجاته ورغباته وميوله وأذواقه ودوافعه، ثم تصميم الخدمات المصرفية ومنتجات البنك بالشكل الذي يتوافق معها، أو مع تطلّعات وآمال وتوقعات وإمكانيات الكامنة القابلة للتطوير لدى هذا المستهلك وإشباعها وما يعنيه ذلك من وسائل وإجراءات، أهمها (بركات، ٢٠٠٧):

- صناعة فعّالة للخدمات المصرفية؛
- التطوير اللازم للهيكل التنظيمي للبنك وبما يتلاءم والظروف السائدة والمتغيرة؛
- تحسين معدلات الربحية وعوائد النشاط؛
- خلق وتوليد مجالات جديدة للعمل؛
- خلق وتطوير بيئة ثقافية تفاعلية حافزة ودافعة ومولدة للابتكار؛
- زيادة الإحساس بالزمن وبالوقت باعتباره أثمن وأعلى الأصول وأكثرها أهمية على وجه الإطلاق.

إن هناك مساحات كثيرة من الفعل الإرادي المتفجر بإبداعيته التي تنتشر باتساع السوق المصرفي العالمي، وتضع أمامنا تحديات غير مسبوقة، وتحديات أفرزتها مراحل غير مسبوقة أيضاً من التطور الاقتصادي، ومرحلة غير مسبوقة من الحلم الإنساني الأكثر ثراءً وغنى، إن الوعي بمفردات ولغة المرحلة الحالية وما يحدث من تغيرات في المعرفة والتحويلات الضخمة في نظم الإشباع تنبئ بميلاد صيرفة جديدة تمتد مجالاتها إلى مجالات رحة أكثر اتساعاً وأكثر اعتمادية على الابتكار والتحسين والتجديد والتطوير المصرفي، وقد أصبح العالم باتساعه شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً بمثابة قرية بنكية تربطها البنوك، وتحكم تدفقات أموالها، وتغذي وتوجه حركتها بما ينشر التقدم ويحقق التنمية، وهذا كله أصبح يتطلب وبالبحاح شديد وجود الجودة الشاملة كحد أدنى من مقومات التواجد والاستمرار، وإذا كان هذا حال البنوك بشكل عام فإن هذا الأمر يتصاعد ويصبح أكثر إلحاحاً لمصارفنا الرائدة والقائدة وهي تواجه تحديات ومتطلبات:

- منظمة التجارة الدولية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية؛
 - مقررات لجنة بازل في جولاتها الأولى والثانية والثالثة؛
 - مقاييس جودة الخدمات المصرفية المعلنة من جانب المجتمع الأوروبي؛
 - مقاييس الخدمات المصرفية المعلنة من جانب اليابان وباقي الدول الآسيوية؛
 - متطلبات عصر الحرية الاقتصادية وتحرير قوى العرض والطلب واستخدام آليات السوق؛
 - اعتبارات الرقي في الأداء والعمل والخدمة والأمان والفاعلية المصرفية.
- إن هذا كله يتصاعد مع نمو الفرص الاقتصادية واتساع نطاق الخصخصة والتحول إلى بنك شامل شديد القوة والفاعلية والتأثير، أي التحول إلى صناعة المزايا التنافسية للبنك والتوجه بها إلى الأسواق الدولية، وهو أمر لا يتم بدون الجودة الشاملة الإجمالية.

خامساً - واقع إدارة الجودة في البنوك السورية:

- وفقاً للتقارير السنوية المنشورة على موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية والعائدة للبنوك العاملة كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢، وبعد مراجعة المواقع الإلكترونية لهذه البنوك، تبين الآتي:
- تفتقر الهياكل التنظيمية لكافة البنوك التقليدية العاملة، باستثناء البنك التجاري السوري وبنك سورية والخليج، لوحدة إدارية مستقلة تُعنى بإدارة الجودة، وبالمقابل فإنه لدى البنوك الإسلامية العاملة كافة وحدة إدارية مستقلة تابعة للرئيس التنفيذي أو أحد نوابه ومكلفة بإدارة الجودة في المصرف؛
 - أفصحت معظم المصارف التقليدية العاملة عن عدم حصولها على شهادات من جهات خارجية حول تطبيق معايير الجودة، وامتنع المتبقي منها عن الإفصاح، فيما أفصحت كل البنوك الإسلامية العاملة عن تطبيقها لبعض معايير الجودة، ولاسيما ٩٠٠١ وحصولها على شهادات من جهات خارجية مختصة بهذا الخصوص.

الفصل الثالث

دراسة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة التقليدية والإسلامية السورية

أولاً- مصادر جمع المعلومات وأدوات الدراسة

ثانياً - مجتمع الدراسة

ثالثاً- عينة الدراسة

رابعاً- تحليل خصائص عينة الدراسة

خامساً- صدق وثبات الاستبيان

سادساً- المعالجة الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك شرحاً للأدوات المستخدمة لأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اعتمدها الباحث بغرض تطوير أداة الدراسة وتطبيقها.

أولاً- مصادر جمع المعلومات وأدوات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال استبيان (Questionnaire) تم إعداده لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج (Microsoft Excel) والأدوات البرمجية الإحصائية المضافة عليه، ومن أجل تحقيق أهداف وغايات هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعرّف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة.

استخدم الباحث العديد من المصادر الثانوية في هذه الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المصادر بالمصادر الثانوية والمصادر الأولية كما هو موضح في الفصل الأول من هذه الدراسة الذي يتضمن إطارها العام، وذلك بالإضافة إلى الاستبيان المذكور أعلاه والذي تم تصميمه من قبل الباحث لأغراض جمع البيانات، وتقسيمه وفقاً لأبعاد إدارة الجودة التي استندت إليها فرضيات الدراسة، وحيث ضمّ هذا الاستبيان الأقسام التالية:

- القسم الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من ستة أسئلة؛
 - القسم الثاني: يناقش التركيز على العميل ويتكون من ٧ أسئلة؛
 - القسم الثالث: يناقش التركيز على تلبية احتياجات العاملين، ويتكون من ١٠ أسئلة؛
 - القسم الرابع: يناقش التركيز على تحسين العمليات، ويتكون من ٥ أسئلة؛
 - القسم الخامس: يناقش التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، ويتكون من ١١ أسئلة؛
- وقد كانت الإجابات لكل سؤال من أسئلة الاستبيان (باستثناء المعلومات الشخصية) مُحدّدة بخمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	١	٢	٣	٤	٥

وحيث أنّ الدراسة تعتمد على متغيرات نوعية وليست كمية، فقد اعتمد الباحث في التحليل الإحصائي على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف معرفة اتجاهات أفراد العينة في إطار تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددهم ٤٩٠٠ موظف^٢ من مختلف المستويات الإدارية، موزعين على البنوك العاملة من واقع التقارير السنوية المنشورة من قبلهم كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢، كالتالي:

جدول ٢ عدد العاملين لدى البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية وفروعها كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢

#	البنك	عدد العاملين	#	البنك	عدد العاملين
١	بيمو السعودي الفرنسي	٨١٨	٨	بنك الشام	٣١١
٢	سورية والمهجر	٣٩٢	٩	سورية الدولي الإسلامي	٦٩١
٣	الدولي للتجارة والتمويل	٤١٠	١٠	الأردن - سورية	٢١٢
٤	العربي - سورية	٢٨٩	١١	فرنسبنك - سورية	١٧٥
٥	الاتئمان الأهلي	٣٢١	١٢	الشرق	١٩٢
٦	بيبلوس - سورية	٢٤٤	١٣	قطر الوطني - سورية	١٦٧
٧	سورية والخليج	٣٠٦	١٤	البركة - سورية	٣٧٢
المجموع		٤٩٠٠			

من إعداد الباحث بناءً على البيانات الواردة في التقارير السنوية المنشورة من قبل البنوك المعنية كما في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام الحصر الشامل لموظفي إدارة الجودة في البنوك التي لديها مثل هذه الوحدة الإدارية، والبالغ عددهم ١٧ موظف على اختلاف مستوياتهم الإدارية، كما تم إرسال الاستبيان عن طريق نماذج Google إلى عدد من فروع البنوك الخاصة التقليدية والإسلامية العاملة في دمشق، بالإضافة إلى الإدارات العامة لهذه البنوك والبالغة ١٥ إدارة (دون أن يشمل ذلك فروع وإدارات البنوك العامة (الحكومية))، وهي:

بنك بيمو السعودي الفرنسي وبنك سورية والمهجر والبنك الدولي للتجارة والتمويل وبنك العربي وبنك الاتئمان الأهلي وبنك بيبيلوس وبنك سورية والخليج وبنك الشام وبنك الدولي الإسلامي وبنك الأردن - سورية وبنك فرنسبنك وبنك الشرق وبنك قطر الوطني - سورية وبنك البركة الإسلامي وبنك الوطني الإسلامي.

ويرجع التركيز على الإدارات العامة للبنوك في تمثيل عينة الدراسة إلى كون هذه الإدارات تحتوي على مركز القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل بنك بالإضافة إلى اطلاعهم ودرابتهم بالأمر الإدارية في البنك.

^٢ لا يتضمن هذا العدد العاملين لدى البنوك العامة وكذلك العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي لعدم توفر بيانات منشورة بهذا الخصوص.

تم استرداد ١٤٠ استبيان، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبيانين لعدم جدية الإجابة (جميع الإجابات "موافق") وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ١٣٨ استبيان.

رابعاً- تحليل خصائص عينة الدراسة:

١. حسب الجنس:

جدول ٣ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
ذكر	٥٥	٣٩.٩	٢
أنثى	٨٣	٦٠.١	١
المجموع	١٣٨	١٠٠	

ويلاحظ من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة من الإناث الذين يبلغ عددهم ما نسبته ٦٠٪ من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى أنّ البنوك تعتمد على الإناث في الأعمال المصرفية أكثر مما تعتمد على الذكور.

٢. حسب الفئة العمرية:

جدول ٤ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية (سنوات)	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
٣٠ فأقل	٤٥	٣٢.٦	٢
من ٣١ إلى ٤٠	٧٠	٥٠.٧	١
٤١ فأكثر	٢٣	١٦.٧	٣
المجموع	١٣٨	١٠٠	

يبين الجدول أعلاه أنّ معظم أفراد العينة من الشباب ما دون سن الـ ٤٠، و ٥٠٪ منهم من الفئة العمرية ما بين ٣١ و ٤٠، ومن الطبيعي أن تهتم البنوك على موظفين من هذه الفئات العمرية ممن يستطيعون تحمل ضغط وأعباء العمل المصرف الذي يحتاج لساعات عمل طويلة لأدائه.

٣. حسب المؤهل العلمي:

جدول ٥ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
ثانوية	٠	٠	٤
معهد متوسط	١٤	٩.٩	٣
جامعة	٧٣	٥٣	١

دراسات عليا	٥١	٣٧.١	٢
المجموع	١٣٨	١٠٠	

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ ما يزيد عن ٩٠٪ من أفراد العينة من حملة الإجازات الجامعية أو الدراسات العليا، ما يشير إلى قدرتهم على استيعاب وإدراك معنى ومقصد فقرات الاستبيان ومقارنتها بما هو مُطبق في البنوك التي يعملون بها.

٤. حسب الرتبة الوظيفية:

جدول ٦ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
موظف	٤٧	٢٨.٣	٢
مشرف	٥٢	٣٧.٧	١
مدير	٣٩	٣٤.١	٣
المجموع	١٣٨	١٠٠	

يُلاحظ أنّ أفراد العينة يتوزعون بشكل متقارب على المستويات الإدارية المختلفة في البنوك من موظف إلى مشرف ومن ثم إلى مدير، الأمر الذي يغني الدراسة بآراء ووجهات نظر مختلفة ومن زوايا مختلفة، ولكن يجدر التنويه إلى أنّ البنوك العاملة لا تتفق على مسميات وظيفية محددة نظراً لأن بعضها من البنوك التابعة لبنوك خارجية وتعتمد على معايير التصنيف في الدولة الأم.

٥. حسب البنك:

جدول ٧ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك

البنك	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
تقليدي	٧٥	٥٤.٤	١
إسلامي	٦٣	٤٥.٦	٢
المجموع	١٣٨	١٠٠	

يُلاحظ أنّ نسبة العاملين في بنك تقليدية من أفراد العينة أكثر من العاملين في بنوك إسلامية، وهذا يعود إلى العدد الأكبر للبنوك التقليدية العاملة (١١ بنك) مقابل البنوك الإسلامية العاملة (٤ بنوك).

٦. حسب التخصص الوظيفي:

جدول ٨ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي

التخصص الوظيفي	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
في إدارة الجودة	١٧	١٢.٣	٣

١	٦٢.٣	٨٨	في الأعمال المصرفية الأساسية
٢	٢٣.٩	٣٣	في الأعمال المساندة
	١٠٠	١٣٨	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أنّ ما نسبته ١٢٪ من أفراد العينة يعملون في مجال إدارة الجودة، وأنّ غالبية أفراد العينة (بنسبة ٦٢٪) من العاملين في مجال الأعمال المصرفية الأساسية مثل الائتمان والعمليات المصرفية وتمويل التجارة الخارجية وإدارة المخاطر وغيرها، ما يعزز الثقة بالإجابات المجمعّة، لقدرة العاملين في هذه المجالات على إدراك المقصود بفقرات الاستبيان وإعطاء إجابة صحيحة نسبياً.

٧. حسب سنوات الخبرة:

جدول ٩ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	الترتيب من حيث العدد
٥ فأقل	٤٦	٣٣.٣	٢
من ٦ إلى ١٠	٥٦	٤٠.٦	١
١١ فأكثر	٣٦	٢٦.١	٣
المجموع	١٣٨	١٠٠	

من الجدول أعلاه يتبين أنّ غالبية أفراد العينة ممن يملكون خبرة تتجاوز ٥ سنوات، ويتوزعون بنسبة ٤٠٪ للفئة من ٦ إلى ١٠ سنوات، وبنسبة ٢٦٪ للفئة ١١ سنة خبرة وما فوق، الأمر الذي يؤكد قدرة أفراد العينة على الإجابة على فقرات الاستبيان.

ويصفّة عامة يتضح من الجداول السابقة أن ما نسبته ٦٦.٧٪ لديهم خبرة أكثر من ٥ سنوات وأنّ ما نسبته ٨٣.٣٪ من الفئة العمرية ٤٠ وما دون، وهذا يجسد القدرة على الاستيعاب والتعلم لبرامج الجودة الشاملة كما ويمكن القول إن الأغلبية الموجودة حالياً بين موظفي البنوك هي للإناث بنسبة ٦٠٪، ومعظمهم يحملون إجازة جامعية أو أعلى بنسبة ٩٠.١٪، وهذا يساعد على تفهم وتقبل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك التي يعملون بها.

خامساً - صدق وثبات الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان عن طريق ما يلي:

١. الصدق الظاهري:

ويقوم على فكرة مدى مناسبة الفقرة في الاستبيان لما يقيس وللمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من

المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل فقرة للقسم الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان وفهمها من حيث العبارات المهنية التخصصية، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف عدد منها لتحسين أداة الدراسة.

٢. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية تبلغ ٣٠ فرداً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للقسم الذي تتبع له، كما يلي:

جدول ١٠ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للقسم الذي تتبع له

العدد في كل فقرة	القسم / الفقرة	معامل الارتباط
	التركيز على العميل	
١	يتم الاستجابة لمطالب العملاء والعمل على حل مشكلاتهم بسرعة وكفاءة	0.584
٢	يتم متابعة شكاوى العملاء والتأكد من رضاهم قبل مغادرتهم للبنك	0.675
٣	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة إليهم	0.828
٤	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر العملاء واقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم	0.772
٥	يتم الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء	0.375
٦	يتم إبلاغ العميل دورياً عن أوضاعه المصرفية "الوضع المالي والائتماني ..."	0.387
٧	يتم دراسة حاجات العميل ورغباته واقتراح الخدمات الملائمة له	0.823
	التركيز على احتياجات العاملين	
	مشاركة العاملين	
١	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم	0.609
٢	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل وإشراكهم بتحسينها	0.846
٣	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها	0.691
٤	يتم تشكيل حلقات جودة في البنك	0.799
	تدريب وتأهيل العاملين	
٥	يتم وضع وتنفيذ خطة تدريب سنوية كافية وشاملة	0.606
٦	يتم التدريب على الجودة وأساليب ضبطها وكيفية التعامل مع العميل وإرضائه	0.812
٧	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء	0.744

العدد في كل فقرة	القسم / الفقرة	معامل الارتباط
ج	تحفيز العاملين	
٨	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز	0.626
٩	يوجد سياسة تحفيز فعّالة وشفافة	0.855
١٠	يتم تحسين العلاقة بين العاملين وتحسين المنافسة الإيجابية بينهم	0.862
ثالثاً	التركيز على تحسين العمليات	
١	تُعتمد أساليب وإجراءات لتحليل العمل لدى إعداد الوصف الوظيفي	0.826
٢	يُستخدم برنامج بنكي يُسهل ويبسط إجراءات ومعاملات الخدمات	0.574
٣	يتم متابعة اكتشاف الأنشطة والأعمال غير الضرورية لإلغائها	0.712
٤	يوجد خطة دائمة لخفض مدّة إنجاز المعاملات	0.676
٥	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية	0.459
رابعاً	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	
أ	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	
١	يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية وأوضاع المنافسين	0.714
٢	يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية وأوضاع المنافسين	0.435
٣	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي	0.822
٤	يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة ومستويات تقديمها بين المنافسين	0.751
٥	يوجد خطط جودة طويلة الأجل ويتم تقييم هذه الخطط بشكل مستمر	0.548
٦	يتم تحديث التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر	0.592
ب	القدرة على الاتصال الفعال	
٧	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار"	0.738
٨	يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية (إجراءات)	0.485
٩	مقاييس الأداء "لقياس إنجاز العاملين" واضحة	0.681
ج	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	
١٠	تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام	0.717
١١	تستخدم المخططات والمؤشرات المالية والمقاييس الإحصائية في الرقابة على الجودة	0.801

من الجدول ١٠ أعلاه يتبين أن معامل الارتباط لكافة فقرات الاستبيان ينحصر بين ٠.٣٧٥ - ٠.٨٦٢، وحيث أنّ قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٨ تساوي ٠.٣٦١، وهي أدنى من ٢ المحسوبة، فإن فقرات الاستبيان صادقة لما وُضعت لقياسه.

٣. ثبات الاستبيان:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، ويبين الجدول ١١ أدناه معاملات الثبات كالتالي:

جدول ١١ معاملات ثبات فقرات الاستبيان

القسم	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التركيز على العميل	٧	0.789
التركيز على احتياجات العاملين	١٠	0.925
التركيز على تحسين العمليات	٥	0.752
التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	١١	0.915

حيث يتبين أنّ كل من المعاملات أعلاه أعلى من ٦٠٪، ما يدل على ثبات الاستبيان.

سادساً- المعالجة الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج Ms. Excel، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات؛
٢. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
٣. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
٤. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S)؛
٥. اختبار ويلكوكسون لعينة واحدة One-Sample Wilcoxon test؛
٦. اختبار ويلكوكسون ومان ويتي لعينتين مستقلتين Independent-Samples Wilcoxon test and Man-Whitney test.

سابعاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

بهدف تحديد نوعية الاختبارات التي سيتم إجرائها على بيانات الدراسة بغرض التحقق من مدى صحة الفرضيات، وحيث أن معظم الاختبارات المعلمية التي يمكن تطبيقها تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات التي سيتم اختبارها، فقد أجرى الباحث اختبار التوزيع الطبيعي "Normality Test" على البيانات التي تم جمعها بواسطة إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ١٢ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سمرنوف واختبار شايرو ويلك)

العدد في كل فقرة	القسم / الفقرة	كولمغروف سمرنوف	المعنوية	شايرو ويلك	المعنوية
أولاً	التركيز على العميل	.108	<.001	.958	<.001

العدد في كل فقرة	القسم / الفقرة	كوليفغروف سميرنوف	المعنوية	شايبرو ويلك	المعنوية
ثانياً	التركيز على احتياجات العاملين	.145	<.001	.934	<.001
ثالثاً	التركيز على تحسين العمليات	.172	<.001	.952	<.001
رابعاً	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.111	<.001	.953	<.001

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة لكلا الاختبارين أقل من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ثامناً- تحليل نتائج الإجابات على فقرات وأقسام الاستبيان:

بهدف معرفة اتجاهات أفراد العينة، تمّ الاعتماد على الوسيط والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كأداة للتقييم، ولهذا الغرض استخدم الباحث المستويات التالية:

- المستوى الأول: الوسيط يساوي الواحد، ويعبر عن رفض شديد لصحة الفقرة؛
 - المستوى الثاني: الوسيط يساوي اثنان، ويعبر عن رفض نسبي لصحة الفقرة؛
 - المستوى الثالث: الوسيط يساوي ثلاثة، ويعبر عن موقف محايد من الفقرة؛
 - المستوى الرابع: الوسيط يساوي أربعة، ويعبر عن قبول نسبي لصحة الفقرة؛
 - المستوى الخامس: الوسيط يساوي خمسة، ويعبر عن قبول مرتفع لصحة الفقرة.
- وفي حال تساوي الوسيط لقسمين أو أكثر من أقسام الاستبيان، يتم التقييم على أساس المتوسط الحسابي، وذلك باستخدام المستويات التالية:

(الرتبة الأعلى لمقياس الإجابات المُستخدم - الرتبة الأدنى لمقياس الإجابات المُستخدم) / عدد مستويات التقييم = $(5 - 1) / 5 = 0.8$ ، وبالتالي:

- المستوى الأول: المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [١، ١.٨]، ويعبر عن رفض شديد لصحة الفقرة؛
- المستوى الثاني: المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [١.٨، ٢.٦]، ويعبر عن رفض نسبي لصحة الفقرة؛
- المستوى الثالث: المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [٢.٦، ٣.٤]، ويعبر عن موقف محايد من صحة الفقرة؛
- المستوى الرابع: المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [٣.٤، ٤.٢]، ويعبر عن قبول نسبي لصحة الفقرة؛
- المستوى الخامس: المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [٤.٢، ٥]، ويعبر عن قبول مرتفع لصحة الفقرة.

وفي حال تساوي كل من الوسيط والمتوسط الحسابي، يتم الاعتماد على الانحراف المعياري لترجيح التقييم، وفيما يلي جدول يبين اتجاهات الإجابات:

جدول ١٣ تقييم اتجاهات أفراد العينة بناءً على الوسيط

#	القسم / الفقرة	عدد الفقرات	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
أولاً	التركيز على العميل	٧	٤	٣.٨٥	٠.٩٨	٤	٣
ثانياً	التركيز على احتياجات العاملين	١٠	٤	٣.٧٥	١.١	٤	٤
ثالثاً	التركيز على تحسين العمليات	٥	٤	٣.٨٨	٠.٩	٤	٢
رابعاً	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	١١	٤	٣.٨٩	٠.٩٤	٤	١
	أبعاد الجودة الشاملة	٣٣	٤	٣.٨٤	٠.٩٩	٤	

حيث تشير النتائج في الجدول ١٣ أعلاه إلى وجود قبول نسبي لفقرات الاستبيان بالنسبة لأفراد العينة، وبالتالي إجماعهم على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل البنوك التي يعملون بها، ولاسيما في قسم "التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة" الذي احتل المرتبة الأولى إذا ما تمت مقارنته ببقية الأقسام من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ ٣.٨٩ والانحراف المعياري ٠.٩٤، في حين أن البعد المتعلق بـ "التركيز على احتياجات العاملين" والذي احتل المرتبة الرابعة بانحراف معياري ١.١، فيشير إلى تباين عالي نسبياً في الإجابات وضعف في التوافق على قبول تطبيق هذا البعد من قبل البنوك، وقد يعود ذلك - بتقدير الباحث - إلى تأخر البنوك في تعديل أجور العاملين لديها التي تأثرت سلباً بالأوضاع الاقتصادية التي سادت في الآونة الأخيرة.

وبالإضافة إلى المبيّن أعلاه، تمّ حصر وحساب نسبة كل إجابة إلى إجمالي عدد الإجابات في كل قسم، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول ١٤ نسبة كل إجابة إلى إجمالي الإجابات في كل قسم

#	القسم / الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأكثر تكراراً
أولاً	التركيز على العميل	2.28%	9.11%	15.53%	47.62%	25.47%	موافق
ثانياً	التركيز على احتياجات العاملين	4.57%	11.45%	14.64%	42.97%	26.38%	موافق
ثالثاً	التركيز على تحسين العمليات	1.30%	7.97%	15.80%	51.59%	23.33%	موافق
رابعاً	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	1.65%	8.23%	15.42%	48.62%	26.09%	موافق
	أبعاد الجودة الشاملة	2.61%	9.35%	15.26%	47.15%	25.63%	موافق

حيث يتبين أنّ الإجابة "موافق" تقارب نسبة ٥٠٪ من إجمالي الإجابات في كل قسم، وكذلك على مستوى الاستبيان ككل، تليها الإجابة "موافق بشدة" التي قاربت نسبتها ٢٥٪ من الإجابات، وبالتالي فإنّ ما يقارب ٧٥٪ من أفراد العينة يوافقون إجمالاً على أنّ المصارف التي يعملون بها تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

من جهةٍ أخرى، وبهدف إغناء البحث، تمّت دراسة العلاقة بين خصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، التخصص الوظيفي، الخبرة) وإجاباتهم على فقرات الاستبيان، ويبين الجدول التالي قيمة معامل الارتباط سبيرمان ودلالته الإحصائية بهذا الخصوص:

جدول ١٥ علاقة الارتباط بين إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وخصائص هؤلاء الأفراد

#	البيان	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الرتبة الوظيفية	التخصص الوظيفي	سنوات الخبرة
أولاً	التركيز على العميل	معامل سبيرمان	-0.008	0.067	-0.112	-0.013	-0.009
		الدلالة	0.922	0.437	0.191	0.880	0.913
ثانياً	التركيز على احتياجات العاملين	معامل سبيرمان	-0.048	0.052	-0.144	-0.015	-0.046
		الدلالة	0.578	0.541	0.092	0.864	0.593
ثالثاً	التركيز على تحسين العمليات	معامل سبيرمان	0.000	0.023	-0.145	-0.107	0.007
		الدلالة	0.998	0.786	0.090	0.212	0.932
رابعاً	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	معامل سبيرمان	0.006	-0.012	-0.148	-0.085	0.016
		الدلالة	0.948	0.887	0.083	0.323	0.849

يبين الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة وخصائصهم، حيث أنّ مستوى الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط سبيرمان بكافة الحالات أكبر من 0.05، وبالتالي فإنّ جنس أفراد العينة وعمرهم ومؤهلهم العلمي وخبرتهم وتخصصهم الوظيفي ورتبتهم لا تؤثر بشكل جوهري على إجاباتهم، أمّ بالنسبة لنوع البنك الذي يعملون فيه (تقليدي / إسلامي) فسيتطرق الباحث لدراسة ذلك في اختبار الفرضيات.

تاسعاً - اختبار الفرضيات:

فيما يلي يسعى الباحث للتأكد من مدى التزام البنوك الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية من تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الفرضيات الرئيسية والفرعية لهذا البحث، وعليه، وبالنظر إلى أنّ بيانات العينة المبحوث عنها لا تخضع للتوزع الطبيعي، فقد عمد الباحث إلى اختبار

الفرضيات الفرعية المشتقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، والمبينة أدناه، باختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة لإشارات الرتب (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وبالاعتماد على هذه الطريقة، فإن كل فرضية من الفرضيات الفرعية السابقة تقوم على فرضيتين رئيسيتين:

جدول ١٦ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية البديلة	الفرضية الصفرية
تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على العمل	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على العمل
تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين.	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين.
تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تحسين العمليات.	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تحسين العمليات.
تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

ويبين الجدول ١٦ أدناه نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

جدول ١٧ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

#	الفرضية	المتوسط المفترض	المتوسط الملاحظ	قيمة الاختبار (W)	الدالة المعنوية
أولاً	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على العمل	٣	٤	٩.٣٥	> ٠.٠٥
ثانياً	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين.	٣	٤	٧.٧٩	> ٠.٠٥
ثالثاً	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على تحسين العمليات.	٣	٤	٩.٤٣	> ٠.٠٥
رابعاً	لا تلتزم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.	٣	٤	٩.١٢	> ٠.٠٥

ومن الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة لاختبار ويلكوكسون أدنى من مستوى الدلالة المحدد من قبل الباحث عند 0.05، وبالتالي رفض الفرضيات الفرعية لعدم وقبول الفرضيات الفرعية البديلة، والتي تفضي إلى التزام البنوك الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث، وذلك انطلاقاً من أنّ الوسيط الملاحظ بنتيجة الاختبار يساوي ٤/،

وهو مطابق لرتبة الموافقة على قبول أفراد العينة للفرضية العدم، وذلك رغم حداثة هذا المفهوم في البنوك ورغم ما تعانيه البنوك العاملة من ذبول الأزمة الراهنة والعقوبات الاقتصادية في البلاد، أم بالنسبة لاختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية وفق المبيّن أدناه، وبالنظر لأن بيانات العينة لا تتبع التوزع الطبيعي، فقد أجرى الباحث اختباري مان ويتي (Mann - Whitney) وويلكوكسون (Wilcoxon) لعينتين مستقلتين على أقسام الاستبيان، وذلك من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وبالاعتماد على هذه الطريقة، فإن كل فرضية من الفرضيات الفرعية السابقة تقوم على فرضيتين رئيسيتين:

جدول ١٨ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية البديلة	الفرضية الصفريّة
يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛
يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تلبية احتياجات العاملين بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تلبية احتياجات العاملين بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛
يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تحسين العمليات بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تحسين العمليات بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛
يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة.	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة.

ولهذا الغرض فقد استخدم الباحث متغير تجميحي يتمثل بـ "توع البنوك الذي يعمل به أفراد العينة" لجهة كونه بنك إسلامي، أم بنك تقليدي، بهدف توزيع أفراد العينة على عينتين مستقلتين، وفيما يلي الجدول ١٩ أدناه الذي يبين نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

جدول ١٩ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

#	الفرضية	اختبار مان- ويتي (U)	قيمة الاختبار (W)	الدالة المعنوية
أولاً	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربيّة السوريّة؛	٢٣٥٦.٥	٥٢٠٦.٥	٠.٩٧٩

#	الفرضية	اختبار مان- ويتني (U)	قيمة الاختبار (W)	الدلالة المعنوية
ثانياً	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تلبية احتياجات العاملين بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية؛	٢٢٩٦	٤٣١٢	٠.٧٧٦
ثالثاً	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على تحسين العمليات بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية؛	٢٣٠٢.٥	٥١٥٢	٠.٧٩٦
رابعاً	لا يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بين البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية.	٢١٨٠.٥	٤١٩٦.٥	٠.٤٣٦

ومن الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة لاختباري مان-ويتني وويلكوكسون أعلى من مستوى الدلالة المحدد من قبل الباحث عند مستوى 0.05، وبالتالي قبول الفرضيات الفرعية العدم ورفض الفرضيات الفرعية البديلة، والتي تفضي إلى عدم وجود فروق جوهرية بين البنوك الإسلامية والتقليدية الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية من حيث تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث، وبوسيط ملاحظ يُقارب الـ /٤/ في كلا العينتين، وهو مطابق لرتبة الموافقة على قبول أفراد العينة للفرضية العدم، وذلك رغم حداثة هذا المفهوم في البنوك ورغم ما تعانيه البنوك العاملة من ذيول الأزمة الراهنة والعقوبات الاقتصادية في البلاد.

- النتائج:

تُعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة في تحقيق أعلى درجات الجودة، من خلال تطبيق أبعادها وفقاً لأسس عملية وعلى كافة المستويات الإدارية كلٌّ حسب مسؤوليته، كما أنّ فعالية تطبيقها تكون من خلال بناء نظام جودة كفاء وفاعل وشامل مبني على أسس وقواعد تستند البنوك إليها في إنجاز أعمالها، وعليه، وبعد تحليل وتفسير البيانات واختبار الفرضيات، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. بالرغم من أنّ هذه الدراسة لم تنطرق لمقارنة مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بين البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية، إلا أنه يمكن القول أنّ البنوك الخاصة السورية تلتزم عموماً بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع نسبياً، وقد يعود ذلك إلى وعي وإدراك هذه البنوك لأهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على قدرة هذه البنوك بالمحافظة على زبائنها في ظل الظروف التي مرت بها البلاد خلال السنوات السابقة وما تركته الأوضاع الاقتصادية واللوجستية من أثر على حزمة الخدمات التي يمكن أن توفرها البنوك لعملائها، ويتفق ذلك بشكل نسبي مع

واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في بعض الدول المجاورة والعربية، كما الحال في الأردن والجزائر وفق ما توصلت إليه الدراساتين (Rami Hikmat Fouad Al-Hadeethi، ٢٠١٠) و (شريفه، ٢٠٢١) على التوالي، حيث أنّ المنافسة تكون على أساس السعر أكثر مما تكون على أساس الجودة، وتتفق ما توصلت إليه هذه الدراسة بشدة مع الحال في قطاع غزة وفق ما توصلت إليه دراسة (بركات، ٢٠٠٧)؛

٢. باستثناء البعد المتعلق بالتركيز على احتياجات العاملين، فإنّ البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متجانس فيما بين هذه الأبعاد، ويتفق ذلك مع الحال لدى البنوك الجزائرية وفق ما توصلت إليه الدراسة (شريفه، ٢٠٢١)، ويختلف عما توصلت إليه بقية الدراسات السابقة في بقية الدول مثل الاردن وقطاع غزة، ويجدر التنويه إلى أنّ البعد الأكثر تبايناً في الإجابات من هذه الأبعاد المعتمدة بموجب هذه الدراسة هو المتعلق بالتركيز على احتياجات العاملين، وقد يعود ذلك على الانخفاض النسبي في أجور العاملين الناتج عن الأوضاع الاقتصادية السائدة في فترة الدراسة؛

٣. تهتم البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية بشكل كبير بالبعد المتعلق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، ولا يتفق ذلك مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في الدول العربية والمجاورة، حيث أنّ معظم البنوك تهتم بالتركيز على العميل وجودة الخدمة، وقد يعود ذلك إلى تركيز البنوك السرية على هدفها الأساسي المتمثل بالتركيز على تحقيق الربح، إلا أنّ هذا التركيز لن يعود بجذواه ما لم يقترن باهتمام مماثل ببقيّة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولاسيما التركيز على احتياجات العاملين؛

٤. لا تهتم البنوك العاملة إجمالاً بتخصيص وحدة إدارية مستقلة لتكون مسؤولة عن إدارة الجودة في البنك، وتتفرد بذلك البنوك الإسلامية، إلا أنّ هذا المفهوم بدأ حديثاً بالانتشار بين البنوك التقليدية التي بدأ بعضها بمثل هذا العمل فعلاً وعمل بعضها الآخر إلى إسناد مهام إدارة الجودة إلى وحدات إدارية قائمة في البنك؛

٥. لا تختلف البنوك التقليدية عن البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية بشكل جوهري في التزامها بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ سعي البنوك الإسلامية للحصول على شهادات تطبيق المعايير العالمية لتطبيق الجودة مثل ISO 9000 و ISO 27000 قد يكون ناجماً إلى عن الفكر الإداري لقيادات بعض هذه البنوك، بالإضافة إلى احتدام المنافسة فيما هذه البنوك (القطاع المصرفي الإسلامي).

وعليه يمكن القول بأنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة وتحتاج إلى دعم مستمر لتتمكن من تحقيق نتائجها على المدى المتوسط والطويل، ولذلك تحتاج البنوك السورية إلى بيئة تشغيلية أكثر

انفتاحاً واستقراراً لتتمكن من توفيق تلبّيتها لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متطلبات التطور التكنولوجي الذي بدأ يفرض وجوده على الخدمات المصرفية في العالم، وذلك فيما إذا أخذنا بالاعتبار الوضع الحالي وانغلاق السوق المصرفية وضعف التطور التكنولوجي في العمليات المصرفية.

- التوصيات:

١. إيلاء اهتمام أكبر بالتركيز على احتياجات العاملين، وذلك بغية الاستفادة من تجانس تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع بعضها البعض؛

٢. تأسيس وحدة إدارية في كل بنك تختص بإدارة الجودة في البنك، وتضع في سياساتها معايير لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

٣. الالتزام بالحصول على شهادات المطابقة لمعايير ISO الخاصة بعمل البنوك؛

٤. تعميق معرفة الموظفين في كافة المستويات بمفهوم الجودة ومتطلباتها وردودها؛

٥. وضع وتطبيق برامج تدريبية خاصة بإدارة الجودة.

كما يقترح الباحث إجراء الأبحاث التالية مستقبلاً:

- واقع تطبيق مكونات أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مثل مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين،

وتحفيز العاملين، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال،

والقدرة على جودة الأداء في تقديم الخدمة ...) في البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية،

وأثر الفروق الثقافية والتنظيمية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية على هذا الواقع؛

- أثر التطور التكنولوجي على إدارة الجودة الشاملة؛

- أثر إدارة الجودة الشاملة على الوضع التنافسي للبنوك؛

- مردود تطبيق معايير إدارة الجودة مقارنةً بتكاليفها.

المراجع

1. ابراهيم, ا. م. (٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة - الجودة الشاملة. ARAB Group FOR TRAINING.
2. Retrieved ابراهيم, م. (٢٠١٧). مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع from <https://www.google.com/books/edition/>
3. (n.d). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات.
4. اسماعيل, م. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مجموعة العربي للتدريب والنشر.
5. البساط, هـ. (٢٠٠١). تحديث وتطوير القطاع المالي والمصرفي في سورية. دمشق: صندوق النقد العربي.
6. الجازي, ع. س. (٢٠٢١). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية. دار الخليج للنشر والتوزيع.
7. الحريري, م. (٢٠١٦). ثقافة العلاقات الاستراتيجية. دار المنهل.
8. الزرير, ر. (٢٠٠٥). الإفصاح في المصرف التجاري السوري في ظل معيار المحاسبة الدولي ٣٠. دمشق: جامعة دمشق.
9. السامرائي, ص. م. (٢٠٢١). الفكر الإداري والقيادي الحديث. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. Yazouri Group for Publication and Distribution. الطائي, ر. & قداشه, ع. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة Distribution.
11. الطائي, ي. ح. (٢٠٠٨). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
12. Retrieved الظرافي, أ. (٢٠١٨, ١١ ٢٦). الاختلافات الجوهرية بين المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية from www.albayan.co.uk: <https://www.albayan.co.uk/Article2.aspx?id=6462>
13. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع. (n.d). العالم, ف. أ.
14. ktab INC. العجيلي, م. ع., & الحكيم, ل. ع. (٢٠١٦). نظم إدارة الجودة.
15. الغرباوي, ش. ع. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
16. القاضي, ح. (٢٠٠٢). الإصلاح الاقتصادي في سورية إلى أين؟. دمشق: دار الرضا للنشر.
17. المحمدي, س. ع. (٢٠٢٣). الريادة والإبداع. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. المحيوي, ق. (٢٠٠٦). إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات. دار الشروق للنشر.
19. المنهل, د. (٢٠١٥). الاستشارات الإدارية - دليل المهنة.
20. الهوش, أ. م. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. طرابلس: دار حميثرا للنشر والترجمة.
21. بركات, م. ط. (٢٠٠٧). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية - غزة.
22. INC. بني حمدان, خ. & الزبون, ع. ا. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة. كتاب.

23. بهجت, ع. ر., & هشام, ي. ا. (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة - المفهوم والفلسفة والتطبيقات. روابط للنشر وتقنية المعلومات.
24. بوعمامة, أ. ف. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في إنجاح الجودة في المؤسسة. مجلة جامعة قسنطينة ٢.
25. الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات. مركز. (2003). PMEC Experts. & ,توفيق, ع. الخبرات المهنية للإدارة.
26. جرينبرج, ج. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ للنشر.
27. IBN AL NAFEEES Publishing. حلوة, م. أ. (٢٠١٨). مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
28. حميد, ق., & حياة, م. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة البويرة.
29. حوراني, أ., & حساني, ع. (٢٠١١). النقود والمصارف. دمشق: جامعة دمشق.
30. خضر, ش. م. (٢٠٢٢). أصول إدارة الجودة الشاملة. دار الأكاديمية.
31. داوود, م. (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري. دار ابن النفيس.
32. دردور, أ. (٢٠١٨). اتجاهات التأثير لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة على القيمة المستدامة للعميل. مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
33. دعمس, م. ن. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار غيداء للنشر والتوزيع.
34. دودين, أ. ي. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
35. راضي, ب. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة. دار الروابط للنشر وتقنية المعلومات.
36. راضية, م. (٢٠١٨). أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية. جامعة فرحات عباس.
37. ربيعي, م., الشمير, م., & كزار, م. (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار الكتب العلمية.
38. رضوان, م. ع. (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
39. رضوان, م. ع. (٢٠١٣). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
40. إدارة الجودة الشاملة. اللاذقية: جامعة تشرين - كلية الاقتصاد. (n.d.). زاهر, ب.
41. زيدان, س. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل. دار المناهج للنشر والتوزيع.
42. شرف, ك., & أبو عراج, ه. (١٩٩٤). النقود والمصارف. دمشق: جامعة دمشق.
43. شريفة, ص. س. (٢٠٢١). دراسة مدى تبني البنوك الجزائرية لأبعاد الجودة الشاملة. جامعة ابن خلدون - تيارت.
44. طرابلسي, ع. (١٩٥٧, أيلول). مصرف سورية المركزي. مجلة الابحاث. pp. 12 - 28.
45. عقيلي, ع. و. (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
46. عويضة, ع. ع. (٢٠١٥). دليل ضمان جودة الأداء للمصارف الإسلامية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز.
47. Retrieved from www.fiddni.com: (٢٠٢٣). الفرق بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية https://www.fiddni.com/2020/12/blog-post_56.html
48. فرحات, ث. (٢٠١١). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. دار المنهل.

49. كاظم, ش. م. (٢٠٢٣). دور الالتزام في نجاح ادارة الجودة الشاملة في المصارف. مجلة كلية التراث الجامعة.
50. كنعان, ع. (٢٠٠٠). النظام النقدي والمصرفي السوري. دمشق: دارالرضا للنشر.
51. Modern Academy. لحبيب, ب. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة - المفهوم والأساسيات وشروط التطبيق .
52. لعمور, ر. (٢٠١٤). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية. جامعة غارداية.
53. Retrieved from <http://cbssyr.sy/> (للإحصاء, ا. ا. (٢٠٢٣), ٣٠ أيلول).
54. ليلي, د. ف. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الشمالية إفريقيا.
55. مسلم, ع. ح. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة - معايير الأيزو. دار المعترف للنشر.
56. منصور, ف. (١٩٩٩). القطاع المصرفي السوري - الماضي والأبعاد. دمشق.
57. ندره, م. (٢٠٢٠, ٦ ٢). Retrieved from <https://nudrh.com> ٨ فروق يجب معرفتها ما بين البنوك الإسلامية والتقليدية.
58. وزارة المالية في الجمهورية العربية السورية. (١٩٥٣). نظام النقد الأساسي وإحداث مصرف سورية المركزي. دمشق: مطبعة الجمهورية السورية.
59. وسيلة, ج. (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية. جامعة العربي بين مهدي.
60. يخلف, ب. ب. (٢٠١٣). أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية. جامعة المدية.
61. Charantimath, P. M. (2011). *Total Quality management*. Dorling Kindersley.
62. Dale, B., Carol, B., Mary Besterfield, Glen, B., Hemant, U., & UrdhwaresheRashmi. (2012). *Total Quality Management*. Dorling Kindersley.
63. Faisal Talib, Z. R. (2012). Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. *Telecommunications System & Management*.
64. Hildreth, R. (2001). *The history of Banks*. Canada.
65. HUSSEIN, A. M. (2012). IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT REQUIREMENTS ON BANKING FINANCIAL PERFORMANCE IN IRAQ. *UNIVERSITI UTARA MALAYSIA*.
66. Janakiraman, B., & Gopal, R. (2006). *Total Quality Management - Text and Cases*. New Delhi: Prentice Ltd.
67. Madu, C. N. (2012). *Handbook of Total Quality Management*. Springer US.
68. Mukhopadhyay, M. (2020). *Total Quality Management in Education*. SAGA Publications LTD.
69. Nigam, S. (2005). *Total quality management - an integrated approach*. New Delhi: Anurag Jain for Excel Books.
70. Perry, S., & Ross, J. E. (1999). *Total quality Managemet - Text, cases and Readings*. Taylor & Francis.

71. Ramadhanty, D. A., Putri, M. U., & Asbari, M. (n.d.). THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ON BANK SERVICES. *Journal of information systems and management*.
72. Rami Hikmat Fouad Al-Hadeethi, A. A. (2010). The implementation of total quality management (TQM) for the banking sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*.
73. Website, A. (n.d.). الفرق بين البنوك الاسلامية والتقليدية. Retrieved from www.arabnak.com: <https://www.arabnak.com/>
74. Yasir Latif, S. U. (2014). Important TQM Implementation Contributors in Service oriented Organization like Banks in Pakistan. *University of Engineering and Technology, Lahore, Pakistan*.

الملحق (١) الاستبيان

#	البيان	الإجابات	
I	الجنس	ذكر	أنثى
II	العمر	٣٠ فأقل	من ٣١ إلى ٤٠
III	المؤهل العلمي	دراسات عليا	إجازة جامعية أو معهد متوسط ثانوية
VI	الرتبة الوظيفية	مدير	مشرف
V	المؤسسة التي تعمل لديها	بنك تقليدي	بنك إسلامي
IV	التخصص الوظيفي	إدارة جودة	أعمال مصرفية أساسية
IIV	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	من ٦ إلى ١٠ سنوات
			أعمال مساندة
			١١ سنة فأكثر

#	البيان	الإجابات			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
ثانياً	التركيز على العميل				
١	يتم الاستجابة لمطالب العملاء والعمل على حل مشكلاتهم بسرعة وكفاءة				
٢	يتم متابعة شكاوى العملاء والتأكد من رضاهم قبل مغادرتهم للبنك				
٣	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضيين أم غير راضيين				
٤	عن الخدمات المقدمة إليهم				
٥	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر العملاء واقتراحاتهم لتحسين الخدمة				
٦	المقدمة لهم				
٧	يتم الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء				
ثالثاً	التركيز على احتياجات العاملين				
أ	مشاركة العاملين				
٨	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم				

#	البيان	الإجابات			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
٩	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل وإشراكهم بتحسينها				
١٠	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها				
١١	يتم تشكيل حلقات جودة في البنك				
ب	تدريب وتأهيل العاملين				
١٢	يتم وضع وتنفيذ خطة تدريب سنوية كافية وشاملة				
١٣	يتم التدريب على الجودة وأساليب ضبطها وكيفية التعامل مع العميل وإرضائه				
١٤	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء				
ج	تحفيز العاملين				
١٥	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز				
١٦	يوجد سياسة تحفيز فعّالة وشفافة				
١٧	يتم تحسين العلاقة بين العاملين وتحسين المنافسة الإيجابية بينهم				
رابعاً	التركيز على تحسين العمليات				
١٨	تُعتمد أساليب وإجراءات لتحليل العمل لدى إعداد الوصف الوظيفي				
١٩	يُستخدم برنامج بنكي يُسهل ويبسط إجراءات ومعاملات الخدمات				
٢٠	يتم متابعة اكتشاف الأنشطة والأعمال غير الضرورية لإلغائها				
٢١	يوجد خطة دائمة لخفض مدة إنجاز المعاملات				
٢٢	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية				
خامساً	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة				
أ	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين				
٢٣	يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية وأوضاع المنافسين				
٢٤	يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية وأوضاع المنافسين				
٢٥	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي				
٢٦	يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة ومستويات تقديمها بين المنافسين				
٢٧	يوجد خطط جودة طويلة الأجل ويتم تقييم هذه الخطط بشكل مستمر				

#	البيان	الإجابات			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
٢٨	يتم تحديث التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر				
ب	القدرة على الاتصال الفعال				
٢٩	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار"				
٣٠	يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية (إجراءات)				
٣١	مقاييس الأداء "لقياس إنجاز العاملين" واضحة				
ج	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة				
٣٣	نقاس جودة الأداء في جميع الأقسام				
٣٤	تستخدم المخططات والمؤشرات المالية والمقاييس الإحصائية في الرقابة على الجودة				