

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع

نحو استخدام منهج ترشيد الفاقد  
في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية  
(دراسة حالة مصرف السلام الجزائر)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:  
أ.م.د عبد المجيد قدي

إعداد الطالب:  
محمد الحافظ تجاني

السنة الجامعية: 2025 - 2026



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ

إن الحمد لله وحده الذي وفق وأعان، وسخر لنا من عباده من كان لهم الأثر الأبلغ في بلوغ المرام؛  
لهذا المقصد العلمي..

نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف، الموسوعي، والمربي الفاضل الأستاذ المميز  
الدكتور عبد المجيد قدي، الذي لم يكن موجهها فحسب، بل كان رفيق درب علمي، يصحح الكلمة  
قبل الفكرة، ويغرس في كل ملاحظة بذرة فكر وبصيرة، كان يرافقني في كل مرحلة من مراحل البحث،  
يفتح أمامي الأفق حين يضيق، ويدفعني إلى المضي قدما حين تخبو العزيمة؛ فجزاه الله عنا خير  
الجزاء، وكتب أثره في ميزان علمه وعمله.

كما نتقدم بأسمى معاني التقدير والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الذين أولوني من  
وقتهم وجهدهم ما لا يقدر بثمن، فراجعوا وناقشوا وأثروا هذه الأطروحة بملاحظاتهم العلمية الدقيقة  
ومقترحاتهم القيمة، فازدانت بفضلهم نضجا وعمقا أكاديميا.

ولا يفوتني أن أرفع خالص التحية والتقدير إلى إخواني وزملائي في مصرف السلام الجزائر - البنك  
الإسلامي محل الدراسة التطبيقية - الذين كانوا خير سند وخير معين، فبفضل تعاونهم الصادق  
وملاحظاتهم الواقعية اكتسب هذا العمل روحه التطبيقية.

وأخص بالذكر سعادة المدير العام السيد ناصر حيدر، الذي أعده عرابي الأول في المسيرة المهنية  
والعلمية، القائد الملهم، الذي آمن بالطاقات الشابة، وأحسن توجيهها، ومد لي يده في مراحل حاسمة  
من حياتي العملية، فكان نعم السند والمحفز والملهم، فله مني خالص الوفاء والعرفان.

كما أجدد الشكر لكل من أسهم ولو بإشارة، أو بمرجع، أو بدعوة صادقة بظهور الغيب، فلكم جميعا  
في القلب موضع امتنان لا يزول، وفي هذه الصفحات بصمة لا تُمحى..

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب



## الإهداء

إلى حبيبنا الأكرم، وسيدنا الأعظم؛ رسول الله صلى الله عليه وسلم.  
إلى مشايخنا في التزكية، وإلى أساتذتنا في العلم، وإلى معلمينا في الحكمة؛ عرفانا بالجميل، وردا  
لبعض الحق لهم.

إلى أبناء الأمة الإسلامية؛ القابضين على دينهم في هذا الزمان؛ الوقت الذي أطبقت فيه الظلمات، إلى  
الواقفين من المسلمين على ثغر الدفاع عن حركة الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية.

نهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من كان له الفضل الأول والآخر بعد الله تعالى في السير على هذا الطريق والذي الكريم، وإلى من  
لا أستطيع الوفاء بفضلها والتي تمنيت أن تكون حاضرة معي إلى روح والدتي الحبيبة، تقديرا ومحبة،  
وإلى إخواننا وأخواتنا كل واحد باسمه، صلة ومودة.

إلى رفيقة الدرب وشريكة الحياة، زوجتي الغالية، التي كانت العون في كل لحظة تعب، والسند في كل  
طريق، والصبر الجميل في وجه كل تحد، فلك في كل صفحة من هذه الأطروحة بصمة وفاء، وفي كل  
سطر أثر حضورك النبيل.

وإلى ابنتي الحبيبة (مارية)، زهرة العمر، التي أرى في عينيها الأمل وفي ابتسامتها المعنى الحقيقي

للفرح، فكنت الحافز النقي الذي يدفعني نحو الأفضل.

وإلى ابني الغالي (نديم الحق)، نبض فؤادي، يا من أراك امتدادا لحلمي وأثرا لرحلتي، حفظك الله بما  
حفظ به الذكر الحكيم، وزادك نورا وفهما وسدادا.

نهدي عملنا مقرونا بنية صادقة، ودعوة صالحة

محمد الحافظ التجاني

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
د	شكر وعرفان
هـ	الإهداء
و- ط	فهرس المحتويات
ك- ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
ف	قائمة المختصرات
ق	مستخلص
23 - 1	المقدمة
	القسم الأول: الإطار النظري للدراسة
71-24	الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: الجذور الفكرية والتطبيقات المعاصرة
25	تمهيد الفصل الأول
26	المبحث الأول: التطور التاريخي لفكر وممارسة الجودة
26	المطلب الأول: الاتجاهات الكلاسيكية لإدارة الجودة
30	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة
34	المطلب الثالث: اسهامات وأفكار رواد إدارة الجودة
41	المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية
42	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية
46	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية
49	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية
55	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية
56	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية
61	المطلب الثاني: أهداف وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية
66	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية
71	خلاصة الفصل الأول
133 - 72	الفصل الثاني: منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في البنوك الإسلامية: الأسس والتطورات
73	تمهيد الفصل الثاني
74	المبحث الأول: إدارة التغيير كبيئة داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية
74	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير في البنوك الإسلامية
79	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير الداعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد

84	المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير في ظل منهج ترشيد الفاقد
94	المبحث الثاني: التطور التاريخي والفلسفي لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)
94	المطلب الأول: نظام تويوتا للإنتاج كنواة لفلسفة ترشيد الفاقد (Lean)
103	المطلب الثاني: التحول نحو مفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)
109	المطلب الثالث: الإدارة الخالية من الفاقد: من منهجية الإنتاج إلى نموذج إداري شامل وإطار مستقل
117	المبحث الثالث: منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية: الأسس النظرية والتوجه نحو البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking)
118	المطلب الأول: ماهية البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)
124	المطلب الثاني: مداخل تشخيص الفاقد في البنوك الإسلامية
129	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق مبادئ البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في ظل الثورة الرقمية
132	خلاصة الفصل الثاني
204 – 134	الفصل الثالث: أدوات منهج ترشيد الفاقد في ظل نموذج البنك الخالي من الفاقد لتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية
135	تمهيد الفصل الثالث
136	المبحث الأول: أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تدفق العمليات
137	المطلب الأول: خارطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping)
151	المطلب الثاني: الموظفون متعددو المهارات (Multiskilled Employees)
156	المطلب الثالث: حل المشكلات A3 (A3 Problem Solving)
162	المبحث الثاني: أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لضبط الجودة وتطوير القدرات
163	المطلب الأول: الحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)
172	المطلب الثاني: تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)
179	المطلب الثالث: العمل القياسي (Standardized Work)
185	المبحث الثالث: أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي
185	المطلب الأول: الإدارة المرئية (Visual Management)
191	المطلب الثاني: تنظيم موقع العمل (Workplace Organization)
198	المطلب الثالث: التحسين المستمر (Continuous Improvement)
204	خلاصة الفصل الثالث
	القسم الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
257 – 206	الفصل الرابع: واقع تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد على تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر
207	تمهيد الفصل الرابع

207	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	
208	المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية	
211	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية	
219	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	
228	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
230	المطلب الأول: اختبار قوة النموذج الإحصائي من خلال دور الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط	
234	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج العلاقات الارتباطية بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	
237	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الأثر المباشر لتطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	
244	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة	
244	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضيتها الفرعية (الارتباط)	
248	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضيتها الفرعية (الأثر المباشر)	
251	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضيتها الفرعية (الادراك المفاهيمي)	
256	خلاصة الفصل الرابع	
258	الخاتمة	
269	قائمة المراجع	
292	الملاحق	

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	عينة من دراسات المختصين لمقارن مقياسي SERVQUAL و SERVPERF	54
02	آراء بعض الباحثين المختصين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة	63
03	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية	69
04	الأبعاد الخمسة لنموذج ADKAR لإدارة التغيير	92
05	المبادئ الأساسية لمرتکز الإنتاج في الوقت المناسب (Just In Time- JIT)	100
06	مبادئ الإدارة الحالية من الفاقد (Lean Management)	114
07	الفروقات بين البنك الإسلامي التقليدي والبنك الإسلامي الحالي من الفاقد	122
08	أشكال الفاقد في البنك الإسلامي الحالي من الفاقد	127
09	مفهوم خارطة تدفق القيمة وفق دراسات بعض الباحثين	139
10	خطوات إعداد خارطة تدفق القيمة الحالية بالبنوك الإسلامية	143
11	الرموز القياسية الرئيسية لخارطة نشاط العملية في البنوك الإسلامية	147
12	تكييف آليات تطبيق الموظفين متعددي المهارات بين الصناعة والبنوك الإسلامية	154
13	المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3 في البنوك الإسلامية	160
14	مستويات الحيود السداسي (احتمال العيوب لكل مليون فرصة)	165
15	هيكل فريق الحيود السداسي الحالي من الفاقد وأدواره التنظيمية في البنوك الإسلامية	168
16	مراحل نموذج DMAIC في الحيود السداسي الحالي من الفاقد مع الأدوات المستخدمة والأنشطة التنفيذية في البنوك الإسلامية	170
17	عناصر العمل القياسي بالإسقاط على البنوك الإسلامية	181
18	أبعاد التمكين الوظيفي للإدارة المرئية في البنوك الإسلامية	187
19	البنية الفلسفية والتطبيقية لعناصر تنظيم موقع العمل (S5) في البنوك الإسلامية	195
20	آليات تحقيق التحسين المستمر في البنوك الإسلامية	201
21	أهم أدوات التحسين المستمر في البنوك الإسلامية	202
22	ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)	217
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	223
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	223
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	224
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	225
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية داخل المصرف	226
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية خارج المصرف	226
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	227
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل	228

229	الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول متغيرات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية	31
231	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمساهمة الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط في العلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية	32
232	نتائج تحليل قوة النموذج العام للدراسة عبر معامل التحديد $R^2$ لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وارتباطها بأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد	33
235	معاملات الارتباط بيرسون بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	34
236	معاملات ارتباط كيندل تاو-b بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	35
238	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الملموسية	36
239	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاعتمادية	37
240	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاستجابة	38
241	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الأمان	39
242	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد التعاطف	40
243	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي	41



## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	النموذج التصوري للدراسة	13
02	محددات ومكونات جودة الخدمة المصرفية الإسلامية	44
03	أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية	47
04	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	48
05	نموذج جودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)	51
06	مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية	59
07	أهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية	61
08	أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية	65
09	خصائص إدارة التغيير في البنوك الإسلامية	77
10	نموذج (Lewin) لإدارة التغيير	85
11	نموذج (Kotter) لإدارة التغيير	88
12	منزل نظام تويوتا للإنتاج ( Toyota Production System -TPS- House)	102
13	فلسفة نظام الإنتاج الخالي من الفاقد	106
14	التطور التاريخي والفلسفي لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)	116
15	التطور التاريخي لمفهوم البنك الإسلامي الخالي من الفاقد	133
16	الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة الموظفين متعددي المهارات في البنوك الإسلامية	156
17	الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة حل المشكلات A3 في البنوك الإسلامية	162
18	الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة تحليل السبب الجذري RCA في البنوك الإسلامية	178
19	الخطوات التنفيذية لتطبيق العمل القياسي في البنوك الإسلامية	184
20	المتطلبات الأساسية لتطبيق نموذج تنظيم موقع العمل 6S في البنوك الإسلامية	197
21	سيرورة تحديد العينة وتوزيع وجمع الاستبيان	223

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	أداة الدراسة التطبيقية - الاستبيان	297 - 293
02	المراسلة المرفقة للاستبيان لطلب المراجعة الأكاديمية لأداة الدراسة	298
03	قائمة الخبراء المحكمين وانتماءاتهم	299
04	قائمة الخبراء والمحكمين وانتماءاتهم الذين استجابوا بعد إجراء الدراسة التطبيقية (لم يتم إدراجهم في عملية التحكيم)	299
05	البيانات الإحصائية الخاصة بإجابات عينة الدراسة	302 - 300
06	سياسة الجودة لمصرف السلام الجزائر	303
07	شهادة أيزو 9001-2015 لمصرف السلام الجزائر	304
08	شهادة أيزو 9001-2015 لفرع دالي إبراهيم - مصرف السلام الجزائر	305
09	شهادة أيزو 9001-2015 لفرع سيدي يحيى - مصرف السلام الجزائر	306

# قائمة المختصرات

## قائمة المختصرات المستخدمة بالدراسة

الرمز	المصطلح باللغة العربية	المقابل باللغة الانجليزية
<b>LIBM</b>	نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد	Lean Islamic Banking Model
<b>VSM</b>	خارطة تدفق القيمة	Value Stream Mapping
<b>LSS</b>	الحيود السداسي الحالي من الفاقد	Lean Six Sigma
<b>A3</b>	حل المشكلات	Problem Solving
<b>RCA</b>	تحليل السبب الجذري	Root Cause Analysis
<b>CRT</b>	شجرة الواقع الراهن	Current Reality Tree
<b>SW</b>	العمل القياسي	Standardized Work
<b>5S- 6S</b>	نظام تنظيم موقع العمل	Workplace Organization
<b>VM</b>	الإدارة المرئية	Visual Management
<b>CI</b>	التحسين المستمر	Continuous Improvement
<b>JIT</b>	الخدمة أو الإنتاج في الوقت المناسب	Just-In-Time
<b>TPM</b>	الصيانة الإنتاجية الشاملة	Total Productive Maintenance
<b>TQM</b>	إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management
<b>PDCA</b>	دورة التحسين المستمر	Plan-Do-Check-Act Cycle
<b>GEMBA</b>	موقع الأحداث - كايزن الميداني	Gemba / Gemba Kaizen
<b>CSR</b>	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	Corporate Social Responsibility
<b>ISO</b>	المنظمة الدولية للمواصفات القياسية	International Organization for Standardization
<b>SPSS</b>	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences
<b>VOC</b>	صوت المتعامل	Voice of Customer
<b>KPI</b>	مؤشر الأداء الرئيس	Key Performance Indicator
<b>SERVQUAL</b>	نموذج جودة الخدمة (سيرفكوال)	Service Quality Model
<b>TPS</b>	نظام تويوتا للإنتاج	Toyota Production System
<b>LM</b>	التصنيع الحالي من الفاقد	Lean Manufacturing
<b>LP</b>	الإنتاج الحالي من الفاقد	Lean Production
<b>LS</b>	الخدمات الحالية من الفاقد	Lean Services
<b>CED</b>	مخطط السبب والأثر	Cause-and-Effect Diagram

# مستخلص

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث سبل تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من خلال تطبيق منهج ترشيد الفاقد وتكييف أدواته بما يتواءم مع الخصائص الشرعية والتنظيمية للبنوك الإسلامية. تنطلق الإشكالية من التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد في بيئة البنوك الإسلامية، ومدى انعكاسها على رفع كفاءة العمليات وتحقيق رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء. وللإجابة عن هذه الإشكالية، طور الباحث نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد الذي يضم تسع أدوات موزعة على ثلاثة حقول رئيسية: أدوات تحسين تدفق العمليات (خارطة تدفق القيمة، الموظفون متعدّدو المهام، حل المشكلات A3)، وأدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات (العمل القياسي، الحيود السداسي الخالي من الفاقد، تحليل السبب الجذري)، وأدوات تحسين تجربة التعامل (تنظيم موقع العمل S6، الإدارة المرئية، التحسين المستمر). تم اعتماد منهج وصفي تحليلي مدعم بمنهج ميداني عبر دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، باستخدام استبيان محكم للتحقق من مستوى الإدراك المفاهيمي لتغيرات الدراسة، ودرجة النفاذ التطبيقي للأدوات المقترحة، فضلا عن اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها.

تشير النتائج المتوقعة إلى أن تبني أدوات منهج ترشيد الفاقد المقترحة يسهم بفعالية في تحسين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والالتزام الشرعي)، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية وترسيخ ثقافة التحسين المستمر بالبنوك الإسلامية.

**الكلمات المفتاحية:** فاقد، منهج ترشيد الفاقد، بنك خالي من الفاقد، أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، متعامل داخلي وخارجي.

## Abstract:

*This study aims to explore ways to enhance the quality of Islamic banking services through the adoption of the Lean Approach and the adaptation of its tools to align with the Sharia and organizational specificities of Islamic banks. The research problem stems from the central question of whether Lean tools can be effectively applied within Islamic banking environments, and to what extent their implementation can improve operational efficiency and enhance the satisfaction of both internal and external customers. To address this question, the researcher developed the Lean Islamic Banking Model, comprising nine tools distributed across three main domains: (1) Tools for improving process flow (Value Stream Mapping, Multiskilled Employees, and A3 Problem Solving), (2) Tools for quality control and capability development (Standardized Work, Lean Six Sigma, and Root Cause Analysis), and (3) Tools for improving customer experience (6S Workplace Organization, Visual Management, and Continuous Improvement). A descriptive-analytical approach was adopted, supported by a field study conducted at Al Salam Bank-Algeria. Data were collected using a structured questionnaire designed to assess the conceptual awareness of the study variables and the extent of practical implementation of the proposed tools, in addition to testing the correlational and causal relationships among them. Data analysis was performed using advanced statistical software, employing both descriptive and inferential statistical techniques, while verifying the validity and reliability of the research instrument. Modern analytical methodologies were also utilized to investigate the moderating variables, particularly the role of conceptual awareness in strengthening the model's explanatory power and overall robustness.*

*The expected findings indicate that the adoption of the proposed Lean tools effectively contributes to improving the dimensions of Islamic service quality (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy, and Sharia compliance), while simultaneously enhancing operational efficiency and fostering a culture of continuous improvement within Islamic banks.*

**Keywords:** Waste, Lean Approach, Lean Banking, Lean Islamic Banking Tools, Dimensions of Islamic Banking Service Quality, Internal and External Customer.

# المقدمة



## أولاً: المقدمة العامة

يقول البروفيسور كريستوف لوفلوك (C. Lovelock): "لا يكون تقييم اقتصاد أي بلد على أساس المعايير الاقتصادية التقليدية فحسب، وإنما على أساس ازدهار الصناعة المصرفية، والازدهار الذي نقصده هو مدى رضا المتعاملين عن الخدمات التي تقدمها هذه الصناعة"<sup>(1)</sup>؛ يعتبر هذا القول مدخلا فلسفيا بالغ العمق لفهم جوهر الاقتصاد الحديث الذي لم يعد يقاس بمستوى الإنتاج السلعي أو بحجم الصادرات فقط، بل بمدى قدرة القطاع المالي والمصرفي على دعم الحركة الاقتصادية وتوليد الثقة والرضا في أوساط المتعاملين، فقد شهد الفكر المالي والإداري العالمي خلال العقود الأخيرة تحولا جوهريا من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد الخدمات والمعرفة، حيث أصبحت القيمة المضافة تخلق من خلال الخدمات الذكية، وسلاسة التجربة، وكفاءة الأداء، أكثر مما تخلق من خلال وفرة الموارد المادية وحدها.

وفي هذا الإطار، برزت الصناعة المصرفية بوصفها القلب النابض للنشاط الاقتصادي، والمحرك الأساسي لدورات الاستثمار والاستهلاك، والموجه الرئيس لتخصيص الموارد عبر أدوات التمويل والائتمان، ومع تسارع وتيرة العولمة وتحرر الأسواق المالية وتنامي ظاهرة الشمول المالي (Financial Inclusion)، اتسعت دائرة الخدمات المصرفية لتشمل شرائح متزايدة من الأفراد والمؤسسات، وأضحت البنوك مطالبة بالابتكار والتكيف والسرعة في تلبية حاجات المتعاملين والموظفين ضمن بيئة تنافسية شديدة.

وبالتوازي مع ذلك؛ ترافق هذا التحول مع تحرر الخدمات المصرفية من القيود التقليدية، وانتقالها إلى فضاءات رقمية وتقنية متطورة (Digital Banking, FinTech, Open Banking)، الأمر الذي جعل جودة الخدمات المصرفية أحد أهم محددات استدامة التنافسية المصرفية، إذ أصبحت البنوك تقاس بمدى قدرتها على تحقيق رضا متعامليلها وثقتهم، وبكفاءة أنظمتها في تقليل الأخطاء والهدر (الفاقد) وتبسيط الإجراءات وتحسين تدفق العمليات بشكل مستمر.

ورغم هذا التطور، ما زال القطاع المصرفي - في كثير من البلدان النامية - يواجه مستويات مرتفعة من الفاقد الإداري والتشغيلي، سواء في الوقت أو الموارد أو الجهود البشرية، وهو ما ينعكس سلبا على جودة الخدمات وكفاءة الأداء العام، ومن هنا برزت أهمية منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) الذي يمثل فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى تحقيق أقصى قيمة ممكنة للمتعامل بأقل فاقد ممكن من الجهد أو الوقت أو التكلفة.

وقد وُلد هذا المنهج في رحم الصناعة اليابانية، وتحديدًا في نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System)، حيث أثبتت التجربة نجاحه في تحويل المنظمات من كيانات تقليدية بطيئة إلى منظمات ديناميكية عالية الكفاءة، تتبنى التحسين المستمر وتضع المتعامل في مركز اهتمامها، غير أن فعالية هذا المنهج لا تقتصر

---

<sup>(1)</sup> Lovelock C. H., *Services Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 1999, p 6.

على المصانع، بل تمتد إلى القطاعات الخدمية كالرعاية الصحية، والتعليم، والبنوك، والإدارة العامة. ومع اتساع تطبيقاته في الخدمات، بدأ ينظر إليه على أنه أحد المدخل الخالية من الفاقد (الرشيقة) لتقليل الهدر وتحسين جودة الخدمة في المنظمات كثيفة العمليات.

وتزداد الحاجة إلى هذا المنهج في القطاع المصرفي على وجه الخصوص، نظرا لطبيعة عمله المعقدة التي تتضمن تدخلات إجرائية كثيرة، وتكرارا وظيفيا، وأخطاء تشغيلية قد تبدو بسيطة لكنها تكلف البنك كثيرا من الوقت والجهد. ومن ثم، فإن منهج ترشيد الفاقد في بيئة البنك يعني تقصير دورة الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق العمليات، وتمكين العاملين، وتعزيز القيمة المدركة لدى المتعامل النهائي.

أما في سياق البنوك الإسلامية، فقد شهدت الصناعة المصرفية الإسلامية نموا متسارعا منذ نشأتها في سبعينيات القرن الماضي، حتى أصبحت اليوم قطاعا ماليا متكاملًا يتجاوز حجمه ثلاثة تريليونات دولار، وتميزت هذه الصناعة بخصوصية فكرية وأخلاقية جعلت منها تجربة فريدة في الجمع بين الكفاءة الاقتصادية والالتزام بالمقاصد الشرعية. ومع ذلك، فإن هذا النمو السريع كشف عن تحديات مؤسسية وتشغيلية تتعلق بالكفاءة الداخلية، وجودة الخدمة، وتباين مستويات الأداء بين الفروع، فضلا عن الفجوة بين طموحات المتعاملين ومتطلبات العمل الشرعي والتنظيمي.

وفي هذا الإطار، تأتي جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كأحد أهم محاور التنافس والتميز المؤسسي، وقد حظيت هذه الجودة باهتمام واسع في الأدبيات، بدءًا من نموذج (SERVQUAL) الذي قدمه (Parasuraman et al.) في ثمانينيات القرن الماضي، والذي حدد خمسة أبعاد رئيسة للجودة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، وصولا إلى نماذج أكثر تخصيصا لبيئة البنوك الإسلامية مثل (ISERVQUAL) المقترح من قبل الباحث، والتي أضافت بعد الالتزام الشرعي (Shariah Compliance) كعنصر مميز في تقييم الخدمة المصرفية الإسلامية.

وبذلك، أصبح تقييم جودة الخدمات في البنوك الإسلامية يعتمد على مزيج من المعايير التشغيلية (الكفاءة، السرعة، الدقة) والمعايير القيمية (الالتزام الشرعي، النزاهة، الثقة)، مما يفرض على هذه البنوك أن تبحث عن نموذج إداري متكامل يجمع بين تقنيات منهج ترشيد الفاقد وروح الشريعة الإسلامية.

وانطلاقا من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتقترح نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، الذي يجمع بين فلسفة التفكير الخالي من الفاقد (Lean Thinking) ومقاصد العمل المصرفي الإسلامي، بهدف بناء منظومة تشغيلية مرنة قادرة على تحقيق جودة عالية في الخدمات مع المحافظة على الهوية الشرعية، وقد وضع هذا النموذج استنادا إلى تقسيم ثلاثي الحقول (أدوات تحسين تدفق العمليات، أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات، وأدوات تحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي)، وكل حقل منها يضم ثلاث أدوات تطبيقية مختارة

بعناية لتكون قابلة للتنفيذ في بيئة البنوك الإسلامية، وليس مجرد أدوات مستوردة من الصناعة، وبهذا تعتبر هذه الدراسة محاولة سباقية وباكورة لبناء جسر بين الفكر الإداري الحديث وممارسات البنوك الإسلامية، عبر مقارنة علمية وتطبيقية تخدم الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

## ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تلاقيها عند تقاطع ثلاثة مسارات فكرية ومؤسسية كبرى؛ تحول الفكر الإداري نحو منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، واتساع نطاق الابتكار في الخدمات المصرفية الحديثة، وتعاضل الحاجة إلى تجويد الأداء في الصناعة المصرفية الإسلامية بما يحقق الكفاءة والامتثال في آنٍ واحد.

فمن الناحية النظرية، تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال تطبيقات منهج ترشيد الفاقد في بيئات قطاع الخدمات، وذلك من خلال إسقاطه المنهجي على البيئة المصرفية عموماً والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، التي لم تنل بعد نصيبها الكافي من الدراسات التطبيقية في هذا المجال، وعلى الرغم من تعدد الأبحاث التي تناولت منهج ترشيد الفاقد في السياقات الصناعية والطبية والتعليمية، إلا أن توظيفه في القطاع المصرفي الإسلامي ما يزال حديث النشأة، ويحتاج إلى تأصيل علمي يراعي خصوصية هذا القطاع في مقاصده وأحكامه ومعاييره التشغيلية.

أما من الناحية التطبيقية، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم نموذج تفسيري يمكن توظيفه عملياً في البنوك الإسلامية لإعادة هندسة العمليات وتحسين سلسلة القيمة الخدماتية، بما يساهم في ترشيد استخدام الموارد وتحسين تجربة المتعاملين داخلياً وخارجياً؛ ففي بيئة مصرفية تتسم بتزايد الضغوط التنافسية، والتحول نحو الرقمنة المصرفية، وارتفاع توقعات المتعاملين، لم يعد التركيز على جودة الخدمة وحده كافياً، بل بات من الضروري الجمع بين التحسين المستمر للأداء وتقليص الفاقد في جميع أشكاله (الهدر في الوقت، الجهد، الكلفة، والمعلومات)، وهي المقاربة التي تتبناها هذه الدراسة ضمن نموذج "البنك الإسلامي الخالي من الفاقد".

كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية وطنية وتنموية في السياق الجزائري والعربي على حد سواء، حيث تشهد البنوك الإسلامية في الجزائر مرحلة توسع استراتيجي، ما يجعل من الضروري تزويدها بنماذج علمية حديثة تساعد على تعزيز تنافسيتها ورفع جودة خدماتها بما يتوافق مع معايير الكفاءة والاستدامة. ومن ثم، فإن هذا البحث لا يقتصر على سد فجوة نظرية في الأدبيات، بل يساهم أيضاً في بناء أداة تحليلية وتطبيقية يمكن اعتمادها في مسار التحول نحو صيرفة إسلامية أكثر رشاقة، وأقرب إلى تحقيق مقاصد التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

لقد جاءت هذه الدراسة لتستجيب لجملة من التحديات المعرفية والتطبيقية التي تواجه بيئة العمل المصرفي الإسلامي في ظل التحولات المتسارعة في الفكر المالي والإداري الحديث، فبينما أثبتت الأدبيات الغربية نجاح منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في تحقيق الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في القطاعات الصناعية والخدمية المتقدمة، إلا أن توظيف هذا المنهج في القطاع المصرفي الإسلامي ظل محدوداً بل معدوماً وغير منظم من الناحية العلمية، رغم ما يمتاز به هذا القطاع من طابع تشغيلي معقد يجمع بين مقتضيات الكفاءة ومتطلبات الالتزام الشرعي.

ومن هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى إرساء إطار علمي تطبيقي لتبني منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، عبر تطوير نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد الذي صاغه الباحث بعناية استناداً إلى التجارب العالمية والبيئة المحلية، ويتيح هذا النموذج تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد في حقل الخدمات المصرفية بما يضمن تحقيق التكامل بين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات والالتزام الشرعي، وذلك من خلال:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والفكري لمنهج ترشيد الفاقد وأبرز أدواته ومجالات تطبيقه في بيئات الخدمات، مع التركيز على البيئة المصرفية الإسلامية؛
- بناء نموذج تحليلي تطبيقي يستند إلى منهج ترشيد الفاقد لتقويم وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز الخدمي المستدام في البنوك الإسلامية؛
- التحقق من وجود علاقات ارتباط وتأثير مباشرة وغير مباشرة بين أدوات النموذج المقترح وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها الستة؛
- تقديم إطار تطبيقي وعملي يمكن للبنوك الإسلامية تبنيه كمرجع لتحسين العمليات وتقليص الفاقد وتحقيق رضا المتعاملين ضمن بيئة تنافسية متغيرة؛

### رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

جاء اختيار هذا الموضوع ثمرة تفكير علمي تأملي وتجربة ميدانية عملية بالبنوك الإسلامية، في ظل واقع اقتصادي ومالي تتسارع فيه التحولات التقنية والتنظيمية، وتزايد فيه التحديات المتعلقة بالكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، ما يجعل الحاجة إلى نموذج إداري رشيد وفعال أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

ومن هذا المنطلق؛ تبلورت فكرة الدراسة من تلاقي دافعين أساسيين: الأول دافع علمي-منهجي نابع من رغبة الباحث في سد فراغ بحثي واضح في الأدبيات الأكاديمية العربية والأجنبية حول تطبيق منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في القطاع المصرفي الإسلامي، والثاني دافع عملي-تطبيقي يستند إلى التجربة الطويلة للباحث ضمن أحد البنوك الإسلامية، حيث عايش عن قرب التحديات اليومية المتعلقة بتعقيد العمليات الإدارية،

وطول سلاسل الإجراءات، وتعدد نقاط القرار، وتفاوت مستويات الكفاءة بين الفروع؛ وما تولد عنها من ملاحظات ميدانية دقيقة على مستوى تدفق العمليات، وضبط الجودة، وتجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين.

## خامساً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساس التي يستند إليها أي جهد بحثي جاد، إذ تمكن الباحث من الوقوف على ما أنجزه الآخرون في الحقل ذاته، وتكشف عن الثغرات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي، وفي ضوء مراجعة معمقة للأدبيات الأكاديمية الدولية والعربية، يتبين أن موضوع تطبيق منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في بيئة الخدمات المصرفية الإسلامية يمثل مجالاً حديث العهد ومحدود التداول، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الصناعية أو الخدمات العامة (الصحة، التعليم، النقل...)، بينما ظل القطاع المالي والمصرفي عموماً والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص خارج نطاق التطبيق المنهج لهذا الفكر الإداري المعاصر.

وقد أظهرت المراجعة التحليلية أن الدراسات المتوفرة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسة تتقاطع مع النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض نقدي لأبرز هذه الدراسات في ضوء كل مجموعة، مع استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

### 1. الدراسات النظرية المؤسسة للفكر الخالي من الفاقد (الرشيق) في قطاع الخدمات

جاءت مراجعة كلا من الباحثين Viera G. & Leite H. (2015)، تحت عنوان: **Lean Philosophy and its applications in the Services industry: a Review of the Current Knowledge**؛ لتقدم قراءة تحليلية شاملة لتطبيقات الفلسفة الخالية من الفاقد في الصناعات الخدمائية، حيث رصدت الأدبيات المتوفرة وأظهرت أن تطبيق (Lean) في الخدمات ما يزال يواجه تحديات مرتبطة بطبيعة العمليات غير الملموسة وصعوبة القياس الكمي للقيمة المضافة، مما يستدعي تطوير أدوات أكثر مرونة تتلاءم مع خصوصيات الخدمة.

وفي السياق ذاته، تعتبر دراسة كلا من Bowen David E. & Youngdahl William E. (1998)، بعنوان: **Lean Service: in defense of a production-line Approach**؛ من أوائل الإسهامات التي سعت إلى توطين مفهوم الخدمات الخالية من الفاقد (Lean Service)، حيث دافعا عن تبني مقاربة (خط الإنتاج الخدمائي) التي تعامل الخدمة باعتبارها عملية يمكن تنظيمها وتحسينها مثل العمليات التصنيعية، مؤكدين أن تطبيق مبادئ الخلو من الفاقد (Lean Principles) في بيئة الخدمات يمكن أن يحقق مكاسب في الكفاءة دون الإخلال بتجربة المتعامل، وقد مهد هذا الطرح الطريق أمام بروز اتجاه بحثي جديد يعيد النظر في التمييز التقليدي بين الإنتاج والخدمات.

## 2. الدراسات التطبيقية في بيئات خدماتية متنوعة

على مستوى الدراسات العربية، تناولت دراسة كلا من الشهري عبد المنعم ياسين وعقيلي عثمان موسى (2023)، بعنوان دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)؛ موضوع الإدارة الخالية من الفاقد بوصفها مدخلا حديثا لتحسين الأداء التنظيمي ودعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، من خلال مراجعة علمية تحليلية أبرزت العلاقة التفاعلية بين مبادئ الرقابة التنظيمية وآليات نشر المعرفة المؤسسية، كما بينت نتائج الدراسة أن اعتماد فلسفة الإدارة الخالية من الفاقد يعزز من فعالية اتخاذ القرار ويحد من الهدر المعرفي في القطاع العام، مما يوسع من قابلية تعميم مبادئ ترشيده الفاقد (Lean) على بيئات غير إنتاجية.

وفي سياق أكاديمي آخر، سعت دراسة المطيري مطيرة ضيف الله (2019)، تحت عنوان: دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؛ إلى تحليل دور الإدارة الخالية من الفاقد أو الرشيقة في تحسين جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث خلصت إلى أن تطبيق مبادئ الرقابة التنظيمية يسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات بما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات التعليمية والإدارية، إذ تعد هذه الدراسة من المحاولات المبكرة التي أبرزت قابلية توطيد منهج ترشيده الفاقد في مؤسسات التعليم العالي العربية.

من جهتهما، قدمت دراسة Teich T. & Faddoul F. (2013)، بعنوان: **Lean Management- The Journey from Toyota to Healthcare**؛ تحليلا لمسار انتقال الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management) من صناعة السيارات إلى القطاع الصحي، مبرزين أن التحول يتطلب تكييفا عميقا للأدوات والمنهجيات لتتلاءم مع الطبيعة الخدماتية للعمليات الصحية، بحيث تبرز هذه الدراسة أن فلسفة ترشيده الفاقد (Lean) ليست مجرد حزمة أدوات، بل إطار تفكير شامل يستهدف التحسين المستمر وإشراك العاملين في عملية التغيير.

وفي نفس القطاع، ركزت دراسة Poksinska B. (2010)، تحت عنوان: **The Current State of Lean implementation in Health Care: Literature review**؛ على تحليل حالة تطبيق مبادئ ترشيده الفاقد (Lean) في المؤسسات الصحية، واستعرضت الأدبيات التطبيقية لتخلص إلى أن نجاح تبني المنهج ترشيده الفاقد في بيئات الخدمات الصحية يرتبط بعوامل بشرية وثقافية أكثر من ارتباطه بالأدوات التقنية، كما أكدت أن ترشيده الفاقد (Lean) في الخدمات يتطلب تغييرا في الثقافة التنظيمية أكثر من مجرد استخدام أدوات محددة.

### 3. الدراسات التطبيقية في القطاع المصرفي والخدمات المالية

تناولت دراسة **Grozdića V., Demko-Rihtera J. & Benkovićb S. (2023)**، بعنوان: **Lean Management in the Banking Industry: A Case Study**؛ تجربة تطبيق الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management) في بيئة مصرفية أوروبية، حيث أظهرت النتائج أن نجاح تطبيق المنهج يعتمد على دعم الإدارة العليا وتبني القيادة التحويلية، إلى جانب ضرورة وجود رؤية استراتيجية للتغيير التنظيمي، وقد أبرزت هذه الدراسة بوضوح أن التحول الخالي من الفاقد (الرشيقي) في البنوك ليس مجرد تبني لأدوات تشغيلية بل عملية تغيير ثقافي مؤسسي متكاملة.

أما دراسة **Bakri Mohamad (2019)**، تحت عنوان: **Implementing Lean Tools to Streamline Banking Operations: A Case Study of a Small Lebanese Bank**؛ فقد طبقت عددا من الأدوات الخالي من الفاقد في بنك لبناني صغير، وخلصت إلى أن تطبيق أدوات مثل خريطة تدفق القيمة (VSM) والتحسين المستمر (Kaizen) ساهم في تقليص زمن المعاملات وتحسين الكفاءة التشغيلية، لكنه أشار في المقابل إلى صعوبات مرتبطة بمقاومة التغيير وبنقص ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين.

كما تعد دراسة كلا من **Santos J. & Cabrita M. (2016)**، بعنوان: **Lean Banking- Application of lean Concept and Tools to the Banking industry**؛ من الإسهامات المتقدمة التي تناولت تطبيق مفاهيم وأدوات ترشيد الفاقد (Lean) في الصناعة المصرفية، إذ صاغت نموذجا مفاهيميا تحت مسمى البنك الخالي من الفاقد أو الرشيقي (Lean Banking) يهدف إلى إعادة تصميم العمليات المصرفية لتقليل الهدر في الوقت والإجراءات، وتحسين تجربة المتعامل من خلال تبسيط العمليات وتوحيدها، إذ أبرز الباحثان أن إدخال فلسفة الخلو من الفاقد أو الرشاقة إلى البنوك يتطلب مواءمة دقيقة مع البيئة التنظيمية الصارمة التي تحكم القطاع المالي والمصرفي.

### 4. استخلاصات تحليلية للدراسات السابقة

من خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن استنتاج عدد من الملاحظات الجوهرية التالية:

1. هيمنة الدراسات الأجنبية على الأدبيات المتعلقة بتطبيق منهج ترشيد الفاقد في الخدمات، مع ندرة المقاربات العربية، خصوصا في القطاع المصرفي عموما، والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص والذي يتميز بخصوصية تشريعية وأخلاقية.
2. تركز الدراسات السابقة على النماذج الغربية التي لا تراعي في معظمها القيم الشرعية أو الإطار المؤسسي الإسلامي، مما يجعل نتائجها محدودة القابلية للتطبيق في البنوك الإسلامية.

3. غياب نموذج تطبيقي متكامل يمكن اعتماده في البنوك الإسلامية، إذ انحصرت الجهود السابقة في حالات دراسية جزئية أو تطبيقات محددة لأداة واحدة أو اثنتين من أدوات منهج ترشيد الفاقد.
4. إجماع الأدبيات على أهمية الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية ودعم الإدارة العليا كعوامل حاسمة في نجاح تطبيق منهج ترشيد الفاقد في قطاع الخدمات.
5. الحاجة الملحة لتطوير نموذج أصيل مستمد من فلسفة ترشيد الفاقد ومتكيف مع خصوصية البنوك الإسلامية، بحيث يساهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية دون الإخلال بالمبادئ الشرعية.

## 5. موقع الدراسة الحالية من الأدبيات والدراسات السابقة

انطلاقاً من التحليل المنهجي إليه أعلاه، تأتي الدراسة الحالية لتسد فراغاً معرفياً واضحاً في الأدبيات العربية والدولية على السواء، كما تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي يدمج بين مبادئ منهج ترشيد الفاقد ومتطلبات البيئة المصرفية الإسلامية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وفق منهج علمي ممنهج، وذلك من خلال:

- تطوير نموذج تطبيقي أصيل للبنك الإسلامي الخالي من الفاقد يتضمن ثلاث حقول رئيسية من تسع أدوات، مستمدة من الفلسفة الخالية من الفاقد ولكن مكيفة مع واقع الصيرفة الإسلامية.
- اختبار العلاقة بين تطبيق هذه الأدوات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية ميدانياً في مصرف السلام الجزائر، بما يتيح استخلاص دلالات عملية قابلة للتعميم.
- الدمج بين البعدين النظري والتطبيقي في مقارنة شمولية تسعى إلى بناء جسر بين الفكر الإداري الخالي من الفاقد (الرشيق) ومتطلبات الصيرفة الإسلامية الحديثة.

## سادساً: إشكالية الدراسة

على الرغم من تطور الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وحوكمة البنوك الإسلامية، إلا أن هذه الأدبيات ظلت تفتقر إلى نموذج إداري متكامل قادر على معالجة مظاهر الفاقد التنظيمي والتشغيلي في بيئة مصرفية تحكمها اعتبارات شرعية وأخلاقية متميزة.

وفي المقابل، برز منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) كأحد أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة الهادفة إلى تعظيم القيمة المضافة للمتعامل الداخلي والخارجي، وتقليل الهدر في جميع مراحل سلسلة القيمة، غير أن تطبيقاته ظلت محدودة في سياق البنوك الإسلامية، ولم تترجم بعد إلى نموذج عملي مؤسسي متكامل يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمرجعية فكرية وتنظيمية متماسكة. من هنا تتجلى فجوة البحث التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، والمتمثلة في غياب الإطار التحليلي الذي



يربط بين أدوات منهج ترشيد الفاقد ومؤشرات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بما يتوافق مع الخصوصيات الشرعية والمؤسسية لهذا القطاع الحيوي.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يساهم تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تغطي محاور وفصول الدراسة الأربعة، على النحو الآتي:

1. ما الخصائص الفكرية والمفاهيمية لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وكيف تقاس أبعادها في ضوء النماذج والمعايير المعاصرة التي تربط بين الكفاءة التشغيلية والالتزام الشرعي؟
2. ما الأسس الفكرية والمنهجية لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، وكيف يمكن تكييف فلسفته الإدارية لتتلاءم مع طبيعة الخدمات المصرفية الإسلامية؟
3. كيف تسهم أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد - بمجموع حقولها الثلاثة (تحسين تدفق العمليات، ضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المتعامل) - في الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية الإسلامية؟
4. ما مستوى إدراك العاملين بالبنوك الإسلامية لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وما أثر هذا الإدراك في تعزيز العلاقة بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية؟

## سابعا: فرضيات الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة وفحص نتائج الدراسات السابقة وتحليل مضامينها النظرية والتطبيقية، صيغت الفرضيات الآتية لاختبار علاقة تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) بمستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات حقل تحسين تدفق العمليات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

2. تؤثر أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

- تؤثر أدوات تحسين تدفق العمليات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- تؤثر أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- تؤثر أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل تأثيراً ذا دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

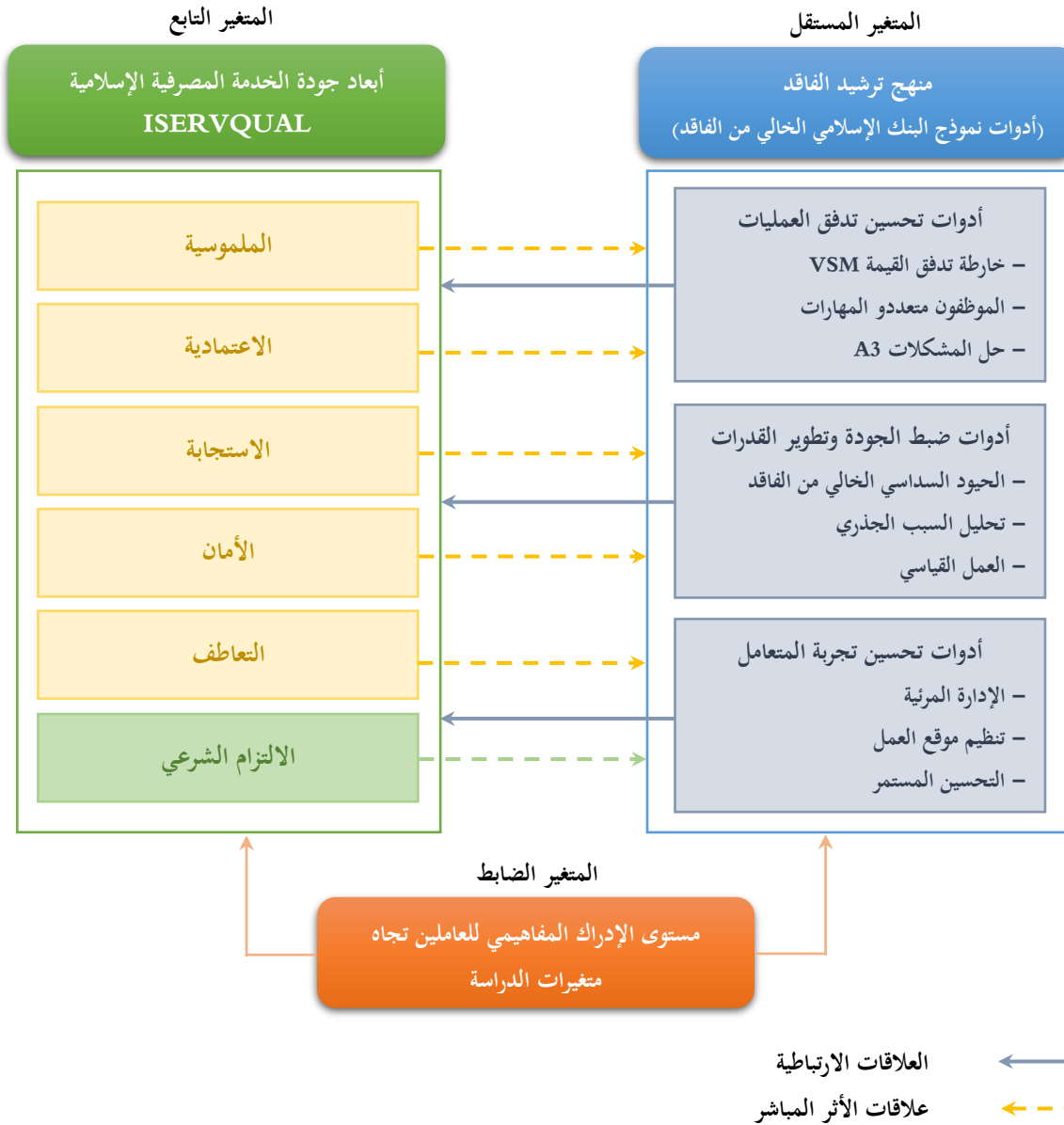
3. يمتلك أفراد عينة الدراسة مستوى إدراك مفاهيمي معتبر لأدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد ومستوى الإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- يسهم مستوى الإدراك المفاهيمي في تعزيز قوة التأثير المباشر لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- يمثل مستوى الإدراك المفاهيمي عاملاً ضابطاً يساهم في رفع قوة النموذج العام للعلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

### ثامناً: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، والفرضيات الرئيسية والفرعية التي سعت الدراسة لاختبارها، تم بناء نموذج تصوري يعبر عن العلاقات التفاعلية بين متغيرات البحث، وفق منظورٍ يستند إلى ما أفرزته الأدبيات النظرية والتجارب التطبيقية السابقة في حقل منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، إذ يقوم النموذج على أساس أن تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) يمثل المتغير المستقل، في حين تعد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المتغير التابع، في ظل تأثير المتغير الضابط المتمثل في الإدراك المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

## الشكل رقم (01): النموذج التصوري للدراسة



المصدر: صمم هذا النموذج من قبل الباحث

بهذا الشكل، يمثل النموذج الإطار الفكري والمنهجي المتكامل للدراسة، ويعكس خصوصيتها في الجمع بين المنظور الإداري الحديث المتمثل في منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) والمنظور الشرعي والقيمي للصيرفة الإسلامية المتمثل في أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، مستندا إلى فهم عميق لطبيعة العلاقة المفاهيمية التي تحكم الأداء في بيئات العمل المصرفي.

## تاسعا: منهجية وأدوات الدراسة

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة ولتحقيق أهدافها التحليلية، سنستند إلى المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية التي تتناول الظواهر التنظيمية والسلوكية في بيئات العمل

الحقيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة وصفا منهجيا دقيقا، ثم تحليل مكوناتها وعلاقاتها المتبادلة استنادا إلى المعطيات الإحصائية والنظرية المتاحة، بغية تفسيرها واستخلاص المؤشرات ذات الدلالة العلمية.

هذا؛ وسيجري توظيف هذا المنهج من خلال الجمع بين الشق الوصفي المتمثل في استعراض الإطار النظري لمفهوم منهج ترشيد الفاقد وأدواته التسع، ومبادئ وأبعاد الجودة في البنوك الإسلامية، والشق التحليلي المتمثل في اختبار الفرضيات باستخدام البيانات الميدانية المستقاة من آراء عينة من موظفي مصرف السلام الجزائر، عبر استبيان علمي محكم الذي سيصمم لقياس أبعاد المتغير المستقل (أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الإسلامية) وفق منهجية القياس الكمي المعتمدة في البحوث الإدارية والمصرفية.

كما ستعتمد الدراسة في بناء أداتها إلى المراجع الأكاديمية المعتمدة في أدبيات منهج ترشيد الفاقد والخدمات المصرفية الإسلامية، مع مراعاة الخصوصية للبنوك الإسلامية من حيث القيم الشرعية، ومتطلبات الامتثال الشرعي، وأنماط العلاقة بين المتعاملين الداخليين والخارجيين. وكما سيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام مؤشرات الاتساق الداخلي ومعاملات الارتباط، لضمان موثوقية النتائج وصلاحياتها للتحليل الإحصائي والاستدلال العلمي.

## **عاشرا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة**

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مزيج من المصادر الثانوية والأولية، بما يضمن الإحاطة الشاملة بموضوع البحث من الجانبين النظري والتطبيقي، ويعزز من موثوقية النتائج ودقة التحليل، وذلك على النحو الآتي:

### **1. المصادر الثانوية:**

شملت المصادر الثانوية طيفا واسعا من المواد العلمية والأكاديمية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، حيث استند الباحث إلى الكتب المتخصصة والرسائل الجامعية والأطروحات العلمية، والمقالات المحكمة والورقات البحثية المنشورة في المجالات العلمية الوطنية والدولية، وما قدمته من نتائج وإسهامات فكرية ومنهجية تدعم الإطار النظري للدراسة، وكذلك الأوراق العلمية المقدمة في المؤتمرات والملتقيات الأكاديمية ذات العلاقة بمدخل تحسين الأداء وترشيد العمليات الخدمية، كما تم الاعتماد على التقارير الدورية والجرائد الرسمية التي تصدرها الهيئات المالية والرقابية والمصرفية في الجزائر، لا سيما ما يتصل بالإطار التنظيمي للبنوك الإسلامية، مع كل المواقع الإلكترونية الرسمية، إضافة إلى قواعد البيانات الأكاديمية المعتمدة التي وُظفت في توثيق المعطيات والمفاهيم النظرية.

## 2. المصادر الأولية:

أما المصادر الأولية، فقد تمثلت في أداة الدراسة التطبيقية الرئيسة، وهي الاستبيان، الذي صمم بعناية خاصة ليتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها. وقد استند تصميم الاستبيان إلى عدد من الدراسات السابقة الموثوقة في حقل منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) وقياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع مراعاة خصوصية البيئة المصرفية بالسوق المصرفي في الجزائر ولا سيما البنوك الإسلامية، وتم توزيع الاستبيان على عينة من إدارات مصرف السلام الجزائر بمستوياتهم الوظيفية المختلفة، بما يتيح جمع بيانات ميدانية دقيقة وموضوعية تمكن من اختبار الفرضيات الإحصائية.

### الحادي عشر: حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة ميدانيا على مصرف السلام الجزائر بوصفه من أبرز البنوك الإسلامية الرائدة بالسوق المصرفي الجزائري، وذلك في تبني استراتيجيات التحسين المستمر وتطوير الأداء وفق مقاربات الإدارة الحديثة، مما يجعله نموذجا ملائما لاختبار مدى قابلية تطبيق منهج ترشيد الفاقد لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وسنركز في الدراسة على إدارات وموظفي المصرف من مختلف المستويات التنظيمية (الإدارات المركزية والفروع)، وذلك لارتباطهم المباشر بتطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد ومساهماتهم الفعلية في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية، وذلك كله على طول الفترة الممتدة من بداية عام 2025 إلى نهاية شهر سبتمبر من نفس العام.

ومن ثم، فإن هذه الحدود لا تمثل قيودا على الدراسة بقدر ما تعد ضمانا علمية لتركيز التحليل، وضبط الاستدلال، وتوجيه النتائج ضمن سياقها المؤسسي والزمني والمكاني المحدد، بما يسهم في تحقيق هدف الدراسة المتمثل في الكشف عن مدى فعالية تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

### الثاني عشر: هيكل الدراسة

جاءت هذه الدراسة استجابة لحاجة علمية ومهنية ملحة في القطاع المصرفي عموما والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، في ظل ندرة الأبحاث التي تناولت تطبيق منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في البنوك الإسلامية، وغياب النماذج التكاملية التي تربط بين أدوات هذا المنهج وأبعاد جودة الخدمات المصرفية وفق خصوصيات الصيرفة الإسلامية. وانطلاقا من هذه الفجوة البحثية، سيعتمد الباحث هيكلا متكاملا يمزج بين الدراسة النظرية التحليلية والدراسة الميدانية التطبيقية، في إطار رؤية منهجية تسعى إلى بناء تصور أصيل لنموذج "البنك الإسلامي الخالي من الفاقد"، مع اختبار علاقاته التفاعلية في الواقع العملي.

وعليه؛ سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة وقسمين رئيسيين أحدهما نظري بثلاث فصول والآخر تطبيقي بفصل واحد ثم خاتمة؛ بحيث نستعرض في المقدمة أهمية الدراسة وأهدافها، أسباب اختيار موضوعها، الدراسات

السابقة، إشكالية الدراسة وفرضياتها، نموذج الدراسة ومنهجيتها وأدواتها ومصادر جمع البيانات والمعلومات، حدود الدراسة وهيكلها، مصطلحات الدراسة وأخيرا صعوبات في طريق البحث.

هذا؛ وسيؤسس الفصل الأول الإطار الفكري والنظري لمفهوم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مستعرضا الجذور التاريخية والمعرفية لنظريات الجودة في الفكر الإداري المعاصر، وموقع الخدمات المصرفية الإسلامية ضمنها، ومناهج تقييمها وقياسها في الأدبيات الأكاديمية، وذلك تمهيدا للانتقال لإدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية لمفهومها وأهدافها وأبعادها بالإسقاط على البنوك الإسلامية وصولا لمتطلبات تطبيقها في القطاع المصرفية مع مراعاة الخصوصية للبنوك الإسلامية.

وفي الفصل الثاني من القسم النظري، والذي سيسعى في مجمله إلى وضع إطار تفسيري شامل يبرز كيف يمكن لمبادئ منهج ترشيد الفاقد أن تدمج في النسيج الإداري والفكري للبنوك الإسلامية، ليس فقط كأداة لتحسين الأداء وتقليص الفاقد، بل كمنهج إداري متكامل يدعم التحول نحو التميز والاستدامة في تقديم الخدمات المصرفية، إذ سنتطرق في البداية إلى تحليل إدارة التغيير باعتبارها البيئة الحاضنة والداعمة لتبني وتطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، موضحا الأدوار التنظيمية والثقافية والقيادية التي تسهم في تهيئة مناخ التحسين المستمر، وتيسير التحول نحو الأنماط الإدارية الخالية من الفاقد في العمل المصرفي. ثم سنخرج بعد ذلك إلى تتبع التطور التاريخي والفلسفي لمنهج ترشيد الفاقد، عبر استعراض المراحل الفكرية والتطبيقية التي مر بها هذا المنهج منذ نشأته في البيئة الصناعية اليابانية ضمن منظومة تويوتا للإنتاج، مروراً بتطوره إلى فلسفة إدارية شمولية تتجاوز الإطار الصناعي إلى الحقول الخدمية، وما صاحب ذلك من تحولات في المفاهيم والممارسات، لاسيما في سياق العولمة وتزايد التنافسية وتحولات نماذج الأعمال، بحيث سيستند العرض إلى الأدبيات الأكاديمية الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت فلسفة ترشيد الفاقد (Lean Thinking) ومبادئها الجوهرية في تقليص الهدر وتحقيق القيمة المضافة للمتعاملين. ثم سنعرض الأسس النظرية لمنهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، من خلال تحليل التوجه المفاهيمي نحو ما يعرف بالبنك الخالي من الفاقد (Lean Banking)، بوصفه نموذجاً إدارياً حديثاً يسعى إلى المواءمة بين متطلبات الكفاءة التشغيلية والالتزام بالمبادئ الشرعية، وسيستعرض أبرز المكونات الفكرية والمنهجية لهذا التوجه، بدءاً من الفلسفة الموجهة لقيمة المتعامل وصولاً إلى آليات ترشيد العمليات المصرفية وتحسين جودة الخدمة في ضوء القيم الإسلامية الموجهة.

أما في الفصل الثالث؛ فسيستهدف في مجمله إلى تقديم إطار متكامل يربط بين الأدوات التسع المعتمدة ومنطق عملها داخل منظومة البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، مع بيان أدوارها التفاعلية في تحسين تدفق العمليات، وضبط الجودة، ورفع مستوى تجربة المتعامل، كما سيسعى إلى إبراز التداخل المنهجي بين هذه الأدوات من جهة، وبين متطلبات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها المتعددة من جهة أخرى، بما سيسهم في صياغة نموذج إداري متكامل يعكس فلسفة ترشيد الفاقد (Lean Thinking) في ضوء القيم والمبادئ الإسلامية

الموجهة للعمل المصرفي. إذ سنتناول في البداية أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تدفق العمليات، من خلال التركيز على الآليات التي تعزز انسيابية العمليات المصرفية وتقليل أوجه الهدر في الزمن والجهد والموارد، بما في ذلك أدوات خريطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping)، والموظفين متعددي المهام (Multiskilled Employees)، وحل المشكلات A3 الذي يجسد نموذج التفكير التحليلي المؤسسي في حل المشكلات وتحسين الكفاءة التشغيلية. بعدها سيتم معالج أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية، باعتبارها الركيزة التي تحقق التوازن بين البعد الفني والتنظيمي من جهة، وتنمية رأس المال البشري من جهة أخرى؛ وذلك من خلال أدوات مثل العمل القياسي (Standardized Work)، والحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)، وتحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)، بوصفها أدوات متكاملة لضمان الاتساق والجودة والتحسين المستمر في الأداء المصرفي. لنقوم بعد ذلك بتسليط الضوء على أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي، من خلال تحليل الأدوات الموجهة نحو تعزيز رضا المتعاملين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتفاعل الإيجابي وجودة الخدمة، متناولين أدوات على غرار تنظيم موقع العمل (6S) لتنظيم بيئة العمل، والإدارة المرئية (Visual Management) كمنهج إداري قائم على الشفافية والرؤية المشتركة، والتحسين المستمر (Kaizen) بوصفه فلسفة شمولية للارتقاء بالأداء في جميع مستويات العمل المصرفي.

وأما في القسم التطبيقي بالفصل الرابع؛ فسنحاول من خلاله اختبار مدى تحقق العلاقة المفترضة بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) وبين تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في البنوك الإسلامية العاملة بالجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة مصرف السلام الجزائر بوصفه نموذجاً يمثل تجربة مصرفية إسلامية رائدة تسعى إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والتوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام الشرعي، كما سيعنى هذا الفصل بتجسيد الأبعاد التطبيقية للبحث عبر توظيف المنهج الكمي في دراسة الظاهرة موضوع البحث، مستندا إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها من المتعاملين الداخليين (الموظفين) في البنك محل الدراسة، بغية التعرف على درجة تطبيق الأدوات التسع المعتمدة ضمن نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وقياس انعكاسها على أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

وعلاوة على ما تقدم؛ سنختتم هذه الدراسة بالخاتمة؛ سنتطرق فيها إلى أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها فصول البحث بالدراسة الحالية، كما سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة لكل من القيادات المصرفية وصناع القرار والباحثين الأكاديميين، بما يساهم في تعزيز تطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية. وختاماً سيطرح عددٌ من المقترحات لمواضيع بحثية مستقبلية في مجال إدارة الجودة ومنهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، وذلك لفتح آفاق أوسع أمام الباحثين والمهتمين لمواصلة تعميق النقاش العلمي حول هذا الحقل البحثي الحيوي والنادر في الأدبيات العربية.

## الثالث عشر: مصطلحات الدراسة

إن التحديد الاصطلاحي لمفاهيم الدراسة لا يأتي بدافع لغوي فحسب، بل استجابة لضرورة منهجية تهدف إلى ضمان الاتساق المفاهيمي والانسجام الدلالي بين فصول الأطروحة النظرية والتطبيقية؛ فقد لاحظ الباحث من خلال مراجعة الأدبيات، سواء العربية أو الأجنبية، تعدد الترجمات وتفاوت المقابلات الاصطلاحية للمفاهيم المركزية ذات الصلة بمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) وتطبيقاته في قطاع الخدمات.

ومن ثم، حرص على تبني توحيد اصطلاحي متكامل يضمن وضوح الرؤية واستقرار المعنى، ويبرز في الوقت ذاته التكيف المصرفي الإسلامي للمفاهيم الإدارية الوافدة، فاختيار هذه المصطلحات، وإن بدا شكليا في ظاهره، يمثل في جوهرة خطوة تأسيسية تروم مواءمة الأدبيات العالمية مع خصوصيات البيئة الإسلامية والعربية، بما يعزز البعد المؤسسي واللغوي والشرعي للدراسة على حد سواء.

وعليه، فإن هذه المصطلحات المعتمدة في الدراسة تعد إطارا مرجعيا موحدًا يستند إليه الباحث في جميع الأقسام والفصول والمباحث والمطالب اللاحقة، مما يضمن الانسجام الداخلي للدراسة، ويسهم في ترسيخ لغة علمية رصينة دقيقة المفاهيم، متينة البناء، وذات دلالة منهجية واضحة.

وفيما يأتي عرض لأهم المصطلحات التي اعتمدها الباحث، وتوضيح الفروق اللفظية والدلالية بينها وبين نظيراتها الشائعة في الأدبيات.

### 1. البنك الإسلامي

اعتمد الباحث مصطلح البنك الإسلامي بدلا من مصطلح المصرف الإسلامي الوارد في بعض الأدبيات، وذلك تفريقا بين المفهوم العام للبنك ككيان مالي مؤسسي وبين المصرف محل الدراسة الميدانية، وهو مصرف السلام الجزائر. فتم توظيف مصطلح البنك الإسلامي عند الإشارة إلى النموذج النظري التحليلي الذي تبنته الدراسة، ومصطلح المصرف عند الإشارة إلى الوحدة التطبيقية الميدانية.

### 2. منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)

كما اعتمد الباحث هذا المصطلح بدلا من (المنهج الرشيق) لما يحمله من دلالة أدق في البيئة العربية والإسلامية، إذ يعبر (ترشيد الفاقد) عن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل مظاهر الهدر المادي والمعنوي في العمليات، وهو ما يتسق مع مقاصد الشريعة الإسلامية في الاقتصاد القائم على الكفاءة وعدم الإسراف، كما أن مصطلح (Lean) باللغة الإنجليزية في جوهرة لا يعني الرشاقة - الذي شاع استعماله في الأدبيات الإدارية - بقدر ما يعني الترشيد والتبسيط والتدفق السلس للقيمة.



### 3. الفاقد (Waste)

استعمل الباحث أيضا مصطلح الفاقد ترجمة دقيقة لمفهوم (Waste) بدلا من الهدر الذي شاع في الترجمات العامة؛ ويرجع ذلك إلى أن الفاقد يحمل في اللغة العربية دلالة كمية ومنهجية تشير إلى الجزء المفقود من العملية الإنتاجية أو الخدماتية نتيجة خلل في التدفق أو التنظيم، بينما الهدر أقرب إلى المعنى الأخلاقي أو الاجتماعي. لذا فإن استخدام الفاقد أكثر انسجاما مع طبيعة منهج ترشيد الفاقد الذي يهدف إلى تقليص الفاقد في الموارد والوقت والجهد لتحقيق أقصى قيمة مضافة.

### 4. البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking)

واستخدم الباحث كذلك مصطلح البنك الخالي من الفاقد ترجمة لمفهوم (Lean Banking)، بدلا من المصطلح المتداول في الأدبيات العربية البنك الرشيق، وذلك انطلاقا من دقة البعد الدلالي والمنهجي الذي يعكسه مفهوم ترشيد الفاقد (Lean) في أصله اللغوي والفكري. فالمصطلح (الرشيق) يحيل لغويا إلى خفة الحركة وسرعة الأداء، في حين أن جوهر منهج ترشيد الفاقد - كما تطور في مدرسة تويوتا الإنتاجية - يركز على ترشيد الفاقد بجميع أشكاله (المادي، الزمني، البشري، الإجرائي) بهدف تحقيق تدفق مثالي للقيمة وتحسين تجربة المتعامل.

ذلك؛ فإن مصطلح (الخالي من الفاقد) يجسد الغاية الجوهرية للمفهوم وليس مظهره، إذ يعبر بدقة عن فلسفة السعي نحو إزالة كل أشكال الهدر داخل العمليات المصرفية، وصولا إلى نموذج بنكي أكثر كفاءة وانسيابية وجودة في الأداء، كما أن هذا الاختيار ينسجم مع البيئة الاصطلاحية الإسلامية التي تجنب الباحث استخدام المفردات ذات الحمولة الحسية (كالرشاقة والخفة) وتفضل المصطلحات الوظيفية ذات الدلالة المقاصدية، الأمر الذي يعزز البعد القيمي والمعياري في البحث.

### 5. الخدمات المصرفية الإسلامية (Islamic Banking Services)

في حين استعمل الباحث مصطلح (الخدمات المصرفية الإسلامية) عوضا عن (الخدمات المصرفية) أو (الخدمات البنكية)، للتأكيد على خصوصية القطاع الذي تتناوله الدراسة، والمتمثل في البنوك الإسلامية التي تلتزم بأحكام الشريعة في معاملاتها ومنتجاتها، سواء من حيث الهيكلية الشرعية أو الأهداف الاجتماعية والتنموية التي تسعى لتحقيقها، فمصطلح (الخدمات المصرفية الإسلامية) لا يصف فقط النشاط المالي والمصرفي، بل يحمله بعدا قيميا ومعياريا يعكس هوية البنك الإسلامي كبديل عن النموذج التقليدي، ويبرز تميزه في جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.

## 6. جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (Quality of Islamic Banking Services)

اعتمد الباحث مصطلح جودة الخدمات المصرفية الإسلامية ترجمة دقيقة للمفهوم الإنجليزي (Quality of Islamic Banking Services)، فالبنوك الإسلامية بخلاف البنوك التجارية التقليدية، تقدم خدمات مصرفية ذات مضمون شرعي وأبعاد اجتماعية وتنموية، ما يجعل الجودة في هذا السياق لا تقتصر على الكفاءة التشغيلية أو رضا المتعامل فحسب، بل تمتد لتشمل الالتزام بمقاصد الشريعة الإسلامية في المعاملات المالية.

وبذلك؛ فإن مفهوم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في هذه الدراسة يأخذ بعداً مركباً يجمع بين المعايير الفنية والإجرائية للخدمة (كالاعتمادية والاستجابة والملموسية والأمان والتعاطف) من جهة، والمعايير القيمية والشرعية (كالشفافية، والعدالة، ومطابقة العقود لأحكام الشريعة، وتحقيق النفع العام) من جهة أخرى، إذ يستند هذا المفهوم إلى ما قدمته الأدبيات الأكاديمية المعاصرة من نماذج لقياس جودة الخدمات بإدماجه البعد الشرعي كعنصر جوهري.

## 7. المتعامل (Customer / Client)

كما تبنى الباحث مصطلح المتعامل بدلاً من (الزبون) أو (العميل) الشائعين في الأدبيات التسويقية، وذلك لما له من دلالة على وجود علاقة شراكة وتكامل لا إلى تبعية أو علاقة تجارية بحتة، كما أنه المصطلح المعتمد في الخطاب بالبنك الإسلامي محل الدراسة الميدانية.

## 8. المتعامل الداخلي والخارجي (Internal and External Customer)

في حين اعتمد الباحث مصطلح المتعامل الداخلي والخارجي كمقاربة شمولية لتجربة الخدمة داخل البنك وخارجه، انسجاماً مع فلسفة الجودة الشاملة ومنهج التحسين المستمر، بحيث يمثل هذا المفهوم انتقال الفكر الإداري من التركيز على المتعامل النهائي المستفيد من الخدمة (الخارجي) إلى إدراك أن كل موظف داخل المنظمة هو متعامل مع غيره في سلسلة القيمة، وهو من المفاهيم الجوهرية التي اعتمدها الباحث في إسقاط أدوات تحسين الجودة على بيئة البنك الإسلامي.

## 9. المنظمة (Organization)

اعتمد الباحث مصطلح المنظمة بدلاً من مصطلحي المؤسسة أو الشركة، لما يحمله من دلالة أشمل وأعمق في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر. فالمنظمة في الأدبيات الحديثة، تمثل منظومة اجتماعية واقتصادية وإدارية متكاملة تتفاعل فيها العناصر البشرية والمادية والمعرفية في إطار هيكلي منظم يسعى لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة ديناميكية.

## 10. المؤسساتي (Institutional)

استخدم الباحث في هذه الدراسة مصطلح المؤسساتي بدلا من المصطلح الشائع في الأدبيات العربية بالمشرك المؤسسي، وذلك اتساقا مع الدلالة المفاهيمية الأدق في الأدبيات الغربية، التي تميز بين البعد المؤسساتي بوصفه إطارا منظما للعلاقات والقواعد والمعايير التي تحكم السلوك التنظيمي، وبين البعد المؤسسي الذي يحيل غالبا إلى البنية الإدارية الداخلية للمؤسسة. فالمفهوم (المؤسسي) يعكس بعدا بنيويا وقيميا أشمل يتصل بالبيئة التنظيمية والمؤسسية التي تؤطر الممارسات وتوجه القرارات داخل البنك الإسلامي، وهو بذلك يتناغم مع طبيعة هذا البحث الذي يتناول تطبيق أدوات ترشيد الفاعل في سياق تحكمه ضوابط شرعية ومؤسسية خاصة، تتجاوز البنية التنظيمية إلى الإطار المرجعي الحاكم لأنشطة البنك وممارساته.

## 11. الخدماتي (Service-oriented)

كما اعتمد الباحث مصطلح الخدماتي بدلا من الخدمية لما يحمله الأول من دلالات منهجية ووظيفية أعمق في سياق البنوك الإسلامية والبيئة التنظيمية المعاصرة؛ فمصطلح الخدمية غالبا ما يستخدم لوصف النشاط أو الوظيفة المنفذة لنمط من الخدمات، ويركز على الجانب الخدمة كعمل أو تقديم خدمة فقط. أما مصطلح الخدماتية فإنه يشير إلى التوجه البنائي المؤسس على الخدمة باعتبارها منطقا تنظيميا واستراتيجيا، مما يتناسب مع المنظور الحديث في إدارة الخدمات (service-oriented management) الذي يرى أن المنظمات تعيد تشكيل نفسها من أجل نتائج الخدمة وتجربة المتعامل، لا مجرد تقديم خدمات عشوائية أو منفصلة.

في السياق المصرفي الإسلامي، يصبح استخدام (الخدماتية) أكثر ملاءمة، إذ البنك الإسلامي ليس مجرد مؤدٍ لخدمات نمطية، بل هو منظمة خدمية تسعى إلى تحقيق القيمة المتعاملية والشرعية والتنظيمية في آنٍ واحد. ومن ثم فإن التعبير بـ (الخدماتية) يعكس كذلك رغبة الباحث في التنبيه إلى أن الدراسة لا تبحث في (الخدمة المقدمة) فقط، بل في جودة الخدمة المصرفية الإسلامية باعتبارها نظاما خدميا متكاملًا تؤسس له الثقافة التنظيمية، وتقاس بأبعادها التشغيلية والقيمية.

مما سبق؛ فإن تبني الباحث لهذه المصطلحات في دراسته لم يكن مجرد خيار لغوي أو أسلوبي، بل هو اختيار فلسفي ومعيارى يعكس توجه الدراسة نحو بناء نسق معرفي أصيل يجمع بين الصرامة العلمية والمنظور الإسلامي القيمي، فكل مصطلح جرى ترجيحه بعناية ليعبر عن جوهر المفهوم في بيئته التطبيقية دون إحلال بالمدلول الأكاديمي المستقر في الأدبيات، وقد سعى الباحث من خلال هذا التكيف الاصطلاحي إلى تحقيق المواءمة بين منطق العلم ومنهج الشريعة، بحيث تظل مفاهيم الترشيد، والخلو من الفاعل، والمتعامل، والمؤسسي، والخدمي، معبرة عن الهوية المعرفية الإسلامية التي تقوم على الكفاءة، والعدالة، وإتقان العمل، دون أن تنفصل

عن المعايير العالمية للجودة والإنتاجية. ومن ثم، فإن توحيد الاصطلاحات في هذا الإطار يعتبر ركيزة تأسيسية لضمان نقاء المفهوم ووضوح المنهج واتساق التحليل عبر فصول الدراسة كافة.

## الرابع عشر: صعوبات في طريق البحث

لم تكن هذه الدراسة مجرد جهد أكاديمي نظري فحسب، بل كانت رحلة بحثية معقدة تداخل فيها الفكر بالممارسة، والعلم بالتطبيق، والسعي إلى التجديد مع واقع بيئة مصرفية تتسم بالحذر والجمود، وقد واجه الباحث أثناء إعداد هذه الأطروحة جملة من الصعوبات المنهجية والميدانية والمعرفية التي تستحق التوثيق العلمي، إذ يمكن إجمالها فيما يلي:

1. **ضعف توافر النماذج التطبيقية الميدانية:** والتي يمكن القياس عليها أو الاسترشاد بها في البيئة المصرفية الجزائرية، مما جعل الباحث مضطرا إلى بناء نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد استنادا إلى المزج بين الرؤية النظرية والخبرة الميدانية والبيئة المحلية.

2. **التحدي المنهجي المزدوج في الجمع بين الدورين الباحث والممارس؛** فقد شكل كون الباحث كادرا ساميا في البنك الإسلامي محل الدراسة الميدانية أحد أكبر التحديات التي واجهها أثناء تنفيذ الدراسة، إذ تطلب منه الموقف البحثي أن ينزع ويضع (قبة الباحث) و(قبة الإداري التنفيذي) بشكل متوازن ودقيق، بحيث لا تغطي المعرفة الداخلية للمصرف على الحياد العلمي، ولا يؤدي الانفصال التام عن بيئة العمل إلى إغفال خصوصيات الواقع، وقد حاول الباحث تجاوز هذا الإشكال المنهجي من خلال الالتزام الصارم بأخلاقيات البحث العلمي، والاعتماد على أدوات قياس موضوعية، وتحديد ذاته عن التحيز الإداري أو الوظيفي، ليظل التحليل مبنيا على الأدلة والمعطيات الإحصائية لا على المواقف الذاتية أو التجارب الشخصية.

3. **الصعوبات الميدانية في تطبيق أدوات القياس والاستبيان،** سواء من حيث إقناع الموظفين بالمشاركة، أو في ضمان فهمهم الصحيح لمفاهيم منهج ترشيد الفاقد، نظرا لحدثة المصطلحات وغرابتها عن الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي الإسلامي الجزائري، مما استدعى تبسيط المصطلحات وتعريب المفاهيم لتناسب السياق المحلي.

4. **التحديات التقنية والإحصائية المتمثلة في اختيار الأدوات التحليلية المناسبة (مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الارتباط والدلالة الإحصائية)،** والتأكد من اتساقها مع طبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة.

وفي ضوء هذه الصعوبات، استطاع الباحث -بفضل المثابرة العلمية والإيمان بأهمية موضوع الدراسة- أن يتجاوز تلك العقبات بروح الباحث المسؤول والممارس الواعي، مؤكدا أن هذه التحديات لم تضعف من قوة الدراسة، بل أضفت عليها عمقا منهجيا وواقعية تطبيقية تجعل نتائجها أكثر موثوقية وأشد التصاقا بواقع البنوك الإسلامية العاملة بالسوق المصرفي الجزائري.

وفي الختام، نرجو أن نكون قد خطونا بهذا العمل خطوة جادة في مسار البحث العلمي الرصين، وأن يشكل إسهامنا معرفيا يثري المكتبة الاقتصادية، ويضيف لبنة جديدة إلى حقل الدراسات المعاصرة في الإدارة المصرفية الإسلامية، كما نأمل أن يسهم في دعم مسيرة البنوك الإسلامية، ومساعدتها على مواكبة التطورات المتسارعة في ميدان الإدارة الحديثة، بما يعزز قدرتها على المنافسة وتحقيق رسالتها التنموية والشرعية في آن واحد.

# **القسم الأول**

## **الإطار النظري للدراسة**

# **الفصل الأول:**

**جودة الخدمات المصرفية الإسلامية:  
الجدور الفكرية والتطبيقات المعاصرة**

## تمهيد:

لقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في إيجاد تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية وكذا الشمول المالي، لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية لضرورة التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية، والاستفادة من المكاسب التي تحققها، حيث أصبح تطوير الخدمات المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات المتعاملين؛ أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

وفي السياق ذاته؛ أولت الدول المتقدمة أهمية لتطبيق عناصر الجودة كاستراتيجية في تحقيق أهدافها من خلال المنافسة في التميز بخدماتها، وتخفيض تكاليفها وسرعة تلبية حاجات المتعاملين وتوقعاتهم، في ظل بيئة تنافسية، ولكون الخدمات المصرفية هي الأكثر تأثراً بالمنافسة العالمية حرصاً على تنويع خدماتها وتميزها وقدرتها على كسب رضا متعامليلها، للوصول إلى مستوى متميز في منتجاتها وخدماتها المصرفية.

هذا؛ وباعتبار إدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات المذكورة أعلاه، وذلك لكونها تقوم على أساس أنها نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للبنك، وذلك باستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة.

كانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها في البداية مقتصرًا على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبحت تشمل مؤسسات قطاع الخدمات وبما فيها القطاع المصرفي، وقد سعت البنوك والمؤسسات المالية باستمرار من أجل التعلم من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال والاستفادة منها.

وعليه؛ ومن أجل الإحاطة بالإطار المفاهيمي النظري لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك الإسلامية، من خلال عرض أهم الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع، كان من الضروري التطرق التسلسلي للتطور التاريخي لفكر إدارة الجودة وكيفية ممارستها، ومن ثم التعرّيج على خصوصيات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وصولاً إلى إبراز أهمية الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية بصفتها منهجاً قائماً بذاته.



## المبحث الأول: التطور التاريخي لفكر وممارسة الجودة

لقد عرف فكر إدارة الجودة وممارستها عبر مراحل تطوره نقلات كبيرة؛ من توجه محدود نحو المنتج النهائي وكيفية منع وإبعاد الوحدات غير المطابقة من الوصول إلى المتعامل النهائي، إلى مرحلة مراقبة العمليات الإنتاجية ذاتها لمنع الأخطاء، ومن ثم الانتقال إلى منهجية شاملة للإدارة وفلسفة في الأعمال.

حيث تبرز تجربتان أساسيتان في إدارة الجودة فكرا وممارسة؛ التجربة الأمريكية ونظيرتها اليابانية، الأولى باعتبارها الخلفية التي ولدت فيها أفكار أعلام الجودة والإدارة الحديثة، والثانية للنجاح الميداني الذي عرفت به.

وقد جرت العادة أن يستخدم الكتاب والباحثون في نفس الحقل المعرفي لبحثنا عبارة المدخل التاريخي عند حوصلة فكر الجودة وذلك لسبب وجيه؛ هذا ليظهر الصلة بين التيارات المختلفة، وهو أيضا يربط الأفكار بالممارسات وبالسباق العام والاتجاه السائد في الفكر الإداري عموما.

ويعتبر تاريخ الجودة هو تاريخ الحضارات نفسها، فالصروح التي بقيت لنا منها تشهد على درجات عالية من الإتقان والتحكم وعلى نظم إدارية بقدر كبير جدا من التعقيد، لولاها ما كان بالإمكان التحكم في أعداد كبيرة من القوة العاملة تنظيما وتجنيدا وتموينا. غير أننا نكتفي ببذرة عن التطور التاريخي الحديث نسبيا.

ومن خلال رحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة، يمكن أن نلاحظ أن تتابع مداخل الجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري أو في صورة طفرات، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت، وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن العشرين.<sup>(1)</sup>

### المطلب الأول: الاتجاهات الكلاسيكية لإدارة الجودة

ظل ولفترة طويلة ضمان جودة المنتج يستمد من اسم الحرفي، الذي يقوم بمهمة الرقابة على جودة ما ينتج<sup>(2)</sup>، حيث كانت اتحادات الحرفيين في أوروبا في القرن الثالث عشر ميلادي تحدد لهم طرقا معينة وإجراءات للعمل يجب الالتزام بها، وكانت الوحدات عالية الجودة تدمج بختم يظهر مصدرها. هذا ومع ظهور الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر، تحول الحرفي إلى مجرد عامل في المعمل، من هنا بدأت عملية التحكم في الجودة تأخذ منحرجا آخر، بانفصالها عن العملية الإنتاجية مع تنامي انفصال الملكية عن العملية الإنتاجية المباشرة، كان هذا التحول أساس التطور السريع الذي عرفته الصناعة والرقابة على الجودة معها خلال القرن العشرين.

(1) أبو الفتوح جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة، مكتبة القاهرة للطباعة، القاهرة، ط 01، 2002، ص 4.

(2) الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان - الأردن، 2008، ص 57.

هذا التطور السريع هو نقطة الانطلاق الحقيقية في بلورة منهج متكامل لفكر وممارسة إدارة الجودة، بحيث يندرج ضمن ثلاثة مراحل رئيسية، ومما يجدر الإشارة إليه أن كل مرحلة من هذه المراحل الثلاثة تتضمن المفاهيم السابقة لها، وليست منفصلة عنها، وفيما يلي عرض لأهم ملامح مفاهيم هذه المراحل بمهدف الوقوف على التطور الفكري الذي أحدثته في فكر وممارسة إدارة الجودة في الاتجاهات الكلاسيكية.

## 1. مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش

لا يمكن التطرق للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة دون ذكر هنري فورد<sup>(\*)</sup> (Henry Ford) والمرور على فكرة نظام التجميع للإنتاج المتسلسل، فعلى الرغم من أن قصد فورد بالدرجة الأولى يصب في زيادة إنتاجية العامل، وبالتبعية تخفيض التكلفة بما يسمح بجعل سيارته (Ford T) في متناول الطبقة المتوسطة، فبدلاً من اجتماع مجموعة من العمال على تركيب السيارة الواحدة، استلهم فورد من مسلخ أو مجزر للحيوانات في شيكاغو فكرة تثبيت مواقع أدوات العمل والعمالين، ونقل المنتج بينهم لتقليل الوقت والجهد، فمكنته هذه الطريقة من تخفيض زمن إنتاج السيارة إلى النصف تقريباً. كانت أفكار فورد امتداداً لأفكار تايلور، غير أنه أضاف بعداً جديداً هو تمييط المنتج وإنتاجه بأعداد كبيرة من أجل تخفيض تكلفة الوحدة، وفي الوقت نفسه رفع أجور العاملين ليتمكنوا من شرائه.

في هذه المرحلة [من 1900 إلى 1920] تأسست وظيفة الجودة في المنظمة للقيام بالرقابة البعدية على المنتجات الجاهزة. وكانت الجودة في هذه الحقبة تقريباً مرادفة للتفتيش، واستقلت مراقبة الجودة عن العملية الإنتاجية البحتة (العاملين والمشرفين عليهم)، وأوكلت إلى مشرفين متخصصين<sup>(1)</sup>، إذ كانت الحاجة ماسة لفرز المنتجات بحثاً عن الوحدات التي لا يرغب المصنع أن تصل إلى المستهلك.

بعدها [من 1920 إلى 1930] تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصببت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً، ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلي رغبات الزبائن، وبالتالي التقليل من عدد الشكاوى، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المنظمة لتكاليف معتبرة، الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتيح إيقاف المادة المعيبة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج لتصبح منتجا جاهزا<sup>(2)</sup>، كما ارتبط في هذه المرحلة مفهوم الجودة بالفحص والتفتيش للقضاء على عيوب الإنتاج والحد من الإسراف في الموارد.

---

(\*) هنري فورد Henry Ford (30 جويلية 1863 - 7 أبريل 1947)، هو اقتصادي أمريكي بارز، ومؤسس شركة فورد للسيارات، وراعي تطوير تقنية نظام التجميع للإنتاج المتسلسل. وقد ساعد ما وفرته الشركة من تلك التقنية على بيع السيارات بأقل الأسعار. فكان أكثر من نصف السيارات التي بيعت في الولايات المتحدة بين عامي 1908-1927 من صنع فورد.

(1) علون قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 51.

(2) طهات عمار، أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 08، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص 66.

## 2. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة

هي امتداد للمرحلة السابقة، وأطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، وهو مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يحدد مسؤولية الحفاظ عليها، بتوزيع تلك المسؤولية على جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين، وعدم حصر مسؤوليتها في قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

وجدير بالذكر أن تطوير أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة بدأت خلال المرحلة السابقة، أما الانطلاقة الحقيقية كانت عندما استخدم المفكر والتر شيوارت<sup>(\*)</sup> (Walter Andrew Shewhart) خرائط المراقبة الإحصائية للجودة لأول مرة سنة 1931، وذكرها في كتابه المراقبة الاقتصادية على نوعية المنتجات المصنعة<sup>(1)</sup>.

وقد ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار ضبط الجودة باستخدام العينات.

ولعل أهم ما ميز مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة قابلية قياسها، فمن الفحص والتفتيش إلى قابلية القياس التي تعني باختيار عينات من المنتجات النهائية والاستدلال بالنتائج التي توصل إليها على نسبة العيب في الإنتاج، فالجودة توافق أقل قدر ممكن من الأخطاء وبأقل تكلفة ممكنة<sup>(2)</sup>. اقتصرت هذه المرحلة فقط على العملية الإنتاجية من خلال منع عيوبها وأخطائها دون الأخذ في الحسبان حاجات ورغبات المتعاملين، ورغبات المتعامل الخارجي النهائي لم يكن لها الأثر الواضح في التأثير على الجودة، إلا أن أولويات الجودة في ذلك الوقت كانت منصبة على المتعامل الداخلي للمنظمة.

تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج، حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعة إنتاج والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد ويقل العمل للأجزاء غير المطابقة فضلاً عن تخفيض تكاليف الإنتاج، بعبارة أخرى عندما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين.

---

(\*) والتر شيوارت Walter Andrew Shewhart (18 مارس 1891 – 11 مارس 1967) فيزيائي ومهندس وإحصائي أمريكي، يلقب بأبي المراقبة الإحصائية للجودة، في عام 1924 قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الانتاجية بشكل مستمر أطلق على هذا النموذج دائرة شيوارت أو دائرة خطط نفذ تحقق صحح، والتي كانت تتكون من أربع أجزاء وهي التخطيط، والفعل، والفحص وأخيراً التصرف. وفي سنة 1931 قام بتأليف كتاب الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة، وهو يُعد من أفضل المؤلفات التي أسهمت في تحسين جودة المنتجات والسلع.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط 04، 2015، ص 41.

(2) بوحرو فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط 01، 2015،

### 3. مرحلة ضمان الجودة

بداية التفكير بمدخل تأكيد أو ضمان الجودة كان عام 1956، وتم تطوره ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، يركز جوهر المفهوم على أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة من خلال تحقيق إنتاج دون أخطاء، وهذا ما يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدء من مرحلة تصميم المنتج إلى غاية وصوله إلى المستهلك؛ مما يعني وجود جهود مشتركة بين الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل<sup>(1)</sup>.

ففي هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها.

ومع مطلع السبعينات من القرن العشرين ظهر مفهوم "الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة" الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في المنظمة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل والمشر في الخط الأول وانتهاء بالمدير الأعلى.

ولقد عرفت هذه المرحلة اهتماما متزايدا باحتياجات المتعامل وأوليائه، فمرحلة تأكيد الجودة تشمل من منظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام ضمان الجودة، فأصبحت مسؤولية الجودة من مهام المنظمة ككل، وجزء لا يتجزأ من خططها.

ومن رواد هذه المرحلة أرموند فيجنوم (Armand Feigenbaum)<sup>(\*)</sup>، الذي أكد في إحدى مقالاته في هذا المنهج على الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها، وعلى ضرورة أن تبنى الجودة في مرحلة التصميم، وعلى الاهتمام بالموردين والنظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ بالعامل وينتهي به. كما ركز فيجنوم على مفهوم التمييز بدلاً من مفهوم يركز على العيوب فقط، ومن وجهة نظره أن المستهلك هو من يحدد الجودة، وقد أوضح بأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المصنع لكي تشمل جميع الأنشطة داخل الشركة، مؤكدا أيضا على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها.

(1) الزبون عطا الله علي وبني حمدان خالد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 23.

(\*) أرموند فيجنوم Armand V. Feigenbaum (16 أبريل 1922 - 13 نوفمبر 2014) باحث أمريكي، وهو أول من استخدم مصطلح الضبط الشامل للجودة ويسمى الرقابة على الجودة الشاملة وأيضا السيطرة الشاملة على الجودة وهي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب والمشاكل التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها، وتقليص آثارها، وكما استخدم نهج تكلفة الجودة.

## المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة

شهدت سنوات الثمانينات من القرن الماضي تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المنظمة، فكان لها الأثر الواضح في وضع أسس واضحة لفكر وممارسة إدارة الجودة، أو ما يطلق عليه الاتجاهات الحديثة. ففي عام 1983 عقد المؤتمر الخاص بالجودة بمبادرة من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قدم هذا المؤتمر 66 توجيهها للنهوض بالجودة والإنتاجية في الشركات الصناعية الأمريكية.

وفي سنة 1984 تم إنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة، بالإضافة إلى المركز الأمريكي لشؤون الجودة الإنتاجية، وقد تم تخصيص شهر أكتوبر من كل سنة ليكون شهرا للجودة، يتم خلاله القيام بجملة واسعة النطاق لتحسين أداء الشركات ودراسة التجارب الناجحة، وقد اعتمدت أمريكا وكندا شهر أكتوبر شهرا للجودة. أما في نهاية الثمانينات بدأت نقلة كبيرة في فكر الجودة تنم مرة أخرى عن نضج هذا الفكر واستقلاله عن الأسس التي وضعها البناء الأوائل شيوارت وديمنج وجوران، تمثلت هذه النقلة في صدور معايير موحدة عن المنظمة العالمية للمعايير لإدارة نظم الجودة في المؤسسات وتزايد الاهتمام بهذه المعايير في كل العالم.

هذا؛ ولقد ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من العلماء المهتمين بإدارة الجودة في بلورة هذه الفلسفة الحديثة لإدارة الجودة، وقد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراساتهم المستفيضة وتجاربهم العملية في عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في أمريكا واليابان، والتي شكلت في مجموعها توجهها حديثا لإدارة الجودة<sup>(1)</sup>، ويضم المراحل التالية:

### 1. مرحلة حلقات السيطرة النوعية

تعد حلقات الجودة منعطفًا حاسمًا في مسار الجودة، فقد لعبت دورًا مهمًا في التطورات التي عرفتتها المنتجات اليابانية بالخصوص، باعتبارها أول من طبق هذه الفكرة، ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، وما تجدر الإشارة إليه أن حلقات الجودة لا زالت تلعب دورًا أساسيًا في بلورة آفاق التصورات التي تسير بموجبها إدارة الجودة، وخاصة في المجتمع الياباني، حيث أصبحت مسألة الاهتمام بالجودة مسألة قومية أحدثت تحولا تاريخيا في الاقتصاد الياباني.

بعد خروج اليابانيين من الحرب العالمية مهزومين لم يقفوا عند هذه النقطة، بل كانت هذه الهزيمة هي نقطة الانطلاق بالنسبة لهم، وأخذوا بفكرة التعلم المستمر من خلال الاستماع إلى محاضرات عدد من رواد

(1) الداركة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان - الأردن، ط 02، 2015، ص ص 52-53.

الجودة الأمريكيين، والذين لم يستطيعوا إقناع المنظمات الأمريكية لتبني أفكارهم المتعلقة بالجودة آنذاك، وهذا ما ساعد هذه الأخيرة في تحسين جودة منتجاتها وتطويرها على الصعيد الاقتصادي، ما فتح جملة من التساؤلات أمام الكثير من الباحثين عن سر التفوق الياباني في الإنتاج والصناعة حتى أصبحت تنافس وبقوة الدول المتقدمة في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، ليظهر بعد ذلك للعالم أن اليابان نجحت بفعل تطبيق أساليب حلقات الجودة، التي تعنى بفكر الجودة مسؤولية الجميع.

مصطلح حلقات الجودة يعبر عن وجود دائرة يتفاعل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول منتجات المنظمة كما يطلق عليها فريق العمل الذي يعمل على إيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل. ويعبر أيضا عن مجموعة من الأفراد يعملون في المجال نفسه ويلتقون بانتظام وبشكل طوعي، خلال أوقات الدوام الرسمي لتعريف وتحليل وحل المشكلات التي تتعلق بالعمل وتقديم مجموعة من التوصيات للإدارة العليا تحت قيادة المسؤول الأول في المجموعة.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم من بساطة مفهوم حلقات الجودة، إلا أنها تعكس في طبيعتها الأسس التي تقوم عليها فلسفة إدارية متميزة تقوم على المشاركة، وتهدف إلى خلق مناخ تنظيمي واجتماعي لتشجيع العاملين على استخدام أقصى طاقاتهم في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملهم، وهي تنبع من النظام الإداري القائم، ولا تخلق بوجودها هيكلًا تنظيميًا موازًا للتنظيم الأصلي.<sup>(2)</sup>

تجدر الإشارة إلى أنه بدأ الاستخدام الحقيقي لفكرة حلقات تحسين الجودة عند زيارة مجموعة من مديري وحدة إنتاج الصواريخ في ولاية كاليفورنيا إلى اليابان عام 1973 للتعرف على كيفية ممارسة تلك الفكرة وكان النجاح حليفًا لها.

وقد أصدرت بورصة الأوراق المالية بنيويورك دراسة عام 1982 ذكرت فيها أن 44% من المنشآت الأمريكية التي يزيد عدد العاملين بها عن 500 عامل قد استخدمت جماعات تحسين الجودة.<sup>(3)</sup>

هذا وفي عام 1989 ذكرت دراسات أن حوالي 90% من أفضل 500 شركة في أمريكا، كان لديها برنامج للاعتماد على فكرة حلقات تحسين الجودة، وذكرت شركة ويستينغهاوس إلكترونيك<sup>(\*)</sup> أن لديها ما يقارب 600 حلقة تحسن الجودة.

(1) ويح محمد عبد الرزاق إبراهيم وأنيس أحمد نصحي، تطوير إدارة مؤسسات العلم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05 أبريل 2012، ص 884.

(2) جمعة خير الدين وحسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 05، العدد 01، 2011، ص 228.

(3) الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 161.

(\*) تم تأسيس شركة ويستينغهاوس إلكترونيك بواسطة جورج ويستينغهاوس في مدينة بيتسبرغ بولاية بنسلفانيا عام 1886، تنشط الشركة في تطوير البنية التحتية الكهربائية في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

## 2. مرحلة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا المتعامل وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع.

ومن أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، حيث تستخدم الشركات التي تعتمد على هذا المدخل أو على هذه الفلسفة؛ تعريف المتعامل للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتجات، إذ يساهم إشراك الزبائن في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير أدائه، كما يساهم إشراكهم أيضا في تطوير مواصفاته بما يلي حاجاتهم وتوقعاتهم، ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين والمرتقبين، أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد في التقليل من الهدر والضياعات والمساهمة في تحسين القدرة الإنتاجية، إذ تعتبر مشاركة المورد في هذا المدخل جد ضرورية وفعالة. وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتجات، مع تكاليف أقل، وتسليم أسرع، فضلا عن تركيز هذه الفلسفة على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة وإدارتها.<sup>(1)</sup>

لعبت التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية في ظهور التكتلات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي وإلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة لا تفي بالغرض؛ الأمر الذي أدى بالقائمين على الشركات إلى انتهاز مدخل جديد أشمل وأوسع من المداخل السابقة، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج مع التركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية، والتفوق الباهر الذي حققه اليابان في جميع المجالات، ما جعل الخبراء في علم الإدارة يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد العوامل الرئيسية لنجاحها، ويمكن تلخيص أهم أحداث هذه المرحلة فيما يلي:

ففي سنة 1981 قام اليابانيون بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم (المعيار الصناعي)، وقد كان له الدور الأكبر في التفوق الواضح لجودة السيارات اليابانية على مثيلتها الأمريكية والألمانية، وكذلك الأمر بالنسبة لإنتاج أجهزة التلفاز، وأجهزة الفيديو وكافة الوسائل السمعية والبصرية، مع ضرورة إدراك تفوق الولايات المتحدة الأمريكية في الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر ومعدات القياس الدقيق وأجهزة الإعلام الآلي وغيرها من السلع الصناعية، وأما اليابان فقد تفوقت على كل الدول الصناعية في مجال السلع الاستهلاكية.<sup>(2)</sup>

(1) راجع في ذلك: بلبلة الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الأساسي شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة - مصر، 2017، ص 60.

(2) الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 52.

وفي العام نفسه 1981 شهد قيام شركة فورد للسيارات بدعوة المفكر وليام إدوارد ديمينج<sup>(\*)</sup> لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن الجودة، وفي عام 1982 قام وليام ديمينج بنشر كتابه "الخروج من الأزمة" بهدف إحداث تحول بالأسلوب الأمريكي في الإدارة، وليس إعادة بناء فقط وإنما عملية هيكلية كاملة جديدة تبدأ من الجذور، واستند في ذلك على 14 نقطة تتحول بها الشركات الأمريكية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق العالمية.<sup>(1)</sup>

أما في سنة 1984 قام المفكر فليب كروسي<sup>(\*\*)</sup> بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة" وقام وليام ديمينج ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة.

وفي سنة 1989 قام سكرتير الدفاع الأمريكي فرانك كارلوكي بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة. وكذلك في سنة 1993 شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات بصورة واسعة النطاق، كما اتجهت دول الاتحاد الأوروبي نحو مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة، ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي والسعي للحصول على شهاداته واعتماداته.

وجدير بالذكر أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية، وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للمتعامل، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي<sup>(\*\*\*)</sup> "ISO" تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة؛ حيث قامت بتشكيل لجنة فنية تمثل مهمتها في وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة، وفي عام 1985 قامت اللجنة بنشر الإصدار الأول على شكل مسودة للمناقشة كما تمت المصادقة عليها للنشر النهائي عام 1987 لتكون

---

(\*) وليام إدوارد ديمينج W. Edwards Deming (14 أكتوبر 1900 – 20 ديسمبر 1993)؛ هو مهندس وإحصائي أمريكي وأستاذ ومؤلفا ومحاضرا ومستشارا إداريا، ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية للمساعدة في الإحصاء السكاني للبلاد، لعب دورًا مهمًا في الانتعاش الاقتصادي لليابان واكتسب سمعة طيبة في زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات في شركات التصنيع في جميع أنحاء اليابان. يلعب بالأب الروحي لثورة إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث، ويعتبر ديمينج من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، ط 01، 2000، ص 40.

(\*\*) فليب كروسي Philip B. Crosby (18 جوان 1926 – 18 أوت 2001)؛ رجل أعمال أمريكي، ورائد من رواد نظريات وممارسات إدارة الجودة والإدارة، قام بتأليف مجموعة من الأعمال المتعلقة بالجالات التجارية والصناعية. وكل المشاريع والشركات التي شارك فيها كان يعتبر قطعة أساسية لتحسين ظروف الجودة، كما يعود الفضل له في تصور وتنفيذ فلسفة العيوب الصفرية التي تهدف إلى جعل الإدارة تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة، والتي تعتبر واحدة من مساهماته الرئيسية في عالم إدارة الأعمال.

(\*\*\*) المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) هي هيئة دولية لوضع المعايير تتألف من ممثلين من مختلف منظمات المعايير الوطنية. تأسست في 23 فيفري 1947، تعمل المنظمة على الترويج للمعايير الصناعية والتجارية ذات الملكية العالمية. يقع مقرها الرئيسي في جنيف، سويسرا وكانت من أوائل المنظمات التي حصلت على المركز الاستشاري العام لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.



أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بسلسلة المعايير الدولية (ISO 9000)<sup>(1)</sup>، اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. هذا ويمكن القول بأن المواصفة ISO 9001 إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

### 3. مرحلة رفاهية التعامل

مرحلة القرن الحادي والعشرين هي المرحلة المستقبلية التي تشير الدراسات والأبحاث العلمية في هذا الميدان؛ بأنها ستكون مرحلة التعامل بامتياز، وسيكون الاهتمام به من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من منتجات وخدمات بسهولة وسرعة الحصول عليها بمجرد طلبها. وبعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للتعامل، والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا التعامل.

### المطلب الثالث: اسهامات وأفكار رواد إدارة الجودة

كما سبق الإشارة إليه عند التطرق للمراحل التاريخية لفكر وممارسة الجودة، لابد من الفصل والتفريق بين عنصرين، أحدهما إدارة الجودة، والآخر الخصائص والممارسات والأنشطة ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة كاتجاه، فمصطلح إدارة الجودة الشاملة لم يظهر إلا خلال منتصف ثمانينات القرن الماضي، بينما برزت العناصر المكونة لهذا الاتجاه قبل ظهور المصطلح ذاته بزمان طويل، وبعضنا الحديث يمكن القول بأن الإسهامات النظرية لهذا الاتجاه قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية كما ذكرنا سابقا، بينما ظهرت المبادرات التطبيقية والعملية له في اليابان.

وبالرجوع إلى النظام الإداري الذي كان سائدا آنذاك، وذلك ابتداء من أواخر القرن التاسع عشر إلى غاية منتصف القرن العشرين للميلاد، نجد أنه قد بنى قواعده وفقا لمبادئ الفكر الإداري لرواد الإدارة الغربية أمثال: فريدريك تايلور، وهنري فايول، ماكس فيبر، هيربرت سيمون، وغيرهم ممن كانت لهم مساهمة في بناء ووضع الأسس الإدارية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، إلا أنه لم تكن هذه اللبنة الفكرية والمساهمات كافية لتحقيق الجودة في الأداء<sup>(2)</sup>، كما أن هذه الأخيرة لم تعد تسائر مقتضيات العصر، مما دفع بعض العلماء والمفكرين خاصة الأمريكيين منهم؛ إلى التفكير في وضع مبادئ ومعايير تحقق الجودة تضاف إلى المبادئ الإدارية التي من

(1) العزاوي محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط 02، 2005، ص 31.

(2) الفحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 78، أبريل 1993، ص ص 7-35.

شأنها تحقيق الديناميكية للمنظمة، ويرجع الفضل لهؤلاء العلماء الرواد<sup>(\*)</sup> في ظهور مدخل إدارة الجودة، وسنستعرض إسهامات كل واحد منهم وبصماتهم الجلية في مجال الجودة، وتأسيسا على ذلك سيتم تصنيف رواد الجودة ضمن ثلاثة مجموعات منذ العقد الأول من القرن العشرين:

1. **المجموعة الأولى:** وهم أبرز الرواد والمفكرين من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي، وأبرزهم ويليام إدوارد ديمينج، وجوزيف جوران، وأرموند فيجنوم وغيرهم من المؤسسين للجودة والأدوات الإحصائية المعتمدة.

2. **المجموعة الثانية:** هم الرواد اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيان، وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم كاورو إيشيكاوا، جينيشي تاجوشي، وشيغيو شينجو، وماساكي إيماي، وغيرهم من العلماء اليابانيين الذين تتلمذوا على المفكرين الأمريكيين وأسسوا فلسفتهم الخاصة في الجودة.

3. **المجموعة الثالثة:** وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين، والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ومن أبرزهم فليب كروسي، وتوم بيرز، وغيرهم ممن عاشوا عصر تكنولوجيا المعلومات وأسواق غدارة المعرفة ومتطلباتها.

لقد ساهم عدد من العلماء البارزين في تطوير وبلورة مدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظم الكتابات تركز دائما على أربعة منهم باعتبارهم أفضل وأشهر المفكرين والرواد لهذا المدخل وهم: ويليام إدوارد ديمينج، وجوزيف جوران، فليب كروسي، وكاورو إيشيكاوا. وإن كان ذلك لا يقلل من الإسهامات الأساسية من جانب أرموند فيجنوم، وكونواي بالإضافة إلى الإحصائيين مثل جينيشي تاجوشي، وشيغيو شينجو، وفيما يلي استعراض لأهم إسهامات هؤلاء الرواد الأربعة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

### 1. ويليام إدوارد ديمينج W. Edwards Deming

وهو من أبرز الرواد الأمريكيين الذين ساهموا في نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة، إلى درجة أن لقب بأبي الجودة، فأثناء عمله في مصانع هاوثورن (Hawthorne) التابعة لشركة الكهرباء الغربية (Electric Western) في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وكان في ذلك متأثرا ببعض العلماء وأبرزهم والتر شيوارت. حيث ذهب ديمينج إلى اليابان سنة 1947 مع فريق الجنرال دوغلاس ماك آرثر (Mc Arthur Douglas) من أجل إعادة إعمارها بعد الحرب العالمية الثانية، وقدم هناك خبرته

---

(\*) المقصود بمصطلح رائد الجودة (Quality guru)؛ باعتبار أن Guru لغةً هو الرجل الحكيم الجيد المعلم، وعلى وجه أدق اصطلاحاً هو الذي يمتلك مزيجا من الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجيهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته.

على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج<sup>(1)</sup>، ثم تمت دعوته مرة أخرى سنة 1950 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) لإلقاء محاضرات عن الجودة وأهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة لفائدة الصناعيين والمدراء والمهندسين اليابانيين<sup>(2)</sup>، كما تم في اليابان إطلاق جائزة للجودة باسمه سنة 1951 اعترافاً وإقراراً بدوره في تطوير الصناعات اليابانية، كما قلده الإمبراطور هيروهيتو سنة 1960 وسام الكنز المقدس تقديراً وتكريماً له على إسهاماته في نهضة اليابان.

هذا؛ ويعتبر ديمينج كمؤسس للموجة الثالثة من الثورة الصناعية، وهو صاحب فكر ثوري في موضوع الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فهو القائل "لقد حان الوقت لإيجاد دين جديد في أمريكا"، ويقصد بذلك فكر جديد في إدارة المنظمات الإنتاجية.<sup>(3)</sup>

ركز ديمينج في دراساته على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، وأشار في كتاباته إلى فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات تأثير فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة، كما أكد على ضرورة التحول الكلي للنمط الرئيسي للإدارة، وذلك من خلال تشجيع العاملين وإسهامهم في إدخال التحسينات المستمرة، مع اعتبار أن الجودة ليست مطلقة وإنما هي نسبية، وكان يؤمن بأن هناك ارتباط وثيق بين الجودة والإنتاجية، وفلسفته في إدارة الجودة تركز على أن مستوى الإنتاجية يتحسن كلما قلت الانحرافات، هذا ويحمل ديمينج 94% من الأخطاء للإدارة، فالإدارة في وجهة نظره المسؤولة على مساعدة ودفع الأفراد على العمل بذكاء، لا أن يعملوا بعناء.

قاد ديمينج ثورة الرقابة الإحصائية عام 1947، وأدرك أن الموظفين هم الذين يتحكمون فعلياً في عملية الإنتاج<sup>(4)</sup>. ومن أهم إسهاماته هو اقتراحه الخاص بدورة التحسين والتي أطلق عليها دورة شيوارت أو دورة PDCA<sup>(5)</sup> للتحسين، وقد تركزت أفكاره الأساسية في خمسة مجالات: النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة، والأمراض السبع القاتلة، والمعوقات الستة عشر، والمناخ الجديد وأخيراً نظام المعرفة العميقة.

(1) عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 02، 2009، ص 172.

(2) William M. Tsutsui, W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan, Journal of Japanese Studies, Vol. 22, N° 02, Summer 1996, pp 295- 335.

(3) حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2006-2007، ص 90.

(4) ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض - المملكة العربية السعودية، ط 01، 1999، ص 7.

(\*) عجلة ديمينج (Deming Cycle) وتسمى أيضاً نموذج "خطط ثم نفذ ثم تحقق ثم صحح" (PDCA)، وهو نموذج تكراري مكون من أربع مراحل لتحسين العمليات أو المنتجات أو الخدمات بصورة مستمرة، إذ يهدف لإحداث تغيير بواسطة التحسين المستمر وتحديد أسباب فشل المنتجات في تلبية توقعات الزبائن، كما يساعد في تطوير فرضيات حول ما يجب تغييره، واختبار هذه الفرضيات بصورة مستمرة حتى تثبت صحتها. حيث ينطوي النموذج على مراحل منهجية تتمثل في اختبار الحلول الممكنة، وتقييم النتائج، ومن ثم تنفيذ الحلول التي أثبتت فعاليتها، بحيث صمم هذا النموذج في الأساس لحل المشكلات وتنفيذ الحلول بطريقة مدروسة.

## 2. جوزيف موسي جوران<sup>(\*)</sup> Joseph M. Juran

يعد من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة، لقد قام بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية خلال تلك الفترة، وقد استخدم الإحصاء للسيطرة على الجودة والتحسين المستمر لجودة المنتج.<sup>(1)</sup> تتلمذ على يده الكثير من علماء الجودة اليابانيين، أشهرهم إيشيكاوا، أسس عام 1979 معهدا باسمه، ليقدم فيه الندوات والمحاضرات الخاصة بإدارة الجودة. وهو صاحب المقولة المشهورة: " لا تحدث الجودة بالصدفة، بل يجب أن يكون مخطط لها".

وفي عام 1951 تمكن من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة، ضمنها كتابه: The Quality control Hand book، تعرض فيه إلى جميع أوجه الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة، وإدارة الجودة أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وعلى الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها.

وقد ذكر جوران أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأنشطة يجب القيام بها جميعها دون استثناء لكي تنجح جهود تحسين الجودة، وتمثل هذه الجهود فيما يلي:

- اعتبار أن الجودة جزء من جدول أعمال كل إدارة عليا؛
- دمج أهداف الجودة مع خطة العمل؛
- نشر الأهداف على المستويات التي تقوم فعلا بالعمل؛
- التدريب لجميع المستويات؛
- إيجاد نظام القياس في كل جزء من أجزاء المنظمة؛
- تقديم التقدير والاعتراف فيما يتعلق بالأداء المتميز؛
- قيام الإدارة العليا بمراجعة التقدم في ضوء الأهداف المحددة بصفة دائمة ومنتظمة؛
- تعديل وتنقيح نظام المكافآت بشكل دائم ومستمر؛
- استخلاص الأهداف الواسعة من دلائل محددة حيث يكون التركيز على المتعامل، ومواجهة التنافس، مع مراعاة أن هناك أهداف لتحسين الجودة على أساس سنوي.

---

(\*) جوزيف موسي جوران Joseph M. Juran (24 ديسمبر 1904 – 28 فيفري 2008) أميركا من أصول رومانية؛ مهندسا ومستشارا إداريا وتجاريا أحدث ثورة في المفاهيم حول إدارة الأعمال وإدارة الجودة على مستويات الإنتاج المختلفة. ويعتبر واحدا ممن يطلق عليهم معلمي الجودة، وعمل في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة Western Electric Hawthorne حتى بداية الحرب العالمية الثانية، ثم قام بزيارة اليابان مع ادوارد ديمنج وعمل على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية.

(1) عبد العزيز سمير، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية – مصر، ط 01، 2000، ص 8.

وقد قام في عام 1986 بترجمة أفكاره الخاصة وتطوير نموذج للجودة في شكل أطلق عليه ثلاثية جوران Juran's quality trilogy، وتتكون من ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بإدارة الجودة هي: تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.<sup>(1)</sup>

### 3. فيليب كروسبي Philip B. Crosby

هو مؤسس أول كلية للجودة، وهو مؤلف كتاب Free is quality الذي حققت مبيعاته أكثر من مليون نسخة، واعتمدت منهجيته بالتركيز على المخرجات والحد من العيوب في الأداء، لذلك يعتبر أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية Zero Defect؛ بحيث يشير مصطلح اللاعيوب إلى أن هدف الشركة هو أداء الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، مع عدم منع هذا المفهوم من ظهور بعض الأخطاء والعيوب، بل هو المحرك الرئيسي على تشجيع كل أفراد فريق العمل على التحسين المستمر.

ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، كما يرى أن التطور المستمر في متطلبات الجودة يتألف من عدة عوامل مختلفة أهمها:<sup>(2)</sup>

- إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات؛
- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة؛
- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير؛
- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية ووظيفية أخرى.

هذا؛ وتقوم الفلسفة الإدارية لكروسبي فيما يتعلق بإدارة الجودة على ما أطلق عليه "مسلمات إدارة الجودة" وتتلخص في الآتي:<sup>(3)</sup>

1. تعريف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات، وتعتبر المواصفات وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، ويجب احترامها بشكل صارم.
2. إن منع حدوث الأخطاء هو السبيل الوحيد لتحقيق الجودة، ولتحقيق ذلك يجب تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، ثم دراسة واكتشاف احتمالات الخطأ التي يمكن أن تظهر في النظام، والعمل على منع حدوثها، أي أن نظام تحقيق الجودة، وهي الجودة الوقائية وليست التقييمية.

(1) حبشي فتحة، إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، مرجع سابق، ص 93.

(2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 96، بتصرف.

(3) ماضي محمد توفيق، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص ص 27-28.

3. معيار الأداء هو المعيب الصفري أي منتج بلا عيوب، ويعتبر عدم قبول هذا المعيار مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، فالأفراد يقبلون هذا المبدأ في حياتهم الخاصة، لكنهم لا يقبلونه في بيئة عملهم، لأنهم يحاسبون على نتيجة عملهم.

4. إن مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة، وهو مقدار التكاليف التي تدفعها المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة، تساعد على إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة، وإذا تحققت جودة المطابقة، فإن تلك التكلفة سوف تختفي تماماً، ولذلك أطلق عليها Free is Quality.

ولقد وضع كروسي أربع عشرة خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1. ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة، وذلك من خلال التزامها وتعهداتها بتحسين الجودة مع التركيز على أهمية العيوب الصفريّة.
2. تكوين وتدريب فريق تحسين الجودة، والذي يجب أن يمثل جميع الأقسام.
3. تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية، وكذلك تحديد طرق ونوعية القياس لكل نشاط من الأنشطة في المنظمة.
4. تقدير أو تقييم تكلفة الجودة، مع شرح وتوضيح استخدامها كأداة من أدوات الإدارة.
5. جعل جميع العاملين في المنظمة على وعي ودراية تامة بالجودة وأهميتها.
6. اتخاذ قرار بالعمليات التصحيحية للمشاكل التي سبق تحديدها في الخطوات السابقة.
7. تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج العيوب الصفريّة.
8. تدريب المشرفين والملاحظين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
9. محاولة خلق مناسبة لإشعار العاملين بأن هناك تغييراً إلى الأحسن.
10. تشجيع الابتكار الفردي بالمنظمة.
11. تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة.
12. وضع برنامج لتقدير ومكافأة العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة وغير عادية.
13. تأسيس مجالس الجودة، لكي تقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تحسين الجودة.
14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

(1) شاكر مجيد سوسن والزيادات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، عمان- الأردن، 2015، ص

وهو من أبرز رواد الجودة اليابانيين، عضوا فخريا في الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC<sup>(\*\*)</sup>، وله عدة مراجع علمية في الجودة أهمها كتابه مرشد إلى السيطرة على الجودة. وكما كان عضوا في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE، عمل أستاذا في جامعة طوكيو، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة، وكان يعتقد أن الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا بأي منظمة؛ خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة، وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة.

ومن أهم مبادئه أن جودة العمل تعتمد على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التطويرية بالمنظمة، وضرورة تعليم العامل كيفية استخدام أدوات الجودة الإحصائية لزيادة كفاءتهم. كما يعتقد إيشيكافا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب، ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي المتعاملين بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها المتعامل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة<sup>(1)</sup>. ومن هنا يمكن القول أن إيشيكافا صاغ فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة طبقا للمبادئ التالية:

- تبدأ الجودة بالتعليم؛
- تتمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات المتعامل؛
- الوضع المثالي لمراقبة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضروريا؛
- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض؛
- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات؛
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف؛
- وضع الجودة في المقام الأول؛
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة؛

(\*) كاورو إيشيكافا Kaoru Ishikawa (13 جويلية 1915 - 16 أبريل 1989) بروفيسور ياباني من الرواد الذين ساعدوا في تطوير إدارة الجودة، يعتبره اليابانيون أنه الأب لحلقات مراقبة الجودة، ومن أهم أعماله ومساهمته الرئيسية بمراقبة الجودة، وهو المجال الذي أنشأ فيه نموذج السبب والأثر أو كما يعرف بمخطط عظم السمكة الذي يسعى إلى تحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة ليصبح وسيلة مستخدمة كجزء من منهجيات ستة سيجما وأحد أدوات الجودة السبعة، تحصل في عام 1952 على جائزة ديمنج تكريما له على إسهاماته في مجال الجودة.

(\*\*) الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)، تعرف سابقا باسم الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC)، هي مجتمع عالمي من المتخصصين في الجودة، بما ما يقرب من 80 ألف عضو. تأسست في 16 فيفري 1946 من قبل 253 عضوا في مدينة ميلووكي الأمريكية، وكان جورج إدواردز أول رئيس لها. في عام 1997 صوّت أعضاء المنظمة لتغيير اسمها من "الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة" إلى "الجمعية الأمريكية للجودة".

(1) راجع في ذلك: العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2008، ص ص

- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم؛
- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة؛
- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على إنها بيانات خاطئة.

ومن أبرز اسهامات إيشيكاوا اقتراحه تحليلاً لأسباب المشاكل، أطلق عليه عظم السمكة، أو كما يعرف بمخطط إيشيكاوا، مخطط يستخدم لتتبع شكاوى المتعاملين عن الجودة، وتحديد مصدر الخطأ، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ليساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عملية توليد الأفكار، ويعرف هذا التحليل بمخطط السبب والأثر.<sup>(1)</sup>

## المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

بعدما كان قطاع الخدمات عموماً قطاعاً ثانوياً قبل الحرب العالمية الثانية، أصبح الآن في ظل المتغيرات الدولية الحديثة يلعب دوراً مركزياً هاماً في حياة المنظمات بشكل خاص واقتصاديات الدول بشكل عام؛ وذلك بسبب تطور اقتصاديات العالم من خلال تحرير التجارة الخارجية ولاسيما تحرير تجارة الخدمات المالية، حيث شهد هذا القطاع توسعاً كبيراً وزيادة معتبرة في نصيب التجارة الدولية، خاصة في ظل التطور السريع الذي تشهده تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، كما أضحت يحتل القطاع ذاته أهمية كبرى في دفع عجلة التنمية واستقطاب الاستثمار الداخلي والخارجي في جميع دول العالم، وبالأخص في قطاع الخدمات المالية والمصرفية.

وتعد جودة الخدمات المصرفية في العصر الذي نعيشه سلاحاً تنافسياً فاعلاً، حيث أصبحت البنوك عموماً ومن بينها البنوك الإسلامية تستعمله كوسيلة تميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.

هذا؛ وبالرغم من تعدد وتنوع الاستراتيجيات التنافسية، إلا أنه تبقى استراتيجية الجودة من أهمها، والتي توجب على البنوك الإسلامية تبنيها، وذلك من أجل زيادة وتطوير قدراتها التنافسية، وكذا من أجل الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة المتعامل في صناعة قائمة أساساً على الثقة.

(1) الخزامي عبد الحكم أحمد، نموذج تحليل السبب والأثر: القوى الميدانية، مكتبة ابن سينا للطباعة والتوزيع، مصر، 2000، ص 48.



## المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

لقد سعت البنوك الإسلامية إلى تقديم خدماتها المصرفية وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية، وكانت مركز جذب لعدد كبير من متعاملي البنوك الأخرى الذين يجدون حرجا دينيا في التعامل مع البنوك التقليدية، واستطاعت البنوك الإسلامية تصميم خدماتها المصرفية بما يتناسب واحتياجات متعاملليها، وخلال العقدين الماضيين شهدت هذه الخدمات تطورا ملحوظا ترتب على أثره نمو عدد فروع البنوك الإسلامية في العالم، مما دفع هذا النمو والتطور العديد من الدول إلى إصدار قوانين<sup>(\*)</sup> تسمح للبنوك التقليدية من فتح شبائيك خاصة بالصيرفة الإسلامية، لتصبح تلك البنوك منافسا للبنوك الإسلامية من خلال جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

هذا الاهتمام المتزايد بموضوع جودة الخدمات أدى إلى تباين واختلاف مفهومها، فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتمييز على حد سواء، فهي تعني من وجهة نظر البعض أنها تعتمد أساسا على رضا المتعامل عن الخدمات المقدمة، وإلى مدى تلبية هذه الخدمات لرغباته واحتياجاته.

كما ينظر إليها العديد من الباحثين والمهتمين على أنها ليست برنامج أو حدثا وقتيا، بل هي عملية مستمرة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لصالح المنشأة بشكل خاص، المجتمع بشكل عام فضلا عن الوفاء باحتياجات المساهمين.

وترى الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة، وإنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد.<sup>(1)</sup>

### 1. تعريف جودة الخدمة المصرفية الإسلامية

لا شك أن تحقيق جودة الخدمات المصرفية حلم يراود جميع البنوك، بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، والتقليدية منها والإسلامية، وتعد جودة الخدمة المصرفية أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة مصرفية، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية. وترتبط جودة الخدمة المصرفية بجميع نشاطات البنك، حيث يعمل على استبعاد غير الصالح منها سعيا وراء رضا المتعامل.

---

(\*) على سبيل المثال لا الحصر؛ في الجزائر أصدر بنك الجزائر في هذا الشأن؛ نظام رقم 18-02 المؤرخ في 4 نوفمبر 2018 يتعلق بقواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية من طرف المصارف والمؤسسات المالية، وكذلك نظام رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 76.

فتكمن الصعوبة في تعريف جودة الخدمة المصرفية الإسلامية من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية، لأن غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة عرفت على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المتعاملين لهذه الخدمة"، أو على أنها "الفرق بين توقعات المتعاملين للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها"، أي أنها قيام البنك بتصميم وتسليم خدماته بشكل صحيح من المرة الأولى، وإذا حدث خطأ ما فيمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان المتعاملين.<sup>(1)</sup>

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية وفق المفاهيم والرؤى أعلاه؛ يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع المتعامل بمستوى الخدمة المقدمة إليه، وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته.

لذا فإن تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية يعتبر أكثر أهمية، نظراً لأن مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على إدراكات المتعاملين، واستناداً لذلك تتشكل الخدمة في ضوء توقعاتهم، وعليه فإن قياس جودة الخدمات المصرفية يجب أن تتشكل على أساس إيجاد المقاييس التي ترتبط بإدراكات المتعاملين وتعبر عنها، أي أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام، كما تحدده المواصفات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل المتعاملين وبين الجودة القياسية.<sup>(2)</sup>

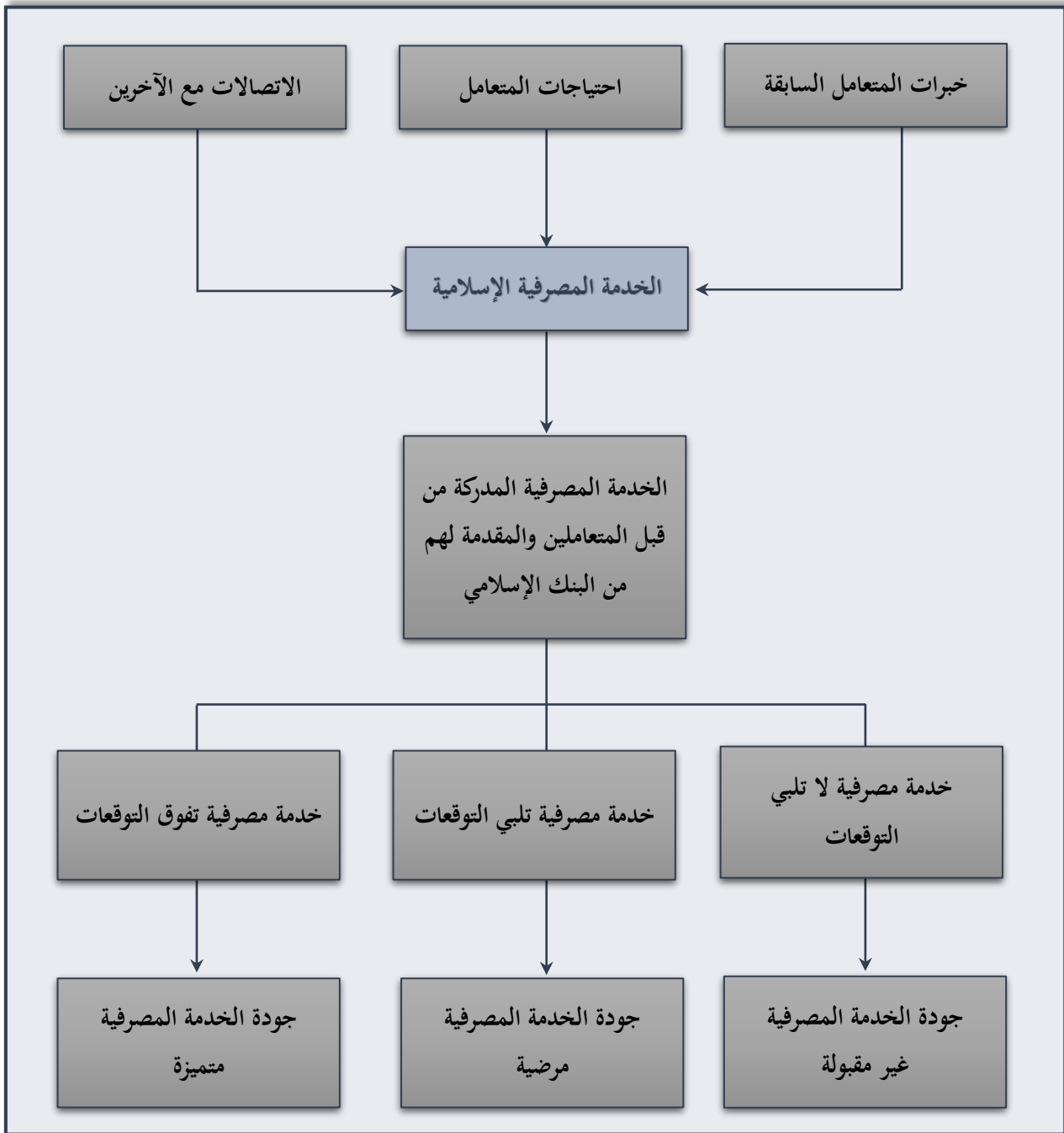
من هنا نلمس أن العديد من الدراسات تميل إلى تعريف الجودة من منظور المتعامل وإدراكه للخدمة المقدمة ومدى إشباعها لحاجياته ورغباته. وقد قام وليام ديمينج في 1991 بتلخيص المفهوم المعاصر للجودة في إيجاز بليغ بمقولته الشهيرة: "لست أنت الذي يحدد جودة منتجك، وإنما المستفيد منه".

مما سبق؛ يمكننا استنتاج تعريف شامل لجودة الخدمة المصرفية الإسلامية على أنها: البحث عن احتياجات متعاملي البنك الإسلامي ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد البنك وقدراته، مع متابعة تطور هذه الاحتياجات، إضافة إلى توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات. هذا باعتبار أن الخدمة التي يتوقعها المتعامل إنما تتشكل من خبراته السابقة واحتياجاته واتصالاته مع الآخرين، ويقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية. وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات المتعامل أو تقديم خدمات تفوق توقعاته، في حين أن عدم الوفاء بهذه التوقعات تعني جودة غير مقبولة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02) التالي:

(1) راجع في ذلك: الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 59.

(2) عطاوي إلهام وآخرون، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية (منطقة إربد)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 02، العدد 32، 2014، ص ص 194-195.

الشكل رقم (02): محددات ومكونات جودة الخدمة المصرفية الإسلامية



المصدر: صمم هذا النموذج من قبل الباحث، مستعينا بدراسة Parasuraman and al. 1985<sup>(1)</sup>.

## 2. أهمية جودة الخدمة المصرفية الإسلامية

لقد أصبح مفهوم جودة الخدمات المصرفية ينظر إليه في عالمنا المعاصر، وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة مختصة في البنك، بحيث نما مفهومها وتخطى حدود تلك الجهة الإدارية المختصة، وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Parasuraman A., Zeithaml Valerie A. & Berry Leonard L., *A Conceptual Model Of Service Quality And It's Implications For Future Research*, Journal of Marketing ,Vol. 49, N° 04, 1985, pp 41- 50.

<sup>(2)</sup> راجع في ذلك: سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002، ص: 366.

وتدل نتائج العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة المصرفية تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء البنوك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى؛ أشار معهد المساعدة التقنية وبرامج البحوث بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الاحتفاظ بالمتعامل لمدة تتجاوز الخمس سنوات يضيف ذلك تقريبا 175 دولار أمريكي في أرباح البنك، وهذا ما أكدته الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنه يوجد علاقة قوية بين جودة الخدمة والأرباح، بالإضافة إلى أن المتعامل الراضي يبلغ عدد قليل من الأفراد في حين المتعامل غير الراضي يبلغ في المتوسط 19 فردا آخر.<sup>(1)</sup>

من هنا؛ فلجودة الخدمة المصرفية أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المتعاملين أو مستوى البنوك الإسلامية على اختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على الخدمات المصرفية المقدمة من البنك الإسلامي، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:

1. **تحقيق الفوائد المادية:** عندما يوفر البنك خدمات مصرفية تمتاز بجودة عالية أكبر من جودة البنوك المنافسة، هذا سيؤدي حتما إلى احتفاظه بمتعامليه الحاليين، وجذب قطعة من السوق المصرفي لشريحة أخرى من الجمهور، مما سيساعد على نمو العوائد المالية نتيجة لزيادة حجم الأعمال.
2. **الاحتفاظ بالمتعاملين الداخليين (العاملين):** إن تحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم واستخدام طاقاتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير، يساعد على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبهم، وحقيقة أن البنوك الأكثر نجاحا هي التي تسعى لتوجيه عمل موظفيها نحو خدمة المتعاملين وإرضائهم.
3. **الاحتفاظ بالمتعاملين الخارجيين:** لقد أدركت البنوك أهمية التركيز على المتعامل باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها البنك من ذلك، فجودة الخدمة المصرفية تسعى لإبقاء المتعامل واستمراره في التعامل مع البنك لأطول مدة ممكنة.
4. **المحافظة على ولاء المتعاملين:** ويظهر ذلك من خلال إصرار المتعامل الخارجي على دوام التعامل مع نفس البنك الإسلامي، والباح المتعامل الداخلي (الموظف) على استمرار العمل في نفس البنك.
5. **تقليل فجوة مخاطر السمعة:** ويكون ذلك من خلال رسم صورة ذهنية إيجابية للبنك الإسلامي في أذهان المتعاملين والجمهور على حد سواء.
6. **حجم التكاليف وحصة السوق المصرفي:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل إنتاج الخدمة المصرفية من شأنه يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن التطوير والتحسين عن طريق تقليل الزمن العاطل للإنتاج، وبالتالي تخفيض كلفة الخدمة المصرفية وزيادة ربح البنك.

<sup>(1)</sup> Al Zaabi Obaid Saif H. A. & Wilson Rodney, *Service Quality and Financial Performance: An Empirical Study of Islamic Banks in UAE*, Journal of social affairs, Vol. 23, N° 91, 2006, p30.

## المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

تباينت وتعددت رؤى الباحثين والمختصين في عدد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المصرفية، إذ يعتبر معظمهم أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين المتعامل وبين عناصر تتعلق بالمنظمة الخدمية نفسها، وفي السياق ذاته حدد (Lehtinen and Lehtinen 1982)<sup>(1)</sup> ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في الجودة المادية والمؤسسية والتفاعلية، وقبلهما دراسة (Sasser et al. 1978) حيث حددت ثلاثة أبعاد رئيسية وستة فرعية.

ويرى (Grönroos Christian 1984)<sup>(2)</sup> أنه هناك بعدين لجودة الخدمة المصرفية تتمثل في الجودة الفنية والأخرى الوظيفية.

أما في دراسة (Parasuraman and al. 1985)<sup>(3)</sup> والتي تعتبر من أكثر الدراسات شمولاً وعمقاً في وجهة نظر الباحث لتحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، فقد تم تحديد عشر أبعاد لجودة الخدمة المصرفية ممثلة بأربع وثلاثين (34) بنداً هي: النواحي المادية الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة، الاتصال، المصداقية، والأمان، والجدارة والتعاطف، وتفهم احتياجات المتعاملين، وسهولة التعامل.

كما استطاع نفس باحثوا الدراسة السابقة أعلاه من دمج هذه الأبعاد عام 1988<sup>(4)</sup> في خمسة فقط، تضم اثنان وعشرين (22) بنداً تترجم مظاهر جودة الخدمة المصرفية تتمثل في: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.<sup>(5)</sup>

وعليه؛ واعتماداً على نتائج الدراسات المذكورة أعلاه، يمكن تحديد ستة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية كالآتي:

1. **الملموسية (Tangibility)**: وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل جهورية مباني البنوك الإسلامية، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين.

2. **الاعتمادية (Reliability)**: وتعبر عن قدرة البنك الإسلامي من وجهة نظر المتعاملين على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب المتعامل، وبدقة ترضي طموحه، وهو ما يعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه المتعامل.

(1) Lehtinen U. and Lehtinen J., *Service Quality- A Study of Dimensions*, Service Management Institute, Helsinki, 1982, pp 439- 460.

(2) Grönroos Ch., *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, European Journal of Marketing , Vol. 18, N° 04, 1984, pp 36- 44.

(3) Parasuraman A., Zeithaml Valerie A. & Berry Leonard L., *A Conceptual Model of Service Quality And Its Implications for Future Research*, op cit, pp 41-50.

(4) Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, N° 01, 1988, pp . 12- 40.

(5) Berry Leonard L., Zeithaml Valerie A. & Parasuraman A., *The Service Quality Puzzle*, Business Horizons , Vol. 31, N° 05, 1988, p 38.

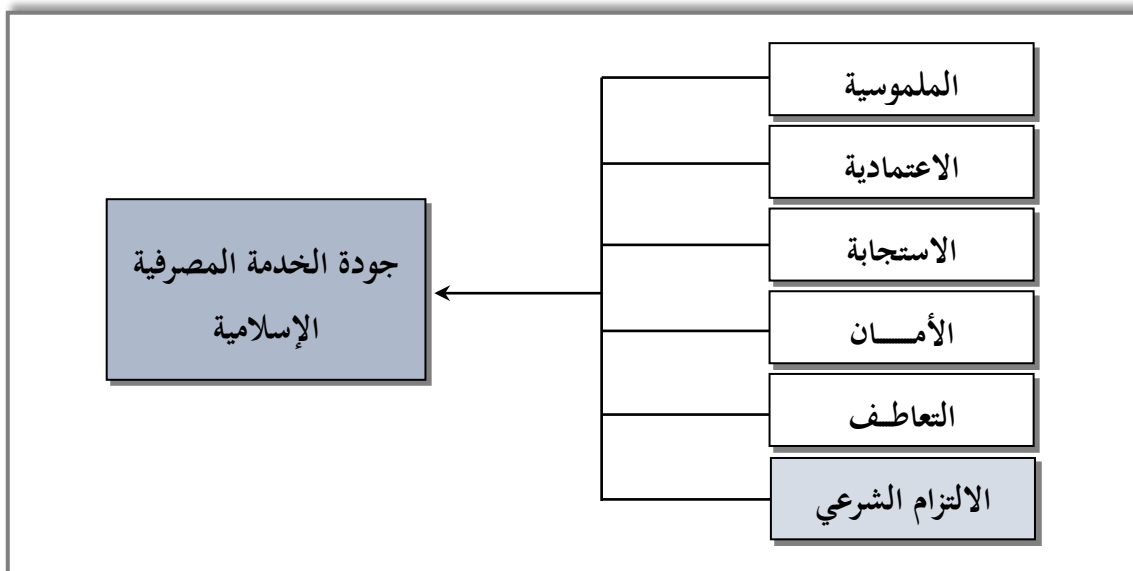
3. الاستجابة (Responsiveness): وهو القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات المتعاملين والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنعهم ويشعرهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.

4. الأمان (Assurance): وهي التأكد بأن الخدمة المقدمة للمتعاملين تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، شاملا الاطمئنان النفسي والمادي.

5. التعاطف (Empathy): وهو إبداء روح الصداقة والحرص على التعامل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته؛ خاصة وأن البيئة التي تعمل فيها البنوك الإسلامية في الوطن الإسلامي تساعد على تحقيق ذلك، لاسيما أن عددا كبيرا من المواطنين لا يرغب في التعامل مع البنوك التجارية غير الإسلامية من منطلق ديني.

6. الالتزام الشرعي (Sharia compliance): وهو مدى التزام وامتنال البنك الإسلامي بالضوابط الشرعية في منح تمويلاته، وهذا من خلال تعيين إدارات متخصصة تعنى بذلك، وكذلك بتشكيل هيئة رقابة شرعية على مستوى الحوكمة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (03): أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية



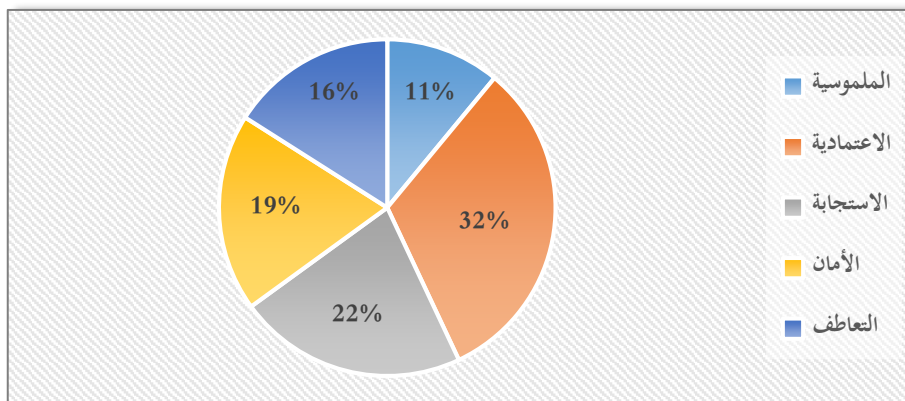
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على:

- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Op Cit.

(1) السبيعي صادق أحمد عبد الله، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور العملاء - دراسة تطبيقية على بعض المصارف الإسلامية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 97، 2017، ص 179.

وفي دراستهم اللاحقة التي أجراها بارسيرمان وزملاؤه للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة تبين أن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها التعامل على جودة الخدمة هي كالآتي: الاعتمادية 32%، التفاعل أو الاستجابة 22%، الثقة والتوكيد أو الأمان 19%، التجاذب أو التعاطف 16%، المادية أو الملموسية 11%.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (04): الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



Source: Zeithaml V.A, Parasuraman A. and Berry L., *Delivering quality Service: Balancing customer perceptions and expectations*, the free press, New York, 1990, p 28.

أما بالنسبة للبعد السادس الالتزام الشرعي الذي اعتمده الباحث، فمعيار قياس الجودة الشرعية هنا يكون وفقاً للقواعد الشرعية المتفق عليها في مجمع الفقه الإسلامي والمتعلقة بالعمليات المصرفية، لا سيما تلك العمليات التي تثير شكوك وانتقادات بعض الباحثين في فقه المعاملات المالية والمصرفية الحديثة، بالأخص حول آليات تطبيقها على أرض الواقع.<sup>(\*)</sup>

وهذا؛ ولكون طبيعة العديد من الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك الإسلامية تكون متعددة الوجوه، وغير ملموسة يكون من الجهد تقييم جودتها أكثر منها في السلع، وذلك لأن المتعاملين مرتبطون بإنتاج الخدمة إلى حد بعيد بمشاركتهم بالعمليات الشخصية (الفردية) للخدمة والتميز للاحتياجات التي ستجري بين معاملات تسليم الخدمة المصرفية (الجودة الوظيفية) والمخرجات الفعلية للخدمة (الجودة الفنية)، حيث افترض Grönroos وآخرون أن الجودة المدركة للخدمة المصرفية سوف تكون نتاجاً لعملية التقييم التي وعها المتعاملين من ادراكاتهم للخدمة المصرفية التي استلموها فعلاً ومخرجاتها مقابل ما توقعوه.<sup>(2)</sup>

وعلاوة على ذلك؛ من الصعب على البنوك وضع الإجراءات الضرورية لتحسين ومراقبة جودة خدماتها المصرفية التي تقدمها للجمهور المصرفي، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن المتعامل لا يدرك جودة الخدمة المصرفية كمفهوم أحادي البعد، وهذا يعني بأن تقدير الجودة يتضمن الإدراك لعوامل متعددة.

(1) العجامة تيسير، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 01، 2005، ص 333، بتصرف.

(\*) الباحث اعتمد في قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من الناحية الشرعية؛ على الدراسة التي أجراها: السبئي صادق أحمد عبد الله، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور العملاء - دراسة تطبيقية على بعض المصارف الإسلامية السعودية، مرجع سابق.

(2) Lovelock Christopher, *Service Marketing*, Prentice-Hall Inc., New Jersey - USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 1996, p 06

وتتصور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الكيفية التي ينظم بها التعامل معلوماته حول جودة الخدمة المصرفية في مخيلته، ووجد أن هذه الأبعاد الخمسة ملائمة للخدمات المصرفية. ويستخدم المتعامل في بعض الأحيان هذه الأبعاد في تحديد إدراكاته لجودة الخدمة، وفي بعض الأحيان لا يحتاج لها جميعاً، ففي خدمة المواجهة الأوتوماتيكية مثل خدمة الصراف الآلي ATM فإن التفاعل العاطفي لن يكون بعد ملائماً.

إن هذه الأبعاد المذكورة أعلاه، والمستخدم في قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، تشكل الإطار العام لمحاولة قياس الجودة وتحديد مستوياتها، بحيث هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها كالآتي: (1)

1. **الجودة المتوقعة من قبل المتعاملين:** والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من البنك الذي يتعاملون معه.
2. **الجودة المدركة:** وهي ما تدركه إدارة البنك في نوعية الخدمة التي تقدمها لمتعاملينها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ.
3. **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي البنك والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
4. **الجودة الفعلية:** التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي المتعاملين، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو البنك من مستوى توقع المتعاملين للحصول على الخدمة المصرفية.
5. **الجودة المرجوة للمتعاملين:** أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه البنك من متعامليه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

### المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

بهدف الوصول إلى أحكام سليمة ودقيقة حول جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، فإن الأمر يتطلب اعتماد معايير محددة في عملية القياس، بحيث يجب أن تستند هذه المعايير إلى نظريات علمية تتسم بالموضوعية والقبول العلمي؛ وذلك من أجل الاعتماد على نتائج القياس، والانطلاق منها في عملية تحسين الجودة للخدمة المصرفية الإسلامية.

وفي مجال قياس جودة الخدمة المصرفية، هناك العديد من الدراسات التي ساهمت في وضع معايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة، إلا أن نتائج مراجعة هذه الدراسات تشير إلى وجود نموذجين رئيسيين يتمتعان

---

(1) الحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2006، ص 93-107.



بقبول واسع في هذا المجال وهما: نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، ونموذج الأداء الفعلي (SERVPERF).

### أولاً: نموذج جودة الخدمة SERVQUAL

نموذج جودة الخدمة (Service Quality Model) والذي يرمز له اختصاراً بـ SERVQUAL، ويطلق عليه أيضاً نموذج الفجوات؛ إذ يعد اليوم النموذج الكلاسيكي للجودة المدركة للخدمة، والأكثر شهرة واستخداماً، فلا تخلو دراسة في هذا المجال من تطبيقه أو الاستلham منه أو نقده بوجه من الوجوه، بل يعتبر نقطة التحول في أدبيات جودة الخدمة، بحيث حظي هذا النموذج بانتشار كبير فقد تم تطبيقه لقياس الجودة في عدة قطاعات خدمية منها القطاع المصرفي.

تم تصميم هذا النموذج وتطوير من قبل (Parasuraman, Zeithaml and Berry)<sup>(1)</sup> كما ذكرنا آنفاً في أبعاد جودة الخدمة، حيث قاموا بإجراء دراسة كمية تهدف إلى استخدام نموذج لقياس تقييم المتعاملين لجودة الخدمة، فقاموا بمقابلة مجموعة من متعملي أربعة قطاعات خدمية (بنوك التجزئة، خدمات التوصيل والصيانة، خدمات بطاقات الائتمان وخدمات الوساطة المالية)؛ وقد نتج عن هذه الدراسة الكمية استحداث أداة قياس لجودة الخدمة.

بناءً على نتائج هذه المقابلات ومجموعات النقاش، واستناداً إلى مبدأ التأكيد/ النفي لـ R. L. Oliver<sup>(2)</sup>، والذي يعتبر أن المتعامل يقيم جودة الخدمة المقدمة له بمقارنتها مع توقعاته التي تكونت لديه؛ وعلى هذا الأساس المزدوج بين الأدبيات السابقة والبحث الميداني، بنى بيرى وزملاؤه نموذجاً مفاهيمياً يعرف جودة الخدمة على أساس خمس فجوات (يوضحها الشكل رقم 05)، أهمها الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه المتعامل من منظمات القطاع عموماً والأداء الفعلي للمنظمة المدروسة. الأداء عالي الجودة حسب هذا النموذج هو الذي يفاجئ المتعامل، أو يفوق توقعاته، ومن هنا تأتي المعادلة التالية:

جودة الخدمة = الإدراكات - التوقعات

$$Q_i = \sum_{j=1}^l (P_{ij} - E_{ij})$$

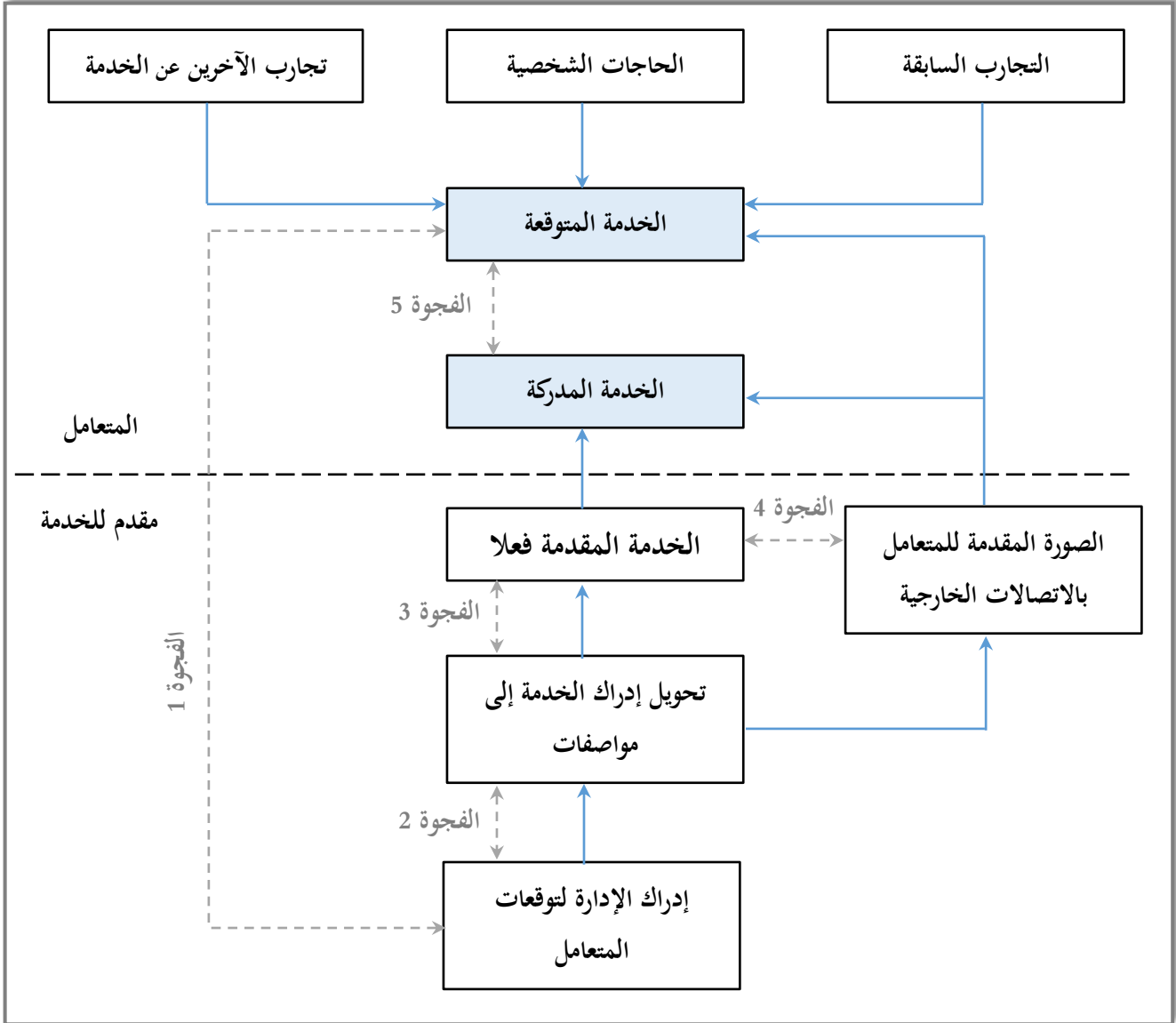
$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i$$

Q<sub>i</sub>: الجودة المدركة لدى المستجوب i ، E<sub>ij</sub>: التوقع لدى المستجوب i في البند j ، P<sub>ij</sub>: الأداء المدرك لدى المستجوب i في البند j ، Q: الجودة المدركة للخدمة في المنظمة، n: عدد المستجوبين، l: عدد البنود في المقياس.

(1) Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Op. Cit.

(2) Oliver Richard L., *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, Journal of Marketing Research, Vol. 17, 1980, pp 460- 469.

الشكل رقم (05): نموذج جودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)



Source: Parasuraman A., Zeithaml Valerie A. & Berry Leonard L., *A Conceptual Model of Service Quality And its Implications for Future Research*, op cit, p 44.

فتم تحديد الجودة حسب نموذج الفجوات بدرجة واتجاه الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة حسب إدراك المتعامل، وبين ما يتوقعه تبعاً لحاجاته، وتجاربه السابقة، وما ينمى لسمعه من تجارب الآخرين<sup>(1)</sup>، ومن ثم فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات المتعاملين ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، وفقاً لنتائج المعادلة كالتالي:

- فإذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية؛
- أما إذا كانت الجودة المتوقعة متساوية مع الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون مرضية؛

(1) بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 55.

- أما إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية.
- هذا؛ وجدير بالذكر أن نموذج جودة الخدمة SERVQUAL يتم بناءه على الافتراضات مفادها أن:<sup>(1)</sup>
- المتعاملون قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة؛
  - المتعاملون قادرون على التمييز بين التوقعات والإدراك الحقيقي لمستوى الخدمة الفعلي التي حصلوا عليها.
- وفي سنة 1991 قام نفس الباحثين الثلاثة بدراسة أخرى لتنقيح وإعادة تقييم نموذج جودة الخدمة المقدم من طرفهم، وذلك بإجراء تغييرات وإضافات على المقياس الأصلي لزيادة اعتماديته ومصداقيته، ففي النموذج الأصلي لجودة الخدمة فإن الأهمية النسبية من أبعاد جودة الخدمة استخرجها فريق الدراسة بطريقة غير مباشرة من نتائج تحليل الانحدار، غير أنهم يرون أن القياسات المباشرة مفيدة هنا، خاصة عند قياس الجودة الكلية للخدمة على أساس الأوزان؛ وهو ما يعرف بنموذج جودة الخدمة المرجح (Weighted Servqual) وعلى أساسه يتم قياس جودة الخدمة المرجح وفقاً للمعادلة التالية:  $\text{جودة الخدمة} = (\text{الإدراكات} - \text{التوقعات}) \times \text{الأهمية}$  حيث استمر الفريق الأمريكي في عدة مقالات لاحقة في تنقيح أدواتهم تجاوبا مع النقد الذي لقوه<sup>(2)</sup>، وتولى النقد اختبارها في قطاعات خدمية عديدة، إذ تكمن الفكرة الأساسية للنموذج في أهمية دور المتعامل وتجاوبه في تحقيق جودة الخدمة، وأهمية تحقيق توقعاته، لكسب رضاه وولائه. من هذا المنطلق، تأتي أهمية أن يبنى تقييم جودة الخدمة على شعور المتعامل نفسه، لتتمكن المنظمة الخدمية من أن توجه جهودها بالاتجاه الصحيح من الوهلة الأولى، إضافة لهذا أكد الفريق الأمريكي على أربع نتائج مهمة أخرى:
- التأكيد على أهمية جودة العمليات كما جودة المخرجات، هذا التأكيد لم يمنع أن يرى البعض أن الجودة التقنية لم تأخذ بالحسبان بالشكل المناسب في أبعاد الثلاثي بيرى وزملاؤه؛
  - التأكيد على أهمية الاتصال من المنظمة بالمتعامل، وأهمية التعامل الشخصي عند التعاملات مع الحالات الخاصة؛
  - أكد الباحثون على وجود أكثر من مستوى لجودة الخدمة، فهناك المستوى العام الذي يظهر عند النشاط العادي، وهناك المستوى الذي تقدم به الخدمة في الحالات الاستثنائية حين تكون هناك أخطاء أو ملابسات. فيذكر الباحثون الثلاثة مثلاً أن بعض المنظمات لا يكون بينها وبين المتعامل أي اتصال مباشر، لكن حين يحدث الخطأ، تجري اتصالاً وثيقاً مع المتعامل لتصحيح الخطأ.
- هذا؛ يبقى مقياس SERVQUAL مستخدماً بكثرة في مجالات خدمية عديدة رغم التحفظات والانتقادات، إلا أنه واستجابة للخصوصيات والاختلافات من قطاع لآخر يلجأ بعض الباحثين إلى إدخال تعديلات طفيفة على صياغة البنود، أو إضافة بعض البنود الجديدة، كما يلجأ البعض إلى إحداث تغييرات كبيرة على بنود المقياس.

(1) خليل عبد الرزاق وعاشور عادل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة، أم شهادة وسلوك؟، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول:

الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 07 و08 ماي 2007، ص 10.

(2) Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, Journal of Retailing, Vol. 67, N° 04, 1991, pp 420- 450.

ومن أهم الأسباب للاعتماد الكبير على مقياس نموذج جودة الخدمة؛ هو صعوبة بناء مقياس آخر محدد، خاصة عندما لا يكون هذا هو هدف الباحث الأساسي، كأن يكون مثلاً الهدف يتمثل في دراسة علاقة الجودة المدركة بمفاهيم أخرى مثل الرضا أو الولاء، أو المقارنة بين مؤسسات أو قطاعات مختلفة، في مثل هذه الحالات يميل الباحثين إلى استخدام مقياس معروف لكي يمكن تبرير صدقية المقياس المستخدم في الدراسة، بدل بناء مقاييس خاصة أو استخدام مقاييس أخرى ليس لها نفس الشهرة والاستخدام الواسع.

## ثانياً: نموذج الأداء الفعلي SERVPERF

نموذج أداء الفعلي للخدمة (Service Performance) والذي يعرف اختصاراً بـ SERVPERF، كما يطلق عليه تسميات أخرى: نموذج الإدراكات فقط (Perceptions Only)، نموذج التركيز على الأداء (Performance-based)، ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين (Joseph Cronin & Steven Taylor)<sup>(1)</sup> وهما أبرز من انتقد نموذج جودة الخدمة وخاصة الجزء المتعلق بالتوقعات، بحيث يرى الباحثان أنه من غير المناسب اتخاذ التوقعات معياراً لقياس جودة الخدمة؛ وذلك من خلال الاعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات المتعاملين، وهو ما دفعهم إلى اقتراح قياس جودة الخدمة من خلال الأداء وحده، وذلك بالاعتماد على الأداء الفعلي للخدمة باعتبارها شكلاً من أشكال الاتجاهات، وذلك وفقاً لهذا النموذج:

**جودة الخدمة = الأداء.**

حيث يقصد بالجودة هنا الجودة المدركة، كما يقصد بالأداء في النموذج الأداء الفعلي الذي يدركه المتعامل، وهو نفسه المفهوم الذي يقيسه مقياس SERVQUAL مع التوقعات، لكن نموذج SERVPERF لا يعتمد على التوقعات في حساب الجودة المدركة.

اقترح (Cronin & Taylor) نموذجهما البديل في مقالة لهما سنة 1994<sup>(2)</sup>، شملت قطاعات خدمية مختلفة متعددة، حيث أظهرت هذه الدراسة أفضلية نموذج الأداء الفعلي من خلال قدرته على تحسس التباين في إدراك المتعاملين لجودة الخدمة.

تتمثل الطريقة العملية للقياس في هذا النموذج في استخدام نفس أداة القياس في نموذج SERVQUAL، باستثناء البنود الاثني عشرين المتعلقة بالتوقعات وقياسها، حيث يسمح هذا بتسهيل معتبر لعملية القياس.<sup>(3)</sup> ووردت على هذا النموذج هو الآخر تحفظات من البعض وتأييداً من البعض الآخر، ففي مقال للثلاثي الأمريكي بيرلي وزملائه سنة 1994<sup>(4)</sup> يوضحون فيه بأن نسبة التباين التي يفسرها نموذج الأداء

(1) Cronin J. J. & Taylor S. A., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, Vol. 56, N°03, 1992, pp 55- 68.

(2) Cronin J. J. & Taylor S. A., *SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*, Journal of Marketing, Vol. 58, N° 01, 1994, pp 125-131

(3) بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، مرجع سابق، ص 68.

(4) Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry L.L., *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research*, Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p 114.

الفعلي (45 ٪)، وأن كانت أعلى من نسبة التباين التي يفسرها نموذج جودة الخدمة (39 ٪)، إلا أن الفرق بين النسبتين (6 ٪) غير كافٍ للدعاء والمطالبة بأفضلية نموذج الأداء الفعلي على نموذج جودة الخدمة، وذلك راجع حسبهم إلى طريقة التغيير المشتركة.

على العموم يعتبر مقياس جودة الخدمة ومقياس الأداء الفعلي أكثر مقياسين استعمالاً في قياس جودة الخدمة المصرفية حتى الآن ومن ضمنها الخدمات المصرفية الإسلامية، إلا أن الجدل مازال مستمراً حول أفضلية أحدهما على الآخر، وعلى هذا الأساس انقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما؛ الأمر الذي يفتح المجال لتقليص الفجوة المعرفية أمام الباحثين من خلال القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الشأن، والجدول رقم (01) الموالي يوضح بعض الدراسات التي قارنت بين المقياسين على أساس معامل التحديد  $R^2$ .

**الجدول رقم (01): عينة من دراسات المختصين لمقارن مقياسي SERVQUAL وSERVPERF**

الدراسة	طبيعة الخدمة	$R^2$ لمقياس SERVQUAL	$R^2$ لمقياس SERVPERF	النتائج
Cronin & Taylor (1992)	الخدمات المصرفية	0.47	0.48	في كل حالة، مقياس الأداء الفعلي فسر تغيير أكثر في جودة الخدمة المدركة.
	مكافحة الآفات	0.37	0.39	
	التنظيف الجاف للملابس	0.42	0.45	
	الوجبات السريعة	0.35	0.48	
Babakus & Boller (1992)	المرافق السكنية	0.35	0.44	بينت الدراسة أن مقياس الأداء الفعلي فسر تغيير أكثر في جودة الخدمة الكلية من مقياس جودة الخدمة.
Brown, Curchill & Peter (1993)	المؤسسات المالية	0.45	0.40	أوضحت الدراسة أن مقياس جودة الخدمة فسر تغير أكثر في جودة الخدمة الكلية من نموذج الأداء الفعلي.
Parasuraman, Zeithaml and Berry (1994)	صناعة الحواسيب	0.51	0.74	في كل حالة، مقياس الأداء الفعلي فسر تغيير أكثر من مقياس جودة الخدمة.
	سلاسل التجزئة	0.55	0.73	
	التأمين على السيارات	0.54	0.72	
	التأمين على الحياة	0.60	0.86	
Dabholkar, Shepherd & Thorpe (2000)	دليل الكنيسة	0.48	0.81	استخدمت أربعة أبعاد لجودة الخدمة، وتوصلت الدراسة لتفوق مقياس الأداء الفعلي على نموذج جودة الخدمة.

**Source:** Page Jr Thomas J. & Spreng Richard A., *Difference Score versus Direct Effects in Service Quality Measurement*, Journal of Service Research, Vol. 04, N° 03, 2002, p 185.

هذا؛ ويميل الباحث لنموذج الأداء الفعلي لوضوحه ولسهولة استخدامه؛ فوضوح المفهوم والأداة العملية المستخدمة نراها أضمن لثبات ومصدقية القياس، وذلك دون إلغاء ونفي دراسات العديد من الباحثين الآخرين على المستويين المحلي والعالمي واستخدامهم لنموذج جودة الخدمة لقياس جودة الخدمات المصرفية عموماً ومنها المقدمة من البنوك الإسلامية، مع تأييدنا إلى كارمان<sup>(1)</sup> في دراسته التي يقول فيها: كثيراً ما يحتاج المقياسين إلى التعديل ليتلاءما مع كل قطاع خدمي على حدة.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

إدارة الجودة الشاملة، كأفكار وأطروحات نظرية، كانت نتاجاً لحقبة زمنية من الممارسة العملية لمسيرين وباحثين ومختصين، اختلفت رؤاهم، وتوجهاتهم وتخصصاتهم العلمية والعملية، فمن رواد اتجاه التسيير العلمي الذين كانوا يبحثون عن الكفاية الإنتاجية، إلى رواد الاتجاه السلوكي الذين كانوا يبحثون عن ظروف عمل أفضل، إلى رواد الاتجاه المعاصر الذين يرغبون في تحقيق الجودة الشاملة، الكل في الحقيقة يبحث عن هدف الجودة، ولكن حسب طريقته ورؤيته المستمدة من الواقع المعاش.<sup>(2)</sup>

هذا؛ وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، والتي يمكن لأي مؤسسة مصرفية أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين مكانتها في السوق المصرفي، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول المحلي والعالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وبالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا بالمؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

إن الفكر الفلسفي الجديد لإدارة الجودة الشاملة يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المتعامل؛ يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة مصرفية، حيث أن طبيعة المنافسة المحلية والعالمية الواسعة والشاملة اليوم تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة مصرفية مهما كان حجمها ومن ضمنها البنوك الإسلامية أربع خصائص الآتية:

1. فهم ماذا يريد المتعامل المصرفي وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
2. الإمداد بالمنتجات والخدمات المصرفية بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
3. مجازاة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
4. توقع احتياجات المتعامل المصرفي في الفترات الزمنية للمستقبل.

(1) Carman J. M., *Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions*. *Journal of Retailing*, Vol 66, N° 01, 1990, pp 33- 55.

(2) بديسي فهيمة، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 21، 2004، ص 94.

وعلى هذا الأساس فإن أي مؤسسة مصرفية تتلکأ وتتخلف عن وضع أي عنصر من الخصائص السابقة ضمن أولوياتها مع الحرص على تحقيقها؛ فسوف يتعذر عليها ملاحقة المنافسين والاستمرار في السوق المصرفي.

وفي السياق ذاته؛ تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة بالبنوك الإسلامية، من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع البيئة المحيطة بالبنك الإسلامي، إذ أن التركيز على الجودة يعتبر عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي، بحيث توجه كل خطط البنك الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

أحدث التوجه بالجودة الشاملة ثورة ثقافية وفلسفية في مجال إدارة الأعمال، وأصبحت آليات الإدارة تتمحور حول دوائر الجودة ومجموعات أو فرق العمل لتطوير وتحسين الأداء، واقتراح الطرق والآليات المناسبة لمعالجة مشاكل الجودة. ومن هنا بدأ الابتعاد عن أفكار Taylor، والتوجه نحو التعبئة الشاملة لكل كفاءات المنظمة، وضرورة مساهمة جميع مستويات الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى إلى أدناه، وضرورة تدعيم وتأمين عملية التنسيق بين كل الأقسام، وتطوير الاتصال في كل الاتجاهات داخل وخارج المنظمة بما يضمن تحقيق التعاون بين الجميع.

هذا؛ وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت هذه التعاريف والرؤى، والتي بمجموعها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

#### 1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت وتباينت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وذلك تبعاً للميول والاتجاهات والأفكار والرؤى الخاصة بالباحثين والمنظرين في مجالها، كغيرها من المفاهيم الإدارية، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور أساساً حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والذي يتمثل في رضا المتعامل، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إذ نجد أن الكتاب والباحثين قد حددوا تعريفها استناداً إلى الأساس الذي يركزون عليه في هذا التعريف، فمنهم من عدها مدخلاً وآخرين اعتبروها نظاماً متكاملاً للإدارة، وفريق ثالث اعتبرها فلسفة إدارية وآخرين اعتبروا إدارة الجودة الشاملة استراتيجية، وفريق خامس عدها ثقافة.

وعليه؛ نرى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه، يحظى بقبول عام لدى المفكرين والباحثين، بشأن إدارة الجودة الشاملة، ولكن هناك بعض التعاريف أظهرت تصورا عاما لهذا المفهوم، نورد أهمها فيما يأتي:

1. عرفها المكتب الفيدرالي الأمريكي للإدارة والميزانية American Federal Office of Management Budget Circular على أنها ”منهج تنظيمي شامل لتلبية احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم، من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة والتي تشمل جميع المستويات الإدارية من المسؤولين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية لتحقيق التحسين المستمر لعمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها“.<sup>(1)</sup>

ليشير تعريف المكتب الفيدرالي الأمريكي للإدارة والميزانية إلى المنهج الشامل لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على استخدام الموارد المتاحة بمشاركة جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وذلك من بداية العلاقة مع المتعاملين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وترجمتها إلى معايير فنية، إلى أن يتم تقديم المنتج أو الخدمة في صيغته النهائية، مع ضرورة تحقيق الرضا والسعادة لهم.

2. كما يعرفها معهد المقاييس البريطاني British Standards Institution: ”فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات المتعامل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير“.<sup>(2)</sup>

فيتمحور تعريف معهد المقاييس البريطاني بالدليل المتعلق بإدارة الجودة الشاملة على الكفاءة والفاعلية بالمنظمة، ليقودها إلى التميز، وذلك من خلال تلبية احتياجات المتعامل، لتحقيق من خلاله المنظمة أهدافها، دون أن تكون هناك ازدواجية وتكرار في العمليات، مع تقليص الهدر في الموارد والجهود.

3. أما دليل إدارة الجودة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: ”فلسفة إدارية ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات“.<sup>(3)</sup>

يركز تعريف إدارة الدفاع الأمريكية على محور مهم من محاور حركة الجودة الشاملة والمتمثل في التحسين المستمر، إذ يربط مجموعة المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل دعائم التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات المتعامل في الوقت الحاضر والمستقبل.

<sup>(1)</sup> Bayazit O. & Karpak B., *An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness*, International Journal of Production Economics, Vol. 105, N° 01, 2007, p 80.

<sup>(2)</sup> British Standards Institution, *Guide to Management Principles*, BS 7850, Part 1, 1992.

<sup>(3)</sup> راضي بهجت عطية والعربي هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة - مصر، ط 01، 2016، ص 26.



4. وعرف نورمان شورن Norman Chorn إدارة الجودة الشاملة بأنها: ”أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا المتعامل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل“.(1)

بحيث يربط شورن إدارة الجودة الشاملة بالالتزام الكامل للمنظمة لتلبية حاجيات المتعامل والعمل على رضائه، من خلال التحسين المستمر للجودة المطلوبة والابداع باستثمار المواهب والقدرات في المجالين الفني والإداري بجميع العمليات التي تنظم العمل.

5. وجاء في المعيار ISO 8402: 1994 للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: ”مزيج من العمل الجماعي بالمنظمة، يبنى على مشاركة كل أعضائها بهدف تحقيق أعلى مستويات رضا المتعاملين على المدى الطويل، وذلك من خلال النجاح والتميز التنظيمي، والعمل على تحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة وتطوير المجتمع“.(2)

نلمس من تعريف المنظمة الدولية بأن تحقيق الجودة الشاملة يكمن في العمل الجماعي على المدى الطويل، للوصول إلى النجاح والتميز، والأهداف المسطرة من رضا المتعاملين والعاملين وتنمية المجتمع وتحقيق المنافع لجميع الأطراف.

6. كما يعرفها جيمس ريلي James Rialy نائب رئيس معهد جوران المتخصص في إدارة الجودة على أنها: ”تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات المتعامل“.(3)

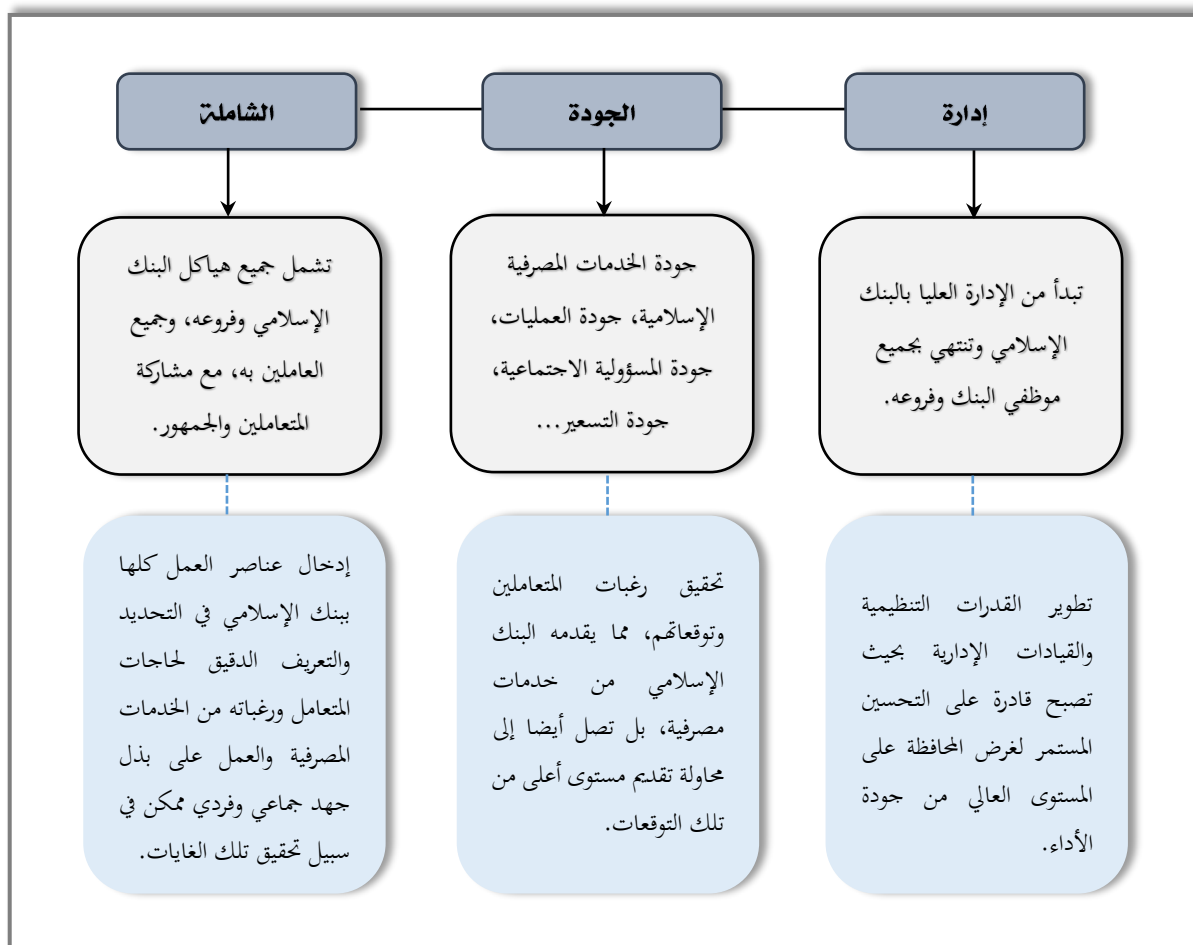
وبالاعتماد على التعاريف أعلاه، وبالاستناد لخصوصية العمل المصرفي ولا سيما الإسلامي منه، يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية على أنها: ”نظام متكامل وثورة ثقافية تقوم على مبادئ توجيهية إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية، المستخدمة لتحقيق الأهداف لتحسين جودة الخدمات المصرفية باستمرار، ورفع مستوى رضا المتعامل، والموظف على حد سواء، والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات، مع الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية“. ويمكن ترجمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية من خلال الشكل (06)، الذي يوضح أبعاد وتفاصيل هذا المفهوم.

(1) Chorn N. H., *Total Quality Management: Panacea or Pitfall?*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21, N° 08, 1991, pp 31- 35.

(2) International Organization for Standardization, *Standard ISO 8402: 1994 (Quality management and quality assurance)*, 2<sup>nd</sup> Edition, 1994.

(3) الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب الموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 01، 2003، ص 17.

## الشكل رقم (06): مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: الخطيب سمير كامل، إمكانية تطبيق حلقة ديمينج لتحسين الجودة في المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية - الجامعة المستنصرية، بغداد، السنة الرابعة، العدد 12، 2006، ص 110.

### 1. أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام بتطبيقها من قبل البنك الإسلامي يعني قابلية تغيير سلوكيات الموظفين العاملين به تجاه مفهوم الجودة ومتطلباتها، والنظر إلى أنشطتها كثقافة متكاملة، بحيث تؤلف المحصلة النهائية لمجهود وتعاون المتعاملين الداخليين والخارجيين، كما تنمي لديهم روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز نتيجة تحسن سمعة البنك وقدرته التنافسية.

هذا؛ ولا تتوقف أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند حدود الخدمات المصرفية فقط، بل تشمل جودة البنك ككل، بالتركيز على الموارد البشرية وتشجيع الإبداع في معالجة المشاكل، لذلك تنعكس هذه أهمية على أداء البنك الإسلامي وموظفيه ومتعامليه على حد سواء، ويتضح ذلك كما يلي:<sup>(1)</sup>

(1) مراد ناصر، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، المجلد 17، العدد 2، 2007، ص ص 12 - 13.

بالنسبة للبنك الإسلامي: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الاتصال والتعاون داخل البنك؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
- تعزيز المركز التنافسي للبنك؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛
- تقليل الأخطاء والوقاية منها؛
- تحسين الالتزام بالمعايير الشرعية.

بالنسبة لموظفي البنك الإسلامي وفروعه: وتكمن أهمية ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- رفع معنويات موظفي البنك؛
- تخفيض شكاوى العاملين باعتبارهم متعاملين داخلين؛
- خفض حجم الحوادث والصراعات الداخلية؛
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للموظفين في حل المشاكل؛
- حسن التعاون والاتصال.

بالنسبة لمتعملي البنك الإسلامي: تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة للمتعامل من خلال العناصر التالية:

- كسب رضا المتعامل على المدى الطويل؛
- المحافظة على المتعاملين الحاليين والعمل على جذب أكبر شريحة من المتعاملين جدد؛
- تصميم منتجات وخدمات مصرفية تلبي احتياجات المتعاملين المتغيرة؛
- حماية المتعامل بتوفير كافة المعلومات عن الخدمات المصرفية الإسلامية من حيث المواصفات والخصائص؛
- مشاركة المتعاملين في رسم الخطط المستقبلية في تصميم وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة؛
- الاطمئنان إلى السلامة الشرعية للمنتجات المقدمة.

وفي السياق ذاته؛ تتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير تجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق، بالإضافة إلى تحسين سمعة البنك الإسلامي؛ وعلى هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي من أجل كسب ميزة تنافسية بالسوق المصرفي، والذي يركز على ثلاث عناصر تتمثل في: تحقيق رضا المتعامل، ومساهمة العاملين في البنك واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة.<sup>(1)</sup>

(1) راجع في ذلك: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 72.

## المطلب الثاني: أهداف وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

يتضح من تعاريف إدارة الجودة الشاملة المذكورة بالمطلب الأول، أن هذه الأخيرة تعتبر تطويراً لإدارة الجودة الاستراتيجية، كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، حيث اتبعت المنظمات اليابانية نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة، أسماه رائد الجودة الياباني إيشيكاوا، بالرقابة الشاملة على الجودة كما تطرقنا إلى ذلك سابقاً.

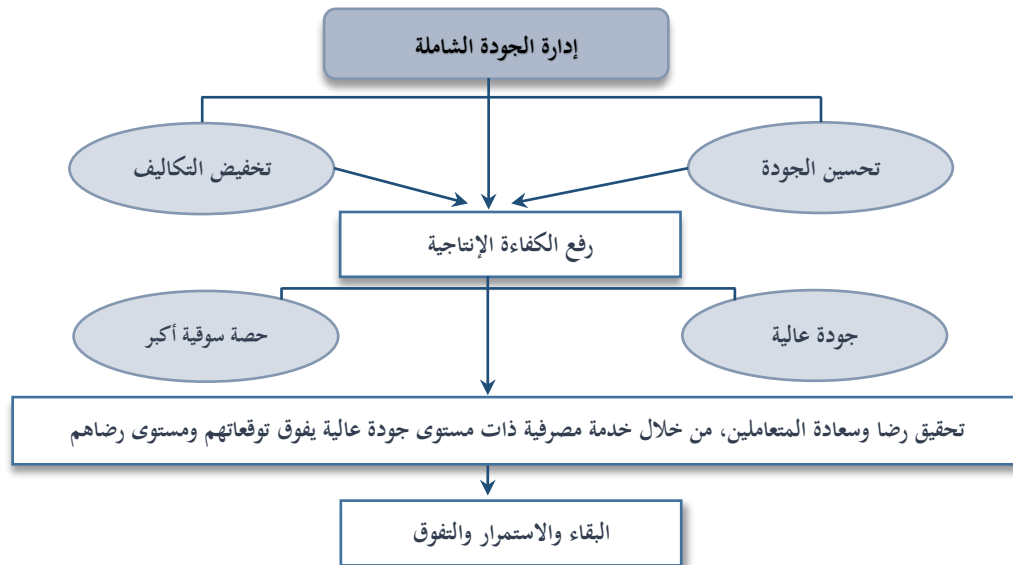
من هنا يمكننا اعتبار إدارة الجودة الشاملة امتداداً لإدارة الجودة الاستراتيجية، ولكن من الملاحظ أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى؛ فإن إدارة الجودة الشاملة رحلة استراتيجية يقوم البنك الإسلامي من خلالها باختراق المستقبل والتكيف معه، في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من أجل توطيد نفسه في السوق المصري، بواسطة تحقيق مستوى جودة عالٍ لإرضاء المتعاملين الداخليين والخارجيين. وبالتالي إدارة الجودة الشاملة لها صفة الاستمرارية، وباعتبارها رحلة ليس لها نهاية.

### 1. أهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، في السعي إلى إرضاء المتعامل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف، إلا من خلال استراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالٍ للمنتجات والخدمات المصرفية، لتحقيق رضا وسعادة المتعامل، ولضمان البقاء والاستمرار، والتطور للبنك الإسلامي، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل رقم (07) الآتي:

الشكل رقم (07): أهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية



المصدر: عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 2، 2009، ص 40.

نستخلص من الشكل رقم (07) أعلاه، نجد أن البنوك الإسلامية من خلال تطبيقها مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق الأهداف التالية:<sup>(1)</sup>

1. فهم حاجات ورغبات المتعاملين لتحقيق ما يريده؛
2. توفير الخدمات المصرفية وفقا لمتطلبات المتعامل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية؛
3. التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة بالسوق المصرفي المحلي والدولي؛
4. توقع احتياجات ورغبات المتعامل في المستقبل، وجعل ذلك عملا مستمرا؛
5. جذب المزيد من المتعاملين، والمحافظة على المتعاملين الحاليين، وجذب جمهور جدد؛
6. التميز في الأداء والخدمة، عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للخدمات المصرفية المقدمة؛
7. جعل الكفاءة الإنتاجية للخدمة المصرفية بشكل عام عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإنفاق، وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، وتحسين الجودة؛
8. تحقيق الربحية واكتساب القدرة التنافسية في السوق المصرفية؛
9. أن يكون البنك الإسلامي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة الخدمات المصرفية والعمليات المكتملة لها؛
10. أن يكون البنك الإسلامي الأسرع في تقديم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها، من خلال قنواته المختلفة، التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي بسهولة؛
11. المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة، في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

هذا؛ وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا بها من طرف المديرين التنفيذيين، إذ يجب على الإدارة العليا أن تعرف كيفية إدارة وترتيب هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وفي الوقت المناسب، وأن تهتم بالموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية وأولويتها بحيث تختلف من بنك إلى آخر بل من هيكل تنظيمي وآخر بنفس البنك الإسلامي. مع ضرورة العمل على علاج أوجه الضعف، وهذا يحتم على إدارة العليا للبنوك الإسلامية، تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، وضرورة القيادة من خلال تحقيق الجودة الشاملة من خلال تعميم مبادئها وتطبيقاتها على جميع العاملين وتدريبهم على ذلك بشكل مستمر، دون إهمال مشاركة المتعاملين.

## 2. أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد؛ وذلك حسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال، على الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر،

(1) عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص ص 41-42. بتصرف.

أساسيات، مع اختلاف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث تم تناولها بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة؛ وبالتحديد تم اختيارها وفقا لمعايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة<sup>(\*)</sup> (MBNQA) The Malcolm Baldrige National Quality Award، والجدول رقم (02) التالي يبين اختلاف آراء الباحثين المختصين في هذا المجال حول عدد الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (02): آراء بعض الباحثين المختصين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المصدر	البعد وفقا لمعايير جائزة مالкольم بالدريدج الوطنية للجودة	القيادة	التخطيط الاستراتيجي للجودة	التركيز على التعامل ورضاه	التركيز على الموارد البشرية	القياس، التحليل وإدارة المعرفة	التركيز على تحسين إدارة العمليات	نتائج الأعمال	التزام الإدارة العليا
	Schonberger Richard J. & Knod Edward M., <b>Operations Management :Customer- Focused Principles</b> , McGraw-Hill, New York -USA, 1997, p 65.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Krajewski Lee J & .Ritzman Larry P., <b>Operations Management: Strategy and Analysis</b> , Addison-Wesley, 1999. P 232.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Thompson Arthur A. and Strickland Alonzo J., <b>Strategic Management :Concepts and Cases</b> , McGraw-Hill, New York - USA, 2001, p 386.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Schroeder Roger G., <b>Operations Management :Contemporary Concepts and Cases</b> , McGraw-Hill, New York- USA, 3 <sup>rd</sup> Edition, 2007, p 150.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Foster S. Thomas. <b>Managing Quality: An Integrating The Supply Chain</b> , Pearson /Prentice -Hall Inc., New Jersey- USA, 3 <sup>rd</sup> Edition, 2007, pp 56-58.	✓	✓	✓	✓	✓			
	الخطيب سمير كامل، إدارة الجودة الشاملة والأيزو: مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر، بغداد- العراق، 2008، ص ص 65- 67.		✓	✓	✓		✓		✓
	Fitzsimmons James A. & Fitzsimmons Mona J., <b>Service Management :Operations, Strategy, Information Technology</b> , McGraw-Hill Companies Inc., New York- USA, 6 <sup>th</sup> Edition, 2008, pp 19- 21.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Evans James R., <b>Quality &amp; Performance: Excellence Management For Organization Strategy</b> , Thomson/ South-Western, USA, 5 <sup>th</sup> Edition, 2008, pp 68- 71.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Russell Roberta S. & Taylor Bernard W., <b>Operations Management :Focusing on Quality &amp; Competitiveness</b> , Prentice- Hall Inc., New Jersey- USA, 6 <sup>th</sup> Edition, 2009, p 64.	✓	✓	✓	✓			✓	
	Berman Barry & Evans Joel R., <b>Retail Management: Strategic Approach</b> , Prentice- Hall Inc., New Jersey- USA, 11 <sup>th</sup> Edition, 2010, p 576.	✓	✓	✓	✓				

**المصدر:** من إعداد الباحث، بالاعتماد على أدبيات المصادر المذكورة بالجدول.

(\*) في عام 1987 وقع الرئيس الأمريكي رونالد ريغن Ronald Reagan قانون مالكيوم بالدريج لتحسين الجودة الوطنية، حمل الرقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية تؤثر عمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة. تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة: 500 عامل فأقل)، وفي السنوات القليلة الماضية تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية.

هذا؛ ويرى الباحث عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات، وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة، والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه بوصفها نقاط التقاء أغلبها، فضلاً عن شموليتها وانسجامها مع متطلبات العمل المصرفي؛ والتي تمثل في نظر الباحث الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية، بحيث تدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل القياس والتحليل وإدارة المعرفة، وتحسين إدارة العمليات، ونتائج العمل أو الأعمال وكذا التزام الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد المعتمدة من قبل الباحث، وهي:

## 1. التركيز على الموارد البشرية

وتتمثل بوجود إدارة فاعلة وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية، ومؤهلة في استقطاب الأكفاء لشغل المناصب والوظائف، إذ أن الحفاظ عليهم سيزيد من إنتاجية البنك وجودة خدماته المصرفية، ويعزز مركزه التنافسي في السوق المصرفي على المدى البعيد. وعلى ضوء ذلك يمكن تصنيف بعد التركيز على الموارد البشرية كما يلي:

- **اندماج الموظفين:** يعد مجموعة من التقنيات والأساليب التي يتبعها البنك الإسلامي من خلال حلقات الجودة وتدريب العاملين، والتي تسمح بتدقيق المعلومات ومنح الصلاحيات والسلطة، واستغلال طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، كما يدفعهم لتحسين المستمر لكافة العمليات المصرفية والعمليات الأخرى. بحيث يعد اندماج الموظفين المحور الأساسي للبنك الإسلامي، كونه مدخل للعمل الجماعي الذي ينمي الوعي والشعور بالمسؤولية لدى جميع العاملين بالبنك، وذلك من أجل تعزيز القرارات بما فيها رسم الخريطة التنظيمية.<sup>(1)</sup>
- **مشاركة الموظفين:** تعد مشاركة العاملين وتحفيزهم على المشاركة من أهم الركائز الأساسية لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المشاركة من خلال تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من البنك الإسلامية.

**التدريب والتعليم:** تعد عملية التدريب والتعليم من أساسيات توجيه العاملين، بحيث لا تتركز فقط في زيادة الوعي والمعرفة بأداء الأعمال، والاستخدام الفاعل لأدوات الجودة، ورفع المهارات وتطوير قدراتهم الذاتية؛ وإنما كداعم لزيادة قدرتهم على أداء العمليات ذات الصلة بالجودة الشاملة بالبنك الإسلامي، وذلك من خلال استخدام أساليب المحاكات والعمل الفعلي في الدورات دون الاكتفاء بالمشاهدة والاطلاع لتوفير الفرصة للعاملين لتحقيق المنتجات المطلوبة منذ الوهلة الأولى ودون أي هدر.<sup>(2)</sup>

(1) Cummings Thomas G. & Worley Christopher G., *Organization Development and Change*, Cengage Learning, USA, 10<sup>th</sup> Edition, 2010, p 748.

(2) الصواف محفوظ حمود وصالح ماجد محمد، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر - دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، 2007، المجلد 4، العدد 1، ص 9.

## 2. التركيز على التعامل ورضاه

يرتبط مفهوم التركيز على التعامل بالتطور في مفهوم الجودة ذاتها، ولذلك يعد هذا الأخير هدف وغاية المنظمة وسر نجاحها ومقياس تقدمها، كما يعتبر التركيز على التعامل أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت الجائزة العالمية مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباتهم، باعتبار نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات وخدمات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

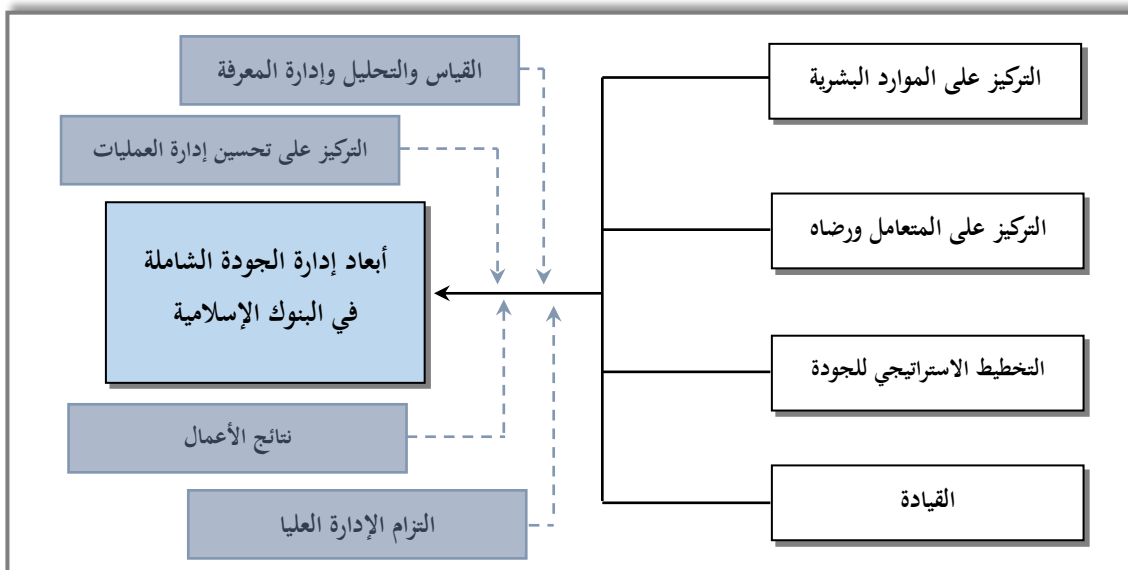
## 3. التخطيط الاستراتيجي للجودة

ويشمل كل عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال بالبنك الإسلامي مع الخطط قصيرة وطويلة المدى، وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في جميع وحدات العمل بالبنك، دون إهمال مشاركة جميع المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

## 4. القيادة

وتتمثل في القيادة الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على التعامل، وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، مع تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري بالبنك الإسلامي، ليشمل على التميز في كل من ثقافة البنك القائمة على منهج الشريعة الإسلامية، القيادة، العلاقات القائمة مع الموردين، وكذلك التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في البنك من رؤساء ومروؤسين قصد تلبية حاجات المتعاملين وتحقيق توقعاتهم.

### الشكل رقم (08): أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة؛ وبالتحديد على محددات معايير جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة، والأدبيات البحثية في نفس السياق.



### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية وجهودا ابتكارية مستمرة ومهارات فنية متخصصة، بالإضافة إلى التزام عميق وجهد مستمر من طرف الإدارة والموظفين في كافة المستويات التنظيمية بالبنك الإسلامي. وتعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة وذلك للخصوصية التي يمتاز بها العمل المصرفي، لذلك يجب على كل بنك إسلامي أو أي مؤسسة مالية تطمح لاكتساب ميزة تنافسية مراعاة هذه المبادئ والتي تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1. التركيز على المتعامل وتلبية احتياجاته سواء المتعامل الخارجي من خلال تحفيزه على اقتناء الخدمات المصرفية الإسلامية وقياس رضاه باستمرار، وكذا المتعامل الداخلي (الموظف) من خلال التدريب وتشجيعه المادي والمعنوي على الإبداع.
2. العمل الجماعي والتعاون بين جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية بالبنك الإسلامي، مما يساهم في تشجيع الإبداع والارتقاء بمنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للمتعاملين، ويتطلب ذلك ضرورة التنسيق وبناء فريق العمل.
3. استخدام مدخل النظم في جميع العمليات الإدارية بالبنك الإسلامي وفروعه، من خلال تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق أهدافه البنك المسطرة بفعالية وكفاءة.
4. استخدام مدخل اتخاذ القرارات من خلال الحقائق، بحيث تعتبر القرارات الفاعلة هي تلك التي تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات وليس على الحدس أو الخبرة، ويتطلب ذلك إيصال المعلومات الضرورية لمختلف العاملين لتمكينهم من تحقيق الجودة الشاملة على جميع هياكل البنك الإسلامي.
5. التركيز على منع الأخطاء من أول وهلة عوض التكيف معها؛ مما يقتضي تحديد المعايير الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المطلوب في التحسين المستمر للخدمات المصرفية المقدمة، وفي جميع العمليات بالبنك الإسلامي.
6. التحسين والتطوير المستمر، والذي يشمل كافة الخدمات المصرفية والإجراءات بما ينعكس إيجاباً على قدرة البنك الإسلامي على تلبية متطلبات المتعامل، والتكيف مع التغيرات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي بالسوق المصرفي، وذلك من خلال تحقيق: تعزيز القيمة لمتعامل من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة مبتكرة؛ تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضايعة؛ تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

(1) راجع في ذلك:

- مراد ناصر، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 13-14.  
- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 41.  
- بن عيشي عمار، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة ولاية بسكرة)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مستغانم - الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 5-6.

7. مشاركة شركاء البنك الإسلامي في العمليات كالموردين والمناولين ومكاتب الاستشارات؛ بحيث تركز إدارة الجودة الشاملة على الشركاء والوسطاء، وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة، ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وجميع العمليات المكمل لها.

8. التزام الإدارة العليا للبنك الإسلامي بدعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على إدارة الجودة؛ إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي والملموس، فبالرغم من أن الإدارة العليا تخصص الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية فإنه يستوجب منها وضع مجموعة أسبقيات تهدف إلى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة وتبنيها دون تردد، وتعميمها على جميع هياكل البنك الإسلامي وفروعه، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الجودة، وتعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أداءهم، مع توفير رؤية استراتيجية للجودة واضحة المعالم قابلة للتنفيذ والتطبيق.

علاوة على ذلك؛ يشير كل من (Hansson Jonas and Klefsjo Bengt) إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تشمل مجموعة مبادئ فقط، بل تشكل نظاما متكاملا يضم مجموعة من العناصر والمتمثلة أساسا في: القيم الجوهرية، الأساليب والأدوات. ويمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي: <sup>(1)</sup>

- **القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة:** وتعتبر بمثابة المبادئ الأساسية لها وتتضمن: التزام الإدارة العليا، المدخل العملي، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على المتعامل والمسؤولية الاجتماعية.
- **أدوات إدارة الجودة الشاملة:** نذكر منها ما يلي: مخطط الصلة، مخططات المراقبة، مخطط إيشيكاوا، مخطط باريتو ومخطط الشجرة.
- **أساليب إدارة الجودة الشاملة:** وتضم: حلقات الجودة، نشر سياسة الجودة، مشاركة الموردين، تطوير العاملين، التقييم الذاتي، إدارة العمليات والمقارنة المرجعية.

هذا؛ ولا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمليا دون متطلبات أساسية لتطبيقها، والتي تشير إلى الحقائق أو البنية الفكرية والفلسفية التي يجب الاعتماد عليها عند الشروع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فوجودها يعني القدرة على تطبيقها وتمثل المتطلبات الأساسية في الآتي:

1. **دعم الإدارة العليا:** تعد القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة من القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل، والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا، حيث يفترض في القرار الاستراتيجي المتخذ تحديد كيفية الوصول إلى إدارة الجودة

(1) غراز الطاهر وترجمة إيمان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 137.

الشاملة وتحقيق الوقت الذي يمكن من ذلك، ولذلك جاءت الحاجة لدعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح، فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه، كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى، إضافة لتخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة، وقيام الإدارة العليا بتهيئة العاملين على مختلف مستوياتهم أو أعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة لقدرتها على زرع الثقافة الهادفة لدعم الجودة الشاملة في كل المستويات الإدارية بالبنك الإسلامي وفروعه.<sup>(1)</sup>

2. **تنميط العمليات:** يتم تنميط العمليات بعد تصميمها، بحيث يؤدي ذلك إلى توحيد الإجراءات التي من خلالها ستقدم الخدمة في كافة مجالات العمل داخل البنك الإسلامي، والهدف منه أن يكون نمط العمل واحد مهما تغير الموظفين، بحيث يسهم هذا التوحيد في إسرار العمل وتبسيطه، وتقليل التكلفة، وزيادة مهارة أداء مقدم الخدمة، ورفع مستوى الجودة، وتلبية حاجات المتعاملين بأعلى كفاءة في كافة فروع البنك الإسلامي.<sup>(2)</sup>

3. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** يشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى التصرفات السلوكية التي تتصل بالمجتمع مباشرة، بحيث تؤثر في التضخم أو البطالة أو التلوث، ومن المتوقع عند تطبيق الجودة الشاملة مراعاة هذه المسؤولية، ليساعد البنك الإسلامي في حل المشكلات ولا يكون سببا في حدوثها أو جزءا منها.

4. **تحقيق جودة التكلفة:** ويقصد به ربط التكلفة بجودة الخدمة المصرفية وليس بتقديم خدمة مصرفية بسعر منخفض.

5. **المساهمة في الشمول المالي:** يعني مساهمة البنك الإسلامي في جعل أن الأفراد والشركات لديهم إمكانية الوصول إلى منتجاته وخدماته المصرفية والمالية المفيدة بأسعار معقولة تلبي احتياجاتهم، ويتم تقديمها على نحو مسؤول ومستدام، وباعتبار أن الشمول المالي تم تحديده عامل تمكين لسبعة من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر.

6. **ضرورة وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة الشاملة بالبنك الإسلامي، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الانتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، مما يعزز فاعلية النجاح المستهدف لنظام ادارة الجودة الشاملة بالبنك الإسلامي وفروعه.<sup>(3)</sup>

7. **فاعلية نظام الاتصالات:** تطوير الثقافة السائدة، وإدخال التعديلات المناسبة على الاستراتيجيات والوسائل الاتصالية المستخدمة في البنك الإسلامي؛ وذلك من أجل نشر الجودة بصورة مستمرة، باعتبار الاتصال أحد العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالبنك الإسلامي وفروعه.<sup>(4)</sup>

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1996، ص 46.

(2) أحمد ذياب أحمد وكاظم شيماء مهدي، بيان متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على القطاع المصرفي، عرض بورشة عمل بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2019/03/26، ص ص 25-26.

(3) عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 193. بتصرف.

(4) نعم محي الدين عبد الغفار أحمد والمهدي ياسمين علي الدين محمد، تقييم فاعلية الاتصالات المؤسسية المستخدمة في نشر ممارسة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر - كلية الإعلام، المجلد 62، العدد 02، 2022، ص 951.

وفي هذا الإطار ذكر جابلونسكي (Jablonski) أن هناك خمسة مراحل رئيسية لتنفيذ برنامج ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات والتي يمكن اسقاطها على البنوك الإسلامية، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم من وجود طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب؛ بحيث يمكن تناول هذه المراحل الرئيسية بالجدول رقم (03) الآتي: <sup>(1)</sup>

### الجدول رقم (03): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

المرحلة الرئيسية	الخطوات التنفيذية
<b>مرحلة التهيئة أو الإعداد</b> يتم خلال هذه المرحلة إعداد وتهيئة أوضاع البنك الإسلامي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	بعد اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة سعيا منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.
	تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه المدير العام التنفيذي للبنك الإسلامي ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
	تدريب مجلس الجودة والمدراء المركزيين ومدراء الفروع على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين، من خلال التعاقد مع مكتب دراسات مختص.
	تحديد أهداف البنك الإسلامي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
	رسم سياسة البنك الإسلامي المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
	تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في البنك الإسلامي لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
	إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء وتطلعات المتعاملين حول الخدمات المصرفية الإسلامية.
<b>مرحلة التخطيط</b> يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطة	تحليل البيئة الخارجية للبنك الإسلامي لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
	صياغة رؤية ورسالة البنك الإسلامي المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
	التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة البنك الإسلامي، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
	اختيار هيكل تنظيمية للجودة والذي غالبا ما يتم اختيارها من المستويات الإدارية العليا، مع ضرورة تمتعها بتأييد قوي لمشروع الجودة لتعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في البنك الإسلامي وفروعه.
	العمل على تدريب الجهة التنظيمية الخاصة بالجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
	إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كل المعنيين بهذا التطبيق.
	مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
<b>مرحلة التقييم</b>	<b>التقييم الذاتي:</b> والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك موظفي البنك الإسلامي وفروعه حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
	<b>تقييم آراء المتعاملين:</b> والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء المتعاملين المتعلق بالخدمات المصرفية الإسلامية حاليا ومستقبليا.
	<b>تقييم تكاليف الجودة:</b> ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تكاليف الوقاية:</b> وتشمل أعباء كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء.</li> <li>• <b>تكاليف التقييم:</b> وهي تلك الأعباء المتعلقة بتقييم المنتج والخدمة المصرفية والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف المتعامل.</li> </ul>

(1) جابلونسكي جوزيف، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: توفيق عبد الرحمن، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة- مصر، 2003، ص ص 149-156.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تكاليف الفشل الداخلي:</b> وهي الأعباء المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات والخدمات المعيبة.</li> <li>• <b>تكاليف الفشل الخارجي:</b> وهي الأعباء المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد التعامل واقتناء الخدمة المصرفية المنتجة من المتعاملين، ومنها أعباء الشكاوى والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد، أعباء استبدال أو إصلاح المنتج المباع وأعباء متعلقة بسمعة البنك الإسلامي حيث أنها في مثل هذه الأحوال تفقد جزءا من مصداقيتها بين المتعاملين.</li> </ul>	
<p>تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في البنك الإسلامي؛ والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم "المسهلين" كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.</p> <p>تدريب المديرين والمؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة واكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل.</p> <p>تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.</p> <p>يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر لأنشطة والعمليات المصرفية في البنك الإسلامي.</p>	<p><b>مرحلة التنفيذ</b></p> <p>من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا</p>
<p>إذا ككل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة التنفيذية للبنك الإسلامي تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مساهمين ومتعاملين داخليين وخارجيين وموردين؛ وذلك من أجل اطلاعهم على نتائج هذا التطبيق، ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر من أجل المضي نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.</p> <p>دعوة المؤسسات المصرفية الأخرى في السوق المصرفية والمخابر الجامعية المختصة للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.</p>	<p><b>مرحلة تبادل ونشر الخبرات</b></p>

**المصدر:** من إعداد الباحث، بالاعتماد على: جابلونسكي جوزيف، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق.

## خلاصة الفصل الأول:

أصبح تحسين وتطوير الخدمات المصرفية الإسلامية ضرورة حتمية تنبع من الظروف المتغيرة والتحديات التي يشهدها العالم، وعلى رأسها المنافسة القوية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرض والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات المتعاملين حيث صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لتحقيق ولاء ورضا المتعاملين، ونظرا لأهمية هذا القطاع فإن قياس أدائه وتقويم فاعليته واختبار جودة خدماته واكتشاف جوانب القصور فيها تعد أحد السبل الهامة للارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة للبنوك الإسلامية.

حيث يعتبر قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وتقييمها يعتره نوع من الصعوبة، والسبب في ذلك يرجع إلى خاصية اللاملموسية التي تتميز بها هذه الخدمات في طبيعتها، إضافة إلى أن المتعامل المصرفي لا يمكنه أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار التعامل مع البنك الإسلامي، إضافة إلى أهمية العنصر البشري في تقديم هذه الخدمة.

ويتطلب تقييم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية القيادة في تقديم الخدمة، الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها، بناء بنية أساسية داخل البنك الإسلامي للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يتمكن من أن يقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل يساهم في تقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر المتعاملين الداخليين والخارجين على حد سواء.

وفي السياق ذاته؛ تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك الإسلامية توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم، والعمل على نشر هذه القناعة بين المهتمين وذوي العلاقة، مع ضرورة وجود قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المستقبلية، وفي هذا الإطار شهد القطاع المصرفي عموما والخدمات المصرفية بشكل خاص تطورا ملحوظا بسبب ديناميكية البيئة المصرفية، ودفع بالكثير من البنوك إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مما يسمح لها بالاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية وضمان توسعها وبقائها في السوق المصرفي.

مما سبق؛ نستخلص أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل وإنما أمر يتصف بالصعوبة؛ بسبب الوقت الذي يحتاجه حتى يستطيع البنك الإسلامي استكمال مراحلها، باعتبارها منهجية متطورة ومنظمة وترتبط جميع نشاطات البنك الإسلامي بالجودة وثقافتها، والتطبيق الناجح لها يعني التغيير نحو الأفضل لجميع هياكل البنك الإسلامي وفروعه المادية والبشرية، وباعتبارها استثمار طويل المدى يعنى بالتحسين والتطوير المستمر للخدمات المصرفية الإسلامية، وجميع العمليات المكتملة لها، دون إهمال التركيز على رضا المتعاملين واشراكهم في التخطيط والتطوير والابتكار لهذه الخدمات المصرفية المقدم لهم.

## الفصل الثاني:

منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)  
في البنوك الإسلامية: الأسس والتطورات

## تمهيد:

مع تطور الإدارة في المنظمات بشتى مجالاتها، شهدت الأعوام الأخيرة من القرن الواحد والعشرين تطوراً في عدة مداخل، حيث تعمل هذه المداخل على السعي إلى الحد من الهدر في جميع العمليات والممارسات الإدارية، وذلك مواكبة للثورة المعرفية والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي ووسائل الاتصال، وكذا تماشياً مع التغيير المستمر في الأسواق الصناعية والخدمية على حد سواء، وهذا ما أدى إلى البحث عن أساليب ونظم حديثة بعد عجز النظم والمناهج التقليدية عن مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة بشكل عام.

وفي السياق ذاته؛ يعتبر منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) أحد هذه المداخل الإدارية الحديثة في بيئة الأعمال، من خلال السعي إلى صناعة أفضل القرارات وإيجاد قيمة عظيمة للمتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وسرعة التسليم وتخفيض التكاليف، لتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد.

فترشيد الفاقد هو المدخل الذي يبحث بشكل دائم عن الكمال النسبي، باعتبار أن مشروع المنظمة لا ينتهي ولا يعرف التوقف؛ وهدفه الأسمى التحسين المستمر للعمليات والأساليب التي تعمل بها هذه المنظمة، وذلك من خلال القضاء على الأنشطة عديمة الفائدة والتي لا قيمة لها.

وجدير بالذكر؛ يكمن التحدي الأكبر لمنهج ترشيد الفاقد بالمنظمات عموماً، والخدمية منها على وجه الخصوص، في قدرتها على تنفيذ مبادئه، فهو في المطلق يواجه مقاومة عند تطبيق أدواته وأساليبه. سنركز في بداية هذا الفصل على إدارة التغيير كبيئة داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد، لنعرج بعدها لتفصيل منهج ترشيد الفاقد بدءاً بتطور نشأته التاريخية، وصولاً إلى إبراز مفهومه ومتطلبات تطبيقه في المنظمات الخدمية ومن بينها البنوك الإسلامية لما لها من الخصوصية في العمليات والمخاطر.



## المبحث الأول: إدارة التغيير كبيئة داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل المنظمات باعتبارها نظاما اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية من نواميس طبيعية؛ فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف من أجل البقاء، فهي إذا لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير كجزء من عملية تطوير واسعة، والتكيف مع المتغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

يعتبر نجاح عملية التغيير مربوطا بالفهم العميق لجوانبه المختلفة، وأهدافه واقتناع الأفراد العاملين بالمنظمة ومشاركتهم، حيث تؤدي إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة هذا التغيير، وتعمل على تعزيز الاستفادة بمنظور يساعد على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها بشكل مستمر.

هذا؛ وقد نجد العديد من التداخل عند التطبيق في مناهج علوم الإدارة المعاصرة عموما، ومن ذلك عند الغوص في أدبيات البحث؛ ذلك التداخل بين منهج ترشيد الفاقد موضوع الدراسة وإدارة التغيير، حيث يبدو أن كلاهما يواجه مقاومة عند التطبيق كما أشرنا إليه آنفا، وكلاهما يتطلب من القائمين تجهيز وتحضير بيئة تنظيمية فاعلة تتناسب مع تطبيق مبادئ المنهج نفسه والبيئة الداعمة لتطبيقه.

ومن أجل تهيئة هذه البيئة بشكل دقيق وفقا للتطبيقات المثلى؛ لتطبيق سلس لمنهج ترشيد الفاقد بالبنوك الإسلامية، من اللازم على القائمين عليها الإيمان بضرورة إحداث التغيير بشكل مستمر وتدرجي وغير مفاجئ وجزئي، على أن يكون بمنحنى تصاعدي على المستوى الصغير بالبنك ومشاركة جميع العاملين به.

### المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير في البنوك الإسلامية

يعتبر التغيير في البنوك الإسلامية ضرورة وعملية مستمرة ومتجددة، فهو يتضمن إحداث تحولات في البنك أو أحد أقسامه لمواجهة القوى المؤثرة فيه، ويأتي هذا التغيير استجابة لمتطلبات المتعاملين الداخليين والخارجيين المتجددة، أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية، أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كمنهج ترشيد الفاقد.

وتعد إدارة التغيير أحد مجالات اهتمامات الخبراء والممارسين في منظمات الأعمال، بحيث تواجه البنوك عموما تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها إلى تحسين مستويات جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وذلك حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع على جميع الأصعدة البشرية والمادية والتقنية.

فإدارة التغيير هي عملية أساسية سواء على مستوى الأفراد أو البنك الإسلامي نفسه، بحيث تتجلى هذه الأهمية في القدرة على تحويل الأنماط الحالية إلى أخرى أكثر كفاءة وفعالية لمواكبة التطورات المحيطة بالبنك، باعتبار التغيير عملية شاقة ومعقدة نتيجة الطبيعة البشرية التي تميل إلى الاستقرار ومقاومة التغيير، ينبع هذا الميل

الفطري من خوف الأفراد من المجهول الذي يصحب التغييرات الحاصلة، إضافة إلى الرغبة في المحافظة على العادات المألوفة والسلوكيات التي تعزز الثقة والاحساس بالأمان.

ولتقليل هذه الفجوة على القائمين على البنوك الإسلامية تكثيف الجهود والتخطيط المسبق لتوضيح الرؤية، وذلك لضمان نجاح التغيير وتفاذي الفشل الذي قد يحدث نتيجة لمقاومة الأفراد، وهذا لخلق جسر اتصال فعال بين القيادة والعاملين، وانتهاج أساليب تحفيزية تشجع على المشاركة.

## 1. مفهوم إدارة التغيير في البنوك الإسلامية

من مآثورات الفيلسوف اليوناني هرقليطس قوله: "ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير". فالتغيير سنة الحياة، ويعد عنصرا أساسيا لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمة من سمات القيادة المتميزة.<sup>(1)</sup>

ويعتبر (Robert R. Blake & Jane S. Mouton) في أبحاثهم المبكرة المتعلقة بالتغيير التنظيمي وتطور القيادة؛ أول من استخدم مصطلح التغيير في أدبيات البحث العلمي في العلوم الإدارية، وذلك في عام 1956 في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير.<sup>(2)</sup>

وبصفة عامة؛ يعتبر التغيير عملية الانتقال من وضع إلى وضع آخر، وفي مجال الإدارة فإن التغيير هو عملية الانتقال من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، من عبر أدوات وأساليب محددة.

أما مفهوم إدارة التغيير فيعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، حيث أثار المفهوم جدلا بين الكتاب والباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك وفقا لزاوية ومجال الأبحاث والممارسات. ويرجع الباحث هذا التعدد والاختلاف إلى الاختلاف في التغيير في حد ذاته.

يعرف John P. Kotter إدارة التغيير بأنها "منهج الاستفادة من البنى والأدوات الرئيسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي، وأن هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار".<sup>(3)</sup>

(1) أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 01، 2015، ص 23.

(2) نمديلي أسماء، إدارة التغيير: مطبوعة بيداغوجية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2021/2022، ص 10.

(3) Kotter John P., *Leading Change Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, March - April 1995, pp 59- 67.

وكما يرى ستيف سميث أن إدارة التغيير هي "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".<sup>(1)</sup>

وكذلك يعرفه حامد على أنه "فلسفة لإدارة المنظمة من أجل التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها وزيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".<sup>(2)</sup>

أما العتيبي فيعرفه على أساس أنه "ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكييف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائفها العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".<sup>(3)</sup>

ويؤكد عليان على أن إدارة التغيير "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المنظمات لتحقيق الأهداف المنشودة من أجل التطوير".<sup>(4)</sup>

يتضح من التعاريف السابقة، أن إدارة التغيير هي أسلوب إداري واعي، ونظام مفتوح على البيئة، ويستهدف تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من أجل زيادة فعاليتها.

وتأسيساً على ما تقدم من تعاريف، وتبعاً لحساسية العمل المصرفي وخصوصية البنوك الإسلامية، يمكننا تعريف إدارة التغيير في البنوك الإسلامية على أنها: "عملية استراتيجية تستهدف إحداث تغييرات جذرية أو تطويرية في أنظمة العمل بالبنك الإسلامي، ومجموعة الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة لإدخال عنصر و/ أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة بالبنك، من أجل مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، لتحقيق التوازن بين البنك والبيئة المحيطة، وتعزيز الكفاءة والابتكار الداخلي لضمان بقائه قادراً على المنافسة في بيئات الأعمال المتغيرة".

## 2. خصائص إدارة التغيير في البنوك الإسلامية

تعتبر إدارة التغيير عملية استراتيجية تهدف إلى إحداث تغييرات مستدامة في المنظمة، لضمان نجاحها هناك عدة عوامل وخصائص يجب التركيز عليها لإتمام عملية التغيير، يلخصها الشكل رقم (09) التالي:

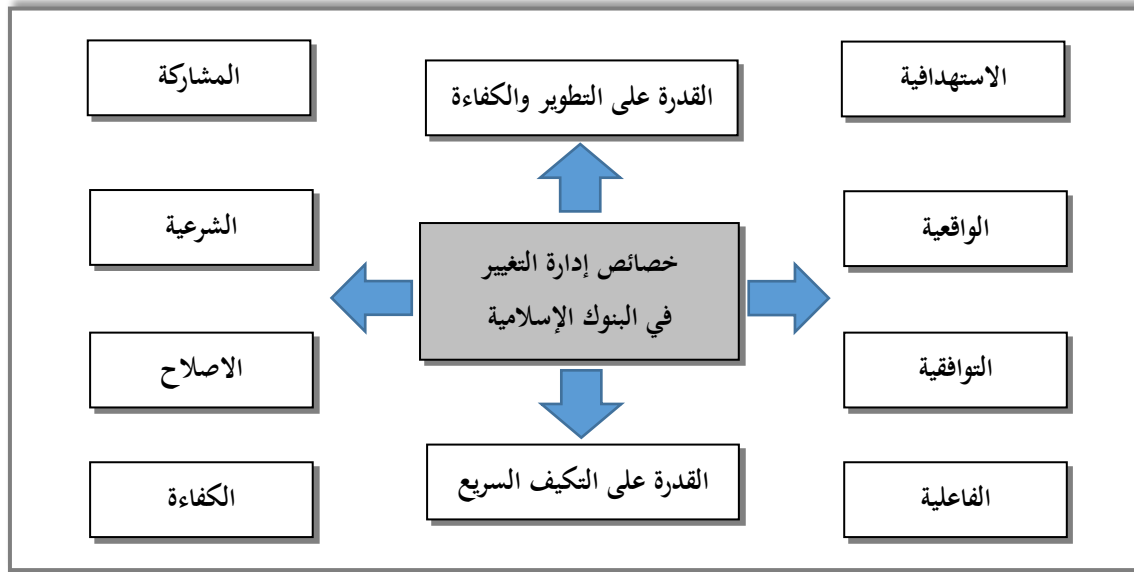
(1) سميث ستيف، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001، ص 07.

(2) حماد مختار، إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، العدد 03، جانفي 2016، ص 192.

(3) العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2015، ص 62.

(4) عليان ربحي مصطفى، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2015، ص 41.

## الشكل رقم (09): خصائص إدارة التغيير في البنوك الإسلامية



المصدر: بلكير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي، 2009، ص 39.

تفرض خصائص إدارة التغيير الموضحة بالشكل أعلاه على القائمين بعملية التغيير في البنوك الإسلامية الامام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، وستتطرق لكل خاصية منها فيما يلي:

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، معلومة للجميع وذات توافق وقبول من قوى التغيير بالمنظمة.<sup>(1)</sup>
2. **الواقعية:** ضرورة ارتباط إدارة التغيير في البنك الإسلامي بواقع السوق المصرفي الحالي كضرورة التوجه نحو الشمول المالي وغيره، مع الالتزام أن يتم هذا التغيير في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي تمر بها.<sup>(2)</sup>
3. **التوافقية:** وجوب إيجاد وخلق انسجام بنسبة معتبرة، وذلك من أجل تعزيز التوافق والتكامل بين تطلعات واحتياجات ورغبات القوى المختلفة لعملية التغيير بالبنك الإسلامي وبين عملية التغيير ذاتها.<sup>(3)</sup>
4. **الفاعلية:** يقصد بالفاعلية هنا؛ امتلاك القدرة على التأثير الفعال على الآخرين، وذلك من خلال توجيه ودفع فرق العمل بالبنك الإسلامي، وكل الوحدات الإدارية ذات الصلة المخطط تغييرها.<sup>(4)</sup>

(1) الزعير إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن، إدارة التغيير: الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 153.

(2) الخضير محسن أحمد، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر وتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضى للمعلومات، دمشق، ط 01، 2003، ص 20، بتصرف.

(3) عليان ربحي مصطفى، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 187.

(4) دوباخ سعيدة، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017-2018، ص 88.

5. **المشاركة:** تتطلب إدارة التغيير تفاعلا إيجابيا بشكل مستمر، ويكمن ذلك في المشاركة الواعية من قبل جميع القوى المعنية بالتغيير في البنك الإسلامي، والمساهمة الفعالة في مختلف مراحل عملية التغيير.<sup>(1)</sup>
6. **الشرعية:** يجب أن تتم عملية التغيير بالبنك الإسلامي في إطار الشرعية القانونية وتنظيمات البنك المركزي وكذا الأخلاقية، مع الالتزام بالموافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية في آن واحد، ويتعين أولا تعديل الإجراءات وأنظمة العمل في البنك الإسلامي قبل إجراء التغيير، وذلك من أجل الحفاظ على الصورة الذهنية للعمل المصرفي الإسلامي المرتبط ارتباطا وثيقا بالشريعة الإسلامية.
7. **الإصلاح:** وجوب أن تكون إدارة التغيير عملية إصلاحية بحتة، بحيث تهدف إلى إصلاح العيوب ومعالجة الاختلالات الموجودة في البنك الإسلامي بجميع مستوياته، وهذا ما يعزز أن التغيير بالبنك ليس مجرد وسيلة للتجديد أو التحديث، بل هو عملية تهدف إلى تحسين الوضع القائم وحل المشكلات الحالية، وتعمل أيضا على تعزيز بنيته الأساسية وحل المشكلات التي تعيق تطوره.
8. **الكفاءة:** تعتبر الكفاءة عنصرا جوهريا في العمل الإداري، وخاصة في إدارة التغيير، حيث يجب أن تخضع جميع القرارات والتصرفات لمبدأ التكلفة والعائد، حيث من غير المقبول أن يؤدي التغيير إلى خسائر كبيرة لا يمكن تعويضها بالعائد المتوقع أو يؤثر سلبا على النتيجة الصافية الختامية للبنك الإسلامي، وهذا لضمان أن تكون إدارة التغيير في البنك وسيلة لتعزيز النمو وتحقيق أهدافه دون تعريضه لمخاطر مالية.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** يجب أن تكون القدرات التطويرية خاصة عملية أساسية في إدارة التغيير بالبنك الإسلامي، لأن عملية التغيير ذاتها تسعى دائما إلى تحسين القدرات والإمكانيات بالبنك مقارنة بما هو موجود أو مستخدم حاليا، لتحقيق التقدم والارتقاء به.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** يجب ألا تكتفي إدارة التغيير فقط بالاستجابة السريعة للأحداث الخارجية، بل يجب أن تسعى أيضا إلى السيطرة على الأحداث وتوجيهها بطريقة تحافظ على حيوية وفعالية البنك الإسلامي. أي ضرورة أن يجمع البنك الإسلامي بين المرونة في التكيف مع الأحداث والقدرة على السيطرة وصنع الأحداث بنفسه، ليعزز من قوته ويكون أكثر استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية. وهذا ما يضمن استمرار حيويته وفعاليته، ويكسبه قدرة تنافسية تجعله في موقع الريادة بالسوق المصرفي.

(1) الزعير إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن، إدارة التغيير: الأسس والمنطلقات الفكرية، مرجع سابق، ص 153.

وفي السياق ذاته؛ إذا كانت تلك هي خصائص إدارة التغيير، فإن هناك خصائص ومواصفات يتعين توافرها في قائد التغيير، حتى يتمكن من تحقيق التغيير بفعالية، فلكل تغيير قيادة يتعين وجودها، لها مواصفات تجعلها قادرة وناجحة في إحداث التغيير.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير الداعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد

تسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد تعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين عليها، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. وتتمثل الفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي؛ إذ ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً.<sup>(2)</sup>

يشار في الأدبيات لاستراتيجيات إدارة التغيير على أنها " فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه"<sup>(3)</sup>، وفي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني تم اعتبارها " عملية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المنظمات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتتمثل في ثلاث استراتيجيات: (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القسرية)".<sup>(4)</sup>

وفي دراسة أخرى وفي مجال آخر ومن زاوية مغايرة يرى جمعة أن استراتيجيات إدارة التغيير " مخطط في إطار زمني طويل، كما أنها شاملة، أي تشمل المنظمة ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة، عن طريق اتباع إحدى الاستراتيجيات (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، استراتيجية إعادة التعلم، استراتيجية القوة والقهر)".<sup>(5)</sup>

(1) سميث ستيف، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 69.

(2) ويلسون دافيد س، استراتيجية التغيير، ترجمة: سيد عمارة تحية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 01، 1995، ص 21.

(3) الحضيبي محسن أحمد، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر وتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، مرجع سابق، ص 41.

(4) سعيان تغريد صالح، الطيط أحمد عدنان، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 9.

(5) جمعة سيد هارون، استراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد 49، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 555.

مما سبق ذكره؛ تتعدد الاستراتيجيات المنتهجة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة، حيث ينطلق الباحثون في علوم التسيير والإدارة في دراسة التغيير من صيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الإدارية، أما الباحثون في علم الاجتماع، فإنهم يتناولون الموضوع عبر تحليل أدوار الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنظمة، في حين ينطلق الباحثون في علم النفس من زاوية دراسة العمل والتعديل.<sup>(1)</sup>

لذا فقد تنوعت الاستراتيجيات المتبعة، مما وضع الباحثين في مجال إدارة الأعمال أمام تحدي اختيار الاستراتيجية المناسبة، كون البنوك تنفرد بطبيعة تنظيمية ووظيفية تجعلها صنفا خاصا بين المنظمات يحتاج إلى مداخل معينة للتغيير تختلف في بعض التفاصيل عن المنظمات الأخرى، ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات وفق ما يلي:

### أولاً: استراتيجيات مجالات إحداث التغيير

لقد صنف Harold Leavitt، استراتيجيات إدارة التغيير حسب مجالات إحداث التغيير داخل المنظمة، مؤكداً على أن التغيير في أي مجال من مجالات المنظمة يؤثر على المجالات الأخرى باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً، حيث صنف هذه الاستراتيجيات كالتالي:<sup>(2)</sup>

#### 1. استراتيجية تغيير البناء التنظيمي

تعد واحدة من الأدوات الأساسية التي تبنتها المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة، تسعى إلى تعزيز الكفاءة وتقليل الفوضى داخل المنظمات، تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الوضوح التنظيمي والتسلسل الهرمي القوي يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي.

بحيث تعتبر من إحدى الفوائد الرئيسية لهذه الاستراتيجية قدرتها على تنظيم العمل وتحسين الأداء الإداري، خاصة في البيئات التي تتطلب تسلسلاً هرمياً صارماً وتحكماً قوياً في العمليات كالبنوك. ومع ذلك، فإن التركيز الكبير على التسلسل الهرمي والسلطة قد يؤدي أحياناً إلى تقليل الإبداع والمرونة داخل المنظمة، وهو ما يعتبر تحدياً عند تطبيق هذه الاستراتيجية في البيئات الحديثة التي تتطلب قدراً أكبر من التعاون والابتكار.

#### 2. استراتيجية التغيير التقني

هي إحدى الاستراتيجيات التي تركز على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات بهدف تحسين أداء المنظمات من خلال إدخال تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات القائمة، تم تبني هذه الاستراتيجية في أعقاب

(1) بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، دمشق، مجلد 82، العدد 1 و2، 2010، ص 399.

(2) راجع في ذلك: السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 04، 2024، ص 81.

الفشل الجزئي للحركة العلمية في الإدارة التي ظهرت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي، وجاءت كاستجابة للحاجة إلى تحسين أداء المنظمات بطريقة أكثر تقدماً من النهج التقليدي، بدلاً من التركيز فقط على تحسين السلوكيات البشرية والإدارية.

يتماشى هذا التحول في الفكر الإداري مع التطورات السريعة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والبحث العلمي، إذ سمحت استراتيجيات التغيير التقني للمنظمات بالاستفادة من البيانات الضخمة ونظم المعلومات لتحسين عمليات صنع القرار، وإدارة الموارد بشكل أفضل، وتقليل الفاقد والمهدر في العمليات. حيث أنه في العصر الحديث، يمكن رؤية هذه الاستراتيجيات في تطبيقات مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة، إذ تعتمد المنظمات على التقنيات المتقدمة لتحسين أدائها وتطوير قدراتها التنافسية.

### 3. استراتيجية تغيير الأفراد

تركز هذه الاستراتيجية على تعديل وتحسين سلوك الأفراد داخل المنظمة، وهي إحدى الاستراتيجيات المهمة في إدارة التغيير باعتبار أن نجاح أو فشل أي عملية تغيير يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد الأفراد لبناء التغييرات المطلوبة، لذلك تلعب هذه الاستراتيجية دوراً محورياً في خلق بيئة عمل داعمة للتغيير.

### ثانياً: استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه

لقد صنف كلا من Robert Chin & Kenneth D. Benne استراتيجيات إدارة التغيير بالاعتماد على كيفية استجابة الأفراد أو المجموعات للتغيير، ففي عام 1976 قاما بتطوير نموذج يقسم استراتيجيات إدارة التغيير إلى ثلاث فئات رئيسية يمكن استخدامها لتحقيق التغيير، وهي كالتالي:<sup>(1)</sup>

#### 1. الاستراتيجية العقلانية التجريبية

تعتمد هذه الاستراتيجية على الفكرة الأساسية المتضمنة بأن الأفراد عقلانيون ويتصرفون بناءً على الفوائد المتوقعة والتحليل المنطقي. ووفقاً لهذه الاستراتيجية، يفترض أن الأشخاص سيتبنون التغيير إذا قدم لهم تبرير واضح ومنطقي يوضح فوائد هذا التغيير، كما يعتمد النجاح هنا على تقديم أدلة علمية أو تجريبية تقنع الأفراد بأن التغيير سيسهم في تحسين أدائهم أو حياتهم بشكل ملموس.

وتعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة بشكل خاص في المواقف التي يكون فيها التغيير منطقياً ويدعمه دليل قوي، مثل التحسينات في بيئات العمل، أو التغييرات المتعلقة بزيادة الإنتاجية.

---

<sup>(1)</sup> Chin Robert and Benne Kenneth D., *General strategies for effecting change in human systems, in The planning of change*, Edited by W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin, Holt, Rinehart and Winston, New York, 4<sup>th</sup> Edition, 1985, pp 22- 43.



## 2. استراتيجية القيم وإعادة التعلم

تستند هذه الاستراتيجية إلى أن التغيير الحقيقي في السلوك والممارسات لن يحدث إلا عندما يقوم الأفراد بتغيير قيمهم ومعاييرهم تجاه الممارسات القديمة، كما يجب أن يتجاوز التغيير المعرفة السطحية ليصل إلى تغيير القناعات العميقة والاعتقادات الأساسية للفرد، هذا التحول يساعد على بناء التزام حقيقي وقوي تجاه الممارسات الجديدة التي يتم اعتمادها.

تستخدم هذه الاستراتيجية عادة عندما يكون التغيير المطلوب يتطلب إعادة تعريف الهوية أو القيم داخل المنظمة أو المجتمع، وتحتاج وقتاً لتأصيل القيم الجديدة من خلال التعليم وإعادة التدريب المستمر.

## 3. استراتيجية القوة والإكراه

تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام السلطة أو النفوذ لإجبار الأفراد أو الجماعات على تبني التغيير. هذه الاستراتيجيات تستخدم عندما لا يكون هناك استعداد طوعي للتغيير، وتتطلب ظروف التغيير استخدام القوة، سواء كانت قوة مادية، معنوية، أو نفسية. ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين:

- مجموعة الإجراءات السياسية والاقتصادية؛ في ممارسة التأثير من خلال القوانين أو الموارد الاقتصادية، للضغط على الأفراد أو المنظمات لقبول التغيير.
- مجموعة القوة المعنوية؛ للتأثير النفسي والمعنوي من خلال إثارة مشاعر معينة مثل الشعور بالذنب، الخجل، أو الضغط الاجتماعي لدفع الأفراد نحو التغيير.

هذا؛ وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجيات قد تكون فعالة في فرض التغيير على المدى القصير، إلا أنها غالباً ما تولد مقاومة قوية، وقد تؤدي إلى تداعيات سلبية، كتقليل الدافع الداخلي لدى الأفراد أو التسبب في شعور بالظلم.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: استراتيجيات كفاءات إحداث التغيير

صنف Larry Greiner استراتيجيات إدارة التغيير بالتركيز على دراسة المراحل التي تمر بها المنظمات أثناء عملية النمو والتغيير، حيث يرى أن المنظمات عموماً تمر عبر سلسلة من المراحل المختلفة من التطور، وكل مرحلة تتطلب استراتيجيات محددة لإدارة التغيير.

ففي تصنيفه الشهير، قدم Larry Greiner ما يعرف بـ "نموذج مراحل النمو" أو "مراحل التطور والأزمات" (Greiner's Growth Model)، والذي يوضح أن كل مرحلة من النمو التنظيمي تنتهي بأزمة،

(1) الصبري محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2008، ص 86.

ويحتاج القادة إلى تبني استراتيجيات مختلفة لإدارة التغيير للتعامل مع هذه الأزمات والانتقال إلى المرحلة التالية<sup>(1)</sup>، ويقترح ثلاثة استراتيجيات هي: (2)

### 1. الاستراتيجية المعتمدة على طرف واحد

هي استراتيجية تركز على دور الفرد أو جهة واحدة تمتلك السلطة في إحداث التغيير تقوم بإصدار خلاله قرارات، مثل إصدار تنظيمات جديدة، تعديل الهياكل التنظيمية، أو اتخاذ إجراءات ملزمة لجميع أفراد المنظمة، وعادة ما تكون هذه الاستراتيجية سريعة التنفيذ، لكنها قد تواجه مقاومة من الأطراف الأخرى داخل المنظمة إذا لم يتم التواصل والتفاعل مع باقي الأفراد أو الوحدات التنظيمية بشكل كافٍ.

### 2. استراتيجية المشاركة في القوة

تعتمد هذه الاستراتيجية على مشاركة الجماعة أو الفرق العاملة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية لحل المشكلات أو اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير من خلال التشاور الجماعي والمشاركة الفعالة، كما تهدف إلى تحقيق التوافق الجماعي وزيادة الالتزام بالتنفيذ، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية التغيير، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه القرارات المتخذة. هذا وتعتبر هذه الاستراتيجية فعالة في مواجهة التحديات المعقدة وتتطلب توافقاً بين الآراء، إلا أنها قد تستغرق وقتاً أطول لتحقيق النتائج مقارنة بالقرارات الفردية.

### 3. استراتيجية السلطة المفوضة

تعتمد هذه الاستراتيجية على تفويض مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها إلى مجموعة أو فريق عمل داخل المنظمة، وذلك من خلال مشاركة الأفراد في دراسة الحالة وتدريبهم على الحساسية تجاه المشكلات والتحديات، بالإضافة إلى تدريبهم على العمل الجماعي.

وفي إطار هذه الاستراتيجية، يعهد إلى العاملين المشاركين في برنامج التغيير مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، مما يمنحهم القدرة على المشاركة الفعالة في عملية الإصلاح، والهدف الرئيسي هو تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الأفراد المفوضين، مما يؤدي إلى تطبيق أكثر سلاسة للتغييرات المطلوبة، ويجعلهم أكثر استعداداً للتكيف مع نتائج التغيير المرجوة.

(1) Suková Lenka, *Greiner's Model and Its Application in Automotive Companies in the Czech Republic*, Acta Informatica Pragensia, Vol. 09, N° 01, 2020, pp 18- 29.

(2) حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 2، 2009، ص 382.

وبصفة عامة وبالمقارنة النسبية بين هذه الاستراتيجيات في مجموعاتها الثلاث؛ تعد استراتيجية القوة والإكراه أو كما تعرف أيضا بالقسرية من أسرع الاستراتيجيات تنفيذاً، بينما تعد استراتيجية القيم وإعادة التعلم من أطولها مدة وأكثرها كلفة؛ لكنها تؤدي إلى ارتباط أكثر من قبل الأفراد بالمنظمة أكثر من القوة والإكراه، والتي قد تدفع بعضهم إلى تكوين اتجاهات سلبية ومن ثم الإضرار بالمنظمة على المدى الطويل. ولهذا فإنه ووفقاً للممارسات الإدارية يتم عادة الجمع بين هذه الاستراتيجيات باعتبار ذلك أفضل الطرق للحصول على أفضل النتائج وتجنب أكثر سلبياتها في حال تطبيقها منفردة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير في ظل منهج ترشيد الفاقد

تناول العديد من الباحثين والكتاب (كما سنتطرق له أدناه) كيفية إحداث التغيير وخطواته، حيث تم اقتراح وتصميم العديد من النماذج لإدارة التغيير في المنظمات، تمثل هذه النماذج الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل المرتبطة بالتغيير، ورغم أن هذه النماذج قد تختلف في بعض التفاصيل، إلا أنها تتفق على أن إدارة التغيير تتضمن خطوات منظمة وواضحة.

بحيث تشمل هذه النماذج في مجملها مراحل محددة مثل تشخيص الوضع الحالي، والتخطيط للتغيير، ثم تنفيذ التغيير وفي الأخير تقييم هذا التغيير، ومن هذا المنطلق عمل الباحثون والمختصون في التطوير التنظيمي على اقتراح مجموعة من النماذج التي تساعد على الإدارة الفعالة للتغيير<sup>(2)</sup>، والتي سنعرض منها النماذج التي يعتبرها الباحث - من وجهة نظره - بيئات داعمة في تطبيق منهج ترشيد الفاقد بالبنوك الإسلامية.

### أولاً: نموذج Kurt Lewin ذو الخطوات الثلاث لإدارة التغيير

يعتبر Kurt Lewin من أوائل الكتاب الذين قدموا نماذج لإدارة التغيير، ففي عام 1951، قدم نموذجاً يعني بإحداث التغيير داخل المنظمة، حيث يرى أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لتحقيق التوازن الديناميكي بين قوى تعمل في اتجاهات مختلفة؛ تسعى بعض هذه القوى إلى تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، بينما تعمل الأخرى على تعطيل التحريك ومنع التغيير من الوصول إلى الهدف المرجو.<sup>(3)</sup>

ووفقاً لنموذج Lewin، يمكن فهم التغيير على أنه نتيجة التفاعل بين قوى دافعة نحو التغيير وقوى مقاومة له، عندما تكون القوى الدافعة أقوى من القوى المقاومة، يحدث التغيير. أما إذا كانت القوى المقاومة أكثر تأثيراً، فإن التغيير يصبح صعباً أو بالأحرى مستحيلاً.

(1) المرشدي خالد عبد المحسن والحري أشواق محمد، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 42.

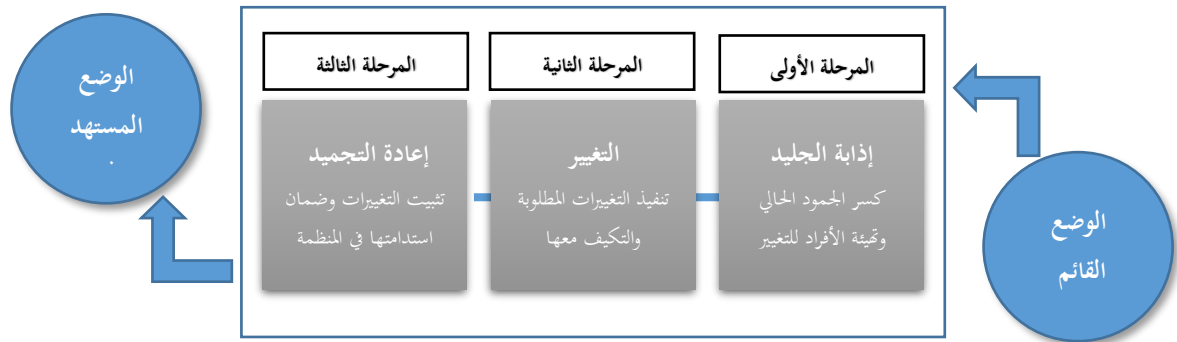
(2) الشمري مشعل بن حسن، إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، المجلد 30، العدد 59، 2023، ص 11.

(3) Roth Gérard & Kurtyka Michal, *Profession dirigeant: De la conception du Changement à l'action*, Editions Dunod, Paris, 2007, p 245.

أصبحت هذه الفكرة جزءاً أساسياً من فهم كيفية إدارة التغيير بفعالية في المنظمات، حيث يجب العمل على تقليل المقاومة وتعزيز القوى الدافعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

هذا؛ ولقد حظي نموذج Kurt Lewin باهتمام كبير من جانب الكتاب والباحثين، وكان بمثابة نقطة الانطلاق للعديد من النماذج التي ظهرت فيما بعد، بحيث تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع في الأبحاث التجريبية لدراسة وفهم التغييرات التنظيمية. ووفقاً لـ Lewin، تتطلب عملية التغيير الفعالة المرور بثلاث مراحل أساسية<sup>(1)</sup>، يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نموذج Lewin لإدارة التغيير



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 284.

### مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing)

تعد المرحلة الأولى في عملية التغيير، وتهدف إلى كسر الجمود في الأنظمة أو الممارسات الحالية من خلال تحفيز الأفراد على الاعتراف بوجود مشكلة أو حاجة للتغيير. في هذه المرحلة، يتم خلق وعي جماعي بين العاملين بضرورة التخلي عن الممارسات القديمة لتبني أساليب جديدة، كما تركز هذه المرحلة أيضاً على تقليل المقاومة للتغيير، وإعداد الأفراد نفسياً لقبول التغيير، ويعتبر التقييم في هذه المرحلة خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، باعتباره وسيلة لتحليل فعالية التغيير وضمان استدامته، من خلال مراجعة مستمرة لتأثيرات التغيير والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>(2)</sup>

في مجال البنوك، تعتبر مرحلة إذابة الجليد بالغة الأهمية نظراً لطبيعة هذا القطاع المتسمة بالتغيير المستمر، وتعد حاسمة في نجاح أي تحول تنظيمي، حيث في حال إهمال هذه المرحلة أو عدم إعطائها الاهتمام المناسب، فإن جهود التغيير قد تفشل، مما يزيد من فرص عدم النجاح في المراحل اللاحقة.

<sup>(1)</sup> Norhayati bt. Aziz & al, *The Application of Kurt Lewin's Model of Change in the Implementation of Higher Order Thinking Skills in School*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 07, N° 08, 2017, p 111.

<sup>(2)</sup> الصبري محمد، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 71.

## مرحلة التغيير (Changing)

هي المرحلة الثانية في نموذج Lewin، وتعد المرحلة الجوهرية في عملية التغيير، حيث يتم البدء فعليا في تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير. في هذه المرحلة، يتم العمل على تنفيذ تغييرات محددة تهدف إلى تحسين الأداء أو إدخال تطورات جديدة، حيث ينتقل الأفراد من الممارسات والسلوكيات القديمة إلى تطبيق التغييرات الجديدة التي تعزز من أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.<sup>(1)</sup>

في مجال البنوك يرى الباحث أن هذه المرحلة يجب ألا تتعلق فقط بالتنفيذ، بل أيضا بالتكيف النفسي والسلوكي مع الواقع الجديد، وذلك من خلال التطبيق العملي والتأكد من أن العاملين قادرين على تبني السلوكيات الجديدة والاستمرار فيها بشكل فعال.

هذا؛ ويرى Lewin أن إدخال التغيير قبل الأوان وتغيير الأشياء بسرعة كبيرة يؤدي إلى إيجاد مقاومة للتغيير، فحينما يقوم القادة بإدخال تغييرات دون أن يشعر الموظفون بالحاجة إليه تزداد احتمالات فشل التغيير.<sup>(2)</sup>

## مرحلة إعادة التجميد (Refreezing)

تعتبر المرحلة الأخيرة في هذا النموذج، وتهدف إلى تثبيت التغيير الذي تم إدخاله بالمنظمة وضمان استمراريته، وذلك بمساعدة العاملين على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، في هذه المرحلة يتم العمل على جعل التغييرات الجديدة جزءا من الثقافة أو النظام، بحيث تصبح القواعد أو السلوكيات الجديدة متجذرة ومستقرة، وذلك من خلال التدعيم أو التعزيز الإيجابي واستخدام التدريب الإضافي وأدواته الحديثة كأسلوب النمذجة. وعادة ما تتطلب هذه المرحلة التزاما من الإدارة على المدى الطويل، فضلا عن إجراءات لمراقبة وضبط التقدم كخطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يوفر البيانات للعاملين فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.<sup>(3)</sup>

في مجال البنوك، تعتبر مرحلة إعادة التجميد من المراحل الحاسمة لتثبيت التغييرات المستحدثة نظرا لأن البنوك تعتمد على الهياكل التنظيمية المعقدة والأنظمة التقنية المتقدمة، لذا تتطلب هذه المرحلة جهدا لضمان أن التغييرات التي تم إدخالها على العمليات واللوائح والأنظمة التكنولوجية وخاصة مناهج العمل قد أصبحت جزءا ثابتا متكاملا ومستداما من بيئة العمل اليومي.

(1) كورتل فريد وكحيلة أمال، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، ط 01، 2015، ص 161.

(2) حريم حسين والحشالي شاكِر جار الله، أثر إدارة التغيير في مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيميائية الأردنية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، جامعة إربد الأهلية، إربد-الأردن، المجلد 10، العدد 01، 2006، ص 78.

(3) براهيم الطاهر ومبارك شيماء، التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، العدد 13، 2014، ص ص 89-90.

يعد نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير من النماذج البسيطة والأكثر فعالية في إدارة التغيير، وذلك لقدرته على تقديم إطار عمل واضح ومباشر لتسهيل عملية التحول التنظيمي، ورغم بساطته فإنه قد شكل قاعدة وأساسا للعديد من النماذج الأخرى في مجال إدارة التغيير كما ذكرنا آنفا، ووفقا للعديد من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية<sup>(1)</sup>، هناك عدة أسباب تجعل هذا النموذج من أنجع وأسهل النماذج تطبيقا، خاصة في المجالات المتطلبة للتغيير السريع والدقيق مثل القطاع المصرفي، ويرجع ذلك لبنية النموذج ذي المراحل الثلاث الواضحة والمباشرة، والتي تساعد المنظمات على فهم كل مرحلة من مراحل التغيير بشكل متسلسل ومنطقي، مما يجعلها سهلة الفهم والتطبيق حتى في البيئات المعقدة مثل البنوك، ولكن يعتمد ذلك على كيفية تطبيق النموذج بشكل عملي ومتكامل.

### ثانيا: نموذج John Kotter ذو الخطوات الثمان لإدارة التغيير

بمنظور قيادي، قدم John Kotter سنة 1996 نموذجه في شكل مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تركز على توفير العوامل الأساسية لضمان نجاح التغيير<sup>(2)</sup>. وحسبه فإن هذا النموذج يقدم نهجا قياديا يتعامل مع التغيير بشكل تدريجي ومنظم، ويوضح كوتر في كتابه المعنون "Leading Change" أن عملية التغيير تنقسم إلى مراحل مختلفة، وتتطلب وقتا كبيرا لتحقيقها، ويشير إلى أنه ليس من المستحسن تخطي هذه المراحل لأن ذلك قد يؤثر على النتائج النهائية، هذا وقسم عملية إدارة التغيير إلى ثماني خطوات موزعة على ثلاث مراحل<sup>(3)</sup>، كما هو موضح بالشكل رقم (11) التالي:

(1) بعض الدراسات والبحوث - في حدود ما اطلع عليه الباحث - والتي تشير إلى سهولة وفاعلية نموذج لوين (Lewin's Change Model):

- Schein Edgar H., *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*, Systems Practice, Vol. 09, N° 01, 1996, pp 27- 47.

- Burnes B., *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, Journal of Management Studies, Vol.41, N° 06, 2004, pp 977- 1002.

- Cummings S., Bridgman T. & Brown K.G., *Unfreezing Change as three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management*, Human Relations, SAGE Publications, Vol. 69, N° 01, 2016, pp 33- 60.

- Hussain S. T. & All, *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*, Journal of Innovation & Knowledge, Vol. 03, N° 02, 2018, pp 123 - 127.

- مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 02، العدد 10، 2017، ص ص 385- 418.

- عز الدين عبد الرؤوف، المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن نموذج كارت لوين لإدارة التغيير، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2013، ص ص 175- 187.

(2) الشمري مشعل بن حسن، إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة، مرجع سابق، ص 12.

(3) Siddiqui Saima Tabassum, *A Critical Review of Change Management Strategies and Models*, International Journal of Advanced Research (IJAR), Vol. 05, N° 04, 2017, p 673.

## الشكل رقم (11): نموذج Kotter لإدارة التغيير



Source: Prepared by the researcher based on: Siddiqui Saima Tabassum, *A Critical Review of Change Management Strategies and Models*, op cit, p 674.

وفي السياق ذاته؛ قام Kotter على مدار أربعة عقود بدراسة معمقة للعديد من القادة والمنظمات عند قيامهم بعمليات التحول أو تنفيذ استراتيجياتهم، ومنها استنتج واستخلص العوامل المشتركة المؤدية إلى النجاح وقد وثقها وحددها في الخطوات الثمانية لقيادة التغيير، بحيث منذ تقديمه لهذه الخطوات تم توسيع مجال اهتمامه من البحث إلى التأطير والتدريب العملي من خلال تأسيس شركته التي سميت باسمه "Kotter"، إذ من خلالها تم تطوير وتحسين النموذج الخطي المكون من ثمانية خطوات لقيادة التغيير إلى ثمانية مسرعات كما ورد في كتابه الصادر عام 2014 بعنوان "Accelerate" وكتاب الشركة الصادر عام 2021 بعنوان "Change".<sup>(1)</sup>

### الخطوة 01: خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير (Create A Sense of Urgency)

تعتبر من أهم المراحل الأساسية لتفعيل عملية نجاح إدارة التغيير، كما يتطلب هذا الإحساس الإلحاحي القدرة على إقناع الموظفين وأصحاب المصلحة بأن التغيير ليس مجرد خيار بل ضرورة ملحة. هذا؛ وخلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير ليس مجرد خطوة تقليدية، بل هو عنصر استراتيجي محوري في عملية التغيير، من خلال الاستناد إلى البيانات التنافسية، الأزمات الحالية، والفرص المحتملة، لتمكين القادة من بناء زخم قوي لدعم التغيير.<sup>(2)</sup>

(1) Kotter J., *The 8 Steps for Leading Change*, Kotter International Inc, Website: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>, Date accessed: 23/10/2024.

(2) الصبحي محمد إبراهيم حسن، استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر ونفول وكوزون: تحليل متداخل، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة، القاهرة- مصر، المجلد 5، العدد 16، 2023، ص 16.

## الخطوة 02: تشكيل تحالف لقيادة التغيير (Build a Guiding Coalition)

تركز هذه الخطوة على ضرورة تشكيل فريق عمل قوي ومؤثر، وقادر على حشد وتوجيه الجهود نحو عملية التغيير ودعمها باستمرار، بحيث يتألف هذا التحالف من كوادر بالمنظمة ذوي تأثير يمتلكون المعرفة والقدرات اللازمة لقيادة التغيير، مع المهارات والقدرة على تحفيز وحلق الدافعية نحوه، إذ يعتبر تحفيز فريق العمل وإقحامه وتعويده على اتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع أهداف التغيير جوهر ولب هذا التحالف المشكل.<sup>(1)</sup>

## الخطوة 03: تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير (Develop a Vision and Strategy)

تعتبر من المراحل المحورية لأنها تحدد الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه لتحقيق التغيير، بحيث يؤكد كوتر على ضرورة وجود رؤية واضحة ومُحفّزة لعملية التغيير، هذه الرؤية تساعد في توجيه الجهود وتوحيد القوى خلف هدف مشترك، الفكرة هنا هي أن الرؤية يجب أن تكون طموحة بما يكفي لتشجيع الأفراد على التحرك نحو التغيير، ولكن في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقيق. إلى جانب الرؤية، من الضروري وضع استراتيجية تحدد الخطوات والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.<sup>(2)</sup>

## الخطوة 04: إيصال رؤية التغيير لكافة أفراد المنظمة (Communicating the Change Vision)

تتعلق هذه الخطوة بنشر رؤية عملية التغيير لتشمل كافة العاملين بالمنظمة دون استثناء، إذ يعتمد نجاح هذه العملية بشكل كبير على مدى فهم جميع العاملين لرؤية التغيير وأهدافها، كما يتم توصيل هذه الأخيرة لضمان الشمولية باستخدام عدة قنوات ووسائل، كالاتصالات وتعميم الرسائل والورشات التدريبية، مع وجوب أن يكون مضمون هذه الأدوات واضحة ومبسطة، وتستخدم أسلوب يحفز الموظفين وتربطهم بالرؤية المستقبلية. كما يعتبر الاستماع إلى ملاحظات الموظفين واستفساراتهم جزءاً رئيسياً من هذه المرحلة، بحيث يساعد هذا التواصل المتبادل في تعزيز إحساس العاملين بالانتماء إلى عملية التغيير، كما يشجعهم أيضاً على المشاركة بنشاط في تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>(3)</sup>

## الخطوة 05: تمكين العاملين برؤية واستراتيجية التغيير (Barriers Enable Action by Removing)

تعتبر هذه الخطوة من أهم المراحل لتحقيق عملية التغيير في أي منظمة، وذلك من خلال إزالة العقبات وتقليل الفجوات التي قد تحد من قدر الموظفين على العمل بكفاءة أثناء تنفيذ رؤية واستراتيجية التغيير، ومن أجل تحقيق ذلك بشمولية وفعالية، وجب الالتزام واحترام عدة نقاط أهمها تطوير الكفاءات، وتحسين الأنظمة والهياكل، وكذا توفير الدعم اللازم بكل الوحدات بالمنظمة.<sup>(4)</sup>

(1) Kotter John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1<sup>st</sup> Edition, 1996, pp 57- 73.

(2) Kotter John P., *Leading Change*, Ibid, pp 75- 84.

(3) Kotter John P., *Leading Change*, Ibid, pp 89- 100.

(4) الصبحي محمد إبراهيم حسن، استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكروزون، مرجع سابق، ص 16.



## الخطوة 06: تحقيق المكاسب على المدى القصير (Generating Short-Term Wins)

في هذه المرحلة يتم التركيز على تحقيق إنجازات صغيرة وقابلة للقياس عند انطلاق عملية التغيير، وذلك من أجل تعزيز الأهداف وكسب ثقة الأطراف المعنية بالمنظمة، كما يعد التحفيز بمنزلة المفتاح الرئيسي لإدارة التغيير الناجحة، بحيث تسهم المكاسب قصيرة الأجل -وبالأخص تلك التغييرات الجلية والملموسة التي يتم إنجازها- أن تعزز الثقة لدى الموظفين وتجعل منحنى التغيير تصاعديا وتخفف من مقاومة التغيير، وتعتبر بمثابة دافعية نحو الأهداف طويلة الأمد، وعلى هذا الأساس يتعين مكافأة هؤلاء العاملين الذين يؤدون أداءً مميزاً، لأنهم يساهمون بفعالية في تحقيق رؤية التغيير وتحسين الأداء المؤسسي بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

## الخطوة 07: تعميق المكاسب وتعزيز التغيير المستدام (Consolidating Gains and Producing More Change)

تركز هذه الخطوة على بناء التغيير المستدام بالمنظمة وذلك من خلال تعميق المكاسب وتجنب الإعلان المبكر عن النجاح، بحيث في هذه المرحلة، يركز Kotter على أهمية البناء على النجاحات الأولية وتجنب إعلان النصر مبكراً، باعتبار أن عملية التغيير مستمرة ودائمة، وتتطلب تعزيز المكاسب المحققة والعمل على تحقيق مزيد من التحسينات بشكل مستمر.<sup>(2)</sup>

## الخطوة 08: ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة (Anchor New Approaches in the Culture)

يؤكد Kotter أن التغيير الحقيقي والمستدام، يتطلب دمجاً وترسيخه في ثقافة المنظمة، وذلك من أجل ضمان تأثيره بشكل دائم، كما يشير إلى أن التغيير في السلوكيات وعادات الموظفين أو العمليات لا يعتبر كافياً بصورة دائمة، لغرس تغيير الثقافة في جميع هياكل المنظمة، باعتبار أن القيم والممارسات الجديدة لا بد أن تصبح جزءاً من هوية المنظمة ذاتها؛ ولتحقيقه وجب التركيز على دعم ومساندة الإطارات المؤثرة التي يمكنها تعزيز عملية التغيير، وكذا التركيز على تشجيع الموظفين الجدد على تبني هذه القيم، مع تسليط الضوء على النجاحات الفردية والجماعية التي تعكس مخرجات هذا التغيير. في هذه المرحلة ضرورة ربط التغييرات برؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لضمان استمراريتها، مع الالتزام بمتابعة وتعزيز ثقافة التغيير على المدى البعيد بالمنظمة.<sup>(3)</sup>

خلاصة القول؛ يعتبر نموذج Kotter من النماذج الفعالة والأكثر استخداماً في إدارة التغيير على مستوى مختلف المنظمات باختلاف مجالات عملها وتخصصها وبما في ذلك البنوك، بحيث يتميز هذا النموذج بقدرته على تقديم إطار عمل شامل لقيادة التغيير بطريقة منظمة ومستدامة، وذلك من خلال الخطوات الثماني التي

(1) Kotter John P., *Leading Change*, Op Cit, pp 123- 140.

(2) نمديلي أسماء، إدارة التغيير: مطبوعة بيداغوجية، مرجع سابق، ص 45، بتصرف.

(3) Kotter John P., *Leading Change*, Op Cit, pp 155- 170.

يحددها، يساعد نموذج Kotter البنوك على إنشاء بيئة داعمة للتغيير، وتوجيه العمليات الداخلية نحو التحسين المستمر، كما يعتمد نجاحه على إشراك جميع الأطراف المعنية، من القيادة العليا إلى الموظفين، ويشمل العديد من جوانب العمل مثل التحسين المؤسسي، التغيير الثقافي، والتحول الرقمي.

وفي السياق ذاته؛ يعد هذا النموذج من الخيارات المثلى للبنوك التي تسعى إلى تعزيز كفاءتها، تحسين عملياتها، واتباع استراتيجيات ناجحة في تنفيذ التغيير المستدام بما يتماشى مع المتطلبات المتزايدة في بيئة الأعمال والمناهج المتقدمة في الممارسات الإدارية المعاصرة كتطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد.

### ثالثا: نموذج ADKAR لإدارة التغيير وأبعاده الخمسة

يعد نموذج ADKAR أحد النماذج الحديثة في تغيير الأفراد، والتي تستخدم في إدارة التغيير، وذلك لاعتماده على تبسيط عملية التغيير من خلال التركيز على الأفراد كركيزة أساسية لتحقيق التغيير المؤسسي، حيث تعود بدايته إلى عام 1994 عندما طور Jeff Hiatt هذا النموذج بناءً على دراسة أكثر من 700 حالة تغيير؛ وذلك ضمن الإبداعات التي أوجدتها شركة Prosci<sup>(\*)</sup> بولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسست هذه الشركة -وهي منظمة متخصصة في مجالات إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير- مركزاً لتعلم إدارة التغيير Change Management Learning Center، كما قامت بتدريب عدد كبير من المنظمات الحكومية والخاصة بمختلف نشاطاتها على مبادئ إدارة التغيير، فضلاً على أنها طورت حلقات تدريبية عبر الإنترنت هدفت لمساعدة المتخربين في تطوير أدائهم المهني من أجل تحسين كفاءة المنظمات التي يعملون بها.<sup>(1)</sup> بحيث يعتمد نموذج ADKAR على الفكرة الأساسية التي تقول إن "التغيير التنظيمي يتطلب تغيير الأفراد"، مما يعني أن تحقيق التغيير التنظيمي الناجح يتوقف على استعداد الأفراد المشاركين لتبنيه وتنفيذه.

وفي الغالب يلاحظ أن فشل التغييرات التنظيمية الحديثة، يعود إلى عدم إدراك الموظفين أهمية المشاركة في التغيير أو كفاءات تنفيذه بالطريقة الناجحة، لأنهم يفترضون حدوث هذا التغيير بشكل تلقائي، وهنا نلمس أيضاً أن القادة غير مدربين على دفع الأفراد للمشاركة بشكل فعال أثناء التغيير وإدارة أي مقاومة متوقعة، ولذلك يتعامل نموذج ADKAR مع هذه التحديات من خلال توفير الاستراتيجيات والأدوات الصحيحة للقادة، وكذلك الأفراد بالمعلومات الصحيحة، والدافع والقدرة على التحرك بنجاح من خلال التغييرات في المنظمة.<sup>(2)</sup>

---

(\*) شركة Prosci Inc: مؤسسة دولية بحثية واستشارية أمريكية متخصصة في تطوير النماذج والأدوات الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي، أسست سنة 1994 على يد Jeff Hiatt، وتعرف عالمياً بطرحها لنموذج ADKAR الشهير الذي يركز على تمكين الأفراد من التكيف مع التغييرات المؤسسية. وقد اعتمدت في منهجها على التحليل التجريبي والتراكمي لآلاف المشاريع في مختلف القطاعات، ما جعلها واحدة من أبرز المراجع العالمية في تصميم وتطبيق ممارسات إدارة التغيير المبنية على الأدلة (Evidence-based practices).

(1) Kazmi S & Naaranoja M., *Comparative approach of key change management models - a fine assortment to pick from as per situational need*, Paper presented at 3<sup>rd</sup> Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior, University of Vasa, Finland, 2013, p 221.

(2) تاهمي نادية ولغدور صورية، تقييم جاهزية الأساتذة للتدريس باللغة الإنجليزية باستخدام نموذج Adkar - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريش، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي - الجزائر، ديسمبر 2023، ص 54.

يعتبر مصطلح ADKAR اختصاراً للعناصر الخمس الأساسية التي يحتاج الفرد تحقيقها لضمان نجاح عملية إدارة التغيير، وهي: الوعي بالحاجة إلى التغيير (Awareness)، والرغبة في المشاركة ودعم التغيير (Desire)، والمعرفة حول كيفية تنفيذ التغيير (Knowledge)، وكذا القدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات اللازمة (Ability)، وتعزيز ودعم استدامة التغيير (Reinforcement).<sup>(1)</sup> وبالتالي يقوم نموذج ADKAR لإدارة التغيير على خمس متغيرات أساسية لتغيير مستدام تفصلها في الجدول رقم (04) التالي:

**الجدول رقم (04): الأبعاد الخمسة لنموذج ADKAR لإدارة التغيير**

البعد	الوصف	الهدف	التطبيق العملي	التحديات
<b>A</b> الوعي (Awareness)	إدراك الحاجة إلى التغيير وفهم أسبابه.	توضيح سبب التغيير وأهميته، بحيث أن صنع الوعي هو الأساس لبناء عملية التغيير.	نشر معلومات حول التغيير بشتى الوسائل الاتصالية بالمنظمة، وتوعية الأفراد بفوائده ومخاطره.	المرحلة الأكثر صعوبة في إدارة التغيير؛ باعتبار أن مقاومة التغيير أصعب مراحل التغيير بالمنظمات بسبب نقص المعلومات.
<b>D</b> الرغبة (Desire)	الاستعداد والموافقة على المشاركة في عملية التغيير.	خلق الدافع الداخلي والخارجي لدى الأفراد لدعم التغيير والمشاركة في تحقيقه.	تحفيز الأفراد من خلال التشجيع المادي والمعنوي أو التواصل الفعال.	مرحلة التحدي باعتبار لا يمكن التحكم بشكل كامل في اختيارات الأفراد بسبب خوفهم من فقدان المزايا..
<b>K</b> المعرفة (Knowledge)	اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة واللازمة للمشاركة في تنفيذ التغيير بنجاح.	تمكين الأفراد من معرفة كيفية تنفيذ التغيير.	توافر المعرفة من خلال وجود نظم المعلومات بالمنظمة، وكذا تكثيف التدريب، ورش العمل، نشر كتيبات أو إرشادات.	مرحلة التدريب الإضافي لترجمة الفهم إلى معرفة عملية، وذلك بسبب نقص الموارد أو ضعف البرامج التكوينية والتدريبية.
<b>A</b> القدرة (Ability)	تحويل المعرفة إلى مهارات عملية تمكن من التنفيذ الفعلي لعملية التغيير.	تنفيذ التغيير بفعالية.	مراقبة الأداء ودعم تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة في التغيير بشكل عملي.	مرحلة انتقالية حرجة بسبب نقص الكفاءة أو الوقت، ولأن النجاح فيها يعتمد على تحويل المعرفة النظرية إلى تطبيق فعلي وسلوكيات يومية.
<b>R</b> التعزيز (Reinforcement)	ترسيخ التغيير لضمان استمراره ومنع العودة إلى الوضع السابق.	تثبيت التغيير واعتباره كجزء من ثقافة المؤسسة التنظيمية أو السلوكيات اليومية للأفراد.	تقديم حوافز مادية ومعنوية دائمة، الاعتراف بالإنجازات، قياس الأداء والتقييم الدوري، تحديث السياسات والإجراءات.	المرحلة الأخيرة لضمان والتأكد من أن التغيير التصق بالفرد، مع ضرورة المتابعة الحثيثة ووجود حوافز كافية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

– Hiatt Jeffrey M., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*, Prosci learning Publication, Loveland, Colorado – USA, 2006, pp 5- 50.

<sup>(1)</sup> Prosci Team, *Organizational change requires individual change*, Online : <https://www.prosci.com/methodology/adkar>, Date accessed: 24/10/2024.

ومما سبق، يعد نموذج ADKAR أداة لقياس وتحقيق نتائج التغيير الناجح، وإطاراً مستنداً إلى أفضل الممارسات في إدارة التغيير، مع تركيز أساسي على قيادة التغيير على المستوى الفردي وتمكين الأفراد من تحقيق التغيير المطلوب، يوجه هذا النموذج القادة وفرق إدارة التغيير نحو الأنشطة التي تعزز تغيير الأفراد، مما يساهم بدوره في تحقيق النتائج التنظيمية المرجوة. كما يتميز هذا النموذج ببساطته وسهولة تطبيقه، مما يجعله أداة فعالة لجميع المشاركين في عملية إدارة التغيير، بدءاً من الموظفين والمدبرين إلى كبار القادة ليوثر لهم لغة مشتركة لفهم مراحل التغيير ومناقشتها، مما يعزز انسجام الجهود نحو تحقيق النتائج التنظيمية المرجوة.<sup>(1)</sup>

يمثل هذا النموذج بالنموذج الإسلامية، أداة داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقء، بحيث يساهم ويساعد على تعزيز وعي الموظفين بأهمية تطبيق مبادئ هذا المنهج، وتحفيزهم وتوجيههم على الالتزام بعمل بمبادئه، وكذلك ضرورة اكتساب المعرفة اللازمة لتطبيقه بفعالية، كما يدعم تطوير قدرات الموظفين وتعزيز الممارسات المستدامة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وتقليل الهدر، بما يتماشى مع مبادئ العمل المصرفي الإسلامي والتشريعات والتنظيمات المعمول بها سارية المفعول.

وتمثل نماذج التغيير الثلاثة المنوه إليها أعلاه أدوات متكاملة وفعالة يمكن توظيفها كأدوات داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقء، بحيث ينتج هذا التكامل إطاراً شاملاً لإدارة التغيير، وذلك عن طريق تمهيد نموذج Kurt Lewin بالأساس التحليلي، ثم يقود نموذج Kotter عملية التغيير على مستوى القيادة والتنظيم، ليضمن نموذج ADKAR مشاركة الأفراد بفعالية، هذا ومن جهة أخرى يعتبر هذا التوافق بمثابة بيئة مثالية لتطبيق منهج ترشيد الفاقء، عن طريق تحسين العمليات، وتعزيز الكفاءة والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وذلك بما يتطابق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ومتطلبات المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

---

(1) الشهريلي إنعام علي توفيق وكطان عمار ياسر، نماذج التغيير وتطبيقات نموذج ADKAR في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء بيئة السياحة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق، 2021، ص 232.

## المبحث الثاني: التطور التاريخي والفلسفي لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)

يعد منهج ترشيد الفاقد (Approach Lean) واحدا من أبرز التطورات والمنهجيات التي عرفتتها الأساليب والمناهج الإدارية، وذلك كفلسفة إدارية شاملة تهدف إلى القضاء على الهدر في العمليات وتعزيز القيم التي تحقق الفائدة المباشرة للمتعاملين، حيث نشأ هذا المنهج كرد فعل للتحديات التي واجهتها المنظمات في تحقيق التوازن بين الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، مع تحقيق رضا المتعاملين والعاملين على حد سواء.

ويعود أصل هذا المنهج وانطلاقته الأولى في المجال الصناعي في منتصف القرن العشرين إلى نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS) كنواة لهذه الفلسفة، والذي شكل الحجر الأساس لهذا المنهج، وأرسى أسس التفكير الرشيق (Lean Thinking) عبر تقنيات مثل القضاء على الهدر، والعمل وفق تدفق العمليات، بحيث جاء هذا الإطار الثوري آنذاك لتلبية لمطلوبات السوق الياباني التي كانت في حاجة ماسة إلى إنتاج مرن ومتميز بموارد محدودة أو بالأحرى جد محدودة.<sup>(1)</sup>

ومنذ ذلك الحين ومع مرور الزمن؛ تطورت مفاهيم منهج ترشيد الفاقد (Approach Lean) لتتجاوز حدود الصناعة، بل وامتدت لقطاعات حيوية أخرى على غرار الرعاية الصحية والخدمات المصرفية والأعمال الإدارية ككل، مؤكدا على أن هذا المنهج أصبح فلسفة متكاملة تثبت أن القيمة الحقيقية تكمن في إحداث توازن منطقي بين الكفاءة التشغيلية واحتياجات المتعاملين الداخليين والخارجيين في آن واحد.

### المطلب الأول: نظام تويوتا للإنتاج كنواة لفلسفة ترشيد الفاقد (Lean)

هناك إجماع واسع بين الباحثين في مجال إدارة الأعمال على أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) تم تطويره في اليابان بمصانع شركة تويوتا لصناعة السيارات، وذلك مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حين كشفت أوضاع اليابان بعد الحرب عن ندرة حادة في الموارد الاقتصادية، وبما أن الدولة آنذاك كانت تعاني من أزمة شديدة، أجبر ذلك اليابانيين على الابتكار وإيجاد القيمة من العدم؛ ولهذا السبب اضطروا إلى تطوير هذا النظام نتيجة المعاناة الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية.<sup>(2)</sup>

وخلال تلك الفترة، وفي الخمسينيات (1950) من القرن العشرين، ركز اليابانيون اهتمامهم على الجودة الشاملة - كما تطرقنا له بالفصل الأول - وتعزيز تنافسية المنتجات اليابانية في الأسواق المحلية والعالمية، ومع مرور الزمن بدأت نتائج هذا الاهتمام تظهر من خلال التنافسية العالية للسلع اليابانية في الأسواق العالمية بشكل عام، ومن جهة الإنتاجية بشكل خاص.

(1) أحمد المكي محمد موفق، هل يمكن لستة سيجما الرشيق أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 4.

(2) Mehdi O. & Hachemi T., *Lean Management Concepts and Practices: Lessons learned from the Japanese Toyota experience*, journal of Economic Growth and Entrepreneurship, University of Adrar, Adrar- Algeria, Vol 02, N° 01, 2019, p 23.

وفي السبعينيات (1970) من القرن العشرين، تم الكشف عن نظام التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) والذي تم مشاركته مع شركات أخرى، بحيث شهدت هذه الفترة بروز نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS)، أين اعترف العالم الغربي بنجاحه نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وكان جون كرافسيك (John Krafcik) أول من صاغ مصطلح "الإنتاج الرشيق" في مقال له صدر عام 1988 بعنوان "Triumph of the Lean Production System"، حيث ركز المقال على نظام إنتاج تويوتا وأدائه، وقام بمقارنات بين أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، مبينا تفوق نظام إنتاج تويوتا على باقي أنظمة الإنتاج لدى الشركات المنافسة، ونتيجة لذلك أبدى العديد من منافسي شركة تويوتا للسيارات اهتماما كبيرا بفهم كيفية إدارة هذا النظام المبتكر.<sup>(1)</sup>

## 1. نشأة ومفهوم نظام تويوتا للإنتاج TPS

ترجع جذور نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS) إلى رؤية ساكيشي تويودا (Sakichi Toyoda)، الذي أنشأ شركته للغزل والنسيج في عام 1918 بعد ابتكاره للنول الآلي المتطور<sup>(\*)</sup>، والذي يعمل بمبدأ التوقف التلقائي عند انقطاع الخيط، مبرزا أهمية المبادئ القائمة على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة، حيث أدى اختراعه إلى زيادة الإنتاج أربعة أضعاف، وبذلك الابتكار قام ببيع حقوق براءات اختراعه للشركة الإنجليزية (Platts Brothers)، ويقال إن هذه الأموال شكلت الأساس الذي مكن ابنه كيشيرو تويودا (Kiichiro Toyoda) من تحقيق رؤيته في تصنيع السيارات الذي استوحى نظام الإنتاج من هذه المبادئ.<sup>(2)</sup>

انطلقت عملية الإنتاج الفعلي للشاحنات والسيارات عامي 1935 و1936 على التوالي، وتأسست شركة تويوتا للسيارات رسميا بشكل مستقل عام 1937، كما تم تغيير اسم الشركة إلى تويوتا بدلا من تويودا تيما بحقول الأرز الخصبة، وكذا لتبسيط النطق وإضفاء معنى إيجابي عليها.<sup>(3)</sup>

ساهمت المعدات البسيطة والمرنة التي تم اقتناؤها من قبل كيشيرو تويودا في الثلاثينيات من القرن العشرين في تطبيق العديد من المفاهيم الأساسية لنظام تويوتا للإنتاج (TPS)، ومع ذلك يعتبر تاييتشي أونو (Taiichi Ohno) الشخصية التي أعطت دفعة قوية وحاسمة لتطوير هذا النظام، والذي أصبح فيما بعد قادرا على إنتاج تشكيلة واسعة بتكاليف منخفضة، آنذاك، وفي بداية الأمر كان انضمام تاييتشي أونو إلى شركة تويودا للغزل

---

<sup>(1)</sup> Refer to: Krafcik, John F., *Triumph of the Lean Production System*, Sloan Management Review, Fall 1988, Vol. 30, N° 01, 1988, pp 41-52.

<sup>(\*)</sup> آلة لحياكة النسيج تعمل بمحرك آلي.

<sup>(2)</sup> Holweg M., *The genealogy of lean production*, Journal of Operations Management, vol. 25, Iss. 02, 2007, p 424.

<sup>(3)</sup> مكاي فريدي وعبد الله سليمة، الابتكار البيئي في نظام تويوتا الانتاجي (نحو تحقيق النمو المستدام)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية ومركز تنمية الطاقات المتجددة، جامعة البليدة 2، الجزائر، 23 أبريل 2018، ص 4.

والنسيج في عام 1932 بعدما تخرج كمهندس ميكانيكي، ولم ينضم إلى قطاع السيارات إلا في عام 1943 بعد التوقف عن إنتاج النسيج جراء إغلاق الشركة، بحيث لم يكن لديه أية خبرة مسبقة في تصنيع السيارات، وما يعرف عليه أن نهجه القائم على الفطرة السليمة ودون وجود أي مفاهيم مسبقة؛ كان له دور أساسي في تطوير فلسفة الإنتاج في الوقت المناسب (Just in Time) التي تعتبر جزءا جوهريا من نظام تويوتا للإنتاج، والذي يهدف أساسا إلى توفير المكونات والمستلزمات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب دون هدر المخزون، ومن جهة أخرى استلهم تاييتشي أونو أيضا مفهوم الأتمتة الذاتية (Jidoka) من نول ساكيشي تويودا، حيث يتوقف النظام تلقائيا عند حدوث أي خلل، وذلك مما يقلل الهدر ويحسن الجودة.<sup>(1)</sup>

لم يتم اكتشاف ومعرفة كفاءة نظام تويوتا للإنتاج بشكل ملحوظ إلا بعد أزمة النفط عام 1973، والتي خلفت ركودا اقتصاديا عالميا، هذا وعلى الرغم من أثرها السلبي على معظم الشركات بالعالم، إلا أن شركة تويوتا تميزت بقدرتها على التكيف السريع وتخطيطها لهذه الأزمة بشكل سلس مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى، بحيث يرجع سبب ذلك اعتمادها على عدة أساليب إنتاجية مختلفة، مكنتها من تقليص فجوة التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ساعدها على التعامل مع التحديات الاقتصادية بشكل فعال.<sup>(2)</sup>

تميز نظام تويوتا للإنتاج (TPS) عن الأنظمة الغربية الأخرى بالابتعاد عن الإنتاج الواسع (Mass Production)<sup>(\*)</sup>، والتركيز على الإنتاج بكميات صغيرة، وكذا تقليل الفاقد من خلال تحسين عمليات تغيير وتحديث المعدات وتعزيز المرونة للخطوط الإنتاجية بشكل مستدام، هذا ليتم استكمال هذه المبادئ المذكورة بمفاهيم أخرى على غرار "كانبان السوبرماركت"<sup>(\*\*)</sup> وذلك لضمان انسيابية تدفق المواد؛ وهذا ما منح شركة تويوتا للسيارات الريادة والميزة التنافسية في تقديم حزمة من المنتجات المتنوعة بتكلفة أقل ووقت أقصر، مع الالتزام بالجودة العالية المرجوة، ليصبح نظام تويوتا للإنتاج أنموذج يحتذى به في إدارة المصانع الكبرى على المستوى العالمي، باعتباره كأحد أعظم إنجازات الإدارة الحديثة في تحسين الكفاءة في الصناعات التحويلية.

ولقد توصل (Fujimoto Takahiro) في مراجعته الأساسية لتطور نظام تويوتا للإنتاج: "إن نظام تويوتا للإنتاج [...] تبني عناصر متنوعة من نظام فورد بشكل انتقائي وغير مدمج، ودمجها مع ركائز نظامه المبتكر وأفكاره الأصلية، كما لم يهمل التجارب السابقة بحيث تعلم من تجارب الصناعات الأخرى مثل النسيج، وبالتالي

(1) Holweg M., *The genealogy of lean production*, Op Cit, p 425.

(2) Liker Jeffrey K., *the Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York- USA, 2004, p 21.

(\*) **الإنتاج الواسع** هو منهجية تصنيع تهدف إلى إنتاج كميات كبيرة من المنتجات الموحدة بسرعة وكفاءة عالية، وهو النموذج الذي تبنته شركة فورد في أوائل القرن العشرين بقيادة هنري فورد، يعد هذا الأسلوب حجر الأساس للثورة الصناعية الثانية، حيث أحدث تحولا جذريا في الإنتاج الصناعي.

(\*\*) **كانبان السوبرماركت (Kanban Supermarket)**: مفهوم في إدارة الإنتاج ظهر كجزء من نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS)، وقد استُوحى من نظام إدارة المخزون المستخدم في محلات السوبرماركت، بحيث يهدف هذا المفهوم إلى ضمان تدفق سلس ومنظم للمواد والمكونات داخل خطوط الإنتاج، مع تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة.

فإن فكرة التي تفيد بأن نظام تويوتا للإنتاج كان اختراعا يابانيا خالصا؛ هي مجرد خرافة، ومع ذلك لا ينبغي أن نقلل من الخيال الابداعي والريادي لقادة شركة تويوتا (أمثال؛ كيشيرو تويودا، وتايتشي أونو، وإيجي تويودا)، والذين دمجوا عناصر نظام فورد في بيئة محلية مختلفة تماما عن تلك الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلاصة القول فإن نظام تويوتا للإنتاج لم يكن أصليا تماما ولا مقلدا بالكامل؛ بل إنه في الأساس نظام هجين<sup>(1)</sup>.

لقد أحدث هذا النظام ثورة في عالم السيارات والإدارة، حيث انتقلت تطبيقاته إلى مجالات مختلفة، وسمح بنقل شركة تويوتا من مصنع صغير في اليابان إلى الريادة العالمية. ومن هنا وفي ضوء ما تم ذكره أعلاه يرى الباحث أن نظام تويوتا للإنتاج (TPS) ليس مجرد نظام إنتاج فحسب، بل هو منهج تفكير وفلسفة إدارية متكاملة؛ قائمة على التحسين المستمر والكفاءة التشغيلية والجودة الشاملة، وتقليل الفاقد بأقصى قدر ممكن، وذلك من خلال التحكم في التدفق الإنتاجي، وضمان الجودة داخل العمليات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، بحيث يقوم هذا النظام على مبدئي (JIT) Just in Time و (Jidoka)، أين يسعى الأول إلى إنتاج الكميات المطلوبة فقط في الوقت المناسب، بينما يضمن الثاني كشف الأخطاء في المصدر ومعالجتها فورا.

## 2. أهداف نظام تويوتا للإنتاج TPS

تتمثل الغاية الأساسية من نظام تويوتا للإنتاج (TPS) في تقديم منتجات ذات جودة استثنائية عالية تتوافق مع توقعات المتعاملين، والسعي كذلك لأن يكون هذا النظام نموذجا يحتذى به في مسؤولية الشركات داخل الصناعة والمجتمع على حد سواء، ويحقق هذا من خلال تجسيد أربعة أهداف استراتيجية رئيسية تركز على تحقيق الكفاءة المستدامة والجودة العالية في كافة مراحل الإنتاج، بحيث تتكامل هذه الأهداف في إطار يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للنظام داخل الأسواق العالمية، وتتمثل هذه الأهداف في:<sup>(2)</sup>

### أولا: تحقيق جودة عالية وخدمة متميزة للمتعاملين

يهدف نظام تويوتا للإنتاج إلى توفير منتجات ذات جودة استثنائية تلبي توقعات المتعاملين بشكل مستمر، ويتم ذلك عبر دمج معايير الجودة الصارمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، مما يضمن تقديم خدمة تلبي احتياجات المتعاملين الداخليين والخارجيين بأعلى المعايير.

(1) Fujimoto T., *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, New York-USA, 1999, p 50.

(2) راجع في ذلك: تومي سمية، تطبيقات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لتحقيق ريادة التكلفة والسوق في ظل بيئة التصنيع الحديثة - دراسة حالة شركة تويوتا للفترة (2010-2020)، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، ص 61.



## ثانيا: تعزيز تطوير القدرات البشرية من خلال الاحترام المتبادل والتعاون

تطوير الإمكانيات البشرية من خلال توفير بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون الفعال بين جميع الوحدات، وذلك عن طريق تحفيز الموظفين على المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية، مما يعزز من تحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

## ثالثا: تقليل التكاليف من خلال التخلص من الهدر وتعظيم الربحية

الاعتماد على مبدأ التخلص من الفاقد في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وذلك في المواد أو الوقت أو الجهد البشري على حد سواء، وهذا من أن المساهمة في تخفيض التكاليف التشغيلية، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، للوصول إلى تعظيم أرباح المنظمة وتحسين الكفاءة التشغيلية في عمليات الإنتاج.

## رابعا: تطوير معايير إنتاج مرنة بناءً على طلب السوق

يولي نظام تويوتا للإنتاج أهمية بالغة للقدرة على الاستجابة السريعة والمرونة لمتطلبات السوق المتغيرة، وذلك من خلال تطبيق ممارسات الإنتاج في الوقت المناسب (JIT)، هذه المرونة تتيح للشركة تلبية احتياجات المتعاملين والجمهور في الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

## 3. المرتكزات الأساسية لنظام تويوتا للإنتاج TPS

يعتبر نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS) أحد أكثر النماذج التصنيعية تأثيراً في تاريخ الصناعة الحديثة كما تطرقنا إليه أعلاه، وذلك من خلال مساهمته الكبيرة في إحداث تحول جذري في منهجيات التصنيع العالمية، من خلال تقديم إطار إنتاجي يتسم بالكفاءة العالية، والمرونة التشغيلية، والحد الأقصى من تقليل الهدر بمختلف أشكاله، وقد استند هذا النظام في جوهره إلى مرتكزين أساسيين شكلا الأساس الفلسفي والتطبيقي الذي قامت عليه عملياته الإنتاجية، وهما:

### المرتكز الأول: Jidoka (الأتمتة الذكية ذات اللمسة الإنسانية)

يعتبر مبدأ Jidoka أحد الركائز الأساسية لنظام تويوتا للإنتاج، ويشير هذا المصطلح إلى الأتمتة الذكية مع لمسة إنسانية، حيث يتم إعداد الآلات وتجهيزها بالقدرة على التوقف تلقائياً عند اكتشاف أي خلل أو مشكلة في العملية الإنتاجية. يتضمن هذا النهج عدم استمرار الإنتاج في حالة وجود عيوب، مما يمنع تراكم المنتجات المعيبة ويعزز جودة المخرجات، ومن خلال تطبيق مبدأ Jidoka يتم تمكين المشغلين من مراقبة عمليات الإنتاج بكفاءة عالية، والتدخل عند الضرورة لتصحيح المشكلات، مما يؤدي إلى تحسين الجودة وتقليل الفاقد، إذ أن هذا المفهوم يعزز ثقافة التحسين المستمر ويضمن أن تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من العملية الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

(1) Stewart J., *The Toyota Kaizen Continuum a Practical Guide To Implementing Lean*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York- USA, 2011, p 50.

هذا؛ كما يهدف مبدأ Jidoka إلى اكتشاف مشكلات الجودة منذ بدايتها أي في مراحلها الأولى، والبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلة، والعمل على القضاء عليها نهائياً لمنع تكرارها في المستقبل، كما تكمن الغاية الأساسية من هذا المرتكز ليست فقط في تصحيح الأخطاء، بل منعها من الحدوث مرة أخرى، باعتبار أن مشكلات الجودة تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية اليومية، وتقليل الطاقة الاستيعابية، وخفض القيمة المضافة، وزيادة التكاليف التشغيلية، وأخيراً التأثير السلبي على رضا المتعاملين ومردودية العاملين على حد سواء.<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى؛ وفي التطبيقات العملية في شركة تويوتا يتم استخدام نظام الأندون (Andon Cords)، والممثل في حبل سحب يسمح بإيقاف خط التجميع بالكامل عند اكتشاف أي خلل، بحيث يتمتع كل عضو في الفريق بصلاحيات إيقاف الخط فور ملاحظة أي انحراف عن المعايير المحددة، هنا أشار Jeffrey Liker في كتابه The Toyota Way؛ [عند محاولة بعض منافسي شركة تويوتا استخدام نظام أندون وقعوا في خطأ شائع وهو الافتراض بأن نظام إيقاف الخط يتم تطبيقه على جميع خطوط الإنتاج بشكل صارم، مما يؤدي إلى إيقاف مفاجئ وكامل للعملية الإنتاجية بمجرد الضغط على زر الإيقاف، أما في شركة تويوتا فإن المبدأ يعمل بشكل أكثر مرونة وذكاء، بحيث عندما يضغط أحد المشغلين على زر أندون في محطة عمل معينة، تضئ الم محطة باللون الأصفر (مثل إشارة المرور)، ولكن يستمر الخط في العمل ويمتد قائد الفريق مهلة حتى يتحرك المنتج إلى المنطقة التالية لمعالجة المشكلة، وإذا لم يتم حلها خلال هذه المهلة، يتحول ضوء الأندون إلى اللون الأحمر، ويتم إيقاف خط الإنتاج تلقائياً]<sup>(2)</sup>.

وبشكل عام وباختصار؛ فإنه يستخدم في المرتكز الأول Jidoka لنظام تويوتا للإنتاج، الأندون للإشارة إلى أن الفريق أو العامل بحاجة للمساعدة، ليتم إيقاف الخط باعتبار أن أفضل طريقة للسعي إلى عملية مثالية هو إيقافها وإصلاح كل خطأ أو عيب صغير فوراً بعد حدوثه وقبل وصوله إلى مستوى حرج.

### المرتكز الثاني: JIT - Just In Time (الإنتاج في الوقت المناسب)

يعد الإنتاج في الوقت المناسب (Just In Time - JIT) أحد المرتكزات الأساسية أيضاً التي بني عليها نظام تويوتا للإنتاج، وأحد المبادئ الجوهرية التي أسهمت في تطوير هذا النظام عند ظهوره الأول، والذي كان جوهره الإنتاج فقط ما هو مطلوب، ولا شيء أكثر من ذلك عند الوقت المناسب<sup>(3)</sup>، بحيث يقوم في الأساس

(1) حبار محمد ومتناوي محمد، آليات تطبيق مرتكزات التصنيع المرن من منظور ثقافة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، نموذج مقترح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 04، 2023، ص 78.

(2) Liker Jeffrey K., *the Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Op Cit, pp 149- 150.

(3) Aartsengel A. & Kurtoglu S., *Handbook on Continuous Improvement Transformation: The Lean Six Sigma Framework and Systematic Methodology for Implementation*, Springer, Heidelberg- Germany, 2013, p 23.

على إنتاج الكمية المطلوبة فقط في الوقت المطلوب، وفقا لمبدأ نظام السحب (Pull System) بدلا من الإنتاج استنادا للتوقعات.<sup>(1)</sup>

ولقد كان تاييتشي أونو (Taiichi Ohno) المهندس الصناعي لدى شركة تويوتا، العقل المدبر وراء هذا النظام، وقد سعى من خلاله إلى القضاء على الهدر وتعظيم الكفاءة التشغيلية عبر تقليل الفاقد في المخزون، كما عمل على تقليل الإنتاج الزائد وزمن الانتظار.

واستكمالا لما سبق؛ يعتبر الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) من أقوى المبادئ التي ساهمت في تحسين الإنتاجية والجودة في شركة تويوتا للإنتاج آنذاك، خاصة مع تطبيقه جنبا إلى جنب مع مبدأ Jidoka، والذي يضمن التوقف الفوري في حالة حدوث خطأ، مما يعزز الإنتاج بجودة عالية وخالية من العيوب.<sup>(2)</sup>

وبالرجوع إلى أبرز المبادئ التي أُسند عليها في تشكيل الأساس الأولي لمفهوم مرتكز الإنتاج في الوقت المناسب (JIT)، والتي نلخصها في الجدول رقم (05) التالي:

#### الجدول رقم (05): المبادئ الأساسية لمرتكز الإنتاج في الوقت المناسب (Just In Time- JIT)

المبدأ	مفهومه	دوره بمرتكز JIT عند ظهوره
نظام السحب (Pull System)	في نظام السحب، يتم الإنتاج فقط بناءً على طلب العملية اللاحقة، بحيث تنتج العملية السابقة الكمية المطلوبة وفقا للحاجة الفعلية وليس التوقعات؛ وفقا للقاعدة [اسمح بالتدفق كلما كان ذلك ممكنا، واسحب فقط عند الحاجة]. عمليا يتم تطبيق نظام السحب في خطوط الإنتاج، حيث تكون القطع والمكونات تُسحب إلى الأمام في العملية عندما تكون هناك حاجة لها، وليس بناءً على كمية مخطط لها مسبقا، إذ يتم سحب المواد أو الأجزاء في عملية الإنتاج فقط عندما يحتاجها المتعامل أو المرحلة التالية في سلسلة الإنتاج. هذا المفهوم يختلف بشكل جذري عن نظام الدفع (Push System)، والذي يعتمد على إنتاج كميات كبيرة مسبقا بناء على تقديرات الطلب.	- تقليل الفاقد وتحسين الكفاءة، - تقليل المخزون والتكدس.
التدفق المستمر (Continuous Flow)	تقنية إنتاج يتم فيها تحرك المواد أو المنتجات بسلاسة وبشكل مستمر عبر المراحل المختلفة من عملية الإنتاج دون أي توقفات غير ضرورية أو عوائق، يهدف إلى تحقيق التوافق بين مراحل	- تقليل زمن الإنتاج وتحقيق كفاءة تشغيلية، - تحسين القدرة على الاستجابة للمتغيرات،

<sup>(1)</sup> Imai Masaaki, *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, Second Edition, McGraw- Hill Irwin, New York- USA, 2012, p 402.

<sup>(2)</sup> Liker Jeffrey K., *the Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Op Cit, pp 48- 52.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- خدمة المتعاملين بشكل أفضل،</li> <li>- الحفاظ على مساحات أوسع</li> <li>- بسبب عدم وجود مخزون،</li> <li>- تبادل المنفعة مع الموردين والموزعين.</li> </ul>	<p>الإنتاج بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى دون تعطيل، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة.</p> <p>عمليا كان لب الفكرة يتمحور حول؛ إنتاج قطعة واحدة في كل مرة وتحريكها فوراً للعملية التالية.</p> <p>أي أن الفكرة الأساسية كانت هي التركيز على إنتاج قطعة واحدة فقط عندما تكون مطلوبة في اللحظة المناسبة، ومن ثم تحريك هذه القطعة إلى العملية التالية مباشرة. من خلال ذلك، يتم تقليل المخزون في كل مرحلة ويظل الإنتاج متدفقا دون توقف أو تراكم، ما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم الفعال للتدفق،</li> <li>- ضبط العملية الإنتاجية،</li> <li>- تقليل الفاقد بشكل مستمر،</li> <li>- الإنتاج الفعال بناءً على الطلب الفعلي.</li> </ul>	<p>نظام الكانبان وسيلة فعالة لضبط وتنظيم تدفق المواد أو العمليات عبر مراحل الإنتاج بشكل مستمر، وهو مستوحى من طريقة عمل محلات السوبرماركت في إدارة المخزون، حيث يتم عرض المنتجات على الرفوف، وعندما يُباع منتج، يُعاد تعبئة الرف بالكمية المطلوبة.</p> <p>عمليا وبنفس الطريقة في نظام الكانبان، يتم إنشاء سوبرماركت افتراضي داخل المصنع يحتوي على مخزون من المكونات أو المواد الجاهزة للاستخدام، وعندما يتم استهلاك واستغلال مادة من هذا المخزون، تُرسل إشارة (كانبان) إلى المرحلة السابقة لإنتاج الكمية المطلوبة من هذه المادة، وبهذا الشكل يضمن النظام تدفقا سلسا ومنظما للمواد بين مراحل الإنتاج، ويقلل من الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة من المخزون في كل مرحلة، مما يساهم في تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة الإنتاجية.</p>	<p><b>نظام الكانبان</b> (Kanban System)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل المخزون الزائد،</li> <li>- تحسين التدفق المستمر للمواد،</li> <li>- تحقيق الكفاءة التشغيلية،</li> <li>- تقليل الوقت الضائع.</li> </ul>	<p>استخدم Takt لأول مرة كأداة إنتاج في صناعة الطائرات الألمانية في الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث كان يُستخدم لضبط معدل الإنتاج وفقا للطلب الفعلي، وفي الخمسينيات، تبنت شركة تويوتا هذا المبدأ وطبقته على نطاق واسع في نظامها الإنتاجي، ليصبح أحد الركائز الأساسية لنظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT).</p> <p>عمليا يقصد بـ (Takt Time) للوقت المسموح به لإنتاج وحدة واحدة من المنتج بحيث يتناسب مع معدل الطلب الفعلي من المتعاملين، وبمعنى آخر هو الإيقاع الزمني للإنتاج الذي يجب الحفاظ عليه لضمان تلبية الطلب دون إنتاج زائد أو نقص في الكميات.</p>	<p><b>وقت الدورة لإنتاج</b> <b>الوحدات حسب الطلب</b> (Takt Time)</p>

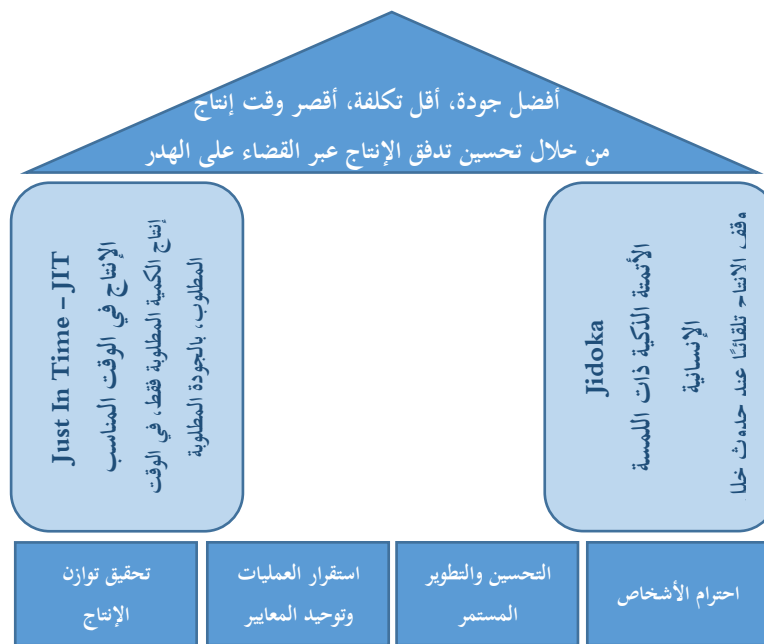
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- الجبوري مسير إبراهيم وإلياس سعد خضر، إمكانية تطبيق متركزات نظام إنتاج تويوتا TPS لتخفيض الهدر - دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نبوى، مجلة كلية القلم الجامعة، كركوك- العراق، العدد 04، 2018، ص ص 134- 135.

- Ohno Taiichi, Translated by Productivity, Inc., *Toyota Production System Beyond Large- Scale Production*, Productively Press, New York, USA, 1988, pp 60- 70.

وخلاصة القول؛ يمثل كلا من Jidoka و JIT الركيزتين الأساسيتين اللتين شُيّد عليهما منزل نظام تويوتا للإنتاج (TPS) كما يوضحه الشكل رقم (12)، وذلك كما قدمه فوجي تشو (Fujio Cho) الرئيس الشرفي لشركة تويوتا، والذي يعد من العروض المهمة التي شرحت نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS)، حيث قام بتوضيح مفاهيم النظام عبر تمثيله على شكل منزل يُعرف بـ Toyota Production System House، إذ يظهر من خلاله أن JIT يمثل التدفق الفعال للمواد والإنتاج، بينما يضمن Jidoka تحقيق الجودة في كل مرحلة من مراحل التصنيع.

الشكل رقم (12): منزل نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS - House)



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة والاعتماد على:

– Liker Jeffrey K., *the Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Op Cit, pp 41-48.

## المطلب الثاني: التحول نحو مفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الصناعي، إذ لم يعد النجاح مقتصرًا فقط على تحقيق معدلات إنتاج عالية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بقدرة المنظمات على تعظيم الكفاءة وتقليل الهدر وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بحيث مثل نظام تويوتا للإنتاج (TPS) نقطة تحول جوهرية في تاريخ التصنيع، من خلال تأسيسه لمفهوم التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)، والذي سرعان ما تطور ليشمل مختلف القطاعات والمنظمات تحت مظلة أوسع أطلق عليها مسمى الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production).

وجدير بالذكر ومما لاحظته الباحث عند الغوص في البحوث والدراسات في هذا الباب، أنه يستخدم مصطلح التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)، والإنتاج الخالي من الفاقد<sup>(1)</sup> (Lean Production) في كثير من الأحيان بشكل مترادف، لكن هناك فروق دقيقة بينهما وجب التنويه إليها؛ باعتبار التصنيع الرشيق بمثابة التطبيق الصناعي، بينما الإنتاج الخالي من الفاقد يمثل الفلسفة الأوسع التي تمتد إلى مختلف القطاعات كما سيتم تفصيله أدناه.

### 1. نشأة ومفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)

خلال فترة التسعينيات من القرن العشرين، تزايد الاهتمام بنظام التصنيع الرشيق لدى الباحثين والممارسين، مما أدى في النهاية إلى ظهور مفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد، خاصة بعد نشر كتاب الآلة التي غيرت العالم (The Machine That Changed the World) وذلك عام 1990، لمؤلفيه جيمس ووماك James Womack، ودانيال جونز Daniel Jones، ودانيال روس Daniel Roos<sup>(2)</sup>.

وفي نفس السياق؛ طرح المؤلفون الثلاثة في كتابهم رؤية جديدة للإنتاج، حيث اعتبروا أن التبذير والخسارة هما كل ما لا يضيف قيمة حقيقية إلى العملية الإنتاجية، وأحد أبرز الأمثلة على نجاح هذا النهج هو تجربة مصنع فيرمونت بكاليفورنيا خلال منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، فقد كان المصنع في البداية ملكًا لشركة جنرال موتورز (GMC)، لكنه تعرض للإفلاس بسبب ضعف الإنتاج وكثرة الغيابات بين الموظفين؛ لاحقًا وبعد عدة سنوات من ذلك، تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة بين جنرال موتورز وشركة تويوتا تحت اسم شركة صناعة المركبات المتحدة (NUMMI) وتم إعادة إدماج 80% من العمال السابقين، لكن مع تغييرات جذرية

---

(1) تناول الباحثون هذا المفهوم بمصطلحات ومسميات مختلفة؛ كالإنتاج الرشيق، الإنتاج المرن، والإنتاج الآني (اللحظي) والإنتاج الخالي من الهدر، وكذلك الإنتاج بدون فاقد، هذا وسوف يتبنى الباحث مصطلح أو مسمى الإنتاج الخالي من الفاقد والذي يوضح حسبه المعنى الجوهرى والهدف الأساسى من هذا النظام؛ وهو التخلص من كافة أنواع الفاقد، وتحسين التدفق في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية من خلال التحسين المستمر للوصول لمنتجات وخدمات خالية من العيوب.

(2) سوزان عبد الغنى علي، أثر مركات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء- دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 08، العدد 15، 2016، ص 318.

في الإدارة والتسيير، أين تم تحويلها من مركزية صارمة إلى لا مركزية داعمة، وذلك مع تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق صغيرة مدربة على قياس الأداء وتحسينه؛ هنا كانت النتائج مذهلة بحلول عام 1985، حيث شهد المصنع تحسنا كبيرا في الإنتاج وجودة المنتجات بشكل فاق كل معدلات الإنتاج في مصانع GMC الأخرى، مع تسجيل انخفاض نسبة الغيابات بين العمال بشكل ملحوظ، مما ساهم في استقرار الأداء وتحقيق كفاءة تشغيلية عالية؛ مما دفع هذا النجاح باقي المنظمات في شمال أمريكا إلى تبني هذا المنهج بالإنتاج، مع إدراكها أن النجاح لا يقتصر فقط على تحسين العمليات الإنتاجية فحسب، بل يتطلب تحولات ثقافية وتنظيمية عميقة.<sup>(1)</sup>

هذا؛ في حين يرى بعض الباحثين<sup>(2)</sup> أن كتاب الآلة التي غيرت العالم كان بمثابة الصدمة التي أيقظت المنتجين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أظهر الفجوة الضخمة الموجودة بين صناعة السيارات اليابانية والغربية، وأثبتت مخرجات أبحاث الكتاب أن نجاح شركة تويوتا في NUMMI لم يكن صدفة؛ بل كان نتاج استثمارات مدروسة في تحسين العمليات، وخفض الهدر في الجهد البشري والمواد والتكاليف والوقت، الأمر الذي مكّن الشركات اليابانية من الاستمرار في تحقيق تفوقها العالمي وتطورها بشكل دائم.<sup>(3)</sup>

ومن جهة أخرى؛ لقد جرت محاولات عديدة لتعريف مفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد، وبصرف النظر عن هذه الاختلافات، فإنه هناك عددا من المفاهيم التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، لما تتميز به من شمولية نسبية، حيث تتضمن عناصر رئيسية تؤثر في تطبيقها<sup>(4)</sup>، وعلى الرغم من المدى الزمني الطويل نسبيا، أربع وثلاثون عاما على تقديم مصطلح الإنتاج الخالي من الفاقد، إلا أنه لا يزال هناك نوع من الغموض يحيط بالمعنى الدقيق لهذا المصطلح<sup>(5)</sup>، ويأتي هذا الغموض من عدة مصادر أهمها:

1. اعتبار نظام تويوتا للإنتاج TPS مرجعا أساسيا، حيث شهد هذا النظام العديد من التحسينات والتطويرات خلال رحلته نحو تطبيق استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد؛ ولا سيما التصنيع الرشيق وغيره.<sup>(6)</sup>

---

(1) Mehdi O. & Hachemi T., *Lean Management Concepts and Practices : Lessons learned from the Japanese Toyota experience*, op cit, p 24.

(2) بعض الباحثين الذين أشاروا إلى أن كتاب "الآلة التي غيرت العالم" كان بمثابة صدمة أيقظت المنتجين في الولايات المتحدة الأمريكية:

- Berggren Ch., *Lean production - The End of History?*, Work, Employment and Society, Vol. 07, N° 02, 1993, pp 163- 188.

- Harvey F. W., *Book review: The machine that changed the world*, Journal of Technology Education, Vol. 06, N° 01, 1994.

(3) راجع في ذلك: مرماط نبيلة، *الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات: قراءة في تجربة NUMMI*، مجلة التنمية والاشراف للبحوث والدراسات، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص ص 164- 165.

(4) سوزان عبد الغني علي، أثر مركاتز التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء- دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص 318.

(5) شاهين محمد سعد، تأثير ممارسات سياسة الإنتاج الخالي من الفاقد على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 20، العدد 02، 2013، ص 225.

(6) Spear S. J., *Learning to Lead at Toyota*, Harvard Business Review, Vol. 82, N° 05, 2004, pp 78- 80.

2. اعتبار عدة منظمات نفسها ممارسة لاستراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد، على الرغم من تباين مراحل تقدمها في تطبيق تلك الاستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة.

3. تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد، مما ساهم في استمرار الاختلافات حول مضامينه وآلياته، على سبيل المثال؛ ركز Womack وزملاؤه على البعد الأدائي والتشغيلي للنظام، بينما وسع Liker المفهوم ليشمل البعد الثقافي والقيمي كفلسفة تنظيمية متكاملة.

4. ظهور كتاب في أواخر عام 1996 بعنوان التخلص من الفاقد (Lean Thinking)<sup>(1)</sup>، حيث قدم فيه المؤلفون توصيفا لمبادئ الإنتاج الخالي من الفاقد، وفتح آفاقا جديدة للتخلص من الفاقد، بحيث وفقا لهذا الكتاب أصبحت استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد مطبقة على كل من المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

ومن هذا المنطلق؛ وبالرجوع لمفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)، وعلى الرغم من الغموض المحيط بالمعنى الدقيق للمصطلح كما سبق التنويه إليه، إلا أن ذلك لم يمنع العديد من الباحثين من تقديم تعريفات له وفقا لرؤيتهم ومجال تخصصهم؛ بحيث لا يعني اختلاف هذه التوجهات بالضرورة وجود تعارض فيما بينها، ولكنه يؤثر سلبا فقط على وضوح المفهوم، وجدير بالذكر أن مراجعتنا للأدبيات في هذا المجال توصلت إلى وجود العديد من الأوصاف والمكونات الرئيسية لمفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد، وذلك إلى جانب عدد محدود من التعريفات المفاهيمية، نذكر أهمها (من وجهة نظر الباحث) في التالي:

يرى كلا من (Shah R. & Ward Peter T.) الإنتاج الخالي من الفاقد على أنه: "نظام اجتماعي - تقني متكامل، يهدف بشكل أساسي إلى القضاء على الفاقد من خلال تقليل أو الحد من التقلبات المرتبطة بالموردين والمتعاملين والعمليات الداخلية في وقت واحد وبشكل متزامن".<sup>(2)</sup>

ومن زاوية أخرى؛ يرى كلا من (Taj Shahram & Morosan Cristian) من خلال دراستهما المستندة لتقييم وتحليل البيانات المجمعة من 65 معملا في صناعات مختلفة بالصين، أين أظهرت مخرجات هذه الدراسة بمساهمة تطبيق ممارسات الإنتاج الخالي من الفاقد في تحسين الأداء التشغيلي، بحيث عرفا الإنتاج الخالي من الفاقد على أنه: "منهج إداري يهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات التشغيلية وتصاميم إنتاجية تركز على تقليل الفاقد وتحسين الكفاءة".<sup>(3)</sup>

(1) Womack J. P. & Jones D. T., *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*, Free Press, New York, 1996.

(2) Shah R. & Ward P. T., *Defining and Developing Measures of Lean Production*, Journal of Operations Management, Vol. 25, N° 04, 2007, p 791.

(3) Taj S. & Morosan C., *The impact of lean Operations on the Chinese Manufacturing Performance*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 22, N° 02, 2011, pp 223- 240.



بينما أكد (Pettersen Jostein) على أن مفهوم الإنتاج الخالي من الفاقد يفتقر إلى تعريف موحد ومتفق عليه في الدراسات والبحوث الأكاديمية، إذ يمكن تعريفه حسب الزاوية التي ينظر إليها؛ فإذا اعتبر نهجاً مستمراً فإنه يعد هنا فلسفة استراتيجية متكاملة تسعى إلى التحسين المستمر وتعظيم الكفاءة التشغيلية من خلال التركيز على تحسين العمليات وتقليل الفاقد، بينما عند اعتباره كمنهج متقطع فإنه يرى على أنه تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات المحددة لتحقيق أهداف على المدى القصير. وعليه يرى Pettersen Jostein أن الجمع بين المنظورين يقدم رؤية متكاملة لتعزيز فعالية الإنتاج الخالي من الفاقد في مختلف البيئات التنظيمية.<sup>(1)</sup>

وباستعراض التعاريف المذكورة أعلاه؛ يرى الباحث أن الإنتاج الخالي من الفاقد في سياق الإنتاج الصناعي هو فلسفة إنتاجية شاملة ونظام متكامل يسعى إلى تحديد والتخلص من الفاقد، وذلك بدءاً من استلام المواد الأولية من الموردين، ثم العمليات التشغيلية، وإلى غاية تسليم المنتج النهائي للمتعاملين، وهذا بما يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات وطلبات المتعاملين من خلال التحسينات المستمرة.

ومن جهة أخرى؛ وفي سياق تقديم الخدمات، يرى الباحث أن الإنتاج الخالي من الفاقد هو نهج إداري يهدف إلى تحسين القيمة المقدمة للمتعامل الداخلي والخارجي على حد سواء، من خلال إزالة الأنشطة غير الضرورية وتبسيط تدفق العمليات الخدمية، مع تحقيق استجابة سريعة وفعالة لاحتياجات المتعاملين والموظفين عبر التحسين المستمر.

هذا؛ ولزبدا من التوضيح، يمكن تمثيل فلسفة الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production) وفقاً للشكل رقم (13) التالي:

الشكل رقم (13): فلسفة نظام الإنتاج الخالي من الفاقد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- رزق سامح عبد الغني محمد، استخدام نظام الإنتاج بدون فاقد في ظل بيئة التحول الرقمي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة حالة، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، جامعة الإسكندرية - مصر، المجلد 09، العدد 01، 2025، ص 374.

<sup>(1)</sup> Pettersen J., *Defining Lean Production: Some Conceptual and Practical Issues*, The TQM Journal, Vol. 21, N° 02, 2009, p 135.

## 2. أهداف الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)

يهدف نظام الإنتاج الخالي من الفاقد في الأساس إلى تحقيق التوازن، وضمان تدفق سريع وسلس للموارد خلال النظام، مع تقليل زمن العمليات الإنتاجية بقدر ما يمكن عن طريق استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة. هذا؛ وفي المجمل تعتمد درجة تحقيق الهدف النهائي على مدى جودة تحقيق الأهداف الفرعية لنظام الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production) والتي تشمل ما يلي:<sup>(1)</sup>

1. تحسين الجودة: بتلافي الاختلافات، بمعنى إلغاء أية معوقات قد تعترض التدفق السلس للعمليات الإنتاجية، والمعوقات المتعلقة بالمنتج ذاته، والمتأتية من عدة عوامل مختلفة كسوء الجودة، وأعطال الآلات، وتعديل جداول الإنتاج، بالإضافة إلى التأخير في تسليم طلبات المتعاملين.
2. رفع كفاءة العمليات الإنتاجية: جعل النظام مرناً أي قابلاً لمواجهة ومعالجة التغيرات في المواصفات وفقاً لطلبات المتعاملين، وذلك من خلال مفهوم الإنتاج الذي يركز على الخلايا (الآلات المرنة، العاملين متعددي المهارات).
3. تخفيض التكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة: من خلال الإنتاج بناءً على طلب المتعامل، والاعتماد على أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية، وذلك من أجل تخفيض التكلفة والتوصل إلى أسعار تنافسية وتجنب الإنتاج الفائض عن الحاجة السوقية.

وبناءً على ما سبق؛ يتمثل الهدف الجوهرى للإنتاج الخالي من الفاقد في القضاء على كافة أنواع الفاقد، وتخفيض التكاليف، وتحسين مستوى الجودة، وزيادة درجة المرونة والإنتاجية. كما أن المنظمات تعتمد على نظام الإنتاج الخالي الفاقد كمنهجية إدارية؛ لتحقيق رضا المتعاملين، وتحقيق مركز تنافسي متميز، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات التجارية التقليدية (Business Process Reengineering (BPR)).<sup>(2)</sup>

## 3. المبادئ الرئيسية للإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)

يقوم الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production) على مجموعة من المبادئ الرئيسية كما حددها رواد فلسفته لتوصيف بيئته، والتي تمثل حجر الأساس لنجاح تطبيقه والحكم على درجة تحول المنظمة نحو هذه البيئة<sup>(3)</sup>، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

---

(1) مردان زيد عائد ومهدي رواء ياسر، التكامل بين الانتاج الخالي من الفاقد وسلسلة القيمة المستدامة في ضوء التوجه نحو الاقتصاد الدائري المستدام، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 16، عدد خاص: المؤتمر العلمي الدولي (الثاني) والوطني (الرابع) - الريادة والإبداع في بناء السياسات المالية والمحاسبية في الوحدات الاقتصادية، 2021، ص 181.

(2) عبد المولى خليفة ناصر وأبو رية أحمد محروس، مدخل مقترح للتكامل بين بطاقة التقييم المتوازن للأداء ونظام الإنتاج بدون فاقد في ظل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة 33، العدد 01، 2013، ص 367-378.

(3) فهيم أبو العزم محمد، أثر نظام التكاليف على العلاقة بين نظام الإنتاج الخالي من الفاقد وحفز أداء العاملين نحو الترشيح: دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية- مصر، المجلد 25، العدد 01، 2018، ص 6.

## المبدأ الأول: القيمة للمتعاملين (Value to Costomers)

يهدف هذا المبدأ بصورة عامة إلى خلق وتعظيم قيمة للمتعاملين، من خلال فهم متطلباتهم ورغباتهم فيما يتعلق بالموصفات والأسعار<sup>(1)</sup>، بحيث تمثل تحديد القيمة المطلوبة من قبل المتعاملين نقطة البداية لنظام الإنتاج الخالي من الفاقد؛ وذلك من شأنه العمل على التخلص من الفاقد، والأنشطة التي لا تضيف قيمة، أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن.<sup>(2)</sup>

## المبدأ الثاني: تيار القيمة (Value Stream)

يتضمن جميع الأنشطة التي يجب على المنظمة القيام بها من أجل تصميم، وإنتاج، وتسليم منتجاتها، وخدماتها للمتعاملين، بحيث يتم من خلال سلسلة القيمة التعرف على الفاقد والتخلص منه بقدر المستطاع، وذلك لأن المنظمات التي تستخدم الإنتاج الخالي من الفاقد تتوفر لديها نظرة شاملة ومناسبة عن كيفية تدفق المواد، والمعلومات، والتكاليف مقارنة بالمنظمات الأخرى<sup>(3)</sup>. ويتكون تيار القيمة من مجموعة من التصرفات أو الخطوات المطلوبة لتحويل المنتج من فكرة إلى الواقع ومن الطلب إلى التسليم (تدفق المعلومات) ومن المواد الخام إلى المنتج النهائي (التدفق الطبيعي).<sup>(4)</sup>

## المبدأ الثالث: التدفق والسحب (Flow & Pull)

تعمل نظم الإنتاج الخالي من الفاقد في إطار الإنتاج في الوقت المناسب JIT، حيث يطلق على عملية وصول الأشياء في الوقت المطلوب بأنه تدفق، كما يعتبر التدفق الأساس لتنفيذ فلسفة الإنتاج الخالي من الفاقد، إذ يأخذ التدفق صورا عديدة منها حركة المواد بمعدل ثابت خلال عمليات التشغيل بدون توقف، وكذا حركة المعلومات والتكاليف عن أحداث التوقف. وتسعى المنظمات التي تستخدم الإنتاج الخالي من الفاقد للمحافظة على التدفق التام لمنتجاتها أو خدماتها من لحظة تلقي أمر المتعامل إلى التسليم، ويضمن ذلك أيضا فكرة السحب والتي تعني أن يكون معدل التدفق متماشيا مع معدل الطلب على المنتج أو الخدمة لمنع تراكم المخزون.<sup>(5)</sup>

وهذا يعني؛ سحب المنتجات أو الخدمات من النهاية إلى البداية، وعدم البدء في إنتاج أي منتج إلا بوجود طلب فعلي عليه من المتعاملين، ليتم إنتاجه بالضبط في الوقت الذي يطلبه المتعامل.

(1) Sun Shili, *The Strategic Role of Lean Production in SOE's Development*, International Journal of Business and Management, Vol. 06, N° 02, February 2011, p 160.

(2) رزق سامح عبد الغني محمد، استخدام نظام الإنتاج بدون فاقد في ظل بيئة التحول الرقمي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة حالة، مرجع سابق، ص 376.

(3) Kennedy F. & Huntzinger J., *Lean Accounting: Measuring and Managing the Value Stream*, Journal of Cost Management, Vol. 19, N° 05, 2005, p 32.

(4) Ofileanu Dimi, *Value Stream Cost Analysis in the Romanian Footwear Industry*, SEA- Practical Application of Science, Iss. N° 08, 2015, pp 45- 52.

(5) فهيم أبو العزم محمد، أثر نظام التكاليف على العلاقة بين نظام الإنتاج الخالي من الفاقد وحفز أداء العاملين نحو الترشيد: دراسة

ميدانية، مرجع سابق، ص 7.

## المبدأ الرابع: السعي نحو الكمال (Strive to Perfection)

ويعني استمرار الجهود بلا نهاية لتحديد الفاقد، والعمل على حذفه إيماناً بأن الفاقد موجود في كل الأنشطة، كما أن السعي نحو الكمال عمل دؤوب لا يقف عند حد معين (تقديرات موازنة/ المعايير)، ويستهدف التحسين المستمر والبساطة وسرعة التدفق لتعظيم قيمة المتعامل.<sup>(1)</sup>

## المبدأ الخامس: تمكين الأفراد (Empowered People)

إن مشاركة العاملين في تحديد واستبعاد أنشطة الفاقد بصوره المختلفة أصبحت تمثل أحد أهم ركائز بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، وتزايدت أهمية تمكين العاملين من خلال منحهم صلاحيات لاتخاذ القرارات لحل تلك المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وفي إطار استراتيجيات وأهداف المنظمة.<sup>(2)</sup> ولذلك يجب تفويض السلطة لهؤلاء الأفراد العاملين وتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات المناسبة في الحال، وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل على أرض الواقع، وتحفيزهم لإظهار مهاراتهم وقدراتهم على الابتكار والتجديد والتميز.

## المطلب الثالث: الإدارة الخالية من الفاقد: من منهجية الإنتاج إلى نموذج إداري شامل وإطار مستقل

نتيجة للتطورات التي شهدتها بيئة منظمات الأعمال الحالية، وظهور نمط اقتصاد جديد يختلف في خصائصه عن الخصائص التقليدية، وتعد الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management) من بين هذه الأنماط الحديثة التي تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، بالتركيز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد.<sup>(3)</sup>

جرت العادة في الأدبيات استخدام مصطلح الإدارة الرشيقة (Lean Management) في معظم الترجمات من اللغة الإنجليزية للغة العربية، ويرى الباحث أن هذه الترجمة قد لا تعكس بدقة جوهر فلسفة ترشيد الفاقد (Lean) المبنية على التخلص من الفاقد، وذلك كركيزة أساسية لعملية التحسين المستمر وتطوير الأداء بالمنظمات، وبناءً عليه فإن الباحث كما اعتمد مصطلح الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production)، ومواصلة لنفس السياق والترجمة الاصطلاحية، سيعتمد مصطلح الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)؛ وهذا على أساس أن المفهوم يتماشى ويعكس التصور الحقيقي لمنهج ترشيد الفاقد، كما يعزز الانسجام الاصطلاحي في كل فصول البحث.

(1) Grasso Lawrence P., *Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible with Lean Management?*, IMA - Institute of Management Accountants, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 07, N° 01, 2005, pp 12- 27.

(2) فرا ج منال حامد، استخدام نظام تكاليف مسار تدفق القيمة (VSC) في تدعيم بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean) لتحقيق الاستراتيجية المستدامة للمنشآت: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط - مصر، المجلد 02، العدد 02، الجزء 02، 2021، ص 1059.

(3) بورحلة منجية، أثر تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف - الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 713.

## 1. نشأة ومفهوم الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)

في بداية التسعينيات من القرن العشرين؛ تم توسيع نطاق الرشاقة أو الخلو من الفاقد ليشمل المنظمات الخدمية، حيث بعد هذا العام كان هناك توسع تدريجي للتركيز على الرشاقة في الخدمات بعيدا عن أرضية المخازن، إلى قيام المنظمات بالاعتماد على هذه المنهجية في مختلف القطاعات التي تخدمها، لتشمل إعادة هندسة عملياتها وتطوير نماذج تقديم خدماتها اعتمادا على المبادئ الخالية من الهدر، إذ تضمنت هذه المبادئ تحديد قيمة المتعامل، وإدارة تدفق القيمة، وتطوير القدرة على تدفق الإنتاج، واستعمال آليات السحب لتدفق القيمة في العمليات المفيدة، وأخيرا السعي لتحقيق الكمال عن طريق تقليل أشكال الهدر إلى الصفر. بحيث يمكن تلخيص هذا التطور على أنه التحول إلى التركيز على الجودة عبر الأبعاد في أوائل التسعينيات، وعن طريق الجودة والتكلفة والتسليم (أواخر التسعينيات)، إلى قيمة المتعامل ابتداءً من عام 2000 فما بعده.<sup>(1)</sup>

وعلى ضوء ما تم ذكره آنفا للتسلسل التاريخي ونشأة المفاهيم التي بنيت عليها المناهج المتصلة ببعضها البعض، وصولا إلى الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، يرى الباحث بأن منهجية الإدارة الخالية من الفاقد جاءت متزامنة مع إيجاد حلول ومعالجة مشاكل الأنظمة التقليدية، التي كانت تستخدم في عمليات الإنتاج، مما استوجب على المنظمات اللجوء إلى هذا النهج، باعتباره من أهم المنهجيات لتحسين عملياتها وأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء، إذ يتم عن طريقها ترشيد العمليات واستبعاد الهدر بأنواعه، ابتداءً من الهدر بالأجهزة والمعدات والجهد البشري لتنتهي بتحقيق أهداف المنظمة بالآجال البعيدة.

تطور مفهوم الإدارة الخالية من الفاقد بشكل كبير على مر السنين إذ انتقل من أداة لخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية إلى فلسفة، تنطبق معتقداتها الأساسية على المنظمة خارج أي مجال معين، إذ بدأ مفهوم الإدارة الخالية من الفاقد في صناعة السيارات اليابانية كما تطرقنا له أعلاه، ثم استخدم جوهره الأساسي في العديد من المنظمات من أجل إضافة قيمة أكبر بموارد أقل، إذ تعمل الإدارة الرشيقة على تعزيز الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، وتساعد على تجنب الهدر غير الضروري وتبسيط الضوء على العوامل المهمة، والتي ستبني قيمة أكبر وتعزز الميزة التنافسية للمنظمات.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Hines P., Holweg M. & Rich N., *Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, N° 10, 2004, p 995.

<sup>(2)</sup> الفرة غولي حسين علي عبد الله، الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية- الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة (دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- العراق، 2023، ص 37.

وعلى هذا المنطلق؛ فإن الإدارة الخالية من الفاقد هي نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات الادارية بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإدارة والعملية الإنتاجية بمختلف أنواعها.<sup>(1)</sup>

ولإيجاد تعريف للإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)؛ وجدنا أنه هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين اهتموا بمنهج الإدارة الخالية من الفاقد، والتي اعتبروها من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات عن طريق استعمال أساليب تقلل عمليات الهدر وتتخلص من العمليات التي لا تضيف أي قيمة للمنظمة أثناء تقديم المنتج أو الخدمة النهائية للمتعاملين.

فقد عرفت على أساس أنها منهج وأسلوب عمل بالمنظمة؛ وذلك وفقا لتعريف Dekier Lukasz الذي أشار إلى الإدارة الخالية من الفاقد على أنها: " منهج لإدارة المنظمات الذي يفرض عليها التكيف مع ظروف السوق الفعلية عبر التناوب الوظيفي، ويتمثل جوهرها في تطوير المنظمة من خلال إجراء تغييرات في سياساتها، ولا سيما في أصولها وأنماط إدارتها، فضلا عن التركيز على تدريب الموظفين والحفاظ على العلاقات الإيجابية فيما بينهم، وكذا العلاقات العامة ككل"<sup>(2)</sup>، وقد ركز ويولي هذا المفهوم اهتماما بالغاً للجوانب المتعلقة بإدارة الرأس المال البشري والعلاقات العامة بصفة عامة.

كما عرفت من زاوية أخرى، على أساس أنها منهج تفكير للتغيير جذري؛ كما ذهب Lawal A. K. وزملائه في دراستهم ليوضحوا أن الإدارة الخالية من الفاقد على أنها: " عبارة عن مجموعة من الفلسفات التشغيلية والأساليب التي تساعد في خلق أقصى قيمة للمتعاملين عن طريق تقليل الفاقد والانتظار، كما أنها تهدف إلى التغيير الجذري في تفكير المنظمة، الأمر الذي يؤدي حتما في النهاية إلى التحول في سلوك وثقافة المنظمة بمرور الزمن"<sup>(3)</sup>، حيث يفيد ويؤكد هذا المفهوم على جوهر الإدارة الخالية من الفاقد الفلسفي والتشغيلي، وذلك من خلال سعي المنظمة إلى التحول الجذري في طريقة تفكيرها على المدى البعيد.

وتعرف كذلك على أنها فلسفة إدارية حديثة، وفقا لما أشارت إليه أسماء عبد الله في دراستها لأبعاد الإدارة الرشيقة ودورها على فعالية الأداء الوظيفي، حيث اعتبرت الإدارة الخالية من الفاقد على أنها " فلسفة إدارية حديثة تقوم على رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بالمنظمة من حيث الاعتماد على أصحاب الخبرة فقط في تكوين نجاحها، وتعتبر أن جميع العاملين بها هم شركاء في أعمال التطوير والتحسين المستمر،

---

(1) الشهري عبد المنعم ياسين وعقبلي عثمان موسى، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، المؤسسة العربية لإدارة المعرفة، مصر، المجلد 03، العدد 01، 2024، ص 130.

(2) Dekier L., *The Origins and Evolution of Lean Management System*, Journal of International Studies, Poznan- Poland, Vol. 05, N° 01, 2012, p 49.

(3) Lawal A. K. & all, *Lean management in health care: Definition, concepts, Methodology and Effects Reported (systematic review protocol)*, Systematic Review, Springer Nature, Vol. 03, N° 103, 2014, p 1.

والاهتمام بالعاملين ذوي المعارف أو ذوي المهارات المتعددة والمتخصصة والمدرية والقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي لإيجاد حل لمشكلاته وتطويره للأفضل، مع ضرورة الاهتمام بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة والاهتمام بتكوين فرق عمل متجانسة وغيرها من آليات العمل الجماعي التي تساعد على تطوير المنظمة وتقدمها بما يرفع مستوي أدائها الوظيفي<sup>(1)</sup>، يهدف هذا المفهوم إلى جعل المنظمة حديثة ذات كفاءة في استعمال واستغلال جميع الموارد التي لديها قدر الإمكان في عملية التحسين والتطوير.

وفي السياق ذاته ومن رؤية دراسة أخرى، يوضح الباحثان ركاج والعبادلة أن الإدارة الخالية من الفاقد أنما: "استثمار الوقت المخصص للعمل وتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية"<sup>(2)</sup>، بحيث يبرز من خلال تعريفهما لمنهج الإدارة الخالية من الفاقد على الأهمية الكبرى للوقت في إيجاد القيمة، كما يعكس المبدأ الأساسي لمنهج الخالي من الفاقد والمتمثل في تقليص فجوة الهدر بالتحسين المستمر.

واستنادا إلى ما تم ذكره أعلاه، يرى الباحث بأن هذه التعاريف، اتفقت في مجملها على مجموعة من النقاط تتمحور حولها الإدارة الخالية من الفاقد، نذكر أهمها كالتالي:

- الإدارة الخالية من الفاقد تقلل الهدر في الموارد المختلفة للمنظمة؛
- تنتهج الإدارة الخالية من الفاقد منهج التحسين المستمر؛
- تعمل الإدارة الخالية من الفاقد على كسب رضا المتعاملين وتعزيز ولائهم؛
- تهدف الإدارة الخالية من الفاقد إلى تحقيق القيمة للمنظمة؛
- تولي الإدارة الخالية من الفاقد الأهمية البالغة لتعزيز الثقافة التشاركية لجميع العاملين بالمنظمة.

وعليه؛ يرى الباحث أن الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، هي منهج متكامل وفلسفة إدارية تقوم أساسا على تقليل العمليات بالمنظمة، وتقليص واختصار زمن تنفيذها، وذلك للقضاء على كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة ذاتها، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأدوات التي من شأنها تحسين جودة المنتج أو الخدمة للوصول إلى رضا المتعاملين وخلق ميزة تنافسية.

## 2. أهمية وأهداف الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)

تكمن أهمية الإدارة الخالية من الفاقد في تبني فلسفة الرشاقة أو الخلو من الفاقد في العمليات الإدارية، بحيث يركز المؤيدون لهذه الفلسفة في كثير من الأحيان على كيفية سعي المنظمات للقضاء على الفاقد والهدر،

(1) عبد الله أسماء أبو بكر صديق، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، كلية التربية بجامعة سوهاج، مصر، المجلد 80، العدد 80، 2020، ص 656.

(2) ركاج يحيى محمد والعبادلة سمر مشرف، مدى توفر الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، 6-7/12/2017، ص 7.

وتقدم المزيد من القيمة للعمل الإداري هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبعد تنفيذ العديد من الممارسات والأدوات الخالية من الفاقد، تصل في المنظمات التي تطبقها إلى ذروة تحسين الأداء، وبالتالي تحسين عمل الإدارة، إذ أن العمل القيادي هو أحد عناصر نظام الإدارة الخالي من الفاقد التي يمكن أن توجه المنظمات نحو الإدارة المثلى والمتميزة<sup>(1)</sup>، ويمكن إيجاز أهمية الإدارة الخالية من الفاقد في مجموعة من النقاط كما يلي:<sup>(2)</sup>

- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، وذلك من خلال استبعاد البدائل التي لا تصنيف قيمة حقيقية؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية عن طريق التخلص من الهدر والعراقيل، مما يساهم في تحسين مستويات الخلو من الفاقد وتقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة؛
- إلغاء كافة الخطوات غير الضرورية التي لا تسهم في خلق قيمة للعمل الإداري؛
- بناء ثقافة تركز على حل المشكلات بسرعة، مع تحقيق نتائج إدارية ومالية متميزة؛
- الاستفادة القصوى من جميع الطاقات والإمكانات المتاحة لدى موظفي المنظمة.

كما تهدف الإدارة الخالية من الفاقد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تعمل على ضمان تحسين الأداء، واستبعاد الفاقد وتقليل الهدر بالمنظمات، ومن أبرز هذه الأهداف:<sup>(3)</sup>

- الوصول إلى القضاء التام على الفاقد في كافة المجالات كالأعطال، وفترات التأخير، وكمية المنتجات المعيبة، والمخزون في جميع مراحل سلسلة التوريد، بالإضافة إلى الحوادث سواء المتعلقة بالأفراد أو المعدات، وتقليل الجهد المبذول من الأفراد العاملين؛
- تحسين زمن تقديم الخدمة وزيادة سرعة الاستجابة لطلبات المتعاملين، مع التركيز على رفع الإنتاجية وتعزيز جودة المنتجات والخدمات.
- التقليل والحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد نتيجة الحركات غير الضرورية للأفراد والمعدات؛
- تعتمد منهجية الإدارة الخالية من الفاقد على إحداث تغيير مؤسسي شامل، يتضمن العديد من الممارسات والأدوات التي تهدف إلى تبسيط الأنشطة وتسريعها وجعلها أكثر انسيابية ومنها:
  - تحسين بيئة العمل وتطوير مناخ العمل النفسي بما يشمل تعزيز العلاقات بين العاملين؛
  - تطبيق أنظمة العمل الجماعي من خلال فرق عمل متعددة المهارات والمهام؛
  - تنفيذ الصيانة الإنتاجية الشاملة مع تقليل الوقت والتكاليف المخصصة لأعمال الصيانة؛

<sup>(1)</sup> Dekier Lukasz, *The Origins and Evolution of Lean Management System*, Journal of International Studies, Vol. 05, N° 01, 2012, p 50.

<sup>(2)</sup> رجال علي، الإدارة الرشيقة في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المشبّعة، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي تبسي، تبسة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2025، ص ص 44-45.

<sup>(3)</sup> كراتات رقية محمد، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 39.



- تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة والعمل على كسر الروتين.

### 3. مبادئ الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)

من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها المرجوة وفقا لتطبيقها منهج الإدارة الخالية من الفاقد، يجب عليها أن تركز إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لها أن تنجح من دونها، إذ أن هناك عدة مبادئ تقوم عليه فلسفة الإدارة الخالية من الفاقد، وتتمثل هذه المبادئ كما يوضحها الجدول رقم (06) التالي:

#### الجدول رقم (06): مبادئ الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)

المبدأ	وصف المبدأ
اتخاذ قرارات إدارية برؤية طويلة الأمد	التركيز على اتخاذ قرارات إدارية مبنية على رؤية طويلة الأمد، مع قبول التكاليف المرتفعة على المدى قصير الأجل.
خلق تدفقات عمل مستدامة	العمل على تحقيق تدفق سلس ومستمر في عمليات المنظمة، وذلك من أجل كشف ومعالجة المشكلات التي قد تعترض العملية الإدارية.
ضمان انسيابية الأنشطة دون عرقلة العمليات	تعزيز انسيابية الأنشطة من خلال تقليل العقبات، وتجنب الإجراءات البيروقراطية التي تعرقل العمليات.
التوقف عند الحاجة لمعالجة المشكلات فوراً	التأكيد على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب، وذلك من أجل معالجة المشكلات، ولضمان مستوى جيد لجودة العمليات المستهدفة، وضمان جودة المخرجات.
تنميط وتوصيف العمليات الإدارية مع التحسين المستمر	توحيد وتوصيف العمليات الإدارية لضمان الاستقرار في الأداء، مع تحسينها بشكل مستمر لتجنب تكرار الأخطاء، ومن أجل تحقيق أقصى قدرة من الكفاءة الإدارية.
الوضوح والشفافية في العمليات التشغيلية	اعتماد القواعد والأساليب الإدارية الواضحة للجميع من خلال تطبيق الإدارة المرئية، مما يمكن من الكشف عن الأخطاء وعدم بقاء هذه الأخطاء مخفية.
الاستفادة من التكنولوجيا الموثوقة والمجربة	استعمال التكنولوجيا الموثوقة والمجربة في العمليات الإدارية، وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.
القيادة الفعالة في نشر ثقافة وفلسفة المنظمة	الاعتماد على أفراد قياديين لديهم دراية كافية بتفاصيل جميع العمليات داخل المنظمة، وقادرين على تكريس ثقافتها وفلسفتها بطريقتهم الخاصة.

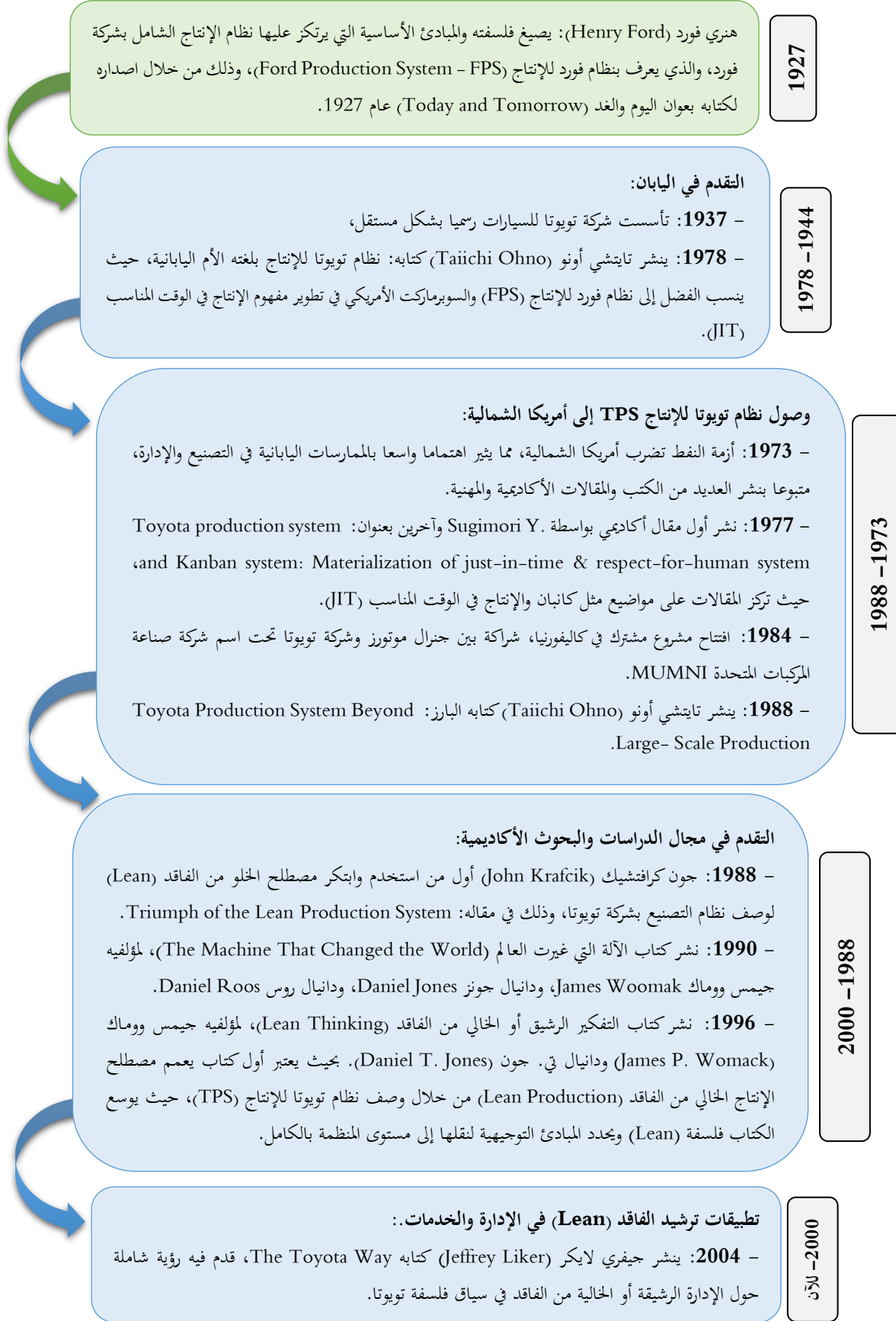
تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة وفقاً لفلسفة المنظمة	تدريب وتشكيل فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المنظمة من خلال تحسين العمليات، بحيث تعمل هذه الفرق على نشر ثقافة الجودة وتقليل الفاقد بجميع هياكل المنظمة.
تمكين الأفراد ذوي العلاقة وتحفيزهم	احترام جميع الأفراد ذوي العلاقة بالمنظمة من موظفين وشركاء على حد سواء، وتشجيعهم بالسعي الدائم نحو الأفضل، من خلال التطوير والتحسين المشترك.
أهمية العمل الميداني والوجود الفعلي في بيئة العمل	تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة الواقع بشكل دقيق، وفهم الوضعية بالشكل الصحيح، واكتساب رؤية جلية للوضع الحالي.
اتخاذ القرارات بروية ودون تسرع، بالتوافق مع الأطراف الفاعلة بالمنظمة	اتخاذ القرارات بروية وبطريقة مدروسة تقوم على رؤية شاملة، دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المحيطة والمؤثرة.
انتهاج نظام دائم ومستمر لمتابعة مسببات المشكلات وإيجاد حلول لها	إتباع نظام دائم ومستمر في تتبع أسباب المشكلات التي تواجه المنظمة، والعمل على حلها بهدف التحسين المستمر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات، أهمها:

- المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 11، العدد 29، 2019، ص 85.
- رجال علي، الإدارة الرشيدة في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المشبّطة، مرجع سابق، ص ص 46-47.
- Nicolas H. & Thomas H., *Outils de Reporting Structurés et Pratiques d'amélioration Continue*, Revue Française de gestion, HEC Paris, France, Vol. 35, N° 196, 2009, pp 81- 103.

هذا؛ وبصفة عامة وكخلاصة لما ذكر أعلاه، ولتوضيح مسار التطور التاريخي والفلسفي لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، يوضح الشكل رقم (14) المبين أدناه، المراحل المختلفة التي مر بها هذا المنهج منذ بدايته الأولى، وكذا انعكاسات تحولاته الجوهرية ابتداءً من تطور المفاهيم والأدوات، إلى غاية التكامل والامتزاج مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال المتعلقة في تحسين الأداء وجودة المنتجات والخدمات للوصول للهدف الأسمى تحقيق رضا المتعاملين والعاملين على حد سواء.

## الشكل رقم (14): التطور التاريخي والفلسفي لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

## المبحث الثالث: منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية: الأسس النظرية والتوجه نحو البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking)

يتمحور القطاع المصرفي كما هو الحال في المجالات والقطاعات الأخرى، حول التركيز على المقاربة القائمة لتحقيق عمليات ربحية، وتلبية توقعات ورغبات المتعاملين، من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وموثوقة وبأسعار تنافسية، إذ شهدت هذه الصناعة في السنوات الأخيرة من القرن الواحد والعشرين، تعديلات متتالية جراء محركات رئيسية ناجمة عن مجموعة من قوى التغيير الداخلية والخارجية؛ على غرار العولمة وما نتج عنها من اندماج للأسواق المالية الدولية، وكذا تحرير الخدمات المالية والمصرفية بل وحتى الأنظمة المصرفية، وصولاً للشمول المالي الذي يفرض على البنوك توسيع نطاق خدماتها المالية والمصرفية للحفاظ على موقعها التنافسي وحصتها بالسوق المصرفي.

وفي السياق ذاته وبالإضافة إلى التحديات المنوه إليها أعلاه، أثرت الأزمة الاقتصادية العالمية منذ عام 2008 بشكل كبير وملحوظ على هذا القطاع، مما أدى إلى تغييرات وتحديات جديدة، مثل تراجع ثقة المتعاملين، وتحسين لوائح تنظيمية جديدة، وذلك تقليصاً لفجوة المخاطر بشتى أنواعها.<sup>(1)</sup>

ومما سبق؛ وفي ظل هذا البيئة المتغيرة والمتسارعة، دفعت بالبنوك لتكريس جهودها بشكل متزايد، وذلك من أجل إعادة هيكلة أعمالها وعملياتها، والتوجه نحو استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات المعاصرة أهمها تشابه المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة وضعف التمايز التنافسي، ولا سيما التحدي الأسمى المتمثل في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية والحد من الفاقد.

من هذا المنطلق؛ فإن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يعمل على تعزيز التميز التشغيلي وتوفير مخرجات ترجع بالفوائد الجمة على المنظمة، وذلك دون الحاجة للجوء إلى الاستثمارات الضخمة، فقد بات ينظر إليه باهتمام بالغ ومن زاوية الحلول المناسبة لتذليل هذه الصعوبات والتحديات المعاصرة، والتي تظهر بشكل جد متسارع، خاصة وأن البيئة المصرفية كما هو معروف تختلف اختلافا جوهريا عن قطاع التصنيع والإنتاج، ويعتبر نقل مفاهيم وأدوات منهج ترشيد الفاقد إلى هذا القطاع يمثل في حد ذاته تحديا كبيرا، إذ سيحاول الباحث من خلال تعامله مع الأدبيات في هذا المجال رغم ندرتها، وكذا اعتماده على تجربته الشخصية العملية ببنك إسلامي<sup>(\*)</sup> رائد بالسوق المصرفي الجزائري للانتقال إلى اسقاط مفاهيم وأبعاد وأدوات منهج ترشيد الفاقد (الإنتاج الخالي من الفاقد والإدارة الخالية من الفاقد، ودون اهمال الركائز الأساسية التي بني عليها هذا المنهج)، وذلك على القطاع

(1) راجع في ذلك: عقون شراف ودوفي قريمة، أثر الأزمة المالية العالمية على أداء المصارف الإسلامية: دراسة عينة من المصارف، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص ص 01-27.

(\*) مصرف السلام الجزائري: بنك يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته؛ تم اعتماده من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008.

المصرفي من خلال اعتماده على مصطلح البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking) كما هو الحال في بعض الدراسات الأكاديمية القليلة جدا على غرار الورقة البحثية للباحثين Santos Jéssica & Cabrita Maria تحت عنوان " Lean Banking: Application of Lean Concepts and Tools to the Banking Industry".<sup>(1)</sup>

### المطلب الأول: ماهية البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)

يعد البنك الخالي من الفاقد مفهوما متعدد الأوجه، ويتطلب بذل جهود على عدة أبعاد من قبل البنك الإسلامي في وقت واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية لمنهج ترشيد الفاقد، أو تنفيذ ممارسات المنهج ذاته لدعم الجوانب التشغيلية للبنك، أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل<sup>(2)</sup>، بحيث أصبح هذا الأخير طريقا مهما لتحسين أداء البنوك ولا سيما البنوك الإسلامية لما لها من خصوصية في تقديم منتجاتها وخدماتها، باعتبار أن منهج ترشيد الفاقد فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب الالتزام ومشاركة من قبل جميع العاملين<sup>(3)</sup>، وتوفير فرص مناسبة لتحسين جودة الخدمات المصرفية والعمليات على حد سواء، وكذا خفض التكاليف، وتقليص الوقت، وزيادة حصة البنك الإسلامي في السوق المصرفي العامل به، مع تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر.

هذا؛ وباعتبار أن القطاع المصرفي من أهم المجالات الحيوية في قطاع الخدمات التي يستلزم فيها تطبيق مبادئ ترشيد الفاقد (Lean)، وذلك باعتبارها مؤسسات مصرفية تتعامل مع كميات معتبرة من التقارير بشكل يومي، بالإضافة إلى تحليل البيانات، مما يعرضها للأخطاء وإعادة العمل والتكرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعمل في سوق مالي ومصرفي يمكن أن ينتج عنه خسائر أو أرباح مباشرة، وتتمحور المنافسة في هذا السوق بشكل كبير حول رضا المتعاملين بشكل مباشر.<sup>(4)</sup>

وتعزيزا لما سبق؛ فالبنوك هي منظمات تركز بشكل كبير على العمليات، حيث يتدفق حجم ضخم من المعلومات عبر هذه العمليات، مما يجعلها نموذجاً مثاليا وبيئة خصبة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد، إذ يمكن للخدمات الخالية من الفاقد أن تقدم إمكانات هائلة لتحسين العمليات التشغيلية عندما يتم تنفيذها بشكل صحيح مع التكنولوجيا المناسبة، فهي بهذا المنطلق قادرة على القضاء عن الهدر عبر كامل عملية التشغيل المصرفي، مما يوفر الوقت للتركيز على العمليات التي تخلق قيمة مضافة للمتعامل الداخلي والخارجي في آن واحد.

(1) Santos J. & Cabrita M., *Lean Banking: Application of lean concepts and Tools to the Banking industry*, The International Conference on Systematic Innovation, Lisbon, Portugal, July 20-22, 2016, pp 1- 18.

(2) Teich T. & Faddoul F., *Lean Management- The Journey from Toyota to Healthcare*, Rambam Maimonides Medical Journal, Vol. 04, N° 02, 2013, p 02.

(3) Jurado M. & Fuentes M., *Lean Management, Supply Chain Management and Sustainability: A Literature Review*, Journal of Cleaner Production, Vol. 85, N° 02, 2014, p 148.

(4) Bakri Mohamad, *Implementing Lean Tools to Streamline Banking Operations: A Case Study of a Small Lebanese Bank*, Management Studies & Economic Systems (MSES), Vol. 04, N° 02, 2019, p 135.

## 1. نشأة ومفهوم البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)

خلال العقدتين الأخيرتين من القرن الواحد والعشرين، تطور منهج ترشيد الفاقد داخل القطاع المصرفي، حيث توسعت تطبيقاتها لتشمل خدمة المتعاملين، والتحول الرقمي، والابتكار في المنتجات والخدمات، وذلك من خلال إزالة الاختناقات، وأتمتة العمليات المتكررة، والاستفادة من تحليلات البيانات، بحيث سعت البنوك ومن ضمنها البنوك الإسلامية إلى تقديم تجربة سلسلة و متمحورة حول المتعامل، إذ يمكن أن يؤدي هذا التحول نحو رؤية أكثر شمولية متمثلة في البنك الإسلامي الخالي من الفاقد؛ لتحسين كل من الكفاءة التشغيلية ورضا المتعاملين.

فصناعة الخدمات المصرفية ولا سيما الإسلامية منها معقدة وتركز على المتعاملين النهائيين، وتتطلب عمليات فعالة من حيث التكلفة والكفاءة في آن واحد، مما يجعلها مجالا جاذبا لتطبيق مبادئ منهج ترشيد الفاقد، إذ يعود استخدام هذه المبادئ في القطاع المصرفي إلى أوائل الألفينيات من القرن الواحد والعشرين، عندما بدأت المؤسسات المالية على غرار البنوك في إدراك أهمية التميز التشغيلي في بيئة تنافسية متزايدة، حيث ركزت المبادرات المبكرة على تبسيط العمليات وتقليل المعاملات الورقية وتحسين العمليات الخلفية، مما أدى إلى تقليص أوقات المعالجة وزيادة الفعالية من حيث التكلفة. في البداية الأمر تم تنفيذ مبادئ البنك الخالي من الفاقد جزئيا فقط في العمليات المصرفية التي تتعامل مباشرة مع المتعاملين.<sup>(1)</sup>

وفي السياق ذاته، يعتبر (Jones D. & Womack J.) من أوائل المؤلفين في هذا المجال الذين اقترحوا تطبيق مبادئ المنهج الخالي من الفاقد على القطاع الثالث (الخدمات)<sup>(2)</sup>، كما يعتبر الباحثان (Bowen D., Youngdahl W.) من الرواد في هذا المجال<sup>(3)</sup>، حيث أجريا أول مجموعة من دراسات الحالة حول الخدمات الخالية من الفاقد (Lean Services) ونشرا نتائجها، ومنذ ذلك الحين تطور هذا النموذج وانتشر ليشمل أنواعا مختلفة من الخدمات، مثل الرعاية الصحية، والخدمات المالية، والخدمات العامة وغيرها.

من ناحية أخرى؛ يتمتع قطاع الخدمات بخصائصه الفريدة التي تميزه عن قطاع التصنيع، وبناءً على ذلك فإن تطبيق مبادئ منهج ترشيد الفاقد، التي نشأت في بيئة التصنيع على المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات؛ ينطوي على تحديات جديدة وقيود مختلفة، ومن أجل تحقيق تحول ناجح لهذا المنهج في بيئة خدمية، وجب مراعاة هذه الخصائص المميزة للخدمات، وكذا التناقضات النظرية المحتملة التي قد تنشأ خلال التطبيق، وهذا كما عبر عنه كلا من (Arfmann D. & Topolansky Barbe F.): "إن الافتراض بأن نموذجنا تم تطويره بالكامل

(1) Grozdića V., Demko-Rihtera J. & Benković S., *Lean Management in the Banking Industry: A Case Study*, *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, Vol. 14, N° 04, 2023, p 336.

(2) Poksinska B., *The Current State of Lean implementation in Health care: Literature review*, *Quality Management in Health Care*, Vol. 19, N° 04, 2010, pp 319-329.

(3) Bowen David E., Youngdahl William E., *Lean Service: in defense of a production-line Approach*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 09, N° 03, 1998, pp 207- 225.

لقطاع التصنيع يمكن تطبيقه على قطاع الخدمات دون تعديل هو مغالطة، حيث يتطلب الأمر إجراء تعديلات ملائمة<sup>(1)</sup>.

ففي قطاع الصناعة أصبح منهج ترشيد الفاقد ممارسة إدارية وإنتاجية راسخة وذات سمعة عالية، لكن فيما يتعلق بتوسعه إلى مجالات جديدة مثل قطاع الخدمات، لا تزال الأبحاث والتطبيقات الناجحة التي تقدم أطرا متكاملة وعملية تعالج خصائص هذا القطاع بشكل مناسب نادرة<sup>(2)</sup>، في حين تحقق بعض المنظمات الخدمية تحولا ناجحا نحو هذا المنهج، تظهر منظمات أخرى في نفس المجال جهودا مجزأة تفشل في تحقيق النتائج المتوقعة، مما يشير إلى أن العوامل الرئيسية للنجاح في هذا المجال تكمن في النهج الاستراتيجي المتبع داخل كل سياق محدد.

وبالرجوع لمفهوم منهج ترشيد الفاقد في القطاع المصرفي والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، ورغم ندرة الأبحاث التي تناولتها في الأدبيات العربية والأجنبية، سيحاول الباحث قدر الإمكان اسقاط المفاهيم والتعريفات من الأدبيات المتعلقة بالإنتاج الخالي من الفاقد وكذلك الإدارة الحالية من الفاقد عليها، وذلك من أجل استنباط واستنتاج تعريفا مناسباً للبنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)؛ وذلك كالتالي:

قبل التعرف على مفهوم البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، ينبغي في البداية التعرف على معنى "الخلو من الفاقد" لغويا، فقد جاء في معاجم اللغة العربية أن "الخلو" من مصدر خلا: خلا المكان والشيء يخلو خلوا وخلاء وأخلى إذا لم يكن فيه أحد، ولا شيء فيه، وهو خال<sup>(3)</sup> يعني عدم وجوده، أما "الفاقد" فهو مصدر فقد فقدته يفقده فقدنا وفقدانا وفقودا: عدمه، والفاقد التي مات زوجها أو ولدها<sup>(4)</sup> بمعنى ما يُفقد من الشيء ويضيع دون الاستفادة منه، وعليه فإن "الخلو من الفاقد" يشير إلى عدم وجود أي شيء غير مستفاد منه.

ومن جهة أخرى وزيادة لتوضيح المفاهيم، نجد قاموس أكسفورد (Oxford) قد عرف الخلو من الفاقد (Lean) بأنه القدرة على التحرك السريع والسهل<sup>(5)</sup>.

أما من وجهة نظر كلا من Grozdića V. وزملاؤه في ورقتهم البحثية، يعتبرون أن البنك الخالي من الفاقد؛ "يعد منهج ترشيد الفاقد في القطاع المصرفي أسلوبا منهجيا يهدف إلى تحسين العمليات، والقضاء على الهدر، وتعظيم الكفاءة، بهدف تحسين رضا المتعاملين وتحقيق النمو المستدام للبنك"<sup>(6)</sup>.

(1) Arfmann D. & Topolansky Barbe F., *The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 05, N° 02, 2014, p 20.

(2) Leite, H. & Viera, G., *Lean Philosophy and its Applications in the Service industry: a Review of the Current Knowledge*, Production, Vol. 25, N° 03, 2015, p 529.

(3) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت - لبنان، المجلد 05، 2003، ص 149.

(4) الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، ط 08، 2005، ص 307.

(5) عبد الله أسماء أبو بكر صديق، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، مرجع سابق، ص 661.

(6) Grozdića V., Demko-Rihtera J. & Benković S., *Lean Management in the Banking Industry: A Case Study*, op cit, pp 336- 337.

وبناءً على ما تم استعراضه من الأدبيات السابقة حول مفهوم منهج ترشيد الفاقد في القطاع المصرفي، وتحديدًا في البنوك الإسلامية، يرى الباحث أن البنك الإسلامي الخالي من الفاقد هو: " منهج إداري مصرفي يعتمد على مبادئ منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في إدارة العمليات المصرفية، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد بجميع أشكاله (الوقت، الموارد، الجهد، التكاليف) مع الالتزام بالضوابط الشرعية، بحيث يقوم هذا المنهج على التحسين المستمر، وإعادة تصميم العمليات لتقليل الخطوات غير الضرورية، وتحقيق أقصى قيمة للمتعامل الداخلي والخارجي بأفضل كفاءة تشغيلية، مع ضمان تعزيز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية".

وبخلاصة القول؛ يمثل مفهوم البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking) امتدادًا طبيعيًا لمنهج وفلسفة الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، والذي نشأ في القطاع الصناعي مع نظام تويوتا للإنتاج (TPS) ثم تطور ليشمل قطاعات الخدمات وبما فيها القطاع المصرفي، هذا وكما ساهمت الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر وتحسين الكفاءة في التصنيع والإنتاج، فإن تطبيق مبادئها في البنوك يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وتقليل العمليات غير الضرورية، بما يحقق رضا المتعاملين ورفع الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

## 2. أهداف البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)

تبعًا لمفهوم البنوك الإسلامية التي تستخدم منهج ترشيد الفاقد؛ والتي تتميز من خلال استنادها على دمج نظم تكنولوجيا المعلومات داخل البنك بطريقة منسقة ومرنة، بحيث تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة. وترشيد الفاقد في هذه البنوك يعتمد عمومًا على رد الفعل تجاه التحديات التي تميز بيئة العمل والسوق المصرفي، أو السعي لتحقيق النجاح، كما أن البنوك الخالي من الفاقد تقوم بشكل مستمر ودائم بأداء الموظفين، كما أنها تفكر بشكل أعمق في كيفية التعامل مع التغيرات، ولا سيما التفكير في كيفية استغلال الفرص في بيئة شديدة التغير، وتحقيق نقلة نوعية آخذة في عين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها.<sup>(1)</sup>

علاوة على ذلك؛ وفي السياق المقارن سنحاول تقديم جدول يوضح الفروقات الجوهرية بين البنك الإسلامي التقليدي والبنك الإسلامي الخالي من الفاقد، مع التركيز على الأهداف الرئيسية مثل البنية التشغيلية والكفاءة التشغيلية وآليات تقديم الخدمات المصرفية وكذا مستوى الكفاءة وتحقيق القيمة للمتعاملين، بحيث يبرز من خلاله للقيمة المضافة التي يوفرها منهج ترشيد الفاقد في البيئة المصرفية ولا سيما البنوك الإسلامية، وكذا قياس مدى قدرة هذا المنهج على تحقيق توازن مستدام بين الفاعلية الاقتصادية والالتزام بالمبادئ الشرعية، مما يجعله إطارًا واعدًا لتطوير الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات المعاصرة.

<sup>(1)</sup> Apicha B., *Competitive Capabilities of the Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance*, International Journal of Business and Management, Vol. 07, N° 05, 2012, pp 19-30.



## الجدول رقم (07): الفروقات بين البنك الإسلامي التقليدي والبنك الإسلامي الخالي من الفاقد

المعيار	البنك الإسلامي الخالي من الفاقد	البنك الإسلامي التقليدي
المهيكل التنظيمي	شبكة ذو شكل أفقي مسطح	هرمي / رأسي
كفاءة الوحدات التنظيمية	متعددة التخصصات	امتلاك التجربة أو/و الخبرة
تدفق المعلومات واتخاذ القرارات	لا مركزي	مركزي
دور المدراء	قيادي؛ التنسيق والتسوية	كلاسيكي؛ السيطرة والمراقبة
نوعية الموظفين	التكيف، والمسؤولية، والاستقلالية	وجود الاحترام، والكفاءة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وبناءً على ما سبق؛ فالأهداف التي تسعى البنوك الإسلامية الخالية من الفاقد لتحقيقها، هي نفس أهداف الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management) بالمشاركة مع نماذج منهج ترشيد الفاقد الأخرى ككل، بالإضافة للأهداف التي تميز العمل المصرفي على المنظمات الأخرى الصناعية والخدمية على حد سواء، نذكر أهم هذه الأهداف في الآتي:

- التركيز الأساسي: الالتزام بالضوابط الشرعية مع تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد؛
- إدارة العمليات: تحسين مستمر للعمليات باستخدام منهج ترشيد الفاقد؛
- الكفاءة التشغيلية: تعتمد على الرقابة المؤسسية وتحليل تدفقات القيمة؛
- إدارة التكاليف: تقليل الفاقد في كل المراحل لتخفيض التكاليف التشغيلية؛
- تقديم الخدمات المصرفية: خدمات مصرفية موجهة نحو تحقيق القيمة للمتعامل بأعلى كفاءة ممكنة؛
- الابتكار في المنتجات: تطوير المنتجات والخدمات بناءً على التحسين المستمر والتحليل الرشيق.

وبالتالي، فالتحول نحو نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) بمفهومه الحديث وأساليبه المتطورة وشفافيته المطلقة ونظريته الشمولية، أصبح ضرورة استراتيجية لأي بنك إسلامي يسعى لاكتساب قدرة تنافسية بالسوق المصرفي، وذلك من أجل مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنيات الحديثة على غرار الرقمنة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة؛ بحيث لا يتأتى ذلك كله إلا من خلال التخلص من ممارسات الإدارة الثقيلة ومشاكلها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والإجرائية وغيرها، مما يمكنه من استيعاب التغيرات المصرفية المتسارعة وتعزيز دوره في تحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية شمولية وكفاءة تشغيلية عالية للبنك والموظفين والمتعاملين على حد سواء.

### 3. المبادئ الأساسية للبنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking):

يقوم البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) على مجموعة من الأسس، والتي يشترك في مجملها مع العديد من المبادئ العامة لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، ولا سيما تلك المنبثقة عن فلسفة الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production) وفقا لمحددات المبادئ الأربعة عشر لنظام تويوتا للإنتاج TPS، والتي تم تطويرها فيما بعد ضمن مدخل الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، بحيث يستخلص وتكيف هذه المبادئ ضمن بيئة العمل المصرفي لتتوافق مع متطلبات الكفاءة التشغيلية وإضافة قيمة حقيقية في سياق العمل المصرفي المعاصر، مع الحفاظ على خصوصية العمل المصرفي الإسلامي، بما يحمله من ضوابط شرعية وأبعاد أخلاقية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو الآتي:

أ. **تحديد القيمة من وجهة نظر المتعامل وفق الضوابط الشرعية:** لتطوير أي عملية أو خدمة مصرفية بالبنك، وجب دراسة وفهم واضح وعميق لما يريده المستفيد من العملية أو الخدمة، فرأي المستفيد يجب أن يكون الدليل الرئيس لأي تغيير في هذه العملية أو الخدمة المصرفية، والمستفيد هو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تستفيد بشكل مباشر من المنتج أو الخدمة المصرفية النهائية، والمستفيد هنا قد يكون متعاملا داخليا وهم العاملون بالبنك الإسلامي، أو متعاملا خارجيا ويتمثل في المتعامل المصرفي للبنك الإسلامي.<sup>(1)</sup>

ب. **تحليل سلسلة القيمة وإزالة الفاقد الشرعي والتشغيلي:** إزالة الفاقد الشرعي<sup>(\*)</sup> والتشغيلي من سلسلة القيمة، وذلك من خلال تحديد كل الخطوات الداخلة في سلسلة تقديم الخدمة المصرفية، وتحليلها وفق معايير الهدر المعروفة في فلسفة ترشيد الفاقد (Lean) مثل: الإفراط في المعالجة، الانتظار، الحركة غير الضرورية، الفائض، العيوب، وغيرها، بالإضافة إلى تقييمها من منظور الامتثال الشرعي، مما يخلق سلسلة خالية من الفاقد؛ العملياتي والشرعي في آن واحد.<sup>(2)</sup>

ج. **ضمان التدفق الانسيابي للعمليات البنكية والخدمات المصرفية:** تحقيق التدفق السلس للعمليات المصرفية من خلال القضاء على الهدر، وذلك عن طريق إزالة جميع أشكال الفاقد والهدر التي لا تضيف قيمة حقيقية من منظور المتعاملين الداخليين والخارجيين، فالهدر بجميع أنواعه يعيق انسيابية الإجراءات ويستهلك الموارد دون مردود نافع، مما يستوجب رصده وتحليله واستبعاده لتحقيق أقصى درجات الكفاءة التشغيلية.

---

(1) السيد فكري عبد العزيز مصطفى، نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجيا في ضوء رؤية مصر 2030، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد 21، العدد 13، 2020، ص 12.

(\*) الفاقد الشرعي هو كل نشاط أو عنصر أو إجراء يدخل في العمليات أو المنتجات، ويفقد قيمته بسبب ضعف أو عدم التزامه بحكم شرعي أو مقصد من مقاصد الشريعة، مما يجعله غير مشروع من حيث الأثر، وإن بدا مشروعاً في صورته، وبالتالي يعد من أشكال الفاقد أو الهدر التي تقلل جودة الخدمة المصرفية الإسلامية ومصادقيتها من وجهة نظر المتعامل والمجتمع.

(2) Womack J. P. & Jones D. T., *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*, op cit, p 25.

د. سحب القيمة وفق حاجة المتعامل: تمكين المتعامل من سحب القيمة المصرفية في الوقت وبالطريقة التي تناسب احتياجه، وذلك دون تأخير أو تعقيد غير مبرر، مع ضرورة إيجاد انسيابية ومرونة في العمليات والخدمات المصرفية، بحيث يتم تشبيك الأنشطة التي تضيف قيمة للمعاملات الشرعية أو التمويلات؛ لتكون جاهزة للاستجابة الفورية لطلب المتعامل، سواء كان ذلك داخل الفرع أو عبر القنوات الرقمية، بما يعزز رضاه ويقلل من الفاقد في الوقت والجهد.

هـ. السعي نحو الكمال من خلال مزج التحسين المستمر والتغيير الجذري: يقر هذا المبدأ على ضرورة السعي المستمر نحو الكمال، باعتباره الهدف النهائي لتفاعل وتكامل المبادئ الأربعة المنوه إليها أعلاه، ويتمثل هذا الكمال في القضاء التام على الهدر والأنشطة التي لا تضيف قيمة بالعمليات التشغيلية أو في تقديم الخدمات المصرفية على حد سواء، هذا كما يعد هذا التوجه نحو الكمال بمثابة الحافز الذي يدم دورة التحسين المستمر داخل البنك الإسلامي، ويعزز من ديمومة أدائه، كما يحافظ على التوازن بين الجودة والكلفة والامتثال للضوابط الشرعية.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثاني: مداخل تشخيص الفاقد في البنوك الإسلامية

يعد التخلص من الفاقد أو الهدر أهم أولوية لفلسفة منهج ترشيد الفاقد وبما في ذلك البنك الخالي من الفاقد، كما تعتبر مرحلة تشخيص هذا الفاقد من المراحل المحورية والضرورية، إذ لا يمكن الشروع في تحسين أي عملية بالبنك دون فهم دقيق لمواقع الهدر ومسبباته، بحيث تشير الأدبيات التي اطلع عليها الباحث؛ إلى أن مداخل تشخيص الفاقد تتنوع بين أساليب كمية وأخرى نوعية، ولا تقتصر فقط على رصد أوجه القصور الظاهرة، بل تشمل تحليلا عميقا لمصادر الهدر في الموارد والجهد والوقت، وفي البنوك الإسلامية التي تتميز بتشريعاتها الخاصة وأهدافها الاجتماعية والأخلاقية التي تحث على الكفاءة والإتقان وتجنب الإسراف؛ فإن تشخيص الفاقد لا يقتصر فقط على العمليات الداخلية فحسب، بل تتراوح بين مداخل تقليدية وأخرى حديثة مستمدة من نماذج التصنيع الرشيق، ليتم تكييفها بما يخدم طبيعة العمل البنكي وضوابطه الشرعية.

### 1. مفهوم الفاقد (Waste) في البنوك الإسلامية

إن مفهوم الفاقد (Waste) يختلف من قطاع لآخر، بحيث يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا ببيئة العمل التي يتم فيها؛ إما التصنيع أو الخدمات، ولكن على الرغم من هذا الاختلاف والتباين، يمكن إطلاق تعريف الفاقد أو الهدر بشكل عام على مختلف القطاعات وبما في ذلك القطاع المصرفي، وهو أي نشاط لا يضيف قيمة حقيقية للمتعاملين أو للمنظمة.<sup>(2)</sup>

(1) الفرة غولي حسين علي عبد الله، الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية- الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة (دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء)، مرجع سابق، ص 42- 43.

(2) Jainury S. M. & All, *Design Concepts in Set Parts Supply Implementation*, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol. 06, N°19, 2013, p 3682.

ويقصد بالفاقد كل شكل من أشكال الضياع في الموارد المادية والبشرية، والعيوب في الإنتاج والتعطيل في سير العملية الإنتاجية للخدمة، مما يتسبب في ضياع فرص المنظمة، إضافة إلى الصعوبات التي تعيق العمليات الخدمية، فعملية التخلص من الفاقد بأشكاله كافة وما يتعلق به من تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة يؤدي إلى تخفيض التكلفة والوقت اللازم لتحقيق رغبات المتعاملين، فهو بذلك يخلق ويعظم قيمة الخدمة لدى المتعامل ويساهم في نجاح الوحدة الاقتصادية في تقديم منتج أو خدمة متميزة ذو جودة عالية وبالسعر والوقت المناسبين.<sup>(1)</sup>

كما يعرف الفاقد على أنه أي شكل من أشكال العمل أو النشاط الذي يستهلك الموارد، ولكنه لا يولد قيمة خدمة في حد ذاته، من الناحية العملية يعد التخلص من الفاقد مكوناً مهماً ومحوراً مركزياً لمنهج ترشيد الفاقد، ويشير إلى تحديد أشكال الفاقد وتقليلها والتخلص منها؛ نظراً لارتباطها بالقطاعات أو في المنظمة ككل، والسعي اللامتناهي للتخلص من الهدر هو خلاصة فلسفة هذا المنهج.<sup>(2)</sup>

هذا وفي نفس السياق؛ يعرف الربيعي وآخرون الفاقد على أنه: "هو كل ما يستخدم الموارد دون أن يضيف قيمة فعلية للمنتج أو الخدمة، ولا يكون المتعامل مستعداً لدفع مقابل له".<sup>(3)</sup>

في المقابل يرى القرة غولي في بحثه؛ الفاقد بأنه ناتج عن وتيرة عمل غير متساوية، أو عن غياب الاتساق والتنظيم، مما يفضي إلى أعباء إضافية على المنظمة، وينتج عن ذلك تزايد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة حقيقية لها، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء.<sup>(4)</sup>

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن الفاقد في البنوك الإسلامية يتمثل في كل نشاط لا يضيف قيمة حقيقية من وجهة نظر المتعامل الداخلي والخارجي على حد سواء، ويمكن الاستغناء عنه دون الإخلال بجودة الخدمة المصرفية، ولا يقتصر هذا الفاقد على الموارد المادية أو المالية فحسب، بل يشمل أيضاً الهدر في الوقت والجهد، والإجراءات المعقدة التي لا تسهم في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، ولا تنسجم مع مقاصد العمل المصرفي الإسلامي.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأدبيات التي تناولت الفاقد سواء في السياق الصناعي أو الخدماتي؛ قد حصرت في المتعامل الخارجي باعتباره المستفيد المباشر، إلا أن الباحث يرى ضرورة توسيع هذا المفهوم ليشمل

---

(1) العشري محمد رجب محمد، منهج الترشيد ودوره في تقليل الفاقد في تكاليف الخدمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية العلوم التجارية، جامعة بورسعيد، مصر، المجلد 22، العدد 02، 2021، ص 622.

(2) Klein L.L & All, *Management of Lean Waste in a Public Higher Education Institution*, Journal of Cleaner Production, Vol. 286, 2021, pp 286- 336.

(3) الربيعي محمد سمير، المعموري علي محمد والعامري سعود جابر، التفكير الرشيق في محاسبة التكاليف (إطار نظري وتطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص 104.

(4) القرة غولي حسين علي عبد الله، الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية- الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة (دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء)، مرجع سابق، ص 45.

المتعامل الداخلي (الموظف)، وذلك من خلال أي نشاط لا يضيف قيمة حقيقية للموظف ذاته في سياق العمل المصرفي، ويؤثر سلباً على كفاءته أو أدائه أو رضاه الوظيفي، ويعد بدوره شكلاً من أشكال الفاقد المؤثر على جودة الخدمة المصرفية.

## 2. أشكال الفاقد في البنوك الإسلامية

يشير عدد من الباحثين إلى أن الفاقد في المنظمات قد يتخذ أشكالاً متعددة، تعكس أنماطاً من السلوكيات والممارسات التي لا تضيف قيمة حقيقية للعمليات أو للمخرجات النهائية للمنتج أو الخدمة، بحيث يرى الدليمي وعبد الله بأن أبرز هذه الأشكال للفاقد تتمثل في: هدر وقت العمل، والانشغال بأعمال شخصية خلال ساعات الدوام، وسوء استخدام موارد المنظمة أو تبديدها، بالإضافة إلى استغلال وسائل المنظمة كالهاتف لأغراض شخصية.<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى، تبلورت في الأدبيات ثلاثة أنواع رئيسية للفاقد تعد إطاراً مرجعياً لفهم مصادر الهدر داخل مختلف البيئات التنظيمية، بحيث يمكن إسقاطها بشكل مرن على القطاع المصرفي وبما في ذلك البنوك الإسلامية، نذكرها كما يلي:

### أولاً: العمل الذي لا يضيف قيمة (مودا: Muda)

يرى كلا من Womack & Jones إلى أن أقل من 5% فقط من الأنشطة داخل المنظمات تعد من الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة، بينما تشكل الأنشطة التي لا تضيف قيمة ولكنها ضرورية حوالي 35%، أما النسبة الأكبر والتي تمثل 60% من مجمل الأنشطة التي تعتبر غير ضرورية تماماً وتمثل خسارة كاملة للمنظمة، بمثابة فاقد خالصا يستوجب القضاء عليه، وتشمل: الإنتاج المفرط، النقل غير الضروري، الانتظار، المعالجة المفرطة، المخزون الزائد، الحركات غير الضرورية والعيوب.<sup>(2)</sup>

وتعزيزاً لما سبق؛ وبالإسقاط على الأدبيات المتعلقة بالإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، والتي يتم من خلالها تحديد أشكال الهدر الإداري في مختلف أنواع المنظمات، يرى الباحث أن أشكال الفاقد في البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)، يمكن حصرها كما هو موضح في الجدول رقم (08) المبين أدناه:

---

(1) الدليمي محمود فهد وعبد الله حسين علي، تأثير الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 07، العدد 27، 2018، ص 42.

(2) Melović B. & All, *The Role of the concept of LEAN management in modern business*, MATEC Web of Conferences, EDP Sciences, Vol. 86, 2016, p 02.

## الجدول رقم (08): أشكال الفاقد في البنك الإسلامي الخالي من الفاقد

شكل الفاقد	مفهومه في السياق المصرفي	الآثار المحتملة
1. زيادة الإنتاج	كل نشاط أو عملية تسبب هدر في مختلف الجوانب المادية أو البشرية داخل البنك؛ كتنفيذ خدمات أو إجراءات غير مطلوبة فعلياً من قبل المتعامل أو الإدارة العليا.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استنزاف الموارد،</li> <li>- رفع التكاليف،</li> <li>- تشويش تركيز الموظفين على العمليات ذات القيمة.</li> </ul>
2. الوقت الضائع في الانتظار	الوقت المنتظر غير المبرر والذي يؤدي إلى ضعف المخرجات وتدني مستوى تقديم الخدمات، مثل تأخر الإجراءات أو المعاملات بسبب ضعف التنسيق بين الجهات المركزية بالبنك أو طول سلاسل التوقيعات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة زمن تقديم الخدمة،</li> <li>- تدني نسبة رضا المتعامل وتدمره،</li> <li>- تراجع الكفاءة التشغيلية.</li> </ul>
3. الوقت المناسب لاتخاذ القرار	سوء أو التأخر في اتخاذ القرارات المؤدية إلى الهدر في العمل المصرفي، كبطء الاستجابة للمتغيرات بسبب غياب تفويض الصلاحيات أو تعقيد الهيكل الإداري.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عرقلة المعالجة السريعة لانشغالات المتعاملين،</li> <li>- التأثير السلبي على الصورة الذهنية للبنك والمساس بالقدرة التنافسية له.</li> </ul>
4. التجهيزات الزائدة للعمليات	العمل على التحسينات باستخدام المناهج العلمية، وذلك من خلال القيام بعمليات أو تحضيرات إدارية ومصرفية تفوق الحاجة الفعلية، مثل الفحص المتكرر أو المراجعة الزائدة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدر في الوقت والجهد،</li> <li>- انخفاض الفعالية التشغيلية للفرق الوظيفية؛ للإدارات المركزية والفروع.</li> </ul>
5. العمليات غير الضرورية	كل العمليات والإجراءات التي لا تضيف قيمة، والتي تساهم في هدر الوقت والجهد وتؤثر على اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية والمصرفية، مثل إدخال البيانات ذاتها في أكثر من نظام أو تعدد التوقيعات على نفس المعاملة، وكثرة الاجتماعات واللجان.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعقيد سيرورة العمل،</li> <li>- إضعاف تجربة المتعامل،</li> <li>- إرهاق الموظف بمهام شكلية،</li> <li>- تجميع مراكز القرار،</li> <li>- تقليص فعالية السلطة التنظيمية.</li> </ul>
6. الأخطاء غير المتوقعة	كل الانحرافات أو الأعطال غير المقصودة التي تؤدي إلى إعادة العمل أو تصحيحه، وتسبب تأخيراً أو تكلفة إضافية وتكليف فرق عمل بمشاريع تصفية وغيرها، مثل الأخطاء في معالجة العمليات أو إدخال البيانات أو تنفيذ التعليمات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إضعاف الثقة في جودة الخدمات المصرفية،</li> <li>- زيادة الكلفة التشغيلية،</li> <li>- تأخير إنجاز المعاملات.</li> </ul>
7. عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	عدم الاستفادة من قدرات ومهارات وخبرات الكادر البشري بالبنك، وذلك في تطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات المصرفية، أو تقييدهم في مهام روتينية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إهدار الإمكانيات الفكرية،</li> <li>- ضعف روح المبادرة،</li> <li>- انخفاض الرضا الوظيفي،</li> <li>- ضعف الأداء العام بالبنك،</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات، أهمها:

- المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مرجع سابق، ص 85.

- Barac N., Goran M. & Aleksandra A., *Lean production and Agile Management Quality in Lean Supply Chain Management*, Review: Economics and Organizations, University of Niš, Vol. 07, N° 03, 2010, pp 125-144.

- Natasya A., Mukhtar M. & Sulaiman R., *A Conceptual Model of Lean Manufacturing Dimensions*, Procedia Technology, Faculty of Information Science & Technology, University of Kebangsaan, Malaysia, Vol. 11, 2013, pp 1292- 1298.

## ثانيا: عدم الانتظام أو التفاوت (Mura)

يعتبر هذا النوع من الفاقد أحد الأشكال الخفية أو غير المباشرة في سير العمليات بالبنك الإسلامي، حيث يظهر عند تسجيل إخفاقات مادية دون تحديد دقيق لأسبابها المرتبطة بجودة البيانات أو الخدمات، إذ تفضي هذه الأخيرة إلى ضغط غير متوازن على بعض الجهات التنفيذية بالبنك أو الفروع، دون أن يكون للمتعامل النهائي أو الموظفين دور مباشر في حدوثها أو التسبب بها.<sup>(1)</sup> وفي الشأن ذاته تشير دراسة جاسم رغد جمال<sup>(2)</sup> وبإسقاطها على السياق المصرفي فإن هذا التفاوت يجسد في عدم الاستقرار في حجم المعاملات، وتذبذب الطلب على الخدمات المصرفية، واعتماد نماذج غير معيارية في أداء المهام، مما في ذلك غياب جداول زمنية دقيقة للعمليات المصرفية، ما ينتج عنه هدر في الوقت والموارد وارتباك في منظومة اتخاذ القرار داخل البنك.

## ثالثا: التحميل الزائد (Muri)

يشير مفهوم فاقد التحميل الزائد إلى الاستخدام المفرط وغير المتوازن للموارد ولا سيما البشرية منها، بما يفوق طاقتها المحددة معياريا أو التشغيلية، إذ يتجلى هذا الهدر في المنظمات من خلال إغفال الاستفادة من العقول والأفكار والإبداع الكامن لدى الموظفين، وهو ما يشكل نوعا ذي أهمية من الفاقد، كما يصنف كأحد أنواع الهدر المرتبطة بتضييع الإمكانيات الذهنية والابتكارية.<sup>(3)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق؛ فقد استخدمت شركة تويوتا هذا المفهوم لتطوير أداء فرق العمل، حيث كانت تتلقى في المتوسط 70 فكرة تحسين من كل موظف سنويا، فقد صرح الرئيس التنفيذي لشركة تويوتا أمريكا، وذلك خلال المؤتمر الوطني لجمعية التميز في التصنيع عام 2004: "لقد فشلنا ليس فقط تجاه موظفينا، بل تجاه منظماتنا، لأننا لم نتوقع أن يمارس التفكير العميق من قبل كل عامل وكل يوم، لقد فقدنا المعرفة المحبوسة في ذكائنا الجمعي".<sup>(4)</sup> وهذا يعبر عن أحد أشكال الفاقد الخفي المرتبط بإغفال توظيف القدرات الذهنية والابتكارية للموارد البشرية، وهو ما يصنفه بعض الباحثين ضمن أنواع الفاقد غير الملموسة.

ومما سبق وفي ظل هذا الإطار، يرى الباحث أنه للوصول إلى نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، فمن الضروري إعادة النظر في آليات إدارة موارده البشرية، بحيث لا يحتمل المتعاملون الداخليون (الموظفون) فوق

---

(1) راجع في ذلك: القرة غولي حسين علي عبد الله، الإدارة الرشيدة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة (دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء)، مرجع سابق، ص 46.

(2) جاسم رغد جمال، انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركات الاتصالات في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 41.

(3) راجع في ذلك: أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 115.

(4) Albernaz F. B., *Value Creation, Network and Lean: An Exploratory Study in a Sport Industry Organization*, Master Dissertation Thesis on Sport Management, Faculty of Sport, University of Porto, Portugal, 2012, p 28.

طاقاتهم، ولا تهمش مساهماتهم الفكرية؛ بل يجب أن يُنظر إليهم كمصدر دائم للتحسين المستمر، وليس كمجرد أدوات تنفيذ، فالتحسين يبدأ أولاً من الداخل، وذلك من خلال فك قيود العقول، وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة، لا بتكثيف الأعباء عليهم دون إشراكهم في الرؤية والتغيير.

وخلاصة القول؛ يعتبر التخلص من الفاقد أو الهدر مهما كان نوعه من الأشكال الثلاث المذكورة أعلاه أمراً أساسياً وهو جوهر منهج ترشيد الفاقد، ومع ذلك في بعض الأحيان قد يبدو أن بعض أنواع الهدر لا مفر منها باستخدام التقنيات الحالية، كما هو الحال في عملية تطوير أو التحول من منتج إلى آخر أو من خدمة مصرفية إلى أخرى، فقد يكون وقت الإعداد أمراً لا مفر منه، بالمقابل توجد أنواع أخرى من الفاقد يمكن القضاء عليها فوراً من خلال تطبيق أدوات وتقنيات بسيطة وفعالة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق مبادئ البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في ظل الثورة الرقمية

في ظل التحولات المتسارعة التي أفرزتها الثورة الرقمية في القرن الواحد والعشرين، لم تعد كفاءة الأداء بالقطاع المصرفي تقاس بمدى تحقيقه للمؤشرات الكمية أو التقنية فحسب، بل أضحت مقرونة بقدرته على التكيف مع التحولات العميقة في بيئته التنظيمية والتكنولوجية، وهو ما يستوجب إعادة النظر في متطلبات التطبيق الفعال بالبنوك الإسلامية لهذه المبادئ الحديثة على غرار منهج ترشيد الفاقد، مع التركيز على كيفية تكامل هذه المبادئ مع التحديات الرقمية والتكنولوجية المستجدة، ومن خلال الأدبيات في هذا الشأن أجمع الباحثون على وجود بعض المتطلبات لنجاح منهج ترشيد الفاقد في منظمات الأعمال ومن ضمنها البنوك. وعليه؛ ومن واقع الممارسة الفعلية للباحث في القطاع المصرفي، وما تملبه التحديات المعاصرة أمام البنوك الإسلامية، فقد رأى الباحث تقسيم هذه المتطلبات إلى ثلاثة حقول متوازنة بين المبادئ العامة من جهة، والتطبيقات العملية الميدانية من جهة أخرى، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: المتطلبات التنظيمية والإدارية:

1. التزام الإدارة العليا ودعمها الفعلي: يتوقف نجاح تطبيق مبادئ منهج ترشيد الفاقد في البنك الإسلامي على مدى الدعم الذي يقدم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا، بالإضافة إلى مدى شعورهم ورغبتهم في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال:<sup>(2)</sup>

(1) الجبوري مسير إبراهيم والياس سعد خضر، التفكير الرشيق في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، معهد منار الشرق للدراسات والنشر، الأردن، مجلد 01، العدد 05، 2021، ص 90.

(2) الشهري عبد المنعم ياسين وعقيلي عثمان موسى، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، 2023، ص 156.



- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى تنظيم الوقت من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها؛
- الابتعاد عن الأعمال الروتينية، والقبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في انجاز العمليات، والتوجه نحو الفلسفة المعاصرة لمنهج ترشيد الفاقد؛
- تغيير نظام الإدارة في البنك الإسلامي، من خلال توظيف النظام الديمقراطي في جميع هياكل البنك، وتوفير روح الإبداع والمبادرة للموظفين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في التطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

2. تعزيز التعاون بين الإدارة والموظفين: إيجاد جو من الألفة والتعاون بين الموظفين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح مبادئ منهج ترشيد الفاقد، وإخضاع جميع العمليات إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني، والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات والخدمات.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: المتطلبات البشرية والمعرفية:

1. التدريب والتكوين كما ونوعاً: ويقصد به الربط بين الكم المعرفي وبين الجودة الموجهة لتطبيق عملي، بحيث يستوجب على القائمين بهذا الشأن في البنوك الإسلامية الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى الموظفين بجميع المستويات، وكذلك وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساهم في نجاح العمليات، مع تسخير الكوادر والموظفين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يساهم في تجويد الأعمال الإدارية والعمليات المصرفية على حد سواء، ويعطي قصب السبق في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها الأمر الذي يساهم في التقليل من الهدر بمختلف أشكاله، وكذا ضمان جودة العمليات والخدمات، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على أسس موضوعية، والتي من أهمها:<sup>(2)</sup>

- تنويع مجالات التكوين وربطها المباشر بأهداف تحسين جودة العمليات البنكية؛
- تأهيل الموظفين على أساليب الإدارة الحديثة التي تساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية؛
- استثمار الكفاءات الموجودة داخل البنك، وتوظيف خبراتهم في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وفي تحسين المخرجات وتحقيق الاستدامة؛

(1) Nicolas H. & Thomas H., *Outils de Reporting Structurés & Pratiques d'amélioration Continue*, op cit, p 92.

(2) المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مرجع سابق، ص 86.

- تدريب مستمر على أدوات منهج ترشيد الفاقد، وربط ذلك بنظام تقييم واقعي قائم على الأداء والنتائج.

2. **التحول الثقافي في بيئة البنك:** لضمان نجاح التحول نحو نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وجب إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة داخل البنك، لا سيما فيما يتعلق بنمط التسيير الإداري وطريقة التعامل مع الموارد، فترسيخ ثقافة ترشيد الفاقد يقتضي نشر الوعي الجماعي بين جميع الموظفين، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى أدنى المستويات التشغيلية بالبنك، وذلك من خلال رسائل متكررة مفادها عدم التساهل مع مظاهر الهدر بجميع أشكاله المادية أو الزمنية أو الإدارية.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: المتطلبات الرقمية والتقنية:

1. **مواكبة التحديات الرقمية وتعزيز أمن نظم المعلومات:** وهذا كحلقة وصل بين التحول الرقمي كواقع حتمي للبنوك عموماً والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، وبين تطبيق مبادئ منهج ترشيد الفاقد كمطلب تطويري، إذ باعتماد البنوك الإسلامية على تقنيات الثورة الرقمية كمنصات أتمتة سير العمل (Workflow) لسيرورة الطلبات والعمليات بين الجهات المصادقة لضمان تدفق وانسياب العملية ومنع توقفها، بحيث ستساهم هذه التحولات في خفض التكاليف، ورفع الكفاءة التشغيلية، والعمل على اتخاذ إجراءات فعالة لتدعيم تطبيقها خاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمات وأمن نظم المعلومات.<sup>(2)</sup>

2. **التكامل بين التكنولوجيا والامتثال الشرعي:** ضرورة بناء استراتيجية من أجل تقليص الفاقد الزمني والإجرائي المرتبط بتقديم الخدمات المصرفية والتمويلات، باعتبار أن تقنيات الحديثة للامتثال الشرعي الرقمي من أبرز أدوات هذا التحول، حيث يسهم التوقيع الإلكتروني على العقود الشرعية مثلاً في تقليص الفجوة الزمنية بين الطلب والموافقة، ويعزز أيضاً من موثوقية العمليات، ويضمن الامتثال الشرعي

---

(1) راجع في ذلك: بن وارث عبد الرحمن وجابة أحمد، دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص 146 - 147.

(\*) نظام رقمي لإدارة وتسيير المهام والإجراءات بين الإدارات والفروع والموظفين داخل البنك الإسلامي، وفق تسلسل منطقي مبرمج، دون الحاجة للرجوع الورقي أو التأخير البشري في كل خطوة. بحيث النظام يربط كل الإدارات المعنية (كالتحويل، الرقابة، المخاطر، الشؤون القانونية) في حلقة رقمية واحدة مما يقلل عدد المتدخلين ويزيد من سرعة الإنجاز.

(2) الكندري وليد عبد الرحمن عبد الله، الجمهودي إيمان عبد الفتاح والشيخ تامر حمادة عبد الوكيل، أثر الذكاء الاصطناعي على الخدمات البنكية الإلكترونية في ضوء أزمة كوفيد- 19 بالبنوك الكويتية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة مفر الشيخ، مصر، المجلد 10، العدد 18، الجزء 02، 2024، ص 1036.

للعقود في الوقت الحقيقي دون تأخير، ما يمنع تخريب الأرباح أو تعرضها لمخالفات شرعية بسبب تأخر التوقيع أو فقدانه.

وإلى جانب ما سبق؛ إن نجاح تطبيق مبادئ البنك الإسلامي الخالي من الفاقد يتطلب إحداث تحول جوهري في الهيكل التنظيمي للبنك أساسه المرونة والديناميكية، وذلك من أجل إدارات وتوجيه الرأس المال البشري وتطويره بما يتماشى مع مرتكزات منهج ترشيد الفاقد، ولا سيما من حيث آليات استقطاب وتكوين الكفاءات وتبني ثقافة التحسين المستمر، بما يعكس جملة المفاهيم الحديثة لهذا المنهج، بالإضافة إلى ذلك يستوجب الانفتاح على التجارب الدولية الناجحة في المجال المصرفي وبالأخص في تطبيقات البنك الخالي من الفاقد "Lean Banking"، مع الالتزام بتفعيل قنوات التواصل الداخلي لتبادل المعرفة والخبرات بين مختلف المستويات الوظيفية، والتأكيد على أهمية دور القيادة العليا كمحفز ومحور رئيسي للتغيير.

وفي هذا السياق، يجب التحلي بالصبر وعدم استعجال النتائج، لأن التعجل يعتبر من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق أي منهج أو نموذج حديث في جميع القطاعات ومن ضمنها البيئة المصرفية الإسلامية، والتي تتطلب انسجاما ثقافيا وتنظيميا على المدى المتوسط والبعيد.

## خلاصة الفصل الثاني:

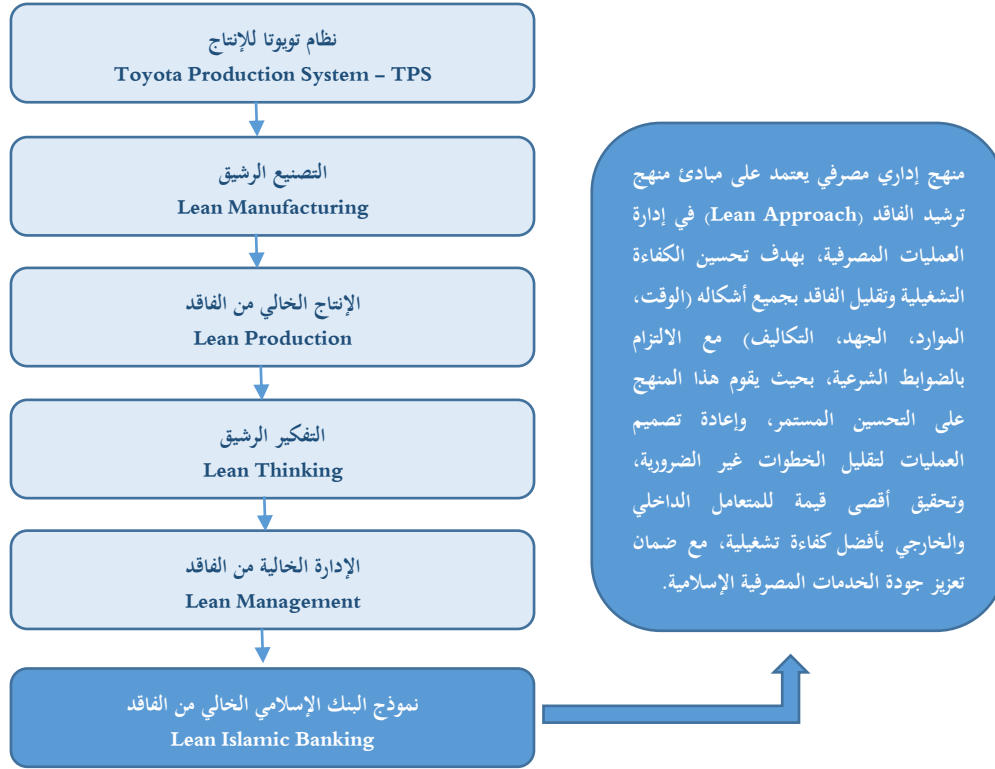
خلص هذا الفصل إلى أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) لم يعد مقتصرًا على القطاع الصناعي، بل توسع ليشمل قطاع الخدمات وعلى رأسه القطاع المصرفي، بفضل مرونته وفعالته في تقليص الفاقد وتحسين تدفق القيمة، وقد أظهر التحليل أن هذا المنهج تجاوز كونه أداة تشغيلية إلى كونه فلسفة إدارية واستراتيجية تتقاطع مع مبادئ الجودة والاستدامة، ما يجعله مناسبًا لمعالجة التحديات البنوية التي تواجه البنوك الإسلامية.

كما بين الباحث أن نجاح تطبيق هذا المنهج مرهون بتوافر بيئة تنظيمية مرنة، قادرة على احتضان ثقافة التغيير وتشجيع المبادرات الداخلية، مما يجعل إدارة التغيير ضرورة لا غنى عنها لتحقيق التكامل الفعلي في أدوات ترشيد الفاقد.

ووفقا للتحليل الفلسفي، فإن المنهج يمثل مشروعا تحويليا يعيد تشكيل العلاقة بين الموارد والعمليات والنتائج، بما يؤهله للتطبيق في بيئات خدمية عالية الحساسية كالبنوك الإسلامية، والتي تتطلب كفاءة تشغيلية وامتنالا شرعيا في آن واحد.

وقد توصل الباحث إلى ضرورة تبني مقاربة تأصيلية للبنك الإسلامي الخالي من الفاقد، تجمع بين تقليص الهدر وتعظيم القيمة، وبين الخصوصية الشرعية والاجتماعية للنظام المصرفي الإسلامي، دون الاكتفاء بنقل النماذج الصناعية. وعليه، يطرح نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد كامتداد طبيعي لتطور هذا المنهج، يقوم على التكامل بين الأداء الكفاء، والمشروعية، وتحقيق القيمة المضافة في ضوء الفعالية المجتمعية.

الشكل رقم (15): التطور التاريخي لمفهوم البنك الإسلامي الخالي من الفاقد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وبناءً على ما سبق، يشكل هذا الفصل بذلك مدخلاً منهجياً للفصل الثالث، الذي سيتناول أدوات ترشيد الفاقد وفق خصوصية البنوك الإسلامية، ويهدف تطوير نموذج عملي يساهم في تحسين جودة خدماتها وتعزيز امتثالها وفعاليتها.

## **الفصل الثالث:**

**أدوات منهج ترشيد الفاقد في ظل نموذج  
البنك الخالي من الفاقد لتحسين جودة  
الخدمات المصرفية الإسلامية**

## تمهيد:

تعتبر فلسفة البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking) ترجمة تطبيقية متقدمة لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) بالبيئة المصرفية، حيث تنبع من رؤية مؤسسية تسعى إلى إزالة المعوقات وتحقيق التدفق السلس للقيمة بما يتوافق مع مقاصد الشريعة، ويلبي تطلعات المتعاملين الداخليين والخارجيين في إطار جودة شاملة تراعي الكفاءة والفعالية والامتثال الشرعي. إذ تقوم هذه الفلسفة على إحداث تكامل بين ثلاثية الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر والاستدامة المؤسسية؛ وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أدوات فعالة قادرة على تشخيص الفاقد أو الهدر بجميع أشكاله وتقليصه أو القضاء عليه في مختلف مستويات العملية المصرفية.

ويطلق في الأدبيات البحثية العديد من التسميات على أدوات منهج ترشيد الفاقد؛ فهناك من يطلق عليها تسمية أساليب أو طرائق (Methods)<sup>(1)</sup>، وهناك من يسميها تقنيات (Techniques)<sup>(2)</sup>، ومجموعة أخرى تطلق عليها مسمى العناصر (Elements)<sup>(3)</sup>، وآخرون من يفضل تسميتها بالأساسيات أو المرتكزات (Fundamentals)<sup>(4)</sup>، والكثير منهم يحدد تسميتها بالأدوات (Tools)<sup>(5)</sup>، وهو المصطلح الذي سيتبناه

(1) وقد أشارت بعض الدراسات إلى هذا المفهوم بمصطلح (Methods) راجع في ذلك:

- Matt D. T. & Rauch E., *Implementation of lean production in Small Sized Enterprises*, *Procedia CIRP*, Vol. 12, 2013, pp 420- 425.

- Schumacher S., Hall R., Bildstein A. & Bauernhansl T., *Lean Production Systems 4.0: Systematic literature review and Field Study on the digital transformation of lean Methods and Tools*, *International Journal of Production Research*, Vol. 61, N° 24, 2023, pp 8751- 8773.

(2) راجع في ذلك: الربيعي محمد سمير دهربر، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية: بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، المجلد 08، العدد 03، 2018، ص ص 224 - 260.

(3) الأدبيات التي استخدمت تسمية عناصر (Elements)، نذكر منها على سبيل المثال:

- Sundar R., Balaji A. N. & SatheeshKumar R. M., *A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques*, *Procedia Engineering*, Vol. 97, 2014, pp 1875- 1885.

- الجبوري ميسر إبراهيم، وإلياس سعد خضر، التفكير الرشيق في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01، العدد 05، 2021، ص ص 83 - 95.

- الزهراني مها طالب، وجوهر عماد الدين سيد، قياس مدى تطبيق عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق في مصانع الثوب الرجالي في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 74، 2021، ص ص 191 - 218.

(4) الدراسات التي أطلقت مسمى الأساسيات أو المرتكزات (Fundamentals)، أنظر في ذلك مثلاً:

- علي سوزان عبد الغني، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء - دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 08، العدد 15، 2016، ص ص 314 - 343.

- سارة عزازية، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام - دراسة استطلاعية في شركة الإسمنت تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص ص 587 - 604.

- Das K. & Dixon M., *Lean Manufacturing and Service: Fundamentals, Applications, and Case Studies*, *CRC Press*, New York, USA, 1<sup>st</sup> Edition, 2024.

(5) مصطلح الأدوات (Tools) هو الأكثر حضوراً وانتشاراً في الأدبيات، يمكن الرجوع لبعضها مثل:

- Wan H. & Tamma S., *Impact of Lean Tools Selection: a Simulation Study of Two Assessment Approaches*, *International Journal of Rapid Manufacturing*, Vol. 03, N° 04, 2013, pp. 209- 227.

- Naeemah A. J. & Wong K. Y., *Selection Methods of Lean Management Tools: a review*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72, N° 04, 2023, pp 1077- 1110.

الباحث؛ وذلك نظرا لوضوحه وشيوعه في حقل الدراسات التطبيقية لمنهج ترشيد الفاقد، كما سيعتمد الباحث على أبرز هذه الأدوات وأكثرها شيوعا وفاعلية في الدراسات التطبيقية (في حدود ما اطلع عليه الباحث)، والتي أظهرت قدرتها على تحسين جودة الخدمات لا سيما في بيئات العمل المعقدة على غرار القطاع المصرفي.

وانطلاقا من هذا المنظور، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري ومنهجي لأهم أدوات منهج ترشيد الفاقد التي يمكن توظيفها في سياق البنوك الإسلامية، بالتوازي مع فلسفة البنك الخالي من الفاقد التي يتبناها الباحث كخيار استراتيجي لتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وقد تم تصنيف هذه الأدوات من قبله ضمن ثلاثة حقول رئيسية تكشف عن الأبعاد المتكاملة للتحسين؛ أدوات تحسين تدفق العمليات المصرفية تهدف إلى تحقيق انسيابية العمل وتقصير دورات الخدمة والتقليل من التأخيرات والأنشطة التي لا تضيف قيمة، وأدوات ضمان الجودة والامتثال للضوابط الشرعية تركز على ترسيخ ثقافة التحسين المستمر وتطوير مهارات الموظفين بما يخدم تحقيق الجودة في تقديم الخدمة المصرفية الإسلامية، وأدوات تنمية الأداء التنظيمي واستدامة التحسينات لتحسين تجربة التعامل الداخلي والخارجي تعنى بدعم الرؤية الاستراتيجية للبنك وتعزيز الحوكمة والشفافية والمساءلة وتحقيق التكيف المستمر مع المتغيرات.

وعليه؛ يمثل هذا الفصل حلقة محورية بين البعدين النظري والتطبيقي للدراسة، حيث سيمهد لاختيار الأدوات الأنسب لتوظيفها في الدراسة الميدانية، بما يعزز فعالية التحول نحو بنك إسلامي خالٍ من الفاقد (Lean Islamic Banking) يقدم خدمة نوعية قائمة على الكفاءة، والقيمة، والامتثال.

### **المبحث الأول: أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تدفق العمليات**

يعد تدفق العمليات عنصرا محوريا في كفاءة الأداء بالمنظمات الخدمية ولا سيما البنوك الإسلامية، حيث يؤثر مباشرة في تجربة التعامل وسرعة تقديم الخدمة ومدى تكاملها مع المنهجية الإدارية والضوابط الشرعية، وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في البنوك الإسلامية، نظرا لتقاطع مسارات المعاملات المصرفية، وتعدد مراحل تقديم الخدمة وتنوع الجهات المتدخلة، وكذا خصوصية الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية؛ مما يجعل تحقيق الانسياب في العمليات تحديا متعدد الأبعاد.

وفي هذا السياق؛ وعلى ظل هذه التعقيدات برز منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) كأحد أبرز المناهج الحديثة التي تتيح تحسين التدفق عبر تقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتعزيز التنسيق وتحقيق الانسياب التشغيلي من خلال أدوات تحليلية وتشغيلية أثبتت أدييات فعاليتها في قطاع الخدمات خصوصا في القطاع المصرفي.

وانطلاقاً من ذلك؛ سنعرض في هذا المبحث ثلاث أدوات مختارة بعناية من أدوات منهج ترشيد الفاقد، ثبت في الأدبيات (في حدود ما اطلع عليه الباحث) فعاليتها في تحسين تدفق العمليات داخل المنظمات الخدمية عموماً ولا سيما البنوك، وقد تم اختيار هذه الأدوات استناداً إلى مدى شيوعها في الدراسات والأبحاث، ونجاحاتها في كشف الفاقد وتحسين التدفق، إضافة إلى قابليتها للتكيف مع خصوصية العمل المصرفي الإسلامي، بما يسهم في الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة من حيث السرعة، الاتساق، والامتثال الشرعي.

## المطلب الأول: خارطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping)

تعتبر خارطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping – VSM) إحدى الأدوات الجوهرية في منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، حيث أثبتت نجاحاتها في تحليل وتشخيص مسارات العمليات داخل المنظمات الخدمية وعلى وجه الخصوص في القطاع المصرفي، كما تستخدم هذه الأداة لتمثيل السلسلة الكاملة للأنشطة التي تمر بها الخدمة، بدءاً من لحظة طلب المتعامل وحتى نقطة الاستفادة النهائية من الخدمة وليس مجرد تسليمها، بحيث يتيح هذا التمثيل البصري فهماً دقيقاً لتسلسل العمليات وتدفق المعلومات، مما يساعد حتماً على التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمتعامل الداخلي والخارجي، وتلك التي لا تضيف قيمة (فاقد)، سواء كان هذا الفاقد زمنياً أو إجرائياً أو معلوماتياً، بما يمهّد الطريق لإعادة تصميم العمليات بما يحقق أقصى كفاءة وجودة ممكنة.

وقد أكدت دراسات متخصصة في تطبيقات ترشيد الفاقد (Lean) في قطاع الخدمات، على غرار دراسة Radnor Z. & al.<sup>(1)</sup>، وذلك على أهمية تتبع نقاط تحقق القيمة من منظور المتعامل، ولا يكفي فقط بنقاط تقديم الخدمة، مما يجعل مصطلح الاستفادة النهائية من الخدمة (Final Utilization of Service) أكثر ملائمة واتساقاً مع طبيعة البيانات الخدمية. وفي هذا السياق؛ تعد خارطة تدفق القيمة نواة أساسية لتطور أدوات تمثيل تجربة المتعامل، كما ظهر في دراسة Patricio L. & al.<sup>(2)</sup> التي اعتمدت مقاربات تصميم الخدمة وتحليل رحلة المتعامل في القطاع المصرفي، مما يعكس امتداداً طبيعياً للمفاهيم الجوهرية التي تقدمها خارطة تدفق القيمة في البيئات التصنيعية إلى واقع قطاع الخدمات.

### 1. مفهوم خارطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping – VSM) في البنوك الإسلامية

نشأت وتطورت خارطة تدفق القيمة في سياق نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System) لتمثل المسار الكامل للعمليات التي تضيف قيمة من منظور المتعامل، ورغم اعتماد مبادئها في بيئة التصنيع

<sup>(1)</sup> Radnor Z., Holweg M. & Waring J., *Lean in Healthcare: The Unfilled Promise?*, Social Science & Medicine, Vol. 74, N° 03, 2012, pp 364- 371.

<sup>(2)</sup> Patricio L., Fisk R. P., Falcão e Cunha J. & Constantine L., *Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting*, Journal of Service Research, Vol. 14, N° 02, 2011, pp 180- 200.



اليابانية منذ عقود، فإن المفهوم صيغ بوضوح لأول مرة ضمن أدبيات منهج ترشيد الفاقد في عام 1995، ثم ازداد انتشاره بعد إصدار الكتاب المرجعي التعلم بالرؤية (Learning to See) من تأليف Shook & Rother عام 1998<sup>(1)</sup>، والذي قدم منهجية تطبيق خارطة تدفق القيمة خطوة بخطوة داخل بيئة التصنيع، وقد حصل هذا الكتاب على جائزة Shingo Research Prize عام 1999 تقديرا لإسهامه في تقديم إطار عملي لتحديد الفاقد وتحسين تدفق العمليات في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

إن الهدف الرئيسي من استخدام خارطة تدفق القيمة (VSM) هو تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة (Non-Value Adding Activities) إلى أدنى حد ممكن، والعمل على تحسين تدفق العمليات بشكل متكامل، باعتبار أن هذه المنهجية من الأدوات الفعالة في كشف الفاقد وتحقيق الانسيابية المطلوبة عبر السلاسل لتقديم الخدمة أو المنتج، وفي هذا السياق أورد Weiss S. I. تصنيفا للأنشطة داخل المنظمات ومن ضمنها البنوك إلى ثلاث فئات رئيسية:<sup>(2)</sup>

- **الأنشطة ذات القيمة المضافة (Value-Added Activities):** وهي الأنشطة التي يكون المتعامل الخارجي مستعدا لدفع مقابل لها، لأنها تحقق منفعة مباشرة له، كتحسين جودة الخدمة أو تقديم معلومة أو منتج ذي فائدة، وتتميز هذه الأنشطة بكونها تؤدي بصورة صحيحة من المرة الأولى (Right First Time)، ما يعكس الكفاءة والفعالية.
- **الأنشطة التي لا تضيف قيمة ولكن ضرورية (Necessary Non-Value-Added Activities):** وهي أنشطة لا تضيف قيمة مباشرة للمتعامل، إلا أنها ضرورية في ظل التكنولوجيا أو القيود التنظيمية الحالية، كإجراءات الامتثال أو المتطلبات القانونية، ويصعب التخلص منها في الوقت الراهن.
- **الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتشكل فاقدًا (Waste or Pure Non-Value-Added Activities):** وهي الأنشطة التي تستهلك الموارد دون أن تحدث أي قيمة محسوسة في نظر المتعامل، وغالبا ما تكون قابلة للحذف أو الاستبدال، ويوصى بإلغائها أو تقليلها قدر الإمكان، وفي حال تعذر إزالتها بشكل تام، فإنها تعد فاقدًا يجب التحكم فيه وتقليل أثره.

وقد أشار Weiss إلى أن تحليل هذه الفئات ضمن خارطة تدفق القيمة يتيح بناء خارطة الوضع الحالي (Current State Map)، ومن ثم تصميم خارطة الوضع المستقبلي (Future State Map) التي تمكن من

(1) Atieh A. M., Kaylani H., Almuhtady A. & Al-Tamimi O., *A Value Stream Mapping and simulation Hybrid Approach: Application to Glass Industry*, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 84, N° 5- 8, 2016, p 1574.

(2) Weiss, S. I., *Product and Systems Development: A Value Approach*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken-New Jersey, USA, 2013, pp 155- 157.

تحسين تدفق العمليات وتقليل الزمن الكلي للخدمة، وإزالة مواطن الهدر لتحقيق قيمة أفضل للمتعامل الداخلي والخارجي على حد سواء.

وبالرجوع لتعريف خارطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping - VSM) نجد أن مفهومها قد حظي باهتمام واسع في الأدبيات التطبيقية والتجريبية، سواء في القطاع الصناعي أو الخدمي، من هنا تباينت مفاهيمها تبعاً لاختلاف السياقات التطبيقية وتوجهات الباحثين، بحيث لا يوجد توجه أو صيغة واحدة لتعريفها، بل هي أداة مرنة تكتسب خصوصيتها من خصوصية القطاع الذي توظف فيه، ومن زاوية التحليل التي يعتمدها الباحث أو الممارس.

علاوة على ذلك؛ وفي حدود ما اطلع عليه الباحث من أدبيات متخصصة، يمكن القول إن مفهوم خارطة تدفق القيمة قد تطور على مراحل، بدءاً من بيئة التصنيع في نظام تويوتا للإنتاج، حيث تم تطويرها آنذاك كأداة لتشخيص الفاقد وتحسين تدفق المواد، ثم توسع استخدامها لاحقاً لتشمل تطوير المنتجات وتحسين جودة العمليات الإدارية والخدمية وصولاً إلى عدة قطاعات حيوية على غرار التعليم والصحة وأهمها القطاع المصرفي، حيث أضحت أداة تحليلية هامة لفهم رحلة المتعامل وتحديد نقاط التعثر والتكرار في الخدمات المصرفية، ويرى الباحث أنها لم تتوقف عند ذلك بل تعدته لتعتبر الموظف أيضاً متعاملاً داخلياً يستوجب فهم تصرفاته ورغباته.

وفي هذا السياق، وكما أشرنا إليه آنفاً تتباين مفاهيم خارطة تدفق القيمة باختلاف تخصص الباحثين وميادين عملهم، حيث يعكس كل مفهوم زاوية محددة؛ صناعية، تطويرية، خدمية، أو مصرفية، وهو ما سيتم عرضه بالجدول رقم (09) التالي:

الجدول رقم (09): مفهوم خارطة تدفق القيمة وفق دراسات بعض الباحثين

مجال الدراسة	المفهوم	الباحثين والدراسة
قطاع الصناعة	أداة تستخدم بالقلم والورقة تساعد على رؤية وفهم تدفق المواد والمعلومات أثناء تحرك المنتج عبر تدفق القيمة.	Rother M. & Shook J., <i>Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda</i> , Version 1.1, Lean Enterprise Institute Inc., 1998, p 4.
	تنشئ خارطة تدفق القيمة أساساً مشتركاً للعملية الإنتاجية، مما يسهل اتخاذ قرارات أكثر تعمقاً لتحسين تدفق القيمة.	McDonald T. & al., <i>Utilising Simulation to Enhance Value Stream Mapping: A Manufacturing Case Application</i> , International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 05, N° 02, 2002, p 214.
قطاع الخدمات	تقنية تستخدم لتحليل العمليات الخدمية، بهدف تقليص الزمن الكلي وتعزيز القيمة المقدمة للمتعامل.	Radnor Z., Holweg M. & Waring J., <i>Lean in healthcare: The unfilled promise?</i> , Op. Cit, p 366.

Chen J. C., Li Y. & Shady B. D., <i>From Value Stream Mapping Toward a lean/sigma Continuous Improvement process: An industrial case Study</i> , International Journal of Production Research, Vol. 48, N° 04, 2010, pp 1069-1086.	أداة تستخدم لتحديد تدفق الخطوات والمعلومات في الخدمات، مع تسليط الضوء على الفاقد بهدف التحسين.	
Slack N., Brandon-Jones A. & Johnston R., <i>Operations Management</i> , Pearson Education Limited, Harlow- England, 08 <sup>th</sup> Edition, 2016, p 509.	تقنية تهدف إلى إنشاء تمثيل مرئي لتدفق القيمة لعملية معينة، من خلال الملاحظة المباشرة لسير العمل وتدفق المواد، مما يساعد المنظمات على تحديد فرص التحسين.	
Baag P. K., Kavitha P. & Sarkar A., <i>Application of Lean Tool for Process Improvement of Bank Branches</i> , IIM Kozhikode Society & Management Review, Vol. 08, N° 02, 2019, 131- 142.	أداة تستخدم لتحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة من منظور المتعامل، مما يساهم في تقليل زمن الانتظار وتحسين جودة الخدمة المصرفية.	القطاع المصرفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وبالاستناد إلى ما تقدم من مفاهيم وتعريف لخارطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping - VSM) كما وردت في الأدبيات، وبعد استعراض وجهات نظر مجموعة من الباحثين والممارسين بالجدول أعلاه، يتبين أن هذه الأداة قد تم توظيفها في سياقات متنوعة، باختلاف مجالات وقطاعات النشاط؛ ففي القطاع الصناعي غالباً ما ينظر إليها كأداة تشخيصية تستخدم لرصد تدفقات المواد والمعلومات عبر خطوط الإنتاج، وذلك بهدف تقليص الفاقد وتحقيق التحسين المستمر ضمن بيئات التصنيع الخالي من الفاقد (Lean Manufacturing)، كما هو الحال في نظام تويوتا للإنتاج (TPS). وأما في القطاع الثالث (الخدمات) فقد تطور مفهومها ليشمل تمثيل العمليات غير الملموسة وتسلط الضوء على التكرار والتعقيد الزائد في الخدمات، بما في ذلك الخدمات الصحية والتعليمية والإدارية، من خلال تحليل رحلة المتعامل وتحسين القيمة المقدمة له.

وانطلاقاً من هذه الاستخدامات المتعددة، وتبعاً لطبيعة السياق المصرفي ولا سيما في البنوك الإسلامية، فإن خارطة تدفق القيمة هي أداة تحليلية مرئية تستخدم لفهم وتحسين تدفق الأنشطة والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية، من لحظة طلب المتعامل إلى غاية تلبية حاجته، مع التركيز على تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة وغير المضافة، وفقاً لمتطلبات الشريعة الإسلامية، بما يضمن تقليص الفاقد وتحقيق التميز في تجربة المتعامل، واحترام المبادئ الأخلاقية والشرعية التي تميز العمل المصرفي الإسلامي.

بالإضافة إلى ما سبق؛ ومن خلال المفاهيم السابقة، والتي يلاحظ أنها تتركز فلسفتها على خلق وإضافة القيمة من منظور المتعامل، سواء كان داخليا أو خارجيا، بحيث تتمثل أهم ملامحها النظرية والوظيفية في النقاط الآتية:<sup>(1)</sup>

- تحديد تدفق القيمة عبر تتبع تدفق المواد والمعلومات خلال مراحل تقديم الخدمة أو المنتج، من خلال إعداد خريطة حالية توضح بدقة الأنشطة التي تضيف أو لا تضيف قيمة؛
- تركيزها على الكشف عن مصادر الفاقد أو الهدر بهدف القضاء عليها من خلال عمليات التحسين المستمر، وذلك بتصميم خريطة مستقبلية تعكس الوضع المرغوب؛
- شموليتها لجميع مراحل وعمليات سلسلة القيمة، بما يمنح نظرة كلية تساعد في رفع الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية؛
- اعتمادها على المتعامل باعتباره المحدد الجوهرى لمعنى القيمة، ومعيار التمييز بين ما يعد فاقدًا أو ذا جدوى؛
- كونها منهجية متكاملة لتحليل وإعادة تصميم وتخطيط وإدارة تدفق القيمة والعناصر ذات الصلة بتقديم منتج أو خدمة نهائية ذات جودة عالية.

## 2. خطوات خارطة تدفق القيمة في البنوك الإسلامية

يشمل منظور تدفق القيمة العمل على تحسين ما يعرف بالصورة الكلية أو الكبيرة لتدفق العمليات، بدلا من الانشغال بتحسينات معزولة على مستوى المهام الفرعية أو العمليات الفردية، وينظر العديد من الممارسين على حسب ما أشار إليه Salck N. وزملائه في كتابهم (Operations Management)؛ أن خارطة تدفق القيمة باعتبارها نقطة انطلاق للمساعدة في التعرف على الهدر أو الفاقد وتحديد أسبابه، كما أنها تقنية من أربع خطوات تحدد هذا الهدر وتقتراح الطرق التي يمكن بها تبسيط الأنشطة.<sup>(2)</sup> ويكتسب هذا الطرح أهمية متزايدة في سياق البنوك عموما ومن ضمنها البنوك الإسلامية، نظرا لما تتميز به من تعقيد نسبي في الإجراءات التشغيلية نتيجة لارتباطها بمتطلبات الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية، إضافة إلى تعدد المتدخلين في سلسلة تقديم الخدمة، من متعاملين داخليين (الموظفين والإدارات) ومتدخلين خارجيين (المتعاملين، هيئات الرقابة الشرعية، السلطات التنظيمية على غرار البنك المركزي).

وفي ضوء ذلك، فإن خطوات خارطة تدفق القيمة يمكن تكييفها بما يتناسب مع خصوصية البيئة المصرفية الإسلامية، لتستخدم كأداة داعمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وإدارة العلاقة مع كافة المتعاملين، عبر

(1) جودت عطية أحمد نعى، دور خرائط تدفق القيمة في تحسين الأداء الإبداعي للمنشأة- دراسة تطبيقية، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، المجلد 49، العدد 02، 2025، ص 765.

(2) عباس الربيعي بشرى، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- العراق، 2019، ص 69.

تحليل التدفقات الحرجة وتحديد مواطن الفاقد، وتصميم حالة مستقبلية أكثر كفاءة تراعي البعد الشرعي وتسهم في رفع مستوى رضا المتعاملين، وتحقيق الانسجام بين العمليات التشغيلية والمقاصد المؤسسية للبنك الإسلامي. ويمكن تكيف خطوات خارطة تدفق القيمة مع البيئة المصرفية الإسلامية على النحو الآتي:

### أولاً: تحديد عائلة العمليات والخدمات المصرفية<sup>(\*)</sup> ( Process and Banking Service Family Identification)

تعتبر الخطوة الأولى والبداية المنهجية في إعداد خارطة تدفق القيمة في سياق القطاع الثالث (الخدمات)، ولا سيما في القطاع المصرفي، وتمثل في تصنيف مجموعة من العمليات أو الخدمات المتشابهة التي تمر عبر خطوات معالجة موحدة نسبياً وتستخدم نفس الموارد أو الأدوات التشغيلية، إلى أن تصل إلى المتعامل النهائي.<sup>(1)</sup>

ويؤكد Oakland أن العمل على تحديد عائلة من العمليات أو الخدمات بدلاً من التركيز على عملية واحدة أو خدمة واحدة؛ غالباً ما يتيح رؤية أوضح لمسارات القيمة، من خلال الكشف عن الأنشطة التي تضيف قيمة للمتعاملين وتلك التي لا تضيفها، مع ضرورة مراعاة خصوصية كل عملية أو خدمة مصرفية ضمن العائلة حتى لا تتأثر سلباً نتيجة التغيير.<sup>(2)</sup>

وفي الاتجاه ذاته، يضيف Sultana & Nazrul Islam أن الغرض من تحديد عائلة العمليات أو الخدمات هو التعرف على المجموعات التي يمكن أن تحدث أثراً جوهرياً في تحسين الأداء الكلي عند معالجتها وبعد التحسين، ويتم ذلك من خلال تحليل إجمالي أوقات تقديم الخدمات أو تنفيذ العمليات، لتحديد العائلات الأكثر تكراراً أو تأثيراً.<sup>(3)</sup>

هذا؛ ويمكن إسقاط هذا المفهوم على القطاع الثالث عموماً، وعلى البنوك الإسلامية خصوصاً، من خلال تصنيف الخدمات المصرفية الإسلامية إلى عائلات تشغيلية مثل: منتجات التمويلات (مراجعة، مشاركة، مضاربة، إجارة من الباطن، إجارة منتهية بالتملك، سلم...)، وخدمات المصرفية الإلكترونية (بطاقات الدفع

---

(\*) يقابل هذه الخطوة في تطبيق خارطة تدفق القيمة في القطاع الصناعي ما يعرف في الأدبيات بتحديد عائلة المنتج (Product Family Identification)، حيث يتم تجميع المنتجات التي تمر عبر نفس المراحل التصنيعية أو تستخدم نفس الموارد. أما في السياق المصرفي، وخاصة في البنوك الإسلامية، فقد تم إسقاط هذا المفهوم ليصبح تحديد عائلة العمليات والخدمات المصرفية، من خلال تجميع الخدمات ذات المسارات التشغيلية المتشابهة والتي تقدم نفس القيمة للمتعامل، مثل التمويلات فتح الحسابات أو المعاملات التجارية وملفات التجارة الخارجية، ويسمح هذا الإسقاط بتطبيق منهج ترشيح الفاقد في بيئة خدمية لا تعتمد على منتج مادي بل على خدمة متكاملة.

(1) Jones D. & Womack J., *Seeing the Whole: Mapping the Extended Value Stream*, Lean Enterprise Institute, Cambridge- MA, USA, Version 1.1, 2003, p 01.

(2) Oakland J. S., *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*, Routledge, London- England, 04<sup>th</sup> Edition, 2014, p 315.

(3) Sultana M. & Nazrul Islam M. M., *Scope of Value Stream Mapping to Initiate Lean Manufacturing: An Analysis in the Apparel Industry of Bangladesh*, International Journal of Lean Thinking, Vol. 04, N° 01, 2013, p 22.

الالكتروني، الخدمات عبر منصة البنك الالكترونية، البنك الرقمي...)، والخدمات المصرفية (الحسابات، التجارة الخارجية، الودائع...)، بحيث تمر كل فئة منها عبر إجراءات متقاربة وتشارك في متدخلين وموارد تشغيلية موحدة، ويساعد هذا التصنيف في تحديد الأولويات الإصلاحية، وتحقيق تحسينات مؤثرة في جودة الأداء العام للبنك الإسلامي، مع المحافظة على الامتثال لأحكام الشريعة من جهة، وتبسيط الإجراءات التشغيلية من جهة أخرى وفي آن واحد.

### ثانيا: خارطة تدفق القيمة الحالية (Current Value Stream Mapping)

تعني هذه الخطوة بتصوير الوضع الفعلي للأنشطة التشغيلية كما تتم حاليا داخل البنك، وهي أداة بصرية تستخدم لتوثيق وفهم تدفق العمليات والمعلومات والخدمات، بدءاً من استقبال طلبات المتعاملين وحتى تقديم المنتج أو الخدمة النهائية.<sup>(1)</sup> كما تعتبر خارطة تدفق القيمة الحالية تمثيلاً مرئياً لسير العمليات داخل المنظمة من وجهة نظر تدفق القيمة، إذ تساعد في تتبع حركة الطلب بدلا من المواد، بدءاً من لحظة طلب الخدمة المصرفية (مثل فتح حساب، أو طلب خط تمويل) إلى غاية تسليمها، مع رصد كل خطوة وما يصاحبها من معلومات وأزمنة وقرارات. إذ لا تهدف هذه الخارطة إلى تقديم حلول مباشرة، والغرض منها هو تعزيز التعلم الجماعي لفريق العمل، من خلال الكشف عن نقاط التعطيل في رحلة تقديم الخدمة.<sup>(2)</sup>

وتتطلب خطوات إعداد خارطة تدفق القيمة الحالية، والتي يمكن تكييفها مع البنوك الإسلامية المرور بمجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى تقديم تصوير شامل للوضع القائم، كما هو موضح في الجدول رقم (10) التالي:

#### الجدول رقم (10): خطوات إعداد خارطة تدفق القيمة الحالية بالبنوك الإسلامية

الخطوة	الوصف بالتكليف على سياق البنوك الإسلامية
تحديد حاجات المتعاملين الحالية	يقصد بالمتعاملين هنا المستفيدون النهائيون من الخدمات المصرفية الإسلامية (الأفراد، والشركات على حد سواء)، ويتم تحديد حاجاتهم الفعلية والمتوقعة من المنتجات أو الخدمات المصرفية، وغالبا ما يتم تضمين العديد من المقاييس المتعلقة بالجودة بهذه المرحلة.
تحديد العمليات الرئيسية (بالترتيب)	تتطلب من الفريق القائم على التحليل أن يقوم بحصر وتوثيق سلسلة الأنشطة أو المراحل التي تمر بها الخدمة أو المنتج المصرفي منذ استلام الطلب وحتى تقديمه للمتعامل النهائي. ويستحسن أن يتم هنا التحديد بالتعاون مع الموظفين الميدانيين المشرفين على تقديم الخدمة، وكذلك من خلال الملاحظة المباشرة، أو

(1) Locher D. A., *Value Stream Mapping for Lean Development: A How-To Guide for Streamlining Time to Market*, CRC Press, New York, USA, 2008, p 23.

(2) Keyte B. & Locher D. A., *The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Office and Services*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 2016, p 8.

مراجعة الإجراءات التشغيلية المعتمدة، وتعد هذه المرحلة أساساً لبقية الخطوات، إذ إن دقة التحديد التسلسلي للعمليات تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفريق على تحديد الهدر، ومواضع التأخير، والأنشطة غير المتزامنة، والتكرار غير المبرر.	
يمكن أن يكون اختيار مقاييس العملية المناسبة لعمليات التطوير أمراً مربكاً وتحدياً منهجياً، لأن معظمها في العادة يفتقر إلى نظام قياس مهيكل ومستند إلى التكلفة والخدمة والجودة ضمن تدفق القيمة، إلا أنه هناك مجموعة من المقاييس التي تعكس أبعاد الجودة، والوقت، والجهد البشري، وكفاءة الأداء، ومن أبرزها؛ وقت العملية، الوقت المتاح، وقت الإعداد والتهيئة، وقت الانتظار، وقت الدورة، وقت إضافة القيمة، عدد المشغلين، عدد التكرارات، حجم الدفعة النموذجية، معدل الطلب، تكنولوجيا المعلومات المستخدمة و نسبة الدقة أو جودة المعلومات... الخ. إذ تسهم هذه المقاييس في تسليط الضوء على نقاط التعثر، والأنشطة غير المتزامنة، والزمن المهدور، والتكرار المفرط، كما تساعد على إعداد قاعدة بيانات مرجعية يمكن أن يبنى عليها التحسين المستقبلي عند الانتقال إلى رسم خارطة تدفق القيمة المستقبلية.	<b>تحديد مقاييس العملية</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Locher D. A., *Value Stream Mapping for Lean Development: A How-To Guide for Streamlining Time to Market*, Op. Cit, pp 23- 32.
- Chaple A. P. & Narkhede B. E., *Value Stream Mapping in a Discrete Manufacturing: A case Study*, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 06, N° 01, 2017, pp 55- 67.

### ثالثاً: خارطة تدفق القيمة المستقبلية (Future State Value Stream Mapping)

يعتبر إعداد خارطة تدفق القيمة المستقبلية بمثابة النقلة المحورية من الفهم إلى التغيير، ومن التشخيص إلى التحسين، فهي تمثل النموذج المثالي الذي ينبغي أن تصل إليه العمليات بعد تقليص الفاقد وتحسين تدفق القيمة، بحيث تكمن الغاية الأساسية من هذه الخارطة في إعادة تصميم العملية لتقليل أو إزالة مصادر الفاقد أو الهدر التي تم الكشف عنها في خارطة الحالة الحالية، وذلك باستخدام أدوات وممارسات مستمدة من منهج التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)<sup>(1)</sup>، باعتبار أن هذا الرسم المستقبلي لا يبنى من فراغ، بل يتم تطويره من خلال استقراء واقع العمليات الحالية واستحضار فرص التحسين، وقد تبدأ الأفكار الأولية أثناء جلسات رسم الخارطة الحالية، لكن تحقيق رؤية مستقبلية فعالة يتطلب الرجوع إلى البيانات وتحليل فجوات الأداء ومصادر الهدر الحالية<sup>(2)</sup>، وبالانتقال إلى القطاع المصرفي وخصوصاً البنوك الإسلامية تصبح خارطة الحالة المستقبلية أداة مركزية لتجسيد الرؤية الشرعية والإدارية في آنٍ واحد، فهي لا تكتفي بتحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل

<sup>(1)</sup> Husby P. C. & Hamilton J., *Make Your Business a Lean Business: How to Create Enduring Market Leadership*, Op. Cit, p 164.

<sup>(2)</sup> Keyte B. & Locher D. A., *The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Office and Services*, Op. Cit, p 9.

تسعى أيضا إلى تحقيق الامتثال الشرعي، وتقليل الهدر في إجراءات المعاملة، وتعزيز القيمة المضافة للمتعامل الداخلي والخارجي. وهناك مجموعة من الأسئلة المفتاحية التي تسمح لنا بالتوصل إلى خارطة حالة مستقبلية مثالية تساعد في إزالة أو على الأقل تقليل أنواع مختلفة من الفاقد في نظام العمل الحالي<sup>(1)</sup>، أهمهما:

- أين يمكن استعمال التدفق المستمر؟
- كيف يمكننا تقليل أوقات الانتظار بين العمليات؟
- هل يمكن تقليل حجم الدفعات أو تنفيذ المهام بتواتر أعلى؟
- ما الإجراءات التي يمكن تبسيطها أو دمجها دون المساس بالامتثال الشرعي؟
- كيف يمكن جعل المعلومات أكثر دقة وشفافية من أول مرة؟
- هل هناك خطوات لا تضيف قيمة ويمكن إلغاؤها دون تأثير على جودة الخدمة؟
- كيف نجعل التدفق أكثر انسيابا دون توقفات أو موافقات زائدة؟
- ما عملية التحسين المطلوبة لإنجاز تصميم الحالة المستقبلية؟

واستنادا إلى ما تقدم، تبنى هذه الخارطة من خلال تطبيق التغييرات المقترحة وتحديد الإجراءات البديلة أو المعدلة أو الحينة، والتي من شأنها تقليل الفاقد وتقصير زمن الدورة، وتحقيق تدفق أكثر انسيابية للخدمة، بما يحقق القيم الأساسية للمتعاملين.

#### رابعا: خطة العمل والتنفيذ (Work Plan & implementation)

بعد بناء خارطة تدفق القيمة المستقبلية والانتهاء من تصميمها وفق رؤية تحسين شاملة، تأتي مرحلة وضع خطة تنفيذية عملية تهدف إلى تحقيق الانتقال التدريجي والفعال نحو الحالة المستقبلية<sup>(2)</sup>. وعليه؛ فإن خطة العمل تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:<sup>(3)</sup>

- تحديد الأعمال أو التغييرات الواجب تنفيذها، مع توضيح الإطار الزمني لكل منها (ماذا؟ ومتى؟)؛
- صياغة أهداف قابلة للقياس، حتى يمكن تقييم مدى فعالية التنفيذ؛
- تعيين نقاط فحص واضحة (Checkpoints)، مع تحديد المواعيد النهائية ومسؤوليات الأفراد المعنيين.

وفي السياق المصرفي، وعلى وجه الخصوص في البنوك الإسلامية؛ فإن إعداد خطة العمل يتطلب مراعاة خصوصية الالتزام الشرعي والإداري والاجتماعي، كما يستلزم قيادة تشاركية تشمل مختلف الأطراف الفاعلة

<sup>(1)</sup> Rother M. & Shook J., *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, Op. Cit, p 66.

<sup>(2)</sup> راجع في ذلك: عباس الربيعي بشرى، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، مرجع سابق، ص 74.

<sup>(3)</sup> Rother M. & Shook J., *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, Op. Cit, p 98.



داخل تدفق القيمة (مثل الفروع، مراكز المعالجة، وحدات التدقيق والرقابة الشرعية)، إضافة إلى المتعاملين الخارجيين والموردين التقنيين. ومن هنا، فإن نجاح خطة العمل يرتبط أساساً بتحفيز الموارد البشرية وتفعيل فرق العمل متعددة التخصصات، والتزامها بخطة مدروسة تتضمن؛ خطوات تنفيذية محددة، أدوات للمتابعة والتقويم وآليات تضمن ديمومة التحسين، وذلك بما يعزز التوجه نحو التميز في جودة الخدمة ورفع الكفاءة وتقليل الفاقد بجميع أشكاله.

### 3. أدوات خارطة تدفق القيمة في البنوك الإسلامية

يمثل تحليل تدفق القيمة أحد المكونات الأساسية لتطبيق التفكير الرشيق أو الخالي من الفاقد (Lean Thinking) في المنظمات باختلاف القطاع الذي تنشط فيه، كما تعتبر أدوات خارطة تدفق القيمة السبعة إحدى الدعائم الرئيسة التي تتيح تحليل الأنشطة وتحديد مصادر الفاقد بصورة منهجية وشاملة، وقد تم تطوير هذه الأدوات لأول مرة عام 1997 من قبل Peter Hines & Nick Rich ضمن مقاربتهم الأصلية لتحليل سلسلة القيمة في دراستهما بعنوان The Seven Value Stream Mapping Tools<sup>(1)</sup>، حيث أكدوا أن التقييم الفعال لأي تدفق يجب أن يستند إلى أدوات تحليلية تسمح بفهم عميق للبنية الداخلية للعمليات والخدمات، بحيث تقوم هذه الأدوات السبعة على تشخيص مراحل العمليات، وربطها بالمنتجات والقيم، وتحديد أوجه الفاقد أو الهدر المخفي سواء في الزمن أو الكفاءة أو جودة الخدمة.

وقد توسعت الأدبيات<sup>(2)</sup> لاحقاً في توضيف هذه الأدوات لتشمل السياقات الصناعية والخدمية على حد سواء ومنها السياق المصرفي، حيث تؤكد في مجملها على أهمية مواءمة هذه الأدوات لطبيعة كل قطاع بما يضمن فعاليتها؛ وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:<sup>(3)</sup>

#### أولاً: خارطة نشاط العملية (Process Activity Mapping)

تعود أصول خارطة نشاط العملية إلى ممارسات الهندسة الصناعية، حيث استخدمت في البداية لتحديد القيمة المضافة من إجمالي الزمن الذي تقضيه المادة أو المكون داخل النظام الإنتاجي.<sup>(4)</sup> وقد تطورت هذه الأداة

---

<sup>(1)</sup> Hines P. & Rich N., *The Seven Value Stream Mapping Tools*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, N° 01, 1997, pp 46- 64

<sup>(2)</sup> ومن أهم هذه الدراسات في حدود ما اطلع عليه الباحث:

- Rich N., Bateman N., Esain A. & Massey L., *Lean Evolution: Lessons from the Workplace*, Cambridge University Press, 2006.

- Hines P., Foun P., Griffiths G. & Harrison R., *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving*, CRC Press, New York, USA, 2011.

<sup>(3)</sup> See for example:

- Hines P. & Rich N., *The Seven Value Stream Mapping Tools*, Op. Cit, pp 51- 58.

- Hines P., Foun P., Griffiths G. & Harrison R., *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving*, Op. Cit, pp 181- 182.

<sup>(4)</sup> عباس الربيعي بشرى، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، مرجع سابق، ص 60.

لاحقا لتلائم السياقات الخدمية، إذ أصبح من الممكن إسقاطها على قطاع الخدمات - بما في ذلك البنوك الإسلامية - من أجل تحليل الأنشطة التي تمر بها الخدمة المصرفية، وتحديد ما يضيف قيمة حقيقية للمتعامل النهائي (الخارجي)، مقابل ما يمثل فاقدًا في الزمن أو الموارد أو الجهد.

ويشمل هذا النهج عادة خمس مراحل رئيسية؛ دراسة تدفق العمليات، وتحديد الفاقد، وإعادة ترتيب العمليات، إعادة تكوين نمط تدفق محسن وتقييم ضرورة كل خطوة.

هذا؛ وعند إنشاء خارطة نشاط العملية (Process Activity Mapping)، يتم الاستعانة برموز معيارية تساعد في تمثيل الأنشطة المختلفة بصريا، وكذا التمييز بين العمليات التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف، مع تتبع تدفق العمل بدقة، كما يوضحه الجدول رقم (11) التالي:

**الجدول رقم (11): الرموز القياسية الرئيسية لخارطة نشاط العملية في البنوك الإسلامية**

الرمز	الشكل التمثيلي	المسمى	الوصف بالبنك الإسلامي
○	دائرة	العملية (Operation)	نشاط يضيف قيمة، مثل تقديم الخدمة أو تنفيذ إجراء فعلي يستفيد منه المتعامل أو الموظف.
□	مربع	الفحص (Inspection)	نشاط لا يضيف قيمة ولكنه ضروري (كالمراجعة الإدارية أو التحقق من البيانات).
▽	مثلث مقلوب	الأرشفة (Storage)	تخزين مؤقت أو دائم للمواد أو البيانات أو المنتجات أو الخدمات المصرفية.
◐	نصف دائرة	تأخير (Delay)	تأخير أو انتظار غير مبرر يحدث قبل المرحلة التالية.
⇒	سهم	حركة (Transport)	حركة أو تدفق (مثل: نقل الوثائق أو المتعامل الداخلي أو الخارجي أو البيانات).
↻	سهم دائري	التغذية الراجعة (Feedback Loop)	إعادة تدفق المعلومات أو الملاحظات ضمن نفس العملية من أجل التصحيح أو التحسين، وتستخدم في الخدمات المصرفية عند مراجعة المعاملات أو استيفاء المستندات.
🔒	قفل	الصلاحيات (Authorization)	عملية تتطلب موافقة رسمية من سلطة معينة (مثل مدير فرع أو جهة مركزية)، وتستخدم بكثرة في الموافقات على التمويلات أو فتح الحسابات.

المصدر: من إعداد الباحث بالإسقاط على القطاع المصرفي والاعتماد على:

- Schroeder R. G. & Goldstein, S., *Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases*, Op. Cit, p 99.
- Krajewski L. J., Ritzman L. P. & Malhotra M. K., *Operations Management: Processes and Supply Chains*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 9th Edition, 2010, p 150.

## ثانيا: مصفوفة استجابة سلسلة التجهيز (Supply Chain Response Matrix)

نشأت هذه الأداة من متطلبات تقليص الوقت وتحسين الكفاءة اللوجستية، وقد استخدمت في قطاعات صناعية متعددة مثل صناعة السيارات والطيران والبناء، وتعرف أيضا بخرائط العمليات المستندة إلى الوقت (Time-Based Process Maps)، حيث تستخدم لرسم العلاقة بين الخزين<sup>(\*)</sup> التراكمي الزمني (بالأيام) وموقعه في كل مرحلة من مراحل سلسلة الإمداد،

ومن جهة أخرى؛ وبالإسقاط على قطاع الخدمات، ولا سيما البنوك الإسلامية، فإن الخزين قد يتمثل تراكم الملفات أو الطلبات أو الإجراءات غير المعالجة في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة (مثل ملفات فتح الحسابات، أو الموافقات الشرعية أو الائتمانية)، مما يؤدي إلى إطالة زمن الاستجابة وتأخير إشباع حاجات المتعاملين. إذ أن هذا النوع من الخزين الإجرائي لا يحتل مكانا ماديا كما في المصانع، لكنه يمثل عبئا خفيا على النظام ويؤثر مباشرة على الجودة والتدفق الزمني للخدمة.

## ثالثا: قمع تشكيلة الإنتاج (Production Variety Funnel)

تعتبر إحدى أدوات تحليل العمليات التي نشأت ضمن حقل إدارة العمليات، وتم تطبيقها لأول مرة في قطاع الصناعات التحويلية في صناعة النسيج من قبل Colin New<sup>(1)</sup> عام 1993، ثم امتد استخدامها لتشمل قطاعات مختلفة كالصناعات الفضائية وسلاسل التوريد المعقدة، وتستخدم هذه الأداة لفهم كيفية تدفق المواد وتحويلها إلى منتجات نهائية، مع تتبع التفرعات التي تؤدي إلى زيادة التنوع في المنتجات عبر مراحل الإنتاج.

وجدير بالذكر أنه عند إسقاط هذا المفهوم على البنوك الإسلامية، فيمكن النظر إلى المواد الخام على أنها احتياجات المتعاملين، بينما تمثل السلع التامة المنتجات المصرفية المتخصصة كالمراجحة والإجارة والمضاربة والوكالة وغيرها، بحيث كلما تعددت متطلبات المتعاملين وتنوعت خصوصياتهم الشرعية، زاد تعقيد تشكيلة الخدمات المصرفية، من هنا تساعد أداة قمع تنوع الإنتاج على رصد نقطة التفرع التي تبدأ منها الخدمات المصرفية بالتشعب والتخصيص، لتسهيل توحيد بعض الإجراءات وضبط التكاليف وتحسين التدفق الخدمي بما يتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

(\*) **الخزين (Inventory)**: هو أحد أبرز أشكال الهدر في منهج ترشيده الفائق، ويقصد به تراكم المواد أو المنتجات أو المدخلات داخل النظام دون استخدامها أو استهلاكها في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تعطيل التدفق وزيادة التكاليف.

(1) New C., *The Use of Throughput Efficiency as a Key Performance Measure for the New Manufacturing Era*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 04, N° 02, 1993, pp 95- 104.

#### رابعاً: خارطة غربلة الجودة (Quality Filter Mapping)

أداة تحليلية طورت لفهم مصادر العيوب والهدر المرتبط بالجودة عبر مختلف مراحل سلسلة التوريد. وتستخدم بشكل خاص لتحديد مكان ونوع مشاكل الجودة، مما يمكن المنظمات من تصميم تدخلات نوعية فعالة، وتصنف هذه العيوب في ثلاثة أنواع رئيسية؛ عيوب المنتجات النهائية، وعيوب العمليات أو الخدمة والخردة الداخلية وإعادة العمل. بحيث يتم تمثيل هذه الأنواع الثلاثة بصريا على طول سلسلة التوريد، مع تحديد مستوى الفاقد في كل مرحلة (إعادة العمل، الخردة، العيوب المرسله)، مما يمكن الإدارة من تحديد أولويات التدخل والتحسين للحد من التكاليف غير المرئية وتحسين أداء الجودة الشاملة.

وتساهم خارطة غربلة الجودة بالبنوك الإسلامية في رصد وتحليل مصادر الاختلالات في جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، مثل تأخر معالجة طلبات التمويل، أو أخطاء العقود الشرعية، أو ضعف تجربة التعامل الخارجي في التعامل مع المنصات الرقمية، مما يسمح للقائمين على البنك الإسلامي تحسين كفاءة الأداء وتقليل الفاقد غير المرئي.

#### خامساً: خارطة توسيع الطلب (Demand Amplification Mapping)

تهدف هذه الأداة إلى توضيح الكيفية التي يتضخم بها الطلب كلما انتقل عبر مراحل سلسلة التوريد، كنتيجة مباشرة لتأخيرات زمنية، وسوء تقدير في تدفق المعلومات، واختلالات في جدولة الإنتاج والطلبات. بحيث تظهر الخارطة - غالباً على شكل رسم بياني خطي - الفجوات بين التوقعات الفعلية للطلب وسلوك المنظمة في الاستجابة لها من خلال الشحنات ودفعات الإنتاج، وتساعد على تحديد مصادر عدم الاستقرار، والفائض في الخزين أو الطاقة أو العمالة، مما يجعلها أداة مهمة لتقليل الفاقد الناتج عن الطلب المتذبذب.

هذا؛ ويمكن تطبيق خارطة توسيع الطلب بالبنوك الإسلامية على العمليات التمويلية أو الخدمات المصرفية، لتتبع تقلبات الطلب على منتجات مثل المراجعة أو الإجارة أو التمويل الأصغر، حيث تؤدي الاستجابة غير المتوازنة أو ضعف تدفق المعلومات بين الفروع والوحدات التنظيمية المركزية إلى تضخم في زمن معالجة الطلبات، أو تراكم غير مبرر في الموارد البشرية أو المالية.

#### سادساً: تحليل نقطة القرار (Decision Point Analysis)

تستخدم هذه الأداة لتحديد النقطة الحرجة في سلسلة العمليات التي يتم عندها الانتقال من الإنتاج بناءً على الطلب الفعلي (Pull) إلى الإنتاج بناءً على التوقعات أو المخزون (Push)، وتعرف هذه النقطة في أغلب الأحيان بنقطة فصل الطلب (Customer Order Decoupling Point). بحيث تكمن أهمية هذه

الأداة في إبراز الفجوة بين الوقت الذي تستغرقه المنظمة فعلياً لإنتاج خدمة أو منتج، والوقت الذي يكون فيه المتعامل مستعداً للانتظار، ومن خلال هذا التحليل يمكن للمنظمات تقييم مدى توافق عملياتها مع استراتيجية الدفع (Push) أو السحب (Pull)، وتحديد أين يمكن وضع المخزون المؤقت أو الوقت الفاصل لتقليل الفاقد وتحقيق الاستجابة المثلى للطلب.

وعند إسقاط هذا التحليل على البنوك الإسلامية، تستغل أداة تحليل نقطة القرار لفهم الفجوة بين زمن إعداد وتقديم الخدمة المصرفية (مثل فتح حساب ادخاري، طلب تمويل بأحد الصيغ، الخدمات المصرفية الإلكترونية..) والمهلة الزمنية التي يتوقع فيها المتعامل الحصول على الخدمة، فالبنك الإسلامي قد يواجه حالات يضطر فيها إلى تجهيز منتجاته التمويلية مسبقاً استناداً إلى توقعات السوق دفع (Push)، في حين تكون بعض الطلبات حساسة للوقت وتتطلب معالجة آنية بناءً على الطلب الفعلي سحب (Pull)، تحليل هذه النقطة يسمح للبنك بتصميم خدماته المصرفية بمرونة أكبر، وضبط العمليات التشغيلية لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورضا المتعاملين، وتقليل الفاقد الناجم عن الانتظار أو إعادة المعالجة أو سوء التقدير.

### سابعاً: خارطة الهيكل المادي (Physical Structure Mapping)

أداة تحليلية متقدمة تهدف إلى تقديم رؤية شاملة ومجسدة لسلسلة التوريد في مستوياتها الكلية على مستوى الصناعة، من خلال تمثيل بصري لتوزيع الموردين والمصنعين والموزعين وشركاء القنوات وتحديد مواقعهم وعددهم، وقيمتهم المضافة في كل مرحلة، بحيث تظهر هذه الخارطة هيكل الحجم (Volume Structure) الذي يبين كميات التدفقات، وهيكل الكلفة (Cost Structure) الذي يوضح القيمة المضافة في كل حلقة، مما يبرز نقاط التركيز أو التشوه أو التكرار عبر شبكة الامدادات، إذ يساهم في الكشف عن مواقع الخلل أو الفاقد على نطاق واسع يصعب ملاحظته بالخرائط الدقيقة.

وفي سياق قطاع الخدمات وخاصة في البنوك الإسلامية، تكتسب هذه الأداة أهمية خاصة عند استخدامها لتحليل هيكل سلسلة تقديم الخدمات المصرفية، بدءاً من الموردين الخارجيين (مثل مزودي التكنولوجيا، ومكاتب المحاماة، الموثقين العموميين، ومزودي البيانات) مروراً بالفروع والإدارات المركزية، وصولاً إلى المتعامل النهائي، فخارطة الهيكل المادي هنا لا تعبر عن تدفق مواد، بل عن تدفق قرارات ومعلومات وخدمات مصرفية، مما يسمح بتحديد نقاط الازدواجية وبطء المعالجة وغياب التكامل بين الموارد، وخاصة في بيئة تحكمها متطلبات الامتثال الشرعي.

ويرى الباحث أن تحقيق الفعالية المرجوة من استخدام هذه الأدوات يقتضي تشكيل فريق مؤهل يمتلك الكفاءة الفنية والخبرة التطبيقية في تحليل العمليات وتنفيذ الخرائط، بما يضمن دقة التمثيل وفعالية نتائج التحسين المستمر.

## المطلب الثاني: الموظفون متعدّدو المهارات (Multiskilled Employees)

يعد التمكين الوظيفي متعدد المهارات أحد المقاربات الجوهرية في تحسين تدفق العمليات وفقاً لمنهج ترشيد الفاقد<sup>(\*)</sup>، حيث تمكن هذه الأداة المنظمة من إيجاد بنية تشغيلية مرنة تتجاوز التقسيم التقليدي للعمل، نحو نموذج أكثر تكاملاً وكفاءة؛ فالموظف متعدد المهارات هو ذلك الفرد القادر على أداء وظائف مختلفة عبر مراحل متعددة من الخدمة، بعد أن تلقى تدريباً وتكويناً يمكنه ويؤهله من التحرك أفقياً داخل الهيكل التنظيمي، مما يتيح له معالجة متطلبات المتعاملين المختلفة دون الحاجة إلى تحويلهم بين أقسام مختلفة أو انتظار موظفين ذوي اختصاص واحد فقط.

وفي السياق ذاته؛ أظهرت الأدبيات<sup>(1)</sup> (في حدود ما اطلع عليه الباحث) أن هذا النوع من التمكين يسهم بفعالية في تقليل أوقات الانتظار (Waiting Time) وإزالة الاختناقات التشغيلية، خاصة في المنظمات الخدمية ذات التدفقات غير المتجانسة على غرار البنوك. ويرجع السبب للحاجة إلى الموظفين متعددي المهارات إلى سببين رئيسيين؛ أولهما إن التوجه نحو تحسين العمليات غالباً ما يستدعي تقليص بعض عناصر العمل أو إعادة هيكلتها، وهو ما يقتضي بالضرورة إعادة توزيع المهام الوظيفية بين الأفراد، أما السبب الثاني في المراجعة عند تصميم الخلايا التشغيلية أن تكون قابلة للإدارة من طرف موظف واحد أو أكثر، قد يتراوح عددهم بين فرد وخمسة أفراد تبعاً لتغيرات الطلب وتذبذب حجم النشاط.<sup>(2)</sup> وفي حال غابت خاصية التعدد المهاري عن العنصر البشري فإن جوهر الديناميكية التشغيلية الكامنة في منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يفقد أثره وتحتل مرونته، ومن هنا فإن الموظف متعدد المهارات يمثل حجر الأساس في تحقيق المرونة الوظيفية، التي تعد من أبرز سمات فلسفة التفكير الرشيق أو الخالي من الفاقد (Lean Thinking) وأحد أهم متطلباته الجوهرية.

### 1. مفهوم الموظفين متعددي المهارات (Multiskilled Employees) في البنوك الإسلامية

وصفت المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار وعدم اليقين بأنها رشيقة (Agile) من قبل باحثين يرون أن تفوقها يعزى إلى امتلاكها ما يعرف بالممكنات (Enablers)، وهي عناصر تنظيمية لا

---

(\*) اعتماد الباحث أداة الموظفين متعددي المهارات في حقل تحسين تدفق العمليات لم يكن مبنياً على مجازة أو محاكاة شكلية للنموذج الصناعي، بل استند إلى منطق تحسني تشغيلي، متحذر في أدبيات التفكير الرشيق أو الخالي من الفاقد (Lean Thinking)، ومتسق مع احتياجات البنك الإسلامي المعاصر في سعيه لتحقيق تدفق فعال ومرن ومتوافق مع مبادئه، أهم هذه الأسباب: الارتباط المباشر بين التعدد الوظيفي وتحقيق الانسياب العملي (Flow)، وتجاوز الفجوات بين الوحدات التنظيمية داخل البنك الإسلامي، وكذلك تلبية لخصوصية البنوك الإسلامية باعتبارها منظمات معرفية تعتمد على جودة القرارات لا على كثافة الموارد فقط، وأخيراً انسجام هذه الأداة مع فلسفة التمكين الوظيفي (Empowerment).

(1) See for example:

- Bicheno J. & Holweg M., *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*, PICSIE Books, Buckingham, England, 2009.

- Ta'Amnha M. & all., *Interrelationships among lean HRM practices and their impact on firm performance: a comparison between the Jordanian and German models*, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 14, N° 07, 2023, pp 1297- 1328.

(2) Wilson L., *How to Implement Lean Manufacturing*, McGraw-Hill, New York, USA, 2010, p 60.

تتوفر لدى منافسيها الأقل رشاقة<sup>(1)</sup>؛ ومن أبرز هذه الممكّنات (Enablers) يعتبر وجود موظفين متعددي المهارات - ويشار إليهم في الأدبيات بمصطلح Cross-trained أو Multiskilled Employees - شرطاً أساسياً لتحقيق الاستجابة التنظيمية السريعة، وقد طبق هذا المفهوم على نطاق واسع شمل تصنيفات وظيفية متعددة، بدءاً من عمال خطوط الإنتاج وصولاً إلى المهندسين والفنيين، لا سيما في البيئات الصناعية التي تتطلب مرونة تشغيلية عالية.<sup>(2)</sup>

هذا؛ ويرتبط مفهوم الموظفين متعددي المهارات (Multiskilled Employees) ارتباطاً وثيقاً بتطور نظم الإنتاج المرن، خاصة نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System) الذي دفع وشجع العمال على إتقان مهام متعددة داخل الخلايا الإنتاجية المرنة (Flexible Manufacturing Cells) لزيادة الكفاءة وتقليل أوقات التوقف والفاقد البشري، وقد أشار Haywood B. & Bessant J. إلى أن هذا التوجه لم يكن مجرد خيار تنظيمي بل ضرورة وظيفية في بيئات الإنتاج الحديثة التي تتسم بعدم الاستقرار والتقلب السريع في الطلب<sup>(3)</sup>. كما اعتبرت مصفوفات المهارات (Skill Matrices) آلية تطبيقية فعالة لهذا النموذج، لما توفره من وضوح في توزيع القدرات والمهام داخل الخلية الواحدة، مما يدعم مفهوم التعدد المهاري كأحد ممكّنات المرونة والاستجابة التنظيمية في الأدبيات اللاحقة.

ومن جهة أخرى؛ يتقاطع مفهوم الموظف متعدد المهارات (Multiskilled Employees) بالأدبيات حول فكرة المرونة الوظيفية وتعظيم القيمة البشرية، لكنه يختلف في طريقة التوظيف بحسب طبيعة العمليات (صناعية ميكانيكية مقابل خدمية بشرية)؛ ففي القطاع الصناعي يستثمر التعدد لأغراض استمرارية الإنتاج وكفاءة الآلة، بينما في قطاع الخدمات يوظف لأجل استمرارية العلاقة وتدفع العمليات وجوده تجربة المتعامل، دون الإخلال بالبعد البشري والتشغيلي.

وبناءً على ذلك، يشير التعدد المهاري (Multi-skilling) إلى اكتساب المهارات والمعارف والكفاءات والخبرات التي تطور وتمكّن الفرد من أداء مهام تقع خارج نطاق متطلبات الوظيفة المباشرة.<sup>(4)</sup>

كما يعرف بالإسقاط على القطاع الثالث (الخدمات) على أنه أسلوب لتدريب الموظفين على التعامل مع العديد من المهمات داخل المنظمة، ويشير إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي، والقادرة على المساهمة في حل مشكلات المنظمة، وتطوير الأداء إلى الأفضل.<sup>(5)</sup>

(1) Gunasekaran A., *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, International Journal of Production Research, Vol. 36, N° 05, 1998, pp 1223- 1247.

(2) Hoyt J. & Matuszek T., *Testing the contribution of Multi-skilled Employees to the Financial performance of high-tech Organizations*, Journal of High Technology Management Research, Vol. 12, N° 02, 2001, p 168.

(3) Bessant J. & Haywood B., *Flexibility in Manufacturing Systems*, Omega- The International Journal of Management Science, Vol. 14, N° 06, 1986, pp 465- 473.

(4) Davids Z., *Aspects of Multi-skilling Contributing to Quality Service Provision Within Academic Libraries*, University of the Western Cape (UWC), Cape Town, South Africa, 2004, p 06.

(5) أحمد حسن الزهراني أسماء والغامدي عمير سفر عمير، أثر القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية،

جامعة طنطا - مصر، المجلد 90، العدد 01، 2024، ص 516.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن للباحث تعريف الموظف متعدد المهارات (Multiskilled Employees) في البنوك الإسلامية على أنه: المتعامل الداخلي الذي يتلقى تدريبات متقاطعة تمكنه من أداء أكثر من وظيفة ضمن وحدة أو أكثر داخل الفرع أو الإدارات المركزية، مما يعزز مرونة تدفق العمليات ويضمن استمرارية تقديم الخدمة المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة حتى في ظل نقص الموارد البشرية، دون المساس بجودة الأداء أو متطلبات الامتثال الشرعي والرقابي.

كما أن التخصص الصارم في المنظمات الخدمية كالبنوك قد يتحول إلى عائق وظيفي، إذ يقيد المتعامل الداخلي (الموظف) ضمن مجال ضيق، ويمنعه من اكتساب رؤية شمولية لسير العمليات، ما يجعله حبيس وظيفة واحدة ومهارة واحدة، ويحد بالتالي من انسيابية العمليات المصرفية في حال حصول أي طارئ، ولذا يرى من جهته أن التعدد المهاري لا ينبغي أن يطبق بشكل عشوائي أو شامل، بل من خلال ما يصطلح عليه الباحث بمقاربة تعدد المهارات الحميد، وهي رؤية مهنية تقوم على:

- انتقاء مدروس للموظفين القابلين للتعلم والتحول؛
- تدريب تخصصي متدرج ومدعوم بمصفوفات مهارات (Skill Matrices)؛
- ملائمة التعدد مع طبيعة كل منصب وظيفي دون المساس بالعمق التخصصي؛
- ترسيخ ثقافة جماعية تقوم على التغطية المتبادلة واستمرارية الخدمة.

## 2. آليات تطبيق الموظفين متعددي المهارات في البنوك الإسلامية

لا يتم تطبيق أداة الموظفين متعددي المهارات (Multiskilled Employees) بصورة تلقائية، وإنما يتطلب حزمة من الآليات التنظيمية التي تمكن من التموقع بفعالية ضمن النظام الداخلي للمنظمة، وقد جرى تصنيف هذه الآليات تبعاً للتطور التاريخي للمفهوم إلى آليات جوهرية وأخرى داعمة أو مساندة؛ فالآليات الجوهرية تمثل النواة التي تأسست عليها الأداة في السياق الصناعي، ولا سيما ضمن نظم الإنتاج المرنة (Flexible Manufacturing Systems)، حيث شكلت كل من مصفوفة المهارات (Skills Matrix)، والتدريب المتقاطع (Cross Training)، والخلايا الإنتاجية المرنة (Flexible Cells) الأساس العملي الذي بنيت عليه تطبيقات تعدد المهارات داخل بيئة العمل الصناعي. وقد مكنت هذه الآليات من استثمار قدرات العامل في أكثر من محطة، وضمنت التدفق المتواصل للإنتاج دون انقطاع في ظل تغير الطلب أو غياب الأفراد<sup>(1)</sup>.

وبعد توسع استخدام هذه الأداة خارج نطاقها الأصلي، وخصوصاً في القطاع الخدمي، برزت الحاجة إلى آليات مساندة تكمل هذه البنية وتيسر دمجها في بيئات عمل أكثر تعقيداً وتنظيماً مثل البنوك، ومن أبرز

(1) Cordery J. L., *Multi-skilling: A Discussion of Proposed Benefits of New Approaches to Labour Flexibility within Enterprises*, Personnel Review, Vol. 18, N° 03, pp 13- 22.



هذه الآليات؛ التناوب الوظيفي (Job Rotation)، والمرونة العددية (Numerical Flexibility)، والإثراء الوظيفي (Job Enrichment)، والمسارات الوظيفية متعددة الاتجاهات، وبرامج التحفيز المرتبطة بالكفاءة.

وفي سياق قطاع الخدمات الذي يتميز بتركيبة تنظيمية صارمة وضوابط دقيقة، أظهرت دراسة أجريت على قطاع الفنادق في تايوان أن هذه الآليات الداعمة ضرورية لضمان تحقيق التوازن، بحيث تشير أن مرونة العمل (Labour Flexibility) من خلال التعدد المهاري إلى جانب وجود علاقة إيجابية في بيئة العمل؛ يمكن أن تخفف من آثار نقص الكوادر البشرية المؤهلة، وتساعد في الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق ميزة تنافسية.<sup>(1)</sup>

وفي هذا الإطار، يبرز الجدول رقم (12) المبين أدناه كيفية تكيف آليات تطبيق أداة الموظفين متعددي المهارات بين أصلها الصناعي كما ظهر في أنظمة الإنتاج المرنة، وبين الممارسات الخدمية داخل البنوك الإسلامية، مع مراعاة اختلاف البيئة والأدوار ووسائل التفعيل والتحديات المحيطة.

**الجدول رقم (12): تكيف آليات تطبيق الموظفين متعددي المهارات بين الصناعة والبنوك الإسلامية**

الآلية	السياق الصناعي (TPS / الإنتاج المرن)	التكيف بالسياق الخدمي (البنوك الإسلامية)
مصفوفة المهارات Skill Matrix	أداة لتصنيف وتقييم المهارات المكتسبة للعاملين داخل الخلية الإنتاجية.	أداة لتتبع إتقان الموظف لمهامه المتنوعة، تستخدم لتحديد مهارات الموظفين الحالية والمستهدفة عبر مختلف المهام البنكية التشغيلية والشرعية.
التدريب المتقاطع Cross-Training	تدريب العمال على أداء مهام متعددة ضمن وحدات إنتاجية مختلفة لتغطية النقص وتحقيق المرونة.	تدريب الموظفين على أداء وظائف متعددة داخل الفرع (مثل الاستقبال، الصندوق، التسويق، الامتثال)، لضمان استمرارية تدفق الخدمة.
الخلايا المرنة Flexible Cells	تشكيل مجموعات عمل مرنة قادرة على تأدية مهام متعددة وتبادل الأدوار عند الحاجة وفق تدفق العمل، من خلال فرق عمل صغيرة ذات مهارات متكاملة.	فرق وظيفية مرنة في الفروع المصرفية تضمن استمرار تدفق الخدمات دون انقطاع، تعمل بتكامل في حالات الذروة والغياب، مع القدرة على التناوب بين المهام بالبنك حسب الحاجة التشغيلية.
التناوب الوظيفي Job Rotation	تدوير العاملين بين المهام لتوسيع خبراتهم وتغطية الفجوات عند الغياب.	نقل الموظف بشكل دوري بين وظائف أو مهام مختلفة، بغرض تعريضه لتجارب متعددة وتوسيع دائرة معارفه ومهاراته.
المرونة العددية Numerical Flexibility	تلبية الارتفاع المفاجئ في الاحتياجات خلال أوقات الذروة من خلال توظيف موسمي	تعزيز فرق عمل الفروع خلال فترات الذروة عبر موظفين مؤقتين متعددي المهارات لضمان استمرار تدفق الخدمة بجودة ثابتة.

<sup>(1)</sup> Chen L. C. & Wallace M., *Multiskilling of Frontline Managers in the Five Star Hotel Industry in Taiwan, Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 19, N° 01, 2011, pp 25- 37.

	للعاملين مؤهلين بمهارات متعددة بدوام جزئي أو عرضي.	
الإثراء الوظيفي Job Enrichment	توسيع عمق الوظيفة عبر تمكين العامل من اتخاذ قرارات ضمن مهامه، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والتحفيز.	تمكين الموظف بالبنك من صلاحيات إضافية (كمعالجة شكاوى، تنفيذ معاملات شرعية، متابعة المتعاملين، تقديم مقترحات وحلول)، بما يعزز مهاراته وتنوع أدائه.
المسار الوظيفي متعدد الاتجاهات Multi-Track Career Path	إتاحة مسارات تطوير وظيفي مرنة وفق تعدد المهارات الفنية والإدارية.	تصميم مسارات الترقية مبنية على الكفاءة في أكثر من وظيفة (مثلا: من موظف مستشار زبائن إلى رئيس مصلحة التمويلات، وصولا إلى مدير فرع مصرفي).
الحوافز المرتبطة بالكفاءة المتعددة	مكافآت مادية للعاملين الذين يغطون أكثر من مهمة أو يحلون محل العاملين الغائبين.	تحفيز مالي أو وظيفي للموظفين القادرين على العمل في أكثر من منصب عبر مصالح مختلفة داخل الفرع بنفس الكفاءة.
البيئة التشغيلية	خلفية إنتاجية مرنة تعتمد على التدفق الانسيابي للعمليات (Flexible Manufacturing Cells)	فرع مصرفي أو وحدة إدارية تعالج معاملات متنوعة تتطلب توافقا شرعيا وتشغيليا.
آلية التفعيل	جدول مرن يحدد قدرة كل عامل على التبديل بين المهام.	خطة تشغيل داخلية تربط المهارات بالوظائف وتفعيل وفق غياب الموظفين أو ضغط العمل أو الطوارئ.
التكيف المفاهيمي	العامل المرن متعدد المهارات.	الموظف البنكي متعدد المهارات بوصفه متعاملا داخليا يخدم تدفق العمليات الوظيفية.

عناصر التطبيق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

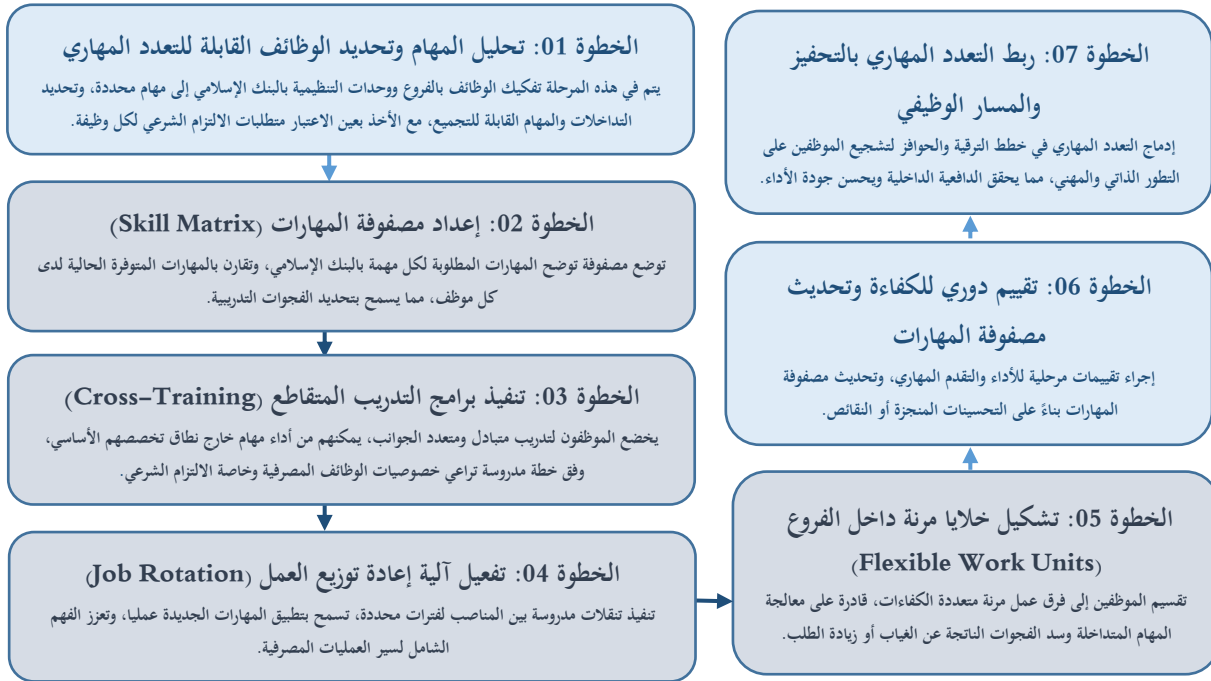
### 3. الخطوات التنفيذية لأداة الموظفين متعددي المهارات في البنوك الإسلامية

مع تصاعد حدة المنافسة وتقلب حجم الطلب على الخدمات المصرفية، بات من الضروري تكييف أداة الموظفين متعددي المهارات (Multiskilled Employees) وتطبيقها بمنهجية مدروسة في البنوك الإسلامية، بما يضمن استمرارية تدفق الخدمة بجودة عالية حتى في ظل الغيابات أو الطوارئ، ويعزز في ذات الوقت من الكفاءة الداخلية وتطوير المسارات المهنية للموظفين بوصفهم متعاملين داخليين وفقا لمنظور سلسلة الربح الخدمي (Service-Profit Chain). وفي هذا السياق وعلى ضوء ما أشارت إليه عدد من الدراسات التطبيقية<sup>(1)</sup>،

(1) أهم الدراسات التي بنى الباحث رؤيته ومقارنته لمخطط الخطوات التنفيذية لأداة الموظفين متعددي المهارات في البنوك الإسلامية:  
- Davids Z., *Aspects of Multi-skilling Contributing to Quality Service Provision within Academic Libraries*, Op. Cit.  
- Chen L. C., *Multi-skilling in the hotel industry in Taiwan*, In Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Southern Cross University, Australia, 2010.  
- Brusco M. J. & Johns T. R., *Staffing a Multiskilled Workforce with Varying Levels of Productivity: An Analysis of Cross-training Policies*, Journal of the Decision Sciences Institute, Vol. 29, N° 02, 1998, pp 499-515.

يقترح الباحث (في حدود الدراسات التي أطلع عليها) مجموعة من الخطوات التنفيذية المتسلسلة التي من شأنها ضمان تفعيل أداة الموظفين متعددي المهارات بما يتوافق مع خصوصية البنوك الإسلامية، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (16) الآتي:

### الشكل رقم (16): الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة الموظفين متعددي المهارات في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

### المطلب الثالث: حل المشكلات A3 (A3 Problem Solving)

في إطار السعي الدائم لتعزيز كفاءة التدفقات التشغيلية في المنظمات الخدمية على غرار البنوك الإسلامية، برزت الحاجة إلى أدوات منهجية قادرة على معالجة الاختناقات وتحسين سلسلة العمليات ضمن رؤية شاملة لتقليل الفاقد، ومن هذا المنطلق يأتي اختيار أداة حل المشكلات A3 (A3 Problem-Solving) Tool) كأحدى الأدوات المستندة إلى التفكير الرشيق أو الخالي من الفاقد (Lean Thinking) والمنقولة من السياق الصناعي، وتحديدًا من ممارسة A3 Thinking التي طورتها شركة تويوتا ضمن منظومتها التحسينية الشاملة.<sup>(1)</sup>

هذا؛ وقد أثبتت هذه الأداة فعاليتها في ضبط المشكلات التشغيلية المعقدة، ليس فقط في بيئات التصنيع، بل كذلك في القطاعات الخدمية على غرار المستشفيات والمنظمات التعليمية والإدارية<sup>(2)</sup> وتعتمد هذه

(1) Sobek D. K. & Smalley A., *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2008, p 11.

(2) Poksinska B., *The Current State of Lean implementation in Health Care: Literature review*, *Quality Management in Health Care*, Vol. 19, N° 04, 2010, pp 319- 329.

المنهجية على التوثيق البصري والتحليل المنطقي من خلال ورقة قياس A3 توثق مراحل تشخيص المشكلة، وتحليل السبب الجذري وتصميم الحالة المستهدفة، واقتراح الوسائل المضادة للملأمة.

## 1. مفهوم حل المشكلات A3 (A3 Problem Solving)

تتباين أدوات حل المشكلات من حيث الشكل والحجم، بدءًا من خطط الإنتاج المعقدة والمتعددة المستويات التي توضع لتطوير سلاسل التوريد وتحسين تكامل العمليات التصنيعية، وانطلاقًا من تقارير تحسين تجربة المتعامل المعقدة والمتعددة الصفحات التي تستخدم في تصميم وتطوير خدمات مصرفية تتماشى مع توقعات المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء، وصولًا إلى تقرير A3 أحادي الصفحة الذي ابتكرته شركة تويوتا للسيارات، ورغم هذا التنوع في الممارسات والأدوات، فإن القاسم المشترك بينها يتمثل في تبني فرضية علمية واضحة كأساس منهجي لتحليل الإشكاليات واتخاذ القرارات.

وقد طورت شركة تويوتا للسيارات ثلاثة أنواع رئيسية من تقارير A3، توظف كل منها لغرض محدد ضمن إطار التحسين المستمر:<sup>(1)</sup>

- تقرير A3 حل المشكلات (Problem Solving A3 Report)؛
- تقرير A3 الاقتراحي (Proposal A3 Report)؛
- تقرير A3 للوضعية أو المتابعة (Status A3 Report).

ويرجع أصل هذه التقارير إلى استخدامهما على ورقة بحجم A3 (297 × 420 ملم أو 11,69 × 16,54 إنش)، وهو أكبر حجم يمكن إدخاله في جهاز الفاكس، الأمر الذي كان يسهل تداولها داخليًا في بيئة العمل الصناعية؛ ويعني تقرير A3 حل المشكلات بتوثيق مراحل فهم الإشكالية وتحليلها ومعالجتها توثيقًا منهجيًا شاملاً على وجه واحد من الورقة، مع عرض بصري يبرز التسلسل المنطقي والتراكمي للتفكير.

ويستند هذا التقرير إلى المبدأ الثالث عشر من مبادئ طريق تويوتا (Toyota Way): "اتخذ القرار ببطء من خلال التوافق الجماعي"، مما يعكس فلسفة المنظمة القائمة على بناء القرار المشترك<sup>(2)</sup>. كما تعد عملية (Nemawashi) - أي التشاور التدريجي المسبق - جوهرًا مفاهيميًا في بناء التقرير، حيث تهدف إلى الوصول إلى توافق فعال قبل التنفيذ، ومن هذا المنطلق ينظر إلى تقارير A3 بوصفها أدوات تعليمية تنظيمية، توظف لدعم الحوار البناء بين الموجه والمتعلم أثناء تطبيق كاتا التحسين (Improvement Kata).<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Refer to: Sobek D. K. & Smalley A., *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*, Op. Cit, pp 29- 102.

<sup>(2)</sup> Liker Jeffrey K., *the Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Op. Cit, pp 237- 249.

<sup>(3)</sup> Rother M., *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*, McGraw-Hill, New York, USA, 1<sup>st</sup> Edition, 2010, pp 220- 224.

وتقوم تقارير A3 على دورة: خطط، نفذ، تحقق وصحح (Plan-Do-Check-Act: PDCA)، وهي خوارزمية تحليلية في حل المشكلات صاغها والتر شوارت (Walter Shewhart) في ثلاثينيات القرن العشرين، وتم تطويرها لاحقا على يد ديمينج (W. Edwards Deming) في خمسينيات القرن الماضي لتعرف باسم عجلة ديمينج وذلك كما تطرقنا إليه في الفصل الأول، وقد شهدت هذه الدورة تعديلا معاصرا لتصبح: خطط، نفذ، أدرس وصحح (Plan-Do-Study-Act: PDSA) والتي باتت تعد حجر الأساس في منهجيات التحسين المستمر، كما هو موثق في الأدبيات الحديثة.<sup>(1)</sup>

وبالرجوع إلى الأدبيات في هذا الشأن، وبالرغم من اختلاف المجالات التي طبقت فيها أداة حل المشكلات A3 - سواء في القطاع الصناعي أو الخدمات - فإن معظم التعاريف تتفق في جوهرها على أن هذه الأداة تمثل تقريراً بصرياً موحداً يوثق من خلاله منهج منظم لتحليل المشكلات واقتراح التحسينات بطريقة علمية، يتم عرضه على ورقة بقياس A3، بحيث يتيح للفرق الميدانية بالمنظمة فهما عميقا للواقع الحالي، وتحليلا دقيقا للأسباب الجذرية، وصياغة حلول منهجية قائمة على البيانات، ضمن دورة مستمرة من التعلم والتحسين.

إذ يعرف كل من (Sobek D. K. & Smalley A.) في كتابهما حول التفكير بأسلوب A3 (A3 Thinking)؛ أداة حل المشكلات A3 بأنها: " نموذج منظم لحل المشكلات والتواصل، يدمج بين العناصر الرسومية والنصية لعرض تسلسل منطقي في التفكير يهدف إلى التحسين المستمر".<sup>(2)</sup>

وبعد توسع نطاق التطبيق من التصنيع إلى الخدمات، يرى (Mark Graban) في كتابه المستشفيات الخالية من الفاقد (Lean Hospitals)؛ بأن أداة حل المشكلات A3 "تعد طريقة منظمة ضمن منهج Lean لتحليل المشكلات وتحسين تدفق العمليات وتقليل الهدر، وذلك من خلال اعتماد منهجية منظمة لحل المشكلات".<sup>(3)</sup>

وبناءً على ذلك؛ يرى الباحث أن أداة حل المشكلات A3 (A3 Problem Solving) في البنوك الإسلامية هي إطار منهجي بصري وتشاركي، يستند إلى دورة PDCA، يهدف إلى تحليل المشكلات التشغيلية المعقدة في البنك الإسلامي، واقتراح حلول توافقية مبنية على بيانات واقعية بما يسهم في تحسين تدفق العمليات وتقليل مظاهر الفاقد ضمن ثقافة تعلم وتحسين مستمر.

(1) Moen R. D. & Norman C. L., *Circling Back: Clearing Up the Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving*, Qualitative Progress, Vol. 42, 2010, pp 23- 28.

(2) Sobek D. K. & Smalley A., *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*, Op. Cit, p 06.

(3) Graban M., *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 2016, p 85.

## 2. المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3 لتحسين تدفق العمليات بالبنوك الإسلامية

إن الفكرة الجوهرية من منهج التفكير لحل المشكلات A3 (A3 Thinking Approach) هي تطوير آلية لحل المشكلات تكون موجزة وتنتج حلاً مركزاً، مما يسهل على التقاط المعرفة التي تم توليدها وتصويرها بصرياً، ومن شأن هذا التصور البصري الموجز للمعرفة أن يشجع على الوصول إلى المعرفة المفيدة ضمن بيئة معرفية غنية.<sup>(1)</sup>

إذ لا تقتصر أداة حل المشكلات A3 (A3 Problem Solving Tools) على كونها نموذجاً توثيقياً بصرياً يسرد مراحل المعالجة فحسب، بل تستند إلى مجموعة من المبادئ المنهجية التي تعد بمثابة الركائز النظرية والفكرية التي يقوم عليها نموذج جودة التفكير التحليلي المؤسسي القائم على التحسين المستمر في سياق إدارة الجودة المستدامة<sup>(2)</sup>، وبالنظر إلى طبيعة القطاع المصرفي ولا سيما البنوك الإسلامية وما تتسم به من خصوصية تنظيمية وتشريعية وتعدد في أنماط العمليات المصرفية، فإن تبني هذه المبادئ يكتسي أهمية بالغة في تحسين تدفق العمليات الداخلية، سواء في معالجة التمويلات أو تسوية المعاملات أو تنفيذ العمليات المصرفية اليومية، إذ تمكن هذه المبادئ من تقليص الفاقد الزمني والإجرائي، وكذا من تعزيز انسيابية الخدمات المصرفية بما يتوافق مع متطلبات الجودة والامتثال الشرعي والتنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق عرضه من أسس مفاهيمية وتحليلية، يقدم الجدول رقم (13) تصوراً تركيبياً للمبادئ المؤطرة لأداة حل المشكلات A3، مستنداً إلى ما ورد في الأدبيات المتخصصة، ولا سيما في البيئات الصناعية والخدمات المعقدة كقطاع الرعاية الصحية، ومضافاً إليه إسقاط منهجي من طرف الباحث على واقع العمل المصرفي الإسلامي، كما يبرز هذا الجدول الكيفية التي يمكن من خلالها تفعيل نموذج التفكير التحليلي المؤسسي<sup>(\*)</sup> القائم على أداة حل المشكلات A3 ضمن البنوك الإسلامية، بوصفه إطاراً يعزز من قدرة البنوك على تحسين

(1) Saad N. M., Al-Ashaab A., Maksimovic M., Zhu L., Shehab E. & all, **A3 Thinking Approach to Support Knowledge-Driven Design**, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 68, N° 05- 08, 2013, p 1376.

(2) Refer to: Amos A., Taylor K., Johnson K. & all, **Assessing the Quality of the A3 Thinking Tool for Problem Solving**, In : *Advances in The Human Side of Service Engineering: Proceedings of the AHFE 2016 International Conference on The Human Side of Service Engineering*, July 27-31, 2016, Walt Disney World, Florida, USA, Springer International Publishing, 2017, pp 49- 61.

(\*) تشير دراسة Amos A. وزملاؤه المنوه إليها بالتهميش أعلاه، ضمن ورقة العمل المقدمة بمؤتمر الدولي حول البعد الإنساني في هندسة الخدمات، وذلك إلى الحاجة الماسة لتقويم جودة التفكير المنهجي الذي يقوم عليه تقرير حل المشكلات A3 وذلك ضمن بيئات الرعاية الصحية، حيث الطبيعة المعقدة للمشكلات والاعتماد العالي على فرق متعددة التخصصات، أين قدمت الدراسة مفهوماً متقدماً يعرف بـ "نموذج التفكير التحليلي المؤسسي" (Institutional Analytical Thinking Model)، والذي يقصد به الإطار المعرفي الذي يوظف داخل المنظمات من أجل تحليل المشكلات المعقدة، وبناء توافق جماعي حول مسباتها، وتصميم استجابات تنظيمية فعالة لها. وقد بينت الدراسة أن نموذج حل المشكلات A3 لا يعد مجرد أداة توثيق أو عرض بصري، بل هو تمثيل ملموس لعمليات التفكير الجماعي التحليلي داخل المنظمة، يتطلب وضوحاً في عرض المبررات وانضباطاً في بناء الحجج، واعتماداً على معطيات كمية وكيفية تؤسس لقرارات تستند إلى الفهم العميق للسياقات.

تدفق العمليات الداخلية بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة وفق مقارنة شاملة تهدف إلى تحسين المستمر والتحول التنظيمي المدفوع بالمعرفة.

### الجدول رقم (13): المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3 في البنوك الإسلامية

المبدأ	الوصف بالأدبيات	الإسقاط على البنوك الإسلامية
تحديد المشكلة بصورة واضحة ومركزة (Problem Clarification)	الانطلاق من تحديد فجوة واقعية مستقلة قابلة للقياس والتحليل وفق معطيات بيئة العمل الفعلية، مما يسهل تتبع مسار التحسين.	تحديد المشكلة بالتحديد وصياغتها بشكل دقيق، كتأخر معالجة طلبات المتعاملين من المنتجات والخدمات المصرفية وضعف الاستجابة لاستفساراتهم، أو ازدواجية المهام في مسار اعتماد الملفات وغيرها.
الفهم السياقي للواقع الحالي (Current Condition Understanding)	يتطلب هذا المبدأ جمع بيانات موثوقة وتحليل الوضع القائم باستخدام أدوات التصور مثل خرائط العمليات.	رسم خريطة تدفق المعاملة من دخولها إلى النظام إلى غلقها، مع تحديد زمن الانتظار في كل محطة بالفرع أو جهة تنظيمية مركزية على حد سواء.
التحليل الجذري للأسباب (Root Cause Focus)	توجيه الجهد نحو تحليل الأسباب الجوهرية بدلاً من أعراض المشكلة، باستخدام أدوات تحليلية مثل 5 Whys و RCA.	تحليل جذري لتكرار الأخطاء في تنفيذ العمليات، مثلاً تعبئة صيغ التمويل بسبب ضعف التنسيق بين الإدارات الشرعية والتجارية والتمويلات، وضعف التنسيق بين الإدارات النقدية والشبكة في التسليم النهائي لبطاقة الدفع الإلكتروني والرمز السري الخاص بها وغيرها.
تطوير الحلول بناء على توافق (Countermeasure Consensus)	يتخذ القرار التحسيني إلا بعد التوافق الداخلي، وتقدير الأثر المتوقع، بناءً على المعرفة التنظيمية الدقيقة.	عقد ورش عمل داخلية بين الإدارات ذات الاختصاص وذات الصلة على غرار الامتثال، وتكنولوجيا المعلومات، والتمويل لوضع حلول قابلة للتطبيق وذات توافق شرعي، وذلك لتحسين تدفق العملية التمويلية وتقليص فجوة ثقل العملية وتدمير المتعاملين.
التفكير القائم على دورة التعلم PDCA	يقوم هذا المبدأ على الالتزام العقلي بمنهجية دورة خطط-نفذ-تحقق-ثبت، كأساس للتحسين المستمر.	تحسين آليات التحقق من الهوية الرقمية للمستخدمين عبر اختبارها ميدانياً، وقياس أثرها في تقليص زمن المعالجة، وذلك من خلال توفير أرضيات ومنصات عمل إلكترونية لتسهيل سيورة تدفق عملية المصادقات.
بناء المعرفة المؤسسية المشتركة (Shared Organizational Learning)	تحويل كل تجربة تحسين إلى معرفة مؤسسية مدونة، تشارك وتستثمر لاحقاً.	توثيق حالات النجاح في تسريع معالجة العمليات بكل المصالح، وتحويلها إلى كتيبات داخلية للتدريب والتطبيق، وإدراجها ضمن قاعدة البيانات والإجراءات للرجوع لها من قبل الموظفين بشكل دائم وسهولة البحث.
التشاركية بين الأطراف المعنية (Cross-functional Engagement)	ضمان إشراك جميع الجهات المعنية بالمشكلة من بداية التحليل حتى التنفيذ، لبناء التزام جماعي.	إشراك جميع الجهات ذات الصلة بالبنك، كإشراك فرق الرقابة الشرعية، والفروع، وتكنولوجيا المعلومات عند تحسين منظومة التصديق الإلكتروني للمنتجات.

تقليص الزمن الكلي لإنجاز معاملات وتقديم الخدمات المصرفية بما يحسن الرضا ويعزز ثقة المتعاملين الداخليين والخارجيين في البنك، ولا تنتهي عند ذلك بل يجب دراسة رغباتهم واحتياجاتهم باستمرار.	كل خطوة في نموذج حل المشكلات A3 يجب أن تبرر بمدى مساهمتها في خلق قيمة فعلية للمتعامل النهائي.	توجيه الجهد نحو المتعامل (Customer Value Orientation)
--	---	--

المصدر: من إعداد الباحث بإسقاط المبادئ على العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية استنادا إلى خصائصها التشغيلية واحتياجاتها الخاصة (كضبط الامتثال الشرعي وتحسين تدفق العمليات والجودة)، وبالاكتفاء على دراسة:

- Amos A., Taylor K., Johnson K. & all, *Assessing the Quality of the A3 Thinking Tool for Problem Solving*, Op Cit.

وعلى ضوء ما ورد؛ فإن المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3، ولا سيما كما تتجلى في تقريرها التحليلي الشامل (A3 Problem Solving Report)، لا تمثل مجرد قائمة خطوات إجرائية، بل تعد بمثابة إطار مفاهيمي مرن يستوعب الخصوصيات القطاعية ويتطور مع الزمن؛ إذ تظهر الأدبيات المتخصصة (في حدود ما اطلع عليه الباحث) أن هذه المبادئ ليست ثابتة أو موحدة في تطبيقاتها، بل تخضع لإعادة التكيف والتطوير من دراسة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، وفقا لطبيعة العمليات ونمط التحديات في كل بيئة عمل.

### 3. الخطوات التنفيذية لأداة حل المشكلات A3 بالبنوك الإسلامية

انطلاقا من الحاجة المتزايدة إلى نماذج تحليلية ممنهجة وقابلة للتطبيق في بيئات العمل الخدمية المعقدة، يستند الباحث إلى دراسة كل من Bassuk J. A. & Washington I. M.، تحت عنوان تقرير A3 حل المشكلات: منهج علمي من عشر خطوات لتنفيذ تحسينات الأداء في بيئة أبحاث خدمية<sup>(1)</sup>، والتي طبقت في قطاع الرعاية الصحية - وهو من أكثر القطاعات تعقيدا وتداخلا تنظيميا - لتقديم نموذج عملي متكامل لحل المشكلات قائم على مبادئ التفكير التحليلي المؤسسي (Institutional Analytical Thinking)، إذ يلاحظ أن هذا النموذج رغم انبثاقه من البيئة الصحية، إلا أن بنيته المعرفية ومنهجية التطبيقية تتيح إسقاطه بمرونة على قطاعات خدمية أخرى وعلى رأسها البنوك الإسلامية، بالنظر إلى ما تشهده من تحديات تشغيلية معقدة وتداخل في الإجراءات والهيئات الرقابية والتشريعية، مما يجعل تدفق العمليات وجودة الخدمة من بين المحاور الجوهرية في كفاءة الأداء المؤسسي.

وفيما يلي عرض تفصيلي للخطوات التنفيذية العشر لنموذج حل المشكلات A3 في البنوك الإسلامية، كما وردت في الدراسة المرجعية - من وجهة نظر الباحث -، وهذا كما يوضحه الشكل رقم (17) الآتي:

<sup>(1)</sup> Bassuk J. A. & Washington I. M., *The A3 Problem Solving Report: A 10-Step Scientific Method to Execute Performance Improvements in an Academic Research Vivarium*, PLOS One, Vol. 08, N° 10, 2013, e76833, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0076833>.



## الشكل رقم (17): الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة حل المشكلات A3 في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة:

– Bassuk J. A. & Washington I. M, *The A3 Problem Solving Report: A 10-Step Scientific Method to Execute Performance Improvements in an Academic Research Vivarium*, Op Cit.

## المبحث الثاني: أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لضبط الجودة وتطوير القدرات

لا يمكن تصور تحسين مستدام أو أداء متوازن في أي منظمة مهما كان نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك دون ترسيخ ثقافة جودة قائمة على تقليص التباين، وتوحيد الأداء وتعزيز الجاهزية المهارية للموارد البشرية، بحيث أجمعت الأدبيات المعاصرة في منهج ترشيده الفاقد (Lean Approach) على أن ترسيخ آليات فعالة لضبط الجودة لا يمثل مجرد اختيار وظيفي فحسب، بل يعد ضرورة بنيوية (Structural Imperative) لضمان بقاء واستمرارية نظم التحسين وتحقيق التوازن التشغيلي على المدى الطويل.

وانطلاقاً من هذا المنظور، اختار الباحث ثلاث أدوات لتأطير هذا الحقل من أدوات منهج ترشيد الفاقد كلبنة لنموذج البنك الخالي من الفاقد، بناءً على معايير علمية ومنهجية تجمع بين الانتشار التجريبي في قطاع الخدمات، والقابلية للمواءمة مع القطاع المصرفي ولا سيما البيئة المصرفية الإسلامية والقدرة على معالجة اختلالات الجودة بشكل منهجي ومتدرج؛ وتتمثل هذه الأدوات في الحيوود السداسي الخالي من الفاقد<sup>(\*)</sup> (Lean Six Sigma)، وتحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) والعمل القياسي (Standardized Work).

وعلاوة على ما سبق؛ تهدف هذه الأدوات مجتمعة إلى إرساء قاعدة صلبة تسند جهود تحسين الجودة وتعزز من قدرة البنك الإسلامي على التكيف مع التحديات التشغيلية والمخاطر المحيطة به، على نحو يتوافق مع مبادئ التميز المؤسسي ومعايير الامتثال الشرعي والتنظيمي في آن واحد.

### المطلب الأول: الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)

يعتبر الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) من أبرز المبادرات المعاصرة في مجال ضبط الجودة وتحسين الأداء، حيث يزاوج هذا النموذج بين مقاربتين منهجيتين تكميليتين؛ الأولى مستمدة من التفكير الخالي من الفاقد (Lean Thinking) الذي يركز على تقليص الفاقد وتحقيق التدفق السلس للعمليات، والثانية نابعة من منهج الحيوود السداسي (Six Sigma) القائم على التحليل الإحصائي والتقليل من التباين.<sup>(1)</sup> ومن هذا التزاوج ولد إطار متكامل يجمع بين سرعة الاستجابة وكفاءة الموارد من جهة، ودقة المعالجة واستقرار الجودة من جهة أخرى.

هذا؛ ولا يقف هدف الحيوود السداسي الخالي من الفاقد عند مجرد تقليص الأخطاء أو رفع الكفاءة، بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق الإشباع الفعلي للمتعامل الداخلي والخارجي عبر خلق القيمة، من خلال توازن ثلاثي دقيق بين الجودة والتكلفة والمدة الزمنية، ومن خلال هذا المنظور يعيد هذا النموذج النظر في الافتراض السائد بأن الجودة العالية ترتبط بتكاليف مرتفعة، إذ يبرهن أن تحقيق جودة عالية يتزامن - متى طبق المنهج بشكل صحيح - مع تقليص التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.<sup>(2)</sup>

---

(\*) بالرجوع إلى الأدبيات يلاحظ أن مصطلح الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (المعتمد من طرف الباحث) هو الأكثر تداولاً في الأدبيات العربية التي عاجلت نموذج Lean Six Sigma، لما يتسم به من دقة لغوية واصطلاحية، رغم وجود استخدام أقل شيوعاً لمصطلح الحيوود السداسية الرشيق في بعض المصادر الأكاديمية، والذي يعد ترجمة حرفية لا تعكس تماماً طبيعة النموذج البنوي القائم على تكامل الرشاقة التشغيلية والتحليل الإحصائي.

(1) عبد التواب عيسى نجلاء، تحسين نظم عمل الأداء العالي بالجامعات باستخدام منهجية الحيوود السداسي الرشيق - دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعة بني سويف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 12، 2022، ص 1001.

(2) راجع في ذلك: خنشور جمال، أثر القيمة: الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2006، ص 382.

ويمثل هذا النموذج في سياق البنوك الإسلامية (من وجهة نظر الباحث) إطاراً عملياً متكاملًا يتيح تحسين الجودة دون الإخلال بمتطلبات الامتثال الشرعي والتنظيمي أو إثقال الكلفة التشغيلية، مما يجعله أداة استراتيجية لتفعيل نموذج البنك الخالي من الفاقد في حقوله الثلاثة؛ تحسين تدفق العمليات، وضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي.

## 1. مفهوم الحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) في البنوك الإسلامية

بدأت ملامح الحيود السداسي (Six Sigma) في الظهور داخل شركة موتورولا (Motorola) الأمريكية، مع مطلع ثمانينيات القرن العشرين، كمبادرة استراتيجية هدفها مواجهة التراجع في الأداء وضبط التباين المتزايد في العمليات التشغيلية، وقد ارتبط تطوير هذا المنهج باسم المهندس Bill Smith، الذي سعى إلى إعادة تعريف الجودة من منظور المتعامل، وذلك انطلاقاً من فرضية مفادها أن العيوب التي لا تكتشف ضمن المنظمة غالباً ما يكتشفها المتعامل ويحمل المنظمة تبعاتها.<sup>(1)</sup>

وقد أدى هذا التحول المفاهيمي إلى اعتماد مقاربة جديدة لحل مشكلات الجودة تقوم على تخفيض التباين عبر المعالجة الجذرية للانحرافات، مع تحديد مستوى مقبول للجودة يتمثل في 3,4 عيب فقط لكل مليون فرصة، وهو ما عرف لاحقاً باسم مستوى Six Sigma.<sup>(2)</sup>

ويشتق مصطلح Six Sigma من الرمز الإحصائي ( $\sigma$ )، وهو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية، والذي يستخدم في علم الإحصاء للإشارة إلى الانحراف المعياري كمقياس لمدى التشتت أو الانحراف عن المتوسط، وأما العدد ستة (Six) فيرمز إلى مستوى من مستويات Sigma لدقة العمليات، بحيث يوجد عدة مستويات للحيود السداسي كما هو موضح بالجدول رقم (14)، والتي تمثل بالطبع عدة مستويات للجودة، فكلما ازداد العدد المرافق لـ Sigma دل ذلك على زيادة مستوى الجودة وبالضرورة انخفاض نسبة العيوب في العملية أو الخدمة، والعكس صحيح، وجدير بالذكر أنه يوجد قطاعات معينة تستخدم الحيود الثماني (Eight Sigma) بدلاً من الحيود السداسي (Six Sigma) مثل قطاع الخطوط الجوية وقطاع الطب والجراحة.<sup>(3)</sup>

(1) Pyzdek T. & Keller P. A., *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*, McGraw Hill, New York, USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 2009, p 3.

(2) Brue G., *Six Sigma for Managers: 24 Lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in Any Organization*, McGraw Hill Professional, New York, USA, 2005, p 5.

(3) عبد الستار نافع وجيه، فتحي موسى عمار وكشك منى محمد توفيق، دور تطبيق منهجية ستة سيغما في تحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 164.

الجدول رقم (14): مستويات الحيوود السداسي (احتمال العيوب لكل مليون فرصة)

مستويات Sigma	احتمال العيوب لكل مليون فرصة D.P.M.O	نسبة العمليات السليمة (%)
1	690 000	30,9
2	308 000	69,2
3	66 800	93,3
4	6 210	99,4
5	230	99,98
6	3,4	99,9998

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Pande P. S. & Holpp P., *What Is Six Sigma?*, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2002, p 7.
- George M. L., *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw-Hill, New York, USA, 2003, p 25.

إن تنوع المقاربات النظرية حول مفهوم الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يفرض ضرورة التمييز بين زوايا النظر المختلفة التي تناولت هذا المفهوم، مع التركيز - في سياق هذا البحث - على البعد التحسيني المتعلق بتطوير العمليات وجودة الخدمات المصرفية، باعتباره الأكثر ارتباطاً بأهداف نموذج البنك الخالي من الفاقد. ومن هذا المنطلق؛ فتعدد المفاهيم يعكس تنوع منظور الباحثين، فبعضهم يجعلها منهجاً إحصائياً بحثاً<sup>(1)</sup>، بينما يرى البعض أنها فلسفة إدارية شاملة<sup>(2)</sup>، ويتبنى فريق ثالث نظرية أنها استراتيجية أعمال متكاملة<sup>(3)</sup>. في حين يرى Nicolas Volck ألا ينبغي أن تفهم الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (LSS) ضمن زاوية واحدة، بل هي نموذج متعدد الأبعاد، يجمع في بنيته بين الأبعاد الثلاثة؛ الإحصائي بمثابة تشير للتباين والانحراف المعياري، والفلسفي لسعيها لتحسين الجودة، والاستراتيجي باعتبارها تبحث عن الميزة التنافسية<sup>(4)</sup>.

وقد خلص Robert Spector في دراسته إلى أن الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) تعد من بين أكثر المنهجيات فاعلية في تحسين الأداء التشغيلي، وهي تطبق على نطاق واسع في المنظمات الأعلى أداءً، فعلى الرغم من نشأتها في بيئة صناعية، إلا أنها وجدت طريقها تدريجياً نحو قطاع الخدمات، بما في ذلك المجالات ذات الطابع المعقد والمرن كالبنوك والمؤسسات المالية<sup>(5)</sup>.

(1) ومنهم على سبيل المثال:

- Martin M., *Statistical Process Control and Six Sigma Methodologies*, Operations Research and Statistics, Vol. 05, N° 01, pp 1- 10.
- Hooda D. S., *Six Sigma - A Statistical Methodology*, Acta Scientific Computer Sciences, Vol. 05, N° 02, 2023, pp 26- 29.

(2) راجع في ذلك مثلاً:

- Van den Heuvel J., Does R. J. M. M. & Verver J. P. S., *Six Sigma in healthcare: Lessons Learned from a Hospital*, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, Vol. 01, N° 04, 2005, pp 380- 388.

(3) ناصري سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة دراسة مجموعة من الجامعات، مرجع سابق، ص 52.

(4) Volck N., *Déployer et Exploiter Lean Six Sigma*, Editions Eyrolles, Paris, France, 2011, p 2.

(5) Spector R. E., *How Constraints Management Enhances Lean and Six Sigma*, Supply Chain Management Review, Vol. 10, N° 01, 2006, pp 42- 47.

وفي السياق ذاته، يعرف Ronald D. Snee الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) بأنها: "إطار نظري منظم قائم على أسس علمية، يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير القيادة الفعالة، وتعزيز رضا المتعاملين، وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الربحية، وذلك من خلال الدمج بين المنهج ترشيد الفاقد والحيوود السداسي (Six Sigma)، تبرز قوة هذه المنهجية التزاوجية في تجاوز مواطن القصور الكامنة في كل منهج على حدة".<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى؛ توصل عامر وزملاؤه في دراستهم إلى أن الحيوود السداسي الخالي من الفاقد؛ "منهجية بنائية شاملة تعمل على تجويد أداء منظمات الأعمال من أجل زيادة كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية وخفض التكلفة وزيادة الربحية، من خلال رفع كفاءة العاملين وتقليل الفاقد والحد من الانحرافات وإضفاء التدفق السلس للعمليات، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المتعاملين عن طريق إرضائهم وزيادة ولائهم وجذب متعاملين جدد، وكذلك زيادة القيمة المقدمة للمساهمين، ويصلح تطبيقها في كافة القطاعات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، كما تتماشى مع الصناعات المعقدة والبسيطة".<sup>(2)</sup>

مما سبق يتضح من خلال استعراض التعاريف في الأدبيات؛ أن غالبية هذه الأخيرة تجمع على أن الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يمثل منهجية تكاملية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال دمج مبادئ السرعة وتبسيط العمليات المستمدة من منهج ترشيد الفاقد مع الانضباط الإحصائي وضبط الجودة الذي تحققه الحيوود السداسي (Six Sigma)، بحيث لا يقتصر هذا التوجه على معالجة أوجه القصور أو حل المشكلات القائمة والمتوقعة فحسب، بل يهدف إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء، من حيث الإنتاجية، والدقة، والفعالية التشغيلية، وتخفيض التكاليف، وتعزيز رضا المتعاملين.

واستنادا عليه؛ يمكن للباحث أن يعرف الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) في سياق البنوك الإسلامية، بوصفه: منهجية تكاملية لتحسين الأداء في بيئات العمل المصرفية، تقوم على دمج أدوات التحسين الخالي من الفاقد وضبط الجودة الإحصائي، بهدف تطوير القدرات المؤسسية وتعزيز تنافسية البنوك الإسلامية من خلال تقليل التباين، وتسريع العمليات، وتنمية الكفاءات، وتحقيق رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

<sup>(1)</sup> Snee R. D., *Lean Six Sigma—getting better all the time*, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 01, N° 01, 2010, pp 09- 29.

<sup>(2)</sup> عامر علاء حسين محمد وآخرون، إطار مقترح لتكامل القياس المتوازن للأداء مع منهجية ستة سيجمما الخالية من الفاقد لاحتواء فجوة توقعات العملاء لدعم الميزة التنافسية، مجلة بحوث الأعمال، المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات، كفر الشيخ- مصر، المجلد 02، العدد 02، 2025، ص 490.

## 2. هيكل فريق الحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma Team Structure)

حالما تقرر الإدارة العليا بالبنك الإسلامي اعتماد الحيود السداسي الخالي من الفاقد كاستراتيجية لتحسين الجودة، تبدأ المرحلة المحورية في تشكيل الهيكل القيادي والتنفيذي للمبادرات التحسينية، ويسند إلى كل من الإدارة والمديرين وفرق العمل بالفروع والإدارات المركزية أدوار وظيفية محددة، تتوافق مع الهيكلية المنهجية التي طورها أحد الخبراء العاملين في شركة موتورولا، مستلهما تسميات مشتقة من تصنيف الأحزمة في فن الكاراتيه.<sup>(1)</sup> حيث يرمز الحزام إلى مستوى التأهيل والتمكن في التطبيق، ويعد هذا الإيحاء رمزياً ودقيقاً؛ إذ يشير مصطلح (كاراتيه) في الأصل الياباني إلى (اليدين الفارغة)، في دلالة على أن خوض غمار التحسين بالمنظمات لا يتطلب أدوات مادية بقدر ما يتطلب كفاءة ذهنية ومهارية عالية، وممارسة منضبطة.<sup>(2)</sup>

وفي هذا السياق، تؤدي الإدارة العليا للبنك الإسلامي دوراً محورياً في قيادة التحسين؛ حيث يؤكد إدوارد ديمينج (Edwards Deming) أن (85%) من أسباب الانحرافات في الجودة تعود إلى مسؤوليات الإدارة، بينما (15%) فقط تعود إلى العاملين، مما يبرز أن تحقيق الجودة العالية يبدأ من كفاءة القيادة الاستراتيجية، ويتطلب نظاماً متكاملًا لتأهيل المديرين والموظفين على حد سواء.<sup>(3)</sup>

تقوم البنية التحتية للحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) في البنوك الإسلامية على تأهيل الموارد البشرية وتدريبهم على مستويات رئيسية متدرجة من الكفاءة والمسؤولية، بما يتيح نشر ثقافة الجودة والتمكين التحليلي داخل وحدات العمل، وتصنف هذه المستويات وفق هيكل الأحزمة المنوه إليه أعلاه، والذي يعكس تدرج الخبرات والوظائف الإشرافية في إطار تنظيمي متكامل، ويبين الجدول رقم (15) الأدوار التنظيمية المحورية لفريق الحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) في البنوك الإسلامية كالآتي:

(1) النعمي محمد عبد العال وآخرون، سيجما ستة: أسلوب إحصائي متقدم للوصول إلى أقل نسبة خطأ ممكنة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني: لا تنمية بدون إحصاء، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، سرت - ليبيا، 02 - 04 نوفمبر 2009، ص 234.

(2) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة 01، 2010، ص 117.

(3) جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية، مطبعة العشري، القاهرة - مصر، ط 02، 2016، ص 482.

الجدول رقم (15): هيكل فريق الحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma Team Structure) وأدواره التنظيمية في البنوك الإسلامية

المستوى الوظيفي	مستوى الحزام (Belt Level)	وصفه بالبنك الإسلامي	الوظيفة الرئيسة داخل الهيكل التحسيني بالبنك الإسلامي
الإدارة العليا	الراعي التنفيذي (Champion)	المسؤول الأول عن المشروع من حيث التوجيه العام والمسؤولية الكاملة عن نتائجه، ويكون عادة المدير العام للبنك الإسلامي أو نائبه.	تقديم الدعم الاستراتيجي، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان مواءمة المشروع مع الأهداف العامة للبنك الإسلامي.
الخبراء الاستراتيجيون	الحزام الأسود الرئيسي (Master Black Belt)	يتحمل مسؤولية التوسط بين القيادة العليا (أو الراعي التنفيذي) وباقي مستويات الأحزمة (الحزام الأسود والحزام الأخضر)، ويكون بالبنك الإسلامي مسؤول إدارة الجودة الشاملة أو مسؤول وحدة إدارة المشاريع الاستراتيجية.	توجيه عملية التحسين المستمر المبنية على منهجية Lean Six Sigma، بما يضمن انسجام الجهود الميدانية مع الأهداف الاستراتيجية للبنك الإسلامي، وتطبيق الأدوات والمنهجيات بصورة منهجية منتجة وفعالة.
قادة الفرق التحسينية	الحزام الأسود (Black Belt)	مهندسي الجودة والتحسين التطبيقي بالبنك الإسلامي، والمسؤولين على تحويل الرؤية الاستراتيجية للتحسين إلى نتائج قابلة للقياس والتحقيق، وهم مديري الفروع والمديرين المركزيين ورؤساء الخلايا والدوائر.	تنفيذ وقيادة مشاريع تحسين كبرى بالإدارات المركزية أو الفروع بدوام جزئي أو كامل، تطبيق أدوات DMAIC/ DMADV، وتحليل المعطيات وتدريب وتوجيه الموظفين، ورفع تقارير منتظمة إلى الحزام الأسود الرئيسي أو الراعي التنفيذي حول تقدم المشروع، والمعوقات، ونتائج التحسين.
الموظفون التنفيذيون في الوحدات	الحزام الأخضر (Green Belt)	أعضاء فاعلون في فرق تحسين الأداء، وهم غالبا من الكفاءات المتقدمة من الموظفين الميدانيين أو الفنيين ممن أتيحت لهم فرص التكوين في أدوات التحسين، دون أن يكونوا مفرغين كليا لمشاريع تحسين الأداء.	تنفيذ مشاريع صغيرة إلى متوسطة النطاق، والمشاركة النشطة في تنفيذ مشاريع تحسين العمليات والمساعدة في جمع البيانات، والمساهمة في كشف مواطن الهدر والفاقد.

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى:

- Karthi S., Devadasan S. R. & Muruges R., *Integration of Lean Six-Sigma with ISO 9001: 2008 Standard*, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 02, N° 04, 2011, p 313.

عموما؛ فإن نجاح تطبيق الحيود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يقتضي المرور بخطوة تمهيدية ضرورية، تعرف بمرحلة الإعداد المؤسسي (Organizational Preparation)، بحيث تقسم هذه المرحلة الأولية إلى أربع مراحل متسلسلة: مرحلة التحضير (Preparation Phase)؛ وتشمل تشكيل فريق الحيود السداسي الخالي من الفاقد الأولي، واختيار خبراء معتمدين لتدريب القيادات العليا والكوادر الرئيسة في البنك الإسلامي، مرحلة التجريب (Pilot Phase) بحيث يبدأ الفريق المتدرب بتنفيذ مشاريع تجريبية محدودة النطاق

بهدف اختبار فعالية الأدوات، مرحلة التعميم (Deployment Phase) يتم في هذه المرحلة توسيع نطاق المشاريع التجريبية، مرحلة الاستمرارية (Sustainability Phase) نقل الحيوود السداسي الخالي من الفاقد من كونه برنامجا مرحليا إلى أن يصبح جزءا أصيلا من الثقافة المؤسسية بالبنك الإسلامي وأسلوب العمل اليومي، وهو ما يمثل أحد شروط تحقيق التحسين المستدام في الأداء والجودة.<sup>(1)</sup>

### 3. الخطوات التنفيذية للحيوود السداسي الخالي من الفاقد في البنوك الإسلامية

تعتمد منهجية الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) على نموذجين منهجين رئيسيين للتطبيق، يختلفان بحسب طبيعة العملية المراد تطويرها أو تصميمها؛ نموذج DMAIC: يستخدم هذا النموذج في تحسين المنتجات أو العمليات القائمة، ويقوم على خمس مراحل متسلسلة سيتم التطرق إليها مفصلة لاحقا، ونموذج DMADV: يستخدم لتصميم منتجات أو عمليات جديدة، ويعتمد على خمس مراحل كذلك، وهي: مرحلة التحديد (Define)، القياس (Measure)، التحليل (Analyze)، التصميم (Design)، والتقييم أو التحقق (Verify)، بحيث يتميز هذا النموذج بتركيزه على الوقاية من العيوب منذ مرحلة التصميم، وضمان التوافق بين خصائص الخدمة أو المنتج ومتطلبات المتعامل منذ البداية، ويعد ملائما بشكل أكبر في سياقات التطوير البنيوي أو إدخال خدمات مبتكرة.<sup>(2)</sup>

وبالرغم من أن كلا النموذجين يشتركان في التركيز على التحسين المستمر للعملية، يعتبر نموذج DMAIC الأكثر شيوعا ضمن تطبيقات الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)<sup>(3)</sup>، خاصة عندما يكون الهدف هو تحسين العمليات التشغيلية الحالية دون إعادة تصميمها من الأساس، وهو ما يجعله الأنسب لتوجه الدراسة الحالية. وهذا ما يؤكدته Sunder V. M. في دراسته حول تطبيق الحيوود السداسي الخالي من الفاقد في البنوك؛ أن هذه المنهجية تسهم بفعالية في دعم استقرار العمليات التشغيلية وتحسين جودة الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد نموذج DMAIC بوصفه الإطار العملي الأكثر استخداما لتنفيذ مبادرات التحسين.<sup>(4)</sup>

وفي ضوء ما تتميز به البنوك الإسلامية من خصوصية شرعية وتنظيمية، لا سيما فيما يتعلق بتعقيدات سلسلة إجراءات التمويل المعتمدة أساسا على عقود شرعية متعددة وموافقات رقابية دقيقة، تبرز أهمية نموذج DMAIC كإطار منهجي فعال لضبط الجودة وتحسين أداء العمليات.

(1) راجع في ذلك: الزهراني محمد بن صالح محمد، إمكانية تطبيق أسلوب سيجماس ست في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2010، ص 38.

(2) Brady J. E. & Allen T. T., *Six Sigma Literature: A Review and Agenda for Future Research, Quality & Reliability Engineering International*, Vol. 22, N° 03, 2006, p 336.

(3) عبد التواب عيسى نجلاء، تحسين نظم عمل الأداء العالي بالجامعات باستخدام منهجية الحيوود السداسي الرشيق - دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعة بني سويف، مرجع سابق، ص 1021.

(4) Sunder V. M., *Lean Six Sigma Project Management – a Stakeholder Management Perspective, The TQM Journal*, Vol. 28, N° 01, 2016, p 145.



هذا؛ ويوضح الجدول رقم (16) مراحل نموذج DMAIC في الحيود السداسي الخالي من الفاقد بيئة القطاع الثالث (الخدمات)، مع إسقاط منهجي على القطاع المصرفي ولا سيما البنوك الإسلامية، مع مراعاة إشكالات الامتثال الشرعي، وطول دورة معالجة التمويل، وتحديات تجنب الأرباح الناتجة عن المخالفات الشرعية.

### الجدول رقم (16): مراحل نموذج DMAIC في الحيود السداسي الخالي من الفاقد مع الأدوات المستخدمة والأنشطة التنفيذية في البنوك الإسلامية

المرحلة	الهدف الرئيسي	أدوات الحيود السداسي الخالي من الفاقد المستخدمة	الأنشطة التنفيذية للمرحلة	الاسقاط على البنوك الإسلامية
التحديد (Define)	تحديد المشكلة أو فرصة التحسين بوضوح وربطها بأهداف المتعاملين الداخليين والخارجيين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IPOC Diagram؛</li> <li>- Project Charter؛</li> <li>- Voice of the Customer (VOC)؛</li> <li>- Critical to Satisfaction (CTS)؛</li> <li>- Stakeholder Analysis Matrix؛</li> <li>- RACI Matrix.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعداد ميثاق المشروع وتحديد أهدافه العامة؛</li> <li>2. تحليل أصحاب المصلحة وتحديد توقعاتهم؛</li> <li>3. تحديد معايير الجودة والرضا ذات الصلة بالمتعامل الداخلي والخارجي؛</li> <li>4. تشكيل الفريق التحسيني وتحديد أدواره؛</li> <li>5. تطوير خطة أولية للمشروع مع جدول زمني للمتابعة.</li> </ol>	<p>مثلا: تحديد مواطن الضعف في سلسلة معالجة ملفات التمويل، كطول سلسلة المصادقات واشكال حضور المتعامل للتوقيع على العقود.</p>
القياس (Measure)	جمع البيانات الكمية حول أداء العملية الحالية، من خلال فهم وتوثيق الحالة الحالية للعمليات المطلوب تحسينها بالبنك الإسلامي، بالتوازي مع جمع المعلومات التفصيلية للمتعامل، ووضع الأساس، والتحقق من صحة نظام القياس المعتمد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voice of Process (VOP)؛</li> <li>- مخطط باريتو (Pareto Chart)؛</li> <li>- تحليل نظام القياس (MSA - Gage R&amp;R)؛</li> <li>- التحليل الإحصائي الأساسي؛</li> <li>- مخطط التقارب (Affinity Diagram)؛</li> <li>- خرائط التدفق (Process Flowchart).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. توصيف العملية الحالية؛</li> <li>7. تحديد مؤشرات الأداء ومقاييس الجودة؛</li> <li>8. تحديد الأداء القاعدي وتحليل صوت العملية؛</li> <li>9. التحقق من نظام القياس؛</li> <li>10. تقدير تكلفة الجودة الرديئة.</li> </ol>	<p>جمع بيانات عن مدة المعالجة، عدد الأخطاء الشرعية المكتشفة لاحقا، أو عدد حالات تجنب الأرباح.</p> <p>على سبيل المثال: زمن معالجة طلبات التمويل العقاري يتجاوز المتوسط المستهدف، مما يؤدي إلى انخفاض رضا المتعاملين، وارتفاع نسبة الطلبات الملغاة.</p>

التحليل (Analyze)	<p>تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات والتباين في الأداء، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة المتعلقة بصوت المتعامل VOC، وصوت العملية VOP.</p>	<p>- مخطط التشتت (Scatter Diagram)؛ - التحليل الإحصائي للتباين؛ - مخطط إيشيكاوا / Ishikawa (Fishbone)؛ - تحليل أنماط الفشل وتأثيراتها (FMEA)؛ - مصفوفة السبب والنتيجة (Cause &amp; Effect Matrix).</p>	<p>11. تحليل تدفق العمليات الحالية؛ 12. تحديد مصادر التباين؛ 13. تطوير علاقات السبب والنتيجة؛ 14. التحقق من صحة الأسباب الجذرية؛ 15. تطوير القدرة العملية.</p>	<p>تحليل أسباب التأخير في تنفيذ العمليات أو تعقيد الإجراءات (مثل: تكرار التعديلات على العقود من الهيئة الشرعية، ضعف تدريب الموظفين على الصيغ الشرعية، أو على الخدمات والمنتجات المبتكرة والجديدة).</p>
التحسين (Improve)	<p>اقتراح وتنفيذ حلول قابلة للقياس والتحقق تؤدي إلى رفع الأداء، وذلك من خلال تحديد توصيات التحسين، وتصميم الحالة المستقبلية، وتنفيذ المشاريع التجريبية والتدريب، وتوثيق العمليات الجديدة.</p>	<p>- تصميم التجارب (DOE)؛ - مصفوفة Pugh؛ - بطاقة الأداء المتوازن؛ - لوحات القيادة؛ - تحليل التكلفة والعائد؛ - أدوات المحاكاة.</p>	<p>16. تطوير حلول تستند إلى نتائج التحليل؛ 17. إجراء اختبارات تجريبية أو تحسينات محدودة النطاق؛ 18. تقييم فعالية الحلول المقترحة من حيث الجودة والكفاءة؛ 19. تنفيذ التحسينات بشكل منضبط وفق ضوابط التشغيل والامتثال؛ 20. إعداد خطة دعم التغيير وتدريب المعنيين بالتنفيذ.</p>	<p>مثلاً: تحسين كفاءة عملية التمويل من خلال تقليص الزمن، رقمنة المصادقة، وتوفير نماذج عقود شرعية موحدة ومسبق التدقيق، مع تدريب منفذي العمليات عليها.</p>
الرقابة (Control)	<p>تثبيت التحسينات وضمان استدامتها على المدى الطويل، وذلك من خلال قياس نتائج المشاريع التجريبية، وإدارة التغيير على نطاق أوسع.</p>	<p>- Corrective Action Plan (CAP)؛ - مخطط التحكم في العمليات الإحصائية SPC؛ - فرص النسخ المتماثل؛ - Standard Operating Procedures (SOPs)؛ - Sustainability Scorecard؛ - لوحات القيادة.</p>	<p>21. تصميم أدوات رقابية لضمان استدامة التحسين؛ 22. وضع نظام متابعة دوري لمؤشرات الأداء؛ 23. توثيق الإجراءات المعدلة وتحديث الأدلة التشغيلية؛ 24. تنفيذ مراجعات دورية داخلية للتأكد من الالتزام بالتحسينات؛ 25. رفع تقارير تقييم الأداء إلى الإدارة العليا لضمان التوجيه المستمر.</p>	<p>تطبيق أدلة إجراءات تنظيمية وشرعية موحدة، نظام تدقيق عملياتي وشرعي دوري، مؤشرات أداء تربط الامتثال المصري والشرعي بالتحسين التشغيلي.</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى:

- Al-Rifai H. M., *Lean Six Sigma: A DMAIC Roadmap and Tools for Successful Improvements Implementation*, Routledge: Taylor & Francis Group, New York, USA, 1<sup>st</sup> Edition, 2024.
- Swarnakar V., Singh A. R. & Tiwari A. K., *Deploying Lean Six Sigma framework in a healthcare Organisation: a case experience*, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, Vol. 13, N° 04, 2021, pp 412- 434.
- Furterer S. L., *Lean Six Sigma Case Studies in the Healthcare Enterprise*, Springer, London, 2014, pp 14-61.

يوضح الجدول أعلاه المراحل الخمس لنموذج DMAIC في إطار الحیود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)، إلى جانب الأنشطة التنفيذية والأدوات التحليلية المرافقة لكل مرحلة، كما يبين التسلسل الإجرائي المعتمد في معالجة المشكلات وتحقيق التحسين المستمر، وذلك من خلال تبني فرق العمل بالفروع والإدارات المركزية لمشروعات تحسينية منبثقة عن الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك الإسلامي، ليصبح من الممكن توظيف الأدوات الأنسب بحسب طبيعة كل مشروع وخصوصية عملياته، وتصدر الإشارة إلى أن الغاية الأسمى من هذا التوظيف المنهجي تكمن في تحسين جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، والارتقاء بها بما يحقق رضا المتعامل الداخلي والخارجي، ويحترم الضوابط الشرعية.

### المطلب الثاني: تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)

تكمن وراء كل مشكلة أسباب أدت إلى حدوثها، ومن أجل حل المشكلة ينبغي أولاً تحديد هذه الأسباب واتخاذ التدابير الكفيلة بإزالتها، إذ إن عدم تحديد السبب الجذري للمشكلة يفضي إلى التعامل فقط مع الأعراض الظاهرة دون معالجة جوهر المشكلة، مما يجعلها مستمرة في الظهور، ولهذا فإن تحديد الأسباب الجذرية والقضاء عليها يعد أمراً بالغ الأهمية.<sup>(1)</sup>

ويعتبر تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis – RCA) منهجاً تشخيصياً يستخدم لتحديد الأسباب الجوهرية للمشكلات ومعالجتها من جذورها، بهدف الوقاية من تكرارها في المستقبل، ويعتمد هذا التحليل كإطار لاتخاذ قرارات دقيقة قائمة على الأدلة، ويشجع مستخدميه على تبني تفكير ناقد وتحليلي أثناء البحث عن المعرفة واستردادها وربطها بسياق اتخاذ القرار؛ إذ يهدف هذا التحليل إلى تجاوز الأعراض الظاهرة والقضايا السطحية، سعياً نحو بناء فهم أعمق للمشكلات، والكشف عن مسبباتها الجوهرية.<sup>(2)</sup>

كما يمثل تحليل السبب الجذري دعامة أساسية للتفكير الانتقادي باعتباره نشاطاً معرفياً مركباً ينمي قدرة الأفراد على توسيع التركيز وتقوية مهارات تقييم الأدلة والاستنتاج العقلاني، بما ينسجم مع متطلبات الفهم المهني العميق. وعليه، فإن تحليل السبب الجذري (RCA) لا يعد مجرد أداة تحليلية بل يعتبر عملية معرفية عالية المستوى تسعى لفهم "ما حدث؟" (What) عبر استكشاف "لماذا حدث؟" (Why)، وتفضي إلى قرارات تصحيحية تمنع تكرار الخطأ مستقبلاً.<sup>(3)</sup>

(1) Doggett A. M., *Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection*, *Quality Management Journal*, Vol. 12, N° 04, 2005, p 34.

(2) مؤمن شريف محمد لطفي، استخدام تحليل السبب الجذري في تدعيم قرارات المراجعين عند قيامهم بالمراجعة المتكاملة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة- مصر، المجلد 25، العدد 04، 2021، ص 77.

(3) Groot W., *Root Cause Analysis – What do we know ?*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, Amsterdam University, Netherlands, Vol. 95, N° 01- 02, 2021, p 88.

وفي سياق البنوك الإسلامية، تزداد أهمية تحليل السبب الجذري (RCA) لضمان الالتزام بالضوابط الشرعية والتنظيمية على حد سواء، ولا سيما في معالجة الأخطاء المتكررة في عمليات التمويل، أو في تفسير الانحرافات التشغيلية التي قد تفضي إلى تجنيب الأرباح أو إخلال بجودة الخدمة المصرفية، فالبنوك الإسلامية بحكم خصوصية نماذجها التمويلية المعقدة، تعتمد على إجراءات تفصيلية تتطلب درجة عالية من الانضباط، مما يجعل تحليل السبب الجذري ركيزة محورية في تمكين فرق العمل من التحسين المستمر والاستباقي للأداء.

## 1. مفهوم تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis – RCA) في البنوك الإسلامية

يعد تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis – RCA) أحد أكثر الأساليب فعالية في معالجة المشكلات الصناعية والخدمات المرتبطة بالجودة والإنتاجية وسلامة المنظمات والحوادث، وقد أثبت فاعليته عبر عقود من الاستخدام في مجالات متعددة مثل الطب والهندسة وغيرها، ويخضع هذا المنهج لتطوير مستمر من قبل الباحثين والممارسين، ويمكن تقسيمه بوجه عام إلى مسارين رئيسيين: الأول يركز على تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة، والثاني يعنى بالتحقق من الأسباب الجذرية الفعلية وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، بما يضمن القضاء على مسببات الخلل من جذورها.<sup>(1)</sup>

وفي السياق ذاته؛ وبالإسقاط على البنوك الإسلامية يكتسب هذا الأسلوب أهمية إضافية، لما له من قدرة على تشخيص الاختلالات المعقدة التي تمس ركائز جودة الخدمات المصرفية، من خلال تتبع مسببات القصور في الكفاءة التشغيلية، أو الأعطال المتكررة في سير العمليات، أو الفجوات في الامتثال للمعايير الشرعية والتنظيمية؛ وما ينجر عنها من تداعيات على سلامة الإجراءات أو فعالية المخرجات، بحيث يوفر هذا النهج التحليلي بذلك أداة استراتيجية للوقاية من تكرار المشكلات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر ضمن بيئة تشغيلية تتسم بدرجة عالية من التعقيد كبيئة البنوك الإسلامية.

إضافة إلى ذلك؛ ورغم اتفاق الأدبيات الأكاديمية والممارسات المهنية على أهمية تحليل السبب الجذري (RCA) كأداة منهجية تهدف إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلات التنظيمية أو التشغيلية، إلا أن النظر إليها يختلف باختلاف السياقات القطاعية والوظيفية التي يطبق ضمنها، فقد تناولت الدراسات هذا المفهوم من زوايا متعددة، كل بحسب الخلفية المعرفية والمجال التطبيقي الذي ينتمي إليه الباحث أو الممارس، سواء في الصناعات التحويلية، أو في الخدمات الصحية، أو في قطاع التعليم، أو حتى في مجالات السياسات العامة والتدقيق والمحاسبة، بحيث أدى هذا التنوع في الاستخدام إلى تباين نسبي في التعريفات المطروحة، إذ يعكس كل منها خصوصية الإشكاليات محل المعالجة وأهداف أدوات التحسين المرتبطة بها. وعليه؛ يمكن القول إن تحليل السبب الجذري ليس مفهوما جامدا، بل هو إطار تحليلي مرن يتكيف مع خصائص السياق ودرجة تعقیده،

<sup>(1)</sup> Sarkar S. A., Mukhopadhyay A. R. & Ghosh S. K., *Root Cause Analysis, Lean Six Sigma and Test of Hypothesis*, The TQM Journal, Vol. 25, N° 02, 2013, p 171.

ويعاد تشكيله مفهوماً بحسب ما يقتضيه واقع كل قطاع، واستناداً إلى ذلك نعرض فيما يلي أبرز التعريفات التي وردت في الأدبيات، وذلك وفقاً لطبيعة المجال الذي تم فيه توظيف الأداة.

تعرف مؤسسة التدقيق والمحاسبة الكندية تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) على أنه: "منهج لفهم سبب وقوع حدث ما أو كيفية تطور حالة معينة، سواء كانت حادثاً صناعياً، أو منتجاً معيماً، أو خللاً في أحد البرامج... إنه ليس منهجية واحدة، بل يشمل مجموعة من الأدوات والتقنيات الكيفية والكمية".<sup>(1)</sup> ومن جهة أخرى يعرفه Oliveira E. وزملاؤه على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد السبب الحقيقي الكامن وراء المشكلة، وتعتبر هذه العملية جوهرية في قطاع التصنيع، إذ لا يمكن تحقيق تحسين فعال في العمليات الإنتاجية إلا بعد الوقوف على السبب الجذري ومعالجته بصورة منهجية".<sup>(2)</sup>

وفي سياق آخر؛ وفي قطاع التعليم يعرف Wagner T. P. تحليل السبب الجذري بأنه: "منهجية مهيكلية مصممة لتحليل أسباب المشكلات وآثارها، ويمكن أن تكون أداة بيداغوجية قوية لتعزيز فهم الطلاب ونجاحهم في صياغة المشكلات السياسية".<sup>(3)</sup>

بناءً على التعريفات السابقة، وعلى ضوء خصوصية البنوك الإسلامية ومتطلبات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات، مع الأخذ بعين الاعتبار تطبيقاته في إدارة المخاطر والتدقيق ونظم المعلومات<sup>(\*)</sup>، يعرف الباحث تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) في بيئة البنوك الإسلامية بوصفه إطاراً منهجياً استقصائياً يستخدم لتحديد الأسباب العميقة للانحرافات التشغيلية والمخاطر المتكررة والإخفاقات التنظيمية والتقنية التي تؤثر في جودة الأداء وكفاءة النظم، ويستند هذا التحليل إلى جمع الأدلة، وفحص السياقات، وتفكيك العلاقات السببية بهدف الكشف عن المسببات الخفية، لا مجرد الأعراض الظاهرة، بما يضمن اتخاذ قرارات تصحيحية فعالة ومستدامة.

(1) Canadian Audit & Accountability Foundation, **Better integrating Root Cause Analysis into Public Sector Performance Auditing**, Canadian Audit & Accountability Foundation Publisher, Ottawa, Ontario- Canada, 2<sup>nd</sup> Edition, 2020, p 06.

(2) Oliveira E., Miguéis V. L. & Borges J. L., **Automatic Root Cause Analysis in Manufacturing: an Overview & Conceptualization**, Journal of Intelligent Manufacturing, Vol. 34, N° 05, 2023, p 2061.

(3) Wagner T. P., **Using Root Cause Analysis in Public Policy Pedagogy**, Journal of Public Affairs Education, Vol. 20, N° 03, 2014, p 429.

(\*) تعتبر نظم المعلومات بمثابة العصب الحيوي والقلب النابض للبنك الإسلامي، إذ تركز عليها معظم الوظائف التشغيلية والرقابية والخدمية، سواء الموجهة للمتعامل الداخلي أو الخارجي، وعليه فإن أي خلل أو توقف في هذه النظم خاصة البرنامج البنكي لا يفضي فقط إلى تعطيل مصالح المتعاملين، وإنما يخل أيضاً بوظائف الرقابة الداخلية، ويضعف من فاعلية الإفصاح والامتثال، ويهدد في المحصلة مصداقية البنك وموثوقيته، لذلك يمثل تحليل السبب الجذري (RCA) إطاراً حاسماً للكشف عن المسببات العميقة لأي اختلال في بنية أو أداء نظم المعلومات، ومعالجتها بصورة منهجية تضمن الاستمرارية التشغيلية وتعزز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في بيئات عمل معقدة ومتغيرة وشديدة المنافسة.

## 2. أدوات تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis Tools) في البنوك الإسلامية

في سياق التحليل المنهجي للأحداث السلبية داخل البنوك الإسلامية، يؤكد Barsalou M. A. على أن الفعالية الحقيقية لعملية تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) لا تتأتى بمجرد اتباع الخطوات الإجرائية، بل تتوقف على حسن اختيار الأداة المناسبة في المرحلة المناسبة، وذلك من خلال تبني مبدأ التفكير بالأداة قبل تنفيذ الخطوة (Tool-first thinking)<sup>(\*)</sup>؛ بمثابة يمثل توجهها علميا يعزز من دقة التحليل وعمق النتائج، ويجول دون الانسياق نحو حلول ظاهرية أو سطحية.<sup>(1)</sup>

ويعزز ذلك Duke Okes من خلال التأكيد على أن عملية اختيار الأداة المناسبة في تحليل السبب الجذري ينبغي أن تبني على طبيعة الخلل وتكراره ومدى تأثيره، لا على سهولة الاستخدام فقط، إذ أن المشكلات الأقل تعقيدا أو النادرة غالبا ما تحل باستخدام أدوات بسيطة مباشرة مثل خمسة لماذا (5 Whys)، بينما تتطلب المشكلات المعقدة أو المتكررة أدوات تحليلية أعمق، هذا التمييز المنهجي يعزز من موثوقية التحليل ويدعم النتائج التصحيحية بدقة وفعالية.<sup>(2)</sup>

ومن هذا المنطلق؛ يطلق على الأدوات التي تساعد الأفراد أو المجموعات على تحديد الأسباب الجذرية المحتملة للمشكلات، مصطلح أدوات تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis Tools) ومن بين هذه الأدوات، تعتبر خريطة السبب والأثر (Cause and Effect Diagram - CED)، ومخطط العلاقات البينية (Interrelationship Diagram - ID)، وشجرة الواقع الراهن (Current Reality Tree - CRT) من أكثر الأدوات شيوعا في الأدبيات المتخصصة، بحيث تم توصيفها كآليات فعالة لحل المشكلات واتخاذ القرارات القائمة على التحليل المنهجي.<sup>(3)</sup>

هذا؛ ويرى الباحث على ضوء ما توفره الأدبيات (في حدود ما اطلع عليه) من توصيفات متعددة لأدوات تحليل السبب الجذري، أن هذا الزخم في تناول الخصائص التقنية لكل أداة يقابله ضعف نسبي في التحليلات المقارنة التي تعنى بتقييم الأداء النسبي لهذه الأدوات مقابل بعضها البعض، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان من وجهة نظره إلى اعتماد الأداة استنادا إلى معيار سهولة الاستخدام أو شيوع التطبيق، لا إلى معيار الكفاءة التحليلية أو الفعالية الموضوعية في استكشاف جذور المشكلات المعقدة، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني

---

(\*) يدعو Barsalou M. A. (في كتابه الذي يعد من المراجع العملية الرائدة في منهجية تحليل السبب الجذري) لاستخدام المنهج العلمي ودجمه مع الأدوات التحليلية النوعية والكمية في RCA، بحيث يقدم دليل اختيار الأداة المناسب حسب المرحلة والسياق ضمن المحققات، كما يعرض بالتفصيل أدوات الجودة الأساسية ثم أدوات الإدارة البديلة، بما يعكس فلسفة منهجية تبني على اختيار الأداة أولا قبل التطبيق.

(1) Barsalou M. A., *Root Cause Analysis: A Step-By-Step Guide to Using the Right Tool at the Right Time*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2015, pp 3- 16.

(2) Okes D., *Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2nd Edition, 2019, pp 1- 20.

(3) Doggett A. M., *Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection*, Op Cit, p 34.

منظور انتقائي ناقد في توظيف هذه الأدوات، بما يراعي خصوصية السياق المصرفي الإسلامي، وتعتيدات الممارسات التشغيلية والتنظيمية والشرعية على حد سواء.

وفي السياق ذاته؛ وانطلاقاً من تصور دراسة Doggett A. M. سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على ثلاث الأدوات الرئيسية لتحليل السبب الجذري المنوه إليها أعلاه في نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وذلك لما يراه من توافق بنيوي ومنهجي بين هذه الأدوات وطبيعة المشكلات التشغيلية والشرعية والإجرائية التي تواجه البنوك الإسلامية في واقعها العملي.

### أولاً: خريطة السبب والأثر (Cause and Effect Diagram – CED)

تعد خريطة السبب والأثر (Cause and Effect Diagram) أداة تحليلية تستخدم لتحديد الأسباب المحتملة لمشكلة محددة أو لصفة من صفات الجودة، وتصنيفها وعرضها بطريقة منظمة، وهي تجسد بصرياً العلاقة بين نتيجة معينة وجميع العوامل المؤثرة فيها، وغالباً ما يطلق على هذا النوع من المخططات اسم مخطط إيشيكاوا (Ishikawa Diagram) نسبة إلى كاورو إيشيكاوا كما تطرقنا إليه سابقاً بالفصل الأول، ويشبه تصميم هذا المخطط إلى حد بعيد هيكل السمكة، ولذلك يعرف كذلك بمخطط عظمة السمكة (Fishbone Diagram)، ويوظف هذا المخطط في البيئات التنظيمية ومنها القطاع المصرفي لتحليل المشكلات القائمة في العمليات التشغيلية أو في جودة الخدمات المقدمة، حيث يساعد بناء هذا المخطط الفريق على:<sup>(1)</sup>

- تحديد الأسباب الجذرية المحتملة للخلل أو الظاهرة؛
- كشف التفاعلات بين العوامل التنظيمية والتقنية المؤثرة في الأداء؛
- تحليل المشكلات القائمة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

ويمثل هذا المخطط أداة فعالة لفريق إدارة الجودة بالبنك الإسلامي، لا سيما عند التعامل مع مشكلات متكررة أو غامضة تتطلب تبعا منهجياً للأسباب، بما يعزز من فاعلية التحسينات المقترحة واستدامتها، كما يتيح تحديد المجالات التي تستدعي جمع بيانات إضافية، مما يعزز الطابع العلمي لعملية التحليل وصياغة الحلول.

### ثانياً: مخطط العلاقات البينية (Interrelationship Diagram – ID)

يعتبر مخطط العلاقات البينية (Interrelationship Digraph – ID)، والذي يشار إليه كذلك بمخطط العلاقات السببية، أحد أدوات إدارة الجودة والتخطيط السبع (MP-7)، ويستخدم لعرض العلاقات السببية بين عناصر أو أفكار أو عوامل أو قضايا متعددة، وهو مفيد بشكل خاص عند ترتيب الأولويات في الحالات التي يصعب فيها على صناع القرار الوصول إلى توافق، أو عند تحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط

<sup>(1)</sup> Deshpande V. A., *Cause-and-Effect Diagram for a Teaching Learning Process (CEDTLP)- A Case Study*, Industrial Engineering Journal, Vol. 01, N° 02, 2008, p 41.

المشاريع، لا سيما عندما لا تتوفر بيانات موثوقة.<sup>(1)</sup> كما توفر وسيلة لتقييم كيفية تأثير الأفكار المختلفة بعضها في بعض، إذ تمكن من: تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية التي تحدث أثرا في غيرها، والدمج بين منطق السبب والنتيجة الذي تعتمد عليه مخططات إيشيكاوا والمنهج الإبداعي للعصف الذهني، والاستجابة للانتقادات المتكررة الموجهة إلى مخططات السبب والنتيجة من قبيل: ما هي الأسباب الأكثر أهمية من بين الخيارات المتاحة؟ وكيف تتفاعل هذه الأسباب أو ترتبط ببعضها البعض؟<sup>(2)</sup>

وفي السياق ذاته؛ يمكن لهذا المخطط أن يساهم في تشخيص الأسباب الجذرية لتكرار حالات التعثر أو ضعف التنسيق بين الإدارات فيما بينها أو مع شبكة الفروع، لاسيما في ظل ندرة البيانات الكمية أو صعوبة الاعتماد على مؤشرات رقمية دقيقة، وبذلك يوفر مخطط العلاقات البينية إطارا مرئيا يساعد فرق التحسين المستمر بالبنوك الإسلامية على اتخاذ قرارات تشاركية مدعومة بمنطق سببي واضح، بعيدا عن الانطباعية أو التقديرات الفردية.

### ثالثا: شجرة الواقع الراهن (Current Reality Tree – CRT)

تنحدر شجرة الواقع الراهن من نظرية القيود (Theory of Constraints)، والتي تركز -في سياق تحسين أداء المنظمات- على القيود الداخلية ضمن النظام أو العمليات الداخلية للمنظمة، وتعرف القيود بأنها الموارد التي تعيق تحقيق الهدف التصميمي للنظام على نحو أفضل.<sup>(3)</sup> ويتكون بناء مخطط شجرة الواقع الراهن (CRT) من عدة خطوات متتالية، تبدأ الخطوة الأولى في ضرورة تحديد نطاق التحليل بدقة بغرض الكشف عن المشكلات الجوهرية الكامنة في النظام، إذ إن اختيار جزء ضيق جدا من النظام العملي أو التشغيلي غالبا ما يفضي إلى عدم التمكن من رصد تلك المشكلات الأساسية، في حين أن اختيار نطاق مفرط الاتساع قد يؤدي إلى تراجع جودة النتائج النهائية المحصلة من التحليل.<sup>(4)</sup>

وفي السياق المصرفي يبنى مخطط شجرة الواقع الراهن (CRT) على تحديد مظاهر الخلل التشغيلية والإجرائية، أي ما يعرف بالآثار غير المرغوب فيها (Undesirable Effects – UDEs)، والتي تقيد فاعلية النظام المصرفي وتعطل أدائه المتكامل، وبالنظر إلى مكونات سلسلة القيمة المصرفية في البنوك الإسلامية، يمكن تحديد ثلاثة أطراف رئيسة: الوحدات التنظيمية المركزية كمزودات داخلية، والفروع باعتبارها وحدات تشغيلية بالإضافة إلى المتعاملين بمختلف فئاتهم الطرف النهائي المتأثر بجودة هذه التفاعلات.

(1) Alexander M., *When Little Objective Data Are Available, Find Root Causes and Effects with Interrelationship Digraphs and JMP*, SESUG 2013: The Proceeding of the SouthEast SAS Users Group, St. Pete Beach, Florida- USA, 2013, <http://analytics.ncsu.edu/sesug/2013/JMP-01.pdf>

(2) Alexander M., *The Interrelationship Digraph Using R*, Software Quality Professional, Vol. 20, N° 03, 2018, pp 49- 54.

(3) Simatupang T. M., Wright A. C. & Sridharan R., *Applying the Theory of Constraints to Supply Chain Collaboration*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 09, N°01, 2004, pp 58.

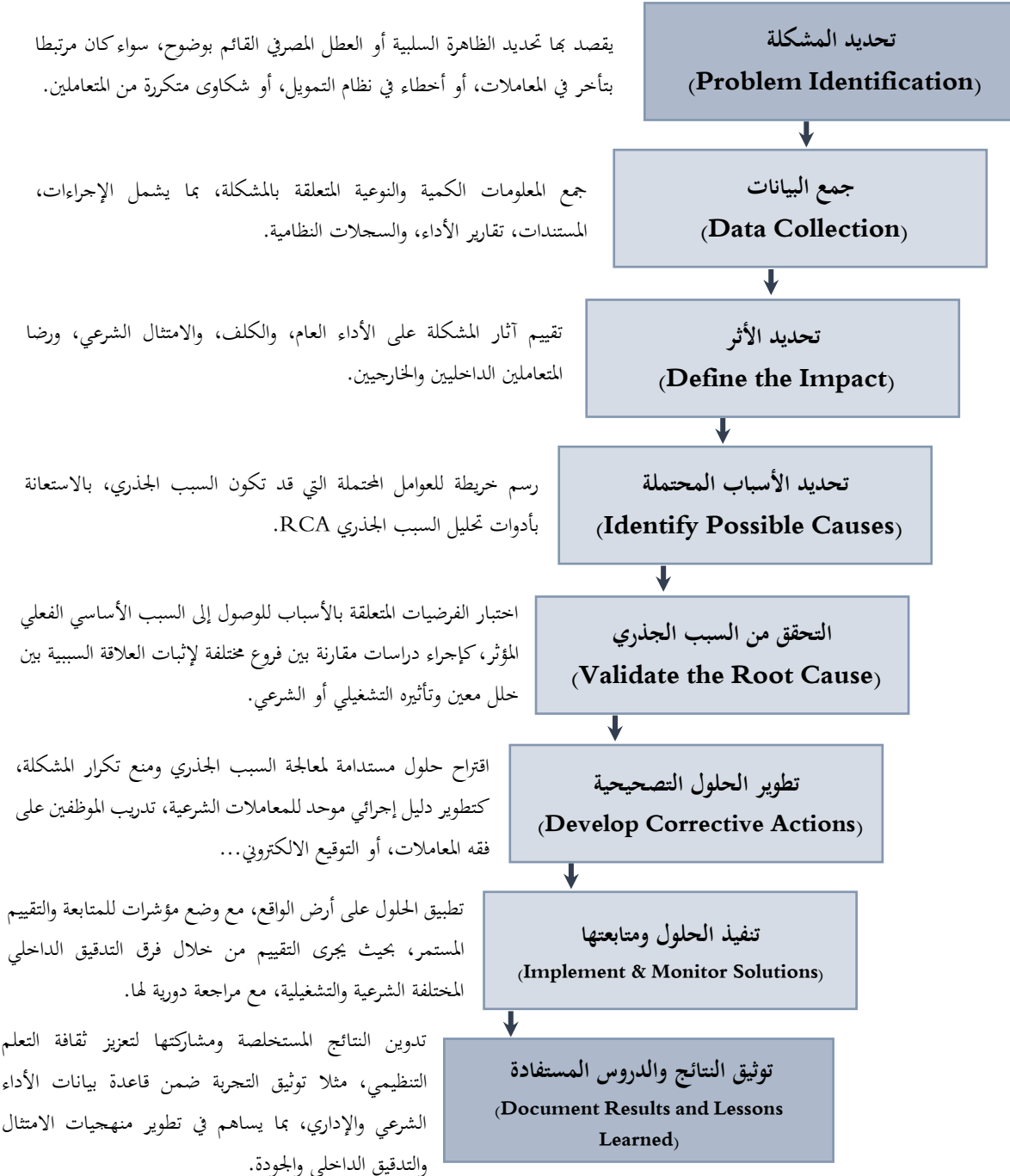
(4) Chovanová M. & Stopka O., *Modeling the “Current Reality Tree” Diagram in the Context of Industrial Logistics for Determination of System Constraints*, Mladá Veda Young Science, Vol. 05, N° 04, 2017, p 96.



### 3. خطوات تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis Steps) في البنوك الإسلامية

انطلاقاً من الأدبيات المعاصرة التي أرست خطوات تنفيذية متسلسلة لتحليل السبب الجذري، يمكن تكييف هذه الخطوات مع خصوصيات القطاع المصرفي ولا سيما البنوك الإسلامية، وفق ما يوضحه الشكل رقم (18) التالي، الذي يستعرض المسار المنهجي لتحليل المشكلات البنوية بدءاً من تحديد المظاهر الظاهرة للخلل، وانتهاءً بمراقبة فعالية الحلول المعتمدة.

#### الشكل رقم (18): الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة تحليل السبب الجذري RCA في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث بالإسقاط على البنوك الإسلامية، بالرجوع إلى:

- Andersen B., Fagerhaug T. & Beltz M., *Root Cause Analysis and Improvement in the healthcare sector: A step-by-step guide*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2010, pp 21- 118.

نستخلص من الشكل رقم (18) أعلاه أنه تقوم عملية تحليل السبب الجذري RCA في البنوك الإسلامية على مقارنة تكاملية تراعي في آنٍ واحد البعدين التشغيلي والشرعي، بما يضمن انسجام الإجراءات التصحيحية مع مقاصد التمويل الإسلامي وضوابطه، ومن ثم الالتزام بتعزيز فعالية هذا التحليل من خلال مواءمته مع أنظمة إدارة الجودة المستندة إلى منهج ترشيد الفاقد، على غرار الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)، مع الحرص على تكامله مع منظومة الالتزام بالضوابط الشرعية الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث: العمل القياسي (Standardized Work)

يوفر العمل القياسي إطاراً منهجياً لتوحيد أفضل الممارسات في قطاع الخدمات عموماً، ويحدد بدقة تسلسل الأنشطة والزمن القياسي لأدائها، وذلك ما يساهم في الحد من التباين وتحقيق الاستقرار في تنفيذ العمليات بالمنظمة، إذ تكمن أهمية هذه الأداة في قدرتها على إيجاد بيئة عمل منضبطة وقابلة للتحسين المستمر، من خلال تمكين الموظفين - باعتبارهم متعاملين داخليين - من اكتشاف الانحرافات وتصويبها بالاستناد إلى معيار واضح وموثق.

وفي سياق البنوك الإسلامية، تتعاضد الحاجة إلى العمل القياسي باعتباره وسيلة لضبط الممارسات وفقاً للضوابط الشرعية من جهة، وضمان تجانس الخدمات المصرفية على امتداد شبكة الفروع من جهة أخرى، كما يشكل هذا التوحيد في أداء العمليات ركيزة أساسية في تقليص الفاقد وتحقيق الاتساق بين الجودة التشغيلية ومتطلبات الامتثال الشرعي والتنظيمي كليهما دون استثناء، ومن ثم فإن اعتماد العمل القياسي يعتبر ترجمة عملية لفلسفة البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، بما يعزز جودة الخدمة ويوثق الثقة مع المتعامل الداخلي والخارجي في آنٍ واحد.

#### 1. مفهوم العمل القياسي (Standardized Work) في البنوك الإسلامية

تكمن أهمية العمل القياسي في تحقيق النجاح التشغيلي وتعزيز ضبط الجودة، نظراً لدوره الحيوي في توحيد الإجراءات التنفيذية عبر مختلف وحدات بيئة العمل، ومن جهة أخرى يوفر هذا الأسلوب إطاراً دقيقاً لتحديد مكونات العملية التشغيلية، من خلال الإجابة المنهجية عن الأسئلة الأساسية: (ماذا ينفذ؟ وأين؟ ومتى؟ ومن يقوم به؟)، بما يضمن وضوح الأدوار وسلسلة تدفق العمل.<sup>(1)</sup>

فالعمل القياسي (Standardized Work) في جوهره مجموعة من الإجراءات (روتين عمل موحد) تهدف إلى تحديد أفضل الطرق والتسلسلات لكل عملية ولكل موظف، ويشترط اتباع هذه العمليات بدقة

(1) وهبة محمد وهبة، راغب محمد عبد السلام، الخولي سحر الخولي وعمر فهمي محمود، أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، مجلة الدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 15، العدد 02، 2023، ص 9.

تامة دون ترك مساحة للاجتهاد الشخصي، وهو ما يجعله يوصف في كثير من الأحيان بأنه معيار عمل غير مرن.<sup>(1)</sup>

كما يعتبر العمل القياسي (Standardized Work) أكثر الأساليب شيوعاً لأداء مهمة محددة، مما يجعله بالتبعية الطريقة الأكثر أماناً وكفاءة لتحقيق الإنجاز في الوقت المحدد، وبالترتيب والجودة المطلوبين.<sup>(2)</sup>

ووفقاً لكل من Feng & Ballard، يعتبر العمل القياسي (Standardized Work) نتاجاً لبرنامج أساليب العمل (Job Methods)، إذ يتيح تحليل العملية إلى خطواتها الأساسية، وتحديد النقاط الحرجة فيها، واستكشاف خلفيات كل نقطة.<sup>(3)</sup>

وإضافة إلى ذلك؛ يعرف العمل القياسي كذلك على أنه منهجية يحدد من خلالها الكيفية التي ينبغي تنفيذ العمليات بها ضمن محطة عمل في نظام إنتاجي أو خدماتي، بما يمنع العاملين من أداء العمليات بشكل عشوائي، وعلى نحو يقلص التباين.<sup>(4)</sup>

وبناءً على ما سبق عرضه من تعريفات متباينة لأداة العمل القياسي، سواء في السياقات الصناعية أو الخدماتية، يرى الباحث أن العمل القياسي (Standardized Work) في البنوك الإسلامية يعبر عن مجموعة من الإجراءات التشغيلية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أفضل الأساليب والتسلسلات الزمنية والمهارية لتنفيذ العمليات المصرفية، بما يضمن اتساق الأداء بين الموظفين، وتقليل التفاوت البشري، والحد من الهدر الزمني والمعرفي، وذلك من خلال توحيد المهام المتكررة وتوثيقها وفق معايير تشغيلية مرجعية قابلة للقياس والتحسين، بما يسهم في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمتعامل الداخلي والخارجي، ورفع كفاءة الموارد البشرية ضمن إطار التقيد بالضوابط الشرعية وأخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي.

هذا؛ كما يعتبر هذا التعريف امتداداً لمنهج ترشيد الفاقد الذي يربط بين الاتساق التشغيلي والتكيف الهيكلي، لا سيما في البيئات الخدماتية الحالية من الفاقد على غرار البنوك الإسلامية التي تتطلب مرونة في إعادة التكوين دون التفريط في الجودة والمعايير المصرفية والشرعية الثابتة.

---

(1) Bragança S. & Costa E., *An Application of the Lean Production Tool Standard Work*, Jurnal Teknologi (Sciences & engineering), Universiti Teknologi Malaysia – UTM, Vol. 76, N° 01, 2015, p 48.

(2) Castillo-Muguerza F., Lama-Villar E., Collao-Diaz M. F. & Quiroz-Flores J. C., *Service Model Based on Lean Service: Standardized Work and 5S to Increase Customer satisfaction in a Veterinary SME*, 21<sup>st</sup> LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education & Technology, Hybrid Event, Buenos Aires - ARGENTINA, July 17 - 21, 2023, p 2.

(3) Feng P. P. & Ballard G., *Standard Work from a Lean Theory Perspective*, In Tzortzopoulos P. & Kagioglou M. (Editors), *Proceedings of the 16<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-16)*, Manchester- UK, 2008, p 706.

(4) Bragança S. & Costa E., *An Application of the Lean Production Tool Standard Work*, Op Cit, p 48.

## 2. عناصر العمل القياسي (Elements of Standardized Work) في البنوك الإسلامية

بما أن العمل القياسي يقوم على الاتباع الدقيق والمستمر للإجراءات، فإن المشكلات الكامنة ضمن تسلسل العمل تظهر بشكل متكرر وجلي، ومن ثم يصبح بإمكان قادة الفرق وأعضائها التعرف على هذه المشكلات بسهولة ومعالجتها على الفور، لذلك يعد العمل القياسي الأساس الذي تقوم عليه جهود التحسين؛ وذلك كما عبر عن ذلك (Imai M.): "لا يمكن الحديث عن التحسين في غياب المعايير"<sup>(1)</sup>، إن هذا الترابط الوثيق بين التحسين والمعايير يعد بالغ الأهمية خاصة في الأعمال المتكررة، وسيستمر لاحقاً في تطوير العمل القياسي في سياق العمل المعرفي الذي ينجزه المديرون التنفيذيون للوحدات التنظيمية المركزية وشبكة الفروع.<sup>(2)</sup>

حيث يتأسس العمل القياسي على ثلاثة عناصر مترابطة تشكل الإطار المرجعي لضبط الأداء وتحقيق الانسجام التشغيلي، يهدف إلى تحديد إيقاع التنفيذ المطلوب وتوحيد الخطوات العملية، وضبط الكم الأمثل من العمل الجاري بما يضمن تدفقاً متوازناً وخالياً من الهدر، ويمكن بيانها بالجدول رقم (17) الآتي:

الجدول رقم (17): عناصر العمل القياسي بالإسقاط على البنوك الإسلامية

العنصر	الشرح المفاهيمي كما ورد في أدبيات التصنيع الخالي من الفاقد	الإسقاط على البنوك الإسلامية
زمن التكت (Takt Time)	هو المعدل الزمني الذي يجب إنجاز كل عملية فيه لتلبية طلب المتعامل، ويتم احتسابه عبر قسمة الوقت المتاح للعمل على عدد الطلبات المطلوبة. ولا يقاس زمن التكت عن طريق الملاحظة المباشرة. ويعرف إجمالي زمن الدورة بأنه الزمن الممتد من لحظة دخول المادة الخام إلى المصنع حتى شحن المنتج النهائي.	يمثل الزمن القياسي اللازم لمعالجة كل معاملة مصرفية، ويعبر عن الإيقاع الزمني المثالي لها، وبحسب بناءً على عدد المعاملات المتوقع مع مراعاة ساعات العمل الفعلية. يسهم هذا العنصر في توجيه أداء الموظفين وتحقيق التوازن المطلوب بين حجم الطلب وكفاءة التنفيذ، مع الحفاظ على معايير الجودة الشرعية، يساعد الزمن القياسي على تجنب تأخر الخدمة أو ازدحام المتعاملين، ما يعزز رضى المتعاملين ويقلص الفاقد التشغيلي.
تسلسل العمل القياسي (Standard Work Sequence)	هو الترتيب الثابت للخطوات التي يجب اتباعها لأداء المهمة على النحو الأمثل، بما يشمل الحركات المعيارية وتدفق المهام.	الترتيب المتسلسل والمثالي للخطوات اللازمة لتقديم الخدمات الشرعية؛ مثل توثيق العقود وتسجيل المعاملات وتحقيق التوافق مع صيغ التمويل الإسلامي، ويوفر هذا التسلسل مرجعية تشغيلية تحمي من أخطاء بشرية أو تشريعية، وتضمن تكرار الأداء بنفس الطريقة عبر الموظفين والفروع، مما يسهم في الاستقرار التشغيلي والامتثال الشرعي والتنظيمي.
المخزون القياسي للعمل الجاري (Standard)	هو الحد الأدنى من عدد القطع أو الوحدات التي يجب أن تكون متاحة لضمان سير العمل	الحد الأدنى من المعاملات أو المستندات الجاهزة بين مراحل الخدمة لضمان انسيابية التدفق وعدم توقف

<sup>(1)</sup> Imai M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Education, New York- USA, 1986, p 74.

<sup>(2)</sup> Emiliani M. L., *Standardized Work for Executive Leadership, Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, N° 01, 2008, p 32.

المعاملات، يتضمن ذلك النماذج الشرعية والتقارير الرقمية المعتمدة التي تنتقل من مرحلة إلى أخرى دون تراكم أو فراغ، ويوفر هذا العنصر مرونة تنظيمية وموثوقية في الأداء ويقي من تكرار العمل أو حدوث بطء تؤثر على جودة الخدمة.	دون توقف بين الخطوات أو محطات العمل، وللحفاظ على وتيرة الإنتاج وفق تدفق مستمر ودون فترات خمول.	<b>Work-in-Process (Inventory)</b>
---	--	------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وفي الإطار ذاته؛ يسهم العمل القياسي بالبنوك الإسلامية في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية من خلال تنظيم الإجراءات التشغيلية وتوحيدها، بما يضمن تقليص الفاقد إلى نسب متدنية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وفق قواعد وأساليب رشيدة. وفي السياق ذاته يؤكد Losonci وزملاؤه أن توصيف المهام والإجراءات بشكل واضح ودقيق يمكن الموظفين من اكتساب المهارات المتعددة، إذ يتيح لهم الاطلاع على مجمل المعلومات المتعلقة بالمهام، ما يسمح لهم بتعلم مهام جديدة، وبالتالي يساعد ذلك في بناء نظام أكثر مرونة<sup>(1)</sup>، بحيث أن هذا الطرح ينسجم مع احتياجات البنوك الإسلامية التي تعتمد على بيئة خدمائية غير نمطية ومعقدة تستوجب ضبطا دقيقا للعمليات ومرونة تشغيلية، بما يضمن استدامة التميز التشغيلي وجودة الخدمات وفقا لمتطلبات الشريعة الإسلامية ومقتضيات الكفاءة المصرفية الحديثة.

ورغم ذلك، فإن بعض تطبيقات العمل القياسي قد تواجه مقاومة أولية من طرف الموظفين، الذين قد يشعرون في البداية بفقدان شيء من مرونة الأداء أو الاستقلالية في اتخاذ القرار، غير أن التجربة أثبتت أن هذه المشاعر سرعان ما تتلاشى، إذ يدرك الموظفون بمرور الوقت القيمة المضافة التي تتيحها هذه الأداة، مما يسهم في ترسيخها داخل ثقافة المؤسسة.

## 2. الخطوات التنفيذية للعمل القياسي (Standardized Work Steps) في البنوك الإسلامية

يمثل التطبيق الفعال للعمل القياسي في البنوك الإسلامية مدخلا تأسيسيا لضبط الأداء وتوجيه السلوكيات التشغيلية نحو الامتثال والمعيارية، ويستند هذا التطبيق إلى خطوات منهجية دقيقة مدعومة بقواعد مرجعية صاغها (Spear & Brown) لضمان الاتساق والتحسين المستمر داخل بيئات العمل الديناميكية، وتمثل هذه المجموعة من القواعد الأساسية التي يجب الالتزام بها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- ضرورة تحليل العمل تفصيليا من حيث تسلسله، ومدة تنفيذه، وطريقة أدائه، والمخرجات المتوقعة؛
- تحديد العلاقة بين المورد والمتلقي (المتعامل) بشكل مباشر وواضح فيما يتعلق بتلقي الطلبات وتنفيذها؛
- تبسيط عمليات التنقل والمناولة داخل مكان العمل لتكون مباشرة وسلسة؛

<sup>(1)</sup> Losonci D., Demeter K. & Jenei I., *Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations*, International Journal of Production Economics, Vol. 131, N° 01, 2011, pp 30- 43.

<sup>(2)</sup> Spear S., Bowen H. K., *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Harvard Business Review, Vol. 77, N° 05, 1999, p 98.

- تنفيذ جميع التحسينات وفقا للمنهج العلمي، وتحت إشراف ذوي الكفاءة والخبرة.

هذا، وعند مقارنتها بالممارسات التشغيلية غير المعيارية، تبرز الخطوات التنفيذية لتطبيق العمل القياسي في البنوك الإسلامية كإطار منهجي منظم لتحقيق الاستقرار التشغيلي، ومنصة لبناء معرفة تنظيمية قابلة للتكرار والتطوير، فبينما تعتمد العمليات غير المعيارية على الاجتهادات الشخصية والتجريب العشوائي وتفاوت الممارسات، يوفر العمل القياسي كما قدمه Dennis P.<sup>(1)</sup> نموذجاً علمياً يعزز الضبط المؤسسي ويوجه الأداء نحو أفضل الممارسات، وترجم هذه الخطوات بفعالية إلى سياق البنوك الإسلامية كما هو موضح في الشكل رقم (19)، يضاف إلى ذلك ما يحققه العمل القياسي من شفافية داخلية أكبر، ومشاركة أوسع للموظفين باعتبارهم متعاملين داخليين والتزام أعلى بالضوابط، إلى جانب تعزيز اهتمام الإدارة العليا بالتفاصيل التشغيلية اليومية.

ويشير Emiliani M. L. إلى أن التطبيق السليم للعمل القياسي، يحقق مجموعة من المكاسب أبرزها:<sup>(2)</sup>

- إقامة نقاط مرجعية واضحة يمكن الانطلاق منها في تحسين الأداء المستمر؛
- ضبط العمليات التشغيلية ومراقبتها بشكل منهجي؛
- تقليص التباين في طرق الأداء ومخرجاته؛
- تحسين كل من الجودة والمرونة التشغيلية؛
- تعزيز الاستقرار المؤسسي بما يتيح التنبؤ بالنتائج؛
- كشف الانحرافات التشغيلية بسهولة ومنهجية.

---

<sup>(1)</sup> Dennis P., *Lean Production Simplified: A plain-language Guide to the World's Most Powerful Production System*, Productivity press, New York, USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 2007, pp 51- 63.

<sup>(2)</sup> Emiliani M. L., *Standardized Work for Executive Leadership*, Op Cit.

## الشكل رقم (19): الخطوات التنفيذية لتطبيق العمل القياسي في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الأدبيات السابقة ولا سيما:

- Dennis P., *Lean Production Simplified: A plain-language Guide to the World's Most Powerful Production System*, Op Cit.

### المبحث الثالث: أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي

تعتبر تجربة المتعامل، سواء كان داخليا من فريق العمل أم خارجيا من محفظة المتعاملين، من المحاور الاستراتيجية والمركزات الحاسمة لترسيخ نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لما لها من دور فاعل في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر وتعزيز الانخراط الفعال للموارد البشرية، إذ لا يكتمل بناء منظومة تشغيلية خالية من الفاقد ما لم تحقق توافقا ديناميكيا بين جودة الخدمة ووضوح الأداء ورضا المتعامل في مختلف نقاط الاتصال، ومن ثم ينظر إلى هذا الحقل بوصفه حلقة وصل بين أدوات تحسين تدفق العمليات وضبط الجودة من جهة، وأهداف التميز المؤسسي والاستدامة من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار، يتبنى منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية أدوات عملية تتكامل في ما بينها لتأمين بيئة عمل منسقة وشفافة ومستجيبة، بما يعزز من قابلية الخدمة للتوقع والقياس والتحسين المستمر، وعليه يتناول هذا المبحث ثلاث أدوات محورية في هذا الحقل، هي: الإدارة المرئية (Visual Management)، وتنظيم موقع العمل S5، والتحسين المستمر (Kaizen)، باعتبارها أدوات فكرية وعملية تدعم الانسيابية وتعزز القيمة المضافة للمتعاملين في كل نقطة تماس، وروافع منهجية تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الوضوح والانضباط والتعلم الجماعي، وتسهم كذلك في تعزيز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور يراعي الفعالية التشغيلية والرضا المتبادل في آنٍ واحد.

#### المطلب الأول: الإدارة المرئية (Visual Management)

شهدت الإدارة المرئية تطورا لافتا في اليابان، حيث اعتمدتها المنظمات الصناعية كمدخل منهجي لإحداث التحسين التدريجي وتقليل الهدر، ويعد الباحث الياباني ماساكي إيماي (Masaaki Imai) من أبرز رواد هذا الاتجاه، إذ ارتبطت مساهماته بنشر مفهوم الإدارة من موقع الحدث (Gemba Management)<sup>(\*)</sup> الذي يشكل مرتكزا جوهريا للإدارة المرئية، ويقوم هذا المدخل على تمكين المسؤولين من المعاينة المباشرة للعمليات، بما يتيح لهم الإحاطة بجوانب الأداء وتحديد مظاهر القصور أو الفاقد في سياقها الحقيقي، كما يؤكد هذا التوجه على أن الإدارة الفاعلة لا تمارس من خلف المكاتب بل من قلب مواقع العمل، حيث تنشأ المشكلات وتصاغ الحلول، ما يسمح للإدارة بالوقوف على الواقع الحقيقي ومعالجة المشكلات من جذورها في الزمن والمكان المناسبين.<sup>(1)</sup>

(\*) عرف إيماي مصطلح "Gemba" على أنه المكان الحقيقي الذي تحدث فيه القيمة، كموقع الإنتاج في مصنع، أو فرع في بنك، ويرى أن الإدارة الفعالة لا يمكن أن تتحقق من داخل المكاتب، بل يجب أن تتم من الميدان نفسه، برصد المشاكل مباشرة وتعالج من جذورها.

(1) راجع في ذلك: القحطاني ريم بنت ثابت، واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 76، العدد 01، 2020، ص 403.



وفي سياق الخدمات ولا سيما البنوك الإسلامية، تبرز أهمية الإدارة المرئية كمدخل عملي لتطوير تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين بالقدر نفسه، بما يضمن تقليص وقت الخدمة ورفع مستوى الشفافية، وتمكين الفروع من تفعيل آليات الرقابة الذاتية اليومية على جودة العمليات وتعزيز كفاءة الموارد في بيئة سريعة التغير ومرتفعة التوقعات.

## 1. مفهوم الإدارة المرئية (Visual Management) في البنوك الإسلامية

من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة، يمكن تحديد خمسة أوجه تحليلية لمفهوم الإدارة المرئية (Visual Management) تعكس اختلافا في المنطلقات النظرية وزوايا التوظيف العملي؛ أولا ينظر إلى الإدارة المرئية كاستراتيجية إبلاغ بصري تمكن من تضمين المعلومات الحيوية في مواقع العمل ذاتها، بما يغني عن اعتماد تقارير مكتبية، ويسهل على العاملين اتخاذ القرارات الفورية استنادا إلى معطيات آنية<sup>(1)</sup>. ثانيا تتعامل بعض الأدبيات مع الإدارة المرئية من زاوية التصنيع الخالي من الفاقد الذي يستند في طروحاته على التجربة اليابانية، فتدرجها ضمن ممارسات نظام الإنتاج الخالي من الفاقد مؤكدة على دورها في تعزيز تدفق العمليات وكشف مواطن الخلل دون وسائط إضافية<sup>(2)</sup>. ثالثا كما يطرح المفهوم كمنظومة ثقافية متكاملة تدعم استباق المشكلات وتعزيز الرؤية المشتركة حول سبل معالجتها، وهو منظور يتجاوز أدوات التوضيح إلى بناء مشترك للمعنى داخل بيئة العمل<sup>(3)</sup>. رابعا تقدم الإدارة المرئية كأداة تنظيمية لترسيخ الانضباط الذاتي وتعزيز التناغم بين الأهداف اليومية والرؤية الكلية من خلال منظومة رمزية ومادية بصرية<sup>(4)</sup>. وأخيرا تبرز بعض الأدبيات منظورا إدراكيا يسند للإدارة المرئية وظيفة تفعيل المتكامل للحواس البشرية الخمس ضمن بيئة العمل، ما يعزز من فاعلية الرقابة الذاتية والتنبيه المبكر للانحرافات التشغيلية<sup>(5)</sup>. وتجمع هذه الرؤى -رغم تنوعها- على اعتبار الإدارة المرئية رافعة أساسية ضمن فلسفة التفكير الخالي من الفاقد (Lean Thinking)، وأداة فعالة لترشيد الفاقد وتحقيق التمكين العملي للعاملين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

وبناءً على المنطلقات الفكرية المذكورة أعلاه، ورغم تباين المنظورات النظرية التي تناولت مفهوم الإدارة المرئية من حيث القيمة المستخلصة من تطبيقها، يمكن للباحث - في ضوء الأدبيات والممارسة - أن يصوغ

(1) Tezel A. & Aziz Z., *Visual Management in Highways Construction and Maintenance in England, Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 24, N° 03, p 489.

(2) Valente C. P., Pivatto M. P. & Formoso C. T., *Visual management: Preliminary Results of a Systematic Literature Review on Core concepts and Principles*, In: *Proceedings of 24<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC24)*, Boston, MA, USA, 2016, p 123.

(3) Šramková M. & Ridziková P., *Visual Management: Source of Motivation or a Hindrance?*, In: *5<sup>th</sup> International Conference on Education Science and Development (ICESD 2020)*, Bangkok, Thailand, 6- 7 January 2020, p 58.

(4) Knop K., *Importance of Visual management in Metal and Automotive Branch and its Influence in Building a Competitive Advantage*, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 22, N° 01, 2020, p 265.

(5) Bhuiyan N. & Baghel A., *An Overview of Continuous Improvement: from the Past to the Present*, *Management Decision*, Vol. 43, N° 05, 2005, p 761.

تعريفًا للإدارة المرئية في السياق المصرفي على النحو الآتي: الإدارة المرئية في البنوك الإسلامية هي نمط إداري قائم على تعزيز الشفافية التشغيلية وتيسير تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة، من خلال أدوات بصرية واضحة ومشتركة، تستخدم في مواقع تقديم الخدمة (Gemba)، بهدف تمكين الموظفين من فهم الوضع الفعلي لحظيًا، وتحسين التنسيق والاستجابة السريعة، وتدعيم بيئة العمل بالانضباط والالتزام الجماعي، بما يسهم في ترشيد الفاقد وتعظيم رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين في ضوء القيم المؤسسية الإسلامية.

ومما تقدم؛ يمكن استخلاص أن الإدارة المرئية في البنوك الإسلامية تعد إحدى أدوات التحسين المؤسسي الرامية إلى تمكين المتعامل الداخلي (الموظف) وتعزيز مشاركته الفاعلة في فهم سير العمليات واتخاذ القرار، من خلال توفير معطيات مرئية مشتركة تتيح لجميع الموظفين إدراك مواطن الخلل واقتراح التصحيحات في الوقت المناسب، كما يمثل هذا التمكين واحداً من أهم الركائز الجوهرية لتحسين تجربة الموظف باعتباره متعامل داخلي، بما ينعكس إيجاباً على جودة تجربة المتعامل النهائي، في ضوء الترابط البنوي بين أداء المتعامل الداخلي ورضا المتعامل الخارجي في المنظومة المصرفية.

وفي السياق ذاته؛ يمكن صياغة أبعاد الإدارة المرئية التطبيقية في البنوك الإسلامية على نحو يعكس تفاعلها الجدلي بين تمكين المتعامل الداخلي وتحسين تجربة المتعامل الخارجي، بحيث يبين الجدول رقم (18) الموضح أدناه كيف تسهم الإدارة المرئية عند إسقاطها على محيط البنك الإسلامي، في تحويل التمكين -باعتباره أحد المحددات المركزية لتحسين الأداء ضمن بيئات العمل الحديثة- إلى رافعة لتحسين تجربة المستفيد النهائي من الخدمة المصرفية.

**الجدول رقم (18): أبعاد التمكين الوظيفي للإدارة المرئية في البنوك الإسلامية**

البعد المحوري	التوصيف في سياق الإدارة المرئية بالبنك الإسلامي	الانعكاس على تجربة المتعامل النهائي
التمكين والتفويض	إشراك المتعامل الداخلي (الموظف) في اتخاذ القرار من خلال المعلومات المعروضة بصرياً.	تسريع الاستجابة لاحتياجات المتعامل وتعزيز الثقة.
الشفافية التشغيلية	جعل العمليات وسير العمل مرئية لجميع الموظفين بالبنك الإسلامي بما يعزز الفهم المشترك.	تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمة.
الكشف المبكر عن الخلل	التعرف الجماعي على الانحرافات والاختناقات في نقاط الخدمة المصرفية والعمليات المكتملة لها.	الوقاية من التكرار وضمان الاستمرارية والرضا.
التحفيز بالمعلومة	تقديم بيانات آنية وواضحة تحفز الموظفين على المبادرة والتحسين الذاتي.	تقديم تجربة متسقة وسلسلة للمتعامل.
بناء ثقافة التحسين المستمر	ترسيخ منهجية جماعية لحل المشكلات بالمرئيات والإشارات البصرية.	إبداع حلول تتماشى مع حاجات المتعامل المتغيرة.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستئناس بالأدبيات السابقة ولا سيما:

- سعيد هدى قاسم، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 241.

هذا؛ وتظهر بعض الدراسات على غرار دراسة (Tjell J. وزميله) أن من خلال الإدارة المرئية تتمكن المنظمة من تحسين جودة العمليات عبر تقليل زمن الاستجابة للمشكلات، وخفض التكاليف، مما يسهم في نيل رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين، وهو ما يعد مؤشراً أساسياً على فاعلية الأداء التشغيلي وكفاءة أدوات الإدارة الحديثة.<sup>(1)</sup>

## 2. مبادئ الإدارة المرئية (Visual Management Principles) في البنوك الإسلامية

تشكل المبادئ النظرية للإدارة المرئية الأساس لهذه الأداة، فقد اتفقت الأدبيات المتخصصة، على غرار ما طرحته برهين في دراستها على أن الإدارة المرئية ليست مجرد أدوات بصرية أو لافتات معلقة في بيئة العمل، بل هي انعكاس لمنظومة متكاملة من المبادئ تقوم على ترسيخ ثقافة التواصل الفعال، والرؤية الواضحة، والإدراك الحسي المشترك، والمشاركة في اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>. ويمكن إجمال هذه المبادئ في مجموعة من المرتكزات المركزية كالآتي:

- أولها مبدأ "الاتصال الفعال"، الذي ينظر إليه كأداة محورية لضمان وضوح الرؤية والرسائل داخل بيئة العمل، وهو ما يعد شرطاً مسبقاً لتحقيق الفهم المشترك والشفافية التشغيلية؛
- وثانيها "تحديد المشكلة بشكل مرئي" من خلال الإيمان بأهمية الرؤية الحسية المباشرة، حيث إن الاعتماد على الرؤية بالعين يعد أكثر تأثيراً من الاكتفاء بسماع التقارير أو قراءة المستندات، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن نحو 80 % من إدراك الإنسان مستمد من حاسة البصر، مما يضيف على المعلومة البصرية قوة تأثيرية خاصة؛
- أما المبدأ الثالث فيتمثل في تفعيل حاسة الانتباه الميداني لما يجري في "مكان العمل الفعلي"، أو ما يعرف في الأدبيات اليابانية بمفهوم "Gemba"، إذ تتيح الإدارة المرئية فرصة معاينة العمليات لحظة بلحظة، ما يفتح المجال أمام القادة والموظفين على حد سواء للمشاركة في اتخاذ القرار بناءً على معطيات واقعية. وفي الإطار ذاته؛ يشير كلا من Singh J. & Singh H. إلى أن الإدارة المرئية تركز أيضاً على مبادئ أخرى، من أبرزها: التركيز على التعامل من خلال إشراك كل من الموظفين والمتعاملين الخارجيين في رصد الاحتياجات والاستجابة لها، وكذا تحقيق الجودة عبر تجميع البيانات وقياس الأداء وتحليل الانحرافات بطريقة موضوعية ودورية، إضافة إلى استباق المشكلات من خلال الإدراك الفوري للمؤشرات المرئية بدلا من انتظار ظهور الأعراض ثم الرد عليها.<sup>(3)</sup> وهنا تتجلى الإدارة المرئية كأسلوب إداري استباقي، يسعى إلى وضع العمليات تحت المراقبة الدائمة من خلال أدوات مرئية بسيطة ولكنها فعالة، تسمح بتوجيه الأداء وتصحيحه في الوقت الحقيقي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تجربة التعامل وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

<sup>(1)</sup> Tjell J. & Bosch-Sijtsema P. M., *Visual Management in Mid-sized Construction Design Projects*, *Procedia Economics and finance*, Vol. 21, 2015, p 195.

<sup>(2)</sup> برهين أميرة عبد الرحمن أحمد، مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 32.

<sup>(3)</sup> Singh J. & Singh H., *Kaizen Philosophy: a review of literature*, *The Icfai University Journal of Operations Management*, Vol. 08, N° 02, 2009, p 54.

### 3. استراتيجيات الإدارة المرئية (Visual Management) في البنوك الإسلامية

ليست الإدارة المرئية سلوكاً ظرفياً لإدارة الأزمات، ولكنها تمثل منهجاً عملياً مستمراً لإدارة الأحداث اليومية في مكان العمل، إذ تركز على نمط إشرافي يقوم على المعاينة الميدانية، واستيعاب التفاعلات الحية بين عناصر العمل التنظيمي في الوقت الحقيقي، بحيث تستمد الإدارة المرئية فاعليتها من الواقع المباشر، لا من التقارير المجردة أو التحليلات اللاحقة، ما يجعلها إطاراً ناجحاً لاستباق الانحرافات وضبط العمل وفق تدفق القيمة الحقيقي.<sup>(1)</sup>

وعلى ضوء ما أورده كل من (حمادة واشتيوي، كوجر وهالو، القحطاني، الشريف وسعيد وغيرهم)؛ إذ توافق عدد من الباحثين على أن الإدارة المرئية تقوم على ثلاث استراتيجيات متكاملة باعتبارها ركائز محورية لتحقيق أهدافها، وهي:<sup>(2)</sup>

#### أولاً: استراتيجية قواعد العمل (Work Rules Strategy)

تقوم هذه الاستراتيجية على وضع قواعد تنظيمية واضحة ومحددة توجه طريقة العمل، بما يمكن من تقديم الخدمة المصرفية وفق الطريقة المثلى، دون تكرار أو تعارض أو استهلاك للجهد، إذ تكتسب هذه الاستراتيجية أهمية مضاعفة في البنوك الإسلامية، لا سيما في الفروع والإدارات المركزية التي تشهد تدفقات متزايدة للعمليات، إذ تتطلب هذه العمليات توحيداً للإجراءات وضبطاً للأدوار وتنسيقاً زمنياً دقيقاً لتقليل زمن الدورة وتحسين تجربة المتعامل والموظف في نفس الوقت.

---

(1) سعيد هدى قاسم، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 242.

(2) راجع في ذلك:

- حمادة سوزان أحمد واشتيوي محمد عبد، جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارس الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، دبي - الإمارات العربية المتحدة، العدد 94، 2023، ص 222.

- كوجر جوتيار حسن وهالو لركني محمد، استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة توروز، العراق، المجلد 11، العدد 03، 2022، ص 618.

- الشريف نجاة عبد القادر عبد الله، درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي: دراسة ميدانية على مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإيبار، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 02، 2024، ص 24.

- سعيد هدى قاسم، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 242.

## ثانيا: استراتيجية التطهير (Cleaning Strategy)

تعنى هذه الاستراتيجية بالنزول الميداني لمواقع تقديم الخدمة بغرض معاينة الانحرافات وتحديد مظاهر الهدر التنظيمي أو المعرفي أو الزمني التي قد لا تظهر في التقارير الدورية، وتوظف هذه الاستراتيجية في البنوك الإسلامية لتشخيص أسباب التباين في جودة الخدمة بين الفروع، أو ارتفاع نسبة الأخطاء في معالجة ملفات كالتحويل مثلا، أو تأخر تدفق المستندات بين الإدارات، مما يتيح للقادة الميدانيين اقتراح حلول تصحيحية فورية في بيئة العمل الفعلي، بدلا من الاقتصار على التدخلات المتأخرة المبينة على البيانات الراجعة.

## ثالثا: استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد (Strategy to Eliminate Wasteful Activities and Wealth)

تعالج هذه الاستراتيجية ممارسات الهدر المتكررة عبر تحليل العمليات وتحقيق التوازن بين الجهد والنتائج، بما ينسجم مع مبادئ الشريعة الإسلامية في تعظيم المنافع وتقليل الموارد المهدورة، بحيث يمكن أن تسهم هذه الاستراتيجية بالبنوك الإسلامية في تحسين كفاءة العمليات غير النقدية كفتح الحسابات، وإصدار بطاقات الدفع الإلكتروني، أو متابعة عمليات التمويل، وذلك من خلال الكشف عن المراحل الزائدة أو التكرارات الإدارية غير الضرورية التي قد تثقل كاهل الموظفين وتضعف رضا المتعاملين، كما تدعو إلى تفكيك العمليات غير المبررة وتحويل الموارد نحو أنشطة ذات قيمة مضافة.

- وفي هذا الصدد، يرى كلا من Rock M. L. و Daiya B. K. أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية يستلزم المرور بخمس خطوات رئيسية، يمكن إسقاطها على بيئة العمل بالبنوك الإسلامية كالآتي:<sup>(1)</sup>
1. النزول الميداني المتكرر إلى أماكن تقديم الخدمة المصرفية (الفروع، مراكز الأعمال، الفروع الإلكترونية)؛
  2. الملاحظة الميدانية الدقيقة مع مراعاة زمن الحدوث وطبيعة التكرار، لفهم طبيعة الانحرافات؛
  3. الانتباه للأنماط المتكررة بدلا من معالجة مظاهر المشكلة فقط؛
  4. طرح بدائل فعالة وعملية انطلاقا من جذور المشكلات وليس من تجلياتها؛
  5. تجنب تحميل الأفراد مسؤولية الانحرافات التنظيمية قبل التحقق من سلامة المنظومة الإجرائية ككل.

ومن خلال ما تقدم؛ يرى الباحث أن الاقتصار على الاستراتيجيات الثلاث التقليدية للإدارة المرئية المذكورة أعلاه، لا يلغي إمكانية تطوير استراتيجيات إضافية مشتقة من المبادئ الجوهرية للإدارة المرئية، خصوصا في بيئات قطاع الخدمات ذات الكثافة البشرية والتعقيد التفاعلي المرتفع، كما هو الحال في البنوك الإسلامية. ففي هذه البيئات تتداخل المسؤوليات وتتكامل الوظائف التشغيلية والرقابية، مما يستدعي نماذج إدارية مرنة وقابلة

---

(1) - Rock M. L., *Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Framework, Education & Treatment of Children*, Vol. 23, N° 03, p 255.  
- Daiya B. K., *Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in Cement plant: A case Study*, IOSR Journal of Engineering, Vol. 02, N° 09, 2012, pp 01- 06.

للتكيف مع ديناميكية العمليات المصرفية اليومية، وعلى هذا الأساس يمكن التفكير في بلورة استراتيجيات مساندة مثل "استراتيجية التمكين البصري للموظف" التي تهدف إلى إشراك المتعامل الداخلي في قراءة مؤشرات الأداء اللحظية واتخاذ قرارات تصحيحية مباشرة، أو "استراتيجية التفاعل البصري مع المتعامل" التي توظف أدوات الإدارة المرئية لتحسين تجربة المتعامل الخارجي ورفع استجابته للخدمات المقدمة، إذ تندرج هذه المقاربات ضمن فلسفة الإدارة المرئية القائمة على الشفافية وسرعة التبليغ، وتيسير اتخاذ القرار على مختلف مستويات الهرم الإداري بالمنظمات بمختلف القطاعات.

### المطلب الثاني: تنظيم موقع العمل (Workplace Organization)

في ظل التوجهات الحديثة نحو ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي والاستجابة الفاعلة لمتطلبات المتعاملين، برزت أداة تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) المعروفة اختصاراً بـ 5S باعتبارها من الركائز الجوهرية في منظومة الإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، لما لها من دور حاسم في خلق بيئة عمل نظيفة، منظمة، وآمنة، تعزز من جودة الأداء، وتقلص الفاقد الناتج عن الفوضى أو العشوائية أو الوقت الضائع في البحث عن الأدوات والمعلومات. وقد اشتقت هذه الأداة تسميتها من الحروف الأولى لخمس مفردات يابانية الأصل، تمثل خطوات منهجية مترتبة تهدف إلى بناء بيئة عمل مرئية ومنضبطة؛ وعلى الرغم من تعدد الترجمات الإنجليزية والعربية لهذه المفردات، فإن الباحث يرى أن تلك الترجمات تظل تقريبية إلى حد كبير، بالنظر إلى الخصوصية الثقافية والدلالية للمصطلحات الأصلية، وهي كالاتي: Seiri (فرز - Sort)، Seiton (تسوية - Straighten)، Seiso (تلميع - Shine)، Seiketsu (تقييس - Standardize)، Shitsuke (استدامة - Sustain).

وفي السياق المصرفي تمثل شبكة الفروع نقاط التماس المباشر مع المتعاملين، فإن تبني منهج تنظيم موقع العمل (5S) لا ينحصر في تنظيم المواقع المادية فقط، بل يتعداه إلى ترتيب مسارات الخدمة، وهيكلة الإجراءات، وتحسين بيئة الانتظار والاستقبال، بما يعزز من تجربة المتعامل المصرفي على نحو شمولي، ومن ثم فإن تحسين موقع العمل وفقاً لهذا المنهج يساهم في خفض أزمات تقديم الخدمة، والحد من أخطاء العمليات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة المقدمة وسرعة الاستجابة، باعتبارها من أبرز محددات القيمة في نظر المتعامل.

كما أن هذه الأداة تنسجم مع المبادئ الأخلاقية للبنك الإسلامي، بما في ذلك الأمانة، والانضباط، والإتقان، وتقدير الوقت، مما يجعل اعتمادها لا يعكس كفاءة تشغيلية فحسب، بل يترجم كذلك الالتزام القيمي

الذي تنهض عليه الصيرفة الإسلامية. وبهذا، فإن أداة تنظيم موقع العمل تشكل مدخلا عمليا لتحسين تجربة المتعامل، وتفعيل بيئة عمل خالية من الهدر، قائمة على الوضوح والنظام والاستدامة.

## 1. مفهوم تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) في البنوك الإسلامية

تميزت أداة تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) بتعدد مسمياتها وتنوع زوايا تناولها في الأدبيات المتخصصة، وذلك بالنظر إلى جذورها اليابانية وانتقالها إلى سياقات ثقافية ومؤسسية مختلفة. وقد اشتهرت هذه الأداة اصطلاحا في اللغة العربية بمسميات عدة أبرزها: بالسينات الخمس، وتنظيم موقع العمل، وهي التسمية التي يعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة، نظرا لكونها الأقرب إلى مغزى وجوهر الأداة في أصلها المفاهيمي والوظيفي. كما تدرج في الأدبيات باللغة الانجليزية تحت تسميات متعددة كذلك منها؛ (Workplace Organization)، أو (5S System)، أو (5S Method)، أو حتى (Visual Workplace Tool)، وهي جميعها تعبيرات تستبطن إشارة ضمنية من الباحثين والكتاب إلى الدور المحوري الذي تنهض به هذه الأداة في تعزيز مبادئ الإدارة المرئية وترسيخ ثقافة التحسين المستمر على مستوى بيئة العمل. وعليه، وفي خضم هذا التنوع الاصطلاحي لا المفاهيمي، يعرض الباحث فيما يأتي جملة من أبرز التعريفات المتداولة لأداة تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) كما وردت في الأدبيات ذات الصلة:

يعتبر Hutchins D. تنظيم موقع العمل 5S مفهوما نشأ في إطار برامج صيانة المصانع التي أطلقها المعهد الياباني، والتي تفترض إمكانية تمكين العاملين في بيئة المصنع من تنفيذ إجراءات الصيانة اللازمة لمواقعهم ومعداتهم بكفاءة ذاتية، دون الحاجة إلى إشراف مباشر من الإدارة، وهو ما يشمل أيضا صيانة الأصول العامة والممتلكات في مختلف مناطق العمل.<sup>(1)</sup>

ومن زاوية مغايرة، وفي قطاع الخدمات يعرفها (Jackson T. L.) بوصفها سلسلة من الأنشطة التنظيمية البسيطة التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية، وتيسير تدفق العمليات، والارتقاء بجودة الأداء، إلى جانب خفض التكاليف التشغيلية.<sup>(2)</sup>

وفي سياق مغاير؛ يطرح (Joshi A. A.) تعريفا لنظام (Gemba Kanri)<sup>(\*)</sup>، أو ما يعرف اختصارا بـ 5S أو 5C، باعتباره مقارنة منهجية ومنظمة تتيح للفرق العملية تنظيم بيئة العمل بأكثر الطرق أمانا وكفاءة،

(1) Hutchins D., *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*, Gower Publishing, Aldershot, England, 2008, p 145.

(2) Jackson T. L., *5S for Healthcare*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 1<sup>st</sup> Ed., 2009, p 20.

(\*) في أدبيات الإدارة اليابانية Gemba Kanri يعني حرفيا: Gemba تعني الموقع الفعلي أو مكان الحدث، أي المكان الذي تنشأ فيه القيمة، و Kanri تعني الإدارة أو التسيير. وبالتالي يمكن ترجمته إلى إدارة الموقع الفعلي أو إدارة مكان العمل، بحيث أن في منهجيات تحسين بيئة العمل Gemba Kanri لا يقتصر على الترتيب والنظافة، بل يشمل إدارة العمليات، ضبط المعايير، مراقبة الأداء، ومعالجة المشكلات مباشرة في مكان حدوثها. وبالارتباط التاريخي والفلسفي؛ يعتبر تنظيم موقع العمل (5S Standard Work) ليست مجرد أداة تقنية، بل هو تطبيق عملي لفلسفة Gemba Kanri.

تبدأ المرحلة الأولى بإزالة جميع العناصر غير الضرورية من موقع العمل، ثم يعاد ترتيب العناصر المتبقية في أماكن ثابتة وفقا لتواتر استخدامها، وتمثل هذه المنهجية إطارا لتطبيق وصيانة بيئة عمل نظيفة وآمنة ومنظمة، مما يعزز قدرة المنظمات على العمل بكفاءة وفعالية.<sup>(1)</sup>

بعد استعراض جملة من التعريفات والمفاهيم الواردة في الأدبيات حول تنظيم موقع العمل 5S، يتبين أن معظمها يجمع على كونها منهجا قائما على مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال إزالة الفوضى، وترتيب الأدوات، والمحافظة على النظافة، وتوحيد الإجراءات، والالتزام المستمر بالممارسات المثلى. وقد عرفها بعض الباحثين بأنها نقطة الانطلاق ومفتاح التغيير الناجح في مكان العمل، بينما ركز آخرون على بعدها التحسيني ضمن أنظمة الإنتاج الخالي من الفاقد، أو على بعدها السلوكي بوصفها ثقافة تنظيمية أكثر منها أداة تقنية.

وانطلاقا من خصوصية البنوك الإسلامية التي تتطلب مواءمة النجاعة التشغيلية بالقيم الأخلاقية، يمكن للباحث تعريف تنظيم موقع العمل (5S Standard Work) على أنه: نظام إداري وقائي واستباقي يعنى بتهيئة البيئة المصرفية تنظيميا ونظافة واستدامة، عبر خمس ممارسات معيارية تبدأ بالفرز وتنتهي بالمداومة، بهدف تقليص الفاقد غير الملموس وتحسين التجربة التشغيلية للموظف والمتعامل على حد سواء. وهو يجسد في سياقه الإسلامي مبدأ الإتيقان والتهسير والتكافل الوظيفي، إذ يسعى إلى تحقيق بيئة عمل منضبطة وخالية من الفوضى، تدعم الأداء الأخلاقي والمهني، وتسهم في رفع كفاءة الوقت والمساحة والجهد دون كلفة زائدة أو ممارسات مظهرية، في انسجام مع القيم المؤسسية التي تجمع بين الفعالية التنظيمية والمقاصد الشرعية.

## 2. عناصر تنظيم موقع العمل (5S Workplace Organization Elements) في البنوك الإسلامية

تعود البدايات الأولى لتطبيق تنظيم موقع العمل 5S إلى اعتماد عنصرين اثنين فقط من عناصره الخمسة، وهما: الفرز (Sort) والتسوية (Straighten)، وذلك في سياق نظام الإدارة اليابانية خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد ما بين سنتي 1956 و1972، ثم شهدت هذه المنهجية تطورا تدريجيا تمثل في إدراج باقي العناصر وهي؛ التلميع (Shine) والتقييس (Standardize)، وصولا إلى العنصر الأخير الاستدامة (Sustain)، والذي اكتمل تقديمه في الفترة الممتدة من 1973 إلى 1980<sup>(2)</sup>. وقد تم تجميع هذه العناصر الخمسة وصياغتها في إطار منهجي متكامل على يد المنظر الياباني تاكيشي أوسادا (Takashi Osada)، ثم جاء الباحث هيرويوكي هيرانو (Hiroyuki Hirano) سنة 1995 ليقدّم شرحا تفصيليا للبرنامج من منظور تنظيمي، مدعوما

(1) Joshi A. A., *A Review on Seven S (7S) as a tool of Workplace Organization*, International Journal of Innovations in Engineering and Technology (IJJET), Vol. 06, N° 02, 2015, p 20.

(2) Randhawa J. S. & Ahuja I. S., *5S-a quality Improvement tool for Sustainable performance: literature review and directions*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 34, N° 03, 2017, p 336.



بتطبيقات عملية ووجهات نظر متعددة لتطوير فهم وتنفيذ منهجية تنظيم موقع العمل S5 في بيئات العمل الصناعية والخدمية على السواء.<sup>(1)</sup>

وفي السياق ذاته، أكد عدد من الباحثين التطور التاريخي التدريجي لعناصر أداة تنظيم موقع العمل S5، حيث تشير الأدبيات على غرار دراسة (Gapp R. وزملاؤه) إلى أن ظهور أول عنصرين، وهما (S1) الفرز و(S2) التسوية، يعود إلى الفترة الممتدة بين سنتي 1950 و1955، تلاهما ظهور (S3) التلميع و (S4) التقييس خلال المدة ما بين 1956 و1972، إلى أن اكتملت المنهجية بظهور العنصر الخامس (S5) الاستدامة في الفترة 1973 و1980.<sup>(2)</sup> وللاثرء تضيف بعض المراجع المتخصصة مثل دراسة (Marria P. وزملاؤها، و Misiurek B. & K.) أن تطبيقات S5 شهدت لاحقا تطوير عنصر سادس يعرف باسم السلامة (Safety)، والذي يرمز إليه بـ S6، وقد أدرج أحيانا ضمن البرنامج من أجل تعزيز معايير السلامة المهنية والحد من إصابات العمل، خاصة في بعض المنظمات الصناعية اليابانية خلال الأعوام 1981-1998. وتجدر الإشارة إلى وجود تفاوتات تنظيمية في اعتماد هذه العناصر بين مختلف المنظمات، حيث تعتمد بعض المنظمات اليابانية عنصر (S3) في دلالة على التقييس، في حين تدرجه منظمات أخرى في إطار (S6) المرتبط بالسلامة، ما يعكس تعدد التفسيرات وسياقات التوظيف داخل مفهوم تنظيم موقع العمل S5.<sup>(3)</sup> ورغم هذا التباين؛ فقد حققت المنظمات اليابانية الصناعية، من خلال تطبيقاتها المختلفة لبرنامج S5 وامتداداته، طفرات ملحوظة في جودة المنتجات، وارتقاءً في مستويات الأداء، الأمر الذي جعلها نموذجا يحتذى به في مختلف التجارب التنظيمية العالمية.

ويوضح الجدول رقم (19) البنية الفلسفية والتطبيقية لعناصر منهج تنظيم موقع العمل (S5)، كما وردت في الأدبيات المتخصصة عبر قطاعات متعددة، مع تكييفها لخصوصية بيئة البنوك الإسلامية. ويعكس العرض تكامل البعد النظري مع الممارسة العملية، حيث يشكل S5 إطارا منهجيا يسهم في تنظيم بيئة العمل وضمان سلامتها وتناسقها، بما يعزز الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات. كما يبرز الجدول دور هذه العناصر في تحسين تجربة كل من المتعامل الداخلي (الموظف) والخارجي (المستفيد من الخدمة) من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الهدر، وضمان اتساق الخدمة، ضمن منظومة قيم ومعايير منسجمة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

---

(1) محمود فهد عبد، وعزيز أسامة هاوي، دور استراتيجية السينات الخمسة S5 في جودة المنتج دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في قسم الإنتاج لشركة مصافي الوسط، مجلة الغري للعلوم والاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 18، العدد 02، 2022، ص 343.

(2) Gapp R., Fisher R. & Kobayashi K., *Implementing 5S within a Japanese Context: an Integrated Management System*, Management Decision, Vol. 46, N° 04, 2008, p 567.

(3) راجع في ذلك:

- Marria P., Williams S. J. & Naim M., *Six S: Creating an efficient and Safer Work Environment*, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 25, N°11- 12, 2014, pp 1410-1428.

- Misiurek K. & Misiurek B., *Improvement of the Safety and Quality of a Workplace in the area of the construction industry with use of the 6S system*, International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, Vol. 06, N° 03, 2020, pp 514- 520.

الجدول رقم (19): البنية الفلسفية والتطبيقية لعناصر تنظيم موقع العمل (S5) في البنوك الإسلامية

المصطلح الياباني	المصطلح الانجليزي	المصطلح العربي	المفهوم بالأدبيات	الهدف	الإسقاط على البنوك الإسلامية
Seiri	Sort	الفرز	إزالة كل ما هو غير ضروري من موقع العمل، وحصر الأدوات والمستلزمات الضرورية فقط.	التخلص من الفوضى وتحرير المساحة للعمليات الأساسية، وذلك من خلال الاحتفاظ بالأشياء الضرورية فقط وإزالة غيرها.	فرز المستندات والوثائق والمعاملات المصرفية والإجراءات، وحذف أو أرشفة ما لا يخدم العمل المباشر لتقليل التكرار والأخطاء، بما يضمن دقة المعاملات وسرعتها وفق الضوابط الشرعية والتنظيمات المعمول بها.
Seiton	Straighten	التسوية	تنظيم الأدوات والمواد الضرورية بحيث يسهل الوصول إليها واستخدامها بكفاءة.	تسهيل الوصول للمستلزمات، وتقليل الوقت الضائع.	تنظيم ملفات المتعاملين، وتصنيف الأرشيفات الإلكترونية، ومسارات الموافقات الداخلية بشكل انسيابي، بما يضمن تقليص زمن إنجاز المعاملات وتحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي.
Seiso	Shine	التلميع	الحفاظ على نظافة مكان العمل بانتظام، والتأكد من سلامته وخلوه من العوائق.	خلق بيئة عمل صحية وآمنة.	تنظيف الفروع وأماكن الاستقبال بشكل دائم، والحفاظ على صورة احترافية تعكس قيم البنك الإسلامي في الجودة والنزاهة هذا من جهة. ومن جهة أخرى تنظيف بيئة العمل المكتبية والفروع من الفوضى المادية والرقمية (مثل البيانات المكررة)، بما يعزز صورة البنك ويعكس قيمه أمام المتعاملين والموظفين والمستثمرين.
Seiketsu	Standardize	التقييس	وضع معايير وإجراءات موحدة للحفاظ على النظام والنظافة.	ضمان استمرارية التحسين.	وضع معايير تشغيلية موحدة لجميع الفروع لضمان تناسق الخدمة وتوافقها مع أحكام الشريعة والامتثال للتنظيمات المعمول بها، وتسهيل تدريب الموظفين الجدد.

Shitsuke	Sustain	الاستدامة	ترسيخ العادات الجيدة وتحويل الممارسات إلى ثقافة مؤسسية، وبوصفها سلوكا اعتياديا.	منع التراجع والحفاظ على المكاسب.	غرس ثقافة الالتزام والانضباط الذاتي والجودة في سلوك الموظفين لضمان استمرار تحسين بيئة العمل والخدمات المصرفية، بما يتماشى مع القيم الإسلامية في الإلتقان والأمانة.
----------	---------	-----------	---	----------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الأدبيات السابقة، ولا سيما:

- Makwana A. D. & Patange G. S., *Strategic implementation of 5S and its Effect on Productivity of plastic Machinery Manufacturing Company*, Australian Journal of Mechanical Engineering, Vol. 20, N° 01, 2022, pp 111- 120.

- إسماعيل أماني مصطفى عابد، تحليل مدى تطبيق استراتيجية السينات الخمسة في صناعة الملابس، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، دبي - الإمارات العربية المتحدة، العدد 101، 2024، ص ص 163 - 175.

كما يوضح الجدول السابق عناصر منهج تنظيم موقع العمل (5S) في سياق البنوك الإسلامية، فإن الباحث يرى ضرورة تطوير هذا الإطار بما يستجيب لخصوصيات العمل المصرفي الإسلامي ومتطلبات الامتثال الشرعي والتنظيمي.

وعليه؛ وتماشيا مع التطورات الحديثة لأداة تنظيم موقع العمل، وفي سياق تطويرها بما يتلاءم مع خصوصية البنوك الإسلامية، يقترح الباحث نموذجا موسعا (6S)، بإضافة عنصر سادس (السلامة - Safety) يتجاوز الإطار الفيزيائي الذي تطبق فيه هذه الأداة في البيئات الصناعية، لينتقل إلى بعد قيمي وقانوني يتوافق مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، إذ يمثل هذا العنصر في ترسيخ السلامة الشرعية والتنظيمية؛ بحيث يشمل من جهة، الالتزام الصارم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية بما يضمن خلو العمليات المصرفية من الشبهات الشرعية، كما يشمل من جهة أخرى، الامتثال الكامل للأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم العمل المصرفي، بما في ذلك ضوابط مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وتفادي شبهات التهرب الضريبي وغيرها. وبذلك يشكل هذا البعد إضافة منهجية نوعية (من وجهة نظر الباحث)، تدمج بين القيم المؤسسية والضوابط التشريعية، وتدعم بناء نموذج بنك إسلامي خالٍ من الفاقدة ومتسق مع أعلى معايير الجودة والالتزام، إضافة إلى ضمان أمن البيانات والمعلومات المصرفية، ومنع أي أخطاء أو اختراقات قد تضر بحقوق المتعاملين الداخليين والخارجيين والمساهمين في آن واحد.

## 2. متطلبات تطبيق تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) في البنوك الإسلامية

يستند تطبيق منهج تنظيم موقع العمل في البنوك الإسلامية، لا سيما بصيغته المقترحة من قبل الباحث (6S)، إلى مجموعة من المتطلبات التي تضمن فاعليته واستدامة أثره، وتشير الأدبيات ذات الصلة<sup>(1)</sup> إلى أن نجاح

(1) راجع في ذلك: .../...

هذه الأداة يركز على مقومات تنظيمية وثقافية وتقنية، يمكن تكييفها بما يتلاءم مع خصوصية البنوك الإسلامية، ويستند هذا التكييف إلى نتائج الدراسات التطبيقية مثل دراسة (Ghodrati A. & Zulkifli N.) التي بينت أن نجاح تطبيق (S5) يتطلب جملة من المتطلبات أهمها: توفير التدريب المستمر، تعزيز الوعي المؤسسي بالمفاهيم، سد فجوة الاتصال بين المستويات الإدارية والموظفين، وضمان دعم الإدارة العليا من حيث الوقت والموارد.

وفي هذا السياق؛ يرى الباحث أن إزالة الحواجز المرتبطة بمقاومة التغيير، وتحقيق التكامل بين عناصر S5 التقليدية والعنصر السادس القيمي 6S في النموذج المقترح، يسهمان في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقة المتعاملين، ويوضح الشكل رقم (20) المبين أدناه؛ المتطلبات الأساسية لتطبيق نموذج تنظيم موقع العمل 6S في البنوك الإسلامية.

### الشكل رقم (20): المتطلبات الأساسية لتطبيق نموذج تنظيم موقع العمل 6S في البنوك الإسلامية

التكامل مع القيم والالتزامات الشرعية	←	ضمان توافق جميع خطوات التطبيق مع الضوابط والأحكام الشرعية المعتمدة في الصيرفة الإسلامية، بما يحقق الانسجام بين تحسين بيئة العمل والامتثال القيمي.
التكامل مع المتطلبات التنظيمية والرقابية	←	الالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي والهيئات الرقابية، بما يعزز المصداقية ويحد من المخاطر القانونية.
التدريب المستمر وبناء القدرات	←	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية شاملة للموظفين على مفاهيم وعناصر S6، مع التركيز على التطبيق العملي وربط التدريب بالأهداف التشغيلية للبنك.
التواصل الفعال وسد فجوة المستويات الإدارية	←	إنشاء قنوات اتصال شفاف بين الإدارة العليا والموظفين في مختلف المستويات، بما يضمن وضوح الأهداف وسرعة معالجة التحديات.
إدارة التغيير وتمكين الموظفين	←	اعتماد منهجية منظمة لإدارة مقاومة التغيير، وتعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، لزيادة شعورهم بالملكية والمسؤولية.
التكامل مع الأدوات الرقمية وتقنيات التحول البنكي	←	ربط تطبيق S6 بالأنظمة الرقمية والبرمجيات التشغيلية للبنك، بما يسهل المراقبة اللحظية للأداء وتحليل البيانات لدعم القرارات.
التكامل مع أدوات البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking)	←	مواءمة نموذج S6 مع برامج التحسين الأخرى كإدارة الجودة الشاملة وتبسيط الإجراءات، لزيادة الكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والموارد.
التقييم والتحسين المستمر	←	وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أثر تطبيق S6، مع مراجعة دورية للنتائج وإدخال التحسينات اللازمة لتحقيق أفضل المخرجات.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

- Ghodrati A. & Zulkifli N., *A Review on 5S Implementation in Industrial and Business Organizations*, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 05, N° 03, 2012, pp 11- 13.
- Ab Rahman M. N., Khamis N. K., Zain R. M., Baba M. D. & Wan H. W. M., *Implementation of 5S Practices in the Manufacturing Companies: A case Study*, American Journal of Applied Sciences, Vol. 07, N° 08, 2010, pp 1182- 1189.
- Makwana A. D. & Patange G. S., *Strategic implementation of 5S and its Effect on Productivity of plastic Machinery Manufacturing Company*, Op Cit.

## المطلب الثالث: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يعد التحسين المستمر أحد الركائز الجوهرية في منهج ترشيد الفاقد، إذ يقوم على إحداث تطورات تدريجية ومنهجية في العمليات والخدمات، بهدف رفع الكفاءة وتحقيق رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء. ويستند هذا المفهوم في جوهره إلى مبدأ البحث الدائم عن فرص التحسين، بصرف النظر عن حجمها بما يضمن تقليص الهدر وتعظيم القيمة المضافة، وقد تبنت العديد من المنظمات العالمية فلسفة التحسين المستمر بصيغ متعددة، أبرزها منهجية (Kaizen) اليابانية<sup>(\*)</sup>، التي تؤكد على الانخراط الشامل لجميع مستويات العمل، وتحفيز المبادرات الصغيرة المتراكمة لتحقيق أثر ملموس ومستدام.<sup>(1)</sup>

وفي سياق البنوك الإسلامية، يكتسب التحسين المستمر بعدا خاصا من خلال تكامله مع القيم الشرعية والالتزامات التنظيمية، إضافة إلى انسجابه مع نموذج البنك الخالي من الفاقد، بما يعزز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية ويحسن تجربة المتعاملين، داخليا من حيث بيئة العمل وتحفيز الكوادر، وخارجيا عبر تقديم خدمات أكثر كفاءة وموثوقية.

### 1. مفهوم التحسين المستمر (Continuous Improvement) في البنوك الإسلامية

نشأ مفهوم الكايزن (Kaizen) في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، ويعني هذا المصطلح التحسين المستمر، وهو مشتق من كلمتين يابانيتين هما: (Kai) وتعني "التغيير" أو "التصحيح"، و (Zen) وتعني "الجيد" أو "الأفضل".<sup>(2)</sup> ويقوم نظام (Kaizen) على إشراك جميع العاملين دون استثناء، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى فرق التنظيف، حيث يشجع كل فرد على تقديم مقترحات صغيرة للتحسين بشكل منتظم، ولا يعد هذا نشاطا موسميا أو دوريا، بل هو عملية مستمرة على مدار العام. وتشير التجارب اليابانية - كما في شركات مثل (Toyota, Canon) - إلى أن متوسط المقترحات يتراوح بين 60 و 70 اقتراحا لكل موظف سنويا، يتم توثيقها ومناقشتها وتنفيذها.<sup>(3)</sup>

وفي الغالب، لا تتعلق هذه المقترحات بتغييرات جذرية أو كبرى، بل تركز على إدخال تحسينات بسيطة ومتواصلة تستهدف رفع الإنتاجية، وتعزيز السلامة، وزيادة الكفاءة، مع تقليص الفاقد أو الهدر، بحيث لا يقتصر نطاق التحسينات على مجال بعينه - مثل الإنتاج أو التسويق - بل يمتد إلى أي جانب يمكن تحسينه، وفي حين

<sup>(\*)</sup> إلى جانب ذلك برز مفهوم الكايكاكو (Kaikaku) الذي يستهدف التغيير الجذري أو الابتكاري واسع النطاق في العمليات أو النماذج التشغيلية، ويعتمد عادة لمواجهة التحولات السوقية أو التكنولوجية الكبرى.

<sup>(1)</sup> سليمان أديبة محمد بدر، إبراهيم حسن إبراهيم وصلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، دور مدخل الكايزن في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، المجلد 22، العدد 248، 2022، ص 269.

<sup>(2)</sup> Singh J. & Singh H., *Kaizen Philosophy: a review of literature*, Op Cit, pp 51- 52.

<sup>(3)</sup> Daiya B. K., *Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in Cement plant: A case Study*, Op Cit, p 01.

يمكن تلخيص الفلسفة الغربية بعبارة: "إذا لم يكن الشيء معطوبا، فلا تصلحه"، فإن فلسفة (Kaizen) تقوم على المبدأ القائل: "افعل ما هو أفضل، وطوره، وحسنه حتى لو لم يكن معطوبا، لأننا إذا لم نفعل، فلن نستطيع منافسة من يفعل".<sup>(1)</sup> وجدير بالذكر أنه يطبق نظام (Kaizen) في اليابان على نطاق يتجاوز بيئة العمل ليشمل الحياة المنزلية والأنشطة الاجتماعية، مما يجعله مفهوما شاملا يمتد أثره إلى مختلف مجالات حياة الفرد.<sup>(2)</sup>

وتعزيزا لذلك؛ فإن الأدبيات الإدارية كثيرا ما تعزو الفضل في نجاح الصناعة اليابانية إلى منهجية التحسين المستمر (الكايزن) ومشاركة القوى العاملة في تحسين العمليات وصقلها، باعتبارها عنصرا محوريا في ذلك النجاح، ومع ذلك لم تبذل محاولات كثيرة لتقديم وصف شامل أو تفسير معمق لهذا المفهوم، إذ إن غالبية الأدبيات المتوفرة تتعلق بسياق المصانع اليابانية المنقولة إلى الخارج أو بتطبيقات الشركات الغربية له، بحيث يعتبر (Imai M.) أبرز مناصري مفهوم التحسين المستمر (الكايزن)<sup>(\*)</sup>، حيث قدم وصفا لتطبيقه في اليابان، لكنه لم يتوسع في الشرح التفصيلي حفاظا على وضوح التوجيهات الإجرائية.<sup>(3)</sup> وفي السياق ذاته؛ ينبغي التمييز بين الكايزن (Kaizen) وبين التطوير الغربي الأحدث المسمى هجوم الكايزن (Kaizen Blitz)، الذي يتضمن جلسات عصف ذهني لإعادة هندسة العمليات بمشاركة الموظفين.

وعلى هذا الأساس؛ فإن الأدبيات الأكاديمية تنظر إلى مفهوم التحسين المستمر من زوايا متعددة<sup>(\*\*)</sup>، نظرا لاتساع نطاق تطبيقه في بيئات ومجالات مختلفة، نذكر أهم هذه المفاهيم في الآتي:

يرى كلا من (Hammer M. & Champy J.) أن التحسين المستمر يولد تفكيراً موجهاً نحو العمليات، إذ يتعين تحسين العمليات قبل تحقيق نتائج أفضل، بحيث يمكن تقسيم التحسين إلى نوعين: التحسين المستمر (Continuous Improvement - CI) والابتكار (Innovation)، فالتحسين المستمر يشير إلى التحسينات الصغيرة التي تجرى على الوضع القائم نتيجة الجهود المتواصلة، بينما ينطوي الابتكار على تحسينات قفزية في الوضع القائم نتيجة استثمارات ضخمة في تكنولوجيا أو معدات جديدة، أو نتيجة تغيير جذري في

---

<sup>(1)</sup> Refer to: Alukal G. & Manos A., *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements*, Quality Press (ASQ-American Society for Quality), Milwaukee, Wisconsin- USA, 2006, pp 10- 25.

<sup>(2)</sup> الدقيل صفية أحمد سالم، مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن، مجلة دياى للبحوث الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة دياى، العراق، المجلد 01، العدد 90، 2021، ص 124.

<sup>(\*)</sup> من خلال كتاباته:

- Imai M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Op Cit.

- Imai M., *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, McGraw-Hill, New York-USA, 1<sup>st</sup>, 1997.

<sup>(3)</sup> Brunet A. P. & New S., *Kaizen in Japan: an Empirical Study*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 12, 2003, p 1427.

<sup>(\*\*)</sup> يمكن إجمال أبرز تلك الزوايا فيما يلي: التحسين المستمر كنهج إداري شامل، التحسين المستمر كعملية تشغيلية، التحسين المستمر كثقافة تنظيمية والتحسين المستمر كأداة لرضا المتعاملين.

تصميم العمليات بالاستناد إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات ( Business Process Re-engineering - BPR).<sup>(1)</sup>

وفي سياق جدلي لتعريف (Imai M.) للتحسين المستمر (الكايزن)؛ تبنى كلا من ( Brunet A. P. & New S.) في دراستهما تعريفاً أكثر تحديداً للتحسين المستمر من تعريف (Imai M.)، بحيث يستبعدا صياغة الاستراتيجيات وتصميم أنظمة الإنتاج، ويحصرها في أنشطة شاملة ومستدامة تقع خارج الأدوار التعاقدية الصريحة للمساهمين، وتهدف إلى تحديد وتحقيق نتائج يعتقدون أنها تدعم أهداف المنظمة. كما يقسما المفهوم إلى محورين: درجة تنظيم وتقنين عمليات التحسين المستمر، ودرجة تدخل الإدارة العليا في تحديد موضوعات أنشطته.<sup>(2)</sup>

ومن جهة جودة الخدمة المصرفية؛ يرى إسماعيل محمد التحسين المستمر على أنه: "سلسلة العمليات والإجراءات الهادفة إلى تحسين مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر".<sup>(3)</sup>

وبناءً على ما سبق؛ يرى الباحث أن التحسين المستمر في البنوك الإسلامية هو نهج إداري تراكمي ومنهجي يهدف إلى الارتقاء المستمر بكفاءة العمليات والخدمات المصرفية وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، من خلال المشاركة الفاعلة لجميع المستويات الإدارية والوظيفية، واعتماد التحليل المنظم للمشكلات وتبني المبادرات الصغيرة والمتابعة التي تؤدي إلى تقليص الفاقد، وتعزيز رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين، وضمان استدامة الميزة التنافسية في سوق المصرفي.

## 2. آليات تحقيق التحسين المستمر (Continuous Improvement) في البنوك الإسلامية

في ضوء ما تقدم من عرض لمفهوم التحسين المستمر وأبعاده التطبيقية، تتجلى الحاجة إلى ترجمة هذا التوجه الفكري إلى ممارسات عملية منضبطة قادرة على ترسيخ ثقافة التحسين في بيئة البنوك الإسلامية؛ وتعتبر هذه الآليات بمثابة أدوات تنفيذية تترجم الفلسفة العامة للتحسين المستمر إلى ممارسات واقعية قابلة للقياس والتقييم، بما ينعكس إيجاباً على استدامة رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة المخرجات وتجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين، كما تمثل هذه الآليات كذلك قناة ربط بين الرؤية الاستراتيجية للبنك الإسلامي وعملياته التشغيلية اليومية، بما يسهم في إحداث الأثر الملموس على مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

وعليه؛ يبين الجدول رقم (20) أبرز هذه الآليات، مع تحديد أهداف كل منها، وبيان دورها في دعم مسار التحسين المستمر داخل البنوك الإسلامية.

<sup>(1)</sup> Hammer M. & Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey (NB) Publishing, London- England, 3<sup>rd</sup> Revised Edition, 2009, pp 32- 37.

<sup>(2)</sup> Brunet A. P. & New S., *Kaizen in Japan: an Empirical Study*, Op Cit, p 1428.

<sup>(3)</sup> إسماعيل محمد إسماعيل محمود، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية- مصر، المجلد 10، العدد 04، الجزء 02، 2019، ص 722.

الجدول رقم (20): آليات تحقيق التحسين المستمر في البنوك الإسلامية

الآلية	الهدف	الدور في دعم التحسين المستمر
ترشيد استخدام الموارد وفق الضوابط الشرعية والتنظيمية	تعظيم الاستفادة من الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية مع تقليص فجوة الهدر، والالتزام بالمقاصد الشرعية والامتثال للتنظيمات والتشريعات المصرفية.	خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية مع تعزيز الثقة المؤسسية.
تقليل الأخطاء والانحرافات مع تعزيز الرقابة الداخلية والشرعية	الحد من الأخطاء الإجرائية أو الشرعية في العمليات المصرفية.	ضمان الامتثال الدائم للمعايير الشرعية والمهنية وتقليل المخاطر.
تحقيق التميز والابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية	ابتكار وتطوير منتجات مصرفية مواكبة لاحتياجات السوق ومتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية تلبي رغبات المتعاملين المعاصرة.	زيادة القدرة التنافسية واستقطاب شرائح جديدة من المتعاملين، وتوسيع المحفظة. فالابتكار هنا لا ينفصل عن التحسين المستمر بل يعد أحد محركاته الأساسية.
ضمان أمان العمليات وتحقيق الالتزام الشرعي والقانوني والتنظيمي	حماية بيانات المتعاملين، وتأمين المعاملات، وضمان الامتثال للوائح المحلية والدولية.	رفع مستوى الثقة لدى المتعاملين والهيئات الرقابية.
تعزيز رضا الموظفين عبر القيم المؤسسية الإسلامية	توفير بيئة عمل تحترم القيم والأخلاقيات المستمدة من الشريعة الإسلامية.	تحفيز الإبداع، وخفض معدل دوران الموظفين، ودعم الثقافة المؤسسية الإيجابية.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على:

- Hana U., *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*, Journal of Competitiveness, Vol. 05, N° 01, 2013, 82- 96.

- إسماعيل محمد إسماعيل محمود، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص ص 723- 724.

من خلال ما تقدم عرضه بالجدول أعلاه؛ يمكن القول بأن التحسين المستمر (Continuous Improvement) بمثابة المايسترو الذي يقود أوركسترا أدوات منهج ترشيد الفاقد، فهو الضابط والوسيط الذي يربط بين مختلف الأدوات التي تخدم الهدف ذاته عند توظيفها بفعالية لتحقيق الغايات المرجوة، وفي سياق البنوك الإسلامية يكتسب هذا الدور أهمية مضاعفة، لاسيما عند تبني نموذج "البنك الخالي من الفاقد" بأدواته التسع وحقوقه الثلاثة المقترحة من قبل الباحث، والذي يستهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بشكل متكامل.

إذ لا يعتبر التحسين المستمر مجرد عملية فنية أو إجرائية، بل يمثل إطارا ديناميكيا قادرا على التكيف مع متغيرات السوق المصرفي، حيث تستخدم المنافسة وتتقارب المنتجات والخدمات المقدمة للمتعاملين، في ظل بيئة تتسم بتغير رغبات المتعاملين واحتياجاتهم بوتيرة متسارعة، وتأكيدا على أهميته الاستراتيجية شهد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في إصدار عام 2015 تعديلا جوهريا تمثل في إدراج لائحة خاصة بالتحسين المستمر، اعترافا بضمها بدوره كمفهوم محوري في تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية على نطاق عالمي.



ومن ثم، فإن نجاح البنوك الإسلامية في هذا المضمار يتطلب تفعيل هذه الآليات العملية لتحقيق التحسين المستمر، بما يضمن رفع كفاءة الأداء، وتعزيز القيمة المضافة، وترسيخ موقعها التنافسي في سوق مصرفي بالغ التشبع.

### 3. أدوات التحسين المستمر (Continuous Improvement Tools) في البنوك الإسلامية

لا تقتصر فلسفة التحسين المستمر على المبدأ الإداري العام فقط، بل تتجسد في حزمة من الأدوات التطبيقية التي تمكن البنوك الإسلامية من رصد أوجه القصور وتحليل مسبباتها، وتصميم حلول تراعي الضوابط الشرعية وتحقق الكفاءة التشغيلية، بحيث يعتبر دمج هذه الأدوات يوفر إطاراً منهجياً متكاملًا لتقليص الفاقد، وتحقيق رضا الأطراف كافة، وضمان استدامة التحسينات على المديين المتوسط والطويل، مع الحفاظ على الهوية المؤسسية والخصوصية الشرعية للبنوك الإسلامية.

وتتوفر مجموعة من الأدوات العملية التي تسهم بفاعلية في دعم منهجية التحسين المستمر داخل البنوك الإسلامية، حيث يختص بعضها بتشخيص المشكلات وتحليل جذورها، فيما يركز البعض الآخر على ابتكار الحلول وتطوير المبادرات الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المصرفية، أو خفض التكاليف التشغيلية، أو تعزيز الإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على تجربة المتعامل الداخلي والخارجي، بحيث تتطلب هذه الأدوات وجود كوادر مصرفية مؤهلة ومدربة على تطبيقها وفق منهجيات علمية دقيقة<sup>(1)</sup>، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة لعمليات البنك الإسلامي وخدماته، ومن بين أبرز هذه الأدوات ما يوضحه الجدول رقم (21) التالي:

الجدول رقم (21): أهم أدوات التحسين المستمر في البنوك الإسلامية

الأداة	المفهوم	الوظيفة الأساسية	الإسقاط على البنوك الإسلامية
العصف الذهني (Brainstorming)	أسلوب جماعي لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول المبتكرة في فترة زمنية محددة، دون نقد أو تصفية أولية.	تحفيز الإبداع الجماعي وحشد الخبرات المتنوعة لتوليد حلول للمشكلات.	تمكين الموظفين من ابتكار منتجات وخدمات متوافقة مع أحكام الشريعة، وتحسين العمليات التشغيلية بما يقلل الهدر.
مدخل علامات الاستفهام (Question Marks Approach)	منهج يقوم على إعادة النظر في الإجراءات والخدمات بطرح أسئلة جوهرية حول سبب وجودها وطريقة تنفيذها.	كشف الممارسات غير الضرورية أو غير الفعالة وإعادة تصميم العمليات.	مراجعة المنتجات والخدمات المصرفية للتأكد من ضرورتها وجدواها الشرعية والاقتصادية، وتعزيز الابتكار المسؤول.

(1) فالي نبيلة، التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة بنك سوستي جينيرال الجزائر، مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، المجلد 61، العدد 61، 2017، ص 587.

تحليل باريتو (Pareto Analysis)	أسلوب إحصائي يعتمد قاعدة 80/20 لتحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في حدوث المشكلات أو الانحرافات.	توجيه الموارد لمعالجة المشكلات ذات التأثير الأكبر.	تحديد العوامل الأكثر تسبباً في شكاوى المتعاملين أو مخالفات الضوابط الشرعية ومعالجتها أولاً.
المقابلات ونظم الاقتراحات (Interviews & Suggestion Systems)	آلية لجمع الأفكار والملاحظات من العاملين والمتعاملين لتحسين الأداء والخدمات.	تعزيز المشاركة المؤسسية والاستفادة من خبرات الأطراف المعنية.	إشراك المتعاملين الداخليين والخارجيين في صياغة مبادرات التحسين وفق القيم الإسلامية للشفافية والشورى.
مخطط التبعثر أو الانتشار (Scatter Diagram)	أداة إحصائية لتمثيل العلاقة بين متغيرين وتحليل قوة الارتباط بينهما.	تحديد العلاقات المؤثرة بين العوامل التشغيلية ونتائج الأداء.	دراسة العلاقة بين زمن إنجاز المعاملات ومستوى رضا المتعاملين، بما يضمن تحسين التجربة المصرفية الملتزمة شرعاً.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستئناس على:

- فالي نبيلة، التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية- دراسة حالة بنك سوستي جينيرال الجزائر، مرجع سابق، ص ص 587- 588.
- العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 131- 132.

مما سبق ذكره؛ يرى الباحث أن فلسفة التحسين المستمر تمثل أحد أعمدة التنافسية المعاصرة، بحيث لا يمكن لأي بنك إسلامي يسعى إلى التميز التشغيلي والاستدامة أن يستغني عنها في بيئة مصرفية تتسم بالتغير المستمر وتعاظم توقعات المتعاملين، وقد تناولت الأدبيات مفاهيم متكاملة تحت مظلة التحسين المستمر، منها: الكايزن (Kaizen) الذي يركز على التحسينات الصغيرة التراكمية، والكايكوكا (Kaikaku) الذي يعكس التغييرات الجذرية المبتكرة، والجامبا (Gemba) باعتباره الموقع الفعلي لإضافة القيمة، وجامبا كايزن (Gemba Kaizen) الذي يجمع بين التحسين المستمر والعمل من موقع الأحداث، وجامبا كانري (Gemba Kanri) الذي يضع إطاراً إدارياً منهجياً لإدارة موقع العمل وضمان استدامة التحسينات.

وفي نفس السياق، تشكل هذه المفاهيم مجتمعتها، إطاراً تكاملياً للتحسين المستمر؛ يبدأ بالكايزن في تفاصيل العمل اليومي، ويشق طريقه عبر الكايكوكا عندما يتطلب الأمر انتفاضة تنظيمية، بينما تلعب الجامبا وكانري دور الضامين للتطبيق العملي والتحسين المستدام في ميدان العمل. وبلاستناد إلى هذه الفلسفة، يكتسب التحسين المستمر قوة فاعلية قيمة لأي بنك إسلامي يسعى لمواكبة المستقبل بثبات ورؤية واضحة.

## خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً معمقاً لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، من خلال تصنيفها ضمن ثلاثة حقول مترابطة تمثل ركائز التحسين الشامل في بيئة العمل المصرفي الإسلامي، وقد شمل الحقل الأول أدوات تحسين تدفق العمليات، ممثلة في: خريطة تدفق القيمة (VSM) بوصفها أداة تشخيصية لتحديد مواطن الهدر وإعادة تصميم سلاسل القيمة، والموظفون متعددو المهام (Multiskilled Employees) كرافد لرفع المرونة التشغيلية وتحقيق التكامل بين المهام، وأداة تحليل المشكلات (A3) التي تمثل إطاراً منهجياً لحل المشكلات وتعزيز التفكير التحليلي المؤسسي.

أما الحقل الثاني فقد تناول أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية، من خلال العمل القياسي (Standardized Work) لضمان التوحيد والاتساق في الأداء، ومنهج الحيويد السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) لدمج منهجيات تقليل التباين وإزالة الفاقد أو الهدر، وأداة تحليل السبب الجذري (RCA) للكشف عن المشكلات من منبعها ومعالجتها بفعالية.

وفي الحقل الثالث، تم عرض أدوات تحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي، وهي: نظام تنظيم موقع العمل (S5) لتنظيم بيئة العمل ورفع الكفاءة، وأسلوب الإدارة المرئية (Visual Management) لتيسير التواصل وتعزيز الشفافية التشغيلية، وأخيراً فلسفة التحسين المستمر (Continuous Improvement) بمختلف مكوناتها، مثل الكايزن، والكايكوكا، والجامبا، وجامبا كايزن، وجامبا كانري، بما يعكس توجهها استراتيجياً نحو التميز المستدام.

ومن خلال هذا العرض، خلص الباحث إلى أن التكامل بين هذه الأدوات يمثل أساساً لتبني مقاربة شاملة لترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، بحيث تتعاقد مكونات التحسين في الجوانب التشغيلية، والجودة، وتجربة المتعامل، لتشكل إطاراً متكاملًا يعزز التنافسية ويواكب متغيرات البيئة المصرفية المعاصرة.

كما يرى الباحث أن بعض الأدوات التقليدية يمكن تطويرها لمواكبة تحديات العصر؛ فمثلاً يمكن توسيع نطاق أداة تنظيم موقع العمل (S5) إلى نموذج أكثر شمولية (S6) بإضافة بعد السلامة، بما يعزز سلامة العاملين والمتعاملين، ويحافظ على استمرارية تقديم الخدمات المصرفية دون انقطاع، ويؤسس لثقافة مصرفية إسلامية مسؤولة ومستدامة.

وعليه، فإن تطبيق هذه الأدوات في البنوك الإسلامية، بشكل متكامل ومرن، مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التشغيلي وضمان استدامة التحسينات في بيئة مصرفية تتسم بالتغير المتسارع وارتفاع سقف توقعات المتعاملين.

**القسم الثاني**

**الإطار التطبيقي للدراسة**

## **الفصل الرابع:**

**واقع تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد على تحسين  
جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة  
مصرف السلام الجزائر**

## تمهيد:

بعد استعراض الأسس النظرية المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ومنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، ونموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) بأدواته التسع، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة قصد التحقق من واقع تطبيق تلك المفاهيم والأدوات في البيئة الميدانية لمصرف السلام الجزائر. ويأتي هذا الانتقال استجابة لأهداف البحث المتمثلة في قياس درجة الإدراك المفاهيمي للموظفين بالمصرف لمفهوم منهج ترشيد الفاقد بالبنوك الإسلامية وكذا جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى رصد مستوى النفاذ التطبيقي لممارسات ترشيد الفاقد، ثم اختبار أثر الأدوات التسع للنموذج المقترح على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كما يُدركها الموظفون.

وقد ارتكز هذا الفصل على تصميم منهجي يربط بين الفصول الثلاثة النظرية السابقة، بحيث خصص المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، والمبحث الثاني لواقع تطبيق منهج ترشيد الفاقد في مصرف السلام الجزائر، في حين خصص المبحث الثالث لتحليل أثر نموذج البنك الخالي من الفاقد بأدواته ضمن الثلاثة حقول على تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية. ومن ثم، فإن النتائج المستخلصة من هذا الفصل تشكل الحلقة المركزية التي تتيح مناقشة مدى صلاحية النموذج المقترح وتفسير انعكاساته العملية في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعتبر الإطار المنهجي الركيزة الأساس التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يمكن الباحث من تحديد حدود دراسته وضبط أدواته، كما يتيح له اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لتحقيق أهدافه واختبار فرضياته. ومن هذا المنطلق، وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وما تهدف إليه من معرفة درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وذلك من خلال بحث أثر انعكاس تطبيق أدوات ترشيد الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور الموظفين، وعليه فإن هذا المبحث سيتناول المعالم المنهجية للدراسة التطبيقية، من خلال ثلاثة مطالب مترابطة ومتكاملة:

- يتناول المطلب الأول حدود الدراسة الميدانية بمختلف أبعادها: الموضوعية، المكانية، الزمانية، والبشرية، وذلك لتحديد مجال البحث بدقة وتفادي التعميم غير العلمي.
- أما المطلب الثاني فيعني بعرض الأدوات المنهجية المعتمدة، وبيان أساليب جمع البيانات، فضلاً عن التبرير العلمي لاختيار الاختبارات الإحصائية المستعملة في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.
- في حين يخصص المطلب الثالث لعرض مجتمع الدراسة وتحديد عينتها وفق أسس منهجية تراعي شروط الصدق والثبات.

## المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية (Delimitations of the Study)

من بين البنوك العاملة في السوق المصرفي بالجزائر<sup>(1)</sup>، تم تخصيص هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على تجربة مصرف السلام الجزائر باعتباره أحد أبرز البنوك الإسلامية الرائدة في تقديم وابتكار خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، إذ يعود اختيار هذا البنك إلى اعتبارات منهجية وعملية متكاملة؛ بحيث يعتبر المصرف نموذجاً معبراً عن واقع البنوك الإسلامية في الجزائر، كما يشهد منحى نمو هذا الأخير تطوراً تصاعدياً ملحوظاً في النتيجة الصافية وصافي الدخل وكذا رقم الأعمال، وذلك منذ سنوات في بيئة تنافسية متسارعة خاصة بعدما أقرت التشريعات الوطنية قواعد خاصة لعمليات الصيرفة الإسلامية<sup>(2)</sup>، وما تبعها من فتح المجال أمام البنوك التقليدية لاستحداث نوافذ للمنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية.

### 1. الحدود المكانية (Spatial Delimitations)

تمت هذه الدراسة في مصرف السلام الجزائر (شركة ذات أسهم)، الكائن مقره الاجتماعي بـ 233 شارع أحمد واكد، دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة، والذي تم تأسيسه بتاريخ 08 جوان 2006، وحصل على اعتماده الرسمي من قبل بنك الجزائر<sup>(3)</sup> في 10 سبتمبر 2008، وليباشر النشاط الفعلي وبداية الاستغلال في أكتوبر من السنة نفسها من خلال فرعه الرئيسي بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة.

عند انطلاقه؛ بلغ رأس المال الاجتماعي للمصرف نحو مائة (100) مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل آنذاك قرابة ثمانية (7,9) مليارات دينار جزائري، ليتم رفعه نهاية سنة 2009 إلى مائة وأربعين (140) مليون دولار أمريكي بما يعادله حينها عشرة (10) مليارات دينار جزائري؛ وذلك امتثالاً لمتطلبات السلطات النقدية الوطنية<sup>(4)</sup>، والتي ألزمت كل البنوك العاملة بالسوق المصرفي بالجزائر برفع الحد الأدنى لرأس المال، ليتم بعدها كذلك في شهر مارس سنة 2020 ولنفس السبب رفع رأس المال الاجتماعي للمصرف مجدداً لخمس عشرة (15) مليار دينار جزائري<sup>(5)</sup>، بعدها وللمرة الثالثة على التوالي يرفع إلى عشرين (20) مليار دينار جزائري في شهر أكتوبر سنة

---

(1) والذي يضم عشرين (20) بنكاً وثمانية (08) مؤسسات مالية، وذلك وفقاً لمقرر بنك الجزائر رقم 25-01 مؤرخ في 02 رجب عام 1446 هـ الموافق لـ 02 جانفي سنة 2025 م، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، بتاريخ 22 جانفي 2025 م.

(2) نظام بنك الجزائر رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020 م، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

(3) مقرر بنك الجزائر رقم 08-02 مؤرخ في 10 رمضان عام 1429 هـ الموافق لـ 10 سبتمبر 2008 م، يتضمن اعتماد بنك، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، بتاريخ 24 سبتمبر 2008 م.

(4) نظام بنك الجزائر رقم 08-04 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 هـ الموافق لـ 23 ديسمبر 2008 م، يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

(5) امتثالاً لنظام بنك الجزائر رقم 18-03 مؤرخ في 26 صفر عام 1440 هـ الموافق لـ 04 نوفمبر 2018 م، يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

2022 للسبب ذاته<sup>(1)</sup>، ويعتبر بنك السلام البحرين المساهم الأكبر في رأسمال المصرف بحصة تقدر بحوالي 53% من إجمالي الأسهم، في إطار علاقة اندماج واستحواذ لمجموعة بنك السلام، وهو ما أضفى على المصرف بعدا إقليميا داعما لتسريع وتيرة التحول الرقمي وتنويع محفظة المنتجات وتعزيز تنافسيته في السوق المصرفي الجزائري.

أما على صعيد انتشاره الجغرافي، فيضم المصرف حاليا ستة وعشرين (26) فرعا\* موزعين عبر كبريات الولايات ذات الكثافة السكانية والجاذبية السوقية، كما يعمل ضمن خطته الاستراتيجية على توسيع شبكة فروعها لتشمل ولايات أخرى، بما يضمن تعزيز التقرب من مختلف شرائح المتعاملين وفئات المجتمع من أفراد وشركات. وقد شهد مصرف السلام الجزائر منذ تأسيسه نموا متسارعا جعله يصنف ضمن أسرع البنوك التجارية الجزائرية توسعا، حيث بلغ معدل النمو السنوي لإجمالي أصوله نحو 23,3 % منذ سنة 2010، لتصل نهاية سنة 2023 إلى ما قيمته 333 886 مليون دج، مع محفظة تمويل بقيمة 215 740 مليون دج، وودائع للمتعاملين بلغت 279 098 مليون دج.<sup>(2)</sup>

هذا؛ ويستند المصرف في إدارته إلى هيكل حوكمة متكامل يجمع بين الأبعاد الإدارية والرقابية والشرعية، بما يضمن التوازن بين الكفاءة التشغيلية والالتزام بضوابط الشريعة الإسلامية، وفي هذا الإطار يتولى مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف الاستراتيجي العام على نشاطات المصرف برئاسة السيد رفيق النايض بصفته الرئيس التنفيذي للمجموعة الأم، في حين تضطلع هيئة الرقابة الشرعية برئاسة الدكتور العياشي صادق فداد بمهمة ضمان مطابقة جميع معاملاته لأحكام الشريعة الإسلامية، وإلى جانب ذلك وعلى المستوى التنفيذي يقود السيد ناصر حيدر إدارة المصرف بصفته المدير العام منذ سنة 2016 إلى يومنا هذا، بما يعكس استقرارا مؤسسيا في القيادة التنفيذية وديمومة في إدارة العمليات المصرفية واستمرارية في رسم السياسات التشغيلية وفق متطلبات التوسع والنمو.

وعليه، فإن اختيار مصرف السلام الجزائر كمجال مكاني لهذه الدراسة يجد مبرره في كونه بنكا إسلاميا رائدا ينتهج الأساليب الإدارية الحديثة ويولي أهمية كبيرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تمكن المصرف من الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) بتاريخ 2024/12/30، بفضل هيكله متخصصة تعنى بالجودة والتحسين المستمر.

هذا؛ كما يمتلك المصرف نظاما معاصرا لإدارة شكاوى المتعاملين، فضلا عن مبادرات الإدارة العامة في تعزيز قنوات سماع صوت المتعامل الداخلي من خلال تنظيم لقاءات دورية تجمع بين الإدارة العامة والإدارات

(1) امثالا لنظام بنك الجزائر رقم 20-08 مؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1442 هـ الموافق لـ 07 ديسمبر 2020 م، يعدل ويتم النظام رقم 18-03 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

(\*) يعتمد مصرف السلام الجزائر في هيكله التنظيمي مصطلح الفرع بدل مصطلح الوكالة المستخدم عادة في البنوك العاملة بالجزائر، وذلك انسجاما مع النموذج التنظيمي المعتمد في مجموعة مصرف السلام الأم في البحرين، حيث ينظر إلى كل وحدة تشغيلية ضمن شبكة التوزيع باعتبارها فرعا متكامل الصلاحيات والإدارة، لا مجرد وكالة تنفيذية محدودة المهام.

(2) راجع في ذلك: مصرف السلام الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2023، ص 08.



المركزية ومديري الفروع لمناقشة الانشغالات وإيجاد حلول جذرية لها، بالإضافة عن إطلاق مبادرة منصة داخلية تحت مسمى فكرة (Fikra) تتيح للموظفين على اختلاف مستوياتهم طرح مقترحات أفكار تطويرية، يقابلها من الجهة الأخرى بريد الكتروني خارجي باسم تواصل (Tawassol). يمكن المتعاملين والجمهور من إيصال انشغالاتهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم مباشرة للإدارة العليا للمصرف. وإلى جانب ذلك، يضم المصرف هياكل متخصصة أخرى حديثة في مجالات الاستراتيجية، إدارة المشاريع، التدريب والتطوير المستمر للموظفين من خلال إنشاء مركز للتدريب والتكوين، فضلا عن هيكل إدارية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. كل هذه المقومات تجعل من مصرف السلام الجزائر بيئة خصبة ومناسبة لتطبيق نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) واختبار أدواته في الواقع العملي.

## 2. الحدود الزمانية (Temporal Delimitations)

انطلقت الدراسة ميدانيا مع بداية شهر جوان 2025 بالشروع في الصياغة الأولية لأداة البحث (الاستبيان)، حيث عرضت النسخة الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين الأكاديميين (من داخل الوطن وخارجه) ممن يمتلكون خبرة عملية وعلمية في مجال البحث وأسهموا في الإشراف على عدد معتبر من الدراسات والبحوث (أنظر الملحق رقم 03 المتضمن قائمة المحكمين وانتماءاتهم)، وقد أفضى ذلك إلى إثراء الأداة البحثية وتدعيمها بملاحظات وتوجيهات منهجية، ليتم اعتماد صيغتها النهائية في شهر جويلية 2025، تلا ذلك الشروع في توزيع الاستبيان على عينة الدراسة خلال النصف الثاني من شهر جويلية 2025، عن طريق التعميم عبر البريد الداخلي لموظفي مصرف السلام الجزائر. وقد استمرت عملية الاستجابة، ومراجعة البيانات، ومعالجتها إحصائيا وتحليلها حتى شهر سبتمبر 2025، وهو ما يشكل الإطار الزمني الفعلي للدراسة الميدانية.

## 3. الحدود البشرية (Human Delimitations)

اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على جميع موظفي مصرف السلام الجزائر، سواء العاملين في الإدارة العامة أو في الإدارات المركزية أو عبر شبكة الفروع. وقد تم تزويد أفراد مجتمع الدراسة بالتوضيحات اللازمة حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث وآلياته التطبيقية، مع توفير قنوات للتواصل وتلقي الاستفسارات بما يكفل استيعابا سليما لمحتوى أداة البحث، ويساعد على ضمان دقة الإجابات وموضوعيتها، إذ يُتوقع أن يسهم هذا التوجه في تعزيز مصداقية النتائج، فضلا عن تزويد المصرف بخلاصات علمية وتطبيقية يمكن أن تدعم مساره في مجال الصيرفة الإسلامية.

## 4. الحدود الموضوعية (Thematic Delimitations)

اقتصر النطاق الموضوعي لهذه الدراسة على بحث وتحليل أثر تطبيق أدوات البنك الخالي من الفاقد في البنوك الإسلامية بالجزائر، من خلال دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، وقد تم التركيز على ثلاثة حقول رئيسة

للأدوات، وهي: أدوات تحسين تدفق العمليات، وأدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات، وأدوات تحسين تجربة التعامل الداخلي والخارجي، وذلك بما تتضمنه من تسع أدوات تمثل المتغير المستقل للدراسة. أما المتغير التابع فقد تمثل في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بالاستناد إلى نموذج SERVQUAL في أبعاده الخمسة المعروفة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف)، مع إضافة بعد الالتزام الشرعي الذي يعكس خصوصية الصيرفة الإسلامية ومتطلبات متعاملها الداخليين والخارجيين.

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية (Statistical Methods & Analytical Tools)

في ضوء الطابع التطبيقي لهذه الدراسة، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية التي تمكن من معالجة البيانات الميدانية بصورة منهجية دقيقة، بما يتيح استخلاص مؤشرات علمية قابلة للتفسير، إذ تم الاستناد في ذلك إلى الأدوات الإحصائية المعيارية المتعارف عليها في البحوث التجريبية والاجتماعية، مع مراعاة اتساقها مع طبيعة المتغيرات محل الدراسة. ومن ثم، فإن هذا المطلب يخصص لعرض الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها وتفسيرها، بما يخدم تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

### 1. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

يعتبر الاستبيان (Questionnaire) من بين الأدوات البحثية الأكثر اعتماداً في الدراسات الميدانية في العلوم الإدارية، لما يوفره من إمكانية جمع كم كبير من البيانات بطريقة منظمة وقابلة للمعالجة الكمية والإحصائية، بحيث يبرز (Creswell J. W. & Creswell J. D.) أن الاستبيان يستعمل على نطاق واسع في الدراسات الكمية لكونه يسمح للباحث بقياس المتغيرات بصورة عددية واختبار العلاقات فيما بينها بأسلوب علمي منضبط<sup>(1)</sup>. كما يؤكد (Saunders M. وزملاؤه) أن الاستبيان يمثل أكثر تقنيات جمع البيانات شيوعاً في بحوث الإدارة والأعمال، خاصة عندما يهدف الباحث إلى الحصول على استجابات من عينات كبيرة نسبياً بغرض التحليل الكمي<sup>(2)</sup>.

وبناءً عليه؛ تم اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها مع منهج البحث وخصائص الدراسات الكمية؛ إذ يتيح الاستبيان إمكانية الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بهدف اكتشاف العلاقات الرياضية وإجراء المقارنات الكمية، كما يتميز الاستبيان بسهولة تطبيقه، حيث لا يتطلب من المبحوث وقتاً طويلاً لملء الاستمارة<sup>(\*)</sup>، مما يتيح للباحث فرصة تضمين عدد أكبر

(1) Creswell J. W. & Creswell J. D., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California- USA, 5<sup>th</sup> Edition, 2018, p 201.

(2) Saunders M., Lewis P. & Thornhill A., *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 8<sup>th</sup> Edition, 2019, p 437.

(\*) الاستبيان أداة الدراسة لجمع البيانات، في حين تمثل الاستمارة الصيغة الميدانية الموزعة على أفراد العينة، وبعبارة أخرى فالاستبيان هو الأداة العلمية المعتمدة، بينما الاستمارة هي النموذج التطبيقي المرفق في الملاحق (الملحق رقم 01).

من الأسئلة مقارنة بأداة المقابلة. ويمثل الاستبيان - كما يرى بعض الباحثين على غرار موريس أنجرس - وسيلة تقصي مناسبة لمن يسعى للحصول على معلومات دقيقة ومباشرة قد يصعب رصدها بالملاحظة وحدها.<sup>(1)</sup>

ومن هذا المنطلق؛ حرص الباحث في تصميم الاستبيان على أن يكون متسقاً ومنهجياً، مع مراعاة التوازن في توزيع العبارات داخل المحاور والبند المختلفة، وذلك وفقاً للهيكلية التالية:

أ. المقدمة: تضمن الاستبيان مقدمة ترحيبية مرفقة بعرض تعريفى موجز يوضح فكرة موضوع البحث وأهدافه، بما يساعد المبحوثين على تكوين تصور أولي عن الإطار العام للدراسة قبل الشروع في الإجابة.

ب. القسم الأول: البيانات العامة: اشتمل على مجموعة من الأسئلة التعريفية قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، وتشمل:

- الجنس؛
- الحالة الاجتماعية؛
- الفئة العمرية؛
- المؤهل العلمي ومصدره؛
- الخبرة المهنية داخل المصرف وخارجه؛
- المستوى الوظيفي؛
- مكان العمل.

ج. القسم الثاني: محاور الدراسة

تضمن هذا القسم محورين أساسيين، وكل محور ينقسم إلى بندين متكاملين:

1. المحور الأول: أدوات منهج ترشيد الفاعل في البنوك الإسلامية (المتغير المستقل)

- البند الأول: قياس مستوى الإدراك المفاهيمي لأفراد العينة تجاه منهج ترشيد الفاعل في البنوك الإسلامية، من خلال 3 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 03)؛
- البند الثاني: قياس درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاعل، وذلك عبر 27 عبارة مصاغة بعناية (من العبارة 04 إلى العبارة 30).

2. المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (المتغير التابع)

- البند الأول: قياس مستوى الإدراك المفاهيمي لأفراد العينة لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، باستخدام 3 عبارات (من العبارة 31 إلى العبارة 33)؛

---

(1) راجع في ذلك: موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال وسبعون سعيد، دار القصة للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 207.

○ **البند الثاني:** قياس أثر انعكاس تطبيق أدوات ترشيد الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور الموظفين أنفسهم، وذلك من خلال 18 عبارة (من العبارة 34 إلى العبارة 51).

هـ. **الملاحظة المنهجية:** حرص الباحث عند تصميم الاستبيان على مراعاة التوازن في توزيع العبارات المخصصة لكل بند، حيث تم تحديد 3 عبارات متساوية في كل بند، وذلك حفاظاً على النمط الاتساق في صياغة أداة القياس وضمان سهولة المقارنة بين مكونات النموذج.

هذا؛ وبعد تصميم الاستبيان بصورته الأولية استناداً إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تم عرضه على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة في إعداد والإشراف على العديد من البحوث العلمية (الملحق رقم 03)، وذلك بغرض التحقق من مدى شمول الأداة لأبعاد موضوع الدراسة، فضلاً عن اختبارها الأولي وتعزيزها بملاحظاتهم بشأن وضوح الصياغة ودقة الترابط بين العبارات وخلوها من الغموض أو التكرار. وبعد الاطلاع على آرائهم واقتراحاتهم، أجريت التعديلات اللازمة التي انحصرت أساساً في بعض الجوانب التركيبية للعبارات، قصد تبسيطها لتكون أوضح للمبحوثين. وفي مجمل التقييم والمراجعة، جاءت الملاحظات بسيطة، حيث ثمن معظم المحكمين بالموضوع وبأبعاده العلمية والعملية، مؤكدين أن البحث بمتغيراته يمثل إضافة حديثة وميدانية قيمة في حقل الإدارة المعاصرة ولا سيما فيما يتصل بالمناهج الحديثة الهادفة إلى ترسيخ وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وأن تطبيقه على أحد البنوك الإسلامية القائمة يعزز جدواه العلمية والعملية معاً.

وتعزيزاً لما سبق؛ وفي إطار الحرص على ضمان جودة أداة الدراسة قبل اعتمادها في التوزيع الرسمي، بادر الباحث إلى إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) للاستبيان من خلال توزيع (20) استمارة على عينة قصدية تجريبية من الكوادر العليا والوسطى بمختلف الإدارات المركزية والفروع<sup>(\*)</sup>، بحيث يعتبر هذا الإجراء من الممارسات العلمية الموصى بها في الأدبيات المنهجية على غرار Saunders M. وزملائه<sup>(1)</sup>؛ إذ يساهم في التحقق من وضوح العبارات وسلاستها، ومدى انسجامها مع طبيعة مجتمع الدراسة، فضلاً عن اختبار الزمن اللازم للإجابة ورصد أي صعوبات محتملة.

وقد أظهرت نتائج هذا الاختبار أن بنود الاستبيان كانت واضحة ودقيقة ومتصلة بموضوع الدراسة، ولم تسجل ملاحظات جوهرية تستدعي التعديل، الأمر الذي منح الباحث المصادقية في جاهزية الأداة للانتقال إلى التوزيع الفعلي على العينة الأساسية.

(\*) **العينة القصدية التجريبية:** 5 إطارات عليا من الإدارة العامة، 5 إطارات من قطاع النشاط التجاري، 5 إطارات من قطاع الاستراتيجية، 5 مديرين من شبكة الفروع.

(1) Saunders M., Lewis P. & Thornhill A., *Research Methods for Business Students*, Op Cit, p 540.

## 2. صدق وثبات أداة الدراسة (Validity & Reliability of the Study Instrument)

بعد الانتهاء من تحديد أداة الدراسة وصياغتها، يصبح من الضروري التحقق من صدقها وثباتها لضمان صلاحيتها في قياس المتغيرات قيد البحث، إذ يقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً، بينما يشير الثبات إلى درجة اتساق نتائجها واستقرارها عبر المرات المختلفة للتطبيق. ومن ثم، يمثل التحقق من الصدق والثبات خطوة أساسية لإضفاء المصداقية والموضوعية على نتائج الدراسة الميدانية.

### أولاً: الصدق (Validity)

#### أ. الصدق بتقدير المحكمين (Validity by Expert Judgment)

ولإثبات صدق أداة الدراسة، فقد تم الاعتماد ابتداءً على أسلوب صدق المحكمين (Expert Judgment)، وذلك من خلال عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة وعلوم التسيير من أساتذة التعليم العالي الذين بلغ عددهم ستة عشر (16)، وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم بعد المراجعة، تم حساب نسبة اتفاق المحكمين على العبارات، باعتبارها مؤشراً أولياً لسلامة الأداة وصدقها البنائي، واعتمد الباحث في ذلك من أجل إثبات الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحتوى (Content Validity) من خلال تحكيم الخبراء، على المعادلة التالية:<sup>(1)</sup>

$$PA = \frac{n}{N} \times 100$$

$n$ : عدد العبارات التي حصلت على اتفاق الأساتذة والخبراء المحكمين (أي التي أقرها صلاحيتها)؛  
 $N$ : العدد الكلي للعبارات أو الفقرات في أداة الدراسة؛  
 $PA$ : نسبة اتفاق المحكمين (بالمئة).

وبالرجوع لأداة هذه الدراسة، فقد شمل العدد الأولي الكلي للعبارات بثلاثة وخمسين (53) عبارة، أما عدد العبارات المتفق عليها بالإجماع بين المحكمين هو واحد وخمسين (51) عبارة، وبتطبيق المعادلة المذكورة أعلاه، فتكون النتيجة كالتالي:

$$PA = \frac{51}{53} \times 100 = 0,96 \times 100 = 96\%$$

وبناءً على نتائج التحكيم، فقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (PA) حول عبارات الاستبيان (صدق الظاهر، وصدق المحتوى) ما نسبته 96%، وهي نسبة مرتفعة تمثل مؤشراً قوياً على ملائمة الأداة وصلاحيتها للاستخدام في الميدان، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في تطبيق الدراسة.

<sup>(1)</sup> Davis L. L., *Instrument review: Getting the Most from a Panel of Experts*, Applied Nursing Research, Vol. 05, N° 04, 1992, pp 194- 197.

ب. الصدق بمعامل صلاحية المحتوى (Content Validity Ratio = CVR)

وتعزيزا لصدق أداة الدراسة؛ فقد تم الاعتماد كذلك على معامل صلاحية المحتوى (Content Validity Ratio = CVR) الذي اقترحه (Lawshe C. H.)، والذي يقوم على قياس مدى اتفاق المحكمين بشأن مدى ضرورة كل عبارة في الاستبيان، وفق المعادلة الآتية:<sup>(1)</sup>

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

$n_e$ : عدد المحكمين الذين صنفوا بأن العبارة (أساسية أو ضرورية)؛  
 $N$ : العدد الكلي للمحكمين.

وبتطبيق معادلة معامل صلاحية المحتوى (Content Validity Ratio – CVR) على عبارات الاستبيان، تبين – على سبيل المثال لا الحصر – أن معظم العبارات حازت موافقة (14) محكما من مجموع (16) على كونها "ضرورية"، وبالإسقاط في المعادلة:

$$CVR = \frac{14 - \frac{16}{2}}{\frac{16}{2}} = \frac{14 - 8}{8} = \frac{6}{8} = 0,75$$

وهي نسبة تفوق القيمة الحرجة المحددة عند عدد محكمين يساوي (16) والبالغة (0.49) وفق جداول (Lawshe C. H.). وعليه، فإن العبارة تعد مقبولة إحصائيا وذات صلاحية محتوى قوية، الأمر الذي يعزز من صدق أداة الدراسة ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في القياس العلمي.

وبناءً على إجراءات التحقق من صدق الأداة، فجاءت نسبة اتفاق المحكمين على ملائمة العبارات وارتباطها بأبعادها النظرية المفترضة بواقع (96%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة، وقد جرى تعزيز ذلك بحساب معامل صلاحية المحتوى (Content Validity Ratio – CVR) وفق معادلة (Lawshe C. H.)، حيث تبين أن كل العبارات قد حازت على موافقة على الأقل ما بين (14) إلى (13) محكما بأنها "ضرورية"، فكانت قيمة (CVR = 0.75) و (CVR = 0.62) على التوالي، أي أن (CVR ≥ 0.49) تفوق القيمة الحرجة (Critical Value) المحددة عند عدد محكمين (16) والبالغة (0.49) بجدول (Lawshe C. H.)، وبذلك يتضح أن جميع العبارات قد اجتازت الشرط المنهجي، مما يؤكد تمتعها بدرجة عالية من صلاحية المحتوى، مما يعزز صدق الأداة ويؤكد صلاحيتها للاستخدام الميداني في الدراسة.

<sup>(1)</sup> Lawshe, C. H, *A quantitative Approach to Content Validity*, Personnel Psychology, Vol. 28, N° 04, 1975, pp 563- 575.

## ج. الصدق البيئي (Ecological Validity)

إلى جانب إجراءات التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى التي تمت بالاعتماد على تقدير المحكمين الأكاديميين، عمد الباحث إلى تعزيز الصدق البيئي للأداة من خلال عرضها على نخبة من الخبراء المهنيين العاملين في البنك الإسلامي موضوع الدراسة، ومن بينهم دكاترة مختصون في الصيرفة الإسلامية وقيادات تنفيذية عليا (بما في ذلك المدير العام للمصرف). وقد هدفت هذه الخطوة إلى التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للواقع العملي لمصرف السلام الجزائر، بما يكفل انعكاس الأداة لخصوصيات البيئة المهنية قيد البحث. ولتعزيز ذلك، عقدت جلسات عمل رسمية مع هذه النخبة، ناقشت خلالها بنود الاستبيان بشكل تفصيلي، وتمت مراجعتها وتدقيقها في ضوء الخبرات العملية والتجارب الميدانية، وهو ما أسهم في إثراء محتوى الأداة وزيادة توافقها مع البيئة قيد الدراسة. وعليه، فإن هذا الإجراء لم يدرج ضمن حساب معامل صلاحية المحتوى (CVR) أو نسبة اتفاق المحكمين، وإنما اعتمد كآلية مكملية لإضفاء الصدق البيئي على أداة الدراسة، بما يعزز من صلاحيتها للتطبيق الميداني.

## ثانيا: الثبات (Reliability)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باعتباره أكثر مؤشرات الاتساق الداخلي شيوعا في الأدبيات المنهجية، حيث يقاس من خلاله مدى تجانس استجابات المفردات التي تقيس البعد ذاته، ويعتبر مقبولا إذا تجاوزت قيمته (0,70) في الدراسات الاجتماعية والسلوكية.<sup>(1)</sup> غير أن الاختصار على هذا المعامل قد لا يكفي للكشف عن مساهمة كل بند في تعزيز الثبات الكلي، ولذلك عمد الباحث إلى الاستعانة بمؤشر معامل ارتباط البند بالمجموع المصحح (Corrected Item–Total Correlation: CITC)، الذي يوضح قوة ارتباط كل عبارة بالمجموع الكلي بعد استبعادها منه، ويستدل من خلاله على مدى ملاءمة البند لقياس البعد، إذ يعد مقبولا إذا تجاوز (0,30) وفقا لما أشار إليه (Hair J. F.) وزملاؤه.<sup>(2)</sup>

وبناءً على ذلك، فإن المزج بين  $\alpha$ -Cronbach و CITC يمنح نتائج الدراسة قوة منهجية مضاعفة، مقارنة بالاعتماد على المعامل الأول فقط، بما يضمن اتساق الأداة وصدق انعكاسها للمتغيرات محل البحث.

وعليه؛ ولاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على أسلوب المقارنات الداخلية، وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات

<sup>(1)</sup> Nunnally J. C. & Bernstein I. H, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York- USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 1994, p 265.

<sup>(2)</sup> Hair J. F., Babin B. J., Anderson R. E. & Black W. C., *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning, Andover- England, 8<sup>th</sup> Edition, 2019, p 103.

الدراسة، إذ يعكس درجة ترابط العبارات المكونة للمقياس ومدى قياسها لذات البعد المفترض، وذلك كما يبينه الجدول رقم (22) التالي:

الجدول رقم (22): ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

الحقل	العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل ارتباط البند بالمجموع المصحح CITC	معامل ألفا كرونباخ للمحور	معامل ارتباط البند بالمجموع المصحح للمحور CITC		
المحور الأول: المتغير المستقل (منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية)									
A	تحسين العمليات	تدفق القيمة	مستوى الادراك المفاهيمي لمنهج ترشيد الفاقد	03 - 01	3	30	0,894	0,792	
				06 - 04	3		0,910	0,820	
				09 - 07	3		0,915	0,806	
				12 - 10	3		0,915	0,830	
	ضبط الجودة وتطوير القدرات	ضبط الجودة	تحليل السبب الجذري	الحيود السداسي الخالي من الفاقد	15 - 13		3	0,905	0,811
					18 - 16		3	0,864	0,743
					21 - 19		3	0,812	0,663
					24 - 22		3	0,864	0,741
					27 - 25		3	0,847	0,714
					30 - 28		3	0,849	0,718
المحور الثاني: المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الإسلامية)									
نموذج SERVQUAL	تحسين تجربة العميل	م الادراك المفاهيمي لجودة الخدمة المصرفية الإسلامية	33 - 31	3	21	0,814	0,666		
						0,846	0,713		
						0,814	0,666		
						0,910	0,820		
						0,921	0,841		
						0,927	0,850		
						0,921	0,840		
	AV+	الالتزام الشرعي	51 - 49	3		51		0,975	0,652
معامل الثبات العام									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

استنادا إلى الجدول رقم (22)، فقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (المتغير المستقل: منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية) بلغت (0,975)، وهي نسبة عالية جدا تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والإنسانية (0,70)، مما يعكس اتساقا داخليا قويا بين العبارات المدرجة ضمن هذا المحور.

أما بالنسبة للمحور الثاني (المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,956)، وهو أيضا ضمن مستوى عالٍ من الثبات يشير إلى موثوقية ممتازة للأداة في قياس أبعاد هذا المحور. كما أن معامل الثبات العام لجميع المحاور بلغ (0,975)، بما يدل على أن أداة الدراسة بأكملها تتمتع بدرجة رفيعة من المصدقية والاتساق الداخلي.



إضافة إلى ذلك، فقد جاءت معاملات ارتباط البند بالمجموع المصحح (CITC) لجميع الأبعاد أعلى من (0,30)، وهي قيمة تظهر قوة العلاقة بين كل بند وبقيّة بنود المحور الذي ينتمي إليه، بما يضمن صلاحية البنود لقياس متغيراتها. وبناءً عليه، يمكن القول إن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج الميدانية التي ستعتمد لاحقاً في اختبار فرضيات الدراسة

### 3. إجراءات تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

تمثل مرحلة تحليل البيانات خطوة جوهرية في المسار المنهجي للبحث، إذ تتيح الانتقال من البيانات الخام إلى نتائج علمية يمكن الاستدلال بها، حيث لا تكتمل القيمة العلمية لأداة الدراسة ما لم تترجم بياناتها إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير، مع التأكيد على دقة التحليل وموضوعيته تتوقف على حسن اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات قيد الدراسة، والبرامج التحليلية القادرة على معالجتها بكفاءة وشفافية.

وفي السياق ذاته، جرى الاعتماد في تصميم فقرات أداة الدراسة (الاستبيان) على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، الذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية لقدرته على قياس اتجاهات المستجيبين بشكل دقيق وموضوعي، وقد تدرجت بدائل الإجابة فيه من: (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، بما يتيح قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومن ثم تحويل الاتجاهات النوعية إلى قيم كمية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية الملائمة، وقد جرى تحديد طول الفئة في هذا السلم باستخدام معادلة المدى الإحصائي، وذلك بطرح أدنى قيمة في السلم (1) من أعلى قيمة (5)، ليكون المدى مساوياً لـ (4)، ثم قسم الناتج على عدد الفئات الخمس، فكان طول الفئة الواحدة (0,8)؛ وبناءً على ذلك يصبح لدينا طول الفئات الخمس كالتالي:

[1,80-1,00] غير موافق بشدة، [2,60-1,80] غير موافق، [3,40-2,60] محايد، [4,20-3,40] موافق، [5,00-4,20] موافق بشدة.

### أولاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

اعتمد الباحث في معالجة البيانات على أسلوبين متكاملين؛ أولهما الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) الذي يهدف إلى إبراز الخصائص الأساسية للبيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، بما يتيح تكوين صورة أولية عن المتغيرات المدروسة، أما الثاني فهو الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) الذي استخدمت في إطاره الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، مثل اختبار (t) وتحليل التباين (ANOVA) ومعاملات الارتباط والانحدار باستخدام منهج المربعات الصغرى العادية (Ordinary Least Squares - OLS)، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

## ثانيا: البرامج التحليلية (Statistical Software)

وفي المعالجة الإحصائية للبيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26.0)<sup>(\*)</sup> باعتباره من أكثر البرمجيات شيوعا وموثوقية في البحوث الكمية، لما يوفره من إمكانيات متقدمة في توصيف البيانات واختبار الفرضيات والتحقق من صدق النتائج. كما جرى الاستعانة ببرامج ثانوية مساندة في البناء الإحصائي وتنظيم المخرجات البحثية، ولا سيما برنامج (Power BI) الذي أتاح إمكانيات بصرية متطورة في عرض النتائج والرسومات البيانية بطريقة تعزز من وضوحها وسهولة تفسيرها.

## ثالثا: الاعتبارات الأخلاقية والمنهجية (Methodological & Ethical Considerations)

حرص الباحث خلال مختلف مراحل جمع البيانات ومعالجتها على الالتزام الصارم بالاعتبارات الأخلاقية والمنهجية التي تؤكد عليها الأدبيات الحديثة، وذلك ضمانا لسلامة النتائج ومصداقيتها، فقد تمت معالجة البيانات في هذه الدراسة بسرية تامة، مع احترام كامل لخصوصية عمل البنوك ومراعاة ما يفرضه السياق التنظيمي والمهني من ضوابط تحفظ مصالح المنظمات والمتعاملين على حد سواء. كما تم الالتزام بمقتضيات الأمانة العلمية من خلال نقل البيانات بدقة، وتفادي أي تحريف أو انتقائية من شأنها التأثير على موضوعية التحليل، بالإضافة إلى ذلك، راعى الباحث الإطار القانوني الوطني المتمثل في القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي في الجزائر<sup>(1)</sup>، بما يعزز من مشروعية البحث ويحفظ الحقوق المرتبطة بالبيانات المستعملة. وتأسيسا على ما ذهبت إليه الأدبيات المنهجية، فقد التزم الباحث كذلك بمبدأ الشفافية والموضوعية في عرض النتائج وتفسيرها، بما يضمن اتساقها مع أهداف الدراسة وقابليتها للفحص والتعميم.

## المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة (Study Population & Sampling)

إن تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها يمثل خطوة محورية في التصميم المنهجي لأي بحث ميداني، إذ تتوقف صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم على دقتهما، فالجتمتع الإحصائي هو الإطار الكلي الذي تستمد منه البيانات، في حين تمثل العينة الجزء الممثل منه بصورة علمية مدروسة، مما يحقق التوازن بين شمولية المعطيات

---

(\*) برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences) في إصداره (26.0) من الأدوات الرائدة في التحليل الكمي للبيانات، إذ يوفر مجموعة شاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، إضافة إلى إمكانيات متقدمة في النمذجة وتحليل الانحدار واختبارات الفرضيات، ويتميز هذا الإصدار بتحسين واجهة الاستخدام وإضافة خصائص جديدة في إدارة البيانات وبناء الجداول التفاعلية وتوليد الرسومات البيانية، بما يساهم في تعزيز دقة النتائج وسهولة عرضها، وقد بات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أكثر البرامج اعتمادا في البحوث الأكاديمية والتطبيقية لما يتيح من مرونة في التعامل مع مختلف أنواع البيانات وتوافقه مع البرمجيات المساندة في إعداد المخرجات البحثية.

(1) قانون رقم 07-18 مؤرخ في 25 رمضان عام 1439 هـ الموافق لـ 10 يونيو 2018 م، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، بتاريخ 10 يونيو 2018 م.

وإمكانية معالجتها إحصائياً، وتشير الأدبيات المنهجية على غرار دراسة Luciani M. وزملائها؛ إلى أن اختيار العينة لا يتم بشكل عشوائي، وإنما وفق أسس منهجية تستند إلى طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وخصائص ميدان التطبيق.<sup>(1)</sup>

## 1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الوحدات التنظيمية أو الأفراد الذين ينطبق عليهم موضوع البحث، والذين يستهدف الباحث تعميم نتائجه عليهم<sup>(2)</sup>. وفي إطار هذه الدراسة التطبيقية، يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مصرف السلام الجزائر محل دراسة الحالة البالغ عددهم 890 موظفاً موزعين على فئتين أساسيتين:

- **الفئة الأولى:** وتشمل جميع موظفي الهياكل التنظيمية المركزية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (449) موظفاً.
- **الفئة الثانية:** وتضم جميع موظفي الفروع، ومشاريع الفروع قيد الفتح دون استثناء، والمقدر عددهم الإجمالي بـ (441) موظفاً.

## 2. عينة الدراسة (Study Sample)

تعرف العينة في الأدبيات المنهجية بأنها مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق معايير محددة، بحيث تمثل المصدر الأساسي لجمع البيانات وتحليلها<sup>(3)</sup>، ونظراً لأن الدراسات التطبيقية لا تسمح غالباً بالحصر الشامل لمجتمع كبير نسبياً، يلجأ إلى اختيار عينة ممثلة، وعليه اعتمد الباحث على عينة قصدية ( Purposive Sample) وهي "عينة يختارها الباحث عمداً لاستهداف فئة محددة من المجتمع لاعتبارات علمية أو واقعية يرى أنها تمثل موضوع الدراسة"<sup>(4)</sup>، وتتكون هذه العينة القصدية بمصرف السلام الجزائر من:

- الإطارات العليا للإدارة العامة؛
- رؤساء القطاعات؛
- المديرون المركزيون لجميع الهياكل التنظيمية المركزية؛
- رؤساء الدوائر المركزيون؛
- رؤساء المصالح المركزيون؛
- مديرو الفروع؛

(1) Luciani M., Campbell K., Tschirhart H., Ausili D. & Jack S. M., *How to Design a Qualitative Health Research Study Part 1: Design and Purposeful Sampling Considerations*, Professioni Infermieristiche, Vol. 72, N° 02, 2019, pp 152- 161.

(2) Creswell J. W. & Creswell J. D., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Op Cit, p 148.

(3) محمد عبيدات، أبو نصار محمد ومبيضين عقلة، *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات*، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 1999، ص 84.

(4) المزاخرة منال هلال، *مناهج البحث الإعلامي*، دار المسيرة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 130.

- نواب مديري الفروع؛
- رؤساء المصالح والخلايا بالفروع.

ويستند هذا الاختيار إلى اعتبار أن هذه الفئات تمثل المحرك الأساسي للعمل المصرفي، وتملك الخبرة والمعرفة المؤسسية الأكثر ارتباطا بمحاور البحث، مما يجعلها الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة وملائمة.

ولما كان الأمر كذلك؛ فإن اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة لا يمثل مجرد خيار إجرائي، بل هو خيار منهجي مسنود بجملة من المبررات العلمية والمنهجية، أبرزها:

- أن موضوع البحث يتعلق بمدى إدراك وتطبيق أدوات البنك الخالي من الفاقد في البنوك الإسلامية، وهو موضوع يتطلب استقاء البيانات من الفئات الأكثر صلة بتنفيذ العمليات وتحسين الأداء؛
- أن مجتمع الدراسة الكلي – المتمثل في موظفي مصرف السلام الجزائر – يضم فئات متعددة، بعضها إداري بحت أو مساعد على غرار السائقين وأعوان الصيانة وغيرهم، لا يتصل مباشرة بموضوع البحث، مما يجعل إدراجهم ضمن العينة أقل جدوى من الناحية العلمية؛
- أن اختيار الإطارات العليا والإطارات بمختلف الهياكل التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى الإطارات الإشرافية بشبكة الفروع، يضمن تمثيلا دقيقا للفئات المعنية فعليا بجودة الخدمات المصرفية وكفاءة العمليات؛
- أن هذه الفئات تمثل النواة التشغيلية والقيادية داخل المصرف، حيث يناط بها تنفيذ السياسات ومباشرة المعاملات مع المتعاملين الداخليين والخارجيين، وهو ما يجعلها المصدر الأمثل للبيانات المطلوبة.

### 3. حجم العينة وأسلوب تحديدها (Sample Size & Determination)

تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاستناد إلى معادلة كوجران (Cochran's Formula) التي تعتبر من أكثر الصيغ الإحصائية شيوعا ودقة في حساب العينات، وقد جرى تبني هذه المعادلة لما تتميز به من قدرة على ضمان تمثيل كافٍ للمجتمع الأصلي مع تقليص احتمالات التحيز، حيث تتيح تقدير حجم العينة المناسب بما ينسجم مع مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ المقبول في الدراسة، وذلك وفقا للمعادلة مع التصحيح لمجتمع محدود الحجم (Cochran's formula with finite population correction) التالية:<sup>(1)</sup>

$$n = \frac{N \times z^2 \times P(1 - P)}{e^2(N - 1) + z^2 \times P(1 - P)}$$

$n$	حجم العينة
$N$	حجم المجتمع

<sup>(1)</sup> Cochran W. G., *Sampling Techniques*, John Wiley & Sons Inc, New York, USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 1977, pp 24-25.

$z$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0,95) وتساوي (1,96)

$e$  نسبة الخطأ وتساوي (0,05)

$P$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0,5)

وبناءً عليه؛ وبما أن عدد الموظفين بمصرف السلام الجزائر يقدر بـ 890 موظف، وذلك وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية لغاية تاريخ: 2025/08/01، وبإسقاط هذه القيم في المعادلة تكون النتيجة كالتالي:

$$n = \frac{890 \times 1,96^2 \times 0,5 (1 - 0,5)}{0,05^2(890 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{854 \times 756}{3,1829}$$

$$n = 269$$

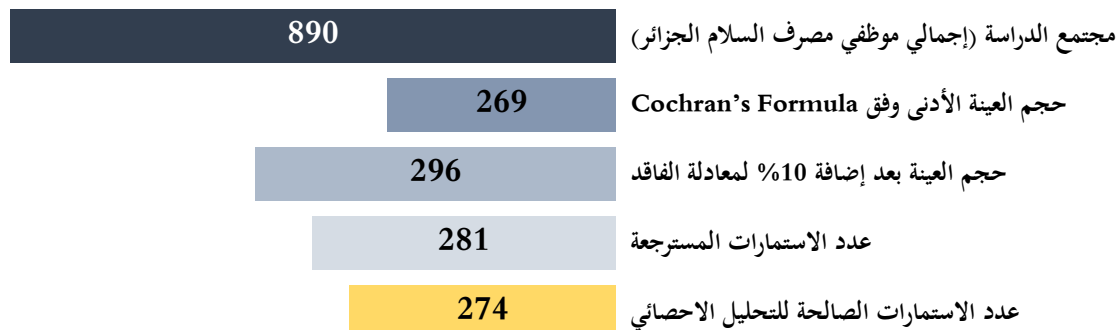
وانطلاقاً من نتائج معادلة كوجران المعدلة للمجتمعات المحدودة لتحديد الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ ( $\pm 5\%$ )، التي أسفرت عن تحديد حجم عينة يقدر بـ (269) مفردة، سيقوم الباحث بزيادة هذا الحجم بنسبة (10%) لتفادي احتمالية ضياع بعض الاستبيانات أو بطلانها أثناء عملية الجمع، وبذلك يصبح الحجم النهائي المستهدف للعينة (296) مفردة، بحيث تعزز هذه الزيادة من مصداقية النتائج وتتماشى مع التوصيات العلمية التي توصي بمراعاة نسبة احتياطية لتقليل أثر الفقد من البيانات، وتمثل هذه النسبة الإضافية في إدراج مستشار رئيسي للزبائن واحد من كل فرع باعتباره مسؤول على المصلحة التجارية بالفرع، وذلك بالنظر إلى خصوصية هذه الفئة التي تمثل الواجهة الأمامية للبنك الإسلامي محل الدراسة، وتقوم بالتعامل المباشر مع المتعاملين والموظفين على حد سواء، مما يجعلها أكثر قدرة على عكس مستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية وتأثيرها الفعلي في تجربة المتعامل.

وبناءً على ما سبق، فقد تم توزيع (296) استمارة على عينة الدراسة منها (151) على الإطارات بالجهات المركزية بالمصرف و(123) على كوادرات شبكة الفروع، وذلك قصد ضمان تمثيل كافٍ وفعال لجميع أفرادها، بحيث تمثل عينة الدراسة 33 % من مجتمع الدراسة الكلي، وبعد توزيع الاستمارات تم استرجاع (281) استبيان، استبعدت منها (07) لعدم استيفائها لشروط الصلاحية، ليكون العدد النهائي الصالح للتحليل الإحصائي (274) استبيان أي ما يعادل نسبته 31 % من مجتمع الدراسة، وهو عدد يفوق الحد الأدنى المطلوب نظرياً ( $\leq 269$ )، بما يعزز قوة النتائج ويمكن من إجراء المعالجات الإحصائية وفق معايير الصدق والدلالة العلمية.

وفي السياق ذاته؛ اعتمد الباحث في عملية التوزيع على البريد الإلكتروني الداخلي لمصرف السلام الجزائر، باعتباره وسيلة رسمية وموثوقة من جهة، وذات فعالية عالية في الوصول المباشر والسريع إلى المستهدفين من جهة أخرى، فضلاً عن كونه أسلوباً منخفض التكلفة ويتماشى مع الاعتبارات العملية واللوجستية للدراسة،

كما أن موقع الباحث كإطار ساء داخل المصرف قد أسهم في تيسير عملية التوزيع والمتابعة وضمان تجاوب المعنيين، بما يعزز من جودة البيانات ودقتها.

#### الشكل رقم (21): سيرورة تحديد العينة وتوزيع وجمع الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التغذية الراجعة.

#### 4. خصائص عينة الدراسة (Sample Characteristics)

بغية الإحاطة بأبعاد العينة وفهم تركيبها الاجتماعي والمهني، فقد جرى توصيف خصائص المستجيبين وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والمهنية (الجنس والحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية داخل المصرف وخارجه، المستوى الوظيفي، مكان العمل)، بحيث يسهم هذا الوصف في إضفاء مزيد من الشفافية المنهجية، كما يتيح تفسير النتائج في ضوء خصائص العينة الميدانية.

#### أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والحالة الاجتماعية

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
84 %	231	متزوج
16 %	43	أعزب
100 %	274	المجموع

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76 %	208	ذكر
24 %	66	أنثى
100 %	274	المجموع

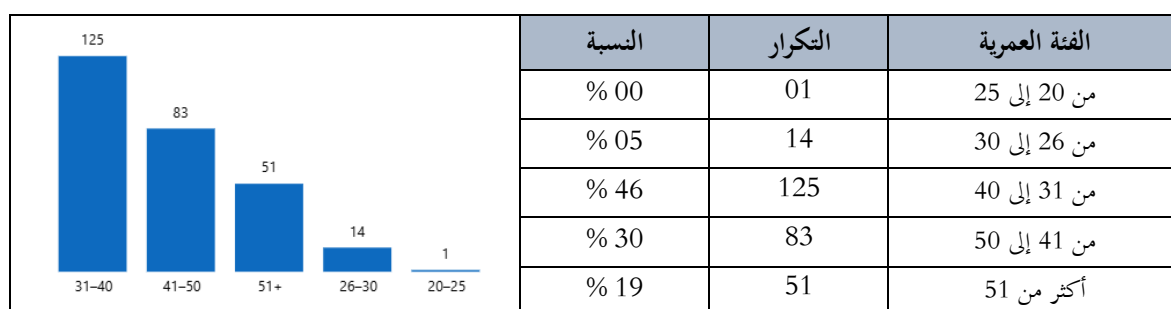
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

يبين الجدول رقم (23) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (76%)، في حين بلغت نسبة الإناث (24%)، بحيث يعكس هذا التوزيع الطبيعة العامة لقوة العمل في القطاع المصرفي الجزائري، إذ يظل تمثيل الذكور أكثر حضورا، مع وجود نسبة معتبرة من الإناث تسهم في إثراء بيئة العمل وتقديم الخدمة المصرفية الإسلامية.

أما ما يوضحه الجدول رقم (24) فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية، فإن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة (84%) مقارنة بغير المتزوجين بنسبة (16%)، حيث تمثل فئة المتزوجين الشريحة الأكثر حضوراً بين الكوادر بالمصرف، ويفسر ذلك بكون البنوك الإسلامية بحكم طبيعة نشاطها الذي يقوم على الثقة والأمانة والمسؤولية الشرعية والمهنية، تميل إلى استقطاب موارد بشرية مستقرة اجتماعياً وأكثر نضجاً في التزاماتها، الأمر الذي يعزز قدرتها على تحمل ضغوط العمل والوفاء بمتطلبات الوظيفة، مما يعكس في جوهره عنصر الاستقرار الاجتماعي الذي يشكل داعماً مهماً للاستقرار المهني داخل البنك الإسلامي محل الدراسة.

#### ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

يوضح الجدول رقم (25)، أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (31- 40 سنة) بنسبة (46%)، تليها الفئة (41- 50 سنة) بنسبة (30%)، ثم الفئة (أكثر من 51 سنة) بنسبة (19%)، في حين لم تمثل الفئة (20- 25 سنة) سوى حالة واحدة بنسبة شبه منعدمة، والفئة (26- 30 سنة) بنسبة (5%). بحيث تظهر هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة - المكونة أساساً من إطارات المصرف والفروع - يتمركزون في الفئة العمرية الناضجة (31- 50 سنة)، وهو ما يعكس تراكمًا ملحوظًا للخبرة العملية والمعرفة البنكية لديهم، بما يتناسب مع طبيعة العمل في البنوك الإسلامية التي تتطلب الكفاءة والدقة والمسؤولية، كما أن ضعف تمثيل الفئات العمرية الشابة (أقل من 30 سنة) يدل على أن التوظيف في هذه المستويات الوظيفية يركز أساساً على الإطارات ذوي الخبرة العملية المسبقة، غير أن غياب الفئات الشابة يحرم المصرف من الدماء الجديدة القادرة على ضخ أفكار مبتكرة ومتحفزة لتبني المخاطرة المحسوبة، الأمر الذي يضعه أمام تحدٍ استراتيجي يتمثل في تحديد قواه العاملة المتجهة نحو التقاعد، والتي تمثل نحو 20% من العينة المدروسة.

ومن جهة أخرى، فإن نسبة معتبرة من الإطارات في الفئة أكثر من 51 سنة (19%) تؤكد حضور الكفاءات القيادية وأصحاب الخبرة الطويلة في البنك الإسلامي محل الدراسة الميدانية، مما يساهم في تحقيق التوازن بين التجربة الميدانية والحيوية التشغيلية لدى الفئات المتوسطة.

### ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	08	03 %
تكوين مهني	30	11 %
ليسانس	120	44 %
دراسات عليا	116	42 %
أخرى	00	00 %
المجموع	274	100 %

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

يوضح الجدول رقم (26)، أن أغلب أفراد العينة يتميزون بمستوى علمي عالٍ، حيث تتركز النسبة الأكبر (44%) في حملة شهادات الليسانس، يليهم حملة الشهادات العليا (مهندس دولة من مدارس عليا متخصصة، ماستر 2، شهادة عليا في الصيرفة، ماجستير ودكتوراه) في تخصصات مختلفة بنسبة أقل (42%)، وهو ما يعكس الطابع الأكاديمي المتقدم لكوادر المصرف، إذ تدل هذه النتائج على أن الإدارة العامة بمصرف السلام الجزائر تعتمد بدرجة معتبرة على استقطاب إطارات متعلمة ذات تكوين جامعي متين، بما يتوافق مع خصوصية الصناعة المصرفية الإسلامية التي تحتاج إلى معارف اقتصادية وشرعية وقانونية متكاملة.

وعند التعمق أكثر في السؤال المتعلق بامتلاك شهادة متخصصة في الصيرفة الإسلامية، يتضح أن نسبة معتبرة (63%) من الإطارات قد حصلت بالفعل على شهادات في هذا المجال وطنيا ودوليا أو تكوين مكثف داخلي، مما يعكس وعي المصرف بأهمية التكوين الشرعي والمالي المتخصص في تحقيق التوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، في حين أن نسبة أخرى (37%) لا تزال تفتقر إلى هذا التكوين المتخصص، الأمر الذي يبرز حاجة المصرف إلى تعزيز برامج التدريبية الأكاديمية والعملية في هذا الجانب، خاصة في ظل التوأمة مع البنك الإسلامي للتنمية، والعلاقة المتينة مع الهيئة المحاسبية والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، وغيرها من الهيئات والمنظمات الدولية ذات الصلة.

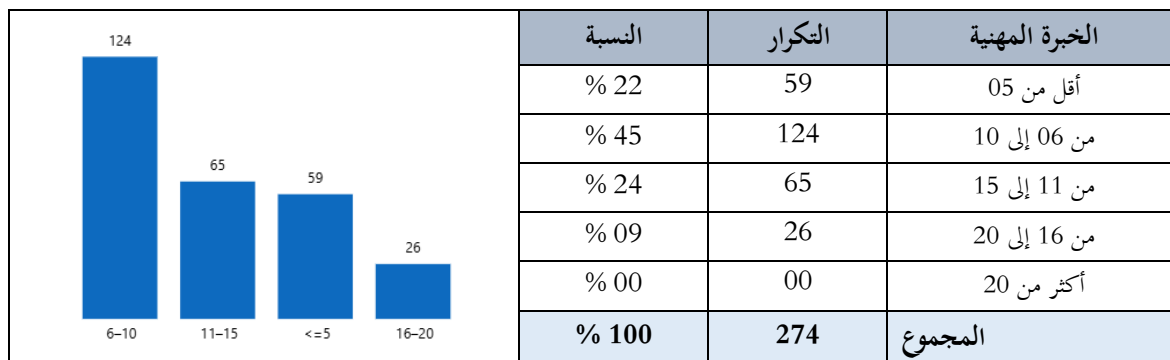
أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص بمصدر آخر شهادة متحصل عليها (وطنية أم خارج الوطن)، فتبين النتائج أن الغالبية العظمى (94%) من الشهادات متحصل عليها من الجامعات والمعاهد والمدارس الوطنية الجزائرية، في حين أن نسبة محدودة (06%) من الإطارات استفادت من تكوينات أو شهادات من جامعات ومراكز خارج الوطن، ويظهر هذا التوزيع أن الكادر البشري للمصرف يعتمد بالأساس على التعليم الوطني، مع وجود قيمة مضافة للإطارات الذين درسوا أو تلقوا تكوينا في الخارج، بما يساهم في إدخال رؤى وتجارب دولية تعزز الممارسات المحلية. وبذلك، يمكن القول إن عينة الدراسة تعكس مزيجا بين التأهيل الأكاديمي العالي



والتخصص الشرعي-الاقتصادي بدرجات متفاوتة، مع بروز الحاجة إلى المزيد من برامج التأهيل المتخصص في المالية الإسلامية لمواكبة تطور الصناعة المصرفية الإسلامية عالمياً.

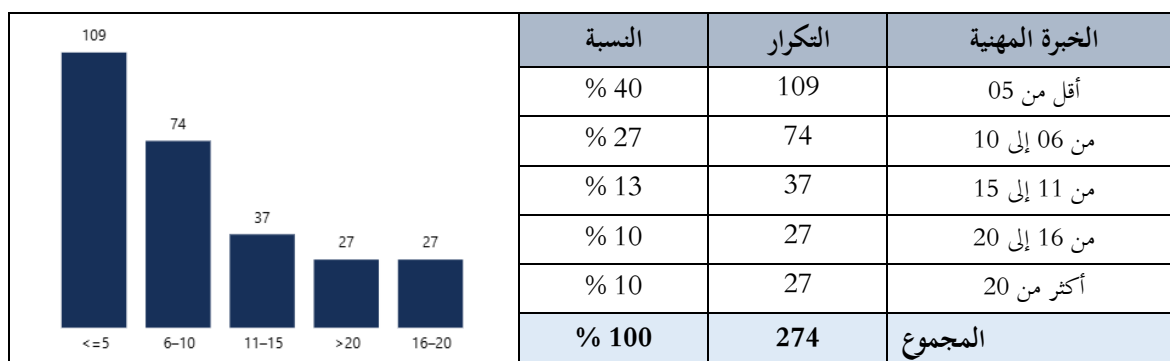
#### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية داخل المصرف



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

الجدول رقم (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية خارج المصرف



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

يوضح الجدولان رقم (27) و(28)، التوزيع النسبي لسنوات الخبرة المهنية لعينة الدراسة من إطارات المصرف، سواء داخل المصرف أو خارجه، بحيث يستشف من بيانات الجدول رقم (27) أن الخبرة الداخلية تتوزع بشكل غير متوازن؛ حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة ما بين (6-10 سنوات) بنسبة (45%)، تليها فئة (11-15 سنة) بنسبة (24%)، ثم فئة أقل من (5 سنوات) بنسبة (22%)، بينما تنخفض نسبة الإطارات ذوي الخبرة (16-20 سنة) إلى (9%)، وتغيب تماماً فئة من لديهم خبرة تفوق (20 سنة) داخل المصرف ويعزى ذلك إلى كون عمر المصرف لا يتجاوز 17 سنة منذ انطلاقة نشاطه. ويدل هذا التوزيع على أن غالبية الكوادر العاملة تنتمي إلى شريحة متوسطة الخبرة، بما يعكس تجانساً نسبياً في البنية المهنية الداخلية، مع ضعف في شريحة ذوي الخبرة الطويلة.

أما على صعيد الخبرة المهنية خارج المصرف، فيلاحظ من الجدول رقم (28) أن النسبة الأكبر تتركز في فئة أقل من (5 سنوات) بنسبة (40%)، تليها فئة (6-10 سنوات) بنسبة (27%)، ثم فئة (11-15 سنة) بنسبة (13%)، بينما تتساوى كل من فئتي (16-20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) بنسبة (10%) لكل منهما. ويستدل من ذلك على أن شريحة واسعة من الإطارات التحقت بالمصرف بعد خبرات قصيرة نسبيا في بيئات عمل أخرى، غير أن حضور نسبة معتبرة من ذوي الخبرات الطويلة خارج المصرف (20 سنة فأكثر) يثري الكفاءات التنظيمية، ويوفر للمصرف فرصا للاستفادة من تراكمات معرفية متنوعة.

وبذلك يمكن القول إن التركيبة المهنية للعينة تظهر ميلا إلى الغلبة المتوسطة للخبرات، سواء داخل المصرف أو خارجه، مع وجود بعض التفاوت مما قد يعكس مزيجا من الاستقرار الوظيفي من جهة، والانفتاح على تجارب مهنية متعددة من جهة أخرى.

#### خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مكلف / مندوب	00	00 %
رئيس مصلحة	113	41 %
رئيس دائرة	55	20 %
مدير	95	35 %
أخرى (الإطارات العليا)	11	04 %
المجموع	274	100 %

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

يوضح الجدول رقم (29)، أن توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي يميل بوضوح إلى الفئات الإشرافية والقيادية في المصرف، حيث استحوذ رؤساء المصالح على النسبة الأكبر (41%)، يليهم المديرون (مديرو الفروع ونوابهم، المديرون المركزيون، رؤساء الخلايا) بنسبة (35%)، ثم رؤساء الدوائر بنسبة (20%)، في حين لم تسجل فئة المكلف/ المندوب أي حضور، واقتصرت فئة الإطارات العليا على (4%) فقط.

تبين هذه النتائج أن الدراسة اعتمدت في معظمها على آراء صناع القرار المباشرين أو المساهمين فيه، والمسؤولين عن تسيير العمليات وتوزيع الموارد، فوجود غالبية أفراد العينة في مواقع إشرافية وتنفيذية عليا ووسطى يتيح فهما أدق ومدى وعيهم بالأشكال المختلفة للهدر أو الفاقد، وقدرتهم على تطبيق الأدوات التحسينية لمنهج ترشيد الفاقد داخل بيئة مصرف السلام الجزائر، وبذلك فإن هذا التوزيع يعزز موثوقية النتائج المتوقعة، ويجعلها أكثر التصاقا بالواقع العملي لإدارة العمليات المصرفية الإسلامية.

## سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

الجدول رقم (30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة
فرع	123	45 %
إدارات المساندة	34	12 %
الإدارات التجارية	56	21 %
إدارات الرقابة	49	18 %
إدارات نظم المعلومات	12	4 %
المجموع	274	100 %

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 2025/08.

يوضح الجدول رقم (30)، أن توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل يظهر تركزا ملحوظا في الفروع بنسبة (45%)، وهو ما يعكس الطبيعة التشغيلية المباشرة للمصرف باعتباره مؤسسة خدماتية تتعامل يوميا مع المتعاملين، حيث تمثل الفروع المحور الأساسي في تقديم الخدمة المصرفية الإسلامية، كما سجلت الإدارات التجارية نسبة معتبرة (21%)، وهو ما يدل على اهتمام المصرف بتعزيز نشاطاته التجارية والتسويقية وتنمية موارده، في حين جاءت الكوادر البشرية لإدارات الرقابة بنسبة (18%) لتؤكد على البعد الرقابي وضمان الالتزام بالمعايير الشرعية والمصرفية، أما الإطارات من إدارات المساندة فشكلت (12%) بما يبرز دورها التكميلي في تسيير العمليات، مقابل نسبة محدودة للكادر المشرف على إدارات نظم المعلومات (4%) رغم أهميتها الاستراتيجية، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز هذا المجال باعتباره القلب النابض لنجاعة العمليات المصرفية وتحقيق أهداف منهج ترشيد الفاقد.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذا عرض وتحليل وتفصيل العينة القصصية محل اختبار متغيرات الدراسة، ينتقل هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية بما يكشف عن واقع تطبيق الأدوات التسع لنموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، ودرجة انعكاسها على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، إذ يستهدف هذا التحليل إبراز مستوى الإدراك المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، ودرجة النفاذ التطبيقي للأداة محل الاختبار، فضلا عن اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، وذلك في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة.

ولغرض تحقيق قراءة تحليلية أكثر استقرارا وموضوعية لنتائج الدراسة، تم اعتماد المتوسطات الحسابية المركبة لكل حقل من حقول أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، بدلا من إدراج كل عبارة بمفردها

في التحليل الإحصائي، فقد أظهرت الأدبيات في هذا الشأن<sup>(1)</sup> أن الاعتماد على البنود الفرعية على حدة يمكن أن يؤدي إلى اتساع فجوة الارتباب الإحصائي (Statistical Uncertainty Gap)، حيث إن تكرار الاختبارات الكثيرة أو تفاوت الأوزان المعيارية قد ينجم عنه معاملات ارتباط عالية بشكل مفرط (قد تصل إلى 1)، وهو ما لا يعكس بالضرورة العلاقة الحقيقية بين المتغيرات بل قد يؤول إلى نتائج مغلوطة أو غير منطقية، هذا التحدي الإحصائي يسمى أحيانا إشكالية التضخيم البنوي للارتباطات (Structural Inflation of Correlations) وهو معترف به في المراجع المتخصصة.

وبناءً على ذلك، تم تصنيف كل الأدوات ضمن ثلاثة حقول (تحسين تدفق العمليات، ضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المتعاملين)، كما تم تجميع العبارات في الأبعاد المقابلة لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع الاعتماد على الثبات الداخلي والتجانس الإحصائي كمقدمات ضرورية. ويعرض الجدول رقم (31) الإحصاء الوصفي لمتوسطات الأجوبة والانحرافات المعيارية، والتي تمثل مدخلا أساسيا لقراءة وتحليل نتائج الربط الارتباطي والاستدلالي اللاحقة.

**الجدول رقم (31): الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول متغيرات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية**

متوسط تكرارات الإجابات								الرمز	المتغيرات
الانحراف المعياري	التباين	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1,225	1,500	3,086	52	68	52	56	46	XA	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
1,101	1,212	3,045	51	61	56	60	46	XB	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
1,149	1,319	2,977	43	69	53	54	55	XC	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين
0,945	0,893	2,994	51	58	55	60	50	Z	الادراك المفاهيمي A, B
1,202	1,444	3,017	46	69	52	55	52	YA	الملموسية
1,168	1,364	2,939	41	67	53	57	57	YB	الاعتمادية
1,274	1,624	2,999	50	60	54	59	51	YC	الاستجابة
1,307	1,709	3,017	53	60	50	59	52	YD	الأمان
1,275	1,624	3,025	47	69	52	57	49	YE	التعاطف
1,285	1,651	3,056	50	70	49	55	50	YF	الالتزام الشرعي

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

يلاحظ من معطيات الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات تراوحت بين (2,93 و 3,08)، وهي قيم تشير بوجه عام إلى مستوى متوسط من الاتفاق لدى أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان، وهو ما يعكس إدراكا إيجابيا معتدلا لأبعاد نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

<sup>(1)</sup> Hair J. F., Babin B. J., Anderson R. E. & Black W. C., *Multivariate Data Analysis*, Op Cit, pp 130- 132.

ففيما يتعلق بأدوات الحقول الثلاثة لمنهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد)، سجل حقل تحسين تدفق العمليات أعلى متوسط (3,086) مقارنة ببقية الحقول، مما يدل على اهتمام نسبي أكبر بتبسيط العمليات الداخلية وتحسين انسيابية الإجراءات داخل المصرف. أما حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين فقد جاء أدنى نسبياً (2,977)، وهو ما قد يعكس حاجة البنوك الإسلامية إلى مزيد من الجهود في تعزيز ثقافة الخدمة وتحسين تجربة المتعامل على نحو شامل.

وفيما يتعلق بمتغير الإدراك المفاهيمي A و B، فقد بلغ متوسطه (2,994) بانحراف معياري (0,945)، مما يدل على تحانس نسبي في إدراك الموظفين للمفاهيم الأساسية ذات الصلة بأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

أما بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، فقد تراوحت المتوسطات بين (2,939 و 3,056)، وهو ما يعكس اتفاقاً متوسطاً إلى جيد من طرف المبحوثين حول جودة الأداء المصرفي وفق المنظور الشرعي والمؤسسي. وقد سجل بعد الالتزام الشرعي أعلى متوسط (3,056)، بما يؤكد المكانة المركزية للبعد الشرعي في إدراك العاملين لجودة الخدمة داخل المصرف الإسلامي، في حين جاء بعد الاعتمادية بأدنى متوسط (2,939)، مما يوحي بضرورة تعزيز موثوقية العمليات والإجراءات التشغيلية لزيادة ثقة المتعاملين.

### المطلب الأول: اختبار قوة النموذج الإحصائي من خلال دور الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط

يمثل اختبار قوة النموذج الإحصائي خطوة مركزية في الدراسات التطبيقية، إذ يسمح بالتحقق من مدى متانة العلاقات بين المتغيرات المدروسة وقدرة الأداة البحثية على تفسير الظاهرة محل الاهتمام. وفي هذا السياق، يدرج الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط (Covariant) يسهم في قياس مدى تماسك النموذج وتفسيره للعلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد من جهة، وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية من جهة أخرى. وتكتسب هذه المقاربة أهميتها من الأدبيات على غرار دراسة كلا من (Baron & Kenny)<sup>(1)</sup> التي تؤكد أن إدخال المتغيرات الضابطة أو الوسيطة يعزز من القوة التفسيرية للنموذج (Model Explanatory Power)، كما يوضح طبيعة الدور الحقيقي الذي تلعبه المتغيرات الرئيسة في السياقات التنظيمية. ومن ثم، فإن هذا المطلب يهدف إلى تحليل نتائج إدماج الإدراك المفاهيمي ضمن النموذج الإحصائي، بما يكشف عن مدى فعاليته في تدعيم الاتساق المنهجي والواقعي للعلاقات محل الدراسة.

#### 1. دور الادراك المفاهيمي كمتغير ضابط في قوة النموذج العام

باعتبار الإدراك المفاهيمي متغيراً ضابطاً ذا طبيعة تفسيرية محورية في بناء النموذج الحالي؛ فهو لا يختزل في كونه مقياساً لمستوى وعي عينة الدراسة بمفاهيم وأدوات منهج ترشيد الفاقد فحسب، بل يتجاوز ذلك ليؤدي

(1) Baron R. M. & Kenny D. A., *The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and Statistical Considerations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, N° 06, 1986, pp 1173- 1182.

وظيفة بنوية تسهم في ضبط العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الإسلامية)، بحيث يسمح وجود هذا المتغير في النموذج بتمييز ما إذا كانت تلك العلاقات المباشرة قائمة بصورة ثابتة ومستقلة عن عوامل الوعي والفهم، أم أنها تصبح مشروطة بدرجة الإدراك المفاهيمي لدى المتعاملين الداخليين (الموظفين)، الأمر الذي يعيد تشكيل قوة النموذج التفسيري ويعزز من متانته.

ومما سبق؛ يتضح أن المتغيرات الضابطة تسهم في الكشف عن الفروق الدقيقة في الأنماط السببية التي تربط بين المتغيرات، بما يسمح بتفسير أكثر عمقا وشمولية. وفي السياق ذاته، فإن إدراج الإدراك المفاهيمي يتيح اختبارا مزدوجا: فمن جهة، يبرز أثره في تعزيز أو تقييد فعالية أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد؛ ومن جهة أخرى، يكشف عن مدى صلابة النتائج وقابليتها للتعميم المنهجي والتطبيقي. وبهذا، يغدو الإدراك المفاهيمي ليس مجرد متغير وسيط (ضابط) تقني، بل مكونا استراتيجيا يعكس مدى قدرة البنوك الإسلامية على استيعاب فلسفة منهج ترشيد الفاقد وتفعيلها في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بما يمنح النموذج قوة تفسيرية إضافية (Model Strength) تعكس عمقه وواقعيته في ضوء خصوصية العمل المصرفي الإسلامي.

## 2. عرض وتحليل نتائج دور الادراك المفاهيمي كمتغير ضابط

يبين الجدول رقم (32) نتائج اختبار الإدراك المفاهيمي لدى أفراد العينة، حيث عرضت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المقياس، بما يسمح بالكشف عن مستوى إدراكهم لأبعاد المتغير المدروس. وتظهر هذه المؤشرات مدى تباين استجابات الباحثين، الأمر الذي يتيح إمكانية تحليل دقيق لطبيعة هذا الإدراك، وقياس درجة وضوح المفاهيم الرئيسة لديهم، بما يعكس مستوى التجانس أو الاختلاف داخل البنك الإسلامي محل الدراسة.

### الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمساهمة الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط في العلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية

المؤشر	القيمة	التفسير المنهجي
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,866	وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرات المستقلة والتابع مع الضابط.
معامل التحديد ( $R^2$ )	0,751	يفسر 75,1 % من التباين في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بواسطة النموذج.
معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ )	0,748	يعدل $R^2$ وفقا لعدد المتغيرات وحجم العينة، مما يوفر تقديرا أكثر دقة لقوة النموذج.
الخطأ المعياري للتقدير	0,47464	القيمة المنخفضة تشير إلى دقة جيدة.
اختبار F للنموذج	270,806	النموذج ذو معنوية عالية.
الدلالة الإحصائية (Sig.)	0,000	تأكيد فاعلية المتغيرات المستقلة في التفسير.
معامل Durbin-Watson	2,290	عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي، إذ تقع القيمة ضمن النطاق المقبول.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

يبين الجدول رقم (31)، المتعلق بنتائج الانحدار المتعدد في ظل المتغير الضابط، أن النموذج الإحصائي يتمتع بقوة تفسيرية معتبرة، فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد<sup>(\*)</sup> ( $R = 0,866$ )، مما يعكس وجود علاقة قوية جدا بين أدوات منهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية. كما أوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن النموذج يفسر (75,1%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة الإسهام التفسيري للمتغيرات المستقلة، أما معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted } R^2 = 0,748$ ) فقد أكد ثبات النموذج بعد أخذ عدد المتغيرات وحجم العينة في الاعتبار، وهو ما يمنح تقديرا أكثر دقة لمئات النموذج.

إلى جانب ذلك، أظهر اختبار F قيمة مرتفعة بلغت (270,806) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\text{Sig.} = 0,000$ )، ما يثبت معنوية النموذج ككل، كما جاءت قيمة الخطأ المعياري للتقدير منخفضة (0,47464)، وهو ما يشير إلى دقة تقدير المعاملات، أما معامل (Durbin-Watson = 2,290) فجاء ضمن النطاق المقبول (1,5 - 2,5)، بما ينفي وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن النموذج المقترح يحقق مستوى عالٍ من الصلاحية التفسيرية والإحصائية، ويعد مناسباً لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أدوات منهج ترشيد الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

### 3. اختبار قوة النموذج العام للدراسة

الجدول رقم (33): نتائج تحليل قوة النموذج العام للدراسة عبر معامل التحديد  $R^2$  لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وارتباطها بأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد

المؤشر	$R^2$	$R^2 \text{ Adjusted}$
الملموسية (Tangibility)	0,702	0,698
الاعتمادية (Reliability)	0,629	0,624
الاستجابة (Responsiveness)	0,305	0,295
الأمان (Assurance)	0,324	0,314
التعاطف (Empathy)	0,303	0,292
الالتزام الشرعي (Shariah Compliance)	0,324	0,314

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

يبين الجدول رقم (33) نتائج تحليل قوة النموذج العام للدراسة من خلال قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted } R^2$ ) بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وعلاقتها بأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد.

(\*) معامل الارتباط المتعدد ( $\text{Multiple Correlation Coefficient} - R$ ) مقياساً لقوة واتجاه العلاقة الخطية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج الإحصائي. وتراوح قيمته بين 0 و 1، حيث تعبر القيم المرتفعة عن قوة ارتباط أكبر، وبحسب وفق المعادلة:  $R = \sqrt{R^2}$ ، وهو بذلك يمثل الجذر التربيعي لمعامل التحديد، إذ يستخدم لتقدير مدى الترابط العام بين المتغيرات في النموذج دون بيان الاتجاه.

وقد أظهرت النتائج أن أعلى قوة تفسيرية تحققت في بعد الملموسية (Tangibility) حيث بلغت قيمة معامل التحديد<sup>(\*)</sup> ( $R^2 = 0.702$ ) ومعامل التحديد المعدل<sup>(\*\*)</sup> ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.698$ )، ويعكس هذا الارتباط القوي مدى تأثير أدوات النموذج المقترح - بما في ذلك أساليب تحسين تدفق العمليات والارتقاء بالقدرات التنظيمية - في تعزيز البنية المادية والملموسة للخدمة المصرفية (كجودة الفروع، قنوات تقديم الخدمة، البنية التحتية التقنية)، كما يلاحظ أن هذا البعد يكتسب أهمية خاصة في البنوك الإسلامية نظراً لأن المتعامل بها يربط عادة جودة الخدمة بمؤشرات مادية محسوسة تمنحه الثقة والاطمئنان الشرعي في المعاملات.

أما بعد الاعتمادية (Reliability) فقد سجل مستوى تفسير معتبر بلغ ( $R^2 = 0.629$ ) ومعامل تعديل ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.624$ )، وهو ما يعكس نجاح أدوات المنهج في تحسين دقة الخدمة واستمراريتها، ويفسر هذا بأن الاعتمادية في سياق البنوك الإسلامية تعد محورا رئيسيا في تعزيز الثقة الشرعية والمهنية للمتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء، إذ ترتبط بمدى التزام البنك بالتعليمات الشرعية والعمليات التشغيلية المنضبطة.

في المقابل، جاءت الأبعاد الأخرى مثل الاستجابة (Responsiveness) والأمان (Assurance) والتعاطف (Empathy) والالتزام الشرعي (Shariah Compliance) بمستويات متوسطة من التفسير تراوحت قيم ( $R^2$ ) فيها بين (0.303) و(0.324)، وهو ما يشير إلى أن أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد تؤثر في هذه الأبعاد أيضا، ولكن بدرجة أقل من تأثيرها على الملموسية والاعتمادية، إذ يمكن تفسير ذلك بأن هذه الأبعاد غالبا ما تتأثر بالمهارات الشخصية والثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية أكثر من تأثرها بالأدوات التشغيلية الصلبة، مما يتطلب جهودا إضافية لتدريب المتعاملين الداخليين (الموظفين) وتعزيز الوعي الشرعي والمؤسسي لديهم حتى تتحسن هذه المؤشرات بدرجات أكبر.

وعليه، يمكن القول إن قوة النموذج العام للدراسة تتجلى بوضوح في الأبعاد المرتبطة بالبنية المادية والاعتمادية التشغيلية، في حين تظل الأبعاد المرتبطة بالسلوكيات البشرية والتفاعل الشخصي بحاجة إلى دعم إضافي من خلال سياسات التدريب والتحفيز والحوكمة الشرعية المتقدمة.

(\*) معامل التحديد ( $\text{Coefficient of Determination} - R^2$ ) مقياس إحصائي يستخدم لتقدير مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بناءً على المتغيرات المستقلة الداخلة في التحليل، وتحسب قيمته وفق المعادلة الآتية:  $R^2 = \frac{SSR}{SST}$  حيث SSR تمثل مجموع المربعات المفسرة (Regression Sum of Squares)، و SST تمثل مجموع المربعات الكلية (Total Sum of Squares). وتتراوح قيمة  $R^2$  بين (0) و(1)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على قوة تفسيرية أكبر للنموذج.

(\*\*) معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted Coefficient of Determination} - \text{Adjusted } R^2$ ) تطورا لمعامل التحديد، إذ يأخذ في الحسبان عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة، مما يمنع المبالغة في تقدير قوة النموذج عند إضافة متغيرات غير مؤثرة، بحيث يتم احتسابه وفق المعادلة الآتية:  $\text{Adjusted } R^2 = \left( \frac{(n-1)(R^2-1)}{n-k-1} \right) - 1$  حيث  $n$  تمثل عدد الملاحظات،  $k$  عدد المتغيرات المستقلة. وتستخدم قيمته لتقدير مدى دقة النموذج وتوازنه الداخلي بصورة أكثر واقعية من  $R^2$ .



## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج العلاقات الارتباطية بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها المختلفة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) (\*) بوصفه أحد أهم المؤشرات الإحصائية التي تقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات، كما تم تدعيم نتائجه بمعامل (Kendall Tau-b) (\*\*) باعتباره اختباراً غير معلمياً (Non-parametric) يتلاءم مع طبيعة البيانات القائمة على مقاييس ليكرت (Likert scales)، مما يعزز من موثوقية النتائج واستقرارها.

هذا؛ وتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig.} \leq 0.01$ ) لضمان قوة العلاقة ودقتها التفسيرية، وبناءً عليه يوضح الجدولان المواليان معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) والمتغيرات التابعة (أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية).

### 1. عرض وتحليل نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات النموذج وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

يعرض الجدول رقم (34) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وبين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بما يمكن من تفسير قوة واتجاه هذه العلاقات في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

---

(\*) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الكمية لقياس درجة وقوة العلاقة الخطية (Linear Relationship) بين متغيرين كميين. تتراوح قيمته بين (1-) و(1+)، بحيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والسالبة إلى علاقة عكسية، أما القيم القريبة من الصفر فتعكس ضعف الارتباط أو غيابه، كما يفترض في استخدامه تحقق الشروط الإحصائية للبيانات المتصلة وتوزيعها الطبيعي. ويتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r) من خلال قسمة التغاير (Covariance) بين المتغيرين على حاصل ضرب الانحراف المعياري لكل منهما، أي: 
$$r = \frac{\text{Cov}(X,Y)}{s_X s_Y}$$

(\*\*) معامل ارتباط كيندل تاو-b (Kendall's Tau-b Correlation Coefficient) أحد المقاييس غير المعلمية (Non-parametric Measures) التي تستخدم لتقدير قوة واتجاه العلاقة الرتبوية (Ordinal Association) بين متغيرين، دون اشتراط التوزيع الطبيعي للبيانات. كما يعتبر من المقاييس الملائمة لتحليل البيانات المستندة إلى مقاييس ليكرت (Likert Scales)، إذ يقيس مدى التوافق في ترتيب قيم المتغيرين من خلال المقارنة بين الأزواج المتوافقة والمخالفة، وتفسر قيمه بين (1-) و(1+)، بحيث تعبر القيم الموجبة عن علاقة طردية، والسالبة عن علاقة عكسية، في حين تشير القيم القريبة من الصفر إلى ضعف العلاقة أو غيابه، مما يجعله خياراً علمياً مكماً لمعامل ارتباط بيرسون في الدراسات الاجتماعية والإدارية. وحسب معامل ارتباط كيندل تاو (Kendall's Tau) بمقارنة عدد أزواج القيم المتوافقة (concordant pairs) وغير المتوافقة (discordant pairs) وحسب الصيغة الآتية: 
$$\tau = \frac{C-D}{n(n-1)/2}$$
 حيث  $C$  هو عدد الأزواج المتوافقة،  $D$  عدد الأزواج غير المتوافقة، و  $n$  عدد المشاهدات. بين متغيرين رتبين، وفق الصيغة الآتية:  $\tau = \frac{C-D}{n(n-1)/2}$

الجدول رقم (34): معاملات الارتباط بيرسون بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

المتغيرات	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الإنسان	العاطفي	الالتزام الشرعي
أدوات حقل تحسين تدفق العمليات	0,192	0,427	0,456	0,470	0,471	0,492
أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات	0,291	0,441	0,469	0,466	0,449	0,470
أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين	0,616	0,584	0,329	0,334	0,355	0,375

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

يبين الجدول رقم (34) نتائج معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين حقول أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، كما تظهر القيم أن جميع العلاقات جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\text{Sig.} \leq 0.01$ )، وذلك بما يدل على وجود ارتباطات طردية ذات قوة متفاوتة بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات منهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

إذ توضح النتائج أن أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين سجلت أعلى معاملات ارتباط مع بعد الملموسية (0,616)، تليها علاقتها ببعد الاعتمادية (0,584)، وهو ما يعكس الأثر المباشر لتلك الأدوات – كالإدارة المرئية، وتنظيم موقع العمل S6 والتحسين المستمر – في تحسين جودة التجربة الخدمية ورفع مستوى الثقة والانطباع الإيجابي لدى المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

أما فيما يتعلق بأدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات؛ فقد أظهرت معاملات ارتباط متوسطة القوة تراوحت بين (0,441) و(0,470)، مما يشير إلى دورها المتوازن في تعزيز الجوانب التشغيلية والرقابية التي تضمن موثوقية الخدمة واستقرار أدائها بالبنك الإسلامي.

في حين جاءت أدوات حقل تحسين تدفق العمليات بقيم ارتباط أقل نسبياً تراوحت بين (0,192) و(0,492)، لكنها ظلت دالة إحصائياً، ما يؤكد أن تبسيط العمليات المصرفية وتحسين تدفقها يساهم في الارتقاء بجودة الخدمة ولو بدرجة أقل من الأدوات المرتبطة بالتفاعل المباشر مع المتعاملين.

وعليه، يمكن القول إن طبيعة العلاقات الإيجابية المتحققة بين الحقول الثلاثة بأدواتها التسع وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية تؤكد تكامل منظومة أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في دعم جودة الأداء المصرفي من منظور شامل ومتعدد الأبعاد.

## 2. عرض وتحليل نتائج معامل ارتباط كيندل تاو-b ( Kendall's Tau-b Correlation Coefficient) بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات النموذج وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

في سياق دعم نتائج معامل الارتباط بيرسون، واستكمالاً لاختبار قوة واتجاه العلاقات؛ يعرض الجدول رقم (35) قيم معاملات كيندل تاو-b بين محاور النفاذ التطبيقي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وذلك بغرض تحليل مدى الاتساق في قوة واتجاه العلاقات الإحصائية مقارنة بنتائج معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (35): معاملات ارتباط كيندل تاو-b بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

المتغيرات	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الإنجاز	العاطفي	الالتزام الشرعي
أدوات حقل تحسين تدفق العمليات	0,145	0,335	0,361	0,380	0,381	0,400
أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات	0,201	0,325	0,362	0,351	0,334	0,349
أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين	0,481	0,441	0,237	0,243	0,261	0,280

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تظهر نتائج معامل ارتباط كيندل تاو-b الواردة في الجدول رقم (35) أعلاه؛ وجود علاقات ارتباطية موجبة متفاوتة القوة بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وهو ما يدعم بصورة متناسقة النتائج السابقة المتحصل عليها بواسطة معامل الارتباط بيرسون، بحيث يؤكد أن أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين حققت أعلى قيم ارتباط مع معظم أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0,237) و(0,481)، بما يعكس الدور المحوري الذي تؤديه هذه الأدوات - الإدارة المرئية، وتنظيم موقع العمل S6، والتحسين المستمر - في تعزيز الملموسية والاعتمادية والاستجابة لدى المتعاملين الداخليين والخارجيين، ومن ثم في ترسيخ تجربة مصرفية متميزة.

كما أظهرت النتائج مرة أخرى ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة بين أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات وأبعاد الجودة الستة، حيث تراوحت القيم بين (0,201) و(0,362)، وهو ما يعكس الأثر البنوي للأدوات المعتمدة في هذا الحقل - العمل القياسي، وتحليل السبب الجذري، والحيود السداسي الخالي من الفاقد - في ترسيخ ثقافة التحسين المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من الأمان والاعتمادية في تقديم الخدمة.

أما فيما يخص أدوات حقل تحسين تدفق العمليات؛ فقد سجلت كذلك بدورها معاملات ارتباط موجبة تراوحت بين (0,145) و(0,400)، مما يشير إلى مساهمتها الفاعلة في ضبط تدفق العمليات المصرفية وتحقيق التناسق التشغيلي الذي ينعكس إيجاباً على استمرارية جودة الخدمة المصرفية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن جميع العلاقات بين محاور النفاذ التطبيقي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية جاءت موجبة، بما يؤكد أن العلاقة في اتجاه واحد بالنموذج المقترح، ويبرهن على أن التكامل بين حقول الأدوات الثلاثة يمثل شرطاً بنيوياً لتحقيق التميز في الخدمة وفق المنظور الإسلامي للعمل المصرفي القائم على الكفاءة، والشفافية، والالتزام الشرعي.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الأثر المباشر لتطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

استكمالاً لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لهذه الدراسة، وبعد التحقق من وجود علاقات ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، سيتم تحليل الأثر المباشر لهذه الأدوات على كل بعد من أبعاد الجودة، بحيث يهدف هذا التحليل إلى الكشف عن قوة واتجاه التأثير السببي الذي تمارسه مجالات تطبيق أدوات النموذج بحقولها الثلاثة (تحسين تدفق العمليات، وضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المتعاملين) على أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، وذلك بما يتيح فهماً أعمق لديناميكية العلاقة بين التحسين التشغيلي والأداء الخدمي.

وعليه؛ ومن أجل قياس الأثر المباشر لتطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد<sup>(\*)</sup> باعتباره أحد أكثر الأساليب الإحصائية ملاءمة لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بحيث يهدف هذا التحليل إلى تحديد قوة واتجاه الأثر الذي تمارسه أدوات الحقول الثلاثة للنموذج (تحسين تدفق العمليات، وضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المتعاملين) على كل بعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

وفي السياق ذاته؛ تم التحقق قبل إجراء التحليل من افتراضات نموذج الانحدار الخطي، كاعتدال التوزيع الطبيعي للبيانات، وتجانس التباين، وانتفاء الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة، لضمان صحة النتائج ومصدقية التفسير الإحصائي، كما تم الاعتماد على قيم المعامل المعياري ( $\beta$ ) لتحديد درجة الأثر النسبي لكل حقل، واختبار  $t^{**}$  لقياس دلالاته الإحصائية، بالإضافة إلى الثابت (Constant) الذي يمثل القيمة المتوقعة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية في حال غياب تأثير الأدوات محل الدراسة.

(\*) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): يستخدم لقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، من أجل تحديد الأثر النسبي لكل متغير مستقل بعد التحكم في المتغيرات الأخرى، وتحسب معادلته وفق الصيغة التالية:

$$Y = C + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

حيث تعبر معاملات الانحدار ( $\beta_1, \beta_2, \dots$ ) الأثر الجزئي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، في حين يعبر الحد الثابت (C) عن القيمة المتوقعة للمتغير التابع في حال انعدام تأثير المتغيرات المستقلة، أما ( $\varepsilon$ ) فيمثل مصطلح الخطأ العشوائي الذي يفسر الجزء غير المفسر من التباين في النموذج.

(\*\*) اختبار (t-Test): يستخدم لاختبار دلالة معاملات الانحدار في النموذج الإحصائي، وذلك للتحقق مما إذا كان المتغير المستقل يحدث أثراً ذا دلالة إحصائية على المتغير التابع، ويتم حساب قيمة (t) وفق العلاقة:  $t = \frac{\beta}{SE_{\beta}}$ ، حيث  $\beta$  تمثل معامل الانحدار غير المعياري، و  $SE_{\beta}$  الخطأ المعياري لهذا المعامل، وإذا كانت قيمة الاحتمال المصاحبة (Sig.) أقل من (0,05)، فإن العلاقة تعد معنوية إحصائياً.

## 1. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الملموسية

يعرض الجدول رقم (36) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الملموسية، وذلك بهدف تحديد الأثر النسبي لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بهذا البعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الجدول رقم (36): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الملموسية

المعامل المعياري $\beta$	اختبار t	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)
-	4,079	0,134	
0,195 -	2,131 -	0,090	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
0,687 -	6,302 -	0,119	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
0,372	7,326	0,053	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تشير نتائج الجدول رقم (36) إلى وجود فروق دالة إحصائية في أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الملموسية، وهو ما يعكس مدى إسهام أدوات النموذج في تعزيز المظاهر المادية للخدمة المصرفية الإسلامية، كجودة التجهيزات ووضوح بيئة العمل وتكامل البنية التحتية التقنية داخل الفروع. وقد أظهرت النتائج أن أدوات تحسين تدفق العمليات سجلت معامل انحدار معياري سلبى ( $\beta = -0,195$ ، Sig.  $> 0,05$ )، مما يشير إلى أن أي خلل في تدفق العمليات أو ضعف في التنسيق الداخلي قد ينعكس سلباً على جودة المظاهر المادية للخدمة.

في حين توضح النتائج المتعلقة بأدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية أثراً سلبياً أقوى ( $\beta = -0,687$ ، Sig.  $> 0,01$ )، وهو ما يمكن تفسيره بأن الممارسات غير المتكاملة للجودة أو ضعف تمكين الموارد البشرية قد يؤدي إلى إضعاف الصورة المادية للخدمة أمام المتعامل النهائي.

أما أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين فقد أظهرت أثراً إيجابياً ومعنوياً ( $\beta = 0,372$ ، Sig.  $> 0,01$ )، مما يدل على أن تطبيق نظم الإدارة المرئية وتنظيم موقع العمل والتحسين المستمر يساهم في تحسين بيئة الخدمة ورفع مستوى الملموسية المدركة لدى المتعاملين.

وبذلك يتضح أن فعالية نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في تعزيز الملموسية تعتمد على مدى تكامل حقوله الثلاثة بأدواتها التسع، وتوجيهها نحو تحقيق تجربة مصرفية متناسقة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والجاذبية المادية، وهو ما يتوافق مع الترابط الوثيق بين تبسيط العمليات وتحسين جودة المخرجات الملموسة.

## 2. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاعتمادية

يعرض الجدول رقم (37) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاعتمادية، وذلك بهدف تحديد الأثر النسبي لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بهذا البعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الجدول رقم (37): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاعتمادية

المعامل المعياري $\beta$	اختبار t	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)
—	1,889	0,146	
0,392	3,848	0,097	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
0,930 -	7,651 -	0,129	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
0,269	4,740	0,058	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تظهر نتائج الجدول رقم (37) أن تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد يسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغيرات في بعد الاعتمادية كأحد الأبعاد الجوهرية لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، إذ توضح النتائج أعلاه أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات تمارس أثراً إيجابياً ومعنوياً على هذا البعد، إذ بلغ معاملها المعياري ( $\beta = 0,392$ ) عند مستوى دلالة مقبول، وهو ما يعكس الدور البنوي لتلك الأدوات في تعزيز وضوح الإجراءات المصرفية وضبط تسلسلها، بما يرفع ثقة المتعامل في أداء الخدمة واستقرارها.

أما أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية، فقد أظهرت أثراً سالباً ومعنوياً ( $\beta = -0,930$ )، وهو ما يمكن تفسيره بكون تطبيق هذه الأدوات قد يرافقه في المدى القصير نوع من الصرامة المنهجية وإعادة التنظيم الداخلي التي تحدث مقاومة مؤقتة أو تباطؤاً في تدفق العمليات، قبل أن تتبلور آثارها الإيجابية على المدى المتوسط.

في المقابل، بينت النتائج أن أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين تترك أثراً إيجابياً معتبراً ( $\beta = 0,269$ )، مما يدل على أن الممارسات الميدانية المرتبطة بالإدارة المرئية وتنظيم موقع العمل والتحسين المستمر تسهم في ترسيخ الموثوقية لدى المتعاملين من خلال تقديم خدمة متجانسة، يسهل تتبعها والتحقق من جودتها.

وعليه؛ تؤكد النتائج أن تعزيز الاعتمادية في الخدمات المصرفية الإسلامية لا يتحقق إلا عبر توازن تطبيقي بين الأدوات التشغيلية والبشرية والتنظيمية لمنهج ترشيد الفاقد، بما يدعم قدرة البنك الإسلامي على تقديم خدمة متكررة الأداء، عالية الثقة، ومتوافقة مع المقاصد الشرعية.

### 3. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاستجابة

يعرض الجدول رقم (38) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاستجابة، وذلك بهدف تحديد الأثر النسبي لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بهذا البعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الجدول رقم (38): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاستجابة

المعامل المعياري $\beta$	اختبار t	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)
—	3,877	0,218	
0,144	1,030	0,145	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
0,062 -	0,370 -	0,193	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
0,109 -	1,408 -	0,086	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تشير نتائج الجدول رقم (38) إلى أن أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الاستجابة جاء متفاوتاً بين الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل، إذ أظهرت قيم معاملات الانحدار ( $\beta$ ) وجود أثر طفيف وغير جوهري لمعظم الحقول، بحيث بلغت قيمة معامل الأثر لحقل تحسين تدفق العمليات ( $\beta = 0.144$ ) عند مستوى معنوية ضعيف، في حين جاء أثر حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات سالباً ( $\beta = 0.062$ )، كما سجل حقل تحسين تجربة المتعاملين تأثيراً سالباً هو الآخر ( $\beta = -0.109$ )، إذ تشير هذه النتائج في ضوء قيم اختبار (t)، إلى غياب دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين الحقول الثلاثة وبعد الاستجابة، بما يعني أن تطبيق أدوات النموذج لم يترجم بشكل فعال إلى تحسن ملموس في سرعة استجابة الموظفين لاحتياجات المتعاملين أو في مرونة الإجراءات التشغيلية من وجهة نظر العينة المدروسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن التحسين في سرعة الاستجابة لا يتحقق فقط عبر أدوات التشغيل، بل يتطلب تمكيناً بشرياً واتصالاً تفاعلياً ناجعاً، باعتبار أن أدوات منهج ترشيد الفاقد وإن ساهمت في تقليص الهدر وتحسين الكفاءة، فإنها تظل بحاجة إلى دعم ثقافة تنظيمية مرنة تتيح اتخاذ القرار السريع على مستوى الفروع، خاصة في ظل التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية في التوفيق بين الإجراءات المتعلقة بالرقابة الشرعية ومتطلبات السرعة التشغيلية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن ضعف الأثر الإحصائي يعكس فجوة تطبيقية في تفعيل أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد ضمن بعد الاستجابة، الأمر الذي يقتضي تعزيز اللامركزية التشغيلية وتمكين الموظفين من المبادرة في معالجة طلبات المتعاملين بما ينسجم مع الضوابط الشرعية والكفاءة التشغيلية في آن واحد.

#### 4. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الأمان

يعرض الجدول رقم (39) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الأمان، وذلك بهدف تحديد الأثر النسبي لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بهذا البعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الجدول رقم (39): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الأمان

المعامل المعياري $\beta$	اختبار t	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)
—	3,445	0,220	
0,274	1,991	0,147	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
0,231 -	1,404 -	0,195	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
0,088 -	1,153 -	0,087	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تظهر نتائج الجدول رقم (39) أن الثابت (Constant) بلغ قيمته (3,445) عند خطأ معياري قدره (0,220)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى أساسي مقبول لبعد الأمان حتى في غياب تأثير مباشر للأدوات محل الدراسة، كما يتضح أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات حققت أثراً موجبا على بعد الأمان بمعامل معياري بلغ ( $\beta = 0,274$ ) وقيمة ( $t = 1,991$ )، ما يدل على إسهام هذه الأدوات في تعزيز الإحساس بالأمان لدى المتعاملين، من خلال تحسين انسيابية الإجراءات وتقليل احتمالات الخطأ في العمليات المصرفية.

ومن جهة أخرى، تظهر النتائج أن كلا من أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات، وكذا أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين؛ قد سجلتا أثراً سالباً ضعيفاً على هذا البعد، إذ بلغت معاملات الانحدار المعياري ( $\beta$ ) على التوالي (-0,231) و (-0,088) مع قيم ( $t$ ) غير دالة إحصائياً (-1,404 و -1,153)، ما يشير إلى غياب تأثير معنوي لهذين الحقلين في تعزيز بعد الأمان ضمن السياق التطبيقي المدروس، بحيث يمكن تفسير ذلك بأن جهود ضبط الجودة والتدريب الداخلي لم تترجم بعد إلى أثر ملموس في إحساس المتعاملين بالأمان، كما أن أدوات تحسين تجربة المتعاملين قد لا تكون موجهة بالدرجة الأولى إلى معالجة الجوانب المتعلقة بالأمان بقدر ما تعنى بجوانب التفاعل والاستجابة.

وعليه، يستنتج من ذلك أن الأثر الإيجابي في تعزيز بعد الأمان يعزى بدرجة أساسية إلى الأدوات المرتبطة بتحسين تدفق العمليات، بينما تظل الحقول الأخرى بحاجة إلى مزيد من التكامل والتفعيل لتحقيق أثر جوهري ومستدام في هذا الجانب الحيوي من جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.



## 5. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد التعاطف

يعرض الجدول رقم (40) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد التعاطف، وذلك بهدف تحديد الأثر النسبي لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بهذا البعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الجدول رقم (40): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد التعاطف

المعامل المعياري $\beta$	اختبار t	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)
—	4,086	0,218	
0,446	3,189	0,146	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
0,394 -	2,362 -	0,193	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
0,026	0,330	0,086	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تبرز نتائج الجدول رقم (40) أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (4,086) عند خطأ معياري قدره (0,218)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع نسبياً لبعد التعاطف في البيئة المصرفية المدروسة، حتى في ظل غياب تأثير مباشر للأدوات محل الاختبار، كما تشير النتائج إلى أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات أظهرت أثراً إيجابياً ومعنوياً على بعد التعاطف، حيث بلغ المعامل المعياري ( $\beta = 0,446$ ) مع قيمة ( $t = 3,189$ )، ما يعكس الدور الفاعل الذي تؤديه هذه الأدوات في تعزيز قدرة الموظفين على التفاعل الإنساني مع المتعاملين الخارجيين، من خلال تبسيط الإجراءات وتقصير زمن الخدمة وتقليل مظاهر التوتر في نقاط الاتصال عند تقديم الخدمة. في المقابل، كشفت النتائج عن أثر سلبي ذي دلالة محدودة لأدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري ( $\beta$ ) (-0,394) مع قيمة ( $t = -2,362$ )، مما يشير إلى أن تطبيق هذه الأدوات - رغم أهميته في رفع الكفاءة الداخلية - قد لا ينعكس مباشرة على مستوى التعاطف المدرك من قبل المتعاملين، وقد يعود ذلك إلى تركيزها على الجوانب الفنية والإجرائية أكثر من الجوانب السلوكية والعاطفية في الخدمة.

أما أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين، فقد سجلت أثراً ضعيفاً وغير معنوي ( $\beta = 0,026$ )، ( $t = 0,330$ )، بما يظهر أن تأثيرها على هذا البعد لا يزال محدوداً في السياق الحالي، وهو ما قد يرتبط بحداثة تطبيقها أو بعد تركيزها النسبي عن الجانب الوجداني في تجربة المتعامل النهائي.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تعزيز بعد التعاطف في البنك الإسلامي محل الدراسة يرتبط أساساً بفعالية أدوات تحسين تدفق العمليات، في حين يتطلب تحقيق أثر تكاملي أوسع في تطوير آليات ضبط الجودة وتجربة المتعامل بما يوازن بين الكفاءة التشغيلية والبعد الإنساني في تقديم الخدمة المصرفية الإسلامية.

## 6. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي

يعرض الجدول رقم (41) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي الذي يعتبر جوهر التمايز في هوية البنك الإسلامي ومصدر ثقته ومشروعته في نظر المتعاملين الداخليين والخارجيين، وذلك بهدف تحديد الأثر النسبي لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بهذا البعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الجدول رقم (41): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي

المعامل المعياري $\beta$	اختبار t	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)
—	3,795	0,216	
0,466	3,388	0,144	أدوات حقل تحسين تدفق العمليات
0,397 -	2,420 -	0,192	أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات
0,043	0,556	0,086	أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تشير النتائج المبينة بالجدول رقم (41) إلى أن الثابت (Constant) بلغ (3,795) عند خطأ معياري قدره (0,216)، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من الالتزام الشرعي في البنك الإسلامي محل الدراسة، حتى في ظل غياب تأثير مباشر للأدوات محل التحليل، كما تبين النتائج أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات أظهرت أثراً إيجابياً ومعنوياً قوياً على هذا البعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، بحيث بلغ معامل الانحدار الخطي ( $\beta = 0,466$ ) مع قيمة ( $t = 3,388$ )، ويفسر ذلك بقدرته هذه الأدوات (خارطة تدفق القيمة، الموظفون متعددو المهارات وحل المشكلات A3) على تعزيز الشفافية والانضباط في تنفيذ العمليات المصرفية، وتقليل الهدر الإجرائي الذي قد يفتح المجال للأخطاء أو الممارسات غير المتوافقة مع الضوابط الشرعية، وبذلك تساهم هذه الأدوات في ترسيخ الانسجام بين الكفاءة التشغيلية ومتطلبات الالتزام الشرعي، وهو ما يشكل ميزة تنافسية للبنك الإسلامي مقارنة بنظيره التقليدي.

ومن زاوية أخرى، سجلت النتائج الخاصة بأدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات أثراً سلبياً نسبياً ( $\beta = -0,397$ )، ( $t = -2,420$ )، ما قد يعكس أن تركيزها الفني على توحيد المعايير والإجراءات لم يقتزن بعد بالدمج الكافي للضوابط الشرعية في نظم الجودة والتدريب، مما يحد من انعكاسها المباشر على بعد الالتزام الشرعي. أما أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين فقد أظهرت أثراً ضعيفاً وغير دال إحصائياً ( $\beta = 0,043$ )، ( $t = 0,556$ )، ويرجع ذلك إلى تركيزها على الجوانب الشكلية لتجربة المتعامل دون ارتباط كافٍ بآليات التحقق الشرعي أو الرقابة على المنتجات والعمليات المصرفية.

ومما سبق؛ تبرز هذه النتائج بوضوح أن تعزيز الالتزام الشرعي - باعتباره البعد القيمي الذي يمنح البنك الإسلامي شرعيته واستدامته - يعتمد بصورة جوهرية على فاعلية أدوات حقل تحسين تدفق العمليات، التي تعمل على دمج مبادئ الشفافية والانضباط الشرعي في صميم دورة الأعمال اليومية، ويعد هذا البعد من القيم المضافة الجوهرية في هذه الدراسة، إذ يكشف عن إمكانية مواءمة أدوات منهج ترشيد الفاقد مع متطلبات الشريعة الإسلامية دون تعارض، بل في إطار متكامل يرفع من كفاءة الأداء ويصون الأصالة الشرعية في الوقت ذاته.

### **المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة**

يسعى هذا المبحث إلى مناقشة النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في ضوء الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، وذلك بهدف تقليص الفجوة المعرفية القائمة، وكذا بغية اختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، وتبيان أوجه الاتساق أو الاختلاف بينها وبين ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في مجال منهج ترشيد الفاقد وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

وقد اعتمدت هذه المناقشة على قراءة تحليلية متعمقة لنتائج معاملات الارتباط والانحدار الخطي التي تم عرضها آنفاً، وذلك بغرض تفسير العلاقات الارتباطية والأثر المباشر بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد من جهة، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من جهة أخرى، بما يسمح باستنتاج الدلالات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المصرفي الإسلامي وفق منظور التحسين المستمر والكفاءة التشغيلية.

ويستهل هذا المبحث بمناقشة فرضيات الدراسة تباعاً وفقاً لتسلسلها المنطقي، مستنداً إلى البيانات الإحصائية والنتائج التفسيرية السابقة، قصد تأكيد أو رفض الفرضيات واستخلاص الاستنتاجات الداعمة للنموذج المقترح.

#### **المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضيتها الفرعية (الارتباط)**

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) وبين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

تهدف هذه الفرضية إلى التحقق من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وبين تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها المختلفة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والالتزام الشرعي)، إذ يعكس هذا الاختبار المسعى العلمي نحو تحديد

مدى تكامل منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) مع خصوصيات العمل المصرفي الإسلامي، في ظل سعيه لتحقيق الكفاءة التشغيلية دون الإخلال بالقيم الشرعية أو متطلبات المتعاملين.

وقد كشفت النتائج الإحصائية من خلال معامل الارتباط (Pearson Correlation) عن وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) بمختلف حقوله الثلاث وبين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها كافة، مما يعزز من مصداقية النموذج المقترح في هذه الدراسة بوصفه إطاراً تكاملياً يمكن أن يسهم في تقليص الفجوة المعرفية القائمة بين الأدبيات الصناعية التي نشأ فيها المنهج، والبيئة المصرفية الإسلامية ذات الخصوصية القيمة والتنظيمية.

وجاءت هذه النتائج منسجمة مع ما أظهرته أدبيات الفكر الإداري الحديث التي تؤكد أثر تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، وذلك وفقاً ما بينته بعض الدراسات السابقة للدراسة على غرار دراسة (Grozdića V., Demko-Rihtera J. & Benković S. 2023)، ودراسة Bakri Mohamad (2019)، كما تدعم هذه النتائج أيضاً ما خلصت إليه بعض البحوث الحديثة مثل دراسة علي رحال (2025)، والتي أكدت الدور المحوري للإدارة الرشيدة في تحسين المخرجات التنظيمية.

واستناداً لذلك، تم تأييد الفرضية الرئيسية الأولى، وفيما يلي مناقشة مفصلة لكل فرضية فرعية على حدة:

## 1. الفرضية الفرعية الأولى (H1a): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أدوات حقل تحسين تدفق العمليات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أدوات حقل تحسين تدفق العمليات بأدواته الثلاث (خريطة تدفق القيمة Value Stream Mapping، والموظفين متعددي المهام Multiskilled Employees، وتحليل المشكلات A3) وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأدوات تمثل الأساس البنوي لتبسيط العمليات وتقليل الهدر الزمني والإجرائي في تقديم الخدمة المصرفية، بما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والسرعة في الاستجابة لمتطلبات المتعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه العديد من الدراسات التي أكدت أن أدوات منهج ترشيد الفاقد التي صنفها الباحث ضمن حقل تحسين التدفق العمليات تمثل القاعدة الأساس في تحقيق القيمة المضافة في المنظمات الخدمية، بحيث بين كلا من keyte B. & Locher D. A. (2016) في كتابهما أن خريطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping) تمكن من تحديد نقاط الفاقد في مسار الخدمة وتحسين زمن الإنجاز بما يعزز رضا المتعاملين، كما أشار Chen L. C. & Wallace M. (2011) إلى أن استخدام أداة الموظفين متعددي المهام يساهم في مرونة العمليات الفندقية وتقليل الاختناقات التشغيلية، أما أداة حل المشكلات A3

فقد أكدت دراسات مثل Jimmerson C. (2007) فاعليتها في إحداث التحسينات المستدامة وتقليص الفاقد من خلال تطبيق منهج التفكير التحليلي المؤسسي القائم على الفهم العميق للمشكلة ومشاركة الفريق في حل المشكلات بالقطاع الصحي.

وفي سياق البنوك الإسلامية، فإن ترشيد تدفق العمليات ينسجم مع مبدأ الإحسان في العمل ورفع الكفاءة في إدارة الموارد بما يحقق المصلحة الشرعية للمودعين والمستفيدين، مما يعزز صورة البنك الإسلامي كمؤسسة تجمع بين الفعالية الاقتصادية والالتزام القيمي.

وبناءً على مستوى الدلالة الإحصائية المقبول، تقبل الفرضية (H1a)، وتثبت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة بين أدوات حقل تحسين تدفق العمليات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

**2. الفرضية الفرعية الثانية (H1b): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.**

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط قوية إلى متوسطة في جميع الأبعاد، تعكس الطبيعة التصحيحية والتوقعية لهذه الأدوات التي تستهدف معالجة الانحرافات وضبط الأداء عبر أدوات مثل الحيوذ السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)، تحليل السبب الجذري، والعمل القياسي.

ويعزى ذلك إلى أن عمليات ضبط الجودة قد تبرز أحيانا نقاط الضعف المؤسسية قبل أن تنعكس آثارها الإيجابية بشكل ملموس على جودة الخدمات المقدمة للمتعامل النهائي، فهذا الأثر يتجلى تدريجيا مع نضج الممارسات التنظيمية، وفي ضوء العمل المصرفي الإسلامي؛ فإن هذا الحقل يعزز مفهوم الإلتقان المهني (الإلتقان في العمل)، ويخدم البعد الأخلاقي للجودة عبر تحسين قدرات الكوادر المسؤولة عن تقديم الخدمة، بما يحقق العدالة والشفافية في المعاملات المصرفية.

وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه George M. L. (2003) في كتابه؛ على أن تطبيق منهجية الحيوذ السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يسهم في تقليص التباين وتحقيق الأداء المثالي القائم على القياس والتحليل العلمي للعمليات، بما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة، في حين أشارت دراسة Castillo-Muguerza F. & all (2023) إلى أن العمل القياسي (Standardized Work) يعمل على تحقيق الاتساق في مخرجات الخدمة، وزيادة رضا المتعاملين والموظفين على حد سواء، أما فيما يتعلق بأداة تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)، فقد دعمت النتائج ما توصلت إليه بحوث مثل كتاب Okes D. (2019) من أن استخدام أدوات تحليل الأسباب الجذرية يساعد على الكشف عن مواطن القصور البنيوي في العمليات وتصميم إجراءات تصحيحية فعالة تمنع تكرار الأخطاء، مما يعزز ثقة المتعاملين واستدامة جودة الخدمة.

وبناءً على نتائج الاختبار، تم تأييد الفرضية (H1b) إحصائياً رغم تفاوت قوة الارتباط بين الأبعاد، مما يشير إلى أن أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات تمثل ركيزة استراتيجية لتحسين الخدمات المصرفية الإسلامية في الأمد المتوسط والطويل.

3. الفرضية الفرعية الثانية (H1c): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت النتائج الإحصائية علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي (تنظيم موقع العمل S6، والإدارة المرئية، والتحسين المستمر) وبين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ولا سيما فيما يتعلق بالتعاطف والالتزام الشرعي والملموسية.

وهذا يتماشى مع المقاربة المتضمنة أن تحسين بيئة العمل والاتصال البصري يساهمان في بناء تجربة متعامل أكثر شفافية وثقة، كما يستنتج أن أدوات هذا الحقل تمثل الواجهة العملية لتحجيد مبادئ المنهج الخالي من الفاقد في التجربة اليومية للمتعاملين بالبنك الإسلامي.

وفي السياق ذاته؛ تتوافق هذه النتائج مع ما أكدته الدراسات السابقة والأدبيات الحديثة في الفكر الإداري حول الدور الحيوي لأدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين في رفع مستوى جودة الخدمات، على غرار ما أوضحته دراسة Imai M. (2012) أن تطبيق الإدارة المرئية (Visual Management) يساهم في ترسيخ الشفافية التشغيلية وتعزيز التواصل الفعال بين مستويات العمل، مما ينعكس إيجاباً على رضا المتعاملين وثقتهم، وما أكدته كذلك دراسات مثل Misiurek K. & Misiurek B. (2020) أن نظام موقع العمل (6S) يعتبر مدخلاً أساسياً لتحسين معايير السلامة وجودة بيئة العمل لتدعم الكفاءة التشغيلية وتحسن التجربة الداخلية للعاملين، أما التحسين المستمر فقد بين كلا من Alukal G. & Manos A. في كتابهما (Lean Kaizen) أنه يمثل فلسفة مؤسسية تقوم على إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير المتدرج، بما يضمن تقديم خدمة ذات جودة متنامية تواكب تطلعات المتعاملين.

واستناداً إلى النتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H1c)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين أدوات تحسين تجربة المتعاملين وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضيتها الفرعية (الأثر المباشر)

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تؤثر أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

تهدف هذه الفرضية إلى التحقق من وجود أثر مباشر لتطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية عبر أبعادها الستة، من خلال اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعكس القوة التفسيرية لكل حقل من الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل في تفسير التغيرات المرتبطة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية بما فيها الالتزام الشرعي.

وقد بينت النتائج الإحصائية المعروضة في الجداول (من 36 إلى 41) إلى وجود علاقة تأثير معتبرة ودالة إحصائية بين متغيرات النموذج، إذ أظهرت الحقول الثلاثة درجات متفاوتة من التأثير في أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

بالتوازي مع ذلك، تتظافر نتائج هذه الفرضية مع ما أفرزته الأدبيات المعاصرة حول الأثر المباشر لتطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في رفع مستوى جودة الخدمات في منظمات القطاع الخدماتي، إذ أوضح Jones D. & Womack J. (2003) أن تكامل أدوات هذا المنهج في إطار خريطة سلسلة القيمة الممتدة يؤدي إلى تحسين تدفق العمليات وتقليص الهدر في الموارد بما ينعكس على أبعاد جودة الخدمة ولا سيما الملموسية والاعتمادية والاستجابة، كما بين في كتابه Al-Rifai H. M. (2024) أن تكامل أدوات منهج ترشيد الفاقد مثل الحيود السداسي الخالي من الفاقد يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأمان والالتزام بمعايير الأداء المثالي.

وبناءً عليه، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (H2)، لوجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع تباين نسبي في درجة التأثير بين الحقول الثلاثة، بما يعكس التكامل الوظيفي بين أدوات النموذج في تعزيز الأداء المصرفي وتحقيق القيمة المضافة للبنك الإسلامي والمتعاملين على السواء.

### 1. الفرضية الفرعية الأولى (H2a): تؤثر أدوات حقل تحسين تدفق العمليات تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات تمتلك أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية في أغلب أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث كانت معظم معاملات الانحدار موجبة ودالة، باستثناء بعد الملموسية الذي ظهر بمعامل سلبى ذي دلالة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى أن التحسين في تدفق العمليات لا ينعكس بالضرورة في تعزيز الانطباعات المادية المباشرة عن الخدمة، وإنما يسهم بدرجة أكبر في رفع الاعتمادية والاستجابة والأمان، وبدرجة أعلى في بعدي التعاطف والالتزام الشرعي، لما تتيحه هذه الأدوات من وضوح في الأدوار، وسلاسة في تسلسل العمليات، وتقليل الهدر في الوقت والجهد بالبنك الإسلامي.

ويدل هذا الاتجاه الإحصائي على أن أدوات تحسين تدفق العمليات تسهم في رفع الانسيابية التشغيلية وتحقيق تكامل الأداء بين المتعاملين الداخليين والخارجيين، من خلال تقليل الفاقد في الزمن والموارد، مما ينعكس إيجاباً على تجربة الخدمة الكلية، حتى وإن لم يظهر ذلك في المظاهر المادية المباشرة.

بحيث تتماشى هذه النتائج مع ما أكدته دراسات معاصرة مثل (Setiawan I. & All (2021) أن تطبيق خريطة تدفق القيمة (VSM) يؤثر إيجاباً في رفع مستوى الملموسية عبر تبسيط مسار تقديم الخدمة وتقليل وقت الانتظار، مما يعزز إدراك المتعاملين لجودة الأداء، كما أوضح في دراسة Okeyo B. A. & Juma D. O. (2021) المتخصصة بالقطاع المصرفي في كينيا من أن تعدد مهارات الموظفين الأفقة والعمودية يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والاستجابة من خلال مرونة التشغيل وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمة بالفروع، في حين أظهرت دراسة Myers & all. (2022) في مجال الرعاية الصحية، أن الأداة حل المشكلات A3 تعمل على تحسين جودة مشاريع التحسين ورفع فرص تنفيذ الحلول الموصى بها على أرض الواقع مما يعزز الأمان والاعتمادية.

وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الأولى (H2a) لثبوت أثر مباشر وذي دلالة إحصائية لأدوات حقل تحسين تدفق العمليات على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع الإشارة إلى خصوصية البعد الملموس الذي أظهر علاقة عكسية ضعيفة وغير جوهرية.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية (H2b): تؤثر أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن معاملات الانحدار الخاصة بهذا الحقل جاءت سالبة في جميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وإن تفاوتت قيمها من بعد لآخر، ما يعكس أثراً سلبياً عاماً لأدوات هذا الحقل على أبعاد الجودة قيد الدراسة، ويعزى هذا الاتجاه السلبي إلى جملة من العوامل التنظيمية والتطبيقية التي تحد من فعالية أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات في بيئة البنوك الإسلامية الراهنة.

فعلى سبيل المثال، حادثة تطبيق بعض أدوات هذا الحقل على غرار أداة الحيوود السداسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) تمثل أحد أهم التحديات، إذ لا يزال توظيفها في قطاعات الخدمات عامة وفي البنوك الإسلامية خاصة في مراحله التجريبية الأولى، بحيث يعتبر نقل بعض أدوات منهج ترشيد الفاقد من بيئاتها الصناعية إلى البيئات الخدماتية يتطلب تكييفاً ثقافياً ومنهجياً عميقاً قبل أن تحقق نتائج موجبة.



وبناءً على هذه المعطيات الإحصائية والتفسيرية، يتبين أن أثر أدوات هذا الحقل جاء سلبيا عبر جميع الأبعاد، وهو ما يدل على أن مرحلة النضج التطبيقي لمنهجيات ضبط الجودة وتطوير القدرات في البنوك الإسلامية ما تزال في بداياتها، وأن تحقيق أثر إيجابي مستقبلا يتطلب تدرجا مؤسسيا في نشر ثقافة الجودة، وتطوير رأس المال البشري، ومواءمة هذه الأدوات مع خصوصية العمل المصرفي الإسلامي.

وتظهر نتائج الفرضية الفرعية الثانية اختلافا نسبيا عما ورد في الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة، ويعزى ذلك للمبررات الموضحة أعلاه؛ إذ أكدت الدراسة المختصة لـ Vashishth A. وزملائه (2024) بأن فاعلية تطبيق (Lean Six Sigma) في الخدمات المالية تتأثر بدرجة النضج التنظيمي والثقافة المؤسسية الداعمة للتحسين المستمر، وأن التحديات التطبيقية وضعف المواءمة بين المنهجيات الصناعية والبيئات الخدمية قد تفضي إلى أثر سلبي (غير مباشر) أو محدود على الأداء الكلي وجودة الخدمة، في حين يوجه Okes D. (2019) على وجوب أن يتحول أداة التحليل السبب الجذري (RCA) إلى إجراءات متاحة ومراقبة لرفع درجات الاعتمادية والأمان، من جهة أخرى أثبتت دراسة Li J. وزملاؤه (2024) أن العمل القياسي يقلل التباين التشغيلي ويزيد الإنتاجية والاستقرار (آثار مباشرة على الاعتمادية والأمان)، وتأثير ثانوي لكنه مهم على الاستجابة (بتقليل أوقات الانتظار) والملموسية في تحسن ترتيب بيئة العمل.

وعليه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية (H2b) لوجود أثر مباشر سلبي ذي دلالة إحصائية لأدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

**3. الفرضية الفرعية الثانية (H2c): تؤثر أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين تأثيرا ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.**

أظهرت النتائج أن معاملات الانحدار المعيارية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية جاءت متفاوتة، بحيث يستنتج من هذه القيم أن أثر أدوات هذا الحقل موجبة في معظم الأبعاد، باستثناء بعد الاستجابة الذي سجل أثرا سلبيا ضعيفا، ما يعكس بوجه عام اتجاهها إيجابيا معتدلا لأدوات حقل تحسين تجربة المتعامل في دعم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

ومن الناحية التحليلية، يعزى هذا الأثر الموجب إلى الدور المحوري الذي تلعبه أدوات هذا الحقل، في تعزيز بيئة العمل وتحسين تفاعل الموظفين مع المتعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابا على ملموسية الخدمة واعتماديتها، وهو ما تؤكدته النتائج الإحصائية الحالية.

أما الأثر السلبي المسجل في بعد الاستجابة، فيمكن تفسيره بوجود فجوات في سرعة تفاعل الفروع مع احتياجات المتعاملين، نتيجة محدودية التفويض التشغيلي أو البيروقراطية الإجرائية التي تعيق مرونة القرار في الوقت الحقيقي، كما قد يرتبط هذا الانخفاض بضعف في تطبيق آليات التحسين المستمر بصورة منتظمة، أو بعدم

اكتمال توظيف نظم الإدارة المرئية في جميع مستويات الخدمة، ما يؤدي إلى تفاوت في سرعة الاستجابة من فرع إلى آخر، ومن إدارة مركزية إلى أخرى.

ومن جهة أخرى، فإن الأثر الإيجابي المحدود لبعدي التعاطف والالتزام الشرعي يظهر أن أدوات تحسين تجربة التعامل بدأت تؤثر بشكل تدريجي في بناء ثقافة خدماتية متعاطفة ومنضبطة من الناحية الشرعية، لكنها لم تبلغ بعد مستوى النضج الكافي لتعكس في شكل قفزة نوعية في تجربة التعامل الشاملة، بحيث يرتبط ذلك بكون جزء من هذه الأدوات لا يزال يطبق بشكل إجرائي أكثر منه ثقافي، مما يستدعي تعزيز التدريب القيمي والسلوكي لدى المتعاملين الداخليين (الموظفين).

وبالرجوع للأدبيات والدراسات السابقة، نجد أن نتائج هذه الفرضية تنسجم مع أغلب الاتجاهات الحديثة على غرار دراسة القحطاني ريم بنت ثابت (2020)، ودراسة فالي نبيلة (2017) للتحسين المستمر للخدمات المصرفية وتعزيزها دراسة إسماعيل محمد إسماعيل محمود (2019)؛ والتي تثبت في مجملها أن أدوات المندرجة تحت حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين تشكل رافعة تدريجية لتعزيز جودة الخدمات، وإن كان أثرها يظل متفاوتا بحسب درجة النضج التنظيمي والثقافي في تطبيق فلسفة التحسين المستمر.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين تمارس أثرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في معظم أبعادها، رغم بعض التفاوتات في القوة والاتجاه. وبالتالي، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H2c) لوجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية لأدوات تحسين تجربة التعامل على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع ملاحظة أن هذا الأثر يتراوح بين الإيجابي القوي في الملموسية والاعتمادية، والضعيف في الأبعاد الأخرى، مما يعكس مرحلة نضج تطبيقي متوسطة تتطلب تعميق دمج هذه الأدوات في الثقافة التنظيمية والشرعية للبنوك الإسلامية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضيتها الفرعية (الادراك المفاهيمي)

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يمتلك أفراد عينة الدراسة مستوى إدراك مفاهيمي معتبر لأدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد)، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن معامل الارتباط المتعدد ( $R$ ) بلغ مستوى عالٍ يعكس علاقة قوية جداً بين الإدراك المفاهيمي للعاملين وبين فهمهم لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) كذلك نسبة عالية من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية يمكن تفسيرها من خلال تباين مستوى الإدراك المفاهيمي لدى الأفراد لأدوات منهج ترشيد الفاقد، وهي نسبة مرتفعة أيضا تدل على قوة النموذج التفسيري. أما معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) فيعزز موثوقية هذا النموذج ويؤكد استقراره

الإحصائي، بينما يعكس الخطأ المعياري للتقدير درجة جيدة من دقة التنبؤات، مما يدل على ملاءمة النموذج لبيئة الدراسة.

من الناحية النظرية، فكلما كان الإدراك المفاهيمي أعمق، ازدادت القدرة على توظيف الأدوات بكفاءة في ضبط العمليات، وتقليل الفاقد، وتحقيق قيمة مضافة للمتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

أما في السياق الإسلامي، فإن هذا الإدراك يأخذ بعدا مضاعفا، لأنه لا يقتصر على الفهم التقني للأداة، بل يتضمن أيضا البعد القيمي والشرعي الذي يوجه التطبيق نحو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والعدالة التعاقدية، وهي خصائص متأصلة في فلسفة الخدمة المصرفية الإسلامية.

ويتوافق استنتاجنا العملي مع ما تبينه أطر التحليل القياسي للوساطة والضبط وفقا لدراسة كلا من Baron R. M. & Kenny D. A. (1986)، في حين تؤكد الأدبيات التطبيقية المعاصرة على غرار دراسة Van Assen M. F. (2018)، أن سلوك الإدارة ووعيتها بمبادئ ترشيد الفاقد (Lean) يمثلان عاملا معدلا جوهريا في فاعلية تحسين العمليات، حيث يؤدي وضوح الرؤية الإدارية ودعمها للتحسين المستمر إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج التحليل الإحصائي تظهر أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى إدراك مفاهيمي مرتفع ومؤثر لأدوات منهج ترشيد الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مما يدل على نضج معرفي مؤسسي معتبر في فهم فلسفة البنك الإسلامي الخالي من الفاقد.

وعليه، تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) لوجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين الإدراك المفاهيمي لأدوات منهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع التوصية بضرورة تعميق البعد التطبيقي والسلوكي لهذا الإدراك من خلال برامج تدريبية وتواصلية تعزز تكامله بين المعرفة والفعل.

**1. الفرضية الفرعية الأولى (H3a):** يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد ومستوى الإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الإدراك المفاهيمي للأدوات منهج ترشيد الفاقد والإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) مستوى مرتفع يعكس ارتباطا جوهريا بين المتغيرين، كما تم تعزيزه بمعامل التحديد ( $R^2$ ) مما يعني أن نحو 75% من التباين في الإدراك المفاهيمي لأبعاد الجودة يمكن تفسيره بمستوى نموذج الإدراك المفاهيمي لأدوات

نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وهو ما يدعم وجود علاقة متبادلة بين الفهم النظري للأداة وفهم جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

وتدل هذه النتائج على أن ارتفاع وعي المتعاملين الداخليين (الموظفين) بمفاهيم وأدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) ينعكس في وعيهم بمحددات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، كالاقتصادية، والاستجابة، والالتزام الشرعي. فكلما ارتفع الإدراك المنهجي لمبادئ التحسين، اتسع فهم الأفراد لمكونات الجودة وارتباطها برسالة البنك الإسلامي، بما يعزز قدرتهم على الربط بين الكفاءة التشغيلية والامتثال القيمي.

وفي سياق عمل البنوك الإسلامية، يكتسب هذا الترابط بعدا مزدوجا، لأن جودة الخدمات لا تقاس فقط بالمرجعات التشغيلية، بل تقاس أيضا بدرجة التزامها بالمقاصد الشرعية. ومن ثم، فإن الإدراك المفاهيمي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد يسهم في بناء وعي مؤسسي متكامل يربط بين التحسين والإلتقان الشرعي، الأمر الذي يعمق مفهوم الجودة في أذهان المتعاملين الداخليين (الموظفين) ويجعله جزءا من ثقافة الأداء وليس مجرد مؤشرات كمية.

كما تتماشى نتائج الفرضية الفرعية مع ما وجدته دراسة Sreedharan V. R. وزملاؤه (2018) التي أكدت أن وعي العاملين بمفاهيم (Lean Six Sigma) يعد متغيرا موضوعيا أساسيا يرتبط مباشرة بنجاح تطبيق منهجيات التحسين المستمر وأبعاد جودة الأداء.

في ضوء القيم الإحصائية العالية والدعم النظري المتسق، تقبل الفرضية الفرعية الأولى (H3a) قبولاً تاماً. وتؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات منهج ترشيد الفاقد ومستوى الإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مما يعكس تكاملاً إدراكياً واضحاً بين البعدين المنهجي والقيمي للجودة في بيئة عمل البنوك الإسلامية.

2. الفرضية الفرعية الأولى (H3b): يسهم مستوى الإدراك المفاهيمي في تعزيز قوة التأثير المباشر لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أشارت النتائج الإحصائية إلى أن إضافة متغير الإدراك المفاهيمي إلى النموذج العام قد رفعت من قوة التفسير ( $R^2$ ) من مستويات متوسطة إلى مستويات مرتفعة، وهو ما يدل على أن الإدراك المفاهيمي يعزز العلاقة السببية المباشرة بين أدوات النموذج وجودة الخدمات. كما أظهر اختبار (F) معنوية النموذج، ما يعكس أن الإدراك المفاهيمي ليس مجرد متغير ضابط بل هو قوة معرفية محفزة تعمل على تضخيم أثر التطبيق العملي للأدوات.

فالمعرفة الضمنية والمفاهيمية للمتعاملين الداخليين (الموظفين) تعتبر المحرك الأساس لتحويل الأدوات والممارسات إلى نتائج ملموسة، بحيث يقوم الإدراك المفاهيمي هنا بدور المسرع الإدراكي الذي يسمح بتحويل المبادئ المجردة إلى أداء محسن ومستدام.

وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، يتضح أن مستوى الإدراك المفاهيمي في البنوك الإسلامية يعزز من فاعلية تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد، لأنه يتيح للمتعاملين الداخليين تفسير الغايات من وراء كل أداة، ولا يكتفي بأدائها الإجرائي فقط. فمثلا حين يدرك الموظف أن الغاية من تنظيم موقع العمل (6S) ليست الترتيب المادي فحسب، بل خلق بيئة عمل تنظم الفكر قبل المكان، فإن تطبيقه سيكون أعمق وأكثر استدامة؛ وهذا ينسجم أيضا على أدوات مثل الإدارة المرئية أو التحسين المستمر، التي تعتمد في جوهرها على إدراك الغاية الفكرية للتحسين المستمر لا على الإجراءات فقط.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Wan H. & Tamma S. (2013) التي أكدت أن الوعي المفاهيمي بمبادئ التحسين المستمر والجودة الشاملة يعزز من فاعلية تطبيق الأدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) في المنظمات الخدمائية، من خلال رفع قدرة العاملين على تحويل المفاهيم إلى ممارسات تشغيلية واقعية، كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه دراسة Bakri M. (2019) من أن الإدراك المعرفي بالمفاهيم الجوهرية للمنهج الرشيق يعد شرطاً مسبقاً لتفعيل الأثر الإيجابي لهذه الأدوات على مؤشرات جودة الخدمة.

وعليه؛ تقبل الفرضية الفرعية الثانية (H3b) قبولاً تاماً، إذ أثبتت النتائج أن مستوى الإدراك المفاهيمي يسهم بوضوح في تعزيز قوة التأثير المباشر لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، كما يدل ذلك على أن الإدراك المفاهيمي يمثل حلقة الوصل بين التحسين التقني والتحسين الثقافي داخل البنك الإسلامي، وأن الاستثمار في نشر المعرفة المفاهيمية يعد شرطاً حاسماً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والالتزام الشرعي معاً.

3. الفرضية الفرعية الأولى (H3c): يمثل مستوى الإدراك المفاهيمي عاملاً ضابطاً يساهم في رفع قوة النموذج العام للعلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

تبرز نتائج الدراسة أن مستوى الإدراك المفاهيمي لا يقتصر على كونه متغيراً معرفياً داعماً فحسب، بل يتجلى بوصفه عاملاً ضابطاً (Moderating Factor) يعيد تشكيل قوة واتجاه العلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها.

فقد أظهر التحليل الإحصائي أن النموذج يحتفظ بدرجة تفسير مرتفعة مع دلالة معنوية قوية، مما يدل على أن الإدراك المفاهيمي يسهم بفاعلية في رفع جودة العلاقة التفسيرية بين المتغيرين. كما إن قيمة معامل

(Durbin-Watson) تؤكد استقلالية الأخطاء وموثوقية النموذج، وهو ما يمنح ثقة إضافية في أثر العامل الضابط.

وفي السياق ذاته؛ يلعب الإدراك المفاهيمي دورا تعديليا في بيئات الخدمات المعقدة، إذ يرفع من حساسية المتعاملين الداخليين لمؤشرات الهدر ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات التحسينية السليمة، الأمر الذي يؤدي إلى علاقة أكثر توازنا واستدامة بين الأدوات والأداء. فنجاح منهج ترشيد الفاقد يعتمد على مدى وعي الأفراد بالفكر وراء أدواته، لأن غياب الإدراك المفاهيمي يفقد الأدوات فعاليتها ويجعل تأثيرها قصير المدى.

أما في بيئة البنوك الإسلامية، فإن هذا الدور الضابط يتخذ بعدا مزدوجا معرفيا وقيميا؛ إذ إن الإدراك المفاهيمي لأدوات البنك الخالي من الفاقد لا يرفع فقط كفاءة الأداء، بل يوجه التحسين في إطار الالتزام بالشريعة الإسلامية، بحيث تتحول الأدوات من مجرد آليات تشغيل إلى منظومة فكرية مؤسسية تنظم العلاقة بين الجودة والكفاءة، والمشروعية. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى الإدراك المفاهيمي لدى المتعاملين الداخليين (الموظفين) يخلق تجانسا إدراكيا بين منطق التحسين ومنطق الامتثال الشرعي، مما يزيد من استقرار النموذج وفاعليته.

ومن جهة أخرى؛ تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Zhang, Niu & Liu (2020)، التي أكدت أن مستوى المعرفة التنظيمية والإدراك المفاهيمي بمبادئ منهج ترشيد الفاقد يعزز من الأثر المباشر لأدواته على مؤشرات الأداء والجودة، إذ أوضحت أن إدارة المعرفة تمثل حلقة الوصل بين التطبيق المادي للأدوات والنتائج النوعية المستدامة.

بناءً على النتائج الإحصائية والدعم النظري المتسق مع الأدبيات السابقة، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H3c) قبولاً تاماً. ويتبين أن الإدراك المفاهيمي يمثل عاملاً ضابطاً جوهرياً في النموذج العام، إذ يسهم في رفع قوته التفسيرية ويعمق أثر أدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ويؤكد ذلك أن الاستثمار في بناء الإدراك المفاهيمي للمتعاملين الداخليين ليس خياراً تكميلياً، بل هو مطلب استراتيجي لضمان فاعلية تطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، بما يحقق التكامل بين التحسين الإداري والتحقق الشرعي في آنٍ واحد.

## خلاصة الفصل الرابع:

اختتم هذا الفصل التطبيقي بجملة من النتائج التحليلية التي كشفت بوضوح عن قوة النموذج المقترح في تفسير وتحليل العلاقة بين أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Bank Tools) وبين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، سواء على مستوى العلاقات الارتباطية، وكذا الأثر المباشر أو غير المباشر، أو من خلال الدور الوسيط لمستوى الإدراك المفاهيمي للمتعاملين الداخليين (الموظفين)، وقد أكدت نتائج النماذج الانحدارية ومعاملات الارتباط أن أغلب أدوات النموذج تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز أبعاد الجودة الستة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والالتزام الشرعي)، مما يمنح الدراسة خصوصيتها البحثية في بيئة مصرفية حديثة العهد بمثل هذه المناهج التحسينية.

ولقد بينت النتائج أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات تمثل الأساس البيوي لتقليص الهدر ورفع كفاءة الموارد عبر إعادة هندسة مسارات العمل وتكامل الأنشطة التشغيلية بما ينسجم مع متطلبات الخدمة المصرفية الإسلامية، كما كشفت عن الدور الجوهرى لأدوات حقل تحسين الجودة وتطوير القدرات البشرية في تعزيز مبدأ العمل الجماعي والانضباط المعيارى والتفكير التحليلي المؤسسي في مواجهة المشكلات، أما أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل، فقد أظهرت آثارا معتبرة على أبعاد الملموسية والاعتمادية، مع دلالات تفسرها طبيعة التفاعل المباشر بين موظفي الواجهة والمتعاملين الخارجيين في الفروع.

وفي المقابل، فإن ما برز من نتائج جزئية متباينة، سواء في انخفاض أثر بعض الأدوات أو في الاتجاه السلبي المحدود لبعض معاملات الانحدار، لا يعد مؤشرا لقصور النموذج، بقدر ما يعكس خصوصية السياق التطبيقي في السوق المصرفي الجزائري، الذي لا يزال في طور استيعاب ثقافة التحسين المستمر والتفكير الخالي من الفاقد، إذ تواجه هذه البيئة تحديا مركبا يتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، الناجمة عن هيمنة النمط الوظيفي التقليدي، وضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، وتدني مستوى الوعي بمفاهيم منهج ترشيد الفاقد ولا سيما الإدارة الخالية من الفاقد بالبنوك الإسلامية.

ومن ثم، فإن تبني نموذج حديث من نماذج إدارة التغيير (Change Management Models)، مثل نموذج كوتر أو كيرت لوين، يصبح ضرورة استراتيجية لتسهيل الانتقال التدريجي نحو ثقافة تشغيلية قائمة على الشفافية، والتحسين التشاركي، والمسؤولية الجماعية عن الجودة؛ فنجاح تطبيق أدوات البنك الخالي من الفاقد رهين بإرادة قيادية واعية تبني الفلسفة قبل الأداة، وتهيئ بيئة تنظيمية تتقبل التعلم والتحول المستمر.

وبناءً على التحليل الإحصائي والنظري، يمكن القول إن هذا الفصل جسّد عمليا الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وأثبت اتساق النتائج مع الاتجاهات التي أكدتها الأدبيات الأكاديمية في مجالات منهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات، كما أنه يعد خطوة تأسيسية لبلورة نموذج تطبيقي متكامل يمكن البنوك الإسلامية

عموماً والعاملة بالسوق المصرفي الجزائري على وجه الخصوص بالانتقال من منطق تحسين الإجراءات إلى منطق تحسين المنظومة المؤسسية بأكملها، انسجاماً مع مقاصد التمويل الإسلامي القائم على الإتقان، والشفافية، وتحقيق المنفعة المتبادلة.

وعليه، تختتم نتائج هذا الفصل التطبيقي بتأكيد صلاحية النموذج المقترح وقابليته للتطبيق الواقعي، شريطة مرافقة هذا التوجه بإصلاحات بنيوية في الثقافة التنظيمية والسياسات التحفيزية، بما يضمن استدامة التحسين وجودة الخدمة في آنٍ واحد.



الخاتمة

## خاتمة:

جاءت هذه الدراسة في عرض موضوعها وفق بناءٍ منهجي متكامل يجمع بين العمق النظري والدقة التطبيقية، وتأتي في سياق علمي ومهني يتسم بتزايد الحاجة إلى تحديد النماذج الإدارية المعتمدة في المؤسسات المالية عموماً والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، في ظل بيئة تتسم بالتحول السريع والتنافسية العالية وتزايد تطلعات المتعاملين إلى جودة الخدمة والابتكار والاستدامة. وقد برزت في هذا السياق مناهج الإدارة المعاصرة على غرار منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) كأحد أكثر الاتجاهات فاعلية في ترشيد العمليات ورفع كفاءتها وتحسين مخرجاتها، وقد تطورت هذه المناهج، التي نشأت أصلاً في بيئات صناعية، لتجد طريقها إلى القطاعات الخدمائية، ومن بينها القطاع المصرفي ولا سيما البنوك الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمطابقة الشرعية.

وسعت هذه الدراسة إلى بلورة نموذج علمي تحت مسمى "نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد"، يجمع بين فلسفة التحسين المستمر وتطلعات الصيرفة الإسلامية نحو الإتقان والإحسان في تقديم الخدمات، كما يهدف هذا النموذج إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتدفق العمليات بأقل فاقد ممكن، من خلال منظومة أدوات متكاملة وزعت على ثلاثة حقول رئيسة مترابطة، بتسعة أدوات متناسقة، بحيث يعتبر هذا التصور البنوي إطاراً إجرائياً متكاملاً لتحقيق التكامل بين البعد التشغيلي والبعد البشري والبعد التجريبي، بما يعزز الكفاءة المؤسسية وجودة الخدمات في آن واحد.

وإضافة إلى ذلك؛ ولما كانت جودة الخدمات المصرفية الإسلامية تمثل أحد المحاور المركزية في التنافسية المصرفية المعاصرة، فقد اعتمدت الدراسة نموذجاً علمياً لقياسها يقوم على الأبعاد الستة المستخلصة من الأدبيات الأكاديمية الحديثة والمقاربة الشرعية، وقد تم تطوير هذا النموذج بالاستناد إلى المقياس الأصلي لجودة الخدمات (SERVQUAL) مع مواءمته لخصوصية العمل المصرفي الإسلامي عبر إضافة بعد الالتزام الشرعي كعنصر مميز يعكس هوية الصيرفة الإسلامية ومنطلقها القيمي، إذ بهذا المزج بين الأدبيات الغربية في إدارة الجودة والأصول الشرعية في الأداء المصرفي، استطاع الباحث تقديم إطار قياس متوازن يجمع بين الكفاءة والالتزام، وبين المنهجية العلمية والمرجعية القيمية.

وفي الإطار ذاته؛ جاءت هذه الدراسة لتملاً فراغاً معرفياً ومؤسسياً قائماً في ميدان الإدارة في القطاع المصرفي، إذ أن تطبيقات منهج ترشيد الفاقد في البنوك ولا سيما البنوك الإسلامية منها، ما تزال محدودة. ومن ثم، فإن هذا العمل الأكاديمي يقدم إسهاماً مزدوجاً:

• **من الناحية النظرية:** إثراء الحقل المعرفي بنموذج تأصيلي يربط بين فلسفة ترشيد الفاعل (Philosophy of Lean Thinking) ومبادئ الصيرفة الإسلامية، ويؤسس لمفهوم البنك الخالي من الفاعل (Lean Banking) كمنظور إداري متكامل.

• **ومن الناحية التطبيقية:** اختبار النموذج ميدانيا في بنك إسلامي بالسوق المصرفي الجزائري (مصرف السلام الجزائري)، وتحليل أثر أدواته على جودة الخدمات المصرفية، مع التحقق من دور الإدراك المفاهيمي للعاملين كمتغير وسيط يضبط العلاقة ويعزز فعاليتها.

وتبعاً لذلك؛ لقد أبرزت الفصول النظرية للدراسة البنية الفلسفية والفكرية لمنهج ترشيد الفاعل، وأكدت أن جوهره لا يقوم على الأدوات فحسب، بل على نمط تفكير تحليلي مؤسسي يعيد صياغة العلاقة بين الإنسان والعملية والقيمة، أما الفصول التطبيقية فقد نقلت هذا التصور إلى الواقع العملي، من خلال بناء أدوات قياس إحصائية دقيقة، واختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي المتعدد، مما أتاح التحقق من قوة العلاقة بين تطبيق أدوات المنهج ومستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

ومن خلال هذا التكامل بين النظرية والتطبيق، برزت أهمية الوعي والإدراك المفاهيمي لدى المتعاملين الداخليين (الموظفين) كعنصر حاسم في نجاح تبني منهج ترشيد الفاعل، إذ لا يمكن لأي تحسين تقني أو تنظيمي أن يثمر في غياب ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، وإدارة عليا تتبنى نموذجاً واضحاً لإدارة التحول، بحيث تعتبر مقاومة التغيير في هذا السياق أحد أبرز التحديات التي تواجه إدخال مثل هذه المناهج في بيئات مصرفية تقليدية أو حديثة العهد بالتحسين المستمر، مما يستدعي تبني نماذج إدارة تغيير مؤسسية تدمج التدريب، والتحفيز، والمساءلة، والتواصل الفعال، لتهيئة بيئة العمل لتقبل فلسفة البنك الخالي من الفاعل.

وفي ضوء ما سبق، تتجه الخاتمة العامة للدراسة إلى استخلاص النتائج الجوهرية لهذا المسار البحثي المزدوج -النظري والتطبيقي- مع تقديم رؤية لمستقبل منهج ترشيد الفاعل في البنوك الإسلامية، وتوصيات عملية وأكاديمية يمكن أن تسهم في بناء ثقافة مصرفية رشيدة، قادرة على الجمع بين الكفاءة التشغيلية والامتثال الشرعي في آنٍ واحد.

## نتائج اختبار الفرضيات:

تعد نتائج اختبار الفرضيات في هذه الدراسة ثمرة المزج المنهجي بين التحليل الإحصائي الكمي من جهة، والإطار النظري والمفاهيمي لمنهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية من جهة أخرى، وقد ساهم هذا التكامل في تقديم قراءة معمقة لطبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، بما يعكس النضج العلمي للنموذج المقترح وملاءمته لسياق البنوك الإسلامية.

### 1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط)

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمختلف أبعادها، وقد بينت النتائج الجزئية أن:
- ترتبط أدوات حقل تحسين تدفق العمليات ارتباطا وثيقا بأبعاد الاعتمادية والاستجابة والأمان، لكونها تعزز الانسيابية التشغيلية وتقلل زمن الخدمة.
  - أظهرت أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات ارتباطا أقل نسبيا، مما يفسر بحداثة تطبيقها وضعف إدراك المتعاملين الداخليين (الموظفين) لمناهجها الإجرائية.
  - ارتبطت أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل إيجابا بأبعاد الملموسية والتعاطف والالتزام الشرعي، ما يعكس أثر البيئة المادية والتنظيمية في تجربة المتعامل النهائي.
- وبناء على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها الثلاثة، مما يثبت وجود علاقات ارتباطية جوهرية بين متغيرات الدراسة.

### 2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الأثر المباشر)

- كشفت نتائج نماذج الانحدار عن وجود أثر مباشر ودال إحصائيا لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وإن اختلف اتجاه هذا الأثر بحسب طبيعة الحقول.
- بالنسبة لأدوات حقل تحسين تدفق العمليات، جاء الأثر إيجابيا ودالا في أغلب الأبعاد، باستثناء الملموسية التي أظهرت أثرا سلبيا محدودا، مما يعكس أن التحسين في التدفق لا ينعكس بالضرورة على الصورة المادية للخدمة.
  - أما أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات، فجاء أثرها سلبيا عبر جميع الأبعاد، ويفسر ذلك بصعوبات تطبيق العمل القياسي، وضعف التجانس بين الكفاءات، وحدثة الحيود السداسي الحالي من الفاقد في البيئة الخدمائية، إضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

- في حين بينت أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل أثرا إيجابيا متوسط القوة على الملموسية والاعتمادية، وضعيفا على بقية الأبعاد، مما يدل على بداية تشكل ثقافة التحسين في بيئة العمل المصرفي.

وعليه، تم قبول الفرضية الثانية وفرعياتها الثلاثة، مع الإشارة إلى تفاوت اتجاه الأثر بين الحقول.

### 3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (الإدراك المفاهيمي)

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى إدراك مفاهيمي معتبرا لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد ولأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد، ومعامل التحديد، قيمة دالة إحصائية وتدل على قوة العلاقة بين الإدراك والمعرفة التطبيقية.

- أظهرت الفرضية الفرعية الأولى أن هناك ارتباطا قويا ودالا بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات النموذج والإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، مما يعكس وعيا تكامليا بين مفاهيم التحسين وفلسفة الخدمة.
- وكشفت الفرضية الفرعية الثانية أن ارتفاع مستوى الإدراك المفاهيمي يسهم في تعزيز الأثر المباشر لأدوات النموذج على جودة الخدمات، إذ يشكل الإدراك الواعي الوسيط الذي يفعل المنهج على أرض الواقع.
- أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد أكدت أن الإدراك المفاهيمي يمثل متغيرا ضابطا يرفع من قوة النموذج العام للعلاقة، ما يعني أن التحسين المؤسساتي لا يتحقق إلا بوجود وعي منهجي مشترك بين القيادات والمتعاملين الداخليين (الموظفين).

وبناء على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة بجميع فروعها، مما يؤكد أن بناء ثقافة معرفية مشتركة يعتبر ركيزة أساسية في نجاح تطبيق منهج ترشيد الفاقد في البيئة المصرفية الإسلامية.

### النتائج العامة للدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

**أولاً:** إن مجمل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يؤكد على أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) لم يعد حكرا على القطاع الصناعي كما كان في نشأته الأولى، بل أثبتت الدراسة قدرته على التكيف مع قطاع الخدمات على غرار الخدمات المصرفية الإسلامية، ليصبح أداة استراتيجية لتحقيق التميز التشغيلي والتكامل بين الكفاءة التشغيلية والقيم الشرعية، ولقد أظهرت التحليلات الميدانية أن النموذج المفاهيمي الذي طوره الباحث، والمتمثل في نموذج "البنك الإسلامي الحالي من الفاقد"، استطاع أن يحول أدوات منهج ترشيد الفاقد إلى آليات

عمل قابلة للتطبيق الفعلي داخل البنوك الإسلامية بإدارتها المركزية وشبكة فروعها، من خلال ربطها بأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بطريقة علمية منضبطة.

**ثانيا:** كما أثبتت النتائج أن التكامل بين الأدوات التسع -التي وزعها الباحث على ثلاثة حقول رئيسية- يمثل منظومة متناسقة من التحسينات المتتابة، حيث يؤدي تحسين تدفق العمليات إلى تهيئة بيئة العمل لتطبيق أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية، ومن ثم تعزيز تجربة المتعاملين الداخليين والخارجيين، هذا التسلسل المفاهيمي والعملي يعبر عن نضج فكري إداري يجعل من منهج ترشيد الفاقد في بيئة البنوك الإسلامية أداة تحول تنظيمي حقيقي وليس مجرد حزمة من الممارسات التشغيلية الجزئية.

**ثالثا:** وعلى مستوى الفكر الإداري، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية (في حدود إطلاع الباحث)، إذ مزجت بين النموذج النظري الأكاديمي ومنهجيات التحليل الإحصائي من جهة، وبين الواقع العملي للبنوك الإسلامية العاملة بالسوق المصرفي الجزائري من جهة أخرى، وقد مكن هذا التزاوج من توليد معرفة تطبيقية جديدة قادرة على خدمة الباحثين الأكاديميين وصناع القرار التنفيذيين في آن واحد، بحيث يمكن اعتماد النموذج المقترح كإطار تشغيلي لتطوير الأداء المؤسساتي وتحسين الجودة في مختلف الوحدات المصرفية بالبنوك الإسلامية.

**رابعا:** أما من حيث النتائج المنهجية، فقد أثبتت الدراسة سلامة التصميم البحثي ودقة أدوات القياس المعتمدة، وأظهرت أن مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات ترشيد الفاقد يمثل متغيرا محوريا في نجاح تطبيق هذه الأدوات، بل عاملا ضابطا يزيد من قوة العلاقة بين تطبيق منهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وهو ما يشير إلى أن تحقيق التحول المنشود لا يمكن أن يتم إلا عبر تغيير ثقافي ومعرفي شامل داخل القطاع المصرفي، يعزز من وعي المتعاملين الداخليين (الموظفين) بمضامين المنهج وفلسفته.

**خامسا:** أبانت النتائج الميدانية أيضا عن وجود مقاومة مؤسسية للتغيير، وهو أمر متوقع في ظل حداثة هذا النموذج في البيئة البنكية الجزائرية، مما يستوجب تبني نموذج إداري للتغيير المؤسساتي (Institutional Change Management Model) من قبل الإدارة العليا، لضمان الانتقال السلس نحو بيئة عمل خالية من الفاقد؛ فالتغيير لا يفرض بالأوامر التنظيمية فقط، بل يبنى من الداخل عبر إشراك المتعاملين الداخليين وتطوير ثقافتهم المهنية وفق قيم التحسين المستمر والتعلم الجماعي.

**سادسا:** يمكن القول إن الدراسة قدمت إسهاما علميا أصيلا في الفكر الإداري والمصرفي، إذ لم تكتفِ باستيراد نموذج جاهز من بيئته الصناعية، بل أعادت هندسته بما يتوافق مع خصوصية العمل المصرفي الإسلامي، فجمعت

بين الكفاءة الإنتاجية والالتزام الشرعي، وبين الأداء الخالي من الفاقد (الرشيق) والمقاصد القيمية، في تجربة بحثية رائدة يمكن أن تشكل منطلقاً لأبحاث مستقبلية تسعى إلى تطوير هذا النموذج وتعميمه على بنوك أخرى في العالم العربي والإسلامي.

### التوصيات العلمية والعملية للدراسة:

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية، واستناداً إلى ما تم التوصل إليه من دلالات إحصائية وتفسيرية، يمكن صياغة جملة من التوصيات العملية الموجهة للباحثين والممارسين وصناع القرار في البنك الإسلامي محل الدراسة التطبيقية، على النحو الآتي:

#### أولاً: توصيات موجهة للإدارة العليا في البنوك الإسلامية

1. تبني نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد كخيار استراتيجي طويل الأمد مؤسسي لتحسين الأداء الشامل، على أن يتم ذلك ضمن خطة تحول إداري متدرجة تراعي خصوصيات العمل المصرفي الإسلامي، وعدم النظر إليه كبرنامج مؤقت لتحسين الكفاءة التشغيلية فقط.
2. إنشاء وحدات أو خلايا دائمة للتحسين المستمر تعنى بترشيد الفاقد وتحسين الجودة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، وتكلف بمهام قياس الفاقد وتحليل الأسباب الجذرية ومتابعة تطبيق الأدوات التسع المقترحة في الدراسة.
3. تبني نموذج لإدارة التغيير (Change Management Model) لضمان نجاح التحول الخالي من الفاقد (الرشيق)، خاصة في ظل المقاومة الطبيعية التي تبديها الموارد البشرية تجاه أي تغيير يمس أساليب العمل التقليدية، وينبغي أن يستند هذا النموذج إلى أطر عالمية مثل نموذج (Kotter) أو (ADKAR) مع تكييفها بما يلائم الثقافة التنظيمية بالبنوك الإسلامية التي تعلي قيم الشورى والتكامل والإتقان.
4. تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي من خلال تفعيل أدوات على غرار الإدارة المرئية لتقريب الرؤية الاستراتيجية للمتعاملين الداخليين وتحفيزهم على المشاركة في أنشطة التحسين.
5. إعادة تصميم نظم الحوافز والتقييم بحيث تكافئ الأداء القائم على الجودة، لا مجرد الإنتاجية العددية، بما يشجع المتعاملين الداخليين (الموظفين) على الالتزام بمعايير العمل القياسي والتحسين المستمر.
6. تشجيع التعاون بين الجامعات والبنوك الإسلامية لإنشاء مختبرات تطبيقية (Lean Labs) تختبر فعالية الأدوات الحديثة في السياق البنكي المحلي، بما يضمن نقل المعرفة الأكاديمية إلى التطبيق العملي ورفع كفاءة النظام المصرفي الوطني.

## ثانيا: توصيات موجهة للموارد البشرية والتكوين والتدريب

1. اعتماد برامج تدريبية تخصصية في أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات (الحيود السداسي الخالي من الفاقد، تحليل السبب الجذري والعمل القياسي) موجهة لموظفي الفروع والإدارات التنفيذية.
2. إدماج مفاهيم التحسين الخالي من الفاقد في مناهج المعاهد المصرفية وبرامج تكوين القيادات البنكية، حتى يصبح التفكير التحليلي والتحسين المستمر جزءا من الثقافة المؤسسية للبنوك الإسلامية.
3. تحفيز البحث الداخلي والتعلم التنظيمي عبر فرق عمل متعددة الاختصاصات لتوثيق النجاحات والإخفاقات في تطبيق أدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) وتعميم التجارب الناجحة على مستوى الفروع.

## ثالثا: توصيات موجهة لهيئات الرقابة الشرعية والتنظيمية

1. توسيع مفهوم الالتزام الشرعي ليشمل جودة الخدمة وعدالتها، بحيث تنظر إلى الإتقان والتحسين المستمر كأحد مظاهر الامتثال للقيم الإسلامية في العمل المصرفي.
2. تشجيع السلطات الرقابية والبنوك المركزية التي لديها تحت إشرافها نوافذ إسلامية على إدراج مؤشرات الكفاءة التشغيلية ضمن تقييم الأداء المؤسسي للبنوك، إلى جانب مؤشرات السلامة المالية والشرعية.
3. تطوير أطر إرشادية تطبيقية (Lean Islamic Banking Guidelines) بإشراف مشترك بين الهيئات الرقابية الشرعية والإدارية لتوحيد المفاهيم والممارسات في هذا المجال.

## رابعا: توصيات موجهة للممارسين والباحثين الأكاديميين

1. مواصلة الدراسات الميدانية لتقييم أثر تطبيق أدوات النموذج المقترح في بيئات مصرفية مختلفة (إقليمية أو دولية) بهدف اختبار عمومية نتائجه وقابليته للتكيف الثقافي.
2. توسيع نطاق البحث ليشمل العلاقة بين أدوات منهج ترشيد الفاقد وأبعاد أخرى للأداء المؤسسي مثل الرضا الوظيفي، والابتكار، واستدامة التحسين.
3. تطوير نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد ليصبح إطارا معياريا عربيا وإسلاميا لتطبيق مبادئ منهج ترشيد الفاقد في الصناعة المصرفية الإسلامية، من خلال اختباره في بيئات مصرفية مختلفة (الخليجية، المغاربية، والآسيوية)، بما يسمح بتوليد مقارنات علمية تبرز أثر السياق الثقافي والتنظيمي في نجاح تطبيقات هذا المنهج.



4. الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي لتفعيل أدوات منهج ترشيد الفاقد في بيئة مصرفية ذكية (Smart Lean Banking)، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرار ويقلل الفاقد المعرفي.
5. توجيه البحوث المستقبلية نحو دراسة التكامل بين منهج ترشيد الفاقد ومبادئ الحوكمة الشرعية، لاستكشاف كيفية المواءمة بين الكفاءة التشغيلية ومتطلبات الامتثال الشرعي، وإبراز القيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها البنوك الإسلامية في بيئة مالية عالمية تبحث عن الاستدامة والشفافية.
6. تطوير مقاييس جديدة للإدراك المفاهيمي أكثر شمولاً ودقة، تراعي الخصوصية الثقافية والدينية للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية وخاصة البنوك الإسلامية.

#### خامساً: توصية ختامية استراتيجية

ختاماً، يمكن القول إن نجاح تطبيق نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد يظل رهيناً بمدى اقتناع القيادات العليا في البنوك الإسلامية بمجدواه الاستراتيجية، وإدراكها أنه ليس مجرد إطار تشغيلي لتقليل التكاليف، بل منهج متكامل لإدارة الأداء المؤسسي وفق رؤية قيمية ومهنية مشتركة. ومن ثم، فإن التحول الخالي من الفاقد (Lean Transformation) في البنوك الإسلامية يمثل مرحلة متقدمة من تطورها التنظيمي، تعيد من خلالها تعريف مفهوم الكفاءة في ضوء القيم الشرعية، وتضع أسساً جديدة للإدارة الرشيدة في القطاع المصرفي الإسلامي.

#### آفاق البحث المستقبلية

إن موضوع نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) يفتح أمام الباحثين والمهنيين في آن واحد آفاقاً رحبة للبحث العلمي والتطوير الإداري المستقبلي، نظراً لحداثته في البيئة المصرفية الإسلامية وثورته من حيث التداخلات بين مجالات الإدارة الخالية من الفاقد والجودة والالتزام الشرعي، ومن خلال المعطيات التي أفرزتها هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن رسم عدد من الاتجاهات البحثية الواعدة كما يأتي:

#### أولاً: آفاق تطويرية على مستوى النموذج النظري

1. إعادة نمذجة إطار البنك الإسلامي الخالي من الفاقد عبر بناء نموذج تكاملي أكثر شمولاً يربط بين أدوات ترشيد الفاقد التسع والعوامل التنظيمية الوسيطة مثل القيادة التحويلية، وثقافة الجودة، ونظم التحفيز، بما يظهر تفاعلاتها الديناميكية وأثرها التراكمي على أداء الخدمة.
2. دمج منظور الاستدامة (Sustainability) في منهج ترشيد الفاقد بالبنوك الإسلامية لتوسيع نطاق تطبيقه نحو (Lean & Green Islamic Banking)، بحيث لا يقتصر على الكفاءة التشغيلية، بل

يمتد ليشمل الأثر البيئي والاجتماعي، انسجاماً مع مقاصد الشريعة في تحقيق التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3. إعادة اختبار العلاقة بين أدوات منهج ترشيد الفاقد ومؤشرات الأداء الشرعي، في محاولة لتحديد مدى قدرة منهج ترشيد الفاقد على دعم مقاصد الالتزام الشرعي وتحسين جودة الامتثال.
4. إعادة اختبار العلاقة بين أدوات منهج ترشيد الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية باستخدام مناهج تحليلية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM أو التحليل المتعدد المستويات HLM، بما يتيح فهماً أعمق للروابط السببية وآليات التأثير غير المباشر بين المتغيرات.
5. إجراء دراسات مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية لقياس الفروق في تبني أدوات التحسين الحالي من الفاقد (الرشيق) وأثرها على جودة الخدمة ورضا المتعاملين.

## ثانياً: آفاق تطبيقية وميدانية

1. تطبيق النموذج المقترح في بيئات مصرفية متنوعة (كالمصارف الإسلامية الخليجية والآسيوية والمغاربية)، مع مقارنة مستوى تبني الأدوات وكفاءتها في كل سياق، لاستجلاء أثر البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية على نجاح تطبيقات منهج ترشيد الفاقد.
2. دراسة الأثر الزمني (Longitudinal Impact) لتطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد على الأداء المصرفي عبر فترات زمنية ممتدة، من خلال تحليل قبل-بعد (Before-After Analysis) يوضح أثر استدامة الممارسات الحالية من الفاقد (الرشيق) في تحسين مؤشرات الجودة والكفاءة.
3. إجراء بحوث نوعية (Qualitative Studies) تعتمد المقابلات المعمقة ودراسات الحالة مع القيادات المصرفية، لفهم أعمق لطبيعة المقاومة المؤسسية للتغيير، وكيفية إدماج أدوات منهج ترشيد الفاقد ضمن ثقافة البنك بدلاً من فرضها كإجراءات تشغيلية.
4. استكشاف التكامل بين تقنيات التحول الرقمي ومنهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، خاصة مع صعود مفاهيم مثل "Lean Digitalization" و "Islamic FinTech"، لمعرفة كيف يمكن للرقمنة الذكية أن تدعم تقليص الفاقد وتحسين تجربة المتعامل.
5. تصميم مؤشرات أداء جديدة لقياس الفاقد في بيئة العمل المصرفي الإسلامي، تكون متكاملة مع مؤشرات الكفاءة التشغيلية والالتزام الشرعي وجودة الخدمة، بما يساهم في إرساء إطار موحد لتقييم الأداء المصرفي الحالي من الفاقد.

### ثالثاً: آفاق مهنية واستراتيجية

1. إطلاق برامج أكاديمية ومهنية مشتركة بين الجامعات والبنوك الإسلامية في مجال الإدارة الإسلامية الخالية من الفاقد (Lean Islamic Management)، لتأهيل كوادر متخصصة قادرة على الجمع بين الفهم الشرعي والكفاءة الإدارية الحديثة.
2. تأسيس شراكات بحثية عربية-دولية تهدف إلى تطوير مناهج تعليمية وأدلة تطبيقية (Toolkits) لتكييف أدوات منهج ترشيد الفاقد مع الخصوصية القيمية والثقافية للبنوك الإسلامية.
3. بناء منظومة تقييم أداء وطنية تتبنى مؤشرات مستمدة من نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، بحيث تصبح مرجعية للهيئات التنظيمية والإشرافية (كالبنك المركزي وهيئات الرقابة الشرعية) لمتابعة التحسينات المصرفية بصورة كمية ومنهجية.
4. اقتراح إنشاء "مرصد وطني لترشيد الفاقد في القطاع المالي الإسلامي" يكون بمثابة منصة لتجميع البيانات، وتبادل الخبرات، ونشر الممارسات المثلى بين البنوك، بما يعزز التنافسية ويقلص الفاقد البنوي في النظام المالي والمصرفي.

ومن منظور ختامي للبحث المستقبلي؛ فإن هذه الدراسة لا تزعم الإحاطة بكل أبعاد موضوعها، لكنها تشكل لبنة تأسيسية في حقل حديث نسبياً في الدراسات الإدارية الإسلامية، إذ جمعت بين الصرامة العلمية والواقعية الميدانية في مقارنة موضوع منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، وقد كشفت النتائج عن ضرورة الانتقال من مرحلة الوعي النظري إلى مرحلة التمكين التطبيقي، أي تحويل منهج ترشيد الفاقد من خطاب إداري إلى ثقافة مؤسسية تعيشها البنوك الإسلامية يومياً في إدارتها، وخدماتها، وتجربتها مع المتعاملين.

وبذلك، فإن الآفاق المستقبلية لا تقف عند حدود هذه الأطروحة، بل تنفتح على مشاريع علمية ومهنية كبرى تسعى إلى تجذير فلسفة الكفاءة الخالية من الفاقد (الرشيقة) في العمل المصرفي الإسلامي، بما يحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية، والجودة الخدمية، والمشروعية القيمية، في نموذج إداري إسلامي متجدد ومستنير.



# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

### 1. الكتب

الرقم	عنوان الكتاب
01	أبو الفتوح جمال طاهر، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة، مكتبة القاهرة للطباعة، القاهرة، ط 01، 2002.
02	الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان - الأردن، ط 02، 2015.
03	الزبون عطا الله علي وبني حمدان خالد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
04	الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
05	الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب والموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2003.
06	الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2008.
07	العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2005.
08	العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
09	العزاوي محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ، ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 02، 2005.
10	العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2008.
11	العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
12	علون قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
13	عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
14	عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 02، 2009.

- 15 عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 02، 2009.
- 16 العمري الربيعي محمد سمير، المعموري علي محمد والعامري سعود جايد، التفكير الرشيق في محاسبة التكاليف (إطار نظري وتطبيق عملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 1، 2020.
- 17 الخطيب سمير كامل، إدارة الجودة الشاملة والأيزو: مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر، بغداد- العراق، 2008.
- 18 الخزامي عبد الحكم أحمد، نموذج تحليل السبب والأثر: القوى الميدانية، مكتبة ابن سينا للطباعة والتوزيع، مصر، 2000.
- 19 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، ط 04، 2015.
- 20 بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط 01، 2015.
- 21 بليلة الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الأساسيات شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة - مصر، 2017.
- 22 جابلونسكي جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: توفيق عبد الرحمن، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة- مصر، 2003.
- 23 جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية، مطبعة العشري، القاهرة- مصر، ط 02، 2016.
- 24 راضي بهجت عطية والعربي هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة - مصر، ط 01، 2016.
- 25 ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض- المملكة العربية السعودية، ط 01، 1999.
- 26 سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002.
- 27 شاکر مجيد سوسن والزيادات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، عمان- الأردن، 2015.
- 28 عبد العزيز سمير، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية - مصر، ط 01، 2000.
- 29 فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1996.

- 30 ماضي محمد توفيق، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
- 31 الحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2006.
- 32 المزاهرة منال هلال، مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 33 محمد عبيدات، أبو نصار محمد ومبعض عقل، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط 02، 1999.
- 34 نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة 01، 2010.

## 2. المقالات والأوراق البحثية المحكمة في المجالات العلمية

الرقم	عنوان المقال
01	أحمد حسن الزهراني أسماء والغامدي عمير سفر عمير، أثر القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - مصر، المجلد 90، العدد 01، 2024، ص ص 503-556.
02	إسماعيل أماني مصطفى عابد، تحليل مدى تطبيق استراتيجية السينات الخمسة في صناعة الملابس، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، دبي - الإمارات العربية المتحدة، العدد 101، 2024، ص ص 163-175.
03	إسماعيل محمد إسماعيل محمود، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية - مصر، المجلد 10، العدد 04، الجزء 02، 2019، ص ص 717-739.
04	الجبوري ميسر إبراهيم، وإلياس سعد خضر، التفكير الرشيق في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01، العدد 05، 2021، ص ص 83-95.
05	الخطيب سمير كامل، إمكانية تطبيق حلقة ديمنج لتحسين الجودة في المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية - الجامعة المستنصرية، بغداد، السنة الرابعة، العدد 12، 2006، ص ص 105-122.
06	الربيعي محمد سمير دهيرب، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضاياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية: بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، المجلد 80، العدد 03، 2018، ص ص 224-260.

- 07 الزهراني مها طالب، وجوهر عماد الدين سيد، قياس مدى تطبيق عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق في مصانع الثوب الرجالي في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 74، 2021، ص ص 191-218.
- 08 السبيي صادق أحمد عبد الله، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور العملاء- دراسة تطبيقية على بعض المصارف الإسلامية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 97، 2017، ص ص 174-192.
- 09 السيد فكري عبد العزيز مصطفى، نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجيا في ضوء رؤية مصر 2030، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، المجلد 21، العدد 13، 2020، ص ص 01-46.
- 10 الشريف نجاته عبد القادر عبد الله، درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي: دراسة ميدانية على مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإيبير، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 02، 2024، ص ص 16-45.
- 11 الشهري عبد المنعم ياسين وعقيلي عثمان موسى، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، 2023، ص ص 147-181.
- 12 الصواف محفوظ حمود وصالح ماجد محمد، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر- دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، 2007، المجلد 04، العدد 01، ص ص 41-78.
- 13 العشري محمد محمد رجب محمد، منهج الترشيد ودوره في تقليل الفاقد في تكاليف الخدمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية العلوم التجارية، جامعة بورسعيد، مصر، المجلد 22، العدد 02، 2021، ص ص 612-631.
- 14 الغراز الطاهر وترعمة إيمان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدية- الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص ص 129-147.
- 15 القحطاني ريم بنت ثابت، واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 76، العدد 01، 2020، ص ص 388-425.
- 16 القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 78، أبريل 1993، ص ص 07-35.



- 17 الكندري وليد عبد الرحمن عبد الله، الجمهودي إيمان عبد الفتاح والشيخ تامر حمادة عبد الوكيل، أثر الذكاء الاصطناعي على الخدمات البنكية الإلكترونية في ضوء أزمة كوفيد- 19 بالبنوك الكويتية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة مفر الشيخ، مصر، المجلد 10، العدد 18، الجزء 02، 2024، ص ص 994-1042.
- 18 المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 11، العدد 29، 2019، ص ص 83-95.
- 19 بديسي فهمية، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 21، 2004، ص ص 93-105.
- 20 بن عيشي عمار، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة ولاية بسكرة)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مستغانم - الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص ص 1-22.
- 21 بن وارث عبد الرحمن وجابة أحمد، دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص 142-157.
- 22 جمعة خير الدين وحسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 05، العدد 01، 2011، ص ص 221-239.
- 23 جودت عطية أحمد نهي، دور خرائط تدفق القيمة في تحسين الأداء الإبداعي للمنشأة- دراسة تطبيقية، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، المجلد 49، العدد 02، 2025، ص ص 754-778.
- 24 حمادة سوزان أحمد واشتيوي محمد عبد، جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارس الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، دبي- الإمارات العربية المتحدة، العدد 94، 2023، ص ص 215-242 -
- 25 خنشور جمال، أثر القيمة: الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2006، ص ص 377-397.
- 26 الدقيل صفية أحمد سالم، مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن، مجلة ديبالي

- للبحوث الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة ديالى، العراق، المجلد 01، العدد 90، 2021، ص 119-149.
- 27 الدليمي محمود فهد وعبد الله حسين علي، تأثير الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 07، العدد 27، 2018، ص ص 31-62.
- 28 رحال علي، الإدارة الرشيقة في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المثبطة، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي تبسي، تبسة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2025، ص ص 41-56.
- 29 سارة عزازية، أثر تطبيق مركات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام- دراسة استطلاعية في شركة الإسمنت تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص ص 587-604.
- 30 سعيد هدى قاسم، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص ص 236-260.
- 31 سليمان أدبية إحمد بدر، إبراهيم حسن إبراهيم وصالح الدين إسماعيل صلاح الدين، دور مدخل الكايزن في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، المجلد 22، العدد 248، 2022، ص ص 267-300.
- 32 عطاوي إلهام وآخرون، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية (منطقة إربد)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 02، العدد 32، 2014، ص ص 178-224.
- 33 عبد التواب عيسى نجلاء، تحسين نظم عمل الأداء العالي بالجامعات باستخدام منهجية الحيوود السداسي الرشيق- دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعة بني سويف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 12، 2022، ص ص 955-1089.
- 34 عبد الستار نافع وجيه، فتحى موسى عمار، كشك منى محمد توفيق، دور تطبيق منهجية ستة سيجمما في تحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص ص 157-182.

- 35 عثمان عبد الرحمن عثمان، تشخيص واقع تطبيق نظام السينات الخمسة S5 في المستشفيات المصرية - دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 47، العدد 02، 2017، ص ص 13-68.
- 36 علي سوزان عبد الغني، أثر مركاترات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء- دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 08، العدد 15، 2016، ص ص 314-343.
- 37 عامر علاء حسين محمد وآخرون، إطار مقترح لتكامل القياس المتوازن للأداء مع منهجية ستة سيكما الخالية من الفاقد لاحتواء فجوة توقعات العملاء لدعم الميزة التنافسية، مجلة بحوث الأعمال، المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات، كفر الشيخ- مصر، المجلد 02، العدد 02، 2025، ص ص 444-528.
- 38 فالي نبيلة، التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية- دراسة حالة بنك سوستي جينيرال الجزائر، مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، المجلد 61، العدد 61، 2017، ص ص 577-613.
- 39 فرا ج منال حامد، استخدام نظام تكاليف مسار تدفق القيمة (VSC) في تدعيم بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean) لتحقيق الاستراتيجية المستدامة للمنشآت: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط- مصر، المجلد 02، العدد 02، الجزء 02، 2021، ص ص 1047-1102.
- 40 مؤمن شريف محمد لطفي، استخدام تحليل السبب الجذري في تدعيم قرارات المراجعين عند قيامهم بالمراجعة المتكاملة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة- مصر، المجلد 25، العدد 04، 2021، ص ص 70-125.
- 41 محمود فهد عبد، وعزيز أسامة هاوي، دور استراتيجية السينات الخمسة S5 في جودة المنتج دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في قسم الإنتاج لشركة مصافي الوسط، مجلة الغري للعلوم والاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 18، العدد 02، 2022، ص ص 337-366.
- 42 مراد ناصر، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، المجلد 17، العدد 2، 2007، ص ص 07-23.
- 43 نعم محي الدين عبد الغفار أحمد والمهدي ياسمين علي الدين محمد، تقييم فاعلية الاتصالات المؤسسية المستخدمة في نشر ممارسة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي- دراسة على عينة من كليات الإعلام بالجامعات المصرية، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر- كلية الإعلام، المجلد 62، العدد 02، 2022، ص ص 943-1014.

- 44 وهبة محمد وهبة، راغب محمد عبد السلام، الخولي سحر الخولي وعمر فهمي محمود عمر، أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، مجلة الدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 15، العدد 02، 2023، ص ص 01 – 69.
- 45 يوسف داليا طه محمود، كفاءة استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد 35، الجزء 04، 2013، ص ص 351 – 368.
- 46 كوجر جوتيار حسن وهالو لركني محمد، استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة توروز، العراق، المجلد 11، العدد 03، 2022، ص ص 614 – 631.

### 3. الرسائل والأطروحات الجامعية

الرقم	عنوان الرسالة أو الأطروحة
01	الزهراني محمد بن صالح محمد، إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2010.
02	الربيعي بشرى عباس، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء - العراق، 2019.
03	برهين أميرة عبد الرحمن أحمد، مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية، 2013.
04	بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013 - 2014.
05	حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006 - 2007.
06	ناصرى سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة - دراسة مجموعة من الجامعات، أطروحة دكتوراه طور ثالث علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، 2018.

#### 4. الأوراق العلمية المقدمة في المؤتمرات والملتقيات

الرقم	عنوان الورقة العلمية
01	أحمد ذياب أحمد وكاظم شيماء مهدي، بيان متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على القطاع المصرفي، عرض بورشة عمل بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2019/03/26.
02	النعمي محمد عبد العال وآخرون، سيجما ستة: أسلوب إحصائي متقدم للوصول إلى أقل نسبة خطأ ممكنة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني: لا تنمية بدون إحصاء، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، سرت- ليبيا، 02- 04 نوفمبر 2009.
03	خليل عبد الرزاق وعاشور عادل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة، أم شهادة وسلوك؟، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 07- 08 ماي 2007.
04	ويح محمد عبد الرزاق إبراهيم وأنيس أحمد نصحي، تطوير إدارة مؤسسات العليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05 أبريل 2012.
05	تجاني محمد الحافظ وعبد المجيد قدي، أثر تطبيق مبادئ البنك الخالي من الفاقد لتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في ظل الثورة الرقمية، ورقة عمل مقدمة لفعاليات المؤتمر الثاني الذكاء الاصطناعي: حلول مبتكرة لحوكمة واستدامة المنظمات، إسطنبول- تركيا، 10- 11 ماي 2025.

#### 5. المواقع الالكترونية الرسمية

الرقم	عنوان الورقة العلمية
01	بنك السلام- البحرين (المجموعة الأم لمصرف السلام الجزائر): <a href="https://www.alsalambank.com">https://www.alsalambank.com</a>
02	مصرف السلام الجزائر (البنك الإسلامي محل الدراسة التطبيقية): <a href="https://www.alsalamalgeria.com">https://www.alsalamalgeria.com</a>
03	بنك الجزائر: <a href="https://www.bank-of-algeria.dz">https://www.bank-of-algeria.dz</a>
04	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: <a href="https://www.joradp.dz">https://www.joradp.dz</a>
05	المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية: <a href="https://asjp.cerist.dz">https://asjp.cerist.dz</a>
06	هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: <a href="https://aaoifi.com">https://aaoifi.com</a>

## 1. Books and General References

N°	Book Title
01	<i>Al-Rifai H. M., Lean Six Sigma: A DMAIC Roadmap and Tools for Successful Improvements Implementation</i> , Routledge: Taylor & Francis Group, New York, USA, 1 <sup>st</sup> Edition, 2024.
02	<i>Alukal G. &amp; Manos A., Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements</i> , Quality Press (ASQ-American Society for Quality), Milwaukee, Wisconsin- USA, 2006.
03	<i>Andersen B. &amp; Fagerhaug T., Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques</i> , ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2nd Edition, 2006.
04	<i>Andersen B., Fagerhaug T. &amp; Beltz M., Root Cause Analysis and Improvement in the healthcare sector: A step-by-step guide</i> , ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2010.
05	<i>Barsalou M. A., Root Cause Analysis: A Step-By-Step Guide to Using the Right Tool at the Right Time</i> , CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2015.
06	<i>Berman Barry &amp; Evans Joel R., Retail Management: Strategic Approach</i> , Prentice- Hall Inc., New Jersey- USA, 11 <sup>th</sup> Edition, 2010.
07	<i>Bicheno J. &amp; Holweg M., The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation</i> , PICSIE Books, Buckingham, England, 2009.
08	<i>Brue G., Six Sigma for Managers: 24 Lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in Any Organization</i> , McGraw Hill Professional, New York, USA, 2005.
09	<i>Cochran W. G., Sampling Techniques</i> , John Wiley & Sons Inc, New York, USA, 3 <sup>rd</sup> Edition, 1977.
10	<i>Creswell J. W. &amp; Creswell J. D., Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches</i> , SAGE Publications, Thousand Oaks, California- USA, 5 <sup>th</sup> Edition, 2018.
11	<i>Cummings Thomas G. &amp; Worley Christopher G., Organization Development and Change</i> , Cengage Learning, USA, 10 <sup>th</sup> Edition, 2010.
12	<i>Das K. &amp; Dixon M., Lean Manufacturing and Service: Fundamentals, Applications, and Case Studies</i> , CRC Press, New York, USA, 1 <sup>st</sup> Edition, 2024.
13	<i>Dennis P., Lean Production Simplified: A plain-language Guide to the World's Most Powerful Production System</i> , Productivity press, New York, USA, 2 <sup>nd</sup> Edition, 2007.
14	<i>Evans James R., Quality &amp; Performance: Excellence Management For Organization Strategy</i> , Thomson/ South-Western, USA, 5 <sup>th</sup> Edition, 2008.
15	<i>Fitzsimmons James A. &amp; Fitzsimmons Mona J., Service Management: Operations, Strategy, Information Technology</i> , McGraw-Hill Companies Inc., New York- USA, 6 <sup>th</sup> Edition, 2008.
16	<i>Foster S. Thomas., Managing Quality: An Integrating The Supply Chain</i> , Pearson /Prentice -Hall Inc., New Jersey- USA, 3 <sup>rd</sup> Edition, 2007.

- 17 Furterer S. L., *Lean Six Sigma Case Studies in the Healthcare Enterprise*, Springer, London- England, 2014.
- 18 George M. L., *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six-Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw-Hill, New York, USA, 2003.
- 19 Graban M., *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 2016.
- 20 Hair J. F., Babin B. J., Anderson R. E. & Black W. C., *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning, Andover- England, 8th Edition, 2019.
- 21 Hammer M. & Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey (NB) Publishing, London- England, 3<sup>rd</sup> Revised Edition, 2009.
- 22 Hines P., Foud P., Griffiths G. & Harrison R., *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving*, CRC Press, New York, USA, 2011.
- 23 Husby P. C. & Hamilton J., *Make Your Business a Lean Business: How to Create Enduring Market Leadership*, CRC Press, New York, USA, 2018.
- 24 Hutchins D., *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*, Gower Publishing, Aldershot, England, 2008.
- 25 Imai M., *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, McGraw-Hill, New York- USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 2012.
- 26 Imai M., *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, McGraw-Hill, New York- USA, 1st Edition, 1997.
- 27 Imai M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Education, New York- USA, 1986.
- 28 Jackson T. L., *5S for Healthcare*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 1<sup>st</sup> Edition, 2009.
- 29 Jackson T. L., *Standard Work for Lean Healthcare*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2012.
- 30 Jimmerson C., *A3 Problem Solving for Healthcare : A Practical Method for Eliminating Waste*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2007.
- 31 Keyte B. & Locher D. A., *The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Office and Services*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 2016.
- 32 Krajewski Lee J. & Ritzman Larry P., *Operations Management: Strategy and Analysis*, Addison-Wesley, 1999.
- 33 Liker Jeffrey K., *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York- USA, 2004.
- 34 Locher D. A., *Value Stream Mapping for Lean Development: A How-To Guide for Streamlining Time to Market*, CRC Press, New York, USA, 2008.
- 35 Lovelock C. H., *Services Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2nd Edition, 1999.
- 36 Lovelock Christopher, *Service Marketing*, Prentice-Hall Inc., New Jersey - USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 1996.
- 37 Nunnally J. C. & Bernstein I. H., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York- USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 1994.

- 38 Oakland J. S., ***Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases***, Routledge, London- England, 04<sup>th</sup> Edition, 2014.
- 39 Okes D., ***Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action***, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 2019.
- 40 Osada T., ***The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment***, Asian Productivity Organization - APO, Tokyo- Japan, 1991.
- 41 Pande P. S. & Holpp P., ***What Is Six Sigma?***, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2002.
- 42 Productivity Press Development Team, ***Standard Work for the Shopfloor***, Productivity Press, New York, USA, 1<sup>st</sup> Edition, 2002.
- 43 Pyzdek T. & Keller P. A., ***The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels***, McGraw Hill, New York, USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 2009.
- 44 Rich N., Bateman N., Esain A. & Massey L., ***Lean Evolution: Lessons from the Workplace***, Cambridge University Press, 2006.
- 45 Rother M., ***Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results***, McGraw-Hill, New York, USA, 1<sup>st</sup> Edition, 2010.
- 46 Rother M. & Shook J., ***Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda***, Version 1.1, Lean Enterprise Institute Inc., 1998.
- 47 Russell Roberta S. & Taylor Bernard W., ***Operations Management: Focusing on Quality & Competitiveness***, Prentice- Hall Inc., New Jersey- USA, 6<sup>th</sup> Edition, 2009.
- 48 Saunders M., Lewis P. & Thornhill A., ***Research Methods for Business Students***, Pearson Education Limited, Harlow, England, 8<sup>th</sup> Edition, 2019.
- 49 Schroeder R. G. & Goldstein, S., ***Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases***, McGraw-Hill Education, New York, USA, 7<sup>th</sup> Edition, 2018.
- 50 Schroeder Roger G., ***Operations Management: Contemporary Concepts and Cases***, McGraw-Hill, New York- USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 2007.
- 51 Schonberger Richard J. & Knod Edward M., ***Operations Management: Customer- Focused Principles***, McGraw-Hill, New York -USA, 1997.
- 52 Shook J., ***Managing to Learn: Using the A3 Management Process to Solve Problems, Gain Agreement, Mentor and Lead***, Lean Enterprise Institute, Cambridge- MA, USA, Version 1.1 Foreword by Jim Womack, 2010.
- 53 Slack N., Brandon-Jones A. & Johnston R., ***Operations Management***, Pearson Education Limited, Harlow- England, 08<sup>th</sup> Edition, 2016.
- 54 Thompson Arthur A. and Strickland Alonzo J., ***Strategic Management: Concepts and Cases***, McGraw-Hill, New York -USA, 2001.
- 55 Volck N., ***Déployer et Exploiter Lean Six Sigma***, Editions Eyrolles, Pris, France, 2011.
- 56 Weiss, S. I., ***Product and Systems Development: A Value Approach***, John Wiley & Sons Inc., Hoboken- New Jersey, USA, 2013.
- 57 Wilson L., ***How to Implement Lean Manufacturing***, McGraw-Hill, New York, USA, 2010.



- 58 Zeithaml V. A, Parasuraman A. and Berry L., *Delivering quality Service: Balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York, 1990.

## 2. Peer-Reviewed Journal Articles

N°	Article Title
01	Ab Rahman M. N., Khamis N. K., Zain R. M., Baba M. D. & Wan H. W. M., <i>Implementation of 5S Practices in the Manufacturing Companies: A case Study</i> , American Journal of Applied Sciences, Vol. 07, N° 08, 2010, pp 1182-1189.
02	Al Zaabi Obaid Saif H. A. & Wilson Rodney, <i>Service Quality and Financial Performance: An Empirical Study of Islamic Banks in UAE</i> , Journal of social affairs, Vol. 23, N° 91, 2006, pp 13- 53.
03	Alsmadi M., Almani A. & Jerisat, R., <i>A Comparative Analysis of Lean practices &amp; Performance in the UK Manufacturing and Service Sector Firms</i> , Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 04, N° 23, 2012, pp 381- 396.
04	Apicha B., <i>Competitive Capabilities of the Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance</i> , International Journal of Business and Management, Vol. 07, N° 05, 2012, pp 19- 30.
05	Arfmann D. & Topolansky Barbe F., <i>The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory &amp; Practice</i> , International Journal of Business and Social Science, Vol. 05, N° 02, 2014, pp 18- 24.
06	Atieh A. M., Kaylani H., Almuhtady A. & Al-Tamimi O., <i>A Value Stream Mapping and Simulation Hybrid Approach: Application to Glass Industry</i> , International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 84, N° 5-8, 2016, pp 1573- 1586.
07	Baag P. K., Kavitha P. & Sarkar A., <i>Application of Lean Tool for Process Improvement of Bank Branches</i> , IIM Kozhikode Society & Management Review, Vol. 08, N° 02, 2019, pp 131- 142.
08	Bakri Mohamad, <i>Implementing Lean Tools to Streamline Banking Operations: A Case Study of a Small Lebanese Bank</i> , Management Studies & Economic Systems (MSES), Vol. 4, N° 2, 2019, pp 131- 144.
09	Barac N., Goran M. & Aleksandra A., <i>Lean Production and Agile Management Quality in Lean Supply Chain Management</i> , Review: Economics and Organizations, University of Niš, Serbia, Vol. 07, N° 03, 2010, pp 125- 144.
10	Baron R. M. & Kenny D. A., <i>The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and Statistical Considerations</i> , Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, N° 06, 1986, pp 1173- 1182.
11	Bassuk J. A. & Washington I. M, <i>The A3 Problem Solving Report: A 10-Step Scientific Method to Execute Performance Improvements in an Academic Research Vivarium</i> , PLOS One, Vol. 08, N° 10, 2013, e76833, <a href="https://doi.org/10.1371/journal.pone.0076833">https://doi.org/10.1371/journal.pone.0076833</a>
12	Bayazit O. & Karpak B., <i>An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of</i>

- Turkish manufacturing industry readiness*, *International Journal of Production Economics*, Vol. 105, N° 01, 2007, pp 79- 96.
- 13 Becker J. E., **Implementing 5S: To Promote Safety & Housekeeping**, *Professional Safety*, Vol. 46, N° 08, 2001, pp 29- 31.
  - 14 Bessant J. & Haywood B., **Flexibility in Manufacturing Systems**, *Omega-The International Journal of Management Science*, Vol. 14, N° 06, 1986, pp 465- 473.
  - 15 Bessant J., Caffyn S., Gilbert J., Harding R. & Webb S., **Rediscovering Continuous Improvement**, *Technovation*, Vol. 14, N° 01, 1994, pp 17- 29.
  - 16 Bhuiyan N. & Baghel A., **An Overview of Continuous Improvement: from the Past to the Present**, *Management Decision*, Vol. 43, N° 05, 2005, pp 761- 771.
  - 17 Bowen David E. & Youngdahl William E., **Lean Service: in defense of a production-line Approach**, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 09, N° 03, 1998, pp 207- 225.
  - 18 Brady J. E. & Allen T. T., **Six Sigma Literature: A Review and Agenda for Future Research**, *Quality & Reliability Engineering International*, Vol. 22, N° 03, 2006, pp 335- 367.
  - 19 Bragança S. & Costa E., **An Application of the Lean Production Tool Standard Work**, *Jurnal Teknologi (Sciences & engineering)*, *Universiti Teknologi Malaysia – UTM*, Vol. 76, N° 01, 2015, pp 47- 53.
  - 20 Brunet A. P. & New S., **Kaizen in Japan: an Empirical Study**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 12, 2003, pp 1426- 1446.
  - 21 Brusco M. J. & Johns T. R., **Staffing a Multiskilled Workforce with Varying Levels of Productivity: An Analysis of Cross-training Policies**, *Journal of the Decision Sciences Institute*, Vol. 29, N° 02, 1998, pp 499- 515.
  - 22 Carman J. M., **Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions**, *Journal of Retailing*, Vol 66, N° 01, 1990, pp 33- 55.
  - 23 Chaple A. P. & Narkhede B. E., **Value Stream Mapping in a Discrete Manufacturing: A Case Study**, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 06, N° 01, 2017, pp 55- 67.
  - 24 Chaudhari C. V. & Mukhopadhyay S. K., **Application of Theory of Constraints in an Integrated Poultry industry**, *International Journal of Production Research*, Vol. 41, N° 04, 2003, pp 799- 817.
  - 25 Chen J. C., Li Y. & Shady B. D., **From Value Stream Mapping Toward a Lean/Sigma Continuous Improvement Process: An Industrial Case Study**, *International Journal of Production Research*, Vol. 48, N° 04, 2010, pp 1069-1086.
  - 26 Chen L. C. & Tseng C. Y., **Benefits of Cross-Functional Training: Three Departments of Hotel Line Supervisors in Taiwan**, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 19, N° 01, 2012, pp 115- 122.
  - 27 Chen L. C. & Wallace M., **Multiskilling of Frontline Managers in the Five Star Hotel Industry in Taiwan**, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 19, N° 01, 2011, pp 25- 37.

- 28 Chorn N. H., **Total Quality Management: Panacea or Pitfall?**, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, N° 08, 1991, pp 31- 35.
- 29 Cordery J. L., **Multi-skilling: A Discussion of Proposed Benefits of New Approaches to Labour Flexibility Within Enterprises**, *Personnel Review*, Vol. 18, N° 03, pp 13- 22.
- 30 Cronin J. J. & Taylor S. A., **Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension**, *Journal of Marketing*, Vol. 56, N°03, 1992, pp 55- 68.
- 31 Cronin J. J. & Taylor S. A., **SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality**, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 01, 1994, pp 125-131.
- 32 Davis L. L., **Instrument review: Getting the Most from a Panel of Experts**, *Applied Nursing Research*, Vol. 05, N° 04, 1992, pp 194- 197.
- 33 Daiya B. K., **Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in Cement plant: A case Study**, *IOSR Journal of Engineering*, Vol. 02, N° 09, 2012, pp 01- 06.
- 34 Dekier Lukasz, **The Origins and Evolution of Lean Management System**, *Journal of International Studies*, Vol. 5, N° 1, 2012, pp. 46-51.
- 35 Doggett A. M., **Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection**, *Quality Management Journal*, Vol. 12, N° 04, 2005, pp 34- 45.
- 36 Emiliani M. L., **Standardized Work for Executive Leadership**, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, N° 01, 2008, pp 24- 46.
- 37 Gapp R., Fisher R. & Kobayashi K., **Implementing 5S Within a Japanese Context: an Integrated Management System**, *Management Decision*, Vol. 46, N° 04, 2008, pp 565- 579.
- 38 Ghassan Q. D. & Azzam A. A., **Application Tools Lean Six Sigma Definition and Measurement Phases in New Product Development: Case Study in the General Company for Electrical Industries**, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, College of Administration & Economics, University of Baghdad, Vol. 22, N° 88, 2016, pp 26- 47.
- 39 Ghodrati A. & Zulkifli N., **A Review on 5S Implementation in Industrial and Business Organizations**, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 05, N° 03, 2012, pp 11- 13.
- 40 Grasso Lawrence P., **Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible with Lean Management?**, *IMA - Institute of Management Accountants, Management Accounting Quarterly*, 7 (1), 2005, pp 12- 27.
- 41 Groot W., **Root Cause Analysis – What do we know ?**, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, Amsterdam University, Netherlands, Vol. 95, N° 01- 02, 2021, pp 87- 93.
- 42 Grönroos Ch., **A Service Quality Model and its Marketing Implications**, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, N° 04, 1984, pp 36- 44.
- 43 Grozdića V., Demko-Rihtera J. & Benković S., **Lean Management in the Banking Industry: A Case Study**, *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, Vol. 14, N° 04, 2023, pp 336- 348.
- 44 Gunasekaran A., **Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework**, *International Journal of Production Research*, Vol. 36, N° 05, 1998, pp 1223- 1247.

- 45 Holweg M., ***The Genealogy of Lean Production***, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, N° 02, 2007, pp 420- 437.
- 46 Hooda D. S., ***Six Sigma - A Statistical Methodology***, *Acta Scientific Computer Sciences*, Vol. 05, N° 02, 2023, pp 26- 29.
- 47 Hoyt J. & Matuszek T., ***Testing the Contribution of Multi-skilled Employees to the Financial Performance of High-Tech Organizations***, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, N° 02, 2001, pp 167- 181.
- 48 Jainury S. M. & All, ***Design Concepts in Set Parts Supply Implementation***, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 6, N°19, 2013, pp 3682- 3685.
- 49 Joshi A. A., ***A Review on Seven S (7S) as a tool of Workplace Organization***, *International Journal of Innovations in Engineering and Technology (IJIET)*, Vol. 06, N° 02, 2015, pp 19- 26.
- 50 Jurado M. & Fuentes M., ***Lean Management, Supply Chain Management and Sustainability: A Literature Review***, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 85, N° 02, 2014, pp 134- 150.
- 51 Karthi S., Devadasan S. R. & Murugesh R., ***Integration of Lean Six-Sigma with ISO 9001: 2008 Standard***, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 02, N° 04, 2011, pp 309- 331.
- 52 Klein L.L & All, ***Management of Lean Waste in a Public Higher Education Institution***, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 286, 2021, pp 286- 336.
- 53 Knop K., ***Importance of Visual management in Metal and Automotive Branch and its Influence in Building a Competitive Advantage***, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 22, N° 01, 2020, pp 263- 278.
- 54 Lawshe, C. H, ***A quantitative Approach to Content Validity***, *Personnel Psychology*, Vol. 28, N° 04, 1975, pp 563- 575.
- 55 Lehtinen U. and Lehtinen J., ***Service Quality- A Study of Dimensions***, *Service Management Institute*, Helsinki, 1982, pp 439- 460.
- 56 Leite H. & Viera G., ***Lean Philosophy and its Applications in the Service industry: a Review of the Current Knowledge***, *Production*, Vol. 25, N° 03, 2015, pp 529- 541.
- 57 Losonci D., Demeter K. & Jenei I., ***Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations***, *International Journal of Production Economics*, Vol. 131, N° 01, 2011, pp 30- 43.
- 58 Li J., Pang Z., Liu X., Niu N., & Zhang B., ***A Study on a Solution for Standardization Work for the Sustainable Development of Railway Enterprises***, *Sustainability*, Vol. 16, N° 06, 2564.
- 59 Luciani M., Campbell K., Tschirhart H., Ausili D. & Jack S. M., ***How to Design a Qualitative Health Research Study Part 1: Design and Purposeful Sampling Considerations***, *Professioni Infermieristiche*, Vol. 72, N° 02, 2019, pp 152- 161.
- 60 Makwana A. D. & Patange G. S., ***Strategic Implementation of 5S and Its Effect on Productivity of Plastic Machinery Manufacturing Company***, *Australian Journal of Mechanical Engineering*, Vol. 20, N° 01, 2022, pp 111- 120.

- 61 Marria P., Williams S. J. & Naim M., ***Six S: Creating an Efficient and Safer Work Environment***, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, N°11-12, 2014, pp 1410- 1428.
- 62 Martin M., ***Statistical Process Control and Six Sigma Methodologies***, *Operations Research and Statistics*, Vol. 05, N° 01, pp 1- 10.
- 63 Matt D. T. & Rauch E., ***Implementation of Lean Production in Small Sized Enterprises***, *Procedia CIRP*, Vol. 12, 2013, pp 420- 425.
- 64 McDonald T., Van Aken E. M. & Rentes A. F., ***Utilising Simulation to Enhance Value Stream Mapping: A Manufacturing Case Application***, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 05, N° 02, 2002, pp 2013- 232.
- 65 Mehdi H. A & Al-Ajeeli H. K. B., ***Performance Improvement of the Implementation of Concrete Structures in the Construction Sector in Iraq Using the Modern Management Technique Six Sigma***, *Journal of Engineering*, University of Baghdad, Vol. 21, N° 01, 2015, pp 13-29.
- 66 Melović B. & All, ***The Role of the Concept of LEAN Management in Modern Business***, *MATEC Web of Conferences*, EDP Sciences, Vol. 86, 2016.
- 67 Misiurek K. & Misiurek B., ***Improvement of the Safety and Quality of a Workplace in the Area of the Construction Industry with Use of the 6S System***, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol. 06, N° 03, 2020, pp 514- 520.
- 68 Moen R. D. & Norman C. L., ***Circling Back: Clearing Up the Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving***, *Qualitative Progress*, Vol. 42, 2010, pp 23- 28.
- 69 Myers J. S., Kin J. M., Billi J. E., Burke K. G. & Harrison R. V., ***Development and validation of an A3 problem-solving assessment tool and self-instructional package for teachers of quality improvement in healthcare***, *BMJ Quality & Safety*, Vol. 31, N° 04, 2022, pp 287- 296.
- 70 Naeemah A. J. & Wong K. Y., ***Selection Methods of Lean Management Tools: a Review***, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72, N° 04, 2023, pp 1077- 1110.
- 71 Natasya A., Mukhtar M. & Sulaiman R., ***A Conceptual Model of Lean Manufacturing Dimensions***, *Procedia Technology*, University of Kebangsaan, Malaysia, Vol. 11, 2013, pp 1292- 1298.
- 72 New C., ***The Use of Throughput Efficiency as a Key Performance Measure for the New Manufacturing Era***, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 04, N° 02, 1993, pp 95- 104.
- 73 Nicoulas H. & Thomas H., ***Outils de Reporting Structurés et Pratiques d'amélioration Continue***, *Revue Française de Gestion*, HEC Paris, France, Vol. 35, N° 196, 2009, pp 81- 103.
- 74 Nicolas H. & Thomas H., ***Outils de Reporting Structurés et Pratiques d'amélioration Continue***, *Revue Française de gestion*, HEC Paris, France, Vol. 35, N° 196, 2009, pp 81- 103.
- 75 Okeyo B. A. & Juma D. O., ***Effect of Vertical and Horizontal Multi-Skilling Strategies on Employee Performance in Commercial Banks in Kenya: a Case of Kisumu County***, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. 07, N° 03, 2021, pp 1643- 1661.

- 76 Oliver Richard L., ***A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions***, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, 1980, pp 460- 469.
- 77 Oliveira E., Miguéis V. L. & Borges J. L., ***Automatic Root Cause Analysis in Manufacturing: An Overview & Conceptualization***, *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 34, N° 05, 2023, pp 2061- 2078.
- 78 Page Jr Thomas J. & Spreng Richard A., ***Difference Score versus Direct Effects in Service Quality Measurement***, *Journal of Service Research*, Vol. 04, N° 03, 2002, pp 184- 192.
- 79 Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., ***SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality***, *Journal of Retailing*, Vol. 64, N° 01, 1988, pp 12- 40.
- 80 Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., ***Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale***, *Journal of Retailing*, Vol. 67, N° 04, 1991, pp 420- 450.
- 81 Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., ***Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research***, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp 111- 124.
- 82 Parasuraman A., Zeithaml Valarie A. & Berry Leonard L., ***A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research***, *Journal of Marketing*, Vol. 49, N° 04, 1985, pp 41- 50.
- 83 Patrício L., Fisk R. P., Falcão e Cunha J. & Constantine L., ***Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting***, *Journal of Service Research*, Vol. 14, N° 02, 2011, pp 180- 200.
- 84 Poksinska B., ***The Current State of Lean Implementation in Health Care: Literature Review***, *Quality Management in Health Care*, Vol. 19, N° 04, 2010, pp 319- 329.
- 85 Radnor Z., Holweg M. & Waring J., ***Lean in Healthcare: The Unfilled Promise?***, *Social Science & Medicine*, Vol. 74, N° 03, 2012, pp 364- 371.
- 86 Randhawa J. S. & Ahuja I. S., ***5S – A Quality Improvement Tool for Sustainable Performance: Literature Review and Directions***, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, N° 03, 2017, pp 334- 361.
- 87 Rock M. L., ***Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Framework***, *Education & Treatment of Children*, Vol. 23, N° 03, pp 248- 264.
- 89 Saad N. M., Al-Ashaab A., Maksimovic M., Zhu L., Shehab E. & All, ***A3 Thinking Approach to Support Knowledge-Driven Design***, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 68, N° 05-08, 2013, pp 1371- 1386.
- 90 Salih M. O. I. & Al Beisani A. Y. A., ***Job Rotation & Its Impact on Employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University Sudan***, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Vol. 05, N° 07, 2017, pp 6181- 6184.

- 91 Sarkar S. A., Mukhopadhyay A. R. & Ghosh S. K., **Root Cause Analysis, Lean Six Sigma and Test of Hypothesis**, *The TQM Journal*, Vol. 25, N° 02, 2013, pp 170- 185.
- 92 Schumacher S., Hall R., Bildstein A. & Bauernhansl T., **Lean Production Systems 4.0: Systematic Literature Review and Field Study on the Digital Transformation of Lean Methods and Tools**, *International Journal of Production Research*, Vol. 61, N° 24, 2023, pp 8751- 8773.
- 93 Setiawan I., Tumanggor O. S. P. & Purba H. H., **Value Stream Mapping: Literature Review and Implications for Service Industry**, *Jurnal Sistem Teknik Industri (JSTI)*, Vol. 23, N° 02, 2021, pp 155 – 166.
- 94 Simatupang T. M., Wright A. C. & Sridharan R., **Applying the Theory of Constraints to Supply Chain Collaboration**, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 09, N° 01, 2004, pp 57- 70.
- 95 Singh J. & Singh H., **Kaizen Philosophy: A Review of Literature**, *The Icfai University Journal of Operations Management*, Vol. 08, N° 02, 2009, pp 51- 72.
- 96 Snee R. D., **Lean Six Sigma – Getting Better All the Time**, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 01, N° 01, 2010, pp 09- 29.
- 97 Spector R. E., **How Constraints Management Enhances Lean and Six Sigma**, *Supply Chain Management Review*, Vol. 10, N° 01, 2006, pp 42- 47.
- 98 Spear S. & Bowen H. K., **Decoding the DNA of the Toyota Production System**, *Harvard Business Review*, Vol. 77, N° 05, 1999, pp 96- 106.
- 99 Sultana M. & Nazrul Islam M. M., **Scope of Value Stream Mapping to Initiate Lean Manufacturing: An Analysis in the Apparel Industry of Bangladesh**, *International Journal of Lean Thinking*, Vol. 04, N° 01, 2013, pp 20- 30.
- 100 Sundar R., Balaji A. N. & SatheeshKumar R. M., **A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques**, *Procedia Engineering*, Vol. 97, 2014, pp 1875- 1885.
- 101 Sunder V. M., **Lean Six Sigma Project Management – A Stakeholder Management Perspective**, *The TQM Journal*, Vol. 28, N° 01, 2016, pp 132- 150.
- 102 Sreedharan V. R., Pattusamy M., Mohan S. & Persis D. J., **A Systematic literature review of Lean Six Sigma in Financial services: key finding and analysis**, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 21, N° 03, 2018, pp 331- 358.
- 103 Swarnakar V., Singh A. R. & Tiwari A. K., **Deploying Lean Six Sigma Framework in a Healthcare Organisation: A Case Experience**, *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 13, N° 04, 2021, pp 412- 434.
- 104 Ta'Amnha M. & All, **Interrelationships Among Lean HRM Practices and Their Impact on Firm Performance: A Comparison Between the Jordanian and German Models**, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 14, N° 07, 2023, pp 1297- 1328.
- 105 Teich T. & Faddoul F., **Lean Management – The Journey from Toyota to Healthcare**, *Rambam Maimonides Medical Journal*, Vol. 04, N° 02, 2013, pp 1- 9.



- 106 Tezel A. & Aziz Z., **Visual Management in Highways Construction and Maintenance in England, Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol. 24, N° 03, pp 486- 513.
- 107 Tjell J. & Bosch-Sijtsema P. M., **Visual Management in Mid-sized Construction Design Projects**, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 21, 2015, pp 193- 200.
- 108 Van den Heuvel J., Does R. J. M. M. & Verver J. P. S., **Six Sigma in Healthcare: Lessons Learned from a Hospital**, *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 01, N° 04, 2005, pp 380- 388.
- 109 Van Assen M. F., **The Moderating effect of Management behavior for Lean and process improvement**, *Operations Management Research*, Vol. 11, N° 1-2, 2018, pp 1- 13.
- 110 Vashishth A., Lameijer B. A., Chakraborty A., Antony J., & Moormann J., (2024). **Implementing Lean Six Sigma in Financial services: the Effect of motivations, Selected Methods and challenges on LSS program-and Organizational performance**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 41, N° 02, 2024, pp 509- 531.
- 111 Wagner T. P., **Using Root Cause Analysis in Public Policy Pedagogy**, *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 20, N° 03, 2014, pp 429- 440.
- 112 Wan H. & Tamma S., **Impact of Lean Tools Selection: A Simulation Study of Two Assessment Approaches**, *International Journal of Rapid Manufacturing*, Vol. 03, N° 04, 2013, pp 209- 227.
- 113 William M. Tsutsui, **W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan**, *Journal of Japanese Studies*, Vol. 22, N° 02, Summer 1996, pp 295- 335.
- 114 Zhang B., Niu Z. & Liu C., **Lean Tools, Knowledge management, and lean Sustainability: the Moderating Effects of Study Conventions**, *Sustainability*, Vol. 12, N° 03, 2020, 956.

### 3. Theses and Dissertations

N°	Thesis Title
01	Albernaz F. B., <b>Value Creation, Network and Lean: An Exploratory Study in a Sport Industry Organization</b> , Master Dissertation Thesis on Sport Management, Faculty of Sport, University of Porto, Portugal, 2012.
02	Chen L. C., <b>Multi-skilling in the hotel industry in Taiwan</b> , In Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Southern Cross University, Australia, 2010.
03	Davids Z., <b>Aspects of Multi-skilling Contributing to Quality Service Provision Within Academic Libraries</b> , University of the Western Cape (UWC), Cape Town, South Africa, 2004.

### 4. Conference Papers and Proceedings

N°	Conference Papers Title
01	Alexander M., <b>When Little Objective Data Are Available, Find Root Causes and Effects with Interrelationship Digraphs and JMP</b> , SESUG



- 2013: *The Proceeding of the SouthEast SAS Users Group*, St. Pete Beach, Florida- USA, 2013, <http://analytics.ncsu.edu/sesug/2013/JMP-01.pdf>
- 02 Amos A., Taylor K., Johnson K. & All, **Assessing the Quality of the A3 Thinking Tool for Problem Solving**, In: *Advances in The Human Side of Service Engineering: Proceedings of the AHFE 2016 International Conference on The Human Side of Service Engineering*, July 27-31, 2016, Walt Disney World, Florida, USA, Springer International Publishing, 2017, pp 49- 61.
  - 03 Castillo-Muguerza F., Lama-Villar E., Collao-Diaz M. F. & Quiroz-Flores J. C., **Service Model Based on Lean Service: Standardized Work and 5S to Increase Customer satisfaction in a Veterinary SME**, In : *21<sup>st</sup> LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education & Technology, Hybrid Event*, Buenos Aires - ARGENTINA, July 17 - 21, 2023, pp 1- 6.
  - 04 Chovancová M. & Stopka O., **Modeling the “Current Reality Tree” Diagram in the Context of Industrial Logistics for Determination of System Constraints**, *Mladá Veda Young Science*, Vol. 05, N° 04, 2017, pp 94- 101.
  - 05 Feng P. P. & Ballard G., **Standard Work from a Lean Theory Perspective**, In : *Proceedings of the 16th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-16)*, Tzortzopoulos P. & Kagioglou M. (Editors), Manchester- UK, 2008, pp 703- 712.
  - 06 Jones D. & Womack J., **Seeing the Whole: Mapping the Extended Value Stream**, Lean Enterprise Institute, Cambridge- MA, USA, Version 1.1, 2003.
  - 07 Pereira A & All., **Reconfigurable Standardized Work in a Lean Company- a case Study**, *Procedia CIRP*, Vol. 52, 2016, pp 239- 244.
  - 08 Saggin A. B., Mota T. R., Brito F. L. & Mourão C. A. M. A., **Standardized Work: Practical Examples in a Brazilian Construction Company**, In: *LC3 2017 Volume II – Proceedings of the 25<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, Walsh K., Sacks, R. & Brilakis I. (Editors), Heraklion, Greece, 2017, pp. 713- 720.
  - 09 Santos J. & Cabrita M., **Lean Banking: Application of Lean Concepts and Tools to the Banking Industry**, *The International Conference on Systematic Innovation*, Lisbon, Portugal, July 20-22, 2016, pp 01- 19.
  - 10 Šramková M. & Ridziková P., **Visual Management: Source of Motivation or a Hindrance?**, In: *5th International Conference on Education Science and Development (ICESD 2020)*, Bangkok, Thailand, 6- 7 January 2020, pp 58- 64.
  - 11 Valente C. P., Pivatto M. P. & Formoso C. T., **Visual management: Preliminary Results of a Systematic Literature Review on Core concepts and Principles**, In: *Proceedings of 24<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC24)*, Boston, MA, USA, 2016, pp 123- 132.

## 5. Official Reports and Institutional Documents

N°	Report Title
01	British Standards Institution, <b>Guide to Management Principles</b> , BS 7850, Part 1, 1992.

- 02 Canadian Audit & Accountability Foundation, ***Better integrating Root Cause Analysis into Public Sector Performance Auditing***, Canadian Audit & Accountability Foundation Publisher, Ottawa, Ontario- Canada, 2<sup>nd</sup> Edition, 2020.
- 03 International Organization for Standardization, ***Standard ISO 8402: 1994 (Quality management and quality assurance)***, 2nd Edition, 1994.

الملاحق

## استبيان

السادة والسيدات موظفي مصرف السلام الجزائر المحترمين؛  
تحية طيبة وبعد،،،

بداية، أتوجه إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تخصيص جزء من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على بنوده، إذ يندرج هذا العمل في إطار إعداد أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، والتي تسعى إلى معالجة موضوع: "نحو استخدام منهج ترشيد الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية - دراسة حالة مصرف السلام الجزائر".

تم إعداد هذا الاستبيان بعناية كبيرة، وبالاعتماد على أسس علمية ودراسات سابقة، مع الحرص على صياغته بطريقة تواكب الدراسات المعاصرة، وذلك حتى يعكس بدقة واقع وتجربة مصرف السلام الجزائر، بحيث يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستوى التزام المصرف بتطبيق الأدوات الحديثة التي يقوم عليها النموذج المقترح من الباحث لتطوير العمل وفق منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) المسمى البنك الخالي من الفاقد (Lean Banking)، كما يسعى إلى استقصاء الأثر المباشر وغير المباشر لهذه التطبيقات على أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في الفروع والإدارة العامة على حد سواء.

إن إجاباتكم ليست مجرد أرقام أو نسب مئوية، بل هي شهادة علمية حية تساهم في إثراء المعرفة التطبيقية حول واقع البنوك الإسلامية في الجزائر، وتفتح المجال أمام توصيات إصلاحية عملية قادرة على تجاوز الطابع الوصفي نحو التأسيس لأفق إجرائي وتحسيني، كما أن سرية البيانات مضمونة تماما، ولن يستخدم ما تفضلتم به إلا لغرض إنجاز هذه الدراسة.

ختاما، تقبلوا عميق الاحترام وفائق التقدير على تعاونكم الكريم، مع التأكيد أن مساهمتكم ليست دعما لبحث أكاديمي فحسب، بل إسهام في صياغة مستقبل أفضل للصناعة المصرفية الإسلامية في الجزائر.

الأستاذ المشرف  
د.م.د عبد المجيد قدي

الطالب الدكتور  
محمد الحافظ التجاني

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فجميع الإجابات تعبر عن وجهة نظرکم بكل صدق وأمانة.  
يرجى أن تكون الإجابات مبنية على أساس (ما هو موجود فعلا) وليس على أساس (ما ينبغي أن يكون).  
نرجو منكم التكرم بالإجابة بعناية وموضوعية على العبارات، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعكس آراءكم.

### القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية، مع الإشارة (X) أمام الخيار الذي يعكس وضعكم:

1. الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج

3. الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> من 20 إلى 25	<input type="checkbox"/> من 26 إلى 30	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50	<input type="checkbox"/> أكثر من 51
-------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

4. المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تكوين مهني	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى (.....)
	هل لديك شهادة أو تكوين معتمد في الصيرفة الإسلامية؟				
	ما هو مصدر آخر مؤهل علمي؟				
	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> من الجزائر	<input type="checkbox"/> من الخارج	

5. الخبرة المهنية داخل المصرف:	<input type="checkbox"/> أقل من 5	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20	<input type="checkbox"/> أكثر من 20
	<input type="checkbox"/> أقل من 5	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20	<input type="checkbox"/> أكثر من 20
6. الخبرة المهنية خارج المصرف:	<input type="checkbox"/> بنك إسلامي	<input type="checkbox"/> بنك إسلامي	<input type="checkbox"/> بنك إسلامي	<input type="checkbox"/> بنك إسلامي	<input type="checkbox"/> بنك إسلامي
	<input type="checkbox"/> بنك تقليدي	<input type="checkbox"/> بنك تقليدي	<input type="checkbox"/> بنك تقليدي	<input type="checkbox"/> بنك تقليدي	<input type="checkbox"/> بنك تقليدي
	<input type="checkbox"/> مؤسسة أخرى	<input type="checkbox"/> مؤسسة أخرى	<input type="checkbox"/> مؤسسة أخرى	<input type="checkbox"/> مؤسسة أخرى	<input type="checkbox"/> مؤسسة أخرى

7. المستوى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مكلف/ مندوب	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> أخرى (.....)
---------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

8. مكان العمل:	<input type="checkbox"/> فرع	<input type="checkbox"/> إدارات المساندة	<input type="checkbox"/> إدارات التجارية	<input type="checkbox"/> إدارات الرقابة	<input type="checkbox"/> إنظم المعلومات
----------------	------------------------------	--	--	---	---

## القسم الثاني: محاور الاستبيان الأساسية

حرصاً على توحيد أسلوب الإجابة وضمان دقة النتائج البحثية، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-point scale) للإجابة على العبارات الواردة في هذا القسم، لذا يرجى من السادة المجيبين وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعكس مستوى اتفاقهم مع كل عبارة، وفق التدرج الآتي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المحور الأول:

أولاً: قياس مستوى الإدراك المفاهيمي (Conceptual Awareness Level) لأفراد عينة الدراسة لمنهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية

البنوك الإسلامية	منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية	العبارة	المقياس				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	منهج إداري مصري في إدارة العمليات المصرفية، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد بجميع أشكاله مع الالتزام بالضوابط الشرعية، يقوم على تحقيق أقصى قيمة للمتعامل الداخلي والخارجي، مع ضمان تعزيز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.	أدرك أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يقوم على تعظيم القيمة من منظور المتعامل الداخلي <sup>(*)</sup> والخارجي <sup>(**)</sup> بإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.					
		أستطيع التمييز بين أشكال الفاقد <sup>(***)</sup> أو الهدر المختلفة (كالانتظار، إعادة العمل، التكسد الورقي، العمليات غير الضرورية).					
		أعي أن تطبيق أدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) يساهم في تحسين الجودة وتقليل الزمن والكلفة وتعزيز رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.					

<sup>(*)</sup> المتعامل الداخلي:	الموظفون والعاملون بالمصرف بمستوياته الإدارية المختلفة، الذين يؤدون أدواراً مترابطة ضمن العملية المصرفية.
<sup>(**)</sup> المتعامل الخارجي:	الأفراد أو الشركات المستفيدون من المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة من المصرف.
<sup>(***)</sup> الفاقد (Waste):	كل نشاط لا يضيف قيمة حقيقية من وجهة نظر المتعامل الداخلي والخارجي على حد سواء، ويمكن الاستغناء عنه دون الإخلال بجودة الخدمة المصرفية.

ثانياً: قياس درجة النفاذ التطبيقي (Degree of Implementation Penetration) لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد

الحقل	الأدوات	الرمز	العبارات	المقياس				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أدوات تحسين تدفق العمليات	خارطة تدفق القيمة Value Stream Mapping	04	يعتمد المصرف على رسم خريطة تدفق العمليات لتحديد الهدر وتقليل زمن الخدمة.					
		05	يتم تحديث خرائط التدفق دورياً وبانتظام لتحسين سير المعاملات المصرفية.					
		06	تساعد خريطة تدفق القيمة على تقليل الخطوات غير الضرورية في تقديم الخدمات المصرفية.					
	الموظفون متعددو المهارات Multiskilled Employees	07	يملك موظفو المصرف مهارات متعددة لإنجاز أكثر من نوع من العمليات بكفاءة.					
		08	يتم تدريب الموظفين لتغطية غياب الزملاء أو تغيير حجم الطلب.					
		09	يساهم تعدد مهارات الموظفين في تحسين انسيابية العمل وخدمة المتعاملين بسرعة.					
	حل المشكلات A3 A3 Problem Solving	10	يستخدم المصرف نموذج التفكير التحليلي المؤسسي (A3) لتحديد المشكلات ومعالجتها.					
		11	يشارك الموظفون في صياغة تقارير A3 لتحسين العمليات وفق خطوات منظمة.					
		12	تساعد تقارير A3 على اتخاذ قرارات واقتراح حلول قابلة للتطبيق قائمة على بيانات دقيقة.					
أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات	الحدود السداسي الخالي من الفاقد Lean Six Sigma	13	يستخدم المصرف منهج Lean Six Sigma للحد من الأخطاء وتحسين الكفاءة.					
		14	يتم تدريب فرق العمل على أدوات التحليل الإحصائي لضبط الجودة وضمان الدقة.					
		15	تساهم مشاريع Six Sigma في رفع جودة العمليات والخدمات وتقليل الهدر.					
	تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis	16	يعتمد المصرف تحليل السبب الجذري لتحديد مصادر المشكلات التشغيلية.					
		17	يستخدم المصرف أدوات مثل شجرة الواقع الراهن وخريطة السبب والأثر لمعالجة الهدر.					
		18	يربط تحليل الأسباب الجذرية بين المشكلات التشغيلية ومتطلبات الالتزام الشرعي.					
	العمل القياسي Standardized Work	19	يعتمد المصرف إجراءات عمل قياسية وموحدة (مكتوبة وواضحة) تضمن جودة الخدمة.					
		20	يتم مراجعة وتحديث الإجراءات القياسية باستمرار، لضمان توافيقها الشرعي والتنظيمي.					
		21	تساهم معايير العمل القياسي في توحيد الأداء بين الفروع، وكل الهياكل الإدارية للمصرف.					
تحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي	الإدارة المرئية Visual Management	22	يستخدم المصرف لوحات وأدوات مرئية تعرض مؤشرات الأداء لحظة بلحظة.					
		23	تساعد الإدارة المرئية في متابعة التقدم وتحفيز فرق العمل، وتسريع اتخاذ القرارات.					
		24	تساهم الإدارة المرئية في تعزيز الشفافية الداخلية وتحسين تواصل الموظفين وتجربة المتعاملين.					
	تنظيم موقع العمل Workplace Organization	25	يطبق المصرف نظام (6S) لتنظيم بيئة العمل بما يعزز الإنتاجية والأمان.					
		26	يتم تقييم بيئة العمل دورياً وفق معايير النظام (6S).					
		27	يساهم تنظيم موقع العمل في تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات.					
	التحسين المستمر Continuous Improvement	28	يشجع المصرف الموظفين على اقتراح أفكار للتحسين والابتكار (الخدمات والعمليات).					
		29	يتم بالمصرف الانتقال من التحسينات الصغيرة (كايزن) إلى تحسينات جذرية (كايكوكا).					
		30	تساهم ثقافة التحسين المستمر في رفع جودة الخدمة المصرفية والالتزام الشرعي.					

## المحور الثاني:

أولاً: قياس مستوى الإدراك المفاهيمي (Conceptual Awareness Level) لأفراد عينة الدراسة لجودة الخدمة المصرفية الإسلامية

المقياس					العبارة	رقم	جودة الخدمة المصرفية الإسلامية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					أدرك أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تقوم على البحث عن احتياجات المتعاملين ورغباتهم والعمل على تلبيتها في إطار موارد المصرف وقدراته.	31	البحث عن احتياجات المتعاملين ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد البنك وقدراته، مع توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات.
					أستطيع التمييز بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية التي تجمع بين الكفاءة التشغيلية والامتثال الشرعي وتلبية متطلبات المتعامل.	32	
					أعي أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تتطلب توفير تغذية راجعة فعالة لمعالجة الأخطاء والوفاء بوعود المصرف تجاه المتعاملين.	33	

ثانياً: قياس أثر انعكاس تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور الموظفين

نموذج	الأبعاد	رمز	العبارات	المقياس				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نموذج جودة الخدمة SERVQUAL	الملموسة (Tangibility)	34	يتميز المصرف بمظهر خارجي ومرافق داخلية عصرية ومريحة.					
		35	يستخدم المصرف تجهيزات تقنية حديثة ومتطورة تسهل عملية تقديم الخدمة.					
		36	تعكس المواد التعريفية والمطبوعات صورة ذهنية احترافية عن المصرف.					
	الاعتمادية (Reliability)	37	يقدم المصرف خدماته المصرفية بشكل دقيق وخالي من الأخطاء.					
		38	يلتزم المصرف بتنفيذ وعوده تجاه المتعاملين الداخليين والخارجيين في الوقت المحدد.					
		39	يتسم أداء الموظفين بالثبات والموثوقية في إنجاز جميع العمليات المصرفية.					
	الاستجابة (Responsiveness)	40	يحرص موظفو المصرف على خدمة المتعاملين بسرعة وفاعلية.					
		41	ييدي الموظفون الاستعداد التام للإجابة عن استفسارات المتعاملين والجمهور.					
		42	يتعامل المصرف بمهونة مع احتياجات وتوقعات المتعاملين الداخليين والخارجيين.					
	الأمان (Assurance)	43	يتمتع موظفو المصرف بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.					
		44	يعامل الموظفون بعضهم البعض والمتعاملين باحترام وتقدير وفقا للقيم المؤسسية للمصرف.					
		45	يشعر المتعاملون الداخليون والخارجيون بالأمان والثقة عند تعاملهم مع المصرف.					
التعاطف (Empathy)	46	يراعي موظفو المصرف خصوصية واحتياجات كل متعامل على حدة.						
	47	يسعى المصرف لتقديم حلول مصرفية تناسب مختلف شرائح المتعاملين والموظفين.						
	48	يحرص المصرف على المتابعة الحثيثة والمستمرة لرضا المتعاملين الداخليين والخارجيين.						
A.V +	الالتزام الشرعي (Shariah Compliance)	49	يلتزم المصرف في جميع معاملاته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.					
		50	يحرص المصرف على اعتماد منتجاته وخدماته المصرفية بعد مراجعة هيئة الرقابة الشرعية.					
		51	يظهر الموظفون إدراكا واضحا لأهمية الضوابط الشرعية في العمل المصرفي.					



## الملحق رقم (02): المراسلة المرفقة للاستبيان لطلب المراجعة الأكاديمية لأداة الدراسة

الموضوع: ف/ي طلب مراجعة أكاديمية لاستبيان أطروحة دكتوراه علوم

حضرة الأستاذ الدكتور  
تحية طيبة وبعد،،،  
المحترم؛

انطلاقاً من متطلبات البحث العلمي الرصين، وحرصاً على ضمان الصدق والثبات في أداة الدراسة، وبالنظر إلى خبرتكم وممارساتكم السابقة في مجال البحث العلمي، وسمعتكم في مجال التوجيه، ومسايرتكم لواقع البحث العلمي في الجزائر ومساهماتكم في الاشراف على العديد من المقالات، فضلاً عن ثراء سيرتكم العلمية بالأبحاث؛ يتشرف الباحث بعرض هذا الاستبيان على سيادتكم الموقرة قصد التحكيم والتقويم، بحيث جرى إعداد هذه الأداة في ضوء الإطار النظري لأطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، والتي تسعى إلى معالجة موضوع: "نحو استخدام منهج ترشيد الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة مصرف السلام الجزائري"، والمبنية على ثلاثة فصول تناولت: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية الجذور الفكرية والتطبيقات المعاصرة، ومنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في البنوك الإسلامية الأسس والتطورات، وانتهت إلى صياغة نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد (Lean Islamic Banking).

يتضمن الاستبيان قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يخص البيانات العامة للمستجيبين، بما يسمح بفهم الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، مكان العمل، التدريب والتأهيل المرتبط بالوظيفة).
- **القسم الثاني:** يشمل محورين أساسيين؛ أولهما قياس درجة النفاذ التطبيقي لأدوات منهج ترشيد الفاقد في ظل نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد، وهو مصطلح تبناه الباحث خروجاً عن الطرح التقليدي لقياس "المدى"، تأكيداً على متابعته الخبيثة لكل ما هو حديث ومعاصر في الدراسات التطبيقية. أما المحور الثاني فيتناول قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (بحيث أغلب الدراسات تركز على المتعاملين الخارجيين عند تقييم جودة الخدمات المصرفية، بينما قياسها من وجهة نظر الموظفين أنفسهم يمنح رؤية أكثر واقعية من وجهة نظر الباحث عن الكفاءة الداخلية، وجاهزية المنظمة لتقديم خدمة متفوقة)، وذلك وفق أبعاد الجودة الخمسة التقليدية مع إضافة بعد الالتزام الشرعي، تعزيزاً لخصوصية الخدمة المصرفية الإسلامية.

وعليه؛ يتوجه الباحث إلى سيادتكم الموقرة بهذا الاستبيان، فإنه يرجو منكم التكرم بتقويم محتواه من حيث وضوح صياغة العبارات، ودقة القياس، وملاءمة المحاور، بما يساهم في تعزيز القوة المنهجية والموثوقية العلمية للأطروحة. وختاماً، يتقدم الباحث بخالص الشكر والعرفان إلى مقامكم الكريم على تعاونكم المثمر في خدمة العلم وطلابه، وترقية الصيرفة الإسلامية.

الأستاذ المشرف  
أ.م.د عبد المجيد قدي

الطالب الدكتور  
محمد الحافظ التجاني

**الملحق رقم (03): قائمة الخبراء المحكمين وانتماءاتهم**

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	الجهة الأكاديمية
01	أ.د عثمان علام	رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية	جامعة البويرة
02	أ.د رياض عبد القادر	نائب العميد مكلف بالدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية	جامعة الجزائر 3
03	أ.د شوقي بورقبة	عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سطيف 1
04	أ.د فارس مسدور	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية	جامعة البليدة 2
05	أ.د عزوز مناصرة	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الإسلامية	جامعة باتنة 1
06	أ.د الطاهر قانة	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الإسلامية	جامعة باتنة 1
07	أ.د محمد بلبية	رئيس قسم أصول الدين - كلية العلوم الإسلامية	جامعة باتنة 1
08	أ.د خالد قاشي	أستاذ مشارك	المدرسة الوطنية العليا للإدارة
09	أ.د زبير عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي
10	أ.د يونس زين	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	جامعة الوادي
11	أ.د حكيم بوحرب	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2
12	أ.د بوحنية قوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
13	أ.د إسماعيل حجازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
14	أ.د لعل بوكميش	نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون	جامعة أدرار
15	أ.د رامز سامي الطنبور	أستاذ الدراسات العليا - كلية إدارة الأعمال	جامعة الخنان، طرابلس - لبنان
16	أ.د عبد الرحمان جاب الله	مسؤول وحدة العلوم المحاسبية - سان جيروم	جامعة كيبك - أوتاوا

المصدر: من إعداد الباحث.

**الملحق رقم (04): قائمة الخبراء والمحكمين وانتماءاتهم الذين استجابوا بعد إجراء الدراسة**

**التطبيقية (لم يتم إدراجهم في عملية التحكيم)**

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	الجهة الأكاديمية
17	أ.د دهمان بن عبد الفتاح	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة أدرار
18	أ.د سليمان ناصر	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة ورقلة
19	أ.د ياسين بن عبيد	المدير العام للمركز الثقافي	جامع الجزائر
20	أ.د معراج هوارى	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
21	أ.د سمير أحمد الوسمي	خبير ومدرّب بمعهد الجزيرة للإعلام - مختص في الإدارة الاستراتيجية	شبكة الجزيرة الإعلامية - قطر

المصدر: من إعداد الباحث.

الملحق رقم (05): البيانات الإحصائية الخاصة بإجابات عينة الدراسة

	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار		
أدرك أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يقوم على تعظيم القيمة من منظور التعامل الداخلي والخارجي بإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	49	18%	57	21%	58	21%	51	19%	59	22%	1,40	2,95
أستطيع التمييز بين أشكال الفاقد أو الهدر المختلفة (كالانتظار، إعادة العمل، التكدس الورقي، العمليات غير الضرورية).	46	17%	75	27%	52	19%	53	19%	48	18%	1,35	3,07
أعي أن تطبيق أدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) يسهم في تحسين الجودة وتقليل الزمن والكلفة وتعزيز رضا العاملين الداخليين والخارجيين.	46	17%	49	18%	54	20%	49	18%	76	28%	1,45	2,78
يعتمد المصرف على رسم خريطة تدفق العمليات لتحديد الهدر وتقليل زمن الخدمة.	38	14%	66	24%	59	22%	55	20%	56	20%	1,34	2,91
يتم تحديث خرائط التدفق دورياً وبانتظام لتحسين سير المعاملات المصرفية.	63	23%	52	19%	41	15%	53	19%	65	24%	1,50	2,98
تساعد خريطة تدفق القيمة على تقليل الخطوات غير الضرورية في تقديم الخدمات المصرفية.	43	16%	54	20%	57	21%	55	20%	65	24%	1,40	2,84
يملك موظفو المصرف مهارات متعددة لإنجاز أكثر من نوع من العمليات بكفاءة.	40	15%	55	20%	55	20%	49	18%	75	27%	1,42	2,77
يتم تدريب الموظفين لتغطية غياب الزملاء أو تغير حجم الطلب.	47	17%	62	23%	55	20%	42	15%	68	25%	1,43	2,92
يساهم تعدد مهارات الموظفين في تحسين انسيابية العمل وخدمة المتعاملين بسرعة.	48	18%	50	18%	50	18%	56	20%	70	26%	1,44	2,82
يستخدم المصرف نموذج التفكير التحليلي المؤسسي (Aمحايد) لتحديد المشكلات ومعالجتها.	42	15%	60	22%	47	17%	44	16%	81	30%	1,46	2,77
يشارك الموظفون في صياغة تقارير Aمحايد لتحسين العمليات وفق خطوات منظمة.	48	18%	50	18%	50	18%	53	19%	73	27%	1,45	2,81
تساعد تقارير Aمحايد على اتخاذ قرارات واقتراح حلول قابلة للتطبيق قائمة على بيانات دقيقة.	45	16%	53	19%	59	22%	59	22%	58	21%	1,38	2,88
يستخدم المصرف منهج Lean Six Sigma للحد من الأخطاء وتحسين الكفاءة.	49	18%	55	20%	58	21%	53	19%	59	22%	1,40	2,93
يتم تدريب فرق العمل على أدوات التحليل الإحصائي لضبط الجودة وضمان الدقة.	46	17%	75	27%	52	19%	53	19%	48	18%	1,35	3,07
تساهم مشاريع Six Sigma في رفع جودة العمليات والخدمات وتقليل الهدر.	43	16%	50	18%	55	20%	47	17%	79	29%	1,44	2,75
يعتمد المصرف تحليل السبب الجذري لتحديد مصادر المشكلات التشغيلية.	48	18%	55	20%	61	22%	51	19%	59	22%	1,39	2,93
يستخدم المصرف أدوات مثل شجرة الواقع الراهن وخريطة السبب والآخر لمعالجة الهدر.	45	16%	76	28%	52	19%	54	20%	47	17%	1,35	3,07
يربط تحليل الأسباب الجذرية بين المشكلات التشغيلية ومتطلبات الالتزام الشرعي.	39	14%	55	20%	62	23%	44	16%	74	27%	1,40	2,78

يتمد المصرف إجراءات عمل قياسية وموحدة (مكتوبة وواضحة) تضمن جودة الخدمة.	57	21%	59	22%	58	21%	63	23%	37	14%	2,87	1,34
يتم مراجعة وتحديث الإجراءات القياسية باستمرار، لضمان توافقتها الشرعي والتنظيمي.	63	23%	50	18%	48	18%	52	19%	61	22%	2,99	1,48
تساهم معايير العمل القياسي في توحيد الأداء بين الفروع، وكل الهياكل الإدارية للمصرف.	65	24%	52	19%	54	20%	58	21%	45	16%	2,88	1,41
يستخدم المصرف لوحات وأدوات مرئية لعرض مؤشرات الأداء لحظة بلحظة.	77	28%	42	15%	57	21%	52	19%	46	17%	2,81	1,45
تساعد الإدارة المرئية في متابعة التقدم وتخفيض فرق العمل، وتسريع اتخاذ القرارات.	71	26%	35	13%	57	21%	56	20%	55	20%	2,96	1,47
تساهم الإدارة المرئية في تعزيز الشفافية الداخلية وتحسين تواصل الموظفين وتجربة المتعاملين.	74	27%	44	16%	52	19%	47	17%	57	21%	2,89	1,49
يطبق المصرف نظام (6S) لتنظيم بيئة العمل بما يعزز الإنتاجية والأمان.	78	28%	43	16%	44	16%	53	19%	56	20%	2,88	1,51
يتم تقييم بيئة العمل دورياً وفق معايير النظام (6S).	71	26%	45	16%	56	20%	48	18%	54	20%	2,89	1,47
يساهم تنظيم موقع العمل في تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات.	65	24%	48	18%	53	19%	49	18%	59	22%	2,96	1,47
يشجع المصرف الموظفين على اقتراح أفكار للتحسين والابتكار (الخدمات والعمليات).	62	23%	43	16%	61	22%	49	18%	59	22%	3,00	1,45
يتم بالمصرف الانتقال من التحسينات الصغيرة (كايزن) إلى تحسينات جذرية (كايكوكا).	51	19%	43	16%	48	18%	78	28%	54	20%	3,15	1,40
تساهم ثقافة التحسين المستمر في رفع جودة الخدمة المصرفية والالتزام الشرعي.	75	27%	47	17%	53	19%	50	18%	49	18%	2,82	1,46
أدرك أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تقوم على البحث عن احتياجات المتعاملين ورغباتهم والعمل على تلبيتها في إطار موارد المصرف وقدراته.	61	22%	56	20%	51	19%	60	22%	46	17%	2,91	1,41
أستطيع التمييز بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية التي تجمع بين الكفاءة التشغيلية والامتثال الشرعي وتلبية متطلبات التعامل.	51	19%	45	16%	60	22%	57	21%	61	22%	3,12	1,41
أعي أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تتطلب توفير تغذية راجعة فعالة لمعالجة الأخطاء والوفاء بوعود المصرف تجاه المتعاملين.	53	19%	48	18%	57	21%	65	24%	51	19%	3,05	1,39
يتميز المصرف بظهور خارجي ومرافق داخلية عصرية ومرمجة.	81	30%	42	15%	55	20%	53	19%	43	16%	2,76	1,45
يستخدم المصرف تجهيزات تقنية حديثة ومتطورة تسهل عملية تقديم الخدمة.	61	22%	45	16%	52	19%	53	19%	63	23%	3,04	1,47
تعكس المواد التعريفية والمطبوعات صورة ذهنية احترافية عن المصرف.	64	23%	54	20%	49	18%	58	21%	49	18%	2,91	1,43
يقدم المصرف خدماته المصرفية بشكل دقيق وخالٍ من الأخطاء.	70	26%	35	13%	61	22%	58	21%	50	18%	2,94	1,44
يلتزم المصرف بتنفيذ وعوده تجاه المتعاملين الداخليين والخارجيين في الوقت المحدد.	73	27%	43	16%	49	18%	54	20%	55	20%	2,91	1,49
ينقسم أداء الموظفين بالثبات والموثوقية في إنجاز جميع العمليات المصرفية.	59	22%	47	17%	49	18%	58	21%	61	22%	3,05	1,46

يحرص موظفو المصرف على خدمة المتعاملين بسرعة وفاعلية.	57	21%	50	18%	58	21%	55	20%	54	20%	3,00	1,42
ييدي الموظفون الاستعداد التام للإجابة عن استفسارات المتعاملين والجمهور.	48	18%	53	19%	49	18%	74	27%	50	18%	3,09	1,37
يتعامل المصرف بمرونة مع احتياجات وتوقعات المتعاملين الداخليين والخارجيين.	75	27%	48	18%	54	20%	48	18%	49	18%	2,81	1,46
يتمتع موظفو المصرف بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.	58	21%	54	20%	53	19%	67	24%	42	15%	2,93	1,38
يعامل الموظفون بعضهم البعض والمتعاملين باحترام وتقدير وفقا للقيم المؤسسية للمصرف.	64	23%	51	19%	39	14%	52	19%	68	25%	3,03	1,52
يشعر المتعاملون الداخليون والخارجيون بالأمان والثقة عند تعاملهم مع المصرف.	58	21%	56	20%	57	21%	57	21%	46	17%	2,92	1,39
يراعي موظفو المصرف خصوصية واحتياجات كل متعامل على حدة.	72	26%	49	18%	52	19%	59	22%	42	15%	2,82	1,42
يسعى المصرف لتقديم حلول مصرفية تناسب مختلف شرائح المتعاملين والموظفين.	68	25%	39	14%	52	19%	63	23%	52	19%	2,97	1,46
يحرص المصرف على المتابعة الحثيثة والمستمرة لرضا المتعاملين الداخليين والخارجيين.	68	25%	52	19%	51	19%	49	18%	54	20%	2,89	1,46
يلتزم المصرف في جميع معاملاته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.	77	28%	43	16%	46	17%	61	22%	47	17%	2,85	1,47
يحرص المصرف على اعتماد منتجاته وخدماته المصرفية بعد مراجعة هيئة الرقابة الشرعية.	76	28%	49	18%	46	17%	50	18%	53	19%	2,84	1,49
يظهر الموظفون إدراكا واضحا لأهمية الضوابط الشرعية في العمل المصرفي	58	21%	57	21%	56	20%	54	20%	49	18%	2,92	1,40

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0



## المديرية العامة

الجزائر في 08 سبتمبر 2024

المرجع: م س ج / إ ع / 177 / 2024



AL SALAM BANK  
السلام الجزائر

## - سياسة الجودة لمصرف السلام الجزائر -

يسعى مصرف السلام الجزائر إلى تلبية متطلبات متعامليه وإرضائهم بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع القوانين الجزائرية والأحكام الشرعية وذلك بتطبيق سياسة الجودة من خلال تبني نظام متناسق يركز على معايير دولية تنسجم مع استراتيجيته.

تهدف الإستراتيجية المعتمدة من طرف مصرف السلام الجزائر إلى تحقيق مكانة رائدة في القطاع المصرفي الإسلامي، لإيماننا بأن التميز والإستدامة تعتمد على رغبتنا في الإستجابة بانتظام لمتطلبات وتوقعات المتعاملين والأطراف المعنية.

و من أجل ذلك، تم تسطير الأهداف التالية :

- تعزيز الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية والقوانين والأنظمة السارية المفعول في تنفيذ العمليات المصرفية،
- التحكم في المخاطر المرتبطة بمجال الصيرفة وفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها،
- إرضاء المتعاملين وجعلهم محور اهتمامنا،
- التحسين المستمر في مجال جودة الخدمات بمنتجات وخدمات مبتكرة،
- تحسين مدة معالجة المعاملات المصرفية.

لتحقيق هذه الأهداف، نعمل على دعم جسور التواصل مع متعاملينا بتجديد موظفين مدربين لخدمتهم بالجودة المتوقعة و ملتزمين بدعمهم بأداء مهني متميز في كل المستويات ومؤمنين بأن مفتاح نجاح هذا النظام هو الإمتثال لمبادئ الجودة وأخلاقيات المهنة.

أتعهد شخصياً بتوفير كل الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتحسين نظام إدارة الجودة لدينا، ولرغب بكل المبادرات والإقتراحات بهدف أساسي هو إرضاء متعاملينا بما يرضي الله تعالى ويخدم المصلحة العامة.

بالإضافة إلى المهام الموكلة إليها، أعين السيدة «نبيلة بوغلة» ممثلة للإدارة العامة كمسؤولة عن نظام إدارة الجودة بالمصرف وأفوضها لاتخاذ كل الإجراءات والتدابير المناسبة لهذا الغرض.

أ. بوعبد الحميد





# CERTIFICATE OF REGISTRATION

This is to certify that the management system of:

## AL SALAM BANK ALGERIA

Main Site: 233, Rue Ahmed Ouaked, Dely Brahim, Alger, Algeria  
See appendix for additional sites and additional site scopes  
has been registered by Intertek as conforming to the requirements of:

### ISO 9001:2015

The management system is applicable to:

Customer Advisory Services, Cash and Portfolio Management, Corporate and Individual Customer Advisory, Foreign Trade Operations, Financing Operations.

Certificate Number:  
0204551

Initial Certification Date:  
11 February 2025

Date of Certification Decision:  
11 February 2025

Issuing Date:  
11 February 2025

Valid Until:  
10 February 2028



intertek

0014



**Rathin Grover**  
President, Business Assurance

Intertek Certification Limited, 10A Victory Park, Victory Road, Derby DE24 8ZF, United Kingdom

Intertek Certification Limited is a UKAS accredited body under schedule of accreditation no. 014.



In the issuance of this certificate, Intertek assumes no liability to any party other than to the Client, and then only in accordance with the agreed upon Certification Agreement. This certificate's validity is subject to the organization maintaining their system in accordance with Intertek's requirements for systems certification. Validity may be confirmed via email at [certificate.validation@intertek.com](mailto:certificate.validation@intertek.com) or by scanning the code to the right with a smartphone. The certificate remains the property of Intertek, to whom it must be returned upon request.

Page 1 of 3

