



## مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصادر الاسلامية في سوريا)

اسم الكاتب: د. مزنة الماردینی، د. سليمان موصلي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4926>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 09:03 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سوريا)

\* الدكتورة منة الماردini

\*\* الدكتور سليمان موصلي

(تاریخ الإیادع 4 / 9 / 2016. قُبِل للنشر في 15 / 1 / 2017)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة تأثير التحسين المستمر للخدمات المصرفية بعناصره الثلاث: البحث والتطوير، التكنولوجيا الحديثة، الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا . وقد تم اختيار هذا الموضوع نظراً للأهمية التي يحتلها التحسين المستمر للخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية لكل من العملاء والمصرف، إذ أن التحسين المستمر للخدمات المصرفية يؤدي إلى رضا العملاء ،الذي يمكن المصرف الإسلامي من تحقيق الميزة التنافسية. وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية في محافظة دمشق، كون المصارف الإسلامية تعد من المصارف الرائدة في سوريا وتقديم كافة الخدمات التي تقدمها المصارف الخاصة. وقد تم جمع البيانات عن طريق استمار الاستبيان التي تكونت من محورين ، الأول يتعلق بقياس المستويات المتحققة من التحسين المستمر للخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية في سوريا ، والثاني يتعلق بقياس المستويات المتحققة من الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا. واستخدمت وسائل إحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بالإضافة إلى نماذج الانحدار البسيط والمترافق وذلك للتعرف على اتجاهات أفراد العينة واختبار الفرضيات . وقد أوضحت النتائج أن العاملين في المصارف الإسلامية في سوريا يعتقدون أنها استطاعت تحقيق مستويات جيدة من التحسين المستمر للخدمات المصرفية لديها، وأن التحسين المستمر للخدمات المصرفية يكون من خلال تشجيع البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا الحديثة و دعم الابداع والابتكار، وهذا بدوره يحقق الميزة التنافسية، مع التأكيد على أفضلية استخدام التكنولوجيا الحديثة. كما صيغت مجموعة من التوصيات كان من أهمها الاستمرار في تحسين وسائل تقديم الخدمة المصرفية وسرعة أدائها، وذلك باستخدام التكنولوجيا المتقدمة والمجهزة ذات التقنية العالية، فضلاً عن التأكيد على تمييز خدماتها وابتكار خدمات جديدة وتطبيق إستراتيجية التميز .

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر ،الميزة التنافسية ، البحث والتطوير ،التكنولوجيا الحديثة ،الابداع والابتكار ،المصارف الإسلامية.

\* مدرسة – قسم إدارة الأعمال – كلية إدارة الأعمال- الجامعة العربية الدولية- دمشق- سوريا.

\*\* مدرس – قسم التمويل والمصارف- كلية إدارة الأعمال- الجامعة العربية الدولية- دمشق- سوريا.

## **Effectiviness of Continuous Improvement of Banking Services in Achieving the Competitive Advantage (Emperical Study on Islamic banks in Syria)**

**Dr. Mouzna Mardini\***  
**Dr.Sulaiman Mouselli\*\***

**(Received 4 / 9 / 2016. Accepted 15 / 1 / 2017)**

### **□ ABSTRACT □**

This research aims to examine the impact of three dimentions of continuous improvement (i.e., Research and Development, New Technologies, and Innovation) of banking services in the Islamic banks in Syria, on the realization of competitiveness. This topic has been selected due to the importance of Continuous Improvement of Banking Services in Islamic banks for both the customer and the bank, taking into consideration that this guarantees customer satisfaction, thus achieving the desired goal of competitiveness. The study samples covers a number of workers in Islamic banks in Damascus Governorate, given the fact that Islamic banks being pioneers in Syria in that they offer all the services provided by private banks.

The data, collected by means of a questionnaire, comprises two parts; one for measuring the levels achieved in the Continuous Improvement of Banking Services of Islamic banks in Syria, and the other for measuring the levels achieved in terms of competitiveness of Islamic banks in Syria. Statistical methods of Mean analysis, Standard Deviation, correlation coefficient, simple and multiple regression models to identify the trends of the sample and test the hypotheses in question.

The findings indicate that Islamic banks in Syria have been able to achieve very good levels of Continuous Improvement of Banking Services. Results suggest that the above mentioned three dimentions significantly affect the competetivemness with priority given to adapting new technologies.

A set of recommendations are suggested, the most important of which is the urgent need for more attention be given to the Continuous Improvement of banking services, through using high technologies in addition to differentiate and introduce new services and the application of differentiation strategy.

**Key Words:** Continuous Improvement, competitiveness, Research and Development, New Technologies, Innovation and Islamic banks.

---

\*Assistant Professor - Department Of Business Administration-Faculty Of Business Administration-Arab International University- Damascus-Syria.

\*\*Assistant Professor - Department Of Banking & Finance-Faculty Of Business Administration-Arab International University- Damascus -Syria.

## مقدمة:

تبقى المؤسسات الخدمية بحاجة إلى التحسين المستمر في خدماتها، لأن البيئة الخارجية تتغير بمرور الزمن والمنافسة قوية. وتحتل المصارف عامة والإسلامية خاصة مكانة هامة بين المؤسسات الخدمية. ومنذ صدور مرسوم تأسيس المصارف الإسلامية في سوريا وهي تواجه منافسة قوية من المصارف الحكومية والخاصة على حد سواء، تفرض عليها أن تحسن باستمرار من خدماتها المصرفية حتى تستطيع أن يقف في وجه المنافسة القوية في السوق. إن التحسين لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار لأن هناك دائماً فرضاً للتحسين. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها عبر عدة إجراءات من أهمها قيام المصرف بالبحوث والتطوير واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتشجيعها للابداع والابتكار.

يعتبر التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير في المنظمات عموماً والمصارف خصوصاً، إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين من أكثر الأسس وأهمها في ترصين الخدمة المصرفية وتحقيق ملاءمتها للتطورات والتغيرات المستمرة لاحتياجات ورغبات العملاء المتباينة، وإن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات وتبسيط الإجراءات في المنظمة ، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين جودة الخدمة المصرفية وسرعة الاستجابة للتطوير ويجب أن يؤخذ معيار التكامل عند اعتماد أي تغيير أو تطوير، كما أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ.

## مشكلة البحث:

إن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي يلعبه التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة؟. وهذا السؤال يحمل في طياته التساؤلات التالية:

- هل يوجد دور للبحوث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة؟
- هل يوجد دور لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة؟
- هل يوجد دور لتشجيع الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة؟

## أهمية البحث وأهدافه:

### أ- أهمية البحث:

- ركزت الدراسات السابقة على دراسة متغيرات الدراسة كلٍ على حدة، فإن الدراسة الحالية جعلت من التركيز على إيجاد العلاقة بين التحسين المستمر للخدمات المصرفية بعناصرها الرئيسية وتحقيق الميزة التنافسية معاً محور اهتمامها، والهدف الذي تسعى إلى بلوغه أو تحقيقه.
- خلق العامل المكانى فارقاً جوهرياً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فقد تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة السورية، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعيمها على المصارف الإسلامية في سوريا، وهو الجانب الذي اختصت به هذه الدراسة.
- تباين الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقها، فهي تطبق على المصارف الإسلامية حيث يوجد عدد محدود من الدراسات المتعلقة بالمصارف الإسلامية مع تركيز كبير على المصارف التقليدية.

4- أدت الفترة الزمنية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية دوراً مهماً في اختلافها، ففي حين أنجزت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة، فإن هذه الدراسة تجرى في زمن شهد تطورات متعددة في البيئة السورية، خاصة على صعيد القطاع المصرفي، ولا سيما الأزمة التي تمر بها البلاد حالياً.

#### **بـ- أهداف البحث:**

يسعى البحث إلى التعرف إلى أثر التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة، وهذا يقودنا إلى الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى أثر قيام المصرف بالبحوث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة.
- التعرف إلى أثر استخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة.
- التعرف إلى أثر تشجيع المصرف الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة.

#### **منهجية البحث:**

1. **المنهج الاستنادي:** من خلال تحليل لفكرة الإداري والدراسات السابقة في مجال التحسين المستمر للخدمات المصرفية والميزة التنافسية، وذلك للحصول على بيانات ثانوية المتاحة في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات؛ وذلك بهدف بناء إطار المفاهيم النظري للدراسة، والاستناد إلى الدراسات السابقة في تطوير النموذج المقترن والذي يعكس إطار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرات البحث، حيث تم الإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية الرائدة في مجال هذه الدراسة.

#### **2. المنهج الكمي:**

ونذلك من خلال طرق التحليل الكمي التي تم تطبيقها على البيانات والتي تم جمعها عبر الأسلوب المسحى ، وذلك من خلال أداة الاستبيان ، حيث قام الباحثان بتصميم مقاييس استبيان جماعية لبيانات الأولية المتعلقة بالدراسة، بناءً على أسس علمية ونتائج موضوعية وفي ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، والاسترشاد بالأبحاث الأجنبية لمعرفة المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث.

#### **فرضيات البحث:**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فإن فرضيات البحث تتمثل في الآتي:

**فرضية عدم الرئيسيّة:** لا يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة .

وينبع عن هذه الفرضية فرضيات الفرعية التالية:

- 1 لا يوجد تأثير معنوي لقيام المصرف بالبحوث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة .
- 2 لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة .
- 3 لا يوجد تأثير معنوي لتشجيع المصرف الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محل الدراسة .

## الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (الصرن، رعد، 2005) بعنوان: «طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)» هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار الفكري والفلسفى لعناصر الطريقة الجديدة (العلومة، جودة الخدمة، الخدمة المصرفية) باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يقوى ويدعم موقف المصارف السورية والمصارف الأردنية في الأسواق المالية والعالمية، وإمكانية المنافسة فيها وتحقيق النجاح والتفوق وكشف بعض التغارات والمعوقات التي تحول دون تحقيق عولمة جودة الخدمة المصرفية، واقتراح الحلول والتوصيات لتلافي هذه التغارات، ووضع السبل الكفيلة للتغلب عليها ومعالجتها.
  - 2- دراسة (التميمي، وفاء صبحي، 2007) بعنوان: «أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمدى تأثير الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الجانب الملمسية، الاعتمادية، مدى الاستجابة، الأمان، والتعاطف) بالمصارف التجارية الأردنية. وجدت هذه الدراسة أن هناك أثراً معنوياً للابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية.
  - 3- دراسة (الكلكاوي، محمد، 2012) بعنوان: «استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية» هدفت الدراسة إلى التقصي عن تأثير استراتيجية التمكين في تنمية و الاستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عبر عدد من الوسائل الاحصائية وتم التوصل إلى نتائج كان أهمها وجود علاقة معنوية مؤثرة بين استراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية .
  - 4- دراسة (Lodgaard, Ingvaldsen, Aschehoug, Gamme, 2015) بعنوان: «Barriers to continuous improvement: perceptions of top manager, middle managers and workers» هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء آراء العاملين من مستويات وظيفية مختلفة في الشركات الصناعية حول معوقات التحسين المستمر عبر استخدام أسلوب دراسة الحالة المترافق مع مقابلات و زيارات ميدانية. أظهرت نتائج الدراسة أن المدراء يرجعون النجاح المحدود لعمليات التحسين المستمر إلى قصور أنظمة المعلومات وأساليب التحسين بينما يعيدها العاملون إلى ضعف الدعم والتشجيع والمتابعة الذي يوفره المدراء لأنظمة التحسين المختلفة
  - 5- دراسة (Yang, Lee, and Cheng, 2016) بعنوان: «Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective» هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء آراء العاملين في الخط الأول في القطاع المصرفي الصيني ضمن 146 موظفاً لتحديد العوامل التي تدفعهم إلى تحسين الخدمات التي يقدمونها والظروف المحيطة التي تجعلها أكثر كفاءة. توصلت الدراسة إلى أن إبداع وابتكار العاملين يعزز من جودة الخدمات المقدمة ويسهل من الميزة التنافسية للمصارف.
- ويظهر من الدراسات السابقة أن لعدد من العوامل دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، من أهم تلك العوامل يبرز الابتكار التسويقي وأنشطة البحث والتطوير المتمثلة في رأس المال الفكري، كما يظهر دور إبداع وابتكار العاملين في رفع جودة الخدمات المقدمة وتحسين الميزة التنافسية للمصارف. كما كررت الدراسات السابقة على متغيرات هذه الدراسة بشكل مباشر، فتناولت المتغير المستقل (التحسين المستمر للخدمات المصرفية)، منفصلاً عن المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي كلاً على حدة. لذلك تحاول هذه الدراسة ردم افجوة عبر دراسة هذه المتغيرات مجتمعة.

### القسم النظري

وردت تعاريف متعددة للتحسين المستمر من أهمها «البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكية العمل لأنشطة والعمليات»<sup>(1)</sup>.

إن فرص التحسين في أوجه عمل المنظمة لا يمكن حصرها، كما أن للتحسين داخل المنظمات مناهج متعددة ويقصد بالمنهج هنا الجانب الإجرائي أو الأسلوب الذي يعتمد لإجراء التحسين في كل مرة، والمراجع للأدب الخاص بالموضوع يجد العشرات من الأساليب أو المناهج التي تحمل كل منها اسمًا خاصًا وخطوات مميزة، إلا أن المناهج الأكثر شيوعاً هي:

**منهج كيزن<sup>(2)</sup>:**

إن نشأة مبدأ التحسين المستمر كانت في اليابان في الأعوام (1946-1951)، فقد ابتكر الياباني الدكتور ماساكى إماي نظام كيزن ، ويشير المنيف إلى أن كيزن: «عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفّر من مدخلات معروفة (معدات، مكان، أفراد، أساليب عمل، تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتحسين موقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، وبعد استفاده كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفّر»<sup>(3)</sup>.  
**منهج دورة ديمونغ<sup>(4)</sup>:**

الحقيقة أن من ابتكر وقدم هذا المنهج هو العالم والتر ستورات وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا المنهج حصل على الأرض الخصبة في اليابان وعلى يد العالم ديمونغ الذي بدأ بإعادة صياغته وتطبيقه فعلياً في المنشآت اليابانية ليسير جنباً إلى جنب مع منهج كيزن وهذه التسمية كان لها مرادف في الولايات المتحدة تستخدم أيضًا لوصف جهود التحسين المستمر Six-Sigma-Zero-Defect.

إن دورة ديمونغ تتضمن أربعة خطوات هي خطط، إعمل، إفحص، ونفذ و تطبق هذه الدورة في مختلف مستويات المنظمة وفي مختلف الواقع، وذهبت بعض المنظمات إلى الاستفادة من تطبيق هذه الدورة على المستوى الإستراتيجي والتشاركي لإجراء التحسينات ومنها شركة فيليبس.

**منهج جوران:**

يعد العالم جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو صاحب المقوله الشهيره: «الجودة لا تأتي مصادفة، بل يجب أن يخطط لها» إذن جوران ربط مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، وتتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظره من ثلاثة مكونات يطلق عليها **ثلاثية جوران** وهي<sup>(5)</sup> التخطيط والرقابة والتحسين.

يهدف التحسين الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، ويتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها، تقوم بتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، للتعرف بأسبابها، واقتراح الحلول اللازمة للعلاج.

<sup>(1)</sup> الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ الطاني، يوسف جحيم ، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004)، ص 356، 357.

<sup>(2)</sup> EVANS, J., Production Operations Management, West Publishing Co., New York , (1997), p. 59.  
<sup>(3)</sup> المنيف، إبراهيم عبد الله، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، (1988)، ص 102.

<sup>(4)</sup> MIKA, G. L., Kaizen Event Implementation Manual, Kaizen Sensei, USA, (2001), p.83.

<sup>(5)</sup> JURAN, J. M.; GRYNA, F.M., Quality Planning and Analysis, Mc Graw-Hill, Singapore, (1993), P. 9.

إن عملية التحسين المستمر تتطلب في بداية الأمر استقرار العمليات الجارية في المنظمة مما يجعلها قابلة للتبؤ ومن ثم التحليل ومن ثم التحسين، وتساعد تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم العمليات التي غالباً ما تتصف بالحركية والдинاميكية، وعلى المعينين جعل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة تساعد على أداء العمليات بطرق جديدة مختلفة مما يمنح المنظمة الميزة التنافسية، كما ويتوجب بناء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل قوي وفعال بما فيه الكفاية لمساندة التطبيقات الجديدة التي تتبثق عن التحسين المستمر.

ومن الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر المقارنة المرجعية و توفير مناخ الإبداع حيث يعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر في المنظمة ، فتشجيع الإبداع والابتكار ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة، ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات في المنظمة منها<sup>(6)</sup>: دعم الإدارة في المنظمة لأنشطة الإبداع، تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية، توفر نشاطات البحث والتجربة في المنظمة، توفر أنظمة موضوعية لتقدير أداء العاملين في المنظمة، تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية في المنظمة، توجه الإدارة في المنظمة نحو تقويض صلاحياتها، تشجيع روح الاستقلالية في المنظمة . وهنالك أساليب عديدة لتنمية التفكير الإبداعي في المنظمة من أهمها: أسلوب العصف الذهني، وإتباع المنهجية العلمية في التفكير ، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، إن معظم أساليب تنمية التفكير الإبداعي تتيح أمام الفرد التدرب على توليد الأفكار الإبداعية، حيث ترکز هذه الأساليب على تشجيع العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار<sup>(7)</sup>. لذا سندرس في هذه المقالة تأثير أبعاد التحسين المستمر الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المصادر الإسلامية السورية .

### القسم العملي

يشمل مجتمع البحث مجموع العاملين في المصادر الإسلامية العاملة في سوريا ، والتي يبلغ عددها ثلاثة مصارف وهي: بنك سوريا الدولي الإسلامي، بنك الشام، وبنك البركة. ويبلغ عدد العاملين في المصادر الإسلامية في سوريا (600) عامل لعام 2015/2016 وفق تقارير إدارة الموارد البشرية في المصادر الإسلامية سالف الذكر، ويتوزع العاملون في المصادر الإسلامية في سوريا وفق الجدول رقم(1).

#### أ. توزيع عينة البحث :

تم توزيع عينة البحث على المصادر الإسلامية محل الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية على أساس نسبة عدد العاملين بكل مصرفن العدد الكلي للعينة، والجدول رقم ( 1 ) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على المصادر الإسلامية عينة البحث، وعدد الاستبيانات المستردّة والقابلة للتحليل الإحصائي :

جدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة على المصادر عينة البحث والقابلة للتحليل

اسم البنك	عدد العاملين	توزيع العينة	الاستبيانات المستردّة	نسبة الاستجابة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة
بنك سوريا الدولي الإسلامي	400	96	65	%68	49	%76
بنك الشام	150	38	35	% 92	31	%88

<sup>(6)</sup> جودة، أحمد محفوظ ، إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عام2009، ص201.

<sup>(7)</sup> العويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة، الجزائر ، ( 2003 )، ص137.

%92	12	% 92	13	14	50	بنك البركة
%75	92	%83	123	148	600	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد الاستبيانات التي تم توزيعها 148 استبيان (تم الاعتماد على قانون حجم العينة المستقل عن حجم المجتمع ثم تم تعديل حجم العينة بحجم مجتمع الدراسة في حسابها)، وعدد الاستبيانات التي تم جمعها 123 استبيان بنسبة استجابة 83%， وقد قام الباحثان بعد ذلك بمراجعة قوائم الاستبيانات التي تم جمعها لاستبعاد القوائم غير المستوفاة أو المستوفاة بطريقة خاطئة، وكان عدد القوائم السليمة والصالحة للتحليل الإحصائي 92 قائمة بنسبة 75%， والتي تمثل حجم العينة النهائي والتي ستخضع بياناتها للتحليل، والسبب في استبعاد تلك الاستبيانات عائد إلى عدم استيفاء بعضها للبيانات ذات الطبيعة الهامة في الدراسة، بالإضافة إلى عدم دقة البيانات الواردة فيها، ونقص البيانات في بعضها الآخر، الأمر الذي جعل من المتعذر إخضاعها لعملية التحليل الإحصائي.

#### ب. تصميم أداة البحث :

تمثلت أداة البحث في استبانة قام الباحثان بتصميمها في ضوء الإطار النظريون تائج الدراسات السابقة ذات الصلة، والاسترشاد بالأبحاث الأجنبية لمعرفة المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، دراسة (Yang, Lee, and Cheng 2016)، وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يتضمن مجموعة من البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث من حيث: اسم المصرف، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وذلك لتوصيف العينة.
- **القسم الثاني:** يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات البحث، وتبيّن دور التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا

#### محاور الاستبيان :

• **المحور الأول: التحسين المستمر:** ويتضمن 9 عبارات تقيس المتغير المستقل وهو التحسين المستمر، كما يلي: العبارات (1-3) تقيس قيام المصرف بـ البحث والتطوير و العبارات (4-6) تقيس استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة بينما تقيس العبارات (7-9) تشجيع المصرف الإبداع والابتكار.

• **المحور الثاني: الميزة التنافسية:** ويتضمن 10 عبارات (10-19) حيث تقيس المتغير التابع وهو الميزة التنافسية من حيث : الجودة ، الكلفة ، السرعة، الإبداع.

#### ت. اختبار صدق وثبات أداة البحث :

يعرف صدق أداة البحث **Validity** على أنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممته من أجله بدقة، ويقصد بالثبات **Reliability** الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس، ولاختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة إحصائياً قام الباحثان وبالتالي:

#### 1 اختبار الصدق الظاهري (التحكيمي):

ويعد الصدق الظاهري أبسط أشكال صدق المحتوى Content Validity، ولكنه يعد ضرورياً حتى يتم تبني أداة القياس، وهو عبارة عن حكم شخصي مبني على الربط المنطقي بين الأسئلة التي تحتويها أداة القياس، ولذلك تم عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المختصين في قسم إدارة الأعمال وقسم الإحصاء التطبيقي في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، كما تم عرضها على عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الإسلامية عينة

البحث للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحاها ومدى تتناسبها مع الموضوع، وقد قام الباحثان بإجراء كافة التعديلات التي طلبها الأساتذة من حيث الإضافة والتعديل والحذف

**2 اختبار صدق البناء (الاتساق الداخلي للبنود):**

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات ارتباط كل بند بمقاييسه الكلي وذلك لقياس الاتساق الداخلي لбинود كل مقياس، وبهدف اختبار الاتساق الداخلي وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات الاستبيان على قياس متغير معين بوضوح. وقد تبين أن معاملات الارتباط المبينة محور البحث والتطوير والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين 0.63 و 0.81 وهامة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه، بينما تراوحت بين 0.46 و 0.66 لمحور التكنولوجيا الحديثة وبين 0.44 و 0.91 لمحور الميزة التنافسية مع أهمية إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ). ونظراً لأن معاملات الارتباط هذه مرتفعة وهامة إحصائياً فإنها وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين بند كل مقياس في أداة البحث.

### 3 اختبار ثبات أداة البحث:

كلما زادت درجة ثبات عبارات مقياس البحث كلما زادت الثقة فيها، وقد تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ والذي تتراوح قيمته ما بين ( 0-1 ) حيث يجب أن يكون أكبر من 0.7 ويمكن قبول القيمة 0.6 كما هو متعارف عليه، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على ارتفاع الثبات الداخلي للمقياس، ولقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) لكل محور من محاور أداة البحث، ولكن متغير من متغيرات البحث فكانت النتائج كما في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات البحث

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.68	3	البحوث
0.71	3	التكنولوجيا
0.73	3	الإبداع
0.81	10	التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين.

يبين الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع محاور أداة البحث هي معاملات ثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6، وتدل على ثبات بند كل محور من محاور البحث في القياس والتعبير عن ما يمثله فعلاً بنسبة ثبات أكبر من 62% في أداة البحث، وهذا يعني أن أداة البحث تتمتع بموثوقية عالية.

### ثـ- توصيف وتحليل استجابات أفراد عينة البحث:

سيتم من خلال هذه الفقرة توصيف وتحليل استجابات أفراد عينة البحث، وذلك من خلال توصيف استجابات المبحوثين حيال بند المقابليس، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات البحث، ومقارنتها بالقيمة الحيدادية للمقياس بهدف تقييمها، وذلك من خلال اختبار ستودنت للعينة الواحدة. ويسعى الباحثان من خلال توصيف استجابات أفراد عينة البحث إلى معرفة مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على عبارات المقابليس المستخدمة في البحث كما يلي:

### 1- تقييم مستوى التحسين المستمر للخدمات المصرفية:

ويتضمن قيام المصرف بالبحوث والتطوير، استخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة، وتشجيع المصرف الابداع والابتكار، وسيعرض الباحثان كل منها على حدى كما يلي:

**أ- تقييم مستوى قيام المصرف بالبحوث والتطوير :** تبين الباحثان استجابات أفراد عينة البحث حيال بنود مقاييس قيام المصرف بالبحوث والتطوير من خلال الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) الاصحاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بمحور البحث والتطوير

الدالة الحسابية (2-tailed)	T	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.024	2.30	68.5	30.8	1.04	3.43	75	يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة
0.000	11.0	85.6	23.5	1.008	4.28	75	تم مراجعة الخدمة لتطوير وتحسين تصميم الخدمة والارتقاء بها
0.000	24.06	95.2	13.3	0.633	4.76	75	يشجع المصرف جهود البحث والتطوير
0.000	14.89	83.1	16.2	0.671	4.15	75	البحث

المصدر: من إعداد الباحثين بالأعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى قيام المصرف بالبحوث والتطوير قد بلغ (4.15) درجة من أصل 5 درجات ، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبدلة معنوية حيث كانت قيمة مستوى الدالة المحسوبة 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدالة المعنوية الاحصائية المعتمدة لهذه الدراسة 0.05 ، وذلك يعني بشكل عام على قيام المصرف بالبحوث والتطوير كمبدأ في التحسين المستمر للخدمات المصرفية وبدلة معنوية احصائيًّا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

بلغت أهمية الموافقة النسبية على قيام المصرف بالبحوث والتطوير (%) 83.1 والتي تقابل مستوى الاعتماد مرتفع ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة وبالبالغة ( 60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.67 ) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتمحور حول المتوسط الحسابي ، ويؤكد ذلك أن معامل الاختلاف لمحور البحث والتطوير ككل لم يتجاوز 16.2 ، وهي تمثل نسبة ضئيلة وتدل على عدم تشتت واختلاف البيانات عن المتوسط الحسابي ، وأن هناك تقارب وانسجام إلى حد كبير بين الأفراد المستجيبين في الاجابة عن عبارات هذا المجال الخاص بقياس مدى قيام المصرف بالبحوث والتطوير، ويؤكد ذلك أن قيم معامل الاختلاف لتلك العبارات قد تراوحت بين ( 13 - 30 % ) وهي قيم متوسطة نسبياً تعكس مدى التقارب في وجهات نظر المستجيبين ، ومدى تشتت اجاباتهم على كل عبارة من الاستبيان.

نستنتج أن أفراد العينة يقيّمون بشكل ايجابي قيام المصرف بالبحوث والتطوير، حيث يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة، وتنمية الخدمة المصرفية لتطوير وتحسين تصميم الخدمة والارتقاء بها، ويشجع المصرف جهود البحث والتطوير باستمرار.

**ب - تقييم مستوى استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة:** تبيّن الباحثان استجابات أفراد عينة البحث حيال بنود مقاييس استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة من خلال الجدول رقم (4):

جدول رقم (4) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بمحور التكنولوجيا

الدلالة الحسابية (2-tailed)	T	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	12.877	86.4	20.5	0.888	4.32	75	يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية
0.000	14.304	88.3	19.4	0.856	4.41	75	يتم تعليم العاملين وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة
0.000	15.973	91.9	18.7	0.859	4.59	74	يستخدم المصرف الطرائق الاحصائية لتحسين الجودة
0.000	19.535	88.8	14.4	0.63	4.44	75	التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة قد بلغ (4.44) درجة من أصل 5 درجات ، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة وبالبالغ (3) درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة ( 88.8 % ) وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة وبالبالغة ( 60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.63 ) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتمحور حول المتوسط الحسابي ، ويؤكد ذلك أن معامل الاختلاف لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ككل لم يتجاوز 14.4 ، وهي تمثل نسبة ضئيلة وتدل على عدم تشتت واختلاف البيانات عن المتوسط الحسابي ، وأن هناك تقارب وانسجام إلى حد كبير بين الأفراد المستجيبين في الإجابة عن فقرات هذا المجال الخاص بقياس مدى استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة ، ويؤكد ذلك أن قيم معامل الاختلاف لتلك العبارات قد تراوحت بين ( 18.7 - 20.5 % ) وهي قيمة متوسطة نسبياً تعكس مدى التقارب في وجهات نظر المستجيبين ، ومدى تشتت اجاباتهم على كل عبارة من الاستبيان.

نستنتج أن أفراد العينة يقيّمون بشكل ايجابي استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة، حيث يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية، ويتم تعليم العاملين وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة، ويستخدم المصرف الطرائق الاحصائية لتحسين الجودة.

**ت - تقييم مستوى تشجيع المصرف الابداع والابتكار:** تبيّن الباحثان استجابات أفراد عينة البحث حيال بنود مقاييس تشجيع المصرف الابداع والابتكار من خلال الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بمحور الابداع والابتكار

الدلالـة الحسابـية (2-tailed)	T	الاهمـية النسبـية	معـامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابـي	N	
0.000	8.747	82.9	27.4	1.135	4.15	75	يوجد ملاـكات فـنية مؤـهـلة ومتـخصـصة لـلـابـدـاع وـالـابـتكـار فـي جـودـة الـخـدـمـات
0.000	7.243	79.7	29.6	1.180	3.99	75	يتم اـبـتكـار طـرـائق بـصـفة مـسـتـمـرـة تـسـاعـد فـي تـحـسـين جـودـة الـخـدـمـات
0.005	-2.882	49.6	27.0	1.1	2.48	75	يـوـفـر المـصـرـف الـبـيـئة الـمـلـائـمة لـلـابـدـاع وـالـابـتكـار
0.000	5.154	70.8	25.5	0.90	3.53	75	الـابـدـاع وـالـابـتكـار

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات والمتغيرات الرئيسية الخاصة بقياس مدى تشجيع المصرف الابداع والابتكار قد بلغ (3.5) درجة من أصل 5 درجات ، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ ( 3 ) درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على حدوث الابداع والابتكار ( 70.8 % ) والتي تقابل مستوى الاعتماد مرتفع ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة ( 60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.9) فقط مما يدل على تقارب الاجابـات وأنـها تـنـحـوـر حـولـ المـتوـسـطـ الحـاسـبـي ، ويـؤـكـدـ ذلكـ أـنـ معـاملـ الاـخـلـافـ لـلـابـدـاع وـالـابـتكـارـ كـكـلـ لمـ يـجاـوزـ 25.5ـ ،ـ وـهـيـ تمـثـلـ نـسـبـةـ ضـئـيلـةـ وـتـدـلـ عـلـىـ دـمـشـتـ وـاخـلـافـ الـبـيـانـاتـ عـنـ الـمـوـسـطـ الـحـاسـبـيـ ،ـ وـأـنـ هـنـاكـ تـقـارـبـ وـانـسـجـامـ إـلـىـ حدـ كـبـيرـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ الـمـسـتـجـبـيـنـ فـيـ الـإـجـابـةـ عـنـ عـبـارـاتـ هـذـاـ الـمـجـالـ الـخـاصـ بـقـيـاسـ مـدـىـ تـشـجـيعـ الـمـصـرـفـ الـابـدـاعـ وـالـابـتكـارـ ،ـ وـيـؤـكـدـ ذـلـكـ أـنـ قـيمـ معـاملـ الاـخـلـافـ لـلـكـ الـعـبـارـاتـ قـدـ تـراـوـحـتـ بـيـنـ ( 29.6 - 27.4 % )ـ وـهـيـ قـيمـ مـتوـسـطـةـ نـسـبـيـاـ تـعـكـسـ مـدـىـ التـقـارـبـ فـيـ وـجـهـاتـ نـظـرـ الـمـسـتـجـبـيـنـ ،ـ وـمـدـىـ تـشـتـتـ اـجـابـاتـهـمـ عـلـىـ كـلـ عـبـارـةـ مـنـ الـاستـيـانـ.

نستنتج أن أفراد العينة يقيـمون بـشكـلـ اـيجـابـيـ تشـجـيعـ الـمـصـرـفـ الـابـدـاعـ وـالـابـتكـارـ ،ـ حيثـ يـوـجـدـ فيـ الـمـصـرـفـ مـلاـكـاتـ فـنـيـةـ مـؤـهـلـةـ وـمـتـخصـصـةـ لـلـابـدـاعـ وـالـابـتكـارـ فـيـ جـودـةـ الـخـدـمـاتـ ،ـ وـيـتمـ اـبـتكـارـ طـرـائقـ بـصـفةـ مـسـتـمـرـةـ تـسـاعـدـ فـيـ تـحـسـينـ جـودـةـ الـخـدـمـاتـ ،ـ وـيـوـفـرـ الـمـصـرـفـ الـبـيـئةـ الـمـلـائـمةـ لـلـابـدـاعـ وـالـابـتكـارـ .

**2-تقييم مستوى تمنع المصرف بالميزة التنافسية :** تبين الباحثان استجابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـبـحـثـ حـيـالـ بنـوـدـ مقـايـيسـ تـمـتـعـ الـمـصـرـفـ بـالـمـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ مـنـ خـلـالـ الجـدـولـ رقمـ (6):

جدول رقم (6) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بمحور التنافسية

الدلالة الحسابية (2-tailed)	T	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	7.243	79.7	29.6	1.18	3.99	75	توجد زيادة مستمرة في عدد عملاء المصرف مقارنة بالمنافسين
0.005	-2.882	49.6	32.3	0.8	2.48	75	يقدم المصرف خدمات متميزة عن المنافسين
0.024	2.304	68.5	29.7	1.02	3.43	75	يمتلك المصرف قدرات وامكانيات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين
0.000	11.002	85.6	23.4	1	4.28	75	تعتبر سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين
0.000	24.067	95.2	13.3	0.633	4.76	75	يعد السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة مع المنافسة
0.000	12.877	86.4	20.6	0.888	4.32	75	ملائمة الخدمة لاحتياجات ومتطلبات العملاء يدعم موقف المصرف في المنافسة
0.000	14.304	88.3	19.4	0.856	4.41	75	توفر عنصر الامان في ادارات المصرف يعزز قدرته على المنافسة
0.000	15.973	91.9	18.7	0.859	4.59	74	تعد المصداقية التي يوفرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته امام العملاء
0.000	13.031	87.8	20.9	0.919	4.39	74	الكفاءة في انجاز المعاملات المصرفية تدعم السمعة الجيدة للمصرف
0.000	13.650	83.2	17.7	0.736	4.16	75	ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة
0.000	21.519	81.6	10.7	0.435	4.08	75	التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج في الجدول السابق رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى تمتع المصرف بالميزة التنافسية قد بلغ (4.08) درجة من أصل 5 درجات ، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة وبالبالغ (3) درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على تمتع المصرف بالميزة التنافسية (81.6%) والتي تقابل مستوى الاعتماد مرتفع ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة وبالبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.4) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتمحور حول المتوسط الحسابي ، ويؤكد ذلك أن معامل الاختلاف للبحوث ككل لم يتجاوز 10 %، وهي تمثل نسبة ضئيلة وتدل على عدم تشتت واختلاف البيانات عن المتوسط

الحسابي ، وأن هناك تقارب وانسجام إلى حد كبير بين الأفراد المستجيبين في الاجابة عن فقرات هذا المجال الخاص بقياس مدى تتمتع المصرف الميزة التنافسية ، وأن التمتع بها مرتفع ،أي أن غالبية أفراد العينة بشأن كل عبارة من العبارات كانت متقاربة إلى حد ما ، ويؤكد ذلك أن قيم معامل الاختلاف لتلك العبارات قد تراوحت بين ( 13.3 - 29.7 % ) وهي قيمة متوسطة نسبياً تعكس مدى التقارب في وجهات نظر المستجيبين ، ومدى تشتت اجابتهم على كل عبارة من الاستبيان.

إلا أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم ( 11 ) كانت أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 ، مما يدل على وجود تشتت في الاجابات بالنسبة لهذه العبارة، وبالتالي فإن المصارف الإسلامية لا تقدم خدمات مميزة عن المنافسين من وجهة نظر أفراد العينة.

### **النتائج والمناقشة:**

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط التالي حيث يلعب تحقيق الميزة التنافسية دور المتغير التابع و البحث و التطوير دور المتغير المستقل:

$$\text{تحقيق الميزة التنافسية} = \beta_0 + \beta_1 \text{البحث و التطوير} + \beta_2 \text{النوع}$$

تظهر نتيجة تقدير معادلة الانحدار أعلاه في العمود الأول في الجدول رقم ( 7 ) حيث يتبيّن أن لقيام المصرف بالبحث و التطوير تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن معامل معادلة الانحدار 0.483 وهو هام إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض فرضية عدم وقوف الفرضية البديلة أي يوجد أثر معنوي بين قيام المصرف بالبحث و التطوير و تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في النموذج الثانيمن الجدول رقم ( 7 ) حيث تم ادخال متغير التكنولوجيا الحديثة محل البحث و التطوير ، وكانت النتائج كما في العمود الثاني من الجدول حيث يتبيّن أن لاستخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة أثر معنوي طردي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا بمعامل انحدار 0.439 وهو هام إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض فرضية عدم وقوف الفرضية البديلة أي يوجد أثر معنوي بين استخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثةأجرى الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في النموذج الثالث ، الذي تم فيه ادخال متغير الإبداع والابتكار محل التكنولوجيا الحديثة وكانت النتائج كما في العمود الثالث من الجدول رقم ( 7 ) حيث يتبيّن أن لتشجيع المصرف الإبداع والابتكار أثر معنوي طردي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا بمعامل انحدار 0.297 وهو هام إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض فرضية عدم وقوف الفرضية البديلة أي:

يوجد أثر معنوي بين تشجيع المصرف الإبداع والابتكار و تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا.

ومن أجل التحقق من تأثير كل متغير من المتغيرات السابقة بوجود باقي المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ولمعرفة أيها أكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية بين المتغيرات المستقلة، تم اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد والذي يظهر الأثر الكلي للنموذج المقترن (أثر التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية) ، وذلك عبر تقدير النموذج 4 من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد التالي:

$$\text{تحقيق الميزة التنافسية} = \beta_0 + \beta_1 \text{البحث و التطوير} + \beta_2 \text{التكنولوجيا الحديثة} + \beta_3 \text{الإبداع و الابتكار} + \epsilon$$

يظهر من العمود الرابع في الجدول رقم (7) أن عناصر التحسين المستمر للخدمات المصرفية مجتمعة وهي: (البحوث والتطوير، التكنولوجيا الحديثة، الابداع والابتكار) مساهمة نسبية مرتفعة في تفسير التباين في تحقيق الميزة التافيسية بلغت 91.6%. كما أن كل من المتغيرات المدروسة له تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التافيسية حيث أن عاملات الانحدار كانت جميعها هامة إحصائيا عند مستوى دلالة 5% يلاحظ من العمود الرابع أيضاً أن كل زيادة في قيام المصرف بالبحوث والتطوير بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة 0.302 في الميزة التافيسية للمصرف على افتراض باقي العوامل ثابتة، وكل زيادة في استخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة 0.328 في الميزة التافيسية للمصرف على افتراض باقي العوامل ثابتة، وكل زيادة في تشجيع المصرف الابداع والابتكار بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة 0.203 في تحقيق الميزة التافيسية للمصرف على افتراض باقي العوامل ثابتة. كما نستنتج أن استخدام المصرف للتكنولوجيا الحديثة هو أكثر المتغيرات المرتبطة بتحقيق الميزة التافيسية أهمية من وجهة نظر العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في سوريا.

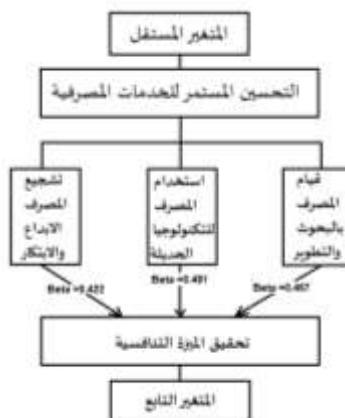
كما أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الدلالة الحسابية لاحصائية  $F = 0.000$  هي أقل من معنوية الدلالة  $sig = 0.05$ ، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطى من الناحية الاحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية وهذا يقودنا إلى رفض فرضية عدم الرئاسية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر معنوي هام احصائياً لعناصر التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التافيسية في المصارف الإسلامية في سوريا.

جدول رقم(7) مؤشرات معادلة الانحدار المتعدد للنماذج المقترنة بين عناصر التحسين المستمر وتحقيق الميزة التافيسية

النموذج	1	2	3	4
الثابت	2.072***	2.13***	3.03***	0.651***
البحوث والتطوير	0.483***			0.302***
التكنولوجيا الحديثة		0.439***		0.328***
الابداع والابتكار			0.297***	0.203***
معامل التفسير المعدل	0.55	0.408	0.372	0.916
الدلالة الحسابية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار الفرضيات البحث في الشكل رقم(1):



شكل رقم(1) نموذج البحث المقترن

المصدر: من اعداد الباحثان.

## الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن صياغتها فيما يلي:

### أ- نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- العاملون في المصارف الإسلامية يقيمون بشكل إيجابي قيام المصرف بالبحوث والتطوير، حيث يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة، وتنتمي مراجعة الخدمة المصرفية لتطوير وتحسين تصميم الخدمة والارتقاء بها، ويشجع المصرف جهود البحث والتطوير باستمرار.
- 2- يقيم العاملون في المصارف الإسلامية بشكل إيجابي استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة، حيث يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية، ويتم تعليم العاملين وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة، ويستخدم المصرف طرائق الاحصائية لتحسين الجودة.
- 3- العاملون في المصارف الإسلامية يقيمون بشكل إيجابي تشجيع المصرف الابداع والابتكار، حيث يوجد في المصرف ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة للابداع والابتكار في جودة الخدمات، ويتم ابتكار طرائق بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات، ويوفر المصرف البيئة الملائمة للابداع والابتكار.
- 4- يقيمه العاملون في المصارف الإسلامية بشكل إيجابي تمنع المصارف الإسلامية بالميزة التنافسية، حيث توجد زيادة مستمرة في عدد عملاء المصرف مقارنة بالمنافسين، وتعد المصداقية التي يوفرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته أمام العملاء، ويوجد كفاءة في إنجاز المعاملات المصرفية تدعم السمعة الجيدة للمصرف، وأيضاً تثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة، إلا أن العاملين في المصارف الإسلامية لا يعتقدون أن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية مميزة عن تلك التي تقدمها المصارف التقليدية.
- 5- أظهرت نتائج الاستبيان أن المصارف الإسلامية في سوريا تبذل جهوداً لتحسين المستمر في خدماتها عند مستوى معنوية 5%. إذ تقوم بإجراء الدراسات والبحوث للكشف عن رغبات وحاجات العملاء والعمل على تلبية، وتواكب المصارف الإسلامية أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية الحديثة، وتشجع على الابداع والابتكار، وتقوم بالتحسين المستمر للخدمات المصرفية بحيث تلبي حاجات العملاء وتوقعاتهم.

### نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد أن التحسين المستمر للخدمات المصرفية يؤثر بشكل إيجابي ومحظوظ في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، حيث تبين مايلي:

- 1- يؤثر معيارياً قيام المصرف بالبحوث والتطوير وبشكل إيجابي و مباشر في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، أي أنه عندما يقوم المصرف بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة، وتنتمي مراجعة الخدمة المصرفية لتطوير وتحسين تصميم الخدمة والارتقاء بها، ويشجع المصرف جهود البحث والتطوير باستمرار، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا.
- 2- يؤثر معيارياً استخدام المصرف التكنولوجيا الحديثة وبشكل إيجابي و مباشر في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، أي أنه عندما يواكب المصرف أحدث التطورات التكنولوجية المصرفية، ويتم تعليم العاملين وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة، ويستخدم المصرف طرائق الاحصائية لتحسين الجودة، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا.

3- يؤثر معنويات تشجيع المصرف الابداع والابتكار وبشكل ايجابي و مباشر في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، أي أنه عندما يتواجد في المصرف ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة للابداع والابتكار في جودة الخدمات المصرفية، ويتم ابتكار طائق بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ويؤثر المصرف البيئة الملائمة للابداع والابتكار، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية في سوريا. وهذا يتفق مع دراسة (Yang, Lee, and Cheng 2016)، حيث توصلت الدراسة إلى أن إبداع وابتكار العاملين يعزز من جودة الخدمات المقدمة ويساهم من الميزة التنافسية للمصارف كما يتفق مع دراسة (التميمي، وفاء صبحي، 2007) حيث وجدت هذه الدراسة أن هناك أثراً معنواً لابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية ويزيد من الميزة التنافسية للمصارف.

#### التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال البحث، يقدم الباحثان التوصيات التالية:

- 1- التركيز على البحوث والتطوير لمواكبة آخر المستجدات في العمل المصرفي، وتزويد العاملين بمعلومات عن الأساليب المتطرورة والتي تمكنهم من أداء العمل بكفاءة أعلى، والتأكد على موضوع التخصص الدقيق عند تقديم المعلومات للعاملين في المصارف الإسلامية.
- 2- مراعاة استخدام الأساليب والوسائل التي تعتمد على التكنولوجيا المتطرورة والتقنية الالكترونية الحديثة، وتدريب العاملين على كيفية استخدامها بكفاءة وفاعلية، وهذا يؤمن سرعة الأداء وتخفيض وقت الانتظار للعملاء، مما ينعكس ايجاباً على رضا العملاء وعلى الصورة الذهنية للمصرف.
- 3- العمل باستمرار على توفير البيئة الملائمة للابداع والابتكار في المصارف الإسلامية، وتأمين ملاكات فنية مؤهلة ومتخصصة للابداع والابتكار في جودة الخدمات المصرفية، تقوم بابتكار طائق بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- 4- خلق المناخ الذي يساعد على تحسين الميزة التنافسية، عن طريق تقديم خدمات مصرفية مميزة عما يقدمه المنافسون، وتساعد العاملين في المصارف الإسلامية على كسب رضا العملاء، وهذا يقود إلى قيام هؤلاء العملاء الراضين بترويج الصورة الذهنية الايجابية عن الخدمات التي يقدمها المصرف، وهذا الأمر يستقطب المزيد من العملاء في المستقبل مما ينعكس ايجاباً على أداء المصرف واستمرارته.
- 5-تحسين وسائل تقديم الخدمة المصرفية وسرعة أدائها، وذلك باستخدام التكنولوجيا المتطرورة والمجهزة ذات التقنية العالمية، فضلاً عن إعادة هندسة العمليات وتصميم النظم لنقليل الأخطاء وتقديم الخدمات بصورة أفضل، وحذف الخطوات غير الضرورية والاهتمام بالترتيب الداخلي للمصارف الإسلامية كونه يمثل جزءاً من الخدمة المقدمة نتيجة التعامل المباشر مع العملاء مما يزيد من قدرتها التنافسية.
- 6- استخدام الأساليب العلمية والطرق الإحصائية للكشف عن الثغرات في الخدمات المقدمة للعملاء والعمل على تلافيها، وكذلك تحديد أسباب المشكلات التي تتعرض تقديم الخدمات المصرفية والعمل على إزالتها، والكشف عن الأخطاء ومحاولة تجاوزها وعدم الواقع بها أو تكرارها في المستقبل.

**المراجع:****المراجع العربية:**

- 1- الطائي، رعد عبد الله؛ قدادة، عيسى؛ إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (2008).
- 2- العالم، فتحي أحمد يحيى، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دراسة علمية وتطبيقية ، دار اليازوري، عمان، (2009).
- 3- العويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دارهومة، الجزائر، (2003).
- 4- الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ الطائي، يوسف حريم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (2004).
- 5- المنيف، إبراهيم عبد الله، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، (1988).
- 6- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2009).

**ب. البحوث والرسائل العلمية:**

- 1- التميمي، وفاء صبحي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية في المصادر التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، (2007).
- 2- الصرن، رعد طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي- دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصادر السورية والأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، (2005).
- 3- الكلكاوي، محمد، استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لعينة من المصادر العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعات المستنصرية، بغداد، (2012).

**2- المراجع الأجنبية:**

- 1- Bank, J. H., **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall, New York,(2000).
- 2- Deming, E., **Out of the Crisis**, Cambridge, MIT, Center for Advanced Engineering Study, New York,(1986).
- 3- Evans, J., **Production Operations Management**, West Publishing Co., New York,(1997).
- 4- Juran, J. M.; Frank, M. G., **Quality Planning and Analysis**, 3<sup>rd</sup> ed, Mc Graw – Hill Inc, New York,(1993).
- 5- Mika, G. L., **Kaizen Event Implementation Manual**, Kaizen Sensei,USA,(2001).
- 6- Yang,Y.;Lee,P.K.C.; Cheng, T.C.E., **Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective**, International Journal of Production Economics, Hong Kong, SAR, People's Republic of China, (2016).