

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من  
وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف

محمود محمد عارف نزال

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1435هـ/2014م

# دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف

إعداد

محمود محمد عارف نزال

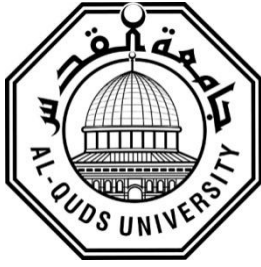
بكالوريوس إدارة - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

إشراف : الدكتور عزمي أحمد الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة  
(مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية) - معهد التنمية المستدامة - جامعة  
القدس

القدس - فلسطين

1435هـ/2014م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا  
للمصارف

اسم الطالب: محمود محمد عارف نزال  
الرقم الجامعي: 20811824

إشراف: الدكتور عزمي أحمد الأطرش

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ: 2014/08/16م من أعضاء لجنة المناقشة  
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| 1. رئيس اللجنة: د. عزمي الأطرش     | التوقيع:..... |
| 2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز | التوقيع:..... |
| 3. ممتحناً خارجياً: د. باسل النتشة | التوقيع:..... |

القدس - فلسطين

1435هـ/2014م

## الإهداء

### أهدي هذا العمل المتواضع...

إلى الذي علّمني معنى التضحية والعطاء، والنجاح والصبر، إلى الذي أحنّ إليه عند مواجهة أمواج البحار الثائرة، إلى الذي يشكل نبزاساً وقذوة تنير دربي عند مواجهة عواصف الحياة من ترهيب وترغيب، إلى الذي لم تمهله الدنيا ليرى ثمار زرعه.. أبي.

إلى مرشدتي في الحياة، إلى التي علّمتني معنى الحب والعطاء، إلى بسمه الحياة وسرّ الوجود، إلى من علّمتني، وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه، إلى من أصبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي، معلمتي الأولى.. أمي.

إلى تلك الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى التي تمنح الوجود وجهه الجميل.. إلى أمل.

إلى اللذين يجعلان الحياة أعذب ما تكون، وينثرني بريق عيونهما أشلاء ثم يرممني بلا وجع، إلى اللذين يمنحاني الأمل والتفاؤل والسعادة بابتسامتيهما، إلى الوجهين المفعمين بالبراءة، فآزهرت بهما أيامي.. إلى يارا وعمر.

إلى الإخوة والأخوات والأحبة والأصدقاء الذين لا مساحات لذكرهم.

إلى الذين تميزوا بالوفاء والعطاء، إلى ينباع الصدق الصافي، إلى الذين برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.. أصدقائي وإخواني.

إلى الأخ الأكبر البعيد القريب الذي غمرني بعطائه ولطفه أستاذي .. فريد العاصي.

محمود نزال

## إقرار:

أقرّ أنا معدّ هذه الرسالة بأنّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: محمود محمد عارف نزال

التاريخ: / / 2014

## شكر وعرفان

أبدأ بالشكر لله تعالى، الذي وفقني في حياتي العلمية والعملية، وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة المتواضعة التي استغرقت قرابة ثلاث سنوات من العمل المتواصل والجهد الدؤوب لإنجازها، لا أستطيع أن أعطي نفسي حق الزعم أنني أتيت بما عجز عنه الخبراء والأكاديميون والممارسون في هذا الحقل، أو أنني قد بلغت في موضوعي درجة الكمال، فكم من باحث وكاتب يكتب بحثاً أو كتاباً في يومه ثم يراجع في غده، فيقول لو أنني قدّمت هذا لكان أفضل، ولو أخرت هذا لكان أحسن، ولو أضفت ذاك لكان أجمل، ولو حذفتم ذلك لكان أكمل، الأمر الذي يجعلني أقول إنني بذلت كلّ ما بوسعي من جهد، وحسبي أنّي حاولت إخراج الموضوع على أحسن ما يمكن عليه في ظل ظروف ومعطيات لم تكن سهلة، فإنّ وفقتُ في ذلك فهو ما قصدتُ إليه، وإنّ أخفقتُ أو قصّرتُ في إدراك الغاية، فعزائي أنّ الكمال لله وحده، وأنّ فوق كلّ ذي علم عليمًا. وآخر دعواي أن الحمد لله رب العالمين، هو حسبي ونعم الوكيل.

أنقدّم بالشكر لكلّ من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولم يبخل عليّ بفكرة أو معلومة، وأخصّ بالذكر أستاذي الدكتور عزمي الأطرش الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة، ولم يتوان لحظة في تقديم المشورة والنصح والإرشاد.

وأشكر أساتذتي في معهد التنمية المستدامة كافة، وجميع العاملين في جامعة القدس، وأخصّ أستاذي الدكتور عبد الوهاب الصباغ الذي قام بدور المعلم والأب والأخ والصديق، ولم يتوان في تقديم التوجيه والتشجيع. كما أنقدم بجزيل الشكر للأخ الدكتور سهيل صالحة؛ لما قدمه لي من نصح وإرشاد، الأمر الذي حثّم عليّ بذل كلّ جهد ممكن لإخراج هذه الرسالة بأفضل صورة ممكنة.

كما أشكر زملائي العاملين في إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين والمدير العام للبنك الوطني ومديرة مكتبه؛ لما قدموه من دعم وإسناد في توزيع الاستبانات واستردادها، والشكر أيضاً موصول للزملاء الذين مثّلوا مجتمع الدراسة؛ لقيامهم مشكورين بمنح الوقت لتعبئة الاستبانات.

وكذلك أنقدم بجزيل الشكر إلى الإخوة السادة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة؛ لما قدموه من ملاحظات قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية. والشكر الجزيل للسيد رائد حامد، الذي قام بتدقيق وتحرير الرسالة لغويا، كذلك أشكر الإخوة والأخوات والأصدقاء والصديقات والزملاء الذين لا مساحات لذكرهم هنا؛ لما قدّموه لي من نصح وإرشاد أثناء دراستي، وكلّ من ساهم في إتمام هذه الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

- فلسطين أو : النطاق الذي يعمل فيه الجهاز المصرفي الفلسطيني، دون تحمّل الباحث للأراضي الفلسطينية لأيّ مدلول سياسي أو جغرافي.
- الجهاز المصرفي الفلسطيني : هو مجموعة المصارف العاملة من خلال شبكة من الفروع والمكاتب المنتشرة، وتخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، سواء كانت محلية أو وافدة.
- المصرف : شركة مساهمة عامة، تُرخص لها ممارسة الأعمال المصرفية في فلسطين وفقاً لأحكام قانون المصارف. (قانون المصارف الفلسطيني، 2010م).
- الأعمال المصرفية : النشاط الذي يتضمن قيام المصارف المرخصة بقبول الودائع من الجمهور أو من مصادر التمويل الأخرى واجبة الدفع؛ وذلك بغرض الاستثمار ومنح الائتمان وأي أنشطة تمارسها المصارف المتخصصة والأعمال التي تمارسها المصارف الإسلامية، أو أي عمل يسمح به قانون المصارف. (قانون المصارف الفلسطيني، 2010م).
- المصارف الوافدة أو الأجنبية : المصارف غير فلسطينية الجنسية، وتخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، ويكون مركزها الرئيس خارج فلسطين، ومرخص لها ممارسة العمل المصرفي في فلسطين، وفقاً لأحكام قانون المصارف.
- المصارف المحلية : المصارف فلسطينية الجنسية، ومركزها الرئيس داخل فلسطين، وتخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية.
- المصرف الإسلامي : المصرف الذي يُرخص له بممارسة الأعمال المصرفية، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وأية أعمال أخرى لا تتعارض مع أحكام قانون المصارف. (قانون المصارف الفلسطيني، 2010م).
- المركز الرئيس : الإدارة العامة للمصرف، والتي غالباً ما تكون في البلد الأم للمصرف.
- الإدارة العامة : الإدارة التنفيذية العليا للمصارف المحلية، ويكون على رأس هرمها مدير للمصارف المحلية عام.
- الإدارة الإقليمية : الإدارة التنفيذية العليا للمصرف الوافد، وعلى رأس هرمها مدير إقليمي.
- للمصارف الوافدة : الإدارات العليا : المديرون الموظفون والمعينون لإدارة الدوائر المبحوثة لأغراض هذه الدراسة في الإدارات الإقليمية والعامة للمصارف المبحوثة، أو من يقوم مقامهم، وفقاً للهيكل التنظيمي للمصرف.

سلطة النقد : تأسست سلطة النقد الفلسطينية بموجب قرار رئاسي عام 1995م كمؤسسة مستقلة، وتم استبدال هذا القرار بإصدار قانون سلطة النقد في الفلسطينية

عام 1997م، وقد أنشئت سلطة النقد لتحقيق العديد من المهام الواردة في بروتوكول باريس الاقتصادي، كما ورد في القانون رقم (2) للعام 1997م، وتعمل سلطة النقد تدريجياً على توسيع صلاحياتها الحالية، ممثلة بترخيص وتنظيم المؤسسات المصرفية، والإشراف على نظام المدفوعات والدراسات الاقتصادية والإحصائية. (سلطة النقد الفلسطينية، 2014م).

جودة الخدمة : لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة، وعليه يمكن تعريفها المصرفية على أنها تقديم خدمات (منتجات) مصرفية، على النحو وبالشكل الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات العميل المعلن (الصريحة) وغير المعلن (الضمنية)؛ في سبيل تحقيق رضاه وتلبية احتياجاته وتوقعاته أو التفوق عليها.

الكفايات : هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات والاتجاهات والدوافع والسمات الشخصية التي يحتاجها الفرد، ويعمل على التوفيق فيما بينها للقيام بمهامه الوظيفية؛ لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية ورسالة المنظمة التي يعمل بها، وتخدم أهدافها الإستراتيجية.

كفاية الجودة : الكفاية اللازمة والتي يحتاجها الكادر البشري للقيام بمهامه للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة بشكل ينعكس إيجاباً على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

الثقافة التنظيمية : مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما، بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية، قياساً للمنظمات الأخرى. (الغالبى وإدريس، 2007).

رسالة المنظمة : إطار يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، بحيث يحدد ما هي المنظمة، وماذا تفعل، ولماذا هي موجودة، وإلى أين متجهة، أي أنّ الرسالة تحدد نطاق ومجال نشاط المنظمة، والمنتجات التي تقدمها وعملائها المستهدفين، وكذلك أسواقها المستهدفة، كما تبين سبب وجود المنظمة، ويجب أن تكون معبرة عن هويتها. (Thompson et al, 2013)



## الرؤية

: جملة عامة حول توجه المنظمة المستقبلية طويل المدى، وغالباً ما تستحضر مشاعر وعواطف أعضاء المنظمة، غالباً ما تجمع بين الحلم والواقع، وتتم عن تحديات للدور والغايات المستقبلية للمنظمة بشكل يتجاوز بيئتها ووضعها التنافسي الحالي. (Thompson et al, 2013)

## الإستراتيجية

: إطار عام للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة؛ ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في حشد مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولموطن قوتها، من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية؛ وصولاً إلى أداء رسالتها (الركابي، 2004).

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث التعدد المنهجي (triangulation)، متمثلاً بالمنهج الوصفي، والتحليلي (تحليل المضمون)، والمنهج الارتباطي؛ لإتمام هذه الدراسة نظراً لطبيعتها.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وبعدها تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، فشمّل جميع المصارف العاملة في فلسطين، وتمثّل مجتمع الدراسة بمديري التسهيلات والموارد البشرية والتسويق (حسب هيكلية المصرف) في الإدارات العامة/الإقليمية للمصارف العاملة في فلسطين، وبلغ عددهم 65 مديراً من أصل 66.

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات، وتم فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression. إضافة إلى إجراء تحليل كيفي لواقع البيانات المالية للمصارف، من واقع بياناتها المصادق عليها من سلطة النقد الفلسطينية، للفترة الواقعة بين عامي 2008 و2012.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والاستنتاجات والمقترحات، وأظهرت النتائج أنّ مستوى تبني متغيرات نموذج كفاية الجودة في المجتمع قيد الدراسة كانت مرتفعة، ومرتفعة جداً، إلا أنّ عناصره ومجالاته تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وأقل منه بحيث حققت متغيرات (مجالات) البُعد السياقي المرتبة الأولى، من حيث ترتيب الأبعاد، تبعاً لدرجاتها الكلية في تبني كفاية جودة الخدمة في المصارف، وتبين أن البُعد السياقي من حيث القوانين والأنظمة حاز على مدى مرتفع جداً لتبني القوانين والأنظمة، وهذا يشير إلى التزام المصارف بالقوانين والضوابط الرقابية والأنظمة والتشريعات المحلية والدولية أكثر من قيامها بإيلاء اهتمام بتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف بأبعاده الأخرى كافة. وكذلك يُلاحظ اهتمام أكبر في مصالح الأطراف ذوي العلاقة من الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

كما حققت متغيرات بُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة درجة في المرتبة الثانية، من حيث ترتيب الأبعاد الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف؛ وهذا يدلّ على أن الدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة، كانت مرتفعة، وهذا يشير إلى إيلاء المصارف اهتماماً بالجودة، من حيث التحسين والتطوير المستمران، وضمان الجودة، والتخطيط للجودة، وتطبيق الأنظمة؛ وبالرغم من أن الدرجة الكلية للبُعد السلوكي، كانت مرتفعة، إلا أنها حصلت على الدرجة الثالثة، من حيث ترتيب الأبعاد الكلية لتبني نموذج كفاية الجودة في المصارف، ويلاحظ من ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في البُعد السلوكي، أن المعرفة حازت على المرتبة الأولى، يليها العمل ضمن فريق، ثم القيادة في المرتبة الثالثة. وهذا يدلّ على ضرورة اهتمام إدارة المصارف بالبُعد السلوكي، بخاصة المجالات المتعلقة بالقيادة.

عكست نتائج تحليل الانحدار وجود دور كبير للكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي العامل في فلسطين، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (ربحية الجهاز المصرفي)، وبين البُعد السياقي كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.673$ ، والمعدّلة  $= 0.657$ ، وهذا يعني أن تبني الكفايات في هذه الدراسة يفسر 65.7% من ربحية الجهاز المصرفي.

خلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجهاز المصرفي بالإدارة والاستثمار في الكفايات؛ بوصفها موجوداً (مورداً) إستراتيجياً له دور مهم في تحقيق الجهاز المصرفي في فلسطين للربحية من خلال متغيراتها ومكوناتها المختلفة، وكذلك وجوب تطوير كلّ مصرف لنموذج كفايات خاص به، بحيث يكون مستمداً من رؤية المصرف ورسالته، ومتمحوراً حول أهدافه، ومن ثمّ ربط وبناء ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفايات. وكذلك ضرورة تركيز المصارف على متغيرات القيادة وتشجيع الموظفين على طرح ملاحظاتهم وتعليقاتهم المتعلقة بالعمل بمهنية، وكذلك الاستعانة بتقييم الأداء في رسم خطط الموارد البشرية السنوية، بما يتوافق ويخدم الإستراتيجية العامة للمصارف، كما خلصت الدراسة إلى تطوير نموذج كفاية جودة مقترح للجهاز المصرفي الفلسطيني، إضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية عدة ذات صلة بموضوع البحث.

# **The role of competencies in achieving the profitability of the banking sector in Palestine from the perspective of the senior management of banks.**

**Prepared by:** Mahmoud Mohammad Aref Nazzal

**Supervised by:** Dr. Azmi Ahmad Al- Atrash

## **Abstract**

The study aimed at identifying and revealing the role of competencies in achieving the profitability of the banking sector in Palestine from the perspective of the senior management of banks. In order to achieve the objectives of the study, the triangulation was used as a method and research approach to carry out the study due to its nature and the nature of the questions it endeavors to answer.

Questionnaire was used as a tool to collect the required data after it was developed in accordance with the study objectives and research questions, then target group was surveyed. The target group was comprised of all facilities Departments' Managers, Human Resources Managers and Banks' Marketing Managers in Palestine. The target group who constituted the study population was selected based on the organizational structure of the general/regional management of each bank, 65 managers out of 66 managers were surveyed.

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used to process the collected data extracting means, percentages, frequencies and Cronbach's alpha to measure the internal consistency of the questionnaire. The Multiple Linear Regression analysis was also used to measure and identify the impact and role of adopting the quality competency framework in its elements and dimensions (areas) (behavioral, quality management and contextual) and its role in achieving profitability; furthermore, quantitative analysis for the banks' financial valid and approved data for the period of 2008 - 2012 was carried out to ensure harmony between banks' quantitative data and the results of the questionnaire.

The study was ended up with several findings, conclusions and suggestions. The results revealed that the level of adopting the dimensions (areas) of the quality competency framework in the target group was high and very high, but its elements varied among its means values. The ranking and rating among the elements and dimensions (areas) values were as detailed below respectively; The contextual competency areas (elements) and variables got the first rating among the total areas of the quality competency framework and this means that the rating of this area was very high.

It also revealed that the laws and regulations affecting banks got the highest rating, then the bank's partnerships (stakeholders' interests) and finally the organizational culture; while the Quality Management Competency Area obtained the second ranking among the total ranking of the quality competency framework in the surveyed target group; this means the rating of this competency area was high proving that banks give consideration respectively to continuing quality improvement, quality assurance, quality planning and systems implementation.

Although the Personal Competency Area rating was high and got the third rating among the total rating of the quality competency frameworks, but it's evident from the rating of the elements of this area that work-related knowledge was rated the highest, then working within a team and finally leadership; this means that banks' senior management should pay serious attention to leadership competency.

Multiple Linear Regression analysis results revealed a significant role for competencies in achieving the profitability of the banking sector in Palestine; as the results proved the existence of a strong positive correlation between profitability and the contextual competency area, the value of  $R^2 = 0.673$  and the adjusted = 0.657. This means that the adoption of competencies explains 65.7% of profitability in this study.

The study concluded that management should invest in and adopt competencies and their elements, and consider competencies as a strategic asset given that they have a significant role in enabling the banking sector in Palestine to achieve profitability. It also concluded that each bank should develop its own competency model and framework derived from its vision, mission and objectives and human resources management activities and practices should be set and based on competencies, accordingly. Additionally, it concluded that banks should focus on leadership areas and encourage their staff to openly give their feedback and comments. It also concluded that performance management process should be utilized and human resources planning and other practices should be conducted in alignment with banks' strategies. The study ended up with a proposed quality competency framework for the Palestinian banking sector; in addition to proposed future studies relevant to the subject of this study.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

شهد القطاع المصرفي الفلسطيني على مدار العقدين الماضيين تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات، كنتيجة لما أفرزته ما يعرف بالمرحلة الانتقالية في كلّ المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية، التي أصبحت تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة وسريعة.

وانطلاقاً من فكرة النظام المفتوح واحتدام المنافسة، لا يمكن للمصارف في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي، لإيجاد موارد وقابليات وإمكانات، تمكنها من التفوق على منافسيها، وتسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئة غير مستقرة.

تعدّ الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين في المجالات كافة؛ لاعتبارها أولوية في اهتمامات المديرين والمنظمات المعاصرة الهادفة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، بعد أن تم عزو نجاحات العديد من المنظمات على مستوى العالم في تبني الجودة كنهج وفلسفة، حيث أدركت المنظمات أنّ الجودة مسؤولية الجميع وليست محصورة بدائرة أو شخص أو مستوى معين. كما باتت الجودة كفلسفة وكنهج وكفاية إحدى الركائز الأساسية في تطبيق مبادرات الجودة، التي تبنتها المنظمات كمبادرات لحلّ مشكلات الجودة، ولتلبية متطلبات العملاء، وبهدف التحسين المستمر، وذلك من خلال تحسين أداء العمليات، وإدارة أفضل للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. (الصواف واسماعيل، 2007)

إلا أنّ هناك دراسات وتجارب تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة، يمكن عزوها إلى أسباب عدة، أهمها: القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تغير في عقلية كلّ المشاركين في المنظمة؛ من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار المعاصرة التي تساهم في تطوير أداء المنظمات (الصواف واسماعيل، 2007).

في هذا السياق، تتبلور فكرة البحث عن مصدر لتعظيم ربحية هذه المصارف، حيث تُعدّ الربحية موضوعاً مهماً يلقي الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين، ولقد ركزت الكثير من الأبحاث والدراسات على ربط ربحية المنظمة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أنّ التحليل الإستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمنظمة في عملية تعظيم الربحية، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية، وخاصة للمنظمات التي تتمثل منتجاتها بالخدمات، وفي ظلّ اقتصاد عالمي قائم على المعرفة، تبرز الأهمية الإستراتيجية للكفايات؛ كونها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة، لمواجهة التحديات المختلفة، التي تعترض المنظمات بشكل عام، وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يتطلب من المنظمة الرغبة في تعظيم ربحيتها أن تحسّن الاستثمار في مواردها البشرية من خلال جذب الكفايات ذات الكفايات التي تجعلها تتفوق على منافسيها وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها، حتى تضمن لها استدامة الميزة التنافسية وتحقيق الربحية.

## 2.1 مبررات الدراسة

انطلقت الدراسة من المبررات الآتية:

- تأتي هذه الدراسة في مجال السعي للوصول إلى نتائج تخدم التوجهات الحديثة للمؤسسات الفلسطينية الناشئة، في مجال الكفايات والموارد البشرية كوسيلة لتحقيق وتعظيم الربحية.
- ندرة هذا النوع من الدراسات، حيث تُعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها، حسب علم الباحث، التي تُعنى بالكفايات، ومتخصصة في كفاية جودة الخدمة، ككفاية بعناصرها وأبعادها الثلاثة: (سلوكية وسياقية ومرتبطة بإدارة الجودة)، استناداً إلى أحدث المقاييس العالمية لكفاية الجودة.
- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث، يرجع سبب تحقيق المنظمات الاقتصادية لميزة تنافسية مستدامة إلى الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي ما زال يشجّع الباحثين على دراسة مختلف الإستراتيجيات، والوظائف، والأنشطة والأنظمة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.
- لفت انتباه المصارف إلى أهمية الكفايات التي من شأنها تعزيز الربحية، كمورد غير ملموس.
- لفت انتباه المصارف إلى أهمية الكفايات في تحقيق الربحية، وضرورة تأطيرها ضمن مستويات وأسس صحيحة، وكذلك فتح الآفاق للقيام بالمزيد من الدراسات حول الكفايات.

- اهتمام شخصي من الباحث بحكم خبرته المهنية في مجال إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتجربتين مختلفتين، الأولى تتمثل في عمله في منظمة دولية تتبنى نظام عالمي في إدارة الموارد البشرية، تشكّل الكفايات أحد أسسه، والتجربة الثانية تتمثل بالعمل في القطاع المصرفي، عند مقارنة الباحث لنظام إدارة الموارد البشرية بين المنظمتين، وجد الباحث ضرورة تسليط الضوء على الكفايات في التعاطي مع إدارة الموارد البشرية.
- قلّة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق الكفايات محلياً وعربياً، وعدم وجود دراسات متخصصة في الكفايات المطلوبة؛ لتتوافق مع طبيعة المنظمة، فالأمر يعود من وجهة نظر الباحث إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة مقارنة بالدراسات الأخرى، ولصعوبة التناول النظري العلمي ضمن حقل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما جعل الباحث يعتمد القيام بهذه الدراسة؛ بغية تشجيع هذا النوع من البحوث، وإتاحة مقاربات نظرية، يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
- يُعدّ هذا البحث عبارة عن إسهام علمي من باحث في طور الاكتشاف والبحث، يسمح بتقديم نظرة تصفي شياً جديداً في مجال الكفايات وإدارة الموارد البشرية والربحية، ويُساعد في الإجابة على الإشكالية المطروحة، بما ينسجم ويخدم التوجهات العامة والحديثة لدينا كمؤسسات فلسطينية ناشئة.
- القناعة الخاصة بالقيمة المميزة، والأهمية الإستراتيجية، التي تكتسبها الكفايات والموارد البشرية، ضمن موارد المصارف لطبيعة العمل المصرفي كقطاع خدماتي، يعتمد على كفايات المورد البشري.

### 3.1 أهمية الدراسة

- تنطوي أهمية الدراسة على جانبين، هما العلمي والعملي، وهو دليل على إمكانية تطبيق هذه الدراسة على أرض الواقع، وتتبع أهمية الدراسة من:
- السعي لسدّ ثغرة معرفية في مجال الكفايات باللغة العربية، من خلال إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة.
  - التعرف على أحد الموارد التي تؤدي إلى زيادة العائد على كلّ من حقوق الملكية، والعائد على الموجودات (الربحية).
  - تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري، باعتباره عنصراً ومورداً من الصعب تقليده.



- جدية الموضوع وأصالة البحث، فموضوع الكفايات، من أهم القضايا الملحة والشائكة عالمياً، لدعم جهود الاستثمار وتعزيزها الأمتل للموارد البشرية، واستثمارها لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الميزة التنافسية؛ لما في ذلك من دور في تحقيق الربحية من خلال أبعاد الجودة.
- يُعدّ كلّ من موضوع الكفايات وجودة الخدمة من المفاهيم الحديثة، التي تستحوذ على اهتمام المنظمات في الدول المتقدمة، وعليه؛ جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على التباين والفرق الموجود ما بين المفاهيم والممارسات المرتبطة بهما، من خلال الاستناد على نموذج تم تطويره من قبل مؤسسة ريادية في هذا المجال في المملكة المتحدة.
- بدأت المصارف بتبني أنظمة إلكترونية لإدارة الموارد البشرية، وهذه الأنظمة تم شراؤها من موردين خارجيين، وتعتمد هذه الأنظمة بشكل كلي على الكفايات كأبجدية يُبنى عليها نظام الموارد البشرية، وتسعى هذه الدراسة لإرساء فهم واضح لبعض الكفايات، فوق اختيارنا على كفاية جودة الخدمة، والتي سنتناولها لتتلاءم مع الأنظمة الخارجية من جهة، وواقع القطاع المصرفي في فلسطين من جهة أخرى.
- الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عموماً، ووظائفها خصوصاً، ونظراً للتأثير المتبادل بين أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها، وأهداف ووظائف المنظمة، التي تفرض على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير أنشطتها، سعياً إلى الوصول إلى سياسات قادرة على استقطاب العنصر البشري وجذبه، والاحتفاظ به وتطويره؛ لما في ذلك من تحقيق لأهداف المنظمة.

#### 4.1 مشكلة الدراسة

كان نجاح المنظمات مرتبطاً إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية، ولكن التجارب الراهنة المتعلقة بدول حققت قفزات نوعية في مجالات التنمية الاقتصادية، وبمنظمات اقتصادية، تمكّنت من تحقيق إنجازات كبيرة وريادية، عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية (أي بمعنى موارد غير ملموسة)، في مقدماتها الاعتماد على الكفايات.

وقد أصبحت المؤسسات الخدمية تواجه مجموعة من التحديات، ولمواجهة هذه التحديات، اتجهت معظم المنظمات الخدمية إلى الاهتمام بالجودة والتميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها، بهدف تحقيق رضاهم، مُعْتَبِراً ذلك أحد المداخل الرئيسة لتحقيق النجاح والتطور، مع كسب مكانة سوقية مميزة وزيادة ربحيتها.

في هذا السياق، تم إجراء العديد من الدراسات العالمية الهادفة إلى تطوير مفاهيم وأنظمة وآليات تُعنى بالجودة، كان أحدثها النموذج الذي قام بتطويره معهد الجودة البريطاني، والذي يُعدّ الأول من نوعه، حيث يُعنى بكفاية جودة الخدمة، التي تُعدّ إحدى الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات. فضلاً عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة؛ من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بشكل يعزز الميزة التنافسية، وزيادة الحصة السوقية وبالتالي تعظيم الربحية.

وفي ظل الواقع المشار إليه سابقاً، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الآتي:

"ما هو دور كفاية جودة الخدمة في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي؟"

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إظهار دور الكفايات في التعامل مع إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وكفاية جودة الخدمة بشكل خاص؛ للارتقاء بالموارد البشرية العاملة في القطاع المصرفي.
- التعرف على مدى تبني المصارف العاملة في فلسطين لكفاية الجودة، بمجالاتها المتعلقة/ بإدارة الجودة (Quality Management)، والسلوكية (Behavioural)، والسياقية (Contextual).
- التعرف على كفاية الجودة ودورها في تحقيق الربحية، من خلال تحليل الربح قبل الضريبة.
- التعرف على كفاية الجودة ودورها في تحقيق الربحية، بقياس العائد على الموجودات.
- التعرف على كفاية الجودة ودورها في تحقيق الربحية، بقياس العائد على حقوق الملكية.
- البحث في عناصر كفاية الجودة (السياقية والسلوكية وعناصر إدارة الجودة)، التي تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة، وهو ما لم يتطرق له أحد سابق، فأغلب الدراسات تناولت جودة الخدمة معتمدة على الأبعاد الأربعة الآتية: (بعد التخطيط للجودة، والبعد الخاص بتطوير أنظمة الجودة، وبعد ضبط الجودة، وبعد تطوير العمل المستمر وتحسينه).
- الخروج بنموذج لكفاية جودة الخدمة، يلبي احتياجات المصارف العاملة في فلسطين.

## 6.1 أسئلة الدراسة

ينبثق عن التساؤل الرئيس المتمثل بـ: ما هو دور كفاية جودة الخدمة في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي؟ الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما دور عناصر كفاية الجودة المتعلقة بإدارة الجودة في تحقيق الربحية في المصارف العاملة في فلسطين تبعاً لـ:
  - ✓ التخطيط للجودة.
  - ✓ التحسين والتطوير المستمرين.
  - ✓ تطبيق أنظمة الجودة.
  - ✓ ضمان الجودة.
- ما دور عناصر كفاية الجودة السلوكية في تحقيق الربحية في المصارف العاملة في فلسطين تبعاً:
  - ✓ المعرفة.
  - ✓ العمل بروح الفريق.
  - ✓ القيادة.
- ما دور عناصر كفاية جودة الخدمة السياقية في تحقيق الربحية في المصارف العاملة في فلسطين تبعاً لـ:
  - ✓ ثقافة المنظمة.
  - ✓ مصالح الأطراف ذوي العلاقة.
  - ✓ القوانين والأنظمة.
- ما هي العلاقة بين كفاية جودة الخدمة، والربح قبل الضريبة في المصارف العاملة في فلسطين؟
- ما هي العلاقة بين كفاية جودة الخدمة والعائد على حقوق الملكية في المصارف العاملة في فلسطين؟
- ما هي العلاقة بين كفاية جودة الخدمة والعائد على الموجودات في المصارف العاملة في فلسطين؟

## 7.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في النواحي الآتية:

- **الحدود البشرية:** تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بحيث شمل جميع المصارف العاملة في فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري التسهيلات والموارد البشرية والتسويق، (حسب هيكلية المصرف) في الإدارات العامة/الإقليمية للمصارف العاملة، وبلغ عددهم 65 مديراً، وتم اختيار هذه الدوائر كونها تمثل الأطراف المسؤولة عن تبني كفاية الجودة وتطبيقها في المصارف، وقد بلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين 17 مصرفاً (موزعة على 232 فرعاً ومكتباً بموجب إحصاءات جمعية البنوك في فلسطين حتى 2012/12/31م).

- **الحدود الزمنية:** تم البدء بإجراء الدراسة من بداية كانون الأول 2011، واستغرقت لتحقيق أهدافها وإنجازها حتى نهاية شهر آذار 2014م. ولإعطاء نظرة واسعة لموضوع الدراسة؛ تم الاستناد إلى البيانات المالية للمصارف العاملة في فلسطين، من واقع بياناتها المصادق عليها من سلطة النقد الفلسطينية للفترة الواقعة بين عامي 2008 و2012م.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على الجهاز المصرفي العامل في الأراضي الفلسطينية.

## 8.1 هيكلية الدراسة

تتألف هيكلية الدراسة من خمسة فصول مرتبة على النحو الآتي:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>الفصل الأول</b></p> <p>عرض لكل ما يتعلق بخلفية الدراسة، من حيث مبرراتها، وأهميتها، ومشكلتها، وأهدافها وأسئلتها.</p>                                                                                                                                                                                           | <p><b>الفصل الثاني</b></p> <p>تناول عرضاً للإطار النظري، والدراسات السابقة.</p>                    |
| <p><b>الفصل الثالث</b></p> <p>يتناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.</p>                                                                                                                                                                   | <p><b>الفصل الرابع</b></p> <p>يحتوي عرضاً مفصلاً للنتائج وتحليل البيانات، ومناقشة هذه النتائج.</p> |
| <p><b>الفصل الخامس</b></p> <p>أهم الاستنتاجات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة. وصولاً إلى الأجزاء الختامية: وفيها قائمة المصادر والمراجع، وقائمة الملاحق المساندة للدراسة، وصولاً إلى فهرس الجداول، وفهرس الملاحق، وفهرس المحتويات، وأي تعديلات أو إضافات ستتم بناء على خطة الرسالة المنشورة من قبل الجامعة.</p> |                                                                                                    |

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2. المقدمة

وجدت العديد من المنظمات اليوم أن قدرة القوى العاملة لديها تشكل مفتاحاً رئيساً لاكتساب ميزة تنافسية؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ربحيتها؛ ما أدى إلى ظهور مصطلح الكفايات، واستحوذ دراسته على المزيد من الاهتمام والانتباه. وتشكل الكفايات مزيجاً من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، والسلوك والمهارات التي تمكن الشخص من تحقيق الفعالية في الأداء.

يُعدّ نموذج الكفايات بمثابة وصف سردي للكفايات لفئات وظيفية مستهدفة، ومجموعة مهنية، أو قسم أو إدارة أو غيرها. إنّ استخدام نماذج الكفايات في أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارساتها يعمل على دمج أنشطة الموارد البشرية؛ كون الكفايات تمثل الرابط المشترك بين غالبية النظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالكفايات ونماذجها، وإيضاح مدى مساهمتها في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما ينعكس على الربحية.

استخدمت المنشآت والمنظمات نماذج الكفايات لاختيار الموظفين على مدار أكثر من 30 عاماً، ولكن التوجه إلى استخدام التدريب والتعليم، والتقييم، وتطوير الموظفين المبني على الكفايات، قد شهد ظهوراً وبرزوا حديثاً (Ennis, 2008).

ويمكن القول بأنّ من أسس لحركة الكفايات واستخدامها في مجال الأعمال والمنظمات، هو الرائد ديفيد ماكلياند 1973، وريتشارد بويانترس 1982، وسبنسر 1993، وغيرهم الكثيرون في هذا الحقل. (Ozcelik & Ferman, 2006)

في عالم الأعمال الذي يتصف بالمنافسة الشديدة، تشكل الميزة التنافسية المستدامة العامل الرئيس والأساس لتحقيق الإستراتيجيات التنظيمية، وبما أن رأس المال والتكنولوجيا أصبح متاحاً على نحو متزايد، ولأي شخص تقريباً، وفي أي مكان، أصبح لزماً على الشركات والمنظمات البحث عن مصادر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وغالباً ما تكون هذه المصادر والموارد من داخل المنظمات. (Xuejun & Wang, 2009)

وقد وجدت العديد من المنظمات أن قدرة القوى العاملة لديها هي المفتاح لاكتساب ميزة تنافسية. وبشكل عام، تهتم المنظمات اليوم، وتبدي قلقاً، حول كفاءة مواردها البشرية وتنميتها؛ لهذا فإن دراسة الكفايات اكتسبت المزيد من الاهتمام والعناية. (Xuejun & Wang, 2009)

استخدمت المنشآت التجارية والخدماتية والصناعية نماذج الكفايات في عملية التوظيف بهدف اختيار الموظفين الأنسب. وقد برز حديثاً توجه لاستخدام الممارسات المبنية على الكفايات في استقطاب الموظفين وتعليمهم وتدريبهم وتقييمهم وتطويرهم وتعويضهم، كما تم أيضاً استخدام نماذج الكفايات في عملية التخطيط الوظيفي والإحلال التعاقبي. وقد شهدت السنوات الأخيرة، تطورات كبيرة في الأفكار والرؤى الفلسفية التي تنظر من خلالها المنظمة إلى عالمها الداخلي والخارجي؛ ذلك بفعل التغيرات المتسارعة في البيئة؛ ونتيجة لذلك، فقد ازداد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات، وتعددت مداخل دراسته، وظهرت مصطلحات جديدة في هذا الموضوع، منها رأس المال البشري، ورأس المال الذكي، وغيرها.

يهتم هذا البحث بدراسة مصطلح حديث نسبياً، وهو الكفايات بكل أبعادها ومضامينها الفكرية والفلسفية والعملية، والذي بدأ يحظى بالعناية والاهتمام الكبيرين لدى العديد من الباحثين والأكاديميين والمتخصصين كوسيلة لتحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة وتعظيم الربحية.

## 2.2. مفهوم الكفايات

يُعدّ موضوع الكفايات من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، وقد نال الكثير من الاهتمام في الدول المتقدمة، وذلك لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على اختلاف أنواعها، ما ينعكس إيجاباً على قوتها ووضعها التنافسي؛ ولذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة هذا المصطلح، ومحاولة فهمه، وبيان مدى أهميته في قطاع يشكّل ركيزة أساسية في الاقتصاد الفلسطيني.

كما يحتلّ مفهوم الكفايات مكانة أساسية في إستراتيجيات وممارسات المنظمات، خاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعدّ المورد البشري من أهم موارد المنظمات. ويمكن اعتبار الكفايات كمكون، من أهم الموارد غير الملموسة التي تساهم في تحقيق التفوق والنجاح.

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين حول الكفايات، فهي تشترك في نقاط أساسية عدة، سأحاول توضيحها في هذا البحث من خلال التطرق إلى طبيعة موارد المؤسسة، ومفهوم الكفايات، ونماذج الكفايات، وأنواع الكفايات وتطبيقاتها في ممارسات الموارد البشرية.

تبرز أهمية الكفايات لكونها لبنة أساسية للمنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها، خاصة في ظل اقتصاديات يتفوّق فيها العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية، كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل مايكروسوفت جزء صغير جداً من تمويل السوق الخاص بها، والفرق هو في رأسمالها الفكري. (سالمي، 2005).

يرى الباحث أنّ منظمتنا لا تزال تفنقر إلى منهجية حديثة وفعالة لإيجاد الكفايات وتوظيفها في نشاطاتها. وتأسيساً على ما تقدم، ونتيجة لإدراك الباحث لأهمية الكفايات، فقد تم اختيار موضوع الكفايات موضوعاً نظرياً وعملياً، أخضعه الباحث للدراسة والتحليل في القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث لا يمكن الاستغناء عن الكفايات، سواء كانت المنظمات خدماتية أو إنتاجية. وقد رغب الباحث في هذه الدراسة في تحديد أوجه الكفايات وأنواعها وأبعادها، وإبراز أهمية الكفايات ومدى تأثيرها على الربحية.

## 1.2.2. نشأة مفهوم الكفايات:

تمت مناقشة وتحديد الكفايات في البداية من قبل ماكلياند في أوائل السبعينيات، حيث عدت الكفايات أو الخصائص الفردية بمثابة مؤشرات مهمة يمكن من خلالها التنبؤ والاستدلال على أداء الموظفين ونجاحهم، وتعدّ أهميتها مساوية لأهمية القدرة الأكاديمية أو المحتوى المعرفي لدى الفرد، كما تشير إليها نتائج الاختبارات. (McClellans, 1973) و (Lucia & Lepsinger, 1999).

ويرى الباحث أنّ مفهوم الكفايات مفهوم متعدد الأوجه، يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة؛ ما يجعل وضع تعريف محدد له أمراً مختلفاً عليه عند الباحثين، كما يحتلّ هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة وفي إدارة مواردها البشرية وتأهيلها وتنميتها؛ كونها مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة.

يُعدّ تبني نموذج الكفايات حديثاً نسبياً في تطبيقات إدارة الموارد البشرية، حيث ارتبط مولده بالعام (1973م)، حين طُلب من ديفيد ماكلياند حلّ مشكلة واجهتها وزارة الخارجية الأمريكية، تتعلق باختبارات القبول لشغل الوظائف. لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير ديفيد ماكلياند للمساعدة في حلّ المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة الآتية: إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟. (Clark, 2010) و (McClelland, 1973).

طلب ديفيد ماكلياند قائمتين بأسماء بعض الموظفين، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء موظفين مشهود لهم بالتفوق الفعلي، وبغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول، بينما تشمل القائمة الثانية أسماء الأشخاص ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بإجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل، والتي لا يتمتع بها الآخرون، واستنتج ماكلياند قائمة الخصائص (الكفايات) التي تميز المتفوقين عن الباقين، وأطلق عليها لاحقاً نموذج الكفايات لتلك الوظيفة، وتوسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبرز الكفايات وتطبيق نماذج الكفايات في إدارة الموارد البشرية. (Clark, 2010) و (McClelland, 1973).

## 2.2.2. مفهوم الكفاية:

ليس من اليسير تقديم تعريف دقيق لكلمة كفاية (Competency)، فقد عرفها الباحثون بتعريفات عدة تعكس فلسفاتهم ووجهات نظرهم، يبدو أنّ الصعوبة تنبع من تشابه كلمة كفاية ذات الأصل الإنجليزي competence، أي بمعنى أهلية، وجمعها competences، وكلمة كفاية من الأصل الإنجليزي competency، بمعنى كفاية (أي توافر الصفات اللازمة من مهارات وسمات شخصية ومعارف كي يكون الشخص كفؤاً)، وجمعها competencias، فقد عرف قاموس أكسفورد الجديد الأصغر كلمة كفاية competence بالقوة والقدرة (Caupin, G, et. Al, 2006)، في حين يعرف قاموس ميريام وبستر Merriam Webster الكفاية بأنها: "كفاية وسائل الراحة وضرورات الحياة".

وينص قاموس أكسفورد على أن الكفاية والكفاءة competence and competency مترادفتان، وكذلك competences and competencies. من الواضح تماماً أنه في حال كانت هذه المعاجم الكبيرة تختلف فيما بينها عندما يتم التطرق إلى تعريف الكفايات، فإن هذا يشير إلى ترك مساحة تتيح مجالاً لمستخدميها لتأويلها واستخدامها بشكل يتماشى مع فهمه الخاص لها، ويعود أصل كلمة الكفاية وجذرها إلى الكلمة اللاتينية "competentia"، والتي تعني "لديه السلطة ليقوم ويحكم"، وكذلك "لديه الحق في الكلام". (Caupin, G, et. Al, 2006)



وتشكل التعريفات أدناه مجموعة من التعريفات، التي تم استنباطها من الأدبيات والدراسات السابقة، والتي تناولت الكفايات، في محاولة لتقديم فهم كامل حول الجوانب المختلفة، التي يتضمنها هذا المصطلح:

✓ هي سمة العمل الأساسية للموظف، مثل الدوافع، والسمات، والمهارة، وجوانب الصورة الذاتية للشخص، والدور الاجتماعي، أو هيئة المعرفة والتي ينتج عنها الأداء الفعال أو التفوق في العمل. (Boyatzis, 1983)

✓ هي صفات ضمنية للشخص تعزى سببياً إلى معايير ومقاييس فعالة، وأداء متفوق في وظيفة أو موقف. (Spencer & Spencer, 1993)

✓ هي سمة قابلة للقياس لشخص وترتبط بالنجاح في العمل، قد تكون مهارة سلوكية، أو تقنية، أو سمة مثل الذكاء، أو الموقف/الاتجاه مثل التفاؤل. (Lombardo & Eichinger, 2007)

✓ قدرة الموظف على تلبية أو تجاوز احتياجات ومتطلبات الوظيفة من خلال إنتاج مخرجات الوظيفة على مستوى متوقع من الجودة ضمن قيود ومحددات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. (Dubois, 1993)

✓ هي السلوكيات (وحيثما كان ذلك مناسباً، والصفات الفنية/التقنية)، التي يجب أن تكون لدى الأفراد، أو التي يتوجب على الأفراد أن يمتلكوها/يكتسبوها للقيام بأداء فعال في العمل، يركز هذا التعريف على السمات الشخصية ومدخلات الفرد. (Egan, 2011).

✓ عبارة عن سلوك أو أداء لعمل شيء محدد بشكل مستقل لتحقيق هدف معين، وهي المعرفة والمهارة التي تستلزم اختيار الأفضل، وهي امتلاك الشخص لعدد من المهارات والأداء والمعرفة والسلوك الجيد والدوافع. (So Wing-mui Cheng, May-Hung, 2004)

✓ جملة المعارف العلمية والمهارات العملية ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين (المهدي، 2004).

✓ هي السمة الكامنة للشخص التي تمكنه من القيام بأداء متفوق في دور معين، أو وظيفة، أو موقف معين. (Hay group, 2003)

✓ المعارف والمهارات والميول التي تجعل شخصاً ما قادراً على القيام بشكل فعال بأداء عمل أو وظيفة، بمستوى من المواصفات المطلوبة والمتوقعة. المجلس العالمي لمعايير التدريب والأداء والتعلم (الهزاني، 2005).

✓ وتم تعريفها على أنها أشكال من المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، القابلة للقياس وخصائص أخرى يحتاج إليها الشخص لأداء وظيفته والقيام بأدواره بنجاح. (Jackson, S. et al, 2011).

✓ هي مقدرة، أو اقتدار، مثل: المقدرة المعرفية، والمقدرة الاتصالية، والمقدرة اللغوية، والمقدرة الاجتماعية، والمقدرة التقنية (التكنولوجية). (الخولي، 2000)

✓ هي قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية، تشمل مهمات عدة، هي: (معرفية، ومهارية، ووجدانية)، تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه من الفرد، بمستوى معين من ناحية الفاعلية المطلوبة. (الفتلاوي، 2003)

✓ وعرف (الدريج، 2005) الكفايات بأنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية مشكلة وإيجاد الحلول لها.

✓ وبحسب (دافيز واليسون، 2004) هي السمات أو الخصائص التي تساعد شخصاً ما على أداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف.

✓ وأشار (الحربي، 2008) إلى أن مفهوم الكفاية يكمن في المقدرة على الأداء والممارسة، وهي مهارة حركية، أو أنماط سلوكية أو معارف تظهر في السلوك.

✓ وهي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمَّ هي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (إدريس، 2007)

✓ ويرى (الناقة، 1997) أن للكفاية شكلين: شكلاً كامناً، وآخر ظاهراً، وهي شكلها الكامن القدرة التي تتضمن مجموعة من المهارات والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما، بحيث يؤدي أداءً مثالياً، وهذه القدرة تصاغ على شكل أهداف تصف السلوك المطلوب ومطالب الأداء التي ينبغي أن يؤديها الفرد.

أمّا في شكلها الظاهر، فهي الأداء الذي تمكن ملاحظته، ويمكن تفسيره وقياسه، أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله، ولذلك يمكن القول، بأن الكفاية في شكلها الكامن: مفهوم concept إمكانية القيام بالعمل، أما في شكلها الظاهر، فهي عملية process، وهي الأداء الفعلي للعمل. (الناقة، 1997)

بعد التطرق إلى جميع التعريفات السابقة، لاحظ الباحث ضرورة استخلاص تعريف أكثر شمولية للكفايات، بحيث يتضمن ما لم يتضمنه جميع التعريفات السابقة منفردة.

ومن هنا خلص الباحث إلى تعريف الكفاية: أنها تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات، والاتجاهات، والدوافع والسمات الشخصية، التي يحتاجها الفرد، ويعمل على التوفيق فيما بينها؛ للقيام بمهامه الوظيفية، لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية المنظمة ورسالتها التي يعمل فيها، وتخدم أهدافها الإستراتيجية.

وكذلك بعد اطلاع الباحث على العديد من الأدبيات التي تتعلق بالجودة، خلص الباحث إلى تعريف كفاية الجودة: بأنها الكفاية اللازمة لتقديم خدمات (منتجات) مصرفية على النحو وبالشكل الذي يتوافق مع رغبات العميل وتوقعاته المعلنة (الصريحة)، وغير المعلنة (الضمنية)؛ في سبيل تحقيق رضاه، وتلبية احتياجاته وتوقعاته، أو التفوق عليها.

### 3.2.2. المعنى اللغوي لكل من الكفاءة والكفاية:

هناك خلط كبير بين مصطلحي الكفاءة والكفاية، وستعرض الدراسة للمعنى اللغوي لكل من المفهومين، في محاولة من الباحث لإزالة اللبس بينهما:

الكفاية لغةً: كفى يكفي كفاية؛ إذا قام بالأمر، يقال كفاه الأمر إذا قام فيه مقامه، وفي الحديث الشريف: من قرأ الآيتين من سورة البقرة في ليلة كفتاه. أي أغنتاه عن قيام الليل، وقيل: إنها أقل ما يجزئ من القراءة في قيام الليل، وقيل: تكفيان الشر وتقيان المكروه. (ابن منظور، لسان العرب)

أما الكفاءة لغةً: (الكفئ): النظر، وكذا (الكفاء) و(الكفؤ) بسكون الفاء وضمها بوزن فُعْل وفُعْل، والمصدر "الكفاءة". وفي حديث العقيقة: "شأتان متكافئتان" بكسر الفاء، أي متساويتان، وكل شيء ساوى شيئاً، فهو مكافئ له. (الرازي، 1989).

وقال تعالى: "ولم يكن له كفواً أحد"، أي ولم يكن له مكافئ ومماثل، وله متعلق بـ"كفواً"، وقدم عليه؛ لأنه محط القصد بالنفي. (تفسير الجلالين، 2004).

وتعني الكفاية لغوياً: الاستغناء عن الغير، فكفى الشيء يكفيه كفاية، فهو كافٍ: إذا حصل به الاستغناء عن غيره، والكفاف مقدار حاجته عن حاجته زيادة أو نقصاناً. (المعجم الوجيز، 2000)

لاحظ الباحث من جملة التعريفات السابقة للكفايات، بأن الكفايات توفق وتجمع بين مختلف العناصر اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية المسندة لشخص ما، حيث إن الكفاية تشمل المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات والسلوكيات للشخص، واللازمة للقيام بالمهام الموكلة في إطار الوظيفة التي يشغلها الموظف، وتوجه تصرفات الموظف إيجابياً.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للكفاية والكفاءة، يتضح للباحث أن مفهوم الكفاية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، فالكفاية تتضمن بعدين: بعداً كيفياً يتعلق بمستوى معين مرغوب فيه من الأداء، وبعداً كمياً، وهو القدرة على الوصول إلى النتائج بأقل جهد وأقصر وقت (أي تحقيق الكفاءة والفاعلية)، بينما يتضمن معنى الكفاءة بعداً كمياً فحسب، ويعني التساوي بين شيئين.

وبلاحظ أن أغلب التعريفات ركزت على اعتبار الكفايات مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها، واستخدامها بغية القيام بمهمة محددة، الأمر الذي اضطر الباحث أن يضع تعريفاً أكثر دقة وشمولية للكفايات:

هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات والدوافع والسمات الشخصية، التي يحتاجها الفرد ويعمل على التوفيق فيما بينها، للقيام بمهامه الوظيفية؛ لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية المنظمة التي يعمل بها ورسالتها، وتخدم أهدافها الإستراتيجية.

#### 4.2.2. مصطلحات ومفاهيم مرتبطة بالكفاية:

هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم التي ترتبط بالكفايات ارتباطاً وثيقاً، ولا يمكن الحديث عن الكفايات بمعزل عنها، نذكر منها:

- الكفاءة Competence: هي مفهوم أوسع من الكفاية، وتشير وتشمل مخرجات أداء واضحة، ويمكن ملاحظتها فضلاً عن مدخلات السلوك، ويمكن أن ترتبط بنظام أو مجموعة من معايير الحد الأدنى المطلوب للحصول على أداء فعال في العمل (Egan, 2011).
- معيار الكفاية Competency standard: يحدد المهارات الأساسية التي يجب أن تتمتع بها القوى العاملة في المنظمة، ويعمل على تحديد مستويات الأداء والتعريف بها، التي يجب تحقيقها لإظهار الكفاية والأهلية في قطاع معين أو وظيفة محددة. (Draganidis & Mentzas, 2006)
- نموذج الكفايات competency framework: هو الهيكل الذي يحدد ويعرف كل كفاية فردية (مثل حلّ المشكلات أو إدارة الأفراد) المطلوبة من قبل الأفراد الذين يعملون في منظمة أو جزء من منظمة. (Egan, 2011).
- ويعرفه (Draganidis & Mentzas, 2006)، بأنه وصف سردي للكفايات لمجموعة من الوظائف المستهدفة، أو فئة مهنية، أو قسم، أو دائرة أو أي وحدة تكون موضع التحليل.
- الموارد البشرية: وتمثل حجم القوة العاملة، وتختلف القوى العاملة من حيث السلوك والاتجاه والمهارات والطموح والاتجاهات، كما يختلفون في وظائفهم والمستويات الإدارية التي يتقلدونها وفي مساراتهم الوظيفية. (وسيلة، 2004)
- تقييم الكفايات Competency assessment: هي عملية مقارنة كفايات الفرد مع تلك الكفايات المتضمنة، والمشار إليها في نموذج الكفايات. (Draganidis & Mentzas, 2006)
- وبحسب (Draganidis & Mentzas, 2006) فإن مفهوم الكفاية الشخصية (ملف الكفاية) Competency profile، هي وثيقة تصف مجموعة الكفايات، التي تخص منصباً ما أو وظيفة ما أو مجموعة معينة من الوظائف.

- تحديد الكفايات Competency identification: عملية اكتشاف الكفايات اللازمة للنجاح وتحديدھا في الأداء الذي يشكل نموذجاً يحتذى به. (Draganidis & Mentzas, 2006)
- الإدارة المبنية على الكفايات Competency-based management: تطبيق (تبني) الكفايات في إدارة الموارد البشرية، بهدف الارتقاء بالأداء، بما ينعكس على كفاءة وفعالية النتائج التنظيمية. (Draganidis & Mentzas, 2006)

## 5.2.2. مفاهيم أساسية حول الكفايات

يحتل مفهوم الكفايات مكانة أساسية في إستراتيجيات وممارسات المنظمات، خاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تعدّ المورد البشري من أهم موارد المنظمات، واعتبار الكفايات كمكون من أهم الموارد غير الملموسة التي تساهم في تحقيق التفوق والنجاح.

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين حول الكفايات، فهي تشترك في نقاط أساسية عدة، سأحاول توضيحها في هذا البحث من خلال التطرق إلى طبيعة موارد المؤسسة، ومفهوم الكفايات، ونماذج الكفايات، وأنواع الكفايات، وتطبيقاتها في ممارسات الموارد البشرية.

إنّ محددات النجاح اليوم، ليست في امتلاك المعرفة، ولكن في القدرة على ترجمة المعارف على أرض الواقع، فنجد أن العديد من المفكرين أضافوها كمورد تنظيمي، يمثل العمليات التي يتم من خلالها بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والموارد المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التنسيق ما بين السلطات والمسؤوليات والأدوار. (حنفي، 1993)

تعدّ الكفايات بعداً جديداً فرضته المتغيرات المختلفة، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي.

وتعدّ الكفايات أصلاً من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. ويُعدّ مفهوم الكفايات متعدد الأوجه، يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة؛ ما يجعل وضع تعريف محدد له أمراً يختلف فيه الباحثون، ويحتل هذا المفهوم مكانة رئيسة في إستراتيجية المؤسسة وفي إدارة مواردها البشرية وتأهيلها وتميئتها، باعتبارها من الموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفايات وأنواعها.

## 6.2.2. أبعاد الكفايات:

تُعدّ الموارد البشرية بحسب (Draganidis & Mentzas, 2006)، من أهم موارد المنظمة الإستراتيجية، حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، من خلال استخدام الكفايات المتمثلة بالمعارف والمهارات والمعلومات لتحقيق قيمة مضافة، وتُعدّ الكفاية مزيجاً من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة والسلوك والمهارات، التي تمكن الشخص من تحقيق الفعالية في الأداء، والقيام بمهامه الوظيفية بفعالية.

ويضيف (Byham, 1996)، أنّ استخدام نماذج الكفايات يعمل في أنشطة إدارة الموارد البشرية على إدماج أنشطة الموارد البشرية، وفي الحقيقة، تشكل الكفايات الرابط المشترك بين غالبية النظم الفرعية للموارد البشرية.

ويضيف (Alfaro et al, 2006)، أنه من خلال ربط عمليات الموارد البشرية بالكفايات المطلوبة، تستطيع المنظمات تشكيل إمكانات قواها العاملة وحشدها؛ لتحقيق نتائج أفضل، ومن الممكن للمنظمة بناء صورة ولمحة عامة بشكل مستمر، حول رأس المال المعرفي والمهارات لقواها العاملة.

علاوة على ذلك، يمكن للمنظمات الاستفادة من هذه المعلومات للقيام بتحليل المنظمة والأفراد، وخفض تكاليف التعليم والتدريب والتطوير، وتحسين ممارسات عملية التوظيف، وتحسين معدل الحفاظ على القوى العاملة، وتطوير أداء الموارد البشرية، وعمليات التخطيط التنموية والتطويرية، وتسكين رأسمالها البشري على نحو أكثر فعالية. (Gangani et al, 2006)

• **المعارف:** تعدّ المعارف مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتبة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بالأشياء. وتقسم المعارف إلى نوعين: المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية، وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي للوصول المعرفة إلى الشخص. (وسيلة، 2004). وقد اتفقت العديد من الدراسات، مثل (باسردة، 2006)، على أن المعرفة تقسم إلى المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge، والمعرفة الضمنية Tacit Knowledge، وتكون مبنية على الأفراد.

وتعرف المعرفة الصريحة بـ"المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية" (حجازي، 2005).

وتعرف أيضاً بأنها: "المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع، والمدونات، والتقارير، ووسائط التخزين الرقمية؛ ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى، ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها". (الزيادات، 2008)

بناءً على ما تقدم يمكن القول، بأن المعرفة الصريحة: هي تلك المعرفة التي يمكن تجسيدها، عن طريق "النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز"، ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في "وسائل مادية مثل الأرشيف، والإجراءات، ومعايير وأدلة العمليات والتشغيل والمستندات"، ويمكن للموظفين داخل المنظمة الوصول إليها، واستخدامها ومشاركتها مع الموظفين الآخرين من خلال آليات وأدوات مشاركة المعرفة من ورشات عمل وندوات واجتماعات وإنترنت... إلخ. أما المعرفة الضمنية، فهي تلك المعرفة المختزنة، في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، ما يصعب الحصول عليها؛ كونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى (عليان، 2008)، بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية، والتي يمكن اعتبارها مؤشراً على المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد، ويصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو عقلية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات، وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، وكذلك يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، من خلال تقاسم الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين؛ لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة، فبالإضافة إلى النوعين السابقين من المعارف، أشارت دراسة (العلي وآخرون، 2009) إلى أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى أنواع أخرى، هي:

- ✓ المعرفة التكنولوجية: وهي جزء لا يتجزأ من المعرفة الضمنية، وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- ✓ المعرفة السببية (Reasoning Knowledge)، والمعرفة الموجهة (Knowledge Heuristic): المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة، فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما، فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعليم.

✓ المعرفة الضحلة (Shallow Knowledge)، والمعرفة العميقة (Deep Knowledge): تعني المعرفة الضحلة الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة، فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

نلاحظ عند التدقيق في التعاريف السابقة، أن المعارف تشكل مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه أنشطتها والعمل ضمن إطار خاص، يسمح بتبادل المعارف المهنية الضرورية لممارسة المهام الوظيفية.

• **المهارات:** لا يكفي توفر المعارف لدى الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، بل يجب أن تكون لديهم المهارات اللازمة؛ لترجمة معارفهم إلى أعمال متقنة بجودة وفعالية.

فالمهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، حيث تمكنه على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ومن أنواع المهارات: المهارات التقنية، وتعرف: بأنها القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين.

كما أن هناك نوعاً آخر من المهارات، يتمثل في المهارات الإنسانية، التي يمكن تعريفها بالقدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية، حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له، وإقبالهم على التعامل معه والافتتاع بقيادته، كما أن هناك نوعاً آخر من المهارات، يتمثل في المهارات التنظيمية، التي تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات والأنشطة، داخل التنظيم ومحيطه الخارجي. (السلمي، 2002).

تبرز أهمية الكفايات في كونها لبنة أساسية للمنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها، بخاصة في ظل اقتصاديات يتفوق فيها العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية، كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل مايكروسوفت جزء صغير جداً من تمويل السوق الخاصة بها، والفرق هو في رأسمالها الفكري. (سالمي، 2005).

كما عرف (القطامين، 1996) المهارات بالقدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تُعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، والأنشطة، والإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر، حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.



يمكن القول بشكل عام، بأن المهارات تمثل القدرات التي تُكتسب بالتمرين والتجربة في العمل؛ وتكمن القدرات الإنسانية -كما يراها كامل المغربي- بما يأتي (المغربي، 2004):

- ✓ القدرات العقلية والكلامية (اللفظية) والرياضية.
- ✓ قدرة المنطق والإبداع.
- ✓ القدرة الحركية.
- ✓ القدرة الميكانيكية.
- ✓ القدرة الخلاقة، وتشمل القدرة على تحريك الرموز، وتنظيمها، وتجميعها في أوضاع جديدة ومختلفة ومناسبة.
- ✓ إذا تحققت بعض عناصر الكفاية لوظيفة ما، فليس بالضرورة توفر المهارة له.

نلاحظ مما سبق أن هناك لبساً بين مفهوم المهارات، والكفايات والمعارف، فالكفايات ترتبط بالمهارات والمعارف التي تستخدمها المنظمة، كما أن المهارات تتضمن المعارف التي يمكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على ترجمة المعرفة على أرض الواقع، في حين أن المعارف قد تكون خزينة عقول أصحابها، وقد لا يتم التعبير عنها، ولا تجسيدها، وقد تبقى مجهولة للآخرين ما لم يعبر عنها الآخرون من خلال فرص وحوافز تدفعهم لإظهارها وتجسيدها على أرض الواقع.

وعند مقارنة الكفاية بالمهارة، نلاحظ أن هناك علاقة بين المفهومين، فإذا قارنا بينهما، فسرعان ما نتوصل إلى أن نطاق الكفاية أكثر عمومية وشمولية، كما تشكل المهارة أحد عناصر الكفاية، وعلاوة على ذلك، إذا توفرت المهارة لإنجاز مهمة ما أو القيام بها، فهي تعني أن الكفاية اللازمة لتحقيق المهمة أو إنجازها موجودة أصلاً.

تؤكد النقاط الواردة أعلاه كوثر كوجك، حيث عملت على التفريق بين الكفاية والمهارة، بالقول بأن الكفاية: هي المهارة العملية مضافة إليها المعارف والمعلومات النظرية، وأيضاً القيم والاتجاهات الوجدانية. (صلاح، 1997)

#### • السلوكيات:

يشير (السلمي، 2004) إلى أن السلوكيات تتمثل في مجموع المواقف والسمات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة نشاط معين، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، والدقة والمبادرة.

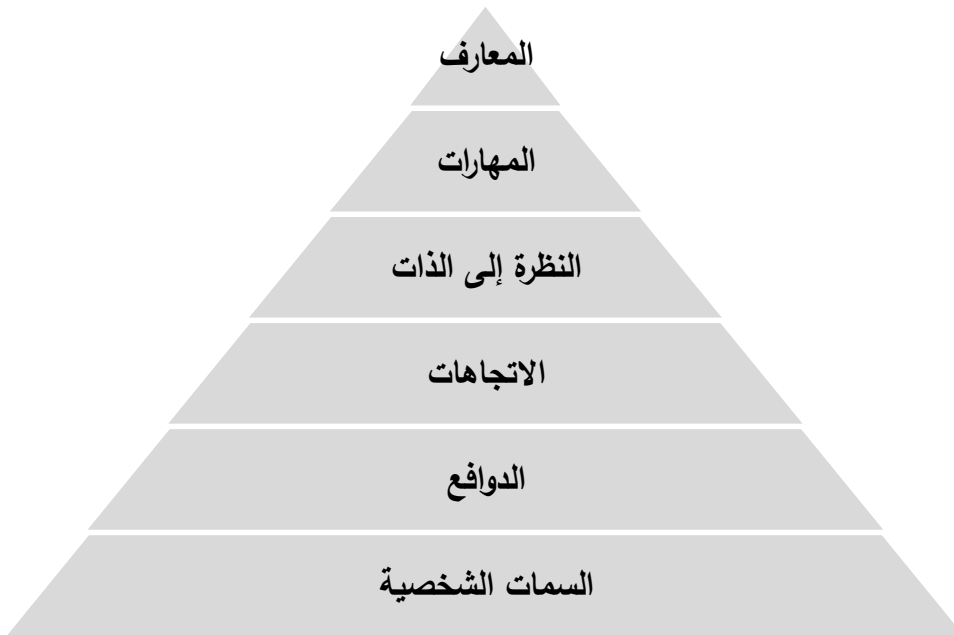
ويرى الباحث أنّ السلوك، هو ما يقوم به الموظف من تصرفات وأفعال وردات أفعال في المنظمة التي يعمل بها؛ وبغض النظر سواء كان سلوك الموظف في علاقته في المنظمة إيجابياً ومتفقاً مع توجهات المنظمة، ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً يقاوم ويحاول إعاقة توجهات المنظمة، أو محايداً، فالموظف من خلال سلوكه يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها هو، ويكون السلوك متوجهاً ومدفوعاً بتأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

ونظراً لأهمية الكفايات وأبعادها، يحاول الباحث تجسيدها من خلال الجبل الجليدي للكفايات، الذي يوضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاية.

### 1.6.2.2. نموذج الجبل الجليدي للكفايات (Ice-Berg Model)

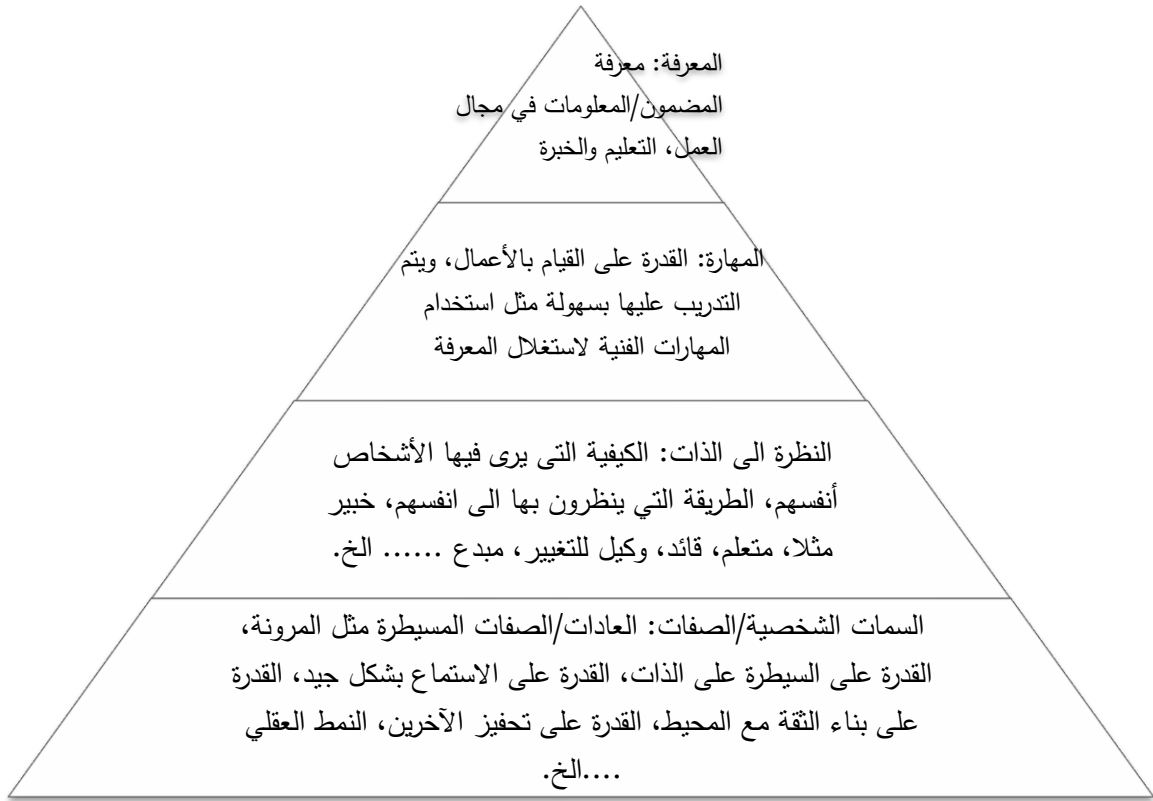
يُستعان بشكل نموذج جبل الجليد للكفايات لشرح مفهوم الكفايات؛ فغالباً ما يظهر جزء بسيط من حجم جبل الجليد من فوق سطح الماء، بينما يبقى الجزء الكبير المتبقي تحت سطح الماء، وينطبق هذا على الكفايات، حيث تكون بعض عناصرها مرئية، مثل المعرفة والمهارات، ولكن تبقى المكونات السلوكية الأخرى مثل المواقف، والاتجاهات، وأساليب التفكير، والصورة الذاتية، ومدى الموافقة التنظيمية .... إلخ مخفية أو تحت السطح.

يُنظر الشكل (1.2)، والشكل (2.2).



شكل (1.2): تمثيل تصويري لنموذج الجبل الجليدي من إعداد الباحث استناداً إلى (Spencer & Spencer, 1993).

ويوضح الشكل (2:2) أدناه مكونات نموذج الجبل الجليدي للكفايات:

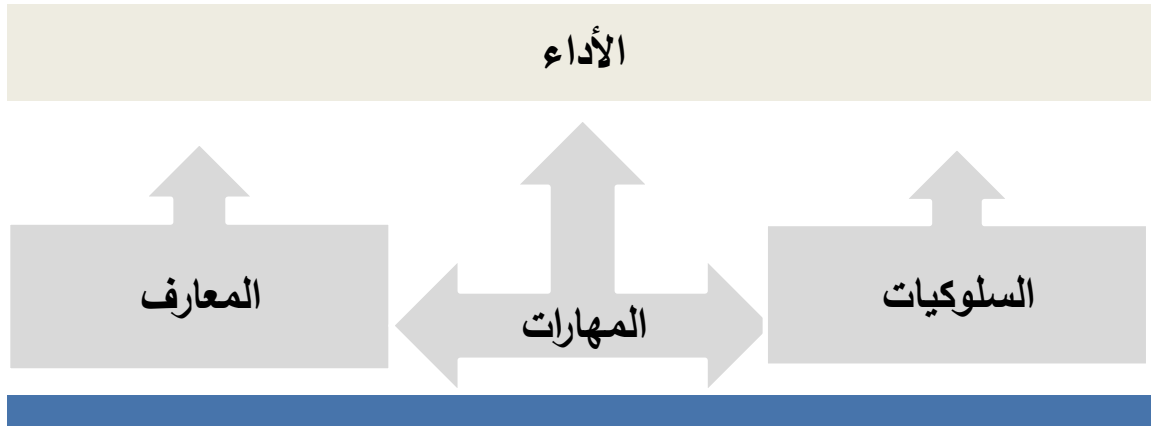


شكل رقم 2.2: مكونات نموذج الجبل الجليدي للكفايات، من إعداد الباحث استناداً إلى (Spencer & Spencer, 1993).

تشير النماذج أعلاه "شكل رقم 1.2 وشكل رقم 2.2"، تساؤلات حول فيما إذا كانت هناك علاقة بين الكفايات التي تظهر في الأعلى (فوق سطح الماء)، وتلك التي تقع تحت السطح، ففي كتابهما الكفاية في العمل: نماذج للأداء المتفوق، وضّح لایل سبينسر وسنيج سبينسر، بأن السلوك يتم تعريفه بشكل غير كامل من دون قصد، أي أن جوانب الكفايات التي تقع تحت السطح مثل المواقف والاتجاهات، تؤثر تأثيراً مباشراً على استخدام المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهام العمل بشكل فعال. (Spencer & Spencer, 1993)

يتفق الباحث مع آراء هذين الكاتبين، ويعتقد أن هذه الكفايات غير المرئية تشكّل أهمية، وتكون حرجة لبعض الوظائف أكثر من المعارف والمهارات المطلوبة لوظيفة ما، فالنزاهة والأمانة لموظف التسهيلات في المصرف تعدّ كفاية جوهرية ومتطلباً رئيساً رغم أنها تعدّ من الكفايات المخفية، ولتقريب الصورة وربط المفاهيم بشكل أكبر، ليتخيل القارئ محارباً ماهراً في استخدام السلاح، وعندما يكون في جبهة الحرب، وفي أشد اللحظات حرجاً يرفض استخدام سلاحه لقناعته بأن الحرب غير عادلة، تُرى ماذا ستكون النتيجة؟!

ويرى الباحث أنه من أجل الحصول على أي أداء، لا بدّ من أن يكون هناك تفاعل بين عناصر ومكونات الكفاية المشار إليها في الجبل الجليدي وإدراك الفرد لدوره الوظيفي؛ كي يتمخض الأداء. ويمكن تجسيد هذا التفاعل من خلال الشكل الآتي رقم (3.2):



شكل (3.2): تمثيل تصويري للتفاعل بين عناصر ومكونات الكفاية والأداء من إعداد الباحث.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي؛ نظراً لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أن الباحث اعتمد في الشكل السابق على كفاية الموظف نفسه أي العوامل التي تخضع لسيطرة الموظف وترتبط به، بعيداً عن أي مؤثرات خارجية؛ وذلك لأنّ التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة.

## 2.6.2.2. أنواع الكفايات:

تتمثل الكفايات الجوهرية في مختلف الأصول، باللموسة وغير اللموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، بحيث تتم تنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة. (خليل، 1998).

ويوضّح (Rothwell, 2002) بأنّ هنالك كفايات جوهرية، مطلوب توافرها لدى جميع العاملين، وتشمل تلك الكفايات المعرفة، والمهارات، والقدرات، بالإضافة إلى المهارات أو السلوكيات البسيطة والسهلة، وتعدّ الكفايات متشابهة فيما بين المهن والوظائف ومطلوبة للعديد منها، كما أنّه يصنف المهارات الجوهرية بشكل إضافي، بحيث يصف الكفايات ويصنفها إلى أساسية أو متوسطة.

ويعتقد الباحث أن هذا المفهوم يُمثّل مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات ومهارات مالية، طبيعية، بشرية... إلخ، وتلك العناصر تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها، ووضع إستراتيجياتها وتنفيذها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومنه استمرارها ونموها في عالم الأعمال.

ويمثل إظهار الكفايات الجوهرية، الكفاية المهنية أو الوظيفية التي يمتلكها الفرد، وتتضمن الكفايات الأساسية مهارات القراءة والكتابة والحساب، وتوجيه الأسئلة، والاستماع والتحدث، والمهارات المعرفية، والمسؤولية الفردية، واحترام الذات، والموارد (الوقت والمال والأشخاص والمعلومات)، والمهارات الشخصية المتعددة، والمعلوماتية والتكنولوجية. (Spencer & Spencer, 1993)

وتشير الكفايات الجوهرية إلى ثلاث فئات، وهي (Ozcelik & Ferman, 2006): الفئة الأولى، وتتمثل بالعناصر السلوكية التي تعدّ مهمة، ويجب أن يمتلكها جميع الموظفين، مثل الالتزام والتوجه نحو الجودة في تقديم الخدمة، أما بالنسبة للفئة الثانية، فتتمثل بالقيادة والكفايات الإدارية، وتتضمن هذه الفئة القيادة/ الكفايات الإدارية، والكفايات التي ترتبط بالقيادة وتطوير الموظفين؛ لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مثل كفاية القيادة وكفاية التفكير الإستراتيجي، وكفاية تدريب وتطوير الموظفين. أما الفئة الثالثة، فهي غالباً ما تكون وظيفية (كفايات محددة بوظيفة محددة)، وغالباً ما تكون مطلوبة لدور أو وظيفة معينة أو مهنة.

وبحسب (McClelland, 1973) و (Rothwell, 2003)، قد تتضمن الكفايات ذات المستوى الأعلى: التفكير المنظم، الإتقان والرغبة في التعلم، النمذجة العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، المعرفة الذاتية، الذاكرة القصيرة وطويلة الأمد، الاستمتاع في التعلم والعمل، الإحساس بالأهمية الملحة في العمل، الصدق والنزاهة، احترام الآخرين وروح المبادرة، وغيرها.

وبحسب رأي الباحث، بما أنّ القوى العاملة تمثل أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة إستراتيجية وإضافة قيمة للأداء التنظيمي، فقد تم استخدام الكفايات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف إثرائها، فقد تناول رواد الإدارة الإستراتيجية تعريف الكفاية الجوهرية بمفاهيم عديدة إلا أنّ جميع تلك المفاهيم تصب في سياق واحد.

وتتناول الكثير من الدراسات التي أجريت مؤخراً حول نماذج الكفايات، الكفايات الوظيفية أو الكفايات التي تتمحور حول وظيفة والكفايات السلوكية، وتوجد لهذه النماذج مجالات من الكفايات التي تتم تجزئتها إلى مجموعات من الكفايات، ومن ثمّ يتم تصنيف هذه المجموعات أيضاً إلى كفايات فرعية. (Winterton & Delamare, 2005)

فقد عرف (Rowe, 1995) المقدرة الجوهرية: بأنها مزيج فريد من الموارد والخبرة في منظمة معينة، كما عرّفها أيضاً براهالاد وهامل: بأنها حزمة من المهارات والتقنيات، التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للعمل. (الزعبي، 2005)

ومن خلال التعريفين السابقين، يرى الباحث أنّ القدرات الجوهرية تتبع من داخل المنظمة وتستند إلى مواردها وكفاياتها، فضلاً على أنها تمثل نقاط القوة في الشركات، حيث إنها تعد سمات داخلية للشركة، والتي تتضمن جودة ومهارات ومجموعة من المفاهيم المتراكمة داخل الشركة عبر الزمن، بينما الميزة التنافسية تصف التفرد الذي تمتلكه الشركة في بيئة المنافسة والتي تعتمد على مجموعة من الخدمات المقدمة للعملاء بالسعر والمواصفات الملائمة.

## 7.2.2. تطوير نماذج الكفايات:

تناولت العديد من الشركات والمنظمات قضايا مثل التحول التنظيمي، وتحسين الأداء، وتطوير الموظفين والتخطيط وغيرها من خلال تنفيذ برامج نمذجة الكفايات، أي من خلال المبادرات الإستراتيجية الرامية إلى المحاذاة والتوفيق بين أداء الموظف ومتطلبات الوظيفة.

يشكل نموذج الكفايات قائمة بالكفايات، التي يتم استنباطها من مراقبة وملاحظة أداء الموظفين المرضي أو الاستثنائي لوظيفة أو مهنة محددة، أو من خلال تحليلها الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظيفة، ومجموعة الكفايات (الخصائص) المطلوب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها، وتنتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة، وكذلك توصيف للوظيفة (Dessler, 2011).

إنّ نموذج الكفاية هو عبارة عن أداة وصفية يتم من خلالها تحديد الكفايات المطلوبة واللازمة لإشغال وظيفة أو تولي مهام دور محدد ضمن وظيفة أو مهنة أو مؤسسة أو صناعة معينة، ويمكن القول بأنّ نموذج الكفاية هو عبارة عن وصف وظيفي سلوكي ينبغي تحديده للمناصب المهنية أو الوظائف كافة. (Fogg, 2006)

يمكن أن يقدم نموذج الكفايات، تحديداً للكفايات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها من أجل تحسين الأداء في وظائفهم الحالية، أو بهدف التحضير والإعداد لوظائف أخرى قد يشغلونها من خلال الترقية أو النقل، يمكن أيضاً الاستفادة من نموذج الكفايات في تحليل الفجوة ما بين المهارات، بحيث تتم المقارنة بين الكفايات المتاحة والمتوفرة وتلك اللازمة للأفراد أو المنظمة ككل.

ويضيف (Shippman et al, 2000) أنه بحسب بيئة العمل والمؤسسة ونوعها وطبيعتها، تقتضي الحاجة وجود مجموعة مؤلفة من سبع إلى تسع كفايات ضرورية لوظيفة معينة، ويتم تمثيلها بشكل تخطيطي في نموذج الكفايات، بهدف فهم متطلبات الكفايات الخاصة بدور وظيفي أو وظيفة ما يتم تمثيل تلك المتطلبات بشكل صوري، ووضع مخططات للكفايات، وتكون الكفايات ممثلة بشكل هرمي.

وضع (Briscoe & Hall, 1999) ثلاثة مناهج وطرق رئيسة، تستخدمها المنظمات لإنشاء وتطوير نماذج الكفايات، يتمثل الأول بالمنهج المبني على البحث، والذي يُطلب فيه من المديرين التنفيذيين ذوي الأداء المتفوق إعطاء أمثلة من المؤشرات السلوكية الحرجة التي تعدّ حاسمة ومهمة لتحقيق النجاح، وتكمن الفكرة في هذا المنهج أن المتفوقين في الأداء يختلفون عن ذوي الأداء الجيد، ويعتقد أنهم يظهرون السلوكيات المتفوقة والتي تشكّل نموذجاً يُحتذى به بشكل مستمر.

ويتمثل المنهج الثاني، بالنهج القائم على إستراتيجية، ويستند هذا النهج إلى فكرة أنّ الشركة والمنظمة التي تشهد تغييرات في أهدافها الإستراتيجية، سوف تواجه الحاجة إلى تغيير في متطلبات الكفايات لموظفيها. يتمثل النهج الثالث والأخير، بالنهج المبني على القيمة، ويستند هذا النهج إلى وجهة النظر التي ترى بأن أطر الكفايات تستمد من القيم المعيارية الثقافية للمنظمة. (Briscoe & Hall, 1999)

## 1.7.2.2. خطوات تطوير نماذج الكفايات:

يحتاج تطوير نموذج الكفايات خطوات مختلفة بهدف إنشائه وتطويره والتحقق من صحته؛ حيث تشكّل عملية التحقق من صحته وسلامته وسيلة للفحص والتحقق من أنّ الكفايات تتيح القدرة على التنبؤ بنجاح الأداء الوظيفي. وتعدّ الخطوات أدناه الأكثر شيوعاً في تطوير نموذج الكفايات بحسب (Draganidis & Mentzas, 2006):

- تحديد مصفوفات الأداء ومقاييسه والتحقق من صحة العينة: يتم إعداد مقياس للكفاءة والبراعة؛ من أجل تحديد الأداء المتفوق والمتوسط للوظائف، التي سيتم تضمينها في النموذج.
- تطوير قائمة كفايات مؤقتة وتجريبية: يقوم فريق نظام الكفايات بتطوير قائمة أولية من الكفايات التي تشكّل أساساً لبناء النموذج وتطويره. يمكن لتطوير مثل هذه القائمة أن تكون ناجحة من خلال استعراض نماذج الكفايات ومراجعتها التي تم تطويرها من قبل المنظمات والشركات الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار أعمال المنظمة الخاصة وإستراتيجياتها.
- تعريف الكفايات والمؤشرات السلوكية: يتم من خلال هذه الخطوة، جمع المعلومات حول الكفايات اللازمة، للقيام بالمهام التي تقتضيها الوظائف قيد الإدراج في النموذج، وذلك من خلال إجراء "مقابلات، ومجموعات بؤرية، وإجراء مسوحات (دراسات مسحية)" مع الموظفين والمديرين في المنظمة.
- التحقق والمصادقة على النموذج: تبدأ جهود التحقق من صحة النموذج من خلال تحويل الكفايات إلى استبيان يمكن استخدامه لتصنيف الفعالية الفردية، بحيث يتم تصنيف الأفراد الذين تم تحديدهم سابقاً كمتفوقين وفعالين، وهامشيين على هذا الاستبيان من قبل أفراد متعددين إن أمكن، مثل المديرين، والأقران، والمرؤوسين، ويتم منح درجات لاستبيان الكفايات ترتبط بدرجات تقييم الأداء لتقرير فيما إذا كانت ترتبط كل كفاية بالأداء الوظيفي.

- تطوير نموذج كفايات أولي: يقوم فريق نظام الكفايات بتطوير نموذج كفايات أولي استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، من خلال تنفيذ التحليل الكمي لنتائج المسوحات (الدراسات المسحية)، وتحليل المضمون للمواضيع الواردة في نتائج المقابلات والمجموعات البؤرية.
- تنقيح النموذج وتعديله: يقوم فريق نظام الكفايات باستخدام أنواع التحليل نفسها المستخدمة في تطوير نموذج الكفايات الأولي لتنقيح النموذج وإجراءات التعديلات اللازمة.
- التحقق من النموذج الأولي: من المهم الفحص والتأكد أن النموذج الأولي دقيق من خلال تشكيل مجموعات بؤرية، وإجراء مقابلات، أو دراسات مسحية إضافية مع مجموعات من المديرين والموظفين الذين لم يشاركوا في تعريف النموذج الأولي.
- تشكيل فريق لنظام الكفايات: تشكّل العديد من المنظمات والشركات خطوة أولى فريقياً لنظام الكفايات يتكون من موظفي دوائر الموارد البشرية، وكبار المسؤولين التنفيذيين، والموظفين الذين لديهم دراية ومعرفة عميقة في الوظائف قيد الإدراج في النموذج. ويكون لدى هذا الفريق مسؤولية الإشراف على كامل المبادرة.
- وضع اللمسات الأخيرة على النموذج: تتطوي الخطوة الأخيرة على إلغاء أي كفايات لا ترتبط بمقاييس الأداء؛ وذلك لتقديم نموذج معتمد وصحيح ومرتبطة بالأداء الفعال.

ويرى (Lusia and Lepsinger, 1999)، أن نموذج الكفايات محكم التصميم، لا يشتمل فقط على السلوكيات التي تمثل مؤشرات فعالية الأداء فيما يتعلق بالوظيفة فقط، بل يشمل أيضاً الكفايات المطلوبة لدعم التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وكذلك يعمل على التطوير والحفاظ على الثقافة اللازمة لتحقيق نتائج الأعمال.

## 8.2.2. تصنيف الكفايات

تباينت الآراء حول عدد الكفايات وأنواعها، فمن حيث العدد فلا يوجد عدد محدد للكفايات في المنظمة، ويرى هامل أن عددها يجب ألا يتجاوز خمس إلى ست كفايات في المنظمة (الدليمي، 2006).

### صنّف (Palan, 2003) الكفايات كما يأتي:

- ✓ الكفايات السلوكية (Behavioural competencies): يعود هذا النوع من الكفايات إلى الصفات اللازمة للقيام بمتطلبات ومهام الوظيفة، وتكون مرتبطة بالمستوى الفردي للموظف.
- ✓ الكفايات المرتبطة بالدور (Role competencies): وهي ترتبط بالوظيفة (المسمى الوظيفي)، وتعود إلى الأدوار التي يقوم بها فريق العمل، وغالباً ما تعكس أدوار جميع أفراد فريق العمل.



- ✓ الكفايات الجوهرية (Core competencies): وغالباً ما تكون وثيقة الصلة بالمنظمة، وتتقاطع كلياً مع تعريف كل من هامل وبراهاالد للكفايات الجوهرية؛ وتمثل مجموعة المهارات والتقنيات التي تؤهل المنظمة لتزويد عملائها بمنفعة، وتكون هذه الكفايات مشتركة داخل المنظمة وبين جميع الموظفين.
- ✓ الكفايات الوظيفية (Functional competencies): وتعمل هذه الكفايات على وصف المهام والمخرجات الوظيفية، مثل المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمتطلبات ومهام الوظيفة، وغالباً ما تكون مرتبطة ارتباطاً وثيق الصلة بالوظيفة (المنصب/ المسمى الوظيفي).

### **تصنيف Dulewicz:**

بحسب (Javadein et al, 2013) قام (Dulewicz) بتحديد مجموعة من أربع فئات للكفايات؛ باعتبارها مهمة لمديري الإدارة الوسطى؛ ويمكن تلخيص أهم هذه المجموعات وتصنيفها ضمن الفئات الآتية:

- ✓ الكفايات العقلية (Intellectual)، مثل التحلي بالنظرة الإستراتيجية، والقدرة على التحليل، والقدرة على إصدار الأحكام وإبداء الآراء المهنية والصحيحة.
- ✓ كفاية التكيف (Adaptability) والمرونة (resilience) وتشمل القدرة على التكيف والاستجابة لمجموعة متعددة من الأفراد لتلبية الأولويات المتغيرة في الدور والوظيفة والمنظمة ككل.
- ✓ الكفايات العلاقاتية والشخصية (Interpersonal)، مثل القدرة على الإقناع، والتحلي بصفة الحزم (decisiveness).
- ✓ التوجه نحو النتائج (Results orientation) مثل كفاية المبادرة التي تتيح بدورها اتخاذ نهج استباقي وفعال في التغلب على المشاكل واستغلال الفرص على الرغم من الضغوط اليومية. تنطوي على النظر إلى ما هو أبعد من الاحتياجات التشغيلية الحالية لمعالجة القضايا طويلة الأجل. والأشخاص الذين يمتلكون هذه الكفاية هم أشخاص مبادرون، ويعملون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الفرص المستقبلية، ومنع حدوث أي مشاكل محتملة.

### **تصنيف (Coyne et al, 1997):**

إنّ ما يميّز هذا النوع من الكفايات هو القيمة غير المحددة التي تعطي في نهاية المطاف مخرجات غير محددة، وتم تقسيم الكفايات إلى الأنواع الآتية:

- ✓ الكفايات العقلية: والتي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج، التي تعدّ المحرك الأول للميزة التنافسية، ويمكن أن تأتي من خلال:

- المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع.
- المعرفة العلمية التي تؤدي إلى الابتكار.
- الملكية الفكرية في المنظمة.
- الإبداع الناجح الذي يؤدي إلى إنتاج بعض المنتجات وابتكارها.
- تحليل التميز والتركيز.
- ✓ كفايات التنفيذ المتميز: وهي الكفايات المرتبطة بالموظفين، الذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية، وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، أي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وتستند هذه الكفايات إلى مهنية عالية لدى الموظفين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه الكفايات زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة.

#### 1.8.2.2. أين توجد الكفايات الجوهرية:

يرى (Johnson, G et al, 2002) أنه من الصعوبة تحديد أين توجد الكفايات الجوهرية في المنظمة، حيث إن تنوع العوامل التنظيمية يجعل كلاً من هذه العوامل مصدراً من مصادر هذه الكفايات. حيث يمكن أن تكون مثلاً في:

- عوامل النجاح الحرجة، مثل الخدمة الجيدة أو التنوع، حيث تساهم هذه الكفايات في تحقيق عوامل النجاح هذه، وليست هي العوامل نفسها.
- يمكن أن تكون هذه الكفايات في أي مستوى من المستويات التنظيمية، فقد تكون في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارات التنفيذية.

يرى الباحث أن عملية تشخيص الكفايات الجوهرية تتخللها صعوبات كثيرة، خاصة في مجال تحديد الأولويات التي تحتاجها المنظمة من هذه الكفايات، وما هي الكفايات التي تبدأ المنظمة بتطويرها أولاً. فعلى سبيل المثال، قد تشكل كفاية علاقات الزبون، وكفاية العلاقات الإنسانية، وكفاية إدارة الجودة أولوية قصوى لبعض المنظمات، في حين قد تشكل كفاية حلّ المشاكل، وكفاية التعلم والتدريب والعمل بروح الفريق أولوية قصوى للبعض الآخر.

#### 2.8.2.2. خصائص الكفايات الجوهرية

توجد مجموعة من المعايير لتقييم الكفايات، وتحديد مدى جوهريتها، ويمكن اعتبار المعايير أدناه كمؤشرات يمكن استخدامها (Coyne, K et al, 1997):

- التميز في كفايات الموظفين التي تمتلكها المنظمة ومدى وجودها لدى المنافسين، فقد تمتلك المنظمة مجموعة من المهارات العادية، وقد تمتلك مهارات قليلة، ولكنها متميزة، يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية.
- تعزيز التميز والدعم والمساندة من خلال تعزيز التعلم والتدريب في المنظمة، ومدى قدرتها في بلورة هذه الكفايات وجعلها جوهرية.
- مقدار القيمة التي تضيفها هذه الكفايات.
- مدى قدرة الكفاية على تحقيق تكامل في نشاطات المنظمة، فحتى تتصف الكفاية بالجوهرية، يجب أن تساهم في زيادة القيمة الموجودة، فالزبون لا يشتري الإبداع، ولكن يشتري المنتجات والخدمات التي تنتج عن الإبداع، فينبغي أن يتحول الإبداع إلى خدمات ومنتجات ملموسة، وتتحول المهارات المتميزة إلى نشاطات، تحصل من خلالها المنظمة على عوائد ترغب فيها.
- يجب أن يستند هيكل القوة في المنظمة على أساس الكفايات الجوهرية التي تقود القرارات الأساسية في المنظمة.

وبحسب رأي الباحث، فإنه يجد أن للكفايات مجموعة خصائص مهمة، يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

- تشكل مخزوناً من المعارف اللازمة، والتي تؤثر في العمل والأداء.
- ترتبط الكفايات ارتباطاً وثيقاً بعمليات إدارة الموارد البشرية كافة، التي بدورها تتعامل مع باقي موارد المنظمة؛ ما يجعل منها عاملاً حرجاً يحدد نجاح المنظمة أو فشلها.
- توضّح الجوانب الشخصية للموظفين؛ ما يجعلها أداة ومؤشراً للتنبؤ بقدرة الموظفين على حلّ مشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- أداة لتصميم خطط الموظفين، وكلّ ما يتعلق بهم؛ ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المنظمي.
- يمكن الاعتماد عليها كمنهجية واضحة لدراسة وتحليل المشاكل التي تواجه المنظمة، واتخاذ ما يلزم للمضي قدماً.
- تساهم الكفايات، في وضع ورسم السياسات الإستراتيجية للمنظمة؛ كونها تخلق لغة مشتركة بين جميع الموظفين، وتجعل كلاً منهم قوة محركة لعجلة المنظمة إلى الأمام، كلّ من خلال موقعه الوظيفي.

### 3.8.2.2. بناء الكفايات الجوهرية

اتفق الباحثون على أن هناك مداخل يمكن من خلالها تطوير الكفايات الجوهرية، ومن هذه المداخل (Fisher, 1999):

- البحث والتطوير: يعتمد هذا المدخل على الإمكانيات الداخلية للمنظمة، ويكون هذا من خلال الاعتماد على ركنين رئيسيين، هما: عمليات التدريب والتعلم، من خلال الاعتماد على هذا المدخل في بناء هذه الكفايات، بحيث كلما كانت برامج التدريب والتطوير كفؤة وفعالة، كانت فرص المنظمة أكبر في بناء كفاياتها الجوهرية.

تعتمد فلسفة هذا المدخل على أهمية التغيير الداخلي للمنظمة أو الشركة، وتغيير سلوك وتصرفات المتدربين نحو الاتجاه المطلوب والمرجو، وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل، إلا أن له العديد من التبعات، التي قد تترتب على تبنيه، بحيث يحتم على المنظمة من أجل إنجاحه ونجاحته، أن تراعي وجود ما يلي:

- ✓ نظام حوافز فعال يتسم بالعدالة ويكافئ الإبداع.
- ✓ مراعاة تنوع القدرات والممارسات والبرامج والأنشطة وتعددتها.
- ✓ العمل على توفير نظم معلومات جديدة ومتطورة، تحاكي الواقع والطموح.
- ✓ أنظمة سياسات وبرامج أجور وتعويضات وحوافز وترقيات، تكون مصممة لخدمة الهدف المطلوب والمرجو.
- ✓ الربط المحكم بين خطوات بناء هذه الكفايات ومنافع العاملين.

يتطلب تبني هذا المدخل أو المنهج، أن تكون المنظمة التي تتبناه، مقتدرة ورائدة في مجال عملها الإداري، وقادرة على احتواء تبعاته المترتبة والتعامل معها، من حيث الكلفة العالية والوقت المستغرق لتنفيذه وجني نتاجاته المرجوة؛ لذلك فغالباً ما تكون المنظمات المتبنية لهذا المدخل من المنظمات الكبيرة والمتميزة.

- الاحتضان (الطائي، 2007): تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الأفراد الذين يمكن الاستثمار بهم، بحيث يتم تحويلهم إلى كفايات جوهرية من خلال وضعهم في فريق عمل من اختصاصات متعددة ومتنوعة، يتيح للكفاية النمو في بيئة طبيعية، وتصبح الكفاية قوة، لدرجة تصبح معها ذات قيمة في المنظمة من خلال إعادة انتشارها إلى الأقسام الأخرى.

- الاكتساب Acquisition (الطائي، 2007): ويتم عملية الاكتساب للكفايات المطلوبة، من خلال الاستقطاب من البيئة الخارجية، وذلك وفق دراسة سابقة تتم من قبل المنظمة، التي يجب عليها أن تحدد بدقة الكفايات الجوهرية التي تسعى لاكتسابها، بحيث يتم الاستقطاب على أساس الكفايات المرجوة.

### 3.2. جودة الخدمة

#### 1.3.2. مفهوم الجودة:

في ظلّ المنافسة الشديدة في السوق المصرفية، وما تواجهه الصناعة المصرفية من تحديات، ومحاولتها الدائمة للحصول على أكبر حصة سوقية وأكبر ربح ممكن، تعمل المصارف على تطوير خدماتها للوصول إلى جودة وسرعة في تقديم هذه الخدمات، وفق رغبات واحتياجات العملاء؛ بهدف زيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها، جراء التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتنامية؛ ما ينعكس على أدائها المالي وربحيته؛ لذلك تبذل المصارف جهودها لتوفير خدمة ذات جودة عالية، معدّة ذلك سلاحاً تنافسياً ناجحاً لتحقيق الميزة التنافسية للمصرف.

ولكي نتعرف على أهمية جودة الخدمة، لا بدّ من التعرف على مفهومها ودورها وأهميتها كآلية لتفعيل الميزة التنافسية، وبالتالي تعظيم الربحية. حيث إنّ جودة الخدمة تلعب دوراً أساسياً في تصميم الخدمة وإنتاجها وتسويقها، كذلك تشكل أهمية كبيرة لكلّ من مقدمها والمستفيد منها، الأمر الذي زاد من إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها بهدف اكتساب ميزة تنافسية وتعظيم الربحية.

#### 2.3.2. مفهوم الخدمة:

تعرّف الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنّها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة. (الضمور، 2008)

وتعرّف كذلك على أنّها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة، وليس لانتقالها للمالك. (العجاردة، 2005).

نلاحظ من التعريفات السابقة، أنّ السمة الملائمة للخدمة تتمثل باللاملموسية؛ نتيجة لطبيعتها غير الملموسة، الأمر الذي جعل هذه الخاصية تغلب على تعريف الخدمة من طرف المتخصصين.

#### 3.3.2. مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

هناك العديد من التعريفات لجودة الخدمة، حيث تتأثر باختلاف حاجات الزبائن وتوقعاتهم عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة تختلف من زبون إلى آخر.

### 1.3.3.2. الجودة في اللغة:

(جاد) الشيء يجود (جودة)، بفتح الجيم وضمها، أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جوده) أيضاً (تجويداً)، وشاعر (مجود) بالكسر أي يجيد كثيراً. (الرازي، 1989)

وقيل الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جاد جوده وأجاد: أي بالجيد من القول أو الفعل، ويُقال: أجاد فلان في عمله، وأجودّ وجادَ عمله يجود جوده، وجُدّت له بالمال جوداً. (واستجدت الشيء: أعدته جيداً، واستجاد الشيء: وجده جيداً أو طلبه جيداً). (ابن منظور، لسان العرب)

### 2.3.3.2. مفهوم الجودة اصطلاحاً:

يعود مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualita التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة (الدرادكة وشلبي، 2002). وهي مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (السلمي، 1995)

كما تعرف على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له (زين الدين، 1996). وعرفها (Parasuraman et al, 1985) بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

كما عرّفها (Lovelock & Wrigh, 2001): بأنها إدراك طويل المدى يدركه الزبون لعملية تقديم الخدمة لمنظمة ما.

كما عرفت على أنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس لرضا الزبون أو عدم رضاه، حيث يعدّ في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة التي تزيد من مستوى الجودة في خدماتها. (الدرادكة وآخرون، 2001).

وعرفت أيضاً بأنها ذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، حيث يرى الزبون بأن جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة. (الضمور، 2008)

علاوة على ذلك، واستناداً إلى العديد من الأدبيات ذات العلاقة بجودة الخدمة، خلص الباحث إلى النقاط الآتية حول جودة الخدمات:

- يعتمد مفهوم جودة الخدمة على وجهة نظر العميل، وهذا يجعل المفهوم نفسه مقياساً نسبياً يختلف من عميل إلى آخر، والتزام من الإدارة باتباع حاجات ورغبات المستهلك.

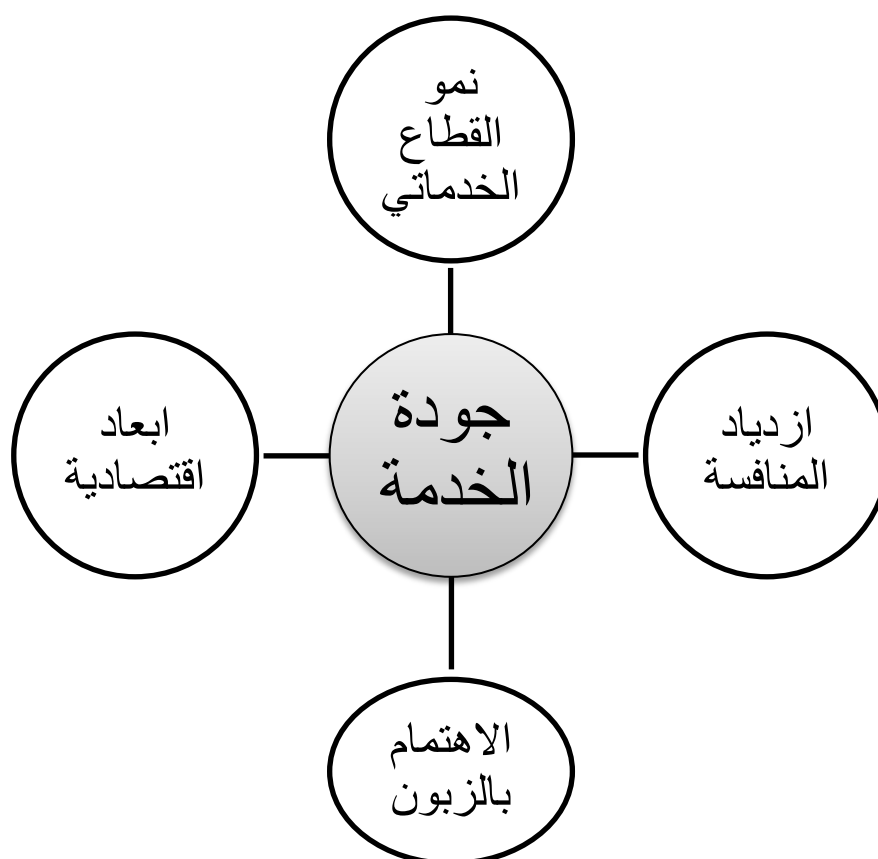
- معيار أو مدى درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء المستفيدين من الخدمة.
- إنتاج منتج خالٍ من العيوب Zero Defects أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة وخاصة وفق الفلسفة اليابانية.
- إنّ مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة، وعليه يعرفها الباحث: بأنها تقديم خدمات (منتجات) مصرفية على النحو وبالشكل الذي يتوافق مع رغبات العميل وتوقعاته المعلنة (الصريحة)، وغير المعلنة (الضمنية)، في سبيل تحقيق رضاه وتلبية احتياجاته وتوقعاته أو التفوق عليها.
- إن المستفيدين يحكمون على جودة الخدمة، من خلال مقارنة الخدمة التي يتلقونها فعلاً (Actual Service)، مع تلك الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها (Expected Service).
- في حال كانت الجودة المدركة التي تم الحصول عليها فعلاً تفوق التوقعات، فإن المستفيدين سيكونون راضين عن الخدمة وسعداء بها. أما في حال كان أداء الخدمة أقل من التوقعات، فإن المستفيدين سيكونون غير راضين عن الخدمة. (الطائي، والعلاق، 2009)
- وخلص الباحث إلى تعريف كفاية جودة الخدمة: بأنها الكفاية اللازمة لتقديم خدمات (منتجات) مصرفية، على النحو وبالشكل الذي يتوافق مع رغبات العميل وتوقعاته المعلنة (الصريحة)، وغير المعلنة (الضمنية)، لتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته، أو التفوق عليها.
- وخلص الباحث إلى تعريف الكفاية: بأنها تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات، والاتجاهات، والدوافع، والسمات الشخصية التي يحتاجها الفرد، ويعمل على التوفيق فيما بينها؛ للقيام بمهامه الوظيفية لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية المنظمة ورسالتها التي يعمل فيها، وتخدم أهدافها الإستراتيجية. وهي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

#### 4.3.2. أهمية جودة الخدمة:

تمثل جودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، إن أرادت أن تحقق النجاح والاستقرار وتعظم ربحيتها، لذلك فإن على الزبائن والموظفين أن يتعاملوا معاً من أجل خلق الجودة في الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معاً؛ ولهذا يمكن القول: إن أهمية الجودة في تقديم الخدمات تكمن في الشكل رقم (4.2).

يلحظ الباحث من الشكل رقم (4.2) أن هناك نمواً في نطاق الاقتصاد الخدماتي، هذا النمو متزايد ومستمر؛ كما أن هناك ازدياداً في حجم المنافسة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات الخدمية؛ ما يخلق منافسة شديدة فيما بينها؛ لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

وقد أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي، تركز على توسيع حصتها؛ لذلك يجب عليها السعي لجذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، ويجب أن تسعى المنظمات إلى تفهم زبائنهم؛ وذلك لأنهم لا يكتفون بخدمة ذات جودة وسعر معقول فقط، بل يسعون إلى التمتع بالمعاملة الجيدة، ولتحقيق ذلك، لا بدّ من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمات.



شكل رقم (4.2): أهمية جودة الخدمة، هذا الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى المصدر: (الدرادكة وآخرون، 2001)

### 5.3.2 نموذج كفاية جودة الخدمة Quality Competency Framework

تتعدد الكتابات والآراء والأفكار والمناهج والنماذج، حول الجوانب الواجب على الإدارة في المنظمات مراعاتها لتحقيق جودة وتحسين خدماتها ومنتجاتها، فمنهم من يركز على منهج علمي شمولي يقوم على التقييم وفقاً لمعايير تقييم لجودة الخدمات، ثم اتخاذ الإجراءات الفعّالة للتحسين ورفع مستوى الجودة في إطار أبعاد أو مبادئ تفيد في تحقيق ذلك، ومنهم من يركز على العميل وحده، ومنهم من اهتم بكل من العميل الخارجي والداخلي، كما أنّ البعض اتبع أسلوب تجارب النجاح والفشل في الشركات العالمية الكبيرة للاستفادة من الدروس المستخلصة من تجاربها. (Harper, 1998)



### 1.5.3.2. مفهوم نموذج كفاية جودة الخدمة:

يشير (Liswood, 1992) إلى وجود معوقات حقيقية تواجه المنظمات المختلفة، وأنه لتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، يجب تحديدها والتعرف عليها ثم وضع الأسس واتخاذ الإجراءات التي من شأنها التغلب عليها، ويمكن تلخيص أهم تلك المعوقات، وأكثرها انتشاراً في المنظمات بما يأتي:

- الاختلافات وعدم التجانس بين الأشخاص.
- عدم إدراك أنه يمكن أن يتحول العملاء للتعامل مع المنافسين.
- التردد وعدم الرغبة في دفع ثمن تحسين جودة الخدمات، وعدم الوفاء بالتزامات الخدمات.
- صعوبة وضع تعريف محدد للجودة، وبالتالي صعوبة قياس مستوياتها.
- مقاومة التغيير لتطبيق برامج الجودة، والاهتمام بتحقيق النتائج على المدى القصير على حساب النتائج الإستراتيجية (طويلة المدى)، والاستماع دون الإصغاء، والنظر دون الرؤية.
- المبالغة في الوعود بالنسبة للخدمة المقدمة دون الوفاء بها.

في ظلّ ما تواجهه الإدارات من تحديات ذات أبعاد لم تواجهها من قبل، فإنّ تحقيق الجودة يصبح من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه قضايا تحرير التجارة، والعولمة، والتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في الأساليب والمنتجات، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وغيرها من عوامل تنعكس على أدائها وربحيته. وفي ظل هذه التغيرات والتحديات التي لم تتم مواجهتها من قبل، لم يعد مجدياً المواجهة من خلال محاولة البقاء والاستمرار في التواجد من خلال سياسة رد الفعل، بل يجب تبني سياسة الفعل الإيجابي، أي المنافسة من خلال التطوير والتحسين المستمرين، أي تبني الجودة في إطار فكري، وجعلها رؤية تنبثق منها إستراتيجية المنظمة وقيمها وأهدافها.

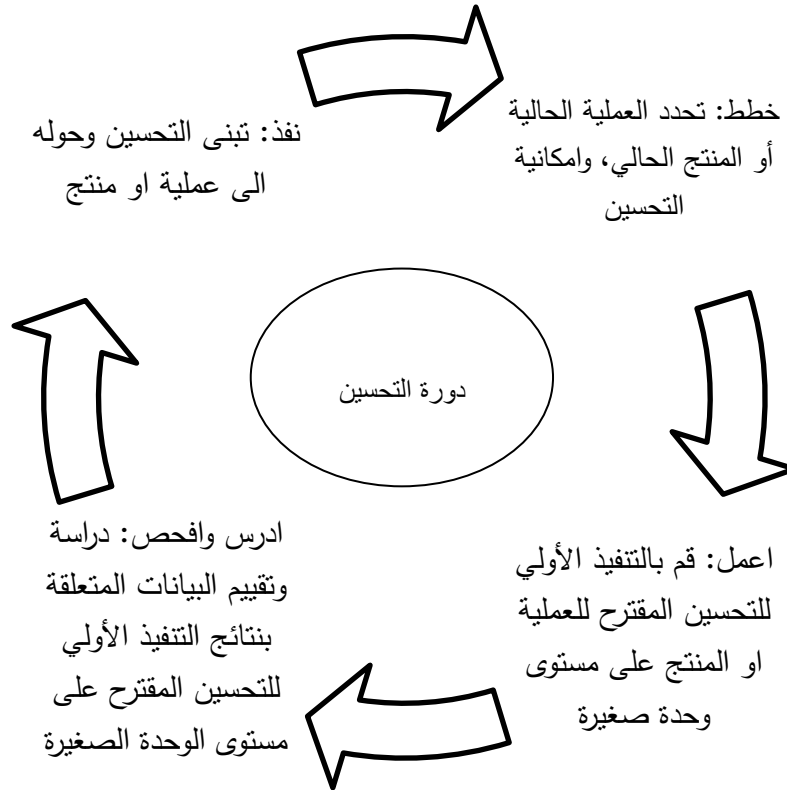
ويرى الباحث، بعد مراجعته الكثير من الأدبيات والدراسات المتعلقة بالكفايات والعديد من النماذج النظرية التي تُعد خلاصة فكر العديد من الفلاسفة والمفكرين والباحثين وآراءهم، والتي لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور المنظمات إلى الأمام، والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية للمزج بين نظام إدارة الجودة الشاملة والكفايات، أن تبني نموذج كفاية جودة الخدمة البريطاني خير وسيلة لتحقيق ذلك.

### 6.3.2. مفهوم الكفاية حسب معهد الجودة البريطاني

يعرّف معهد الجودة البريطاني المعتمد الكفاية، هي القدرة على القيام بشيء ما على مستوى مقبول، من قبل أصحاب العمل، ومن هيئة مهنية، ومن الفرد، وهي مبنية على أساس المعرفة والخبرة.

### 1.6.3.2. خطوات دورة تحسين الجودة "دورة ديمينج":

يوضح الشكل الآتي رقم (5.2) دورة ديمينج (Deming cycle):



شكل (5.2): دورة ديمينج (Deming cycle)، هذا الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى المصدر (نجم، 2007).

وتتمحور دورة التحسين أو دورة ديمينج Deming cycle حول أربع خطوات أساسية كما يأتي:

- خطط Plan: أي المجالات التي سيتم فيها التحسين، حيث يتم تحديد المشكلة، والقيام بالتحليل للمشكلة وفرص التحسين، ما يمكن من التوصل إلى مواضيع التحسين ومجالاته.
- اعمل Do: في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين، ومن المستحسن، لا بل من الضرورة، أن يتم التنفيذ على نطاق ضيق، أي قد يتم العمل على مستوى وحدة صغيرة (Pilot unit) مبدئياً، ويتم تسجيل كل ما يتعلق بالعمل وتوثيقه، والتنفيذ المبدئي للتحسين.
- ادرس Study: يتم في هذه الخطوة دراسة البيانات وتقييمها المتعلقة بنتائج التنفيذ، بحيث يهدف هذا الإجراء إلى التأكد أن التحسين قد حقق النتائج المتوخاة والمخطط لها مسبقاً، والتي تتمثل بعملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية والإنتاجية، ومنتجاً محسناً مقبولاً من الناحية التسويقية.
- نفذ Act: وهنا يتم إدخال التحسين وتحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة أو منتج محسن جديد؛ لتبنيه وطرحه في السوق.

### 2.6.3.2. نموذج كفايات الجودة الذي قام بتطويره معهد الجودة البريطاني المعتمد:

يشمل النموذج ثلاثة جوانب (مجالات) للكفاية:

- ✓ الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة (Quality Management): المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهام الوظيفة.
- ✓ الجوانب المتعلقة بالسلوكيات (Behavioural): السلوكيات المطلوبة لأداء الدور بنجاح.
- ✓ الجوانب السياقية (Contextual): ذات العلاقة بالقطاع والمنظمة نفسها.

حيث يضم كل مجال من مجالات الكفاية عدداً من مجموعات الكفايات ذات الصلة والعلاقة، وهناك لكل مجموعة من الكفايات مجموعة من الكفايات الفردية ذات الصلة والعلاقة بذلك المجال، علماً أن توفير الأوصاف لكل كفاية فردية يشكل دعماً لتقييم مستوى الكفاية وتحديده

تم تصميم نموذج كفايات الجودة (Quality Competency Framework)؛

للمساهمة في تطوير ملفات الكفاية (competency profiles) لمهام الجودة وأدوارها، مثل: موظف دعم جودة (Quality Support Officer)، مدير جودة (Quality Administrator)، فني (Technician)، مهندس جودة (Quality Engineer)، مدير التحسين والتطوير (Improvement Manager)، مستشار خدمة عملاء (Customer Service Advisor)، موظف امتثال (Compliance Officer)، مدير الجودة (Quality Manager)، مدير خدمة العملاء (Customer Service Manager)، رئيس إدارة الجودة (Quality Director)، رئيس إدارة تطوير الأعمال (Business Improvement Director)، مسؤول الجودة (Head of Quality) .. إلخ.

### 3.6.3.2. العضوية (الزمالة) في معهد الجودة البريطاني المعتمد:

يستند التقييم للكفاية، أي تحديد مستواها على كل من المعرفة والخبرة، وأن تحديد المستوى (التقييم) يتم محاذاته إلى هيكل المعرفة المتعلق بالجودة، وكذلك إلى الدورات والمؤهلات المعتمدة لمعهد الجودة البريطاني المعتمد.

حيث تم تقسيم كفاية العضوية (الزمالة)، إلى أربعة مستويات، تتناسب ومحاذية للمستويات الأربعة لمؤهلات معهد الجودة البريطاني المعتمد، والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- مساعد (Associate): يتم منح هذه العضوية لأولئك الذين لديهم اهتمامات نشطة وفاعلة، ومنخرطين بوظيفة في إدارة الجودة، أو يسعون للحصول على مهنة أو وظيفة في مجال إدارة الجودة، ويمكن منح هذه المستوى من العضوية لمنتسبي المعهد الساعين للحصول على شهادات أو دبلومات يطرحها المعهد. يجب أن يتوافر لدى من يسعى للحصول على العضوية الاهتمام الكافي، ويحصل من يُمنَح هذا المستوى من العضوية على جميع الامتيازات التطويرية والتنموية، وكذلك على الهيكل المعرفي المعتمد لدى المعهد.
- ممارس (Practitioner): يتم منح هذه العضوية لأولئك الذين يمارسون إدارة الجودة بنشاط كجزء من دورهم الوظيفي، أو أولئك الساعين للتخصص في جوانب محددة من إدارة الجودة، مثل: "التفتيش، مراقبة وضبط الجودة، التدقيق، تحسين وتطوير الأعمال، والامتثال التنظيمي والتشريعي"، ويشترط للتقدم لهذا المستوى من العضوية سنوات خبرة، لا تقل عن سنتين.
- عضو (Member): يتم منح مثل هذه العضوية لأولئك المهنيين الذين تشكل إدارة الجودة لديهم تخصصاً رئيساً أو تكون محور عملهم، إن الحصول على هذا المستوى من العضوية يشكل اعترافاً بالكفاءة المهنية الخاصة للعضو وتضعه على قدم المساواة مع غيره من المهنيين القانونيين والمُعتمدين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الوضع الوظيفي ويزيد من إمكانية التقدم الوظيفي، ويشترط للتقدم لهذا المستوى من العضوية سنوات خبرة، لا تقل عن 5 سنوات، وكذلك تقلد مناصب إدارية عليا (قيادية).
- زميل (Fellow): يعدّ هذا المستوى من العضوية أعلى درجة من الاعتراف المهني، التي يقدمها معهد الجودة البريطاني المعتمد، حيث إن مرتبة زميل تمثل منزلة مهني جودة معتمد، وتعني بأن الحاصل على مثل هذه الدرجة، قد أظهر وحقق إنجازاً كبيراً، أو قدم مساهمة شخصية تسهم في تعزيز مهنة الجودة، ويشترط للتقدم لهذا المستوى من العضوية، سنوات خبرة تتعدى خمس سنوات في مناصب إدارية عليا (قيادية) متنوعة ومهمة، ولديه تميز جلي وظاهر للعيان.

### 7.3.2. مبادئ إدارة الجودة لتحسين الأداء:

استناداً إلى (دورة ديمينج) (Quality Management Principles, 2012)؛ وأنظمة منظمة المقاييس العالمية (الآيزو)، التي تقوم فكرتها على ثمانية مبادئ إدارية، فيما يتعلق بإدارة الجودة لتحسين أداء الشركات، ووضعتها في دليل مبادئ إدارة الجودة ، والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- التركيز على العملاء (Customer Focus) (جعل العملاء مركز ومحور اهتمام الشركة): إنّ وجود ربحية الشركات وتقدمها تعتمد على درجة رضا وولاء العملاء؛ فيجب على الشركات أن:

- ✓ تفهم احتياجات وتوقعات العملاء، وتلبية تلك الاحتياجات.
- ✓ تلبية توقعات العملاء، بل تجاوز هذه التوقعات.
- ✓ التعامل بكفاءة وفعالية مع شكاوى العملاء.
- ✓ قياس درجة رضا العملاء.

- **القيادة (Leadership):** القيادة في الشركة تقوم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف الشركة وغاياتها، ولتسهيل الاتصال Communication ضمن الشركة، لذلك:

- ✓ على قيادة الشركة تحديد هدف أو مجموعة أهداف للشركة، وتوجيه موارد الشركة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ على الإدارة العليا في الشركة خلق أجواء تشجع منتسبيها على تحقيق الأهداف المخططة.
- ✓ يجب أن تكون هذه الأهداف ذكية (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحدودة بإطار زمني) SMART Objectives.

- **استخدام مفهوم العمليات (Process Approach)،** وهذا يتقاطع كلياً مع دورة التحسين أو دورة ديمينج المشار إليها أعلاه "Plan، do، act، verify/check"، وتقوم الشركات بعمليات تشترك فيها أكثر من إدارة، فيجب النظر إلى العملية ككل، بغض النظر عن الإدارة أو مجموعة الإدارات التي تساهم في إتمام العملية، إنَّ هذا المفهوم يدفع باتجاه مسؤولية الجميع عن نجاح عملية ما، بعكس نظرية الإدارات التي تقوم خلالها كل إدارة بأداء عملها من وجهة نظرها، دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير ذلك على غيرها من الإدارات.

- **إشراك الموظفين (Involvement of people)،** حيث إن تحفيز جميع العاملين والتزامهم وإشراكهم ضمن الشركة يقود إلى التطوير، وبالتالي، على الشركات إشراك موظفيها بعملية التطوير واتخاذ القرار والمبادرات، ومساعدة الموظفين لتطوير قدراتهم وتشجيعهم على استخدام هذه القدرات.

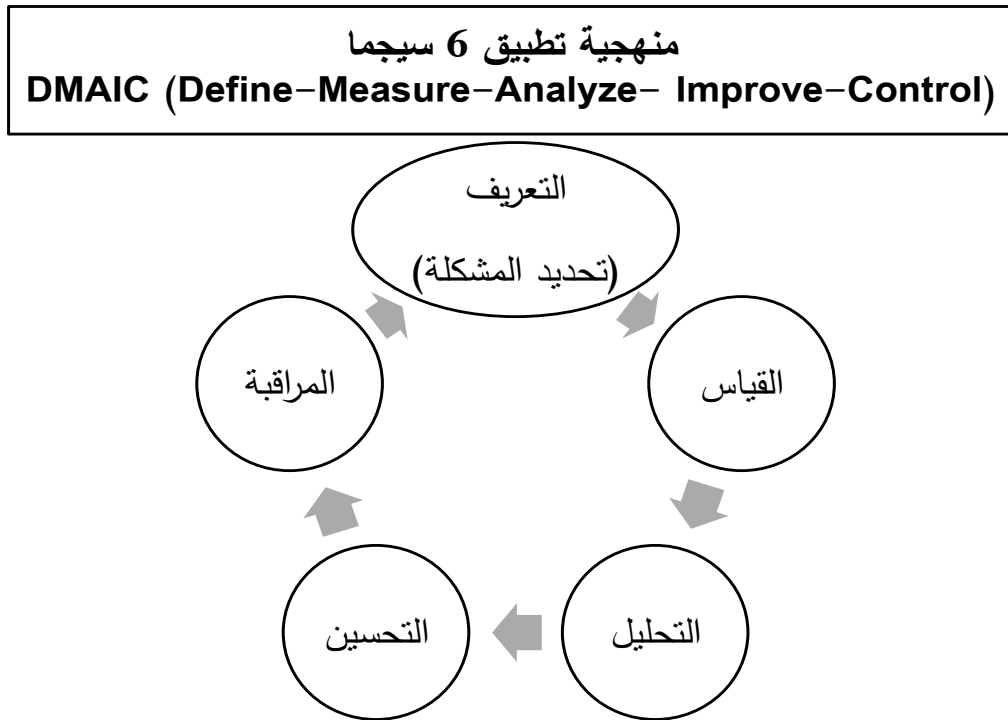
- **مفهوم منظم للإدارة (System Approach to Management):** على الشركة أن تقوم بتحديد العلاقات الداخلية ما بين العمليات المختلفة ومعاملتها كمنظومة واحدة.

- **اتخاذ القرارات بناء على حقائق (Factual Approach to Decision Making):** اتخاذ القرار عملية موازنة بين مختلف الخيارات، وبالتالي، الحصول على الحقائق الموضوعية قبل اتخاذ القرار وتحليل هذه المعطيات إحصائياً مقدمة اتخاذ أي قرار إداري سليم.

- التطوير والتحسين المستمران (Continuous Improvement): إن أحد أهم مبادئ الأيزو 9001:2008، هي التطوير المستمر؛ ما يجعله لازماً على الشركة أن تقوم باستمرار بتطوير أساليب عملها وإجراءاتها وخدماتها، وبالتالي أداؤها؛ لتستمر بالاحتفاظ بحصتها من السوق وبرضا وولاء العملاء.

- توطيد العلاقة مع الموردين (Mutually Beneficial Supplier Relationships): تعتمد الشركات في تقديم خدماتها لعملائها على الخدمات والسلع المقدمة لها من مورديها؛ ما يحتم عليها إقامة علاقة مفتوحة والاستفادة من موارد وخبرات الموردين وتقنياتهم.

واستناداً إلى أسلوب الجودة 6 سيجما (six sig)، التي يمكن تلخيص منهجية تطبيقها من خلال الشكل الآتي رقم (6.2):



شكل رقم (6.2): منهجية تطبيق 6 سيجما، هذا الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى (Eckes, 2003).

ويمكن تلخيص هذه الخطوات بما يأتي:

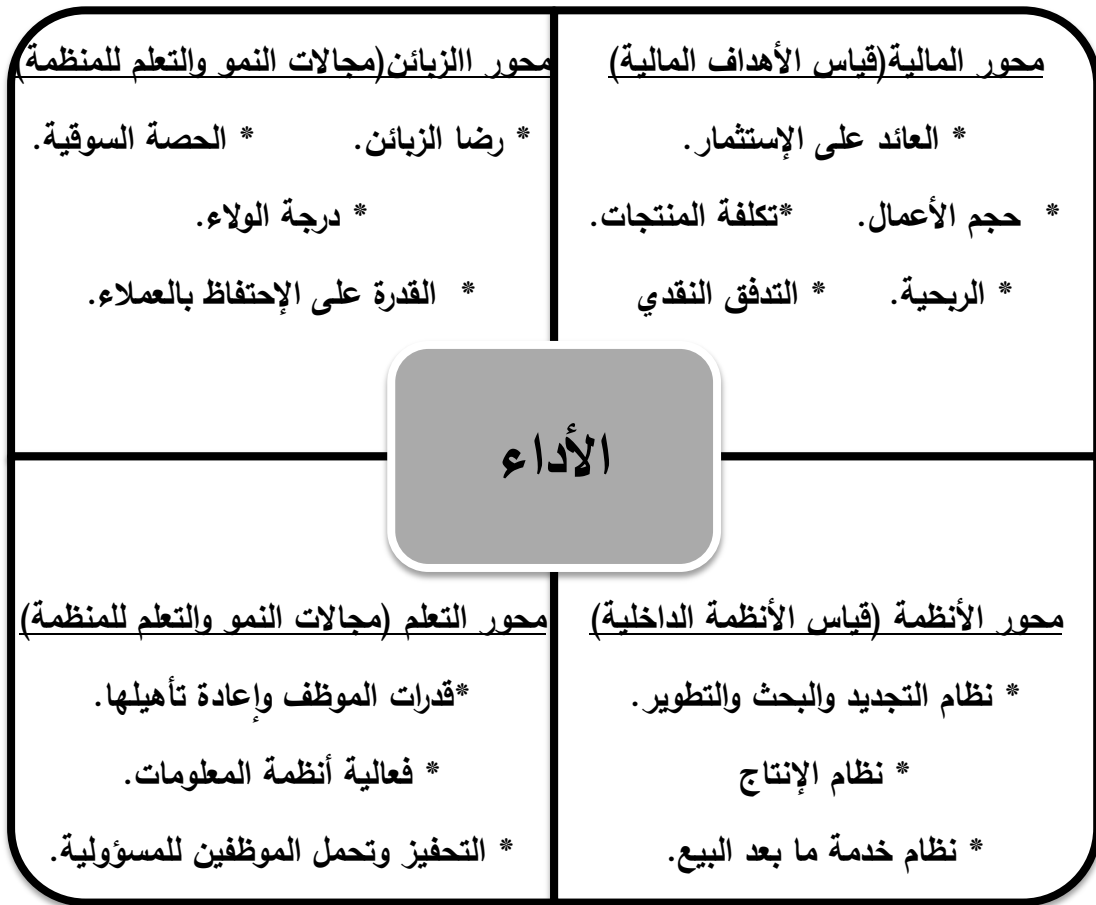
- التعريف (تحديد المشكلة) Define، ويتم ذلك من خلال:
  - ✓ تحديد المشروع المختار للتحسين وقائد فريق التحسين والمستفيد من المشروع.
  - ✓ تحديد متطلبات العملاء والأنشطة الأساسية المطلوبة للجودة.
  - ✓ تعريف المشكلة والأهداف والفوائد.

- ✓ تعريف من هو المسؤول عن المحاسبة وتحليل الموارد.
- ✓ رسم مخطط العمليات، وتجهيز خطة المشروع.
- القياس (Measure): يتم في هذه الخطوة تجميع المعلومات عن العملية الحالية، وقياسها مقارنة مع متطلبات العميل، للتأكد من أنّ القياسات دقيقة، ويتم التعبير عن ذلك بصورة كمية، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:
  - ✓ تحديد المخرجات والمدخلات المؤثرة، والتعريفات العلمية.
  - ✓ تحديد معايير قياسية للأداء.
  - ✓ تطوير طرق جمع المعلومات ووضع خطة جمع العينات.
  - ✓ التأكد من أن القياسات قابلة للتطبيق.
  - ✓ تحليل طرق القياسات.
  - ✓ تحديد مقدرة العمليات والخط الأساسي لها.
- التحليل Analysis: ويتم في هذه الخطوة تحليل المعلومات المجمعة للتأكد من أن المشروع قابل للتطبيق، وكذلك يتم تحديد الأسباب الجذرية للعيوب وقياس التأثير على العملية. وتتم عملية التحليل من خلال هذه الخطوات:
  - ✓ المرجعية القياسية للعملية أو المنتج.
  - ✓ استخدام المعلومات المجمعة لإيجاد العلاقة للمسببات المختلفة.
  - ✓ تحليل مخطط العمليات.
  - ✓ تحديد المسببات الجذرية باستخدام المعلومات المجمعة.
- التحسين Improve: هو تغير للعملية لتقليل مستوى التشتت والعيوب، ويمكن تسميتها بمنهجية تصميم التجارب، ويتم ذلك من خلال:
  - ✓ تحديد الحلول وبدائلها، تحديد فعالية الحل باستخدام المعلومات المجمعة.
  - ✓ تحديد المخاطر والفوائد للحلول وبدائلها.
  - ✓ اختبار مدى صلاحية الحل المختار.
- المراقبة Control: مراقبة مصفوفة المخرجات باستخدام خرائط المراقبة للمتغيرات والثوابت أو أدوات القياس الأخرى، ويتم ذلك من خلال:
  - ✓ تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى المراقبة ( القياس - التصميم - ... إلخ).
  - ✓ تطبيق صلاحية أنشطة المراقبة وتحديدها.

✓ وضع خطة الانتقال، وإغلاق المشروع وإعلان النتائج.

واستناداً إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced scorecard) الذي ظهر على يد كلٍّ من (Kaplan & Nort, 1992)، ونوقش لأول مرة في جامعة (هارفارد)، والذي عُدَّ نظاماً إدارياً يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء، يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.

ويمكن تلخيص مكونات بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها من خلال الشكل الآتي رقم (7.2):



شكل (7.2): المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، هذا الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى (Kaplan & Nort, 1992).

واستناداً إلى النماذج السابقة، قام معهد الجودة البريطاني المعتمد بتطوير النموذج الآتي لتطوير مجموعة من الكفايات، بحيث يمكن تحديد الكفايات المطلوبة تحت مظلة هذه المجالات الأربعة الرئيسة لإدارة الجودة التي يمكن التعبير عن تمحورها في الشكل الآتي رقم (8.2):





شكل رقم (8.2): المجالات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، المصدر: معهد الجودة البريطاني المعتمد:  
 نموذج كفاية الجودة Quality competency framework: The Chartered Quality Institute

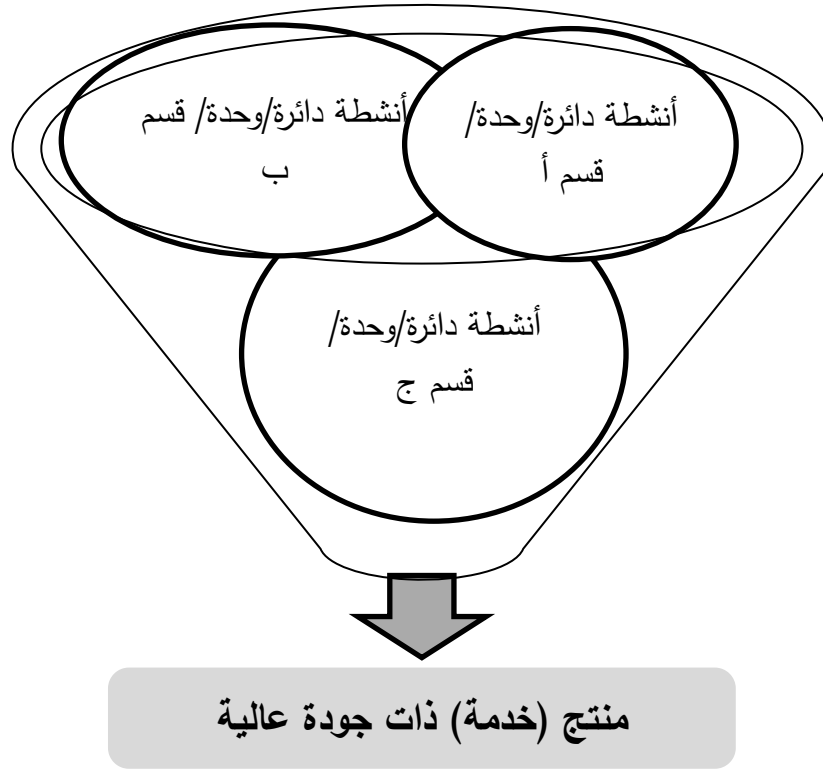
وتهدف الكفايات إلى تطوير نهج قائم على التعلم والابتكار والتحسين، كما أنها تهدف إلى تزويد المهنيين والممارسين والمختصين بالجودة، وتزويدهم بالقدرة على ضمان استدامة المنظمة واستمراريتها، من خلال تحسين الأداء.

وفي الوقت نفسه منح الثقة إلى جميع الشركاء (الأطراف ذات العلاقة) (Stakeholders)، وضمان أن الأهداف الحالية يجري العمل على تحقيقها، وكذلك بأن الالتزام والامتثال لمتطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء العملاء، أو البيئة القانونية والتشريعية والتنظيمية أو الداخلية، تتم المحافظة عليها وصيانتها.

### 8.3.2 دور جودة الخدمة في المنظمة ومسؤوليتها:

يتمثل دور مهنة الجودة ووظيفتها في دفع دورة الأنشطة وعجلتها المتعلقة بالجودة على مختلف المستويات، وفي جميع أجزاء وأقسام المنظمة، بحيث يتم دمج هذه الأنشطة على مستوى المنظمة بشكل يجعلها نهجاً مستقلاً يتم تبنيه في الأداء والامتثال.

ويصبح المديرون والشركاء (الأطراف ذوو العلاقة) والآخرين، قادرين على استخدامها للضبط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات، كونها لا تعفي أياً كان، بل تضع مسؤولية إدارة الجودة على الجميع كلّ في الجزء الخاص به من المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسم التوضيحي الآتي رقم (9.2):



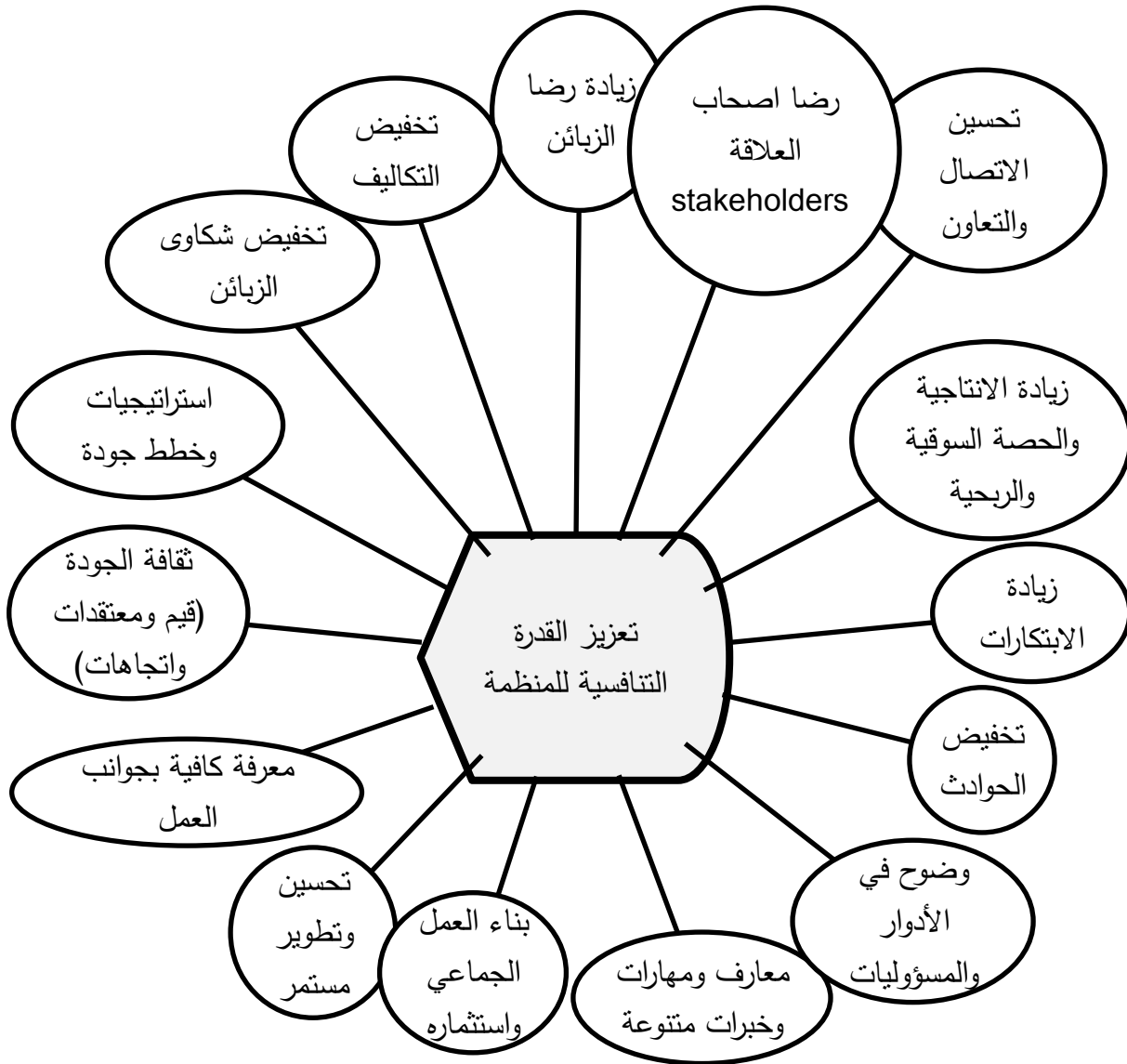
شكل (9.2): تفاعل دوائر أي منظمة وأقسامها للخروج بمنتج ذي جودة، ولقد استنبط الباحث هذا الشكل من مراجعته لأدبيات معهد الجودة البريطاني المعتمد فيما يتعلق بكفاية الجودة.

يتضح من الشكل السابق أنّ كلّ وظائف المنظمة يجب أن تكون معنية ومساهمة في تحقيق الجودة، فالجودة لا تقتصر على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (الخدمة) (وظائف التطوير أو ضمان الجودة وما شابه)، بل تشمل جميع الوظائف في المنظمة ووظائف "الدعم، الإدارة، التسويق، التسهيلات، المالية والموارد البشرية ... إلخ"، ويمثّل الموظفون على مختلف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة دعماً وإسناداً للجودة، ويُعدّون مسؤولين رئيسيين عن جودة العمل الذي ينجزونه، والمجموعة التي ينتمون إليها، فالجودة مسؤولية الجميع؛ حيث يجب أن توجه كلّ وظيفة وسائلها الخاصة المادية والبشرية، نحو التحسين والتطوير المستمرين، واتخاذ زمام المبادرة للحيلولة دون وجود أي مشاكل أو خلل بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

إنّ جودة الخدمة هي حصاد ونتاج إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والموظفين للتطوير والتحسين المستمرين لأداء المنظمة وتلبية حاجات المنظمة، من حيث البقاء والنمو وتحقيق الربحية.

### 9.3.2. أسباب تبني نموذج كفاية جودة الخدمة ودواعيه

أثبتت العديد من المنظمات العالمية تميزاً واضحاً في نتائجها وأدائها، نتيجة لتطبيقها وتبنيها مفاهيم إدارة الجودة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، حيث يتم تحقيق العديد من المكاسب، أهمها القدرة التنافسية، التي غالباً ما تنعكس على الربحية بشكل مباشر، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، ويتم ذلك من خلال العديد من الميزات التي يمكن تجسيدها بالشكل الآتي رقم (10.2):



شكل رقم (10.2): مزايا تبني نموذج كفاية جودة الخدمة، الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى (Cameron & Quinn، 2011) بتصرف.

### 10.3.2. مجالات كفاية الجودة ومحاورها وأبعادها ومواضيعها:

تتمثل محاور كفاية جودة الخدمة وأبعادها بالجدول الآتي رقم (1.2):

جدول رقم (1.2): أبعاد كفاية جودة الخدمة ومحاورها ومواضيعها:

|                                                                            |                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. Delivering Quality Strategies and Plans and Goals – including:-         | 1. تقديم إستراتيجيات الجودة وخططها وأهدافها، بما في ذلك:                  |
| • Understanding the Concepts of Quality, its History and Development       | • فهم مفاهيم الجودة وتاريخها وتطورها                                      |
| • Focusing on Customer s and Stakeholders                                  | • التركيز على العملاء والشركاء (الأطراف ذوي العلاقة)                      |
| • Embedding Quality in Organisational Strategies                           | • تضمين الجودة في الإستراتيجيات التنظيمية                                 |
| • Establishing Quality Policies, Objectives and Targets                    | • تطوير سياسات ووضع الأهداف العامة والخاصة للجودة                         |
| • Establishing a Culture of Quality                                        | • تأسيس ثقافة الجودة ونشرها                                               |
| • Understanding your Organisation's Vision, Mission, Values and Purpose    | • فهم الرؤية، والرسالة، والقيم وهدف المنظمة                               |
| • Understanding your Organisation's business model and plans               | • فهم نموذج وخطط عمل المنظمة                                              |
| • Dealing with specific Regulation and the Law affecting your Organisation | • التعامل مع قواعد محددة والقانون والتشريعات التي تؤثر في المنظمة         |
| • Influencing Externally on behalf of Your Organisation                    | • التأثير خارجياً باسم المنظمة                                            |
| • Understanding Your Organisation's Partnerships                           | • فهم شركاء المنظمة                                                       |
| • Planning to Achieve Quality Outcomes                                     | • التخطيط لتحقيق نتائج الجودة                                             |
| • Developing and Deploying Supply Chain Quality Strategies.                | • تطوير إستراتيجيات الجودة ونشرها فيما يتعلق بسلاسل التوريد               |
| • Managing Supply Chain Relationships and Interfaces                       | • إدارة علاقات سلسلة التوريد وخطوطها                                      |
| • Leading the Quality Function and Quality Professionals                   | • لعب دور ريادي فيما يتعلق بوظيفة الجودة وكذلك توجيه مختصي ومحترفي الجودة |
| 2. Design and Deployment of Management Systems – including:-               | 2. تصميم ونشر النظم، بما في ذلك:                                          |
| • Understanding the Principles of Governance and Management                | • فهم مبادئ الحوكمة والإدارة                                              |

|                                                                                                |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| • Design of Management Systems                                                                 | • تصميم إدارة النظم                                                        |
| • Management of External Certification                                                         | • إدارة الشهادات والاعتمادات الخارجية                                      |
| • Measurement, Metrics and Analysis of Business Performance                                    | • قياس ووضع مقاييس وتحليل أداء الأعمال                                     |
| • Employing Systems Thinking                                                                   | • توظيف التفكير المنظم                                                     |
| • Quality Requirements in Standards, Regulations and the Law                                   | • ضمان وضع معايير لمتطلبات الجودة، وكذلك وضع اللوائح بما يتماشى مع القانون |
| • Quality Requirements in Customer Contracts and Contract Documents                            | • توثيق متطلبات الجودة مع العملاء وتوضيحها من خلال العقود                  |
| • Defining Quality Requirements in Supply Contracts                                            | • تحديد متطلبات الجودة في عقود التوريد                                     |
| • Process Mapping and Management                                                               | • إدارة العمليات وتوضيح تسلسلها                                            |
| • Techniques for Product and Service Quality Control                                           | • وضع تقنيات للمنتجات وضبط جودة الخدمة                                     |
| • Designing and Implementing Effective Process Control                                         | • تصميم وتنفيذ وضبط وضمان وجود رقابة فعالة على العمليات                    |
| • The use of Statistical Techniques                                                            | • استخدام التقنيات الإحصائية                                               |
| • Establishing Management Review and Factual Decision                                          | • إنشاء مراجعة وتقييم من قبل الإدارة وضمان إن القرارات مبنية على حقائق     |
| • Document Management and Control                                                              | • إدارة التوثيق والرقابة                                                   |
| <b>3. Providing Independent Assurance – including:-</b>                                        | <b>3. توفير آليات مستقلة لضمان وضبط الجودة</b>                             |
| • Assuring Quality Throughout the Product or Service Lifecycle                                 | • ضمان الجودة في جميع جوانب المنتج أو دورة حياة الخدمة                     |
| • Assuring in specialist domains (e.g. software)                                               | • ضمان الجودة في المجالات المتخصصة (مثل البرمجيات)                         |
| • Independent Assessment, Audit and Investigation for organisational learning and improvement. | • تقييم مستقل والتدقيق والتحقيق للتعلم التنظيمي والتحسين.                  |
| • Risk and Opportunity Management                                                              | • إدارة المخاطر والفرص                                                     |
| • Human Factors in error prevention                                                            | • مراعاة العوامل البشرية للوقاية من الخطأ                                  |
| • Establishing Compliance and the Management of Non-Conformance                                | • تطوير الامتثال وإدارة أي منتجات أو خدمات غير مطابقة                      |
| • Assessment of Supplier Capability                                                            | • تقييم قدرة الموردين                                                      |
| • Delivering Assurance in the Supply Chain                                                     | • تقديم ضمان وضبط الجودة في سلسلة التوريد                                  |
| • Assessing Organisational Health                                                              | • تقييم الوضع التنظيمي                                                     |

|                                                                     |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| • Measurement, Metrics and Analysis of Business Performance         | • القياس ووضع مقاييس وتحليل أداء الأعمال.                       |
| • Data Analysis, Information Management, Review and Reporting.      | • تحليل البيانات، وإدارة المعلومات والمراجعة ورفع التقارير      |
| <b>4. Business Improvement – including:-</b>                        | <b>4. تحسين الأعمال وتطويرها:</b>                               |
| • Improving for Business Benefit                                    | • التحسين لصالح الأعمال                                         |
| • Business and Financial Understanding                              | • فهم الأعمال والأمور المالية                                   |
| • Risk and Opportunity Management                                   | • إدارة المخاطر والفرص                                          |
| • Measurement, Metrics and Analysis of business performance         | • القياس ووضع مقاييس وتحليل أداء الأعمال                        |
| • Tools and techniques for Process, Product and Service Improvement | • وضع الأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين العمليات والمنتج والخدمة |
| • Improvement of Supplier and Supply Chain Capability               | • تحسين قدرة المورد وإمكاناته وسلسلة العرض                      |
| • Establishing Continuous Performance Improvement                   | • إيجاد آليات للتحسين المستمر للأداء                            |
| • Managing Change                                                   | • إدارة التغيير                                                 |

### 11.3.2. الكفايات المتعلقة بإدارة الجودة:

بهدف دمج وتضمين الأدوار المتسعة والكبيرة لمختصي الجودة، تم تضمين هذه الكفايات كجوانب ومجالات لكفاية إدارة جودة الخدمة:

- دعم إستراتيجية الأعمال.
- تنفيذ الأنظمة الإدارية.
- التخطيط للجودة.
- إدارة الفرص والمخاطر.
- مراعاة الجودة في سلاسل التوريد.
- قياس الأداء.
- الرقابة وضبط الجودة.
- توفير توكيد الجودة.
- قيادة التطوير والتحسين.
- إدارة التغيير.

### 1.11.3.2. الكفايات السلوكية: الكفايات المرتبطة (المتعلقة) بالشخص

كأى مهنة أخرى، يتطلب القيام بأدوار متخصص ومهامه في الجودة مجموعة متنوعة من الكفايات السلوكية، يتطلب الدور التركيز بشكل خاص على القيادة والعلاقات مع الآخرين في المنظمة، وبهذا تم تضمين الكفايات الآتية، كمجال للكفايات الشخصية (الكفايات السلوكية): "القيادة، العمل بروح الفريق، التعلم والتنمية، إظهار السلوك المهني والأخلاقي، المعرفة بالأمور المالية والتجارية والأعمال".

### 2.11.3.2. الكفايات السياقية (ذات العلاقة بالمنظمة وقطاع العمل)

ترتبط هذه الكفايات بالمنظمة وتعتمد على القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وتم اختيار هذه المجموعة من الكفايات ككفايات سياقية:

- المعرفة برؤية المنظمة، ورسالتها، وقيمها وأهدافها.
- المعرفة بخطط الأعمال ونموذج العمل (Business Model).
- المعرفة بالقوانين والتشريعات التي تؤثر في المنظمة.
- القدرة على التأثير خارجياً نيابة عن المنظمة.
- شراكات المنظمة.

### 4.2 استخدام الكفايات لتطوير الموارد البشرية

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مستويات الكفايات وعلاقتها بالهرم الوظيفي، تطبيقات نماذج الكفايات في وظائف إدارة الموارد البشرية، إعداد القوى العاملة لاستخدام نماذج الكفايات، أنواع الكفايات، التحديات التي تواجه الكفايات، ومزايا النظام المبني على الكفايات.

#### 1.4.2. مستويات الكفايات وعلاقتها بالهرم الوظيفي:

عند استمرار الفرد في الصعود إلى المستويات العليا من التسلسل الهرمي، تصبح الكفايات أكثر تركيزاً وتحديداً بالنسبة للصناعة، أو الوظيفة أو المهنة والمنصب الوظيفي، ويمكن إيجاد الكفايات الفنية في المستويات التي تعلو المستوى المتوسط من نموذج الكفايات.

وتُعدّ بعض الكفايات أكثر أهمية من غيرها بالنسبة لمنصب وظيفي معين؛ وقد تختلف درجة الحاجة إلى تلك الكفايات حسب الوظيفة أو المهام المطلوبة للمنصب الوظيفي، على سبيل المثال، يتعامل كلٌّ من موظف المبيعات أو موظف خدمة العملاء وأمين الصندوق مع الزبائن إلا أنّ كلاً منهم يحتاج إلى قدرات أو مهارات مختلفة فيما يتعلق بالمهارات الشخصية والحسابية والتسويقية والفنية... إلخ.

وبالتالي، توجد مستويات مختلفة من الكفاية والملاءة للأوصاف السلوكية المشمولة في نموذج كفايات معين، ويصنف (Dreyfus & Dreyfus, 1986) مستويات الكفاية "المستوى المبتدئ، والمبتدئ الخبير، والممارس، والممارس الواسع الاطلاع، والخبير، والموهوب، والبارع"، وتتباين مستويات الكفاية من الشخص المبتدئ، الذي يركز على القواعد، ويكون مقيداً في سلوكه، ولا يتمتع بالمرونة، إلى الفرد الذي يرغب بكسر القواعد؛ لتوفير حلول مبتكرة لمشاكل العمل.

إنّ التعديل على هذا النموذج، من قبل (Benner, 2000)، عمل على وصف مستويات مختلفة من الأداء، يمكن إيجازها بما يأتي: "غير البارع، المبتدئ، المتعلم، الكفؤ، الماهر، والخبير"، كما قام المكتب الأمريكي لإدارة شؤون الموظفين، باستخدام جرد تحليل الأنظمة المهنية المتعددة الأغراض والمنهجية، ذات النهاية المغلقة الخاصة بجرد تحليل الأنظمة المهنية المتعددة الأغراض، بتطوير معايير أو مستويات من المهارة تحدد خمسة مستويات من الكفاية، وتقدم نماذج سلوكية لكل مستوى معين.

بحيث يتم تصنيف الأفراد بحسب (Rodriguez et al, 2006)، في مستويات الكفاية الموجودة لديهم، والتي قد تكون مرتبطة بخبراتهم وبرغبتهم أيضاً في أن يكونوا متعلمين مدى الحياة lifelong learners.

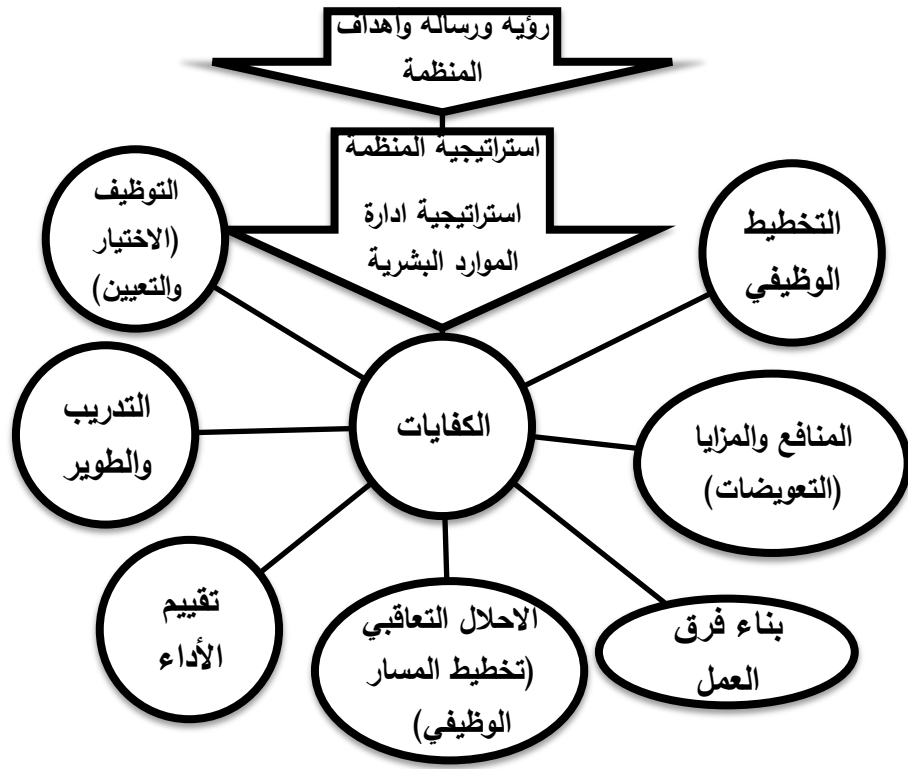
#### 2.4.2. تطبيقات نماذج الكفايات في وظائف إدارة الموارد البشرية:

تكمن قيمة نماذج الكفايات وأهميتها في إمكانية تطوير التقييم الكامل للفرد أو المنهجية المتسمة بالشمولية، بهدف استكشاف الكفايات التي يمتلكها الفرد، والتي قد يكون لا يزال بحاجة إلى اكتسابها وفقاً لمتطلبات صناعة أو مهنة معينة.

لا يقتصر وجود الكفايات على الجهود الفردية فحسب، إنما توجد أيضاً كفايات تتعلق بمهام العمل التي تتطلب التعاون فيما بين أعضاء فريق العمل، ومع المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي، أصبح النجاح المؤسساتي يعتمد بشكل أكبر على جهود فريق العمل. (Gangani et al, 2006) و (Grigoryev, 2006)، و (Lucia & Lepsinger, 1999) و (Rodriguez, D et al, 2002)

وبالنظر إلى الشكل أدناه رقم (11.2)، نرى أنه يتم استخدام نماذج الكفايات في مجالات وممارسات وتطبيقات أخرى في مجالات إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف المحاذاة والجمع بين أهداف المنظمة ومواهب العاملين فيها.





شكل (11.2): رسم توضيحي حول تطبيقات نماذج الكفايات في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، هذا الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى نظام الموارد البشرية المبني على الكفايات، واستناداً إلى (Spencer, L & Spencer, S, 1993).

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج الكفايات يصف مواصفات العامل المطلوبة وخصائصها؛ ليكون ناجحاً في منصب وظيفي معين، أو ضمن فريق العمل، أو ضمن منظمة معينة. (Teodorescu, 2006). كما يصف نموذج الكفايات ما ينبغي أن يقوم به العامل بشكل مستمر لتحقيق أو تجاوز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، أي أن هناك كفايات مطلوبة في الوظيفة، يمكن لكل من الموظف العادي والنموذجي امتلاكها. (Delamare - Le Deist, F et al, 2006)

إلا أن هنالك كفايات أخرى يحتفظ بها العامل النموذجي فقط، ويرتبط هذا التعريف الأخير بالجمع بين الأشخاص وأدائهم، وبين أهداف المنظمة والإستراتيجية والنجاح المؤسسي، والتنافس بين الأعمال وتعظيم الربحية. (Dubois, 1993)

ويتم تحديد الكفايات ومنحها الأهمية حين تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يتم استخدام نماذج الكفايات أيضاً لتنظيم احتياجات الأعمال والإستراتيجية التوجيهية، ونشر قيم الشركة ورسالتها، ومكافأة العمال الذين يتعلمون الكفايات المؤسسية المحددة ويظهرونها. (Fogg, 2006) و (Lucia & Zingheim et al, 1996) و (Lepsinger, 1999)

ويرى الباحث أنّ تطوير واستخدام نماذج الكفايات قد أصبح ضرورياً لتشغيل وإدارة منظمة ربحية ناجحة من خلال الإدارة الإستراتيجية للمواهب المهنية المحترفة ضمن المنظمة.

إن تقييم أداء الفرد من خلال نظام التقييم المبني على الكفايات وتوفير التدريب الموجه وفرص التطوير المهني بناء على نموذج الكفايات ينبغي أن يكون مشمولاً في الممارسات الخاصة بأي منظمة، حيث تتبنى المنظمة الناجحة نموذج الكفايات عند اختيار موظفين جدد وتعيينهم، وتستخدمه أيضاً لتطوير الموظفين شاغلي الوظائف وتقديمهم. في بعض الشركات، يتطلب الإحلال التعاقبي الناجح استحداث نماذج الكفايات، وإدراك المواهب الداخلية من خلال التقييم، وتطوير تلك المواهب من خلال التدريب.

### 3.4.2. استخدام الكفايات وتطبيقها في ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يرتبط استخدام الكفايات في العديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بحيث يكون للكفايات دور مهم في كلّ تطبيق من تطبيقات إدارة الموارد البشرية، ويمكن إجمال تطبيقات الكفايات في إدارة الموارد البشرية فيما يلي إلى:

#### 1.3.4.2. تخطيط الموارد البشرية:

يُعدّ التخطيط وظيفة أساسية في أيّ منظمة، حيث يزودها بالمؤشرات الضرورية لاتجاهات الأنشطة وتتابعها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم، ويعزز إنجاز الأهداف. ويشير (المصري، 2004) إلى أهمية التخطيط بالقول تصبح المنظمة بغير التخطيط في مهب الريح، وتتأرجح يميناً ويساراً بين قوى اقتصادية أعلى منها وأقوى ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأيّ شكل كان.

تمثل الموارد البشرية عنصراً مهماً وجوهرياً في أيّ منظمة، لهذا؛ فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تشكل وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهياكل التنظيمية، كما يُعدّ التخطيط ركيزة أساسية لتلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة المؤهلة والكفؤة لإشغال وتبوء مختلف الوظائف في المنظمة.

يتم تخطيط القوى العاملة من خلال مقارنة القوى العاملة المتاحة، خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة لإحداث التوازن واتخاذ الإجراءات التقويمية المناسب، كما يُنظر لتخطيط القوى العاملة على أنّه عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين (اللوزي، 2009)

تعود أهمية تخطيط الموارد البشرية القائمة على الكفايات، بتحديد حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سدّ احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك بتزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفايات، كما يتيح للمنظمة التعرف على العجز والفائض في القوى العاملة واتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة، مثل الاستغناء عن بعض الموظفين، أو نقلهم، والترقية، والتدريب والتطوير، كما يساهم بشكل فعّال في زيادة عدد الموظفين ذوي الكفايات المطلوبة من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً. (سلطان، 1993)

ويُعدّ عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والإحلال، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكفايات المطلوبة، من خلال خطة التطوير والإحلال المقررة للمنظمة، بحيث لا تشهد المنظمة أيّة مشاكل عند الحاجة إلى قوى بشرية ذات كفايات معينة. (سلطان، 1993)

## 2.3.4.2. الاختيار والتعيين:

يُعدّ الاختيار المبني على الكفايات أقدم تطبيق بين جميع أنظمة الموارد البشرية وتعود بدايات استخداماته إلى ديفيد ماكلياند عندما بدأ باستخدام الكفايات لأغراض التوظيف. (Ozcelik and Ferman, 2006). تستخدم الكفايات من أجل المقارنة بين قدرات المرشحين ومتطلبات الشاغر المعلن؛ وعندما يتم تحديد أفضل مرشح، يتم تحديد فجوات الكفايات بهدف تقويمها، بحيث تشكّل أساساً لمعالجتها من خلال خطة التدريب لحدِيثي التعيين (Draganidis & Mentzas, 2006).

يُمكن الهدف من ذلك في إنشاء وتطوير السلوكيات المطلوبة لوظيفة معينة، ومعرفة مدى امتلاك مختلف المرشحين لها (Rowe, 1995).

ويوفّر نموذج الكفايات صورة كاملة حول ما يلزم للقيام بمهام العمل، بحيث يمكن لمن يقومون بالمقابلات تحديد الخصائص والسمات والصفات المطلوبة للقيام بمهام الوظيفة بشكل جيد. ويمكن أن تساعد سجلات قرارات الاختيار ودرجات التقييم لكلّ كفاية المنظمات في تحسين فعالية قرارات الاختيار، في حال عُمل بها بانتظام. (Ozcelik and Ferman, 2006)

يعرف الاختيار: بأنه عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والشروط الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"، أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للوظيفة؛ للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة وشروطها، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. (السالم وحرشوش، 2002)

كذلك هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات الوظيفة ومتطلباتها أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (ماهر، 1998)

تهتم المنظمات الناجحة والساعية للنجاح بعملية الاختيار باعتبارها ركيزة أساسية في حياة كل من المنظمة وتطورها وفي حياة الفرد ومستقبله الوظيفي، يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة: "أعتقد أنّ اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك، أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما، فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف، ومن هنا تتضح أهمية الاستقطاب. (السالم وآخرون، 2002)

#### 3.3.4.2. التدريب والتطوير:

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات باعتباره وسيلة لتنمية الموارد البشرية وتطويرها، وتحسين أدائها، وذلك بدوره يسهم في خلق القدرات التنافسية وتنميتها للمنظمات، باعتباره عنصراً مهماً في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للقيام بمهامهم وواجباتهم.

يمكن لتحليل الفجوة في الكفايات تحديد الكفايات اللازمة، للقيام بمهام الوظيفة الملقاة على عاتق شاغلها؛ ويمكن ربط هذه الكفايات مع الخطط التعليمية والتدريبية والتطويرية، ويمكن استخدام نماذج الكفايات لتوجيه عملية التدريب والتطوير المهني للموظفين ومساعدة المديرين والمدربين، في تطوير برامج تدريبية تلبي احتياجات أصحاب العمل. (Rothwell & Wellins, 2004)

ويمكن استخدام الكفايات لإعداد خريجي ما بعد المرحلة الثانوية للدخول إلى سوق العمل المدفوع والمتحفز باتجاه الأداء، ووفقاً للمعايير التعليمية الأمريكية، وتُعدّ الكفاية بمثابة "وسيلة" (المعرفة، المهارات، القدرات) و"غاية" (أي أنّ يصبح الفرد موظفاً فاعلاً يقوم بوظيفته وأداء مهامه وفقاً للمعايير المتوقعة). (Youn Chyung et al, 2006)

وتُعدّ نماذج الكفايات بمثابة أدلة أو خرائط تساهم في قيادة وتوجيه التعليم والتدريب والتطوير المهني، ويوضح (Dubois, 1993) بأنّ أرباب العمل في القطاع الخاص، وبمساعدة أنظمة تنمية الموارد البشرية المبنية على نماذج الكفايات كنموذج الأنظمة الإستراتيجية ذي الخطوات الخمس، يمكنهم القيام بتدريب الأفراد في وظائفهم الحالية، وتزويد الموظفين حول الوظائف المستقبلية، وتطويرهم من خلال مساعدتهم في تعلم واكتساب المعرفة التي ليست خاصة بوظيفة معينة.

وضمن سياق البيئات المؤسسية (الداخلية) والخارجية والتوجيهات الخاصة بالأعمال الإستراتيجية، يعمل نموذج الأنظمة الإستراتيجية ذو الخطوات الخمس على النحو الآتي (Dubois, 1993):

- تحليل الاحتياجات وتقييمها وإعداد الخطط الخاصة بالتعليم والتدريب المبني على الكفايات.
  - تطوير نماذج الكفايات وفقاً للأنشطة والمهام المطلوبة.
  - إنشاء خطة منهجية مبنية على الكفايات، بحيث يتم التعلم في أجزاء منطقية وهادفة.
  - تصميم تدخلات تعليمية وتطويرها، مبنية على الكفايات مع التركيز على ما يجب إتقانه والمستوى المطلوب من إتقان الكفايات الضرورية للوظيفة.
  - تقييم الأنشطة وفقاً لأحد النموذجين الآتيين:
- ✓ نموذج السياق، والمدخلات، والعمليات، والمنتجات (المخرجات)، في هذا النموذج، يركز التقييم على صنع القرارات والمساءلة الشائعة في التدريب الإداري.
- ✓ نموذج كيركباتريك: في هذا النموذج، يُعنى التقييم بردود فعل المتعلم، والكفايات المكتسبة، والتغييرات في السلوك الوظيفي، وأثار التنظيم الإستراتيجي. ويُعدّ هذا النموذج ملائماً أكثر للتدريب الخاص بالمهارات اليدوية والفنية.

ويُعدّ تسلسل التصميم التعليمي متلائماً مع النموذج الخاص بمجلس المعايير العالمي للتدريب والأداء والتعليمات (التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ، والتقييم) (King et al, 2001). ويتم أخذ تحليل كفايات الفرد، وبيئة العمل أو المنظمة، والمهام أو المتطلبات الوظيفية جميعها بعين الاعتبار في تطوير التدريب المبني على الكفايات. ويؤدي التداخل الحيوي الديناميكي بين هذه المكونات إلى وجود نتائج أو مخرجات محددة، وذلك من حيث الأداء أو المنتجات أو الإجراءات أو العمليات (Boyatzis, 1982).

كما يصف (Dubois, 1993) تشمل المحاكاة وخطط الأعمال، وعملية طريقة الحالة، والتعلم المبني على الحاسوب، والأدلة التوجيهية، وأشرطة الفيديو، والأقراص المضغوطة، والكتب، والتدريب، والتدريب المهني، والتدوير الوظيفي، وبالنسبة لمعظم هذه الإستراتيجيات يُعدّ المتعلم فاعلاً في عملية التعلم، ويتم استخدام الكفاية على أرض الواقع أو في التجارب أو السيناريوهات الخاصة بالعمل.

وقد حذر كل من (Hyland, 1993) و (Youn Chyung, S et al, 2006) من أن التعليم المبني على الكفايات يدرّب الفرد على أن يكون كفوّاً، وليس خبيراً، إلا أنه يمكن اكتساب الخبرة من خلال فرص وخبرات تطور مهني إضافية. ويتمثل الأمر المهم بالنسبة لمفهوم التعليم والتدريب المبني على الكفايات في أنّ ما يتم تعلمه من خلال التدريب الخاص بالمهارات المهنية أو غيرها يعتمد على معايير الكفاءة والكفاية الخاصة بالصناعة.

وبشكل أكثر تحديداً، يُعدّ التعليم موجهاً ومركزاً، ويتمحور حول دور العمل والوظيفة، وليس حول دور التدريب، وسيكون الفرد قادراً على تأدية هذا الدور وفقاً لمعايير الصناعة، وليس فقط المعرفة بالمهام والمهارات المطلوبة لتأدية دوره في بيئة العمل، وفور إنهاء التدريب، سيحدد التقييم كفايات الفرد المكتسبة على محاور وأبعاد عدة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن نقل الكفايات إلى مؤسسات ودوائر أخرى. (Delamare Le Deist & Winterton, 2005)

وأخيراً، وفقاً لنموذج الكفايات الشامل المتعدد الأبعاد، الذي يتم فيه أخذ الكفايات المعرفية والوظيفية أو الكفايات المتعلقة بأدوار العمل والكفايات الاجتماعية بعين الاعتبار في آن واحد، فإنّ الفرص متوفرة لإعداد العامل لاحتياجات مكان العمل في الاقتصاد العالمي. (Delamare Le Deist & Winterton, 2005)

يمكن تلخيص أهمية الكفايات وبناء التدريب عليها من خلال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي عرفها عبد الرحمن العيسوي بـ "مجموع المتغيرات المطلوب إيجادها في الفرد، أو في فرق العمل، في المعلومات أو المعارف أو المهارات أو معدلات السلوك أو الأداء أو الاتجاهات؛ بهدف جعل الفرد أو مجموعة العمل صالحين لشغل الوظائف أو القيام بالمهام المكلفين بها؛ لتحقيق أهداف محددة". (العيسوي، 1992).

من خلال هذه العملية، تقوم المنظمة بتنمية كفايات الموظفين الحاليين لاكتساب الكفايات المطلوبة، بدلاً من الاعتماد على التوظيف الخارجي الذي يؤثر على الموظفين الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية، وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاياتهم وتنميتها ذاتياً، الأمر الذي يساهم في (العيسوي، 1992):

- توفير فرص الترقية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الموظفين الجدد الذين يتم تعيينهم من خارج المنظمة خاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية للمنظمة.
- تشجيع المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
- المرونة في العمل خاصة في حال كان الموظفون يتمتعون بكفايات متعددة؛ ما يتيح سهولة الانتقال من وظيفة إلى أخرى، والتعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل.

يرى الباحث أنّ التدريب والتطوير وتقييم العملية المرتبطة بهما تُعدّ من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؛ لأنّ تنفيذ عدد من البرامج التدريبية لا يعني بالضرورة حدوث التعلم واكتساب المهارة من قبل المتدرب.

كما يرى أنها عملية مستمرة للتأكد من مدى ملائمة مراحل العملية التدريبية وصحتها، وذلك لضمان تحقيق أهداف التدريب، وهذا بحد ذاته يشكل مبرراً لتبني التدريب المبني على الكفايات - competency-based training؛ كونه لا يتيح انفصال التدريب عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، وكونه يجعل التدريب ينطلق من فكر إستراتيجي مشترك بين الوحدات المعنية بالعملية التدريبية. بالإضافة إلى أن التدريب المبني على الكفايات، يعمل على ترسيخ المنهج الإستراتيجي في التعامل مع قضايا التدريب، والانطلاق في أنشطته ضمن معايير وسياسات تربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

#### 4.3.4.2. إدارة الأداء

وبحسب (Draganidis & Mentzas, 2006)، يتم تقييم أداء الموظفين مقابل متطلبات مستويات الكفايات الوظيفية بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية الموضوعة، بحيث لا يتم النظر في الأداء فقط أو ما هي الإنجازات التي حققها الموظف، بل يتم النظر بكيفية تحقيق الأهداف، وبالآلية التي تتم تأدية الأعمال من خلالها، أي أنه يتم إظهار الكفايات ويتم الاستدلال على استخدامها في إنجاز وتحقيق الأهداف.

وتستخدم العديد من المنظمات نماذج الكفايات في عملية تطوير موظفيها وتنميتها، بحيث يتم استخدام الكفايات في تقييم نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف للأفراد؛ بهدف التطوير المستقبلي، وتحدد الكفايات كأداة قياس العوامل السلوكية ذات الصلة بالأداء في الوظيفة، الأمر الذي يعزز من نجاعة عملية إدارة الأداء، فإنها تصبح أقوى؛ لأنه يتم تقييم الموظفين على أهدافهم الوظيفية التي يحققونها، بالإضافة إلى أدائهم السلوكي في تحقيق الأهداف، وتسمى هذه العملية بالنموذج المختلط، ويعمل هذا النموذج على توفير فهم مشترك لما سيتم رصده وقياسه وتقييمه، كما يضمن فهم الكيفية والآلية التي تنجز بها الأعمال، بالإضافة إلى معرفة ماهية الأعمال المنجزة. (Ozcelik and Ferman, 2006)

تعدّ عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المعقدة، ويعرف تقييم الأداء بتعاريف كثيرة، منها:

تعريف (عبد الباقي، 2000): "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"، أي أنه عملية يتم من خلالها التقييم والتقدير المستمران لإنجازات الفرد في العمل، وبناء على التقييم يتم بناء توقعات تنميته وتطويره مستقبلاً.

تتمثل أهداف تقييم الأداء بأهداف إدارية يتم بناء عليها اتخاذ قرارات متعلقة بالنقل والترقيات والاستقلالات، بالإضافة إلى أهداف تطويرية، بحيث يتم بموجب تقييم الأداء تحديد نقاط الضعف والفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه عند العاملين، بهدف جسرهما، بالإضافة إلى استغلال نتائج تقييم الأداء في تحقيق العدالة في المكافآت، وإعداد سياسات للترقية وتخطيط المسار الوظيفي، والتأكد من صحة سياسة الاختيار والتعيين، وكذلك تحسين علاقات العمل في المنظمة، حيث يعمل التقييم العادل على خلق الشعور بالراحة والطمأنينة لدى العمال.

يمكن القول عن العلاقة بين الكفاية والأداء، أنه لكي يكون الأداء ذا أثر فعال، لا بد أن يتصف بكفاية عالية، وأن الكفاية ترتبط بالمقدرة على العمل بمستوى معين من الأداء، كما ترتبط بسلوك أدائي يتصف بدرجة من القبول للقيام بمقتضيات أفعال الموظف أثناء قيامه بمهامه الوظيفية. ويعتقد الباحث بأن تقييم الأداء المبني على الكفايات Competency-Based Performance Management، يتيح مراجعة الأداء بشكل مستمر لتحديد ما تم تحقيقه، ومعرفة المهارات والسلوكيات والخبرات التي تم استخدامها لتحقيق ما تم تحقيقه؛ لأن تقييم الأداء في نهاية العام ودرجة التقييم الممنوحة ستكون تجسيدا للأهداف والكفايات على حد سواء، وهذا بحد ذاته يعمل على خلق ثقافة تنظيمية مؤسسية، ويعمل على تدعيم الإستراتيجيات وتحقيق أهداف المنظمة.

#### 5.3.4.2. المزايا والمنافع (التعويضات):

تُعدّ المنافع والمزايا من العوامل المحفزة للموظفين؛ بهدف تحسين إنتاجيتهم ومردوديتهم، كما تلعب دوراً في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، والحدّ من انتقالهم إلى المنافسين، تحت تأثير عروض التعويض والمكافآت؛ وذلك لأن الأجر المبني على الكفايات، يعمل على وجود صلة بين تصنيف الكفاية والتعويض (المزايا والمنافع)، كما هو الحال في عملية إدارة الأداء، حيث إن إيجاد نموذج مختلط للتعويض أمر مرغوب فيه، والجانب الأهم هو أنه عندما تقوم المنظمة بالدفع مقابل العمل (النتائج)، فإنها تتجاهل كيفية تأدية الأعمال الوظيفية، ولكن بناء التعويض وربط المنافع والمزايا بالكفايات من خلال إظهارها في كلّ ما يتم إنجازه وكيفية إنجازه، يعمل على تحقيق العدالة، ويميز بين المتفوق في الأداء عن غيره.

#### 6.3.4.2. التخطيط الوظيفي (إدارة المسار المهني)

يشكّل نهج الكفايات أداة فعالة لاستخدامها كميّار للتطوير الوظيفي. وترتبط أنظمة التخطيط الوظيفي المبنية على الكفايات مع أنشطة التدريب والتطوير؛ ما يساعد الموظفين على تعلم ما يحتاجون إليه ليتطوروا ويرتقوا في وظائفهم ويحتلوا مراكز أعلى مستقبلاً. (Ozcelik and Ferman, 2006)



كما يمكن لهم أن يطلعوا على الكفايات لجميع الوظائف والمناصب، ومن خلال المقارنة بين الكفايات التي يمتلكونها والكفايات التي يحتاجون لتطويرها، ومن ثم يعملون على تحديد المناصب التي من المحتمل أن يشغلوها وبناء عليه يقومون بتطوير خططهم الوظيفية المستقبلية. ( Draganidis & Mentzas, 2006).

وتُعد عملية تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنشأة المستقبلية وفرصها في النمو. (عبد الباقي، 2002)

بشكل عام، تساهم عملية الإدارة القائمة على الكفايات، مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني وتحديدته للأفراد، وفيما إذا تمت إدارتها والاعتماد عليها بالشكل الصحيح، سيكون لها الأثر الكبير في الحد من معدل دوران الموظفين وتخفيضه؛ ما ينعكس إيجاباً على قدرتهم في اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقيات، بالإضافة إلى أن إدارة المسار المهني المبني على الكفايات تعدّ جزءاً متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجات المنظمة وطموحات موظفيها، حيث تمدهم بالمعلومات الخاصة بمسارهم المهني والتي عن طريقها تضع إدارة الموارد البشرية مخططات لكل من الكفايات المتوفرة والمطلوبة.

#### 4.4.2. إعداد القوى العاملة لاستخدام نماذج الكفايات:

يمكن استخدام نماذج الكفايات من جانب العرض الخاص بالمنظمة، كالمتعلم أو الطالب أو العامل الملتزم أو الموظفين الجدد المرتقبين والمتقدمين لوظيفة ما؛ سعياً لتحقيق الاستقرار الوظيفي، حيث تعدّ نماذج الكفايات نافعة ومفيدة، ويمكن للأفراد الذين يبحثون عن وظائف، أو يسعون إلى التقدم والتطور في وظائفهم أو تغيير وظائفهم الاستفادة من الاستكشاف والتخطيط والتطوير الوظيفي باستخدام الإطار الخاص بنماذج الكفايات.

ينبغي على المرشحين المحتملين لوظيفة ما، والموظفين الذين على رأس عملهم أخذ الكفايات المطلوبة لإشغال منصب وظيفي مهتمين به بعين الاعتبار، كما يجب عليهم تطوير ونقل المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى المطلوبة؛ وذلك بهدف إجراء مقابلات ناجحة لوظيفة ما أو إنجاز المهام الوظيفية، أو التقدم والتطور في الوظيفة إذا كانوا يشغلونها بنجاح ضمن منظمة معينة.

واستناداً إلى (Raven, & Stephenson, 2001)، ينبغي أن يثبت الأفراد وجود الكفاية العامة لديهم في المجالات الأربعة الرئيسة الآتية:

- كفاية المعنى: فهم ثقافة المؤسسة والتصرف ضمنها.
- كفاية العلاقات: تطوير علاقات مع الشركاء وذوي العلاقة والحفاظ عليها فيما يتعلق بالمهام التي يقوم بها الموظف أو المنظمة ككل.
- كفاية التغيير: التصرف باستخدام طرق جديدة حين تتطلب المهمة أو الموقف ذلك.
- كفاية التعلم: تحديد حلول تتعلق بالمهام والتأثر بالخبرات حتى يساهم ما يتم تعلمه في تحسين المهمة التالية عند استكمالها.

قد تكون هذه الكفايات مطلوبة، وتتم ممارستها من قبل كل من الموظف العادي أو النموذجي. ومن خلال فهم نموذج الكفايات الخاص بوظيفة ما أو منظمة معينة، يتولد لدى الفرد وعي بالمنتجات أو المنتجات أو الخدمات المقدمة من خلال هذه الوظيفة، كما يكون لدى ذلك الفرد "توجه نحو عملية التعلم (Rothwell, 2002).

عند وجود فجوات في اكتساب هذه الكفايات، قد يواجه الفرد صعوبة في المقابلات الوظيفية، أو حتى أثناء قيامه بمهامه الوظيفية، وإذا لم تتم الاستفادة من الفرص التدريبية أو التنموية والتطويرية، من خلال اتخاذ مبادرات خاصة أثناء الإعداد للتوظيف، أو كما هو مطلوب من قبل صاحب العمل، وإذا لم يتم توفر المهارة والبراعة في العمل، سيؤدي ذلك عادة إلى وجود سلوك غير فاعل أو تكاسل وتراخ في أداء العمل. وعلى الرغم من ذلك ومن خلال الموارد التدريبية، والفرص التنموية والتطويرية الأخرى، كالتوجيه والإرشاد ونمذجة السلوكيات، من خلال القيادة الإدارية، يمكن تعلم العديد من الكفايات والمهارات واكتسابها.

#### 5.4.2. التحديات التي تواجه استخدام نماذج الكفايات:

تستخدم نماذج الكفايات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يعدّ استخدامها بمثابة وسيلة للتحدث بلغة مشتركة بين جمهور متعدد عند مناقشة متطلبات العمل. بالرغم من ذلك، فإنّ نماذج الكفايات ليست الحل الوحيد للقرارات كافة المتعلقة بتعيين أو اختيار الموظفين أو بوظائف إدارية أخرى، كذلك يجب ألا تكون نماذج الكفايات الأداة الوحيدة المستخدمة في تلبية احتياجات التعليم والتدريب. (Cockerill, T. et al, 1995)

وقد يتم تجاهل بعض الكفايات المميزة التي من الممكن أن تساعد الفرد على أن يصبح ناجحاً في وظيفته أو تسهم في تنافسية المنظمة التي يعمل بها، وذلك إذا تم استخدام نموذج الكفايات بمفرده فقط لاختيار الطاقم الذي يتناسب مع نموذج الكفايات القائم بشكل إستراتيجي وعدم الاعتماد على الموارد التنموية لتسهيل اكتساب الكفايات عند وجود فجوة معينة. (Lado, & Wilson, 1994) و (Lado, A. et al, 1992).

ويفسّر (Ashworth, & Saxton, 1990) بأنّ تأطير الكفايات كمخرجات قد يؤدي إلى تجاهل العمليات الذهنية والشخصية التي تستخدم في تطوير وعرض المهارات والاستفادة من المعرفة.

ويحذر العديد من الباحثين أمثال (Delamare Le Deist, F. & Winterton, J., 2005)، و(Boyatzis, 1982)، و (Lucia Lepsinger, 1999) من استخدام نماذج الكفايات لقياس أو تقييم مجالات محددة من الأداء وتقديم تغذية راجعة، فيما يتعلق بالتعلم والتطوير بناء على هذه التقييمات.

بالرغم من الجهود المبذولة لتقييم الكفايات المرتبطة بالخصائص والسمات والدوافع الشخصية، إلا أنه من الصعب تعريف هذه الكفايات، وبالتالي يصعب تقييمها، كما لا يمكن قياس هذه الكفايات بشكل مباشر من منظار سلوكي، ولكن بشكل أكثر دقة، توجد سلوكيات معينة ترتبط بهذه الكفايات، وبالتالي تُعدّ تقييمات هذه الكفايات غير موضوعية، بل هي مبنية على افتراضات قد تكون خاطئة أو قابلة للتفسير والتأويل حول السلوكيات التي تتضمن "النضج، والمرونة، والتعاون، والاستقلال الذاتي، والاستقلالية"، وبالنسبة لهذه الكفايات، هنالك حاجة لوجود إجراءات تلبّي المعايير المهنية.

وبحسب (Alai, D. et al, 2006) و (Lucia & Lepsinger, 1999)، إذا اختارت مؤسسة معينة دمج نماذج الكفايات ضمن ممارساتها الخاصة بالموارد البشرية (والتي تشمل الأنشطة الخاصة بالتدريب والتطوير، والتوظيف، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار المهني (الاحلال التعاقبي والتعويضات)، عندئذ ينبغي أن تتم مشاركة الأطر الخاصة بنموذج الكفايات، التي يتم تطويرها لوصف الوظائف أو المهن وفرص الترقية، مع المديرين وطواقم العمل كافة، كما قد تساهم مشاركة الموظفين في تطوير نموذج الكفايات في توفير الوعي حول ذلك النموذج وقبوله.

كما تساهم مشاركة المنظمة بأكملها في تطوير نماذج الكفايات، وتعريف ما تعنيه نماذج الكفايات لتلك المنظمة، في قيادة المنظمة إلى النجاح، وبالنسبة للفجوات المتعلقة باكتساب الكفاية، يمكن توفير التدريب والتطوير الإضافي بهدف المساعدة في اكتساب المهارات والمعرفة والسلوكيات والسمات المطلوبة، كما يجب أخذ قبول بعض الكفايات الأقل رغبة أو طلباً في المنظمة بعين الاعتبار، بهدف تعزيز مجموعة الموظفين وإثرائهم.

أما بالنسبة للحالات التي لا يتم فيها تطوير هذه الكفايات، فمن المحتمل أن يمنع السلوك غير الفعال الموظف من إنجاز المهام الوظيفية وتحقيق الغايات الخاصة بالمنظمة، وبما أنّ ذلك لا يُعدّ عادة الخيار الفاعل، من حيث التكلفة بالنسبة للأعمال بعد الاستثمار في موظف معين، فقد يكون من الملائم للشركة أو المنظمة العمل على إعادة تقييم الكفايات الحالية للفرد وإكسابه، من خلال تعليم كفايات جديدة ومرغوبة، بناء على الكفايات المطلوبة من قبل المنظمة.

ومع نتائج هذا التحليل، يمكن لكل من المنظمة والفرد تحديد مستقبل الفرد ضمن تلك المنظمة، وقد ينتفع الموظف بشكل أفضل على المدى البعيد حين يعلم بأن المؤسسات الأخرى ضمن ذلك القطاع أو عبر القطاعات الأخرى قد تكون ملائمة أكثر للعمل فيها.

#### 6.4.2. مزايا النظام المبني على الكفايات:

يشير "بايهام" (Byham, 1996)، إلى أنّ نظام الموارد البشرية المبني على الكفايات يتميز بأربع مزايا هي:

- انخفاض الاتصال والتدريب، والوقت الذي يتم استنفاده على الأمور الإدارية؛ ذلك لأن المديرين يكونون بحاجة إلى تعلم مجموعة واحدة فقط من الكفايات وتعريفها لكل منصب.
- تعمل النظم الفرعية على تصحيح بعضها البعض، وكذلك التحقق من صحة بعضها بعضاً، حيث يكون بالمقدور المقارنة بين المعلومات المستقاة من مصادر مختلفة، ويمكن استخدام البيانات المستمدة من عنصر واحد للتحقق من صحة فعالية عناصر أخرى، وعلى سبيل المثال مراجعة الأداء، يمكن بسهولة أن تستخدم جلسات تقييم الأداء للتحقق من فعالية التدريب أو من مدى صحة قرار الاختيار كنظام فرعي.
- تعزز النظم الفرعية كلّ منها الآخر، حيث إن استخدام نظام فرعي يدعم ويعزز استخدام الأنظمة الأخرى؛ حيث يعمل استخدام التعريفات ومقاييس التقييم ومعاييره بنجاح في نظام فرعي على حث المديرين ولفت انتباههم إلى أهمية استخدامه في أنشطة أخرى. على سبيل المثال، يعمل استخدام نظام إدارة الأداء المبني على الكفايات على تعزيز نظام التوظيف المبني على الكفايات.
- يمكن التحقق من صحة النظام بأكمله وكل نظام فرعي باستخدام إستراتيجية تحقق المبنية على المحتوى، أي أنه يمكن محاذاة النظام الفرعي وتسخييره لخدمة متطلبات الوظيفة المحددة. (Byham, 1996)

بالإضافة إلى ما أشار إليه بايهام حول مزايا النظام المبني على الكفايات، يرى الباحث أنه يمكن إضافة مزايا أخرى، تتلخص بما يأتي:

- تعمل الكفايات على إكساب الموظفين الثقافة المؤسسية.
- في ظلّ عالم غير مستقر وسريع التغيرات، وشديد المنافسة، أصبح لزاماً على المنظمة، لضمان الاستمرار والنجاح، امتلاك الأفراد ذوي الكفايات الصحيحة والمناسبة التي من شأنها إحداث الفروقات وتحقيق القفزات الحقيقية.
- تمكن الكفايات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة، والتعاون والتنسيق بين الأفراد الذين ينتمون للمنظمة.

- تشكل الكفايات مورداً حقيقياً يمكن أن يسهم بشكل فعال في إستراتيجية المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية الأمر الذي ينعكس على تعظيم ربحيتها، خاصة في ظل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على عناصر الكفاية من معارف ومهارات وسلوكات؛ ما يجعل إنتاجية العمل لا ترتبط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهذا بدوره يحول العنصر (المورد) البشري إلى مورد إستراتيجي يعمل على تعزيز الإنتاجية والتنافسية، وبالتالي الربحية.
- في ظل العولمة والتضخم المعلوماتي، تحتاج المنظمات إلى قيادات ذوي كفايات تؤهلهم لمعالجة المعطيات والتعاطي مع التغيرات باتخاذ قرارات سليمة، وأخذ زمام المبادرة والقيام بالخطوات الصائبة.
- تعمل الكفايات على حشد الجهود لتحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها.

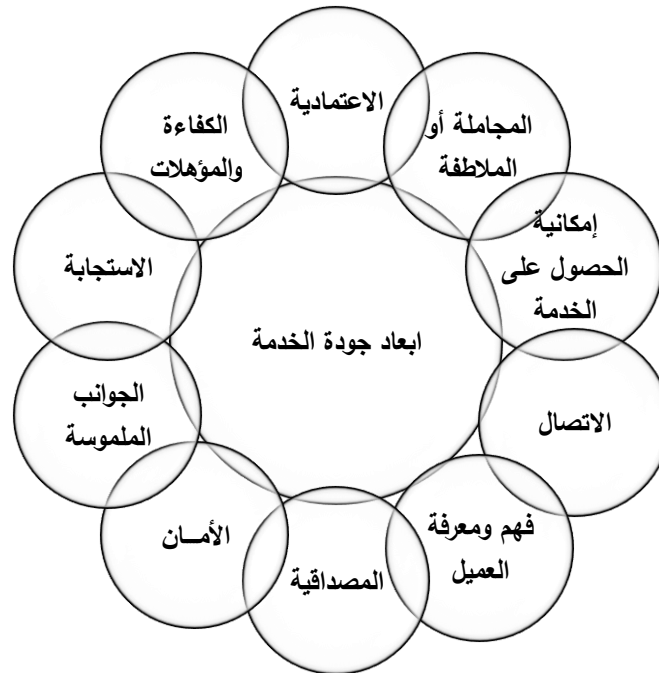
#### 7.4.2 عناصر جودة الخدمة المصرفية ومعاييرها وأبعادها

يتم قياس جودة الخدمة بشكل عام من خلال أبعاد عدة تمتاز بها الخدمة، بحيث تمثل هذه الأبعاد أهم متطلبات الزبائن، فقد تناول العديد من الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والجودة أبعاد جودة الخدمة بشكل عام، وصنفوها إلى عدة تصنيفات، علماً أنّ معظم الكتابات حول موضوع جودة الخدمة، تعرضت إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، ولكن لم تتفق هذه الكتابات فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد الأساسية التي يتكون منها كلّ بعد. ويمكن تفسير هذه الأبعاد والمقاييس بما يأتي:

- الاستجابة Responsiveness: يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد في خدمة العملاء دون أي تردد أو غرور أو ملل، إذ إن الاستجابة لمتطلبات العملاء وحاجاتهم والعمل على تلبيتها في الوقت المحدد تشعرهم بأن المنظمة مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.
- الكفاءة (كفايات الموظفين) Competence: يهتم هذا البعد بكفاءة ومؤهلات من يقدم الخدمة إلى العملاء؛ فامتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة يمكنهم من تقديم الخدمة بشكل ينعكس إيجاباً على تقييم المستفيد من الخدمة لها.
- الجوانب الملموسة/ التجسيد Tangibles: بالرغم من أنّ المنظمات الخدمية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا أنه ينبغي أن تكون هنالك جوانب ملموسة تساهم في تقديم الخدمات بشكل أفضل للعميل، من ديكورات وأثاث، وأجهزة وأدوات تستخدم في تأدية الخدمة ومظهر لائق للموظفين.
- المصداقية Credibility: تعدّ المصداقية مقياساً مهماً للتقييم، فيجب على المصارف التحلي بهذا البعد مع عملائهم، بهدف جعل العميل ينظر إلى الموظفين في المنظمة بوصفهم جديرين بالثقة.

- الاعتمادية Reliability: يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات، إذ إنّ الاعتمادية والثقة في المنظمة الخدمية تعد معياراً أساسياً للمستفيد (العميل) في تقييم جودة الخدمة المقدمة؛ حيث إنّ تقديم الخدمة للعميل بدقة يمكنه من الاعتماد عليها.
- المجاملة أو الملاطفة Courtesy: يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا العميل من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدمو الخدمات بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع العملاء.
- الأمان Security: يجب توفير السلامة والأمان للعملاء، من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، وبذل كلّ جهد ممكن لجعل الخدمة خالية من المخاطرة والشكّ فيها.
- إمكانية الحصول على الخدمة Accessibility أو الوصول إليها: يجب أن يكون سهلاً على العميل الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين وألاّ تكون هناك صعوبة في الحصول عليها.
- الاتصال Communication: قد لا يكون لدى العملاء المعرفة الكافية حول ما هو متوافر من خدمات (برامج ومنتجات)، لذا يتطلب توفير طرق وأساليب للتوضيح، وأن يتحلى مقدمو الخدمات بقدرتهم على الإجابة لاستفسارات العملاء، وتوضيح ما هو متوفر من خدمات، وما تمتاز بها من خصائص وسمات وبأسلوب واضح ومفهوم من قبل العملاء.
- فهم العميل ومعرفته Understanding/ Knowing: ينبغي فهم احتياجات العميل ومعرفتها؛ حتى تتم تلبيتها بالشكل المطلوب، إذ إنّ التعرف بشكل مستمر على رغبات العملاء وحاجاتهم يُمكن من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات عملائها.

ويمكن تصنيف عناصر أبعاد جودة الخدمة ومعاييرها ضمن عشرة أبعاد بالشكل رقم (12.2).

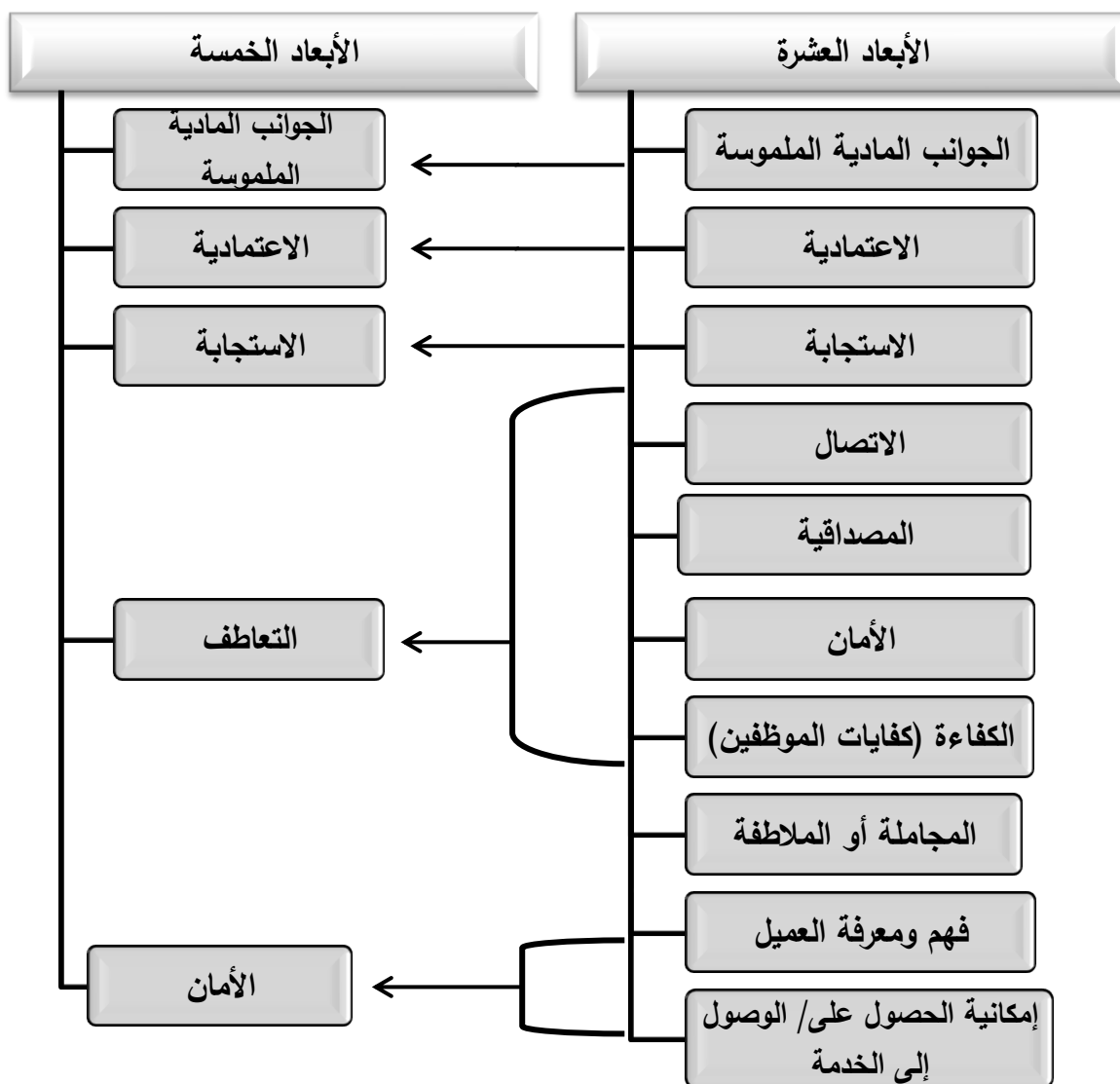


شكل (12.2): محددات جودة الخدمة، إعداد الباحث استناداً إلى (Parasuraman et al, 1985)

وقد تمكن (Parasuraman et al, 1988) من دمج هذه الأبعاد العشرة وحصرها في خمسة أبعاد فقط، تتمثل بـ: "الجوانب المادية الملموسة (tangibles) في الخدمة، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، التوكيد (الثقة) (Assurance)، والتعاطف (Empathy)".

علماً أنّ هذه الأبعاد احتوت على اثنتين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة لهذه الأبعاد، ومن الملاحظ أنّ هذه الأبعاد الخمسة، من وجهة نظر الباحثين، أبعاد عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة بغض النظر عن طبيعة الخدمة، وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة أو مقياس (SERVQUAL). (Parasuraman et al, 1988)

يمكن من خلال الشكل رقم (13.2) توضيح الأبعاد العشرة التي تم دمجها؛ لتصبح خمسة أبعاد:



شكل رقم (13.2): الأبعاد العشرة التي تم دمجها؛ لتصبح خمسة أبعاد، الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر (Parasuraman et al, 1985) و (Parasuraman et al, 1988).

إنّ الباحثين (Parasuraman et al, 1988)، قاموا بضم ودمج كلّ من أبعاد الاتصال، والمصادقية، والأمان، والكفائية، والمجاملة/الملاطفة في بعد واحد أطلقوا عليه اسم التعاطف، ودمجوا بعدي فهم/معرفة العميل، وإمكانية الحصول على/ الوصول إلى الخدمة في بعد الأمان، فيما أبقوا على أبعاد الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة على حالها.

علاوة على الأبعاد والعناصر المشار إليها أعلاه، أشار الحداد إلى أنّ عناصر جودة الخدمة المصرفية تتمثل في المحاور الآتية (الحداد، 1999):

- اتجاهات إيجابية نحو خدمة العملاء.
- الاستجابة للعملاء بسرعة، ولباقة، وبأسلوب مهني متميز.
- بناء علاقة قائمة على المنفعة.
- الاهتمام المشترك مع العميل.
- إنهاء معاملة العميل بشكل يبعث على السرور والبهجة.
- المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشكلته قد تمّ حلها.

بالإضافة إلى العناصر والأبعاد السابقة، أشار كلّ من (Dagger & Sweeney, 2007) إلى أنّ أبعاد جودة الخدمة تتمثل في سبعة أبعاد يمكن تلخيصها بما يأتي:

- التفاعل (interaction) ويعني تعاطف وفهم ومدى مستوى العناية الذي يوليه مقدم الخدمة للعملاء، بالإضافة إلى قدرته على الاتصال والتواصل معهم.
- مخرجات/ نتائج الخدمة (outcome): وتتمثل تلك المخرجات بالنتائج النهائية المتحققة نتيجة لتقديم الخدمة.
- الخبرة (expertise): وتمثل مدى كفاءة مقدم الخدمة ومعرفته، ومهاراته في التشخيص والمعالجة والعناية بالعميل/المستفيد من الخدمة.
- الجو (Atmosphere) ويمثل البيئة والعناصر الموجودة في محيط تقديم الخدمة، والتي من شأنها أن تؤثر على إدخال البهجة إلى جو تقديم الخدمة.
- الجوانب المادية الملموسة (Tangibles) وترتبط بالعناصر المادية الموجودة في محيط تقديم الخدمة، من مظاهر وديكورات، ووسائل راحة.
- الإطار الزمني/ التوقيت المناسب (timelines): ويعبر عن مدى إمكانية وجود الخدمة ووضعها في متناول يد العميل (سهولة الوصول).
- العمليات (operations) وتتمثل الإجراءات الإدارية والعمليات المتضمنة في العملية العامة لتقديم الخدمة.



## 5.2 الميزة التنافسية:

### 1.5.2 مفهوم الميزة التنافسية:

يحتلّ مفهوم الميزة التنافسية حيزاً مهماً في مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث تمثلّ العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية؛ لكي يحقق ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسين. وتُعدّ المنافسة أحد أهم العوامل المحددة للمحيط الذي تحاول من خلاله مختلف المؤسسات، ومنها المصرفية، إثبات وجودها وتطويره عن طريق التأقلم مع تعقد معطياته، الأمر الذي جعل النظريات الاقتصادية تهتم بشكل كبير بموضوع المنافسة بهدف إعطاء مفهوم واضح لها.

يشير الزعبي إلى أنّه من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية، يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlain, 1939)، ثم إلى (Selznick, 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة، وتوالت بعدها المفاهيم من منظري الإدارة والإدارة الإستراتيجية بحسب (Day, 1984) و(الزعبي، 2005)، من أمثال: "Fahey, Porter, Czepiel, Hofer et Schendel, Treacy et Bakos".

وبشكل عام، يمكن القول بأنّ مايكل بورتر هو من وضع نظرية الميزة التنافسية، بحيث صمم لها نموذجاً خاصاً للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد؛ معتبراً أنّ التنافس يتم بين المنظمات، كما وضع نموذجاً آخر يستند على المتغيرات الكلية للاقتصاد يقوم على أساس أنّ التنافس إنما يتم بين الدول، فعلى صعيد المنظمة يعني التنافس وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة، أما على صعيد الدول، فإنّ نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى.

ومن بين تعاريف الميزة التنافسية: "المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، من خلال تقديم الناتج للزبائن بالكفاءة المطلوبة من حيث الجودة، والسعر، والوقت بهدف اكتساب حصة سوقية ملائمة. والبعض الآخر يراها "بأنها قوة دافعة ودافعة قيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العملاء، في إطار تعاملهم مع المنظمة، وتستمر لفترة أطول، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة". (الزعبي، 2005)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة، الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى". (المرسي، 2003)

كما عرفها بورتر بأنها "كلّ ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم المنافع نفسها بسعر أقل. (عبد الحميد، 1999).

كما عرفها (Kotler et al, 2013)، على أنها ميزة تكسيها المؤسسة أو المنظمة، عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر، والتي تبرر الأسعار الأعلى.

ويعرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها قدرة المؤسسة على صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، والتي تعمل في النشاط نفسه، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفايات والتي تضم المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم إستراتيجيتها التنافسية وتطبيقها. (أبو بكر، 2007).

ويفرّق مصطفى أبو بكر بين الكفاءة والمعرفة والقدرات، ويرى الباحث أنّه يمكن تبرير هذا اللبس في ظلّ اللبس الحاصل حول الكفايات كمفهوم، ويرى الباحث أنه لو أنّ الكاتب ذكر كلمة كفاية لشمّل المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات. (أبو بكر، 2007).

من خلال التعريفات السابقة، نلاحظ بأنّ الميزة التنافسية عبارة عن خاصية تتمتع بها المنظمة، وتتضمن التباين والتميز قياساً بمنافسيها، سواء كانت بشكل مادي أو معنوي، أصلي أو مكتسب بهدف التمكن من التأثير على سلوك العملاء، وتعمل المنظمة على الالتزام بحمايتها والمحافظة عليها مع إمكانية تطويرها وابتكار غيرها عند تقليدها.

## 2.5.2. خصائص الميزة التنافسية:

يتحقق التميز للمنظمة من خلال العمليات الفكرية الذكية من إبداع، وابتكار، وتجديد، وبحث وتطوير لتقديم منتجات أو خدمات متميزة لا تقبل الاستنساخ أو التقليد من طرف آخر، وإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح تم وصفها بحسب (الزعيبي، 2005):

- بأنها نسبية.

- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة إذا ما قورنت بالمنافسين.
- تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها، وفي قيمة ما تقدمه للعملاء، وبذلك فهي تؤثر في سلوكياتهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة.
- تصدر عادة من داخل المنظمة.
- تخلق قيمة لها.
- تتحقق لمدة طويلة، وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.

يستنتج مما ذكر أعلاه، أنّ الميزة التنافسية تتضمن فن خلق تلك الميزة واستغلالها، التي هي أكثر ديمومة، ويصعب تقليدها؛ لضمان حصة سوقية مميزة، وذات اعتبار قياساً بالمنافسين.

### 3.5.2. مصادر الميزة التنافسية:

قد تكون مصادر التميز في نوعية المنتج الذي تقدمه المنظمة أو سعره، وقد يمتدّ مصدر التميز إلى عوامل أخرى، وحسب منظري الفكر الإستراتيجي، يتم توليد التميز التنافسي من خلال تحديد الموارد النادرة للمنظمة، وإيجاد أساليب لخلقها وحسن استثمارها والمحافظة عليها.

هناك مصدران أساسان للميزة التنافسية بحسب (أبو قحف، 2003)، يتمثلان في الكفايات "كالمعارف الفنية، والقدرات والمهارات"، والموارد المتميزة "كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة ... إلخ". كما أنّ محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات، بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعدّ الكفايات ومكوناتها أحد عناصرها الأساسية.

ويمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين والمنظرين إلى العديد من المصادر، علماً أنّ هناك تبايناً واضحاً في تلك الآراء حول تلك المصادر، التي تمكّن المنظمة من خلالها تحقيق تلك المزايا.

ويوضح الجدول التالي رقم (2.2) أبرز هذه الآراء:

جدول رقم (2:2): مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر باحثين، المصدر: (المعاضدي، 2006)

| الباحث   | السنة | مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porter   | 1985  | هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشترون، الموردون، الداخلون الجدد، السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ayker    | 1989  | الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك/دعم المنتج، الاسم المُدرك، إدارة وكادر هندسي جيدان، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/التركيز، خصائص المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم/الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفاءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير لأجل، علاقات توزيع جيدة. |
| الباحث   | السنة | مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Marsh    | 1990  | التدفق النقدي، إيجاد القيمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kay      | 1993  | الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الإستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| هل وجونز | 1999  | الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Porter   | 2002  | تكنولوجيا الإنترنت وتطبيقاتها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

يتطلب امتلاك المنظمة لميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي يمكن أن تستمد منها للسماح بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة تحقق وفرة في الوقت والجهد والمال، وتشمل:

#### ✓ التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية:

من الممكن للمنظمة أن تتفادى الارتباك المترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية من خلال لجوئها إلى التفكير لإيجاد الحلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة، بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة والمناسبة، والتي يمكن تلخيص أهمها بما يأتي:

- الإستراتيجيات العامة للتنافس: لتحقيق الأسبقية وتجسيد أداء أفضل، تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية. وبحسب بورتر هناك ثلاثة مداخل للتنافس، يمكن تلخيصها بما يأتي (خليل، 1998):

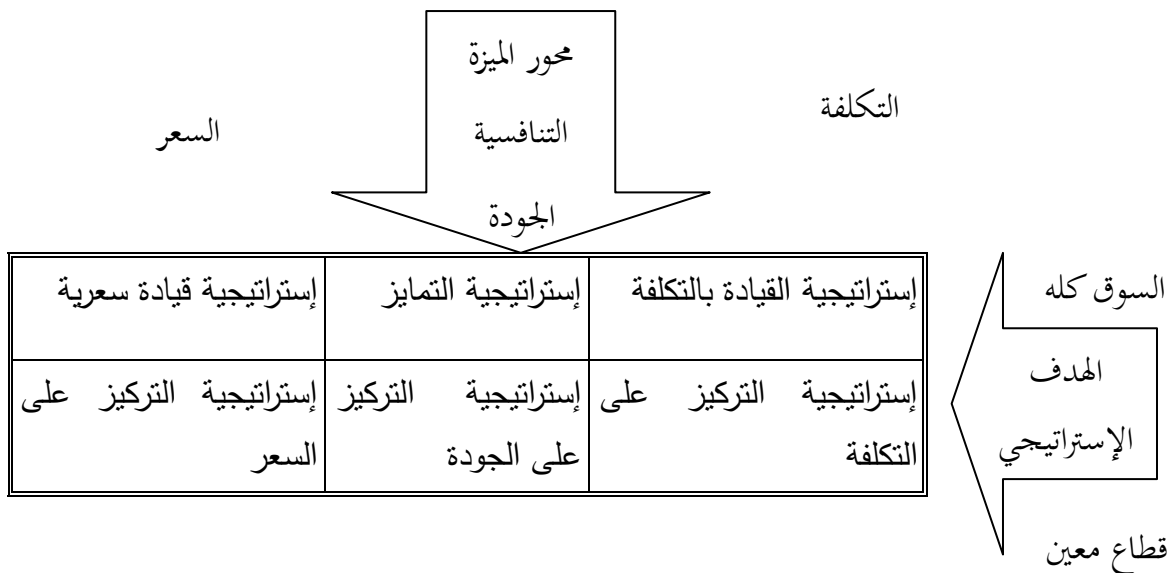
- إستراتيجية التميز: وذلك من خلال تقديم منتج متميز قياساً بمنتجات المنافسين.
- إستراتيجية قيادة التكلفة: وذلك بالتحكم في التكاليف بطريقة تتيح للمنظمة التفوق على أسعار المنافسين.

- إستراتيجيات التركيز أو التخصص (خليل، 1998): بحيث يتم بناء ميزة تنافسية، من خلال تركيز المنظمة على خدمة قطاع سوقي مستهدف (منطقة جغرافية محددة أو شريحة معينة من العملاء).

يرى الباحث أنّ الميزة التنافسية تندرج تحت ثلاثة محاور رئيسية، هي: "التكلفة، الجودة والسعر"، والتي توافق ثلاث إستراتيجيات "إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز". وإنّ اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية، ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمصرف بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للمصرف أن يستهدف السوق كلّها، كما يمكن أن يستهدف قطاعاً معيناً منه. ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة، كما هو موضح في الشكل رقم (14.2).

#### ● إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تستند هذه الإستراتيجية بحسب (العوض، 2002)، على أن يلتزم المصرف بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز، أي أن يعمل المصرف على تخفيض تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات والمنتجات التي يقدمها بشكل يتيح له اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الأسعار الأقل من تلك المقدمة من المنافسين، وفي حال نجح المصرف في تبني وتطبيق مثل هذه الإستراتيجية، فإنه سوف يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، الأمر الذي يساعد على تسعير المنتجات والخدمات بطريقة تنافسية يتفوق بها سعرياً على المنافسين، ومن ثم يصبح قائداً في مجال نشاطه، بسبب تميزه من حيث التكاليف المخفضة.



شكل رقم (14.2): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية، المصدر: (المصري، 2002)

## • إستراتيجية التمايز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسة وهي التميز بطريقة مميزة يميزها العملاء، بحيث يسعى المصرف، من خلال تبنيه مثل هذه الإستراتيجية، إلى تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعلى للعملاء من تلك التي يقدمها المنافسون، وبسعر أكثر ارتفاعاً من المنافسين ومع ذلك يكون العملاء راغبين ومستعدين لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق، نذكر من أهمها (المصري، 2002):

- ✓ تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة لا يقدمها المنافسون.
- ✓ جعل حصول العملاء للخدمة المقدمة والوصول إليها أكثر سهولة.
- ✓ التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية (القائمة).

قد تكون هذه الإستراتيجية فعالة على المدى القصير، إلا أن متبنيها قد يجد صعوبة في التمايز على المدى الطويل؛ ويعود ذلك إلى إمكانية تقليد الخدمات المصرفية من قبل المنافسين، لذلك يجد المصرف نفسه مضطراً للجوء إلى الجودة الفنية باعتبارها عاملاً رئيساً في جميع أنشطة المصرف؛ من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، وتصبح الميزة التنافسية معتمدة بشكل كلي على الحلول الفنية المتميزة، التي تحققها الخدمة للعملاء، دون اعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

## • إستراتيجية التركيز:

تركز المصارف التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض إمكانية قيام المصرف بخدمة قطاعات محدودة، بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- ✓ تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون.
- ✓ تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماماً في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول الآتي رقم (3.2) المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

| الميزة التنافسية                                               | الإستراتيجية التنافسية |                    |          |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------|
| إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.        | القيادة في التكلفة     | جميع القطاعات      | حجم      |
| إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.                 | التمييز                | السوق              | السوق    |
| إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. | التركيز                | قطاع معين من السوق | المستهدف |

جدول رقم (3.2): الإستراتيجيات التنافسية الثلاث، المصدر: (غراب وحجازي، 1999)

بعد التطرق إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس، وتوضيح مختلف المزايا التي تحققها المنظمة، يمكن إبراز مختلف متطلبات هذه الإستراتيجيات، سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات (الكفايات) والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يمكن تلخيصه في الجدول رقم (4.2).

| المتطلبات التنظيمية                                                                                                                                                                                                | متطلبات المهارات والموارد                                                                                                                                                                                                       | الإستراتيجيات التنافسية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>رقابة محكمة على التكاليف</li> <li>تقارير رقابية منظمة ودورية</li> <li>حوافز مبنية على تحقيق الأهداف</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها</li> <li>مهارات خاصة بالعملية التصنيعية</li> <li>إشراف محكم على العمالة</li> <li>منافذ توزيع منخفضة التكاليف</li> </ul>     | قيادة التكلفة           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير.</li> <li>معايير وحوافز نوعية بدلاً من المعايير والحوافز الكمية.</li> <li>القدرة على جذب المهارات العالية والكفايات المبدعة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>قدرات تسويقية عالية.</li> <li>قدرات عالية في مجال البحوث.</li> <li>شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا.</li> <li>النزعة نحو الإبداع.</li> <li>تعاون قوي مع قنوات التوزيع.</li> </ul> | التمييز                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من المتطلبات المشار إليها أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من المتطلبات المشار إليها أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.</li> </ul>                                                                                           | التركيز                 |

جدول رقم (4.2): متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس، المصدر: (عبد المحسن، 2003)

إنّ اعتبار الموارد الداخلية مصدراً للميزة التنافسية يتطلب تحليل مدى اتصافها بمميزات وخصائص أساسية، أهمهما مساهمتها في خلق القيمة التي يبحث عنها العميل، وأن تكون نادرة، وفريدة، وغير قابلة للتقليد، ومتميزة عما يمتلكه المنافسون. وفي هذا السياق، لا تعدّ إدارة الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد الموظفين وتوظيفهم وترقيتهم وتحفيزهم عاملاً مؤثراً على الميزة التنافسية، بل تعدّ العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات (الهيثي والطويل، 2000). وتم عزو نجاعة المؤسسة وفعاليتها في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلى الاعتماد على إستراتيجية ذكية وأصيلة، تركز على موارد متفردة، تختص المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وليس على اختيارها لصناعة جذابة منذ الخمسينيات من القرن المنصرم. (Kore and Mahoney, 2004)

قبل تحليل مدخل الموارد ومناقشته كمصدر للميزة التنافسية، لا بد من التعرف على مفهوم الموارد نفسه، والذي يشتمل على مجمل الأصول، والإمكانات، والعمليات، والخصائص المميزة للمنظمة، والمعلومات والمعرفة، وكذلك التعرف على مواصفاته المتمثلة بإمكانية تحكم المنظمة فيه والسيطرة عليه، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مثل: الموارد المالية، والمادية والبشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد (الكفايات).

يصف (Barney, 1991) الموارد بأنها تشتمل على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية، والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد إستراتيجيات تنافسية وتنفيذها من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها. ويمكن تقسيم الموارد إلى موارد مادية مالية، وطبيعية، وبشرية، وتكنولوجية (كالأراضي والمباني، والمصانع، والتجهيزات... إلخ)، وموارد معنوية كالعلامة التجارية، والسمعة، وبراءة الاختراع، والمهارات، والقدرات المتنوعة... إلخ، ولإنشاء وتطوير الكفايات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة متفردة وذات جودة عالية لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية (شارلز وجونز، 1991).

عزا بعض الباحثين والكتاب القدرة التنافسية إلى الكفايات المحورية، التي تعرف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكّل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس". (الشيخ، 2004).

ما زال مفهوم الكفايات المحورية الذي تم اقتراحه من قبل براهالد وهمل (Hamel & Prahalad, 1996)، يساهم في صياغة إستراتيجية المنظمات والمؤسسات، حيث عدّ المؤسسة حاضنة كفايات أو معارف تفيد في دفع الإستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى تميز المؤسسات عن بعضها، بما فيها المنظمات ذات النشاطات الفريدة، ويتفسير ميزاتها التنافسية من خلال خصوصية مواردها الداخلية.



#### 4.5.2. مواصفات الموارد البشرية التي تخلق ميزة تنافسية

لكي تساهم الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، يجب أن تتميز بمواصفات عدة، أجمالها بارني بما يأتي (Barney, 1991):

- ✓ يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
- ✓ يجب أن يكون المورد نادراً، أو فريداً، أو مميزاً عن الذي يمتلكه المنافسون.
- ✓ يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل، من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلك ذلك المورد.
- ✓ عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له.

ويرى الباحث بأنه يمكن اعتبار الموارد البشرية مورداً إستراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، شريطة أن يتميز بالخصائص نفسها التي تميز الموارد الإستراتيجية والتي تمت الإشارة إليها أعلاه.

وتتسجم قناعة الباحث مع ما أشار إليه "جيفري بيفر"، حيث قال: إنّ الكثير من المؤسسات وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة وفي مجال الأبحاث والتطوير وأيضاً في مجال التسويق، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية لتحقيق الميزة التنافسية، وهي العنصر البشري، فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء، والالتزام وهو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأيّ منظمة. (خطاب، 1999)

يرى (Wright et al, 1993)، أنّ الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن إدارتها تؤثر على ميزة المنظمة التنافسية من خلال تنمية الكفايات وتحفيز المستخدمين، وذلك من منظاره للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة إستراتيجياً عن خلق القيمة التي من شأنها خلق الميزة التنافسية.

ويرى (Pfeffer, 1996) أنّ المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات كالتكنولوجيا، أو طبيعة السوق أو الموقع الإستراتيجي للشركة، أو سهولة الحصول على رأس المال واقتصاديات الحجم أصبحت أقل فعالية مما كانت عليه في السابق في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية المستدامة، إذا ما تمت مقارنتها بالموارد البشرية.

أكدت الدراسات (السلمي، 2002) أنّ استثمار الموارد البشرية واستغلالها يُعدّ مصدراً لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المنظمات استغلال مواردها الداخلية، بخاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.
- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عما يقدمه المنافسون.
- أصبح المورد البشري المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الإستراتيجي والإبداع الفكري.
- المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات، والاقتراحات، والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية.
- لأن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضماناً للأداء المتفوق.
- لدى المورد البشري رغبة في تحمل المسؤولية.

أسهمت بحوث (Schultz, 1961) للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في النظرية الاقتصادية، حيث عدّ مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يكمن فيه الاستثمار، فمن وجهة نظره أنّ هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ويضيف (دركر، 2011) أنّ أيّ مؤسسة، سواء أكانت تجارية أم غير ذلك، تمتلك مصدراً حقيقياً واحداً وهو الأفراد، ولا يمكن أن تحقق النجاح إلاّ من خلال تحويل الموارد البشرية إلى طاقة منتجة، أي أنّ رأس المال الحقيقي لأيّ مؤسسة، مهما كان نشاطها أو حجمها، إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد للمنظمة، حيث يتمثل في مجموعة الكفايات، التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية.

ويُقصد برأس المال الفكري، القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في "رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري"، أما رأس المال البشري، فهو الذي يعدّ أحد المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري "المعرفة، ومهارات الأفراد، وقدراتهم الذاتية". (علي، 2003)

ويقول (Ulrich, 1998) حول رأس المال الفكري: أصبحت المعرفة ميزة تنافسية مباشرة للشركات التي تبني أفكاراً وعلاقات، مثل شركات التكنولوجيا، وأصبحت ميزة تنافسية غير مباشرة بالنسبة لجميع الشركات التي تحاول أن تميز نفسها بالطريقة التي تخدم العملاء بها، ومن الآن فصاعداً، ستكون الشركات الناجحة التي تمتلك القدرة على استقطاب الأفراد وتطويرهم، والحفاظ على الذين لديهم القدرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

ولتحديد مفهوم رأس المال الفكري بدقة، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، فرأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات، أما رأس المال البشري، فيمثل المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة. (ناصر، 2008)

#### 1.4.5.2. دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة

ترتبط قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، بمدى القيمة ونوعيتها التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، أذكر منها: "تحقيق الربحية، زيادة الحصة السوقية، تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية لمحيط المنظمة الخارجي".

#### 2.4.5.2. مكونات رأس المال الفكري

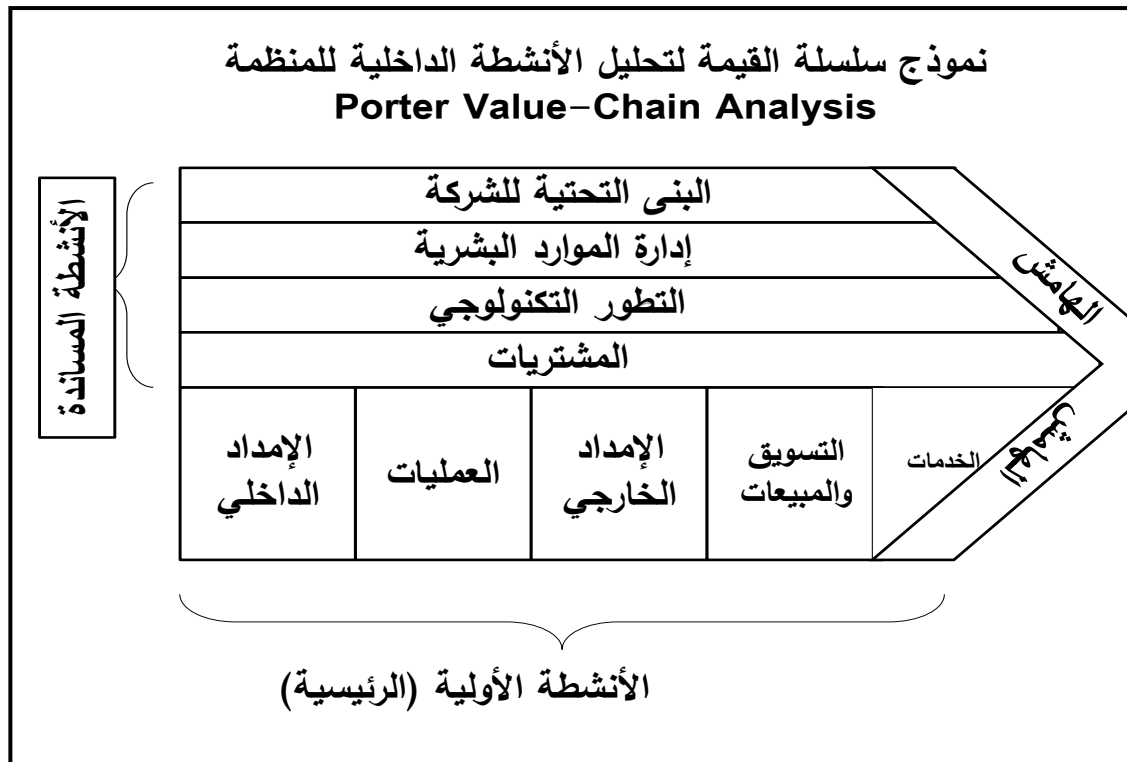
يتكون رأس المال الفكري بحسب راوية حسن، من العناصر الآتية (حسن، 2005):

- الأصول البشرية (رأس المال البشري): هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد، ولا تمتلكها المنظمة، بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، مثل المهارات، والإبداع والخبرات.
- الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة.
- رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك المبادرات وتطويرها، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة، والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.
- الملكية الفكرية: العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية.
- رأس مال العلاقات: يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

#### 3.4.5.2. نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

قدم بورتر نموذج سلسلة القيمة، وأصبح يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية القائمة والمحتملة، وتعدّ المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. (Porter, 1998)

يصنف نموذج سلسلة القيمة الأنشطة الداخلية إلى نوعين بحسب الشكل رقم (15.2): (الأنشطة الأولية، والأنشطة المساندة).



شكل رقم (15.2): نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية، المصدر: (Porter, 1998)

- وبحسب الشكل أعلاه، يمكن تلخيص الأنشطة الداخلية للمنظمة التي تعمل على إضافة قيمة، بما يلي:
- الإمداد الداخلي: يقصد به جميع الأنشطة ذات العلاقة بنقل المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للإنتاج واستلامها وتحريكها وتخزينها ومناولتها.
  - الإمداد الخارجي: يشمل جميع الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل المخرجات وتوزيعها وتخزينها أو تسليمها.
  - التسويق والمبيعات: جميع أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.
  - إدارة الموارد البشرية: مجموع نشاطات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتوظيف وتقييم أداء وتدريب وتعويض وإحلال تعاقبي، وهي بهذه الأنشطة تساهم في خلق القيمة والتنافسية، وهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، وتعمل على تزويدهم بالوسائل كافة، التي تمكنهم من القيام بعملهم؛ لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل.
  - العمليات: جميع الأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
  - الخدمات: أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات، وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، مثل "الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار، ... إلخ".

- البنية التحتية: تتضمن الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والشؤون القانونية والمحاسبة، وجميع الأنشطة المساندة الأخرى.
- التطور التكنولوجي: أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.
- المشتريات: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات، وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة، أو خدمات وتسهيلات داعمة.

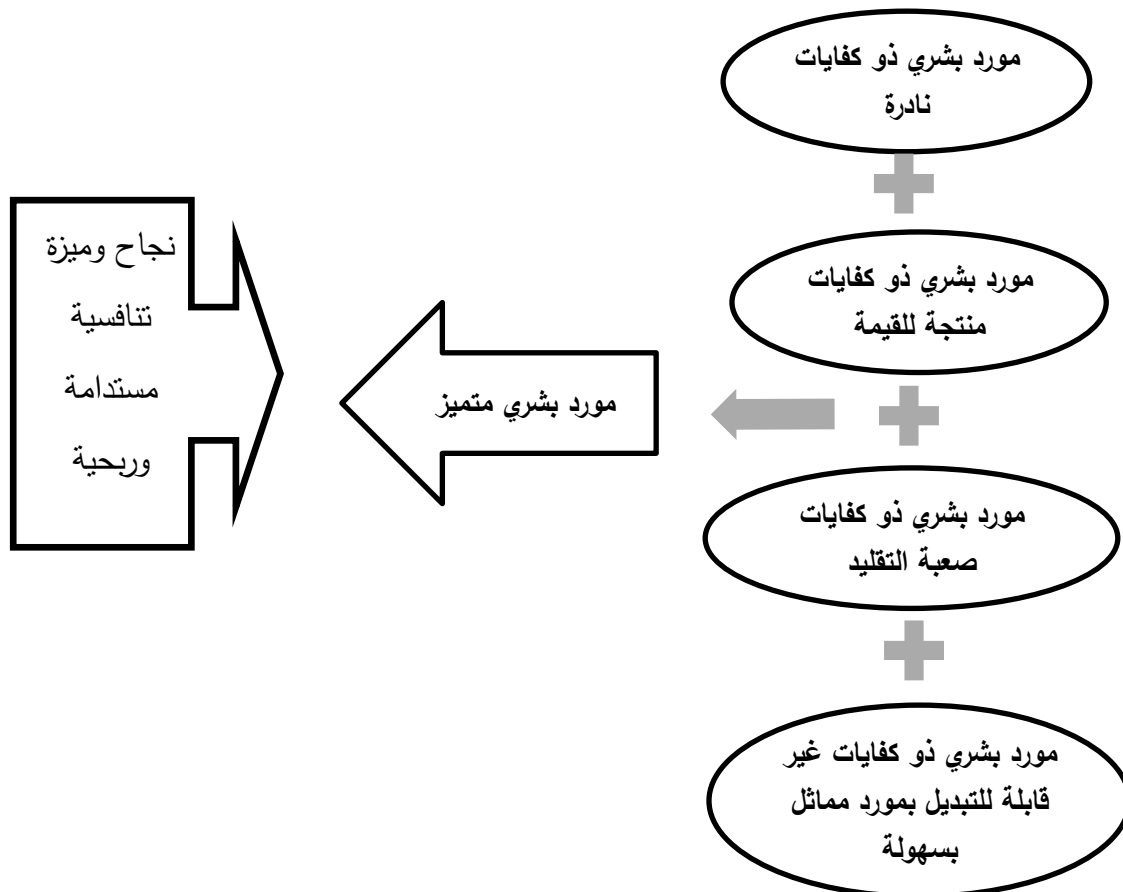
#### 4.4.5.2. أنواع الميزة التنافسية من وجهة نظر بورتر:

لقد أكد بورتر أنّ الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإمكان المصرف أن يخلقها لعملائه، ويمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم خدمات مصرفية متميزة مقارنة بالمنافسين، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق المصرف بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة وذات قيمة كبيرة، في نظر العملاء على المنافسين.
- ميزة التكلفة الأدنى: وهي الميزة التي يمكن للمصرف أن يحوز عليها إذا ما كانت تكاليف إنتاج منتجاته وخدماته وتسويقها أقل ما يمكن، ويرى الباحث أنه لا يمكن أن تتخفف التكاليف إلى حدّها الأدنى بصفة آلية، بل أن ذلك ينتج عن الإدارة المبنية على الكفايات، وما يترتب عليها من ممارسات.

يرى الباحث أنّ الموارد البشرية تشكّل سرّ التفوق والتقدم والارتقاء في جميع مجالات الحياة، فالعمل من أجل تحقيق إدارة التميز، يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات، ومن هنا، تبرز أهمية الكفايات واستخداماتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وفي حال عملت إدارة الموارد البشرية على استخدام الكفايات في ممارساتها، فستتمكن من استقطاب موارد بشرية متميزة والاحتفاظ بها، تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، وذلك من خلال استقطاب موظفين تتوفر فيهم الصفات التي تتيح امتلاك المفاتيح الأساسية للحصول على مزايا تنافسية.

ويمكن إبراز أهم صفات المورد البشري المتميز من خلال الشكل الآتي رقم (16.2):



شكل رقم (16.2): أهم صفات المورد البشري المتميز، الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى (السلمي، 2001) و (Barney, 1991) بتصرف.

يتضح من الشكل السابق أنّ المورد البشري يسهم بشكل كبير في تحقيق نجاح أيّ منظمة والحصول على ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الربحية، ولكن بهدف تحقيق ذلك، يجب أن يتوفر في المورد البشري بعض الصفات، وامتلاكها بعض الكفايات:

- أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين، أي أن تكون موارد بشرية ذات كفايات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.
- أن تمتلك الموارد البشرية كفايات تمكنها من إنتاج القيمة.
- أن يصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد لجعل مواردها تمتلك كفايات مشابهة.
- يجب ألا يكون المورد البشري قابلاً للتبديل بمورد مماثل.

وكي يتسنى لأيّ منظمة امتلاك موارد بشرية متميزة، يرى الباحث أنه لا بدّ لها من تبني الكفايات وربط جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية عليها.

## 5.5.2. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

بحسب (أبو بكر، 2007)، فإنّ تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببُعدين أساسيين، هما:

- القيمة المدركة لدى العميل: ويقصد بها أبو بكر استغلال المنظمات لإمكانياتها المختلفة وتسخيرها، بهدف تحسين القيمة التي يدركها العميل للخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساهم في تحقيقها لميزة تنافسية، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

ويرى الباحث أنّ الكفايات تلعب دوراً مهماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، الذي يُعدّ من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

- التميز: يُقصد بها تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية، والكفايات والإمكانيات التنظيمية.

بالإضافة إلى التميز، يعتقد الباحث بأنه يمكن حصر الميزة التنافسية بثلاثة أبعاد: هي التكلفة الأقل واختصار الوقت والجودة، وجميعها تؤثر في القيمة المدركة للعميل.

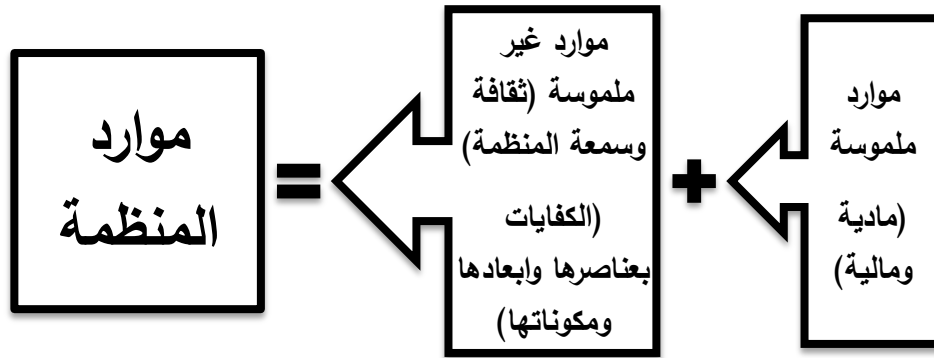
## 6.5.2. طبيعة موارد المؤسسة

تشكل الموارد جميع ما تمتلكه المنظمة من أصول وإمكانات، وقدرات مالية وطبيعية وبشرية، تمنح القدرة للمنظمة لتفعيل خياراتها وتنفيذ استراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومنه استمرارها في عالم الأعمال، انظر الشكل رقم (17.2)، (الغالبى وإدريس، 2007)

كما تم تعريفها بأنها: "مفهوم يشمل كلّ الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة، والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانيات المالية والبشرية، المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانيات، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، بشكل يمكنها من وضع إستراتيجياتها وتنفيذها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، وما يميز الموارد بأنه يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة". (خليل، 1998).

يعرف "بيرجر ويرنرفيلت" (Wernerfelt, 1984) الموارد، على أنها أي شيء قد يشكل قوة أو ضعفاً لمنظمة ما، وأنها مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المنظمة، ما يعني بأنه يمكن تصنيف الموارد إلى:

- ❖ ملموسة، مثل "المعدات، التجهيزات، والمواد الأولية".
- ❖ موارد غير ملموسة، مثل ثقافة المنظمة التي تضم القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، والكفايات والسمعة، والتي تمتلكها المنظمة وتعمل من خلالها على تصميم وتنفيذ إستراتيجياتها بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها.



شكل رقم (17.2): موارد المنظمة، الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى (الغالبى وإدريس، 2007).

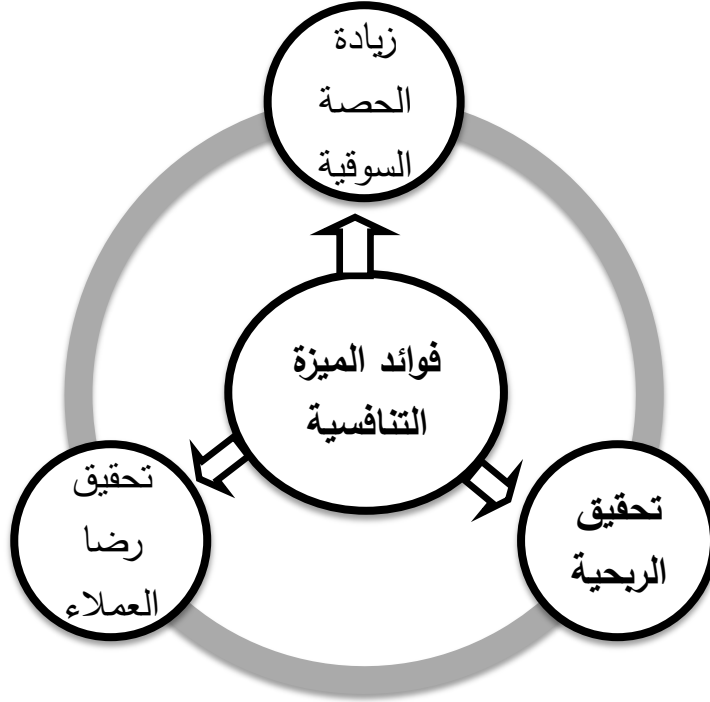
استناداً إلى الشكل أعلاه رقم (17.2)، يمكن القول أنه يمكن النظر للمنظمة على أنها كيان يضم موارد مختلفة ومتنوعة، تشمل الموارد الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، والتجهيزات... إلخ)، والموارد غير الملموسة (الكفايات)، وتتم إدارة هذه الموارد من قبل المنظمة بهدف إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها.

ويرى الباحث أنه يجب التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال البشري، حيث يتكون رأس المال المادي من الموارد الملموسة والتي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات، بينما يتكون رأس المال البشري والذي تعدّ الكفايات عنصراً جوهرياً من عناصره في المنظمة. ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفايات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم إستراتيجياتها التنافسية وتطبيقها.



## 7.5.2. فوائد الميزة التنافسية

يمكن إبراز أهم الفوائد التي تحققها المنظمة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية في الشكل الآتي، رقم (18.2):



شكل رقم (18.2): فوائد الميزة التنافسية، من إعداد الباحث، بتصرف (البكري، 2007).

يتضح من الشكل السابق أن المنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية، لديها القدر على إقناع زبائنها بمنتجاتها (خدماتها)؛ كونها أكثر تميزاً مقارنة بالمنافسين؛ الأمر الذي يعمل على تحقيق رضاهم، وكذلك تتمكن من الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين بفضل تحقيقها لرضا المستفيدين من خدماتها، وهذا يتوافق مع أهدافها واستمراريتها؛ ما ينعكس إيجاباً على زيادة عوائدها المالية والمتمثلة بالربحية، وبالتالي استمرارها وبقاؤها واستدامة ميزتها التنافسية.

## 8.5.2. الميزة التنافسية للمصارف

تعمل المصارف على اكتساب ميزة التنافسية من أجل تحقيق أداء متميز يسهم في رفع قدرتها التنافسية بما يحقق لها ميزة فريدة تخدم طابعها الخاص كمؤسسات خدمتية مهمة. ويمكن للمصارف أن تنافس وتكتسب ميزة تنافسية، من خلال التميز في جودة خدماتها التي تقدمها، من خلال تعظيم المنافع التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة، حيث يعد ذلك مفتاحاً أساسياً وعاملاً مساهماً للدخول إلى السوق المصرفية.

وبعدّ التميز في تقديم الخدمة المصرفية معياراً للنجاح في هذا السياق؛ ولكي يستطيع المصرف الصمود في وجه المنافسة الشديدة ضمن إطار التنافس الشديد يجب أن يقدم خدمة متميزة، حيث تعدّ الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً في تحقيق ذلك؛ ولهذا يسعى المسؤولون والقائمون على الخدمة المصرفية إلى بلوغ ما وراء الجودة أي إلى مستوى الزبائن، وعلى تحقيق الرضا والقناعة لهم، وهذا ما تمت الإشارة إليه في أغلب تعريفات الجودة، التي تطرق أغلبها إلى أنّ جودة الخدمة هي تقييم العميل ومقارنة توقعاته للخدمة المقدمة له، وأن رضا العميل هو عبارة عن دالة بين الأداء المدرك والأداء المتوقع، وهذا يحتمّ على المصارف السعي إلى التميز من خلال (الصميدعي وعثمان، 2005):

- التفوق بالعمل وطبيعته.
- المنافسة في الجودة والتفوق فيها على المنافسين.
- استخدام أحدث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها المصارف في العالم.
- الوصول إلى تكنولوجيا مصرفية أفضل وأرقى من تلك التي يستخدمها المنافسون.

إضافة إلى التميز في الخدمة المقدمة، يجب على المصارف أن تدرك أهمية المنافسة من خلال استخدام سلاح جودة الخدمة المصرفية، بحيث يتم إغراء العملاء للتعامل مع المصرف، حيث يعمل المصرف على استخدام وسائل عديدة كإستراتيجية لإرضاء عملائه.

ويمكن تلخيص هذه الوسائل بما أشار إليه (الهندي، 1996) من خلال الجدول رقم (5.2):

**جدول رقم (5.2): وسائل جودة الخدمة المصرفية، المصدر (الهندي، 1996):**

| الخدمة المصرفية المقدمة                                                  | المنافسة باستخدام التكلفة                          | المنافسة بتحسين مستوى الجودة                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحصيل مستحقات العميل<br>مثل الشيكات والكمبيالات<br>والاعتمادات المستندية | تحمل المصرف أكبر قدر من<br>التكاليف                | سرعة تحصيل المستحقات                                                                                   |
| سداد المطلوبات المستحقة<br>على العميل                                    | تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد                     | تقديم خدمات إضافية مثل سداد الفواتير<br>وإمكانية السحب على المكشوف (الجاري<br>مدين) في حدود متفق عليها |
| منح مزايا للمودعين                                                       | تخفيض فوائد الاقتراض كلما أمكن                     | إعطاء الأولوية للمودعين في الحصول على<br>القروض                                                        |
| إدارة حسابات العميل                                                      | تخفيض العمولة والتكاليف الأخرى<br>إلى أقل حدّ ممكن | سرعة التلبية والتوقيت الناجح لتنفيذ عمليات<br>الشراء والبيع                                            |
| إصدار خطابات الضمان                                                      | تخفيض العمولة إلى أقل حدّ ممكن                     | التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن                                                                  |

يظهر الجدول أعلاه أنّ المنافسة بتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة يعدّ من أفضل الوسائل لكسب رضا العملاء (المستفيدين من الخدمة)؛ كونها تعمل على تحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة، والارتقاء بها إلى درجة تحقق المستوى الأمثل من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء، بينما تعمل المنافسة على أساس التكلفة على تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية المقدمة فقط.

### 9.5.2. أدوات التنافس المصرفي

يمكن القول بأنّ المزايا التنافسية للمصارف، تكمن بأدوات التنافس المصرفي؛ وذلك نتيجة لحساسية القطاع المصرفي، الذي تستدعي طبيعة التنافس فيه أدوات تتميز بالحدّثة والخصوصية، أشار (طه، 2007) إلى أنها تتمثّل في:

- نظم المعلومات الفعالة: تعمل المعلومات على تزويد المصرف الذي يمتلكها بالقدرة على مجابهة شدة المنافسة الحادة.
- العولمة والاندماج الاقتصادي: بحيث تنضم المصارف إلى بيئة تمنحها قدرة عالية من التميز وتساعد على توسيع نطاقها.
- التسويق الابتكاري: حيث يعدّ أداة تنافسية قوية من خلال نقله للقيم المضافة في المنافع لإدارة المصرف والمستفيدين من الخدمات التي يقدمها المصرف معاً، وذلك اعتماداً على نشاط التسويق وأساليبه، التي تعتمد بشكل أساسي على كفايات يتمتع بها القائمون عليه، بخاصة في حال كانت هذه الكفايات صعبة التقليد، ومن شأنها استحداث وسائل وأساليب جديدة في تقديم المنتجات (الخدمات)، وتمت ترجمتها إلى إستراتيجيات.

### 10.5.2. عوامل مساهمة في بناء المزايا التنافسية في المصارف

أشار (الخضير 1999) إلى أنّه يمكن تجسيد عوامل بناء المزايا التنافسية للمصارف، من خلال تبني النقاط الرئيسة الآتية:

- التفوق في الإنجاز: حيث تعمل على بناء مزاياها التنافسية، من خلال المزيج المتفاعل بين الكفايات، التي أطلق عليها الخضير مزيج من الخبرة والكفاءة والمهارة، حيث تعمل المصارف على تخصيص قدراتها وإمكاناتها؛ للارتقاء بأدائها والوصول إلى التفوق.
- تبني سياسة إضافة خدمات جديدة في السوق المصرفية.
- تطوير الخدمات وتحديثها وتحسينها بشكل مستمر.

- الارتقاء الدائم بنتائج الأعمال: حيث إنه لتحقيق وضع متميز وملحوس في نتائج الأعمال، تلجأ المصارف إلى دراسة الوقت والحركة، التي يمكن من خلالها تحسين واستغلال الوقت الضائع، وتقديم خدمة أفضل.
- توسع ونمو مستمران في حصة السوق: ويعدّ هذا نتيجة حتمية للنقاط آفة الذكر، والتي يمكن اعتبارها مقومات للتغيير، من خلال إدخال مقاييس ومؤشرات مراقبة مستوى الأداء، وتطوير الأسلوب الإداري، وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة.
- مضاعفة العائد والمردودية (القيمة) للمستفيدين (العملاء) من الخدمة.
- مواكبة التغيرات المصرفية.
- تفعيل وتنمية النشاط الاقتصادي.

## 11.5.2. جودة الخدمة المصرفية كأسلوب للحصول على ميزة تنافسية

أصبحت الخدمة المصرفية وجودتها من الأساليب والأسلحة المستخدمة في المنافسة بين المصارف، وأصبحت المصارف تعتمد بعض الأساليب؛ للحصول على ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة خدماتها، وأشار (الراوي، 2003) إلى أنه يمكن ذلك من خلال:

- منح التسهيلات المصرفية لجذب المودعين وتقوية ثقة الجمهور بالمصرف.
- اعتماد الصراف الآلي .
- اعتماد خدمات مصرفية تسهل الحصول على مبالغ السحب دون تعقيد.
- المعاملة الحسنة والمظهر اللائق لموظفي المصرف.
- توفير الخدمات المصرفية في كلّ الأماكن على اتساع جغرافي واسع؛ وذلك لتسهيل تعاملات العملاء.
- تطبيق القوانين التي يقوم بإصدارها البنك المركزي (سلطة النقد في حالتنا الفلسطينية)، والتأكيد على ذلك من فترة إلى أخرى؛ لنشر الطمأنينة في نفوس العملاء.
- ابتكار أوعية ادخارية أو استثمارية جديدة تساهم في رفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

بناء على ما سبق، يمكن اعتبار جودة الخدمة المصرفية كمصدر للميزة التنافسية، في حال تم استخدامها كوسيلة لتمييز الخدمات التي يقدمها المصرف، عن تلك التي يقدمها المنافسون لتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب التنافس اعتماداً على جودة الخدمة المصرفية مقومات عدة.

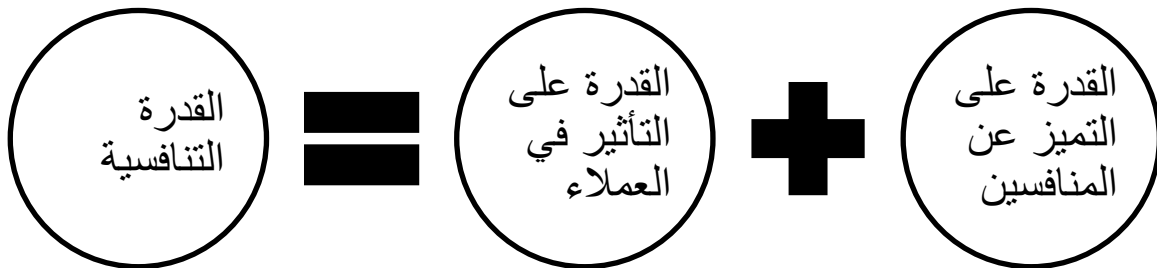
ويمكن تلخيص أهمها بما يتفق مع (عبد القادر، 2005) بما يأتي:

- التعرف على حاجات العملاء وتوقعاتهم، باعتبارها أساساً لتصميم الخدمة، والوظائف والنظم داخل المصرف كافة، وذلك من خلال اعتبار المستفيد من الخدمة المحور الرئيس، الذي تدور حوله جميع إستراتيجيات المصرف.
- جعل الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة المحور الأساسي لعمل الإدارة العليا للمصرف.
- زرع ثقافة الجودة وتنميتها لدى جميع الموظفين بالمصرف، (أي أنّ الجودة ليست مسؤولية أحد، بل مسؤولية الجميع).
- ممارسة إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات، بحيث يتم تبني الكفايات في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملياتها.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى، بدلاً من تبني فلسفة مراقبة الجودة، بمعنى التعامل مع الجودة من منظار (proactive) بدلاً من (reactive).
- استخدام المصارف للأنظمة ذات الجودة العالية، بشكل يساهم في إضافة قيمة تعمل على إكساب المصرف مزايا تنافسية، تعمل على زيادة ولاء العملاء ودفعهم للاستمرار في التعامل معه.

## 12.5.2. جودة الخدمة المصرفية واكتساب القدرة التنافسية للمصرف

أشار (مصطفى، 2007) إلى أنّ للقدرة التنافسية شقين: يتمثل الأول في التميز عن المنافسين، ويتمثل الثاني في القدرة على التأثير في العملاء، من خلال جودة كلّ من التصميم للخدمة المصرفية وتقديمها.

ويرى الباحث أنّ النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، بمعنى أنهما مترابطان ولا يمكن فصل أيّ منهما عن الآخر، مع مراعاة أنّ الشق الثاني هو الذي يؤدي إلى تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وضمّان ولاءه؛ ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف، ويمكن تجسيد هذا الترابط في الشكل الآتي رقم (19.2):



شكل رقم (19.2): القدرة التنافسية، الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى (مصطفى، 2007).

## 6.2. الخدمة المصرفية

يحتلّ الجهاز المصرفي الفلسطيني مركزاً مهماً في النظام الاقتصادي، حيث يمثل المحرك الأساسي لكل العمليات المالية والاستثمارية داخلياً وخارجياً، بما يوفره من خدمات، وكقطاع ناشئ يسعى فيه كل مصرف إلى اجتذاب تقنيات وقابليات وإمكانيات وموارد، تمكنه من جذب العملاء وتحقيق ميزة تنافسية وتعظيم ربحيته في ظل منافسة شديدة، ولا بدّ من تقديم خدمة مصرفية متميزة وذات جودة عالية.

### 1.6.2. مفهوم الخدمة المصرفية:

تعددت تعاريف الخدمة المصرفية من مدرسة فكرية إلى أخرى، ومن مؤلف لآخر، بما يتوافق ويتماشى مع فلسفات كلّ منهم وفهمه وأطروحاته ونظريته وتوجهاته، وبشكل عام يمكن تعريف الخدمة المصرفية، على أنّها مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل، سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه، فقد يقوم المصرف أحياناً بتقديم خدماته مجانية للعميل. (جودة، 2003)

وعرفت على أنّها مجموعة من الأنشطة والعمليات، ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة، والمقدمة من طرف المصرف، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجات ورغبات العملاء المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت نفسه تشكّل مصدراً لأرباح المصرف، من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين المتمثلين بالمصرف، كمقدم خدمة والعميل كمستفيد من الخدمة. (العجاردة، 2005)

ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة بأنّ الخدمة المصرفية، عبارة عن نشاط يقدمه المصرف للعميل، ويسعى من خلاله إلى إرضاء العميل، سواء نتج عن هذا النشاط مقابل أم لم ينتج.

### 2.6.2. خصائص الخدمة المصرفية

عند مقارنة الخدمات المصرفية مع غيرها من الخدمات، نجد أنّ الخدمة المصرفية تتميز عن غيرها من الخدمات بما يأتي:

❖ **الخصائص الظاهرة:** تتمثل هذه الخصائص في السمات الظاهرة والتي يمكن تمييزها بسهولة، ويمكن تلخيصها بما يأتي (العاصي، 2004):

✓ التتميط: بحيث لا تختلف الخدمة المقدمة من عميل إلى آخر.

- ✓ المواصفات: تتصف الخدمة المصرفية بمجموعة من المواصفات الأساسية التي تمثل الأبعاد والجوانب الفنية للخدمة نفسها، ويتم تجسيد هذه المواصفات من خلال الاستفادة من الخدمة، ويعمل المصرف على استخدام هذه المواصفات لتمييز خدماته وعملائه.
- ✓ التشكيل: وهي قيام المصارف بتجزئة الخدمة المصرفية المقدمة، وتقسيمها إلى مجموعات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات العملاء، بحيث تكون التشكيلة مترابطة ومنسجمة.
- ✓ الخدمات المعاونة: تكون بعض الخدمات المصرفية بحاجة إلى خدمات مساعدة، حتى تتم الاستفادة منها، مثل تقديم خدمة الحساب الجاري وتحصيل الشيكات كخدمة معاونة (مكملة)، الأمر المهم لمقدم الخدمة والمستفيد منها.

❖ **الخصائص الضمنية:** وهي الخصائص غير الظاهرة التي تعمل المصارف على توفيرها، وترتبط بالإدراك، ويمكن تلخيصها بما يأتي (الصميدعي ويوسف، 2005):

- الاتصال: تعتمد الخدمة المصرفية في تقديمها على عملية الاتصال بين المصرف وعملائه، ما يحتم تضمين الرسالة المراد تقديمها للعميل معلومات حول خصائص الخدمة.
- الرمزية: أي أنّ كلّ خدمة مصرفية ترمز إلى وظيفتها والغرض منها.
- الإدراك: ويعني مدى قدرة العميل على إدراك خصائص الخدمة المصرفية المقدمة له.
- الإشباع أو التعامل: حيث يقوم العميل بعد إدراكه لخصائص الخدمة المصرفية المقدمة له بعملية مقارنة وتقييم لدوافعه ورغباته وقدراته، وما تقدمه له هذه الخدمة من إشباع.

❖ **الخصائص الخارجية:** ترتبط هذه الخصائص بالبيئة التي يعمل فيها المصرف، ويمكن تلخيص أهمها بما يأتي (عبد الرحمن، 2000):

- أثر الخدمة المصرفية على البيئة المحيطة والمجتمع.
- صدق المعلومات المتوفرة حول الخدمة المصرفية المقدمة: حيث يجب على المصارف تقديم معلومات صادقة وحقيقية تعكس الصورة الحقيقية للمصرف، ويجب على المصرف الالتزام بالشفافية، كما يجب على المصرف الحفاظ التام على سرية العملاء ومعاملاتهم.
- توفير عنصر الأمان والثقة في الخدمات المقدمة للعميل: ويتمثل ذلك بتقديم الخدمة المصرفية في كلّ وقت، وفي كلّ مكان وبالمواصفات نفسها، وكذلك الاستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها، والكفاءة والسرعة والفعالية والدقة، والجهوزية للاستمرار من خلال توفر الموارد البشرية والإمكانيات التقنية. (العاصي، 2004).

### 3.6.2. الربحية Profitability

قد تشكّل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المنظمة، ويعدّ تعظيم الربح هدفاً رئيساً لأيّة مؤسسة استثمارية بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه؛ وفي مجال العمل المصرفي فإنّ الجانب الأساسي لتحقيق هدف الربحية، يتمثل في نشاط الإقراض والتسهيلات المصرفية، إلى جانب عمليات وخدمات أخرى (كالاستثمار في الأسهم والسندات، الاتجار في العملات ... إلخ)، يعبر عنها باستخدامات الأموال، وتنتج الربحية عن الفرق ما بين تكلفة مصادر الأموال وبين إيرادات استخدامات الأموال.

وبشكل عام، تُعد الربحية بمثابة نسبة الأرباح إلى الأموال التي تستخدم في المصرف، بحيث تقيس نجاح المصرف في عملية استخدامه واستثماره للأموال، وتعدّ مقياساً للقدرة الإنتاجية والاستخدام للموارد المتاحة لإدارة المصرف، ويمكن الاستدلال من خلالها على كفاءة الأعمال في مختلف الأنشطة الخاصة بالمصرف، وكذلك تعدّ مؤشراً على معرفة قدرة المصرف في زيادة أرباحه؛ ولهذه الأسباب؛ فإنّ الربحية قد تمثل المؤشر الأكثر أهمية لقياس أداء المصارف. (Herrick, 1978)

ينبغي على كلّ مصرف لتحقيق الأرباح أن يتبع إستراتيجية محددة مدروسة بعناية، من ناحية علاقة تطبيقها والموارد المالية والبشرية المتوافرة لديه من جانب، ومدى قدرته على التعامل مع المخاطر ذات العلاقة من جانب آخر، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عوامل السوق في اختيار تلك الإستراتيجية. (Herrick, 1978)

تمكّن الربحية العالية أو المتزايدة المصرف من توسيع عملياته بشكل كبير ومستدام طويل المدى، كما تشير الربحية العالية إلى أنّه يتم استخدام الموارد على نحو إنتاجي، وكذلك تضاف الأرباح أو العوائد المحتجزة إلى حقوق المالكين أو أسهم حملة الأسهم، فضلاً عن ذلك، فإنّ قوة مثل هذا الأداء تؤدي عادة إلى كون المستثمرين على أتم الاستعداد لشراء ما يعرض من أسهم جديدة. (Herrick, 1978)

#### 1.3.6.2. مصادر إيرادات المصارف:

إنّ تحقيق المصرف للأرباح يعني أن إيرادات ذلك المصرف تكون أعلى من تكاليفه، حيث تشمل إيرادات المصرف إجمالاً البنود الآتية (ارشيد، ع، وجودة، م 1999):

- الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية.



- أتعاب الخدمات التي تقدمها المصارف وغير المتعلقة بطبيعة العمل المصرفي كقيامها بتقديم استشارات وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.
- العمولات الدائنة التي تتقاضاها المصارف نظير خدماتها التي تقدمها للآخرين.
- فروقات العملات الأجنبية (الأرباح المتحققة من شراء العملات الأجنبية وبيعها).
- إيرادات أخرى، وتشمل أية إيرادات تأتي من عمليات ليست من طبيعة عمل المصرف، مثل عوائد الاستثمار في الأوراق المالية، العوائد المتحققة من حجم الكمبيالات، وأية أرباح رأسمالية ناتجة عن بيع المصرف لأصل من أصوله بسعر أعلى من قيمة الدفترية.

#### 2.3.6.2. تكاليف المصرف:

يمكن إبراز أهم البنود التي تشكل تكاليف على المصارف بما يأتي:

- الفوائد (المدينة) على الودائع التي يقوم المصرف بدفعها.
- العمولات المدينة التي يدفعها المصرف إلى المؤسسات المالية الأخرى مقابل تقديمها خدمات للمصرف نفسه.
- المصاريف الإدارية والعمومية.

تتصف غالبية التكاليف المشار إليها أعلاه بنوع من الثبات، فيما إذا قورنت بالتكاليف التي تتكبدها الوحدات الاقتصادية الأخرى مقارنة بالمصارف؛ ما يجعل أرباح المصارف أكثر حساسية للتأثر بالتغير في الإيرادات، أي أنّ زيادة إيرادات المصرف بنسبة محددة يترتب عليها زيادة الأرباح بنسبة أكبر، وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة محددة تنخفض الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول الأرباح إلى خسائر. (جبارة، 2002)

#### 3.3.6.2. أهمية الربحية للمصرف:

تؤدي الأرباح وظائف اقتصادية مهمة، يمكن إبراز أهميتها بالنقاط الآتية (اللوذي وزوليف، 1997):

- تمثل الأرباح ضرورة تكمن المصرف من مواجهة الأخطار التي يتعرض لها للاستمرار في عمله.
- تشكل الأرباح وسيلة لتنمية رأس المال، وذلك لمساهمتها في التحوط واعتبارها مصدر تمويل ذاتي.
- تعدّ الأرباح دليلاً على نجاح ونجاعة الإدارة، حيث يمكن استخدامها كمؤشر لقياس فاعلية الإدارة.

- تزيد الأرباح من ثقة المساهمين وأصحاب الودائع؛ ما يعمل على اجتذاب المزيد من العملاء للمصرف.

يتضح مما سبق أن الربحية إحدى أهم الأهداف الخاصة بالمنشأة المالية المصرفية، حيث تعكس حجم الأرباح المتحققة ومعدلات النمو فيها، ومدى الكفاءة في استخدام مواردها المالية وحسن إدارتها، ولذلك فإنّ المصارف تسعى إلى تعظيم أرباحها باستمرار لأسباب ومبررات متعددة، منها أنّها سوف تساهم في تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتمكن الإدارة من القيام بعمليات التطور والتوسع المصرفي السليم على أكتاف المصارف الربحية وذات رأس المال الكافي، لذلك يعرفه (حماد، 2005) على أنه "المؤشر الكاشف لمركز البنك التنافسي في الأسواق المصرفية وجودة إدارتها، وهي تسمح للبنك بالاحتفاظ بشكل مخاطرة معينة وتوفر وقاية ضد المشكلات القصيرة الأجل".

ويعرفه البعض، من وجهة نظر محاسبية واقتصادية، فمن الناحية المحاسبية: هو عبارة عن زيادة الإيرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال مدة معينة، أمّا من الناحية الاقتصادية: فهو عبارة عن الزيادة في الثروة، والتي تتضمن زيادة الإيرادات المتحققة عن تكاليفها مضافاً إليها تكاليف الفرص البديلة، أي يعني أنّ الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي؛ بسبب وجود هذه التكاليف المضافة. (الكروي، 2009)

ويمكن التعبير عن الربح المحاسبي والربح الاقتصادي من خلال المعادلات الآتية:

- **الربح المحاسبي:** عبارة عن زيادة الإيرادات الكلية على التكاليف الكلية خلال مدة معينة:  $P = TR - TC$ ، حيث إنّ:

-  $P$ : تمثل الربح المحاسبي.

-  $TR$ : تمثل الإيراد الكلي Total Revenue

-  $TC$ : تمثل التكاليف الكلية Total Cost.

يُلاحظ أنّ المفهوم المحاسبي يشكل الفرق بين الإيرادات المحققة الناشئة عن العمليات خلال الدورة المحاسبية، وما يقابلها من تكلفة تاريخية، ويتضمن هذا التعريف خمس سمات أساسية يمكن تلخيصها بما أشار إليه حنان (حنان، 2003):

✓ يستند الربح المحاسبي إلى العمليات الفعلية للمشروع.

- ✓ تمثل قائمة الدخل الإنجاز المالي للمشروع خلال فترة معينة.
- ✓ يستند الربح المحاسبي إلى مبدأ تحقيق الإيرادات.
- ✓ يقتضي الربح المحاسبي قياس المصروفات على التكلفة التاريخية.
- ✓ يقتضي الربح المحاسبي مقابلة الإيرادات المحققة، خلال الفترة المالية بالنفقات ذات الصلة.

• **الربح الاقتصادي:** هو عبارة عن الزيادة في الثروة، وتتضمن زيادة الإيرادات المتحققة عن تكاليفها مضافة تكاليف الفرص البديلة إليها، ويعرف كذلك بأنه عبارة عن زيادة الإيرادات الكلية على التكاليف الكلية، بحيث تتكون التكاليف الكلية من التكاليف الظاهرة **Explicit Costs** والتكاليف الضمنية **Implicit Costs**، وهذا يعني أن الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي بسبب وجود التكاليف الضمنية.

ويمكن التعبير عنه من خلال المعادلة الآتية:  $P = TR - (TC + Cn)$ ، حيث إن:

-  $P$ : الربح الاقتصادي **Economic Profit**

-  $TR$ : الإيراد الكلي **Total Revenue**

-  $TC$ : التكاليف الكلية **Total Costs**

-  $Cn$ : تكاليف الفرص البديلة.

وبشكل عام، يمكن تعريف الربحية: بأنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعدّ هدفاً للمنشأة ومقياساً للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية. (عقل، 1989)

وتسعى المصارف، بخاصة التجارية منها، إلى تحقيق زيادة ثروة الملاك، عن طريق تحقيق أرباح ملائمة لا تقل عن تلك التي تحققها المنشآت الأخرى، التي تتعرض للدرجة نفسها من المخاطر، وتوزيعها عليهم بعد الاحتفاظ بجزء منها على شكل احتياطات إجبارية واختيارية ومخصصات متنوعة وأرباح غير معدة للتوزيع؛ ولكي يحقق المصرف هذه الأرباح، عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة، وأن يخفض نفقاته وتكاليفه إلى أقل حدٍّ ممكن.

#### 4.3.6.2 مؤشرات الربحية المصرفية:

تتعدد معايير قياس الربحية، حيث يتم استخدام العديد من المعايير والمقاييس المستخدمة لقياس ربحية المصارف، وقد تم اختيار هذين المؤشرين لأغراض هذه الدراسة:

❖ **العائد على الموجودات (Return on Assets):** ويستند هذا المعيار في قياس الربحية إلى العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه، ويستخدم هذا المؤشر لقياس قدرة استثمار معين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، وكذلك يبين قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي، وبشكل أبسط هي عبارة عن نسبة ربح العمليات إلى موجودات المؤسسة. (عقل، 1989)

ويعدّ (عقل، 1989) العائد على الموجودات مقياساً أفضل من الربح للحكم على كفاءة المؤسسة، لأنّ الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى الاستثمارات المتحققة، بينما العائد على الموجودات توجد مثل هذه العلاقة، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع عوائد الفترات الأخرى، وكذلك المؤسسات الأخرى، كما تساعد في تعرف الاتجاه الذي يتخذه أداء المؤسسة، ويعدّ العائد على الموجودات مقياساً لكفاءة الأداء التشغيلي للمنظمة؛ لذا يتوجب عند احتسابه الاقتصار على الأصول المشاركة فعلياً في العمليات العادية للمنظمة، كما يجب استخدام صافي ربح العمليات، أي الاقتصار على الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول قبل الضرائب والمصروفات والإيرادات الأخرى، ويمكن الاستناد إلى المبررات الآتية كملاذ لاستعمال الربح قبل الضرائب والمصاريف الأخرى:

- ✓ لا يجوز اعتبار المصروفات والإيرادات التي لا تنتج عادة من النشاط الأساسي، ضمن مفهوم الربح عند تقييم كفاءة النشاط الأساسي للمنظمة.
- ✓ تعدّ الضرائب من الأمور التي لا توجد للإدارة سيطرة عليها.

ويتم احتساب العائد على الموجودات للمنشأة من خلال قسمة صافي ربح العمليات على إجمالي الأصول. وهي معادلة تتصف بقدر كبير من الشمول إذ تدخل في حسابها عناصر الأصول، إضافة إلى بنود قائمة الدخل التي لها علاقة مباشرة بالعمليات، وتستند على مفهوم صافي الربح الناتج عن الأرباح التشغيلية.

ويحسب العائد على الموجودات من خلال المعادلة الآتية:

صافي الربح قبل الضريبة/ الموجودات

يعدّ العائد على الموجودات مؤشراً على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول المتاحة، ويستفاد من هذا المعيار في قياس الربحية كونه يوضح العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في توليده، وبحسب (الناشد، 1990) يمكن للمصارف زيادة معدل العائد على الموجودات من خلال:

- تخفيض التكاليف الكلية التي يتحملها المصرف، شريطة ألا يكون ذلك على حساب الإيرادات أو الجودة.
- تخفيض مقدار الاستثمار في رأس المال العامل والثابت إلى أدنى مستوى ممكن.

❖ **معدل العائد على حق الملكية : Return On Equity (ROE)**: ويقصد به مقدار العائد الذي يحصل عليه المساهمون كنتيجة لاستثمار أموالهم لدى المنظمة وتحملهم للمخاطر، وهو يستند إلى مفهوم الربح الشامل، حيث يقاس من خلال تقسيم صافي الدخل على حقوق الملكية.

حقوق الملكية: هي رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطات المختلفة القانونية والاختيارية، وكذلك الأرباح غير الموزعة، وهذه الحقوق تساوي مجموع الموجودات مطروحاً منها جميع الالتزامات سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.

صافي الدخل: ويُقصد به الربح المحقق من عمليات المؤسسة أو أية مصادر أخرى بعد طرح الضريبة، أي الربح الشامل الصافي، وهناك من يرى ضرورة احتساب هذه النسبة قبل الضريبة باعتبار أن الضريبة عنصر لا سيطرة لإدارة المؤسسة عليه. ويعكس العائد على حقوق الملكية كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة جانبي الميزانية أو المهارة في استخدام الموجودات (كفاءة التشغيل)، وكذلك المهارة في تركيب الجانب الأيسر (الكفاءة المالية) لتحقيق أفضل عائد ممكن لأصحاب المشروع.

وبحسب (Hempel & Simonson, 1999)، يقيس هذا المؤشر معدل العائد المتوقع عن استثمار أموال المالكين، وإنَّ ارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفوة، ويمكن أن يكون ارتفاعه دليلاً على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ من القروض، وبحسب وفق الصيغة الآتية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة/حقوق الملكية}}{100} *$$

ونلاحظ أن مؤشر العائد على حقوق الملكية يقيس كل دينار مستثمر من قبل أصحاب الأسهم العادية، ويأخذ هذا المقياس بعين الاعتبار أثر النشاطات التشغيلية والتمويلية، وعندما لا يوجد ديون في هيكل رأس مال الشركة، فإنَّ معدل العائد على حقوق الملكية يساوي معدل العائد على الموجودات.

## 7.2. الجهاز المصرفي الفلسطيني:

### 1.7.2. لمحة تاريخية:

عرفت فلسطين المصارف قبل غيرها من الدول المحيطة، فمنذ عهد الانتداب البريطاني، كان يعمل في فلسطين عدد من المصارف البريطانية والفلسطينية، وعمل على رأس هذه المصارف المصرف العربي الذي تم تأسيسه في القدس عام 1930، حيث انتشرت فروعه في مدن فلسطينية رئيسية، مثل يافا وحيفا ونابلس وطولكرم وغزة، وبنك باركليز الذي عمل كمصرف للحكومة في فلسطين وكوكيل عن مجلس النقد الفلسطيني، والشركة العقارية العربية التي تأسست عام 1947 بقرار من جامعة الدول العربية. (البنك العربي، 2014)

وفي عام 1952 تمت تسمية الشركة باسم المصرف العقاري العربي، والمصرف العثماني البريطاني للشرق الأوسط، وبنك الأمة العربية والبنك الزراعي العربي الذي تأسس عام 1933 والبنك الصناعي العربي الذي تأسس عام 1935. (عاشور، 2003). وكان يعدّ الجهاز المصرفي الفلسطيني جهازاً متطوراً بالمقارنة مع غيره من الدول العربية المحيطة، حيث كان لفلسطين عملة وطنية (الجنيه الفلسطيني) وهيئة نقدية عامة "مجلس النقد الفلسطيني" التابع لحكومة عموم فلسطين، ولكن الأزمات المتتالية التي لحقت بفلسطين سببت لها الكثير من الكوارث الاقتصادية علاوة على الكوارث السياسية، حيث حلت نكبة فلسطين عام 1948م، وانتقل الجهاز المصرفي، الأمر الذي انعكس على المصارف في فلسطين. (عاشور، 2003)

مرّ الشعب الفلسطيني في الفترة الواقعة بين 1948 و 1967 بمرحلتين سياسية واقتصادية غير مستقرة؛ نتيجة للاحتلال العسكري الإسرائيلي، حيث كانت الضفة الغربية تتبع الأنظمة والقوانين الأردنية، والدينار الأردني هو العملة الرسمية المتداولة، في حين خضع قطاع غزة لإدارة حكومة جمهورية مصر العربية، والجنيه المصري هو العملة الرسمية المتداولة، والقوانين والأنظمة المصرية هي المتداولة، وبالتالي كانت المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة تتبع المصرفين المركزيين الأردني والمصري. (عاشور، 2003)

وقد عمل في الضفة الغربية في تلك الفترة ثمانية مصارف هي: "العربي، العقاري العربي، القاهرة عمان، العثماني (جريندليز)، الأردن، الأهلي الأردني، وانترا (المشرق)، والبريطاني للشرق الأوسط"، وقد بلغ عدد فروع تلك المصارف 28 فرعاً. وقد بلغ عدد المصارف العاملة في قطاع غزة خلال تلك الفترة ستة بنوك متمثلة ببنك فلسطين، والبنك العربي، وبنك الإسكندرية، وبنك الأمة، وشركة التسليف الزراعي، والعقاري العربي، من خلال مجموعة فروع بلغ عددها سبعة فروع. (عاشور، 2003)

وكان يوجد قبل الاحتلال الإسرائيلي مباشرة عام 1967م في الضفة الغربية وقطاع غزة اثنا عشر مصرفاً، منها بنك وطني واحد، هو بنك فلسطين المحدود، والباقي هي بنوك عربية وأجنبية من أهمها المصرف العربي والمصرف العقاري العربي، وبنك القاهرة عمان. (عاشور، 2003)

### 2.7.2. مفهوم المصارف

بحسب (عبد الله، 2004)، يعود أصل كلمة مصرف إلى كلمة الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد، ويُقصد بها المكان الذي يتم فيه الصرف، وتقابلها كلمة مصرف ذات الأصل الأوروبي المشتقة من الكلمة الإيطالية "Banco"، والتي تعني المنضدة أو الطاولة؛ وسبب ذلك يعود إلى أن الصرافين كانوا يستعملون مناضد خشبية لممارسة أعمالهم في أسواق بيع وشراء العملات المختلفة في أواخر القرون الوسطى.

أما التعريف الاصطلاحي للمصارف: فهو "مؤسسات وساطة مالية تقدم، الخدمات المالية والمصرفية إلى وحدات الطلب أو العجز في المجتمع"، ومن هنا يمكن القول بأن المصارف تلعب دور الوسيط ما بين وحدات الفائض ووحدات العجز في أي مجتمع. (الشمري، 2009)

تعريف المصارف حسب قانون المصارف الفلسطيني: شركة مساهمة عامة يرخص لها بممارسة الأعمال المصرفية في فلسطين وفقاً لأحكام قانون المصارف، علماً أن القانون نفسه يعرف الأعمال المصرفية: بأنها النشاط الذي يتضمن قيام المصارف المرخصة بقبول الودائع من الجمهور أو من مصادر التمويل الأخرى واجبة الدفع؛ وذلك بغرض الاستثمار ومنح الائتمان.

كما يشمل العمل المصرفي الأنشطة التي تمارسها المصارف المتخصصة والأعمال التي تمارسها المصارف الإسلامية، أو أي عمل يسمح به قانون المصارف نفسه. (قانون المصارف الفلسطيني، 2010)

### 3.7.2. أنواع المصارف:

حاول الباحث أن يقسم المصارف، حسب ما هو متعارف عليه عالمياً، وفقاً لأغلب المراجع والأدبيات ذات العلاقة؛ مع مراعاة أن الباحث لم يجد توافقاً في تصنيف البنوك بين العديد من المراجع، الأمر الذي جعل الباحث يقسم المصارف بحسب اختصاصاتها ونشاطاتها وأعمالها إلى الأنواع الآتية بشكل يتفق مع (حداد وهذلول، 2010) كخلاصة للعديد من المراجع التي قام بالاطلاع عليها:

- المصارف المركزية Central Banks
- مصارف تجارية Commercial Banks
- مصارف صناعية Industrial Banks
- مصارف عقارية Real Estate Banks
- مصارف زراعية Agricultural Banks
- مصارف التوفير والادخار Pension and Saving Deposit Banks
- مصارف تعاونية Cooperative Banks

✓ المصارف المركزية أو مصارف الدولة: وتسمى مصرف المصارف، وهي الجهة أو الهيئة التي تتولى إصدار النقد، وتحافظ بطرق عدة على أسس النظام المصرفي، إذ يوكل إليها الإشراف على السياسة الائتمانية والتي تؤثر بدورها على النظم الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، وهو يسير في عمله على أنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية مختلفة، تؤثر في طبيعة وظائفه وأهدافه، وبعد هدفه الرئيس خدمة الصالح العام للمجتمع، وليس تحقيق الأرباح، كما يختص برقابة الكيانات المصرفية الأخرى التي تعمل داخل المجتمع. (الراوي، 2003)

وتعدّ سلطة النقد الفلسطينية المصرف المركزي في فلسطين، حيث قامت السلطة الفلسطينية بعد مجيئها بموجب اتفاقية المرحلة الانتقالية الموقعة عام 1994 بتأسيس وإنشاء سلطة النقد الفلسطينية بموجب البروتوكول الاقتصادي الموقع بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في باريس بتاريخ 29 نيسان 1994، حيث منحت هذه الاتفاقية سلطة النقد الفلسطينية حق ممارسة صلاحيات البنوك المركزية من تنظيم للأعمال المصرفية كافة، ومنح الترخيص للمصارف وإدارة السياسة النقدية للسلطة الوطنية الفلسطينية. (مركز القدس للإعلام والاتصال، 2006)

✓ المصارف التجارية: ويطلق عليها أحياناً مصارف الودائع، حيث إنها تتعامل بالائتمان (عبد الله، 2004)، وهي ذات أهمية كبيرة لأيّ اقتصاد، ويمكن تعريفها بأنّها "مؤسسات اجتماعية اقتصادية مالية لالتقاء الطلب على الأموال بالعرض عليها، وهي مختصة بالتعامل المالي غالباً قصير الأجل ومتوسطه، وأهم ما يميزها هو قبولها للودائع تحت الطلب، وفتح الحسابات الجارية، والتعامل معها من خلال الشيكات" (أبو عودة، 2010).

ويتمثل دور المصارف التجارية بصفة أساسية في قبول الودائع أيّاً كان شكلها، ثم توظيف هذه الودائع في عمليات الإقراض والاستثمار، كما أنّ خلق النقود نتيجة مهمة لتعامل المصارف التجارية بالائتمان. (أبو سمرة، 2007)



## ✓ المصارف المتخصصة:

وهي مصارف تتخصص بمنح الائتمان لمنشآت أو أفراد وقطاعات اقتصادية، كالمصارف الصناعية أو الزراعية أو الإسكان، ولكن عندما انتشرت المصارف الشاملة، لوحظ أن هذه المصارف بدأت تزاول مختلف أنواع النشاطات والعمليات المصرفية، ولم تعد محصورة بقطاع معين. (الشمري، 2009)

## ✓ مصارف الأعمال والاستثمار:

تعدّ مؤسسات مالية متخصصة، تساعد الشركات المحلية والأجنبية والهيئات الحكومية في الحصول على الأموال التي تحتاج إليها؛ من أجل الاستثمار في مشاريع إنشائية وتنموية، وتساعد المستثمرين كأفراد ومؤسسات في توظيف أموالهم بشراء استثمارات مالية وبيعها. (زعيتر، 2007)

## ✓ المصارف الإسلامية:

يعرف المصرف الإسلامي بأنه مؤسسة نقدية مالية تعمل على جلب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. (مرزوق، 2001).

كما تم تعريف المصرف الإسلامي بأنه "مؤسسة مالية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في كلّ أنشطتها الاستثمارية والخدمية من خلال دورها كوسيط مالي بين المدخرين والمستثمرين، وتقدم الخدمات المصرفية في إطار العقود الشرعية. (الزعاوي، 2008).

وعرفه قانون المصارف الفلسطيني، بالمصرف الذي يرخص له بممارسة الأعمال المصرفية، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وأية أعمال أخرى لا تتعارض مع أحكام قانون المصارف. (قانون المصارف الفلسطيني، 2010)

## ✓ المؤسسات المصرفية والأعمال المصرفية:

لا يقتصر دور المصارف على الوساطة المالية بين المودعين والمستثمرين، بل يتعداه إلى مجالات وأعمال أخرى، تطورت عبر مسيرة المؤسسات المصرفية في علاقتها مع المتعاملين معها. وبحسب قريشي، يمكن تقسيم الأعمال التي تقدمها المؤسسات المصرفية إلى ثلاث مجموعات رئيسية (قريشي، 2006):

- القروض والتسهيلات الائتمانية والمصرفية: تعرف عملية الإقراض "الائتمان" في المصرف: "تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة، على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها، والعمولات المستحقة عليها، والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة، ويتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله، في حال توقف العميل عن السداد دون خسائر. (الراوي، 2003).

وتتمثل التسهيلات الائتمانية التي تقدمها المصارف بما يأتي (بني هاني، 2003):

- السلف والقروض.
- فتح الحسابات الجارية للمدينة للعملاء (كشف الحساب).
- فتح الاعتمادات المستندية.
- إصدار خطابات الضمان (اعتمادات مستندية وبوالص تحصيل).
- الخدمات المصرفية: يندرج العمل المصرفي ضمن الأنشطة الخدمية، التي يتمثل عملها الرئيس في قبول الودائع المصرفية المختلفة، ومن ثمّ منحها على شكل قروض؛ ما يعني ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بقبول الودائع، إضافة لتقديم خدمات يتميز بها مصرف عن آخر، وتكسبه ميزة تنافسية، وتتنوع وتتعدد الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها، وتختلف هذه الخدمات من مصرف لآخر، ومن دولة إلى أخرى، حسب مستوى تطور العمل المصرفي.

ويمكن إيجاز أهم الخدمات المصرفية بما يأتي (الصيرفي، 2006):

- قبول الودائع بشتى أنواعها: كالودائع تحت الطلب، والودائع لأجل الودائع الثابتة والودائع بإخطار سابق والودائع الادخارية.
- فتح الحسابات الجارية وتقديم الخدمات المتعلقة بها من إصدار الشيكات الشخصية، وخدمات السحب الآلي، والصيرفة الشخصية وفتح الحسابات الجارية بالمعادن الثمينة.
- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها مقابل الحصول على عمولات وأجور، وتقديم التسهيلات الائتمانية للعملاء بضمان الأوراق التجارية.
- تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية، حيث تقوم المصارف بأعمال شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء، كما تقوم بتحصيل كوبونات الأوراق المالية ودفعها نيابة عنهم أيضاً (الحفظ الأمين وأمانة الإصدار).

- تقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى، مثل شراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير صناديق الأمانات.

• الاستثمارات المصرفية: تتمثل في مجموعة الأعمال الاستثمارية التي يقوم بها المصرف، من خلال توظيف من موارده في شراء الأسهم والسندات، وغالباً ما يركز على السندات التي تصدرها الحكومة، توجيهاً للربح والمحافظة على درجة السيولة؛ لما تتمتع به تلك الأوراق من قدرة على تحويلها إلى سيولة، وتأخذ الأعمال الاستثمارية أشكالاً عدة، مثل شراء أسهم الشركات، سواء كانت صناعية أو تجارية أو عقارية أو مالية أو الاشتراك في تأسيس شركات أو الاكتتاب في جزء من رأس مالها (قريشي، 2006).

✓ المصارف الشاملة:

وهي المصارف التي تحصل على مواردها المالية من القطاعات الاقتصادية كافة في داخل البلاد وخارجها من جهة، وتقدم الائتمان للقطاعات كافة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تقديمها لمجموعة من الخدمات المصرفية، فهي تجمع بين الوظائف التقليدية لمصارف الودائع، وأعمال الوساطة الاستثمارية. (بوعبدلي وعبد الرزاق، 2001).

#### 4.7.2. هيكلة الجهاز المصرفي الفلسطيني

تشكل المصارف التجارية والمصارف الإسلامية أهم مكونات القطاع المصرفي الفلسطيني الذي تنظمه سلطة النقد الفلسطينية، وهي تنقسم بدورها إلى سبعة مصارف محلية، من ضمنها مصرفان إسلاميان، وخمسة مصارف محلية تجارية، أما المصارف الوافدة، فتتكون من عشرة مصارف، من ضمنها ثمانية مصارف أردنية ومصرف مصري، وفرع مصرف HSBC.

#### 1.4.7.2. مكونات القطاع المصرفي الفلسطيني

يتكون القطاع المصرفي في فلسطين بشكل أساس من:

##### سلطة النقد الفلسطينية:

تأسست سلطة النقد الفلسطينية في نهاية عام 1994م، واضطلعت بمهامها في نهاية عام 1995م، كمؤسسة مستقلة لها أهلية قانونية كاملة، حيث سعت سلطة النقد، ومنذ تأسيسها، لمواكبة التطورات المصرفية العالمية وأفضل الممارسات الدولية في الرقابة المصرفية. (سلطة النقد الفلسطينية، 2010)

تم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية عقب اتفاقية باريس الاقتصادية عام 1995، بحيث تكون مؤسسة مستقلة. وفي عام 1997 أصدر المجلس التشريعي قانوناً يدعم وجود سلطة النقد الفلسطينية، ويساعدها على ضمان سلامة العمل المصرفي، والحفاظ على الاستقرار النقدي، وتشجيع النمو الاقتصادي في فلسطين. ويأتي إنشاء سلطة النقد الفلسطينية بديلاً عن البنك المركزي الفلسطيني، مع العلم أنّ الهدف الإستراتيجي لسلطة النقد هو التحول إلى بنك مركزي، وأن يكون في طليعة المصارف المركزية الإقليمية والدولية، يُنظر إلى الشكل رقم (20.2). (سلطة النقد الفلسطينية، 2010)

### المصارف التجارية

يتكون القطاع المصرفي في فلسطين بشكل أساس من المصارف التجارية، التي تستقطب النسبة الأكبر من مدخرات الوحدات الاقتصادية ومدخرات الأفراد، وهي بالتالي تحتكر توجيه المدخرات نحو الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وتنقسم المصارف التجارية إلى (سلطة النقد الفلسطينية، 2010):

- ✓ المصارف المحلية: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية.
- ✓ المصارف الوافدة: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من السلطات المصرفية في البلد الأم، وحاصلة على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية لمزاولة العمل داخل فلسطين.

### المصارف الإسلامية

يعمل في فلسطين مصرفان إسلاميان، هما: المصرف الإسلامي العربي والمصرف الإسلامي الفلسطيني، وتقوم هذه المصارف باستقطاب ودائع العملاء وتوجيه النشاط المصرفي وفق الشريعة الإسلامية. (سلطة النقد الفلسطينية، 2010)



شكل رقم (20.2): الجهاز المصرفي الفلسطيني كما في 2012/12/31، المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2013)

## 8.2. الدراسات السابقة

تُعَدُّ الكفايات وتطبيقاتها من الميادين العلمية الحديثة نسبياً، لا سيما المستوى التطبيقي منها، وبدأ الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية، بقصد التأقلم مع تلك المتغيرات. وتشهد الكفايات عالمياً ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال، بسبب ما تتيحه الكفاية من أدوات تخدم قرارات الاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط المسارات الوظيفية، وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب علمي متكامل.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الكفايات، بحيث نستطيع القول أنَّ العديد من الدول في العالم قد ناقش هذا الموضوع مرات عدة؛ وذلك لأهميته القصوى من قبل الباحثين والدارسين، وإذا ما اعتبرنا الكفايات كجزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، نستطيع القول إنه تم بحث موضوع الموارد البشرية وإدارتها في فلسطين، ولكن لم يتناول أيُّ من هذه الأبحاث هذه الجزئية من الموارد البشرية وإدارتها، خاصة في المصارف العاملة في فلسطين، حسب علم الباحث، وذلك بعد البحث العميق واستشارة ذوي العلاقة في هذا المجال.

وفيما يأتي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال:

- دراسة (الروسان والعجلوني، 2009) بعنوان "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية":

هدفت إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية "الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن"، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، اختيرت المصارف الأردنية ميداناً للبحث بوصفها أكثر المنظمات حاجة لرأس المال الفكري، وبلغ عدد المصارف الأردنية (15) مصرفاً مدرجة في بورصة عمان.

واختيرت (8) مصارف، وهي: العربي، الإسكان للتجارة والتمويل، الأهلي الأردني، الأردني الكويتي، الأردن، الإسلامي الأردني، القاهرة عمان، الاتحاد)، وتم توزيع استمارة الاستبانة خلال فترة شهر شباط 2009، وتم استهداف رؤساء الأقسام بواقع (60) استبانة استُرِجِعَت (53) استبانة، وأجري التحليل على (50) استبانة صالحة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري، مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً إستراتيجياً.

• دراسة (السرhan، 2005) بعنوان: "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر، الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية، والابتكار والإبداع في الأسعار، والابتكار والإبداع في الترويج، والابتكار والإبداع في التوزيع، وكذلك بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع، ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم، وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، وكذلك بيان دور إدراك العملاء للابتكار والإبداع.

ومن أجل اختبار النموذج، فقد عمل الباحث على دراسة العلاقات الرئيسة بين المتغيرات المستقلة للدراسة، والمتغيرات التابعة، وتحليلها على عينة من المصارف التجارية الأردنية العاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني المكونة من (16) مصرفاً، وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة الآتية: أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

• دراسة (Thi Mai Anh NGUYE, 2008) بعنوان "الكفايات الوظيفية (الفنية) وآثارها على أداء شركات التصنيع في فيتنام":

هدفت إلى دمج أربع وظائف للتحقق من العلاقة بين أربع كفايات وظيفية (فنية) وأداء الشركات من شركات التصنيع في فيتنام، حددت النتائج أربعة عوامل من الكفايات الوظيفية هي التصنيع، والتسويق، والبحث والتطوير والموارد البشرية، كما حددت مجموعتين من العوامل المتعلقة بقياس الأداء التنظيمي، هما الربحية والأداء في السوق. وعلى الرغم من أنّ هذه الأبعاد تحتفظ بدرجة معينة من التشابه مع الأبعاد الأخرى التي وجدت في دراسات سابقة في مكان آخر، توفر هذه المجموعة من الأبعاد ميزات نموذجية لشركات التصنيع في فيتنام.

حيث وجدت أن شركات التصنيع في فيتنام لا تؤدي بشكل جيد ملحوظ في الأربع وظائف سابقة الذكر، وجاءت هذه النتيجة المتوقعة نتيجة للفترة الطويلة التي كان فيها يتم التخطيط للإنتاج والاستهلاك من قبل الحكومة.

تم التوصل إلى أنه تم دعم سبع فرضيات وتأكيدها من أصل ثمانٍ من خلال البحث التجريبي، كما تم التأكد من عدم وجود أي نتائج غير متوقعة. وأكدت الدراسة أن تلك الشركات المصنعة في فيتنام التي تعمل على وضع مزيد من التركيز على الكفايات المتعلقة بالتسويق، والبحث والتطوير والموارد البشرية تستطيع الحصول على ربحية أعلى وأداء أفضل في السوق. وجدت الدراسة أيضاً علاقة إيجابية ومهمة بين الكفاءة التحويلية والربحية. وكانت هذه النتائج منسجمة مع بعض الدراسات السابقة.

- دراسة (Bersin, 2007) بعنوان "دور الكفايات في رفع قيادة الأداء المالي":

ركّزت هذه الدراسة على الدور المتنامي والمهم الذي تؤديه الكفايات العامة في إدارة الأداء، كلما بذلت المنظمات المزيد والمزيد من توحيد وأتمتة إدارة الأداء للموظفين، فإن استخدام الكفايات القياسية يتزايد أيضاً.

وخرجت بنتائج أهمها: أن إدارة الأداء المبنية على الكفايات تختلف على نطاق واسع طبقاً للصناعة، ونضج السوق ومرحلة النمو، كما وجد الباحث أن المنظمات ذات التوجه نحو النمو تركز على الكفايات الإستراتيجية بهدف صقل وتوجيه سلوك القيادة، بينما وجد المنظمات في الأسواق الأقل نمواً تركز على سلوكيات الإدارة العامة.

تتمن وتقدر المنظمات عالية الأداء الكفايات التي تعمل على بناء القدرات والإمكانيات المنظمة (التنظيمية)، في حين تركز المنظمات ذات الأداء الأقل على الكفايات التي تعمل على بناء القدرات والإمكانيات الفردية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم المنظمات التي تعمل على أتمتة أو تعديل أو تجديد عملية تقييم الأداء أخذ هذه الدراسة على محمل الجد بعناية فائقة؛ لأن التركيز على الكفايات الصحيحة لكل منظمة سيؤثر على الأداء المالي والاحتفاظ بالموظفين وتشجيعهم على المشاركة والاحتفاظ بها وتشجيع الموظفين على المشاركة، كما سيؤثر على مرونة المنظمة وسهولة تكيفها والربحية.



- دراسة (المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني "CEDEFOP"، 2003) بعنوان "تطوير الكفايات والموارد البشرية في الشركات الدولية: دراسة في ثلاث دول أعضاء في الاتحاد الأوروبي: تحليل مقارنة بين النمسا، وهولندا والمملكة المتحدة".

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي: تحقيق فهم أفضل لتطوير الموارد البشرية والكفايات الجوهرية، وسياسات التأهيل داخل الشركات، وفيما بينها والمقارنة بين المداخل المختلفة في الشركات الأوروبية المتعددة الجنسيات، مع الأخذ بالحسبان التحديات الدولية والقطاعية والإقليمية، واكتشاف إذا ما كان الدخل الأوروبي يتطابق أو يتقاطع، وإلى أي حد مع المداخل المناظرة في اليابان وأمريكا الشمالية.

واعتمدت منهجية الدراسة على تحديد عشر شركات أوروبية عالمية، أمّا مدخل الدراسة، فكان دراسة الحالة، وقد استخدمت الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات والمعلومات لعينة من المديرين ومديري الأفراد. وكان من أبرز نتائج الدراسة الآتي: إنّ توظيف رأس المال الفكري والمنافسة المستندة إلى الكفايات الجوهرية، قد شكّلت تحديات جديدة لإدارة الأداء في الشركات المبحوثة، لم تعد الشركات المبحوثة تنظر إلى الكفايات كونها خاصية فردية منفردة، بل إن الكفايات هي ظاهرة جمعية (تضامنية) اجتماعية. وبذلك؛ فهي تتجسد في: العمليات والعلاقات والروتين الذي يربط بين مختلف الوظائف والأقسام داخل المنظمة. يجب على هذه الشركات أن تقوم بمحاذاة إدارة الموارد البشرية وتطويرها لتتطابق التصرفات التطويرية؛ لتتقرب من متطلبات مواقع العمل.

كذلك أشارت نتائج تحليل الحالات الدراسية إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية لتطوير الكفايات الجوهرية في الشركات المبحوثة:

- ركزت بعض الشركات على دعم الملاك لبناء علاقات أفضل مع الزبائن، وقد قادها ذلك إلى توسيع المدى التقليدي للتطوير والتدريب المقدم للعاملين، والذي يركز على المهارات الضمنية في تدريب الكفايات الجوهرية.
- هناك شركات أخرى حاولت دعم الملاك من أجل تطوير منظور ذي توجه أكثر تركيزاً على المستقبل فيما يتعلق بأدوارهم في العمل.
- التركيز الأساسي في شركات أخرى جاء بمحاولة تحقيق تطابق بدرجة أكبر بين التصرفات التطويرية والأنشطة الساندة للعمل من أجل نتائج أداء أفضل، ويستلزم ذلك تحويل أدوار ومسؤوليات مديري إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية (HRM & HRD). بحيث يبدؤون بالنظر إلى أنشطتهم بوصفها إطاراً عاماً لعمل الأفراد والفرق والتطوير التنظيمي.

- قام (Flood & Hefferman, 2000) بدراسة بعنوان "استكشاف العلاقات بين تبني الكفايات الإدارية، والخصائص التنظيمية، وتطور الإنسان والأداء في المنظمات الأيرلندية":

تم إعداد هذه الدراسة من قبل معهد الإدارة الأيرلندي، وتم تقديم نموذج يمثل ويصور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات ومجموعة متغيرات أخرى تضمنت تطور إدارة الموارد البشرية (human resource management sophistication) وخصائص تنظيمية متعددة (organisational characteristics). وتم استكشاف الترابط مع أداء المنظمات، وتم استنباط صلاحية النموذج من خلال دليل امبريقي تمثل بدراسة مسحية لـ 114 مستجيباً من شركات مختلفة.

تمثلت النتائج الرئيسة للدراسة بأن الخصائص التنظيمية تؤثر في تبني الكفايات، وبشكل خاص حجم الشركة وطول عمرها الزمني في الأعمال، وكذلك، بينت النتائج أن المنظمات التي لديها بالفعل عمليات موارد بشرية متطورة ومتقدمة تتبنى وتستخدم الكفايات، وكذلك تؤثر فعالية إدارة الموارد البشرية على نماذج الكفايات نفسها، ومن أبرز النتائج أيضاً، تبين أن المنظمات ذات الأداء الجيد غالباً ما تكون متبينة للكفايات، ولكن لم يتسنّ للباحثين التأكد من هذه النتيجة بثقة عالية من خلال الدليل المستخدم.

- دراسة (Jacqueline M. de Chabert, 1998) بعنوان "نموذج لتطوير وتطبيق الكفايات الأساسية في شركات المطاعم بهدف تحقيق أداء مالي متفوق":

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ما إذا كانت الشركات التي تقوم بتطوير الكفايات تحرز وتحقق أداء مالياً أفضل بكثير من الشركات التي لا تقوم بتطوير مثل هذه الكفايات، وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الشركات ذات التدفق النقدي الأعلى، هي تلك التي لها تعريف محدد للكفايات الجوهرية، وتم تطوير نموذج لتطوير الكفايات وتطبيقها في شركات المطاعم، وتم اختباره على ثلاث شركات تقدم خدمة تقديم الطعام.

تمت مقارنة مستوى المحاذاة في عملية تصميم الكفايات مع الأداء المالي. وأشارت النتائج إلى أن الشركات التي عملت على المواءمة مع الكفايات كان أداؤها أفضل، وأعلى مستوى من الأداء كان ملحوظاً وشاهداً في الشركة التي ليس فقط عملت على المحاذاة الداخلية، بل التي كانت لديها كفايات جوهرية في النجاح في قطاع المطاعم.

• دراسة (Geert Daystar & John Hagedoorn, 1996) بعنوان "أثر بناء الكفايات الجوهرية في أداء الشركة":

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الطاقات الديناميكية للشركة بالنسبة للأداء الكلي للشركة. كذلك محاولة فهم التأثير الخاص للكفايات الجوهرية على الأداء الاقتصادي للشركات، وكانت عينة الدراسة عبارة عن عدد من الشركات للمدة من 1992 - 1993 كمؤشر للأداء الاقتصادي. وقد تم قياس الكفايات الجوهرية من خلال ثلاث كفايات رئيسية هي: (التخصص التقني، والقدرات والطاقات الابتكارية، والتنوع/ التخصص)، ودمج هذه المؤشرات يتوفر للدراسة توصيف الكفايات الجوهرية للشركات المسحوبة كعينة.

أما أبرز نتائج هذه الدراسة فكانت: ضرورة سعي هذه الشركات لامتلاك كفايات جوهرية، لأنها تؤثر في أدائها الاقتصادي. يمكن الحصول على الكفايات الجوهرية عن طريقين، هما:

- الاستحواذ الخارجي عبر آليات الاندماج وعملياته أو الاستيلاء، وكذلك عبر التحالفات التقنية الإستراتيجية.
- توليد الكفايات الجوهرية وتطويرها داخلياً، عبر سلسلة من نشاطات وعمليات تستند إلى المعرفة الضمنية، والبناء التراكمي للنسيج الثقافي الداخلي للمنظمة.
- إنّ عملية الاستحواذ والحصول على الكفايات الجوهرية من الخارج، هي أصعب من الحصول عليها وبنائها من داخل المنظمة.
- أنّ المعدلات العالية من التخصص التقني مرتبطة إيجابياً بالأداء الاقتصادي للشركة في العينة المبحوثة.

• دراسة (الشكري ومحمود، 2010) بعنوان "قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف":

تم إجراء هذه الدراسة التحليلية لرأس المال الفكري ومكوناته وطرق قياسه، وتناولت الدراسة قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف، حيث تم تطبيقه على عينة مكونة من 15 مصرفاً لتسع دول عربية من خلال اختبار فرضياته باستخدام أساليب إحصائية، وعلى ضوء نتائج البحث، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها أنه وبالرغم من تعدد المؤشرات المالية وغير المالية في قياس رأس المال الفكري، إلا أنّ استخدام تلك المؤشرات محددة بما توفره القوائم المالية للمصارف عينة البحث.

وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين رأس المال الفكري وربحية تلك المصارف، علماً أنه تم استخراج رأس المال الفكري عن طريق المعادلة التي اعتمدها العديد من الباحثين، وهي: رأس المال الفكري = القيمة السوقية للسهم - القيمة الدفترية. وقد تمّ اللجوء إلى التحويل اللوغاريتمي للبيانات الأصلية التي لم تتوزع حول خط انتشارها بانتظام مع استخدام الانحدار الخطي البسيط.

• دراسة لـ (أبو موسى، 2000) بعنوان "أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية (دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني)":

هدفت الدراسة إلى ربط العلاقة ما بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة وزيادة الربحية متمثلة بالعائد على الاستثمار؛ وذلك بهدف تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها مساعدة إدارة كلّ من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني على تحسين جودة الخدمة المقدمة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً في كلّ من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني. وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى رضا العملاء ودرجة ولائهم لمصارفهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع ثلاث استبانات موجهة إلى كلّ من الأطراف الآتية:

- ✓ استبانة العملاء: تهدف إلى التعرف على تقييم عملاء بنك الإسكان والبنك الإسلامي لمستوى جودة الخدمة المصرفية، والتعرف على مدى ممارسة موظفي الخطوط الأمامية في كلا المصرفين للمهارات والكفايات اللازمة لأداء الخدمة بمستوى جودة عالية، والتعرف على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للفترة ما بين 1995 - 1998، ورضاهم للفترة السابقة نفسها.
- ✓ استبانة موظفي الخط الأمامي: تم توزيع هذه الاستبانات على موظفي الخط الأمامي في كلا البنكين للتعرف على مدى ممارستهم للمهارات والكفايات اللازمة لأداء الخدمة المصرفية بمستوى جودة عالية، ومقارنة هذا التقييم مع تقييم عملاء المصارف قيد الدراسة.
- ✓ استبانة المديرين: وزعت هذه الاستبانة على مديري فروع ومكاتب بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني للتعرف على تقييمهم لمستوى جودة الخدمة المصرفية فعلياً، ومن ثمّ مقارنة هذا التقييم مع تقييم عملاء المصارف قيد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، يمكن تلخيص أهمها بما يأتي:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا وولاء عملاء بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملاء بنك الإسكان وتقييم عملاء البنك الإسلامي الأردني لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً، حيث كان تقييم عملاء بنك الإسكان أعلى من تقييم بنك عملاء البنك الإسلامي الأردني.

- ✓ وجود فجوة بين تقييم عملاء بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً مع تقييم إدارة كل بنك.
- ✓ وجود فجوة بين تقييم عملاء بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني وبين تقييم موظفي الخط الأمامي لمدى ممارستهم للمهارات والكفايات اللازمة لأداء الخدمة بمستوى جودة عالية.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً في كل من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني ورضا العملاء.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة وربحية كل من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا عملاء بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني وربحية المصارف قيد الدراسة.

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، يكمن أهمها بضرورة قيام كل من إدارة بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني بتصميم إستراتيجيات وسياسات خاصة بتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً، وذلك من خلال تطوير الجوانب المادية الملموسة وتحسينها، وتنمية شعور العملاء الحاليين والمرتبطين بالثقة، وإظهار الاهتمام والمعرفة الشخصية بالعملاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مهارات وكفايات موظفي الخط الأمامي في كل من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية هادفة متخصصة، وزيادة الدعم المادي والمعنوي لموظفي الخط الأمامي، وتوفير نظام جيد لمراقبة ومتابعة الأداء.

#### • دراسة أجراها كل من (عبد والصفار، 2008) بعنوان "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المال البشري واستثماره في المصارف التجارية الأردنية وأدائها، ومعرفة مدى تأثير استثمار رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية في أدائها، ولتحقيق ذلك تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في المصارف التجارية الأردنية في مدينة إربد، حيث تم توزيع 200 استبانة على العاملين في فروع تلك المصارف، وتم استرداد 180 استبانة صالحة للتحليل، أي أنها تمثل (90%) من مجموع عينة الدراسة.

وقد شملت الدراسة كلاً من البنك المركزي الأردني، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك العربي، وبنك الأردن، وبنك القاهرة عمان كعينة عشوائية من مجموع عشرة بنوك تقريباً عاملة في مدينة إربد.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلات الشخصية مع رؤساء أقسام المصارف التجارية الأردنية المبحوثة والعاملين فيها، وكذلك تم تطوير استمارة استبيان استندت صياغة أسئلتها على مقاييس عالمية جاهزة، وتم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية، لأغراض التحليل واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، بحيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الرباعي، وذلك باستخدام برنامج (SPSS).

اعتمد نموذج الدراسة المتمثل في تحليل العناصر والأسس الضرورية لتحسين الأداء المصرفي، إذ اعتمدت عملية بناء النموذج على تقسيم متغيراته إلى: متغيرات مستقلة تمثلت في مكونات رأس المال البشري، مقسماً إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية متمثلة بمعرفة العاملين، ومهاراتهم وخبراتهم ومعنوياتهم والابتكار والتجديد للعاملين. وتمثلت المتغيرات التابعة في الأداء المصرفي الذي تحليله يكون باعتماد على تقييم واقع المؤشرات الحقيقية بمجموعة متغيرات فرعية تتمثل بزيادة الإيرادات وزيادة الأرباح والحصة السوقية والخدمات المقدمة إلى الزبائن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية بين رأس المال البشري وأداء المصارف التجارية.

#### • وفي دراسة أجراها (زعيتر، 2006)، بعنوان "العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين خلال الفترة 1997-2004":

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر وقياسه الذي تحدثه العوامل المدروسة المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين خلال الفترة (1997-2004)، وذلك من خلال التركيز على تلك العوامل، وقد اشتملت الدراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة في فلسطين، وهي: بنك فلسطين المحدود، والتجاري الفلسطيني، والاستثمار الفلسطيني، وبنك القدس، والبنك العربي، وبنك القاهرة عمان وبنك الأردن. تم تجميع بيانات المصارف التجارية (عينة الدراسة) عن الفترة (1997 إلى 2004)، وتحليلها إحصائياً، حيث تمت دراسة سلوك المتغير التابع (الربحية) مقاسة بمعدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية والمتغيرات المستقلة المتمثلة في (نسبة السيولة النقدية، ونسبة الأصول الثابتة إلى حقوق المساهمين، ونسبة المديونية (الرافعة المالية)، وصافي الفوائد، وإجمالي الموجودات، وحقوق الملكية، وعمر المصرف، وعدد الموظفين وعدد الفروع)، ولتحقيق ذلك تم بناء نموذج لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالاستناد إلى نموذج معادلة الانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، أهمها:

- ✓ هناك علاقة عكسية بين (نسبة المخصص الخاص إلى إجمالي التسهيلات) و(الربحية) بمقياسيها معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية، فكلما انخفضت المخصصات الخاصة، أدى ذلك إلى زيادة الربحية، والعكس صحيح، وانخفاض المخصصات الخاصة يأتي بدرجة أولى من تحصيل ديون متعثرة سابقاً، وعدم تعثر مدينين آخرين جدد.
- ✓ وجود علاقة طردية بين (عمر المصرف) و(الربحية) مقاسة بمعدل العائد على الموجودات.
- ✓ وجود علاقة طردية بين كلٍّ من (صافي الفوائد، وحقوق الملكية، عدد الموظفين، عدد الفروع)، والربحية بمقياسيها معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية.
- ✓ وجود علاقة عكسية بين (نسبة السيولة النقدية) و(الربحية) مقاسه بمعدل العائد على الموجودات.
- ✓ وجود علاقة طردية بين كلٍّ من نسبة الأصول الثابتة إلى حقوق الملكية، ونسبة المديونية، وإجمالي الأصول، و(الربحية) مقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية.

• دراسة (Qiao & Wang, 2009) الكفايات الإدارية لمديري الإدارة الوسطى: بعض النتائج  
الامبريقية من الصين:

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة لنجاح مديري الإدارة الوسطى في الصين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعها على طلبة ماجستير إدارة الأعمال وطلبة الماجستير التنفيذي لإدارة الأعمال في إحدى الجامعات الرئيسة والكبرى في الصين، ومن ثمّ درست حالتان لجمع معلومات أكثر، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنّ كفاية بناء فريق العمل والعمل ضمن فريق، والاتصالات، والتنسيق والتنفيذ والتعليم المستمر تعدّ من الكفايات المهمة لنجاح المدير في الصين. وأكدت الدراسة -وبالرغم من وجود اهتمام ودراسات سابقة حول كفايات القيادة- أنّ هناك القليل من البحوث حول الكفايات اللازمة لمديري الإدارة الوسطى.

• دراسة (Nwokah&Ahiauzu, 2008) الكفايات الإدارية وفعالية التسويق في المنظمات  
المساهمة في نيجيريا:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الكفايات الإدارية على فعالية التسويق للمنظمة، بالرغم من كثرة البحوث والأعمال الامبريقية حول فعالية التسويق إلى أنّ هناك نقصاً في البحوث حول علاقة الكفايات بالفعالية التسويقية في نيجيريا، وتم تطوير استبانة من 27 فقرة، تم توزيعها على 84 منظمة مساهمة في نيجيريا تم اختيارها كعينة للدراسة من مجلة السوق المالية النيجيرية طبعة عام 2005، تم تحليل البيانات المتمخضة عن الاستبانة باستخدام برنامج الـ SPSS، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك علاقة قوية بين الكفايات الإدارية وفعالية التسويق في المنظمات في نيجيريا.

- دراسة (Sudsakorn & Swierczek, 2009) بعنوان الكفايات الإدارية: دراسة مقارنة بين تايلاند وهونج كونج:

هدفت الدراسة إلى فحص الكفايات الإدارية اللازمة لخريجي الماجستير في إدارة الأعمال للنجاح كمديري أعمال عالميين في بيئة أعمال ذات طبيعة تنافسية متزايدة في آسيا. حللت الدراسة الاختلافات والفروقات للكفايات الإدارية لحوالي 600 طالب من 13 جامعة في تايلاند وهونج كونج، وتم الطلب من طلبة ماجستير إدارة الأعمال الإشارة إلى مستوى الكفايات الإدارية التي اكتسبوها جراء دراستهم لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال.

وأظهرت النتائج أنّ الكفايات التي يكتسبها طلبة ماجستير إدارة الأعمال في هونج كونج أعلى بشكل كبير من تلك التي يكتسبها الطلبة التايلنديون. كما أظهرت النتائج أنّ مستويات كفاية العلاقات الشخصية (interpersonal competency) لا تختلف بشكل جوهري بين طلبة تايلاند وطلبة هونج كونج، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة معنوية مهمة بين متغيرات الخلفية، مثل القيم الثقافية والمسمى الوظيفي، وعلى وجه التحديد النجاح الفردي والقوة الاجتماعية وكفايات العمل والكفايات الشخصية.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وأخيراً، وبعد استعراض الدراسات السابقة، يُلاحظ أنّها تعاملت مع عدد من العوامل المؤثرة على الأداء المالي والربحية، وقد كانت هناك بعض النتائج المتباينة في هذه الدراسات من بيئة لأخرى، رغم توافقها في أغلب الأحيان؛ لذا ستنناول هذه الدراسة دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين، بخاصة أنّه لا توجد دراسات سابقة في فلسطين تناولت بالبحث والتحليل هذه العوامل، كما تحاول اختبار مدى قوة العلاقة الإحصائية بين هذه الكفايات والربحية.

ويمكن تلخيص أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يأتي:

#### ❖ من حيث بيئة الدراسة:

أجريت الدراسات السابقة على منظمات أمريكية وأوروبية وبعض المنظمات العربية، بينما تم إجراء هذه الدراسة على الجهاز المصرفي العامل في فلسطين.



## ❖ الحدود الزمنية للبحث:

تم البدء بإجراء الدراسة من بداية كانون الأول 2011، واستغرقت لتحقيق أهدافها وإنجازها حتى نهاية شهر آذار عام 2014. وكذلك بهدف إعطاء نظرة واسعة لموضوع الدراسة؛ تم الاستناد إلى البيانات المالية للمصارف العاملة في فلسطين من واقع بياناتها المصادق عليها من سلطة النقد الفلسطينية، للفترة الواقعة بين عام 2008 وعام 2012.

## ❖ الحدود البشرية:

تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بحيث شمل جميع المصارف العاملة في فلسطين، تناول موضوع هذه الدراسة الحالي ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة؛ كما تعدّ الأولى والوحيدة التي تُطبّق على القطاع المصرفي في فلسطين، كما تشمل العديد من الدراسات السابقة نظراً لشمولية الموضوع، والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تقيّدنا في الحصول على النتائج الدقيقة والواقعية عن الموضوع، كما تفتح باباً جديداً للدراسات المستقبلية في القطاع المصرفي وباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

## ❖ من حيث أهداف الدراسة:

تتنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، ولكن أهدافها انحصرت بمتغيرات غير محددة بالشكل الذي تهدف إليه هذه الدراسة، حيث إظهار دور الكفايات في التعامل مع إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وكفاية جودة الخدمة بشكل خاص، للارتقاء بالموارد البشرية العاملة في القطاع المصرفي، وكذلك التعرف على كفاية جودة الخدمة ودورها في تحقيق الربحية من خلال قياس العائد على حقوق الملكية، وقياس العائد على الموجودات، علماً أنّ هذه الدراسة تناولت أكثر من أداة بحثية.

كما أنّ هذه الدراسة تعدّ الأولى من نوعها التي تعنى بالكفايات ومتخصصة في كفاية جودة الخدمة ككفاية بعناصرها وأبعادها الثلاثة: (سلوكية وسياقية ومرتبطة بإدارة الجودة)، والتي تعدّ أساساً لتحقيق جودة الخدمة، استناداً إلى أحدث المقاييس العالمية لكفاية جودة الخدمة. كما أنها الدراسة الأولى التي تبحث في عناصر كفاية الجودة (السياقية والسلوكية وعناصر إدارة الجودة)، والتي تؤدي لتحقيق جودة الخدمة، وهو ما لم يتطرق له أحد سابق.

## ❖ منهجية وأداة الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي (تحليل المضمون) والارتباطي، حيث وجد الباحث بأنّ التعدد المنهجي هو الأنسب لإتمام هذه الدراسة؛ نظراً لطبيعتها وطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها؛ لكونها تحتاج لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، حيث يتيح التعدد المنهجي triangulation وصف الواقع وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كمياً ونوعياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى؛ كما أنّ المزج بين هذين المنهجين أي التعدد المنهجي triangulation لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### 1.3. تمهيد

من أجل تحقيق هدف الدراسة، والمتمثل بالتعرف على دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 2.3. إجراءات الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، استخدم الباحث التعدد المنهجي (triangulation)، متمثلاً بالمنهج الوصفي والتحليلي (تحليل المضمون) والارتباطي في تحليل البيانات، وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأخذ الإذن الخطي بتوزيع الأداة على العاملين في الإدارات العليا للمصارف، ثم تطبيق الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، ووضح لهم هدف الدراسة، وكيفية الاستجابة على فقرات أدواتها.

وتم جمع الاستبانات جميعها، والبالغ عددها (65) استبانة، ثم تفرغ استجابات الباحثين؛ تمهيداً لمعالجتها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وإجراء التحليل الكيفي الخاص بمؤشرات البنوك للأعوام 2008-2012، وأخيراً وبعد استخلاص النتائج، قام الباحث بتفسيرها ومناقشتها، وثم صاغ التوصيات المناسبة.

### 3.3. منهجية الدراسة

تم استخدام التعدد المنهجي متمثلاً بكل من المنهج الوصفي والتحليلي (تحليل المضمون) والارتباطي، منهجاً للدراسة، بهدف دراسة العلاقات بين المتغيرات، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة، إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تفسير الواقع المدروس، والتنبؤ بمتغيراته، كما تم استخدام المنهج النوعي (الكيفي) من خلال تحليل مؤشرات المصارف في الأعوام 2008-2012.

### 4.3. أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات، تمثل الأول باستخدام الباحث في هذه الدراسة الاستبانة، والثاني تمثل بتحليل كيفي لواقع البيانات المالية للمصارف للفترة الواقعة بين 2008 و 2012، والربط بين تلك النتائج ومدى تطور الكفايات في المصارف الذي تم التوصل إليه من خلال تحليل الاستبانة، وقد تم إدراج الاستبانة في الملحق رقم (1.3).

وفيما يأتي وصف لأداة الدراسة "الاستبانة":

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير استبانة خاصة من أجل قياس دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في البنك والدائرة التي يعمل بها المبحوث.

أما الجزء الثاني فمن محورين: المحور الأول (مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف)، ويتكون من (3) أبعاد و(10) مجالات، و(107) فقرات، والمحور الثاني (قياس المؤشرات المتعلقة بالربحية)، ويتكون من (13) فقرة، والجدول رقم (1:3) يوضح ذلك.

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وصُمم سلم الاستجابة على فقرات أداة الدراسة، بحيث أخذت أوافق بشدة (5)، وأوافق (4)، ومحايد (3)، وأعارض (2)، وأعارض بشدة (1).

جدول (1.3): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها وأبعادها ومجالاتها:

| المحور                               | البعد                                                          | الرقم                              | المجال                           | عدد الفقرات |     |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------|-----|
| مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف | بعد إدارة جودة الخدمة                                          | 1                                  | التخطيط للجودة                   | 10          |     |
|                                      |                                                                | 2                                  | التحسين والتطوير المستمران       | 10          |     |
|                                      |                                                                | 3                                  | تطبيق الأنظمة                    | 10          |     |
|                                      |                                                                | 4                                  | ضمان الجودة                      | 12          |     |
|                                      |                                                                | مجموع فقرات بُعد إدارة جودة الخدمة |                                  | 42          |     |
|                                      | بعد إدارة جودة الخدمة                                          | 1                                  | المعرفة                          | 10          |     |
|                                      |                                                                | 2                                  | العمل ضمن فريق                   | 8           |     |
|                                      |                                                                | 3                                  | القيادة                          | 13          |     |
|                                      |                                                                | مجموع فقرات البُعد السلوكي         |                                  | 31          |     |
|                                      | البعد السياقي                                                  | 1                                  | الثقافة التنظيمية (ثقافة المصرف) | 12          |     |
|                                      |                                                                | 2                                  | مصالح الأطراف ذوي العلاقة        | 11          |     |
|                                      |                                                                | 3                                  | القوانين والأنظمة                | 11          |     |
|                                      |                                                                | مجموع فقرات البُعد السياقي         |                                  | 34          |     |
|                                      | المجموع الكلي لفقرات محور مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف |                                    |                                  |             | 107 |
|                                      | قياس المؤشرات المتعلقة بالربحية                                |                                    |                                  |             | 13  |

أما بالنسبة لجمع البيانات من خلال أدوات ومصادر الحصول على البيانات؛ لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، فقد تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

• البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض باعتبارها أداة قياس إدراكية.

وتم الاستئناس والاستفادة في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع، وكذلك على نموذج كفاية جودة الخدمة لمعهد الجودة البريطاني للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

كما تمت مراعاة أن يكون التابع واعياً للهدف، والمكونات، والدقة، والوضوح، والتجانس، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وتساؤلات الدراسة، ومن ثم تم توزيع الاستبانة لدراسة بعض مفردات البحث، وحصص المعلومات اللازمة وتجميعها في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

إضافة إلى تحليل كفي لواقع البيانات المالية للمصارف، للفترة الواقعة بين 2008 و2012، والربط بين تلك النتائج ومدى تطور الكفايات في المصارف، الذي تم التوصل إليه من خلال تحليل الاستبانة.

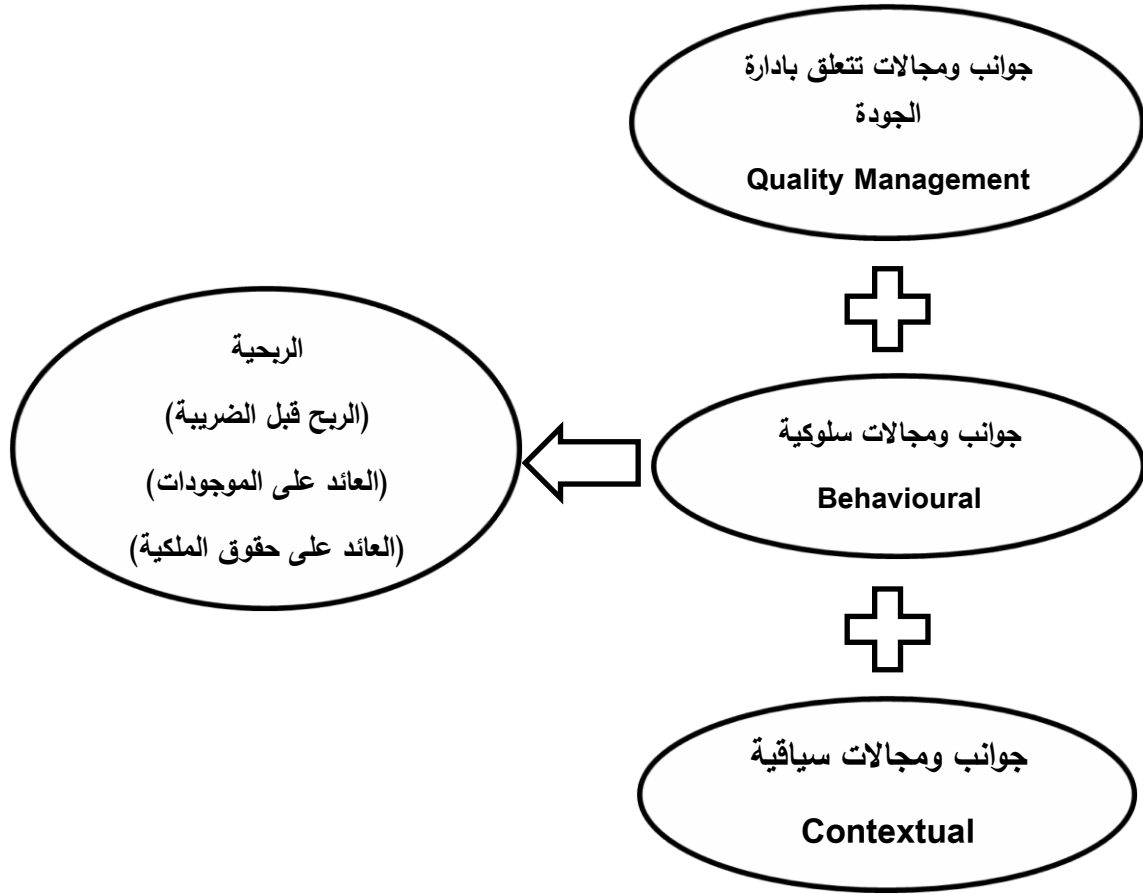
#### • البيانات الثانوية:

المراجع العلمية الأكاديمية من كتب ودوريات ومقالات ورسائل جامعية وكتب علمية أجنبية وعربية ومنشورات خاصة تتعلق بالموضوع قيد الدراسة، وأية مراجع رأى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وقام الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، بالتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

#### نموذج (متغيرات) الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية بحسب الشكل (1.3) الذي يوضح نموذج متغيرات الدراسة:

- ❖ المتغير الرئيس (المستقل): كفاية جودة الخدمة (مدى تبني كفاية جودة الخدمة) في المصرف، ويتفرع عنه المتغيرات الفرعية: السياقية، السلوكية، والعناصر المرتبطة بإدارة الجودة.
- ❖ المتغير التابع: ربحية المصارف: قياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.



شكل (1.3): متغيرات نموذج الدراسة

### 3.5. صدق الأدوات (تحكيم الاستبانة)

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (13) محكماً من ذوي الاختصاص، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة تقريباً 85% على الأقل.

ويشير الباحث إلى أنّ عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (145) فقرة، إلا أنّ الباحث أخذ بآراء المحكمين الذين أجمعوا بضرورة حذف بعض الفقرات بخاصة تلك المتعلقة بالبيانات الديموغرافية، وتعديل بعض الفقرات، كما أشاروا إلى إعادة صياغة عدد من الفقرات، ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية إلى (120) فقرة. وهذا مما لا شك فيه جعل المقياس (الاستبانة) أكثر دقة وموضوعية في القياس. وتم إدراج أسماء المتخصصين كافة الذين قاموا بعملية التحكيم في الملحق رقم (2.3).

### 6.3. ثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من أنّ الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قام الباحث باحتساب الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، إنّ أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، ويشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما أنّ معامل ألفا يزود بتقديرات جيدة للثبات، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة كرونباخ ألفا على أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا، إلاّ أنّه من الناحية التطبيقية، يُعدّ ألفا  $0.60 \geq$  معقولاً ومقبولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). والجدول (2.3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على محوري الاستبانة وأبعادها ومجالاتها.

**جدول (2.3): معامل الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على محوري الاستبانة وأبعادها ومجالاتها:**

| المحور                                            | البعد                 | الرقم                          | المجال                           | معامل الثبات |
|---------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------|
| مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف              | بعد إدارة جودة الخدمة | 1                              | التخطيط للجودة                   | 0.902        |
|                                                   |                       | 2                              | التحسين والتطوير المستمران       | 0.901        |
|                                                   |                       | 3                              | تطبيق الأنظمة                    | 0.928        |
|                                                   |                       | 4                              | ضمان الجودة                      | 0.932        |
|                                                   |                       | الثبات لبُعد إدارة جودة الخدمة |                                  | 0.973        |
|                                                   | البعد السلوكي         | 1                              | المعرفة                          | 0.886        |
|                                                   |                       | 2                              | العمل ضمن فريق                   | 0.929        |
|                                                   |                       | 3                              | القيادة                          | 0.857        |
|                                                   |                       | الثبات للبعد السلوكي           |                                  | 0.947        |
|                                                   | البعد السياقي         | 1                              | الثقافة التنظيمية (ثقافة المصرف) | 0.917        |
|                                                   |                       | 2                              | مصالح الأطراف ذوي العلاقة        | 0.918        |
|                                                   |                       | 3                              | القوانين والأنظمة                | 0.889        |
|                                                   |                       | الثبات للبعد السياقي           |                                  | 0.961        |
| الثبات لمحور مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف |                       |                                | 0.985                            |              |
| الثبات لمحور قياس المؤشرات المتعلقة بالربحية      |                       |                                | 0.888                            |              |



ويتضح من الجدول (2.3) أنَّ معاملات الثبات الداخلي لمحوري الاستبانة وأبعادها ومجالاتها المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.857-0.985)، وهي بذلك تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة في كلّ محاورها بدرجة عالية؛ ما يُمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

### 7.3. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

- **المجال الزمني:** تم البدء بإجراء الدراسة من بداية كانون الأول 2011، واستغرقت لتحقيق أهدافها وإنجازها حتى نهاية شهر كانون الأول 2013. وكذلك بهدف إعطاء نظرة واسعة لموضوع الدراسة؛ تم الاستناد إلى البيانات المالية للمصارف العاملة في فلسطين من واقع بياناتها المصادق عليها من سلطة النقد الفلسطينية للفترة الواقعة بين عام 2008 وعام 2012.
- **المجال الجغرافي:** تم إجراء الدراسة على الجهاز المصرفي العامل في الأراضي الفلسطينية.
- **المجال البشري:** تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بحيث شمل جميع المصارف العاملة في فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري التسهيلات والموارد البشرية والتسويق (حسب هيكلية المصرف) في الإدارات العامة/الإقليمية للمصارف العاملة في فلسطين. وتم اختيار هذه الدوائر كونها تمثل الأطراف المسؤولة عن تبني كفاية الجودة وتطبيقها في المصارف، وبلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين 17 مصرفاً (موزعة على 232 فرعاً ومكتباً بموجب إحصاءات جمعية البنوك في فلسطين حتى 2012/12/31)، وبذلك يكون عدد الموظفين الذين شملهم البحث (65).

### 8.3 محددات الدراسة

بالنظر إلى هذا البحث نظرياً وعلمياً، واجهت الباحث صعوبات عديدة أثناء إنجازه له، يمكن إبراز أهمها بما يأتي:

- نظراً لضيق الوقت وتشعب هذا الموضوع، لم يتمكن الباحث من تناول جميع الكفايات اللازمة لتحقيق الربحية في المصارف العاملة في فلسطين، والتي من شأنها أن تبرز دور الكفايات في تحقيق الربحية بصورة أكثر دقة وشمولية.
- ندرة هذا النوع من الدراسات عربياً حسب علم الباحث؛ أدى إلى الاعتماد بشكل كبير على مراجع أجنبية؛ ما اضطره إلى بذل جهود إضافية، تمثلت بترجمة الكثير منها.

- صعوبة تمثلت في عملية ضبط حدود البحث، خاصة أنه ذو طابع مفاهيمي متشعب.
- نظراً لطبيعة الدراسة، وفي ظل غياب إجماع وتباين في الآراء والأفكار حول هذا النوع من الدراسات؛ يزيد من صعوبة تناول النظري المفاهيمي للمادة الفكرية وتحليلها بعمق علمي ومنهجي، ويساهم في صعوبة الاستنتاج العلمي الملازم للبحث؛ كونه يصنف من الدراسات الإنسانية.
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع لحدثة الموضوع، الأمر الذي اضطر الباحث إلى السفر للخارج لجمعها والبحث عن مواقع وجودها، بالإضافة إلى التشبيك مع أكاديميين ومختصين عالميين، بهدف المساعدة في إيجاد مراجع علمية يمكن الاستناد إليها.
- تعدّ دراسة مركّبة، تُعنى بجانبين في الوقت نفسه: الأول الموارد البشرية، والثاني جانب اقتصادي، وبالتالي الربط بين منظورين مختلفين من الأمور الصعبة.
- عدم تعاون بعض المصارف المشمولة في الدراسة؛ الأمر الذي اضطر الباحث إلى بذل جهود إضافية كبيرة للحصول على البيانات؛ ما تسبب في تأجيل التحليل لشهور عدة، حتى تم تذليل العقبات.

### 9.3. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا للمصارف، وقد بلغ عددهم (66)، وفق إحصاءات البنوك لعام 2013، وتمثّل العاملين في الإدارات العليا بمديري دوائر التسهيلات والموارد البشرية والتسويق (حسب هيكلية المصرف) في الإدارات العامة/الإقليمية للمصارف العاملة في فلسطين، وتم اختيار هذه الدوائر؛ كونها تمثل الأطراف المسؤولة عن تبني كفاية الجودة وتطبيقها في المصارف، وقد تم إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع، من خلال توزيع أداة الدراسة عليهم، إلّا أنّ المسترد من الاستبانات بلغ (65) استبانة، أي ما نسبته (98.5%) من مجتمع الدراسة، وبذلك يمكن اعتبار مجتمع الدراسة هو عينتها، وفيما يأتي وصف لمجتمع الدراسة وفق متغيري الدائرة التي يعمل بها المبحوث في الجدول رقم (3.3)، ومتغير المصرف في الجدول رقم (4.3).

#### جدول (3.3): وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدائرة:

| النسبة المئوية % | التكرار | الدائرة                        |
|------------------|---------|--------------------------------|
| 24.62%           | 16      | شؤون الموظفين والموارد البشرية |
| 40.00%           | 26      | التسهيلات والائتمان            |
| 35.38%           | 23      | التسويق                        |
| 100.0            | 65      | المجموع                        |

جدول (4.3): وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المصرف:

| النسبة المئوية % | التكرار   | المصرف                        |
|------------------|-----------|-------------------------------|
| 4.6              | 3         | البنك التجاري الفلسطيني       |
| 4.6              | 3         | البنك التجاري الأردني         |
| 10.8             | 7         | بنك القاهرة عمان              |
| 4.6              | 3         | البنك الإسلامي العربي         |
| 7.7              | 5         | البنك العربي                  |
| 4.6              | 3         | بنك الاستثمار                 |
| 3.1              | 2         | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود |
| 13.8             | 9         | البنك الأهلي الأردني          |
| 4.6              | 3         | بنك القدس                     |
| 4.6              | 3         | بنك الاتحاد                   |
| 3.1              | 2         | البنك الأردني الكويتي         |
| 7.7              | 5         | بنك الأردن                    |
| 4.6              | 3         | البنك الإسلامي الفلسطيني      |
| 6.2              | 4         | البنك العقاري المصري          |
| 7.7              | 5         | بنك فلسطين                    |
| 4.6              | 3         | بنك الإسكان                   |
| 3.1              | 2         | البنك الوطني                  |
| <b>100.0</b>     | <b>65</b> | <b>المجموع</b>                |

### 10.3. معالجة البيانات

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها، ويهدف الوصول إلى مؤشرات تدعم أهداف الدراسة، تم جمع البيانات، وفحصها وتبويبها، وجدولتها؛ ليسهل التعامل معها بواسطة الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وبعد استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية بغرض الاختيار الأمثل لاختبار نموذج الدراسة وتساؤلاتها، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة مجتمع الدراسة لمتغيرات الدراسة، والنسب المئوية، والتكرارات، وفحص ثبات الاستبانة (قياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة) باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والانحراف المعياري لقياس درجة تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لفحص أثر مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف بأبعاده على قياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.

## الفصل الرابع

### 1.4 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء مجتمع الدراسة؛ حيث، بعد عملية جمع البيانات، عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يأتي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

##### • ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، من حيث إدارة جودة الخدمة؟
2. ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، من حيث البعد السلوكي؟
3. ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، من حيث البعد السياقي؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، وباقي أسئلة الدراسة، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير مدى التبني، ولتقدير استجابات الباحثين على مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، فقد استخدم الباحث المعيار الآتي في الجدول رقم (1.4):

**جدول (1.4): معيار تقدير استجابات المبحوثين على مدى تبني كفاية جودة الخدمة:**

| النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|----------------|------------------|
| أقل من 20%     | منخفض جداً       |
| من 20-39.9%    | منخفض            |
| من 40-59.9%    | متوسط            |
| من 60-79.9%    | مرتفع            |
| 80% فأكثر      | مرتفع جداً       |

**➤ بُعد إدارة جودة الخدمة**

ونص السؤال: ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، من حيث إدارة جودة الخدمة؟  
وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث التخطيط للجودة؟
2. ما مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث التحسين والتطوير المستمران؟
3. ما مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث تطبيق الأنظمة؟
4. ما مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث ضمان الجودة؟

وتشير الجداول (2.4، 3.4، 4.4، 5.4، 6.4) إلى نتائج الإجابة عن مجالات إدارة جودة الخدمة.

**مجال التخطيط للجودة**

يتضح من خلال الجدول (2.4) أنّ مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث التخطيط للجودة، قد حقق متوسط حسابي (3.96) بنسبة مئوية (79.2)، وهذا يدلُّ على مدى مرتفع لتبني التخطيط للجودة. كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات التخطيط للجودة قد تفاوتت، كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية المتمثلة بالتسلسل، فإن الفقرة رقم (2)، وهي وجود سياسات وإجراءات عمل حول الخدمات المقدمة لدى المصرف بالمقارنة مع المنافسين، قد احتلت المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (9) حسب ترتيبها في المجال، وهي "إجراء تعديل على الهيكل التنظيمي على مدار آخر 5 سنوات"، قد احتلت المرتبة الثانية، أمّا المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "وجود دائرة متخصصة تعمل على توفير التوجيه والإرشاد التنظيمي حول مخاطر تدني الجودة" و "وجود دائرة جودة مستقلة تسهم في رعاية وخدمة الزبائن بشكل متميز".

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث التخطيط للجودة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:

| الترتيب                            | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                      | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                  | 2               | توجد لدى المصرف سياسات وإجراءات عمل حول الخدمات المقدمة بالمقارنة مع المنافسين              | 4.32    | 0.64              | 86.4           | مرتفع جداً       |
| 2                                  | 9               | تم إجراء تعديل على الهيكل التنظيمي على مدار آخر 5 سنوات                                     | 4.20    | 0.99              | 84.0           | مرتفع جداً       |
| 3                                  | 1               | لدى المصرف سياسة واضحة حول جودة الخدمات المصرفية بما ينسجم والخدمة المصرفية                 | 4.18    | 0.68              | 83.6           | مرتفع جداً       |
| 4                                  | 3               | يقوم المصرف بشكل دوري بتقييم جودة الخدمة                                                    | 4.08    | 0.76              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 5                                  | 4               | يقوم المصرف بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي يقدمها مع تلك التي يقدمها المنافسون              | 4.03    | 0.71              | 80.6           | مرتفع جداً       |
| 6                                  | 7               | يقوم المصرف سنوياً بدراسات للتعرف على احتياجات الجمهور وتطوير الخدمات المصرفية بناء على ذلك | 3.86    | 0.98              | 77.2           | مرتفع            |
| 7                                  | 5               | يتميز المصرف عن المصارف الأخرى ببرامج (منتجات وخدمات) لا توجد في المصارف الأخرى             | 3.83    | 1.04              | 76.6           | مرتفع            |
| 8                                  | 8               | تعمل دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع الدوائر الأخرى على تحليل العمل وإجراءاته             | 3.83    | 0.99              | 76.6           | مرتفع            |
| 9                                  | 10              | هناك دائرة متخصصة تعمل على توفير التوجيه والإرشاد التنظيمي حول مخاطر تدني الجودة            | 3.66    | 1.09              | 73.2           | مرتفع            |
| 10                                 | 6               | توجد دائرة جودة مستقلة تسهم في رعاية وخدمة الزبائن بشكل متميز                               | 3.62    | 1.06              | 72.4           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال التخطيط للجودة |                 |                                                                                             | 3.96    | 0.66              | 79.2           | مرتفع            |

كما يتضح من الجدول (2.4) أنَّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية، يدلّ على اتساق آراء وإجابات المبحوثين حول الفقرات المختلفة؛ وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

### مجال التحسين والتطوير المستمرين

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة من حيث التحسين والتطوير المستمر مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:**

| الترتيب                                      | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                           | المتوسط     | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|----------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                            | 3               | يهتم المصرف بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من العملاء من خلال دائرة مستقلة تتعامل مع شكاوى العملاء | 4.32        | 0.85              | 86.4           | مرتفع جداً       |
| 2                                            | 8               | لدى موظفي المصرف القدرة على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطور في أولويات وتحديات العمل         | 4.15        | 0.71              | 83.0           | مرتفع جداً       |
| 3                                            | 1               | يتبنى المصرف خططاً لتطوير موظفيه بهدف تحسين الأداء، بما يلائم التوجهات الإستراتيجية              | 4.08        | 0.89              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 4                                            | 6               | تتم الاستفادة من الخدمات المصرفية المطروحة من المنافسين، وذلك بتوفير خدمات مماثلة                | 4.03        | 0.61              | 80.6           | مرتفع جداً       |
| 5                                            | 4               | يتميز المصرف بالتقديم السريع للخدمات بشكل يميزه عن المصارف الأخرى                                | 4.00        | 0.87              | 80.0           | مرتفع جداً       |
| 6                                            | 7               | يوجد تحسين مستمر لنوعية الأهداف التي يشارك فيها الموظفون ودوائهم لتطوير العمل والارتقاء بالأداء  | 3.94        | 0.88              | 78.8           | مرتفع            |
| 7                                            | 5               | يتميز المصرف بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات العملاء                                            | 3.89        | 0.90              | 77.8           | مرتفع            |
| 8                                            | 2               | يقوم المصرف بالتقييم الدوري لرضا وولاء الموظفين                                                  | 3.86        | 1.00              | 77.2           | مرتفع            |
| 9                                            | 10              | يكافئ المصرف الموظفين المبدعين                                                                   | 3.85        | 0.92              | 77.0           | مرتفع            |
| 10                                           | 9               | يشجع المصرف روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية من أجل التفوق والتميز            | 3.82        | 0.85              | 76.4           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال التحسين والتطوير المستمر |                 |                                                                                                  | <b>3.99</b> | <b>0.62</b>       | <b>79.8</b>    | <b>مرتفع</b>     |



يتضح من خلال الجدول (3.4)، أنّ مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث التحسين والتطوير المستمران، قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.99) بنسبة مئوية (79.8)، وهذا يدل على مدى مرتفع لتبني التحسين والتطوير المستمرين.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات التحسين والتطوير المستمرين قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإن الفقرة رقم (3)، وهي "اهتمام المصرف بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من العملاء من خلال دائرة مستقلة تتعامل مع شكاوى العملاء"، قد احتلت المرتبة الأولى.

وقد احتلت الفقرة رقم (8) حسب ترتيبها في المجال، وهي "لدى موظفي المصرف القدرة على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطور في أولويات وتحديات العمل"، قد احتلت المرتبة الثانية، أما المرتبتان الأخيرتان فقد كانتا من نصيب "يكافئ المصرف الموظفين المبدعين" و "يشجع المصرف روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية من أجل التفوق والتميز".

كما يتضح من الجدول أن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدلّ على اتساق آراء وإجابات المبحوثين حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

### مجال تطبيق الأنظمة

يتضح من خلال الجدول (4.4) أنّ مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث تطبيق الأنظمة، قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.86) بنسبة مئوية (77.2)، وهذا يدلّ على مدى مرتفع لتبني تطبيق الأنظمة.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات تطبيق الأنظمة قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإن الفقرة رقم (2) في الاستبانة، وهي "يوظف/يحدد المصرف أدلة وإجراءات عمل للموظفين حول الخدمات والمنتجات المختلفة، احتلت المرتبة الأولى، واحتلت الفقرة رقم (10) حسب ترتيبها في المجال، وهي "تعمل الإدارة على إيجاد أنظمة تضمن إتاحة المجال للعملاء لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم"، واحتلت المرتبة الثانية، أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب " تتم مراجعة جودة أداء الموردين وتدقيقها بشكل مستمر ونظامي من قبل لجان متخصصة"، و "تتم مراعاة الجودة في سلاسل التوريد Supply chain عند التعامل مع أيّ مورد".

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث تطبيق الأنظمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:

| الترتيب | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1       | 2               | يوظف/ يحدد المصرف أدلة وإجراءات عمل للموظفين حول الخدمات والمنتجات المختلفة                             | 4.12    | 0.78              | 82.4           | مرتفع جداً       |
| 2       | 10              | تعمل الإدارة على إيجاد أنظمة تضمن إتاحة المجال للعملاء لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم                         | 4.05    | 0.72              | 81.0           | مرتفع جداً       |
| 3       | 3               | يستخدم النظام الإلكتروني (الإنترنت) لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل للوصول للبيانات بالوقت المناسب    | 3.97    | 0.98              | 79.4           | مرتفع            |
| 4       | 1               | يوظف المصرف أحدث الوسائل التكنولوجية والإلكترونية لتقديم خدماته                                         | 3.95    | 0.76              | 79.0           | مرتفع            |
| 5       | 5               | يتم تقييم الموردين وفقاً لقياس أداء كل مورد على حدة من خلال لجنة                                        | 3.88    | 0.82              | 77.6           | مرتفع            |
| 6       | 6               | توجد إجراءات عمل مكتوبة لاختيار الموردين                                                                | 3.77    | 0.86              | 75.4           | مرتفع            |
| 7       | 8               | تضع الإدارة إجراءات لمعرفة رضا الزبائن (مثل الزيارات الميدانية، وإجراء استبيان لقياس رضا الزبائن)       | 3.77    | 0.93              | 75.4           | مرتفع            |
| 8       | 9               | تقيم الإدارة العليا التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة لتحديد أثرها على الإنتاجية والجودة والأنشطة التنظيمية | 3.77    | 0.88              | 75.4           | مرتفع            |
| 9       | 7               | تتم مراجعة جودة أداء الموردين وتدقيقها بشكل مستمر ونظامي من قبل لجان متخصصة                             | 3.69    | 0.88              | 73.8           | مرتفع            |
| 10      | 4               | تتم مراعاة الجودة في سلاسل التوريد Supply chain عند التعامل مع أي مورد                                  | 3.68    | 0.94              | 73.6           | مرتفع            |
|         |                 | الدرجة الكلية لمجال تطبيق الأنظمة                                                                       | 3.86    | 0.67              | 77.2           | مرتفع            |

كما يتضح من الجدول (4.4) أنّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدلّ على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

## مجال ضمان الجودة

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث ضمان الجودة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:

| الترتيب                         | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                                                                                            | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                               | 2               | يتم الاعتماد على مبدأ الرقابة الثنائية في جميع المعاملات المصرفية                                                                                                 | 4.38    | 0.74              | 77.6           | مرتفع جداً       |
| 2                               | 7               | توجد خطة لاستمرارية العمل Business continuity plan يتم تحديثها مرة واحدة على الأقل سنوياً                                                                         | 4.18    | 0.83              | 83.6           | مرتفع جداً       |
| 3                               | 6               | يوجد نظام لرصد المخاطر الائتمانية                                                                                                                                 | 4.17    | 0.74              | 83.4           | مرتفع جداً       |
| 4                               | 5               | يوجد نظام لرصد المخاطر التشغيلية                                                                                                                                  | 4.14    | 0.75              | 82.8           | مرتفع جداً       |
| 5                               | 8               | توجد إجراءات عمل لكل عملية خاصة بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة تصميمها إن أمكن                                                                                    | 4.00    | 0.97              | 80.0           | مرتفع جداً       |
| 6                               | 9               | هنالك رقابة إحصائية واضحة بجميع الخدمات في المصرف يتم بموجبها تحديد الانحرافات بسهولة لغرض ضبط الجودة (مثل سجل خاص بعدد الشكاوى، عدد تعطل الصرافات الآلية...إلخ). | 4.00    | 0.95              | 80.0           | مرتفع جداً       |
| 7                               | 4               | يتبنى المصرف مواصفات ضمان الجودة ومعاييرها في جميع فروع وودائره ووحداته                                                                                           | 3.95    | 0.91              | 77.0           | مرتفع            |
| 8                               | 1               | توجد دائرة تعمل على مراقبة الخدمات المقدمة وضمان جودتها                                                                                                           | 3.74    | 0.97              | 74.8           | مرتفع            |
| 9                               | 3               | هناك سياسة واتفاقية مستوى لتقديم الخدمة ما بين الدوائر Service-level agreement                                                                                    | 3.72    | 1.04              | 74.4           | مرتفع            |
| 10                              | 10              | تتبع الإدارة العليا سياسة تنظيمية موثقة لإنجاز المقارنة المرجعية (benchmarking)                                                                                   | 3.71    | 0.91              | 74.2           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال ضمان الجودة |                 |                                                                                                                                                                   | 3.97    | 0.67              | 79.4           | مرتفع            |

يتضح من خلال الجدول (5.4) أن مدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث ضمان الجودة قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.97) بنسبة مئوية (79.4)، وهذا يدل على مدى مرتفع لتبني ضمان الجودة.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات ضمان الجودة قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإنّ الفقرة رقم (2) في الاستبانة وهي "يتم الاعتماد على مبدأ الرقابة الثنائية في جميع المعاملات المصرفية"، قد احتلت المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (7) حسب ترتيبها في المجال وهي "توجد خطة لاستمرارية العمل Business continuity plan يتم تحديثها مرة واحدة على الأقل سنوياً"، قد احتلت المرتبة الثانية.

أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "هناك سياسة واتفاقية مستوى لتقديم الخدمة ما بين الدوائر Service-level agreement" و"تتبع الإدارة العليا سياسة تنظيمية موثقة لإنجاز المقارنة المرجعية (benchmarking)".

كما يتضح من الجدول أن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدل على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

#### مجال ترتيب المجالات والدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة

يبين الجدول (6.4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة

**جدول (6.4): ترتيب المجالات والدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة:**

| الترتيب | المجال                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|
| 2       | التحسين والتطوير المستمران                     | 3.99            | 0.62              | 79.8           | مرتفع            |
| 4       | ضمان الجودة                                    | 3.97            | 0.67              | 79.4           | مرتفع            |
| 1       | التخطيط للجودة                                 | 3.96            | 0.66              | 79.2           | مرتفع            |
| 3       | تطبيق الأنظمة                                  | 3.86            | 0.67              | 77.4           | مرتفع            |
|         | الدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة | 3.95            | 0.61              | 79.0           | مرتفع            |

يتضح من خلال الجدول (6.4) ما يأتي:

- 1- إنّ الدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (79.0).

2- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في بُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة، كما يأتي:

المرتبة الأولى: التحسين والتطوير المستمران.

المرتبة الثانية: ضمان الجودة.

المرتبة الثالثة: التخطيط للجودة.

المرتبة الرابعة: تطبيق الأنظمة.

### ➤ البُعد السلوكي

ونص السؤال: ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف من حيث البُعد السلوكي؟  
وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث المعرفة؟

2. ما مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث العمل ضمن فريق؟

3. ما مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث القيادة؟

وتشير الجداول (7.4، 8.4، 9.4، 10.4) إلى نتائج الإجابة عن مجالات البُعد السلوكي.

### مجال المعرفة

يتضح من خلال الجدول (7.4) أنّ مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث المعرفة قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.08) بنسبة مئوية (81.6)، وهذا يدل على مدى مرتفع جداً لتبني المعرفة. كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات البُعد السلوكي، من حيث المعرفة قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل فإنّ الفقرة رقم (1) في الاستبانة وهي، "يمتلك الموظفون المهارات والمعارف اللازمة لعملهم، مثل تحليل الائتمان واستخدام الحاسوب... إلخ"، قد احتلت المرتبة الأولى.

وقد احتلت الفقرة رقم (2) حسب ترتيبها في المجال، وهي "تتوفر للموظف المعرفة الكافية حول تعليمات وقوانين الجهات الرقابية، مثل مكافحة غسل الأموال"، قد احتلت المرتبة الثانية، أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "يقدم الموظف عروضاً بديلة للمنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء إذا لم تكن موجودة"، و"يطبق الموظف ما يتلقاه من تدريب على أرض الواقع".

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البُعد السلوكي، من حيث المعرفة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني.

| الترتيب                     | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                        | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                           | 1               | يمتلك الموظفون المهارات والمعارف اللازمة لعملهم مثل تحليل الائتمان واستخدام الحاسوب... إلخ    | 4.28    | 0.76              | 85.6           | مرتفع جداً       |
| 2                           | 2               | يتوفر للموظف المعرفة الكافية حول تعليمات وقوانين الجهات الرقابية مثل مكافحة غسل الأموال       | 4.25    | 0.73              | 85.0           | مرتفع جداً       |
| 3                           | 6               | يتم ترشيح الموظفين للتدريب بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية                                | 4.15    | 0.73              | 83.0           | مرتفع جداً       |
| 4                           | 8               | توجد رغبة ذاتية عالية لدى الموظف في التعلم والتطور                                            | 4.12    | 0.67              | 82.4           | مرتفع جداً       |
| 5                           | 5               | يمنح الموظف الوقت الكافي لشرح الإجراءات المطلوبة لمتابعة أي مهمة أو عند الاستجابة لطلب العميل | 4.08    | 0.78              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 6                           | 10              | يعتمد المصرف تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن          | 4.08    | 0.69              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 7                           | 9               | يتم تصميم البرامج التدريبية بعد تقييم وتحديد مستوى كفاية الموظف لتوفير التدريب المناسب له     | 4.03    | 0.68              | 80.6           | مرتفع جداً       |
| 8                           | 3               | لدى الموظف معرفة كافية بالمنافسة التسويقية والخدمات المطروحة في السوق المحلية                 | 4.02    | 0.82              | 80.4           | مرتفع جداً       |
| 9                           | 4               | يقدم الموظف عروضاً بديلة للمنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء إذا لم تكن موجودة              | 3.92    | 0.87              | 78.4           | مرتفع            |
| 10                          | 7               | يطبق الموظف ما يتلقاه من تدريب على أرض الواقع                                                 | 3.86    | 0.79              | 77.2           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال المعرفة |                 |                                                                                               | 4.08    | 0.53              | 81.6           | مرتفع جداً       |

يتضح من خلال الجدول (7.4) أنّ مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث المعرفة قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.08) بنسبة مئوية (81.6)، وهذا يدلّ على مدى مرتفع جداً لتبني المعرفة.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات البُعد السلوكي، من حيث المعرفة قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإن الفقرة رقم (1) في الاستبانة، وهي "يمتلك الموظفون المهارات والمعارف اللازمة لعملهم، مثل تحليل الائتمان واستخدام الحاسوب... إلخ"، قد احتلت المرتبة الأولى.

وقد احتلت الفقرة رقم (2) حسب ترتيبها في المجال، وهي "تتوفر للموظف المعرفة الكافية حول تعليمات وقوانين الجهات الرقابية، مثل مكافحة غسل الأموال"، قد احتلت المرتبة الثانية.

أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "يقدم الموظف عروضاً بديلة للمنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء إذا لم تكن موجودة"، و"يطبق الموظف ما يتلقاه من تدريب على أرض الواقع".

كما يتضح من الجدول أن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدل على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

### مجال العمل ضمن فريق

يتضح من خلال الجدول (8.4) أنّ مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث العمل ضمن فريق قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.91) بنسبة مئوية (78.2)، وهذا يدل على مدى مرتفع لتبني العمل ضمن فريق.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات البُعد السلوكي، من حيث العمل بروح الفريق قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل فإنّ الفقرة رقم (1) في الاستبانة، وهي "يحفز المصرف العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة"، قد احتلت المرتبة الأولى.

وقد احتلت الفقرة رقم (8) حسب ترتيبها في المجال، وهي "تتسم العلاقات التنظيمية بين دوائر ووحدات وفروع المصرف بالتعاون والتكامل وتبادل الخبرات"، قد احتلت المرتبة الثانية، أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "تعمل الإدارة على تشجيع المبادرات المشتركة مع الفرق الأخرى من أجل تحسين الأداء العام"، و"تعمل إدارة المصرف على خلق فرص تتقاطع وظيفياً لفرق العمل المشتركة".

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البُعد السلوكي، من حيث العمل ضمن فريق المستمر مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني.

| الترتيب                            | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                                               | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                  | 1               | يحفز المصرف العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة                                      | 4.09    | 0.79              | 81.8           | مرتفع جداً       |
| 2                                  | 8               | تتسم العلاقات التنظيمية بين دوائر ووحدات وفروع المصرف بالتعاون والتكامل وتبادل الخبرات                               | 4.03    | 0.85              | 80.6           | مرتفع جداً       |
| 3                                  | 3               | تتوفر لدى كل موظف القدرة على العمل بتعاون مع زملائه وبناء علاقات إيجابية تعمل على حل المشاكل وتحقيق أهدافهم الوظيفية | 4.02    | 0.74              | 80.4           | مرتفع جداً       |
| 4                                  | 6               | يتم تقدير خبرة جميع الزملاء في الفريق والاستفادة منها                                                                | 3.92    | 0.85              | 78.4           | مرتفع            |
| 5                                  | 7               | يشارك الموظف المتدرب خبرته التدريبية مع زملائه لتعميم الاستفادة                                                      | 3.85    | 0.91              | 77.0           | مرتفع            |
| 6                                  | 2               | يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة حول مقترحاتهم ومشاكلهم وشكاواهم                                                      | 3.82    | 0.88              | 76.4           | مرتفع            |
| 7                                  | 5               | تعمل الإدارة على تشجيع المبادرات المشتركة مع الفرق الأخرى من أجل تحسين الأداء العام                                  | 3.80    | 0.77              | 76.0           | مرتفع            |
| 8                                  | 4               | تعمل إدارة المصرف على خلق فرص تقاطع وظيفياً لفرق العمل المشتركة                                                      | 3.75    | 0.83              | 75.0           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال العمل ضمن فريق |                 |                                                                                                                      | 3.91    | 0.68              | 78.2           | مرتفع            |

كما يتضح من الجدول أن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدل على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.



## مجال القيادة

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البُعد السلوكي، من حيث القيادة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:

| الترتيب                     | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|-----------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                           | 3               | يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه المهني والإنساني (والشخصي)                                             | 4.28    | 0.76              | 85.6           | مرتفع جداً       |
| 2                           | 2               | يمتلك المدير قدرات عالية تمكنه من حل المشكلات ومواجهة الأزمات                                            | 4.15    | 0.73              | 83.0           | مرتفع جداً       |
| 3                           | 1               | هناك توزيع مهني وفعال للأدوار والمسؤوليات في المصرف                                                      | 4.08    | 0.71              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 4                           | 5               | يوجد تفويض للصلاحيات بين المدير وموظفيه                                                                  | 4.00    | 0.88              | 80.0           | مرتفع جداً       |
| 5                           | 10              | يتم تطبيق مدونة (ميثاق) سلوك الموظفين Code of Conduct على الجميع بالتساوي                                | 3.98    | 0.99              | 79.6           | مرتفع            |
| 6                           | 4               | يتم منح الموظفين مهام ومسؤوليات إضافية من أجل تطوير قدراتهم                                              | 3.94    | 0.85              | 78.8           | مرتفع            |
| 7                           | 13              | تمتلك الإدارات العليا مهارات قيادية تُفعل دور العاملين في تحقيق أهداف المصرف                             | 3.92    | 0.82              | 78.4           | مرتفع            |
| 8                           | 8               | لدى الإدارة العليا التزام ودعم لجودة الخدمة منبثق عن رؤية قائمة على التميز في الجودة                     | 3.88    | 0.96              | 77.6           | مرتفع            |
| 9                           | 11              | يعمل المصرف على اجتذاب أفضل الكفاءات بشكل دائم                                                           | 3.88    | 0.93              | 77.6           | مرتفع            |
| 10                          | 9               | تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين على طرح ملاحظاتهم وتعليقاتهم المتعلقة بالعمل بمهنية                      | 3.85    | 0.92              | 77.0           | مرتفع            |
| 11                          | 7               | تتم الاستعانة بتقييم الأداء في رسم خطة الموارد البشرية السنوية بما يتوافق مع الإستراتيجية العامة ويخدمها | 3.83    | 0.93              | 78.6           | مرتفع            |
| 12                          | 12              | لا يعاني المصرف من تسرب وظيفي في الوظائف الحساسة                                                         | 3.62    | 1.07              | 72.4           | مرتفع            |
| 13                          | 6               | يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه                                      | 3.02    | 1.21              | 60.4           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال القيادة |                 |                                                                                                          | 3.88    | 0.55              | 77.6           | مرتفع            |

يتضح من خلال الجدول (9.4) أنّ مدى تبني البُعد السلوكي، من حيث القيادة قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.88) بنسبة مئوية (77.6)، وهذا يدل على مدى مرتفع لتبني القيادة.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات البُعد السلوكي، من حيث القيادة قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإن الفقرة رقم (3) في الاستبانة، وهي "يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه المهني والإنساني (والشخصي)"، قد احتلت المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (2) حسب ترتيبها في المجال، وهي "يمتلك المدير قدرات عالية تمكنه من حلّ المشكلات ومواجهة الأزمات"، قد احتلت المرتبة الثانية.

أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "لا يعاني المصرف من تسرب وظيفي في الوظائف الحساسة"، و"يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه".

كما يتضح من الجدول أنّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدلّ على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

#### ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبُعد السلوكي

يبين الجدول (10.4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبُعد السلوكي

جدول (10.4): ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبُعد السلوكي:

| الترتيب                      | المجال         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبنّي |
|------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| 1                            | المعرفة        | 4.08            | 0.53              | 81.6           | مرتفع جداً        |
| 2                            | العمل ضمن فريق | 3.91            | 0.68              | 78.2           | مرتفع             |
| 3                            | القيادة        | 3.88            | 0.55              | 77.6           | مرتفع             |
| الدرجة الكلية للبُعد السلوكي |                | 3.95            | 0.52              | 79.0           | مرتفع             |

يتضح من خلال الجدول (10.4) ما يأتي:

1- إنّ الدرجة الكلية للبُعد السلوكي، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط

استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (79.0).

2- إنّ ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في البُعد السلوكي، كما يأتي:

المرتبة الأولى: المعرفة

المرتبة الثانية: العمل ضمن فريق

المرتبة الثالثة: القيادة

### ➤ البُعد السياقي

ونصُّ السؤال: ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، من حيث البُعد السياقي؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تبني البُعد السياقي، من حيث الثقافة التنظيمية؟
2. ما مدى تبني البُعد السياقي، من حيث مصالح الأطراف ذوي العلاقة؟
3. ما مدى تبني البُعد السياقي، من حيث القوانين والأنظمة؟

وتشير الجداول (11.4، 12.4، 13.4، 14.4) إلى نتائج الإجابة عن مجالات البُعد السياقي.

### مجال الثقافة التنظيمية

يتضح من خلال الجدول (11.4) أنَّ مدى تبني البُعد السياقي، من حيث الثقافة التنظيمية، قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.02) بنسبة مئوية (80.4)، وهذا يدلُّ على مدى مرتفع جداً لتبني الثقافة التنظيمية.

كما يتضح أنَّ التقديرات لفقرات البُعد السياقي، من حيث الثقافة التنظيمية قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل فإنَّ الفقرة رقم (11) في الاستبانة، وهي "تعمل إدارة المصرف على إطلاع الموظفين على جميع اللوائح والقوانين المعمول بها"، قد احتلت المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (1) حسب ترتيبها في المجال، وهي "لدى المصرف وثيقة تحدد رسالته ورؤيته وقيمه يسعى إلى تعميمها على كلِّ الأطراف ذوي العلاقة"، قد احتلت المرتبة الثانية.

أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف إحدى القيم الأساسية للمصرف"، و"تمتاز بيئة المصرف بإيجابية عالية تخلو من ثقافة اللوم والتذمر".

**جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البُعد السياقي، من حيث الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:**

| الترتيب                               | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                     | 11              | تعمل إدارة المصرف على إطلاع الموظفين على جميع اللوائح والقوانين المعمول بها            | 4.26    | 0.73              | 85.2           | مرتفع جداً       |
| 2                                     | 1               | لدى المصرف وثيقة تحدد رسالته ورؤيته وقيمه يسعى إلى تعميمها على كل الأطراف ذوي العلاقة  | 4.22    | 0.76              | 84.4           | مرتفع جداً       |
| 3                                     | 2               | تعكس سياسات المصرف وقوانينه وأنظمتها رسالة المصرف ورؤيته وقيمه                         | 4.22    | 0.74              | 84.4           | مرتفع جداً       |
| 4                                     | 3               | يشدد المصرف على ضرورة التزام العاملين برسالة ورؤية وقيم المصرف في عملهم وسلوكهم الشخصي | 4.20    | 0.71              | 84.0           | مرتفع جداً       |
| 5                                     | 10              | تتناسب ثقافة المصرف وثقافة المجتمع                                                     | 4.12    | 0.65              | 82.4           | مرتفع جداً       |
| 6                                     | 7               | تركز ثقافة المصرف على أن الجودة مسؤولية الجميع                                         | 4.08    | 0.82              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 7                                     | 4               | يتم تعريف الموظفين الجدد برؤية المصرف ورسالته وقيمه وأهدافه قبل استلامهم لمهامهم       | 4.02    | 0.82              | 80.4           | مرتفع جداً       |
| 8                                     | 8               | لدى المصرف سياسة واضحة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية                                | 3.94    | 0.97              | 78.8           | مرتفع            |
| 9                                     | 9               | يطرح الموظفون أفكاراً إبداعية ومبتكرة لتطوير العمل والارتقاء بالأداء                   | 3.89    | 0.77              | 77.8           | مرتفع            |
| 10                                    | 6               | تتصف رسالة المصرف بالمرونة بما يتيح التغيير فيها لتتماشى مع التغير الثقافي في المصرف   | 3.78    | 0.86              | 75.6           | مرتفع            |
| 11                                    | 5               | مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف إحدى القيم الأساسية للمصرف      | 3.77    | 0.84              | 75.4           | مرتفع            |
| 12                                    | 12              | تمتاز بيئة المصرف بإيجابية عالية تخلو من ثقافة اللوم والتذمر                           | 3.77    | 0.96              | 75.4           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية |                 |                                                                                        | 4.02    | 0.58              | 80.4           | مرتفع جداً       |

كما يتضح من الجدول أن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدل على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

## مجال مصالح الأطراف ذوي العلاقة

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البُعد السياقي، من حيث مصالح الأطراف ذوي العلاقة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:

| الترتيب                                       | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                       | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|-----------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                             | 2               | يولي المصرف في خطته اهتماماً بمصالح المساهمين                                                | 4.15    | 0.78              | 83.0           | مرتفع جداً       |
| 2                                             | 5               | تركز إدارة المصرف على تطوير علاقاته مع جميع الأطراف التي تؤثر وتتأثر بعمله                   | 4.15    | 0.67              | 83.0           | مرتفع جداً       |
| 3                                             | 4               | الإدارة ملتزمة باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح.                | 4.14    | 0.68              | 82.8           | مرتفع جداً       |
| 4                                             | 6               | لدى المصرف سياسة واضحة لتطوير علاقاته وسمعته لدى جميع أصحاب المصلحة (stakeholders)           | 4.12    | 0.74              | 82.4           | مرتفع جداً       |
| 5                                             | 7               | الإدارة على دراية وإطلاع مستمرين باتجاهات وتغيرات البيئة الخارجية المتوقعة للعمل المصرفي     | 4.12    | 0.72              | 82.4           | مرتفع جداً       |
| 6                                             | 8               | توجد للمصرف خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة                                                   | 4.06    | 0.85              | 81.2           | مرتفع جداً       |
| 7                                             | 9               | يطبق المصرف نظام تعويضات ومكافآت يتسم بالعدالة مقارنة بالمصارف الأخرى في فلسطين.             | 4.06    | 0.86              | 81.2           | مرتفع جداً       |
| 8                                             | 1               | تعكس أهداف المصرف المسؤولية الاجتماعية                                                       | 3.98    | 0.91              | 79.8           | مرتفع            |
| 9                                             | 3               | يولي المصرف في خطته اهتماماً بمصالح الموظفين                                                 | 3.98    | 0.82              | 79.8           | مرتفع            |
| 10                                            | 10              | تعمل الإدارة على تحديد وربط الخطط الفرعية/اليومية مع إستراتيجيات المصرف وتوجهاته طويلة المدى | 3.98    | 0.84              | 79.8           | مرتفع            |
| 11                                            | 11              | يحرص المصرف على عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم | 3.72    | 0.91              | 74.4           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال مصالح الأطراف ذوي العلاقة |                 |                                                                                              | 4.04    | 0.59              | 80.8           | مرتفع جداً       |

يتضح من خلال الجدول (12.4) أنّ مدى تبني البُعد السياقي، من حيث مصالح الأطراف ذوي العلاقة، قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.04) بنسبة مئوية (80.8)، وهذا يدلّ على مدى مرتفع جداً لتبني مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات البُعد السياقي، من حيث مصالح الأطراف ذوي العلاقة (stakeholders) قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإن الفقرة رقم (2) في الاستبانة، وهي "يولي المصرف في خطته اهتماماً بمصالح المساهمين"، قد احتلت المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (5) حسب ترتيبها في المجال، وهي "تركز إدارة المصرف على تطوير علاقاته مع جميع الأطراف التي تؤثر وتتأثر بعمله"، قد احتلت المرتبة الثانية.

أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "تعمل الإدارة على تحديد الخطط الفرعية/اليومية وربطها بإستراتيجيات المصرف وتوجهاته طويلة المدى"، و"يحرص المصرف على عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم".

كما يتضح من الجدول أنّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدل على انساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

### مجال القوانين والأنظمة

يتضح من خلال الجدول (13.4) أنّ مدى تبني البُعد السياقي، من حيث القوانين والأنظمة قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.14) بنسبة مئوية (82.8)، وهذا يدلّ على مدى مرتفع جداً لتبني القوانين والأنظمة.

كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات البُعد السياقي، من حيث القوانين والأنظمة قد تفاوتت، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالتسلسل، فإنّ الفقرة رقم (1) في الاستبانة وهي "يلتزم جميع العاملين كلّ في مجاله في المصرف بتعليمات وتشريعات وقوانين سلطة النقد والبنوك المركزية"، قد احتلت المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (5) حسب ترتيبها في المجال، وهي "يلتزم المصرف بتطبيق قانون العمل والتعليمات واللوائح الصادرة بموجبه"، قد احتلت المرتبة الثانية. أما المرتبتان الأخيرتان، فقد كانتا من نصيب "يتوافق عمل المصرف مع أعراف وقوانين منظمة التجارة الدولية"، و"يحصل الموظف على درجة أعلى تلقائياً بحكم الأقدمية (بعد مرور عدد معين من سنوات الخدمة)".

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البُعد السياقي، من حيث القوانين والأنظمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني:

| التسلسل                               | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                          | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                     | 1               | يلتزم جميع العاملين كل في مجاله في المصرف بتعليمات وتشريعات وقوانين سلطة النقد والبنوك المركزية | 4.62    | 0.52              | 92.4           | مرتفع جداً       |
| 2                                     | 5               | يلتزم المصرف بتطبيق قانون العمل والتعليمات واللوائح الصادرة بموجبه                              | 4.46    | 0.61              | 89.2           | مرتفع جداً       |
| 3                                     | 6               | يعتمد المصرف للحدّ من المخاطر على بوالص واتفاقيات التأمين ضمن شروط وأحكام محدثة                 | 4.38    | 0.65              | 87.6           | مرتفع جداً       |
| 4                                     | 8               | يلتزم جميع الموظفين بدليل معايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد                                  | 4.38    | 0.72              | 87.6           | مرتفع جداً       |
| 5                                     | 2               | يلتزم المصرف بقوانين وتعليمات وزارة المالية                                                     | 4.35    | 0.80              | 87.0           | مرتفع جداً       |
| 6                                     | 10              | يلتزم المصرف بشفافية تطبيق أنظمة التعيين                                                        | 4.11    | 0.77              | 82.2           | مرتفع جداً       |
| 7                                     | 7               | يوجد نظام وسياسة معتمدة للحوافز والمكافآت معروفة لجميع الموظفين                                 | 4.08    | 0.94              | 81.6           | مرتفع جداً       |
| 8                                     | 9               | يهتم المصرف بتدريب الموظفين والمسؤولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها                            | 3.95    | 0.87              | 79.0           | مرتفع            |
| 9                                     | 11              | يلتزم المصرف بشفافية تطبيق أنظمة الترقية                                                        | 3.94    | 0.95              | 78.8           | مرتفع            |
| 10                                    | 4               | يتوافق عمل المصرف مع أعراف وقوانين منظمة التجارة الدولية                                        | 3.91    | 0.86              | 78.2           | مرتفع            |
| 11                                    | 3               | يحصل الموظف على درجة أعلى تلقائياً بحكم الأقدمية (بعد مرور عدد معين من سنوات الخدمة)            | 3.32    | 1.15              | 66.2           | مرتفع            |
| الدرجة الكلية لمجال القوانين والأنظمة |                 |                                                                                                 | 4.14    | 0.57              | 82.8           | مرتفع جداً       |

يتضح من الجدول أنّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدلّ على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

### ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبعد السياقي

يبين الجدول (14.4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبعد السياقي.

جدول (14.4): ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبعد السياقي:

| الترتيب | المجال                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|
| 3       | القوانين والأنظمة           | 4.14            | 0.57              | 82.8           | مرتفع جداً       |
| 2       | مصالح الأطراف ذوي العلاقة   | 4.04            | 0.59              | 80.8           | مرتفع جداً       |
| 1       | الثقافة التنظيمية           | 4.02            | 0.58              | 80.4           | مرتفع جداً       |
|         | الدرجة الكلية للبعد السياقي | 4.07            | 0.54              | 81.4           | مرتفع جداً       |

يتضح من خلال الجدول (14.4) ما يأتي:

1- أن الدرجة الكلية للبعد السياقي، كانت مرتفعة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط

استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (81.4).

2- أن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في البعد السياقي، كما يأتي:

المرتبة الأولى: القوانين والأنظمة

المرتبة الثانية: مصالح الأطراف ذوي العلاقة

المرتبة الثالثة: الثقافة التنظيمية

### ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصرف

يبين الجدول (15.4) ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصرف:

جدول (15.4): ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصرف:

| الترتيب | المجال                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|---------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|
| 3       | البعد السياقي                                   | 4.07            | 0.54              | 81.4           | مرتفع جداً       |
| 1       | بعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة                  | 3.95            | 0.61              | 79.0           | مرتفع            |
| 2       | البعد السلوكي                                   | 3.95            | 0.52              | 79.0           | مرتفع            |
|         | الدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصرف | 3.99            | 0.53              | 79.8           | مرتفع            |



يتضح من خلال الجدول (15.4) ما يأتي:

- أن الدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع الأبعاد (79.8).
- أن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجاتها الكلية في تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، كما يأتي:

**المرتبة الأولى: البعد السياقي**

**المرتبة الثانية: بُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة**

**المرتبة الثالثة: البعد السلوكي**

- يشير ترتيب أبعاد نموذج كفاية الجودة بأبعاده ومجالاته ومتغيراته إلى تفاوت رغم أن النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع المجالات والمحاور والأبعاد، بلغت (79.8)، ما يعني أن الدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف مرتفعة.
- إن التفاوت في ترتيب الأبعاد والمجالات لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف يمكن تلخيصه بحصول البعد السياقي بأبعاده المختلفة على المرتبة الأولى، حيث حاز على تقدير مرتفع جداً، يليه بُعد إدارة جودة الخدمة بأبعاده المختلفة، حيث حاز على المرتبة الثانية بتقدير مرتفع، أما المرتبة الأخيرة (الثالثة) فقد كانت من نصيب البعد السلوكي بأبعاده ومحاوره ومجالاته رغم حصوله على تقدير مرتفع.
- يمكن تبرير حصول الدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف على درجة مرتفعة، وحصول البعد السياقي بمجالاته ومحاوره وأبعاده على المرتبة الأولى، من وجهة نظر الباحث، إلى الأسباب الآتية:

- توسيع قاعدة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف.
- ازدياد حدة المنافسة في الأسواق المصرفية دولياً ومحلياً.
- لا يمكن للجهاز المصرفي الفلسطيني أن يبقى بمعزل عن التغيرات الاقتصادية والمصرفية العالمية، الأمر الذي له انعكاس واضح على تطور أداء وأعمال المصارف بما يحقق مصالح الأطراف ذوي العلاقة (stakeholders).
- ضرورة الالتزام بالمعايير والقواعد المصرفية الدولية التي فرضتها الجهات الرقابية المحلية والدولية، على سبيل المثال لا الحصر تعليمات ومعايير لجنة بازل في مجال الرقابة المصرفية.
- التغيرات التي حصلت على صعيد الدول، ودورها في صياغة سياساتها المالية والنقدية، الأمر الذي انعكس على الطرق الرقابية، ويذكر الباحث على سبيل المثال اتفاقية الـ (GATS)، الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (The General Agreement on Trade in Service).

- الحاجة إلى البحث عن مصادر إيرادات جديدة من خلال أنشطة وأعمال تختلف عن الأعمال المصرفية التقليدية، لأنها لم تعد كافية لتعزيز الربحية واستدامتها.
- التأثير بالاتفاقيات الدولية التي ساهمت في تحرير التجارة والخدمات، ومنها الخدمات المصرفية الأمر الذي انعكس على الخدمات المصرفية، ما حدا بضرورة مواكبة السوق المحلية للمتغيرات المتمخضة عن الاتفاقيات الدولية، مثل الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات الجمركية (GATT) (General Agreement on Tariffs and Trade)، وما تمخض عن مثل هذه الاتفاقيات من ضرورات تقتضي تطوير منتجات وخدمات مصرفية تقي بمتطلبات واحتياجات العملاء.
- التنافس الشديد فيما بين الجهاز المصرفي الفلسطيني نفسه.
- التشريعات والقوانين والتعليمات التي تفرضها سلطة النقد، فيما يتعلق بإدارة الديون المتعثرة وكذلك البنوك المركزية في المركز الرئيس (البلد الأم) بالنسبة للبنوك الوافدة.
- التشريعات والقوانين والتعليمات التي تفرضها سلطة النقد، فيما يتعلق بخدمة العملاء وانضباط السوق، وكذلك البنوك المركزية في المركز الرئيس (البلد الأم) بالنسبة للبنوك الوافدة.
- التشريعات والقوانين التي تفرضها سلطة النقد، فيما يتعلق بالتعيين والنقل والإجراءات التأديبية للموظفين والشروط التي تفرضها خاصة فيما يتعلق بتعيين المسؤولين (ذوي المناصب الحساسة).
- تعليمات الجهات الرقابية والإشرافية الداخلية والخارجية التي تلتزم المصارف بالتقيد بها.
- يدلّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية على اتساق آراء الباحثين حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة؛ ويعزى ذلك إلى مجتمع الدراسة كونه يعدّ من الإدارات العليا للمصارف ومن ذوي الكفايات ذات المستويات المتقدمة، وكذلك ممن يتمتعون بقدر كبير من عدد سنوات الخبرة.

#### 2.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما مدى تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف؟

يشير الجدول (16.4) إلى نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، يتضح من خلال الجدول (16:4) أنّ مدى تحقيق ربحية الجهاز المصرفي قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (3.80) بنسبة مئوية (76.0)، وهذا يدلّ على مدى تحقيق مرتفع لربحية الجهاز المصرفي. كما يتضح أنّ التقديرات لفقرات مدى تحقيق الربحية، من حيث تقدير مدى التحقيق قد تفاوتت، إذ يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية متمثلة بالسلسلة، فإنّ الفقرة رقم (1) في الاستبانة "يتم استخدام تقارير دورية تقيس مستوى تحقيق المصرف لأهدافه من خلال استخدام مؤشرات، قد احتلت المرتبة الأولى. وقد احتلت الفقرة رقم (12) حسب ترتيبها في المجال، وهي "حدث نمو في عدد حسابات العملاء"، قد احتلت المرتبة الثانية.

أما المرتبتان الأخيرتان فكانتا من نصيب "تقلص متوسط عدد براءات الذمة على مدار الـ 5 أعوام الماضية"، و"يمتلك المصرف موارد من الصعب تقليدها من قبل المنافسين". كما يتضح من الجدول أنّ الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن المتوسطات الحسابية يدلّ على اتساق آراء المبحوثين وإجاباتهم حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى المصرف الواحد، أو على مستوى المصارف جميعها كوحدة واحدة.

**جدول (16.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تحقيق ربحية الجهاز المصرفي مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التحقيق:**

| الترتيب                                              | الرقم في المجال | الفقرة                                                                                        | المتوسط     | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | تقدير مدى التبني |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------|------------------|
| 1                                                    | 1               | يتم استخدام تقارير دورية تقيس مستوى تحقيق المصرف لأهدافه من خلال استخدام مؤشرات               | 4.18        | 0.73              | 83.6           | مرتفع جداً       |
| 2                                                    | 12              | حدث نمو في عدد حسابات العملاء                                                                 | 4.17        | 0.84              | 83.4           | مرتفع جداً       |
| 3                                                    | 7               | تحقق نمو في الحصة السوقية للمصرف نتيجة استهداف قطاعات جديدة                                   | 3.97        | 0.83              | 79.4           | مرتفع            |
| 4                                                    | 6               | تم وضع صرافات آلية (ATMs) جديدة للمصرف تستهدف مناطق جغرافية جديدة بناء على دراسات             | 3.95        | 0.87              | 79.0           | مرتفع            |
| 5                                                    | 2               | قياس أداء موضوعية Key Performance Indicators                                                  | 3.89        | 0.77              | 77.8           | مرتفع            |
| 6                                                    | 9               | يقدم المصرف حوافز تعتمد على حجم المبيعات المتحقق                                              | 3.86        | 0.95              | 77.2           | مرتفع            |
| 7                                                    | 11              | تم افتتاح فروع جديدة للمصرف تستهدف مناطق جغرافية جديدة بناء على دراسات                        | 3.86        | 1.09              | 77.2           | مرتفع            |
| 8                                                    | 5               | تم طرح منتجات جديدة تشكل ميزة تنافسية ترتقي بمستوى الأداء مقارنة مع المنافسين                 | 3.78        | 0.93              | 75.6           | مرتفع            |
| 9                                                    | 8               | يعمل المصرف على صياغة أهداف الأداء الفردي تماشياً مع خطته الإستراتيجية بوضع خطة أداء لكل موظف | 3.78        | 0.86              | 75.6           | مرتفع            |
| 10                                                   | 4               | تم استئجار مواقع جديدة للمصرف تعدّ أفضل من مواقع المنافسين                                    | 3.74        | 0.89              | 74.8           | مرتفع            |
| 11                                                   | 3               | يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن balanced scorecard لقياس أداء المصرف                        | 3.52        | 0.89              | 70.4           | مرتفع            |
| 12                                                   | 13              | تقلص متوسط عدد براءات الذمة على مدار الـ 5 أعوام الماضية                                      | 3.40        | 1.01              | 68.0           | مرتفع            |
| 13                                                   | 10              | يمتلك المصرف موارد من الصعب تقليدها من قبل المنافسين                                          | 3.28        | 1.01              | 65.6           | مرتفع            |
| <b>الدرجة الكلية لمدى تحقيق ربحية الجهاز المصرفي</b> |                 |                                                                                               |             |                   |                |                  |
|                                                      |                 |                                                                                               | <b>3.80</b> | <b>0.59</b>       | <b>76.0</b>    | <b>مرتفع</b>     |

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما أثر تبني الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف؟

ولمعرفة أثر تبني الكفايات (بُعد إدارة جودة الخدمة، والبُعد السلوكي، والبُعد السياقي) في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين، من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (تحقيق ربحية الجهاز المصرفي) كمتغير تابع، وأبعاد تبني الكفايات (بُعد إدارة جودة الخدمة، والبُعد السلوكي، والبُعد السياقي) كمتغيرات مستقلة،

والجدول (17.4) يبين نتائج الإجابة على سؤال الدراسة.

جدول (17.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الكفايات على ربحية الجهاز المصرفي:

| المتغير                | المعامل ( $\beta$ ) | Std. Error | قيمة (t) | Sig    | R     | R Square | Adjusted R Square |
|------------------------|---------------------|------------|----------|--------|-------|----------|-------------------|
| الثابت                 | 0.071               | 0.337      | 0.209    | 0.835  | 0.821 | 0.673    | 0.657             |
| بُعد إدارة جودة الخدمة | 0.094               | 0.121      | 0.777    | 0.440  |       |          |                   |
| البُعد السلوكي         | 0.135               | 0.226      | 0.597    | 0.553  |       |          |                   |
| البُعد السياقي         | 0.695               | 0.195      | 3.565    | 0.001* |       |          |                   |

تمثل نتائج الجدول (17.4) المعادلة التي تربط بين تبني الكفايات وربحية الجهاز المصرفي، والتي تعبر عن علاقة خطية بين المتغير التابع (ربحية الجهاز المصرفي)، والمتغيرات المستقلة (أبعاد تبني الكفايات)، وتمثل هذه العلاقة كما يأتي:

$$\text{ربحية الجهاز المصرفي} = 0.071 + 0.094 \text{ بُعد إدارة جودة الخدمة} + 0.135 \text{ بُعد السلوكي} + 0.695 \text{ بُعد السياقي}$$

وتشير نتائج الجدول (17.4) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين ربحية الجهاز المصرفي، وبين البُعد السياقي كما تشير النتائج (17.4) إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.673$ ، والمعدلة  $0.657$ ، وهذا يعني أن تبني الكفايات في هذه الدراسة يفسر 65.7% من ربحية الجهاز المصرفي.

## التحليل الكيفي لبيانات المصارف (2008-2012)

أجرى الباحث تحليلاً كيفياً لبيانات المصارف خلال الأعوام (2008-2012)، لأجل التعرف على مؤشرات ربحية المصارف، ولدعم التحليل الكمي لربحية الجهاز المصرفي، وقبل البدء بالتحليل الكيفي لا بدّ من إعطاء لمحة موجزة عن واقع المصارف العاملة في فلسطين من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم (18.4): لمحة عامة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني (عدد المصارف العاملة في فلسطين وفروعها وجنسياتها وأعمارها وأعداد صرافاتها الآلية وأنواعها وعدد موظفيها):**

| #  | اسم البنك                     | عمر المصرف * | عدد الفروع والمكاتب | عدد أجهزة الصراف الآلي | جنسية المصرف | نوع المصرف | عدد الموظفين **** |
|----|-------------------------------|--------------|---------------------|------------------------|--------------|------------|-------------------|
| 1  | البنك العربي                  | 1994         | 26                  | 74                     | وافد         | تجاري      | 839               |
| 2  | بنك فلسطين                    | 1960         | 48                  | 103                    | محلي         | تجاري      | 1139              |
| 3  | بنك القاهرة عمان              | 1986         | 21                  | 47                     | وافد         | تجاري      | 571               |
| 4  | بنك الأردن                    | 1994         | 15**                | 28                     | وافد         | تجاري      | 339               |
| 5  | بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 1995         | 12                  | 30                     | وافد         | تجاري      | 232               |
| 6  | بنك القدس                     | 1995         | 22                  | 39                     | محلي         | تجاري      | 450               |
| 7  | البنك الإسلامي الفلسطيني      | 1995         | 15                  | 29                     | محلي         | إسلامي     | 349               |
| 8  | البنك الإسلامي العربي         | 1995         | 10                  | 29                     | محلي         | إسلامي     | 253               |
| 9  | البنك الوطني                  | ****<br>2005 | 6                   | 15                     | محلي         | تجاري      | 208               |
| 10 | بنك الاستثمار الفلسطيني       | 1995         | 13                  | 12                     | محلي         | تجاري      | 227               |
| 11 | البنك الأهلي الأردني          | 1995         | 5                   | 6                      | وافد         | تجاري      | 134               |
| 12 | البنك التجاري الفلسطيني       | 1994         | 6                   | 8                      | محلي         | تجاري      | 148               |
| 13 | البنك التجاري الأردني         | 1994         | 4                   | 5                      | وافد         | تجاري      | 69                |
| 14 | البنك العقاري المصري العربي   | 1994         | 6                   | 5                      | وافد         | تجاري      | 129               |
| 15 | البنك الأردني الكويتي         | 1995         | 2                   | 3                      | وافد         | تجاري      | 33                |
| 16 | بنك الاتحاد                   | 1995         | 1                   | 1                      | وافد         | تجاري      | 14                |
| 17 | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | 1998         | 1                   | 1                      | وافد         | تجاري      | 14                |

✓ الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى منشورات جمعية البنوك في فلسطين، حقائق مصرفية 2012.

✓ سنة التأسيس للمصارف المحلية، أو إعادة افتتاح أول فرع للمصارف الوافدة.

✓ \* مستثنى منه عدد مكاتب دائرة السير

✓ \*\*\* قام بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة بتغيير اسمه ليصبح البنك الوطني، وذلك بناءً على قرار مجلس الإدارة وموافقة الهيئة العامة، حيث تم تعديل مسمى تسجيل الشركة لدى مراقب الشركات بتاريخ 2012/7/11، ومن ثم قام المصرف في كانون الأول 2012 بالانتهاء من عملية الاستحواذ على البنك العربي الفلسطيني للاستثمار.

✓ \*\*\*\* كما في 2012/12/31.

وقبل التطرق إلى الربحية ومؤشراتها، يمكن تلخيص أهم البيانات المالية للجهاز المصرفي الفلسطيني بقيمة المليون دولار على مدار الأعوام من 2008 إلى 2012 من خلال الشكل رقم (1.4):



شكل (1.4): أهم البيانات المالية للجهاز المصرفي الفلسطيني بقيمة المليون دولار على مدار الأعوام من 2008 إلى 2012، المصدر: الوضع المالي للبنوك، 2012، جمعية البنوك في فلسطين.

## أولاً: الربح قبل الضريبة

يوضّح الجدول (19.4) أدناه الربح قبل الضريبة للبنوك خلال الفترة 2008-2012 بالدولار، كما يوضح الملحق رقم 1.4 تحليلاً لأرباح جميع البنوك من خلال الرسم البياني لكل مصرف على حدة.

### جدول (19.4): الربح قبل الضريبة للبنوك خلال الفترة 2008-2012 بالدولار:

| #  | اسم البنك                     | 2012       | 2011       | 2010       | 2009       | 2008        |
|----|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 1  | البنك العربي                  | 64,550,037 | 67,708,148 | 92,238,145 | 48,209,544 | 66,742,315  |
| 2  | بنك فلسطين                    | 49,966,888 | 41,868,275 | 37,732,105 | 33,093,303 | 28,548,262  |
| 3  | بنك القاهرة عمان              | 12,663,698 | 17,719,818 | 13,359,615 | 7,322,330  | 11,520,694  |
| 4  | بنك الأردن                    | 8,060,306  | 6,872,048  | 5,580,700  | 9,505,197  | 9,660,274   |
| 5  | بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 7,107,406  | 4,564,439  | 4,391,051  | 4,791,323  | 9,434,697   |
| 6  | بنك القدس                     | 4,510,691  | 6,531,794  | 6,354,155  | 4,281,913  | -5,152,378  |
| 7  | البنك الإسلامي الفلسطيني      | 7,182,460  | 5,023,817  | 2,491,526  | 370,738    | -2,507,887  |
| 8  | البنك الإسلامي العربي         | 1,042,476  | 1,377,675  | -2,183,313 | 2,625,032  | 6,924,275   |
| 9  | البنك الوطني                  | 3,020,100  | 778,262    | 211,087    | 2,284,038  | -2,884,176  |
| 10 | بنك الاستثمار الفلسطيني       | 2,540,588  | 3,026,263  | 2,339,065  | 4,815,798  | 4,093,090   |
| 11 | البنك الأهلي الأردني          | 4,392,021  | 4,120,921  | 4,336,071  | 3,006,560  | 3,842,202   |
| 12 | البنك التجاري الفلسطيني       | 62,167     | 832,514    | 2,156,322  | 2,502,967  | 217,038     |
| 13 | البنك التجاري الأردني         | 2,391,058  | 4,536,876  | 2,208,819  | 4,873,611  | 2,426,109   |
| 14 | البنك العقاري المصري العربي   | 78,612     | -1,399,204 | 1,075,388  | 4,428,920  | -18,493,889 |
| 15 | البنك الأردني الكويتي         | 940,848    | -202,461   | -640,086   | -158,078   | 1,064,777   |
| 16 | بنك الاتحاد                   | 30,732     | 199,145    | 753,629    | 777,810    | 893,619     |
| 17 | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -473,099   | -223,511   | -567,238   | -945,228   | -255,574    |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

ويوضح الجدول أدناه (20.4) صافي الأرباح للبنوك خلال الفترة 2008 - 2012 بالدولار:

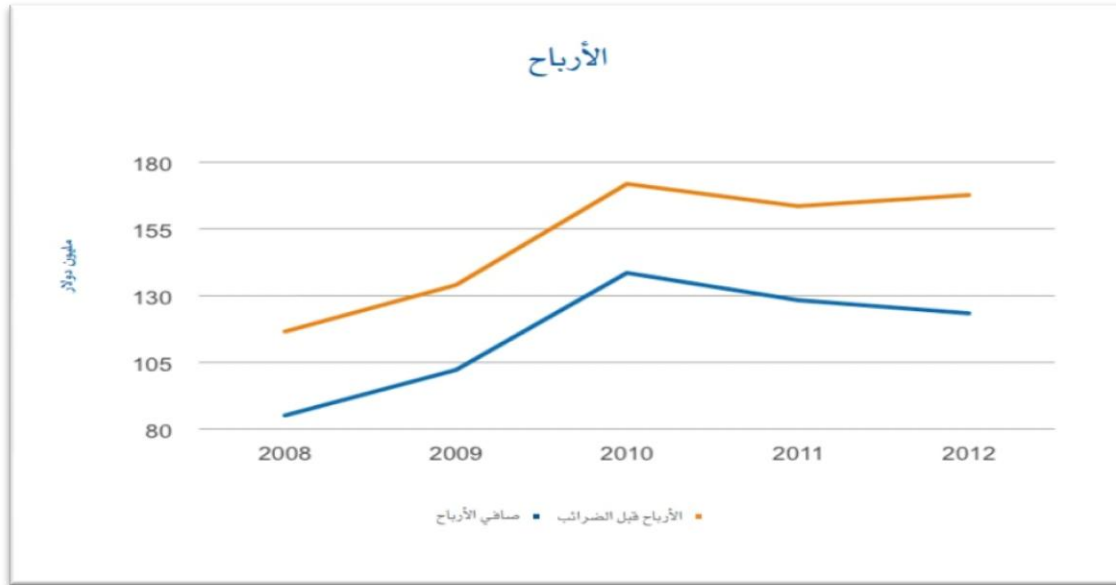
جدول (20.4): صافي الأرباح للبنوك خلال الفترة 2008 - 2012 بالدولار:

| صافي الأرباح                  |            |            |            |            |             |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| اسم البنك                     | 2012       | 2011       | 2010       | 2009       | 2008        |
| البنك العربي                  | 46,826,007 | 56,075,326 | 78,227,605 | 35,418,193 | 50,071,619  |
| بنك فلسطين                    | 38,347,397 | 33,980,673 | 30,119,469 | 26,929,168 | 23,610,956  |
| بنك القاهرة عمان              | 8,298,062  | 11,766,272 | 9,902,670  | 5,901,924  | 9,865,769   |
| بنك الأردن                    | 6,351,458  | 5,720,092  | 4,743,502  | 7,790,312  | 9,180,996   |
| بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 4,850,707  | 3,154,001  | 3,121,657  | 3,521,929  | 6,719,605   |
| بنك القدس                     | 3,267,925  | 4,581,794  | 4,404,155  | 2,677,253  | -5,971,848  |
| البنك الإسلامي الفلسطيني      | 5,825,988  | 4,034,147  | 1,594,453  | 370,738    | -2,507,887  |
| البنك الإسلامي العربي         | 648,513    | 887,058    | -2,270,207 | 1,002,050  | 5,094,275   |
| البنك الوطني                  | 2,021,100  | 568,262    | 211,087    | 1,853,977  | -3,250,468  |
| بنك الاستثمار الفلسطيني       | 1,826,277  | 2,552,984  | 1,569,530  | 2,928,340  | 2,949,311   |
| البنك الأهلي الأردني          | 3,896,048  | 2,198,788  | 3,343,893  | 2,303,430  | 3,644,223   |
| البنك التجاري الفلسطيني       | 62,167     | 589,127    | 1,794,022  | 2,001,96   | 217,038     |
| البنك التجاري الأردني         | 1,018,138  | 4,102,461  | 1,921,090  | 4,585,882  | 2,426,109   |
| البنك العقاري المصري العربي   | 78,612     | -1,399,204 | 1,075,388  | 4,428,920  | -18,493,889 |
| البنك الأردني الكويتي         | 729,282    | -202,461   | -640,086   | -316,484   | 846,179     |
| بنك الاتحاد                   | -1,059     | 132,931    | 649,783    | 612,828    | 660,038     |
| بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -501,447   | -265,267   | -570,965   | -987,454   | -432,594    |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

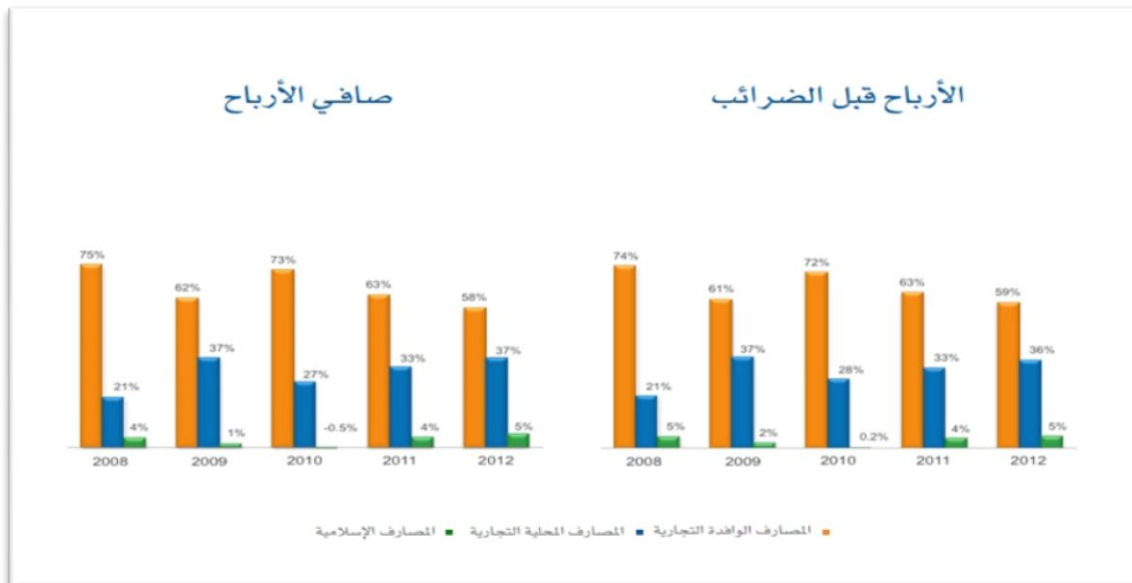


يوضّح الشكل (2.4) رسماً بيانياً للأرباح قبل الضرائب وصافي الأرباح ما بين 2008 - 2012:



شكل (2.4): رسماً بيانياً للأرباح (قبل الضرائب وصافي الأرباح) ما بين العام 2008 - 2012،  
المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

ويوضّح الشكل الآتي مقدار التغير ونسبه في الأرباح للمصارف ما بين 2008 و 2012 حسب تصنيف المصرف:



شكل (3.4): مقدّر ونسب التغير في الأرباح للمصارف ما بين 2008 و 2012 حسب تصنيف المصرف،  
المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

ويوضّح الجدول أدناه رقم (21.4) ترتيب البنوك حسب الربح قبل الضريبة:

جدول (21.4): ترتيب البنوك حسب الربح قبل الضريبة حسب بياناتها المالية لعام 2012:

| #  | اسم البنك                     | 2012     |
|----|-------------------------------|----------|
| 1  | البنك العربي                  | 64550037 |
| 2  | بنك فلسطين                    | 49966888 |
| 3  | بنك القاهرة عمان              | 12663698 |
| 4  | بنك الأردن                    | 8060306  |
| 7  | البنك الإسلامي الفلسطيني      | 7182460  |
| 5  | بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 7107406  |
| 6  | بنك القدس                     | 4510691  |
| 11 | البنك الأهلي الأردني          | 4392021  |
| 9  | البنك الوطني                  | 3020100  |
| 10 | بنك الاستثمار الفلسطيني       | 2540588  |
| 13 | البنك التجاري الأردني         | 2391058  |
| 8  | البنك الإسلامي العربي         | 1042476  |
| 15 | البنك الأردني الكويتي         | 940848   |
| 14 | البنك العقاري المصري العربي   | 78612    |
| 12 | البنك التجاري الفلسطيني       | 62167    |
| 16 | بنك الاتحاد                   | 30732    |
| 17 | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -473099  |

المصدر: الوضع المالي للبنوك، 2012، جمعية البنوك في فلسطين.

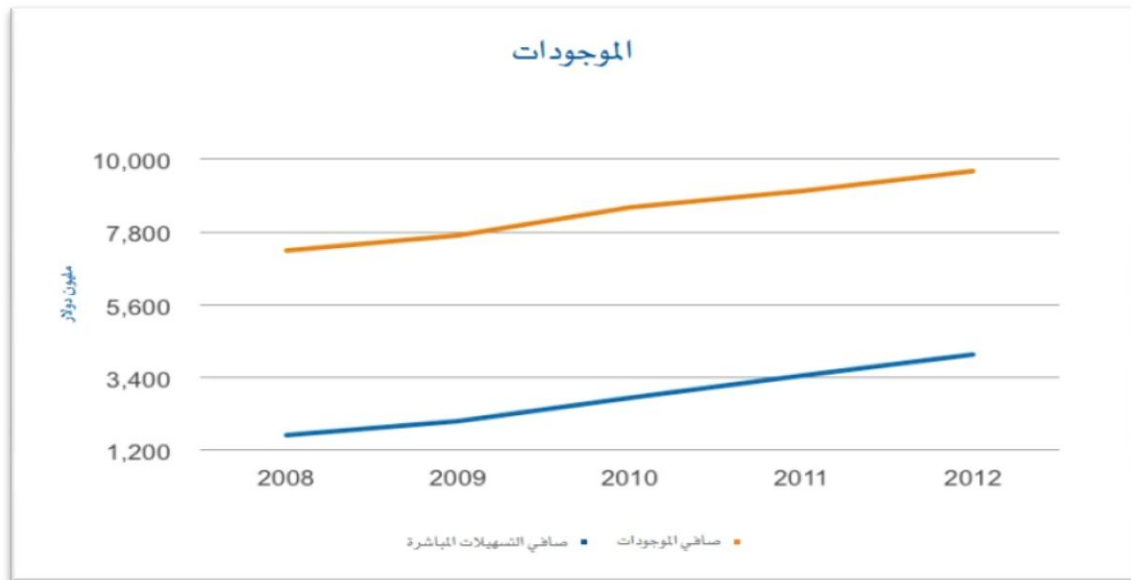
يوضح الجدول أدناه رقم (22.4) موجودات المصارف خلال الفترة 2008-2012 بالدولار:

**جدول (22.4): موجودات المصارف خلال الفترة 2008-2012 بالدولار:**

| الموجودات     |               |               |               |               | اسم البنك                     |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | اسم البنك                     |
| 2,551,887,164 | 2,552,336,564 | 2,807,495,001 | 3,093,216,515 | 2,990,571,749 | البنك العربي                  |
| 1,045,784,065 | 1,283,017,502 | 1,545,038,022 | 1,653,960,732 | 2,004,494,095 | بنك فلسطين                    |
| 791,689,498   | 772,858,874   | 795,676,433   | 772,302,066   | 754,114,159   | بنك القاهرة عمان              |
| 580,484,674   | 575,702,402   | 592,570,489   | 562,395,000   | 558,669,904   | بنك الأردن                    |
| 356,699,897   | 406,202,611   | 422,602,261   | 436,099,922   | 522,250,230   | بنك الإسكان للتجارة والتمويل  |
| 259,549,161   | 330,132,209   | 426,533,834   | 467,680,177   | 480,906,793   | بنك القدس                     |
| 301,749,490   | 299,134,104   | 357,481,026   | 392,675,894   | 423,109,279   | البنك الإسلامي الفلسطيني      |
| 304,498,068   | 293,661,399   | 285,727,916   | 300,088,560   | 373,898,769   | البنك الإسلامي العربي         |
| 99,938,744    | 162,661,833   | 158,139,737   | 247,399,123   | 350,890,034   | البنك الوطني                  |
| 214,612,000   | 245,620,515   | 265,367,906   | 243,475,131   | 258,689,765   | بنك الاستثمار الفلسطيني       |
| 195,767,192   | 205,794,487   | 233,823,446   | 231,653,209   | 241,444,745   | البنك الأهلي الأردني          |
| 105,342,175   | 132,031,209   | 171,495,617   | 168,803,636   | 186,169,212   | البنك التجاري الفلسطيني       |
| 84,988,322    | 100,348,199   | 111,368,924   | 139,148,915   | 159,566,392   | البنك التجاري الأردني         |
| 119,670,287   | 139,553,953   | 148,730,062   | 142,285,742   | 137,807,414   | البنك العقاري المصري العربي   |
| 86,548,441    | 89,989,234    | 97,171,348    | 103,402,055   | 113,120,417   | البنك الأردني الكويتي         |
| 42,030,123    | 57,042,131    | 62,143,742    | 61,773,838    | 59,306,766    | بنك الاتحاد                   |
| 37,761,248    | 45,428,482    | 56,964,152    | 44,275,827    | 47,024,598    | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود |

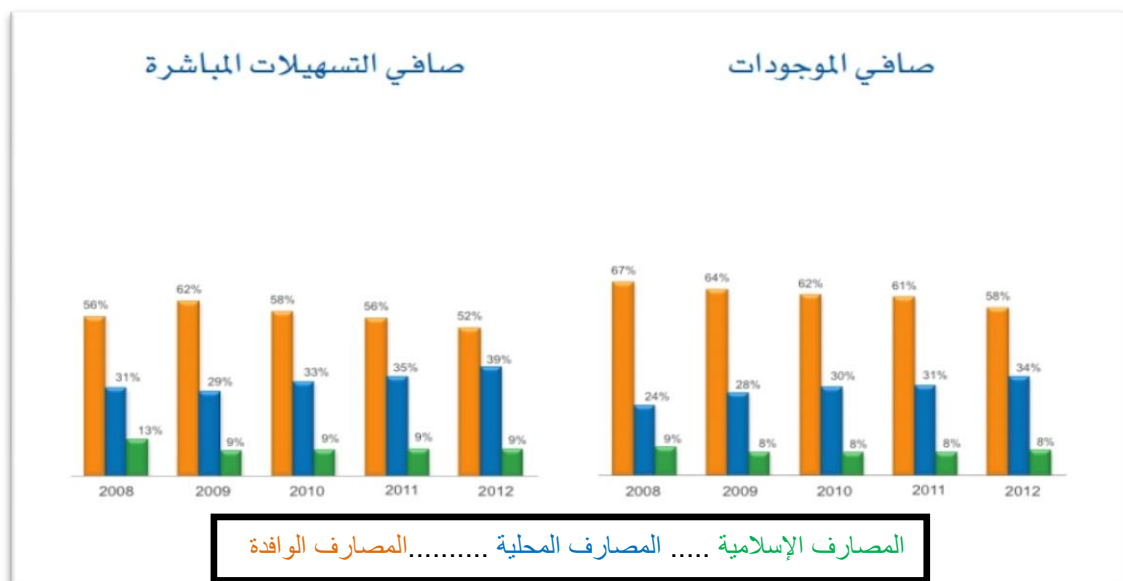
مصدر الجدول رقم (22.4): من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

ويوضح الشكل رقم (4.4) مقدار التغير ونسبه في موجودات المصارف في الفترة 2008-2012:



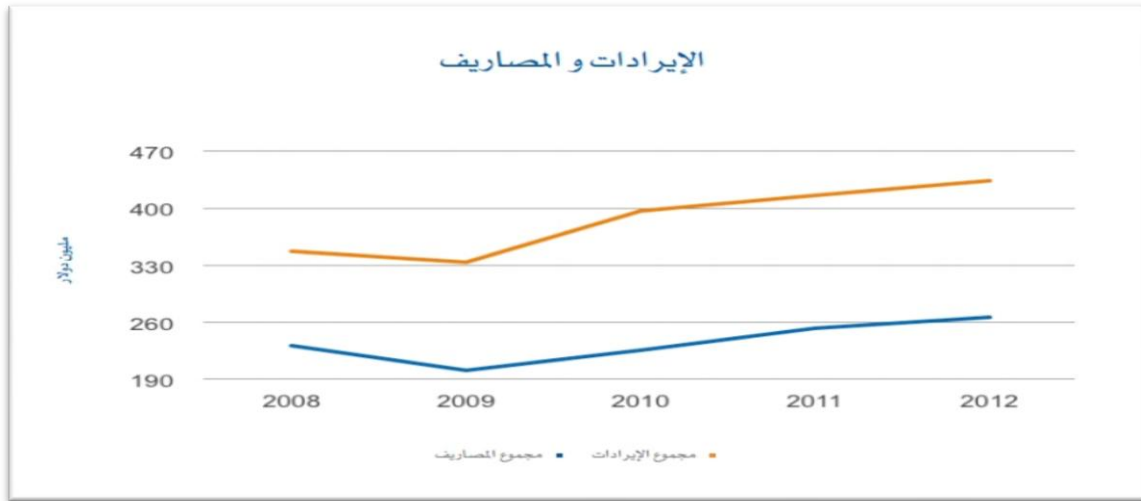
شكل (4.4): مقدار التغير ونسبه في موجودات المصارف خلال الفترة 2008 و 2012، المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

ويوضح الشكل الآتي (5.4) مقدار التغير ونسبه في موجودات المصارف ما بين 2008 و 2012 حسب تصنيف المصرف، الوافدة والمحلية والإسلامية على التوالي:



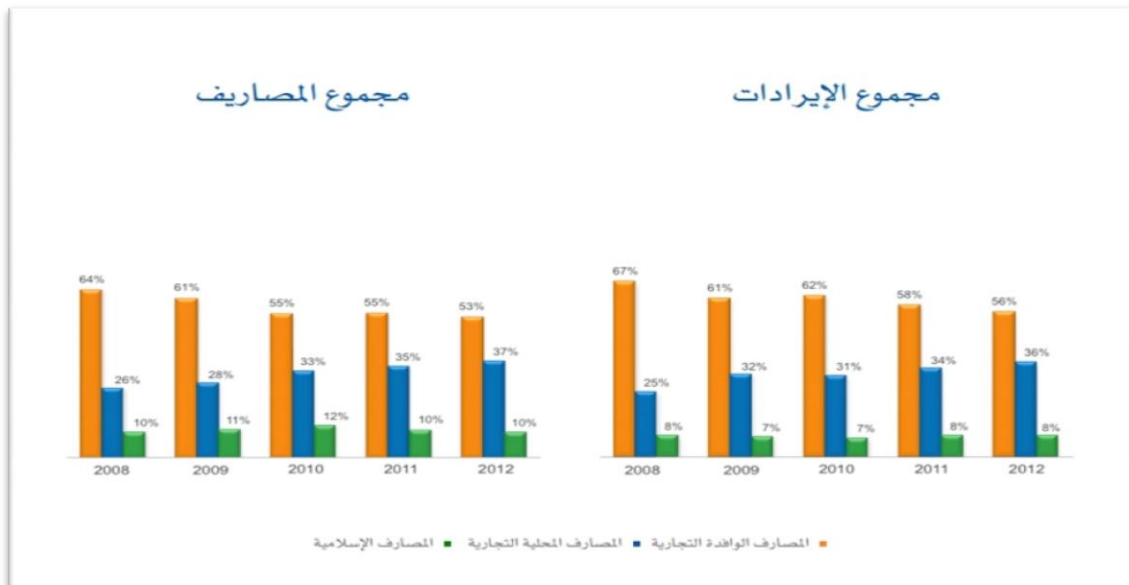
شكل (5.4): مقدار التغير ونسبه في موجودات المصارف ما بين 2008 - 2012 حسب تصنيف المصرف، المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

ويوضح الشكل (6.4) مقدار ونسب التغير في المصاريف والإيرادات للمصاريف ما بين 2008 – 2012:



شكل (6.4): مقدار التغير ونسبه في المصاريف والإيرادات للمصاريف ما بين 2008 و 2012، المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

ويوضّح الشكل الآتي (7.4) مقدار التغير ونسبه ما بين المصاريف والإيرادات للمصاريف خلال الفترة 2008 – 2012 حسب تصنيف المصرف، وافد، تجاري، وإسلامي على التوالي:



شكل (7.4): مقدار ونسب التغير ما بين المصاريف والإيرادات للمصاريف خلال الفترة 2008 – 2012 حسب تصنيف المصرف، وافد، تجاري، وإسلامي ، لمصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

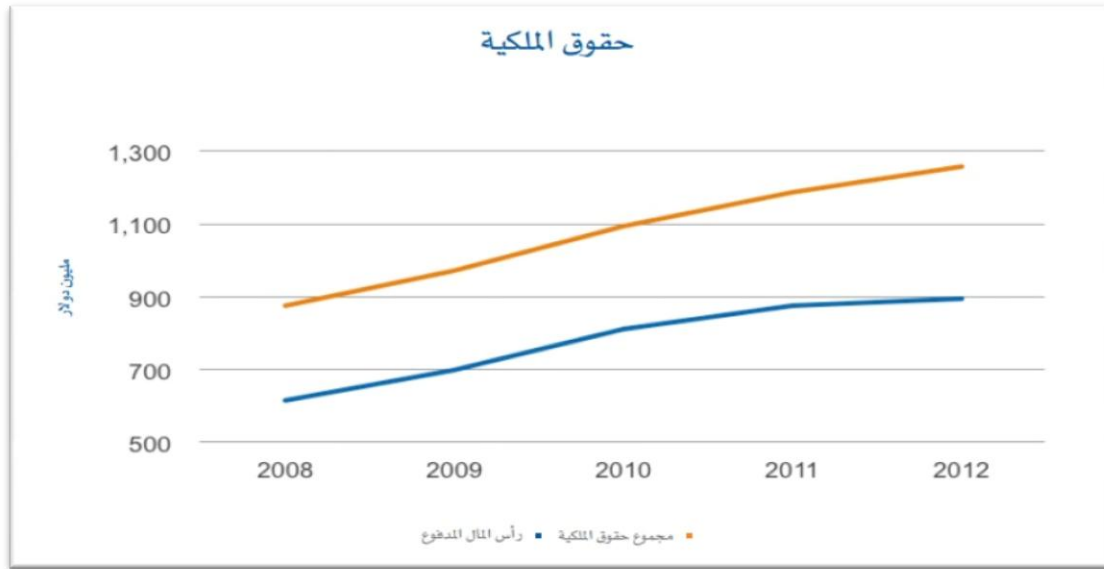
يوضح الجدول رقم (23.4) أدناه حقوق الملكية للمصارف خلال الفترة 2008 - 2012 بالدولار:

**جدول (23.4): حقوق الملكية للمصارف خلال الفترة 2008 - 2012 بالدولار:**

| اسم البنك                     | مجموع حقوق الملكية |             | 2011        | 2012        | 2008        |
|-------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | 2009               | 2010        |             |             |             |
| البنك العربي                  | 177,470,642        | 178,657,704 | 206,569,574 | 220,422,488 | 240,149,969 |
| بنك فلسطين                    | 123,169,873        | 150,822,464 | 163,884,250 | 194,399,762 | 220,973,909 |
| بنك القاهرة عمان              | 56,283,233         | 55,480,028  | 74,784,611  | 80,170,244  | 79,353,013  |
| بنك الأردن                    | 58,115,252         | 58,517,309  | 66,276,306  | 68,217,608  | 70,977,226  |
| بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 47,869,436         | 51,391,365  | 59,513,023  | 62,651,427  | 67,502,134  |
| بنك القدس                     | 43,955,427         | 46,759,478  | 50,433,196  | 54,578,746  | 57,985,686  |
| البنك الإسلامي الفلسطيني      | 21,613,890         | 36,371,337  | 48,046,357  | 52,080,504  | 57,906,492  |
| البنك الإسلامي العربي         | 47,768,326         | 49,980,388  | 48,036,063  | 56,853,438  | 57,632,968  |
| البنك الوطني                  | 26,490,267         | 28,761,776  | 28,732,777  | 29,259,567  | 51,321,193  |
| بنك الاستثمار الفلسطيني       | 61,638,163         | 61,081,333  | 62,580,849  | 64,405,029  | 65,934,527  |
| البنك الأهلي الأردني          | 30,519,317         | 42,976,898  | 61,320,791  | 61,670,113  | 60,711,426  |
| البنك التجاري الفلسطيني       | 24,628,289         | 26,249,556  | 27,877,328  | 28,066,455  | 28,068,650  |
| البنك التجاري الأردني         | 28,601,417         | 41,114,935  | 38,299,724  | 55,886,728  | 56,904,866  |
| البنك العقاري المصري العربي   | 34,846,252         | 55,045,247  | 56,120,634  | 54,671,430  | 54,725,042  |
| البنك الأردني الكويتي         | 38,116,302         | 36,119,804  | 50,627,911  | 50,895,939  | 51,775,508  |
| بنك الاتحاد                   | 13,556,199         | 26,188,763  | 26,833,717  | 26,999,245  | 26,959,551  |
| بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | 10,686,647         | 10,498,063  | 9,927,099   | 9,661,832   | 9,160,385   |

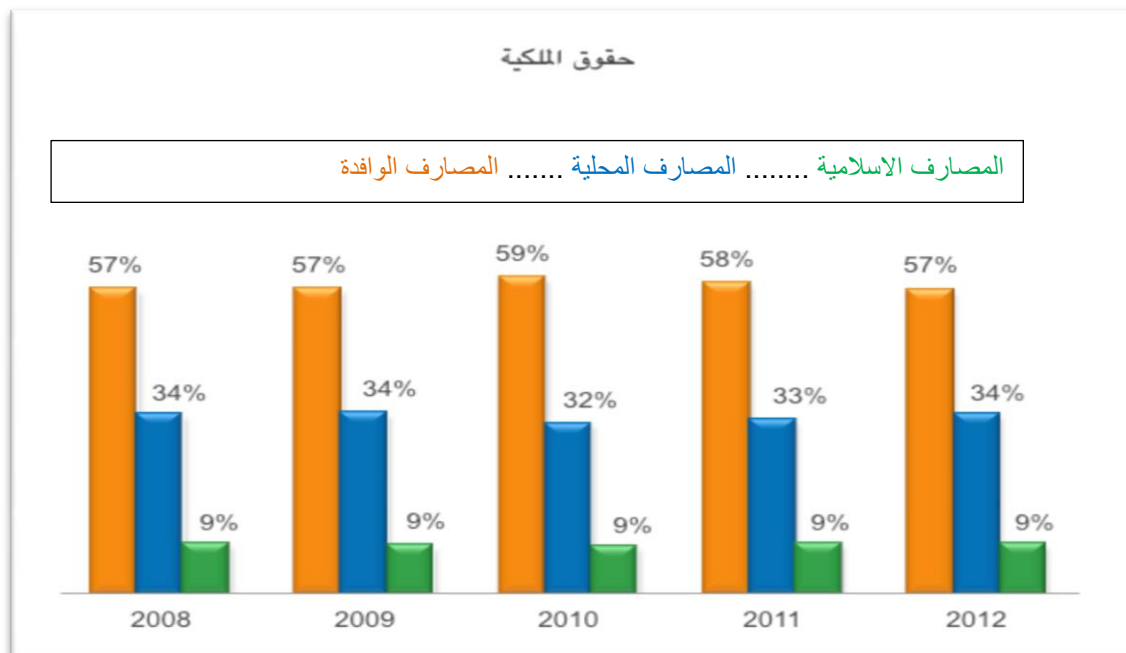
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

ويوضّح الشكل الآتي رقم (8.4) حقوق الملكية للمصارف خلال الفترة 2008 – 2012:



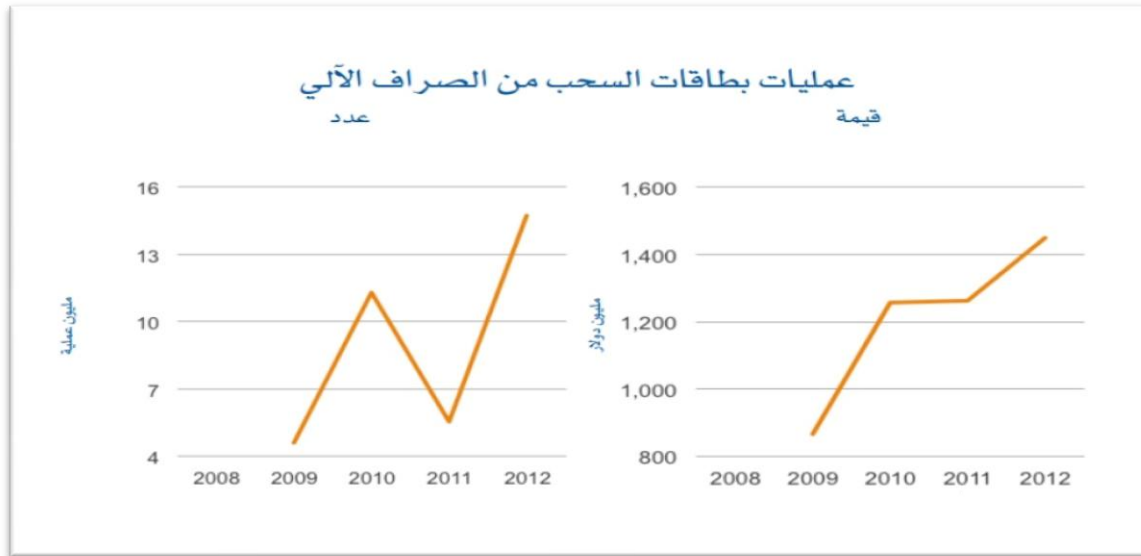
شكل (8.4): حقوق الملكية للمصارف خلال الفترة 2008-2012. المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

ويوضح الشكل الآتي رقم (9.4) مقدار التغير ونسبه في مجموع حقوق الملكية ما بين 2008-2012 حسب تصنيف المصرف، وافد، تجاري، وإسلامي على التوالي:



شكل (9.4): مقدار التغير ونسبه في مجموع حقوق الملكية ما بين 2008-2012 حسب تصنيف المصرف، وافد، تجاري. المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

وقبل البدء بالتحليل الكيفي لبيانات كلّ مصرف على حدة، لا بدّ من التطرق الصراف الآلي عمليات استخدامه من خلال الشكل رقم (10.4):



شكل رقم (10.4): عمليات استخدام الصراف الآلي. المصدر: دراسات مصرفية، جمعية البنوك في فلسطين، 2012.

**مؤشرات الربحية:** رغم أنّ الأرباح تعطي مؤشراً لربحية المصارف، إلّا أنّها قد لا تشكل دليلاً كافياً للحكم على كفاءة المصارف لتحسين إيراداتها، ويعزو الباحث السبب إلى وجوب أن ينسب الدخل إلى كلّ من إجمالي الموجودات وحقوق الملكية؛ وذلك بهدف معرفة مدى ربحية هذه الموجودات من جهة، والعائد الذي سوف يحصل عليه المساهمون من جهة أخرى. ويرى الباحث أنه لا بدّ من التطرق إلى مؤشرات الربحية المتمثلة في العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية.

**العائد على الموجودات:** يعدّ مؤشر العائد على الموجودات مقياساً شمولياً عاماً للإنجاز، إذ يعدّ مؤشراً على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول المتاحة، ويستفاد من هذا المعيار في قياس الربحية كونه يوضح العلاقة بين ربح العمليات والموجودات/الموارد التي ساهمت في توليده. ويمكن للمصارف زيادة هذا المعدل من خلال تخفيض التكاليف الكلية التي يتحملها المصرف شريطة ألا يكون ذلك على حساب الإيرادات أو الجودة، أو تخفيض مقدار الاستثمار في رأس المال العامل والثابت إلى أدنى مستوى ممكن. وبعد اطلاع الباحث على البيانات المالية ومراجعتها وتمحيصها ارتأى الباحث أن يستخدم مقياس العائد على الموجودات لقياس أداء المصارف وتحليله نظراً لارتباطه بصفة الشمولية، حيث نجده متضمناً لجميع عناصر الموجودات وقائمة الدخل واحتسابه من خلال المعادلة الآتية:

**صافي الربح قبل الضريبة/ إجمالي الموجودات \* 100%.**



ويبرر الباحث احتساب العائد على الموجودات باستخدام المعادلة السابقة؛ لأنّ الضرائب هي من الأمور التي لا سيطرة للإدارة عليها، لا سيما أنّ الضرائب تتأثر بالشكل القانوني للمنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وخصوصية الجهاز المصرفي وكيفية التعامل مع اقتطاع وفرض الضرائب عليه. والجدول الآتي رقم (24.4) يبين معدل العائد على الموجودات للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2008-2012م.

جدول رقم (24.4): يبين معدل العائد على الموجودات للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2008-2012م.

| #  | اسم البنك                     | 2012    | 2011    | 2010    | 2009    | 2008     |
|----|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 1  | البنك العربي                  | 2.158%  | 2.189%  | 3.285%  | 1.889%  | 2.615%   |
| 2  | بنك فلسطين                    | 2.493%  | 2.531%  | 2.442%  | 2.579%  | 2.730%   |
| 3  | بنك القاهرة عمان              | 1.679%  | 2.294%  | 1.679%  | 0.947%  | 1.455%   |
| 4  | بنك الأردن                    | 1.443%  | 1.222%  | 0.942%  | 1.651%  | 1.664%   |
| 5  | بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 1.361%  | 1.047%  | 1.039%  | 1.180%  | 2.645%   |
| 6  | بنك القدس                     | 0.938%  | 1.397%  | 1.490%  | 1.297%  | -1.985%  |
| 7  | البنك الإسلامي الفلسطيني      | 1.698%  | 1.279%  | 0.697%  | 0.124%  | -0.831%  |
| 8  | البنك الإسلامي العربي         | 0.279%  | 0.459%  | -0.764% | 0.894%  | 2.274%   |
| 9  | البنك الوطني                  | 0.861%  | 0.315%  | 0.133%  | 1.404%  | -2.886%  |
| 10 | بنك الاستثمار الفلسطيني       | 0.982%  | 1.243%  | 0.881%  | 1.961%  | 1.907%   |
| 11 | البنك الأهلي الأردني          | 1.819%  | 1.779%  | 1.854%  | 1.461%  | 1.963%   |
| 12 | البنك التجاري الفلسطيني       | 0.033%  | 0.493%  | 1.257%  | 1.896%  | 0.206%   |
| 13 | البنك التجاري الأردني         | 1.498%  | 3.260%  | 1.983%  | 4.857%  | 2.855%   |
| 14 | البنك العقاري المصري العربي   | 0.057%  | -0.983% | 0.723%  | 3.174%  | -15.454% |
| 15 | البنك الأردني الكويتي         | 0.832%  | -0.196% | -0.659% | -0.176% | 1.230%   |
| 16 | بنك الاتحاد                   | 0.052%  | 0.322%  | 1.213%  | 1.364%  | 2.126%   |
| 17 | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -1.006% | -0.505% | -0.996% | -2.081% | -0.677%  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

أما ترتيب البنوك حسب العائد على الموجودات، محسوباً بصافي الربح على الموجودات \* 100 حسب بياناتها المالية لعام 2012، يُنظر الجدول رقم (25.4).

جدول رقم (25.4): ترتيب البنوك حسب العائد على الموجودات محسوباً بصافي الربح على الموجودات \* 100 حسب بياناتها المالية لعام 2012:

| اسم البنك                     | 2012    |
|-------------------------------|---------|
| بنك فلسطين                    | 1.9%    |
| البنك الأهلي الأردني          | 1.6%    |
| البنك العربي                  | 1.6%    |
| البنك الإسلامي الفلسطيني      | 1.4%    |
| بنك الأردن                    | 1.1%    |
| بنك القاهرة عمان              | 1.1%    |
| بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 0.9%    |
| بنك الاستثمار الفلسطيني       | 0.7%    |
| بنك القدس                     | 0.7%    |
| البنك الأردني الكويتي         | 0.6%    |
| البنك التجاري الأردني         | 0.6%    |
| البنك الوطني                  | 0.6%    |
| البنك الإسلامي العربي         | 0.2%    |
| البنك العقاري المصري العربي   | 0.1%    |
| البنك التجاري الفلسطيني       | 0.03%   |
| بنك الاتحاد                   | -0.002% |
| بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -1.1%   |

المصدر: الوضع المالي للبنوك، 2012، جمعية البنوك في فلسطين.

يتضح من الجدول أعلاه (25.4)، أنّ هناك تشتتاً في مؤشر العائد على الموجودات للمصارف ويمكن عزو هذا التشتت من وجهة نظر الباحث إلى:

- التقلبات السياسية والمالية التي تشهدها الأراضي الفلسطينية، الأمر الذي تنعكس آثاره على الوضع الاقتصادي والمالي في فلسطين، وهذا قد يعكس حالة التشتت التي اعترت بيانات المصارف خلال فترة الدراسة.
- اختلاف أحجام المصارف من حيث حقوق ملكيتها وحجم موجوداتها، له أثر كبير على تشتت بيانات المصارف عينة الدراسة، خاصة أنّ المصارف التجارية الأردنية تملك النصيب الأكبر من موجودات الجهاز المصرفي.

### العائد على حقوق الملكية:

يُعدّ مؤشر العائد على حقوق الملكية منذ فترة طويلة، مؤشراً متكاملًا وشاملاً لوصف وقياس العلاقة التبادلية بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا المؤشر منذ السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم أداء المصارف، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في أشكال عدة، تتيح للمحل القدرة على تقييم مصدر وحجم أرباح المصرف الخاصة من خلال مخاطر تم اختيارها، تتمثل في مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر معدل الفائدة، ومخاطر رأس المال، ومخاطر التشغيل. حيث تم الاعتماد على نموذج دويونت المعدل Modified DuPont Formula لحساب معدل العائد على حقوق الملكية لقياس الأداء بشكل عام. (Gitman L. J. & Zutter C. J., 2011)

ويوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة في إدارة التكاليف، وإنتاجية الأصول على ربحية الأصول (مؤشر العائد على الأصول)، كما يبين قدرة الرافعة المالية على رفع العائد على حقوق الملكية (ROE) إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول. (عنانزة وعثمان، 2010)

ويعدّ مؤشر العائد على حقوق الملكية أداة مناسبة للحكم على قدرة المصارف على تعظيم ثروات مالكيها، حيث يقيس هذا المؤشر مقدار ربحية الملاك نتيجة استثمار أموالهم في المصرف، وقام الباحث باحتسابه باستخدام المعادلة الآتية:

صافي الربح قبل الضريبة/حقوق الملكية 100%.

والجدول الآتي رقم (26.4) يبين معدل العائد على حقوق الملكية للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2008-2012م.

جدول (26.4): معدل العائد على حقوق الملكية للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2008-2012م:

| #  | اسم البنك                     | 2012    | 2011    | 2010    | 2009    | 2008     |
|----|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 1  | البنك العربي                  | 26.879% | 30.717% | 44.652% | 26.984% | 37.608%  |
| 2  | بنك فلسطين                    | 22.612% | 21.537% | 23.024% | 21.942% | 23.178%  |
| 3  | بنك القاهرة عمان              | 15.959% | 22.103% | 17.864% | 13.198% | 20.469%  |
| 4  | بنك الأردن                    | 11.356% | 10.074% | 8.420%  | 16.243% | 16.623%  |
| 5  | بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 10.529% | 7.285%  | 7.378%  | 9.323%  | 19.709%  |
| 6  | بنك القدس                     | 7.779%  | 11.968% | 12.599% | 9.157%  | -11.722% |
| 7  | البنك الإسلامي الفلسطيني      | 12.404% | 9.646%  | 5.186%  | 1.019%  | -11.603% |
| 8  | البنك الإسلامي العربي         | 1.809%  | 2.423%  | -4.545% | 5.252%  | 14.496%  |
| 9  | البنك الوطني                  | 5.885%  | 2.660%  | 0.735%  | 7.941%  | -10.888% |
| 10 | بنك الاستثمار الفلسطيني       | 3.853%  | 4.699%  | 3.738%  | 7.884%  | 6.641%   |
| 11 | البنك الأهلي الأردني          | 7.234%  | 6.682%  | 7.071%  | 6.996%  | 12.589%  |
| 12 | البنك التجاري الفلسطيني       | 0.221%  | 2.966%  | 7.735%  | 9.535%  | 0.881%   |
| 13 | البنك التجاري الأردني         | 4.202%  | 8.118%  | 5.767%  | 11.854% | 8.482%   |
| 14 | البنك العقاري المصري العربي   | 0.144%  | -2.559% | 1.916%  | 8.046%  | -53.073% |
| 15 | البنك الأردني الكويتي         | 1.817%  | -0.398% | -1.264% | -0.438% | 2.793%   |
| 16 | بنك الاتحاد                   | 0.114%  | 0.738%  | 2.809%  | 2.970%  | 6.592%   |
| 17 | بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -5.165% | -2.313% | -5.714% | -9.004% | -2.392%  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

ترتيب البنوك حسب العائد على حقوق الملكية محسوباً بصافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية \* 100 حسب بياناتها المالية لعام 2012، يُنظر الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4): ترتيب البنوك حسب العائد على حقوق الملكية محسوباً بصافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية \* 100 حسب بياناتها المالية لعام 2012.

| اسم البنك                     | 2012    |
|-------------------------------|---------|
| البنك العربي                  | 19.5%   |
| بنك فلسطين                    | 17.4%   |
| بنك القاهرة عمان              | 10.5%   |
| البنك الإسلامي الفلسطيني      | 10.1%   |
| بنك الأردن                    | 8.9%    |
| بنك الإسكان للتجارة والتمويل  | 7.2%    |
| البنك الأهلي الأردني          | 6.4%    |
| بنك القدس                     | 5.6%    |
| البنك الوطني                  | 3.9%    |
| بنك الاستثمار الفلسطيني       | 2.8%    |
| البنك التجاري الأردني         | 1.8%    |
| البنك الأردني الكويتي         | 1.4%    |
| البنك الإسلامي العربي         | 1.1%    |
| البنك التجاري الفلسطيني       | 0.2%    |
| البنك العقاري المصري العربي   | 0.1%    |
| بنك الاتحاد                   | -0.004% |
| بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود | -5.5%   |

المصدر: الوضع المالي للبنوك، 2012، جمعية البنوك في فلسطين.

تتأثر ربحية المصارف بمدى قدرة إدارتها على الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، من خلال خبرة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ففقدرة إدارة المصرف على إدارة هيكلها المالي بشقيه الموارد والاستخدامات، يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهداف المصرف في حال تمكنت الإدارة من تحقيق التوازن المطلوب في هيكلها المالي من خلال توظيف موارد المصرف في موجودات ذات عوائد مجزية، آخذةً بعين الاعتبار محاولة تخفيض تكاليف تلك الموارد في الوقت الذي تسعى فيه لتعظيم إيرادات تلك الاستخدامات، وذلك سيؤدي إلى زيادة ربحية هذه المصارف وتعظيم ثروة مالكيها.

## 2.4. الخلاصة (تحليل النتائج)

ويمكن تلخيص ما خلصت إليه الدارسة بالآتي:

- أثارت الدراسة جملة من التساؤلات تعلقت بطبيعة الدور بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى نتائج عدة ساهمت في التعامل مع مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وأبرز النتائج.
- بالرغم من أن النتائج قد أكدت بصورة عامة أن مستوى تبني متغيرات نموذج كفاية الجودة في المجتمع قيد الدراسة كانت مرتفعة ومرتفعة جداً إلا أن عناصره ومجالاته تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وأقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي:

- حققت متغيرات (مجالات) البعد السياقي المرتبة الأولى، من حيث ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجاتها الكلية في تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف، وتبين أن البعد السياقي من حيث القوانين والأنظمة حاز على مدى مرتفع جداً لتبني القوانين والأنظمة وهذا يؤشر إلى التزام المصارف بالقوانين والضوابط الرقابية والأنظمة والتشريعات المحلية والدولية أكثر من قيامها بإيلاء اهتمام بتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف بأبعاده الأخرى كافة. وكذلك يلاحظ اهتماماً أكبر في مصالح الأطراف ذوي العلاقة من الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
- حققت متغيرات بُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة درجة في المرتبة الثانية، من حيث ترتيب الأبعاد الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف، وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لبُعد مدى تبني إدارة جودة الخدمة، كانت مرتفعة، وهذا يشير إلى إيلاء المصارف اهتماماً بالجودة من حيث التحسين والتطوير المستمر، وضمان الجودة، والتخطيط للجودة، وتطبيق الأنظمة؛ وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد؛ لما لذلك من فوائد كبيرة على مستقبل المصارف.
- بالرغم من أن الدرجة الكلية للبُعد السلوكي، كانت مرتفعة، إلا أنها حصلت على الدرجة الثالثة، من حيث ترتيب الأبعاد الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصارف، ويلاحظ من ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في البُعد السلوكي، أن المعرفة حازت على المرتبة الأولى، يليها العمل ضمن فريق ثم القيادة في المرتبة الثالثة. وهذا يدل على ضرورة اهتمام إدارة المصارف بالبُعد السلوكي وخاصة المجالات المتعلقة بالقيادة؛ وهذا يبين وجود ضعف في بعض متغيرات ومجالات هذا البعد وتركز الضعف في متغيري العمل بروح الفريق والقيادة بالمقارنة مع أبعاد البعد السياقي ومتغيراته والبعد المتعلق بإدارة الجودة.

- يعد امتلاك المصارف للكفايات عاملاً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية الأكثر تأثيراً والأكبر دوراً في الانعكاس إيجابياً على الهدف الأساس للمصارف والمتمثل في تحقيق الربحية.
- عكست نتائج تحليل الانحدار وجود دور كبير للكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي العامل في فلسطين.
- تتعدد المصادر التي تُستمد منها الربحية، الأمر الذي يفرض على المنظمات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، بخاصة أن المنظمات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للربحية، وإنما على مجموعة متكاملة، وتُعد الكفايات أبرز هذه المصادر، وهذا ما أثبتته نتائج التحليل.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

بعد إجراء هذه الدراسة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها، والقيام بالإجابة على التساؤلات، خلصت الدراسة إلى استنتاجات ومقترحات، كما يأتي:

#### 1.5. الاستنتاجات

- توصّل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية، وكذلك من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار نموذج الدراسة والتساؤلات، وتوصل الباحث إلى الاستنتاجات الميدانية والنظرية الآتية:
- يُعد مفهوم الكفايات مفهوماً حديثاً نسبياً، حيث كثرت كتابات الباحثين فيه في نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي؛ أمّا على صعيد المنظمات الفلسطينية، فما زالت البحوث فيه محدودة جداً؛ وهذا بدوره يترك مساحة واسعة لمزيد من البحث والتحري.
  - تنعكس الخصائص المتميزة للكفايات التي أبرزها اللاملموسية على صعوبة تحديدها وقياسها بشكل دقيق، شأنها شأن رأس المال الفكري بوصفه موجوداً.
  - ضرورة اهتمام الجهاز المصرفي بالإدارة والاستثمار في الكفايات بوصفها موجوداً (مورداً) إستراتيجياً له دور مهم في تحقيق الجهاز المصرفي في فلسطين للربحية من خلال متغيراتها ومكوناتها المختلفة.
  - أنّ طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الإدارة خصوصاً والعلوم الإنسانية عموماً يستدعي الاهتمام بمفهوم الكفايات وإعطاءها الاهتمام الذي تستحقه.
  - لا بدّ من توافر أوقات محددة لإنجاز المعاملات، وإعطاء كلّ معاملة مدة معينة، بحيث إذا لم تنفذ في ذلك الوقت تتم محاسبة المسؤولين عن التأخير.



- ضرورة تطوير المصارف لأنظمتها الإلكترونية وتفعيلها، وكذلك ربط وبناء ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفايات من خلال تطوير كل مصرف لنموذج كفايات خاص به، بحيث يكون مستمداً من رؤية المصرف ورسالته، ومتمحوراً حول أهدافه.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المصرف، ويجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمصرف، وعليه؛ يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المصرف، وتدريب الموظفين على مفاهيم الجودة، والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمصرف.
- تعدّ المنافسة محركاً أساسياً ودافعاً للسعي نحو بناء مزايا تنافسية وتعزيزها يتفوق من خلالها المصرف على منافسيه.
- تتحدد جودة المنتجات والخدمات بمستوى جودة المدخلات؛ لذا على المصارف أن تضمن تعاملها مع موردين يضمنون لها مستوى عالياً من جودة المدخلات.
- يمكن بناء ميزة تنافسية للمصرف انطلاقاً من الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة ومعرفة كيفية العمل، التكلفة، الوقت).
- تعدّ الموارد البشرية والكفايات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية؛ وذلك كونها صعبة التقليد والمحاكاة.
- على الرغم من أهمية الكفايات، إلا أنّ القوائم والتقارير في المصارف المبحوثة لم تبرز لها القيمة المطلوبة بوصفها موجوداً.
- تعتمد طبيعة عمل المصارف والتي تتسم بالتجديد المستمر في تقديم الخدمات على مكونات الكفايات.
- على الرغم من تعدد المؤشرات المالية وغير المالية نظرياً في قياس رأس المال الفكري إلا أنّ استخدام هذه المؤشرات محددة، بما توفره القوائم المالية للمصارف المبحوثة من بيانات.
- وجود اهتمام من قبل إدارة الجهاز المصرفي على تحقيق النجاح في أداء الجهاز متمثلاً بالربحية، من خلال تبني معايير ونماذج وإجراءات تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف الجهاز المتمثلة بالربحية.
- وفقاً لنتائج تحليل الاستبانة؛ يرى الباحث ضرورة استحداث دائرة جديدة ضمن الهيكل التنظيمي في المصارف، التي ليت لها دائرة مشابهة لإدارة الجودة لمتابعة تطبيق عناصر الجودة الشاملة ودراسة المتغيرات التي تحدث في السوق، والتوجه بالعمل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصاً قوية لخلق منتجات وخدمات جديدة وتطويرها؛ وكذلك ضرورة تركيز المصارف على متغيرات القيادة وتشجيع الموظفين على طرح ملاحظاتهم وتعليقاتهم المتعلقة بالعمل بمهنية، وكذلك الاستعانة بتقييم الأداء في رسم خطط الموارد البشرية

السنوات، بما يتوافق ويخدم الإستراتيجية العامة للمصارف؛ إضافة إلى تعزيز مهارات ومعرفة الموظفين خلال تكثيف الدورات التدريبية والتعليم المستمر من خلال إدخال نظم جديدة لإدارة المعرفة وتحفيز العاملين على استخدامها وإدامة صورة القاعدة المعرفية.

➤ بناء على نتائج تحليل الاستبانة، يرى الباحث ضرورة اتخاذ المصارف للإجراءات الكفيلة بمنع التسرب الوظيفي، خاصة في الوظائف الحساسة من خلال رفع درجات الرضا والروح المعنوية للعاملين وإجراء دراسات سوقية حول الأوضاع المعيشية لهم وسبل رفعها لتناسب مع تكاليف المعيشة، فضلاً عن خلق مناخ تنظيمي يربط بين أهداف العاملين وأهداف المصارف، مع وضع أنظمة عادلة لتحفيز العاملين، من حيث المكافآت والأجور والترقيات وحوافز العمل والتقدم المهني؛ وكذلك ضرورة التوزيع المهني والفعال للأدوار والمسؤوليات في المصارف، ومنح الموظفين مهام ومسؤوليات، من شأنها تطوير قدراتهم وتعزيز علاقاتهم؛ لما لذلك من دور كبير على الأداء. إضافة إلى التركيز على أهمية العمل الجماعي وخلق فرق العمل.

➤ استناداً إلى نتائج تحليل الاستبانة؛ يحتاج كلّ مصرف إلى مجموعة من المعايير المتقدمة، معززة ببرامج محوسبة ومؤشرات وأساليب قياس لأداء المصارف ونظم الحوافز والمكافآت المعمول بها، بما يساعد على بناء ضوابط وأسس يمكن الانطلاق منها لترجمة مكونات الكفايات إلى تنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع، بهدف الاستغلال الأمثل للقابليات الكامنة.

➤ ضرورة تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المصرف مقارنة بمنافسيه.

➤ ضرورة سعي المصارف إلى توظيف الموارد البشرية المؤهلة؛ لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.

➤ ضرورة قيام إدارات المصارف بمحاولة الوقوف على العناصر والأسباب التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

➤ العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات والقيادات التابعة لها، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من أجل رفع مستوى أداء العمل.

➤ العمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف المصارف وطبيعتها الوظيفية، والتركيز على عمل الفريق وبنائه، والذي يقود للأداء المتميز.

➤ العمل على رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال، وتوفير الإمكانات كافة التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، وتكريم المتميزين منهم، ومنحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية، سواء كانت مادية أو معنوية.

- العمل على تفعيل الاتصال في المصارف من أجل تحقيق تكامل واندماج بين المعارف داخل المصرف من أجل تحقيق كفايات إستراتيجية عبر مختلف أنحاء المصرف، والاستفادة من تعددها وتميزها في إيجاد أنجع المعارف والمهارات من خلال الاتصال والتواصل.
- عمل المصارف على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية المهمة، إضافة إلى العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.
- ضرورة أن يولي المصرف اهتماماً كبيراً بالأفكار والمقترحات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.
- العمل على امتلاك كل مصرف شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة، بهدف التمكين من تنفيذ خطته وبرامجه الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.

## 2.5. المقترحات:

بناء على ما تم استنتاجه، وبناء على الإطار النظري والدراسات الأدبية التي تم الاطلاع عليها لإتمام هذه الدراسة، وكذلك بحكم الخبرة العملية للباحث التي مكنته من الاستفادة والاطلاع على الممارسات الدولية المثلى، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وبغية تحقيق أحد أهداف هذه الدراسة والمتعلق بتطوير نموذج لكفاية جودة الخدمة يلبي احتياجات المصارف العاملة في فلسطين، فإنّ الباحث يقترح النموذج الآتي كنموذج كفاية جودة للجهاز المصرفي:

### ❖ نموذج كفاية الجودة المقترح للجهاز المصرفي:

لا تختلف جودة الخدمة المصرفية عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة، ويمكن تعريفها بأنّها تقديم خدمات (منتجات) مصرفية على النحو وبالشكل الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات العميل المعلنّة (الصريحة) وغير المعلنّة (الضمنية)، في سبيل تحقيق رضاه وتلبية احتياجاته وتوقعاته أو التفوق عليها. وتعرف الكفاية على أنّها تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات والاتجاهات والدوافع والسمات الشخصية التي يحتاجها الفرد، ويعمل على التوفيق فيما بينها للقيام بمهامه الوظيفية لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية المنظمة ورسالتها التي يعمل بها وتخدم أهدافها الإستراتيجية.

كما تعرف كفاية الجودة على أنّها الكفاية اللازمة والتي يحتاجها الكادر البشري للقيام بمهامه للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة بشكل ينعكس إيجاباً على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم.

### ما هو نموذج كفاية جودة الخدمة المقترح للجهاز المصرفي؟

يحتوي النموذج على الصفات والسلوكيات والمهارات اللازمة الواجب توافرها في شاغل أي شاغل في المصرف، يتطلب كفاية الجودة كمتطلب للوظيفة؛ كي يحقق أداء متميزاً. يهدف هذا النموذج إلى جمع تعريفات السلوكيات المهمة وتوحيدها بالنسبة للمصرف، بهدف تحقيق أهدافه الإستراتيجية وخلق لغة مشتركة وموضوعية عند الحديث عن السلوكيات المهنية المتعلقة بالجودة في المصرف.

### الاستخدامات العملية لنموذج كفاية جودة الخدمة المقترح للجهاز المصرفي

تتبع أهمية النموذج المقترح مما له أثر على:

- الوصف والتوصيف الوظيفي.
- عملية التوظيف والاختيار.
- تقييم الأداء وإدارته.
- التخطيط الوظيفي والتطوير الشخصي والمهني وسياسة الإحلال الوظيفي.
- التعويض (المزايا والمنافع).

### كيفية هيكلة كفاية الجودة؟

لقد تم تعريف الكفاية، وتمت الإشارة إلى سبب أهميتها بالنسبة للمصرف. تحتوي كفاية الجودة على مستويات تعبر عن الكفاية نفسها، وقد تم تقسيمها إلى 4 مستويات، وقد تم التعبير عن الكفاءة المتعلقة بكل مستوى من خلال مؤشرات سلوكية، مع مراعاة أنّ السلوكيات المترتبة عن كلّ مستوى للكفاية، هي أمثلة وليست تعريفاً، بمعنى أنه يمكن إضافة أمثلة أخرى لكلّ مستوى من مستويات الكفاية، مع العلم أنّ كلّ مستوى للكفاية هو تراكمي، وهذا يعني أنه بالرغم من عدم الإشارة والتكرار للسلوكيات في المستويات الأدنى عند ذكر السلوكيات للمستويات الأعلى إلا أنّ السلوكيات في المستويات الدنيا تطبق على الأعلى.

مثال للتوضيح، إذا كانت وظيفة معينة تتطلب المستوى الثالث من كفاية الجودة، فإن هذا يعني أنّ المتطلب للوظيفة يضمن أن يكون شاغل الوظيفة على مستوى خبرة ومعرفة عالية بمستوى 1 ومستوى 2 بالإضافة إلى مستوى 3.

### كيف يُستخدم هذا النموذج؟

تمثل محتويات هذا النموذج المقترح المستويات اللازمة لإشغال أية وظيفة من وظائف المصرف تتطلب كفاية الجودة كمتطلب للوظيفة، ويمكن استخدام هذا النموذج في العديد من الأهداف التي تشمل التوظيف والاختيار، والتدريب، وإدارة الأداء، والتخطيط الوظيفي والتطوير المهني والشخصي وتحديد المسار الوظيفي وسياسة الإحلال الوظيفي. بحيث يتم اختيار المستويات المناسبة لكل وظيفة بهدف ضمان الأداء الأمثل.

### أهمية هذا النموذج؟

يقترح البدء باستخدام هذا النموذج؛ وذلك للأسباب الآتية:

- إنَّ كفاية الجودة الواردة في هذا النموذج هي متطلبات يفرضها الواقع التنظيمي والتشغيلي للمصرف.
- من السهل على الموظفين تمييزها ومعرفتها. والعمل على تحسينها؛ ما سينعكس إيجاباً بدمجها وتجسيدها في أعمالهم اليومية.
- هذه الكفاية أكثر محاذاةً لإستراتيجية المصارف وتطلعاتها كمنظمات ربحية تسعى إلى تعظيم ربحيتها.
- يوضح ويعين ما هو مطلوب كي تكون المصارف أكثر نجاحاً كمؤسسات مصرفية تسعى للتميز والريادة في القطاع المصرفي.
- توافرها هو شرط أساس بالنسبة لجميع الموظفين، أيّاً كان دورهم وتساعدتهم في تحقيق أهدافهم وتنفيذ إستراتيجية المصرف الذي يعملون فيه.
- تنطبق الكفاية في هذا النموذج على جميع وظائف المصارف. ومن المتوقع منا أن يظهر الموظف المستويات المناسبة، بالرغم من أنّ بعض الوظائف قد تتطلب مستويات أعلى في الكفايات من البعض الآخر، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ مستوى الكفاية، ليس مرتبطاً بالضرورة بالمسمى الوظيفي أو الدرجة الوظيفية.

#### اختيار المستويات للكفاية في وظائف المصرف:

- تتطلب بعض الوظائف الحد الأدنى للمستويات من هذه الكفاية.
- لا يرتبط المستوى بالضرورة مع مسمى الوظيفة أو درجتها، وليس من الضرورة اختيار المستويات نفسها، حيث من الممكن أن يتم اختيار المستوى 2 لوظيفة معينة، وفي الوقت نفسه قد يتم اختيار المستوى 4 لوظيفة أخرى.
- بشكل عام سوف يتم تحديد مستويات الكفاية بناء على التحليل الوظيفي للوظيفة. وسيكون لهذه الأسئلة والخطوات عامل مهم في تحديد المستويات المناسبة والمطلوبة من الكفاية، للقيام بمهام الوظيفة:

الخطوة الأولى: انظر إلى نموذج الكفاية، وحاول تحديد المستوى المطلوب واللازم لإشغال الوظيفة، وذلك بعد:

- النظر في طبيعة الوظيفة وسياقها ودرجة التعقيد فيها.
- التساؤل عن المستوى المطلوب للقيام بها على أكمل وجه.

### الخطوة الثانية:

- النظر في الوصف الوظيفي الحالي ومقارنة المهام وطبيعة الوظيفة بمستويات الكفاية.
- انظر في كل مستوى من مستويات الكفاية، وحاول تحديد مستوى مؤشر السلوك الأنسب للقيام بالوظيفة، إذا كان الوصف الوظيفي الحالي يتطلب مهام تتطلب مستويات كفايات عالية، قم بوضع المستوى 4، إذا لم تكن متأكداً حول اختيار المستوى، وكانت لديك شكوك، قم بالاطلاع على المستوى الأدنى، وحاول معرفة ما إذا كان يتناسب بشكل أفضل وهكذا.

### الخطوة الثالثة:

بعد الأخذ بعين الاعتبار ما قمت بعمله في الخطوة الأولى والخطوة الثانية، قم بتحديد المستوى للكفايات الذي تراه مناسباً وكافياً للقيام بالوظيفة.

### **الوصف والتوصيف الوظيفي:**

يفضل دمج هذه الكفاية بالوصف الوظيفي للوظائف الموجودة في المصرف؛ وكذلك استخدامها في التوصيف الوظيفي. وسيتم العمل على دمج هذه الكفاية عند مراجعة الوصف الوظيفي للوظائف القائمة حالياً، كما سيتم استخدامها عند تحضير أي وصف وظيفي جديد أو مراجعة الوصف الوظيفي لأي وظيفة، وسيتم استخدامها في عملية تقييم الأداء وفي عملية التوظيف.

### **نموذج كفاية الجودة والتوظيف:**

سيتم التركيز على المتطلبات الأساسية لإشغال أية وظيفة، وستشكل كفاية جودة الخدمة عنصراً مهماً في عملية اختيار المرشحين، بالإضافة إلى مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم العملية ومؤهلاتهم الأكاديمية.

### **تقييم الأداء والتطوير الشخصي والمهني:**

سيتم استخدام نموذج كفاية الجودة في إدارة الأداء، والتخطيط التطويري وفي مراجعة الأداء وتقييمه، حيث سيتم نقاش الأداء بين الموظف ومديره انطلاقاً من هذه الكفاية في حال كانت من الكفايات الرئيسية والمهمة في متطلبات الوظيفة؛ وذلك كونها تشكل لغة مشتركة حول الأشياء الأكثر أهمية، وكيفية قيام الموظف بالعمل على الصعيد الداخلي والخارجي، حيث إنّ تعريف الكفاية، وسبب أهميتها والمؤشرات المتوقعة ومستوياتها ستتيح المجال للأفراد وفرق العمل لاستخدامها لتحقيق الأهداف بطريقة مناسبة ومهنية.

## تخطيط أهداف العمل والتطوير الشخصي:

سيتم استخدام هذا النموذج للتطوير الشخصي والمهني للموظفين.  
عند القيام بوضع أهداف العمل ووضع الاحتياج التدريبي (خطة التطوير المهني والشخصي) للفترة القادمة لا بدّ من:

- تعريف نفسك بالكفايات المطلوبة للقيام بوظيفتك قبل القيام بالاجتماع مع مديرك.
- أثناء النقاش مع مديرك، قم بمراجعة نقاط القوة والأولويات التطويرية التي تحتاجها بناء على الكفايات الموجودة. قم بالاتفاق مع المدير على الجوانب التي تحتاج إلى تطويرها، وتأكد من أنك واضح حول الجوانب التي تحتاج تطويرها، وكيف تخطط لتحقيق التطوير المنشود، وما هو الدعم اللازم من مديرك المباشر.
- فكر في طموحاتك المهنية، وحدد ما هي الكفايات المطلوب تطويرها بهدف أن تكون ناجحاً في عملك.

## مراجعة الأداء وتقييمه:

ينبغي مراجعة الأداء بشكل مستمر لتحديد ما تم تحقيقه ومعرفة المهارات والسلوكيات والخبرات التي تم استخدامها لتحقيق ما تم تحقيقه؛ لأن تقييم الأداء في نهاية العام ودرجة التقييم الممنوحة ستكون تجسيدا للأهداف والكفايات على حدّ سواء.

## التطوير المهني والشخصي:

بمجرد الانتهاء من تحديد الكفايات التي تحتاج إلى تطوير، قم بتحديد الأنشطة الأكثر مناسبة للتعلم، وقم بوضع خطة للتنفيذ، إنّ التطوير الشخصي يتعدى أكثر بكثير الدورات التدريبية؛ وذلك لأن الخيارات المتاحة على رأس العمل بحدّ ذاتها تعدّ ذات قيمة خاصة؛ لأنّها تتيح لك تحقيق أهداف التطور من خلال التجربة الشخصية في أنشطتك اليومية.

## إدارة المواهب:

لقد صمم هذا النموذج لدعم تقديم وتنفيذ إدارة المواهب في المصارف من خلال تحديد وتعريف المستويات المطلوبة واللازمة لتحقيق النجاح المستقبلي للمصرف.



## نموذج كفاية الجودة المقترح للجهاز المصرفي

| كفاية الجودة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ما سر أهمية هذه الكفاية بالنسبة للمصرف؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>يتمثل الدافع الأساس في سلوكيات وأعمال الموظف في ضمان الحفاظ على الجودة في بيئة العمل، ويتضمن ذلك تحديد المعايير والحفاظ عليها بهدف تلبية احتياجات العمل، بالإضافة إلى الرغبة في الدمج والحفاظ على الدقة في بيئة العمل.</p>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>تعكس هذه الكفاية الحاجة إلى العمل ضمن مستويات ومعايير عالية من الجودة والدقة تتناسبان مع الهدف المتعلق بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والزلاء؛ لما في ذلك من ارتباط وثيق بتحقيق النتائج المتوخاة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المستوى 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | المستوى 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المستوى 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المستوى 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>➤ يطبق الموظف المهارات والمعارف اللازمة لعمله مثل تحليل الائتمان واستخدام الحاسوب... إلخ</p> <p>➤ يلتزم بالممارسات والإجراءات التي تتناسب مع المعايير المتعلقة بالجودة ويطبقها في عمله.</p> <p>➤ يتكيف مع أعباء العمل.</p> <p>➤ يتواصل مع رؤسائه وزملائه؛ كي يحصل على المعرفة الكافية حول تعليمات وقوانين الجهات الرقابية، مثل مكافحة غسل الأموال.</p> <p>➤ يتعاون مع زملائه لبناء علاقات إيجابية تعمل على حلّ المشاكل وتحقيق أهدافهم الوظيفية.</p> | <p>❖ ينتج باستمرار حسب الأهداف والمقاييس المتفق عليها.</p> <p>❖ يلتزم بتنفيذ أية أعمال إضافية تتعلق بعمله بهدف تحقيق أهداف الفريق</p> <p>❖ يترجم أهداف الدائرة على أرض الواقع، ويعمل على دعم أهدافها وتطويرها.</p> <p>❖ يراقب ويقيم سير العمل، ويبقى على تواصل مع الزملاء ذوي الشأن.</p> <p>❖ يصحح الأخطاء ويتخذ إجراءات وأفعالاً للتأكد من عدم حدوثها مجدداً.</p> <p>❖ يتخذ الإجراءات لتجنب الأخطاء أثناء العمل.</p> <p>❖ يشارك الموظف</p> | <p>● يضع خطة عمل تحدد المسؤوليات والمعايير وأوقات التنفيذ.</p> <p>● يتابع تنفيذ خطة العمل بدقة، ويقدم الإرشادات والمساعدة اللازمة.</p> <p>● يتواصل مع فريق عمله ومع العملاء الخارجيين لتأمين سير العمل بشكل جيد، ووضع الحلول لأية مشاكل طارئة.</p> <p>● يشجع الآخرين للنهوض بالعمل وفق معايير عالية.</p> <p>● يعمل على إدخال وتبني أفضل الممارسات المعمول بها سواء داخلياً أو خارجياً بهدف تشجيع تحسين الأداء</p> <p>● يقوم بالتواصل مع جميع الأطراف ذوي</p> | <p>⊙ يقوم بتنفيذ رؤية المؤسسة وأهدافها المتعلقة بموضوع الجودة في الوقت المحدد، وحسب الميزانية المحددة.</p> <p>⊙ يحدد معايير سياسة واضحة حول جودة الخدمات المصرفية، بما ينسجم والخدمة المصرفية.</p> <p>⊙ يشجع روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية من أجل التفوق والتميز.</p> <p>⊙ يعمل بشكل دوري على تقييم ومقارنة الخدمات التي يقدمها المصرف مع تلك التي يقدمها المنافسون</p> <p>⊙ يوظف/يحدد أدلة وإجراءات عمل</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ يقدم معلومات بدقة وبشكل كامل.</p> <p>➤ يحتفظ بسجلات دقيقة يمكن الوصول إليها بسهولة.</p> <p>➤ يقوم بفحص عمله الخاص للتأكد من دقته واكتماله.</p> <p>➤ يقوم بإيصال أفكاره إلى الآخرين بوضوح سواء كان ذلك كتابياً أو شفوياً.</p> | <p>❖ يعرفه مع زملائه لتعميم الاستفادة.</p> <p>❖ يحافظ شخصياً على بيئة ذات جودة عالية في بيئة عمله.</p> <p>❖ يسعى بجد إلى الخروج بعمل يلبي المعايير المتوقعة.</p> <p>❖ يضع مجموعة من الأهداف لنفسه تتناسب مع الأهداف المشتركة التي تخدم إستراتيجية المصرف.</p> <p>❖ يمنح وقتاً إضافياً وجهوداً مضاعفة للقيام بوظيفته على أكمل وجه.</p> <p>❖ يتشاور مع الآخرين بشأن المسائل المتعلقة بالفريق.</p> <p>❖ يشجع المبادرات المشتركة مع الفرق الأخرى من أجل تحسين الأداء العام للمصرف.</p> <p>❖ يناقش وجهات النظر التي من شأنها أن تؤدي إلى سوء فهم بشكل منفوح وبطريقة بناءة.</p> | <p>الصلة مقدماً بشكل فعال، ويضمن أن الأشخاص المناسبين والمعدات المناسبة متوفرة في المكان والوقت المناسب.</p> <p>● يعمل على أن يكون نموذجاً يحتذى به الآخرون وذلك من خلال عمله وتوجيهه للآخرين.</p> <p>● يجعل الآخرين على دراية في تكاليف عدم الامتثال والالتزام بالمعايير.</p> <p>● يسعى إلى التغيير ويراعي السياسات والتشريعات عند وضع السياسات والإجراءات.</p> <p>● يعمل على القيام بدراسات للتعرف على احتياجات الجمهور وتطوير الخدمات المصرفية بناء على ذلك.</p> <p>● يقترح منتجات وخدمات جديدة من شأنها تمييز المصرف عن المصارف الأخرى</p> <p>● يشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.</p> <p>● يعمل على وضع</p> | <p>للموظفين حول الخدمات والمنتجات المختلفة.</p> <p>⊙ يقوم بإدارة العلاقات فيما بين الدوائر والأطراف ذات الصلة، ويعمل على محاذاة أنشطتهم مع الأهداف المشتركة.</p> <p>⊙ يراقب ويضبط ويوجه الآخرين للوصول إلى أعلى المعايير.</p> <p>⊙ يعمل على الحصول على ملاحظات ووجهات نظر من العملاء والزبائن لضمان التوافق والامتثال لمعايير الجودة.</p> <p>⊙ يحافظ على سجلات واضحة ومفصلة للعمل الذي يقوم به الآخرون.</p> <p>⊙ يراقب ويشرف على سير العمل للتأكد من أن العمل يسير وفق المعايير الموضوعية.</p> <p>⊙ يعمل على توفير التوجيه والإرشاد التنظيمي حول مخاطر تدني الجودة.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>⊙ يعمل على إيجاد تحسين مستمر لنوعية الأهداف التي يشارك فيها الموظفون ودوائهم لتطوير العمل والارتقاء بالأداء.</p> <p>⊙ يعمل على خلق ثقافة تجعل العاملين يلتزمون برسالة المصرف ورؤيته وقيمه في عملهم وسلوكهم الشخصي.</p> <p>⊙ يعمل على أن يفوق الأهداف المحددة والمتوقعة وتحقيق تحسينات قابلة للقياس.</p> <p>⊙ يضع سياسة واتفاقية لتحديد مستوى لتقديم الخدمة ما بين الدوائر - Service level agreement</p> | <p>إجراءات وتنفيذها وتحديد رضا الزبائن (مثل الزيارات الميدانية، وإجراء استبيان لقياس رضا الزبائن).</p> <p>● يقوم بالإجراءات اللازمة لتحديد احتياجات وتوقعات العملاء والتفوق عليها؛ وهذا يتضمن العمل مع الأطراف ذوي الصلة كافة وبناء علاقات مع العملاء على المدى الطويل وتركيز الجهود على تقديم قيمة مضافة للعملاء، قد يكون العميل زميلاً داخلياً في المصرف وقد يكون عميلاً خارجياً.</p> |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## مقترحات لدراسات مستقبلية:

لا بدّ من الإشارة إلى أنّ مجال البحث واسع وعميق، ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لهذا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تشكل عناوينَ لبحوث مستقبلية:

- إجراء الدراسة على قطاعات أخرى.
- إعادة الدراسة مرة أخرى في المستقبل كدراسة مقارنة بين مصرفين مختلفين (محلي ووافد)، (تجاري وإسلامي)، (مصرف أرباحه مرتفعة ومصرف أرباحه منخفضة).
- دراسة تطبيقية حول دور الكفايات في زيادة الحصة السوقية للمصارف في فلسطين.
- دراسة تطبيقية حول دور الكفايات في تحقيق الكفاءة المصرفية للمصارف في فلسطين.
- دراسة تطبيقية حول أثر/ مدى إسهام الكفايات في تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن في المصارف.
- دراسة تطبيقية حول مدى إمكانية تبني الكفايات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام في ظلّ قانون الخدمة المدنية.
- دراسة مقارنة بين دور الكفايات في تحقيق رحية الجهاز المصرفي في فلسطين ودور الكفايات في تحقيق رحية الجهاز المصرفي لدولة أخرى.
- دور الكفايات في بناء ثقافة المنظمة.
- دور الكفايات في إدارة التغيير.

## المراجع:

1. ابن منظور، ج. (الإمام العلامة) (1423 هـ/2003 م): لسان العرب، دار الحديث، القاهرة.
2. أبو بكر، م. (2007): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. أبو سمرة، ر. (2007): تطوير سياسة الودائع المصرفية في ظلّ نظرية إدارة الخصوم، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو عودة، ع. (2010): أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو قحف، ع. (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. أبو موسى، ر. (2000): أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية (دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني)، الأردن.
7. إدريس، ث. (2007): كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية: مفاهيم أساسية وطرق التقويم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
8. ارشيد، ع، وجودة، م (1999): إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
9. الحداد، ع. (1999): تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة.
10. الزيادات، م. (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الضمور، ه. (2008): تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
12. العلي، ع. وآخرون (2009): المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. المهدي، ع. (2004): العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، جامعة ورقلة.
14. باسردة، ت. (2006): تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سورية.
15. البكري، ت. (2007): إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الطبعة الأولى، عمان.
16. البنك العربي (2014): تاريخ البنك <http://www.arabbank.ps/ar/history.aspx>

17. بني هاني، ح. (2003): **اقتصاديات النقود والبنوك**، الطبعة الأولى، إريد، الأردن: دار الكندي.
18. بوعبدلي، أ. وعبد الرزاق، خ. (2001): **تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائدة والمخاطرة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات.
19. تفسير الجلالين (2006): **الطبعة الأولى**، مكتبة الصفا، القاهرة.
20. جبار، س. (2002): **تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد للسنوات 1995-2000**، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
21. جمعية البنوك في فلسطين، (2008): **الوضع المالي للبنوك**، فلسطين.
22. جمعية البنوك في فلسطين، (2009): **الوضع المالي للبنوك**، فلسطين.
23. جمعية البنوك في فلسطين، (2010): **الوضع المالي للبنوك**، فلسطين.
24. جمعية البنوك في فلسطين، (2011): **الوضع المالي للبنوك**، فلسطين.
25. جمعية البنوك في فلسطين، (2012): **الوضع المالي للبنوك**، فلسطين.
26. جمعية البنوك في فلسطين، (2012): **حقائق مصرفية**، فلسطين.
27. جمعية البنوك في فلسطين، (2012): **دراسات مصرفية**، فلسطين.
28. جودة، ز. (2003): **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن.
29. حجازي، ه. (2005): **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
30. حداد، أ. وهذلول، م. (2010): **النقود والمصارف - مدخل تحليلي ونظري**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
31. الحري، ق. (2008): **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
32. حسن، ر. (2005): **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر.
33. حماد، ط. (2005): **حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ والتجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية.
34. حمداوي، و. (2004): **إدارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

35. حنان، ر. (2003): النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
36. حنفي، ع. (1993): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث.
37. الخضير، م. (1999): التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
38. خطاب، ع. (1999): تحديد الاحتياجات التدريبية: مدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
39. خليل، ن. (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
40. خليل، ن. (2003): الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
41. الخولي، م. (2000): قاموس التربية، عربي - إنجليزي، دار الفلاح للنشر، عمان.
42. دافيز، ب، اليسون، ل. (2004): الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
43. الدرادكة، م. وآخرون. (2001): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. الدرادكة، م. وشليبي، ط. (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. دركر، ب. (2011): أساسيات بيتر دركر، أفضل ما كتب دراكر في أساسيات علم الإدارة خلال ستين عاماً، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة العربية، لبنان.
46. الدريج، م. (2005): الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، الدار البيضاء، المغرب.
47. الدليمي، أ. (2006): تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفايات الجوهرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
48. الرازي، م. (1989): مختار الصحاح، إخراج دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، طبعة مدققة، كاملة التشكيل ومميزة المداخل، مكتبة لبنان، بيروت.
49. الراوي، خ. (2003): إدارة العمليات المصرفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
50. ركابي، ك. (2004): الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة". الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

51. الروسان، م. و العجلوني، م. (2010): أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، الأردن.
52. الزعابي، ت. (2008): تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل، رسالة ماجستير في المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
53. الزعبي، ح. (2005): نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
54. زعيتر، ب. (2006): العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين خلال الفترة 1997-2004، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
55. زعيتر، ف. (2007): دور القطاع المصرفي في تنمية سوق رأس المال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين.
56. الزعبي، ح. (2005): نظم المعلومات الإستراتيجي، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
57. زين الدين، ف. (1996): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، مصر.
58. السالم، م.، حرحوش، ع. (2002): إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتاب الحديث.
59. سالم، ج. (2005): سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن: 105-118.
60. السرحان، ع. (2005): دور الابتكار التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، عمان، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
61. سلطان، م. (1993): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
62. سلطة النقد الفلسطينية، (2009): دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.
63. سلطة النقد الفلسطينية، (2013): التقرير السنوي لعام 2012، حزيران. رام الله-فلسطين.
64. السلمي، ع. (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
65. السلمي، ع. (2002): إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة.



66. السلمي، ع. (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
67. شارلز، هـ. و جاريت، ج.، (2001): الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية.
68. الشمري، ص. (2009): إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
69. الشيخ، أ (2004): دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملحق الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفايات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
70. صلاح، س. (1997): تنمية الكفايات النوعية الخاصة بتعليم القرآن الكريم لدى طلاب كلية التربية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية- جامعة حلوان، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
71. الصميدعي، م. ويوسف، ر. (2005): التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي- كمي- تحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
72. الصواف، م. و إسماعيل، ع. (2007): نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
73. الصيرفي، م. (2006): إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
74. الطائي، ح. والعلاق، ب. (2009): تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي- وظيفي- تطبيقي، دار اليازوري، عمان.
75. الطائي، ع. (2007): تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، عدد 45، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
76. طه، ط. (2007): إدارة المصارف في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
77. عاشور، ي. (2003): آفاق النظام المصرفي الفلسطيني، الرنتيسي للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، غزة، فلسطين.
78. العاصي، ش. (2004): التسويق - النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

79. عباسي، أ. (2009): دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
80. عبد الباقي، ص. (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
81. عبد الحميد، ط. (1999): التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، الطبعة التاسعة، المتحدة للإعلان، القاهرة.
82. عبد الرحمن، أ. (2000): إدارة البنوك التجارية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر.
83. عبد القادر، ب. (2005): جودة الخدمة المصرفية - مدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، الشلف، الجزائر.
84. عبد الله، خ. (2004): العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
85. عبد المحسن، ت. (2003): بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، توزيع دار الفكر العربي، مصر.
86. عبد، أ. و الصفار، أ. (2008): تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، الأردن.
87. العجارمة، ت. (2005): التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
88. عقل، م. (1989): مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، عمان.
89. علي، س. (2003): المحاسبة عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة.
90. عليان، ر. (2008): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
91. عنانزة، ع. وعثمان، م. (2010): اختبار مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان على جودة المحافظ الائتمانية في البنوك الإسلامية الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة فيلادلفيا الخاصة، الأردن.
92. العوض، م. (2002): إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

93. العيسوي، ع. (1991): **الكفاءة الإدارية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
94. الغالبي، ط. وإدريس، و. (2007): **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
95. غراب، ك. وحجازي، ف. (1999): **نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري**، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
96. الفتلاوي، س. (2003): **كفايات التدريس: "المفهوم، التدريب، الأداء"**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/comp-eng.asp> ، آخر مشاهدة 2013\9\19.
97. قانون المصارف الفلسطيني (2010): **قرار بقانون رقم (9) لسنة 2010م بشأن المصارف**، فلسطين.
98. قريشي، م. (2006): **قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994 إلى 2003**، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر.
99. القطامين، أ. (1996): **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي، عمان.
100. الكروي، ب. (2009): **تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة - دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع والعشرون، جامعة كربلاء.**
101. اللوزي، س. و زوليف، م. (1997): **إدارة البنوك**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
102. اللوزي، م. (2009): **التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
103. ماهر، أ. (1998): **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، مركز التنمية الإدارية، مصر.
104. محمود، م. وشكرجي، ب. (2010): **قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد السادس، العدد العشرون.
105. مرزوق، ل. (2001): **البنوك الإسلامية ودورها في تنمية اقتصاديات المغرب العربي**، الطبعة الثانية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المغرب.

106. المرسي، ن. (2003): الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
107. مركز القدس للإعلام والاتصال (1996): سلسلة الوثائق الفلسطينية، الاتفاقية الإسرائيلية والفلسطينية المحلية حول الضفة الغربية وقطاع غزة، واشنطن 28 أيلول 1995 م سلسلة الوثائق الفلسطينية، نيسان 1996 ، الطبعة الثانية، القدس).
108. المصري، أ. (2004): التخطيط والمراقبة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
109. المصري، س. (2002): إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
110. مصطفى، م. (2007): إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة الآفاق الاقتصادية، مركز البحوث، غرفة الصناعة والتجارة، العدد 97، دبي.
111. المعاضيدي، م. (2006): إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15) تموز، مركز الدراسات المستقبلية، الموصل، العراق.
112. المعجم الوجيز (2000): مجمع اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
113. المغربي، ك. (2004): السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان، دار الفكر.
114. الناشد، م. (1990): التخطيط المالي والنقدي، دون طبعة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب.
115. ناصر، م. (2008): الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر.
116. الناقة، م. (1997): البرنامج التعليمي القائم على الكفايات "أسسه وإجراءاته"، شركة مطابع الطوبجي التجارية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
117. نجم، ن. (2007): إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
118. الهزاني، ن. (2005): برنامج مقترح لتنمية كفايات الدراسة عبر نظم التعليم الإلكتروني لطالبات كليات البنات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.

119. هندي، م. (1996): إدارة المصارف التجارية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، الإسكندرية.

120. الهيثي، خ. و الطويل، أ. (2000): التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات: المداخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد للنشر.

121. Alai, D., et al (2006): **Measuring and evaluating: Competency models develop top performance**, American Society for Training and Development, 47-50.
122. Alfaro, N., Donzelli, P., Vandermissen, S. and Walsh, F. (2006): **Introducing competency management at ESA**, The European Space Agency Bulletin, 126, the Netherlands.
123. Ashworth, P. & Saxton, J. (1990): **On 'competence'**, Sheffield City Polytechnic, Journal of Further and Higher Education, Volume 14, Issue 2.
124. Barney. J. (1991): **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal Of Management, volume 17, No 1.
125. Benner, P. (2000): **From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice**, 1<sup>st</sup> edition; Prentice Hall.
126. Bersin, J. (2007): **The Role of Competencies in Driving Financial Performance**, Bersin & Associates, USA.
127. Boyatzis, R. (1982): **The competent manager: A model for effective performance**, John Wiley and Sons, New York.
128. Braden, R., Gangani, N., and McLean, G. (2006): **A Competency-Based Human Resource Development Strategy**, Learning Systems Institute, Performance Improvement Quarterly. Volume 19, issue 1, 127-139.
129. Briscoe, J.P. & D.T. Hall, (1999): **Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice**, Organizational Dynamics 52-37 : (2)28 "
130. Byham, W. (1996): **Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems**, a Monograph. Development Dimensions International.  
[http://www.wip.ddiworld.com/pdf/ddi\\_competencybasedhrsystems\\_mg.pdf](http://www.wip.ddiworld.com/pdf/ddi_competencybasedhrsystems_mg.pdf), Last accessed Febreuary 5, 2014
131. Cameron, K. & Quinn, R. (2011): **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, edition 3, John Wiley and Sons.
132. Caupin, G et.al. (2006): **ICB – IPMA Competence Baseline, version 3.0**, International Project Management Association; The Netherlands.

133. Chabert, J. (1998): **A Model For The Development And Implementation Of Core Competencies In Restaurant Companies For Superior Financial Performance**, thesis Doctor of Philosophy In Hospitality and Tourism Management, Blacksburg, Virginia.
134. Cheng, S., & Hung, M. (2004): **An Impact of Teaching Practice: Perception of Teacher competence among Student teachers**, Journal of Primary Education, <http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/484800041.pdf>, Last accessed April 11, 2013
135. Clark, D. (2010): **Introduction to Competencies**. Retrieved, <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/compet1.html>, Last accessed May 15, 2013
136. Cockerill, T. & Hunt, J., & Schroder, H. (1995): **Managerial competencies: Fact or fictions Business Strategy Review**. 6(3), 1-12.
137. Coyne, K., Hall, S. and Clifford, P (1997): **Is your Core Competence a Mirage?**, the McKinsey Quarterly, Number 1, pp. 40-54
138. Dagger, T. & Sweeney, J. (2007): **Service Quality Attribute Weights: How Do Novice and Longer-Term Customers Construct Service Quality Perceptions?** Journal of Service Research, volume 10, No 1.
139. Dave Ulrich, D. (1998): **A New mandate for human resources**, Harvard Business Review, Jan –Feb.
140. Deist, D. & Winterton, J. (2005): **What is a competence? Human Resource Development International**. 8 (1): 27 – 46.
141. Dessler, G. (2011): **Human Resource Management**, Twelfth Edition, Pearson Education, published by Prentice Hall, New Jersey, USA.
142. Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006): **Competency-based management: a review of systems and approaches**, Information Management and Computer Security. Volume 14 Issue 1, Emerald Group Publishing Limited.
143. Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986): **Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer**, Free Press, New York.
144. Dubois, D. (1993): **Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change**, HRD Press, Inc, USA.
145. Duysters, G. and Hagedoorn, J. (1996): **The effect of core competence building on company performance**, Faculty of Economics and Business Administration, University of Limburg, Netherlands.
146. ECKES, G. (2003): **Six Sigma for everyone**, John Wiley & Sons, Inc., Quality Management Principles, Hoboken, New Jersey> [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf), Last accessed 12/12/2013.
147. Egan, J. (2011): **Competence and competency frameworks** , The Chartered Institute for personnel and development, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/competence-competency-frameworks.aspx>, Last accessed June 7, 2013

148. Ennis, M. (2008): **Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)**, U. S. Department of Labor.
149. European Centre for the Development of Vocational Training (2003): **Competence and human resource development in multinational companies in three European Union Member States: A comparative analysis between Austria, the Netherlands and the United Kingdom, Luxembourg**, Office for Official Publications of the European Communities, Printed in Belgium.
150. Fisher, L. (1999): **How Elan Grew by Staying Small: Growing a Business with Shrewd Acquisitions, In an industry of mega-mergers, one company has grown by taking smaller bites - and it has thrived.** *strategy + Business*. Published: July 1/ Third Quarter 1999 / Issue 16.
151. Flood, P. and Hefferman, M (2000): **An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations**, *Journal of European Industrial Training*. Volume 24, Issue 2/3/4, 128 – 136.
152. Fogg, C. (2006): **Implementing your strategic plan: How to turn “intent” into effective action for sustainable change**, BookSurge Publishing , South Carolina, USA.
153. Gitman L. J. & Zutter C. J. (2011): **Principles of Managerial Finance**, Prentice Hall; 13<sup>th</sup> edition.
154. Gladson, N. & Ahiauzu, A. (2008): **Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria**, *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss: 8, pp.858 – 878, Emerald Group Publishing Limited.
155. Grigoryev, P. (2006): **Hiring by competency models**, *The Journal for Quality and Participation*. Volume 29, No 4.
156. Hamel, G. & Prahalad, C. K, (1996): **Competing for the Future**, Harvard Business School Press; New edition 1996.
157. Harper, S. (1998): **Leading organizational change in the 21st century**, *Industrial Management journal*, Vol.40, No.3.
158. Heffernan, M. & Flood, P. (2000): **An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations**, *Journal of European Industrial Training*.
159. Hempel , G. & simonson , D., (1999): **Bank Management**, text and cases, 5<sup>th</sup> edition, John Wiley And sons, New York.
160. Herrick, T. (1978): **Bank Analyst’s Hand Book**, John Wiley & Sons, New York.

161. Hyland, T. (1993): **Professional development and competence-based education**, Educational Studies. 19 (1), 123-32
162. Jackson, S. et al (2011): **Managing Human Resources**, 11<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning Custom Publishing.
163. Javadein, S. et al, (2013): **Human Resource Manager Selection Based on Logarithmic Fuzzy Preference Programming and TOPSIS Methods**, International Journal of Human Resource Studies, ISSN 2162-3058, Vol. 3, No. 2.
164. Johnson, G. et al (2011): **Exploring Corporate Strategy, Text and cases**. 9<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International (UK) Ltd.
165. Kaplan, R. & David, N. (1996): **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review 74, no. 1 (January–February).
166. King, M., et al (2001): **The complete guide to training delivery: A competency-based approach**, 1<sup>st</sup> edition, American Management Association, AMACOM, New York.
167. Kor, Y. and Mahoney, J. (2004): **Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management**, Journal of Management Studies, Vo. 41, 1 January.
168. Kotler, Ph. et al (2013): **Principles of Marketing**, Pearson; 6<sup>th</sup> edition.
169. Lado, A. & Wilson, M. (1994): **Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective**, The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 4.
170. Lado, A., et al (1992): **A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration**. Journal of Management, volume 18, no 1.
171. Liswood, L. (1992): **Serving them Right: Innovative and Powerful Customer Retention Strategies**, London, Longman Higher Education; Reprint edition (31 January).
172. Lombardo, M & Eichinger, R (2007): **The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future**. 3<sup>rd</sup> edition, Lominger,
173. Lovelock, C., & Wright, L. (2001): **Principles of service marketing and management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall.
174. Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999): **The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations**, 1<sup>st</sup> edition, Pfeiffer, New York.
175. McClelland, D. (1973): **Testing for competence rather than for intelligence**, American Psychologist, Volume 28, No 1.
176. Nguyenn, T. (2008): **Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam**, thesis, degree of Doctor of Economics and Social Sciences, Faculty of Economics and Social Sciences, the University of Fribourg (Switzerland).

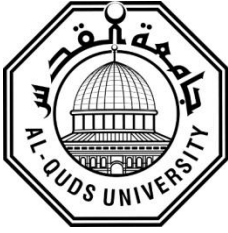


177. Ozcelik, G. & Ferman, M. (2006): **Competency Approach to Human Resource Management Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context**, Human Resource Development Review. Volume 5, No 1, Sage Publication.
178. Palan, R. (2003): **Competency Management - A Practitioner's Guide; Specialist Management Resources**, V. 14, No. 4, Jalan Bangsar Utama 1, Bangsar Utama, Kuala Lumpur, Malaysia.
179. Parasuraman, A. et al (1985): **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, Vol.49
180. Parasuraman, A. et al (1988): **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service Quality**", Journal of Retailing, volume 64, No 1.
181. Pfeffer, J. (1996): **Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force**, New edition, Harvard Business Press.
182. Porter, M. (1998): **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 1<sup>st</sup> edition, Free Press.
183. Qiao, J. & Wang, W. (2009): **Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China**, Journal of European Industrial Training, Volume. 33 Issue: 1.
184. Raven, J. & Stephenson, J. (2001): **Competence in the learning society**, Peter Lang, New York.  
<http://www.johnraven.co.uk/eyeonsociety/resources/CILSChap1.pdf>
185. Rodriguez, D., et al (2002): **Developing competency models to promote integrated human resource practices [Special issue: Human resources management in the public sector]**, Human Resource Management, volume 41, No 3.
186. Rothwell, W. (2002): **The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies**, American Management Association, New York.
187. Rothwell, W., & Wellins, R. (2004): **Mapping your future: Putting new competencies to work for you**, Training and Development, Volume 58, No 5.
188. Rowe, Ch. (1995): **Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development**, Industrial and Commercial Training, Volume 27, No 11.
189. Schultz, Th. (1961): **investment in Human Capital, the Americans Economic Review**, vol. 51, No 1,  
<https://webpace.utexas.edu/hcleaver/www/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (10/10/2012)
190. Sekaran, U. (2003): **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Sons.

191. Shippman, J. S. et al (2000): **The practice of competency modeling**, Personnel psychology, 53, 703-740, <http://knjiznica.ffzg.unizg.hr/uploads/c9t4znOYcRKMayBUb2mtAQ/Shippmann2000.pdf>, Last accessed May 13, 2013
192. Spencer, L. & Spencer, S. (1993): **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, New York
193. Sudsakorn, T. & Swierczek, F. (2009): **Management competencies: a comparative study between Thailand and Hong Kong**, Journal of Management Development, Volume. 28 Issue: 7.
194. Teodorescu, T., (2006): **Competence versus Competency: What is the Difference?** Published online in Wiley InterScience, ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI:10.1002/pfi.4930451027, <http://rescomp.de/resources/competence-vs-competency-the-differencespub.pdf> Last accessed December 20, 2013.
195. The Chartered Quality Institute, (2012): **Quality competency framework** London, United Kingdom, <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/quality-competency-framework> Last accessed 15/12/2012,
196. Thompson, A. et al (2013): **Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases**, McGraw-Hill/Irwin; 19<sup>th</sup> edition.
197. Wernerfelt, B. (1984): **A Resource-Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, John Wiley & Sons.
198. Winterton, J. et al (2006): **Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype**, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, European Centre for the Development of Vocational Training. (Printed in Italy).
199. working paper (2003): **Using competencies to identify high performers: An overview of the basics**, Hay group.
200. Wright, P. et al, (1993): **Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a resource based perspective**, CEO publication, G93-19 (239).
201. Xuejun, J. & Wang, W. (2009): **Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China**, Journal of European Industrial Training, Volume. 33 Issue: 1.
202. Youn Chyung, S., et al (2006): **Building a competency-based curriculum architecture to educate 21st-century business practitioners**, Journal of Education for Business, volume 81, issue 6.
203. Zingheim, P. et al (1996): **Competencies and competency models: Does one size fit all**, ACA Journal, volume 5, No 1.

الملاحق

ملحق 1.3:



حضرات الإخوة والأخوات المحترمين/ المحترمات

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

**"دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف"**

وذلك كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس.

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، فإنّ الباحث يتقدم إليكم آملاً الإجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تتم الإجابة بأفضل ما لديكم من معلومات، حيث إنّ تعاونكم واهتمامكم معنا في أن تكون إجاباتكم على فقرات الاستبانة المرفقة دقيقة وموضوعية سيكون له الأثر الأكبر في إغناء الدراسة وإثرائها وتحقيق أهدافها العلمية.

ستكون آراؤكم موضع ثقة، وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

"شاكرين لكم وقتكم وحسن تعاونكم"

الباحث: محمود نزال

الرجاء التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيكم مقابل كل عبارة، أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

اسم الدائرة التي تعمل بها:.....

القسم الأول: مدى تبني كفاية جودة الخدمة في البنك بعناصرها وأبعادها الثلاثة

| الفقرات                            |                                                                                             |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| البعد الأول: بعد إدارة جودة الخدمة |                                                                                             |  |  |  |            |       |       |       |            |
| التخطيط للجودة                     |                                                                                             |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 1.                                 | لدى المصرف سياسة واضحة حول جودة الخدمات المصرفية بما ينسجم والخدمة المصرفية                 |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 2.                                 | توجد سياسات وإجراءات عمل حول الخدمات المقدمة بالمقارنة مع المنافسين                         |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 3.                                 | يقوم البنك بشكل دوري بتقييم جودة الخدمة                                                     |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 4.                                 | يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي يقدمها مع تلك التي يقدمها المنافسون               |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 5.                                 | يتميز المصرف عن المصارف الأخرى ببرامج (منتجات وخدمات) لا توجد في المصارف الأخرى             |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 6.                                 | توجد دائرة جودة مستقلة تسهم في رعاية وخدمة الزبائن بشكل متميز                               |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 7.                                 | يقوم المصرف سنوياً بدراسات للتعرف على احتياجات الجمهور وتطوير الخدمات المصرفية بناء على ذلك |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 8.                                 | تعمل دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع الدوائر الأخرى على تحليل العمل وإجراءاته             |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 9.                                 | تم إجراء تعديل على الهيكل التنظيمي على مدار آخر 5 سنوات                                     |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 10.                                | هناك دائرة متخصصة تعمل على توفير التوجيه والإرشاد التنظيمي حول مخاطر تدني الجودة            |  |  |  |            |       |       |       |            |
| التحسين والتطوير المستمران         |                                                                                             |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
| 1.                                 | يتبنى المصرف خططاً لتطوير موظفيه بهدف تحسين الأداء بما يلائم التوجهات الإستراتيجية          |  |  |  |            |       |       |       |            |
| 2.                                 | يقوم المصرف بالتقييم الدوري لرضا وولاء الموظفين                                             |  |  |  |            |       |       |       |            |

|            |       |       |       |            |                                                                                                            |
|------------|-------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |       |            | 3. يهتم المصرف بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من العملاء من خلال دائرة مستقلة تتعامل مع شكاوى العملاء        |
|            |       |       |       |            | 4. يتميز المصرف بالتقديم السريع للخدمات بما يميزه عن المصارف الأخرى                                        |
|            |       |       |       |            | 5. يتميز المصرف بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات العملاء                                                   |
|            |       |       |       |            | 6. تتم الاستفادة من الخدمات المصرفية المطروحة من المنافسين وذلك بتوفير خدمات مماثلة                        |
|            |       |       |       |            | 7. يوجد تحسين مستمر لنوعية الأهداف التي يشارك فيها الموظفون ودوائهم لتطوير العمل والارتقاء بالأداء         |
|            |       |       |       |            | 8. لدى موظفي البنك القدرة على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطور في أولويات وتحديات العمل                 |
|            |       |       |       |            | 9. يشجع المصرف روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية من أجل التفوق والتميز                   |
|            |       |       |       |            | 10. يكافئ المصرف الموظفين المبدعين                                                                         |
| أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة | تطبيق الأنظمة                                                                                              |
|            |       |       |       |            | 1. يوظف المصرف أحدث الوسائل التكنولوجية والإلكترونية لتقديم خدماته                                         |
|            |       |       |       |            | 2. يوظف/يحدد المصرف أدلة وإجراءات عمل للموظفين حول الخدمات والمنتجات المختلفة                              |
|            |       |       |       |            | 3. يستخدم النظام الإلكتروني (الإنترنت) لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل للوصول للبيانات بالوقت المناسب    |
|            |       |       |       |            | 4. تتم مراعاة الجودة في سلاسل التوريد Supply chain عند التعامل مع أي مورد                                  |
|            |       |       |       |            | 5. يتم تقييم الموردين وفقاً لقياس أداء كل مورد على حدة من خلال لجنة                                        |
|            |       |       |       |            | 6. توجد إجراءات عمل مكتوبة لاختيار الموردين                                                                |
|            |       |       |       |            | 7. تتم مراجعة وتدقيق جودة أداء الموردين بشكل مستمر ونظامي من قبل لجان متخصصة                               |
|            |       |       |       |            | 8. تضع الإدارة إجراءات لمعرفة رضا الزبائن (مثل الزيارات الميدانية، وإجراء استبيان لقياس رضا الزبائن)       |
|            |       |       |       |            | 9. تقيم الإدارة العليا التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة لتحديد أثرها على الإنتاجية والجودة والأنشطة التنظيمية |

|                                                                   |       |       |            |       | 10. تعمل الإدارة على إيجاد أنظمة تضمن إتاحة المجال للعملاء لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة                                                        | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض | ضمان الجودة                                                                                                                                                          |
|                                                                   |       |       |            |       | 1. توجد دائرة تعمل على مراقبة وضمان جودة الخدمات المقدمة                                                                                                             |
|                                                                   |       |       |            |       | 2. يتم الاعتماد على مبدأ الرقابة الثنائية في جميع المعاملات المصرفية                                                                                                 |
|                                                                   |       |       |            |       | 3. هناك سياسة واتفاقية مستوى لتقديم الخدمة ما بين الدوائر<br>Service-level agreement                                                                                 |
|                                                                   |       |       |            |       | 4. يتبنى المصرف مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع فروع وديوانه ووحداته                                                                                             |
|                                                                   |       |       |            |       | 5. يوجد نظام لرصد المخاطر التشغيلية                                                                                                                                  |
|                                                                   |       |       |            |       | 6. يوجد نظام لرصد المخاطر الائتمانية                                                                                                                                 |
|                                                                   |       |       |            |       | 7. توجد خطة لاستمرارية العمل يتم تحديثها مرة واحدة على الأقل سنوياً                                                                                                  |
|                                                                   |       |       |            |       | 8. توجد إجراءات عمل لكل عملية خاصة بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة تصميمها إن أمكن                                                                                    |
|                                                                   |       |       |            |       | 9. هنالك رقابة إحصائية واضحة بجميع الخدمات في المصرف يتم بموجبها تحديد الانحرافات بسهولة لغرض ضبط الجودة، مثل سجل خاص بعدد الشكاوى، عدد تعطل الصرافات الآلية...إلخ). |
|                                                                   |       |       |            |       | 10. تتبع الإدارة العليا سياسة تنظيمية موثقة لإنجاز المقارنة المرجعية (benchmarking)                                                                                  |
|                                                                   |       |       |            |       | 11. يُعد المصرف خطط تحسين وتطوير مستمر في جودة الخدمات المقدمة                                                                                                       |
|                                                                   |       |       |            |       | 12. يتبنى الموظف المسؤولية الشخصية في متابعة استفسارات وطلبات العملاء حتى لو لم تكن جزءاً من وظيفته                                                                  |
| البعد الثاني: البعد السلوكي (المعرفة والقيادة والعمل بروح الفريق) |       |       |            |       |                                                                                                                                                                      |
| أوافق بشدة                                                        | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض | المعرفة                                                                                                                                                              |
|                                                                   |       |       |            |       | 1. يمتلك الموظفون المهارات والمعارف اللازمة لعملهم مثل تحليل الائتمان واستخدام الحاسوب...إلخ                                                                         |
|                                                                   |       |       |            |       | 2. يتوفر للموظف المعرفة الكافية حول تعليمات وقوانين الجهات الرقابية مثل مكافحة غسل الأموال                                                                           |

|                       |                                                                                                                      |       |       |            |            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------|------------|
| 3.                    | لدى الموظف معرفة كافية بالمنافسة التسويقية والخدمات المطروحة في السوق المحلية                                        |       |       |            |            |
| 4.                    | يقدم الموظف عروضاً بديلة للمنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء إذا لم تكن موجودة                                     |       |       |            |            |
| 5.                    | يمنح الموظف الوقت الكافي لشرح الإجراءات المطلوبة لمتابعة أية مهمة أو عند الاستجابة لطلب العميل                       |       |       |            |            |
| 6.                    | يتم ترشيح الموظفين للتدريب بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية                                                       |       |       |            |            |
| 7.                    | يطبق الموظف ما يتلقاه من تدريب على أرض الواقع                                                                        |       |       |            |            |
| 8.                    | توجد رغبة ذاتية عالية لدى الموظف في التعلم والتطور                                                                   |       |       |            |            |
| 9.                    | يتم تصميم البرامج التدريبية بعد تقييم وتحديد مستوى كفاية الموظف لتوفير التدريب المناسب له                            |       |       |            |            |
| 10.                   | يعتمد المصرف تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن                                 |       |       |            |            |
| <b>العمل ضمن فريق</b> |                                                                                                                      |       |       |            |            |
|                       | أوافق بشدة                                                                                                           | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض بشدة |
| 1.                    | يحفز المصرف العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة                                      |       |       |            |            |
| 2.                    | يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة حول مقترحاتهم ومشاكلهم وشكاواهم                                                      |       |       |            |            |
| 3.                    | يتوفر لدى كل موظف القدرة على العمل بتعاون مع زملائه وبناء علاقات إيجابية تعمل على حل المشاكل وتحقيق أهدافهم الوظيفية |       |       |            |            |
| 4.                    | تعمل إدارة المصرف على خلق فرص تتقاطع وظيفياً لفرق العمل المشتركة                                                     |       |       |            |            |
| 5.                    | تعمل الإدارة على تشجيع المبادرات المشتركة مع الفرق الأخرى من أجل تحسين الأداء العام                                  |       |       |            |            |
| 6.                    | يتم تقدير خبرة جميع الزملاء في الفريق والاستفادة منها                                                                |       |       |            |            |
| 7.                    | يشارك الموظف المتدرب خبرته التدريبية مع زملائه لتعميم الاستفادة                                                      |       |       |            |            |
| 8.                    | تتسم العلاقات التنظيمية بين دوائر المصرف ووحداته وفروعه بالتعاون والتكامل وتبادل الخبرات                             |       |       |            |            |
| <b>القيادة</b>        |                                                                                                                      |       |       |            |            |
|                       | أوافق بشدة                                                                                                           | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض بشدة |
| 1.                    | هناك توزيع مهني وفعال للأدوار والمسؤوليات في المصرف                                                                  |       |       |            |            |
| 2.                    | يمتلك المدير قدرات عالية تمكنه من حل المشكلات ومواجهة الأزمات                                                        |       |       |            |            |
| 3.                    | يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه المهني والإنساني (والشخصي)                                                         |       |       |            |            |

|                                                                                            |                                                                                                     |       |            |       |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|-------|--|
| 4.                                                                                         | يتم منح الموظفين مهام ومسؤوليات إضافية من أجل تطوير قدراتهم                                         |       |            |       |  |
| 5.                                                                                         | يوجد تفويض للصلاحيات بين المدير وموظفيه                                                             |       |            |       |  |
| 6.                                                                                         | يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه                                 |       |            |       |  |
| 7.                                                                                         | تتم الاستعانة بتقييم الأداء في رسم خطة الموارد البشرية السنوية بما يتوافق ويخدم الإستراتيجية العامة |       |            |       |  |
| 8.                                                                                         | لدى الإدارة العليا التزام ودعم لجودة الخدمة منبثق عن رؤية قائمة على التميز في الجودة                |       |            |       |  |
| 9.                                                                                         | تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين على طرح ملاحظاتهم وتعليقاتهم المتعلقة بالعمل بمهنية                 |       |            |       |  |
| 10.                                                                                        | يتم تطبيق مدونة (ميثاق) سلوك الموظفين Code of Conduct على الجميع بالتساوي                           |       |            |       |  |
| 11.                                                                                        | يعمل المصرف على اجتذاب أفضل الكفايات بشكل دائم                                                      |       |            |       |  |
| 12.                                                                                        | لا يعاني المصرف من تسرب وظيفي في الوظائف الحساسة                                                    |       |            |       |  |
| 13.                                                                                        | تمتلك الإدارات العليا مهارات قيادية تُفعل دور العاملين في تحقيق أهداف المصرف                        |       |            |       |  |
| البعد الثالث: البعد السياقي (القوانين والأنظمة، ثقافة المنظمة، ومصالح الأطراف ذوي العلاقة) |                                                                                                     |       |            |       |  |
| الثقافة التنظيمية (ثقافة المصرف)                                                           |                                                                                                     |       |            |       |  |
| أوافق بشدة                                                                                 | أوافق                                                                                               | محايد | أعارض بشدة | أعارض |  |
| 1.                                                                                         | لدى المصرف وثيقة تحدد رسالته ورؤيته وقيمه، يسعى إلى تعميمها على كل الأطراف ذوي العلاقة              |       |            |       |  |
| 2.                                                                                         | تعكس سياسات المصرف وقوانينه وأنظمته رسالة المصرف ورؤيته وقيمه                                       |       |            |       |  |
| 3.                                                                                         | يشدد المصرف على ضرورة التزام العاملين برسالة المصرف ورؤيته وقيمه في عملهم وسلوكهم الشخصي            |       |            |       |  |
| 4.                                                                                         | يتم تعريف الموظفين الجدد برؤية المصرف ورسالته وقيمه وأهدافه قبل استلامهم لمهامهم                    |       |            |       |  |
| 5.                                                                                         | مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف إحدى القيم الأساسية للمصرف                   |       |            |       |  |
| 6.                                                                                         | تتصف رسالة المصرف بالمرونة بما يتيح التغيير فيها لتتماشى مع التغيير الثقافي في المصرف               |       |            |       |  |
| 7.                                                                                         | تركز ثقافة المصرف على أن الجودة مسؤولية الجميع                                                      |       |            |       |  |
| 8.                                                                                         | لدى المصرف سياسة واضحة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية                                             |       |            |       |  |
| 9.                                                                                         | يطرح الموظفون أفكاراً إبداعية ومبتكرة لتطوير العمل والارتقاء بالأداء                                |       |            |       |  |
| 10.                                                                                        | تتناسب ثقافة المصرف وثقافة المجتمع                                                                  |       |            |       |  |



|            |       |       |            |            |                                                                                                     |
|------------|-------|-------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |            |            | 11. تعمل إدارة المصرف على إطلاع الموظفين على جميع اللوائح والقوانين المعمول بها                     |
|            |       |       |            |            | 12. تمتاز بيئة المصرف بإيجابية عالية تخلو من ثقافة اللوم والتذمر                                    |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض بشدة | مصالح الأطراف ذوي العلاقة (stakeholders)                                                            |
|            |       |       |            |            | 1. تعكس أهداف المصرف المسؤولية الاجتماعية                                                           |
|            |       |       |            |            | 2. يولي المصرف في خطته اهتماماً بمصالح المساهمين                                                    |
|            |       |       |            |            | 3. يولي المصرف في خطته اهتماماً بمصالح الموظفين                                                     |
|            |       |       |            |            | 4. الإدارة ملتزمة باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح.                    |
|            |       |       |            |            | 5. تركز إدارة المصرف على تطوير علاقاته مع جميع الأطراف التي تؤثر وتتأثر بعمله                       |
|            |       |       |            |            | 6. لدى المصرف سياسة واضحة لتطوير علاقاته وسمعه لدى جميع أصحاب المصلحة (stakeholders)                |
|            |       |       |            |            | 7. الإدارة على دراية واطلاع مستمر باتجاهات وتغيرات البيئة الخارجية المتوقعة للعمل المصرفي           |
|            |       |       |            |            | 8. توجد للمصرف خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة                                                       |
|            |       |       |            |            | 9. يطبق المصرف نظام تعويضات ومكافآت يتسم بالعدالة مقارنة بالمصارف الأخرى في فلسطين.                 |
|            |       |       |            |            | 10. تعمل الإدارة على تحديد وربط الخطط الفرعية/اليومية مع إستراتيجيات البنك وتوجهاته طويلة المدى     |
|            |       |       |            |            | 11. يحرص المصرف على عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم    |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض بشدة | مصالح الأطراف ذوي العلاقة (stakeholders)                                                            |
|            |       |       |            |            | 1. يلتزم جميع العاملين كلّ في مجاله في المصرف بتعليمات وتشريعات وقوانين سلطة النقد والبنوك المركزية |
|            |       |       |            |            | 2. يلتزم المصرف بقوانين وتعليمات وزارة المالية                                                      |
|            |       |       |            |            | 3. يحصل الموظف على درجة أعلى تلقائياً بحكم الأقدمية (بعد مرور عدد معين من سنوات الخدمة)             |
|            |       |       |            |            | 4. يتوافق عمل المصرف مع أعراف وقوانين منظمة التجارة الدولية                                         |
|            |       |       |            |            | 5. يلتزم المصرف بتطبيق قانون العمل والتعليمات واللوائح الصادرة بموجبه                               |
|            |       |       |            |            | 6. يعتمد المصرف للحد من المخاطر على بوالص واتفاقيات التأمين ضمن شروط وأحكام محدثة                   |

|     |                                                                      |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 7.  | يوجد نظام وسياسة معتمدة للحوافز والمكافآت معروفة لجميع الموظفين      |  |  |  |  |
| 8.  | يلتزم جميع الموظفين بدليل معايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد       |  |  |  |  |
| 9.  | يهتم المصرف بتدريب الموظفين والمسؤولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها |  |  |  |  |
| 10. | يلتزم المصرف بشفافية تطبيق أنظمة التعيين والترقية                    |  |  |  |  |

**القسم الثاني: قياس المؤشرات المتعلقة بالربحية على مدار آخر خمسة أعوام (2008/1/1 - 2012/12/31)**

| الفقرات                                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1. يتم استخدام تقارير دورية تقيس مستوى تحقيق المصرف لأهدافه من خلال استخدام مؤشرات               |            |       |       |       |            |
| 2. قياس أداء موضوعية Key Performance Indicators                                                  |            |       |       |       |            |
| 3. يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن balanced scorecard لقياس أداء المصرف                        |            |       |       |       |            |
| 4. تم استئجار مواقع جديدة للمصرف تعدّ أفضل من مواقع المنافسين                                    |            |       |       |       |            |
| 5. تم طرح منتجات جديدة تشكل ميزة تنافسية ترتقي بمستوى الأداء مقارنة مع المنافسين                 |            |       |       |       |            |
| 6. تم وضع صرافات آلية (ATMs) جديدة للمصرف تستهدف مناطق جغرافية جديدة بناء على دراسات             |            |       |       |       |            |
| 7. تحقق نمو في الحصة السوقية للمصرف نتيجة استهداف قطاعات جديدة                                   |            |       |       |       |            |
| 8. يعمل المصرف على صياغة أهداف الأداء الفردي تماشياً مع خطته الإستراتيجية بوضع خطة أداء لكل موظف |            |       |       |       |            |
| 9. يقدم المصرف حوافز تعتمد على حجم المبيعات المتحقق                                              |            |       |       |       |            |
| 10. يمتلك المصرف موارد من الصعب تقليدها من قبل المنافسين                                         |            |       |       |       |            |
| 11. تم افتتاح فروع جديدة للمصرف تستهدف مناطق جغرافية جديدة بناء على دراسات                       |            |       |       |       |            |
| 12. حدث نمو في عدد حسابات العملاء                                                                |            |       |       |       |            |
| 13. تقلص متوسط عدد براءات الذمة على مدار الـ 5 أعوام الماضية                                     |            |       |       |       |            |

الرجاء التكرم بإبداء أية ملاحظات ترونها مناسبة؛ شاكرًا لكم وقتكم وحسن تعاونكم معنا.

.....

.....

.....

### ملحق 2.3: قائمة أسماء المحكمين

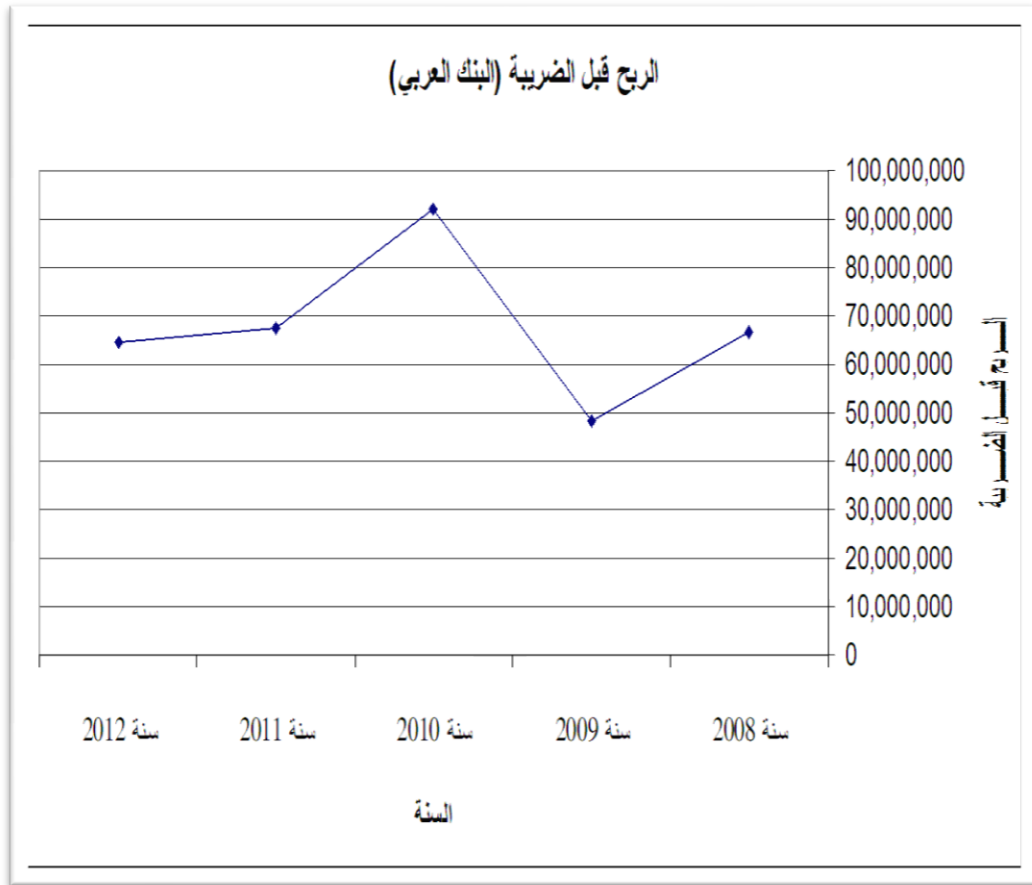
| الاسم                | مكان العمل                                                       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| د. إبراهيم عوض       | جامعة القدس                                                      |
| د. إياد خليفة        | جامعة القدس                                                      |
| أ. تامر أبو قاهوق    | المعهد المصرفي الفلسطيني                                         |
| أ. حمادة جبر         | المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية                        |
| د. سائد خليل         | سلطة النقد الفلسطينية                                            |
| د. سهيل صالحة        | جامعة النجاح الوطنية                                             |
| د. عبد الوهاب الصباغ | جامعة القدس                                                      |
| أ. عمر عرفات         | الدراسات والموازنات - بنك القاهرة عمان                           |
| أ. فرج غنيم          | Milestone Consultants                                            |
| أ. فريد العاصي       | الجامعة اللبنانية / UNRWA / منتدى الأمم المتحدة للتعليم والتطوير |
| أ. محمد فالح         | سلطة النقد الفلسطينية                                            |
| د. نجود حبش          | جامعة بير زيت                                                    |
| د. هشام عورتاني      | مركز تطوير القطاع الخاص                                          |

#### ملحق 1.4: ملحق نتائج التحليل الكيفي وفق المصرف ومؤشرات الربحية:

وفيما يأتي نتائج التحليل الكيفي وفق المصرف ومؤشر الربح قبل الضريبة:

##### 1. البنك العربي:

يمثل الشكل (11.4) ربح البنك العربي قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):



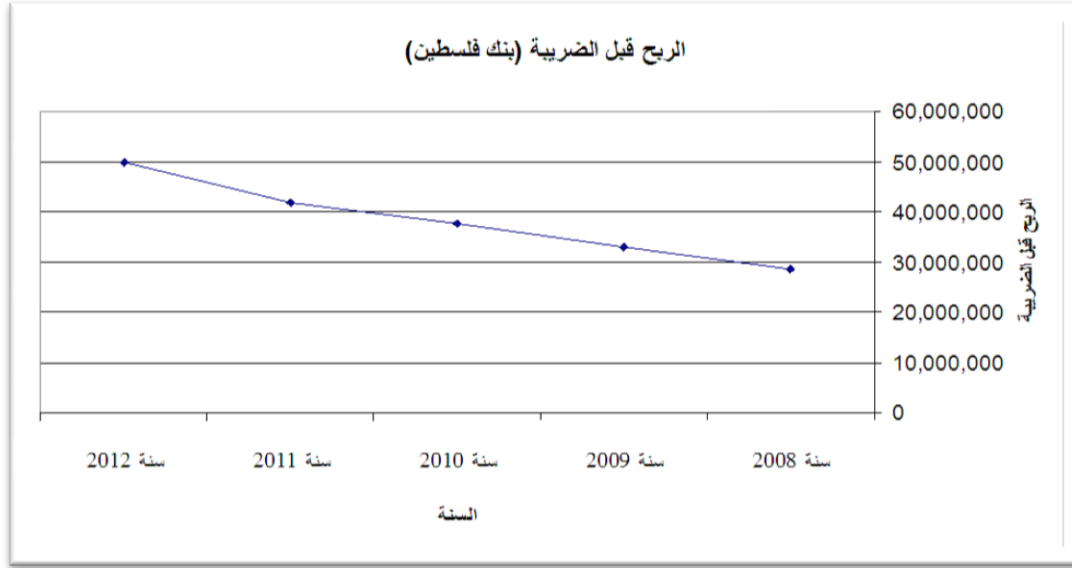
شكل (11:4) ربح البنك العربي قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

يشير الشكل (1:4) إلى أنّ ربح البنك العربي قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2010)، وأدنى قيمة عام (2009)، ويُلاحظ أنّ ربح البنك العربي هبط في عامي (2011)، (2012) على التوالي، إلاّ أنّه لا يزال يحقق أرباحاً، وهذا يُعدّ مؤشراً جيداً على ربحية البنك العربي قبل الضريبة.

ويوضّح الشكل الآتي أهم البيانات المالية التاريخية للبنك العربي خلال الفترة 2012-2008.

## 2. بنك فلسطين:

يمثل الشكل (12:4) ربح بنك فلسطين قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

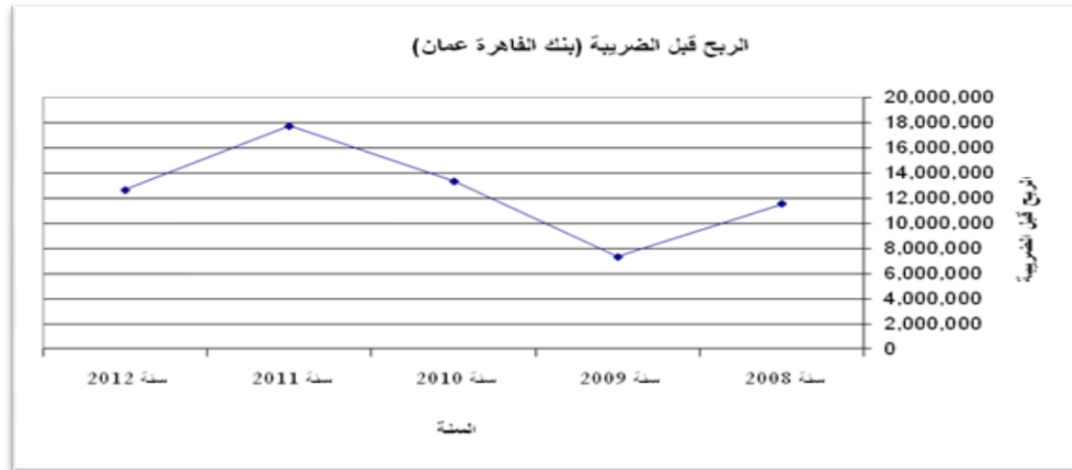


شكل (12:4) ربح بنك فلسطين قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

يشير الشكل (2:4) إلى أنَّ ربح بنك فلسطين قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2012)، وأدنى قيمة عام (2008)، ويُلاحظ أنَّ ربح بنك فلسطين يتزايد مع مرور الأعوام، وهذا يُعدّ مؤشراً موثقاً على ربحية بنك فلسطين قبل الضريبة.

## 3. بنك القاهرة عمان:

يمثل الشكل (13:4) ربح بنك القاهرة عمان قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

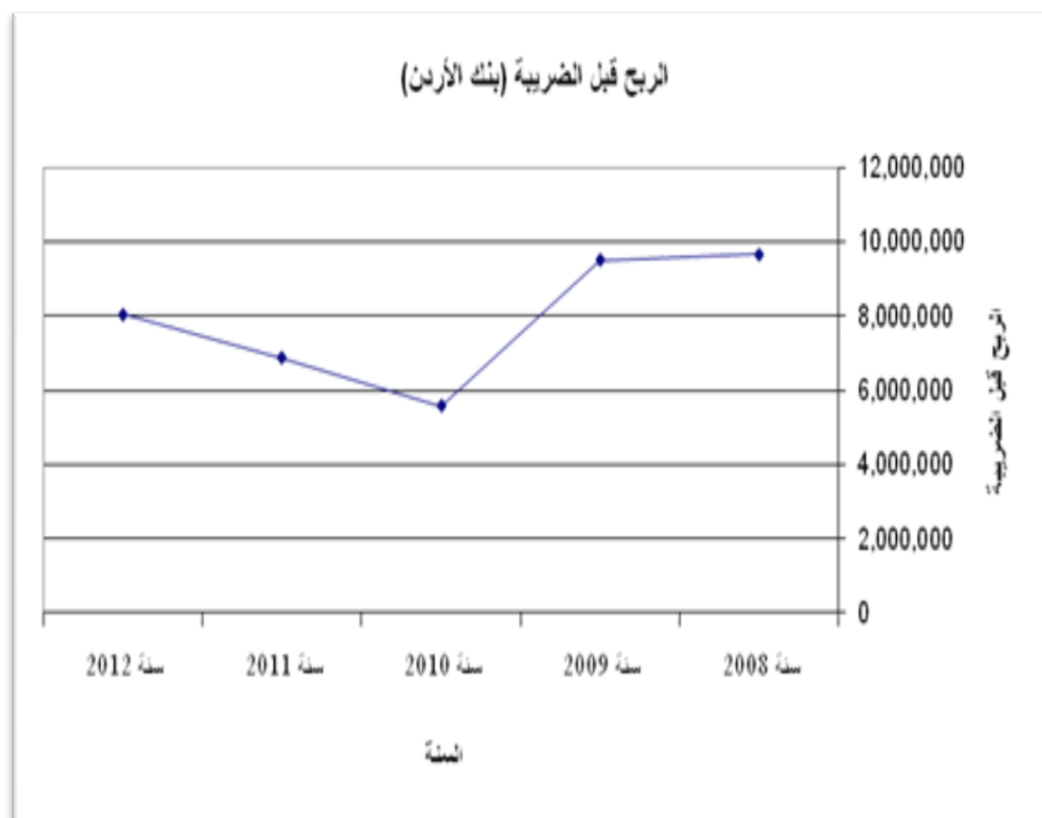


شكل (13:4) ربح بنك القاهرة عمان قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

يشير الشكل (13:4) إلى أنّ ربح بنك القاهرة عمان قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2011)، وأدنى قيمة عام (2009)، ويُلاحظ أنّ ربح بنك القاهرة عمان قد هبط في عام (2012)، لكن لا تزال مؤشرات ربحية إيجابية لبنك القاهرة عمان قبل الضريبة.

#### 4. بنك الأردن:

يمثل الشكل (14:4) ربح بنك الأردن قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

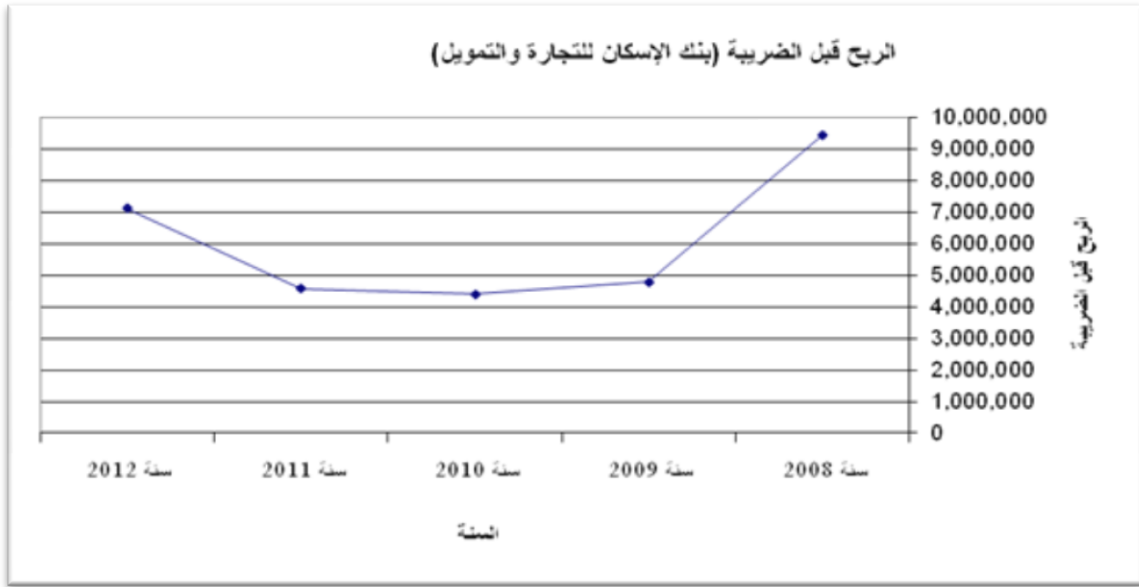


شكل (4:4) ربح بنك الأردن قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (14:4) إلى أنّ ربح بنك الأردن قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2008)، وأدنى قيمة عام (2010)، ويُلاحظ أنّ مؤشر الربحية قد ازداد في العامين (2011)، (2012)، ما يعكس نمواً مطّرداً للربح قبل الضريبة.

#### 5. بنك الإسكان للتجارة والتمويل:

يمثل الشكل (15:4) ربح بنك الإسكان للتجارة والتمويل قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):



شكل (15:4) ربح بنك الإسكان للتجارة والتمويل قبل الضريبة للأعوام (2008-2012).

يشير الشكل (15:4) إلى أنّ ربح بنك الإسكان للتجارة والتمويل قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2008)، وأدنى قيمة عام (2010)، ويُلاحظ أنّ مؤشر الربحية قد ازداد في العامين (2011)، (2012)، ما يعكس نمواً مطّرداً للربح قبل الضريبة لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.

#### 6. بنك القدس:

يمثل الشكل (16:4) ربح بنك القدس قبل الضريبة للأعوام (2008-2012):

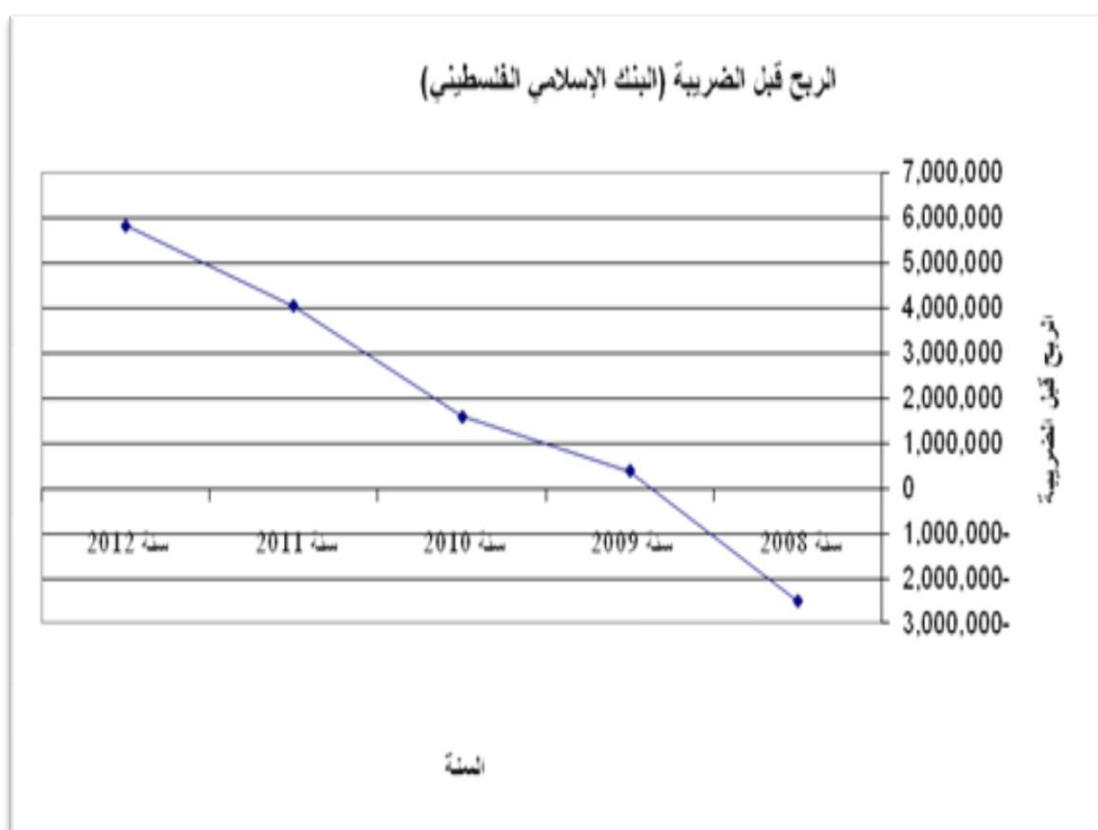


شكل (16:4) ربح بنك القدس قبل الضريبة للأعوام (2008-2012).

يشير الشكل (16:4) إلى أنّ ربح بنك القدس قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2011)، وخسارة عام (2008)، ويُلاحظ أنّ بنك القدس بدأ يربح بعد العام (2008)، ما يشير إلى تحسن وضع بنك القدس وربحيته.

#### 7. البنك الإسلامي الفلسطيني:

يمثل الشكل (17:4) ربح البنك الإسلامي الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):



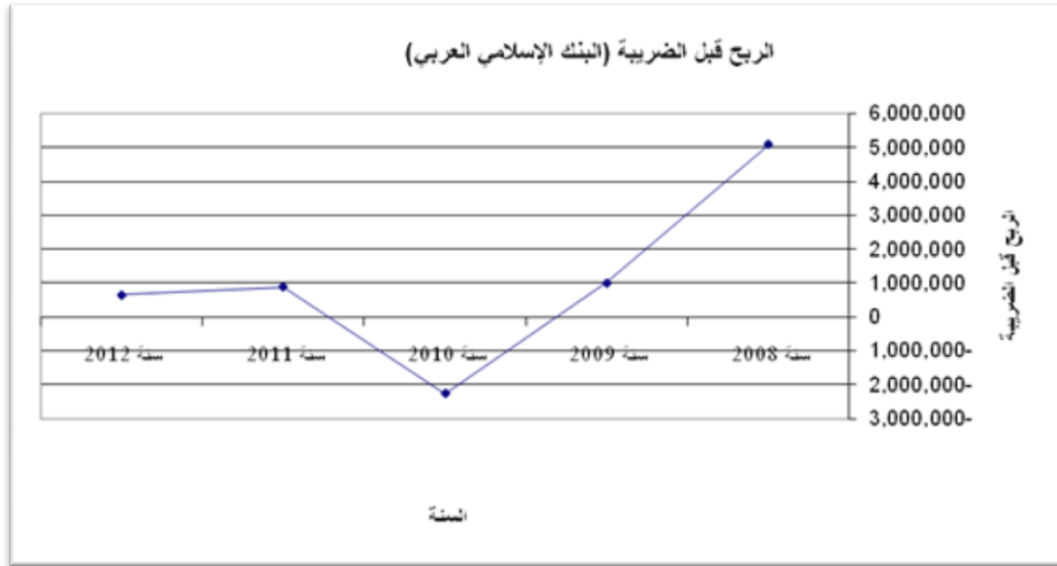
شكل (17:4) ربح البنك الإسلامي الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (17:4) إلى أنّ ربح البنك الإسلامي الفلسطيني قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2012)، وخسارة عام (2008)، ويُلاحظ أنّ البنك الإسلامي الفلسطيني بدأ يربح بازدياد بعد عام (2008)، ما يشير إلى ربحية متزايدة ونمو متطور للبنك الإسلامي الفلسطيني.

#### 8. البنك الإسلامي العربي:

يمثل الشكل (18:4) ربح البنك الإسلامي العربي قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):



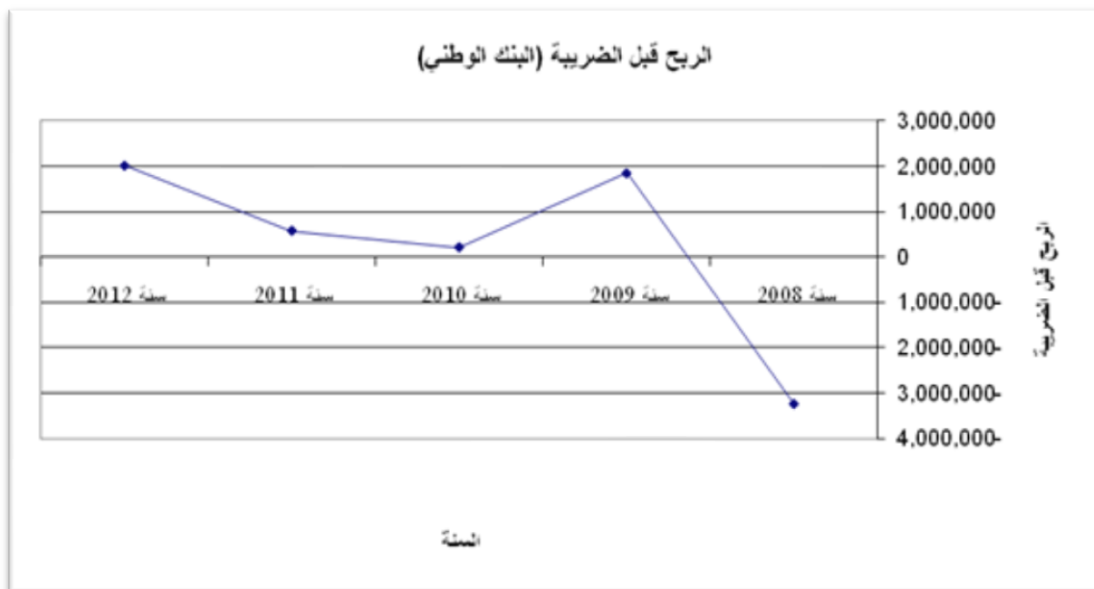


شكل (18:4) ربح البنك الإسلامي العربي قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (18:4) إلى أنّ ربح البنك الإسلامي العربي قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2008)، وخسارة عام (2010)، ويُلاحظ أنّ البنك الإسلامي الفلسطيني بدأ يربح بعد عام (2010)، ما يشير إلى تحسن أوضاع البنك خلال آخر عامين مع ملاحظة عدم استقرار ربحي.

## 9. البنك الوطني:

يمثل الشكل (19:4) ربح البنك الوطني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

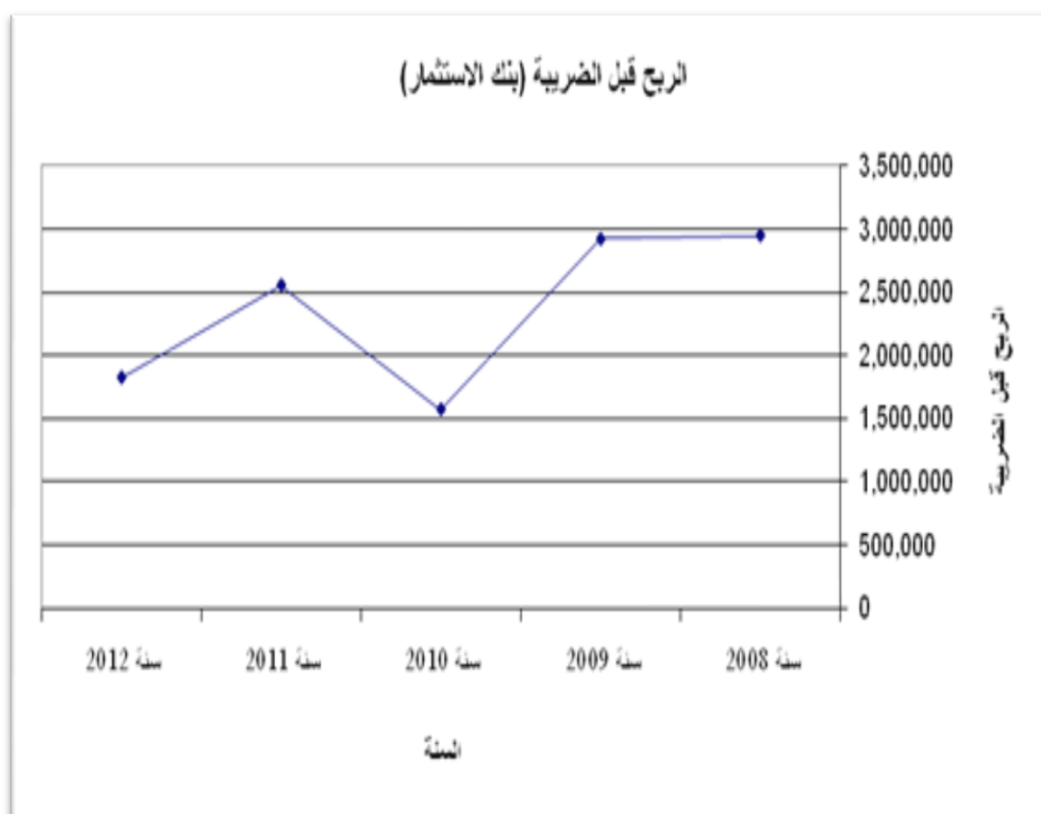


شكل (19:4) ربح البنك الوطني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

ويشير الشكل (19:4) إلى أنّ ربح البنك الوطني قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2012)، وخسارة عام (2008)، ويُلاحظ أنّ البنك الوطني بدأ يربح بعد العام (2008)، ما يشير إلى تحسن في ربحية البنك والمحافظة على إيجاد نمو مستمر.

#### 10. بنك الاستثمار الفلسطيني:

يمثل الشكل (20:4) ربح بنك الاستثمار الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

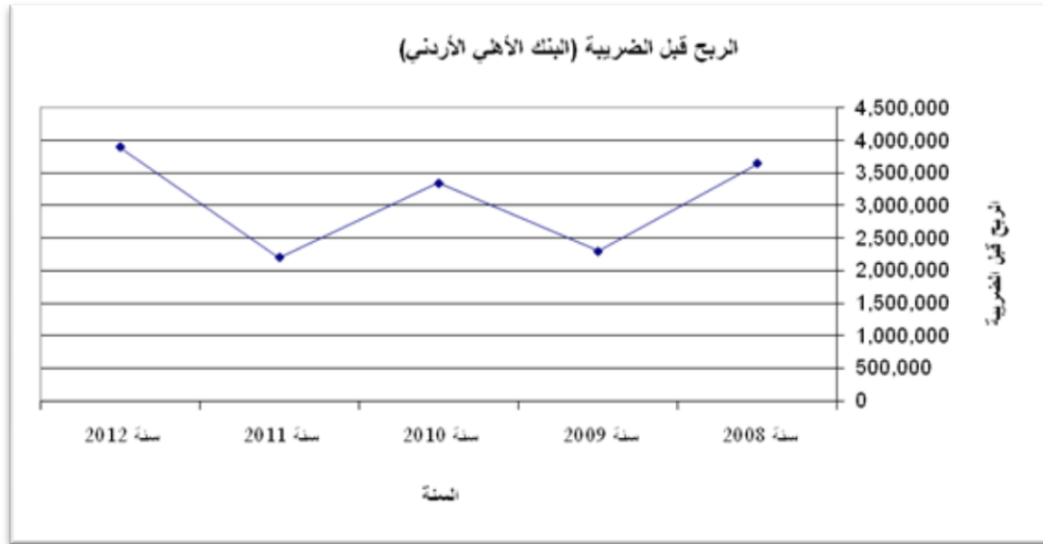


شكل (10:4) ربح بنك الاستثمار الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (20.4) إلى أنّ ربح بنك الاستثمار الفلسطيني قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2008)، وأدنى ربح عام (2010)، كما يُلاحظ انخفاض الأرباح قبل الضريبة وارتفاعها بين الأعوام.

#### 11. البنك الأهلي الأردني:

يمثل الشكل (21:4) ربح البنك الأهلي الأردني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

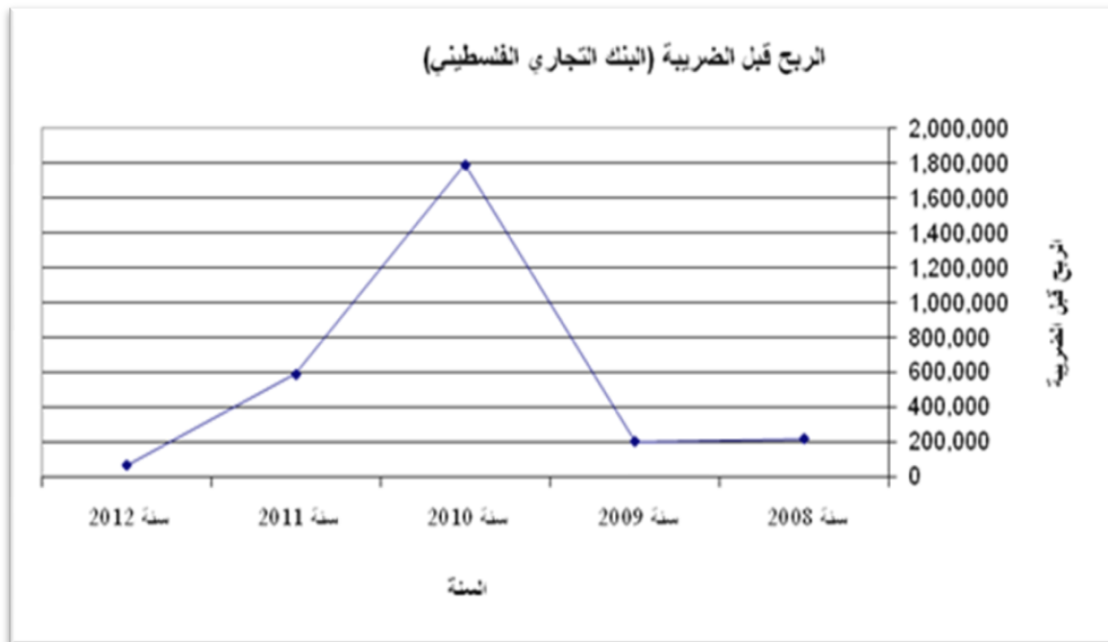


شكل (21:4) ربح البنك الأهلي الأردني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (21:4) إلى أنّ ربح البنك الأهلي الأردني قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2012)، وأدنى ربح عام (2009)، كما يُلاحظ انخفاض الأرباح قبل الضريبة وارتفاعها بين الأعوام.

## 12. البنك التجاري الفلسطيني:

يمثل الشكل (22:4) ربح البنك التجاري الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

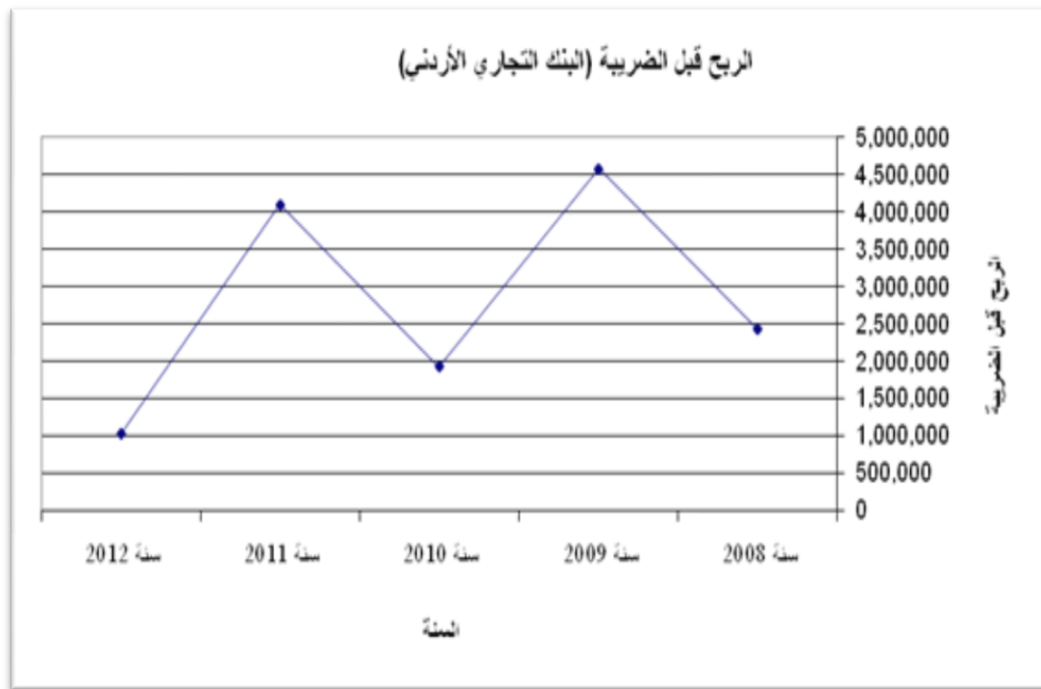


شكل (22:4) ربح البنك التجاري الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (22.4) إلى أنّ ربح البنك التجاري الفلسطيني قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2010)، وأدنى ربح عام (2012)، كما يُلاحظ انخفاض الأرباح قبل الضريبة بعد العام (2010)، ما قد يشير إلى تدنٍ كبير في أرباح البنك التجاري الفلسطيني.

### 13. البنك التجاري الأردني:

يمثل الشكل (23:4) ربح البنك التجاري الأردني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):

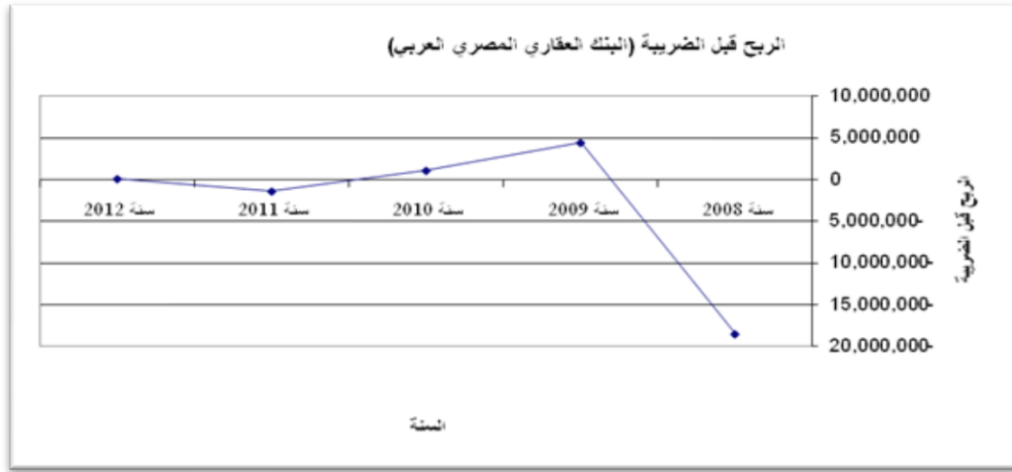


شكل (23:4) ربح البنك التجاري الأردني قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (23:4) إلى أنّ ربح البنك التجاري الأردني قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2009)، وأدنى ربح عام (2012)، كما يُلاحظ التذبذب في الأرباح من خلال الارتفاع مرة والانخفاض مرة أخرى، ما يشير إلى عدم ثبات سياسة مالية لزيادة الأرباح ونموها عاماً بعد عام.

### 14. البنك العقاري المصري العربي:

يمثل الشكل (24.4) ربح البنك العقاري المصري العربي قبل الضريبة للأعوام (2012-2008)

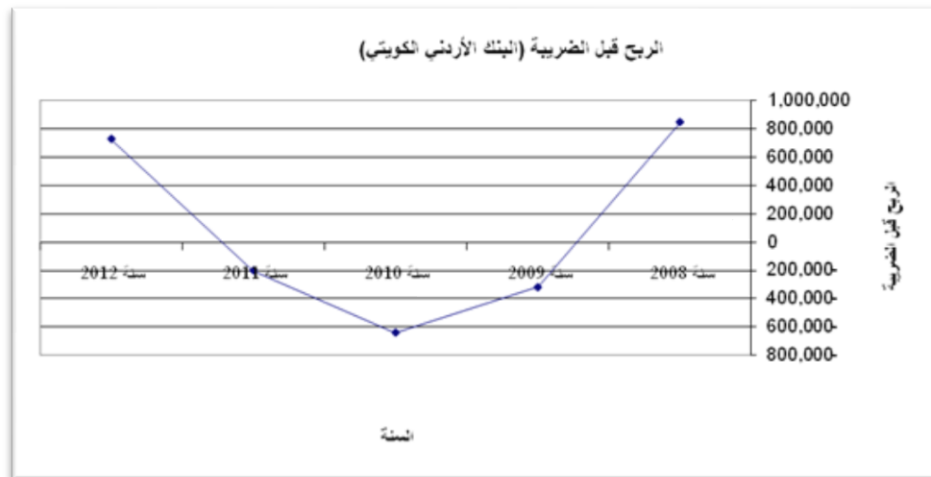


شكل (24:4) ربح البنك العقاري المصري العربي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012).

يشير الشكل (14:4) إلى أنّ ربح البنك العقاري المصري العربي قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2009)، وأدنى خسارة عام (2008)، كما يُلاحظ انخفاض الأرباح قبل الضريبة، وتعرض البنك لخسارة أخرى في عام (2011)، وبالكاد ربح في عام (2012).

#### 14. البنك الأردني الكويتي:

يمثل الشكل (25:4) ربح البنك الأردني الكويتي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012):

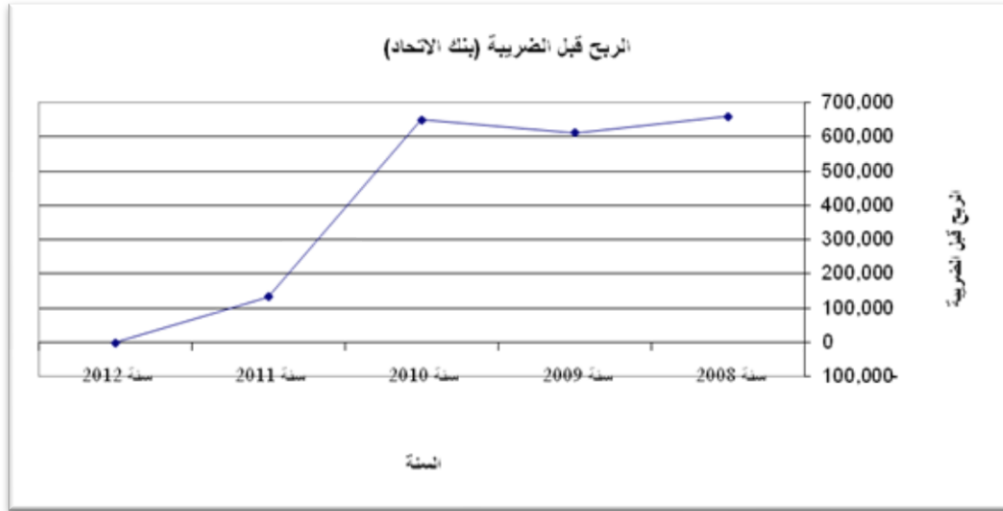


شكل (25:4) ربح البنك الأردني الكويتي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012).

يشير الشكل (25.4) إلى أنّ ربح البنك الأردني الكويتي قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2008)، وأدنى خسارة عام (2010)، كما يُلاحظ تحقيق البنك لربح في عام (2012) بعد ثلاث خسائر متتالية.

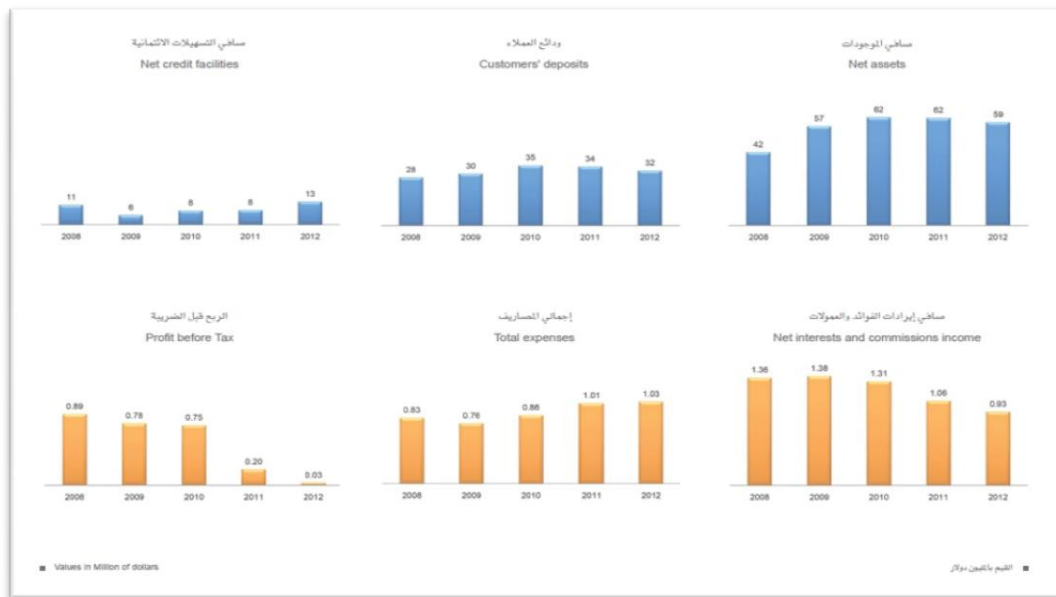
## 16. بنك الاتحاد:

يمثل الشكل (26:4) ربح بنك الاتحاد قبل الضريبة للأعوام (2012-2008):



شكل (26:4) ربح بنك الاتحاد قبل الضريبة للأعوام (2012-2008).

يشير الشكل (26.4) إلى أنّ ربح بنك الاتحاد قبل الضريبة بلغ أعلى قيمة عام (2008)، وأدنى ربح عام (2012)، كما يُلاحظ انحدار الأرباح منذ عام (2010) حتى عام (2012)، ويوضح الشكل الآتي رقم (27.4) أهم البيانات المالية لبنك الاتحاد على مدار الأعوام 2012-2008.

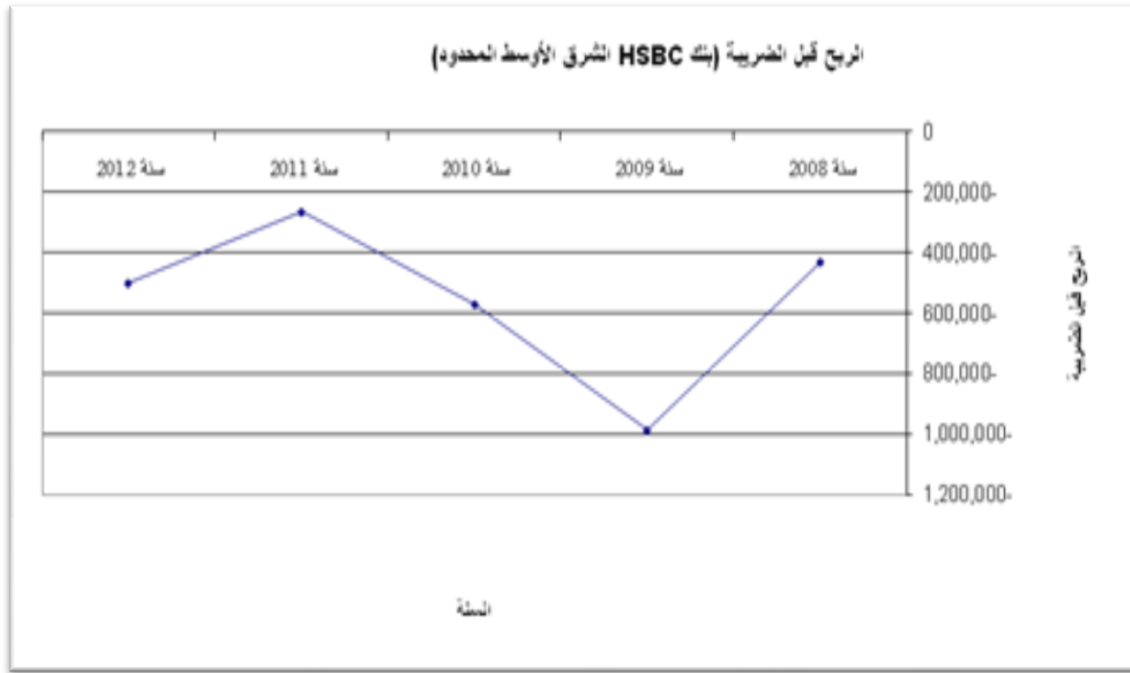


شكل (27.4): أهم البيانات المالية لبنك الاتحاد على مدار الأعوام 2012-2008، المصدر: الوضع المالي للبنوك، 2012، جمعية البنوك.

ويمكن تبرير الأداء الضعيف لهذا المصرف من وجهة نظر الباحث إلى أنه لا يتبنى الكفايات في ممارساته والدليل على ذلك أنه يوجد في فرع واحد، ويتم القيام بمهام الدوائر الحساسة المبحوثة من خلال الإدارة العامة الموجودة في مركزه الرئيس خارج فلسطين، ويقوم بمهام هذه الدوائر بشكل جزئي موظفون غير متفرغين لها، ومن هنا يجب على هذا المصرف الاهتمام الجاد بالتطورات الحديثة في النشاط المصرفي، وضرورة أن يخصص إدارات محلية من ذوي الكفايات المناسبة من أجل تعزيز القوة التنافسية له، وكذلك طرح منتجات مناسبة.

#### 17. بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود:

يمثل الشكل (28.4) ربح بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود قبل الضريبة للأعوام (2008-2012):



شكل (28.4) ربح HSBC الشرق الأوسط المحدود قبل الضريبة للأعوام (2008-2012).

يشير الشكل (28:4) إلى أنّ بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود قبل الضريبة لم يحقق أيّ ربح خلال (2008-2012)، بل كانت جميعها خسائر، وهذا يعني أنّ أداء هذا المصرف متراجع.

ويوضح الشكل الآتي رقم (29.4) أهم البيانات المالية لبنك HSBC الشرق الأوسط المحدود على مدار الأعوام 2008-2012.



شكل (29.4): ربح بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود قبل الضريبة للأعوام (2012-2008)، المصدر: الوضع المالي للبنوك، 2012، جمعية البنوك.

ويمكن تبرير الأداء الضعيف لهذا المصرف من وجهة نظر الباحث إلى أنه لا يتبنى الكفايات في ممارساته، والدليل على ذلك أنه يوجد في فرع واحد، ويتم القيام بمهام الدوائر الحساسة المبحوثة من خلال الإدارة العامة الموجودة في مركزه الرئيس خارج فلسطين، ويقوم بمهام هذه الدوائر بشكل جزئي موظفون غير متفرغين لها، ومن هنا يجب على هذا المصرف الاهتمام الجاد بالتطورات الحديثة في النشاط المصرفي، وضرورة أن يخصص إدارات محلية ممن يمتلكون الكفايات المناسبة من أجل تعزيز القوة التنافسية له، وكذلك طرح منتجات مناسبة.



## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                                                                                            | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.3   | استبانة قياس "دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف" | 199    |
| 2.3   | قائمة بأسماء محكمي الاستبانة                                                                            | 207    |
| 1.4   | ملحق نتائج التحليل الكيفي وفق المصرف ومؤشر الريح قبل الضريبة                                            | 208    |

## فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                                                     | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.2   | تمثيل تصويري لنموذج الجبل                                                                       | 21     |
| 2.2   | مكونات نموذج الجبل الجليدي للكفايات                                                             | 22     |
| 3.2   | تمثيل تصويري للتفاعل بين عناصر ومكونات الكفاية والأداء                                          | 23     |
| 4.2   | أهمية جودة الخدمة                                                                               | 35     |
| 5.2   | دورة ديمينج (Deming cycle)                                                                      | 37     |
| 6.2   | منهجية تطبيق 6 سيجما                                                                            | 41     |
| 7.2   | المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن                                                          | 43     |
| 8.2   | المجالات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.                                                        | 44     |
| 9.3   | تفاعل دوائر وأقسام أية منظمة للخروج بمنتج ذي جودة                                               | 45     |
| 10.2  | مزايا تبني نموذج كفاية جودة الخدمة                                                              | 46     |
| 11.2  | تطبيقات نماذج الكفايات في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية                                  | 52     |
| 12.2  | محددات جودة الخدمة                                                                              | 65     |
| 13.2  | الأبعاد العشرة للميزة التنافسية من إعداد الباحث                                                 | 66     |
| 14.2  | البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية- الأبعاد                                          | 72     |
| 15.2  | نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية                                                      | 79     |
| 16.2  | أهم صفات المورد البشري المتميز                                                                  | 81     |
| 17.2  | موارد المنظمة                                                                                   | 83     |
| 18.2  | فوائد الميزة التنافسية                                                                          | 84     |
| 19.2  | القدرة التنافسية                                                                                | 88     |
| 20.2  | الجهاز المصرفي الفلسطيني كما في 2012/12/31                                                      | 104    |
| 21.2  | نموذج متغيرات الدراسة                                                                           | 122    |
| 1.4   | أهم البيانات المالية للجهاز المصرفي الفلسطيني بقيم المليون دولار على مدار الأعوام 2008 إلى 2012 | 153    |
| 2.4   | رسم بياني للأرباح (قبل الضرائب وصافي الأرباح) ما بين العام 2008-2012                            | 156    |
| 3.4   | مقدار ونسب التغير في الأرباح للمصارف ما بين 2008 و 2012 حسب تصنيف المصرف                        | 156    |
| 4.4   | مقدار ونسب التغير في موجودات المصارف خلال الفترة 2008 و 2012                                    | 159    |

|     |      |                                                                                                                   |
|-----|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 159 | 5.4  | مقدار ونسب التغير في موجودات المصارف ما بين 2008 و 2012 حسب تصنيف المصرف                                          |
| 160 | 6.4  | مقدار ونسب التغير في المصاريف والإيرادات للمصاريف ما بين 2008-2012                                                |
| 160 | 7.4  | مقدار ونسب التغير ما بين المصاريف والإيرادات للمصارف خلال الفترة 2008-2012 حسب تصنيف المصرف، وافد، تجاري، وإسلامي |
| 162 | 8.4  | حقوق الملكية للمصارف خلال الفترة 2008-2012                                                                        |
| 162 | 9.4  | مقدار التغير ونسبه في مجموع حقوق الملكية ما بين 2008-2012 حسب تصنيف المصرف، وافد، تجاري                           |
| 163 | 10.4 | عمليات استخدام الصراف الآلي                                                                                       |
| 208 | 11.4 | ربح البنك العربي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                                  |
| 209 | 12.4 | ربح بنك فلسطين قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                                    |
| 209 | 13.4 | ربح بنك القاهرة عمان قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                              |
| 210 | 14.4 | ربح بنك الأردن قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                                    |
| 211 | 15.4 | ربح بنك الإسكان للتجارة والتمويل قبل الضريبة للأعوام 2008-2012                                                    |
| 211 | 16.4 | ربح بنك القدس قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                                     |
| 212 | 17.4 | ربح البنك الإسلامي الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                      |
| 213 | 18.4 | ربح البنك الإسلامي العربي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                         |
| 213 | 19.4 | ربح البنك الوطني قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                                  |
| 214 | 20.4 | ربح بنك الاستثمار الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                       |
| 215 | 21.4 | ربح البنك الأهلي الأردني قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                          |
| 215 | 22.4 | ربح البنك التجاري الفلسطيني قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                       |
| 216 | 23.4 | ربح البنك التجاري الأردني قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                         |
| 217 | 24.4 | ربح البنك العقاري المصري العربي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                   |
| 217 | 25.4 | ربح البنك الأردني الكويتي قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                         |
| 218 | 26.4 | ربح بنك الاتحاد قبل الضريبة للأعوام (2008-2012)                                                                   |
| 218 | 27.4 | أهم البيانات المالية لبنك الاتحاد على مدار الأعوام 2008-2012                                                      |
| 219 | 28.4 | ربح بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود قبل الضريبة للأعوام 2008-2012.                                                  |
| 220 | 29.4 | أهم البيانات المالية لبنك HSBC الشرق الأوسط المحدود على مدار الأعوام 2008-2012                                    |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                                                                 | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.2   | أبعاد ومحاور مواضيع كفاية جودة الخدمة.                                                                                                                       | 47     |
| 2.2   | مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر باحثين                                                                                                                    | 71     |
| 3.2   | الإستراتيجيات التنافسية الثلاث                                                                                                                               | 74     |
| 4.2   | متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس                                                                                                                         | 74     |
| 5.2   | وسائل جودة الخدمة المصرفية                                                                                                                                   | 85     |
| 1.3   | توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها وأبعادها ومجالاتها                                                                                                      | 120    |
| 2.3   | معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على محوري الاستبانة وأبعادها ومجالاتها                                                                            | 123    |
| 3.3   | وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدائرة                                                                                                                        | 125    |
| 4.3   | وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المصرف                                                                                                                        | 126    |
| 1.4   | معيار تقدير استجابات المبحوثين على مدى تبني كفاية جودة الخدمة                                                                                                | 129    |
| 2.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة من حيث التخطيط للجودة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني              | 130    |
| 3.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة، من حيث التحسين والتطوير المستمران مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني | 131    |
| 4.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة من حيث تطبيق الأنظمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني               | 133    |
| 5.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني إدارة جودة الخدمة من حيث ضمان الجودة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني                 | 134    |
| 6.4   | ترتيب المجالات والدرجة الكلية لبعدها مدى تبني إدارة جودة الخدمة                                                                                              | 135    |
| 7.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البعد السلوكي من حيث المعرفة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني                         | 137    |
| 8.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البعد السلوكي، من حيث العمل ضمن فريق المستمر مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني         | 139    |
| 9.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البعد السلوكي من حيث القيادة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني                         | 140    |

|     |      |                                                                                                                                                        |
|-----|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 141 | 10.4 | ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبعد السلوكي                                                                                                            |
| 143 | 11.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البعد السياقي من حيث الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني         |
| 144 | 12.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البعد السياقي من حيث مصالح الأطراف ذوي العلاقة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني |
| 146 | 13.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تبني البعد السياقي من حيث القوانين والأنظمة مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التبني         |
| 147 | 14.4 | ترتيب المجالات والدرجة الكلية للبعد السياقي                                                                                                            |
| 147 | 15.4 | ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لتبني كفاية جودة الخدمة في المصرف                                                                                         |
| 150 | 16.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمدى تحقيق ربحية الجهاز المصرفي مرتبة تنازلياً حسب تقدير مدى التحقيق                         |
| 151 | 17.4 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الكفايات على ربحية الجهاز المصرفي                                                                                    |
| 152 | 18.4 | لمحة عامة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني (عدد المصارف العاملة في فلسطين وفروعها وجنسياتها وأعمارها وأعداد صرافاتها الآلية وأنواعها وعدد موظفيها)          |
| 154 | 19.4 | الربح قبل الضريبة للبنوك خلال الفترة 2008-2012 بالدولار                                                                                                |
| 155 | 20.4 | صافي الربح للبنوك خلال الفترة 2008-2012 بالدولار                                                                                                       |
| 157 | 21.4 | ترتيب البنوك حسب الربح قبل الضريبة حسب بياناتها المالية لعام 2012                                                                                      |
| 158 | 22.4 | موجودات المصارف خلال الفترة 2008-2012 بالدولار                                                                                                         |
| 161 | 23.4 | حقوق الملكية للمصارف خلال الفترة 2008-2012 بالدولار                                                                                                    |
| 164 | 24.4 | يبين معدل العائد على الموجودات للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2008-2012م.                                                                            |
| 165 | 25.4 | ترتيب البنوك حسب العائد على الموجودات محسوباً بصافي الربح على الموجودات * 100 حسب بياناتها المالية لعام 2012                                           |
| 167 | 26.4 | معدل العائد على حقوق الملكية للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2008-2012م.                                                                              |
| 168 | 27.4 | ترتيب البنوك حسب العائد على حقوق الملكية محسوباً بصافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية * 100 حسب بياناتها المالية لعام 2012                         |

## فهرس المحتويات

### الصفحة

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| أ | الإهداء                             |
| ب | الإقرار                             |
| ج | شكر وعرفان                          |
| د | المصطلحات                           |
| ز | ملخص الدراسة                        |
| ط | الملخص بالإنجليزية                  |
| 1 | الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها |
|   | الرقم                               |
| 1 | 1.1 المقدمة                         |
| 2 | 2.1 مبررات الدراسة                  |
| 3 | 3.1 أهمية الدراسة                   |
| 4 | 4.1 مشكلة الدراسة                   |
| 5 | 5.1 أهداف الدراسة                   |
| 5 | 6.1 أسئلة الدراسة                   |
| 6 | 7.1 حدود الدراسة                    |
| 7 | 8.1 هيكلية الدراسة                  |

|    |                                               |         |
|----|-----------------------------------------------|---------|
| 8  | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |         |
| 8  | المقدمة                                       | 1.2     |
| 9  | مفهوم الكفايات                                | 2.2     |
| 10 | نشأة مفهوم الكفايات                           | 1.2.2   |
| 11 | مفهوم الكفاية                                 | 2.2.2   |
| 14 | المعنى اللغوي لكلّ من الكفاءة والكفاية        | 3.2.2   |
| 15 | مصطلحات ومفاهيم مرتبطة بالكفاية               | 4.2.2   |
| 16 | مفاهيم أساسية حول الكفايات                    | 5.2.2   |
| 17 | أبعاد الكفايات                                | 6.2.2   |
| 21 | نموذج الجبل الجليدي للكفايات (Ice-Berg Model) | 1.6.2.2 |
| 23 | أنواع الكفايات                                | 2.6.2.2 |
| 25 | تطوير نماذج الكفايات                          | 7.2.2   |
| 26 | خطوات تطوير نماذج الكفايات                    | 1.7.2.2 |
| 27 | تصنيف الكفايات                                | 8.2.2   |
| 29 | أين توجد الكفايات الجوهرية                    | 1.8.2.2 |
| 29 | خصائص الكفايات الجوهرية                       | 2.8.2.2 |
| 30 | بناء الكفايات الجوهرية                        | 3.8.2.2 |
| 32 | جودة الخدمة                                   | 3.2     |
| 32 | مفهوم جودة الخدمة                             | 1.3.2   |

|    |                                                                    |          |
|----|--------------------------------------------------------------------|----------|
| 32 | مفهوم جودة الخدمة وأهميتها                                         | 3.3.2    |
| 33 | الجودة في اللغة                                                    | 1.3.2.2  |
| 33 | مفهوم الجودة اصطلاحياً                                             | 2.2.3.2  |
| 34 | أهمية جودة الخدمة                                                  | 4.3.2    |
| 35 | نموذج كفاية جودة الخدمة Quality Competency Framework               | 5.3.2    |
| 36 | مفهوم نموذج كفاية جودة الخدمة                                      | 1.5.3.2  |
| 36 | مفهوم الكفاية حسب معهد الجودة البريطاني                            | 6.3.2    |
| 37 | خطوات دورة تحسين الجودة "دورة ديمينج"                              | 1.6.3.2  |
| 38 | نموذج كفايات الجودة الذي قام بتطويره معهد الجودة البريطاني المعتمد | 2.6.3.2  |
| 38 | العضوية (الزمالة) في معهد الجودة البريطاني المعتمد                 | 3.6.3.2  |
| 39 | مبادئ إدارة الجودة لتحسين الأداء                                   | 7.3.2    |
| 44 | دور جودة الخدمة في المنظمة ومسؤوليتها                              | 8.3.2    |
| 46 | أسباب ودواعي تبني نموذج كفاية جودة الخدمة                          | 9.3.2    |
| 47 | مجالات جودة الخدمة ومحاورها وأبعادها                               | 10.3.2   |
| 49 | الكفايات المتعلقة بإدارة الجودة                                    | 11.3.2   |
| 50 | الكفايات السلوكية: الكفايات المرتبطة (المتعلقة) بالشخص             | 1.11.3.2 |
| 50 | الكفايات السياقية (ذات العلاقة بالمنظمة وقطاع العمل)               | 2.11.3.2 |
| 50 | استخدام الكفايات لتطوير الموارد البشرية                            | 4.2      |
| 50 | مستويات الكفايات وعلاقتها بالهرم الوظيفي                           | 1.4.2    |



|    |                                                            |         |
|----|------------------------------------------------------------|---------|
| 51 | تطبيقات نماذج الكفايات في وظائف إدارة الموارد البشرية      | 2.4.2   |
| 53 | استخدام الكفايات وتطبيقها في ممارسات إدارة الموارد البشرية | 3.4.2   |
| 53 | تخطيط الموارد البشرية                                      | 1.3.4.2 |
| 54 | الاختيار والتعيين                                          | 2.3.4.2 |
| 55 | التدريب والتطوير                                           | 3.3.4.2 |
| 58 | إدارة الأداء                                               | 4.3.4.2 |
| 59 | المزايا والمنافع (التعويضات):                              | 5.3.4.2 |
| 59 | التخطيط الوظيفي (إدارة المسار المهني)                      | 6.3.4.2 |
| 60 | إعداد القوى العاملة لاستخدام نماذج الكفايات                | 4.4.2   |
| 61 | التحديات التي تواجه استخدام نماذج الكفايات                 | 5.4.2   |
| 63 | مزايا النظام المبني على الكفايات                           | 6.4.2   |
| 64 | عناصر ومعايير وأبعاد جودة الخدمة المصرفية                  | 7.4.2   |
| 67 | الميزة التنافسية                                           | 5.2     |
| 67 | مفهوم الميزة التنافسية:                                    | 1.5.2   |
| 69 | خصائص الميزة التنافسية                                     | 2.5.2   |
| 70 | مصادر الميزة التنافسية                                     | 3.5.2   |
| 76 | مواصفات الموارد البشرية التي تخلق ميزة تنافسية             | 4.5.2   |
| 78 | دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة                       | 1.4.5.2 |
| 78 | مكونات رأس المال الفكري                                    | 2.4.5.2 |
| 78 | نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة         | 3.4.5.2 |

|    |                                                      |         |
|----|------------------------------------------------------|---------|
| 80 | أنواع الميزة التنافسية من وجهة نظر بورتر             | 4.4.5.2 |
| 82 | أبعاد تحقيق الميزة التنافسية                         | 5.5.2   |
| 82 | طبيعة موارد المؤسسة                                  | 6.5.2   |
| 84 | فوائد الميزة التنافسية                               | 7.5.2   |
| 84 | الميزة التنافسية للمصارف                             | 8.5.2   |
| 86 | أدوات التنافس المصرفي                                | 9.5.2   |
| 86 | عوامل مساهمة في بناء المزايا التنافسية في المصارف    | 10.5.2  |
| 87 | جودة الخدمة المصرفية كأسلوب للحصول على ميزة تنافسية  | 11.5.2  |
| 88 | جودة الخدمة المصرفية واكتساب القدرة التنافسية للمصرف | 12.5.2  |
| 89 | الخدمة المصرفية                                      | 6.2     |
| 89 | مفهوم الخدمة المصرفية                                | 1.6.2   |
| 89 | خصائص الخدمة المصرفية                                | 2.6.2   |
| 91 | الربحية Profitability                                | 3.6.2   |
| 91 | مصادر إيرادات المصارف                                | 1.3.6.2 |
| 92 | تكاليف المصرف                                        | 2.3.6.2 |
| 92 | أهمية الربحية للمصرف                                 | 3.3.6.2 |
| 94 | مؤشرات الربحية المصرفية                              | 4.3.6.2 |
| 97 | الجهاز المصرفي الفلسطيني                             | 7.2     |
| 97 | لمحة تاريخية                                         | 1.7.2   |
| 98 | مفهوم المصارف                                        | 2.7.2   |

|            |                                                                                |         |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 98         | أنواع المصارف                                                                  | 3.7.2   |
| 102        | هيكلية الجهاز المصرفي الفلسطيني                                                | 4.7.2   |
| 102        | مكونات القطاع المصرفي الفلسطيني                                                | 1.4.7.2 |
| 105        | الدراسات السابقة                                                               | 8.2     |
| <b>118</b> | <b>الفصل الثالث : إجراءات الدراسة</b>                                          |         |
| 118        | تمهيد                                                                          | 1.3     |
| 118        | إجراءات الدراسة                                                                | 2.3     |
| 119        | منهجية الدراسة                                                                 | 3.3     |
| 119        | أدوات الدراسة                                                                  | 4.3     |
| 122        | صدق الأدوات (تحكيم الاستبانة)                                                  | 5.3     |
| 123        | ثبات أدوات الدراسة                                                             | 6.3     |
| 124        | حدود الدراسة                                                                   | 7.3     |
| 124        | محددات الدراسة                                                                 | 8.3     |
| 125        | مجتمع الدراسة وعينتها                                                          | 9.3     |
| 126        | معالجة البيانات                                                                | 10.3    |
| <b>128</b> | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشته</b>                                    |         |
| 128        | نتائج الدراسة                                                                  | 1.4     |
| 128        | النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما مدى تبني كفاية جودة الخدمة في المصرف؟ | 1.1.4   |

|     |                                                                                                                                          |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 149 | النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما مدى تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف؟                  | 2.1.4 |
| 151 | النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: ما أثر تبني الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف؟ | 3.1.4 |
| 169 | الخلاصة                                                                                                                                  | 2.4   |
| 171 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات                                                                                                      |       |
| 171 | الاستنتاجات                                                                                                                              | 1.5   |
| 175 | المقترحات                                                                                                                                | 2.5   |
| 184 | المراجع                                                                                                                                  |       |
| 198 | الملاحق                                                                                                                                  |       |
| 220 | فهرس الملاحق                                                                                                                             |       |
| 221 | فهرس الأشكال                                                                                                                             |       |
| 223 | فهرس الجداول                                                                                                                             |       |
| 225 | فهرس المحتويات                                                                                                                           |       |