

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 الجزائري)

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

تحت إشراف:
أ.م.د عبد المجيد قدی
إعداد الطالب:
محمد الحافظ تجاني

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



شكر وعرفان

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 أستاذِي المشرف، الموسوعي، والمربى الفاضل الأستاذ المميز
الدكتور عبد المجيد قدِي، الذي لم يكن موجهاً فحسب، بل كان رفيق درب علمي، يصحح الكلمة
قبل الفكرة، ويعرّس في كل ملاحظة بذرة فكر وبصيرة، كان يرافقي في كل مرحلة من مراحل البحث،
يفتح أمامي الأفق حين يضيق، ويدفعني إلى المضي قدماً 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 الأفضل، الذين أولونِي من
وقتهم وجهدهم ما لا يقدر بثمن، فراجعوا وناقשו وأثروا هذه الأطروحة بملحوظاتهم العلمية الدقيقة
ومقتراتهم القيمة، فزادتني بفضلهم نضجاً وعمقاً أكاديمياً.

ولا يفوتي أن أرفع خالص التحية والتقدير إلى إخواني وزملائي في مصرف السلام الجزائر - البنك
الإسلامي محل الدراسة التطبيقية - الذين كانوا خير سند وخير معين، ففضل 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 بمراجع، أو بدعة صادقة بظهور الغيب، فلكم جميعاً
في القلب موضع امتنان لا يزول، وفي هذه الصفحات بصمة لا تُمحى..

وما توفيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوْكِلْتُ وَإِلَيْهِ أَنِيبْ

الإهداء

إلى حبيباً الأكرم، وسيدنا الأعظم؛ رسول الله صلى الله عليه وسلم.

إلى مشايخنا في التزكية، وإلى أساتذتنا في العلم، وإلى معلميها في الحكمة؛ عرفاناً بالجميل، وردنا بعض 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.

ن Heidi هذا الجهد المتواضع

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

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

إلى ابنتي الحبيبة (مارية)، زهرة العمر، التي أرى في عينيها الأمل وفي ابتسامتها المعنى الحقيقي للفرح، فكنتِ الحافر النقي الذي يدفعني نحو الأفضل.

إلى ابني الغالي (نديم الحق)، نبض فؤادي، يا من أراك امتداداً لحلمي وأثراً لرحلتي، حفظك الله بما حفظ به الذكر الحكيم، وزادك نوراً وفهمًا وسداداً.

ن Heidi عملنا مقرتنا بنية صادقة، ودعوة صالحة

محمد الحافظ التجاني

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
د	شکر و عرفان
ه	الإهداء
و - ط	فهرس المحتويات
ك - ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
ف	قائمة المختصرات
ق	مستخلص
23 - 1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
71-24	الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: الجنور الفكرية والتطبيقات المعاصرة
25	تمهيد الفصل الأول
26	المبحث الأول: النطرو التارخي لفکر 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: خاتمة إدارة التغيير في ظل منهج ترشيد الفاقد	
94	المبحث الثاني: النطور التاريخي والفلسفى لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)	
94	المطلب الأول: نظام تويوتا للإنتاج كنواة لفلسفة ترشيد الفاقد (Lean)	
103	المطلب الثاني: التحول نحو مفهوم الإنتاج الحالى من الفاقد (Lean Production)	
109	المطلب الثالث: الإدارة الحالية 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 الحالى من الفاقد (Lean Banking)	
118	المطلب الأول: ماهية البنك الإسلامي الحالى من الفاقد (Lean Islamic Banking)	
124	المطلب الثاني: مداخل تشخيص الفاقد في البنوك الإسلامية	
129	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق مبادئ البنك الإسلامي الحالى من الفاقد في ظل الثورة الرقمية	
132	خلاصة الفصل الثاني	
204 – 134	الفصل الثالث: أدوات منهج ترشيد الفاقد في ظل نموذج البنك الحالى من الفاقد لتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	
135	تمهيد الفصل الثالث	
136	المبحث الأول: أدوات البنك الإسلامي الحالى 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 Problem Solving (A3 Problem Solving)	
162	المبحث الثاني: أدوات البنك الإسلامي الحالى من الفاقد لضبط الجودة وتطوير القدرات	
163	المطلب الأول: الحمود السادس الحالى من الفاقد (Lean Six Sigma)	
172	المطلب الثاني: تحليل السبب الجذرى (Root Cause Analysis)	
179	المطلب الثالث: العمل القياسي (Standardized Work)	
185	المبحث الثالث: أدوات البنك الإسلامي الحالى من الفاقد لتحسين تجربة المتعامل الداخلى 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 (الإدراك 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 مقاييس SERVPERF و SERVQUAL	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 لمرتكز الإنتاج في الوقت المناسب (Just In Time-JIT)	100
06	مبادئ الإدارة الحالية من الفاقد (Lean Management)	114
07	الفرقوقات 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 متعدد المهارات بين الصناعة والبنوك الإسلامية	154
13	المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3 في البنوك الإسلامية	160
14	مستويات الحيود السادس (احتمال العيوب لكل مليون فرصة)	165
15	هيكل فريق الحيود السادس الحالي من الفاقد وأدواره التنظيمية في البنوك الإسلامية	168
16	مراحل نموذج DMAIC في الحيود السادس 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 الحالي 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 الحالي 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 الحالي من الفاقد	33
235	معاملات الارتباط بيرسون بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	34
236	معاملات ارتباط كيندل تاو- b بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية	35
238	نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الملموسية	36
239	نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الاعتمادية	37
240	نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الاستجابة	38
241	نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الأمان	39
242	نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد التعاطف	40
243	نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي	41

قائمة الأشغال

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

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

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

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات المستخدمة بالدراسة

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

مستخِاص

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث سبل تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من خلال توظيف منهج ترشيد الفاقد وتكييف أدواته بما يتلاءم مع الخصوصيات الشرعية والتنظيمية للبنوك الإسلامية. تتعلق 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 الحالي من الفاقد الذي يضم تسع أدوات موزعة على ثلاثة حقول رئيسة: أدوات تحسين تدفق العمليات (خارطة تدفق القيمة، الموظفون متعددو المهام، حل المشكلات A3)، وأدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات (العمل القياسي، الحيود السادسية الحالي من الفاقد، تحليل السبب الجذري)، وأدوات تحسين تجربة المتعامل (تنظيم موقع العمل 6S، الإدارة المرئية، التحسين المستمر). تم اعتماد منهج وصفي تحليلي مدعم بمنهج ميداني عبر دراسة حالة مصرف السلام الجزائري، باستخدام استبيان محكم للتحقق من مستوى الإدراك المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، ودرجة النفاذ التطبيقي للأدوات المقترحة، فضلاً 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 الحالي 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 البروفسور 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"⁽¹⁾؛ يعتبر هذا القول مدخلاً فلسفياً 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 تحولاً جوهرياً من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد الخدمات والمعرفة، حيث أصبحت القيمة المضافة تخلق من خلال الخدمات الذكية، وسلامة 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 لتحسين 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، وأصبحت البنوك مطالبة بالابتكار والتكييف 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 متطرفة (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 متعامليها وشقتهم، وبكفاءة أنظمتها في تقليل الأخطاء والمدر (الفاقد) وتيسير 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 الجهد البشري، وهو ما يعكس سلباً 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 ولد هذا المنهج في رحم الصناعة اليابانية، وتحديداً 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

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

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

وتزداد الحاجة إلى هذا المنهج في القطاع المصرفي على وجه الخصوص، نظراً لطبيعة عمله المعقدة التي تتضمن تداخلات إجرائية كثيرة، وتكراراً وظيفياً، وأخطاء تشغيلية قد تبدو بسيطة لكنها تكلف البنك كثيراً 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 المصرافية الإسلامية نمواً متسارعاً منذ نشأتها في سبعينيات القرن الماضي، حتى أصبحت اليوم قطاعاً مالياً متاماً يتجاوز حجمها 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، وتباطؤ مستويات الأداء بين الفروع، فضلاً عن الفجوة بين طموحات المتعاملين ومتطلبات العمل الشريعي والتنظيمي.

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

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

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

بعناءة 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 البنك الإسلامي، عبر مقاربة علمية وتطبيقية تخدم الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

ثانياً: أهمية الدراسة

تبعد أهمية هذه الدراسة من تلاقيها عند تقاطع ثلاثة مسارات فكرية ومؤسساتية كبرى؛ تحول الفكر الإداري نحو منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach)، واتساع نطاق الابتكار في الخدمات المصرفية الحديثة، وتعاظم 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 تزل 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 المصرف 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 يسهم في ترشيد استخدام الموارد وتحسين تجربة المتعاملين داخلياً وخارجياً؛ ففي بيئه 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 وتقليل الفاقد في جميع أشكاله (المدر في الوقت، الجهد، الكلفة، والمعلومات)، وهي المقاربة التي تتبناها هذه الدراسة ضمن نموذج "البنك الإسلامي الحالي من الفاقد".

كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية وطنية وتنموية في السياق الجزائري والعربي على حد سواء، حيث تشهد البنوك الإسلامية في الجزائر مرحلة توسيع استراتيجي، ما يجعل من الضروري تزويدها بنماذج علمية حديثة تساعدها 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 يسهم 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 ل تستجيب لحملة من التحديات المعرفية والتطبيقية التي تواجه بيئه العمل المصرفي الإسلامي في ظل التحولات المتسارعة في الفكر المالي والإداري الحديث، فبينما أثبتت الأدباء الغربية بناح منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في تحقيق الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في القطاعات الصناعية والخدماتية 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 لبني منهجه ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، عبر تطوير نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد الذي صاغه الباحث بعناده استناداً إلى التجارب العالمية والبيئة المحلية، ويتيح هذا النموذج تطبيق أدوات منهجه 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 و مجالات تطبيقه في بيئات الخدمات، مع التركيز على البيئة المصرفية الإسلامية؛
- بناء نموذج تحليلي تطبيقي يستند إلى منهجه ترشيد الفاقد لتقويم وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز الخدمي المستدام في البنوك الإسلامية؛
- التتحقق من وجود علاقات ارتباط وتأثير مباشرة وغير مباشرة بين أدوات النموذج المقترن وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها الستة؛
- تقديم إطار تطبيقي وعملي يمكن للبنوك الإسلامية تبنيه كمرجع لتحسين العمليات وتقليل الفاقد وتحقيق رضا المتعاملين ضمن بيئه تنافسية متغيرة؛

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

جاء اختيار هذا الموضوع ثمرة تفكير علمي تأملي وتجربة ميدانية عملية بالبنوك الإسلامية، في ظل واقع اقتصادي و Mauri 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 الأدباء الأكاديمية العربية والأجنبية حول تطبيق منهجه 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 حاد، إذ تمكن الباحث من الوقوف على ما أنجزه الآخرون في الحقل ذاته، وتكشف عن التغرات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي، وفي ضوء مراجعة معمقة للأدبيات الأكademie الدولية والعربية، يتبيّن أن موضوع تطبيق منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في بيئة الخدمات المصرفيّة الإسلامية يمثل مجالاً حديثاً ومحظوظاً، 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 الممنهج لهذا الفكر الإداري المعاصر.

وقد أظهرت المراجعة التحليلية أن الدراسات المتوفّرة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسة تتقاطع مع النموذج المفاهيمي المقترن 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 الحالي من الفاقد (الرشيق) في قطاع الخدمات

جاءت مراجعة كلاً 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 الحالية من الفاقد في الصناعات الخدمية، حيث رصدت الأدبيات المتوفّرة وأظهرت أن تطبيق (Lean) في الخدمات ما يزال يواجه تحديات مرتبطة بطبيعة العمليات غير الملحوظة وصعوبة القياس الكمي للقيمة المضافة، مما يستدعي تطوير أدوات أكثر مرونة تتلاءم مع خصوصيات الخدمة.

وفي السياق ذاته، تعتبر دراسة كلاً 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 الحالية من الفاقد (Lean Service)، حيث دافعاً عن تبني مقاربة (خط الإنتاج الخدمي) 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 بيئة خدماتية متنوعة

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

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

من جهتهما، قدمت دراسة Lean Teich T. & Faddoul F. (2013)، بعنوان: Management- The Journey from Toyota to Healthcare الحالية من الفاقد (Lean Management) من صناعة السيارات إلى القطاع الصحي، مبرزاً أن التحول يتطلب تكييفاً عميقاً للأدوات والمنهجيات لتلاءم مع الطبيعة الخدماتية للعمليات الصحية، بحيث تبرز هذه الدراسة أن فلسفة ترشيد 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 مبادئ ترشيد الفاقد (Lean) في المؤسسات الصحية، واستعرضت الأدبيات التطبيقية لخلص إلى أن نجاح تبني المنهج ترشيد الفاقد في بيئات الخدمات الصحية يرتبط بعوامل بشرية وثقافية أكثر من ارتباطه بالأدوات التقنية، كما أكدت أن ترشيد الفاقد (Lean) في الخدمات يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية أكثر من مجرد استخدام أدوات محددة.

3. الدراسات التطبيقية في القطاع المصرفي والخدمات المالية

تناولت دراسة Grozdića V., Demko-Rihtera J. & Benković S. (2023)، بعنوان: **Lean Management in the Banking Industry: A Case Study** من الفاقد (Lean Management) في بيئة مصرافية 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 الحالي من الفاقد (الرشيق) في البنوك ليس مجرد تبديل 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** طبقت عدداً من الأدوات الحالي من الفاقد في بنك لبناني صغير، وخلصت إلى أن تطبيق أدوات مثل خريطة تدفق القيمة (VSM) والتحسين المستمر (Kaizen) ساهم في تقليل 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: **Application of lean Concept and Tools to the Banking industry** المتقدمة التي تناولت تطبيق مفاهيم وأدوات ترشيد الفاقد (Lean) في الصناعة المصرافية، إذ صاغت نموذجاً مفاهيمياً تحت مسمى البنك الحالي من الفاقد أو الرشيق (Lean Banking) يهدف إلى إعادة تصميم العمليات المصرافية 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. استخراجات 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، خصوصاً في القطاع المصرفي عموماً، 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 متكمال 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 الأديبيات 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 يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية دون الإخلال بالمبادئ الشرعية.

5. موقع الدراسة الحالية من الأديبيات والدراسات السابقة

انطلاقاً من التحليل المنوه إليه أعلاه، تأتي الدراسة الحالية لتسد فراغاً معرفياً واضحاً في الأديبيات 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 يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وفق منهج علمي منهج، وذلك من خلال:

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

سادساً: إشكالية الدراسة

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

وفي المقابل، يبرز منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) كأحد أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة المادفة 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 متكمال 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 يتواافق 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 البنك الإسلامي العاملة في الجزائر؟

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

1. ما الخصائص الفكرية والمفاهيمية لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وكيف تقادس أبعادها في ضوء النماذج ومعايير 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 الحالي من الفاقد - بمجموع حقوقها الثلاثة (تحسين تدفق العمليات، ضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المعامل) - في الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية الإسلامية؟

4. ما مستوى إدراك العاملين بالبنوك الإسلامية لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد، وما أثر هذا الإدراك في تعزيز العلاقة بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية؟

سابعاً: 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 الحالي من الفاقد) بمستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية:

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

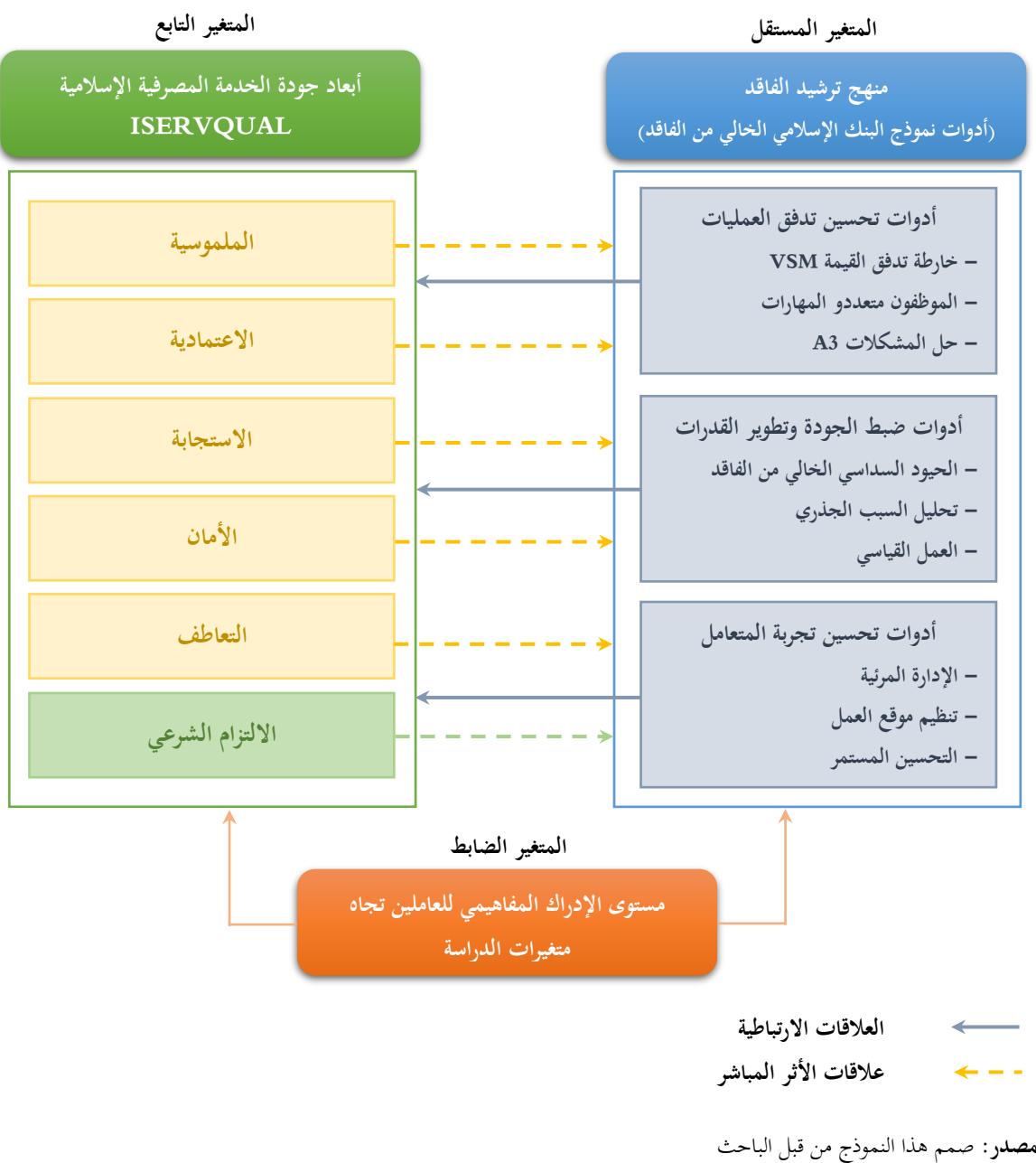
• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات حقل تحسين تدفق العمليات وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

- 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 الحالي من الفاقد) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسة، 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 يعتبر لأدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد) وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد ومستوى الإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
 - يسهم مستوى الإدراك المفاهيمي في تعزيز قوة التأثير المباشر لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
 - يمثل مستوى الإدراك المفاهيمي عاملًا ضابطاً يساهم في رفع قوة النموذج العام للعلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 الحالي 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



بجداً 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 للصيغة الإسلامية المتمثل في أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، مستنداً إلى فهم عميق لطبيعة العلاقة المفاهيمية التي تحكم الأداء في بيئة العمل المصرفية.

تاسعاً: منهجية وأدوات الدراسة

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

الحقيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة وصفاً منهجياً دقيقاً، ثم تحليل مكوناتها وعلاقتها المتبادلة استناداً 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 الجزائري، 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 الأكademie المعترفة 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 التتحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام مؤشرات الاتساق الداخلي ومعاملات الارتباط، لضمان موثوقية النتائج وصلاحيتها للتحليل الإحصائي والاستدلال العلمي.

عاشرًا: 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 طيفاً واسعاً من المواد العلمية والأكاديمية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة موضوع 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 وإنسهامات فكرية ومنهجية تدعم الإطار النظري للدراسة، وكذلك الأوراق العلمية المقدمة في المؤتمرات والملتقيات الأكاديمية ذات العلاقة بداخل تحسين الأداء وترشيد العمليات الخدماتية، 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 الواقع 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 المغربي في الجزائر ولا سيما البنوك الإسلامية، وتم توزيع الاستبيان على عينة من إطار مصرف السلام الجزائر بمختلف مستوياتهم الوظيفية المختلفة، بما يتيح جمع بيانات ميدانية دقيقة وموضوعية تمكن من اختبار الفرضيات الإحصائية.

الحادي عشر: حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة ميدانياً على مصرف السلام الجزائر بوصفه من أبرز البنوك الإسلامية الرائدة بالسوق المغربي الجزائري، وذلك في تبني استراتيجيات التحسين المستمر وتطوير الأداء وفق مقاربات الإدارة الحديثة، مما يجعله نموذجاً ملائماً لاختبار مدى قابلية تطبيق منهج ترشيد الفاقد لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وسنركز في الدراسة على إطار موظفي المصرف من مختلف المستويات التنظيمية (الإدارات المركزية والفرعية)، وذلك لارتباطهم المباشر بتطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد ومساهمتهم الفعلية في تقدير 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 تمثلقيوداً على الدراسة بقدر ما تعد ضمانة 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 الحالي من الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

الثاني عشر: هيكل الدراسة

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

وعليه؛ سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة وقسمين رئيسين أحدهما نظري بثلاث فصول والآخر تطبيقي بفصل واحد ثم خاتمة؛ بحيث تستعرض 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 وأخيراً صعوبات في طريق البحث.

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

وفي الفصل الثاني من القسم النظري، والذي سيُسعى 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 وتقليل الفاقد، بل كمنهجه إداري متكامل يدعم التحول نحو التميز والاستدامة في تقديم الخدمات المصرفية، إذ يستترpec في البداية إلى تحليل إدارة التغيير باعتبارها البيئة الحاضنة والداعمة لتبني وتطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، موضحاً الأدوار التنظيمية والثقافية والقيادية التي تسهم في تهيئة مناخ التحسين المستمر، ويسير التحول نحو الأنماط الإدارية الحالية من الفاقد في العمل المصرفي. ثم سُنرِجَ بعد ذلك إلى تبع التطور التاريخي والفلسفـي لمنهج ترشيد الفاقد، عبر استعراض المراحل الفكرية والتطبيقـية التي مر بها هذا المنهج منذ نشأته في البيئة الصناعية اليابانية ضمن منظومة توبيوتا للإنتاج، مروراً بتطوره إلى فلسفة إدارية شمولية تتجاوز الإطار الصناعي إلى الحصول على خدماتية، وما صاحب ذلك من تحولات في المفاهيم والممارسات، لاسيما في سياق العولمة وتزايد التنافسية وتحولات نماذج الأعمال، بحيث سيُستند العرض إلى الأديبيات الأكاديمية الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت فلسفة ترشيد الفاقد (Lean Thinking) ومبادئها الجوهرية في تقليل الهدر وتحقيق القيمة المضافة للمتعاملين. ثم سُنعرض الأساس النظري لمنهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، من خلال تحليل التوجه المفاهيمي نحو ما يعرف بالبنك الحالي من الفاقد (Lean Banking)، بوصفه نموذجاً إدارياً حديثاً يسعى إلى المواءمة بين متطلبات الكفاءة التشغيلية والالتزام بالالتزام الشرعي، وسيُستعرض أبرز المكونات الفكرية والمنهجية لهذا التوجه، بدءاً من الفلسفـة الموجـهة لقيمة المـعامل وصولاً إلى آليـات تـرشـيد العمـليـات المـصرفـية وتحـسـين جـودـة الخـدـمة في ضـوء الـقيـم الـإـسـلامـية المـوجـهـة.

أما في الفصل الثالث؛ فسيـتـهدف في مجمله إلى تـقـلـيم إـطـار مـتكـامـل يـربـط بـين الأـدـوـات التـسـع المـعـتمـدة وـمنـطـقـ عملـها دـاخـل منـظـومـة الـبنـك الـإـسـلامـي الـخـالـي منـ الفـاـقـد، معـ بـيـان أدـوـارـها التـفـاعـلـية في تـحـسـين تـدـفـقـ العمـليـات، وـضـبـطـ الجـودـة، وـرـفعـ مـسـتـوىـ تـجـرـبةـ المـعـاملـ، كـماـ سـيـسـعـىـ إـلـىـ إـبرـازـ التـدـاـخـلـ المنـهـجـيـ بـيـنـ هـذـهـ الأـدـوـاتـ منـ جـهـةـ، وـبـيـنـ مـتـطـلـبـاتـ جـودـةـ الخـدـمـاتـ المـصـرـفـيةـ إـلـاسـلامـيةـ بـأـبعـادـهاـ المتـعـدـدةـ منـ جـهـةـ أـخـرىـ، بـماـ سـيـسـهـمـ فيـ صـيـاغـةـ نـمـوذـجـ إـدـارـيـ مـتكـامـلـ يـعـكـسـ فـلـسـفـةـ تـرـشـيدـ الفـاـقـدـ (Lean Thinking)ـ فيـ ضـوءـ الـقـيـمـ وـالمـبـادـئـ إـلـاسـلامـيةـ

الموجهة للعمل المصرفي. إذ ستنتقل في البداية أدوات البنك الإسلامي الخالي من الفاقد لتحسين تدفق العمليات، من خلال التركيز على الآليات التي تعزز انسيابية العمليات المصرفية وتقليل أوجه المدر في الزمن والجهد والمورد، بما في ذلك أدوات خريطة تدفق القيمة (Value Stream Mapping)، والموظفين متعددي المهام (Multiskilled Employees)، وحل المشكلات A3 الذي يجسد نموذج التفكير التحليلي المؤسساتي في حل المشكلات وتحسين الكفاءة التشغيلية. بعدها سيتم معالجة 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)، والخiods السادس 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 المعامل الداخلي والخارجي، من خلال تحليل الأدوات الموجهة نحو تعزيز رضا المعاملين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لتفاعل الإيجابي وجودة الخدمة، متناولين أدوات على غرار تنظيم موقع العمل (5S) لتنظيم بيئة العمل، والإدارة المرئية (Visual Management) كمنهج إداري قائم على الشفافية والرؤية المشتركة، والتحسين المستمر (Kaizen) بوصفه فلسفة شمولية لارتقاء 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 البنك الإسلامي العاملة بالجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة مصرف السلام الجزائري بوصفه نموذجاً يمثل تجربة مصرفية إسلامية رائدة تسعى إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والتوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام الشرعي، كما سيعنى هذا الفصل بتحسيس الأبعاد التطبيقية للبحث عبر توظيف المنهج الكمي في دراسة الظاهرة موضوع البحث، مستنداً إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها من المعاملين 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 (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

وعلاوة على ما تقدم؛ سنختتم هذه الدراسة بالخاتمة؛ ستطرق فيها إلى أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها فصول البحث بالدراسة الحالية، كما سيتم تقسيم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة لكل من القيادات المصرفية وصناع القرار والباحثين الأكاديميين، بما يسهم في تعزيز تطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنك الإسلامي. وختاماً سيطرح عدٍ من المقترنات لموضوع بحثية مستقبلية في مجال إدارة الجودة ومنهج ترشيد الفاقد في البنك الإسلامي، 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 بداعٍ لغوي فحسب، بل استحابة لضرورة منهجية تهدف إلى ضمان الاتساق المفاهيمي والانسجام الدلالي بين فصول الأطروحة النظرية والتطبيقية؛ فقد لاحظ الباحث من خلال مراجعة الأديبيات، 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، ويزيل في الوقت ذاته التكيف المترافق الإسلامي للمفاهيم الإدارية الوافدة، فاختيار هذه المصطلحات، وإن بدا شكلياً في ظاهره، يمثل في جوهره خطوة تأصيلية تروم موائمة الأديبيات العالمية مع خصوصيات البيئة الإسلامية والعربية، بما يعزز البعد المؤسساتي واللغوي والشرعي للدراسة على حد سواء.

وعليه، فإن هذه المصطلحات المعتمدة في الدراسة تعد إطاراً مرجعياً موحداً يستند إليه الباحث في جميع الأقسام والفصول والباحث والمطالب اللاحقة، مما يضمن الانسجام الداخلي للدراسة، ويسمم في ترسير لغة علمية رصينة دقيقة المفاهيم، متينة البناء، وذات دلالة منهجية واضحة.

وفيما يأتي عرض لأهم المصطلحات التي اعتمدتها الباحث، وتوضيح الفروق اللغوية والدلالية بينها وبين نظيراتها الشائعة في الأديبيات.

1. البنك الإسلامي

اعتمد الباحث مصطلح البنك الإسلامي بدلاً من مصطلح المصرف الإسلامي الوارد في بعض الأديبيات، وذلك تفريقاً بين المفهوم العام للبنك ككيان مالي مؤسساتي وبين المصرف محل الدراسة الميدانية، وهو مصرف السلام الجزائري. 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 بدلاً 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 يتتسق مع مقاصد الشريعة الإسلامية في الاقتصاد القائم على الكفاءة وعدم الإسراف، كما أن مصطلح (Lean) باللغة الإنجليزية في جوهره لا يعني الرشاقة – الذي شاع استعماله في الأديبيات الإدارية – بقدر ما يعني الترشيد والتبسيط والتدفق السلس للقيمة.

3. الفاقد (Waste)

استعمل الباحث أيضاً مصطلح الفاقد ترجمة دقيقة لمفهوم (Waste) بدلاً من المدر 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 المدر أقرب إلى المعنى الأخلاقي أو الاجتماعي. لذا فإن استخدام الفاقد أكثر انسجاماً مع طبيعة منهج ترشيد الفاقد الذي يهدف إلى تقليل الفاقد في الموارد والوقت والجهد لتحقيق أقصى قيمة مضافة.

4. البنك الحالي من الفاقد (Lean Banking)

واستخدم الباحث كذلك مصطلح البنك الحالي من الفاقد ترجمة لمفهوم (Lean Banking)، بدلاً من المصطلح المتداول في الأديبيات العربية البنك الرشيق، وذلك انطلاقاً من دقة البعد الدلالي والمنهجي الذي يعكسه مفهوم ترشيد الفاقد (Lean) في أصله اللغوي والفكري. فالمصطلح (الرشيق) يحيل لغوباً إلى خفة الحركة وسرعة الأداء، في حين أن جوهر منهج ترشيد الفاقد – كما تطور في مدرسة توبيوتا الإنتاجية – يرتكز على ترشيد الفاقد بجميع أشكاله (المادي، الزمني، البشري، الإجرائي) بهدف تحقيق تدفق مثالٍ للقيمة وتحسين تجربة المعامل.

ذلك؛ فإن مصطلح (الحالي من الفاقد) يجسد الغاية الجوهرية للمفهوم وليس مظهره، إذ يعبر بدقة عن فلسفة السعي نحو إزالة كل أشكال المدر داخل العمليات المصرفية، وصولاً إلى نموذج بنكي أكثر كفاءة وانسيابية وجودة في الأداء، كما أن هذا الاختيار ينسجم مع البيئة الاصطلاحية الإسلامية التي تحبّز الباحث استخدام المفردات ذات الحمولة الحسية (كالرشاقة والخففة) 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) عوضاً 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 الميكلة الشرعية أو الأهداف الاجتماعية والتنمية التي تسعى لتحقيقها، فمصطلاح (الخدمات المصرفية الإسلامية) لا يصف فقط النشاط المالي والمصرفي، بل يحمله بعدها قيمياً ومعيارياً يعكس هوية البنك الإسلامي كبدائل عن النموذج التقليدي، ويزيل تمييزه 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 المعامل 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 (الاعتمادية والاستجابة والملموسية والأمان والتعاطف) من جهة، والمعايير القيمية والشرعية (الشفافية، والعدالة، ومطابقة العقود لأحكام الشريعة، وتحقيق النفع العام) من جهة أخرى، إذ يستند هذا المفهوم إلى ما قدمته الأديبيات الأكاديمية المعاصرة من نماذج لقياس جودة الخدمات بإدماجه البعد الشرعي كعنصر جوهري.

7. المعامل (Customer / Client)

كما تبني الباحث مصطلح المعامل بدلاً من (الزبون) أو (العميل) الشائعين في الأديبيات 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. المعامل الداخلي والخارجي (Internal and External Customer)

في حين اعتمد الباحث مصطلح المعامل الداخلي والخارجي كمقاربة شاملة لتجربة الخدمة داخل البنك وخارجها، انسجاماً مع فلسفة الجودة الشاملة ومنهج التحسين المستمر، بحيث يمثل هذا المفهوم انتقال الفكر الإداري من التركيز على المعامل النهائي المستفيد من الخدمة (الخارجي) إلى إدراك أن كل موظف داخل المنظمة هو معامل 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 الأديبيات الحديثة، تمثل منظومة اجتماعية واقتصادية وإدارية متكاملة تتفاعل فيها العناصر البشرية والمادية والمعرفية في إطار هيكلٍ منظم يسعى لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة ديناميكية.

10. المؤسساتي (Institutional)

استخدم الباحث في هذه الدراسة مصطلح المؤسساتي بدلاً من المصطلح الشائع في الأديبيات العربية بالشرق المؤسسي، وذلك اتساقاً مع الدلالة المفاهيمية الأدق في الأديبيات الغربية، التي تميز بين البعد المؤسساتي بوصفه إطاراً منظماً للعلاقات والقواعد والمعايير التي تحكم السلوك التنظيمي، وبين البعد المؤسسي الذي يحيل غالباً إلى البنية الإدارية الداخلية للمؤسسة. فالمفهوم (المؤسساتي) يعكس بعدها بنوياً وقيماً أشمل يتصل بالبنية التنظيمية والمؤسساتية التي تؤطر الممارسات وتوجه القرارات داخل البنك الإسلامي، وهو بذلك يتناول طبيعة هذا البحث الذي يتناول تطبيق أدوات ترشيد الفاقد في سياق تحكمه ضوابط شرعية ومؤسساتية خاصة، تتجاوز البنية التنظيمية إلى الإطار المرجعي الحاكم لأنشطة البنك وممارساته.

11. الخدماتي (Service-oriented)

كما اعتمد الباحث مصطلح الخدماتي بدلاً من الخدمية لما يحمله الأول من دلالات منهجة ووظيفية أعمق في سياق البنوك الإسلامية والبيئة التنظيمية المعاصرة؛ فمصطلح الخدمية غالباً ما يستخدم لوصف النشاط أو الوظيفة المنفذة لنمط من الخدمات، ويركز على الجانب الخدمة كعمل أو تقسيم خدمة فقط. أما مصطلح الخدماتية فإنه يشير إلى التوجه البنائي المؤسس على الخدمة باعتبارها منطقاً تنظيمياً واستراتيجياً، مما يتاسب 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 مؤيدٍ لخدمات نمطية، بل هو منظمة خدماتية تسعى إلى تحقيق القيمة المترادفة 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 نظاماً خدماتياً متكاملاً 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 فلسفى ومعيارى يعكس توجه الدراسة نحو بناء نسق معرفي أصيل يجمع بين الصراامة العلمية والمنظور الإسلامي القيمي، فكل مصطلح جرى ترجيحه بعناية ليعبر عن جوهر المفهوم في بيئته التطبيقية دون إخلال بالدلول الأكاديمى المستقر في الأديبيات، وقد سعى الباحث من خلال هذا التكييف الاصطلاحي إلى تحقيق المواءمة بين منطق العلم ومنهج الشريعة، بحيث تظل مفاهيم الترشيد، والخلو من الفاقد، والمتعامل، والمؤسسatic، والخدماتي، معبرة عن الهوية المعرفية الإسلامية التي تقوم على الكفاءة، والعدالة، وإتقان العمل، دون أن تنفصل

عن المعايير العالمية للجودة والإنجاحية. ومن ثم، فإن توحيد الاصطلاحات في هذا الإطار يعتبر ركيزة أساسية 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 بالمارسة، والعلم بالتطبيق، والسعى إلى التجديد مع الواقع بيئية مصرافية تتسم بالحذر والحمود، 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 مضطراً إلى بناء نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد استناداً إلى المرج بين الرؤية النظرية والخبرة الميدانية والبيئة المحلية.
2. التحدي المنهجي المزدوج في الجمع بين الدورين الباحث والممارس؛ فقد شكل كون الباحث كادراً سامياً في البنك الإسلامي محل الدراسة الميدانية أحد أكبر التحديات التي واجهها أثناء تنفيذ الدراسة، إذ تطلب منه الموقف البحثي أن يتزعز ويوضع (قبعة الباحث) و(قبعة الإداري التنفيذي) بشكل متوازن ودقيق، بحيث لا تطغى المعرفة الداخلية للمصرف على الحياد العلمي، ولا يؤدي الانفصال التام عن بيئه العمل إلى إغفال خصوصيات الواقع، وقد حاول الباحث تجاوز هذا الإشكال المنهجي من خلال الالتزام الصارم بأخلاقيات البحث العلمي، والاعتماد على أدوات قياس موضوعية، وتحييد ذاته عن التحييز الإداري أو الوظيفي، ليظل التحليل مبنياً 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، نظراً لحداثة المصطلحات وغرابتها عن الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي الإسلامي الجزائري، مما استدعي 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 الوعي، مؤكداً أن هذه التحديات لم تضعف من قوة الدراسة، بل أضافت إليها عمقاً منهجياً وواقعية تطبيقية تجعل نتائجها أكثر موثوقية وأشد التصاقاً بواقع البنك الإسلامي العاملة بالسوق المصري الجزائري.

وفي الختام، نرجو أن تكون قد خططنا بهذا العمل خطوة جادة في مسار البحث العلمي الرصين، وأن يشكل إسهاماً معرفياً يشري المكتبة الاقتصادية، ويضيف لبناء جديدة إلى حقل الدراسات المعاصرة في الإدارة المصرفية الإسلامية، كما نأمل أن يسهم في دعم مسيرة البنك الإسلامي، ومساعدتها على مواكبة التطورات المتسرعة 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:
الجذور 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، لتلقى بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية لضرورة التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية، والاستفادة من المكاسب التي تتحققها، حيث أصبح تطوير الخدمات المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات المتعاملين؛ أحد المدخل 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، وتخفيف تكاليفها وسرعة تلبية حاجات المتعاملين وتوقعاتهم، في ظل بيئة تنافسية، ولكون الخدمات المصرفية هي الأكثر تأثيراً بالمنافسة العالمية حرصاً على توسيع خدماتها وتمييزها وقدرتها على كسب رضا متعامليها، للوصول إلى مستوى متميز في منتجاتها وخدماتها المصرفية.

هذا؛ وباعتبار إدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتتبعة 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 لفكرة إدارة الجودة وكيفيات ممارستها، ومن ثم التعريج على خصوصيات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وصولاً إلى إبراز أهمية الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية بصفتها قائمة بذاته.

المبحث الأول: التطور التاريخي لفكرة 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 فكراً 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 أيضاً يربط الأفكار بالمارسات وبالسياق العام والاتجاه السائد في الفكر الإداري عموماً.

ويعتبر تاريخ الجودة هو تاريخ الحضارات نفسها، فالصروح التي بقيت لنا منها تشهد على درجات عالية من الإتقان والتحكم وعلى نظم إدارية بقدر كبير جداً من التعقيد، لولاها ما كان بالإمكان التحكم في أعداد كبيرة من القوة العاملة تنظيمياً وتجنيداً وتمويلها. غير أنها نكتفي بنبذة عن التطور التاريخي الحديث نسبياً.

ومن خلال رحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة، يمكن أن نلاحظ أن تتبع 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 انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن العشرين.⁽¹⁾

المطلب الأول: الاتجاهات الكلاسيكية لإدارة الجودة

ظل ولفترة طويلة ضمان جودة المنتج يستمد من اسم الحرفي، الذي يقوم بهمزة الرقابة على جودة ما ينتجه⁽²⁾، حيث كانت اتحادات الحرفيين في أوروبا في القرن الثالث عشر ميلادي تحدد لهم طرقاً معينة وإجراءات للعمل يجب الالتزام بها، وكانت الوحدات عالية الجودة تدمج بختام 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 منعجاً آخر، بانفصالها عن العملية الإنتاجية مع تسامي انفصال الملكية عن العملية الإنتاجية المباشرة، كان هذا التحول أساس التطور السريع الذي عرفته الصناعة والرقابة على الجودة معها خلال القرن العشرين.

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

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

هذا التطور السريع هو نقطة الانطلاق الحقيقة في بلوة منهج متكامل لفکر ومارسة إدارة الجودة، بحيث يندرج ضمن ثلاثة مراحل رئيسية، وما يجدر الإشارة إليه أن كل مرحلة من هذه المراحل الثلاثة تتضمن المفاهيم السابقة لها، وليس منفصلة عنها، وفيما يلي عرض لأهم ملامح مفاهيم هذه المراحل بهدف الوقوف على التطور الفكري الذي أحدثه في فکر ومارسة إدارة الجودة في الاتجاهات الكلاسيكية.

1. مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش

لا يمكن التطرق للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة دون ذكر هنري فورد^(*) (Henry Ford) والمرور على فكرة نظام التجميع للإنتاج المتسلسل، فعلى الرغم من أن قصد فورد بالدرجة الأولى يصب في زيادة إنتاجية العامل، وبالتالي تخفيف التكلفة بما يسمح بجعل سيارته (Ford T) في متناول الطبقة المتوسطة، فبدلاً من اجتماع مجموعة من العمال على تركيب السيارة الواحدة، استلهم فورد من مسلح أو مجزر للحيوانات في شيكاغو فكرة تثبيت موقع أدوات العمل والعاملين، 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 بعدها جديداً هو تنظيم 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 للتتفتيش، واستقلت مراقبة الجودة عن العملية الإنتاجية البحثة (العاملين والمشرفين عليهم)، وأوكلت إلى مشرفين متخصصين⁽¹⁾، 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 بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصبت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً، ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن، وبالتالي التقليل من عدد الشكاوى، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المنظمة لتكاليف معتبرة، الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتبع إيقاف المادة المعيبة قبل أن تتتابع المراحل التالية في الإنتاج لتصبح منتجاً جاهزاً⁽²⁾، كما ارتبط في هذه المرحلة مفهوم الجودة بالفحص والتتفتيش للقضاء على عيوب الإنتاج والحد من الإسراف في الموارد.

(*) هنري فورد Henry Ford (30 جويلية 1863 - 7 أفريل 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 يباعت 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) طهرات 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 أيضاً مرحلة ضبط الجودة، وهو مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يحدد مسؤولية الحفاظ عليها، بتوزيع تلك المسؤولية على جميع الأقسام ومشاركة جميع العاملين، وعدم حصر مسؤوليتها في قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

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

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 والتفتیش إلى قابلية القياس التي تعنى 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⁽²⁾. 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.

تحتفل هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج، حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعه إنتاج والذي يتبع عنه هدر أقل في الموارد ويقل العمل للأجزاء غير المطابقة فضلاً عن تخفيف 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 صحيحة، 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⁾ خضر كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطاعة، عمان-الأردن، ط 04، 2015، ص 41.

⁽²⁾ بحث فتحة، ادارة الجودة، منظمات الاعمال النظرية والتطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط 01، 2015، 2015.

3. مرحلة ضمان الجودة

بداية التفكير بمدخل تأكيد أو ضمان الجودة كان عام 1956، وتم تطويره 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 بدءاً من مرحلة تصميم المنتج إلى غاية وصوله إلى المستهلك؛ مما يعني وجود جهود مشتركة بين الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل⁽¹⁾.

وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواءً لمنتجاتها أو لعملياتها.

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

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

ومن رواد هذه المرحلة أرموند فيجينبوم (Armand Feigenbaum)^(*)، الذي أكد في إحدى مقالاته في هذا المنهج على الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها، وعلى ضرورة أن تبني الجودة في مرحلة التصميم، وعلى الاهتمام بال媧وردين والنظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ بالعامل وينتهي به. كما ركز فيجينبوم 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، مؤكداً أيضاً 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) الزيون عطا الله علي وبني حمдан حالد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2015، ص 23.

(*) أرموند فيجينبوم Armand V. Feigenbaum (16 أفريل 1922 – 13 نوفمبر 2014) باحث أمريكي، وهو أول من استخدم مصطلح الضبط الشامل للجودة ويسمى الرقابة على الجودة الشاملة وأيضاً السيطرة الشاملة على الجودة وهي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الخد من العيوب والمشاكل التي تسمم الرقابة بشأنها ومحاولتها تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها، وتقليل آثارها، وكما استخدام نجح تكلفة الجودة.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة

شهدت سنوات الثمانينيات من القرن الماضي تحولاً ملحوظاً 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 أساس واضح لفكرة ومارسة إدارة الجودة، أو ما يطلق عليه الاتجاهات الحديثة.

ففي عام 1983 عقد المؤتمر الخاص بالجودةمبادرة 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 شهراً للجودة، يتم خلاله القيام بحملة واسعة النطاق لتحسين أداء الشركات ودراسة التجارب الناجحة، وقد اعتمدت أمريكا وكندا شهر أكتوبر شهراً للجودة.

أما في نهاية الثمانينيات بدأت نقلة كبيرة في فكر الجودة تتم 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 جموعها توجهاً حديثاً لإدارة الجودة⁽¹⁾، ويضم المراحل التالية:

1. مرحلة حلقات السيطرة النوعية

تعد حلقات الجودة منعطفاً حاسماً في مسار الجودة، فقد لعبت دوراً مهماً في التطورات التي عرفتها المنتجات اليابانية بالخصوص، باعتبارها أول من طبق هذه الفكرة، ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، وما تحدى الإشارة إليه أن حلقات الجودة لا زالت تلعب دوراً أساسياً في بلورة آفاق التصورات التي تسير بموجبها إدارة الجودة، وخاصة في المجتمع الياباني، حيث أصبحت مسألة الاهتمام بالجودة مسألة قومية أحدثت تحولاً تاريخياً في الاقتصاد الياباني.

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

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

الجودة الأميركيين، والذين لم يستطيعوا إقناع المنظمات الأمريكية لتبني أفكارهم المتعلقة بالجودة آنذاك، وهذا ما ساعد هذه الأخيرة في تحسين جودة منتجاتها وتطورها على الصعيد الاقتصادي، ما فتح جملة من التساؤلات أمام الكثير من الباحثين عن سر التفوق الياباني في الإنتاج والصناعة حتى أصبحت تنافس وبقعة 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 أيضاً عن مجموعة من الأفراد يعملون في المجال نفسه ويلتقون بانتظام وبشكل طوعي، خلال أوقات الدوام الرسمي لتعريف وتحليل وحل المشكلات التي تتعلق بالعمل وتقدم مجموعة من التوصيات للإدارة العليا تحت قيادة المسؤول الأول في الجموعة.⁽¹⁾

وعلى الرغم من بساطة مفهوم حلقات الجودة، إلا أنها تعكس في طبيعتها الأسس التي تقوم عليها فلسفة إدارية متميزة تقوم على المشاركة، وتحدف إلى خلق مناخ تنظيمي واجتماعي لتشجيع العاملين على استخدام أقصى طاقاتهم في حل المشكلات المرتبطة بمحال عملهم، وهي تتبع من النظام الإداري القائم، ولا تخلق بوجودها هيكلًا تنظيمياً موازياً للتنظيم الأصلي.⁽²⁾

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 حليفاً 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.⁽³⁾

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 إلكتريك^(*) أن لديها ما يقارب 600 حلقة تحسن الجودة.

(1) وبح محمد عبد الرزاق إبراهيم وأنيس أحمد نصحي، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05 أفريل 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) الدراركة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 161.

(*) تم تأسيس شركة ويستينغهاوس إلكتريك بواسطة جورج ويستينغهاوس في مدينة 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 أيضاً في تطوير مواصفاته بما يليي حاجاتهم وتوقعاتهم، ويتحقق مستوى رضا عالٍ للزبائن الحاليين والمرتقبين، أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد في التقليل من المدر والضياعات والمساهمة في تحسين القدرة الإنتاجية، إذ تعتبر مشاركة المورد في هذا المدخل جد ضرورية وفعالة. وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عالٍ للمنتجات، مع تكاليف أقل، وتسلیم أسرع، فضلاً عن تركيز هذه الفلسفة على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة وإدارتها.⁽¹⁾

لعبت التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية في ظهور التكتلات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي وإلغاء الحاجز الجمركي 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 انتهاج 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 الحالات، 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.⁽²⁾

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

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

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

أما في سنة 1984 قام المفكر فيليب كروسي^(**) بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة" وقام وليام ديمنج ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، محددا دورا هاما 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 والسعى للحصول على شهاداته واعتمداته.

وتجدر بالذكر أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية، وما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للمتعامل، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي^(***) 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 قمت المصادقة عليها للنشر النهائي عام 1987 لتكون

(*) ويليام إدوارد ديمنج W. Edwards Deming (14 أكتوبر 1900 – 20 ديسمبر 1993)؛ هو مهندساً وإحصائياً أمريكياً وأستاذاً ومؤلفاً ومحاضراً ومستشاراً إدارياً، ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية للمساعدة في الإحصاء السكاني للبلاد، لعب دوراً مهماً في الانتعاش الاقتصادي للبيان وأكتسب سمعة طيبة في زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات في شركات التصنيع في جميع أنحاء اليابان. يلقب بالأب الروحي لثورة إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث، ويعتبر ديمنج من أسباب نجاح وتنوّع اليابان في الجودة.

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

(**) فيليب كروسي Philip B. Crosby (18 جوان 1926 – 18 أوت 2001)؛ رجل أعمال أمريكي، ورائد من رواد نظرية ومارسات إدارة الجودة والإدارة، قام بتأليف مجموعة من الأعمال المتعلقة بالحالات 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 مساهاته 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 موصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بسلسلة المعايير الدولية (ISO 9000)⁽¹⁾، اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. هذا ويمكن القول بأن الموصفة ISO 9001 إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

3. مرحلة رفاهية المتعامل

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

المطلب الثالث: اسهامات وأفكار رواد إدارة الجودة

كما سبق الإشارة إليه عند التطرق للمراحل التاريخية لفكرة ومارسة 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 ثمانينيات القرن الماضي، بينما برزت العناصر المكونة لهذا الاتجاه قبل ظهور المصطلح ذاته بزمن طويل، وبعصرنا الحديث يمكن القول بأن الإسهامات النظرية لهذا الاتجاه قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية كما ذكرنا سابقاً، بينما ظهرت المبادرات التطبيقية والعملية له في اليابان.

وبالرجوع إلى النظام الإداري الذي كان سائداً آنذاك، وذلك ابتداءً من أواخر القرن التاسع عشر إلى غاية منتصف القرن العشرين للميلاد، نجد أنه قد بني قواعده وفقاً لمبادئ الفكر الإداري لرواد الإدارة الغربية أمثال: فريديريك تايلور، وهنري فايل، ماكس فيبر، هيربرت سيمون، وغيرهم من كانت لهم لمستهم في بناء ووضع الأسس الإدارية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، إلا أنه لم تكن هذه اللعبات الفكرية والمساهمات كافية لتحقيق الجودة في الأداء⁽²⁾، كما أن هذه الأخيرة لم تعد تساير 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*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط 02، 2005، ص 31.

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

شأنها تحقيق الديناميكية للمنظمة، ويرجع الفضل لهؤلاء العلماء الرواد^(*) في ظهور مدخل إدارة الجودة، وسنستعرض إسهامات كل واحد منهم وبصماتهم الجلية في مجال الجودة، وتأسيساً 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 أشعروا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي، وأبرزهم ويليام إدوارد ديمنج، وجوزيف جوران، وأرموند فيجينوم 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 تاجوشى، وشيجيو شينجو، وماساكي أيماي، وغيرهم من العلماء اليابانيين الذين تعلمذوا 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 من 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 دائماً على أربعة منهم باعتبارهم أفضل وأشهر المفكرين والرواد لهذا المدخل وهم: ويليام إدوارد ديمنج، وجوزيف جوران، فليب كروسي، وكاورو إيشيكاوا. وإن كان ذلك لا يقلل من الإسهامات الأساسية من جانب أرموند فيجينوم، وكونواي بالإضافة إلى الإحصائيين مثل جينيشي تاجوشى، وشيجيو شينجو، وفيما يلي استعراض لأهم إسهامات هؤلاء الرواد الأربع في مجال إدارة الجودة الشاملة.

W. Edwards Deming 1

وهو من أبرز الرواد الأمريكيين الذين ساهموا في نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة، إلى درجة أن لقب بآبي الجودة، فائئر عمله في مصنع هاوثرن (Hawthorne) التابعة لشركة الكهرباء الغربية (Electric Western) في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وكان في ذلك متأثراً ببعض العلماء وأبرزهم والتر شيبورت. حيث ذهب ديمنج 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 مزيجاً من الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجيهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاسها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته.

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

هذا؛ ويعتبر ديمنج 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.⁽³⁾

ركز ديمنج في دراساته على ضرورة قيام المنظمة بقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، وأشار في كتاباته إلى فلسنته 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 ترتكز على أن مستوى الإنتاجية يتحسن كلما قلت الانحرافات، هذا ويحمل ديمنج 94% من الأخطاء للإدارة، فالإدارة في وجهة نظره المسؤولة على مساعدة ودفع الأفراد على العمل بذكاء، لا أن يعملوا بعناء.

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

⁽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 فتحية، *إدارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسطنطينة*، 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.

⁽⁵⁾ عجلة ديمنج (Deming Cycle) وتسمى أيضاً نموذج "خطط ثم نفذ ثم تحقق ثم صلح" (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 ثبت صحتها. حيث ينطوي النموذج على مراحل منهجية تمثل في اختبار الحلول الممكنة، وتقدير النتائج، ومن ثم تنفيذ الحلول التي أثبتت فعاليتها، بحيث صمم هذا النموذج في الأساس حل المشكلات وتنفيذ الحلول بطريقة مدققة.

2. جوزيف موسى جوران^(*) Joseph M. Juran

يعد من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة، لقد قام بتدريس مبادئ الجودة للليابانيين خلال فترة الخمسينيات، 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.⁽¹⁾ تلمذ على يده الكثير من علماء الجودة اليابانيين، أشهرهم إيشيكاوا، أسس عام 1979 معهدا باسمه، ليقدم فيه الندوات والمحاضرات الخاصة بإدارة الجودة. وهو صاحب المقوله المشهورة: " لا تحدث الجودة بالصدفة، بل يجب أن يكون مخطط لها".

وفي عام 1951 تمكن من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزه حول إدارة الجودة، ضمنها كتابه: The Quality control Hand book ، تعرّض 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، وتتمثل 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 فعلاً 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 وتنقية 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 موسى جوران Joseph M. Juran (24 ديسمبر 1904 - 28 فبراير 2008) أمريكيًا من أصول رومانية؛ مهندساً ومستشاراً إدارياً وتجارياً أحدث ثورة في المفاهيم حول إدارة الأعمال وإدارة الجودة على مستويات الإنتاج المختلفة. ويعتبر واحداً من 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 دينج وعمل على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية.

(1) عبد العزيز سعير، *اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011*، 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 ثلاثة جوران Juran's quality trilogy تتكون من ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بإدارة الجودة هي: تحطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.⁽¹⁾

Philip B. Crosby 3.

هو مؤسس أول كلية للجودة، وهو مؤلف كتاب Free is quality الذي حققت مبيعاته أكثر من مليون نسخة، واعتمدت منهجه على المخرجات والحد من العيوب في الأداء، لذلك يعتبر أول من نادي 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 الحرك الرئيسي على تشجيع كل أفراد فريق العمل على التحسين المستمر.

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

- 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 وظرفية أخرى.

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

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 وليس التقييمية.

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

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

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

3. معيار الأداء هو المعيب الصفرى أي منتج بلا عيوب، ويعتبر عدم قبول هذا المعيار مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، فالأشخاص 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 كروسيي أربع عشرة خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة الشاملة، وتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1. ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة، وذلك من خلال التزامها وتعهدها بتحسين الجودة مع التركيز على أهمية العيوب الصفرية.

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 ودرأية تامة بالجودة وأهميتها.

6. اتخاذ قرار بالعمليات التصحيحية للمشاكل التي سبق تحديدها في الخطوات السابقة.

7. تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكد على تنفيذ برنامج العيوب الصفرية.

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 عادلة.

13. تأسيس مجالس الجودة، لكي تقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تحسين الجودة.

14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

(1) شاكر مجید سوسن والزيادات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصناع، عمان-الأردن، 2015، ص 64-67.

4. كاورو إيشيكاوا^(*) Kaoru Ishikawa

وهو من أبرز رواد الجودة اليابانيين، عضواً فخرياً في الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC^(**)، وله عدة مراجع علمية في الجودة أهمها كتابه مرشد إلى السيطرة على الجودة. وكما كان عضواً في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE، عمل أستاذًا 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 إيشيكاوا 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⁽¹⁾. ومن هنا يمكن القول أن إيشيكاوا صاغ فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة طبقاً للمبادئ التالية:

- تبدأ الجودة بالتعليم؛
- تمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات المتعامل؛
- الوضع المثالي لرقابة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً؛
- 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 إيشيكاوا Kaoru Ishikawa (13 جويلية 1915 - 16 أبريل 1989) بروفيسور ياباني من الرواد الذين ساعدوا في تطوير إدارة الجودة، يعتبره اليابانيين أنه الأب لحلقات مراقبة الجودة، ومن أهم أعماله ومساهماته الرئيسية بمراقبة الجودة، وهو المجال الذي أنشأ فيه نموذج السبب وال后果 أو كما يعرف بمحاط عظم المسكة 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 دينج تكرعاً له على إسهاماته في مجال الجودة.

(**) الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)، تعرف سابقاً باسم الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC)، هي مجتمع عالمي من المتخصصين في الجودة، بما ما يقرب من 80 ألف عضو. تأسست في 16 فبراير 1946 من قبل 253 عضواً في مدينة ميلووكى الأمريكية، وكان جورج إدواردز أول رئيس لها. في عام 1997 صوتت 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 العاملين تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم؛
- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة؛
- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على إنما بيانات خاطئة.

ومن أبرز اسهامات إيشيكاوا اقتراحه تحليلًا لأسباب المشاكل، أطلق عليه عظم السمسكة، أو كما يعرف بمخطط إيشيكاوا، مخطط يستخدم لتبسيط شكاوى المتعاملين عن الجودة، وتحديد مصدر الخطأ، ويطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ليساعد وبالتالي على تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عملية توليد الأفكار، ويعرف هذا التحليل بمخطط السبب والأثر.⁽¹⁾

المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

بعدما كان قطاع الخدمات عموماً قطاعاً ثانوياً قبل الحرب العالمية الثانية، أصبح الآن في ظل التغيرات 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 ولا سيما تحرير تجارة الخدمات المالية، حيث شهد هذا القطاع توسيعاً كبيراً وزيادة معتبرة في نصيب التجارة الدولية، خاصة في ظل التطور السريع الذي تشهده تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، كما أضحى يحتل القطاع ذاته أهمية كبيرة 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 وتتنوع 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⁾ المزامي 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 وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية، وكانت مركز جذب لعدد كبير من متعاملين البنوك الأخرى الذين يجدون حرجاً دينياً في التعامل مع البنوك التقليدية، واستطاعت البنوك الإسلامية تصميم خدماتها المصرفية بما يتناسب واحتياجات متعامليها، وخلال العقدين الماضيين شهدت هذه الخدمات تطوراً ملحوظاً ترتب على أثره نمو عدد فروع البنوك الإسلامية في العالم، مما دفع هذا النمو والتطور العديد من الدول إلى اصدار قوانين^(*) تسمح للبنوك التقليدية من فتح شبابيك خاصة بالصيغة الإسلامية، لتصبح تلك البنوك منافساً للبنوك الإسلامية من خلال جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

هذا الاهتمام المتزايد بموضوع جودة الخدمات أدى إلى تباين واختلاف مفهومها، فالجودة بحد ذاتها تعبر غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتمييز على حد سواء، فهي تعني من وجهة نظر البعض أنها تعتمد أساساً 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 حدثاً وقتيّاً، بل هي عملية مستمرة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لصالح المنشأة بشكل خاص، المجتمع بشكل عام فضلاً 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.⁽¹⁾

1. تعريف جودة الخدمة المصرفية الإسلامية

لا شك أن تحقيق جودة الخدمات المصرفية حلم يراود جميع البنوك، بصرف النظر عما إذا كانت تنتهي إلى القطاع الخاص أو العام، والتقاليد 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 ي العمل على استبعاد غير الصالح منها سعياً وراء رضاء 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 بالصيغة التشاركية من طرف المصارف والمؤسسات المالية، وكذلك نظام رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيغة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنك والمؤسسات المالية.

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

فتكمّن الصعوبة في تعريف جودة الخدمة المصرفية الإسلامية من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية، لأن غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة عرفتها على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المتعاملين لهذه الخدمة"، أو على أنها "الفرق بين توقعات المتعاملين للخدمة وإدراكيهم 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.⁽¹⁾

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية وفق المفاهيم والرؤى أعلاه؛ يلاحظ أنها ترتكز 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 ترتكز على مدى اقتناع المتعامل بمستوى الخدمة المقدمة إليه، وهنا يفضل 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 يرتكز 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 مختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام، كما تحدده المواصفات القياسية فهنالك تباين بين الجودة المدركة من قبل المتعاملين وبين الجودة القياسية.⁽²⁾

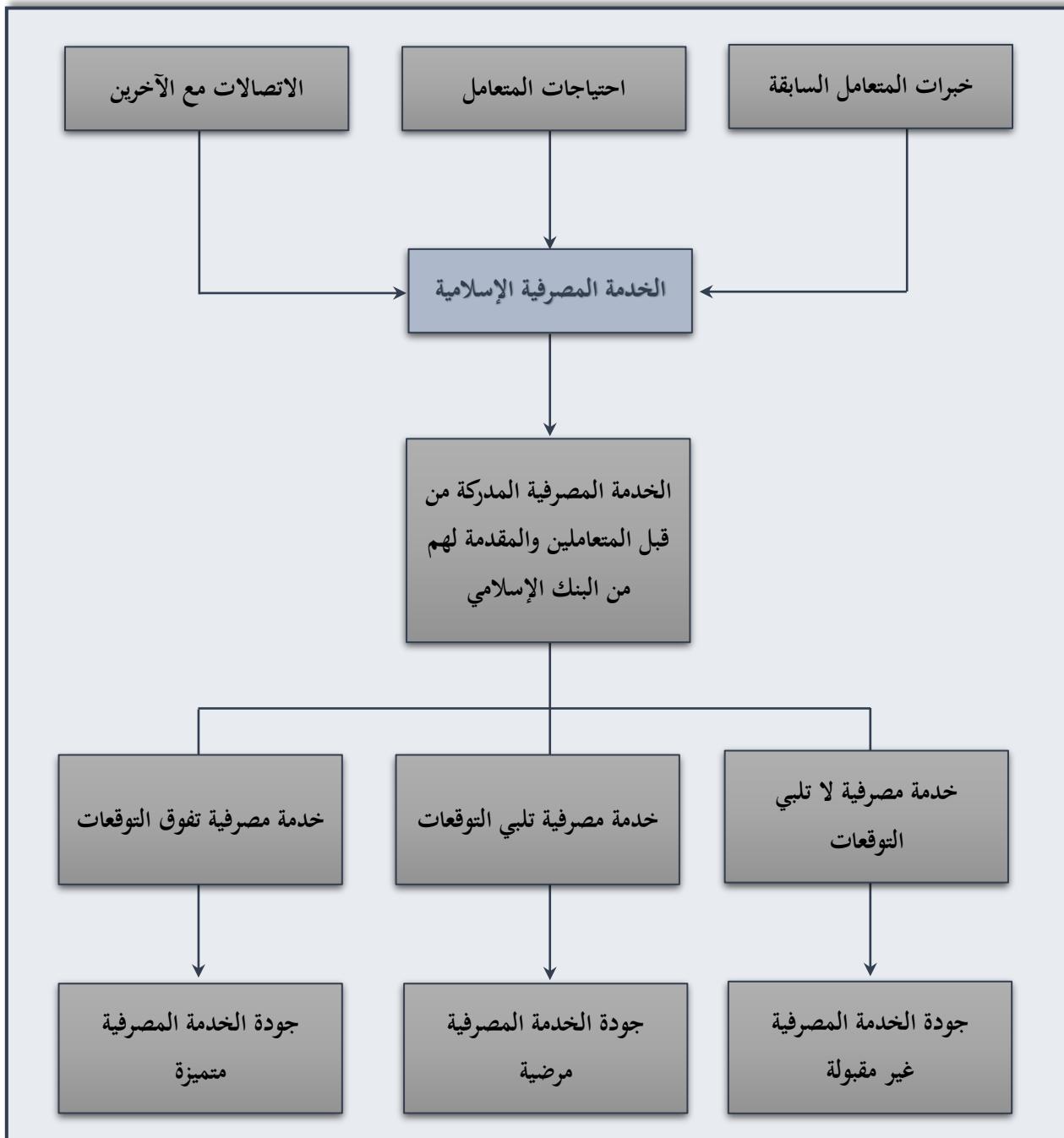
من هنا نلمس أن العديد من الدراسات تمثل إلى تعريف الجودة من منظور المتعامل وإدراكه للخدمة المقدمة ومدى إشباعها حاجياته ورغباته. وقد قام وليام دينج في 1991 بتلخيص المفهوم المعاصر للجودة في إنجاز بلغ بمقولته الشهيرة: "لست أنت الذي يحدد جودة منتجك، وإنما المستفيد منه".

ما 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 تقليل 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، *علومة جودة الخدمات المصرفية*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007، ص 59.

(2) عطاوي إمام وأخرون، *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، مستعيناً بدراسة Parasuraman and al. 1985⁽¹⁾.

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 تما مفهومها وتحطى حدود تلك الجهة الإدارية المختصة، وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة.⁽²⁾

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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 المدخلات الأساسية لتحسين أداء البنوك وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى؛ أشار معهد المساعدة التقنية وبرامج البحث بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الاحتفاظ بالمعامل لمدة تتجاوز الخمس سنوات يضيف ذلك تقريباً 175 دولار أمريكي في أرباح البنك، وهذا ما أكدته الجمعية الأمريكية للمجودة (ASQ) بأنه يوجد علاقة قوية بين جودة الخدمة والأرباح، بالإضافة إلى أن المعامل الراضي يبلغ عدد قليل من الأفراد في حين المعامل غير الراضي يبلغ في المتوسط 19 فرداً آخر.⁽¹⁾

من هنا؛ فلジョدة الخدمة المصرفية أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المعاملين أو مستوى البنك 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 البنك المنافسة، هذا سيؤدي حتماً إلى احتفاظه بمعاملاته الحاليين، وجذب قطعة من السوق المصرفي لشريحة أخرى من الجمهور، مما سيساعد على نمو العوائد المالية نتيجة لزيادة حجم الأعمال.
2. **الاحتفاظ بالمعاملين الداخليين (العاملين):** إن تحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم واستخدام طاقاتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير، يساعد على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبيهم، وحقيقة أن البنك الأكثر نجاحاً هي التي تسعى لتوجيه عمل موظفيها نحو خدمة المعاملين وإرضائهم.
3. **الاحتفاظ بالمعاملين الخارجيين:** لقد أدركت البنوك أهمية التركيز على المعامل باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها البنك من ذلك، فجودة الخدمة المصرفية تسعى لإبقاء المعامل واستمراره في التعامل مع البنك لأطول مدة ممكنة.
4. **المحافظة على ولاء المعاملين:** ويظهر ذلك من خلال إصرار المعامل على دوام التعامل مع نفس البنك الإسلامي، والحادي المعامل 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 المعاملين والجمهور على حد سواء.
6. **حجم التكاليف وحصة السوق المصرفية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل إنتاج الخدمة المصرفية من شأنه يتبع 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.

⁽¹⁾ 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

تبينت وتعددت رؤى الباحثين والمحضرين في عدد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المصرفية، إذ يعتبر بعضهم أن جودة الخدمة هي مخلصة التفاعل بين المعامل وبين عناصر تتعلق بالمنظمة الخدمية نفسها، وفي السياق ذاته حدد (Lehtinen and Lehtinen 1982)⁽¹⁾ ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة تمثل في الجودة المادية والمؤسسية والتفاعلية، وقبلهما دراسة (Sasser et al. 1978) حيث حددت ثلاثة أبعاد رئيسية وستة فرعية.

ويرى (Grönroos Christian 1984)⁽²⁾ أنه هناك بعدين لجودة الخدمة المصرفية تمثل في الجودة الفنية والأخرى الوظيفية.

أما في دراسة (Parasuraman and al. 1985)⁽³⁾ 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) بندًا هي: النواحي المادية الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة، الاتصال، المصداقية، والأمان، والجدارة والتعاطف، وفهم احتياجات المتعاملين، وسهولة التعامل.

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

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

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

2. الاعتمادية (Reliability): وتعبر عن قدرة البنك الإسلامي من وجهة نظر المتعاملين على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب المتعامل، وبدقّة 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 Valarie 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 Valarie A. & Parasuraman A., *The Service Quality Puzzle*, Business Horizons , Vol. 31, N° 05, 1988, p 38.

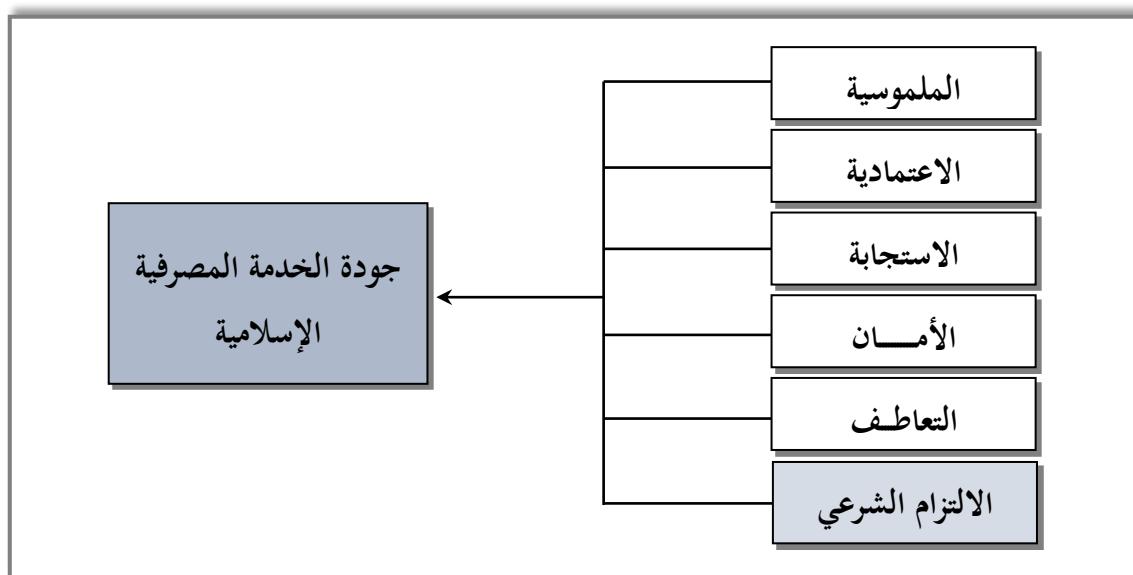
3. الاستجابة (Responsiveness): وهو القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات المتعاملين والاستجابة لشكاويمهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنعهم ويشعرهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الإسلامي الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.

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

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

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

الشكل رقم (03): أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية



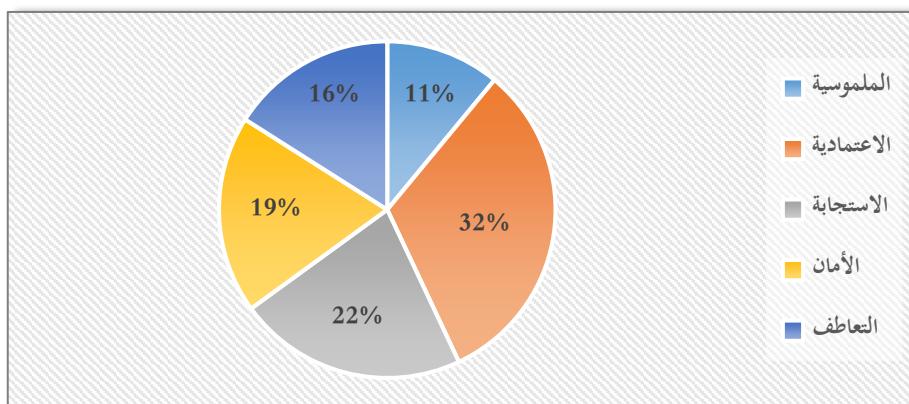
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على:

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

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

وفي دراستهم اللاحقة التي أجرتها باريسيمان وزملاؤه للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة تبين أن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها المتعامل على جودة الخدمة هي كالتالي: الاعتمادية 32%， التفاعل أو الاستجابة 22%， الثقة والتوكيد أو الأمان 19%， التجاذب أو التعاطف 16%， المادية أو الملمسية 11%.⁽¹⁾

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 اعتمد الباحث، فمعيار قياس الجودة الشرعية هنا يكون وفقاً للقواعد الشرعية المتفق عليها في مجمع الفقه الإسلامي والمتعلقة بالعمليات المصرفية، لاسيما تلك العمليات التي تشير شكوك وانتقادات بعض الباحثين في فقه المعاملات المالية والمصرفية الحديثة، بالأخص حول آليات تطبيقها على أرض الواقع.*

وهذا، ولكون طبيعة العديد من الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك الإسلامية تكون متعددة الوجوه، وغير ملموسة يكون من المجهد تقييم جودتها أكثر منها في السلع، وذلك لأن المتعاملين مرتبطون بإنتاج الخدمة إلى حد بعيد بمشاركةهم بالعمليات الشخصية (الفردية) للخدمة والتميز للاحتياجات التي ستجري بين معاملات Grönroos تسليم الخدمة المصرفية (الجودة الوظيفية) والمخرجات الفعلية للخدمة (الجودة الفنية)، حيث افترض آخرون أن الجودة المدركة للخدمة المصرفية سوف تكون نتاجاً لعملية التقييم التي وعاها المتعاملين من ادراكتهم للخدمة المصرفية التي استلموها فعلاً ومخراجاتها مقابل ما توقعوه.⁽²⁾

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) العجارةمة تيسير، *التسويق المصرفى*، 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 أجرها: السئي 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, 3rd Edition, 1996, p 06

وتصور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الكيفية التي ينظم بها المتعامل 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 الآوتوماتيكية مثل خدمة الصراف الآلي ATM فإن التفاعل العاطفي لن يكون بعد ملائماً.

إن هذه الأبعاد المذكورة أعلاه، المستخدمة في قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، تشكل الإطار العام لمحاولة قياس الجودة وتحديد مستواها، بحيث هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها كالتالي:⁽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 لمعاملتها 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 تُؤَدِّي 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 أحکام 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 ص 93-107.

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

أولاً: نموذج جودة الخدمة SERVQUAL

نموذج جودة الخدمة (Service Quality Model) والذى 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 الاستلهام 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 وتطويره من قبل (Parasuraman, Zeithaml and Berry)⁽¹⁾ 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 متعاملين أربعة قطاعات خدمية (بنوك التجزئة، خدمات التصليح والصيانة، خدمات بطاقات الائتمان وخدمات الوساطة المالية)؛ وقد نتج عن هذه الدراسة الكمية استحداث أدلة قياس لجودة الخدمة.

بناءً على نتائج هذه المقابلات وجموعات النقاش، واستناداً إلى مبدأ التأكيد/ النفي لـ R. L. Oliver⁽²⁾، والذي يعتبر أن المتعامل يقيم جودة الخدمة المقدمة له بمقارنتها مع توقعاته التي تكونت لديه؛ وعلى هذا الأساس المزدوج بين الأدباء السابقة والبحث الميداني، بني بيري 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:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الإدراكات} - \text{التوقعات}$$

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

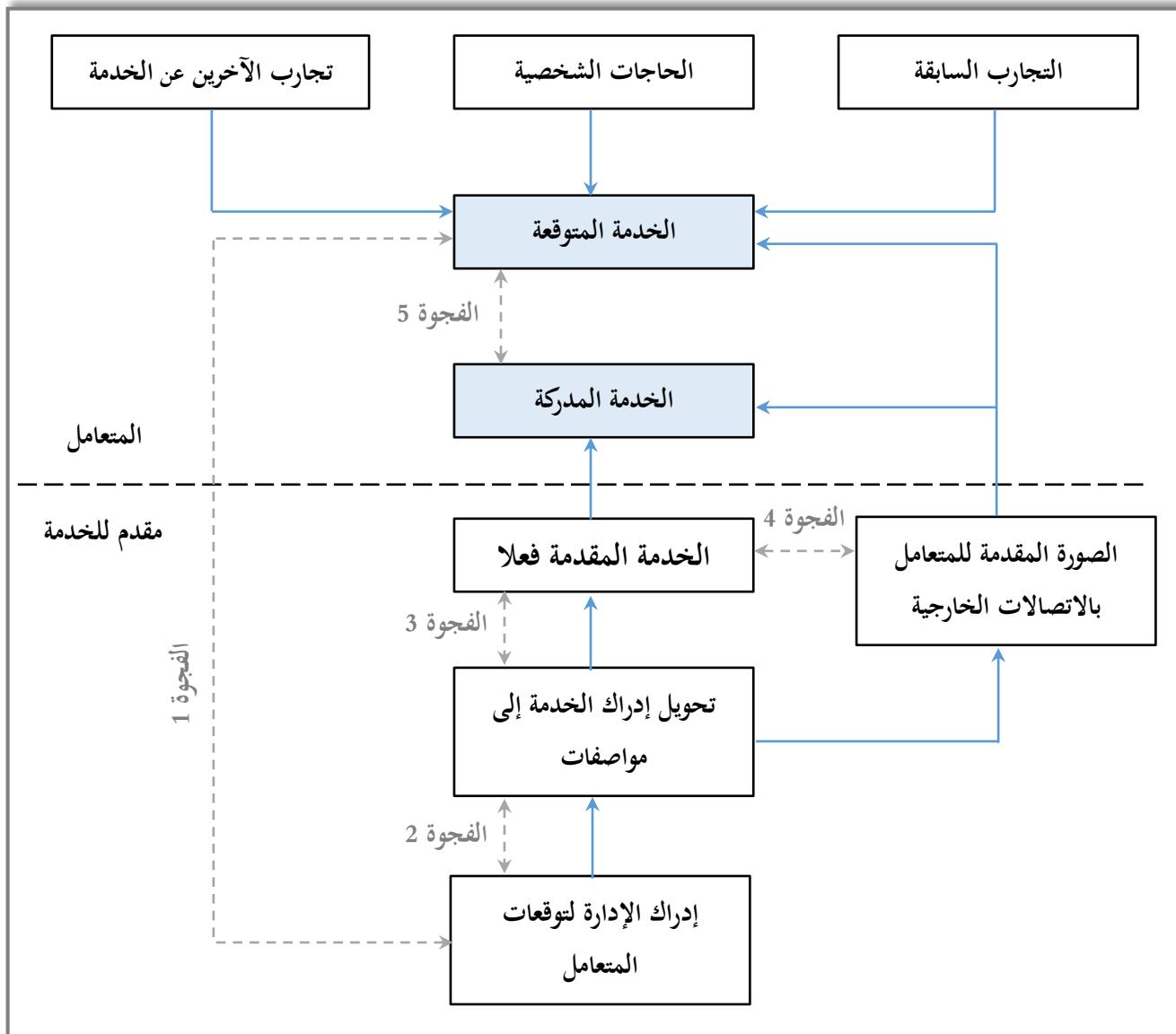
$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i$$

Q_i : الجودة المدركة لدى المستجوب i ، E_{ij} : التوقع لدى المستجوب i في البند j ، P_{ij} : الأداء المدرك لدى المستجوب i في البند j ، Q : الجودة المدركة للخدمة في المنظمة، n : عدد المستجيبين، 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 تحليل الفجوات



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

فتشتهر المعايير بحسب نموذج الفجوات بدرجة واتجاه الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة حسب إدراك المتعامل، وبين ما يتوقعه تبعاً لحاجاته، وتجاربه السابقة، وما ينمي لسمعه من تجارب الآخرين⁽¹⁾، ومن ثم فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات المتعاملين ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، وفقاً لنتائج المعايير 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:⁽¹⁾
- المعاملون قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة؛
 - المعاملون قادرون على التمييز بين التوقعات والإدراك الحقيقى لمستوى الخدمة الفعلى التي حصلوا عليها.

وفي سنة 1991 قام نفس الباحثين الثلاثة بدراسة أخرى لتنقيح وإعادة تقييم نموذج جودة الخدمة المقدم من طفهم، 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 المرجع (Weighted Servqual) وعلى أساسه يتم قياس جودة الخدمة المرجع وفقاً للمعادلة التالية: جودة الخدمة = (الإدراكات - التوقعات) × الأهمية حيث استمر الفريق الأمريكي في عدة مقالات لاحقة في تنقيح أدواتهم تجأروا مع النقد الذي لقوه⁽²⁾، وتولى النقاد اختبارها في قطاعات خدمية عديدة، إذ تكمن الفكرة الأساسية للنموذج في أهمية دور المعامل وبخواصه في تحقيق جودة الخدمة، وأهمية تحقيق توقعاته، لكسب رضاه وولائه. من هذا المنطلق، تأتي أهمية أن يبني تقييم جودة الخدمة على شعور المعامل نفسه، لتتمكن المنظمة الخدمية من أن توجه جهودها بالاتجاه الصحيح من الورلة 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 بيري وزملاؤه؛
- التأكيد على أهمية الاتصال من المنظمة بالمعامل، وأهمية التعامل الشخصي عند التعاملات مع الحالات الخاصة؛
- أكد الباحثون على وجود أكثر من مستوى لجودة الخدمة، وهناك 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 المعامل أي اتصال مباشر، لكن حين يحدث الخطأ، تجري اتصالاً وثيقاً مع المعامل 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 وعاشر عادل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة، أم شهادة وسلوك؟، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أكتوبر 1955 سككيكدة، 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 المدف 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 به 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⁽¹⁾ وهم أبرز من انتقد نموذج جودة الخدمة وخاصة الجزء المتعلقة 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 شكلًا 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.

اقتراح (Cronin & Taylor⁽²⁾) نموذجهما البديل في مقالة لهما سنة 1994، شملت قطاعات خدمية مختلفة متعددة، حيث أظهرت هذه الدراسة أفضليّة نموذج الأداء الفعلي من خلال قدرته على تحسّن التباين في إدراك المتعاملين لجودة الخدمة.

تمثل الطريقة العملية للقياس في هذا النموذج في استخدام نفس أداة القياس في نموذج SERVQUAL، باستثناء البنود الاثنين وعشرين المتعلقة بالتوقعات وقياسها، حيث يسمح هذا بتسهيل معتبر لعملية القياس.⁽³⁾ ووردت على هذا النموذج هو الآخر تحفظات من البعض وتأييدها من البعض الآخر، ففي مقال للثلاثي الأمريكي بيري وزملائه سنة 1994⁽⁴⁾ 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 كاف للادعاء 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 ما زال مستمراً حول أفضلية أحدهما على الآخر، وعلى هذا الأساس انقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما؛ الأمر الذي يفتح المجال لتقليل الفجوة المعرفية أمام الباحثين من خلال القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الشأن، والجدول رقم (01) المولى يوضح بعض الدراسات التي قارنت بين المقياسين على أساس معامل التحديد R^2 .

الجدول رقم (01): عينة من دراسات المختصين لمقارنة مقياس SERVPERF و SERVQUAL

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

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؛ ويغسل الباحث لنموذج الأداء الفعلي لوضوحه ولسهولته؛ فوضوح المفهوم والأداة العملية المستخدمة نراها أضمن لثبات ومصداقية 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 تأييدها إلى كارمان⁽¹⁾ في دراسته التي يقول فيها: كثيراً ما يحتاج المقياسين إلى التعديل ليتلاءماً مع كل قطاع خدمي على حدة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

إدارة الجودة الشاملة، كأفكار وأطروحات نظرية، كانت تتاجاً لحقيقة زمنية من الممارسة العملية لمسيرين وبباحثين ومتخصصين، اختلفت رؤاهم، وتوجهاتهم وتحصصاتهم العلمية والعملية، فمن رواد اتجاه التسخير 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.⁽²⁾

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 المالي، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تخذل 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 الفلسفـي الجديد لإدارة الجودة الشاملة يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضاء المتعامل؛ يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة مصرفية، حيث أن طبيعة المنافسة المحلية والعالمية الواسعة والشاملة اليوم تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة مصرفية مهماً كان حجمها ومن ضمنها البنوك الإسلامية أربع خصائص الآتية:

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

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

وعلى هذا الأساس فإن أي مؤسسة مصرافية تتلاؤ وتختلف عن وضع أي عنصر من الخصائص السابقة ضمن أولوياتها مع الحرص على تحقيقها؛ فسوف يتذرع عليها ملاحقة المنافسين والاستمرار في السوق المصري.

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 بعد الاستراتيجي، بحيث توجه كل خطط البنك الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بالاتجاه الذي يخدم هذا بعد 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 وجموعات 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 أدنى، وضرورة تدعيم وتنمية 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 يجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت هذه التعريفات والرؤى، والتي بمحملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت وتبينت التعريفات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وذلك تبعاً للميل والاتجاهات والأفكار والرؤى الخاصة بالباحثين والمنظرين في مجالها، كغيرها من المفاهيم الإدارية، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متمثلاً في المضامين الهدافة، إذ أنه يتمحور أساساً حول المهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والذي يتمثل في رضا المتعامل، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إذ يجد أن الكتاب والباحثين قد حددوا تعريفها استناداً إلى الأساس الذي يرتكزون عليه في هذا التعريف، فمنهم من عدّها مدخلاً وآخرين اعتبروها نظاماً متكاملًا 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 التعريفات أظهرت تصوراً عاماً 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“.⁽¹⁾

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 واحتياجاتهم 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 بأكمل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير“.⁽²⁾

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“.⁽³⁾

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.

⁽¹⁾ 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.

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

⁽³⁾ راضي بمحجت عطية والعريبي هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفه 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 ارضائه، من خلال التحسين المستمر للجودة المطلوبة والإبداع باستثمار المواهب والقدرات في المجالين الفني والإداري بجميع العمليات التي تنظم العمل.

5. وجاء في المعيار ISO 8402: 1994 للمنظمة الدولية للمواصفات والمقياس تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: ”مزيج من العمل الجماعي بالمنظمة، يبني 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 طاقتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات المتعامل“.⁽³⁾

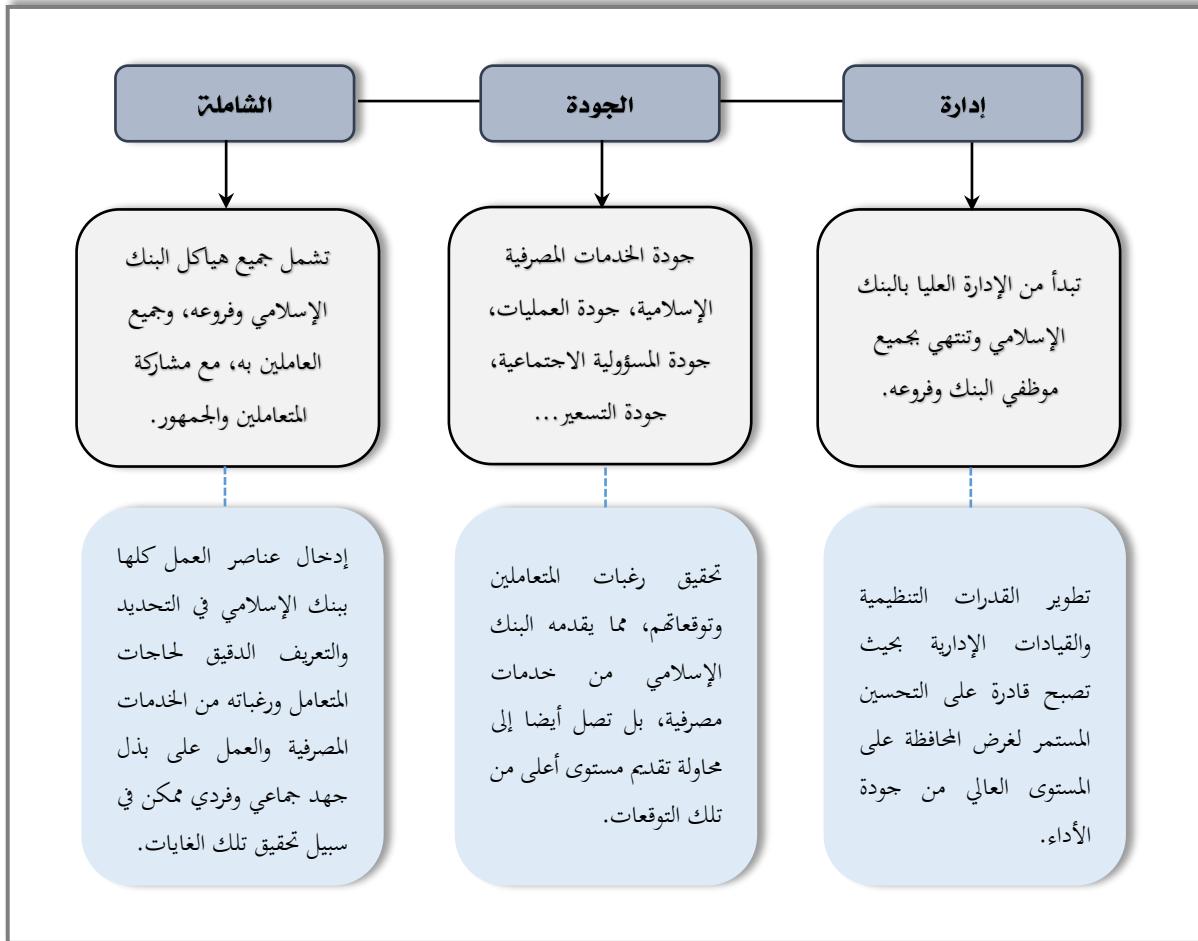
وبالاعتماد على التعريف أعلاه، وبالاستناد لخصوصية العمل المصري ولا سيما الإسلامي منه، يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية على أنها: ”نظام متكامل وثورة ثقافية تقوم على مبادئ توجيهية إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية، المستخدمة 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, № 08, 1991, pp 31- 35.

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

⁽³⁾ 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، ص 17.

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



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: الخطيب سمير كامل، إمكانية تطبيق حلقة دينج 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 تأتي من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبّع 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 متکاملة، بحيث تؤلف المحصلة النهائية لجهود وتعاون المعاملين الداخليين والخارجيين، كما تبني 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 تتعكس هذه أهمية على أداء البنك الإسلامي وموظفيه ومعامليه على حد سواء، ويوضح ذلك كما يلي:(¹)

(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: وتكمّن أهمية ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

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

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

- كسب رضا المتعامل على المدى الطويل؛
- المحافظة على المعاملين الحاليين والعمل على جذب أكبر شريحة من المعاملينجدد؛
- تصميم منتجات وخدمات مصرافية تلبي احتياجات المعاملين المتغيرة؛
- حماية المعامل بتوفير كافة المعلومات عن الخدمات المصرافية الإسلامية من حيث الموصفات والخصائص؛
- مشاركة المعاملين في رسم الخطط المستقبلية في تصميم وتطوير الخدمات المصرافية 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 المصري، والذي يرتكز على ثلات عناصر تمثل في: تحقيق رضا المتعامل، ومساهمة العاملين في البنك واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة.⁽¹⁾

⁽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 داعمة استخدمنها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسوقها، حيث اتبعت المنظمات اليابانية نهجاً متطرفاً في مجال تحسين الجودة، أسماه رائد الجودة الياباني إيشيكاوا، بالرقابة الشاملة على الجودة كما تطرقنا إلى ذلك سابقاً.

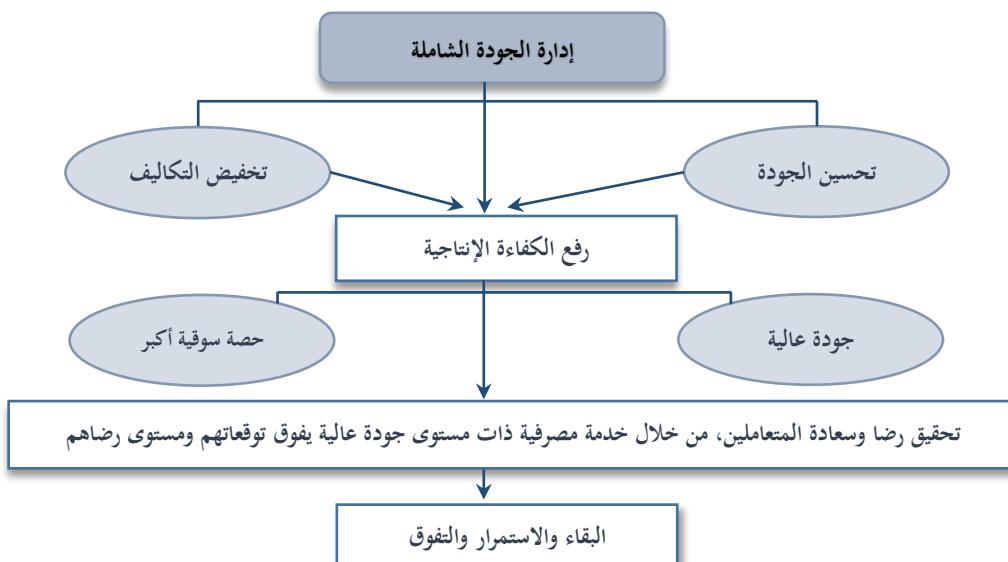
من هنا يمكننا اعتبار إدارة الجودة الشاملة امتداداً لإدارة الجودة الاستراتيجية، ولكن من الملاحظ أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الاستراتيجية، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى؛ فإن إدارة الجودة الشاملة رحلة استراتيجية يقوم البنك الإسلامي من خلالها باختراق المستقبل والتكييف معه، في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من أجل توطيد نفسه في السوق المصرفية، بواسطة تحقيق مستوى جودة عاليٍ 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 المدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، في السعي إلى إرضاء المتعامل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة وتخفيتها، وبشكل مستمر و دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا المدف، إلا من خلال استراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عاليٍ للمنتجات والخدمات المصرفية، لتحقيق رضا وسعادة المتعامل، ولضمان البقاء والاستمرار، والتطور للبنك الإسلامي، وعken توضيح هذه الاستراتيجية المادفة 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، بحد أن البنوك الإسلامية من خلال تطبيقها مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾
1. فهم حاجات ورغبات المتعاملين لتحقيق ما يريده؛
 2. توفير الخدمات المصرافية وفقاً لمتطلبات المتعامل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية؛
 3. التكيف مع التغيرات التقنية، والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة بالسوق المصري المحلي والدولي؛
 4. توقع احتياجات ورغبات المتعامل في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً؛
 5. جذب المزيد من المتعاملين، والاحفاظة على المتعاملين الحاليين، وجذب جمهور جديد؛
 6. التميز في الأداء والخدمة، عن طريق التطوير والتحسين المستمر للخدمات المصرافية المقدمة؛
 7. جعل الكفاءة الإنتاجية للخدمة المصرافية 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 المصرافية؛
 9. أن يكون البنك الإسلامي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة الخدمات المصرافية والعمليات المكملة لها؛
 10. أن يكون البنك الإسلامي الأسرع في تقديم الخدمات المصرافية بجميع أنواعها، من خلال قنواته المختلفة، التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي بسهولة؛
 11. المرونة الدائمة وإدخال التعديلات الازمة، في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقاً لاحتياجات المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

هذا؛ وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً مرغوباً 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 وتطبيقها على جميع العاملين وتدريبهم على ذلك بشكل مستمر، دون اهمل 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، مرتكرات، عناصر،

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

أساسيات، مع اختلاف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث تم تناولها بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة؛ وبالتالي تم اختيارها وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدرige الوطنية للجودة^(*) (The Malcolm Baldrige National Quality Award) MBNQA (02)، والمجدول رقم (02) التالي يبين اختلاف آراء الباحثين المختصين في هذا المجال حول عدد الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

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

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

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

(*) في عام 1987 وقع الرئيس الأمريكي رونالد ريجان Ronald Reagan قانون مالكوم بالدرige لتحسين الجودة الوطنية، حمل الرقم 100-107 الذي أسس جائزة وطنية تؤشر عمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة. تمنح ثلاثة 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 التقدم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية.

هذا؛ ويرى الباحث عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات، وعدد الأبعاد وإنما س يتم التركيز على الأبعاد المشتركة، والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه بوصفها نقاط التقاء أغلبها، فضلاً عن شموليتها وانسجامها مع متطلبات العمل المصري؛ والتي تمثل في نظر الباحث الأبعاد الرئيسية 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 المصري 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 الصلاحية والسلطة، واستغلال طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، كما يدفعهم للتحسين 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.⁽¹⁾
- **مشاركة الموظفين:** تعد مشاركة العاملين وتحفيزهم على المشاركة من أهم الركائز الأساسية لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة، وتمثل 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 الولهة الأولى ودون أي هدر.⁽²⁾

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

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

2. التركيز على المتعامل ورضاه

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

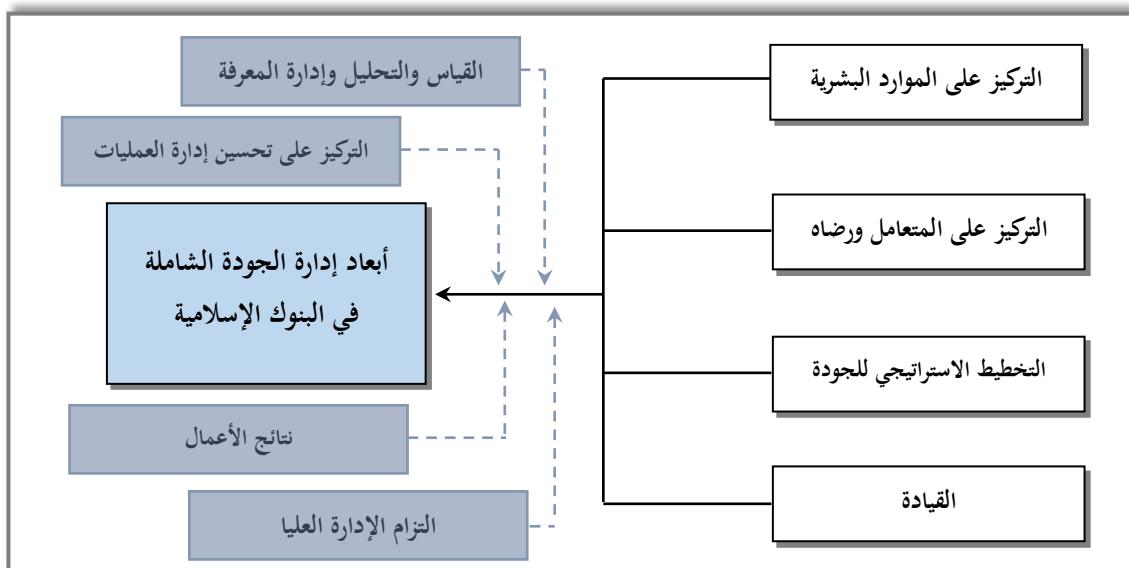
3. التخطيط الاستراتيجي للجودة

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

4. القيادة

وتشمل القيادة الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدارة عمليات التركيز على المتعامل، 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 ومرؤوسين 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 مالكوم بالدريلج الوطنية للجودة، والأدبيات البحثية في نفس السياق.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية وجهوداً 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 تمثل أهمها فيما يلي:⁽¹⁾

1. التركيز على المعامل وتلبية احتياجاته سواء المعامل الخارجي من خلال تحفيزه على اقتناء الخدمات المصرفية الإسلامية وقياس رضاه باستمرار، وكذا المعامل 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 بمتطلبات والخدمات المصرفية المقدمة للمتعاملين، ويطلب ذلك ضرورة التنسيق وبناء فريق العمل.
3. استخدام مدخل النظم في جميع العمليات الإدارية بالبنك الإسلامي وفروعه، من خلال تحديد وفهم وإدارة العمليات المتراوحة والمترابطة والمترابطة 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، ويطلب ذلك إيصال المعلومات الضرورية لمختلف العاملين لتمكنهم من تحقيق الجودة الشاملة على جميع هياكل البنك الإسلامي.
5. التركيز على منع الأخطاء من أول وهلة عوض التكيف معها؛ مما يتضمن 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 يعكس إيجاباً على قدرة البنك الإسلامي على تلبية متطلبات المعامل، والتكيف مع التغيرات البيئية والمحافظة على المركز التناصفي بالسوق المصرفي، وذلك من خلال تحقيق: تعزيز القيمة لمعامل من خلال تقديم خدمات مصرافية جديدة مبتكرة؛ تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع؛ تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

⁽¹⁾ راجع في ذلك:

- مراد ناصر، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التناصفي في المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 13-14.
- الزواوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري 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 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 المكملة 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، وبالرغم من أن الإدارة العليا تخصص الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية فإنه يستوجب منها وضع مجموعة اسقفيات تهدف إلى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة وتبنيها دون تردد، وتعتميمها على جميع هيأكل البنك الإسلامي وفروعه، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الجودة، وتعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم، 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 نظاماً متكاملاً يضم مجموعة من العناصر والمتمثلة أساساً في: القيم الجوهرية، الأساليب والأدوات. ويمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي: ⁽¹⁾

- **القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة:** وتعتبر بمثابة المبادئ الأساسية لها وتتضمن: التزام الإدارة العليا، المدخل العملياتي، 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 إيشيكاو، مخطط باريتو وخطط 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 عملياً 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) غاراز الطاهر وترميم إيهان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحيى 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 الالزمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة، وقيام الإدارة العليا بتهيئة العاملين على مختلف مستوياتهم أو اعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة لقدرها على زرع الثقافة الهدافـة لدعم الجودة الشاملة في كل المستويات الإدارية بالبنك الإسلامي وفروعه.⁽¹⁾

2. **تنمـيط العمـليـات:** يتم تنـميـط العمـليـات بعد تصـميـمـها، بـحيـث يـؤـدي ذـلـك إـلـى توـحـيدـ الإـجـرـاءـاتـ التيـ منـ خـلاـلـهاـ سـتـقـدـمـ الخـدـمـةـ فيـ كـافـةـ مـجاـلاتـ الـعـمـلـ دـاخـلـ الـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ،ـ وـالـمـدـفـ مـنـهـ أـنـ يـكـوـنـ نـمـطـ الـعـمـلـ وـاـحـدـ مـهـمـاـ تـغـيـرـ المـوـظـفـينـ،ـ بـحيـث يـسـهـمـ هـذـاـ التـوـحـيدـ فـيـ إـسـرـاعـ الـعـمـلـ وـتـبـسيـطـهـ،ـ وـتـقـلـيلـ التـكـلـفةـ،ـ وـزـيـادـةـ مـهـارـةـ أـداءـ مـقـدـمـ الـخـدـمـةـ،ـ وـرـفـعـ مـسـتـوـيـ الـجـوـدـةـ،ـ وـتـلـيـةـ حـاجـاتـ الـمـتـعـالـمـينـ بـأـعـلـىـ كـفـاءـةـ فـيـ كـافـةـ فـروـعـ الـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ.⁽²⁾

3. **المـسـؤـولـيـةـ الـاجـتـمـاعـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ:** يـشـيرـ مـصـطلـحـ المـسـؤـولـيـةـ الـاجـتـمـاعـيـةـ إـلـىـ التـصـرـفـاتـ السـلـوكـيـةـ الـتـيـ تـتـصـلـ بـالـجـمـعـ مـبـاـشـرـةـ،ـ بـحيـثـ تـؤـثـرـ فـيـ التـضـخمـ أوـ الـبـطـالـةـ أوـ الـتـلـوـثـ،ـ وـمـنـ الـمـتـوقـعـ عـنـدـ تـطـيـقـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ مـرـاعـةـ هـذـهـ الـمـسـؤـولـيـةـ،ـ لـيـسـاعـدـ الـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ فـيـ حـلـ الـمـشـكـلـاتـ وـلـاـ يـكـوـنـ سـبـباـ فـيـ حـدـوثـهـاـ أوـ جـزـءـاـ مـنـهـاـ.

4. **تـحـقـيقـ جـوـدـةـ التـكـلـفـةـ:** ويـقـصـدـ بـهـ رـيـطـ التـكـلـفـةـ بـجـوـدـةـ الـخـدـمـةـ الـمـصـرـفـيـةـ وـلـيـسـ بـتـقـدـيمـ خـدـمـةـ مـصـرـفـيـةـ بـسـعـرـ مـنـخـفـضـ.

5. **الـمـسـاـهـمـةـ فـيـ الشـمـولـ الـمـالـيـ:** يعني مـسـاـهـمـةـ الـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ فـيـ جـعـلـ أـنـ الـأـفـرـادـ وـالـشـرـكـاتـ لـدـيـهـمـ إـمـكـانـيـةـ الـوـصـولـ إـلـىـ مـنـتـجـاتـهـ وـخـدـمـاتـهـ الـمـصـرـفـيـةـ وـالـمـالـيـةـ الـمـفـيـدةـ بـأـسـعـارـ مـعـقـولـةـ تـلـيـ اـحـتـياـجـاتـهـ،ـ وـيـتـمـ تـقـدـيمـهـاـ عـلـىـ نـحـوـ مـسـؤـولـ وـمـسـتـدـامـ،ـ وـبـاعـتـبـارـ أـنـ الشـمـولـ الـمـالـيـ تـمـ تـحـديـدـهـ عـاـمـلـ تـمـكـيـنـ لـسـبـعـةـ مـنـ أـهـدـافـ الـتـنـمـيـةـ الـمـسـتـدـامـةـ السـبـعةـ عـشـرـ.

6. **ضـرـورـةـ وـجـودـ نـظـامـ لـلـقـيـاسـ:** منـ الـمـتـطلـبـاتـ الـأـسـاسـيـةـ وـجـودـ نـظـامـ لـلـقـيـاسـ مـبـنيـ عـلـىـ اـسـتـخـدـامـ الـأـسـالـيـبـ الـإـحـصـائـيـةـ لـضـبـطـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ بـالـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ،ـ مـاـ يـسـمـحـ باـكـتـشـافـ الـاـخـلـافـاتـ فـيـ الـانتـاجـ وـالـاـنـخـرـافـاتـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ وـاتـخـادـ الـإـجـرـاءـاتـ الـتـصـحـيـحـيـةـ الـمـلـائـمةـ،ـ مـاـ يـعـزـزـ فـاعـلـيـةـ النـجـاحـ الـمـسـتـهـدـفـ لـنـظـامـ اـدـارـةـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ بـالـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ وـفـرـوعـهـ.⁽³⁾

7. **فـاعـلـيـةـ نـظـامـ الـاتـصالـاتـ:** تـطـوـرـ الـثـقـافـةـ السـائـدـةـ،ـ وـإـدـخـالـ التـعـديـلـاتـ الـمـنـاسـبـةـ عـلـىـ الـاستـراتـيـجيـاتـ وـالـوـسـائـلـ الـاتـصالـيـةـ الـمـسـتـخـدـمـةـ فـيـ الـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ؛ـ وـذـلـكـ مـنـ أـجـلـ نـشـرـ الـجـوـدـةـ بـصـورـةـ مـسـتـمـرـةـ،ـ بـاعـتـبـارـ الـاتـصالـ أـحـدـ الـعـوـامـلـ الـتـيـ يـمـكـنـ الـاعـتـمـادـ عـلـيـهـ فـيـ تـرـسيـخـ ثـقـافـةـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ بـالـبـنـكـ الإـسـلـامـيـ وـفـرـوعـهـ.⁽⁴⁾

(1) فـريـدـ عـبـدـ الـفـتاحـ زـينـ الـدـينـ،ـ الـمـنهـجـ الـعـلـيـ لـتـطـيـقـ إـدـارـةـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ الـعـرـبـيـةـ،ـ دـارـ الـكـتـبـ لـلـنـشـرـ،ـ الـقـاهـرـةـ،ـ 1996ـ،ـ صـ 46ـ.

(2) أـحـمـدـ ذـيـابـ أـحـمـدـ وـكـاظـمـ شـيمـاءـ مـهـديـ،ـ بـيـانـ مـتـطلـبـاتـ إـدـارـةـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ وـتـأـيـيـدـهـاـ عـلـىـ الـقـطـاعـ الـمـصـرـفـيـ،ـ عـرـضـ بـورـشـةـ عـلـىـ الـإـدـارـةـ وـالـاقـصـادـ،ـ جـامـعـةـ بـغـدـادـ،ـ عـرـاقـ،ـ 26ـ0ـ3ـ2019ـ،ـ صـ 25ـ26ـ.

(3) عـرـفـةـ سـيـدـ سـالـمـ،ـ اـتـجـاهـاتـ حـدـيـثـةـ فـيـ إـدـارـةـ التـغـيـيرـ،ـ دـارـ الرـايـةـ لـلـنـشـرـ وـالتـوزـيعـ،ـ عـمـانــ الـأـرـدنـ،ـ 2012ـ،ـ صـ 193ـ.ـ بـتـصـرـفـ.

(4) نـعـمـ حـيـ الدـينـ عـبـدـ الـغـفارـ أـحـمـدـ وـالـمـهـديـ يـاسـمـينـ عـلـىـ الدـينـ حـمـدـ،ـ تـقـيـمـ فـاعـلـيـةـ الـاتـصالـاتـ الـمـؤـسـسـيـةـ الـمـسـتـخـدـمـةـ فـيـ نـشـرـ مـيـارـسـةـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ دـاخـلـ مـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ،ـ مجلـةـ الـبـحـوثـ الـإـلـاعـمـيـةـ،ـ جـامـعـةـ الـأـزـهـرــ كـلـيـةـ الـإـلـاعـمـ،ـ الـجـلدـ 62ـ،ـ العـدـدـ 02ـ،ـ 2022ـ،ـ صـ 951ـ.

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 انتشاراً ب رغم من وجود طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب؛ بحيث يمكن تناول هذه المراحل الرئيسية بالجدول رقم (03) الآتي:⁽¹⁾

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

الخطوات التنفيذية	المراحل الرئيسية
بعد اقتراح الإدارة العليا بأهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة سعياً منها لتحقيق بمحمل الفوائد والمزايا المتوقعة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المعنى، فإنما تقوم باتخاذ القرار الجامع الواضح 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 المركبين ومدراء الفروع على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجين، من خلال التعاقد مع مكتب دراسات متخصص.	مرحلة التمهئة أو الإعداد
تحديد أهداف البنك الإسلامي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	يتم خلال هذه المرحلة إعداد وتحيين أوضاع البنك الإسلامي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
رسم سياسة البنك الإسلامي المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في البنك الإسلامي لتعاون 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.	
تحليل البيئة الخارجية للبنك الإسلامي لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المختلطة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.	
صياغة رؤية ورسالة البنك الإسلامي المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.	مرحلة التخطيط
التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة البنك الإسلامي، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.	يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد الازمة لتنفيذ هذه الخطة
اختيار هيكلة تنظيمية للجودة والذي غالباً ما يتم اختيارها من المستويات الإدارية العليا، مع ضرورة تدعيمها 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 خارجين.	
إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كل المعنيين بهذا التطبيق.	
مناقشة خطة التطبيق بقصد المعرفة عليها وتحصيص الموارد اللازمة لها.	
التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك موظفي البنك الإسلامي وفروعه حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	مرحلة التقييم
تقييم آراء المتعاملين: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء المتعاملين المتعلق بالخدمات المصرفية الإسلامية حالياً ومستقبلياً.	تضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقدير مراحل الإعداد والخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما
<p>تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربع لهذا التكاليف وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الواقعية: وتشمل أعباء كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء. • تكاليف التقييم: وهي تلك الأعباء المتعلقة بتقدير المنتج والخدمة المصرفية والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف المتعامل. 	بعد، من خلال عمليات المسح داخل البنك الإسلامي وخارجها

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

<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الفشل الداخلي: وهي الأعباء المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات والخدمات المعيبة. • تكاليف الفشل الخارجي: وهي الأعباء المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد التعامل واقتناء الخدمة المصرفية المنتجات من المعاملين، 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 جزءاً من مصداقيتها بين المعاملين. 	
<p>تعين من سوف يقوم بهم التدريب في البنك الإسلامي؛ والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، لتدريب بدورة مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم "المسهلين" كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.</p> <p>تدريب المديرين والرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة واكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وдинاميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل.</p> <p>تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلص بروح الفريق.</p> <p>يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر لأنشطة والعمليات المصرفية في البنك الإسلامي.</p>	مرحلة التنفيذ من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلى للخطط التي تم تحديدها سابقا مرحلة تبادل ونشر الخبرات
<p>إذا كلّ 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 ومعاملين 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 المتخصصة للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.</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 تبع من الظروف المتغيرة والتحولات التي يشهدها العالم، وعلى رأسها المنافسة القوية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات المتعاملين حيث صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لتحقيق ولاء ورضا المتعاملين، ونظراً 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 وتقيمها يعتريه نوع من الصعوبة، والسبب في ذلك يرجع إلى خاصية الالاملموسية 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 خدمة.

ويتطلب تقسيم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية القيادة في تقسيم 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 تقسيم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر المتعاملين الداخليين والخارجين على حد سواء.

وفي السياق ذاته؛ تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك 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 عموماً والخدمات المصرفية بشكل خاص تطوراً ملحوظاً بسبب ديناميكيّة البيئة المصرفية، ودفع بالكثير من البنوك إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مما يسمح لها بالاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية وضمان توسيعها وبقائها في السوق المصرفـي.

ما سبق؛ نستخلص أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل وإنما أمر يتضمن بالطبعه؛ بسبب الوقت الذي يحتاجه حتى يستطيع البنك الإسلامي استكمال مراحلها، باعتبارها منهجمة متطرفة ومنظمة وترتبط جميع نشاطات البنك الإسلامي بالجودة وثقافتها، والتطبيق الناجح لها يعني التغيير نحو الأفضل لجميع هيكل البنك الإسلامي وفروعه المادية والبشرية، وباعتبارها استثمار طويل المدى يعني بالتحسين والتطوير المستمر للخدمات المصرفية الإسلامية، وجميع العمليات المتكاملة 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 بשתى مجالاتها، شهدت الأعوام الأخيرة من القرن الواحد والعشرين تطروا 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 تماشيا 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 بيئه الأعمال الحديثة بشكل عام.

وفي السياق ذاته؛ يعتبر منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) أحد هذه المداخل الإدارية الحديثة في بيئه الأعمال، من خلال السعي إلى صناعة أفضل القرارات وإيجاد قيمة عظمى للمتعاملين الداخليين والخارجين على حد سواء، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وسرعة التسليم وتخفيف 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.

وتجدر 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. سرکز في بداية هذا الفصل على إدارة التغيير كبيئة داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد، لنخرج 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 نظما 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 بيئه تنظيمية فاعلة تتناسب مع تطبيق مبادئ المنهج نفسه والبيئة الداعمة لتطبيقه.

ومن أجل تحية هذه البيئة بشكل دقيق وفقا للتطبيقات المثلثي؛ لتطبيق سلس لمنهج ترشيد الفاقد بالبنوك الإسلامية، من اللازم على القائمين عليها الالامان بضرورة إحداث التغيير بشكل مستمر وتدربيجي 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 ومتعددة، فهو يتضمن إحداث تحولات في البنك أو أحد أقسامه لمواجهة القوى المؤثرة فيه، ويأتي هذا التغيير استجابة لمتطلبات المتعاملين الداخلين والخارجيين المتعددة، أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية، أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كمنهج ترشيد الفاقد.

و تعد 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 يتتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع على جميع الأصعدة البشرية والمادية والتقنية.

إدارة 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 الحيوية 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 يصاحب التغييرات الحاصلة، إضافة إلى الرغبة في المحافظة على العادات المألوفة والسلوكيات التي تعزز الثقة والاحساس بالأمان.

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

1. مفهوم إدارة التغيير في البنوك الإسلامية

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

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.⁽²⁾

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 العقود الأخيرين من القرن العشرين، حيث أثار المفهوم جدلاً بين الكتاب والباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك وفقاً لزاوية مجال 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".⁽³⁾

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

(2) نديلي أسماء، إدارة التغيير: مطبوعة بيادغوجية، 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".⁽¹⁾

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".⁽²⁾

أما العتيبي فيعرفه على أساس أنه "ذلك النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئته الأعمالي، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائفها العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكيها".⁽³⁾

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

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

وتأسيسا على ما تقدم من تعريف، وتبعا 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 قادرا 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:

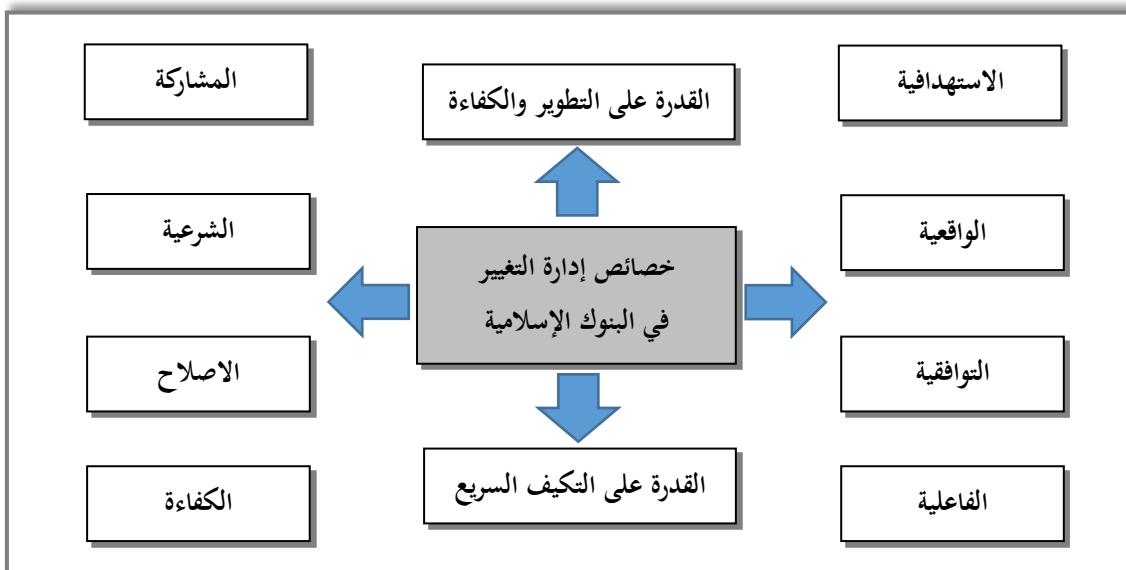
(1) سميث ستيف، إدارة التغيير، مكتبة الشقرى، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001، ص 07.

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

(3) العتيبي صحي 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: بلكبير 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 الالتزام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، وستنطرب لكل خاصية منها فيما يلي:

1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجاليًا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، معلومة للجميع وذات توافق وقبول من قوى التغيير بالمنظمة.⁽¹⁾

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 إمكاناته وموارده وظروفه التي تمر بها.⁽²⁾

3. التوافقية: وجوب إيجاد وخلق انسجام بنسبة معتبرة، وذلك من أجل تعزيز التوافق والتكميل بين تطلعات واحتياجات ورغبات القوى المختلفة لعملية التغيير بالبنك الإسلامي وبين عملية التغيير ذاتها.⁽³⁾

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.⁽⁴⁾

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

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

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

(4) دوياخ سعيدة، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خضر بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق تخصص تسويق عمومي، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2017-2018، ص 88.

5. المشاركة: تتطلب إدارة التغيير تفاعلاً إيجابياً بشكل مستمر، ويكمّن ذلك في المشاركة الوعية من قبل جميع القوى المعنية بالتغيير في البنك الإسلامي، والمساهمة الفعالة في مختلف مراحل عملية التغيير.⁽¹⁾

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 آنٍ واحد، ويتبعن أولاً تعديل الإجراءات وأنظمة العمل في البنك الإسلامي قبل إجراء التغيير، وذلك من أجل الحفاظ على الصورة الذهنية للعمل المصرفي الإسلامي ارتباطاً وثيقاً بالشريعة الإسلامية.

7. الإصلاح: وجوب أن تكون إدارة التغيير عملية إصلاحية بحثة، بحيث تهدف إلى إصلاح العيوب ومعالجة الاختلالات الموجودة في البنك الإسلامي بجميع مستوياته، وهذا ما يعزز أن التغيير بالبنك ليس مجرد وسيلة للتتجديد أو التحديث، بل هو عملية تهدف إلى تحسين الوضع القائم وحل المشكلات الحالية، وتعمل أيضاً على تعزيز بنائه الأساسية وحل المشكلات التي تعيق تطوره.

8. الكفاءة: تعتبر الكفاءة عنصراً جوهرياً 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 سلباً على النتيجة الصافية 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 خاصية عملية أساسية في إدارة التغيير بالبنك الإسلامي، لأن عملية التغيير ذاتها تسعى دائماً إلى تحسين القدرات والإمكانات بالبنك مقارنة بما هو موجود أو مستخدم حالياً، 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 أيضاً 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 استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية. وهذا ما يضمن استمرار حيويته وفعاليته، ويساهم في تحقيقه قدرة تنافسية تجعله في موقع الريادة بالسوق المصرفي.

(1) الزعير إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن، إدارة التغيير: الأسس والمنظفات 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.⁽¹⁾

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير الداعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد

تسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد تعرّض مسيرةها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتّعّن عليها، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغييرات الحاصلة فيه ومحاولته وضع استراتيجيات للتأقلم معه. وتشتمل الفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكييف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في استخدام المنطق والتبؤ العلمي؛ إذ ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً.⁽²⁾

يشار في الأدب إلى استراتيجيات إدارة التغيير على أنها "فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو المدار تحقيقه"⁽³⁾، وفي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني تم اعتبارها "عملية متطرفة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والمعايير التنظيمية في المنظمات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات المائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتشتمل في ثلاثة استراتيجيات: (ال استراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القسرية)".⁽⁴⁾

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)".⁽⁵⁾

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

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

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

(4) سعيفان تغريد صالح، الطيطي أحد 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.

ما سبق ذكره؛ تعدد الاستراتيجيات المنتهجة لإدارة التغيير وفقاً لنعدد المداخل المتباينة، حيث ينطلق الباحثون في علوم التسيير والإدارة في دراسة التغيير من صيورة 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 والتتعديل.⁽¹⁾

لذا فقد تنوّعت الاستراتيجيات المتباينة، مما وضع الباحثين في مجال إدارة الأعمال أمام تحدي اختيار الاستراتيجية المناسبة، كون البنوك تنفرد بطبيعة تنظيمية ووظيفية تجعلها صنفاً خاصاً بين المنظمات يحتاج إلى مدخل 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:⁽²⁾

1. استراتيجية تغيير البناء التنظيمي

تعد واحدة من الأدوات الأساسية التي تبنتها المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة، تسعى إلى تعزيز الكفاءة وتقليل الفوقي 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 قدرًا 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 زريق جمال، *التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة السوق الاتصالية في انجاحه*، مجلة جامعة دمشق، دمشق، مجلد 82، العدد 1 و2، 2010، ص 399.

⁽²⁾ راجع في ذلك: السكارنة بلال حلف، *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 سمح استراتيجية التغيير التقني للمنظمات بالاستفادة من البيانات الضخمة ونظم المعلومات لتحسين عمليات صنع القرار، وإدارة الموارد بشكل أفضل، وتقليل الفاقد والمدر في العمليات. حيث أنه في العصر الحديث، يمكن رؤية هذه الاستراتيجية 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 لتبني التغييرات المطلوبة، لذلك تلعب هذه الاستراتيجية دوراً محورياً في خلق بيئة عمل داعمة للتغيير.

ثانياً: استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه

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

1. الاستراتيجية العقلانية التجريبية

تعتمد هذه الاستراتيجية على الفكرة الأساسية المتضمنة بأن الأفراد عقلانيون ويتصررون بناءً على الفوائد المتوقعة والتحليل المنطقي. ووفقاً لهذه الاستراتيجية، يفترض أن الأشخاص سيتبينون 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 سيسمح لهم 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.

⁽¹⁾ 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, 4th 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 وقوى تجاه الممارسات الجديدة التي يتم اعتمادها.

تستخدم هذه الاستراتيجية عادةً 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.⁽¹⁾

ثالثاً: استراتيجيات كيفيات 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⁾ الصيرفي 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⁽¹⁾، ويقترح ثلاثة استراتيجيات هي:⁽²⁾

1. الاستراتيجية المعتمدة على طرف واحد

هي استراتيجية تركز على دور الفرد أو جهة واحدة تحتل 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 حل 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 المعقّدة 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 ينحهم 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 أيضاً بالقسرية من أسرع الاستراتيجيات تنفيذاً، بينما تعد استراتيجية القيم وإعادة التعلم من أطوالها 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.⁽¹⁾

المطلب الثالث: نماذج إدارة التغيير في ظل منهج ترشيد الفاقد

تناول العديد من الباحثين والكتاب (كما سترتفق له أدناه) كيفية إحداث التغيير وخطواته، حيث تم اقتراح وتصميم العديد من النماذج لإدارة التغيير في المنظمات، تتمثل 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، والتحطيط للتغيير، ثم تنفيذ التغيير وفي الأخير تقييم هذا التغيير، ومن هذا المنطلق عمل الباحثون والمحظون في التطوير التنظيمي على اقتراح مجموعة من النماذج التي تساعد على الإدارة الفعالة للتغيير⁽²⁾، والتي ستعرض منها النماذج التي يعتبرها الباحث - من وجهة نظره - بيات 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 يعنى 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 المدف المرجو.⁽³⁾

وفقاً 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 الحسن والحربي أشواق محمد، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصادر السعودية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 42.

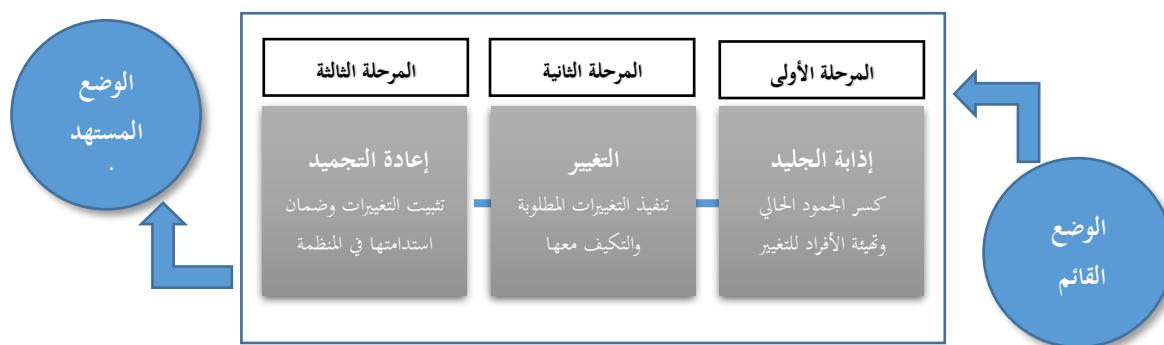
⁽²⁾ الشمرى مشعل بن حسن، إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، المجلد 30، العدد 59، 2023، ص 11.

⁽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؛ وقد 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⁽¹⁾، يوضحها الشكل المولى:

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، وتحدف إلى كسر الجمود في الأنظمة أو الممارسات الحالية من خلال تحفيز الأفراد على الاعتراف بوجود مشكلة أو حاجة للتغيير. في هذه المرحلة، يتم خلقوعي جماعي بين العاملين بضرورة التخلص من الممارسات القديمة لتبني أساليب جديدة، كما ترتكز 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.⁽²⁾

في مجال البنوك، تعتبر مرحلة إذابة الجليد باللغة 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.

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ الصيرفي 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 فعلياً 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.⁽¹⁾

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

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

مرحلة إعادة التجميد (Refreezing)

تعتبر المرحلة الأخيرة في هذا النموذج، وتحدّف إلى تثبيت التغيير الذي تم إدخاله بالمنظمة وضمان استمراريه، 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 جزءاً من الثقافة أو النظام، بحيث تصبح القواعد أو السلوكيات الجديدة متجردة ومستقرة، وذلك من خلال التدعيم أو التعزيز الإيجابي واستخدام التدريب الإضافي وأدواته الحديثة كأسلوب النمذجة. وعادة ما تتطلب هذه المرحلة التزاماً من الإدارة على المدى الطويل، فضلاً عن إجراءات لمراقبة وضبط التقدم كخطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقديم يوفر البيانات للعاملين فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.⁽³⁾

في مجال البنوك، تعتبر مرحلة إعادة التجميد من المراحل الخامسة لثبت التغييرات المستحدثة نظراً لأن البنوك تعتمد على الهياكل التنظيمية المعقدة والأنظمة التقنية المتقدمة، لذا تتطلب هذه المرحلة جهداً لضمان أن التغييرات التي تم إدخالها على العمليات واللوائح والأنظمة التكنولوجية وخاصة مناهج العمل قد أصبحت جزءاً ثابتاً متكاملاً ومستداماً من بيئه العمل اليومي.

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

(2) حرم حسين والخشلي شاكر 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) براهيمي الطاهر ومبارك شيماء، التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، العدد 13، 2014، ص 89-90.

يعد نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير من النماذج البسيطة والأكثر فعالية في إدارة التغيير، وذلك لقدرته على تقسيم إطار عمل واضح ومبادر لتسهيل عملية التحول التنظيمي، ورغم بساطته فإنه قد شكل قاعدة وأساساً للعديد من النماذج الأخرى في مجال إدارة التغيير كما ذكرنا آنفاً، ووفقاً للعديد من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية⁽¹⁾، هناك عدة أسباب تجعل هذا النموذج من أبسط وأسهل النماذج طبيعاً، خاصة في الحالات المطلوبة للتغيير السريع والدقيق مثل القطاع المصري، ويرجع ذلك لبنية النموذج ذاتي المراحل الثلاث الواضحة وال مباشرة، والتي تساعد المنظمات على فهم كل مرحلة من مراحل التغيير بشكل متسلسل ومنطقي، مما يجعلها سهلة الفهم والتطبيق حتى في البيئات المعقدة مثل البيوك، ولكن يعتمد ذلك على كيفية تطبيق النموذج بشكل عملي ومتكملاً.

ثانياً: نموذج John Kotter ذو الخطوات الشمان لإدارة التغيير

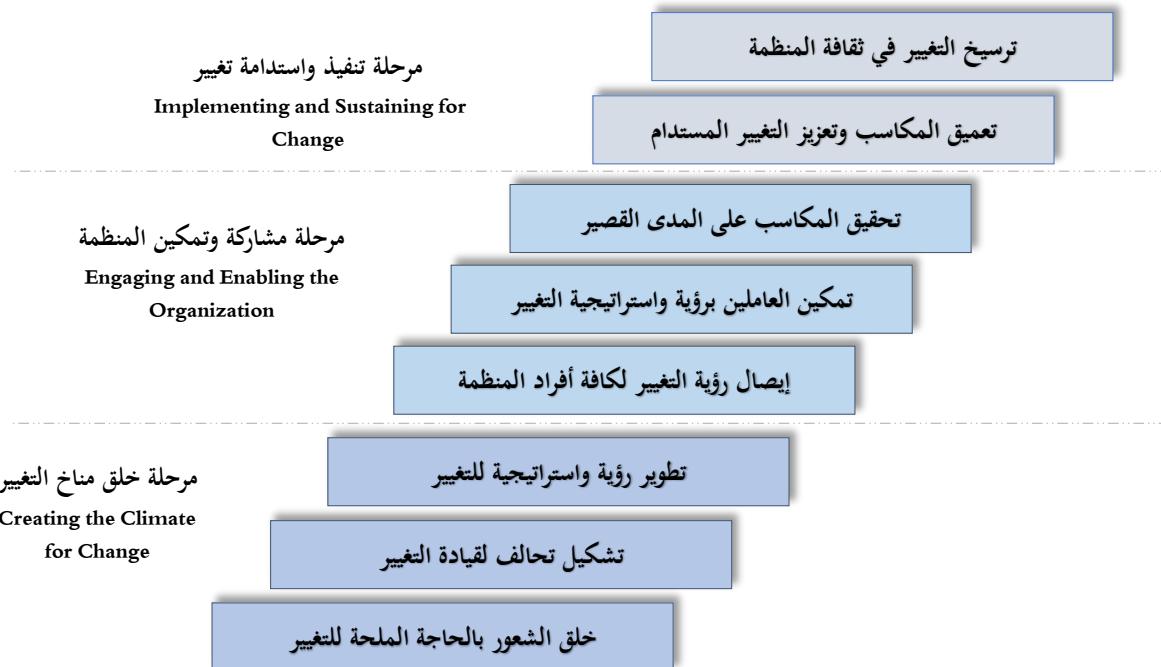
من نظور قيادي، قدم John Kotter سنة 1996 نموذجه في شكل مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تركز على توفير العوامل الأساسية لضمان نجاح التغيير⁽²⁾. وحسبه فإن هذا النموذج يقدم نهجاً قيادياً يتعامل مع التغيير بشكل تدريجي ومنظم، ويوضح كوتير في كتابه المعروف "Leading Change" أن عملية التغيير تنقسم إلى مراحل مختلفة، وتتطلب وقتاً كبراً لتحقيقها، ويشير إلى أنه ليس من المستحسن تحطيم هذه المراحل لأن ذلك قد يؤثر على النتائج النهائية، هذا وقسم عملية إدارة التغيير إلى ثماني خطوات موزعة على ثلاث مراحل⁽³⁾، 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.
 - Burns 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 وترويجية، جامعة قسطنطينة 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) الشمرى 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 استنتاج واستخلص العوامل المشتركة المؤدية إلى النجاح وقد وثقها وحددها في الخطوات الثمانية لقيادة التغيير، بحيث منذ تقديمها 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 "Change Accelerate" وكتاب الشركة الصادر عام 2021 بعنوان "Change".⁽¹⁾

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.⁽²⁾

⁽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 كوتير وبيفولد وكروزون: تحليل متداخل، الجملة 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، قادر على حشد وتوجيه الجهود نحو عملية التغيير ودعمها باستمرار، بحيث يتتألف هذا التحالف من كوادر بالمنظمة ذوي تأثير يمتلكون المعرفة والقدرات اللازمة لقيادة التغيير، مع المهارات والقدرة على تحفيز وخلق الدافعية نحوه، إذ يعتبر تحفيز فريق العمل واقحامه وتعويذه على اتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع أهداف التغيير جوهر ولب هذا التحالف المشكل.⁽¹⁾

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

تعتبر من المراحل الحورية لأنها تحدد الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه لتحقيق التغيير، بحيث يؤكّد كوتّر على ضرورة وجود رؤية واضحة ومحفّزة 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.⁽²⁾

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

تعلق 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، كالاجتماعات وتعليم الرسائل والورشات التدريبية، مع وجوب أن يكون مضمون هذه الأدوات واضحة وبسيطة، وتستخدم أسلوب يحفز الموظفين وترتبطهم 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.⁽³⁾

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 والمياديل، وكذا توفير الدعم اللازم بكل الوحدات بالمنظمة.⁽⁴⁾

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

⁽²⁾ Kotter John P., *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 كوتّر وبنفولد وكروزن، 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 بمثابة المفتاح الرئيسي لإدارة التغيير الناجحة، بحيث تسهم المكاسب قصيرة الأجل -وبالأخص تلك التغييرات الجلية والملمومة التي يتم إنجازها- أن تعزز الثقة لدى الموظفين وتجعل منحنى التغيير تصاعدياً وتحتفظ من مقاومة التغيير، وتعتبر متابعة دافعية نحو الأهداف طويلة الأمد، وعلى هذا الأساس يتبعن مكافأة هؤلاء العاملين الذين يؤدون أداءً مميزاً، لأنهم يساهمون بفعالية في تحقيق رؤية التغيير وتحسين الأداء المؤسسي بالمنظمة.⁽¹⁾

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 الحقيقة والعمل على تحقيق مزيد من التحسينات بشكل مستمر.⁽²⁾

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

يؤكد Kotter أن التغيير الحقيقي والمستدام، يتطلب دمجه 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 هيأكل المنظمة، باعتبار أن القيم والممارسات الجديدة لا بد أن تصبح جزءاً من هوية المنظمة ذاتها؛ ولتحقيقه وجوب 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.⁽³⁾

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

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

⁽²⁾ نديلي أسماء، إدارة التغيير: مطبوعة بيداغوجية، مرجع سابق، ص 45، بتصريف.

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

يحددها، يساعد نموذج Kotter على إنشاء بيئة داعمة للتغيير، وتوجيه العمليات الداخلية نحو التحسين المستمر، كما يعتمد بنجاحه 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 المثلثة 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.

ثالثاً: 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 أوجدها شركة Prosci^(*) 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 نشاطها على مبادئ إدارة التغيير، فضلاً على أنها طورت حلقات تدريبية عبر الإنترنت هدفت لمساعدة المنخرطين في تطوير أدائهم المهني من أجل تحسين كفاءة المنظمات التي يعملون بها.⁽¹⁾ 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 المحدثة، يعود إلى عدم ادراك الموظفين أهمية المشاركة في التغيير أو كيفيات 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.⁽²⁾

(*) 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 المؤسسة. وقد اعتمدت في منهاجها 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 3rd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior, University of Vassa, Finland, 2013, p 221.

(2) تاهي نادية ولغدور صورية، تقييم جاهزية الأساتذة للتدرис باللغة الإنجليزية باستخدام نموذج Adkar – دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 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).⁽¹⁾ وبالتالي يقوم نموذج ADKAR لإدارة التغيير على خمس متغيرات أساسية لتبسيطه مستدام نفصلها في الجدول رقم (04) التالي:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد 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.

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

وما 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 والمديرين إلى كبار القادة ليوفر لهم لغة مشتركة لفهم مراحل التغيير ومناقشتها، مما يعزز انسجام الجهد نحو تحقيق النتائج التنظيمية المرجوة.⁽¹⁾

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

وتمثل نماذج التغيير الثلاثة المنوه إليها أدلاه أدوات متكاملة وفعالة يمكن توظيفها كأدوات داعمة لتطبيق منهج ترشيد الفاقد، بحيث يتبع هذا التكامل إطاراً شاملأ 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 الفاقد، 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 وكتان عمار ياسر، نماذج التغيير وتطبيقات نموذج ADKAR في استراتيجيات التغيير و مجالاته بأداء بيئة السياحة، مجلة الإداره والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد – العراق، 2021، ص 232.

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

يعد منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) واحداً من أبرز التطورات والمنهجيات التي عرفتها الأسس والمناهج الإدارية، وذلك كفلسفة إدارية شاملة تهدف إلى القضاء على المدر في العمليات وتعزيز التقييم 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 المدر، والعمل وفق تدفق العمليات، بحيث جاء هذا الإطار الثوري آنذاك تلبية لمتطلبات السوق الياباني التي كانت في حاجة ماسة إلى إنتاج مرن ومتميز بموارد محدودة أو بالأحرى جد محدودة.⁽¹⁾

ومنذ ذلك الحين ومع مرور الزمن؛ تطورت مفاهيم منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) لتتجاوز حدود الصناعة، بل وامتدت لقطاعات حيوية أخرى على غرار الرعاية الصحية والخدمات المصرفية والأعمال الإدارية ككل، مؤكداً على أن هذا المنهج أصبح فلسفه متكاملة ثبت أن القيمة الحقيقة 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 تصوير هذا النظام نتيجة المعاناة الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية.⁽²⁾

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 الرشيقه 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 بتجاهله 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، مبيناً تفوق نظام إنتاج تويوتا على باقي أنظمة الإنتاج لدى الشركات المنافسة، ونتيجة لذلك أبدى العديد من منافسي شركة تويوتا للسيارات اهتماماً كبيراً بفهم كيفية إدارة هذا النظام المبتكر.⁽¹⁾

1. نشأة ومفهوم نظام تويوتا للإنتاج TPS

ترجع جذور نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System - TPS) إلى رؤية ساكichi Toyoda (Sakichi Toyoda)، الذي أنشأ شركته للغزل والنسيج في عام 1918 بعد ابتكاره للنول الآلي المتتطور^(*)، والذي يعمل بمبدأ التوقف التلقائي عند انقطاع الخيط، مبرزاً 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 Kiichiro Toyoda (Kiichiro Toyoda) من تحقيق رؤيته في تصنيع السيارات الذي استوحى نظام الإنتاج من هذه المبادئ.⁽²⁾

انطلقت عملية الإنتاج الفعلي للشاحنات والسيارات عامي 1935 و 1936 على التوالي، وتأسست شركة تويوتا للسيارات رسمياً بشكل مستقل عام 1937، كما تم تغيير اسم الشركة إلى تويوتا بدلاً من تويدا تيمانا بحثول الأرز الخصبة، وكذا لتبسيط النطق وإضفاء معنى إيجابي عليها.⁽³⁾

ساهمت المعدات البسيطة والمنزلة التي تم اقناوها من قبل كيشيزو تويدا في الثلاثينيات من القرن العشرين في تطبيق العديد من المفاهيم الأساسية لنظام تويوتا للإنتاج (TPS)، ومع ذلك يعتبر تايتشي أونو (Taiichi Ohno) الشخصية التي أعطت دفعه قوية وحاسمة لتطوير هذا النظام، والذي أصبح فيما بعد قادراً على إنتاج تشكيلة واسعة بتكليف منخفضة، آنذاك، وفي بداية الأمر كان انضمما تايتشي أونو إلى شركة تويدا للغزل

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

(*) آلة لحياكة النسيج تعمل بمحرك آلي.

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

⁽³⁾ مكاوي فريدة وعبد الله سليمة، الابتكار البيئي في نظام تويوتا الانساجي (نحو تحقيق النمو المستدام)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية ومركز تنمية الطاقات المتقددة، جامعة البليدة 2، الجزائر، 23 أفريل 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، وعما يُعرف عليه أن نهجه القائم على الفطرة السليمة دون وجود أي مفاهيم مسبقة؛ كان له دور أساسي في تطوير فلسفة الإنتاج في الوقت المناسب (Just in Time) التي تعتبر جزءاً جوهرياً من نظام تويوتا للإنتاج، والذي يهدف أساساً إلى توفير المكونات والمستلزمات الالازمة للإنتاج في الوقت المناسب دون هدر المخزون، ومن جهة أخرى استلهم تايتشي أونو أيضاً مفهوم الأتمتة الذاتية (Jidoka) من نول ساكايشي تويودا، حيث يتوقف النظام تلقائياً عند حدوث أي خلل، وذلك مما يقلل الهدر ويحسن الجودة.⁽¹⁾

لم يتم اكتشاف ومعرفة كفاءة نظام تويوتا للإنتاج بشكل ملحوظ إلا بعد أزمة النفط عام 1973، والتي خلفت ركوداً اقتصادياً عالمياً، هذا وعلى الرغم من أثرها السلبي على معظم الشركات بالعالم، إلا أن شركة تويوتا تميزت بقدرها على التكيف السريع وتحقيقها لهذه الأزمة بشكل سلس مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى، بحيث يرجع سبب ذلك اعتمادها على عدة أساليب إنتاجية مختلفة، مكنتها من تقليل فجوة التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ساعدتها على التعامل مع التحديات الاقتصادية بشكل فعال.⁽²⁾

تميز نظام تويوتا للإنتاج (TPS) عن الأنظمة الغربية الأخرى بالابتعاد عن الإنتاج الواسع (Mass Production)^(*)، 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"^(**) وذلك لضمان انتساعية تدفق المواد؛ وهذا ما منح شركة تويوتا للسيارات الريادة والميزة التنافسية في تقسيم حزمة من المنتجات المتنوعة بتكلفة أقل ووقت أقصر، مع الالتزام بالجودة العالية المرجوة، ليصبح نظام تويوتا للإنتاج نموذج 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 منهجة تصنيع تهدف إلى إنتاج كميات كبيرة من المنتجات الموحدة بسرعة وكفاءة عالية، وهو النموذج الذي تبنّيه شركة فورد في أوائل القرن العشرين بقيادة هنري فورد، يعد هذا الأسلوب حجر الأساس للثورة الصناعية الثانية، حيث أحدث تحولاً جذرياً 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 ومنظّم للمواد والمكونات داخل خطوط الإنتاج، مع تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة.

فإن فكرة التي تفيد بأن نظام تويوتا للإنتاج كان اختراعاً يابانياً خالصاً؛ هي مجرد خرافة، ومع ذلك لا ينبغي أن نقل من الخيال الابداعي والريادي لقادة شركة تويوتا (أمثال؛ كيشيزو تويودا، وتايسو أونو، وإيجي تويودا)، والذين دمجوا عناصر نظام فورد في بيئه محلية مختلفة تماماً عن تلك الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلاصة القول فإن نظام تويوتا للإنتاج لم يكن أصلياً تماماً ولا مقلداً بالكامل؛ بل إنه في الأساس نظام هجين".⁽¹⁾

لقد أحدث هذا النظام ثورة في عالم السيارات والإدارة، حيث انتقلت تطبيقاته إلى مجالات مختلفة، وسحّ 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 مبدأ (Jidoka Just in Time JIT)، أين يسعى الأول إلى إنتاج الكميات المطلوبة فقط في الوقت المناسب، بينما يضمن الثاني كشف الأخطاء في المصدر ومعالجتها فوراً.

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، والسعى كذلك لأن يكون هذا النظام نموذجاً يحتذى به في مسؤولية الشركات داخل الصناعة والمجتمع على حد سواء، ويتحقق هذا من خلال تحسيد أربعة أهداف استراتيجية رئيسية تتركز على تحقيق الكفاءة المستدامة والجودة العالمية في كافة مراحل الإنتاج، بحيث تتكامل هذه الأهداف في إطار يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للنظام داخل الأسواق العالمية، وتمثل هذه الأهداف في:⁽²⁾

أولاً: 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 بيئه الصناعي الحديثة - دراسة حالة شركة تويوتا للفترة 2010-2020*، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، ص 61.

ثانياً: 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.

ثالثاً: 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 أبرز المساهمة في تخفيض التكاليف التشغيلية، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، للوصول إلى تعظيم أرباح المنظمة وتحسين الكفاءة التشغيلية في عمليات الإنتاج.

رابعاً: تطوير معايير إنتاج مرنة بناءً على طلب السوق

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

3. المركزات 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، والمرنة التشغيلية، والحد الأقصى من تقليل الهدر بمختلف أشكاله، وقد استند هذا النظام في جوهره إلى مركزين أساسيين شكلهما الأساس الفلسفية والتطبيقية الذي قامت عليه عملياته الإنتاجية، وهما:

المركز الأول: Jidoka (الأتمة الذكية ذات اللمسة الإنسانية)

يعتبر مبدأ Jidoka أحد الركائز الأساسية لنظام تويوتا للإنتاج، ويشير هذا المصطلح إلى الأتمة الذكية مع لمسة إنسانية، حيث يتم إعداد الآلات وتجهيزها بالقدرة على التوقف تلقائياً عند اكتشاف أي خلل أو مشكلة في العملية الإنتاجية. يضمن 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.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Stewart J., *The Toyota Kaizen Continuum a Practical Guide To Implementing Lean*, CRC Press Tayler & 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 المترکز 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.⁽¹⁾

ومن جهة أخرى؛ وفي التطبيقات العملية في شركة تويوتا يتم استخدام نظام الأندون (Andon Cords)، والمتمثل في جبل سحب يسمح بإيقاف خط التجميع بالكامل عند اكتشاف أي خلل، بحيث يتمتع كل عضو في الفريق بصلاحية 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 مجرد 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، تضيء المخطة باللون الأصفر (مثل إشارة المرور)، ولكن يستمر الخط في العمل ويمنح 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].⁽²⁾

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

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

يعد الإنتاج في الوقت المناسب (Just In Time-JIT) أحد المترکزات 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⁽³⁾، بحيث يقوم في الأساس

⁽¹⁾ جبار محمد ومتناوي احمد، آليات تطبيق مترکزات التصنيع المرن من منظور ثقافة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، نموذج مقترن، 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، وفقاً لمبدأ نظام السحب (Pull System) بدلًا من الإنتاج استناداً للتوقعات.⁽¹⁾

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

واستكمالاً 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 جنباً إلى جنب مع مبدأ Jidoka، والذي يضمن التوقف الفوري في حالة حدوث خطأ، مما يعزز الإنتاج بجودة عالية وخلالية من العيوب.⁽²⁾

وبالرجوع إلى أبرز المبادئ التي أتت بها في تشكيل الأساس الأولى 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 وفقاً للحاجة الفعلية وليس التوقعات؛ وفقاً للفيصل [اسمح بالتدفق كلما كان ذلك ممكناً، وسحب فقط عند الحاجة]. عملياً 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 مسبقاً، 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 مسبقاً بناءً على تقديرات الطلب.	- تقليل الفاقد وتحسين الكفاءة، - تقليل المخزون والتكدس.
التدفق المستمر (Continuous Flow)	تقنية إنتاج يتم فيها تحريك المواد أو المنتجات بسلامة وبشكل مستمر عبر المراحل المختلفة من عملية الإنتاج دون أي توقفات غير ضرورية أو عوائق، يهدف إلى تحقيق التوافق بين مراحل للمتغيرات،	- تقليل زمن الإنتاج وتحقيق كفاءة تشغيلية، - تحسين القدرة على الاستجابة للمتغيرات،

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

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

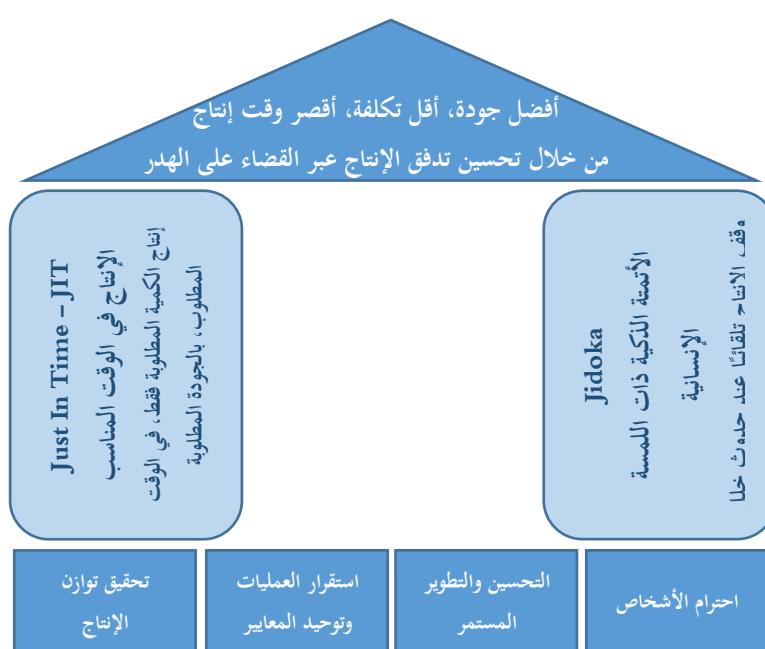
<ul style="list-style-type: none"> - خدمة المتعاملين بشكل أفضل، - الحفاظ على مساحات أوسع بسبب عدم وجود مخزون، - تبادل المنفعة مع الموردين والموزعين. 	<p>الإنتاج بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى دون تعطيل، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة.</p> <p>عملياً كان لب الفكرة يتمحور حول؛ إنتاج قطعة واحدة في كل مرة 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 متدفقاً دون توقف أو تراكم، ما يسهم في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الفعال للتتدفق، - ضبط العملية الإنتاجية، - تقليل الفاقد بشكل مستمر، - الإنتاج الفعال بناءً على الطلب الفعلي. 	<p>نظام الكابان وسيلة فعالة لضبط وتنظيم تدفق المواد أو العمليات عبر مراحل الإنتاج بشكل مستمر، وهو مستوى من طريقة عمل محلات السوبرماركت في إدارة المخزون، حيث يتم عرض المنتجات على الرفوف، وعندما يُباع منتج، يُعاد تعبئته الرف بالكمية المطلوبة.</p> <p>عملياً وبنفس الطريقة في نظام الكابان، 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 (كابان) إلى المرحلة السابقة لإنتاج الكمية المطلوبة من هذه المادة، وبهذا الشكل يضمن النظام تدفقاً سلساً ومنظماً 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>نظام الكابان (Kanban System)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل المخزون الزائد، - تحسين التدفق المستمر للمواد، - تحقيق الكفاءة التشغيلية، - تقليل الوقت الضائع. 	<p>استخدم Takt لأول مرة كأداة إنتاج في صناعة الطائرات الألمانية في الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث كان يستخدم لضبط معدل الإنتاج وفقاً 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>عملياً يقصد بـ (Takt Time) للوقت المسموح به لإنتاج وحدة واحدة من المنتج بحيث يتناسب مع معدل الطلب الفعلي من المتعاملين، ويعني آخر هو الإيقاع الزمني للإنتاج الذي يجب الحفاظ عليه لضمان تلبية الطلب دون إنتاج زائد أو نقص في الكميات.</p>	<p>وقت الدورة لإنتاج الوحدات حسب الطلب (Takt Time)</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على:

- الجبوري مصير وإبراهيم وإلياس سعد خضر، إمكانية تطبيق مرتکزات نظام إنتاج تويوتا TPS لتخفيض الهدر - دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة كلية القلم الجامعية، كركوك - العراق، العدد 04، 2018، 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.

وخلاله القول؛ يمثل كلا من JIT و Jidoka الركيزتين الأساسيتين اللتين شُيدتا 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) -، حيث قام بتوضيح مفاهيم النظام عبر تمثيله على شكل منزل يُعرف بـ TPS System House، إذ يظهر من خلاله أن JIT يمثل التدفق الفعال للمواد والإنتاج، بينما يضم 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 بالاستعارة 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 الحالي 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 مرتبًا 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 الحالي من الفاقد (Lean Production).

وتجدر بالذكر وما لاحظه الباحث عند الغوص في البحوث والدراسات في هذا الباب، أنه يستخدم مصطلح التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)، والإنتاج الحالي من الفاقد⁽¹⁾ (Lean Production) في كثير من الأحيان بشكل متزامن، لكن هناك فروق دقيقة بينهما وجب التنوية إليها؛ باعتبار التصنيع الرشيق بمثابة التطبيق الصناعي، بينما الإنتاج الحالي من الفاقد يمثل الفلسفة الأوسع التي تمتد إلى مختلف القطاعات كما سيتم تفصيله أدناه.

1. نشأة ومفهوم الإنتاج الحالي من الفاقد (Lean Production)

خلال فترة السبعينيات من القرن العشرين، تزايد الاهتمام بنظام التصنيع الرشيق لدى الباحثين والممارسين، مما أدى في النهاية إلى ظهور مفهوم الإنتاج الحالي من الفاقد، خاصة بعد نشر كتاب الآلة التي غيرت العالم (The Machine That Changed the World) وذلك عام 1990، مؤلفيه جيمس ووماك⁽²⁾، دانيال جونز Daniel Jones، وDaniyal Ross James Woomak

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؛ لاحقاً وبعد عدة سنوات من ذلك، تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة بين جنرال موتورز شركة تويوتا تحت اسم شركة صناعة المركبات المتحدة (NUMMI) وتم إعادة إدماج 80% من العمال السابقين، لكن مع تعديلات جذرية

(1) تناول الباحثون هذا المفهوم بمصطلحات وسميات مختلفة؛ كالإنتاج الرشيق، الإنتاج المرن، والإنتاج الآني (اللحظي) والإنتاج الحالي من الهدر، وكذلك الإنتاج بدون فاقد، هذا وسوف يتبع الباحث مصطلح أو مسمى الإنتاج الحالي من الفاقد والذي يوضح حسبه المعنى الجوهرى والمدى الأساسي 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 الغني علي، أثر مركبات 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 والتنسيق، أين تم تحولها من مركبة صارمة إلى لا مركبة داعمة، وذلك مع تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق صغيرة مدرية على قياس الأداء وتحسينه؛ هنا كانت النتائج مذهلة بحلول عام 1985، حيث شهد المصنع تحسناً كبيراً في الإنتاج ووحدة 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 إدراكتها أن النجاح لا يقتصر فقط على تحسين العمليات الإنتاجية فحسب، بل يتطلب تحولات ثقافية وتنظيمية عميقه.⁽¹⁾

هذا؛ في حين يرى بعض الباحثين⁽²⁾ 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 المدر في الجهد البشري والم المواد والتكاليف والوقت، الأمر الذي مكّن الشركات اليابانية من الاستمرار في تحقيق تفوقها العالمي وتطورها بشكل دائم.⁽³⁾

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

1. اعتبار نظام تويوتا للإنتاج TPS مرجعاً أساسياً، حيث شهد هذا النظام العديد من التحسينات والتطويرات خلال رحلته نحو تطبيق استراتيجية الإنتاج الحالي من الفاقد؛ ولا سيما التصنيع الرشيق وغيره.⁽⁶⁾

⁽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 أولجاج، البويرة، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 164 - 165.

⁽⁴⁾ سوزان عبد الغني علي، **أثر مركبات 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 الحالي 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 الحالي من الفاقد، على الرغم من تباين مراحل تقدمها في تطبيق تلك الاستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة.

3. تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم الإنتاج الحالي من الفاقد، مما ساهم في استمرار الاختلافات حول مضامينه وألياته، 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)⁽¹⁾، حيث قدم فيه المؤلفون توصيفاً لمبادئ الإنتاج الحالي من الفاقد، وفتح آفاقاً جديدة للتخلص من الفاقد، بحيث وفقاً لهذا الكتاب أصبحت استراتيجية الإنتاج الحالي من الفاقد مطبقة على كل من المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

ومن هذا المنطلق؛ وبالرجوع لمفهوم الإنتاج الحالي من الفاقد (Lean Production)، وعلى الرغم من الغموض المحيط بالمعنى الدقيق للمصطلح كما سبق التنوية إليه، إلا أن ذلك لم يمنع العديد من الباحثين من تقديم تعاريفات له وفقاً لرؤيتهم ومحال تخصصهم؛ بحيث لا يعني اختلاف هذه التوجهات بالضرورة وجود تعارض فيما بينها، ولكنه يؤثر سلباً فقط على وضوح المفهوم، وجدير بالذكر أن مراجعتنا للأدبيات في هذا المجال توصلت إلى وجود العديد من الأوصاف والمكونات الرئيسية لمفهوم الإنتاج الحالي 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 الحالي من الفاقد على أنه: "نظام اجتماعي- تقني متكامل، يهدف بشكل أساسي إلى القضاء على الفاقد من خلال تقليل أو الحد من التقليبات المرتبطة بالملوردين والمعاملين والعمليات الداخلية في وقت واحد وبشكل متزامن".⁽²⁾

ومن زاوية أخرى؛ يرى كلا من (Taj Shahram & Morosan Cristian) من خلال دراستهما المستندة لتقدير وتحليل البيانات المجمعة من 65 معملاً في صناعات مختلفة بالصين، أين أظهرت مخرجات هذه الدراسة بمساهمة تطبيق ممارسات الإنتاج الحالي من الفاقد في تحسين الأداء التشغيلي، بحيث عرفاً الإنتاج الحالي 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".⁽³⁾

⁽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 (Pettersen J., *Defining Lean Production: Some Conceptual and Practical Issues*, The TQM Journal, Vol. 21, N° 02, 2009, p 135.) 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 نجاحاً مستمراً فإنه يعد هنا فلسفه 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.⁽¹⁾

وباستعراض التعريف 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 وتيسير تدفق العمليات الخدمية، مع تحقيق استجابة سريعة وفعالة لاحتياجات المتعاملين والموظفين عبر التحسين المستمر.

هذا؛ ولمزيداً 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 بالأعتماد على:

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

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

2. أهداف الإنتاج الحالي من الفاقد (Lean Production)

يهدف نظام الإنتاج الحالي 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 الحال تعتمد درجة تحقيق المهدف النهائي على مدى جودة تحقيق الأهداف الفرعية لنظام الإنتاج الحالي من الفاقد (Lean Production) والتي تشمل ما يلي:⁽¹⁾

1. تحسين الجودة: بتلافي الاختلافات، بمعنى إلغاء أية معوقات قد تعرّض التدفق السلس للعملية الإنتاجية، والمعوقات المتعلقة بالمنتج ذاته، والمتأتية من عدة عوامل مختلفة كسوء الجودة، وأعطال الآلات، وتعديل جداول الإنتاج، بالإضافة إلى التأثير في تسليم طلبات المتعاملين.
2. رفع كفاءة العمليات الإنتاجية: جعل النظام مرناً أي قابلاً لمواجهة ومحاجة التغيرات في المواصفات وفقاً لطلبات المتعاملين، وذلك من خلال مفهوم الإنتاج الذي يركز على الخلايا (الآلات المرنة، العاملين متعددي المهن).
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 وتحجّب الإنتاج الفائض عن الحاجة السوقية.

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

3. المبادئ الرئيسية للإنتاج الحالي من الفاقد (Lean Production)

يقوم الإنتاج الحالي 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⁽³⁾، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

⁽¹⁾ مردان زيد عائد ومهدى روأء ياسر، *التكامل بين الإنتاج الحالي 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 خالفة ناصر وأبورةة أحمد محروس، *مدخل مقتصر للتكميل 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، *اثر نظام التكاليف على العلاقة بين نظام الإنتاج الحالي من الفاقد وحفز أداء العاملين نحو الترشيد: دراسة ميدانية*، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية- مصر، المجلد 25، العدد 01، 2018، ص 6.

المبدأ الأول: القيمة للمتعاملين (Value to Customers)

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

المبدأ الثاني: تيار القيمة (Value Stream)

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

المبدأ الثالث: التدفق والسحب (Flow & Pull)

تعمل نظم الإنتاج الحالي 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 الحالي من الفاقد، إذ يأخذ التدفق صوراً عديدة منها حركة المواد بمعدل ثابت خلال عمليات التشغيل بدون توقف، وكذا حركة المعلومات والتكليف عن أحداث التوقف. وتسعى المنظمات التي تستخدم الإنتاج الحالي من الفاقد للمحافظة على التدفق التام لمنتجاتها أو خدماتها من لحظة تلقي أمر المتعامل إلى التسلیم، ويسّر ذلك أيضاً فكرة السحب والتي تعني أن يكون معدل التدفق متماشياً مع معدل الطلب على المنتج أو الخدمة لمنع تراكم المخزون.⁽⁵⁾

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 الحالي من الفاقد وحفز أداء العاملين نحو الترشيد: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص 7.

المبدأ الرابع: السعي نحو الكمال (Strive to Perfection)

ويعني استمرار الجهد 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.⁽¹⁾

المبدأ الخامس: تمكين الأفراد (Empowered People)

إن مشاركة العاملين في تحديد واستبعاد أنشطة الفاقد بصورة المختلفة أصبحت تمثل أحد أهم ركائز بيئة الإنتاج الحالي من الفاقد، وتزايدت أهمية تمكين العاملين من خلال منحهم صلاحيات لاتخاذ القرارات لحل تلك المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وفي إطار استراتيجيات وأهداف المنظمة.⁽²⁾ 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 والتجدد والتميز.

المطلب الثالث: الإدارة الخارجية 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 الخارجية 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 المدر والنالفة وضياع الموارد.⁽³⁾

جرت العادة في الأدبيات استخدام مصطلح الإدارة الرشيقية (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 الحالي من الفاقد (Lean Production)؛ ومواصلة لنفس السياق والتراجمة الاصطلاحية، سيعتمد مصطلح الإدارة الخارجية 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⁾ فراج منال حامد، استخدام نظام تكاليف مسار تدفق القيمة (VSC) في تدعيم بيئة الإنتاج الحالي من الفاقد (Lean) ل لتحقيق الاستراتيجية المستدامة للمنشآت: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط - مصر، الجلد 02، العدد 02، الجزء 02، 2021، ص 1059.

⁽³⁾ بورحالة منجية، أثر تطبيق الإدارة الرشيقية لتحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة فرجات 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 توسيع تدريجي للتركيز على الرشاقة في الخدمات بعيداً عن أرضية المحازن، إلى قيام المنظمات بالاعتماد على هذه المنهجية في مختلف القطاعات التي تخدمها، لتشمل إعادة هندسة عملياتها وتطوير نماذج تقدم خدماتها على المبادئ الخالية من المدر، إذ تضمنت هذه المبادئ تحديد قيمة المعامل، وإدارة تدفق القيمة، وتطوير القدرة على تدفق الإنتاج، واستعمال آليات السحب لتدفق القيمة في العمليات المفيدة، وأخيراً السعي لتحقيق الكمال عن طريق تقليل أشكال المدر 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 المعامل ابتداءً من عام 2000 فما بعده.⁽¹⁾

وعلى ضوء ما تم ذكره آنفاً للتسلسل التاريخي ونشأة المفاهيم التي بنيت عليها المناهج المتصلة ببعضها البعض، وصولاً 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 المدر بأنواعه، ابتداءً من المدر بالأجهزة والمعدات والجهد البشري لتنتهي بتحقيق أهداف المنظمة بالأجال 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 طرقتنا له أعلاه، ثم استخدم جوهره الأساسي في العديد من المنظمات من أجل إضافة قيمة أكبر بموارد أقل، إذ تعمل الإدارة الرشيقية على تعزيز الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، وتساعد على تجنب المدر غير الضروري وتسلیط الضوء على العوامل المهمة، والتي ستبني قيمة أكبر وتعزز الميزة التنافسية للمنظمات.⁽²⁾

⁽¹⁾ Hines P., Holweg M. & Rich N., *Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, № 10, 2004, p 995.

⁽²⁾ القراءة غولي حسين علي عبد الله، الإدارة الرشيقية وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية- الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة (دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء)، أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- العراق، 2023،

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.⁽¹⁾

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 تقليل عمليات المدر وتخلص 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 وفقاً 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، فضلاً عن التركيز على تدريب الموظفين والحفاظ على العلاقات الإيجابية فيما بينهم، وكذا العلاقات العامة ككل"⁽²⁾، وقد ركز ويولي هذا المفهوم اهتماماً 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 حتماً في النهاية إلى التحول في سلوك وثقافة المنظمة بمرور الزمن"⁽³⁾، حيث يفيد ويؤكد هذا المفهوم على جوهر الإدارة الخالية من الفاقد الفلسفية والتشغيلية، وذلك من خلال سعي المنظمة إلى التحول الجذري في طريقة تفكيرها على المدى البعيد.

وتعرف كذلك على أنها فلسفة إدارية حديثة، وفقاً لما أشارت إليه أسماء عبد الله في دراستها لأبعاد الإدارة الرشيقه 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 وعقيلي عثمان موسى، دور الإدارة الرشيقه في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالململكة العربية السعودية: نموذج مقترن، 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 المعرف 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 متحانسة وغيرها من آليات العمل الجماعي التي تساعد على تطوير المنظمة وتقدمها بما يرفع مستوى أدائها الوظيفي⁽¹⁾، 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 الحالية من الفاقد أنها: "استثمار الوقت المخصص للعمل وتناسق مع الجهد المطلوب ومشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسين المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية"⁽²⁾، بحيث يبرز من خلال تعريفهما لمنهج الإدارة الحالية من الفاقد على الأهمية الكبرى للوقت في إيجاد القيمة، كما يعكس المبدأ الأساسي لمنهج الحالي من الفاقد والمتمثل في تقليص فجوة الهدر بالتحسين المستمر.

واستناداً إلى ما تم ذكره أعلاه، يرى الباحث بأن هذه التعريفات، اتفقت في جملتها على مجموعة من

النقط تتمحور حولها الإدارة الحالية من الفاقد، نذكر أهمها كالتالي:

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

وعليه؛ يرى الباحث أن الإدارة الحالية من الفاقد (Lean Management)، هي منهج متكامل وفلسفة إدارية تقوم أساساً على تقليل العمليات بالمنظمة، وتقليل واحتصار زمان 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 الحالية من الفاقد (Lean Management)

تكمّن أهمية الإدارة الحالية 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 الرشيقه 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 سير مشرف، مدى توفر الإدارة الرشيقه ودورها في تسمية 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.

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

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

كما تهدف الإدارة الحالية من الفاقد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تعمل على ضمان تحسين الأداء، واستبعاد الفاقد وتقليل المدر بالمنظمات، ومن أبرز هذه الأهداف:⁽³⁾

- الوصول إلى القضاء التام على الفاقد في كافة المجالات كالأعطال، وفترات التأخير، وكمية المنتجات المعيبة، والمحزون 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 الحالية من الفاقد على إحداث تغيير مؤسسي شامل، يتضمن العديد من الممارسات والأدوات التي تهدف إلى تبسيط الأنشطة وتسريعها وجعلها أكثر انسانية 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؛

⁽¹⁾ Dekier Lukasz, *The Origins and Evolution of Lean Management System*, Journal of International Studies, Vol. 05, № 01, 2012, p 50.

⁽²⁾ رحال علي، *الإدارة الرشيقية في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المشبطة*، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي تبسي، تبسة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2025، ص 44-45.

⁽³⁾ كرتات رقية محمد، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد 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 وفقاً لتطبيقها منهاج الإدارة الخالية من الفاقد، يجب عليها أن ترتكز إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لها أن تنجح من دونها، إذ أن هناك عدّة مبادئ تقوم عليه فلسفة الإدارة الخالية من الفاقد، وتمثل هذه المبادئ كما يوضحها الجدول رقم (06) التالي:

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

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

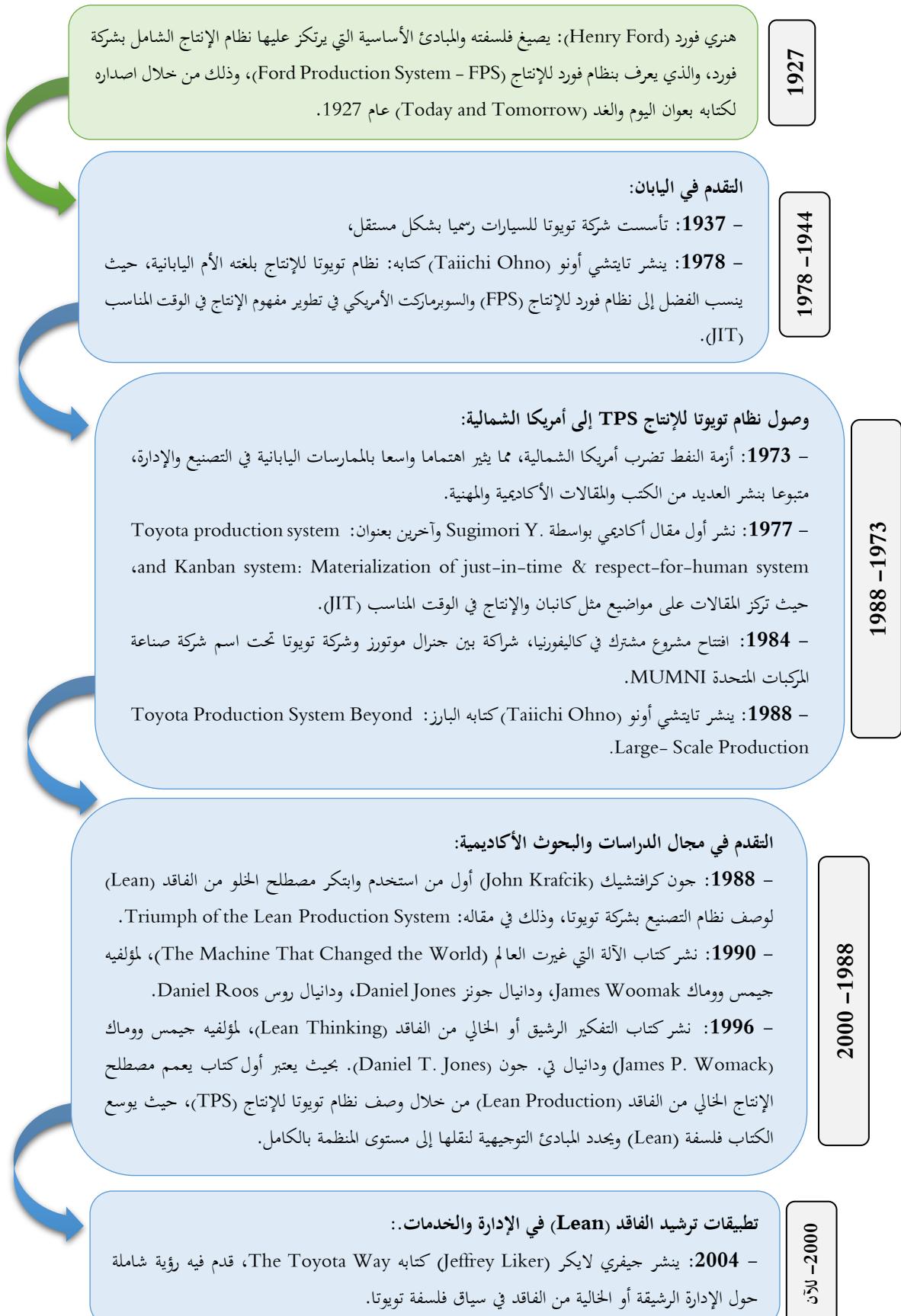
تدريب وتشكيل فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المنظمة من خلال تحسين العمليات، بحيث تعمل هذه الفرق على نشر ثقافة الجودة وتقليل الفاقد بجميع هيئات المنظمة.	تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة وفقاً لفلسفة المنظمة
احترام جميع الأفراد ذوي العلاقة بالمنظمة من موظفين وشركاء على حد سواء، وتشجيعهم بالسعى الدائم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

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات، أهمها:

- المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقية 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.
- رحال علي، الإدارة الرشيقية في المؤسسات بين المفهوم والمطالبات وصولاً للعوامل المشبطة، مرجع سابق، 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، ولتوسيع مسار التطور التاريخي والفلسفى 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 ابتدأً 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 المعاملين والعاملين على حد سواء.

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



المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد 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 المنوطة إليها أعلاه، أثرت الأزمة الاقتصادية العالمية منذ عام 2008 بشكل كبير وملحوظ على هذا القطاع، مما أدى إلى تغيرات وتحديات جديدة، مثل تراجع ثقة المتعاملين، وتحيين لوائح تنظيمية جديدة، وذلك تقليصاً لفجوة المحاطر بشتى أنواعها.⁽¹⁾

ومما سبق؛ وفي ظل هذا البيئة المتغيرة والمتسرعة، 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 الأساسي 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 متسرع، خاصة وأن البيئة المصرفية كما هو معروف تختلف اختلافاً جوهرياً عن قطاع التصنيع والإنتاج، ويعتبر نقل مفاهيم وأدوات منهج ترشيد الفاقد إلى هذا القطاع يمثل في حد ذاته تحدياً كبيراً، إذ سيحاول الباحث من خلال تعامله مع الأدبيات في هذا المجال رغم ندرتها، وكذا اعتماده على تجربته الشخصية العملية بينك إسلامي^(*) رائد بالسوق المصري الجزائري للانتقال إلى اسقاط مفاهيم وأبعاد وأدوات منهج ترشيد الفاقد (الإنتاج الحالي من الفاقد والإدارة الخالية من الفاقد، دون اهمال الركائز الأساسية التيبني عليها هذا المنهج)، وذلك على القطاع

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

(*) **مصرف السلام الجزائري:** بنك يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته؛ تم اعتماده من قبل بنكالجزائر في سبتمبر 2008.

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

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

يعد البنك الحالي من الفاقد مفهوماً متعدد الأوجه، ويطلب بذل جهود على عدة أبعاد من قبل البنك الإسلامي في وقت واحد، سواءً 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 (²)، بحيث أصبح هذا الأخير طريقاً مهماً لتحسين أداء البنوك ولا سيما البنوك الإسلامية لما لها من خصوصية في تقسم منتجاتها وخدماتها، باعتبار أن منهج ترشيد الفاقد فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب الالتزام ومشاركة من قبل جميع العاملين (³)، وتوفير فرص مناسبة لتحسين جودة الخدمات المصرفية والعمليات على حد سواءً، وكذا خفض التكاليف، وتقليل 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 تعامل 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، وتتحول المنافسة في هذا السوق بشكل كبير حول رضا المتعاملين بشكل مباشر. (⁴)

وتعزيراً لما سبق؛ فالبنوك هي منظمات ترتكز بشكل كبير على العمليات، حيث يتدفق حجم ضخم من المعلومات عبر هذه العمليات، مما يجعلها نموذجاً مثالياً 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 المدر عن 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 الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)

خلال العقدين الأخيرين من القرن الواحد والعشرين، تطور منهج ترشيد الفاقد داخل القطاع المصرفي، حيث توسيع تطبيقها لتشمل خدمة المتعاملين، والتحول الرقمي، والابتكار في المنتجات والخدمات، وذلك من خلال إزالة الاختنقات، وأهمية العمليات المتكررة، والاستفادة من تحليلات البيانات، بحيث سعت البنوك ومن ضمنها البنوك الإسلامية إلى تقديم تجربة سلسة ومتمحورة حول المتعامل، إذ يمكن أن يؤدي هذا التحول نحو رؤية أكثر شمولية متمثلة في البنك الإسلامي الحالي من الفاقد؛ لتحسين كل من الكفاءة التشغيلية ورضا المتعاملين.

فصناعة الخدمات المصرفية ولا سيما الإسلامية منها معقدة وتركز على المتعاملين النهائيين، وتنطلب عمليات فعالة من حيث التكلفة والكفاءة في آن واحد، مما يجعلها مجالاً جاذباً لتطبيق مبادئ منهج ترشيد الفاقد، إذ يعود استخدام هذه المبادئ في القطاع المصرفي إلى أوائل الألفيات 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 تقليل أوقات المعالجة وزيادة الفعالية من حيث التكلفة. في البداية الأمر تم تنفيذ مبادئ البنك الحالي من الفاقد جزئياً فقط في العمليات المصرفية التي تعامل مباشرة مع المتعاملين.⁽¹⁾

وفي السياق ذاته، يعتبر Jones D. & Womack J. من أوائل المؤلفين في هذا المجال الذين اقترحوا تطبيق مبادئ المنهج الحالي من الفاقد على القطاع الثالث (الخدمات)⁽²⁾، كما يعتبر الباحثان Bowen D., Youngdahl W. من الرواد في هذا المجال⁽³⁾، حيث أجريا أول مجموعة من دراسات الحالة حول الخدمات الحالية من الفاقد (Lean Services) ونشرتا نتائجها، ومنذ ذلك الحين تطور هذا النموذج وانتشر ليشمل أنواعاً 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 حلال التطبيق، وهذا كما عبر عنه كلاً من Arfmann D. & Topolansky Barbe F.:

⁽¹⁾ Grozdić 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⁽¹⁾.

ففي قطاع الصناعة أصبح منهج ترشيد الفاقد ممارسة إدارية وإنتاجية راسخة وذات سمعة عالية، لكن فيما يتعلق بتوسيعه إلى مجالات جديدة مثل قطاع الخدمات، لا تزال الأبحاث والتطبيقات الناجحة التي تقدم أطراً متكاملة وعملية تعالج خصائص هذا القطاع بشكل مناسب نادرة⁽²⁾، في حين تحقق بعض المنظمات الخدمية تحولاً ناجحاً نحو هذا المنهج، تظهر منظمات أخرى في نفس المجال جهوداً مجزأة تفشل في تحقيق النتائج المتوقعة، مما يشير إلى أن العوامل الرئيسية للنجاح في هذا المجال تكمن في النهج الاستراتيجي المتبعة داخل كل سياق محدد.

وبالرجوع لمفهوم منهج ترشيد الفاقد في القطاع المصرفي والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، ورغم ندرة الأبحاث التي تناولتها في الأديبيات العربية والأجنبية، سيحاول الباحث قدر الإمكان استقطاب المفاهيم والتعريفات من الأديبيات المتعلقة بالإنتاج الحالي من الفاقد وكذلك الإدارة الحالية من الفاقد عليها، وذلك من أجل استنباط واستنتاج تعريفاً مناسباً للبنك الإسلامي الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)؛ وذلك كالتالي:

قبل التعرف على مفهوم البنك الإسلامي الحالي من الفاقد، ينبغي في البداية التعرف على معنى "الخلو من الفاقد" لغرياً، فقد جاء في معاجم اللغة العربية أن "الخلو" من مصدر خلا: خلا المكان والشيء يخلو خلوا وخلاء وأخلٍ إذا لم يكن فيه أحد، ولا شيء فيه، وهو حال⁽³⁾ يعني عدم وجوده، أما "الفاقد" فهو مصدر فقد فقدمه يفقد فقدها وفقداناً وفقوداً: عدمه، والفاقد التي مات زوجها أو ولدتها⁽⁴⁾ يعني ما يُفقد من شيء ويُضيع 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.⁽⁵⁾

أما من وجهاً نظر كلاً من Grozdića V. وزملاؤه في ورقتهم البحثية، يعتبرون أن البنك الحالي من الفاقد، "يعد منهج ترشيد الفاقد في القطاع المصرفي أسلوباً منهجاً يهدف إلى تحسين العمليات، والقضاء على المدر، وتعظيم الكفاءة، بمحض تحسين رضا المتعاملين وتحقيق النمو المستدام للبنك".⁽⁶⁾

⁽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, № 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, № 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 الرشيقية 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، وتحديداً في البنوك الإسلامية، يرى الباحث أن البنك الإسلامي الحالي 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".

وخلال هذه القول؛ يمثل مفهوم البنك الحالي من الفاقد (Lean Banking) امتداداً طبيعياً لمنهج وفلسفة الإدارة الحالية 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 الرشيقية في تقليل المدر وتحسين الكفاءة في التصنيع والإنتاج، فإن تطبيق مبادئها في البنك يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وتقليل العمليات غير الضرورية، بما يحقق رضا المتعاملين ورفع الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

2. أهداف البنك الإسلامي الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking)

تبعاً لمفهوم البنك 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 البنك يعتمد عموماً على رد الفعل تجاه التحديات التي تميز بيئه العمل والسوق المصري، أو السعي لتحقيق النجاح، كما أن البنك الحالي من الفاقد تقوم بشكل مستمر و دائم بأداء الموظفين، كما أنها تفكير بشكل أعمق في كيفية التعامل مع التغيرات، ولا سيما التفكير في كيفية استغلال الفرص في بيئه شديدة التغير، وتحقق نقلة نوعية آخذة في عين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها.⁽¹⁾

علاوة على ذلك؛ وفي السياق المقارن سنحاول تقديم جدول يوضح الفروقات الجوهرية بين البنك الإسلامي التقليدي والبنك الإسلامي الحالي من الفاقد، مع التركيز على الأهداف الرئيسية مثل البنية التشغيلية والكفاءة التشغيلية وأليات 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 البنك الإسلامي، وكذا قياس مدى قدرة هذا المنهج على تحقيق توازن مستدام بين الفاعلية الاقتصادية والالتزام بالمبادئ الشرعية، مما يجعله إطاراً واعداً لتطوير الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات المعاصرة.

⁽¹⁾ 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 الحالي من الفاقد

المعيار	البنك الإسلامي الحالي من الفاقد	البنك الإسلامي التقليدي
المهيكل التنظيمي	شبكي ذو شكل أفقى مسطح	هرمي / رأسي
كفاءة الوحدات التنظيمية	متعددة التخصصات	امتلاك التجربة أو/ و الخبرة
تدفق المعلومات وتخاذل 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؛ فالآهداف التي تسعى البنوك الإسلامية الحالية من الفاقد لتحقيقها، هي نفس أهداف الإدارة الحالية من الفاقد (Lean Management) بالمشاركة مع نماذج منهاج 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 منهاج ترشيد الفاقد؛
- الكفاءة التشغيلية: تعتمد على الرشاقة المؤسسية وتحليل تدفقات القيمة؛
- إدارة التكاليف: تقليل الفاقد في كل المراحل لتخفيض التكاليف التشغيلية؛
- تقديم الخدمات المصرفية: خدمات مصرافية 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 الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) بمفهومه الحديث وأساليبه المنظورة وشفافيته المطلقة ونظرته 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 يتأنى 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 شاملة وكفاءة تشغيلية عالية للبنك والموظفيين والمتعاملين على حد سواء.

3. المبادئ الأساسية للبنك الإسلامي الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking):

يقوم البنك الإسلامي الحالي 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 الحالي من الفاقد (Lean Production) وفقاً لمحددات المبادئ الأربع عشر لنظام تويوتا للإنتاج TPS، والتي تم تطويرها فيما بعد ضمن مدخل الإدارة الحالية 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 مصرافية بالبنك، وجب دراسة وفهم واضح وعميق لما يريد 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 متعاملًا داخلياً وهم العاملون بالبنك الإسلامي، أو متعاملًا خارجيًا ويتمثل في المتعامل المصرفي للبنك الإسلامي.⁽¹⁾

ب. تحليل سلسلة القيمة وإزالة الفاقد الشرعي والتشغيلي: إزالة الفاقد الشرعي^(*) والتشغيلي من سلسلة القيمة، وذلك من خلال تحديد كل الخطوات الداخلية في سلسلة تقديم الخدمة المصرفية، وتحليلها وفق معايير المدر المعرفة 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 الفاقدين؛ العملياتي والشرعي في آن واحد.⁽²⁾

ج. ضمان التدفق الانسيابي للعمليات البنكية والخدمات المصرفية: تحقيق التدفق السلس للعمليات المصرفية من خلال القضاء على المدر، وذلك عن طريق إزالة جميع أشكال الفاقد والمدر التي لا تضيف قيمة حقيقية من منظور المتعاملين الداخليين والخارجيين، فالمدر يحمل جميع 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 مقترن لتوظيف مدخل الإنتاج الحالي من المدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجياً 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 مشروعًا في صورته، وبالتالي يعد من أشكال الفاقد أو المدر التي تقلل جودة الخدمة المصرفية الإسلامية ومصداقيتها 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 احتياجاته، وذلك دون تأخير أو تعقيد غير مبرر، مع ضرورة ايجاد انسانية ومرنة في العمليات والخدمات المصرفية، بحيث يتم تشبيك الأنشطة التي تضيف قيمة كالمعاملات 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 المهدف النهائي لتفاعل وتكامل المبادئ الأربع المنشوء إليها أعلاه، ويتمثل هذا الكمال في القضاء التام على الهدر والأنشطة التي لا تضيف قيمة بالعمليات التشغيلية أو في تقسيم الخدمات المصرفية على حد سواء، هذا كما يعد هذا التوجه نحو الكمال بمثابة الحافز الذي يرسم دورة التحسين المستمر داخل البنك الإسلامي، ويعزز من ديمومة أدائه، كما يحافظ على التوازن بين الجودة والكلفة والامتثال للضوابط الشرعية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مداخل تشخيص الفاقد في البنوك الإسلامية

يعد التخلص من الفاقد أو الهدر أهم أولوية لفلسفة منهج ترشيد الفاقد وبما في ذلك البنك الحالي من الفاقد، كما تعتبر مرحلة تشخيص هذا الفاقد من المراحل المحورية والضرورية، إذ لا يمكن الشروع في تحسين أي عملية بالبنك دون فهم دقيق لمواضع الهدر ومسبياته، بحيث تشير الأدبيات التي اطلع عليها الباحث؛ إلى أن مداخل تشخيص الفاقد تتتنوع 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 تتحث 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) مختلف 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 حقيقة للمتعاملين أو للمنظمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ القراءة غولي حسين علي عبد الله، الإدارة الرشيقه وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية- الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة (دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء)، مرجع سابق، ص 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 بالفائد 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 الفائد 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 تفاصيل منتج أو خدمة متميزة ذو جودة عالية وبالسعر والوقت المناسبين.⁽¹⁾

كما يعرف الفائد 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 الفائد مكوناً مهماً ومحوراً مركزاً لمنهج ترشيد الفائد، ويشير إلى تحديد أشكال الفائد وتقليلها والتخلص منها؛ نظراً لارتباطها بالقطاعات أو في المنظمة ككل، والسعى الامتناهي للتخلص من المدر هو خلاصة فلسفة هذا المنهج.⁽²⁾

هذا وفي نفس السياق؛ يعرف الريعي وأخرون الفائد على أنه: "هو كل ما يستخدم الموارد دون أن يضيف قيمة فعلية للممنتج أو الخدمة، ولا يكون المتعامل مستعداً لدفع مقابل له".⁽³⁾

في المقابل يرى القراءة غولي في بحثه؛ الفائد بأنه ناتج عن وثيره عمل غير متساوية، أو عن غياب الاتساق والتنظيم، مما يفضي إلى أعباء إضافية على المنظمة، وينتتج عن ذلك تزايد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة حقيقية لها، مما يعكس سلباً على كفاءة الأداء.⁽⁴⁾

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن الفائد في البنوك الإسلامية يتمثل في كل نشاط لا يضيف قيمة حقيقة من وجهة نظر المتعامل الداخلي والخارجي على حد سواء، ويمكن الاستغناء عنه دون الإخلال بجودة الخدمة المصرفية، ولا يقتصر هذا الفائد على الموارد المادية أو المالية فحسب، بل يشمل أيضاً المدر في الوقت والجهد، والإجراءات المعقدة التي لا تسهم في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، ولا تسجم مع مقاصد العمل المصرفي الإسلامي.

وبحذر الإشارة إلى أن معظم الأديبيات التي تناولت الفائد سواء في السياق الصناعي أو الخدمي؛ قد حصرته 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 الفائد 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) الريعي محمد سمير، العموري علي محمد والعامری سعود جайд، *التفكير الرشيق في محاسبة التكاليف (إطار نظري وتطبيق عملي)*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص 104.

(4) القراءة غولي حسين علي عبد الله، الإدراة الرشيقه 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 حقيقة للموظف ذاته في سياق العمل المصرفي، ويؤثر سلبا على كفاءته أو أدائه أو رضاه الوظيفي، ويعود بدوره شكلا من أشكال الفاقد المؤثر على جودة الخدمة المصرفية.

2. أشكال الفاقد في البنوك الإسلامية

يشير عدد من الباحثين إلى أن الفاقد في المنظمات قد يتخد أشكالا متعددة، تعكس أنماطا من السلوكيات والمارسات التي لا تضيف قيمة حقيقة للعمليات أو للمخرجات النهائية للم المنتج أو الخدمة، بحيث يرى الدليمي وعبد الله بأن أبرز هذه الأشكال للفاقد تمثل في: هدر وقت العمل، والانشغال بأعمال شخصية خلال ساعات الدوام، وسوء استخدام موارد المنظمة أو تبديدها، بالإضافة إلى استغلال وسائل المنظمة كالهاتف لأغراض شخصية.⁽¹⁾

ومن جهة أخرى، تبلورت في الأدبيات ثلاثة أنواع رئيسية للفاقد تعدد إطارا مرجعيا لفهم مصادر المدر داخل مختلف البيئات التنظيمية، بحيث يمكن إسقاطها بشكل من على القطاع المصرفي وبما في ذلك البنوك الإسلامية، نذكرها كما يلي:

أولا: العمل الذي لا يضيف قيمة (Muda: مودا)

يرى كلا من Womack & Jones إلى أن أقل من 5% فقط من الأنشطة داخل المنظمات تعد من الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقة للم المنتج أو الخدمة، بينما تشكل الأنشطة التي لا تضيف قيمة ولكنها ضرورية حوالي 35%， أما النسبة الأكبر والتي تمثل 60% من محمل الأنشطة التي تعتبر غير ضرورية تماما وتمثل خسارة كاملة للمنظمة، بمحابتها فاقدا حالها يستوجب القضاء عليه، وتشمل: الإنتاج المفرط، التقليل غير الضروري، الانتظار، المعالجة المفرطة، المخزون الزائد، الحركات غير الضرورية والعيوب.⁽²⁾

وتعزيزا لما سبق؛ وبالإسقاط على الأدبيات المتعلقة بالإدارة الخالية من الفاقد (Lean Management)، والتي يتم من خلالها تحديد أشكال المدر الإداري في مختلف أنواع المنظمات، يرى الباحث أن أشكال الفاقد في البنك الإسلامي الحالي 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 الاستقراء 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 الحالي من الفاقد

الأثار المحتملة	مفهومه في السياق المصرفي	شكل الفاقد
<ul style="list-style-type: none"> - استنزاف الموارد، - رفع التكاليف، - تشويش تركيز الموظفين على العمليات ذات القيمة. 	كل نشاط أو عملية تسبب هدر في مختلف الجوانب المادية أو البشرية داخل البنك؛ كتنفيذ خدمات أو إجراءات غير مطلوبة فعلياً من قبل المعامل أو الإدارة العليا.	1. زيادة الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة زمن تقليل الخدمة، - تدني نسبة رضا المعامل وتذمرة، - تراجع الكفاءة التشغيلية. 	الوقت المنتظر غير المبرر والذي يؤدي إلى ضعف المخرجات وتدني مستوى تقليل الخدمات، مثل تأخر الإجراءات أو المعاملات بسبب ضعف التنسيق بين الجهات المركزية بالبنك أو طول سلاسل التوقيعات.	2. الوقت الصائغ في الانتظار
<ul style="list-style-type: none"> - عرقلة العاجلة السريعة لانشغالات المعاملين، - التأثير السلبي على الصورة الذهنية للبنك والمساس بالقدرة التنافسية له. 	سوء أو التأخر في اتخاذ القرارات المؤدية إلى المدر في العمل المصري، كبطء الاستجابة للمتغيرات بسبب غياب تفويض الصالحيات أو تعقيد الميكبل الإداري.	3. الوقت المناسب لاتخاذ القرار
<ul style="list-style-type: none"> - هدر في الوقت والجهد، - انخفاض الفعالية التشغيلية للفرق الوظيفية؛ للإدارات المركزية والفرعية. 	العمل على التحسينات باستخدام المناهج العلمية، وذلك من خلال القيام بعمليات أو تحضيرات إدارية ومصرافية تفوق الحاجة الفعلية، مثل الفحص المتكرر أو المراجعة الرائدة.	4. التجهيزات الرائدة للعمليات
<ul style="list-style-type: none"> - تعقيد سيرورة العمل، - إضعاف تحريك المعامل، - إرهاق الموظف بهمam شكلية، - تبييع مراكز القرار، - تقليص فعالية السلطة التنظيمية. 	كل العمليات والإجراءات التي لا تضيف قيمة، والتي تساهم في هدر الوقت والجهد وتؤثر على اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية والمصرافية، مثل إدخال البيانات ذاتها في أكثر من نظام أو تعدد التوقيعات على نفس المعاملة، وكثرة الاجتماعات واللجان.	5. العمليات غير الضرورية
<ul style="list-style-type: none"> - إضعاف الثقة في جودة الخدمات المصرفية، - زيادة الكلفة التشغيلية، - تأخير إنجاز المعاملات. 	كل الانحرافات أو الأعطال غير المقصودة التي تؤدي إلى إعادة العمل أو تصحيحه، وتسبب تأخيراً أو تكالفة إضافية وتتكلف فرق عمل بمشاريع تصفية وغيرها، مثل الأخطاء في معالجة العمليات أو إدخال البيانات أو تنفيذ التعليمات.	6. الأخطاء غير المتوقعة
<ul style="list-style-type: none"> - إهدار الإمكانيات الفكرية، - ضعف روح المبادرة، - انخفاض الرضا الوظيفي، - ضعف الأداء العام بالبنك، 	عدم الاستفادة من قدرات ومهارات وخبرات الكادر البشري بالبنك، وذلك في تطوير وتحسين العمليات والمتطلبات والخدمات المصرفية، أو تقييدهم في مهام روتينية.	7. عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات، أهمها:

- المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقه 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, № 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.

ثانياً: عدم الانظام أو التفاوت (Mura: مورا)

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.⁽¹⁾ وفي الشأن ذاته تشير دراسة جاسم رغد جمال⁽²⁾ 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، بما في ذلك غياب جداول زمنية دقيقة للعمليات المصرفية، ما ينبع عنه هدر في الوقت والموارد وارتباك في منظومة اتخاذ القرار داخل البنك.

ثالثاً: التحميل الزائد (Muri: موري)

يشير مفهوم فاقد التحميل الزائد إلى الاستخدام المفرط وغير المتوازن للموارد ولا سيما البشرية منها، بما يفوق طاقتها المحددة معيارياً أو التشغيلية، إذ يتجلّى هذا المدر في المنظمات من خلال إغفال الاستفادة من العقول والأفكار والإبداع الكامن لدى الموظفين، وهو ما يشكل نوعاً ذي أهمية من الفاقد، كما يصنف كأحد أنواع المدر المرتبطة بتضييع الإمكانيات الذهنية والابتكارية.⁽³⁾

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 سنوياً، فقد صرّح 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 المحبوبة في ذكائنا الجماعي".⁽⁴⁾ وهذا يعبر عن أحد أشكال الفاقد الخفي المرتبط بإغفال توظيف القدرات الذهنية والابتكارية للموارد البشرية، وهو ما يصنفه بعض الباحثين ضمن أنواع الفاقد غير الملمسة.

ومما سبق وفي ظل هذا الإطار، يرى الباحث أنه للوصول إلى نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد، فمن الضروري إعادة النظر في آليات إدارة موارده البشرية، بحيث لا يحمل المتعاملون الداخليون (الموظفون) فوق

⁽¹⁾ راجع في ذلك: القراءة الأولى على عبد الله، الإدارة الرشيقه 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 الادارة الرشيقه على ممارسات ادارة 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.*

طاقتهم، ولا تُمْثِل مساحتهم الفكرية؛ بل يجب أن يُنظر إليهم كمصدر دائم للتحسين المستمر، وليس كمحرر أدوات تنفيذ، فالتحسين يبدأ أولاً من الداخل، وذلك من خلال فك قيود العقول، وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة، لا بتكشف الأعباء عليهم دون إشراكهم في الرؤية والتغيير.

وخلاصة القول؛ يعتبر التخلص من الفاقد أو المدر 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 المدر لا مفر منها باستخدام التقنيات الحالية، كما هو الحال في عملية تصوير أو التحول من منتج إلى آخر أو من خدمة مصرافية 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.⁽¹⁾

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق مبادئ البنك الإسلامي الحالي من الفاقد في ظل الثورة الرقمية

في ظل التحولات المتسارعة التي أفرزتها الثورة الرقمية في القرن الواحد العشرين، لم تعد كفاءة الأداء بالقطاع المصرفي تقاس بمدى تحقيقه للمؤشرات الكمية أو التقنية فحسب، بل أصبحت مقرونة بقدرته على التكيف مع التحولات العميقه 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 تمليه 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 الالزمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال:⁽²⁾

(1) الجوري مسیر إبراهيم والياس سعد حضر، **التفكير الشيق 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 الرشيقه 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 للتخلص من 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 هيئات البنك، وتوفير روح الإبداع والمبادرة للموظفين جميعاً، وتشجيعهم على تقدير الآراء والمقترنات التي من شأنها أن تسهم في التطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
2. تعزيز التعاون بين الإدارة والموظفيين: 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 التشاركة، والعمل ضمن الجماعة والتخاذل القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني، والمساهمة بالقضاء على المدراء مختلف أشكاله لضمان جودة العمليات والخدمات.⁽¹⁾

ثانياً: المتطلبات البشرية والمعرفية:

1. التدريب والتكتيكات كما نوعاً: 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 تساهمن في نجاح العمليات، مع تسخير الكوادر والموظفيين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يساهم في تحسين الأداء الإداري والعمليات المصرفية على حد سواء، ويعطي قصب السبق في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها الأمر الذي يساهم في التقليل من المدراء مختلف أشكاله، وكذا ضمان جودة العمليات والخدمات، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات مبنية على أساس موضوعية، والتي من أهمها:⁽²⁾

- توسيع مجالات التكوين وربطها المباشر بأهداف تحسين جودة العمليات البنكية؛
- تأهيل الموظفين على أساليب الإدارة الحديثة التي تسهم في تقليل المدراء 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 الرشيق 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 الشفافي في بيئة البنك: لضمان نجاح التحول نحو نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 يتضمن نشر الوعي الجماعي بين جميع الموظفين، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى أدنى المستويات التشغيلية بالبنك، وذلك من خلال رسائل متكررة مفادها عدم التسامل مع مظاهر المدر بجميع أشكاله المادية أو الزمنية أو الإدارية.⁽¹⁾

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 كمطلوب تطويري، إذ باعتماد البنوك الإسلامية على تقنيات الثورة الرقمية كمنصات أمثلة 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 لتدعم تطبيقها خاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمات وأمن نظم المعلومات.⁽²⁾

2. التكامل بين التكنولوجيا والامتثال الشرعي: ضرورة بناء استراتيجية من أجل تقليل الفاقد الزمني والإجرائي المرتبط بتقدیم الخدمات المصرفية والتمويلات، باعتبار أن تقنيات الحداثة للامتنال الشرعي الرقمي من أبرز أدوات هذا التحول، حيث يسهم التوقيع الإلكتروني على العقود الشرعية مثلاً في تقليل 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 الرشيقية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي ختحار، عنابة - الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص 146 - 147.

^(*) نظام رقمي لإدارة وتسيير المهام والإجراءات بين الإدارات والفرع والموظفين داخل البنك الإسلامي، وفق تسلسل منطقي مبرمج، دون الحاجة للرجوع الورقي أو التأثير البشري في كل خطوة. بحيث النظام يربط كل الإدارات المعنية (التمويل، الرقابة، المحاطر، الشؤون القانونية) في حلقة رقمية واحدة مما يقلل عدد المتدخلين ويزيد من سرعة الإنجاز.

⁽²⁾ الكندي وليد عبد الرحمن عبد الله، الجمهوري 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 تحنيب الأرباح أو تعرضها لمخالفات شرعية بسبب تأخر التوقيع أو فقدانه.

وإلى جانب ما سبق؛ إن نجاح تطبيق مبادئ البنك الإسلامي الحالي من الفاقد يتطلب إحداث تحول جوهري في الهيكل التنظيمي للبنك أساسه المرونة والдинاميكية، وذلك من أجل إدارات وتوجيه الرأس المال البشري وتطويره بما يتماشى مع مرتکرات 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 الحالي 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 التحليل 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 انسجاماً ثقافياً وتنظيمياً على المدى المتوسط والبعيد.

خلاصة الفصل الثاني:

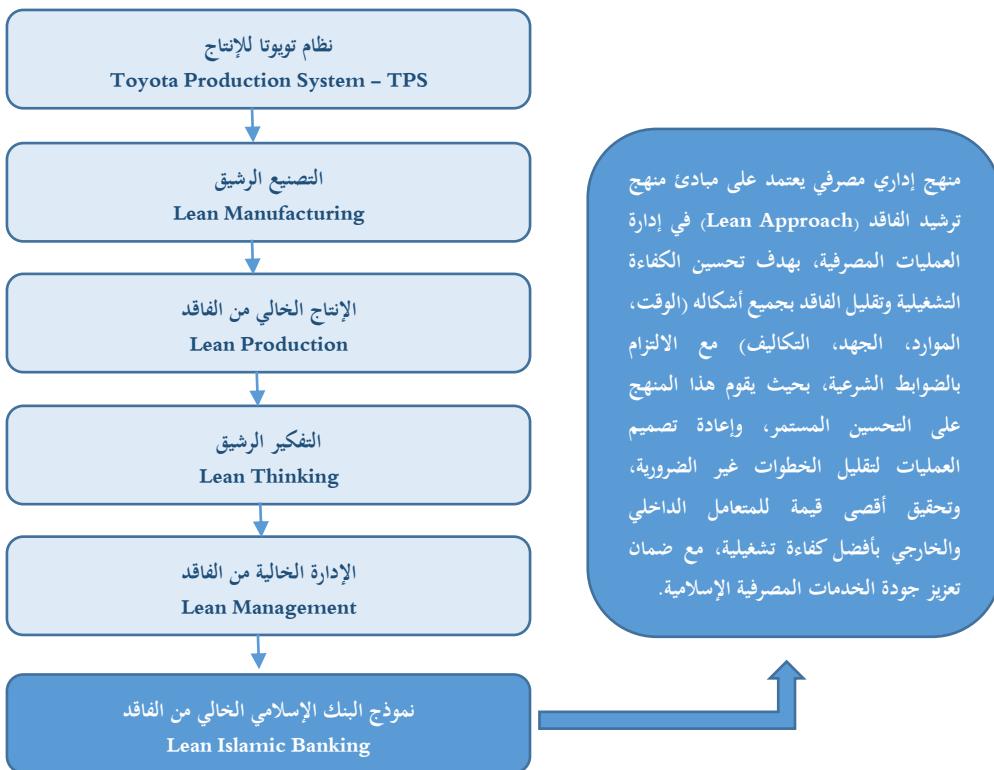
خلص هذا الفصل إلى أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) لم يعد مقتصرًا على القطاع الصناعي، بل توسيع ليشمل قطاع الخدمات وعلى رأسه القطاع المصرفي، بفضل مرونته وفعاليته في تقليل الفاقد وتحسين تدفق القيمة، وقد أظهر التحليل أن هذا المنهج تجاوز كونه أداة تشغيلية إلى كونه فلسفة إدارية واستراتيجية تتقاطع مع مبادئ الجودة والاستدامة، مما يجعله مناسباً لمعالجة التحديات البنوية التي تواجه البنوك الإسلامية.

كما بين الباحث أن نجاح تطبيق هذا المنهج مرهون بتوفير بيئة تنظيمية مرنّة، قادرة على احتضان ثقافة التغيير وتشجيع المبادرات الداخلية، مما يجعل إدارة التغيير ضرورة لا غنى عنها لتحقيق التكامل الفعلي في أدوات ترشيد الفاقد.

ووفقاً للتحليل الفلسفي، فإن المنهج يمثل مشروعًا تحويلياً يعيد تشكيل العلاقة بين الموارد والعمليات والنتائج، بما يؤهل له للتطبيق في بيئات خدمية عالية الحساسية كالبنوك الإسلامية، والتي تتطلب كفاءة تشغيلية وامتثالاً شرعياً في آن واحد.

وقد توصل الباحث إلى ضرورة تبني مقاربة تأصيلية للبنك الإسلامي الحالي من الفاقد، تجمع بين تقليل المدر وتعظيم القيمة، وبين الخصوصية الشرعية والاجتماعية للنظام المصرفي الإسلامي، دون الاكتفاء بنقل النماذج الصناعية. وعليه، يطرح نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد كامتداد طبيعي لتطور هذا المنهج، يقوم على التكامل بين الأداء الكفاءة، والمشروعية، وتحقيق القيمة المضافة في ضوء الفعالية المجتمعية.

الشكل رقم (15): التطور التاريخي لمفهوم البنك الإسلامي الحالي من الفاقد



المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات السابقة.

وبناءً على ما سبق، يشكل هذا الفصل بذلك مدخلاً منهجياً للفصل الثالث، الذي سيتناول أدوات ترشيد الفاقد وفق خصوصية البنوك الإسلامية، وبهدف تطوير نموذج عملي يسهم في تحسين جودة خدماتها وتعزيز امتناعها وفعاليتها.

الفصل الثالث:

أدوات منهج ترشيد الفاقد في ظل نموذج

البنك الخالي من الفاقد لتحسين جودة

الخدمات المصرفية الإسلامية

تعتبر فلسفة البنك الحالي من الفاقد (Lean Banking) ترجمة تطبيقية متقدمة لمنهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) بالبيئة المصرفية، حيث تتبع 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 ثلاثة الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر والاستدامة المؤسسية؛ وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أدوات فعالة قادرة على تشخيص الفاقد أو الهدر بجميع أشكاله وتقليله 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)⁽¹⁾، وهناك من يسميها تقنيات (Techniques)⁽²⁾، ومجموعة أخرى تطلق عليها مسمى العناصر (Elements)⁽³⁾، وأخرون من يفضل تسميتها بالأساسيات أو المركبات (Fundamentals)⁽⁴⁾، والكثير منهم يجد تسميتها بالأدوات (Tools)⁽⁵⁾، 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 سعير دهرب، 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 ميسير 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.

- الزهراوي مها طالب، وجهر عماد الدين سيد، قياس مدى تطبيق عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق في مصانع التوب الرجالية في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 74، 2021، ص ص 191- 218.

⁽⁴⁾ الدراسات التي أطلقت مسمى الأساسيات أو المركبات (Fundamentals)، أنظر في ذلك مثلاً:

- علي سوزان عبد الغني، أثر مركبات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء- دراسة تحليلية، مجلة الأبنار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 08، العدد 15، 2016، ص ص 314- 343.

- سارة عزيزية، أثر تطبيق مركبات 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, 1st 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 نظراً لوضوحيه وشيوعه في حقل الدراسات التطبيقية لمنهج ترشيد الفاقد، كما سيعتمد الباحث على أبرز هذه الأدوات وأكثراها شيئاً وفعالية في الدراسات التطبيقية (في حدود ما اطلع عليه الباحث)، والتي أظهرت قدرتها على تحسين جودة الخدمات لا سيما في بيئة العمل المعقدة على غرار القطاع المصرفي.

وانطلاقاً من هذا المنظور، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري ومنهجي لأهم أدوات منهج ترشيد الفاقد التي يمكن توظيفها في سياق البنوك الإسلامية، بالتوالي مع فلسفة البنك الحالي من الفاقد التي يتبعها 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 انسانية العمل وتقصير دورات الخدمة والتقليل من التأخيرات والأنشطة التي لا تضيف قيمة، وأدوات ضمان الجودة والامتثال للضوابط الشرعية تركز على ترسیخ ثقافة التحسين المستمر وتطوير مهارات الموظفين بما يخدم تحقيق الجودة في تقديم الخدمة المصرفية الإسلامية، وأدوات تنمية الأداء التنظيمي واستدامة التحسينات لتحسين تجربة المعامل الداخلي والخارجي تعنى بدعم الرؤية الاستراتيجية للبنك وتعزيز الحكومة والشفافية والمساءلة وتحقيق التكيف المستمر مع المتغيرات.

وعليه؛ يمثل هذا الفصل حلقة حورية بين البعدين النظري والتطبيقي للدراسة، حيث سيهدى 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 الحالي من الفاقد لتحسين تدفق العمليات

يعد تدفق العمليات عنصراً محورياً في كفاءة الأداء بالمنظمات الخدمية ولا سيما البنوك الإسلامية، حيث يؤثر مباشرةً في تجربة المعامل وسرعة تقدم الخدمة ومدى تكاملها مع المنهجية الإدارية والضوابط الشرعية، وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في البنوك الإسلامية، نظراً لتقاطع مسارات المعاملات المصرفية، وتعدد مراحل تقديم الخدمة وتنوع الجهات المتدخلة، وكذا خصوصية الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية؛ مما يجعل تحقيق الانسياب في العمليات تحدياً متعدد الأبعاد.

وفي هذا السياق؛ وعلى ظل هذه التعقيدات برم منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) كأحد أبرز المنهج الحديثة التي تتيح تحسين التدفق عبر تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتعزيز التنسيق وتحقيق الانسياب التشغيلي من خلال أدوات تحليلية وتشغيلية أثبتت الأدبيات فعاليتها في قطاع الخدمات خصوصاً في القطاع المصرفي.

وانطلاقاً من ذلك؛ سنعرض في هذا المبحث ثلاث أدوات مختارة بعناية من أدوات منهج ترشيد الفاقد، ثبتت في الأدب (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، ونجاحها في كشف الفاقد وتحسين التدفق، إضافة إلى قابليتها للتكييف 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 نجاعتها 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 المعامل و حتى نقطة الاستفادة النهائية من الخدمة وليس مجرد تسليمها، بحيث يتيح هذا التمثيل البصري فيما دقيقاً لسلسلة العمليات وتدفق المعلومات، مما يساعد حتماً على التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقة للمتعامل الداخلي والخارجي، وتلك التي لا تضيف قيمة (فاقد)، سواء كان هذا الفاقد زمنياً أو إجرائياً أو معلوماتياً، بما يمهد 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⁽¹⁾ Radnor Z. & al. ، وذلك على أهمية تبع نقاط تتحقق القيمة من منظور المعامل، ولا يكتفى فقط بنقاط تقديم الخدمة، مما يجعل مصطلح الاستفادة النهائية من الخدمة (Final Utilization of Service) أكثر ملاءمة واتساقاً مع طبيعة البيئات الخدمية. وفي هذا السياق؛ تعد خارطة تدفق القيمة نواة أساسية لتطور أدوات تمثيل تجربة المعامل، كما ظهر في دراسة⁽²⁾ Patrício L. & al. التي اعتمدت مقاربات تصميم الخدمة وتحليل رحلة المعامل 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) لتتمثل المسار الكامل للعمليات التي تضيف قيمة من منظور المعامل، ورغم اعتماد مبادئها في بيئه التصنيع

⁽¹⁾ Radnor Z., Holweg M. & Waring J., *Lean in Healthcare: The Unfilled Promise?*, Social Science & Medicine, Vol. 74, N° 03, 2012, pp 364- 371.

⁽²⁾ 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.

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⁽¹⁾، والذي قدم منهجهية تطبيق خارطة تدفق القيمة خطوة بخطوة داخل بيئه التصنيع، وقد حصل هذا الكتاب على جائزة Shingo Research Prize عام 1999 تقديرا لإسهامه في تقسيم إطار عملي لتحديد الفاقد وتحسين تدفق العمليات في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

إن المهد 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 متكمال، باعتبار أن هذه المنهجية من الأدوات الفعالة في كشف الفاقد وتحقيق الانسيابية المطلوبة عبر السلسل لتقدم الخدمة أو المنتج، وفي هذا السياق أورد Weiss S. I. تصنيفاً لأنشطة داخل المنظمات ومن ضمنها الببوك إلى ثلات فئات رئيسية:⁽²⁾

- **الأنشطة ذات القيمة المضافة (Value-Added Activities):** وهي الأنشطة التي يكون المتعامل الخارجي مستعداً 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 فاقداً (Waste or Pure Non-Value-Added Activities):** وهي الأنشطة التي تستهلك الموارد دون أن تحدث أي قيمة محسوسة في نظر المتعامل، وغالباً ما تكون قابلة للحذف أو الاستبدال، ويوصى بإلغائها أو تقليلها قدر الإمكان، وفي حال تعذر إزالتها بشكل تام، فإنها تعد فاقداً يجب التحكم فيه وتقليله.

وقد أشار Weiss إلى أن تحليل هذه الفئات ضمن خارطة تدفق القيمة يتبع بناء خارطة الوضع الحالي (Current State Map)، ومن ثم تصميم خارطة الوضع المستقبلي (Future State Map) التي تمكن من

⁽¹⁾ Ateih 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 المدر 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 تبانت 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 توسيع استخدامها لاحقاً لتشمل تطوير المنتجات وتحسين جودة العمليات الإدارية والخدمية وصولاً إلى عدة قطاعات حيوية على غرار التعليم والصحة وأهمها القطاع المصرفي، حيث أصبحت أداة تحليلية هامة لفهم رحلة المتعامل وتحديد نقاط التعرّض والتكرار في الخدمات المصرفية، ويرى الباحث أنها لم تتوقف عند ذلك بل تعدّته لتعتبر الموظف أيضاً متعاملًا داخلياً يستوجب فهم تصرفاته ورغباته.

وفي هذا السياق، وكما أشرنا إليه آنفاً تباين مفاهيم خارطة تدفق القيمة باختلاف تخصص الباحثين وميادين عملهم، حيث يعكس كل مفهوم زاوية محددة؛ صناعية، تطويرية، خدمية، أو مصرفي، وهو ما سيتم عرضه بالجدول رقم (09) التالي:

الجدول رقم (09): مفهوم خارطة تدفق القيمة وفق دراسات بعض الباحثين

المجال 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.
قطاع الخدمات	تنشئ خارطة تدفق القيمة أساساً مشتركة للعملية الإنتاجية، مما يسهل اتخاذ قرارات أكثر عميقاً 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, № 02, 2002, p 214.
قطاع الخدمات	تقنية تستخدم لتحليل العمليات الخدمية، بهدف تقليل الزمن الكلي وتعزيز القيمة المقدمة للمتعامل.	Radnor Z., Holweg M. & Waring J., <i>Lean in healthcare: The unfilled promise?</i> Op. Cit, p 366.

<p><i>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.</i></p>	<p>أداة تستخدم لتحديد تدفق الخطوات والمعلومات في الخدمات، مع تسليط الضوء على الفاقد بهدف التحسين.</p>	
<p><i>Slack N., Brandon-Jones A. & Johnston R., Operations Management, Pearson Education Limited, Harlow- England, 08th Edition, 2016, p 509.</i></p>	<p>تقنية تهدف إلى إنشاء تمثيل مرجعي لتدفق القيمة لعملية معينة، من خلال الملاحظة المباشرة لسير العمل وتدفق المواد، مما يساعد المنظمات على تحديد فرص التحسين.</p>	
<p><i>Baag P. K., Kavitha P. & Sarkar A., Application of Lean Tool for Process Improvement of Bank Branches, IIM Kozhikode Society & Management Review, Vol. 08, N° 02, 2019, 131- 142.</i></p>	<p>أداة تستخدم لتحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة من منظور المتعامل، مما يساهم في تقليل زمن الانتظار وتحسين جودة الخدمة المصرفية.</p>	<p>القطاع المصرفية</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وبالاستناد إلى ما تقدم من مفاهيم وتعريف خارطة تدفق القيمة – (Value Stream Mapping) 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 تقليل الفاقد وتحقيق التحسين المستمر ضمن بيئات التصنيع الحالي 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 وتسلیط 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 المصرفية ولا سيما في البنوك الإسلامية، فإن خارطة تدفق القيمة هي أداة تحليلية مرئية تستخدم لفهم وتحسين تدفق الأنشطة والإجراءات المرتبطة بتقدیم 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 تقليل 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 المعامل، سواء كان داخلياً أو خارجياً، بحيث تمثل أهم ملامحها النظرية والوظيفية في النقاط الآتية:⁽¹⁾

- تحديد تدفق القيمة عبر تبع تدفق المواد والمعلومات خلال مراحل تقسم الخدمة أو المنتج، من خلال إعداد خريطة حالية توضح بدقة الأنشطة التي تضيف أو لا تضيف قيمة؛
- تركيزها على الكشف عن مصادر الفاقد أو المدر بهدف القضاء عليها من خلال عمليات التحسين المستمر، وذلك بتصميم خريطة مستقبلية تعكس الوضع المرغوب؛
- شموليتها لجميع مراحل وعمليات سلسلة القيمة، بما يمنح نظرة كافية تساعده في رفع الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية؛
- اعتمادها على المعامل باعتباره المحدد الجوهرى لمعنى القيمة، ومعيار التمييز بين ما يعد فاقداً أو ذا جدوى؛
- كونها منهجية متكاملة لتحليل وإعادة تصميم وتحفيظ وإدارة تدفق القيمة والعناصر ذات الصلة بتقديم منتج أو خدمة 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، بدلاً من الانشغال بتحسينات معزولة على مستوى المهام الفرعية أو العمليات الفردية، وينظر العديد من الممارسين على حسب ما أشار إليه N. Salck وزملائه في كتابهم (Operations Management)؛ أن خارطة تدفق القيمة باعتبارها نقطة انطلاق للمساعدة في التعرف على المدر أو الفاقد وتحديد أسبابه، كما أنها تقنية من أربع خطوات تحدد هذا المدر وتقترح الطرق التي يمكن بها تبسيط الأنشطة.⁽²⁾ ويكتسب هذا الطرح أهمية متزايدة في سياق البنوك عموماً ومن ضمنها البنوك الإسلامية، نظراً لما تميز به من تعقيد نسبي في الإجراءات التشغيلية نتيجة لارتباطها بمتطلبات الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية، إضافة إلى تعدد المتتدخلين في سلسلة تقديم الخدمة، من معاملين داخليين (الموظفين والإدارات) ومتدخلين خارجيين (المعاملين، 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، لاستخدام كأداة داعمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وإدارة العلاقة مع كافة المعاملين، عبر

(1) جودت عطية أحمد نحي، دور خرائط تدفق القيمة في تحسين الأداء الإبداعي للمنشأة- دراسة تطبيقية، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، المجلد 49، العدد 02، 2025، ص 765.

(2) عباس الريعي بشري، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- العراق، 2019، ص 69.

تحليل التدفقات الحرجية 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 تكييف خطوات خارطة تدفق القيمة مع البيئة المصرفية الإسلامية على النحو الآتي:

أولاً: تحديد عائلة العمليات والخدمات المصرفية^(*) (Identification)

تعتبر الخطوة الأولى والبداية المنهجية في إعداد خارطة تدفق القيمة في سياق القطاع الثالث (الخدمات)، ولا سيما في القطاع المصرفي، وتتمثل 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.⁽¹⁾

ويؤكد Oakland أن العمل على تحديد عائلة من العمليات أو الخدمات بدلاً من التركيز على عملية واحدة أو خدمة واحدة؛ غالباً ما يتبع 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.⁽²⁾

وفي الاتجاه ذاته، يضيف Sultana & Nazrul Islam أن الغرض من تحديد عائلة العمليات أو الخدمات هو التعرف على الجموعات 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.⁽³⁾

هذا؛ ويمكن إسقاط هذا المفهوم على القطاع الثالث عموماً، وعلى البنك الإسلامي خصوصاً، من خلال تصنيف الخدمات المصرفية الإسلامية إلى عائلات تشغيلية مثل: منتجات التمويلات (مراجعة، مشاركة، مضاربة، إجارة من الباطن، إجارة منتهية بالتمليك، سلم...)، وخدمات المصرفية الإلكترونية (بطاقات الدفع

(*) يقابل هذه الخطوة في تطبيق خارطة تدفق القيمة في القطاع الصناعي ما يعرف في الأدب بـ تحديد عائلة المنتج (Product Family)، حيث يتم تجميع المنتجات التي تمر عبر نفس المراحل التصنيعية أو تستخدم نفس الموارد. أما في السياق المصرفي، وخاصة في البنك الإسلامي، 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 ترشيد الفاقد في بيئة خدمية لا تعتمد على منتج مادي بل على خدمة متکاملة.

(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, 04th 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.

الإلكتروني، الخدمات عبر منصة البنك الإلكترونية، البنك الرقمي...)، والخدمات المصرفية (الحسابات، التجارة الخارجية، الودائع...)، بحيث تمر كل فئة منها عبر إجراءات متقاربة وتشترك 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.

ثانياً: خارطة تدفق القيمة الحالية (Current Value Stream Mapping)

تعنى هذه الخطوة بتصوير الوضع الفعلي للأنشطة التشغيلية كما تتم حالياً داخل البنك، وهي أداة بصيرية تستخدم لتوثيق وفهم تدفق العمليات والمعلومات والخدمات، بدءاً من استقبال طلبات المتعاملين وحتى تقديم المنتج أو الخدمة النهائية.⁽¹⁾ كما تعتبر خارطة تدفق القيمة الحالية تمثيلاً مرجيناً لسير العمليات داخل المنظمة من وجهة نظر تدفق القيمة، إذ تساعد في تتبع حركة الطلب بدلاً 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.⁽²⁾

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

الوصف بالتكيف على سياق البنك الإسلامية	الخطوة
يقصد بالمتعاملين هنا المستفيدون النهائيون من الخدمات المصرفية الإسلامية (الأفراد، والشركات على حد سواء)، ويتم تحديد حاجاتهم الفعلية والمتوقعة من المنتجات أو الخدمات المصرفية، وغالباً ما يتم تضمين العديد من المقاييس المتعلقة بالجودة بهذه المرحلة.	تحديد حاجات المتعاملين الحالية
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 تقديمها للمتعامل النهائي. ويستحسن أن يتم هنا التحديد بالتعاون مع الموظفين الميدانيين المشرفين على تقديم الخدمة، وكذلك من خلال الملاحظة المباشرة، أو	تحديد العمليات الرئيسية (بالترتيب)

⁽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, 2nd Edition, 2016, p 8.

<p>مراجعة الإجراءات التشغيلية المعتمدة، وتعتبر هذه المرحلة أساساً لبقاء الخطوات، إذ إن دقة التحديد التسلسلي للعمليات تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفريق على تحديد المدر، وموضع التأخير، والأنشطة غير المتزامنة، والتكرار غير المبرر.</p>	
<p>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 والتاهية، 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.</p> <p>إذ تسهم هذه المقاييس في تسليط الضوء على نقاط التعرّف، والأنشطة غير المتزامنة، والزمن المهدور، والتكرار المفرط، كما تساعد على إعداد قاعدة بيانات مرجعية يمكن أن يبني عليها التحسين المستقبلي عند الانتقال إلى رسم خارطة تدفق القيمة المستقبلية.</p>	<p>تحديد مقاييس العملية</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد 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, № 01, 2017, pp 55- 67.

ثالثاً: خارطة تدفق القيمة المستقبلية (Future State Value Stream Mapping)

يعتبر إعداد خارطة تدفق القيمة المستقبلية بمثابة النقلة الحورية من الفهم إلى التغيير، ومن التشخيص إلى التحسين، فهي تمثل النموذج المثالي الذي ينبغي أن تصل إليه العمليات بعد تقليل الفاقد وتحسين تدفق القيمة، بحيث تكمن الغاية الأساسية من هذه الخارطة في إعادة تصميم العملية لتقليل أو إزالة مصادر الفاقد أو المدر التي تم الكشف عنها في خارطة الحالة الحالية، وذلك باستخدام أدوات ومارسات مستمدة من منهج التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)⁽¹⁾، باعتبار أن هذا الرسم المستقبلي لا يبني 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 المدر الحالية⁽²⁾، وبالانتقال إلى القطاع المصرفي وخصوصاً البنوك الإسلامية تصبح خارطة الحالة المستقبلية أداة مركبة لتجسيد الرؤية الشرعية والإدارية في آنٍ واحد، فهي لا تكتفي بتحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل

⁽¹⁾ Husby P. C. & Hamilton J., *Make Your Business a Lean Business: How to Create Enduring Market Leadership*, Op. Cit, p 164.

⁽²⁾ Keyte B. & Locher D. A., *The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Office and Services*, Op. Cit, p 9.

تسعى أيضاً إلى تحقيق الامتثال الشرعي، وتقليل المدر 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⁽¹⁾، 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 يجعل التدفق أكثر انسياباً دون توقفات أو مواقف زائدة؟
- ما عملية التحسين المطلوبة لإنجاز تصميم الحالة المستقبلية؟

واستناداً إلى ما تقدم، تبني هذه الخارطة من خلال تطبيق التغييرات المقترحة وتحديد الإجراءات البديلة أو المعدلة أو المحسنة، والتي من شأنها تقليل الفاقد وقصير زمن الدورة، وتحقيق تدفق أكثر انسيابية للخدمة، بما يحقق القيم الأساسية للمتعاملين.

رابعاً: خطة العمل والتسييف (Work Plan & implementation)

بعد بناء خارطة تدفق القيمة المستقبلية والانتهاء من تصمييمها وفق رؤية تحسين شاملة، تأتي مرحلة وضع خطة تنفيذية عملية تهدف إلى تحقيق الانتقال التدريجي والفعال نحو الحالة المستقبلية⁽²⁾. وعليه؛ فإن خطة العمل تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:⁽³⁾

- تحديد الأعمال أو التغييرات الواجب تنفيذها، مع توضيح الإطار الزمني لكل منها (ماذا؟ ومتى؟)؛
- صياغة أهداف قابلة للقياس، حتى يمكن تقييم مدى فعالية التنفيذ؛
- تعين نقاط فحص واضحة (Checkpoints)، مع تحديد المواعيد النهائية ومسؤوليات الأفراد المعنيين.

وفي السياق المصري، 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

⁽¹⁾ Rother M. & Shook J., *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, Op. Cit, p 66.

⁽²⁾ راجع في ذلك: عباس الريعي بشرى، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدروسة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، مرجع سابق، ص 74.

⁽³⁾ 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 مدققة تتضمن؛ خطوات تنفيذية محددة، أدوات للمتابعة والتقويم وآليات تتضمن 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 الشيق أو الخالي من الفاقد (Lean Thinking) في المنظمات باختلاف القطاع الذي تنشط فيه، كما تعتبر أدوات خارطة تدفق القيمة السبعة إحدى الدعامات الرئيسية 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 مقارتهم الأصلية لتحليل سلسلة القيمة في دراستهما بعنوان ⁽¹⁾The Seven Value Stream Mapping Tools، 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 بالخرجات والقيم، وتحديد أوجه الفاقد أو الهدر المخفى سواء في الزمن أو الكفاءة أو جودة الخدمة.

وقد توسيع الأدبيات⁽²⁾ لاحقاً في توظيف هذه الأدوات لتشمل السياقات الصناعية والخدمية على حد سواء ومنها السياق المصري، حيث تؤكد في مجملها على أهمية مواءمة هذه الأدوات لطبيعة كل قطاع بما يضمن فعاليتها؛ وتمثل هذه الأدوات فيما يلي:⁽³⁾

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.⁽⁴⁾ وقد تطورت هذه الأداة

⁽¹⁾ Hines P. & Rich N., *The Seven Value Stream Mapping Tools*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, № 01, 1997, pp 46- 64

⁽²⁾ 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., Found P., Griffiths G. & Harrison R., *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving*, CRC Press, New York, USA, 2011.

⁽³⁾ See for example:

- Hines P. & Rich N., *The Seven Value Stream Mapping Tools*, Op. Cit, pp 51- 58.

- Hines P., Found P., Griffiths G. & Harrison R., *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving*, Op. Cit, pp 181- 182.

⁽⁴⁾ عباس الريعي بشري، تصميم نظام التصنيع الشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، مرجع سابق، ص 60.

لاحقاً 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 حقيقة للمتعامل النهائي (الخارجي)، مقابل ما يمثل فاقداً 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 بصرياً، وكذا التمييز بين العمليات التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف، مع تتبع تدفق العمل بدقة، كما يوضح الجدول رقم (11) التالي:

الجدول رقم (11): الرموز القياسية الرئيسية لخارطة نشاط العملية في البنك الإسلامي

الوصف بالبنك الإسلامي	المسمى	الشكل التمثيلي	الرمز
نشاط يضيف قيمة، مثل تقسم الخدمة أو تنفيذ إجراء فعلي يستفيد منه المتعامل أو الموظف.	العملية (Operation)	دائرة	○
نشاط لا يضيف قيمة ولكنه ضروري (كمراجعة الإدارية أو التحقق من البيانات).	الفحص (Inspection)	مربع	□
تخزين مؤقت أو دائم للمواد أو البيانات أو المنتجات أو الخدمات المصرفية.	الأرشفة (Storage)	مثلث مقلوب	▽
تأخير أو انتظار غير مبرر يحدث قبل المرحلة التالية.	تأخير (Delay)	نصف دائرة	◐
حركة أو تدفق (مثل: نقل الوثائق أو المتعامل الداخلي أو الخارجي أو البيانات).	حركة (Transport)	سهم	⇒
إعادة تدفق المعلومات أو الملاحظات ضمن نفس العملية من أجل التصحيح أو التحسين، وتستخدم في الخدمات المصرفية عند مراجعة المعاملات أو استيفاء المستندات.	التغذية الراجعة (Feedback Loop)	سهم دائري	⟳
عملية تتطلب موافقة رسمية من سلطة معينة (مثل مدير فرع أو جهة مركبة)، وتستخدم بكثرة في المواقف على التمويلات أو فتح الحسابات.	الصلاحيـة (Authorization)	قفل	🔒

المصدر: من إعداد الباحث بالإسقاط على القطاع المصرفي وبالاعتماد 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.

ثانياً: مصفوفة استجابة سلسلة التجهيز (Supply Chain Response Matrix)

نشأت هذه الأداة من متطلبات تقليل الوقت وتحسين الكفاءة اللوجستية، وقد استخدمت في قطاعات صناعية متعددة مثل صناعة السيارات والطيران والبناء، وتعرف أيضاً بخرائط العمليات المستندة إلى الوقت Time-Based Process Maps)، حيث تستخدم لرسم العلاقة بين الخزين^(*) 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 المواقف الشرعية أو الائتمانية)، مما يؤدي إلى إطالة زمن الاستجابة وتأخير إشباع حاجات المتعاملين. إذ أن هذا النوع من الخزين الإجرائي لا يحتل مكاناً مادياً كما في المصنع، لكنه يمثل عبئاً خفياً على النظام و يؤثر مباشرة على الجودة والتدفق الزمني للخدمة.

ثالثاً: قمع تشيكيلة 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⁽¹⁾ عام 1993، ثم امتد استخدامها لتشمل قطاعات مختلفة كالصناعات الفضائية وسلسل التوريد المعقدة، وتستخدم هذه الأداة لفهم كيفية تدفق المواد وتحولها إلى منتجات نهائية، مع تتبع التفرعات التي تؤدي إلى زيادة التنوع في المنتجات عبر مراحل الإنتاج.

وتجدر 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 تشيكيلة 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 المدر في منهج ترشيد الفاقد، 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 والمدر 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 بصرياً على طول سلسلة التوريد، مع تحديد مستوى الفاقد في كل مرحلة (إعادة العمل، الخردة، العيوب المرسلة)، 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 خطأ العقود الشرعية، أو ضعف تجربة المعامل 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، واحتلالات في جدول الإنتاج والطلبيات. بحيث تظهر الخارطة - غالباً على شكل رسم بياني خططي - الفجوات بين التوقعات الفعلية للطلب وسلوك المنظمة في الاستجابة لها من خلال الشحنات ودفعات الإنتاج، وتساعد على تحديد مصادر عدم الاستقرار، والفاقد 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، لتبني تقلبات الطلب على منتجات مثل المرااحة أو الإجارة أو التمويل الأصغر، حيث تؤدي الاستجابة غير المتناسبة 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)، وتعزز 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 المعامل 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 المثلث لطلب.

وعند إسقاط هذا التحليل على البنوك الإسلامية، تستغل أداة تحليل نقطة القرار لفهم الفجوة بين زمن إعداد وتقدم الخدمة المصرفية (مثل فتح حساب ادخاري، طلب تمويل بأحد الصيغ، الخدمات المصرفية الالكترونية..) والمهلة الزمنية التي يتوقع فيها المعامل 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 المعاملين، وتقليل الفاقد الناجم عن الانتظار أو إعادة المعالجة أو سوء التقدير.

سابعاً: خارطة الهيكل المادي (Physical Structure Mapping)

أداة تحليلية متقدمة تهدف إلى تقدم رؤية شاملة ومجسدة لسلسلة التوريد في مستواها الكلي على مستوى الصناعة، من خلال تمثيل بصري لتوزيع الموردين والمصنعين والموزعين وشركاء القنوات وتحديد مواقعهم وعدهم، 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 يربّز نقاط التركز أو التشوه أو التكرار عبر شبكة الامدادات، إذ يسهم في الكشف عن موقع 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 تقدم الخدمات المصرفية، بدءاً من الموردين الخارجيين (مثل مزودي التكنولوجيا، ومكاتب المحاماة، الموثقين العموميين، ومزودي البيانات) مروراً بالفروع والإدارات المركزية، وصولاً إلى المعامل النهائي، فخارطة الهيكل المادي هنا لا تعبّر 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 متعددو المهارات (Multiskilled Employees)

يعد التمكين الوظيفي متعدد المهارات أحد المقاربات الجوهرية في تحسين تدفق العمليات وفقاً لمنهج ترشيد الفاقد^(*)، حيث تمكن هذه الأداة المنظمة من ايجاد بنية تشغيلية مرنّة تتجاوز التقسيم التقليدي للعمل، نحو نموذج أكثر تكاملاً وكفاءة؛ فالموظف متعدد المهارات هو ذلك الفرد قادر على أداء وظائف مختلفة عبر مراحل متعددة من الخدمة، بعد أن تلقى تدريباً وتكويناً يمكنه ويوهله 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⁽¹⁾ (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 المتتجانسة على غرار البنوك. ويرجع السبب للحاجة إلى الموظفين متعددي المهارات إلى سببين رئيسيين؛ أولهما إن التوجه نحو تحسين العمليات غالباً ما يستدعي تقليل بعض عناصر العمل أو إعادة هيكلتها، وهو ما يقتضي بالضرورة إعادة توزيع المهام الوظيفية بين الأفراد، أما السبب الثاني في المراعاة عند تصميم الحلول التشغيلية أن تكون قابلة للإدارة من طرف موظف واحد أو أكثر، قد يتراوح عددهم بين فرد وخمسة أفراد تبعاً لتغيرات الطلب وتذبذب حجم النشاط.⁽²⁾ وفي حال غابت خاصية التعدد المهاري عن العنصر البشري فإن جوهر الديناميكية التشغيلية الكامنة في منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يفقد أثره وتختل مرونته، ومن هنا فإن الموظف متعدد المهارات يمثل حجر الأساس في تحقيق المرونة الوظيفية، التي تعد من أبرز سمات فلسفة التفكير الرشيق أو الحالي 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 رشيقـة (Agile) من قبل باحثين يرون أن تفوقها يعزى إلى امتلاكها ما يعرف بالملكات (Enablers)، وهي عناصر تنظيمية لا

(*) اعتماد الباحث أدلة الموظفين متعددي المهارات في حقل تحسين تدفق العمليات لم يكن مبنياً على مجازة أو حاكمة شكلية للنموذج الصناعي، بل استند إلى منطق تحسيني تشغيلي، متدرج في أدبيات التفكير الرشيق أو الحالي من الفاقد (Lean Thinking)، ومتافق مع احتياجات البنك الإسلامي المعاصر في سعيه لتحقيق تدفق فعال ومرن ومتواافق 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*, PICISIE 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.

توفر لدى منافسيها الأقل رشاقة⁽¹⁾؛ 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 شامل تصنيفات وظيفية متعددة، بدءاً من عمال خطوط الإنتاج وصولاً إلى المهندسين والفنين، لا سيما في البيئات الصناعية التي تتطلب مرونة تشغيلية عالية.⁽²⁾

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⁽³⁾. كما اعتبرت مصفوفات المهارات (Skill Matrices) آلية تطبيقية فعالة لهذا النموذج، لما تتوفره 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؛ ينطوي 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 يستمر التعدد لأغراض استمرارية الإنتاج وكفاءة الآلة، بينما في قطاع الخدمات يوظف لأجل استمرارية العلاقة وتدفق العمليات وجودة تجربة المتعامل، دون الإخلال بالبعد البشري والتشغيلي.

وبناءً على ذلك، يشير التعدد المهاري (Multi-skilling) إلى اكتساب المهارات والمعرفات والكفاءات والخبرات التي تطور وتمكن الفرد من أداء مهام تقع خارج نطاق متطلبات الوظيفة المباشرة.⁽⁴⁾

كما يعرف بالإسقاط على القطاع الثالث (الخدمات) على أنه أسلوب لتدريب الموظفين على التعامل مع العديد من المهام داخل المنظمة، ويشير إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتردبة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي، والقادرة على المساهمة في حل مشكلات المنظمة، وتطوير الأداء إلى الأفضل.⁽⁵⁾

⁽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 وال GAMDI 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 التعريف السابقة، يمكن للباحث تعريف الموظف متعدد المهارات (Multiskilled Employees) في البنوك الإسلامية على أنه: المتعامل الداخلي الذي يتلقى تدريبات متقطعة 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 المتفقة مع أحكام الشريعة حتى في ظل نقص الموارد البشرية، دون المساس بجودة الأداء أو متطلبات الامتثال الشرعي والقانوني.

كما أن التخصص الصارم في المنظمات الخدمية كالبنوك قد يتحول إلى عائق وظيفي، إذ يقييد المتعامل الداخلي (الموظفي) ضمن مجال ضيق، ويعنده من اكتساب رؤية شاملة 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 يصطلاح عليه الباحث بمقاربة تعدد المهارات الحميد، وهي رؤية مهنية تقوم على:

- انتقاء مدروس للموظفين القابلين للتعلم والتحوّل؛
- تدريب تخصصي متدرج ومدعوم بمصفوفات مهارات (Skill Matrices)؛
- ملاءمة التعدد مع طبيعة كل منصب وظيفي دون المساس بالعمق التخصصي؛
- ترسیخ 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 المتقطع (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⁽¹⁾.

وبعد توسيع استخدام هذه الأداة خارج نطاقها الأصلي، وخصوصاً في القطاع الخدمي، برزت الحاجة إلى آليات مساندة تكمل هذه البنية وتيسّر دمجها في بيئات عمل أكثر تعقيداً وتنظيمياً 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)، والرونة 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.⁽¹⁾

وفي هذا الإطار، يبرز الجدول رقم (12) المبين أدناه كيفية تكييف آليات تطبيق أداة الموظفين متعدد المهارات بين أصلها الصناعي كما ظهر في أنظمة الإنتاج المرنة، وبين الممارسات الخدمية داخل البنك الإسلامي، مع مراعاة اختلاف البيئة والأدوار ووسائل التفعيل والتحديات المحيطة.

الجدول رقم (12): تكيف آليات تطبيق الموظفين متعدد المهارات بين الصناعة والبنك الإسلامي

الآلية	السياق الصناعي (TPS / الإنتاج المرن)	التكيف بالسياق الخدمي (البنك الإسلامي)
مصفوفة المهارات Skill Matrix	أداة لتتبع إتقان الموظف لمهامه المتعددة، تستخدم لتحديد مهارات الموظفين الحالية والمستهدفة عبر مختلف المهام البنكية التشغيلية والشرعية.	أداة لتصنيف وتقدير المهارات المكتسبة للعاملين داخل الخلية الإنتاجية.
التدريب المتقطع Cross-Training	تدريب الموظفين على أداء وظائف متعددة داخل الفرع (مثل الاستقبال، الصندوق، التسويق، الامثال)، لضمان استمرارية تدفق الخدمة.	تدريب العمال على أداء مهام متعددة ضمن وحدات إنتاجية مختلفة لتغطية النقص وتحقيق المرونة.
الخلايا المرنة Flexible Cells	فرق وظيفية مرنة في الفروع المصرافية تضمن استمرار تدفق الخدمات دون انقطاع، تعمل بتكميل في حالات الذروة والغياب، مع القدرة على التناوب بين المهام بالبنك حسب الحاجة التشغيلية.	تشكيل مجموعات عمل مرنة قادرة على تأدية مهام متعددة وتتبادل الأدوار عند الحاجة وفق تدفق العمل، من خلال فرق عمل صغيرة ذات مهارات متكاملة.
التناوب الوظيفي Job Rotation	نقل الموظف بشكل دوري بين وظائف أو مهام مختلفة، بغرض تعريضه لتجارب متعددة وتوسيع دائرة معارفه ومهاراته.	تدوير العاملين بين المهام لتوسيع خبراتهم وتغطية الفجوات عند الغياب.
الرونة العددية Numerical Flexibility	تعزيز فرق عمل الفروع خلال فترات الذروة عبر موظفين مؤقتين متعددي المهن لضمان استمرار تدفق الخدمة بجودة ثابتة.	تلبية الارتفاع المفاجئ في الاحتياجات خلال أوقات الذروة من خلال توظيف موسمي

⁽¹⁾ 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.	
تمكين الموظف بالبنك من صلاحيات إضافية (كمعالجة شكواوى، تنفيذ معاملات شرعية، متابعة المعاملين، تقدم مقتراحات وحلول)، بما يعزز مهاراته وتتنوع أدائه.	توسيع عمق الوظيفة عبر تمكين العامل من اتخاذ قرارات ضمن مهامه، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والتحفيز.	الإثراء الوظيفي Job Enrichment
تصميم مسارات الترقية مبنية على الكفاءة في أكثر من وظيفة (مثلاً: من موظف مستشار زبائن إلى رئيس مصلحة التمويلات، وصولاً إلى مدير فرع مصرى).	إناحة مسارات تطوير وظيفي مرنة وفق تعدد المهارات الفنية والإدارية.	المسار الوظيفي متعدد الاتجاهات Multi-Track Career Path
تحفيز مالي أو وظيفي للموظفين القادرين على العمل في أكثر من منصب عبر مصالح مختلفة داخل الفرع بنفس الكفاءة.	مكافآت مادية للعاملين الذين يعطون أكثر من مهمة أو يحملون محل العاملين الغائبين.	الحوافر المرتبطة بالكفاءة المتعددة
فرع مصرى أو وحدة إدارية تعامل معاملات متعددة تتطلب توافقاً شرعياً وتشغيلياً.	خلية إنتاجية مرنة تعتمد على التدفق الانسيابي للعمليات (Flexible Manufacturing Cells)	البيئة التشغيلية
خطة تشغيل داخلية تربط المهارات بالوظائف وتفعل وفق غياب الموظفين أو ضغط العمل أو الطوارئ.	جدول من يحدد قدرة كل عامل على التبديل بين المهام.	آلية التفعيل
الموظف البنكى متعدد المهارات بوصفه متعملاً داخلياً يخدم تدفق العمليات الوظيفية.	العامل المرن متعدد المهارات.	التكيف المفاهيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد 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 تكيف أداة الموظفين متعددي المهارات (Multiskilled Employees) وتطبيقاتها بمنهجية مدققة 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 متعملين داخليين وفقاً لمنظور سلسلة الربح الخدمي (Service-Profit Chain)⁽¹⁾. وفي هذا السياق وعلى ضوء ما أشارت إليه عدد من الدراسات التطبيقية

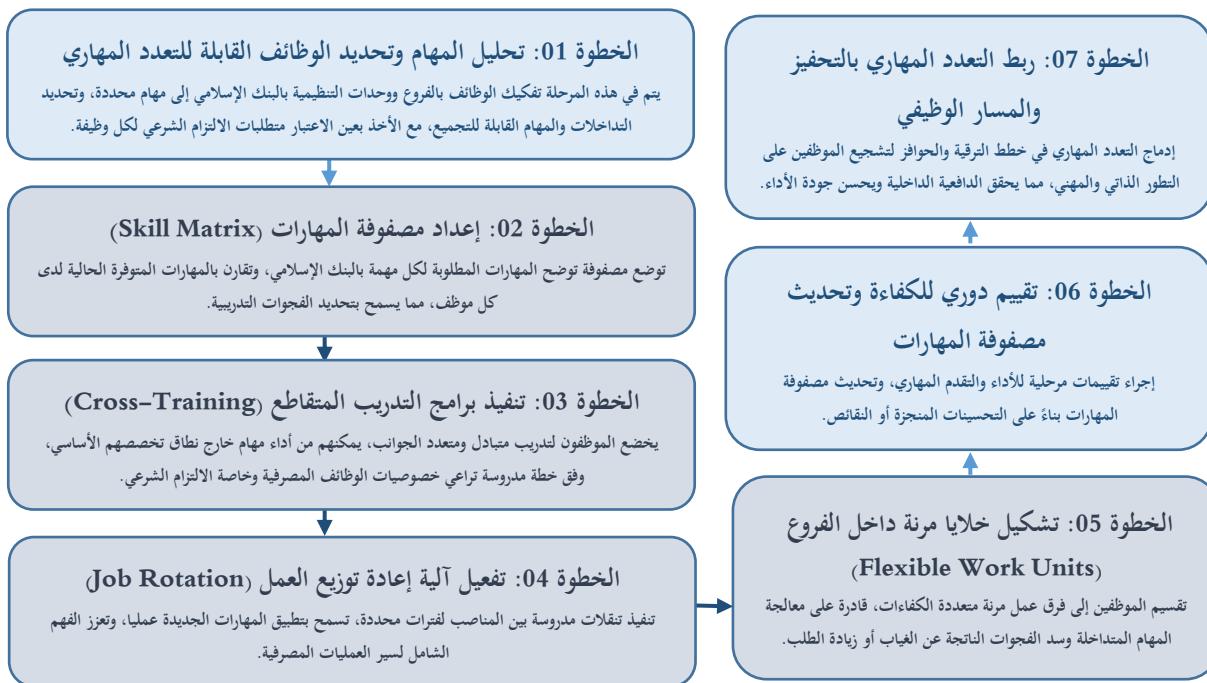
(1) أهم الدراسات التي بنى الباحث رؤيته ومقارنته لمخطط الخطوات التنفيذية لأداة الموظفين متعددي المهارات في البنوك الإسلامية:
- Davids Z., *Aspects of Multi-skilling Contributing to Quality Service Provision within Academic Libraries*, Op. Cit.

- 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 Institutite, 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 متعدد المهارات بما يتوافق مع خصوصية البنوك الإسلامية، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (16) الآتي:

الشكل رقم (16): الخطوات التنفيذية لتطبيق أداة الموظفين متعدد المهارات في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات السابقة.

المطلب الثالث: حل المشكلات A3

في إطار السعي الدائم لتعزيز كفاءة التدفقات التشغيلية في المنظمات الخدمية على غرار البنك الإسلامي، برزت الحاجة إلى أدوات منهجية قادرة على معالجة الاختناقات وتحسين سلاسة العمليات ضمن رؤية شاملة لتقليل الفاقد، ومن هذا المنطلق يأتي اختيار أداة حل المشكلات A3 (A3 Problem-Solving) كإحدى الأدوات المستندة إلى التفكير الرشيق أو الخالي من الفاقد (Lean Thinking) والمنقولة من السياق الصناعي، وتحديداً من ممارسة A3 Thinking التي طورتها شركة تويوتا ضمن منظومتها التحسينية الشاملة.⁽¹⁾

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⁽²⁾ 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 الملائمة.

1. مفهوم حل المشكلات A3 Problem Solving (A3)

تبسيط أدوات حل المشكلات من حيث الشكل والحجم، بدءاً من خطط الإنتاج المعقدة والمتنوعة المستويات التي توضع لتطوير سلاسل التوريد وتحسين تكامل العمليات التصنيعية، وانطلاقاً من تقارير تحسين تجربة المعامل المعقدة والمتنوعة الصفحات التي تستخدم في تصميم وتطوير خدمات مصرافية تتماشى مع توقعات المعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء، وصولاً إلى تقرير A3 أحدى 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:⁽¹⁾

- تقرير A3 لحل المشكلات (Problem Solving A3 Report)؛
- تقرير A3 الاقتراحي (Proposal A3 Report)؛
- تقرير A3 للوضعية أو المتابعة (Status A3 Report).

ويرجع أصل هذه التقارير إلى استخدامها على ورقة بحجم A3 (297×420 ملم أو $11,69 \times 16,54$ إنش)، وهو أكبر حجم يمكن إدخاله في جهاز الفاكس، الأمر الذي كان يسهل تداولاً داخلياً في بيئة العمل الصناعية؛ ويعنى تقرير A3 لحل المشكلات بتوثيق مراحل فهم الإشكالية وتحليلها ومعالجتها توثيقاً منهجياً شاملًا 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⁽²⁾. 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 يتنظر إلى تقارير A3 بوصفها أدوات تعليمية تنظيمية، توظف لدعم الحوار البناء بين الموجه والمتعلم أثناء تطبيق كاتا التحسين (Improvement Kata)⁽³⁾.

⁽¹⁾ Refer to: Sobek D. K. & Smalley A., *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*, Op. Cit, pp 29- 102.

⁽²⁾ Liker Jeffrey K., *the Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Op. Cit, pp 237- 249.

⁽³⁾ Rother M., *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*, McGraw-Hill, New York, USA, 1st 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 لاحقاً على يد ديمنج (W. Edwards Deming) في خمسينيات القرن الماضي لتعرف باسم عجلة ديمنج وذلك كما تطرقنا إليه في الفصل الأول، وقد شهدت هذه الدورة تعديلاً معاصرًا 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.⁽¹⁾

وبالرجوع إلى الأدبيات في هذا الشأن، وبالرغم من اختلاف المجالات التي طبقت فيها أدلة حل المشكلات A3 -سواء في القطاع الصناعي أو الخدمات- فإن معظم التعريفات 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 يتتيح لفرق الميدانية بالمنظمة فهما عميقاً للواقع الحالي، وتحليلياً دقيقاً 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 (Thinking A3؛ أدلة حل المشكلات A3 بأنها: "نموذج منظم لحل المشكلات والتواصل، يدمج بين العناصر الرسومية والنصية لعرض تسلسل منطقي في التفكير بهدف إلى التحسين المستمر").⁽²⁾

وبعد توسيع نطاق التطبيق من التصنيع إلى الخدمات، يرى (Mark Graban) في كتابه المستشفى Lean Hospitals (Lean Hospitals)؛ بأن أدلة حل المشكلات A3 "تعد طريقة منظمة ضمن منهج لتحليل المشكلات وتحسين تدفق العمليات وتقليل المدر، وذلك من خلال اعتماد منهجية منظمة لحل المشكلات".⁽³⁾

وبناءً على ذلك؛ يرى الباحث أن أدلة حل المشكلات A3 Problem Solving (A3 Problem Solving) في البنك الإسلامي هي إطار منهجي بصري وتوسيعي، يستند إلى دورة PDCA، يهدف إلى تحليل المشكلات التشغيلية المعقدة في البنك الإسلامي، واقتراح حلول تואقية 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, 3rd Edition, 2016, p 85.

2. المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3 لتحسين تدفق العمليات بالبنوك الإسلامية

إن الفكرة الجوهرية من منهج التفكير حل المشكلات A3 (A3 Thinking Approach) هي تطوير آلية حل المشكلات تكون موجزة وتنتج حلاً مركزاً، مما يسهل على التقاط المعرفة التي تم توليدها وتصويبها بصرياً، ومن شأن هذا التصور البصري الموجز للمعرفة أن يشجع على الوصول إلى المعرفة المفيدة ضمن بيئة معرفية غنية.⁽¹⁾

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 والفكيرية التي يقوم عليها نموذج جودة التفكير التحليلي المؤسسي القائم على التحسين المستمر في سياق إدارة الجودة المستدامة⁽²⁾، وبالنظر إلى طبيعة القطاع المصرفي ولا سيما البنوك الإسلامية وما تنسمه 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 تقليل الفاقد الزمني والإجرائي، وكذا من تعزيز انسجامية الخدمات المصرفية بما يتواافق مع متطلبات الجودة والامتثال الشرعي والتنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق عرضه من أساس مفاهيمية وتحليلية، يقدم الجدول رقم (13) تصوراً ترکيبياً للمبادئ المؤطرة لأداة حل المشكلات A3، مستنداً إلى ما ورد في الأديبيات المتخصصة، ولا سيما في البيئات الصناعية والخدماتية 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^(*) 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 بالتهميشه أعلاه، ضمن ورقة العمل المقدمة بمؤتمر الدولي حول بعد الإنساني في هندسة الخدمات، وذلك إلى الحاجة الماسة لتقديم جودة التفكير المنهجي الذي يقوم عليه تقرير حل المشكلات A3 وذلك ضمن بيئة الرعاية الصحية، حيث الطبيعة المعقدة للمشكلات والاعتماد العالي على فرق متعددة التخصصات، أين قدمت الدراسة مفهوماً متفقاً ما 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 مسبباً لها، وتصميم استجابات تنظيمية فعالة لها. وقد بيّنت 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 وضوهاً في عرض المبررات وانضباطها 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 مقاربة شاملة تهدف إلى التحسين المستمر والتحول التنظيمي المدفوع بالمعرفة.

الجدول رقم (13): المبادئ الأساسية لأداة حل المشكلات A3 في البنك الإسلامية

المبدأ	الوصف بالأدبيات	الاسقاط على البنك الإسلامية
تحديد المشكلة بصورة واضحة ومركزة (Problem Clarification)	الانطلاق من تحديد فجوة واقعية مستقلة قابلة لقياس 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 السيادي 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 مركبة 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 تبعية 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 التحسسي 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 وتقليل فجوة نقل العملية وتذمر المتعاملين.
التفكير القائم على دورة PDCA التعلم	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 أثيرها في تقليل زمن المعالجة، وذلك من خلال توفير أرضيات ومنصات عمل الكترونية لتسهيل سيرورة تدفق عملية المصادقات.
بناء المعرفة المؤسسية المشتركة (Shared Organizational Learning)	تحويل كل بحثة تحسين إلى معرفة مؤسسية مدونة، تشارك وتتشمر لاحقاً.	توثيق حالات النجاح في تسريع معالجة العمليات بكل المصالح، وتحويلها إلى كتبيات داخلية للتدرير والتطبيق، وإدراجها ضمن قاعدة البيانات والإجراءات للرجوع لها من قبل الموظفين بشكل دائم وسهولة البحث.
الشراكة 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، والفرع، وتقنيات المعلومات عند تحسين منظومة التصديق الإلكتروني للمتعاملين.

<p>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 رغبائكم واحتياجاتكم باستمرار.</p>	<p>كل خطوة في نموذج حل المشكلات A3 يجب أن تبرر ب مدى مساحتها في خلق قيمة فعلية للمتعامل النهائي.</p>	<p>توجيه الجهد نحو المتعامل (Customer Value Orientation)</p>
---	--	---

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)، وبالاعتماد 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 منن يستوعب الخصوصيات القطاعية ويتطور مع الزمن؛ إذ تظهر الأدبيات المتخصصة (في حدود ما اطلع عليه الباحث) أن هذه المبادئ ليست ثابتة أو موحدة في تطبيقها، 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 منهجة 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 خدماتية⁽¹⁾، والتي طبقت في قطاع الرعاية الصحية - وهو من أكثر القطاعات تعقيدا وتدخلا تنظيميا - لتقديم نموذج عملي متتكامل لحل المشكلات قائم على مبادئ التفكير التحليلي المؤسسي (Institutional Analytical Thinking)، إذ يلاحظ أن هذا النموذج رغم ابتعاده من البيئة الصحية، إلا أن بنائه المعرفية ومنهجيته التطبيقية تتيح إسقاطه بمرنة على قطاعات خدماتية أخرى وعلى رأسها البنوك الإسلامية، بالنظر إلى ما تشهده من تحديات تشغيلية معقدة وتدخل 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:

⁽¹⁾ 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 بالأعتماد 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 الحالي لضبط الجودة وتطوير القدرات

لا يمكن تصور تحسين مستدام أو أداء متوازن في أي منظمة مهما كان نشاطها أو القطاع الذي تنتهي إليه، وذلك دون ترسیخ ثقافة جودة قائمة على تقليل التباين، وتوحيد الأداء وتعزيز الجاهزية المهاربة للموارد البشرية، بحيث أجمعت الأدبيات المعاصرة في منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) على أن ترسیخ آليات فعالة لضبط الجودة لا يمثل مجرد اختيار وظيفي فحسب، بل يعد ضرورة بنوية (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 كبلة لمودج البنك الخالي من الفاقد، بناءً على معايير علمية ومنهجية تجمع بين الانتشار التجاري في قطاع الخدمات، والقابلية للمواءمة مع القطاع المصرفي ولا سيما البيئة المصرفية الإسلامية والقدرة على معالجة احتلالات الجودة بشكل منهجي ومتدرج؛ وتتمثل هذه الأدوات في الحiod السادسي الخالي من الفاقد^(*) (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: الحiod السادسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma)

يعتبر الحiod السادسي الخالي من الفاقد (Lean Six Sigma) من أبرز المبادرات المعاصرة في مجال ضبط الجودة وتحسين الأداء، حيث يزاوج هذا النموذج بين مقارتين منهجيتين تكميليتين؛ الأولى مستمدّة من التفكير الخالي من الفاقد (Lean Thinking) الذي يركّز على تقليص الفاقد وتحقيق التدفق السلس للعمليات، والثانية نابعة من منهج الحiod السادسي (Six Sigma) القائم على التحليل الإحصائي والتقليل من التباين.⁽¹⁾ ومن هذا التزاوج ولد إطار متّكّل يجمع بين سرعة الاستجابة وكفاءة الموارد من جهة، ودقة المعالجة واستقرار الجودة من جهة أخرى.

هذا؛ ولا يقف هدف الحiod السادسي الخالي من الفاقد عند مجرد تقليص الأخطاء أو رفع الكفاءة، بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق الإشباع الفعلي للمعامل 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 بتكليف مرتفعة، إذ يرهن أن تحقيق جودة عالية يتزامن – متى طبق المنهج بشكل صحيح – مع تقليص التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.⁽²⁾

(*) بالرجوع إلى الأديبيات يلاحظ أن مصطلح الحiod السادسي الخالي من الفاقد (المعتمد من طرف الباحث) هو الأكثر تداولاً في الأديبيات العربية التي عالجت نموذج Lean Six Sigma، لما يتسم به من دقة لغوية وأصطلاحية، رغم وجود استخدام أقل شيوعاً لمصطلح الحiod السادسية الرشيقية في بعض المصادر الأكاديمية، والذي يعد ترجمة حرافية لا تعكس تماماً طبيعة النموذج البنوي القائم على تكامل الرشاقة التشغيلية والتحليل الإحصائي.

(1) عبد التواب عيسى بخلاء، تحسين نظم عمل الأداء العالمي بالجامعات باستخدام منهجية الحiod السادسي الرشيق – دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعةبني سويف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 12، 2022، ص 1001.

(2) راجع في ذلك: ختنشور جمال، أثر القيمة: الزيون 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 متكاملاً يتيح تحسين الجودة دون الإخلال بمتطلبات الامتثال الشرعي والتنظيمي أو إثقال الكلفة التشغيلية، مما يجعله أداة استراتيجية لتفعيل نموذج البنك الحالي من الفاقد في حقوله الثلاثة؛ تحسين تدفق العمليات، وضبط الجودة وتطوير القدرات، وتحسين تجربة المعامل الداخلي والخارجي.

1. مفهوم الحيود السادس العالمي من الفاقد (Lean Six Sigma) في البنوك الإسلامية

بدأت ملامح الحيود السادس (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 المعامل، وذلك انطلاقاً من فرضية مفادها أن العيوب التي لا تكتشف ضمن المنظمة غالباً ما يكتشفها المعامل ويحمل المنظمة تبعاتها.⁽¹⁾

وقد أدى هذا التحول المفاهيمي إلى اعتماد مقاربة جديدة لحل مشكلات الجودة تقوم على تحفيض 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⁽²⁾.

ويشتق مصطلح Six Sigma من الرمز الإحصائي (σ)، وهو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية، والذي يستخدم في علم الإحصاء للإشارة إلى الانحراف المعياري كمقاييس لمدى التشتت أو الانحراف عن المتوسط، وأما العدد ستة (Six) فيرمز إلى مستوى من مستويات Sigma لدقة العمليات، بحيث يوجد عدة مستويات للحيود السادس 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 الثمانية (Eight Sigma) بدلاً من الحيود السادس (Six Sigma) مثل قطاع الخطوط الجوية وقطاع الطب والجراحة.⁽³⁾

⁽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, 3rd 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 مني محمد توفيق، دور تطبيق منهجمية ستة سيجما في تحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، الجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 164، 2019، ص 02.

الجدول رقم (14): مستويات الحيود السادس (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 الحيود السادس الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يفرض ضرورة التمييز بين زوايا النظر المختلفة التي تناولت هذا المفهوم، مع التركيز - في سياق هذا البحث - على بعد التحسيني المتعلق بتطوير العمليات وجودة الخدمات المصرفية، باعتباره الأكثر ارتباطاً بأهداف نموذج البنك الحالي من الفاقد. ومن هذا المنطلق؛ فتعدد المفاهيم يعكس تنوع منظور الباحثين، فبعضهم يجعلها منهجاً إحصائياً بحثاً⁽¹⁾، بينما يرى البعض أنما فلسفة إدارية شاملة⁽²⁾، ويتبنى فريق ثالث نظرية أنما استراتيجية أعمال متكاملة.⁽³⁾ في حين يرى Nicolas Volck ألا ينبغي أن تفهم الحيود السادس الحالي من الفاقد (LSS) ضمن زاوية واحدة، بل هي نموذج متعدد الأبعاد، يجمع في بنائه بين الأبعاد الثلاثة؛ الإحصائي بمثابتها تشير للتباين والانحراف المعياري، والفلسفية لسعيتها لتحسين الجودة، والاستراتيجي باعتبارها تبحث عن الميزة التنافسية.⁽⁴⁾

وقد خلص Robert Spector في دراسته إلى أن الحيود السادس الحالي 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.⁽⁵⁾

⁽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.

- Volck N., *Déployer et Exploiter Lean Six Sigma*, Editions Eyrolles, Paris, France, 2011, p 2.

- 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 الحيود السادسي الحالي 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 والحيود السادسي (Six Sigma)، تبرز قوة هذه المنهجية التزاوجية في تجاوز مواطن القصور الكامنة في كل منهج على حدة".⁽¹⁾

ومن جهة أخرى؛ توصل عامر وزملاؤه في دراستهم إلى أن الحيود السادسي الحالي 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 إيجابياً 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 المعقّدة والبسيطة".⁽²⁾

ما سبق يتضح من خلال استعراض التعريف في الأديبيات؛ أن غالبية هذه الأخيرة تجمع على أن الحيود السادسي الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يمثل منهجية تكاملية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال دمج مبادئ السرعة وتبسيط العمليات المستمدّة من منهج ترشيد الفاقد مع الانضباط الإحصائي وضبط الجودة الذي تحققه الحيود السادسي (Six Sigma)، بحيث لا يقتصر هذا التوجه على معالجة أوجه القصور أو حل المشكلات القائمة المتوقعة فحسب، بل يهدف إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء، من حيث الإنتاجية، والدقة، والفعالية التشغيلية، وتحفيض التكاليف، وتعزيز رضا المتعاملين.

واستناداً عليه؛ يمكن للباحث أن يعرف الحيود السادسي الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) في سياق البنوك الإسلامية، بوصفه: منهجية تكاملية لتحسين الأداء في بيئة العمل المصرفي، تقوم على دمج أدوات التحسين الحالي من الفاقد وضبط الجودة الإحصائي، بهدف تطوير القدرات المؤسسية وتعزيز تنافسية البنك الإسلامي من خلال تقليل التباين، وتسريع العمليات، وتنمية الكفاءات، وتحقيق رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ عامر علاء حسين محمد وآخرون، إطار مقترن لتكامل القياس المتوازن للأداء مع منهجية ستة سيجما الحالية من الفاقد لاحتواء فجوة توقعات العملاء لدعم الميزة التنافسية، مجلة بحوث الأعمال، المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات، كفر الشيخ- مصر، المجلد 02، العدد 490، ص 2025.

2. هيكل فريق الحيود السادس من الفاقد (Lean Six Sigma Team Structure)

حالما تقرر الإدارة العليا بالبنك الإسلامي اعتماد الحيود السادس من الفاقد كاستراتيجية لتحسين الجودة، تبدأ المرحلة الحورية في تشكيل المهيكل القيادي والتنفيذي للمبادرات التحسينية، ويستند إلى كل من الإدارة والمديرين وفرق العمل بالفروع والإدارات المركزية أدوار وظيفية محددة، تتوافق مع الميكلة المنهجية التي طورها أحد الخبراء العاملين في شركة موتورولا، مستلهمًا تسميات مشتقة من تصنيف الأحزمة في فن الكاراتيه.⁽¹⁾ حيث يرمز الحزام إلى مستوى التأهيل والتمكن في التطبيق، ويعد هذا الإيحاء رمزيًا ودقيقًا، إذ يشير مصطلح (كاراتيه) في الأصل الياباني إلى (اليد الفارغة)، في دلالة على أن خوض غمار التحسين بالمنظمات لا يتطلب أدوات مادية بقدر ما يتطلب كفاءة ذهنية ومهارية عالية، وممارسة منضبطة.⁽²⁾

وفي هذا السياق، تؤدي الإدارة العليا للبنك الإسلامي دوراً محوريًا في قيادة التحسين؛ حيث يؤكد إدوارد ديننج (Edwards Deming) أن (85%) من أسباب الانحرافات في الجودة تعود إلى مسؤوليات الإدارة، بينما (15%) فقط تعود إلى العاملين، مما يبرز أن تحقيق الجودة العالمية يبدأ من كفاءة القيادة الاستراتيجية، ويطلب نظاماً متكاملاً لتأهيل المديرين والموظفين على حد سواء.⁽³⁾.

تقوم البنية التحتية للحيود السادس من الفاقد (Lean Six Sigma) في البنك الإسلامية على تأهيل الموارد البشرية وتدربيهم على مستويات رئيسية متدرجة من الكفاءة والمسؤولية، بما يتبع نشر ثقافة الجودة وال�能كين التحليلي داخل وحدات العمل، وتصنف هذه المستويات وفق هيكل الأحزمة المنوه إليه أعلاه، والذي يعكس تدرج الخبرات والوظائف الإشرافية في إطار تنظيمي متكامل، وبين الجدول رقم (15) الأدوار التنظيمية الحورية لفريق الحيود السادس من الفاقد (Lean Six Sigma) في البنك الإسلامية كالتالي:

(1) النعيمي محمد عبد العال وأخرون، سِيجما ستة: أسلوب إحصائي متقدم للوصول إلى أقل نسبة خطأ ممكنة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني: لا تانية 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 والمآذج العملية، مطبعة العشري، القاهرة - مصر، ط 02، 2016، ص 482.

الجدول رقم (15): هيكل فريق الحيود السادسديي الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma Team) وأدواره التنظيمية في البنك الإسلامي Structure)

الوظيفة الرئيسة داخل الهيكل التحسيني بالبنك الإسلامي	وصفه بالبنك الإسلامي	مستوى الحزام (Belt Level)	المستوى الوظيفي
تقديم الدعم الاستراتيجي، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان مواءمة المشروع مع الأهداف العامة للبنك الإسلامي.	المُسؤول الأول عن المشروع من حيث التوجيه العام والمسؤولية الكاملة عن نتائجه، ويكون عادة المدير العام للبنك الإسلامي أو نائبه.	الراعي التنفيذي (Champion)	الإدارة العليا
توجيه عملية التحسين المستمر المبنية على منهجية Lean Six Sigma، بما يضمن انسجام الجهد الميدانية مع الأهداف الاستراتيجية للبنك الإسلامي، وتطبيق الأدوات والمنهجيات بصورة منهجية شاملة وفعالة.	يتتحمل مسؤولية التوسط بين القيادة العليا (أو الراعي التنفيذي) وباقي مستويات الأحزام (الحزام الأسود والحزام الأخضر)، ويكون بالبنك الإسلامي مسؤول إدارة الجودة الشاملة أو مسؤول وحدة إدارة المشاريع الاستراتيجية.	الحزام الأسود الرئيسي Master Black (Belt)	الخبراء الاستراتيجيون
تنفيذ وقيادة مشاريع تحسين كبرى بالإدارات المركزية أو الفروع بدءاً من جزئي أو كامل، تطبيق أدوات DMAIC/ DMADV، وتحليل المعطيات وتدريب وتجهيز الموظفين، ورفع تقارير منتظمة إلى الحزام الأسود الرئيسي أو رؤساء الخلايا والدوائر.	مهندسي الجودة والتحسين التطبيقي بالبنك الإسلامي، والمسؤولين على تحويل الرؤية الاستراتيجية للتحسين إلى نتائج قابلة للقياس والتحقيق، وهم مديرى الفروع والمديرين المركزيين ورؤساء الخلايا والدوائر.	الحزام الأسود (Black Belt)	قادة الفرق التحسينية
تنفيذ مشاريع صغيرة إلى متوسطة النطاق، والمشاركة النشطة في تنفيذ مشاريع تحسين العمليات والمساعدة في جمع البيانات، والمساهمة في كشف مواطن المدر والفاقد.	أعضاء فاعلون في فرق تحسين الأداء، وهم غالباً من الكفاءات المتقدمة من الموظفين الميدانيين أو الفنيين من أتيحت لهم فرص التكوين في أدوات التحسين، دون أن يكونوا مفرغين كلها لمشاريع تحسين الأداء.	الحزام الأخضر (Green Belt)	الموظفون التنفيذيون في الوحدات

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى:

- 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, p 313.

عموماً، فإن نجاح تطبيق الحيود السادسديي الحالي 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 السادسديي الحالي من الفاقد الأولى، و اختيار خبراء معتمدين لتدريب القيادات العليا والكوادر الرئيسية في البنك الإسلامي، مرحلة التجربة (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 الحيود السادسي الحالي من الفاقد من كونه برنامجاً مرحلياً إلى أن يصبح جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية بالبنك الإسلامي وأسلوب العمل اليومي، وهو ما يمثل أحد شروط تحقيق التحسين المستدام في الأداء والجودة.⁽¹⁾

3. الخطوات التنفيذية للحيود السادسي الحالي من الفاقد في البنوك الإسلامية

تعتمد منهجية الحيود السادسي الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) على نموذجين منهجيين 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 مفصلاً لاحقاً، 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 بتكييفه على الوقاية من العيوب منذ مرحلة التصميم، وضمان التوافق بين خصائص الخدمة أو المنتج ومتطلبات المتعامل منذ البداية، ويعد ملائماً بشكل أكبر في سياقات التطوير البيئي أو إدخال خدمات مبتكرة.⁽²⁾

وبالرغم من أن كلا النموذجين يشتراكان في التركيز على التحسين المستمر للعملية، يعتبر نموذج DMAIC الأكثر شيوعاً ضمن تطبيقات الحيود السادسي الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma)⁽³⁾، خاصة عندما يكون الهدف هو تحسين العمليات التشغيلية الحالية دون إعادة تصميمها من الأساس، وهو ما يجعله الأنسب لتوجه الدراسة الحالية. وهذا ما يؤكدده Sunder V. M. في دراسته حول تطبيق الحيود السادسي الحالي 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 استخداماً لتنفيذ مبادرات التحسين.⁽⁴⁾

وفي ضوء ما تميز به البنوك الإسلامية من خصوصية شرعية وتنظيمية، لا سيما فيما يتعلق بتعقيدات سلسلة إجراءات التمويل المعتمدة أساساً 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 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، 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 الحيود السادسي الرشيق - دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعة بنى 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 السادسي الحالي من الفاقد ببيئة القطاع الثالث (الخدمات)، مع إسقاط منهجي على القطاع المصرفي ولا سيما البنك الإسلامي، مع مراعاة إشكالات الامتثال الشرعي، وطول دورة معالجة التمويل، وتحديات تحنيب الأرباح الناتجة عن المخالفات الشرعية.

الجدول رقم (16): مراحل نموذج DMAIC في الحيود السادسي الحالي من الفاقد مع الأدوات المستخدمة والأنشطة التنفيذية في البنك الإسلامي

المرحلة	الهدف الرئيسي	أدوات الحيود السادسي الحالي من الفاقد المستخدمة	الأنشطة التنفيذية للمرحلة	الاسقاط على البنك الإسلامي
التحديد (Define)	تحديد المشكلة أو فرصة التحسين بوضوح وربطها بأهداف المتعاملين الداخليين والخارجيين.	IPOC Diagram - Project Charter - Voice of the Customer - (VOC) Critical to Satisfaction - (CTS) Stakeholder Analysis - Matrix RACI Matrix -	1. إعداد ميثاق المشروع وتحديد أهداف العامة؛ 2. تحليل أصحاب المصلحة وتحديد توقعاتهم؛ 3. تحديد معايير الجودة والرضا ذات الصلة بالمعامل الداخلي والخارجي؛ 4. تشكيل الفريق التحسيني وتحديد أدواره؛ 5. تطوير خطة أولية للمشروع مع جدول زمني للمتابعة.	مثلاً: تحديد مواطن الصعف في سلسلة معالجة ملفات التمويل، كطول سلسلة المصادرات واشكال حضور المعامل للتوقيع على العقود.
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.	Voice of Process - (VOP) - مخطط بارتو (Pareto Chart) - تحليل الأداء القاعدي وتحليل صوت العملية؛ - التحليل الإحصائي الأساسي؛ - مخطط التقارب (Affinity Diagram) - خرائط التدفق (Process Flowchart)	6. تصويف العملية الحالية؛ 7. تحديد مؤشرات الأداء ومقاييس الجودة؛ 8. تحديد الأداء القاعدي وتحليل صوت العملية؛ 9. التتحقق من نظام القياس؛ 10. تقدير تكلفة الجودة الرديعة.	جمع بيانات عن مدة المعالجة، عدد الأخطاء الشرعية المكتشفة لاحقاً، أو عدد حالات تحنيب الأرباح. على سبيل المثال: زمن معالجة طلبات التمويل العقاري يتجاوز المتوسط المستهدف، مما يؤدي إلى انخفاض رضا المتعاملين، وارتفاع نسبة الطلبات الملغاة.

<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>	<p>11. تحليل تدفق العمليات الحالية؛ 12. تحديد مصادر التباين؛ 13. تطوير علاقات السبب والنتيجة 14. التتحقق من صحة الأسباب الجذرية؛ 15. تطوير القدرة العملية.</p>	<p>- مخطط التشتت (Scatter Diagram) - التحليل الإحصائي للتباين؛ - مخطط إيشيكاوا / Ishikawa (Fishbone)؛ - تحليل أنماط الفشل وتأثيراتها (FMEA)؛ - مصفوفة السبب والنتيجة (Cause & Effect Matrix).</p>			(Analyze)
<p>مثلاً: تحسين كفاءة عملية التمويل من خلال تقليص الزمن، رقمنة المصادقة، وتوفير نماذج عقود شرعية موحدة ومبسطة التدقيق، مع تدريب متضمن العمليات عليها.</p>	<p>16. تطوير حلول تستند إلى نتائج التحليل؛ 17. إجراء اختبارات تجريبية أو تحسينات محدودة النطاق؛ 18. تقييم فعالية الحلول المقترنة من حيث المخودة والكفاءة؛ 19. تنفيذ التحسينات بشكل منضبط وفق ضوابط التشغيل والإمثال؛ 20. إعداد خطة دعم التغيير وتدريب المعنيين بالتنفيذ.</p>	<p>- تصميم التجارب (DOE)؛ - مصفوفة Pugh؛ - بطاقة الأداء المتوازن؛ - لوحات القيادة؛ - تحليل التكلفة والعائد؛ - أدوات المحاكاة.</p>			(Improve)
<p>تطبيق أدلة إجراءات تنظيمية وشرعية موحدة، نظام تدقيق عملياتي وشرعي دوري، مؤشرات أداء تربط الامتثال المصري والشرعى بالتحسين التشغيلي.</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>Corrective Action Plan - CAP؛ - مخطط التحكم في العمليات الإحصائية SPC؛ - فرق النسخ المتماثل؛ Standard Operating Procedures (SOPs)؛ - Sustainability Scorecard؛ - لوحات القيادة.</p>			(Control)

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, 1st 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 الحيود السادس الحالي 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 بالغروع والإدارات المركزية لمشروعات تحسينية منبثقه عن الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك الإسلامي، ليصبح من الممكن توظيف الأدوات الأنسب بحسب طبيعة كل مشروع وخصوصية عملياته، وبحدر الإشارة إلى أن الغاية الأساسية 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.⁽¹⁾

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.⁽²⁾

كما يمثل تحليل السبب الجذري دعامة أساسية للتفكير الانتقادي باعتباره نشاطاً معرفياً مركباً ينمّي قدرة الأفراد على توسيع التركيز وتقوية مهارات تقييم الأدلة والاستنتاج العقلي، 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.⁽³⁾

⁽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 تخفيض 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 والخدماتية المرتبطة بالجودة والإنتاجية وسلامة المنظمات والحوادث، وقد أثبتت فاعليته عبر عقود من الاستخدام في مجالات متعددة مثل الطب والهندسة وغيرها، ويختصر هذا النهج لتطوير مستمر من قبل الباحثين والممارسين، ويمكن تقسيمه بوجه عام إلى مسارين رئисين: الأول يركز على تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة، والثاني يعني بالتحقق من الأسباب الجذرية الفعلية وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، بما يضمن القضاء على مسببات الخلل من جذورها.⁽¹⁾

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 تبع 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 الأديبيات 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 وال المجال التطبيقي الذي يتميّز 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. عليه؛ يمكن القول إن تحليل السبب الجذري ليس مفهوماً جاماً، بل هو إطار تحليلي من يتكيف مع خصائص السياق ودرجة تعقيده،

⁽¹⁾ 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 مفهوميا بحسب ما يقتضيه واقع كل قطاع، واستنادا إلى ذلك نعرض فيما يلي أبرز التعريفات التي وردت في الأديبيات، وذلك وفقا 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 حادثا صناعيا، أو منتجًا معيبا، أو خللا في أحد البرامج... إنه ليس منهجهية واحدة، بل يشمل مجموعة من الأدوات والتكتيكات الكيفية والكمية".⁽¹⁾

ومن جهة أخرى يعرفه Oliveira E. "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 ومعاجلته بصورة منهجهية".⁽²⁾

وفي سياق آخر؛ وفي قطاع التعليم يعرف Wagner T. P. تحليل السبب الجذري بأنه: " منهجهية مهيكلة مصممة لتحليل أسباب المشكلات وآثارها، ويمكن أن تكون أداة ييداغوجية قوية لتعزيز فهم الطلاب وبناهم في صياغة المشكلات السياسية".⁽³⁾

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^(*) ، يعرف الباحث تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) في بيئة البنوك الإسلامية بوصفه إطارا منهجهيا استقصائيا 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, 2nd 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 تتركز عليها معظم الوظائف التشغيلية والرقابية والخدماتية، سواء الموجهة للمتعامل الداخلي أو الخارجي، وعليه فإن أي حل أو توقف في هذه النظم خاصة البرنامج البنكي لا يفضي فقط إلى تعطيل مصالح المتعاملين، وإنما يمثل أيضا بوظائف الرقابة الداخلية، ويضعف من فاعلية الإفصاح والامتثال، وبهدى في الحصول على مصداقية البنك وموثوقيته، لذلك يمثل تحليل السبب الجذري (RCA) إطارا حاسما للكشف عن المسببات العميقة لأي اختلال في بنية أو أداء نظم المعلومات، ومعاجلتها بصورة منهجهية تضمن الاستمرارية التشغيلية وتعزز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في بيئة 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 الحقيقة لعملية تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) لا تتأتي 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)^(*)؛ بمثابته يمثل توجهاً علمياً يعزز من دقة التحليل وعمق النتائج، ويحول دون الانسياق نحو حلول ظاهرية أو سطحية.⁽¹⁾

ويعزز ذلك Duke Okes من خلال التأكيد على أن عملية اختيار الأداة المناسبة في تحليل السبب الجذري ينبغي أن تبني على طبيعة المخلل وتكراره ومدى تأثيره، لا على سهولة الاستخدام فقط، إذ أن المشكلات الأقل تعقيداً أو النادرة غالباً ما تحل باستخدام أدوات مباشرة مثل خمسة لماذا (5 Whys)، بينما تتطلب المشكلات المعقدة أو المتركرة أدوات تحليلية أعمق، هذا التمييز المنهجي يعزز من موثوقية التحليل ويدعم النتائج التصحيحية بدقة وفاعلية.⁽²⁾

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)، وخطط العلاقات البيئية (Interrelationship Diagram - ID)، وشجرة الواقع الراهن (Current Reality Tree - CRT)، وأكثر الأدوات شيوعاً في الأدبيات المتخصصة، بحيث تم توصيفها كآليات فعالة لحل المشكلات واتخاذ القرارات القائمة على التحليل المنهجي.⁽³⁾

هذا؛ ويرى الباحث على ضوء ما توفره الأدبيات (في حدود ما اطلع عليه) من توصيفات متعددة لأدوات تحليل السبب الجذري، أن هذا الرسم فيتناول الخصائص التقنية لكل أداة يقابلها ضعف نسبي في التحليلات المقارنة التي تعنى بتقييم الأداء النسبي لهذه الأدوات مقابل بعضها البعض، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان من وجهاً نظره إلى اعتماد الأداة استناداً إلى معيار سهولة الاستخدام أو شيوخ 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 ودمجه مع الأدوات التحليلية النوعية والكمية في RCA، بحيث يقدم دليل اختيار الأداة المناسبة حسب المرحلة والبيئة ضمن الملحقات، كما يعرض بالتفصيل أدوات الحودة الأساسية ثم أدوات الإدارة البديلة، بما يعكس فلسفة منهجية تبني على اختيار الأداة أولاً 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 المصرفى الإسلامى، وتعقيدات الممارسات التشغيلية والتنظيمية والشرعية على حد سواء.

وفي السياق ذاته؛ وانطلاقاً من تصور دراسة Doggett A. M. سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على ثلات الأدوات الرئيسية لتحليل السبب الجذري المنوه إليها أعلاه في نموذج البنك الإسلامي الحالى من الفاقد، وذلك لما يراه من توافق بنوي ومنهجي بين هذه الأدوات وطبيعة المشكلات التشغيلية والشرعية والإجرائية التي تواجه البنوك الإسلامية في واقعها العملى.

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، غالباً ما يطلق على هذا النوع من المخططات اسم خطوط 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:⁽¹⁾

- تحديد الأسباب الجذرية المحتملة للخلل أو الظاهرة؛
- كشف التفاعلات بين العوامل التنظيمية والتقييمية 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 تتبعاً منهاجاً للأسباب، بما يعزز من فاعلية التحسينات المقترحة واستدامتها، كما يتبع تحديد الحالات 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 Diagram - ID)، والذي يشار إليه كذلك بمخطط العلاقات السببية، أحد أدوات إدارة الجودة والتخطيط السابع (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

⁽¹⁾ 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.⁽¹⁾ كما توفر وسيلة لتقدير كيفية تأثير الأفكار المختلفة بعضها في بعض، إذ يمكن من: تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية التي تحدث أثراً في غيرها، والدمج بين منطق السبب والنتيجة الذي تعتمد عليه مخططات إيشيكاوا والمنهج الإبداعي للعصف الذهني، والاستجابة للانتقادات المتركرة الموجهة إلى مخططات السبب والنتيجة من قبيل: ما هي الأسباب الأكثر أهمية من بين الخيارات المتاحة؟ وكيف تتفاعل هذه الأسباب أو ترتبط بعضها البعض؟⁽²⁾

وفي السياق ذاته؛ يمكن لهذا المخطط أن يسهم في تشخيص الأسباب الجذرية لتكرار حالات التعرّض 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 البيانية إطاراً مريئاً يساعد فرق التحسين المستمر بالبنوك الإسلامية على اتخاذ قرارات تشاركية مدعومة بمنطق سببي واضح، بعيداً عن الانطباعية أو التقديرات الفردية.

ثالثاً: شجرة الواقع الراهن (Current Reality Tree – CRT)

تحدر 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 المهدى التصميمي للنظام على نحو أفضل.⁽³⁾ ويكون بناء مخطط شجرة الواقع الراهن (CRT) من عدة خطوات متتابعة، تبدأ الخطوة الأولى في ضرورة تحديد نطاق التحليل بدقة بغرض الكشف عن المشكلات الجوهرية الكامنة في النظام، إذ إن اختيار جزء ضيق جداً من النظام العملياتي أو التشغيلي غالباً 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.⁽⁴⁾

وفي السياق المصرفي يبني 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 أداءه 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 المتاثر 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.

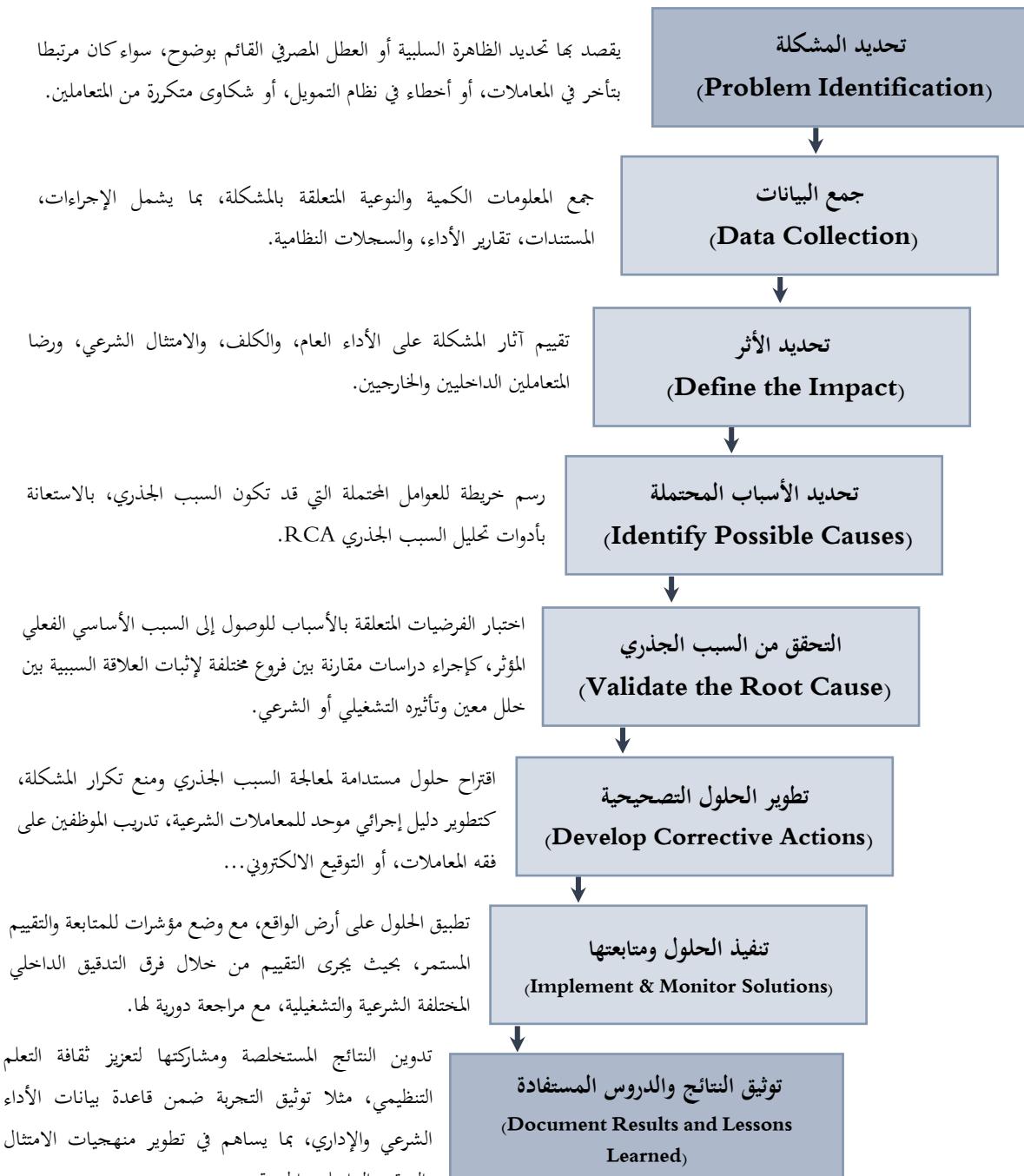
⁽³⁾ Simatupang T. M., Wright A. C. & Sridharan R., *Applying the Theory of Constraints to Supply Chain Collaboration*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 09, N°01, 2004, pp 58.

⁽⁴⁾ 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, p 96.

3. خطوات تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis Steps) في البنك الإسلامية

انطلاقاً من الأديبيات المعاصرة التي أرسست خطوات تنفيذية متسلسلة لتحليل السبب الجذري، يمكن تكيف هذه الخطوات مع خصوصيات القطاع المصرفي ولا سيما البنك الإسلامي، 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 البنك الإسلامي



المصدر: من إعداد الباحث بالإسقاط على البنك الإسلامي، 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 البنك الإسلامي على مقاربة 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 مواعنته مع أنظمة إدارة الجودة المستندة إلى منهج ترشيد الفاقد، على غرار الحيود السادسي الحالي 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 والזמן القياسي لأدائها، وذلك ما يسهم 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 البنك الإسلامي، تتعاظم 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 تقليل الفاقد وتحقيق الاتساق بين الجودة التشغيلية ومتطلبات الامتثال الشرعي والتنظيمي كليهما دون استثناء، ومن ثم فإن اعتماد العمل القياسي يعتبر ترجمة عملية لفلسفه البنك الإسلامي الحالي من الفاقد، بما يعزز جودة الخدمة ويوثق الثقة مع المتعامل الداخلي والخارجي في آن واحد.

1. مفهوم العمل القياسي (Standardized Work) في البنك الإسلامي

تكمّن 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 وسلامة تدفق العمل.⁽¹⁾

فالعمل القياسي (Standardized Work) في جوهره مجموعة من الإجراءات (روتين عمل موحد) تهدف إلى تحديد أفضل الطرق والسلسلات لكل عملية ولكل موظف، ويشترط اتباع هذه العمليات بدقة

⁽¹⁾ وهبة محمد وهبة، راغب محمد عبد السلام، الخلوي سحر الخلوي وعمر فهمي محمود، أثر ممارسات الإدارة الرشيقية 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 للاجتهداد الشخصي، وهو ما يجعله يوصف في كثير من الأحيان بأنه معيار عمل غير مرن.⁽¹⁾

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.⁽²⁾

ووفقاً لكل من Feng & Ballard، يعتبر العمل القياسي (Standardized Work) ناتجاً لبرنامج أساليب العمل (Job Methods)، إذ يتتيح تحليل العملية إلى خطواتها الأساسية، وتحديد النقاط الحرجة فيها، واستكشاف خلفيات كل نقطة.⁽³⁾

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.⁽⁴⁾

وبناءً على ما سبق عرضه من تعريفات متباعدة 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 التقييد بالضوابط الشرعية وأخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي.

هذا؛ كما يعتبر هذا التعريف امتداداً لمنهج ترشيد الفاقد الذي يربط بين الاتساق التشغيلي والتكيف الميكانيكي، لا سيما في البيئات الخدماتية الخالية 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-Díaz M. F. & Quiroz-Flores J. C., *Service Model Based on Lean Service: Standardized Work and 5S to Increase Customer satisfaction in a Veterinary SME*, 21st 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 16th 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 وجليل، 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"⁽¹⁾، 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.⁽²⁾

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 وخلالياً من المدر، ويمكن بيانها بالجدول رقم (17) الآتي:

الجدول رقم (17): عناصر العمل القياسي بالإسقاط على البنوك الإسلامية

الإسقاط على البنوك الإسلامية	الشرح المفاهيمي كما ورد في أدبيات الصناعة الحالي من الفاقد	العنصر
<p>يمثل الزمن القياسي اللازم لمعالجة كل معاملة مصرفة، ويعبر عن الإيقاع الزمني المثالي لها، ويحسب بناءً على عدد المعاملات المتوقعة مع مراعاة ساعات العمل الفعلية.</p> <p>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 تحديد تأثير الخدمة أو ازدحام المتعاملين، ما يعزز رضى المتعاملين وينقص الفاقد التشغيلي.</p>	<p>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 التكثف عن طريق الملاحظة المباشرة.</p> <p>ويعرف إجمالياً زمن الدورة بأنه الزمن الممتد من لحظة دخول المادة الخام إلى المصنع حتى شحن المنتج النهائي.</p>	زمن التكثف (Takt Time)
<p>الترتيب المتسلسل والمثالي للخطوات الالزمة لتقديم الخدمات الشرعية؛ مثل توثيق العقود وتسيير المعاملات وتحقيق التوافق مع صيغ التمويل الإسلامي، ويوفر هذا التسلسل مرجعية تشغيلية تحمي من أخطاء بشرية أو تشرعية، وتضمن تكرار الأداء بنفس الطريقة عبر الموظفين والفروع، مما يسهم في الاستقرار التشغيلي والامتثال الشرعي والتنظيمي.</p>	<p>هو الترتيب الثابت للخطوات التي يجب اتباعها لأداء المهمة على النحو الأمثل، بما يشمل الحركات المعيارية وتدفق المهام.</p>	تسلسل العمل القياسي (Standard Work Sequence)
<p>الحد الأدنى من المعاملات أو المستندات الجاهزة بين مراحل الخدمة لضمان انسياحية التدفق وعدم توقف</p>	<p>هو الحد الأدنى من عدد القطع أو الوحدات التي يجب أن تكون متاحة لضمان سير العمل</p>	المخزون القياسي للعمل الجاري (Standard)

⁽¹⁾ Imai M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Education, New York- USA, 1986, p 74.

⁽²⁾ 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 وثيرة الإنتاج وفق تدفق مستمر دون فترات خمول.	Work-in-Process Inventory
---	---	----------------------------------

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 وتوحيدتها، بما يضمن تقليل الفاقد إلى نسب متدنية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وفق قواعد وأساليب رشيدة. وفي السياق ذاته يؤكّد Losonci وزملاؤه أن توصيف المهام والإجراءات بشكل واضح ودقيق يمكن الموظفين من اكتساب المهارات المتعددة، إذ يتاح لهم الاطلاع على بمحمل المعلومات المتعلقة بالمهام، ما يسمح لهم بتعلم مهام جديدة، وبالتالي يساعد ذلك في بناء نظام أكثر مرونة⁽¹⁾، بحيث أن هذا الطرح ينسجم مع احتياجات البنوك الإسلامية التي تعتمد على بيئة خدماتية غير نمطية ومعقدة تستوجب ضبطاً دقيقاً للعمليات ومونة تشغيلية، بما يضمن استدامة التميز التشغيلي وجودة الخدمات وفقاً 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 ترسّيخها داخل ثقافة المؤسسة.

2. الخطوات التنفيذية للعمل القياسي (Standardized Work Steps) في البنوك الإسلامية

يتمثل التطبيق الفعال للعمل القياسي في البنوك الإسلامية مدخلاً تأسيسياً لضبط الأداء وتوجيه السلوكيات التشغيلية نحو الامتثال والمعايير، ويستند هذا التطبيق إلى خطوات منهجية دقيقة مدرومة بقواعد مرجعية صاغها Spear & Brown لضمان الاتساق والتحسين المستمر داخل بيئات العمل الديناميكية، وتنتمل هذه المجموعة من القواعد الأساسية التي يجب الالتزام بها فيما يلي:⁽²⁾

- ضرورة تحليل العمل تفصيلاً من حيث تسلسله، ومدة تنفيذه، وطريقة أدائه، والمخرجات المتوقعة؛
- تحديد العلاقة بين المورد والمتلقى (المعامل) بشكل مباشر وواضح فيما يتعلق بتلقي الطلبات وتنفيذها؛
- تبسيط عمليات التنقل والمناولة داخل مكان العمل لتكون مباشرة وسلسة؛

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ Spear S., Bowen H. K., *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Harvard Business Review, Vol. 77, N° 05, 1999, p 98.

- تفويض جميع التحسينات وفقاً للمنهج العلمي، تحت إشراف ذوي الكفاءة والخبرة.

هذا، وعند مقارنتها بالمارسات 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، في بينما تعتمد العمليات غير المعيارية على الاجتهادات الشخصية والتجربة العشوائي وتفاوت الممارسات، يوفر العمل القياسي كما قدمه Dennis P.⁽¹⁾ 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 يتحققه 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.⁽²⁾ إلى أن التطبيق السليم للعمل القياسي، يحقق مجموعة من المكاسب أبرزها:

- إقامة نقاط مرجعية واضحة يمكن الانطلاق منها في تحسين الأداء المستمر؛
- ضبط العمليات التشغيلية ومراقبتها بشكل منهجي؛
- تقليل التباين في طرق الأداء ومخراحته؛
- تحسين كل من الجودة والمرونة التشغيلية؛
- تعزيز الاستقرار المؤسسي بما يتبع التنبؤ بالنتائج؛
- كشف الانحرافات التشغيلية بسهولة ومنهجية.

⁽¹⁾ Dennis P., *Lean Production Simplified: A plain-language Guide to the World's Most Powerful Production System*, Productivity press, New York, USA, 2nd Edition, 2007, pp 51- 63.

⁽²⁾ Emiliani M. L., *Standardized Work for Executive Leadership*, Op Cit.

الشكل رقم (19): الخطوات التنفيذية لتطبيق العمل القياسي في البنك الإسلامية



المبحث الثالث: أدوات البنك الإسلامي الحالي من الفاقد لتحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي

تعتبر تجربة المتعامل، سواءً كان داخلياً من فريق العمل أم خارجياً من محفظة المتعاملين، من المحاور الاستراتيجية والمرتكزات الحاسمة لترسيخ نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد لما لها من دور فاعل في ترسیخ ثقافة التحسين المستمر وتعزيز الانخراط الفعال للموارد البشرية، إذ لا يكتمل بناءً منظومة تشغيلية حالية من الفاقد ما لم تتحقق توافقاً ديناميكياً بين جودة الخدمة ووضوح الأداء ورضا المتعامل في مختلف نقاط الاتصال، ومن ثم يتظر 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 تماّس، وروافع منهاجية تسهم في ترسیخ ثقافة تنظيمية قائمة على الوضوح والانضباط والتعلم الجماعي، وتسمم 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 تطويراً لافتاً في اليابان، حيث اعتمدتها المنظمات الصناعية كمدخل منهجي لإحداث التحسين التدريجي وتقليل الهدر، ويعد الباحث الياباني ماساكي إيماء (Masaaki Imai) من أبرز رواد هذا الاتجاه، إذ ارتبطت مساهماته بنشر مفهوم الإدارة من موقع الحدث (Gemba Management)^(*) الذي يشكل مرتكزاً جوهرياً 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 يؤكّد هذا التوجه على أن الإدارة الفاعلة لا تمارس من خلف المكاتب بل من قلب موقع العمل، حيث تنشأ المشكلات وتصاغ الحلول، ما يسمح للإدارة بالوقوف على الواقع الحقيقي ومعالجة المشكلات من جذورها في الزمن والمكان المناسبين.⁽¹⁾

(*) عرف إيماء 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 مباشرةً و تعالج 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، وتمكن 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 الأديبيات المتخصصة، يمكن تحديد خمسة أوجه تحليلية لمفهوم الإدارة المرئية (Visual Management) تعكس اختلافاً في المنطقات النظرية وزوايا التوظيف العملي؛ أولاً ينظر إلى الإدارة المرئية كاستراتيجية إبلاغ بصري تمكن من تضمين المعلومات الحيوية في موقع العمل ذاتها، بما يعني عن اعتماد تقارير مكتبية، ويسهل على العاملين اتخاذ القرارات الفورية استناداً إلى معطيات آنية⁽¹⁾. ثانياً تعامل بعض الأديبيات مع الإدارة المرئية من زاوية التصنيع الحالي من الفاقد الذي يستند في طروحته على التجربة اليابانية، فتدرجها ضمن ممارسات نظام الإنتاج الحالي من الفاقد مؤكدة على دورها في تعزيز تدفق العمليات وكشف مواطن الخلل دون وسائل إضافية⁽²⁾. ثالثاً 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⁽³⁾. رابعاً تقدم الإدارة المرئية كأداة تنظيمية لترسيخ الانضباط الذاتي وتعزيز التناغم بين الأهداف اليومية والرؤية الكلية من خلال منظومة رمزية ومادية بصرية⁽⁴⁾. وأخيراً تبرز بعض الأديبيات منظوراً إدراكيّاً يسند للإدارة المرئية وظيفة التفعيل المتكامل للحواس البشرية الخمس ضمن بيئة العمل، ما يعزز من فاعلية الرقابة الذاتية والتربية المبكرة للانحرافات التشغيلية⁽⁵⁾. وتحمع هذه الرؤى -رغم تنوّعها- على اعتبار الإدارة المرئية رافعة أساسية ضمن فلسفة التفكير الحالي من الفاقد (Lean Thinking)، وأداة فعالة لترشيد الفاقد وتحقيق التمكّن العملي للعاملين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

وبناءً على المنطقات الفكرية المذكورة أعلاه، ورغم تباين المنظورات النظرية التي تناولت مفهوم الإدارة المرئية من حيث القيمة المستخلصة من تطبيقها، يمكن للباحث - في ضوء الأديبيات والممارسة - أن يصوغ

⁽¹⁾ Tezel A. & Aziz Z., *Visual Management in Highways Construction and Maintenance in England, Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 24, № 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 24th 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: *5th 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, № 01, 2020, p 265.

⁽⁵⁾ Bhuiyan N. & Baghel A., *An Overview of Continuous Improvement: from the Past to the Present*, Management Decision, Vol. 43, № 05, 2005, p 761.

تعريفاً 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 موقع تقديم الخدمة (Gemba)، بهدف تمكين الموظفين من فهم الوضع الفعلي لحظياً، 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 البنيوي 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 تفاعلاً جدياً بين تمكين المتعامل الداخلي وتحسين تجربة المتعامل الخارجي، بحيث يبين الجدول رقم (18) الموضع 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	الوصيف في سياق الإدارة المرئية بالبنك الإسلامي	الانعكاس على تجربة المتعامل النهائي
التمكين والتقويض	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 المكملة لها.	الوقاية من التكرار وضمان الاستمرارية والرضا.
التحفيز بالمعلومة	تقديم بيانات آنية وواضحة تحفز الموظفين على المبادرة والتحسين الذاتي.	تقديم تجربة متسلقة وسلسة للمتعامل.
بناء ثقافة التحسين المستمر	تروسيخ منهجة جماعية لحل المشكلات بالمرئيات والإشارات البصرية.	إبداع حلول تتماشى مع حاجات المتعامل المتغيرة.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد بالأدبيات السابقة ولا سيما:

- سعيد هدى قاسم، *الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية* بحث استطالعي 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 (J. Tjell 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.⁽¹⁾

2. مبادئ الإدارة المرئية (Visual Management Principles) في النموذج الإسلامي

تشكل المبادئ النظرية للإدارة المرئية الأساس لهذه الأداة، فقد اتفقت الأديبيات المتخصصة، على غرار ما طرحته برهمين 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 ترسیخ ثقافة التواصل الفعال، والرؤية الواضحة، والإدراك الحسي المشترك، والمشاركة في اتخاذ القرار⁽²⁾. ويمكن إجمال هذه المبادئ في مجموعة من المترకبات المركزية كالتالي:

- 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 يضفي 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 الأديبيات 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 ترتكز أيضاً على مبادئ أخرى، من أبرزها: التركيز على المتعامل من خلال إشراك كل من الموظفين والمتعاملين الخارجيين في رصد الاحتياجات والاستجابة لها، وكذا تحقيق الجودة عبر تجميع البيانات وقياس الأداء وتحليل الاختلافات بطريقة موضوعية ودورية، إضافة إلى استباق المشكلات من خلال الإدراك الفوري للمؤشرات المرئية بدلاً من انتظار ظهور الأعراض ثم الرد عليها.⁽³⁾ 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 يعكس إيجاباً على تجربة المتعامل وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

⁽¹⁾ Tjell J. & Bosch-Sijtsema P. M., *Visual Management in Mid-sized Construction Design Projects*, Procedia Economics and finance, Vol. 21, 2015, p 195.

⁽²⁾ برهين أميرة عبد الرحمن أحمد، مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرى الجامعات ووكالاتهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 32.

⁽³⁾ 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 ترتكز 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 الجردية أو التحليلات اللاحقة، ما يجعلها إطاراً ناجعاً لاستباق الانحرافات وضبط العمل وفق تدفق القيمة الحقيقي.⁽¹⁾

وعلى ضوء ما أورده كل من (حمدة واشتبيوي، كوجر وهالو، القحطاني، الشريف وسعيد وغيرهم)؛ إذ تتفق عدد من الباحثين على أن الإدارة المرئية تقوم على ثلاث استراتيجيات متكاملة باعتبارها ركائز محوية لتحقيق أهدافها، وهي:⁽²⁾

أولاً: استراتيجية قواعد العمل (Work Rules Strategy)

تقوم هذه الاستراتيجية على وضع قواعد تنظيمية واضحة ومحددة توجه طريقة العمل، بما يمكن من تقليم الخدمة المصرفية وفق الطريقة المثلثي، 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 المعامل 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 واشتبيوي محمد عبد، جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارس الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات 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 الله، درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديرى مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي: دراسة ميدانية على مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإبليار، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 02، 2024، ص 242.

- 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.

ثانياً: استراتيجية التطهير (Cleaning Strategy)

تعنى هذه الاستراتيجية بالنزول الميداني لموقع تقديم الخدمة بغرض معاينة الانحرافات وتحديد مظاهر المدر 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 كالتمويل مثلاً، أو تأخر تدفق المستندات بين الإدارات، مما يتيح للقادة الميدانيين اقتراح حلول تصحيحية فورية في بيئة العمل الفعلي، بدلاً من الاقتصار على التدخلات المتأخرة المبنية على البيانات الراجعة.

ثالثاً: استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد (Activities and Wealth)

تعالج هذه الاستراتيجية ممارسات المدر 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 تنقل كاهل الموظفين وتضعف رضا المتعاملين، كما تدعو إلى تفكك العمليات غير المبررة وتحويل الموارد نحو أنشطة ذات قيمة مضافة.

- وفي هذا الصدد، يرى كلاً من Daiya B. K. و Rock M. L. أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية يستلزم المرور بخمس خطوات رئيسة، يمكن إسقاطها على بيئة العمل بالبنوك الإسلامية كالتالي:⁽¹⁾
1. النزول الميداني المتكرر إلى أماكن تقديم الخدمة المصرفية (الفروع، مراكز الأعمال، الفروع الإلكتروني)؛
 2. الملاحظة الميدانية الدقيقة مع مراعاة زمن الحدوث وطبيعة التكرار، لفهم طبيعة الانحرافات؛
 3. الانتباه للأنمط المتكررة بدلاً من معالجة مظاهر المشكلة فقط؛
 4. طرح بدائل فعالة وعملية انطلاقاً من جذور المشكلات وليس من تحليلاتها؛
 5. تحجب تحويل الأفراد مسؤولية الانحرافات التنظيمية قبل التتحقق من سلامة المنظومة الإجرائية ككل.

ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن الاقتصار على الاستراتيجيات الثلاث التقليدية للإدارة المرئية المذكورة أعلاه، لا يلغى إمكانية تطوير استراتيجيات إضافية مشتقة من المبادئ الجوهرية للإدارة المرئية، خصوصاً في بيئات قطاع الخدمات ذات الكثافة البشرية والتعقيد التفاعلي المرتفع، كما هو الحال في البنوك الإسلامية. ففي هذه البيئات تتدخل المسؤوليات وتكامل الوظائف التشغيلية والرقابية، مما يستدعي نماذج إدارية مرنّة 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 المحظية وتخاذل قرارات تصحيحية مباشرة، أو "استراتيجية التفاعل البصري مع المتعامل" التي توظف أدوات الإدارة المرئية لتحسين تجربة المتعامل الخارجي ورفع استجابته للخدمات المقدمة، إذ تدرج هذه المقاربات ضمن فلسفة الإدارة المرئية القائمة على الشفافية وسرعة التبليغ، وتيسير اتخاذ القرار على مختلف مستويات الهرم الإداري بالمنظمات ب مختلف القطاعات.

المطلب الثاني: تنظيم موقع العمل (Workplace Organization)

في ظل التوجهات الحديثة نحو ترسیخ 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 متراقبة 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 كالتالي: Seiri (فرز - Sort)، Seiton (تسوية -)، Shitsuke (تقدير -)، Seiketsu (تلبيع - Shine)، Seiso (استدامة - Straighten)، Sustain ().

وفي السياق المصرفي تمثل شبكة الفروع نقاط التماس المباشر مع المتعاملين، فإن تبني منهج تنظيم موقع العمل (5S) لا ينحصر في تنظيم الواقع المادي فقط، بل يتعداه إلى ترتيب مسارات الخدمة، وهيكلة الإجراءات، وتحسين بيئة الانتظار والاستقبال، بما يعزز من تجربة المتعامل المصري على نحو شمولي، ومن ثم فإن تحسين موقع العمل وفقاً لهذا المنهج يسهم في خفض أزمنة 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 مدخلاً عملياً لتحسين تجربة المعامل، وتفعيل بيئة عمل خالية من المدر، قائمة على الوضوح والنظام والاستدامة.

1. مفهوم تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) في البنوك الإسلامية

تميزت أداة تنظيم موقع العمل (Workplace Organization) بتنوع زوايا تناولها في الأديبـات المتخصصة، وذلك بالنظر إلى جذورها اليابانية وانتقالها إلى سياقات ثقافية ومؤسسية مختلفة. وقد اشتهرت هذه الأداة اصطلاحاً في اللغة العربية بسميات عدـة أبرزها: بالسبعينات الخمس، وتنظيم موقع العمل، وهي التسمية التي يعتمدـها الباحث في هذه الدراسة، نظراً لكونـها الأقرب إلى مغزى وجـوهـر الأداة في أصلـها المفاهيمي والوظيفي. كما تدرجـ في الأديبـات باللغـة الإنجـليـزـية تحتـ تسمـيات متـعدـدة كذلكـ منها؛ (Workplace Organization)، أو (5S System)، أو حتى (5S Method)، أو (Visual Workplace Tool)، وهي جميعـها تعـبـيرـات تستـبـطـن إـشـارة ضـمنـية منـ الـبـاحـثـينـ وـالـكـتـابـ إلىـ الدـورـ الـمـحـوـريـ الـذـيـ تـنـهـضـ بـهـ هـذـهـ الأـداـةـ فيـ تعـزيـزـ مـبـادـئـ الـإـدـارـةـ الـمـرـئـةـ وـتـرسـيـخـ ثـقـافـةـ التـحـسـينـ الـمـسـتـمرـ عـلـىـ مـسـتـوىـ بـيـئةـ الـعـمـلـ.ـ وـعـلـيـهـ،ـ وـفيـ خـضـمـ هـذـاـ التـنـوـعـ الـاـصـطـلـاحـيـ لـاـ المـفـاهـيمـيـ،ـ يـعـرـضـ الـبـاحـثـ فـيـماـ يـأـتـيـ جـمـلـةـ مـنـ أـبـرـزـ التـعـرـيفـاتـ الـمـتـداـولـةـ لـأـداـةـ تـنـظـيمـ مـوـقـعـ الـعـمـلـ (Workplace Organization)ـ كـمـاـ وـرـدـتـ فـيـ الأـديـبـاتـ ذـاتـ الـصـلـةـ:

يعتبر D. Hutchins تنظيم موقع العمل 5S مفهومـاـ نـشـأـ فـيـ إطارـ بـرـامـجـ صـيـانـةـ الـمـصـانـعـ الـتـيـ أـطـلـقـهـاـ المعـهـدـ الـيـابـانـيـ،ـ وـالـتـيـ تـفـتـرـضـ إـمـكـانـيـةـ تـمـكـينـ الـعـامـلـيـنـ فـيـ بـيـئةـ الـمـصـنـعـ مـنـ تـنـفـيـذـ إـجـرـاءـاتـ الـصـيـانـةـ الـلـازـمـةـ لـمـوـاقـعـهـمـ وـمـعـداـتـهـمـ بـكـفـاءـةـ ذـاتـيـةـ،ـ دـوـنـ الـحـاجـةـ إـلـىـ إـشـرـافـ مـبـاـشـرـ مـنـ الـإـدـارـةـ،ـ وـهـوـ مـاـ يـشـمـلـ أـيـضـاـ صـيـانـةـ الـأـصـوـلـ الـعـامـةـ وـالـمـمـلـكـاتـ فـيـ مـخـتـلـفـ مـنـاطـقـ الـعـمـلـ.⁽¹⁾

وـمـنـ زـاوـيـةـ مـغـايـرـةـ،ـ وـفـيـ قـطـاعـ الـخـدـمـاتـ يـعـرـفـهـاـ Jـaـc~k~o~n~ T~.~ L~.~ (Jackson T. L.)ـ بـوـصـفـهـاـ سـلـسـلـةـ مـنـ الـأـنـشـطـةـ التـنـظـيمـيـةـ الـبـسيـطـةـ الـتـيـ تـهـدـيـ إـلـىـ تـحـسـينـ الـإـنـتـاجـيـةـ،ـ وـتـبـيـسـيـرـ تـدـفـقـ الـعـمـلـيـاتـ،ـ وـالـاـرـتـقاءـ بـجـوـدـةـ الـأـدـاءـ،ـ إـلـىـ جـانـبـ خـفـضـ الـتـكـالـيفـ التـشـغـيلـيـةـ.⁽²⁾

وـفـيـ سـيـاقـ مـغـايـرـ؛ـ يـطـرـحـ (Joshi A. A.)ـ تـعرـيفـاـ لـنـظـامـ (Gemba Kanri)^(*)ـ،ـ أـوـ مـاـ يـعـرـفـ اختـصارـاـ بـ 5Sـ أوـ Cـ5ـ،ـ باـعـتـبارـهـ مـقـارـيـةـ مـنـهـجـيـةـ وـمـنـظـمـةـ تـبـيـعـ لـلـفـرـقـ الـعـمـلـيـةـ تـنـظـيمـ بـيـئةـ الـعـمـلـ بـأـكـثـرـ الـطـرـقـ أـمـانـاـ وـكـفـاءـةـ،ـ

⁽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, 1st Ed., 2009, p 20.

(*) في أدبيـاتـ الـإـدـارـةـ الـيـابـانـيـةـ Gembaـ يـعـنيـ حـرفـياـ:ـ Gembaـ تعـنيـ المـوقـعـ الفـعـليـ أوـ مـكـانـ الـحـدـثـ،ـ أـيـ الـمـكـانـ الـذـيـ تـنـشـأـ فـيـ الـقـيـمةـ،ـ وـKanriـ تعـنيـ الـإـدـارـةـ أوـ التـسـيـيرـ.ـ وـبـالـتـالـيـ يـمـكـنـ تـرـجمـهـ إـلـىـ إـدـارـةـ المـوقـعـ الفـعـليـ أوـ إـدـارـةـ مـكـانـ الـعـمـلـ،ـ بـجـيـثـ أـنـ فـيـ مـنـهـجـيـاتـ تـحسـينـ بـيـئةـ الـعـمـلـ Gemba Kanriـ لاـ يـقـتـصـرـ عـلـىـ التـرتـيبـ وـالـنظـافـةـ،ـ بلـ يـشـمـلـ إـدـارـةـ الـعـمـلـيـاتـ،ـ ضـبـطـ الـمـعـايـرـ،ـ مـراـقبـةـ الـأـدـاءـ،ـ وـمـعـالـجـةـ الـمـشـكـلـاتـ مـباـشـرـةـ فـيـ مـكـانـ حـدوـثـهــ.ـ وـبـالـارـبـاطـ التـارـيـخـيـ وـالـفـلـسـفـيـ؛ـ يـعـتـبرـ تـنـظـيمـ مـوـقـعـ الـعـمـلـ (5S Standard Work)ـ لـيـسـ مـجـرـدـ أـداـةـ تقـنيـةـ،ـ بلـ هوـ تـطـيـقـ عـلـىـ لـفـلـسـفـةـ .Gemba Kanri

تبأ المرحلة الأولى بإزالة جميع العناصر غير الضرورية من موقع العمل، ثم يعاد ترتيب العناصر المتبقية في أماكن ثابتة وفقاً لتواء استخدامها، ومثل هذه المنهجية إطاراً لتطبيق وصيانة بيئة عمل نظيفة وآمنة ومنظمة، بما يعزز قدرة المنظمات على العمل بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾

بعد استعراض جملة من التعريفات والمفاهيم الواردة في الأدبيات حول تنظيم موقع العمل 5S، يتبيّن أن معظمها يجمع على كونها قائماً على مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال إزالة الفوضى، وترتيب الأدوات، والمحافظة على النظافة، وتوحيد الإجراءات، والالتزام المستمر بالمارسات المثلثي. وقد عرّفها بعض الباحثين بأنّها 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.

وانطلاقاً 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 يعني بتمهيد البيئة المصرفية تنظيماً ونظافة واستدامة، عبر خمس ممارسات معيارية تبدأ بالفرز وتنتهي بالالمداومة، بهدف تقليل الفاقد غير الملموس وتحسين التجربة التشغيلية للموظف والمتعامل على حد سواء. وهو يجسد في سياقه الإسلامي مبدأ الإتقان والتيسير 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) 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 تطويراً تدريجياً تمثل في إدراج باقي العناصر وهي؛ التلميع (Shine) والتقييس (Standardize)، وصولاً إلى العنصر الأخير الاستدامة (Sustain)، والذي اكتمل تقديمه في الفترة الممتدة من 1973 إلى 1980⁽²⁾. وقد تم تجميع هذه العناصر الخمسة وصياغتها في إطار منهجي متكملاً على يد المنظر الياباني تاكيسشي أوسادا (Takashi Osada)، ثم جاء الباحث هiroyuki Hirano (Hiroyuki Hirano) سنة 1995 ليقدم شرحاً تفصيلياً للبرنامج من منظور تنظيمي، مدعوماً

⁽¹⁾ 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, 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 بيوت العمل الصناعية والخدمية على السواء.⁽¹⁾

وفي السياق ذاته، أكد عدد من الباحثين التطور التاريخي التدريجي لعناصر أداة تنظيم موقع العمل S5، حيث تشير الأدبيات على غرار دراسة (Gapp R. وZimlao) 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) التقليس خلال المدة ما بين 1956 و1972، إلى أن اكتملت المنهجية بظهور العنصر الخامس (S5) الاستدامة في الفترة 1973 و1980.⁽²⁾ وللإثراء تضيف بعض المراجع المتخصصة مثل دراسة (Marria P. وZimlao) وهما (Safety K. & Misiurek B.) أن تطبيقات S5 شهدت لاحقاً تطوير عنصر سادس يعرف باسم السلامة (Safety)، والذي يرمز إليه بـ S6، وقد أدرج أحياناً ضمن البرنامج من أجل تعزيز معايير السلامة المهنية والحد من إصابات العمل، خاصة في بعض المنظمات الصناعية اليابانية خلال الأعوام 1981-1998. وبحد الإشارة إلى وجود تفاوتات تنظيمية في اعتماد هذه العناصر بين مختلف المنظمات، حيث تعتمد بعض المنظمات اليابانية عنصر (S3) في دلالة على التقليس، في حين تدرجه منظمات أخرى في إطار (S6) المرتبط بالسلامة، ما يعكس تعدد التفسيرات وسياسات التوظيف داخل مفهوم تنظيم موقع العمل 5S.⁽³⁾ ورغم هذا التباين؛ فقد حققت المنظمات اليابانية الصناعية، من خلال تطبيقها المختلفة لبرنامج 5S وامتداداته، طفرات ملحوظة في جودة المنتجات، وارتفاعاً في مستويات الأداء، الأمر الذي جعلها نموذجاً 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 إطاراً منهجياً 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 المعامل 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 الستينيات الخامسة 5S في جودة المنتج دراسة تطبيقية لأراء 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 العربي	المصطلح الإنجليزي	المصطلح الياباني
الهدف	المفهوم بالأدبيات	الإسقاط على البنك الإسلامي
الفرز	Sort	Seiri
المسؤولية	Straighten	Seiton
التنمية	Shine	Seiso
التبسيس	Standardize	Seiketsu

<p>غرس ثقافة الالتزام والانضباط الذاتي والجودة في سلوك الموظفين لضمان استمرار تحسين بيئة العمل والخدمات المصرفية، بما يتماشى مع القيم الإسلامية في الإنقاذ والأمانة.</p>	<p>منع التراجع والحفاظ على المكاسب.</p>	<p>ترسيخ العادات الجيدة وتحويل الممارسات إلى ثقافة مؤسسية، وبوصفها سلوكاً اعتيادياً.</p>	<p>الاستدامة</p>	<p>Sustain</p>	<p>Shitsuke</p>
--	---	--	------------------	----------------	-----------------

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, № 01, 2022, pp 111- 120.

- إسماعيل أماني مصطفى عابد، تحليل مدى تطبيق استراتيجية السينات الخمسة في صناعة الملابس، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية والتنفسية، دبي - الإمارات العربية المتحدة، العدد 101، 2024، 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 المصرف الإسلامي ومتطلبات الامتثال الشرعي والتنظيمي.

وعليه؛ وتماشياً مع التطورات الحديثة لأداة تنظيم موقع العمل، وفي سياق تطويرها بما يتلاءم مع خصوصية البنوك الإسلامية، يقترح الباحث نموذجاً موسعاً (6S)، بإضافة عنصر سادس (السلامة – Safety) يتجاوز الإطار الفيزيائي الذي تطبق فيه هذه الأداة في البيئات الصناعية، لينتقل إلى بعد قيمي وقانوني يتواافق مع طبيعة العمل المصرف الإسلامي، إذ يتمثل هذا العنصر في ترسیخ 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 وتقويل الإرهاب، وتفادي شبهات التهرب الضريبي وغيرها. وبذلك يشكل هذا البعض إضافة منهجة نوعية (من وجهة نظر الباحث)، تدمج بين القيم المؤسسية والضوابط التشريعية، وتدعم بناء نموذج بنك إسلامي خالٍ من الفاقد ومتافق مع أعلى معايير الجودة والالتزام، إضافة إلى ضمان أمن البيانات والمعلومات المصرفية، ومنع أي أخطاء أو احتراكات 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 إلى مجموعة من المتطلبات التي تضمن فاعليته واستدامة أثره، وتشير الأدبيات ذات الصلة⁽¹⁾ إلى أن نجاح

⁽¹⁾ راجع في ذلك: .../...

هذه الأداة يرتكز 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 S6 في النموذج المقترن، 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 البنك الإسلامية.

الشكل رقم (20): المتطلبات الأساسية لتطبيق نموذج تنظيم موقع العمل 6S في البنك الإسلامية



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, № 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, № 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 تطويرات 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 تقليل الهدر وتعظيم القيمة المضافة، وقد تبنت العديد من المنظمات العالمية فلسفة التحسين المستمر بصيغ متعددة، أبرزها منها اليابانية (Kaizen)، التي تؤكد على الانخراط الشامل لجميع مستويات العمل، وتحفيز المبادرات الصغيرة المتراكمة لتحقيق أثر ملموس ومستدام.⁽¹⁾

وفي سياق البنوك الإسلامية، يكتسب التحسين المستمر بعداً خاصاً من خلال تكامله مع القيم الشرعية والالتزامات التنظيمية، إضافة إلى انسجامه مع نموذج البنك الحالي من الفاقد، بما يعزز جودة الخدمات المصرفية الإسلامية ويسهل تحرير المتعاملين، داخلياً من حيث بيئة العمل وتحفيز الكوادر، وخارجياً 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".⁽²⁾ ويقوم نظام (Kaizen) على إشراك جميع العاملين دون استثناء، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى فرق التنظيف، حيث يشجع كل فرد على تقديم مقترنات صغيرة للتحسين بشكل منتظم، ولا يعد هذا نشاطاً موسمياً أو دوريّاً، بل هو عملية مستمرة على مدار العام. وتشير التجارب اليابانية - كما في شركات مثل (Toyota, Canon) - إلى أن متوسط المقترنات يتراوح بين 60 و70 اقتراحاً لكل موظف سنوياً، يتم توثيقها ومناقشتها وتنفيذها.⁽³⁾

وفي الغالب، لا تتعلق هذه المقترنات بتغييرات جذرية أو كبيرة، بل تتركز على إدخال تحسينات بسيطة ومتوصلة تستهدف رفع الإنتاجية، وتعزيز السلامة، وزيادة الكفاءة، مع تقليل الفاقد أو الهدر، بحيث لا يقتصر نطاق التحسينات على مجال معين - مثل الإنتاج أو التسويق - بل يمتد إلى أي جانب يمكن تحسينه، وفي حين

(*) إلى جانب ذلك يبرز مفهوم الكايـاكـو (Kaikaku) الذي يستهدف التغيير الجذري أو الابتكاري واسع النطاق في العمليات أو النماذج التشغيلية، ويعتمد عادةً لمواجهة التحولات السوقية أو التكنولوجية الكبرى.

(1) سليمان أديبة إبراهيم بدر، إبراهيم حسن 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.

(2) Singh J. & Singh H., *Kaizen Philosophy: a review of literature*, Op Cit, pp 51- 52.

(3) 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".⁽¹⁾ وجدير بالذكر أنه يطبق نظام (Kaizen) في اليابان على نطاق يتجاوز بيئة العمل ليشمل الحياة المنزلية والأنشطة الاجتماعية، مما يجعله مفهوما شاملًا يمتد أثره إلى مختلف مجالات حياة الفرد.⁽²⁾

وتعزيزاً لذلك؛ فإن الأديبيات الإدارية كثيرة ما تزد الفضل في نجاح الصناعة اليابانية إلى منهجية التحسين المستمر (الكايزن) ومشاركة القوى العاملة في تحسين العمليات وصقلها، باعتبارها عنصراً محورياً في ذلك النجاح، ومع ذلك لم تبذل محاولات كثيرة لتقديم وصف شامل أو تفسير عميق لهذا المفهوم، إذ إن غالبية الأديبيات المتوفرة تتعلق بسياق المصنع الياباني المنقول إلى الخارج أو بتطبيقات الشركات الغربية له، بحيث يعتبر (Imai M.) أبرز مناصري مفهوم التحسين المستمر (الكايزن)^(*)، حيث قدم وصفاً لتطبيقه في اليابان، لكنه لم يتسع في الشرح التفصيلي حفاظاً على وضوح التوجيهات الإجرائية.⁽³⁾ 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 الأديبيات الأكاديمية تنظر إلى مفهوم التحسين المستمر من زوايا متعددة^(**)، نظراً لاتساع نطاق تطبيقه في بيئات و المجالات مختلفة، نذكر أهم هذه المفاهيم في الآتي:

يرى كلا من (Hammer M. & Champy J.) أن التحسين المستمر يولد تفكيراً موجهاً نحو العمليات، إذ يتبع 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 تحرى على الوضع القائم نتيجة الجهد المتواصلة، بينما ينطوي الابتكار على تحسينات قفزية في الوضع القائم نتيجة استثمارات ضخمة في تكنولوجيا أو معدات جديدة، أو نتيجة تغيير جذري في

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ الدقيق صفية أحمد سالم، مدى تطبيق استراتيجية الكايزن دينج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة ديالى، العراق، المجلد 01، العدد 90، 2021، ص 124.

^(*) 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, 1st, 1997.

⁽³⁾ Brunet A. P. & New S., *Kaizen in Japan: an Empirical Study*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 12, 2003, p 1427.

^(**) يمكن إجمال ذلك الزوايا فيما يلي: التحسين المستمر كنهج إداري شامل، التحسين المستمر كعملية تشغيلية، التحسين المستمر كثقافة تنظيمية والتحسين المستمر كأداة لرضا المعاملين.

تصميم العمليات بالاستناد إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات (- Business Process Re-engineering)⁽¹⁾.(BPR)

وفي سياق جدلي لتعريف (Imai M.) للتحسين المستمر (الكايزن)؛ تبني 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، ويحصران في أنشطة شاملة ومستدامة تقع خارج الأدوار التعاقدية الصرحية للمساهمين، وتحدد إلى تحديد وتحقيق نتائج يعتقدون أنها تدعم أهداف المنظمة. كما يقسم المفهوم إلى محورين: درجة تنظيم وتقنين عمليات التحسين المستمر، ودرجة تدخل الإدارة العليا في تحديد موضوعات أنشطته.⁽²⁾

ومن جهة جودة الخدمة المصرفية؛ يرى إسماعيل محمد التحسين المستمر على أنه: "سلسلة العمليات والإجراءات المادفة إلى تحسين مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر".⁽³⁾

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 المصرف.

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 ترسیخ ثقافة التحسين في بيئه البنوك الإسلامية؛ وتعتبر هذه الآليات بمثابة أدوات تطبيقية تترجم الفلسفه العامة للتحسين المستمر إلى ممارسات واقعية قابلة للقياس والتقويم، بما يعكس 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 الملحوظ 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 البنك الإسلامي.

⁽¹⁾ Hammer M. & Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey (NB) Publishing, London- England, 3rd Revised Edition, 2009, pp 32- 37.

⁽²⁾ Brunet A. P. & New S., *Kaizen in Japan: an Empirical Study*, Op Cit, p 1428.

⁽³⁾ 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 فحوة المدر، 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 ومتواقة مع أحكام الشريعة الإسلامية تلبي رغبات المعاملين المستمر بل بعد أحد محركات الأساسية.	زيادة القدرة التنافسية واستقطاب شرائح جديدة من المعاملين، وتوسيع المحفظة.
ضمان أمان العمليات وتحقيق الالتزام الشرعي والقانوني والتنظيمي	حماية بيانات المعاملين، وتأمين المعاملات، وضمان الامتثال للوائح الأخلاقية والدولية.	رفع مستوى الثقة لدى المعاملين والمديونيات الرقابية.
تعزيز رضا الموظفين عبر القيم المؤسسية الإسلامية	توفير بيئة عمل تتحتم القيم والأmorality المستمدة من الشريعة الإسلامية.	تحفيز الإبداع، وخفض معدل دوران الموظفين، ودعم الثقافة المؤسسية الإيجابية.

المصدر: من إعداد الباحث، بالأعتماد 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 حلال ما تقدم عرضه بالجدول أعلاه؛ يمكن القول بأن التحسين المستمر (Continuous Improvement) بمثابة المايسترو الذي يقود أوركسترا أدوات منهج ترشيد الفاقد، فهو الضابط وال وسيط الذي يربط بين مختلف الأدوات التي تخدم المهد ذاته عند توظيفها بفعالية لتحقيق الغايات المرجوة، وفي سياق البنك الإسلامي يكتسب هذا الدور أهمية مضاعفة، لاسيما عند تبني نموذج "البنك الحالي من الفاقد" بأدواته التسع وحقوله الثلاثة المقترحة من قبل الباحث، والذي يستهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بشكل متكملاً.

إذ لا يعتبر التحسين المستمر مجرد عملية فنية أو إجرائية، بل يمثل إطاراً ديناميكياً قادراً على التكيف مع متغيرات السوق المصرفية، حيث تختدم المنافسة وتنقارب المنتجات والخدمات المقدمة للمعاملين، في ظل بيئة تتسم بتغيير رغبات المعاملين واحتياجاتهم بوتيرة متتسارعة، وتأكيداً على أهميته الاستراتيجية شهد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في إصدار عام 2015 تعديلاً جوهرياً تمثل في إدراج لائحة خاصة بالتحسين المستمر، اعترافاً ضمنياً 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 البنك الإسلامي

لا تقتصر فلسفة التحسين المستمر على المبدأ الإداري العام فقط، بل تتجسد في حزمة من الأدوات التطبيقية التي تمكن البنك الإسلامي من رصد أوجه القصور وتحليل مسبباتها، وتصميم حلول تراعي الضوابط الشرعية وتحقق الكفاءة التشغيلية، بحيث يعتبر دمج هذه الأدوات يوفر إطاراً منهجياً متكاملاً لتقليل الفاقد، وتحقيق رضا الأطراف كافة، وضمان استدامة التحسينات على المدىين المتوسط والطويل، مع الحفاظ على الهوية المؤسسية والخصوصية الشرعية للبنك الإسلامي.

وتتوفر مجموعة من الأدوات العملية التي تسهم بفاعلية في دعم منهجية التحسين المستمر داخل البنك الإسلامي، 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 المعامل الداخلي والخارجي، بحيث تتطلب هذه الأدوات وجود كوادر مصرفية مؤهلة ومدرية على تطبيقها وفق منهجيات علمية دقيقة⁽¹⁾، 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 البنك الإسلامي

الإسقاط على البنك الإسلامي	الوظيفة الأساسية	المفهوم	الأداة
تمكين الموظفين من ابتكار متطلبات تحسين الإبداع الجماعي وحشد الخبرات المتعددة لتوليد حلول للمشكلات.	تحفيز الإبداع الجماعي وحشد الخبرات المتعددة لتوليد حلول للمشكلات.	أسلوب جماعي لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول المبتكرة في فترة زمنية محددة، دون نقد أو تصفيية أولية.	العصف الذهني (Brainstorming)
مراجعة المنتجات والخدمات المصرفية للتأكد من ضرورتها وفعاليتها وتحقيقها، وتعزيز الابتكار والاقتصادية، المسؤول.	كشف الممارسات غير الضرورية أو غير الفعالة وإعادة تصميم العمليات.	منهج يقوم على إعادة النظر في الإجراءات والخدمات بطرح أسئلة جوهرية حول سبب وجودها وطريقة تنفيذها.	مدخل علامات الاستفهام (Question Marks Approach)

⁽¹⁾ فالى نبيلة، التحسين المستمر للخدمات المصرفية كآلية لرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائري، مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، المجلد 61، العدد 61، 2017، ص 587.

<p>تحديد العوامل الأكثـر تسبـba في شـكاوى المعـاملـين أو مـحالـات الضـوابـط الشرـعـية وـمعالـجـتها أولاً.</p>	<p>توجيه الموارد لـ處理及 المشـكلـات ذات التـأffectـorـاً الأكـبر.</p>	<p>أسـلوب إـحـصـائـي يـعتمد قـاعدة 80/20 لـتـحدـيد الأـسـباب الأـكـثـر تـأـثـيرـاً في حدـوث المشـكلـات أو الـاخـرافـات.</p>	<p>تحليل باريسو (Pareto Analysis)</p>
<p>إشـراكـ المعـاملـين الدـاخـلـين والـخـارـجيـن في صـيـاغـةـ مـبـادـراتـ التـحسـينـ وـفقـ الـقيـمـ الإـسـلامـيـةـ للـشـفـاعـيـةـ وـالـشـورـيـةـ.</p>	<p>تعـزيـزـ المـشارـكةـ المؤـسـسـيـةـ فيـ الـاستـفـادـةـ منـ خـبرـاتـ الـأـطـافـ الـمـعـنـيـةـ.</p>	<p>آلـيـةـ جـمعـ الـأـفـكارـ وـالـمـلاحظـاتـ منـ العـامـلـينـ وـالـمـعـاملـينـ لـتـحسـينـ الـأـداءـ وـالـخـدـمـاتـ.</p>	<p>المـقـابـلاتـ وـنظـمـ الـاقـتراـحـاتـ (Interviews & Suggestion Systems)</p>
<p>درـاسـةـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ زـمـنـ إـنـجـازـ الـعـمـالـاتـ وـمـسـتـوـيـ رـضـاـ الـمـعـاملـينـ،ـ بماـ يـضـمـنـ تـحسـينـ التـجـرـيـةـ الـمـصـرـفـيـةـ الـمـلـزـمـةـ شـرـعاـ.</p>	<p>تحـديـدـ الـعـلـاقـاتـ المؤـثـرـةـ بـيـنـ الـعـوـامـلـ الـتـشـغـيلـيـةـ وـنـتـائـجـ الـأـداءـ.</p>	<p>أـداـةـ إـحـصـائـيـةـ لـتمـثـيلـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ مـتـغـيرـيـنـ وـتـحلـيلـ قـوـةـ الـإـرـتـياـطـ بـيـنـهـمـ.</p>	<p>مـخـطـطـ الـبـعـرـ أوـ الـانـشـارـ (Scatter Diagram)</p>

المـصـدـرـ:ـ منـ إـعـدـادـ الـبـاحـثـ،ـ بـالـاستـئـنـاسـ عـلـىـ:

- فـالـيـ نـبـلـةـ،ـ التـحسـينـ الـمـسـتـمرـ لـلـخـدـمـاتـ الـمـصـرـفـيـةـ كـآلـيـةـ لـرـفعـ الـقـدـرةـ الـتـسـافـيـةـ لـلـبـنـوـكـ التـجـارـيـةـ -ـ درـاسـةـ حـالـةـ بـنـكـ سـوـسـتيـ جـينـرـالـ الـجـازـائـرـ،ـ مـرـجـعـ سـابـقـ،ـ صـ صـ 587ـ 588ـ.
- العـلـيـ عـبـدـ السـتـارـ،ـ تـطـيـقـاتـ فـيـ إـدـارـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ،ـ دـارـ الـمـسـيـرـةـ لـلـنـشـرـ وـالـتـوزـيعـ وـالـطـبـاعـةـ،ـ عـمـانـ -ـ الـأـرـدـنـ،ـ الطـبـعـةـ الـأـولـىـ،ـ 2008ـ،ـ صـ صـ 132ـ 131ـ.

ماـ سـبـقـ ذـكرـهـ؛ـ يـرىـ الـبـاحـثـ أـنـ فـلـسـفـةـ التـحسـينـ الـمـسـتـمرـ تـمـثـلـ أـحـدـ أـعـمـدـةـ التـنـافـسـيـةـ الـمـعاـصرـةـ،ـ بـحـيثـ لـاـ يـمـكـنـ لـأـيـ بـنـكـ إـسـلامـيـ يـسـعـيـ إـلـىـ التـمـيزـ التـشـغـيلـيـ وـالـاستـدـامـةـ أـنـ يـسـتـغـنيـ عـنـهـاـ فـيـ بـيـئةـ مـصـرـفـيـةـ تـنـسـمـ بـالـتـغـيـيرـ الـمـسـتـمرـ وـتـعـاظـمـ تـوقـعـاتـ الـمـعـاملـينـ،ـ وـقـدـ تـنـاوـلـتـ الـأـدـبـيـاتـ مـفـاهـيمـ مـتـكـامـلـةـ تـحـتـ مـظـلـةـ التـحسـينـ الـمـسـتـمرـ،ـ مـنـهـاـ:

الـكـايـزنـ (Kaizen)ـ الـذـيـ يـرـكـزـ عـلـىـ التـحسـينـاتـ الصـغـيرـةـ التـراـكـمـيـةـ،ـ وـالـكـايـكـوكـاـ (Kaikaku)ـ الـذـيـ يـعـكـسـ التـغـيـراتـ الـجـذـريـةـ الـمـبـكـرـةـ،ـ وـالـجـامـبـاـ (Gemba)ـ باـعـتـبارـهـ المـوـقـعـ الفـعـلـيـ إـلـاـضـافـةـ الـقـيـمـةـ،ـ وـجـامـبـاـ كـايـزنـ (Gemba Kanri)ـ الـذـيـ يـجـمـعـ بـيـنـ التـحسـينـ الـمـسـتـمرـ وـالـعـمـلـ مـنـ مـوـقـعـ الـأـحـادـاثـ،ـ وـجـامـبـاـ كـانـرـيـ (Kaizen)ـ الـذـيـ يـضـعـ إـطـارـاـ إـدـارـيـاـ مـنـهـجـياـ لـإـدـارـةـ مـوـقـعـ الـعـمـلـ وـضـمـانـ اـسـتـدـامـةـ التـحسـينـاتـ.

وـفـيـ نـفـسـ السـيـاقـ،ـ تـشـكـلـ هـذـهـ الـمـفـاهـيمـ بـمـجـمـعـتـهاـ،ـ إـطـارـاـ تـكـامـلـياـ لـلـتـحسـينـ الـمـسـتـمرـ؛ـ يـبدأـ بـالـكـايـزنـ فيـ تـفـاصـيلـ الـعـمـلـ الـيـومـيـ،ـ وـيـشـقـ طـرـيقـهـ عـبـرـ الـكـايـكـوكـاـ عـنـدـمـاـ يـتـطـلـبـ الـأـمـرـ اـنـتـفـاضـةـ تـنـظـيمـيـةـ،ـ بـيـنـمـاـ تـلـعـبـ الـجـامـبـاـ وـكـانـرـيـ دـورـ الـضـامـنـيـ لـلـتـطـيـقـ الـعـمـلـيـ وـالـتـحسـينـ الـمـسـتـدـامـ فـيـ مـيـدانـ الـعـمـلـ.ـ وـبـالـاسـتـنـادـ إـلـىـ هـذـهـ الـفـلـسـفـةـ،ـ يـكتـسـبـ التـحسـينـ الـمـسـتـمرـ قـوـةـ فـاعـلـيـةـ قـيـمـةـ لـأـيـ بـنـكـ إـسـلامـيـ يـسـعـيـ لـمـواـكـبـةـ الـمـسـتـقـبـلـ بـثـبـاتـ وـرـؤـيـةـ وـاضـحةـ.

خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً عميقاً لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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، مثلثة في: خريطة تدفق القيمة (VSM) بوصفها أداة تشخيصية لتحديد مواطن المدراء وإعادة تصميم سلاسل القيمة، والموظفو متعددو المهام (Multiskilled Employees) كرافد لرفع المرونة التشغيلية وتحقيق التكامل بين المهام، وأداة تحليل المشكلات (A3) التي تمثل إطاراً منهجياً حل 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 الحجود السادسي الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) لدمج منهجيات تقليل التباين وإزالة الفاقد أو المدراء، وأداة تحليل السبب الجذري (RCA) للكشف عن المشكلات من منبعها ومعالجتها بفعالية.

وفي الحقل الثالث، تم عرض أدوات تحسين تجربة المعامل الداخلي والخارجي، وهي: نظام تنظيم موقع العمل (S5) لتنظيم بيئة العمل ورفع الكفاءة، وأسلوب الإدارة المرئية (Visual Management) لتسهيل التواصل وتعزيز الشفافية التشغيلية، وأخيراً فلسفة التحسين المستمر (Continuous Improvement) بمختلف مكوناتها، مثل الكايزن، والكايكوكا، والجامبا، وجامبا كايزن، وجامبا كانزي، بما يعكس توجهها استراتيجية نحو التميز المستدام.

ومن خلال هذا العرض، خلص الباحث إلى أن التكامل بين هذه الأدوات يمثل أساساً لتبني مقاارية شاملة لترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، بحيث تتعاضد مكونات التحسين في الجوانب التشغيلية، والجودة، وتجربة المعامل، لتشكل إطاراً متكاملاً 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، ويعزز ثقافة 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 التمييز التشغيلي وضمان استدامة التحسينات في بيئة مصرفيّة تتسم بالتغيير المتسارع وارتفاع سقف توقعات المتعاملين.

القسم الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

المُصل الرابع:

**واقع تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد على تحسين
جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة
مصرف السلام الجزائري**

بعد استعراض الأسس النظرية المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ومنهج ترشيد الفاقد (Lean) ، ونموذج البنك الإسلامي الحالي 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 بالصرف لمفهوم منهج ترشيد الفاقد بالبنوك الإسلامية وكذا جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، بالإضافة إلى رصد مستوى النفاذ التطبيقي لمارسات ترشيد الفاقد، ثم اختبار أثر الأدوات التسع للنموذج المقترن على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كما يدركها الموظفون.

وقد ارتكز هذا الفصل على تصميم منهجي يربط بين الفصول الثلاثة النظرية السابقة، بحيث يختص المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، والمبحث الثاني الواقع تطبيق منهج ترشيد الفاقد في مصرف السلام الجزائري، في حين يختص المبحث الثالث لتحليل أثر نموذج البنك الحالي 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 المقترن وتفسير انعكاساته العملية في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعتبر الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يمكن الباحث من تحديد حدود دراسته وضبط أدواته، كما يتبع 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 الحالي 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 المعلم المنهجية للدراسة التطبيقية، من خلال ثلاثة مطالب متراقبة ومتكمالة:

- 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 أساس منهجية تراعي شروط الصدق والثبات.

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية (Delimitations of the Study)

من بين البنوك العاملة في السوق المصرفي بالجزائر⁽¹⁾، تم تحصيص هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على تجربة مصرف السلام الجزائري باعتباره أحد أبرز البنوك الإسلامية الرائدة في تقديم وابتكار خدمات مصرافية 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 منحني نمو هذا الأخير تطوراً تصاعدياً ملحوظاً في النتيجة الصافية وصافي الدخل وكذا رقم الأعمال، وذلك منذ سنوات في بيئة تنافسية متسرعة خاصة بعدما أقرت التشريعات الوطنية قواعد خاصة لعمليات الصيرفة الإسلامية⁽²⁾، 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 الجزائري (شركة ذات أسهم)، الكائن مقره الاجتماعي بـ 233 شارع أحمد وأكاد، دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة، والذي تم تأسيسه بتاريخ 08 جوان 2006، وحصل على اعتماده الرسمي من قبل بنك الجزائر⁽³⁾ في 10 سبتمبر 2008، ولبياض 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 وأربعون (140) مليون دولار أمريكي بما يعادله حينها بعشرة (10) مليارات دينار جزائري؛ وذلك امتنالاً لمطالبات السلطات النقدية الوطنية⁽⁴⁾، 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 لخمسة عشرة (15) مليار دينار جزائري⁽⁵⁾، 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، الصادر 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، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، بتاريخ 24 سبتمبر 2008 م.

(4) نظام بنك الجزائر رقم 04-08 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 هـ الموافق لـ 23 ديسمبر 2008 م، يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

(5) امتنالاً لنظام بنك الجزائر رقم 18-03 مؤرخ في 26 صفر عام 1440 هـ الموافق لـ 04 نوفمبر 2018 م، يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

2022 للسبب ذاته⁽¹⁾، ويعتبر بنك السلام البحرين المساهم الأكبر في رأس المال المصرف بحصة تقدر بحوالي 53% من إجمالي الأسهم، في إطار علاقة اندماج واستحواذ لمجموعة بنك السلام، وهو ما أضافى على المصرف بعده إقليميا داعما لتسريع وتيرة التحول الرقمي وتنوع محفظة المنتجات وتعزيز تنافسيته في السوق المصرفى الجزائري.

أما على صعيد انتشاره الجغرافي، فيضم المصرف حاليا ستة وعشرين (26) فرعاً^(*) موزعين عبر كبريات الولايات ذات الكثافة السكانية والجاذبية السوقية، كما يعمل ضمن خطته الاستراتيجية على توسيع شبكة فروعه 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 توسيعا، 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.⁽²⁾

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 النايس 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 التوسيع والنمو.

وعليه، فإن اختيار مصرف السلام الجزائري كمحال مكاني لهذه الدراسة يجد مبرره في كونه بنكا إسلاميا رائدا ينتهج الأساليب الإدارية الحديثة ويوحي أهمية كبيرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تمكّن المصرف من الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) بتاريخ 30/12/2014، بفضل هيكلة متخصصة تعنى بالجودة والتحسين المستمر.

هذا؛ كما يمتلك المصرف نظاما معاصرأ لإدارة شكاوى المتعاملين، فضلا عن مبادرات الإدارة العامة في تعزيز قنوات سمع 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 ويتمم النظام رقم 18-03 يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

(*) يعتمد مصرف السلام الجزائري 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 فرعاً متكملا للصلاحيات والإدارة، لا مجرد وكالة تنفيذية محدودة المهام.

(2) راجع في ذلك: مصرف السلام الجزائري، 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 مقترنات أفكار تطويرية، يقابلها من الجهة الأخرى بريد الكتروني خارجي باسم تواصل (Tawassol) يمكن المتعاملين والجمهور من إيصال انشغالاتهم وملاحظاتهم ومقترناتهم مباشرة للإدارة العليا للمصرف. وإلى جانب ذلك، يضم المصرف هيكل متخصصة أخرى حديثة في مجالات الاستراتيجية، إدارة المشاريع، التدريب والتطوير المستمر للموظفين من خلال إنشاء مركز للتدريب والتكتوين، فضلاً عن هيكلة إدارية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. كل هذه المقومات تجعل من مصرف السلام الجزائري بيئة خصبة ومناسبة لتطبيق نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) واختبار أدواته في الواقع العملي.

2. الحدود الزمنية (Temporal Delimitations)

انطلقت الدراسة ميدانياً مع بداية شهر جوان 2025 بالمشروع في الصياغة الأولية لأداة البحث (الاستبيان)، حيث عرضت النسخة الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين الأكاديميين (من داخل الوطن وخارجـه) من يمتلكون خبرة عملية وعلمية في مجال البحث وأسهموا في الإشراف على عدد متغير من الدراسات والبحوث (أنظر الملحق رقم 03 المتضمن قائمة المحكمين وانتماءـهم)، وقد أفضى ذلك إلى إثراء الأداة البحثية وتدعيمها بـملاحظات وتوجيهات منهجية، ليتم اعتماد صيغتها النهائية في شهر جويلية 2025، تلا ذلك المشروع في توزيع الاستبيان على عينة الدراسة خلال النصف الثاني من شهر جويلية 2025، عن طريق التعميم عبر البريد الداخلي لموظفي مصرف السلام الجزائري. وقد استمرت عملية الاستجابة، ومراجعة البيانات، ومعالجتها إحصائياً وتحليلها حتى شهر سبتمبر 2025، وهو ما يشكل الإطار الزمني الفعلى للدراسة الميدانية.

3. الحدود البشرية (Human Delimitations)

اقتصر الحال البشري لهذه الدراسة على جميع موظفي مصرف السلام الجزائري، سواء العاملين في الإدارة العامة أو في الإدارات المركزية أو عبر شبكة الفروع. وقد تم تزويد أفراد مجتمع الدراسة بالتوسيعات اللازمة حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث وأدبياته التطبيقية، مع توفير قنوات للتواصل وتلقي الاستفسارات بما يكفل استيعابـا سليماً لـمحتوى أداة البحث، ويساعد على ضمان دقة الإجابات وموضوعيتها، إذ يتوقع أن يـسهم هذا التوجه في تعزيز مصداقية النتائج، فضلاً عن تزويد المصرف بـخلاصات علمية وتطبيقية يمكن أن تـدعم مساره في مجال الصيرفة الإسلامية.

4. الحدود الموضوعية (Thematic Delimitations)

اقتصر النطاق الموضوعي لهذه الدراسة على بحث وتحليل أثر تطبيق أدوات البنك الحالي من الفاقد في البنوك الإسلامية بالجزائر، من خلال دراسة حالة مصرف السلام الجزائري، وقد تم التركيز على ثلاثة حقول رئيسية

لأدوات، وهي: أدوات تحسين تدفق العمليات، وأدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات، وأدوات تحسين تجربة المتعامل الداخلي والخارجي، وذلك بما تتضمنه من تسعة أدوات تمثل المتغير المستقل للدراسة. أما المتغير التابع فقد تمثل في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بالاستناد إلى نموذج SERVQUAL في أبعاده الخمسة المعروفة (اللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف)، مع إضافة بعد الالتزام الشرعي الذي يعكس خصوصية الصيرفة الإسلامية ومتطلبات متعامليها 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 المعايير المتعارف عليها في البحوث التجريبية والاجتماعية، مع مراعاة اتساقها مع طبيعة المتغيرات محل الدراسة. ومن ثم، فإن هذا المطلب يختص 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 منتظمة وقابلة للمعالجة الكمية والإحصائية، بحيث يبرز (Creswell J. W. & Creswell J. D., 2018) أن الاستبيان يستعمل على نطاق واسع في الدراسات الكمية لكونه يسمح للباحث بقياس المتغيرات بصورة عددية واختبار العلاقات فيما بينها بأسلوب علمي منضبط⁽¹⁾. كما يؤكّد (Saunders M., 2019) 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⁽²⁾.

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 ملء الاستمار^(*)، 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, 5th Edition, 2018, p 201.

⁽²⁾ Saunders M., Lewis P. & Thornhill A., *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 8th Edition, 2019, p 437.

(*) الاستبيان أداة الدراسة لجمع البيانات، في حين تمثل الاستمار الصيغة الميدانية الموزعة على أفراد العينة، وبعبارة أخرى فالاستبيان هو الأداة العلمية المعتمدة، بينما الاستمار هي النموذج التطبيقي المرفق في الملحق (الملحق رقم 01).

من الأسئلة مقارنة بآدأة المقابلة. ويمثل الاستبيان – كما يرى بعض الباحثين على غرار موريس أنجرس – وسيلة تقصٍ مناسبة لمن يسعى للحصول على معلومات دقيقة و مباشرة قد يصعب رصدها باللحظة وحدها.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق؛ حرص الباحث في تصميم الاستبيان على أن يكون متسلقاً ومنهجياً، مع مراعاة التوازن في توزيع العبارات داخل المحاور والبنود المختلفة، وذلك وفقاً للهيكلة التالية:

أ. المقدمة: تضمن الاستبيان مقدمة ترحيبية مرفقة بعرض تعريفي 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 وخارجها؛
- المستوى الوظيفي؛
- مكان العمل.

ج. القسم الثاني: محاور الدراسة

تضمن هذا القسم محوريين أساسيين، وكل محور ينقسم إلى بندين متكملين:

1. المحور الأول: أدوات منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية (المتغير المستقل)

- **البند الأول:** قياس مستوى الإدراك المفاهيمي لأفراد العينة تجاه منهج ترشيد الفاقد 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 الفاقد، وذلك عبر 27 عبارة مصاغة بعنابة (من العبارة 04 إلى العبارة 30).

2. المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (المتغير التابع)

- **البند الأول:** قياس مستوى الإدراك المفاهيمي لأفراد العينة بجودة 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 القصبة 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 العbaraة 34 إلى العbaraة .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 الاتسافي في صياغة أداة القياس وضمان سهولة المقارنة بين مكونات النموذج.

هذا؛ وبعد تصميم الاستبيان بصورةه الأولية استناداً إلى ما ورد في الأديبيات 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 التتحقق من مدى شمول الأداة لأبعاد موضوع الدراسة، فضلاً عن اختبارها الأولى وتعزيزها بلاحظاتهم بشأن وضوح الصياغة ودقة الترابط بين العبارات وخلوها من الغموض أو التكرار. وبعد الاطلاع على آرائهم واقتراحاتهم، أحرجت التعديلات اللازمة التي انحصرت أساساً في بعض الجوانب التركيبية للعبارات، قصد تبسيطها لتكون أوضح للمبحوثين. وفي محمل التقييم والمراجعة، جاءت الملاحظات بسيطة، حيث ثمن معظم الحكمين بالموضوع وبأبعاده العلمية والعملية، مؤكدين أن البحث بمتغيراته يمثل إضافة حديثة وميدانية قيمة في حقل الإدارة المعاصرة ولا سيما فيما يتصل بالمناهج الحديثة المادفة إلى ترسیخ 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 تجاري (Pilot Test) للاستبيان من خلال توزيع (20) استماراة على عينة قصدية تجريبية من الكوادر العليا والوسطى بمختلف الإدارات المركزية والفروع^(*)، بحيث يعتبر هذا الإجراء من الممارسات العلمية الموصى بها في الأديبيات المنهجية على غرار M. Saunders وزملائه⁽¹⁾؛ إذ يسهم في التتحقق من وضوح العبارات وسلامتها، 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 جوهيرية تستدعي التعديل، الأمر الذي منح الباحث المصداقية في جاهزية الأداة لانتقال 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 مدربين 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 التتحقق من صدقها وثباتها لضمان صلاحيتها في قياس المتغيرات قيد البحث، إذ يقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما وضع لها لقياسه فعلاً، بينما يشير الثبات إلى درجة اتساق نتائجها واستقرارها عبر المرات المختلفة للتطبيق. ومن ثم، يمثل التتحقق من الصدق والثبات خطوة أساسية لإضفاء المصداقية والموضوعية على نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: الصدق (Validity)

أ. الصدق بتقدير المحكمين (Validity by Expert Judgment)

وإثبات صدق أداة الدراسة، فقد تم الاعتماد ابتدأً على أسلوب صدق المحكمين (Expert Judgment)، وذلك من خلال عرض الاستبيان بصورةه الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدراة 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:⁽¹⁾

$$PA = \frac{n}{N} \times 100$$

n : عدد العبارات التي حصلت على اتفاق الأساتذة والخبراء المحكمين (أي التي أقرروا 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 ملاءمة الأداة وصلاحيتها للاستخدام في الميدان، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في تطبيق الدراسة.

⁽¹⁾ Davis L. L., *Instrument review: Getting the Most from a Panel of Experts*, Applied Nursing Research, Vol. 05, N° 04, 1992, pp 194- 197.

بـ. الصدق بمعامل صلاحية المحتوى (Content Validity Ratio = CVR)

وتعزيزاً 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 صورة كل عبارة في الاستبيان، وفق المعادلة الآتية:⁽¹⁾

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

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) محكماً 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 الحرجية المحددة عند عدد محكمين يساوي (16) والبالغة (0.49) وفق جداول (Lawshe C. H.). وعليه، فإن العبارة تعد مقبولة إحصائياً 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) محكماً بأنها "ضرورية"، فكانت قيمة (CVR = 0.75) و(CVR = 0.62) على التوالي، أي أن (CVR ≥ 0.49) تفوق القيمة الحرجية (Critical Value) المحددة عند عدد محكمين (16) والبالغة (0.49) بجدول (Lawshe C. H.), وبذلك يتضح أن جميع العبارات قد احترفت الشرط المنهجي، مما يؤكد تمعتها بدرجة عالية من صلاحية المحتوى، مما يعزز صدق الأداة ويؤكد صلاحيتها للاستخدام الميداني في الدراسة.

⁽¹⁾ 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 الحكمين الأكاديميين، عمد الباحث إلى تعزيز الصدق البيئي للأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المهنيين العاملين في البنك الإسلامي موضوع الدراسة، ومن بينهم دكتورة متخصصون في الصيغة الإسلامية وقيادات تنفيذية عليا (بما في ذلك المدير العام للمصرف). وقد هدفت هذه الخطوة إلى التأكيد من وضوح العبارات وملاءمتها للواقع العملي لمصرف السلام الجزائري، بما يكفل انعكاس الأداة لخصوصيات البيئة المهنية قيد البحث. ولتعزيز ذلك، عقدت جلسات عمل رسمية مع هذه النخبة، نوقشت خلالها بنود الاستبيان بشكل تفصيلي، وتمت مراجعتها وتدعيقها 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 الحكمين، وإنما اعتمد كآلية مكملة لإضفاء الصدق البيئي على أداة الدراسة، بما يعزز من صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثانياً: الثبات (Reliability)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باعتباره أكثر مؤشرات الاتساق الداخلي شيوعاً في الأديبيات المنهجية، حيث يقاس من خلاله مدى تجانس استجابات المفردات التي تقيس البعد ذاته، ويعتبر مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (0,70) في الدراسات الاجتماعية والسلوكية.⁽¹⁾

غير أن الاقتصار 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 مقبولاً إذا تجاوز (0,30) وفقاً لما أشار إليه (Hair J. F. (2) وزملاؤه).

وبناءً على ذلك، فإن المزاج بين α -Cronbach و CITC يمنع نتائج الدراسة قوة منهجية مضاعفة، مقارنة بالاكتفاء بالمعامل 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

⁽¹⁾ Nunnally J. C. & Bernstein I. H, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York- USA, 3rd Edition, 1994, p 265.

⁽²⁾ Hair J. F., Babin B. J., Anderson R. E. & Black W. C., *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning, Andover- England, 8th 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)

معامل ارتباط البند بالمجموع المصحح للمحور CITC	معامل ألفا كرونباخ للمحور	معامل ارتباط البند بالمجموع المصحح CITC	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	العبارات	العنصر	الحقل
المحور الأول: المتغير المستقل (منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية)							
0,743	0,975	0,792	0,894	30	3	03 - 01	مستوى الادراك المفاهيمي لمنهج ترشيد الفاقد
		0,820	0,910		3	06 - 04	خارطة تدفق القيمة
		0,806	0,915		3	09 - 07	الموظفون متعددو المهام
		0,830	0,915		3	12 - 10	حل المشكلات A3
		0,811	0,905		3	15 - 13	الحيود السادس الحالي من الفاقد
		0,743	0,864		3	18 - 16	تحليل السبب الجذري
		0,663	0,812		3	21 - 19	العمل القاسسي
		0,741	0,864		3	24 - 22	الإدارة المرئية
		0,714	0,847		3	27 - 25	تنظيم موقع العمل
		0,718	0,849		3	30 - 28	التحسين المستمر
المحور الثاني: المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الإسلامية)							
0,699	0,956	0,666	0,814	21	3	33 - 31	م الادراك المفاهيمي لجودة الخدمة المصرفية الإسلامية
		0,713	0,846		3	36 - 34	الملموسة
		0,666	0,814		3	39 - 37	الاعتمادية
		0,820	0,910		3	42 - 40	الاستجابة
		0,841	0,921		3	45 - 43	الأمان
		0,850	0,927		3	48 - 46	التعاطف
		0,840	0,921		3	51 - 49	الالتزام الشرعي AV+
		0,652	0,975		51	معامل الثبات العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

استناداً 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 جداً تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والإنسانية (0,70)، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين العبارات المندرجة ضمن هذا المحور.

أما بالنسبة للمحور الثاني (المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية الإسلامية)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,956)، وهو أيضاً ضمن مستوى عاليٍ 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 المصداقية 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 وبقية بنود المخور 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 توقف 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 Likert 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 يتبع 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 أساليوبين متكمالين؛ أولهما الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) الذي يهدف إلى إبراز الخصائص الأساسية للبيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والتكرارات، بما يتبع 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 (OLS – Ordinary Least Squares)، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: البرامج التحليلية (Statistical Software)

وفي المعالجة الإحصائية للبيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باعتباره من أكثر البرمجيات شيوعاً وموثوقية في البحوث الكمية، لما يوفره من إمكانات متقدمة في توصيف البيانات واختبار الفرضيات والتحقق من صدق النتائج. كما جرى الاستعانة ببرامج ثانوية مساندة في البناء الإحصائي وتنظيم المخرجات البحثية، ولا سيما ببرنامج (Power BI) الذي أتاح إمكانات بصرية متطورة في عرض النتائج والرسومات البيانية بطريقة تعزز من وضوحها وسهولة تفسيرها.

ثالثاً: الاعتبارات الأخلاقية والمنهجية (Methodological & Ethical Considerations)

حرص الباحث خلال مختلف مراحل جمع البيانات ومعالجتها على الالتزام الصارم بالاعتبارات الأخلاقية والمنهجية التي تؤكد عليها الأديبيات الحديثة، وذلك ضماناً 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 والمعاملين 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⁽¹⁾، بما يعزز من مشروعية البحث ويحفظ الحقوق المرتبطة بالبيانات المستعملة. وتأسيساً على ما ذهبت إليه الأديبيات المنهجية، فقد التزم الباحث كذلك بمبدأ الشفافية والموضوعية في عرض النتائج وتفسيرها، بما يضمن اتساقها مع أهداف الدراسة وقابليتها للفحص والتمييم.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة (Study Population & Sampling)

إن تحديد مجتمع الدراسة و اختيار عينتها يمثل خطوة محورية في التصميم المنهجي لأي بحث ميداني، إذ تتوقف صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم على دقتهم، فالمجتمع 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 إمكانات 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 يسهم في تعزيز دقة النتائج وسهولة عرضها، وقد بات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أكثر البرامج اعتماداً في البحوث الأكادémie والتطبيقية لما يتتيه 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، يعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، وال الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، بتاريخ 10 يونيو 2018 م.

وإمكانية معالجتها إحصائياً، وتشير الأدبيات المنهجية على غرار دراسة Luciani M. العينة لا يتم بشكل عشوائي، وإنما وفق أسس منهجية تستند إلى طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وخصائص ميدان التطبيق.⁽¹⁾

1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الوحدات التنظيمية أو الأفراد الذين ينطبق عليهم موضوع البحث، والذين يستهدف الباحث تعميم نتائجه عليهم⁽²⁾. وفي إطار هذه الدراسة التطبيقية، يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مصرف السلام الجزائر محل دراسة الحالة البالغ عددهم 890 موظفاً موزعين على فتيتين 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⁽³⁾، ونظراً لأن الدراسات التطبيقية لا تسمح غالباً بالحصر الشامل بمجتمع كبير نسبياً، يلتجأ 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"⁽⁴⁾، وت تكون 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؛
- مدير 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 عبيادات، أبو نصار محمد ومبixin عقلة، *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات*، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، الطبعة الثانية، 1999، ص 84.

⁽⁴⁾ المزاهرة منال هلال، *مناهج البحث الإعلامي*، دار المسيرة، عمان -الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 130.

- نواب مديرى الفروع؛
- رؤساء المصالح والخلافيا 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 مستود بجملة من المبررات العلمية والمنهجية، أبرزها:

- أن موضوع البحث يتعلق بمدى إدراك وتطبيق أدوات البنك الحالي 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 الجزائري – يضم فئات متعددة، بعضها إداري بحث 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 المياكل التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى الإطارات الإشرافية بشبكة الفروع، يضمن تثبيلا دقيقا للفئات المعنية فعليا بجودة الخدمات المصرفية وكفاءة العمليات؛
- أن هذه الفئات تمثل النواة التشغيلية والقيادية داخل المصرف، حيث ينابط بها تنفيذ السياسات و مباشرة 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 تقليل احتمالات التحيز، حيث تتيح تقدير حجم العينة المناسب بما ينسجم مع مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ المقبول في الدراسة، وذلك وفقاً للمعادلة مع التصحيح لمجتمع محدود الحجم (Cochran's formula with finite population correction)⁽¹⁾ التالية:

$$n = \frac{N \times z^2 \times P(1 - P)}{e^2(N - 1) + z^2 \times P(1 - P)}$$

حجم العينة	n
حجم المجتمع	N

⁽¹⁾ Cochran W. G., *Sampling Techniques*, John Wiley & Sons Inc, New York, USA, 3rd 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 والخايدة وتساوي (0,5)

وبناءً عليه؛ وبما أن عدد الموظفين بمصرف السلام الجزائري يقدر بـ 890 موظف، وذلك وفقا لسحارات إدارة الموارد البشرية لغاية تاريخ: 01/08/2025، وبإسقاط هذه القيم في المعادلة تكون النتيجة كالتالي:

$$n = \frac{890 \times 1,96^2 \times 0,5 (1 - 0,5)}{0,05^2(890 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{854 \times 756}{3,1829}$$

$$n = 269$$

وإنطلاقا 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 بطلاها أثناء عملية الجمع، وبذلك يصبح الحجم النهائي المستهدف للعينة (296) مفردة، بحيث تعزز هذه الزيادة من مصداقية النتائج وتنماشى مع التوصيات العلمية التي توصي بمراعاة نسبة احتياطية لتقليل أثر الفاقد من البيانات، وتمثل هذه النسبة الإضافية في إدراج مستشار رئيسي للزيائن واحد من كل فرع باعتباره مسؤول على المصلحة التجارية بالفرع، وذلك بالنظر إلى خصوصية هذه الفعنة التي تمثل الواجهة الأمامية للبنك الإسلامي محل الدراسة، وتقوم بالتعامل المباشر مع المتعاملين والموظفين على حد سواء، بما يجعلها أكثر قدرة على عكس مستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية وتأثيرها الفعلى 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 كوادر شبكة الفروع، وذلك قصد ضمان تمثيل كافٍ وفعال لجميع أفرادها، بحيث تمثل عينة الدراسة 33 % من مجتمع الدراسة الكلية، 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 نظريا (≤ 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 الجزائري، باعتباره وسيلة رسمية وموثقة من جهة، وذات فعالية عالية في الوصول المباشر وال سريع إلى المستهدفين من جهة أخرى، فضلا عن كونه أسلوبا منخفض التكلفة وتنماشى مع الاعتبارات العملية واللوجستية للدراسة،

كما أن موقع الباحث كإطار ساهم داخل المصرف قد أثّر في تيسير عملية التوزيع والمتابعة وضمان تجاوب المعنيين، بما يعزز من جودة البيانات ودققتها.

الشكل رقم (21): سبورة تحديد العينة وتوزيع وجمع الاستبيان

890	مجموع الدراسة (إجمالي موظفي مصرف السلام الجزائري)
269	حجم العينة الأدنى وفق Cochran's Formula
296	حجم العينة بعد إضافة 10% لمعادلة الفاقد
281	عدد الاستمرارات المسترجعة
274	عدد الاستمرارات الصالحة للتحليل الاحصائي

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التعذية 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 وخارجها، المستوى الوظيفي، مكان العمل)، بحيث يسهم هذا الوصف في إضفاء مزيد من الشفافية المنهجية، كما يتيح تفسير النتائج في ضوء خصائص العينة الميدانية.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والحالة الاجتماعية

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والحالات الاجتماعية

النسبة	النكرار	الحالة الاجتماعية	النسبة	النكرار	الجنس
% 84	231	متزوج	% 76	208	ذكر
% 16	43	أعزب	% 24	66	أنثى
% 100	274	المجموع	% 100	274	المجموع

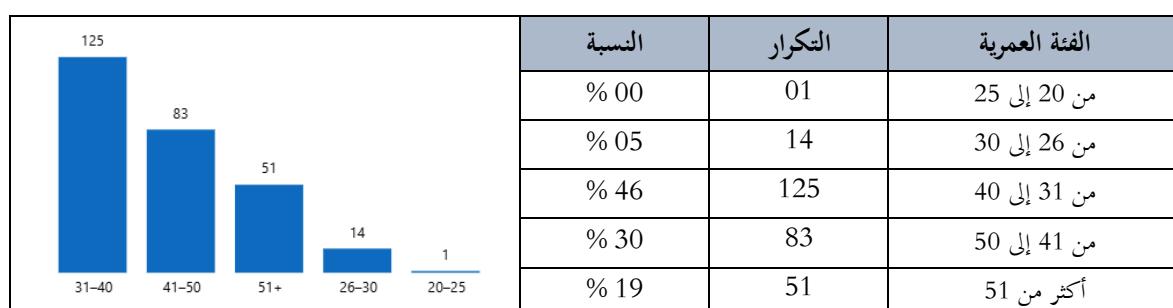
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 08/2025.

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 حضوراً، مع وجود نسبة معتبرة من الإناث تسهم في إثراء بيئة العمل وتقدّيم 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 الشرحية الأكبر 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 08/2025.

يوضح الجدول رقم (25)، أن غالبية أفراد العينة يتبعون إلى الفئة العمرية (31 - 40 سنة) بنسبة (46%)، تليها الفئة (41 - 50 سنة) بنسبة (30%)، ثم الفئة (أكبر 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%). حيث تظهر هذه النتائج أنَّ أغلب أفراد العينة – المكونة أساساً من إطارات المصرف والفروع – يتمركزون في الفئة العمرية الناضجة (31 - 50 سنة)، وهو ما يعكس تراكمًا ملحوظاً للخبرة العملية والمعرفة البنكية لديهم، بما يتناسب مع طبيعة العمل في البنوك الإسلامية التي تتطلب الكفاءة والدقة والمسؤولية، كما أنَّ ضعف تمثيل الفئات العمرية الشابة (أقل من 30 سنة) يدل على أنَّ التوظيف في هذه المستويات الوظيفية يرتكز أساساً على الإطارات ذوي الخبرة العملية المساعدة، غير أنَّ غياب الفئات الشابة يحرم المصرف من الدماء الجديدة القادرة على ضخ أفكار مبتكرة ومحفزة لتبني المخاطرة الحسوبية، الأمر الذي يضعه أمام تحدي استراتيجي يتمثل في تجديد قواه العاملة المتوجهة نحو التقاعد، والتي تمثل نحو 20% من العينة المدروسة.

ومن جهة أخرى، فإن نسبة معتبرة من الإطارات في الفئة أكبر 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.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	النسبة	النسبة
ليسانس	ثانوي	% 03	08
دراسات عليا	تكوين مهني	% 11	30
تكوين مهني	ليسانس	% 44	120
ثانوي	دراسات عليا	% 42	116
	أخرى	% 00	00
	المجموع	% 100	274

المؤهل العلمي	النسبة	النسبة
ليسانس	120	% 44
دراسات عليا	116	% 42
تكوين مهني	30	% 11
ثانوي	8	% 03

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 عالي، حيث تتراكم 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 الجزائري تعتمد بدرجة معترضة على استقطاب إطارات متلهمة ذات تكوين جامعي متين، بما يتواافق مع خصوصية الصناعة المصرفية الإسلامية التي تحتاج إلى معارف اقتصادية وشرعية وقانونية متكاملة.

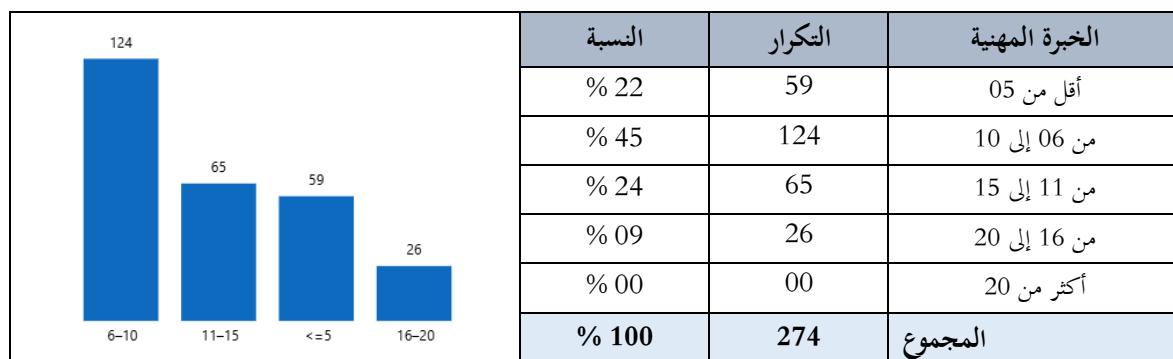
وعند التعمق أكثر في السؤال المتعلق بامتلاك شهادة متخصصة في الصيرفة الإسلامية، يتضح أن نسبة معتبرة (63%) من الإطارات قد حصلت بالفعل على شهادات في هذا المجال وطنياً ودولياً أو تكوين مكثف داخلي، مما يعكس وعي المصرف بأهمية التكوين الشرعي والمالي المتخصص في تحقيق التوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، في حين أن نسبة أخرى (37%) لا تزال تفتقر إلى هذا التكوين المتخصص، الأمر الذي يبرز حاجة المصرف إلى تعزيز برامجه 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 (6%) 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 تكويناً في الخارج، بما يساهم في إدخال رؤى وتجارب دولية تعزز الممارسات المحلية. وبذلك، يمكن القول إن عينة الدراسة تعكس مزيجاً بين التأهيل الأكاديمي العالي

والشخص الشرعي-الاقتصادي بدرجات متفاوتة، مع بروز الحاجة إلى المزيد من برامج التأهيل المتخصص في المالية الإسلامية لمواكبة تطور الصناعة المصرفية الإسلامية عالمياً.

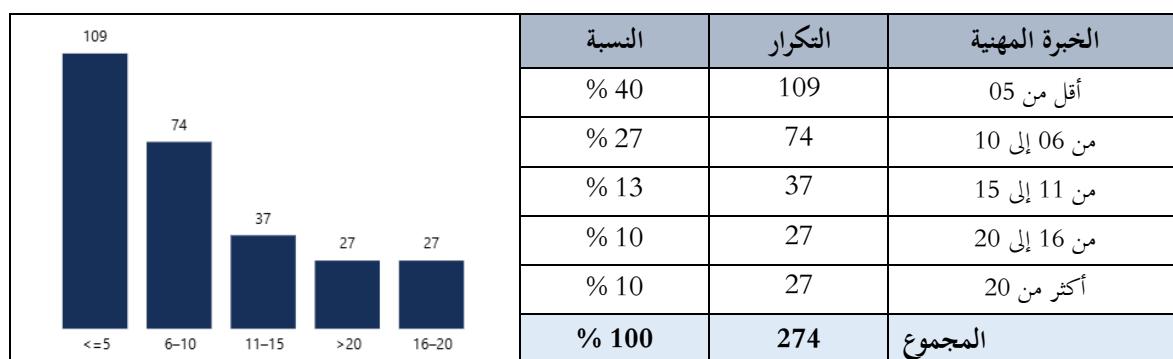
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

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 08/2025.

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 08/2025.

يوضح الجدولان رقم (27) و(28)، التوزيع النسيجي 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 فترة 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 انطلاق 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) وأكثر من 20 سنة (10%) لكل منهما. ويستدل من ذلك على أن شريحة واسعة من الإطارات التحقت بالمصرف بعد خبرات قصيرة نسبياً في بيئة عمل أخرى، غير أن حضور نسبة معتبرة من ذوي الخبرات الطويلة خارج المصرف (20 سنة فأكثر) يشير إلى الكفاءات التنظيمية، ويوفر للمصرف فرصاً للاستفادة من تراكمات معرفية متنوعة.

وبذلك يمكن القول إن التركيبة المهنية للعينة تظهر ميلاً إلى الغلبة المتوسطة للخبرات، سواء داخل المصرف أو خارجه، مع وجود بعض التفاوت مما قد يعكس مزيجاً من الاستقرار الوظيفي من جهة، والانفتاح على تجارب مهنية متعددة من جهة أخرى.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

	المستوى الوظيفي	النكرار	النسبة
رئيس مصلحة	مكلف / مندوب	00	% 00
مدير	رئيس مصلحة	113	% 41
رئيس دائرة	رئيس دائرة	55	% 20
أخرى	مدير	95	% 35
	أخرى (الإطارات العليا)	11	% 04
	المجموع	274	% 100

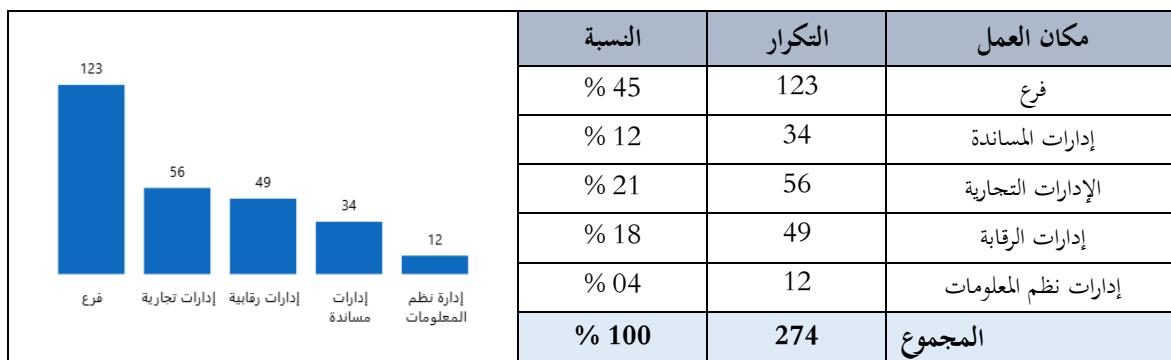
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 08/2025.

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 (35%)، الفروع ونوابهم، المديرون المركزيون، رؤساء الحالياً (20%)، ثم رؤساء الدوائر بنسبة (20%)، في حين لم تسجل فئة المكلف / المنصب 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 موقع إشرافية وتنفيذية عليا ووسطي يتتيح فهماً أدق لدى وعيهم بالأشكال المختلفة للهدر أو الفاقد، وقدرتهم على تطبيق الأدوات التحسينية لمنهج ترشيد الفاقد داخل بيئة مصرف السلام الجزائري، وبذلك فإن هذا التوزيع يعزز موثوقية النتائج المتوقعة، ويجعلها أكثر التصاقاً بالواقع العملي لإدارة العمليات المصرفية الإسلامية.

سادساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

الجدول رقم (30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على Power BI، والقوائم المستخرجة من سجلات إدارة الموارد البشرية للمصرف لشهر 08/2025.

يوضح الجدول رقم (30)، أن توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل يظهر تركزاً ملحوظاً في الفروع بنسبة (45%)، وهو ما يعكس الطبيعة التشغيلية المباشرة للمصرف باعتباره مؤسسة خدماتية تعامل يومياً 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%) ليؤكد على البعد الرقابي وضمان الالتزام بالمعايير الشرعية والمصرفية، أما الإطارات من إدارات المساندة فشكلت (12%) بما يبرز دورها التكميلي في تسخير 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 القصدية محل اختبار متغيرات الدراسة، ينتقل هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية بما يكشف عن واقع تطبيق الأدوات التسع لنموذج البنك الإسلامي الحالي 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، فضلاً عن اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، وذلك في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة.

ولعرض تحقيق قراءة تحليلية أكثر استقراراً وموضوعية لنتائج الدراسة، تم اعتماد المتوسطات الحسابية المركبة لكل حقل من حقول نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد، بدلاً من إدراج كل عبارة بمفردها

في التحليل الإحصائي، فقد أظهرت الأدبيات في هذا الشأن⁽¹⁾ أن الاعتماد على البنود الفرعية على حدة يمكن أن يؤدي إلى اتساع فجوة الارتباط 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 الحقيقة بين المتغيرات بل قد يقول إلى نتائج مغلوطة أو غير منطقية، هذا التحدى الإحصائي يسمى أحياناً 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 المعاملين)، 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 الأحوبة والآخرافات المعيارية، والتي تمثل مدخلاً أساسياً لقراءة وتحليل نتائج الرابط الارتباطي والاستدلالي اللاحقة.

الجدول رقم (31): الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول متغيرات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية

الانحراف المعياري	البيان	المتوسط الحسابي	متوسط تكرارات الإجابات						المتغيرات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرمز	
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 المعاملين
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 إدراكاً إيجابياً معتدلاً لأبعاد نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

⁽¹⁾ 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 الحالي من الفاقد)، سجل حقل تحسين تدفق العمليات أعلى متوسط (3,086) مقارنة ببقية الحقول، مما يدل على اهتمام نسيبي أكبر بتبسيط العمليات الداخلية وتحسين انسانية الإجراءات داخل المصرف. أما حقل تحسين تجربة المعاملين الداخليين والخارجيين فقد جاء أدنى نسبياً (2,977)، وهو ما قد يعكس حاجة البنك الإسلامية إلى مزيد من الجهد في تعزيز ثقافة الخدمة وتحسين تجربة المعامل على نحو شامل.

وفيما يتعلق بمتغير الإدراك المفاهيمي A وB، فقد بلغ متوسطه (2,994) بآخراف معياري (0,945)، مما يدل على تجانس نسيبي في إدراك الموظفين للمفاهيم الأساسية ذات الصلة بأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

أما بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، فقد تراوحت المتوسطات بين (2,939 و3,056)، وهو ما يعكس اتفاقاً متواصلاً إلى جيد من طرف المبحوثين حول جودة الأداء المصري 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 يوحى بضرورة تعزيز موثوقية العمليات والإجراءات التشغيلية لزيادة ثقة المعاملين.

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 الحالي من الفاقد من جهة، وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية من جهة أخرى. ووتكتسب هذه المقاربة أهميتها من الأدبيات على غرار دراسة كلا من (Baron & Kenny)⁽¹⁾ التي تؤكد أن إدخال المتغيرات الضابطة أو الوسيطة يعزز من القوة التفسيرية للنموذج (Model Explanatory Power)، كما يوضح طبيعة الدور الحقيقي الذي تلعبه المتغيرات الرئيسية 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 الانساق المنهجي والواقعي للعلاقات محل الدراسة.

1. دور الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط في قوة النموذج العام

باعتبار الإدراك المفاهيمي متغيراً ضابطاً ذا طبيعة تفسيرية محورية في بناء النموذج الحالي؛ فهو لا يخترل 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 الحالي من الفاقد) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية الإسلامية)، بحيث يسمح وجود هذا التغيير 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 المعاملين الداخليين (الموظفين)، الأمر الذي يعيد تشكيل قوة النموذج التفسيري ويعزز من مرتانه.

ومما سبق؛ يتضح أن المتغيرات الضابطة تسهم في الكشف عن الفروق الدقيقة في الأنماط السببية التي تربط بين المتغيرات، بما يسمح بتفسير أكثر عمقاً وشمولاً. وفي السياق ذاته، فإن إدراج الإدراك المفاهيمي يتيح اختباراً مزدوجاً: فمن جهة، يبرز أثره في تعزيز أو تقدير فعالية أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد؛ ومن جهة أخرى، يكشف عن مدى صلابة النتائج وقابليتها للتعويض المنهجي والتطبيقي. وبهذا، يغدو الإدراك المفاهيمي ليس مجرد متغير وسيط (ضابط) تقني، بل مكوناً استراتيجياً يعكس مدى قدرة البنك الإسلامي على استيعاب فلسفة منهج ترشيد الفاقد وتفعيلها في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، بما يمنح النموذج قوة تفسيرية إضافية (Model Strength).

2. عرض وتحليل نتائج دور الإدراك المفاهيمي كمتغير ضابط

يبين الجدول رقم (32) نتائج اختبار الإدراك المفاهيمي لدى أفراد العينة، حيث عرضت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المقاييس، بما يسمح بالكشف عن مستوى إدراكيهم لأبعاد المتغير المدروس. وتظهر هذه المؤشرات مدى تباين استجابات المبحوثين، الأمر الذي يتيح إمكانية تحليل دقيق لطبيعة هذا الإدراك، وقياس درجة وضوح المفاهيم الرئيسية 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 الحالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية

المؤشر	القيمة	التفسير المنهجي
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,866	وجود علاقة قوية جداً 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 وفقاً لعدد المتغيرات وحجم العينة، مما يوفر تقديرًا أكثر دقة لقوة النموذج.
الخطأ المعياري للتقدير	0,47464	القيمة المتخفضة تشير إلى دقة جيدة.
اختبار F للنموذج	270,806	النموذج ذو معنوية عالية.
الدلالة الإحصائية (Sig.)	0,000	تأكد فاعلية المتغيرات المستقلة في التفسير.
Durbin-Watson	2,290	عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين الباقي، 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^(*) ($R = 0,866$)، مما يعكس وجود علاقة قوية جداً 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 (Adjusted $R^2 = 0,748$) فقد أكد ثبات النموذج بعدأخذ عدد المتغيرات وحجم العينة في الاعتبار، وهو ما يمنح تقديرها أكثر دقة لمتانة النموذج.

إلى جانب ذلك، أظهر اختبار F قيمة مرتفعة بلغت (270,806) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig.=0,000)، مما 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 الباقي.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن النموذج المقترن 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 الحالي من الفاقد

R² Adjusted	R²	المؤشر
0,698	0,702	(Tangibility)
0,624	0,629	(Reliability)
0,295	0,305	(Responsiveness)
0,314	0,324	(Assurance)
0,292	0,303	(Empathy)
0,314	0,324	(Shariah Compliance)

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 (Adjusted R^2) بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وعلاقتها بأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد.

(*) معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation Coefficient – R) مقياساً لقوة واتجاه العلاقة الخطية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج الإحصائي، وتراوحت قيمته بين 0 و1، حيث تعبر القيم المرتفعة عن قوة ارتباط أكبر، ومحاسب 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 الملموسة (Tangibility) حيث بلغت قيمة معامل التحديد^(*) ($R^2 = 0.702$) ومعامل التحديد المعدل^(**) ($Adjusted R^2 = 0.698$)، ويعكس هذا الارتباط القوي مدى تأثير أدوات النموذج المقترن - بما في ذلك أساليب تحسين تدفق العمليات والارتقاء بالقدرات التنظيمية - في تعزيز البنية المادية والملموسة للخدمة المصرفية (كجودة الفروع، قنوات تقدم 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 $Adjusted R^2 = 0.624$ ، وهو ما يعكس نجاح أدوات المنهج في تحسين دقة الخدمة واستمراريتها، ويفسر هذا بأن الاعتمادية في سياق البنوك الإسلامية تعد محوراً رئيسياً 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 الحالي من الفاقد تؤثر في هذه الأبعاد أيضاً، ولكن بدرجة أقل من تأثيرها على الملموسة والاعتمادية، إذ يمكن تفسير ذلك بأن هذه الأبعاد غالباً ما تتأثر بالمهارات الشخصية والثقافة التنظيمية ومارسات الموارد البشرية أكثر من تأثيرها بالأدوات التشغيلية الصلبة، مما يتطلب جهوداً إضافية لتدريب المتعاملين الداخليين (الموظفين) وتعزيز الوعي الشرعي والمؤسسسي لديهم حتى تتحسن هذه المؤشرات بدرجات أكبر.

وعليه، يمكن القول إن قوة النموذج العام للدراسة تتجلّى 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 والحكمة الشرعية المتقدمة.

^(*) معامل التحديد – R^2 (Coefficient of Determination) مقياس إحصائي يستخدم لتقدير مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بناءً على المتغيرات المستقلة الداخلية 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).

^(**) معامل التحديد المعدل – $Adjusted R^2$ (Adjusted Coefficient of Determination) تطويراً 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:

$$Adjusted R^2 = \left(\frac{(n-1)(R^2-1)}{n-k-1} \right) - 1$$

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 الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 اختبارا غير معلميا-Non-parametric يتلاءم مع طبيعة البيانات القائمة على مقاييس ليكرت (Likert scales)، مما يعزز من موثوقية النتائج واستقرارها.

هذا؛ وتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية (≤ 0.01 Sig.) لضمان قوة العلاقة ودقتها التفسيرية، وبناءً عليه يوضح الجدولان الموليان معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 الحالي 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 وقوف العلاقة الخطية (Linear Relationship) بين متغيرين كميين. تتراوح قيمته بين (-1) و(+1)، بحيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والسلبية 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:

$$r = \frac{\text{Cov}(X,Y)}{\sqrt{S_x S_y}}$$

^(**) معامل ارتباط كيندل تاو-*b* (Kendall's Tau-b Correlation Coefficient) أحد المقاييس غير المعلمية (Non-parametric) التي تستخدم لتقدير قوة واتجاه العلاقة الرتبية (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 المتفقة والمحالفة، وتفسّر قيمه بين (-1) و(+1)، بحيث تعبر القيم الموجبة عن علاقة طردية، والسلبية عن علاقة عكسية، في حين تشير القيم القريبة من الصفر إلى ضعف العلاقة أو غيابها، مما يجعله خيارا علميا مكملا لمعامل ارتباط بيرسون في الدراسات الاجتماعية والإدارية. ويحسب معامل ارتباط كيندل تاو (Kendall's Tau) بمقارنة عدد أزواج القيمة المتفقة (concordant pairs) وغير المتفقة (discordant pairs) بين متغيرين رتبين، وفق الصيغة الآتية: $\tau = \frac{(C-D)}{n(n-1)\frac{1}{2}}$ ، حيث C هو عدد الأزواج المتفقة، D عدد الأزواج غير المتفقة، و n عدد المشاهدات.

الجدول رقم (34): معاملات الارتباط بيرسون بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

المتغيرات	الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	النفعية	التجربة	الافتراض	المتغيرات
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 المعاملين	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 الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، كما تظهر القيم أن جميع العلاقات جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (≤ 0.01 , Sig)، وذلك بما يدل على وجود ارتباطات طردية ذات قوة متفاوتة بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

إذ توضح النتائج أن أدوات حقل تحسين تجربة المعاملين سجلت أعلى معاملات ارتباط مع بعد الملموسة (0,616)، تليها علاقتها ببعد الاعتمادية (0,584)، وهو ما يعكس الأثر المباشر لتلك الأدوات – كالمديرية، وتنظيم موقع العمل S6 والتحسين المستمر – في تحسين جودة التجربة الخدمية ورفع مستوى الثقة والانطباع الإيجابي لدى المعاملين 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 إحصائيا، ما يؤكد أن تبسيط العمليات المصرفية وتحسين تدفقها يسهم في الارتقاء بجودة الخدمة ولو بدرجة أقل من الأدوات المرتبطة بالتفاعل المباشر مع المعاملين.

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 الحالي 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) بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات النموذج وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (Coefficient)

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 الحالي من الفاقد وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

المتغيرات	المهمومية	النوعية	القيمة	المترتبة	القيمة	المترتبة
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 القوّة بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 الملحوظية والاعتمادية والاستجابة لدى المتعاملين الداخليين والخارجيين، ومن ثم في ترسیخ 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 السادس الحالي من الفاقد - في ترسیخ 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 المقترن، ويرهن على أن التكامل بين حقول الأدوات الثلاثة يمثل شرطاً بنوياً 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 الحالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

استكمالاً لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لهذه الدراسة، وبعد التحقق من وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة النفاذ التطبيقي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 يتبع فهماً أعمق لдинاميكية العلاقة بين التحسين التشغيلي والأداء الخدمي.

وعليه؛ ومن أجل قياس الأثر المباشر لتطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطى المتعدد^(*) 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 التتحقق قبل إجراء التحليل من افتراضات نموذج الانحدار الخطى، كاعتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحانس التباين، وانتفاء الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة، لضمان صحة النتائج ومصداقية التفسير الإحصائي، كما تم الاعتماد على قيم المعامل المعياري (β) لتحديد درجة الأثر النسبي لكل حقل، واختبار t ^(**) لقياس دلالته 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:

$$Y = C + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$$

حيث تعبر معاملات الانحدار (β_1, β_2, \dots) الأثر الجزئي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، في حين يعبر الحد ثابت (C) عن القيمة المتوقعة للمتغير التابع في حال انعدام تأثير المتغيرات المستقلة، أما (ϵ) 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 β تمثل معامل الانحدار غير المعياري، و SE_{β} الخطأ المعياري لهذا المعامل، وإذا كانت قيمة الاحتمال المصاحبة (Sig) أقل من (0,05)، فإن العلاقة تعد معنوية إحصائية.

1. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الملموسة

يعرض الجدول رقم (36) نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الملموسة، 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 الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الملموسة

المعامل المعياري β	اختبار t	الخطأ المعياري	
-	4,079	0,134	(Constant)
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 المعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تشير نتائج الجدول رقم (36) إلى وجود فروق دالة إحصائيًا في أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الملموسة، وهو ما يعكس مدى إسهام أدوات النموذج في تعزيز المظاهر المادية للخدمة المصرفية الإسلامية، كجودة التجهيزات ووضوح بيئة العمل وتكامل البنية التقنية داخل الفروع. وقد أظهرت النتائج أن أدوات تحسين تدفق العمليات سجلت معامل انحدار معياري سلبي ($\beta = -0,195$)، Sig < 0,05، بما 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 تكين الموارد البشرية قد يؤدي إلى إضعاف الصورة المادية للخدمة أمام المعامل النهائي.

أما أدوات حقل تحسين تجربة المعاملين فقد أظهرت أثراً إيجابياً ومعنوياً ($\beta = 0,372$)، Sig > 0,01، مما يدل على أن تطبيق نظم الإدارة المرئية وتنظيم موقع العمل والتحسين المستمر يسهم في تحسين بيئة الخدمة ورفع مستوى الملموسة المدركة لدى المعاملين.

وبذلك يتضح أن فعالية نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد في تعزيز الملموسة تعتمد على مدى تكامل حقوله الثلاثة بأدواتها التسع، وتوجيهها نحو تحقيق تجربة مصرفية متناسقة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والجاذبية المادية، وهو ما يتواافق مع الترابط الوثيق بين تبسيط العمليات وتحسين جودة المخرجات الملموسة.

2. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الاعتمادية

يعرض الجدول رقم (37) نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الاعتمادية

المعامل المعياري β	اختبار t	الخطأ المعياري	
-	1,889	0,146	(Constant)
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 المعاملين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النتائج المستخرجة من SPSS 26.0

تظهر نتائج الجدول رقم (37) أن تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 ومعنويًا 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 المعامل في أداء الخدمة واستقرارها.

أما أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية، فقد أظهرت أثراً سالباً ومعنويًا ($\beta = -0,930$)، 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 تبلور آثارها الإيجابية على المدى المتوسط.

في المقابل، بينت النتائج أن أدوات حقل تحسين تجربة المعاملين ترك أثراً إيجابياً معتبراً ($\beta = 0,269$)، مما يدل على أن الممارسات الميدانية المرتبطة بالإدارة المرئية وتنظيم موقع العمل والتحسين المستمر تسهم في ترسیخ الموثوقية لدى المعاملين من خلال تقاسم 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، ومتوفقة مع المقاصد الشرعية.

3. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الاستجابة

يعرض الجدول رقم (38) نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الاستجابة

المعامل المعياري β	اختبار t	الخطأ المعياري	
-	3,877	0,218	(Constant)
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 الحالي من الفاقد على بعد الاستجابة جاء متفاوتاً بين الحقول الثلاثة المكونة للمتغير المستقل، إذ أظهرت قيم معاملات الانحدار (β) وجود أثر طفيف وغير جوهري لمعظم الحقول، بحيث بلغت قيمة معامل الأثر لحقل تحسين تدفق العمليات (β) $= 0.144$ عند مستوى معنوية ضعيف، في حين جاء أثر حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات سالباً $= -0.109$ ، كما سجل حقل تحسين تجربة المتعاملين تأثيراً سالباً هو الآخر $= -0.062$ ، 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 يتترجم 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 ثقافية تنظيمية منته 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 الحالي من الفاقد ضمن بعد الاستجابة، الأمر الذي يقتضي تعزيز اللامركبة 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 الحالي من الفاقد على بعد الأمان

يعرض الجدول رقم (39) نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الأمان

المعامل المعياري β	اختبار t	الخطأ المعياري	
-	3,445	0,220	الثابت (Constant)
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 أساسى مقبول لبعد الأمان حتى في غياب تأثير مباشر للأدوات محل الدراسة، كما يتضح أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات حققت أثراً موجباً 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 كلاً 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 (β) 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 الحالي من الفاقد على بعد التعاطف

يعرض الجدول رقم (40) نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد الخاص بقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالى 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 الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالى من الفاقد على بعد التعاطف

المعامل المعياري β	اختبار t	الخطأ المعياري	
-	4,086	0,218	(Constant)
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

تبين 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 بعد 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)، مما 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 أهميتها 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 الحالى، وهو ما قد يرتبط بحداثة تطبيقها أو بعد تركيزها النسبي عن الجانب الوج다نى 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 تقسيم الخدمة المصرفية الإسلامية.

6. أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي

يعرض الجدول رقم (41) نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد لقياس أثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي الذي يعتبر جوهر التمايز في هوية البنك الإسلامي ومصدر ثقته ومشروعيته في نظر المتعاملين الداخليين والخارجين، 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 الخطى المتعدد لأثر تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على بعد الالتزام الشرعي

المعامل المعياري β	اختبار t	خطأ المعياري	
-	3,795	0,216	(Constant)
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 الخطى ($\beta = 0,466$) مع قيمة ($t = 3,388$)، ويفسر ذلك بقدرة 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 ترسیخ 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 يقترب 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 والخارجين 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.

وما سبق؛ تبرز هذه النتائج بوضوح أن تعزيز الالتزام الشرعي - باعتباره بعد 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، وبعد هذا بعد من التقييم المضافة الجوهرية في هذه الدراسة، إذ يكشف عن إمكانية مواءمة أدوات منهاج ترشيد الفاقد مع متطلبات الشريعة الإسلامية دون تعارض، بل في إطار متكامل يرفع من كفاءة الأداء ويصون الأصلحة 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 الإطارات النظري والمنهجي للدراسة، وذلك بمحاذيف تقليل الفجوة المعرفية القائمة، وكذا بغية اختبار مدى تحقيق فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وتبين أوجه الاتساق أو الاختلاف بينها وبين ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في مجال منهاج 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 الحالي 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 لسلسلتها المنطقية، مستنداً إلى البيانات الإحصائية والنتائج التفسيرية السابقة، قصد تأكيد أو رفض الفرضيات واستخلاص الاستنتاجات الداعمة للنموذج المقترن.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضيتها الفرعية (الارتباط)

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات منهاج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد) وبين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

تحدف هذه الفرضية إلى التحقق من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وبين تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها المختلفة (الملموسة، 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 إحصائياً بين تطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد) بمحظوظ حقوله الثلاث وبين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها كافة، مما يعزز من مصداقية النموذج المقترن في هذه الدراسة بوصفه إطاراً تكامانياً يمكن أن يسهم في تقليل الفجوة المعرفية القائمة بين الأدبيات الصناعية التي نشأ فيها المنهج، والبيئة المصرفية الإسلامية ذات الخصوصية القيمية والتنظيمية.

و جاءت 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 لما بينته بعض الدراسات السابقة للدراسة على غرار دراسة Grozdić 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 المخوري للإدارة الرشيقية 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 متعدد المهام Multiskilled Employees، وتحليل المشكلات A3) وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأدوات تمثل الأساس البنائي 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 الأساسية في تحقيق القيمة المضافة في المنظمات الخدمية، بحيث بين كلاً 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 متعدد 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 وتقليل 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)، وتبين التائج 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 الاحصائي إلى وجود علاقة ارتباط قوية إلى متوسطة في جميع الأبعاد، تعكس الطبيعة التصحيحية والتقويمية لهذه الأدوات التي تستهدف معالجة الانحرافات وضبط الأداء عبر أدوات مثل الحيود السادس الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma)، تحليل السبب الجذري، والعمل القياسي.

ويعزى ذلك إلى أن عمليات ضبط الجودة قد تبرز أحياناً نقاط الضعف المؤسساتية قبل أن تنعكس آثارها الإيجابية بشكل ملموس على جودة الخدمات المقدمة للمتعامل النهائي، فهذا الأثر يتجلّى تدريجياً مع نضج الممارسات التنظيمية، وفي ضوء العمل المصرف الإسلامي؛ فإن هذا الحقل يعزز مفهوم الإنقاذ المهني (الإنقاذ في العمل)، ويخدم البعد الأخلاقي للجودة عبر تحسين قدرات الكوادر المسئولة 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 الحيود السادس الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) يسهم في تقليل 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 البنائي في العمليات وتصميم إجراءات تصحيحية فعالة تمنع تكرار الأخطاء، مما يعزز ثقة المتعاملين واستدامة جودة الخدمة.

وبناءً على نتائج الاختبار، تم تأييد الفرضية (H1b) إحصائيا 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 إحصائياً 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 الشعري والملموسة.

وهذا يتوافق مع المقاربة المتضمنة أن تحسين بيئة العمل والاتصال البصري يسهمان في بناء تجربة متعامل أكثر شفافية وثقة، كما يستنتج أن أدوات هذا الحقل تمثل الواجهة العملية لتجسيد مبادئ المنهج الحالي 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 ترسیخ الشفافية التشغيلية وتعزيز التواصل الفعال بين مستويات العمل، مما يعكس 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 كلاً من Alukal G. & Manos A. في كتابهما (Lean Kaizen) أنه يمثل فلسفة مؤسساتية تقوم على إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير المتدرج، بما يضمن تقديم خدمة ذات جودة متنامية توّاكب 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 الحالي من الفاقد) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بأبعادها (الملموسيّة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الالتزام الشرعي).

تهدف هذه الفرضية إلى التتحقق من وجود أثر مباشر لتطبيق أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية عبر أبعادها الستة، من خلال اختبار نموذج الانحدار الخططي 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 بيّنت النتائج الإحصائية المعروضة في الجداول (من 36 إلى 41) إلى وجود علاقة تأثير معتبرة ودالة إحصائياً بين متغيرات النموذج، إذ أظهرت الحقول الثلاثة درجات متفاوتة من التأثير في أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

بالتوالي مع ذلك، تتظافر نتائج هذه الفرضية مع ما أفرزته الأديبيات المعاصرة حول الأثر المباشر لتطبيق أدوات منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) في رفع مستوى جودة الخدمات في منظمات القطاع الخدمي، إذ أوضح J. Jones D. & Womack (2003) أن تكامل أدوات هذا المنهج في إطار خريطة سلسلة القيمة الممتدة يؤدي إلى تحسين تدفق العمليات وتقليل الهدر في الموارد بما ينعكس على أبعاد جودة الخدمة ولا سيما الملموسيّة والاعتمادية والاستجابة، كما بين في كتابه Al-Rifai H. M. (2024) أن تكامل أدوات منهج ترشيد الفاقد مثل الحيود السادسية الحالي من الفاقد يساهِم في تحقيق مستويات عالية من الأمان والالتزام بمعايير الأداء المثالي.

وبناءً عليه، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (H2)، لوجود أثر مباشر وذي دلالة إحصائية لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 والمعاملين 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 الخططي 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 الملموسيّة الذي ظهر بمعامل سلبي 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، وسلامة في تسلسل العمليات، وتقليل للهدر 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 الملمسية 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 تقسيم الخدمة بالفرع، 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) لشيوت أثر مباشر وذي دلالة إحصائية لأدوات حقل تحسين تدفق العمليات على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع الإشارة إلى خصوصية البعد الملمس الذي أظهر علاقة عكسية ضعيفة وغير جوهرية.

2. الفرضية الفرعية الثانية (H2b): تأثير أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطى 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 البنك الإسلامية الراهنة.

فعلى سبيل المثال، حداثة تطبيق بعض أدوات هذا الحقل على غرار أداة الحبود السادس الحالي من الفاقد (Lean Six Sigma) تمثل أحد أهم التحديات، إذ لا يزال توظيفها في قطاعات الخدمات العامة وفي البنك الإسلامية خاصة في مراحله التجريبية الأولى، بحيث يعتبر نقل بعض أدوات منها منهج ترشيد الفاقد من بيئتها الصناعية إلى البيئات الخدمية يتطلب تكييفاً ثقافياً ومنهجياً عميقاً قبل أن تتحقق نتائج موجبة.

وبناءً على هذه المعطيات الإحصائية والتفسيرية، يتبيّن أنّ أثر أدوات هذا الحقل جاء سلبياً عبر جميع الأبعاد، وهو ما يدل على أنّ مرحلة النضج التطبيقي لمنهجيات ضبط الجودة وتطوير القدرات في البنوك الإسلامية ما تزال في بدايتها، وأنّ تحقيق أثر إيجابي مستقبلاً يتطلّب تدرجاً مؤسسيّاً في نشر ثقافة الجودة، وتطوير رأس المال البشري، ومواءمة هذه الأدوات مع خصوصية العمل المصرفي الإسلامي.

وتظهر نتائج الفرضية الفرعية الثانية اختلافاً نسبياً عما ورد في الأديبيات المعاصرة والدراسات السابقة، ويعزى ذلك للميرات الموضحة أعلاه؛ إذ أكدت الدراسة المختصة لـ A. Vashishth وزملاه (2024) بأن فاعلية تطبيق (Lean Six Sigma) في الخدمات المالية تتأثّر بدرجة النضج التنظيمي والثقافة المؤسسية الداعمة للتحسين المستمر، وأن التحدّيات التطبيقية وضعف المواءمة بين المنهجيات الصناعية والبيئات الخدماتية قد تفضي إلى أثر سلبي (غير مباشر) أو محدود على الأداء الكلي وجودة الخدمة، في حين يوجّه D. Okes (2019) على وجوب أن يتحوّل أداة التحليل السبب الجذري (RCA) إلى إجراءات متاحة ومراقبة لرفع درجات الاعتمادية والأمان، من جهة أخرى أثبتت دراسة J. Li وزملاه (2024) أن العمل القياسي يقلّل التباين التشغيلي ويزيد الإنتاجية والاستقرار (آثار مباشرة على الاعتمادية والأمان)، وتؤثّر ثانويّاً لكنه مهم على الاستجابة (بتقليل أوقات الانتظار) والملموسة في تحسين 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): تؤثّر أدوات حقل تحسين تجربة المتعاملين الداخليين والخارجين تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت النتائج أن معاملات الانحدار المعيارية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية جاءت متفاوّة، بحيث يستنتج من هذه القيم أنّ أثر أدوات هذا الحقل موجّبة في معظم الأبعاد، باستثناء بعد الاستجابة الذي سجلّ أثراً سلبياً ضعيفاً، ما يعكس بوجه عام اتجاهها إيجابياً معتدلاً لأدوات حقل تحسين تجربة المتعامل في دعم جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

ومن الناحية التحليلية، يعزى هذا الأثر الموجب إلى الدور الحوري الذي تلعبه أدوات هذا الحقل، في تعزيز بيئه العمل وتحسین تفاعل الموظفين مع المتعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ملموسة الخدمة واعتماديّتها، وهو ما تؤكّده النتائج الاحصائية الحالية.

أما الأثر السلبي المسجل في بعد الاستجابة، فيمكن تفسيره بوجود فجوات في سرعة تفاعل الفروع مع احتياجات المتعاملين، نتيجة محدودية التفوّض 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 مركبة إلى أخرى.

ومن جهة أخرى، فإن الأثر الإيجابي المحدود لبعدي التعاطف والالتزام الشرعي يظهر أن أدوات تحسين تجربة المعامل بدأ تؤثر بشكل تدريجي في بناء ثقافة خدماتية متعاطفة ومنضبطة من الناحية الشرعية، لكنها لم تبلغ بعد مستوى النضج الكافي لتنعكس في شكل قفزة نوعية في تجربة المعامل الشاملة، بحيث يرتبط ذلك بكون جزء من هذه الأدوات لا يزال يطبق بشكل إجرائي أكثر منه ثقافي، مما يستدعي تعزيز التدريب القيمي والسلوكي لدى المعاملين 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 وتعززها دراسة إسماعيل محمد إسماعيل محمود (2019)؛ والتي تثبت في مجملها أن أدوات المندرجة تحت حقل تحسين تجربة المعاملين الداخليين والخارجيين تشكل رافعة تدريجية لتعزيز جودة الخدمات، وإن كان أثراها يظل متفاوتاً بحسب درجة النضج التنظيمي والثقافي في تطبيق فلسفة التحسين المستمر.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن أدوات حقل تحسين تجربة المعاملين تمارس أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في معظم أبعادها، رغم بعض التفاوتات في القوة والاتجاه. وبالتالي، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H_{2c}) لوجود أثر مباشر وذي دلالة إحصائية لأدوات تحسين تجربة المعامل على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مع ملاحظة أن هذا الأثر يتراوح بين الإيجابي القوي في الملحوظية والاعتمادية، والضعف في الأبعد 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 (الإدراك المفاهيمي)

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_3): يمتلك أفراد عينة الدراسة مستوى إدراك مفاهيمي يعتبر لأدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد)، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ مستوى عاليٍ يعكس علاقة قوية جدًا 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 تبيان مستوى الإدراك المفاهيمي لدى الأفراد لأدوات منهج ترشيد الفاقد، وهي نسبة مرتفعة أيضًا 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 بعدها مضاعفاً، لأنه لا يقتصر على الفهم التقني للأداة، بل يتضمن أيضاً 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 وفقاً لدراسة كلاً من Baron R. M. & Kenny D. A. (1986)، في حين تؤكد الأديبacies التطبيقية المعاصرة على غرار دراسة Van Assen M. F. (2018)، أن سلوك الإدارة ووعيها بمبادئ ترشيد الفاقد (Lean) يمثلان عاملًا معدلاً جوهريًا 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 الحالي 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 و التواصلية تعزز تكامله بين المعرفة والفعل.

1. الفرضية الفرعية الأولى (H3a): يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد ومستوى الإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية ومحضة بين الإدراك المفاهيمي للأدوات منهج ترشيد الفاقد والإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) مستوى مرتفع يعكس ارتباطًا جوهريًا 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 للأدوات

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 المعاملين الداخلين (الموظفين) بمفاهيم وأدوات منهج ترشيد الفاقد (نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد) يعكس في وعيهم بمحددات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، كالاعتمادية، 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 بعدها مزدوجاً، لأن جودة الخدمات لا تقايس فقط بالخرجات التشغيلية، بل تقايس أيضاً بدرجة التزامها بالمقاصد الشرعية. ومن ثم، فإن الإدراك المفاهيمي لأدوات نموذج البنك الإسلامي الخالي من الفاقد يسهم في بناء وعي مؤسسي متكملاً يربط بين التحسين والإتقان الشرعي، الأمر الذي يعمق مفهوم الجودة في أذهان المعاملين الداخلين (الموظفين) ويجعله جزءاً من ثقافة الأداء وليس مجرد مؤشرات كمية.

كما تتماشى نتائج الفرضية الفرعية مع ما وجدته دراسة Sreedharan V. R. (2018) وزملاؤه التي أكدت أن وعي العاملين بمفاهيم Lean Six Sigma يعد متغيراً موضوعياً أساسياً يرتبط مباشرة بنجاح تطبيق منهجيات التحسين المستمر وأبعاد جودة الأداء.

في ضوء القيم الإحصائية العالية والدعم النظري المتisco، تقبل الفرضية الفرعية الأولى (H3a) قبولاً تاماً. وتأكد النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ومحضة 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 البنك 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، مما يعكس أن الإدراك المفاهيمي ليس مجرد متغير ضابط بل هو قوة معرفية محفلة تعمل على تضخيم أثر التطبيق العملي للأدوات.

للمعرفة الضمنية والمفاهيمية للمتعاملين الداخليين (الموظفين) تعتبر المحرك الأساس لتحويل الأدوات والممارسات إلى نتائج ملموسة، بحيث يقوم الإدراك المفاهيمي هنا بدور المسع الإدراكي الذي يسمح بتحويل المبادئ الجردة 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 يتتيح للمتعاملين الداخليين تفسير الغايات من وراء كل أداة، ولا يكتفي بأدائها الإجرائي فقط. فمثلاً 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 أيضاً 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 الخدماتية، 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 الحالي 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 عاملًا ضابطاً يساهم في رفع قوة النموذج العام للعلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

تبين نتائج الدراسة أن مستوى الإدراك المفاهيمي لا يقتصر على كونه متغيراً معرفياً داعماً فحسب، بل يتحلى بوصفه عاملًا ضابطاً (Moderating Factor) يعيد تشكيل قوة واتجاه العلاقة بين أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 دوراً تعديلياً في بيئة الخدمات المعقدة، إذ يرفع من حساسية المتعاملين الداخليين لمؤشرات المدر ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات التحسينية السليمة، الأمر الذي يؤدي إلى علاقة أكثر توازناً واستدامة بين الأدوات والأداء. فنجاح منهج ترشيد الفاقد يعتمد على مدىوعي الأفراد بالتفكير وراء أدواته، لأن غياب الإدراك المفاهيمي يفقد الأدوات فعاليتها ويجعل تأثيرها قصير المدى.

أما في بيئة البنك الإسلامية، فإن هذا الدور الضابط يتحذ بعداً مزدوجاً معرفياً وقيميّاً؛ إذ إن الإدراك المفاهيمي لأدوات البنك الحالي من الفاقد لا يرفع فقط كفاءة الأداء، بل يوجه التحسين في إطار الالتزام بالشريعة الإسلامية، بحيث تحول 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 تجانساً إدراكيًّا 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 المتisco مع الأدبيات السابقة، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H3c) قبولاً تاماً. ويتبين أن الإدراك المفاهيمي يمثل عالماً ضابطاً جوهرياً في النموذج العام، إذ يسهم في رفع قوته التفسيرية ويعمق أثر أدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، ويؤكد ذلك أن الاستثمار في بناء الإدراك المفاهيمي للمتعاملين الداخليين ليس خياراً تكميلياً، بل هو متطلب استراتيجي لضمان فاعلية تطبيق منهج ترشيد الفاقد في البنك الإسلامية، بما يتحقق 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 المقترن في تفسير وتحليل العلاقة بين أدوات البنك الإسلامي الحالي 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 (الملمومية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والالتزام الشرعي)، مما يمنح الدراسة خصوصيتها البحثية في بيئة مصرية حديثة العهد بمثيل هذه المناهج التحسينية.

ولقد بينت النتائج أن أدوات حقل تحسين تدفق العمليات تمثل الأساس البنيوي لتقليل 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 المعياري والتفكير التحليلي المؤسسى في مواجهة المشكلات، أما أدوات حقل تحسين تجربة المعامل، فقد أظهرت آثاراً معتبرة على أبعاد الملمومية والاعتمادية، مع دلالات تفسرها طبيعة التفاعل المباشر بين موظفي الواجهة والمتعاملين الخارجيين في الفروع.

وفي المقابل، فإن ما بُرِزَ من نتائج جزئية متباعدة، سواء في انخفاض أثر بعض الأدوات أو في الاتجاه السلبي المحدود لبعض معاملات الانحدار، لا يعد مؤشراً لقصور النموذج، بل يقدر ما يعكس خصوصية السياق التطبيقي في السوق المصرفي الجزائري، الذي لا يزال في طور استيعاب ثقافة التحسين المستمر والتفكير الحالي من الفاقد، إذ تواجه هذه البيئة تحدياً مركباً 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 الحالية من الفاقد بالبنوك الإسلامية.

ومن ثم، فإن تبني نموذج حديث من نماذج إدارة التغيير (Change Management Models)، مثل نموذج كوتير 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 الحالي من الفاقد رهين بإرادة قيادية واعية تبني الفلسفة قبل الأداة، وتحيي بيئة تنظيمية تتقبل التعلم والتحول المستمر.

وبناءً على التحليل الإحصائي والنظري، يمكن القول إن هذا الفصل جسد عملياً الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وأثبتت 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 المقترن وقابليته للتطبيق الواقعي، شريطة مرافقة هذا التوجه بإصلاحات بنوية في الثقافة التنظيمية والسياسات التحفيزية، بما يضمن استدامة التحسين وجودة الخدمة في آنٍ واحد.

الخاتمة

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة في عرض موضوعها وفق بناءً منهجي متكامل يجمع بين العمق النظري والدقة التطبيقية، وتأتي في سياق علمي ومهني يتسم بتنوع الحاجة إلى تحديد النماذج الإدارية المعتمدة في المؤسسات المالية عموماً والبنوك الإسلامية على وجه الخصوص، في ظل بيئه تتسم بالتحول السريع والتنافسية العالمية 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 بيوت صناعية، لتجد طريقها إلى القطاعات الخدمية، ومن بينها القطاع المصرفي ولا سيما البنوك الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمطابقة الشرعية.

وسرت 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 متراقبة، 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.

وبإضافة 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 المالي الإسلامي عبر إضافة بعد الالتزام الشرعي كعنصر مميز يعكس هوية الصيرفة الإسلامية ومنطلقها القيمي، إذ بهذا المرجح بين الأدبيات الغربية في إدارة الجودة والأصول الشرعية في الأداء المالي، استطاع الباحث تقليل قياس متوازن يجمع بين الكفاءة والالتزام، وبين المنهجية العلمية والمرجعية القيمية.

وفي الإطار ذاته؛ جاءت هذه الدراسة لتملأ فراغاً معرفياً ومؤسسيّاً قائماً في ميدان الإدارة في القطاع المالي، 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 الفاقد (Philosophy of Lean Thinking) ومبادئ الصيرفة الإسلامية، ومؤسس لمفهوم البنك الحالي من الفاقد (Lean Banking) كمنتظر إداري تكاملي.

• ومن الناحية التطبيقية: اختبار النموذج ميدانيا في بنك إسلامي بالسوق المصري الجزائري (مصرف السلام الجزائري)، وتحليل أثر أدواته على جودة الخدمات المصرفية، مع التحقق من دور الإدراك المفاهيمي للعاملين كمتغير وسيط يضبط العلاقة ويعزز فاعليتها.

وبالنسبة لذلك؛ لقد أبرزت الفصول النظرية للدراسة البنية الفلسفية والفكريه لمنهج ترشيد الفاقد، وأكّدت 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 التتحقق من قوة العلاقة بين تطبيق أدوات المنهج ومستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.

ومن خلال هذا التكامل بين النظرية والتطبيق، بُرِزَت أهمية الوعي والإدراك المفاهيمي لدى المعاملين الداخليين (الموظفين) كعنصر حاسم في نجاح تبني منهج ترشيد الفاقد، إذ لا يمكن لأي تحسين تقني أو تنظيمي أن يشمر في غياب ثقافة مؤسساتية داعمة للتغيير، وإدارة عليا تبني نموذجا واضحا 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 مؤسساتية تدمج التدريب، والتحفيز، والمساءلة، والتواصل الفعال، لتهيئة بيئة العمل لتقبل فلسفة البنك الحالي من الفاقد.

وفي ضوء ما سبق، تتجه الخاتمة العامة للدراسة إلى استخلاص النتائج الجوهرية لهذا المسار البحثي المزدوج -النظري والتطبيقي- مع تقديم رؤية مستقبل منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية، وتوصيات عملية وأكاديمية يمكن أن تسهم في بناء ثقافة مصرافية 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 المقترن 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 ارتباطاً وثيقاً بأبعاد الاعتمادية والاستجابة والأمان، لكونها تعزز الانسيابية التشغيلية وتقلل زمن الخدمة.
- أظهرت أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات ارتباطاً أقل نسبياً، مما يفسر بحداثة تطبيقها وضعف إدراك المتعاملين الداخلين (الموظفين) لمناهجها الإجرائية.
- ارتبطت أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل إيجاباً بأبعاد الملمسية والتعاطف والالتزام الشرعي، مما 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 إحصائياً لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، وإن اختلف اتجاه هذا الأثر بحسب طبيعة المقول.

- بالنسبة لأدوات حقل تحسين تدفق العمليات، جاء الأثر إيجابياً ودالاً في أغلب الأبعاد، باستثناء الملمسية التي أظهرت أثراً سلبياً محدوداً، مما يعكس أن التحسين في التدفق لا ينعكس بالضرورة على الصورة المادية للخدمة.
- أما أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات، فجاء أثراً سلبياً عبر جميع الأبعاد، ويفسر ذلك بصعوبات تطبيق العمل القياسي، وضعف التجانس بين الكفاءات، وحداثة الحيود السادسية الحالي من الفاقد في البيئة الخدماتية، إضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

- في حين بينت أدوات حقل تحسين تجربة المتعامل أثراً إيجابياً متوسط القوة على الملحوظية والاعتمادية، وضعيها على بقية الأبعاد، مما يدل على بداية تشكيل 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 يعتبراً لأدوات نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد ولأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد، ومعامل التحديد، قيماً دالة إحصائية وتدل على قوة العلاقة بين الإدراك والمعرفة التطبيقية.

- أظهرت الفرضية الفرعية الأولى أن هناك ارتباطاً قوياً ودالاً بين مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات النموذج والإدراك المفاهيمي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية، مما يعكس وعياً تكاملاً 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 الوعي الوسيط الذي يفعل المنهج على أرض الواقع.
- أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد أكدت أن الإدراك المفاهيمي يمثل متغيراً ضابطاً يرفع من قوة النموذج العام للعلاقة، ما يعني أن التحسين المؤسسي لا يتحقق إلا بوجود وعي منهجي مشترك بين القيادات والمعاملين الداخليين (الموظفين).

وبناءً 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 محمل النتائج المتوصلاً إليها في هذه الدراسة يؤكد على أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) لم يعد حكراً 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 والتكميل 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.

ثانياً: كما أثبتت النتائج أن التكامل بين الأدوات التسع -التي وزعها الباحث على ثلاثة حقول رئيسية- يمثل منظومة متناسقة من التحسينات المتتابعة، حيث يؤدي تحسين تدفق العمليات إلى تهيئة بيئة العمل لتطبيق أدوات ضبط الجودة وتطوير القدرات البشرية، ومن ثم تعزيز تحرير المعاملين الداخليين والخارجيين، هذا التسلسل المفاهيمي والعملي يعبر عن نصيحة فكري إداري يجعل من منهج ترشيد الفاقد في بيئة البنك الإسلامي أداة تحول تنظيمي حقيقي وليس مجرد حزمة من الممارسات التشغيلية الجزئية.

ثالثاً: 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 المصري 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 المقترن كإطار تشغيلي لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين الجودة في مختلف الوحدات المصرفية بالبنوك الإسلامية.

رابعاً: أما من حيث النتائج المنهجية، فقد أثبتت الدراسة سلامية التصميم البحثي ودقة أدوات القياس المعتمدة، وأظهرت أن مستوى الإدراك المفاهيمي لأدوات ترشيد الفاقد يمثل متغيراً محورياً في نجاح تطبيق هذه الأدوات، بل عملاً ضابطاً 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 وعرفي شامل داخل القطاع المصري، يعزز منوعي المعاملين الداخليين (الموظفين) بمضامين المنهج وفلسفته.

خامساً: أبانت النتائج الميدانية أيضاً عن وجود مقاومة مؤسساتية للتغيير، وهو أمر متوقع في ظل حداثة هذا النموذج في البيئة البنكية الجزائرية، مما يستوجب تبني نموذج إداري للتغيير المؤسسي (Institutional Change) Management Model) من قبل الإدارة العليا، لضمان الانتقال السلس نحو بيئة عمل خالية من الفاقد؛ فالتغيير لا يفرض بالأوامر التنظيمية فقط، بل يبني من الداخل عبر إشراك المعاملين الداخليين وتطوير ثقافتهم المهنية وفق قيم التحسين المستمر والتعلم الجماعي.

سادساً: يمكن القول إن الدراسة قدمت إسهاماً علمياً أصيلاً 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 وعميمه على بنوك أخرى في العالم العربي والإسلامي.

الوصيات 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، وتتكلف بهم قياس الفاقد وتحليل الأسباب الجذرية ومتابعة تطبيق الأدوات التسع المقترنة 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 والتكمال والإتقان.
4. تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي من خلال تفعيل أدوات على غرار الإدارة المرئية لتقرير الرؤية الاستراتيجية للمتعاملين الداخليين وتحفيزهم على المشاركة في أنشطة التحسين.
5. إعادة تصميم نظم الحافز 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 الأكادémie إلى التطبيق العملي ورفع كفاءة النظام المصرفي الوطني.

ثانياً: توصيات موجهة للموارد البشرية والتكوين والتدريب

1. اعتماد برامج تدريبية تخصصية في أدوات حقل ضبط الجودة وتطوير القدرات (الحيود السادس الحالي من الفاقد، تحليل السبب الجذري والعمل القياسي) موجهة لموظفي الفروع والإدارات التنفيذية.
2. إدماج مفاهيم التحسين الحالي من الفاقد في مناهج المعاهد المصرفية وبرامج تكوين القيادات البنكية، حتى يصبح التفكير التحليلي والتحسين المستمر جزءاً من الثقافة المؤسساتية للبنوك الإسلامية.
3. تحفيز البحث الداخلي والتعلم التنظيمي عبر فرق عمل متعددة الاختصاصات لتوثيق النجاحات والإخفاقات في تطبيق أدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) وتعزيز التجارب الناجحة على مستوى الفروع.

ثالثاً: 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.

رابعاً: توصيات موجهة للممارسين والباحثين الأكاديميين

1. مواصلة الدراسات الميدانية لتقييم أثر تطبيق أدوات النموذج المقترن في بيئة مصرفية مختلفة (إقليمية أو دولية) بهدف اختبار عمومية نتائجه وقابلية للتكييف 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 الحالي من الفاقد ليصبح إطاراً معيارياً عربياً وإسلامياً 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 مصرافية ذكية (Smart Lean Banking)، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرار ويقلل الفاقد المعرفي.
5. توجيه البحث المستقبلية نحو دراسة التكامل بين منهج ترشيد الفاقد ومبادئ الحكومة 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 الحالي من الفاقد يظل رهيناً بمدى اقتناع القيادات العليا في البنوك الإسلامية بجدواه الاستراتيجية، وإدراكتها أنه ليس مجرد إطار تشغيلي لتقليل التكاليف، بل منهج متكامل لإدارة الأداء المؤسسي وفق رؤية قيمية ومهنية مشتركة. ومن ثم، فإن التحول الحالي من الفاقد (Lean Transformation) في البنوك الإسلامية يمثل مرحلة متقدمة من تطورها التنظيمي، تعيد من خلالها تعريف مفهوم الكفاءة في ضوء القيم الشرعية، وتضع أساساً جديداً للإدارة الرشيدة في القطاع المصرفي الإسلامي.

آفاق البحث المستقبلية

إن موضوع نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد (Lean Islamic Banking) يفتح أمام الباحثين والمهنيين في آن واحد آفاقاً واسعة للبحث العلمي والتطوير الإداري المستقبلي، نظراً لحداثته في البيئة المصرافية الإسلامية وثرائه من حيث التداخلات بين مجالات الإدارة الحالية من الفاقد والجودة والالتزام الشرعي، ومن خلال المعطيات التي أفرزتها هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن رسم عدد من الاتجاهات البحثية الوعادة كما يأتي:

أولاً: آفاق تطويرية على مستوى النموذج النظري

1. إعادة نبذجة إطار البنك الإسلامي الحالي 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 تفاعلاً تاماً الديناميكي وأثراً تراكمياً 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 الميكيلية 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 المقترن في بيانات مصرفية متنوعة (المصارف الإسلامية الخليجية والآسيوية والمغاربية)، مع مقارنة مستوى تبني الأدوات وكفاءتها في كل سياق، لاستحلاء 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 العمقة 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 ”Islamic FinTech“ و ”Lean Digitalization“، لمعرفة كيف يمكن للرقمنة الذكية أن تدعم تقليل الفاقد وتحسين تجربة المتعامل.
5. تصميم مؤشرات أداء جديدة لقياس الفاقد في بيئة العمل المصرف الإسلامي، تكون متكاملة مع مؤشرات الكفاءة التشغيلية والالتزام الشرعي وجودة الخدمة، بما يسهم 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 الحالية 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) لتكيف أدوات منهج ترشيد الفاقد مع الخصوصية القيمية والثقافية للبنوك الإسلامية.
3. بناء منظومة تقييم أداء وطنية تتبنى مؤشرات مستمدة من نموذج البنك الإسلامي الحالي 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 المشتركة بين البنوك، بما يعزز التنافسية ويقلص الفاقد البنيوي 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 مقاربة 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 تحرير فلسفة الكفاءة الحالية من الفاقد (الرشيق) 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	الدراركة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان – الأردن، ط 02، 2015.
03	الزيون 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 والأيزو TQM ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 01، 2003.
06	الطائي رعد عبد الله وقدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2008.
07	العجارمة تيسير، التسويق المصرفية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 01، 2005.
08	العاوzi محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005.
09	العاوzi محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ، ISO 9000 ، ISO، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 02، 2005.
10	العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة 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 الريعي محمد سمير، المعموري علي محمد والعامری 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 بورود فتحة، **إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط 01، 2015.
- 21 بليلة الحبيب، **إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الأساسية 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 بحاجت عطية والعربي هشام يوسف، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفه 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 شاكر مجید 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 و 10011**، 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 مجالى 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 ومبغضين عقلة، **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 الزهراي أسماء والعامدي 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 556 -503
02	إسماعيل أمانى مصطفى عابد، تحليل مدى تطبيق استراتيجية السينات الخمسة في صناعة الملابس ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والتنفسية، 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	الريعي محمد سمير دهيرب، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيف 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 80، العدد 03، 2018، ص ص 224 -260 .

- 07 الزهراوي مها طالب، وجوهر عماد الدين سيد، قياس مدى تطبيق عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق في مصانع الثوب الرجالـي في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيـات والاجتماعـ، العدد 74، 2021، ص ص 191-218.
- 08 السبيـي صادق أـحمد عبد الله، قياس جودة الخدمات المصرفـية الإسلامية من منظور العملـاء- دراسـة تطـبيقـية على بعض المصـارف الإسلامية فيـ، مجلـة العـلوم الـاقتصادـية والإـدارـية، كلـية الإـدـارـة والـاـقـتصـادـ، جـامـعـة بـغـدـادـ، المـجلـد 23ـ، العـدد 97ـ، 2017ـ، صـ صـ 174ـ192ـ.
- 09 السيد فكري عبد العزيز مصطفى، نموذج مقترـح لـتوظيف مدخل الإـنتاجـ الحاليـ منـ الهـدر لـتسـويـقـ مـخـرـجـاتـ التـعلـيمـ الثـانـويـ الصـنـاعـيـ استـراتـيـجيـاـ فيـ ضـوءـ روـيـةـ مصرـ 2030ـ، مجلـةـ الـبحـثـ الـعـلـمـيـ فيـ التـرـيـةـ، جـامـعـةـ عـيـنـ شـمـسـ، القـاهـرـةـ - مـصـرـ، المـجلـدـ 21ـ، العـددـ 13ـ، 2020ـ، صـ صـ 01ـ46ـ.
- 10 الشـريفـ نـجـاةـ عبدـ القـادـرـ عبدـ اللهـ، درـجةـ تـطـبـيقـ اـسـتـراتـيـجيـاتـ الإـدـارـةـ المـرـئـيـةـ لـدىـ مدـيـريـ مـكـاتـبـ الـخـدـمـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ بـمـدـيـنـةـ بـنـغـازـيـ، درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ عـلـىـ مـكـاتـبـ الـخـدـمـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ بـمـدـيـنـةـ بـنـغـازـيـ، مجلـةـ آـفـاقـ لـلـدـرـاسـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ وـالـتـطـبـيقـيـةـ، كلـيـةـ الـآـدـابـ وـالـعـلـومـ الـإـيـارـ، جـامـعـةـ بـنـغـازـيـ، ليـبـياـ، العـددـ 02ـ، 2024ـ، صـ صـ 16ـ45ـ.
- 11 الشـهـرـيـ عبدـ المنـعـمـ يـاسـينـ وـعـقـيلـيـ عـثمانـ مـوسـىـ، دورـ الإـدـارـةـ الرـشـيقـةـ فيـ دـعـمـ مـشـارـيعـ إـدـارـةـ الـمـعـرـفـةـ بـالـأـجـهـزةـ الـحـكـومـيـةـ السـعـودـيـةـ (ـمـرـاجـعـ عـلـمـيـةـ)، مجلـةـ الدـولـيـةـ لـنـشـرـ الـبـحـوثـ وـالـدـرـاسـاتـ، المـجلـدـ 04ـ، العـددـ 47ـ، 2023ـ، صـ صـ 147ـ181ـ.
- 12 الصـوـافـ حـمـودـ وـصـالـحـ مـاجـدـ مـحـمـدـ، إـدـارـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ كـأـدـاـةـ لـتـقـلـيلـ الـمـخـاطـرـ - درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ فيـ مـعـلـمـ النـسـيجـ الـحـكـومـيـ بـالـمـوـصـلـ، مجلـةـ بـحـوثـ مـسـتـقـبـلـيـةـ، العـرـاقـ، 2007ـ، المـجلـدـ 04ـ، العـددـ 01ـ، صـ صـ 41ـ78ـ.
- 13 العـشـريـ محمدـ رـجـبـ مـحـمـدـ، منـهـجـ التـرـشـيدـ وـدـورـهـ فيـ تـقـلـيلـ الـفـاقـدـ فيـ تـكـالـيفـ الـخـدـمـةـ، مجلـةـ الـبـحـوثـ الـمـالـيـةـ وـالـتـجـارـيـةـ، كلـيـةـ الـعـلـومـ الـتـجـارـيـةـ، جـامـعـةـ بـورـسـعـيدـ، مـصـرـ، المـجلـدـ 22ـ، العـددـ 02ـ، 2021ـ، صـ صـ 612ـ631ـ.
- 14 الغـرـازـ الطـاهـرـ وـتـرـيمـ إـيمـانـ، استـراتـيـجيـةـ إـدـارـةـ الـمـوـاردـ الـبـشـرـيـةـ وـفقـ منـظـورـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ، مجلـةـ الـقـبـيسـ لـلـدـرـاسـاتـ الـنـفـسـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ، جـامـعـةـ يـحيـيـ فـارـسـ، المـدـيـةـ- الـجـازـائـرـ، المـجلـدـ 04ـ، العـددـ 01ـ، 2022ـ، صـ صـ 129ـ147ـ.
- 15 الـقـحـطـانـيـ رـيمـ بـنـتـ ثـابـتـ، وـاقـعـ تـطـبـيقـ اـسـتـراتـيـجيـاتـ الإـدـارـةـ المـرـئـيـةـ فيـ الجـامـعـاتـ الـحـكـومـيـةـ بـمـنـطـقـةـ الـرـيـاضـ فيـ ضـوءـ روـيـةـ الـمـمـلـكـةـ لـعـامـ 2030ـ، مجلـةـ كـلـيـةـ التـرـيـةـ، جـامـعـةـ طـنـطاـ، المـجلـدـ 76ـ، العـددـ 01ـ، 2020ـ، صـ صـ 388ـ425ـ.
- 16 الـقـحـطـانـيـ سـالمـ سـعـيدـ، إـدـارـةـ الـجـودـةـ الـكـلـيـةـ وـإـمـكـانـيـةـ تـطـبـيقـهاـ فيـ الـقـطـاعـ الـحـكـومـيـ، مجلـةـ الإـدـارـةـ الـعـامـةـ، معـهـدـ الإـدـارـةـ الـعـامـةـ، الـرـيـاضـ، العـددـ 78ـ، أـفـرـيلـ 1993ـ، صـ صـ 07ـ35ـ.

- 17 الكندرى وليد عبد الرحمن عبد الله، الجمهدوى 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 مطيره ضيف الله، دور الإدارة الرشيقه 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 بدّيسي فهيمة، 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 العمقة، 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 الرشيقه: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة باجي ختار، عنابة - الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص 157-142.
- 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 نهى، 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 واشتويي محمد عبد، جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسات 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 ديالى

- 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 الإدارية والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 07، العدد 27، 2018، ص ص 31- 62.
- 28 رحال علي، الإدارة الرشيقه في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المبشرة، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي تبسة، تبسة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2025، ص ص 41- 56.
- 29 سارة عزازية، أثر تطبيق مرتكرات 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 استطلاعی 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 أديبة إِحمد 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 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 الحيود السادس الرشيق- دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعة بنى سويف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 12، 2022، ص ص 955- 1089.
- 34 عبد الستار نافع وجيه، فتحي موسى عمار، كشك مني محمد توفيق، دور تطبيق منهجية ستة سيجما 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 68-13.
- 36 علي سوزان عبد الغني، أثر مرتکرات 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 مقترن لتكامل القياس المتوازن للأداء مع منهجية ستة سيجما الحالية 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 فراج منال حامد، استخدام نظام تكاليف مسار تدفق القيمة (VSC) في تدعيم بيئة الإنتاج الحالي 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 الحاسبي، 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 الإدراة 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 والمهدى ياسمين على 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 الرشيقية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، مجلة الدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 15، العدد 02، 2023، ص ص .69 – 01
- 45 يوسف داليا طه محمود، كيفية 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 جوتيرار حسن وهالو لزكني 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	الزهراوي 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	الريبيعي بشري عباس، تصميم نظام التصنيع الرشيق باستخدام خارطة تدفق القيمة وتأثيره في تحسين الإنتاجية: دراسة حالة مدعومة بالمحاكاة في مصنع اطارات الديوانية، أطروحة دكتوراه فلسفية 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 مديرى الجامعات ووكالاتهم، 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	حبيسي فتحية، إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة مونتوري - قسنطينة، 2006-2007.
06	ناصري 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، 26/03/2019.
02	النعميمي محمد عبد العال وآخرون، سينجما 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 وعاشر 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 مايو 2007.
04	ويح محمد عبد الرزاق إبراهيم وأنيس أحمد نصحي، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05 أبريل 2012.
05	تحاني محمد الحافظ وعبد الجيد قدي، أثر تطبيق مبادئ البنك الحالي من الفاقد لتحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في ظل الثورة الرقمية، ورقة عمل مقدمة لفعاليات المؤتمر الثاني الذكاء الاصطناعي: حلول مبتكرة لحكومة واستدامة المنظمات، إسطنبول - تركيا، 10-11 ماي 2025.

5. الواقع الإلكتروني الرسمي

الرقم	عنوان الورقة العلمية
01	بنك السلام - البحرين (المجموعة الأم لمصرف السلام الجزائري): https://www.alsalambank.com
02	مصرف السلام الجزائر (البنك الإسلامي محل الدراسة التطبيقية): https://www.alsalamalgeria.com
03	بنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz
04	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: https://www.joradp.dz
05	المنصة الإلكترونية للنشر الإلكتروني للمجلات العلمية الجزائرية: https://asjp.cerist.dz
06	هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: https://aaoifi.com

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, Routledge: Taylor & Francis Group, New York, USA, 1st Edition, 2024.</i>
02	<i>Alukal G. & Manos A., Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements, Quality Press (ASQ-American Society for Quality), Milwaukee, Wisconsin- USA, 2006.</i>
03	<i>Andersen B. & Fagerhaug T., Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2nd Edition, 2006.</i>
04	<i>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.</i>
05	<i>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.</i>
06	<i>Berman Barry & Evans Joel R., Retail Management: Strategic Approach, Prentice- Hall Inc., New Jersey- USA, 11th Edition, 2010.</i>
07	<i>Bicheno J. & Holweg M., The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation, PICSIE Books, Buckingham, England, 2009.</i>
08	<i>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.</i>
09	<i>Cochran W. G., Sampling Techniques, John Wiley & Sons Inc, New York, USA, 3rd Edition, 1977.</i>
10	<i>Creswell J. W. & Creswell J. D., Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, SAGE Publications, Thousand Oaks, California- USA, 5th Edition, 2018.</i>
11	<i>Cummings Thomas G. & Worley Christopher G., Organization Development and Change, Cengage Learning, USA, 10th Edition, 2010.</i>
12	<i>Das K. & Dixon M., Lean Manufacturing and Service: Fundamentals, Applications, and Case Studies, CRC Press, New York, USA, 1st Edition, 2024.</i>
13	<i>Dennis P., Lean Production Simplified: A plain-language Guide to the World's Most Powerful Production System, Productivity press, New York, USA, 2nd Edition, 2007.</i>
14	<i>Evans James R., Quality & Performance: Excellence Management For Organization Strategy, Thomson/ South-Western, USA, 5th Edition, 2008.</i>
15	<i>Fitzsimmons James A. & Fitzsimmons Mona J., Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, McGraw-Hill Companies Inc., New York- USA, 6th Edition, 2008.</i>
16	<i>Foster S. Thomas., Managing Quality: An Integrating The Supply Chain, Pearson /Prentice -Hall Inc., New Jersey- USA, 3rd Edition, 2007.</i>

- 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, 3rd 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, 3rd Revised Edition, 2009.
- 22 Hines P., Found 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, 2nd 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, 1st 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, 2nd 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, 3rd Edition, 1996.
- 37 Nunnally J. C. & Bernstein I. H, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York- USA, 3rd Edition, 1994.

- 38** Oakland J. S., *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*, Routledge, London- England, 04th Edition, 2014.
- 39** Okes D., *Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin- USA, 2nd 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, 1st 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, 3rd 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, 1st 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, 6th Edition, 2009.
- 48** Saunders M., Lewis P. & Thornhill A., *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 8th Edition, 2019.
- 49** Schroeder R. G. & Goldstein, S., *Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases*, McGraw-Hill Education, New York, USA, 7th Edition, 2018.
- 50** Schroeder Roger G., *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York- USA, 3rd 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, 08th 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	<i>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.</i>
02	<i>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, pp 13- 53.</i>
03	<i>Alsmadi M., Almani A. & Jerisat, R., A Comparative Analysis of Lean practices & Performance in the UK Manufacturing and Service Sector Firms, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 04, N° 23, 2012, pp 381- 396.</i>
04	<i>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.</i>
05	<i>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, pp 18- 24.</i>
06	<i>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, pp 1573- 1586.</i>
07	<i>Baag P. K., Kavitha P. & Sarkar A., Application of Lean Tool for Process Improvement of Bank Branches, IIM Kozhikode Society & Management Review, Vol. 08, N° 02, 2019, pp 131- 142.</i>
08	<i>Bakri Mohamad, Implementing Lean Tools to Streamline Banking Operations: A Case Study of a Small Lebanese Bank, Management Studies & Economic Systems (MSES), Vol. 4, N° 2, 2019, pp 131- 144.</i>
09	<i>Barac N., Goran M. & Aleksandra A., Lean Production and Agile Management Quality in Lean Supply Chain Management, Review: Economics and Organizations, University of Niš, Serbia, Vol. 07, N° 03, 2010, pp 125- 144.</i>
10	<i>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.</i>
11	<i>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</i>
12	<i>Bayazit O. & Karpak B., 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 Institutute, 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** Grozdić 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.
- 88** 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.
- 89** 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	<i>Albernaz F. B., Value Creation, Network and Lean: An Exploratory Study in a Sport Industry Organization</i> , Master Dissertation Thesis on Sport Management, Faculty of Sport, University of Porto, Portugal, 2012.
02	<i>Chen L. C., Multi-skilling in the hotel industry in Taiwan</i> , In Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Southern Cross University, Australia, 2010.
03	<i>Davids Z., Aspects of Multi-skilling Contributing to Quality Service Provision Within Academic Libraries</i> , University of the Western Cape (UWC), Cape Town, South Africa, 2004.

4. Conference Papers and Proceedings

N°	Conference Papers Title
01	<i>Alexander M., When Little Objective Data Are Available, Find Root Causes and Effects with Interrelationship Digraphs and JMP</i> , 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-Díaz 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 : *21st 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 25th 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 24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC24)*, Boston, MA, USA, 2016, pp 123- 132.

5. Official Reports and Institutional Documents

Nº	Report Title
01	<i>British Standards Institution, Guide to Management Principles, BS 7850, Part 1, 1992.</i>

- 02** *Canadian Audit & Accountability Foundation, Better integrating Root Cause Analysis into Public Sector Performance Auditing, Canadian Audit & Accountability Foundation Publisher, Ottawa, Ontario- Canada, 2nd 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 الجزائري 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 الجزائري".

تم إعداد هذا الاستبيان بعناية كبيرة، وبالاعتماد على أسس علمية ودراسات سابقة، مع الحرص على صياغته بطريقة توأكب الدراسات المعاصرة، وذلك حتى يعكس بدقة واقع وتحريمة مصرف السلام الجزائري، بحيث يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستوى التزام المصرف بتطبيق الأدوات الحديثة التي يقوم عليها النموذج المقترن من الباحث لتطوير العمل وفق منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) المسمى البنك الحالي 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 البنك الإسلامية في الجزائر، وفتح المجال أمام توصيات إصلاحية عملية قادرة على تجاوز الطابع الوصفي نحو التأسيس لأفق إجرائي وتحسيني، كما أن سرية البيانات مضمونة تماماً، ولن يستخدم ما تفضلتم به إلا لغرض إنجاز هذه الدراسة.

ختاماً، تقبلوا عميق الاحترام وفائق التقدير على تعاونكم الكريم، مع التأكيد أن مساهمتكم ليست دعماً لبحث أكاديمي فحسب، بل إسهام في صياغة مستقبل أفضل للصناعة المصرفية الإسلامية في الجزائر.

الأستاذ المشرف

أ.م.د عبد المجيد قدّي

الطالب الدكتور

محمد الحافظ التجاني

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فجميع الإجابات تعبر عن وجهة نظركم بكل صدق وأمانة.

يرجى أن تكون الإجابات مبنية على أساس (ما هو موجود فعلاً) وليس على أساس (ما ينبغي أن يكون).

نرجو منكم التكرم بالإجابة بعناية موضوعية 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:

<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	1. الجنس:
<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> أعزب	2. الحالة الاجتماعية:

<input type="checkbox"/> من أكثر من 51	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40	<input type="checkbox"/> من 26 إلى 30	<input type="checkbox"/> من 20 إلى 25	3. الفئة العمرية:
--	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	-------------------

<input type="checkbox"/> أخرى (.....)	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> تكوين مهني	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ثانوي	4. المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل لديك شهادة أو تكوين معتمد في الصيغة الإسلامية؟				
<input type="checkbox"/> من الخارج	<input type="checkbox"/> من الجزائر	ما هو مصدر آخر مؤهل علمي؟				

<input type="checkbox"/> أكثر من 20	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10	<input type="checkbox"/> أقل من 5	5. الخبرة المهنية داخل المصرف:
<input type="checkbox"/> أكثر من 20	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10	<input type="checkbox"/> أقل من 5	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	

<input type="checkbox"/> أخرى (.....)	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> مكلف / مندوب	7. المستوى الوظيفي:
---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------

<input type="checkbox"/> إنظم المعلومات	<input type="checkbox"/> إدارات الرقابة	<input type="checkbox"/> إدارات التجارية	<input type="checkbox"/> إدارات المساندة	<input type="checkbox"/> فرع	8. مكان العمل:
---	---	--	--	------------------------------	----------------

القسم الثاني: محاور الاستبيان الأساسية

حرصاً على توحيد أسلوب الإجابة وضمان دقة النتائج البحثية، تم اعتماد مقياس Likert 5-point scale (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، أافق، 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

المقياس					العبارات	منهج ترشيد الفاقد في البنوك الإسلامية
غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
					أدرك أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يقوم على تعظيم القيمة من منظور المعامل الداخلي (*) والخارجي (**) بإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	01
					أستطيع التمييز بين أشكال الفاقد (***) أو المدر المختلفة (كالانتظار، إعادة العمل، التكدس الورقي، العمليات غير الضرورية).	02
					أعي أن تطبيق أدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) يسهم في تحسين الجودة وتقليل الزمن والكلفة وتعزيز رضا المعاملين الداخلين والخارجين على حد سواء.	03

الموظفون والعاملون بالصرف بمستوياته الإدارية المختلفة، الذين يؤدون أدواراً مترابطة ضمن العملية المصرفية.	(*) المعامل الداخلي:
الأفراد أو الشركات المستفيدين من المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة من المصرف.	(**) المعامل الخارجي:
كل نشاط لا يضيف قيمة حقيقة من وجهة نظر المعامل الداخلي والخارجي على حد سواء، ويمكن الاستغناء عنه دون الإخلال بجودة الخدمة المصرفية.	(***) الفاقد (Waste):

ثانياً: قياس درجة النفاذ التطبيقي (Degree of Implementation Penetration) لأدوات نموذج البنك الإسلامي
الخالي من الفاقد

المقياس					العبارات	الأدوات	أداة
غير مصدق	جزئي مصدق	كثير مصدق	كثير غير مصدق	غير غير مصدق			
					يعتمد المصرف على رسم خريطة تدفق العمليات لتحديد المدر وتقليل زمن الخدمة.	04	أداة تحسين تدفق العمليات
					يتم تحديث خرائط التدفق دوريًا وبانتظام لتحسين سير المعاملات المصرفية.	05	
					تساعد خريطة تدفق القيمة على تقليل المخطوات غير الضرورية في تقديم الخدمات المصرفية.	06	
					يعتبر موظفو المصرف مهارات متعددة لإنجاز أكثر من نوع من العمليات بكفاءة.	07	
					يتم تدريب الموظفين لخطبة غياب الزملاء أو تعزيز حجم الطلب.	08	
					يساهم تعدد مهارات الموظفين في تحسين انتساعية العمل وخدمة المتعاملين بسرعة.	09	
					يستخدم المصرف نموذج التفكير التحليلي المؤسسي (A3) لتحديد المشكلات ومعالجتها.	10	
					يشترك الموظفون في صياغة تقارير A3 لتحسين العمليات وفق خطوات منتظمة.	11	
					تساعد تقارير A3 على اتخاذ قرارات واقتراح حلول قابلة للتطبيق قائمة على بيانات دقيقة.	12	
					يستخدم المصرف منهج Lean Six Sigma للحد من الأخطاء وتحسين الكفاءة.	13	
					يتم تدريب فرق العمل على أدوات التحليل الإحصائي لضبط الجودة وضمان الدقة.	14	
					تساهم مشاريع Six Sigma في رفع جودة العمليات والخدمات وتقليل المدر.	15	
					يعتمد المصرف تحليل السبب الجذري لتحديد مصادر المشكلات التشغيلية.	16	أداة فحص الموجة وتحليل القرارات
					يستخدم المصرف أدوات مثل شجرة الواقع الراهن وخريطة السبب والأثر لمعالجة المدر.	17	
					يربط تحليل الأسباب الجذرية بين المشكلات التشغيلية ومتطلبات الالتزام الشرعي.	18	
					يعتمد المصرف إجراءات عمل قياسية وموحدة (مكونة وواضحة) لضمان جودة الخدمة.	19	
					يتم مراجعة وتحديث الإجراءات القياسية باستمرار، لضمان توافقها الشعري والتنظيمي.	20	
					تساهم معايير العمل القياسي في توحيد الأداء بين الفروع، وكل الهياكل الإدارية للمصرف.	21	
					يستخدم المصرف لوحات وأدوات مرئية لعرض مؤشرات الأداء لحظة بلحظة.	22	تحسين تصرية المتعامل الداخلي والخارجي
					تساعد الإدارة المرئية في متابعة التقدم وتحفيز فرق العمل، وتسريع اتخاذ القرارات.	23	
					تساهم الإدارة المرئية في تعزيز الشفافية الداخلية وتحسين تواصل الموظفين وتجرة المتعاملين.	24	
					يطبق المصرف نظام (6S) لتنظيم بيئه العمل بما يعزز الإنتاجية والأمان.	25	
					يتم تقييم بيئه العمل دوريًا وفق معايير النظام (6S).	26	
					يساهم تنظيم موقع العمل في تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات.	27	
					يشجع المصرف الموظفين على اقتراح أفكار للتحسين والابتكار (الخدمات والعمليات).	28	
					يتم بالصرف الانتقال من التحسينات الصغيرة (كاين) إلى تحسينات جذرية (كايكوكا).	29	
					تساهم ثقافة التحسين المستمر في رفع جودة الخدمة المصرفية والالتزام الشرعي.	30	

المحور الثاني:

أولاً: قياس مستوى الإدراك المفاهيمي (Conceptual Awareness Level) لأفراد عينة الدراسة لجودة الخدمة المصرفية الإسلامية

المقياس					العبارات	جودة الخدمة المصرفية الإسلامية
غير موافق بشكلية	جزئي وتفق	موافق	تفق	موافق بشكلية		
					أدرك أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تقوم على البحث عن احتياجات المعاملين ورغباتهم والعمل على تلبية في إطار موارد المصرف وقدراته.	31
					أستطيع التمييز بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية التي تجمع بين الكفاءة التشغيلية والامتثال الشرعي وتلبية متطلبات المعامل.	32
					أعي أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تتطلب توفير تغذية راجعة فعالة لمعالجة الأخطاء والوفاء بوعود المصرف تجاه المعاملين.	33

ثانياً: قياس أثر انعكاس تطبيق أدوات الفاقد على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من منظور الموظفين

المقياس					العبارات	الأبعاد	نموذج
غير موافق بشكلية	جزئي وتفق	موافق	تفق	موافق بشكلية			
					يتميز المصرف بمظهر خارجي ومرافق داخلية عصرية ومرحة.	34	الملموسية (Tangibility)
					يستخدم المصرف تجهيزات تقنية حديثة ومتطرفة تسهل عملية تقديم الخدمة.	35	
					تعكس المواد التعريفية والمطبوعات صورة ذهنية احترافية عن المصرف.	36	
					يقدم المصرف خدماته المصرفية بشكل دقيق وفعال من الأخطاء.	37	
					يلتزم المصرف بتتنفيذ وعوده تجاه المعاملين الداخليين والخارجيين في الوقت المحدد.	38	الاعتمادية (Reliability)
					يتسم أداء الموظفين بالثبات والموثوقية في إنجاز جميع العمليات المصرفية.	39	
					يحرص موظفو المصرف على خدمة المعاملين بسرعة وفاعلية.	40	
					يؤدي الموظفون الاستعداد التام للإجابة عن استفسارات المعاملين الداخليين والجمهور.	41	
					يتعامل المصرف بمحنة مع احتياجات وتوقعات المعاملين الداخليين والخارجيين.	42	الاستجابة (Responsiveness)
					يتمتع موظفو المصرف بالكلمة والمعروفة الالزمة لأداء مهامهم بفعالية.	43	
					يعامل الموظفون بعضهم البعض والمعاملين باحترام وتقدير وفقاً للقيم المؤسسية للمصرف.	44	
					يشعر المعاملون الداخليون والخارجيون بالأمان والثقة عند تعاملهم مع المصرف.	45	
					يراعي موظفو المصرف خصوصية واحتياجات كل معامل على حدة.	46	التعاطف (Empathy)
					يسعى المصرف لتقدم حلول مصرفية تناسب مختلف شرائح المعاملين والموظفين.	47	
					يحرص المصرف على المتابعة المثبتة والمستمرة لرضا المعاملين الداخليين والخارجيين.	48	
					يلتزم المصرف في جميع عاملاته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.	49	الالتزام الشرعي (Shariah Compliance)
					يحرص المصرف على اعتماد منتجاته وخدماته المصرفية بعد مراجعة هيئة الرقابة الشرعية.	50	
					يظهر الموظفون إدراكاً واضحاً لأهمية الضوابط الشرعية في العمل المصري.	51	

الملحق رقم (02): المراسلة المرفقة للاستبيان لطلب المراجعة الأكاديمية لأداة الدراسة

الموضوع: ف/ي طلب مراجعة أكاديمية لاستبيان أطروحة دكتوراه علوم

حضره 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، وسعتم في مجال التوجيه، ومسايرتكم لواقع البحث العلمي في الجزائر ومساهمتكم في الإشراف على العديد من المقالات، فضلاً عن ثراء سيرتكم العلمية بالأبحاث؛ يتشرف الباحث بعرض هذا الاستبيان على سعادتكم المؤقرة 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 المذور 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 رئисين:

- **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 محوريين أساسين؛ أولهما قياس درجة النفاذ التطبيقي لأدوات منهج ترشيد الفاقد في ظل نموذج البنك الإسلامي الحالي من الفاقد، وهو مصطلح تبناه الباحث خروجاً عن الطرح التقليدي لقياس "المدى"، تأكيداً على متابعته الحثيثة لكل ما هو حديث ومعاصر في الدراسات التطبيقية. أما المحور الثاني فيتناول قياسُّ 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 لتقدم خدمة متفوقة)، وذلك وفق أبعاد الجودة الخمسة التقليدية مع إضافة بعد الالتزام الشرعي، تعزيزاً لخصوصية الخدمة المصرفية الإسلامية.

وعليه؛ يتوجه الباحث إلى سعادتكم المؤقرة بهذا الاستبيان، فإنه يرجو منكم التكرم بتقديم محتواه من حيث وضوح صياغة العبارات، ودقة القياس، وملاءمة المحاور، بما يسهم 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
الطالب الدكتور
أ.م.د عبد المجيد قدري
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 التسويق	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 بلبيبة	رئيس قسم أصول الدين - كلية العلوم الإسلامية	جامعة باتنة 1
08	أ.د خالد قاشي	أستاذ مشارك	المدرسة الوطنية العليا للإدارة
09	أ.د زبیر عیاش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي
10	أ.د یونس زین	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	جامعة الوادي
11	أ.د حکیم 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 لعلی بوکمیش	نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون	جامعة أدرار
15	أ.د رامز سامي الطنبور	أستاذ الدراسات العليا - كلية إدارة الأعمال	جامعة الحنان، طرابلس - لبنان
16	أ.د عبد الرحيم جاب الله	مسؤول وحدة العلوم الحاسوبية - سان جيروم	جامعة كيبیک - 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 دحمان 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 التسويق	جامعة ورقلة
19	أ.د ياسين بن عبيد	المدير العام للمركز الثقافي	جامع الجزائر
20	أ.د معراج هواري	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق	جامعة غرداية
21	أ.د سمير أحمد الوسيمي	خبير ومدرس بمتحف الجزيرة للإعلام - متخصص في الإدارة الاستراتيجية	شبكة الجزيرة الإعلامية - قطر

المصدر: من إعداد الباحث.

الملاحق رقم (05): البيانات الإحصائية الخاصة بآجابات عينة الدراسة

	النحوين المعياري	المتوسط الحساسي	بيانات المعايير									
			متوافق بشدة	متوافق	غير موافق	محابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محابي	متوافق	متوافق بشدة	النحوين المعياري
	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النحوين المعياري
أدرك أن منهج ترشيد الفاقد (Lean Approach) يقوم على تعظيم القيمة من منظور التعامل الداخلي والخارجي بإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	59	22%	51	19%	58	21%	57	21%	49	18%	2,95	1,40
أستطيع التمييز بين أشكال الفاقد أو الهدر المختلفة (الانتظار، إعادة العمل، التكدس الورقي، العمليات غير الضرورية).	48	18%	53	19%	52	19%	75	27%	46	17%	3,07	1,35
أعي أن تطبق أدوات ترشيد الفاقد (Lean Tools) بهم في تحسين الجودة وتقليل الزمن والكلفة وتعزيز رضا المعاملين الداخليةين والخارجين.	76	28%	49	18%	54	20%	49	18%	46	17%	2,78	1,45
يعقد المصرف على رسم خريطة تدفق العمليات لتحديد الهدر وتقليل زمن الخدمة.	56	20%	55	20%	59	22%	66	24%	38	14%	2,91	1,34
يتم تحديث خرائط التدفق دورياً وبانتظام لتحسين سير المعاملات المصرفية.	65	24%	53	19%	41	15%	52	19%	63	23%	2,98	1,50
تساعد خريطة تدفق القيمة على تقليل الخطوات غير الضرورية في تقديم الخدمات المصرفية.	65	24%	55	20%	57	21%	54	20%	43	16%	2,84	1,40
يملك موظفو المصرف مهارات متعددة لإنجاز أكثر من نوع من العمليات بكفاءة.	75	27%	49	18%	55	20%	55	20%	40	15%	2,77	1,42
يتم تدريب الموظفين لخطبة غياب الزملاء أو تغیر جم المطلب.	68	25%	42	15%	55	20%	62	23%	47	17%	2,92	1,43
يساهم تعدد مهارات الموظفين في تحسين انسانية العمل وخدمة المعاملين بسرعة.	70	26%	56	20%	50	18%	50	18%	48	18%	2,82	1,44
يستخدم المصرف نموذج التفكير التحليلي المؤسسي (A محابي) لتحديد المشكلات ومعالجتها.	81	30%	44	16%	47	17%	60	22%	42	15%	2,77	1,46
يشترك الموظفون في صياغة تقارير A محابي لتحسين العمليات وفق خطوات منتظمة.	73	27%	53	19%	50	18%	50	18%	48	18%	2,81	1,45
تساعد تقارير A محابي على اتخاذ قرارات واقتراح حلول قابلة للتطبيق قائمة على بيانات دقيقة.	58	21%	59	22%	59	22%	53	19%	45	16%	2,88	1,38
يستخدم المصرف منهج Lean Six Sigma للحد من الأخطاء وتحسين الكفاءة.	59	22%	53	19%	58	21%	55	20%	49	18%	2,93	1,40
يتم تدريب فرق العمل على أدوات التحليل الإحصائي لضبط الجودة وضمان الدقة.	48	18%	53	19%	52	19%	75	27%	46	17%	3,07	1,35
تساهم مشاريع Six Sigma في رفع جودة العمليات والخدمات وتقليل الهدر.	79	29%	47	17%	55	20%	50	18%	43	16%	2,75	1,44
يعقد المصرف تحليل السبب الجنري لتحديد مصادر المشكلات التشغيلية.	59	22%	51	19%	61	22%	55	20%	48	18%	2,93	1,39
يستخدم المصرف أدوات مثل شجرة الواقع الراهن وخرائط السبب والأثر لمعالجة الهدر.	47	17%	54	20%	52	19%	76	28%	45	16%	3,07	1,35
يربط تحليل الأسباب الجنرية بين المشكلات التشغيلية ومصادر الالتزام الشعري.	74	27%	44	16%	62	23%	55	20%	39	14%	2,78	1,40

يعقد المصرف إجراءات عمل قياسية وموحدة (مكتوبة وواحمة) تضمن جودة الخدمة.	57	21%	59	22%	58	21%	63	23%	37	14%	2,87	1,34
يتم مراجعة وتحديث الإجراءات القياسية باستمرار، لضمان توافقها الشرعي والتاطبي.	63	23%	50	18%	48	18%	52	19%	61	22%	2,99	1,48
تساهم معايير العمل التيسavi 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 بالحظة.	77	28%	42	15%	57	21%	52	19%	46	17%	2,81	1,45
تساعد الإدارة المرئية في متابعة التقدم وتغيير فرق العمل، وتبسيط 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 المعاملين.	74	27%	44	16%	52	19%	47	17%	57	21%	2,89	1,49
طبق 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 والإبتكار (الخدمات والعمليات).	62	23%	43	16%	61	22%	49	18%	59	22%	3,00	1,45
يتم بالصرف الاتصال 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 الشعري.	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 المعاملين ورغباتهم والعمل على تلبية 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 الشعري وتلبية متطلبات المعامل.	51	19%	45	16%	60	22%	57	21%	61	22%	3,12	1,41
أعني أن جودة الخدمة المصرفية الإسلامية تتطلب توفير تغذية راجحة فعالة لمعالجة الأخطاء والوفاء بوعود المصرف تجاه المعاملين.	53	19%	48	18%	57	21%	65	24%	51	19%	3,05	1,39
تعزز المصرف بظاهر خارجي ومرافق داخلية عصرية ومرحبة.	81	30%	42	15%	55	20%	53	19%	43	16%	2,76	1,45
يستخدم المصرف تجهيزات تقنية حديثة ومتقدمة 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 وخلال من الأخطاء.	70	26%	35	13%	61	22%	58	21%	50	18%	2,94	1,44
يلتزم المصرف بتنفيذ وعوده تجاه المعاملين الداخلية والخارجية في الوقت المحدد.	73	27%	43	16%	49	18%	54	20%	55	20%	2,91	1,49
يتسم أداء الموظفين بالثبات والموثوقية في إنجاز جميع العمليات المصرفية.	59	22%	47	17%	49	18%	58	21%	61	22%	3,05	1,46

يجرس موظفو المصرف على خدمة المعاملين بسرعة وفاعلية.	57	21%	50	18%	58	21%	55	20%	54	20%	3,00	1,42
يؤدي الموظفون الاستعداد التام للإجابة عن استفسارات المعاملين والجمهور.	48	18%	53	19%	49	18%	74	27%	50	18%	3,09	1,37
يعامل المصرف برونة مع احتياجات وتوقعات المعاملين الداخليةين والخارجيين.	75	27%	48	18%	54	20%	48	18%	49	18%	2,81	1,46
يختنق موظفو المصرف بالكفاءة والمعرفة الازمة لأداء مهامهم بفعالية.	58	21%	54	20%	53	19%	67	24%	42	15%	2,93	1,38
يعامل الموظفون بعدهم البعض والمعاملين باحترام وتقدير وفقاً للقيم المؤسسية للمصرف.	64	23%	51	19%	39	14%	52	19%	68	25%	3,03	1,52
يشعر المعاملون الداخليةين 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 معامل على حدة.	72	26%	49	18%	52	19%	59	22%	42	15%	2,82	1,42
يسعى المصرف لتقديم حلول مصرفية تاسب مختلف شرائح المعاملين والموظفين.	68	25%	39	14%	52	19%	63	23%	52	19%	2,97	1,46
يجرس المصرف على المتابعة المثبطة والمستمرة لرضا المعاملين الداخليةين 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
يجرس المصرف على اعتناد منتجاته وخدماته المصرفية بعد مراجعة هيئة الرقابة الشرعية.	76	28%	49	18%	46	17%	50	18%	53	19%	2,84	1,49
يظهر الموظفون إدراكًا واضحًا 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

الملحق رقم (06): سياسة الجودة لمصرف السلام الجزائري

المديرية العامة
الجزائر في 08 سبتمبر 2024
المرجع: ٢٠٢٤ / ج ١٧٧ / ٥٣



- سياسة الجودة لمصرف السلام الجزائري -

يسعى مصرف السلام الجزائري إلى تلبية متطلبات متعامليه وإرضائهم بتقديم خدمات مصرفيه تتواافق مع القوانين الجزائريه والأحكام الشرعيه وذلك بتطبيق سياسة الجودة من خلال تبني نظام متناسب يرتكز على معايير دولية تنسجم مع استراتيجيته.

تهدف الاستراتيجية المعتمدة من طرف مصرف السلام الجزائري الى تحقيق مكانة رائده في القطاع المصرفي الإسلامي، ليتمكننا بأن التميز والاستدامة 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 المصرفيه.
- التحكم في المخاطر المرتبطة بمجال الصيرفة وفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- إرضاء المتعاملين وجعلهم محور اهتمامنا.
- تحسين المستمر في مجال جودة الخدمات بمنتجات وخدمات مبتكرة.
- تحسين مدة معالجة المعاملات المصرفيه.

لتحقيق هذه الأهداف، نعمل على دعم جسور التواصل مع متعاملينا بتجنيد موظفين مدربين لخدمتهم بالجودة المتوقعة ومتلزمين بدعمهم بأداء مهني متميز في كل المستويات ومؤمنين بأن مفتاح نجاح هذا النظام هو الامتثال لمبادئ الجودة وأخلاقيات المهنة.

أتعهد شخصياً بتوفير كل الوسائل البشرية والمادية الازمة لتحسين نظام إدارة الجودة لدينا، ولرحب بكل المبادرات والإقتراحات بهدف أساسى هو إرضاء متعاملينا بما يرضي الله تعالى ويخدم المصلحة العامة.

بالإضافة إلى المهام الموكولة إليها، أعين السيدة «نبيلة بوغالة» ممثلة لإدارة العامة كمسؤولة عن نظام إدارة الجودة بالمصرف وأفوهها لاتخاذ كل الإجراءات والتدابير المناسبة لهذا الغرض.



العنوان: شارع أحمد باحد صب 141 - دالي إبراهيم - الجزائر / الهاتف: 021 91 04 25 - الفاكس: 021 91 09 83
رأس المال: 20 000 000 000 DA / رقم التسجيل التجاري: 07 B 097653066 / رقم التغريف التجاري: 000716097653066
Siège Social : 233 Ahmed Ouaked, BP141 Dely Ibrahim - Alger. Tel: 021 91 09 83 / Fax: 021 91 04 25
Capital Social : 20 000 000 000 DA, Registre de Commerce N°: 07 B 0976530 - Numéro Article Fiscal: 000716097653066

intertek
Total Quality. Assured.

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



Rathin Grover

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 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

