

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 12 ديسمبر 2013

ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة  
متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن  
مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب  
رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني  
هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار دي تري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكليل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصيح	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة 2 الجزائر
أ.د.عبد الحفيظ بلعربي	جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا الإمارات
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة دهوك العراق

## شروط النشر:

- تقدم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ،ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

[khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com) أو [remah@remahtraining.com](mailto:remah@remahtraining.com)

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني: [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

No :12december2013

ISSN : 2392-5418

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

### **A guide for contributors**

1-An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length ,inclusive of figures ,drawing ,table ,appendixes ,and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3-The Review reserves the right to omit , summarize ,rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style .

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm(one;inch)margins;it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English;French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English ,are required, each should not exceed 150words .

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields.they should also follow one of the following citation and documentation styles;the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style),the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

**- All correspondence related to the review should**

**be addressed to :**

remah@remahtraining.com or [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

Web site [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean piere Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmud elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Belgacem Madi Annaba university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Bouacha mibarek Constantine 2 university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida2university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Benhassine Nadji Constantine2 university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Touhami Brahim Charija University</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof Abdelhafid Belarabi Sciences and Technologie university</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane Dahok university</b>	<b>IRAQ</b>

## فهرس المحتويات

8	تحسين جودة العمليات : تطبيق منهجية 6 سيجما في المنظمات الخدمية...8
الأردن	د.محفوظ احمد جودة
34	دور الابتكار في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية .....
الجزائر	الدكتور أحمد علاش
51	تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية العامة والخاصة بميلة من وجهة نظر المرضى دراسة حالة مستشفى طوبال والمصححة الدولية.....
الجزائر	الدكتور محمود بولصباغ
82	عولمة الإقتصاد والإقتصاديات العربية.....
سوريا	الأستاذ الدكتورمصطفى العبد الله الكفري
99	التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية .....
الأردن	الدكتور شفيق إبراهيم حداد
117	تأثير حوكمة الشركات على الأزمة المالية الاقتصادية.....
سوريا	الدكتورة رندة ديب الدبل أ.د. خالد الخطيب
147	تقييم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية مقارنة مع البنوك التجارية.....
الأردن	الدكتور غسان سالم الطالب

## تحسين جودة العمليات : تطبيق منهجية 6 سيigma في المنظمات الخدمية

د.محفوظ احمد جودة

جامعة العلوم التطبيقية – الأردن

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار منهجي لتطبيق 6 سيigma أو الستة انحرافات معيارية ( $6\sigma$  Six Sigma) في المنظمات الخدمية في الدول العربية، وذلك بهدف تقليل معدلات الأخطاء في عملياتها وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وقد أشارت الاستنتاجات إلى أهمية تطبيق هذه المنهجية في كافة المنظمات الخدمية وإلى أن التركيز على جودة المدخلات والمخرجات لا يكفي وحده لتقديم خدمة جيدة بل لا بد من التركيز كذلك على جودة العمليات وتقليل معدلات الأخطاء فيها. وفي ضوء ذلك قدم الباحث عدة توصيات كان من أهمها ضرورة التوسع في تدريب العاملين في المنظمات المتبنية لمنهجية الستة سيigma وبالإضافة إلى الانفتاح على أفضل الممارسات في التجارب الدولية في هذا المجال.

### Abstract:

This study aimed at presenting a methodological framework for implementing Six Sigma ( $6\sigma$ ) in the service organizations in Arab countries, for the purpose of decreasing defects in their processes and improving service quality.

Conclusions of the study show the importance of implementing this methodology in all service organizations. The study also shows that concentrating only on the quality of inputs and outputs is not enough for presenting good quality to customers and this should include the quality of processes well.

Based on that, several recommendations were presented. Among these recommendations were the necessity of training employees in the organizations adopting Six Sigma, and also the need of benefiting from the best practices in this field.

تمهيد :

تسعى منظمات الأعمال بكافة أنواعها و أشكالها إلى إجراء التحسينات المستمرة في مدخلاتها Inputs وعملياتها Processes و مخرجاتها Outputs من السلع و الخدمات . و على الرغم من ادخال التكنولوجيا الحديثة في منظمات الاعمال ، الا ان هذه المنظمات لا



زالت بحاجة ماسة الى تطوير عملياتها بما يتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية حيث ان هذه البيئة الخارجية متغيرة باستمرار.

يحاول هذا البحث تقديم و تطوير منهجية متقدمة لتطبيق ستة سيجما Six Sigma او كما يسميه البعض الحيوود السداسي وذلك في المنظمات الخدمية بهدف الارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمات وتحسين جودة عملياتها وتقليل معدلات الأخطاء فيها.

يعتبر موضوع التحسين المستمر في الجودة من المواضيع الاساسية التي تلقى اهتماما واسعا من قبل منظمات الأعمال التي تتبع فلسفة ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management . فقد اتجهت منظمات الاعمال في الاونة الاخيرة الى اجراء التحسينات المستمرة في عملياتها ونشاطاتها و قامت باتباع العديد من المنهجيات و الاساليب للوصول الى أفضل مستويات الجودة ، و من اهم هذه المنهجيات : 6 سيجما (6σ) والتي تتمتع بامكانية تطبيقها في كافة أنواع وأشكال منظمات الاعمال .

لذا فإنه ينبغي أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتتقدم الأفضل دائماً (التميمي ، إبريل 2006).

تعود بدايات ستة سيجما الى عام 1986 حيث اكتشفت شركة موتورولا Motorola أن مستويات الجودة العادية في ذلك الوقت لم تكن لتحقق متطلبات عملائها و لا تلي توقعاتهم و قد تبين ان ما كانت تعانيه الشركة من فقدان لعملائها كان سببه اعتمادها على مقياس ثلاثة سيجما  $\pm 3$  Sigma حيث كانت المسموحات وفق هذا المقياس تنعكس على زيادة في تكلفة المنتجات نتيجة لارتفاع تكلفة الاصلاح او اعادة العمل على الاجهزة التي تظهر فيها عيوب او اخطاء. (قطان ، 2001). وبناء عليه فقد طورت الشركة عملها وأوجدت منهجية ستة سيجما وبدأت بالعمل على تطبيقها. بعد ذلك أخذت أعداداً متزايدة من الشركات مثل General Electric, Allied Signal, Texas Instrument, Ford, DuPont ، وغيرها بتطبيق هذه المنهجية الجديدة في مجال تحسين جودة عملياتها ، حيث حققت مزايا عديدة نتيجة ذلك التطبيق .

و يأتي هذا البحث ليقدم منهجية متقدمة لتطبيق مفهوم الستة سيجما في المنظمات الخدمية في الدول العربية لأجل محاولة تقليل معدلات الاخطاء في عملياتها و تحسين جودة مخرجاتها .

### القسم الأول : منهجية البحث

#### 1- إشكالية البحث :

بالرغم من التطور الكبير في كافة المنظمات الخدمية نظرا لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، وبالرغم من انتشار ثقافة الجودة وتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة واتساع استخدام ادواتها ، الا انه لا تزال هناك حاجة ماسة الى بذل الجهود المستمرة لتحسين جودة العمل و تقليل الاخطاء في العمليات.

وبناء عليه تتمثل إشكالية البحث في الاجابة على الأسئلة التالية :

- أ- ما هي اهم العمليات في المنظمات الخدمية التي ينبغي التركيز عليها ؟
- ب- ما مدى امكانية تقليل معدلات الاخطاء في تلك العمليات ؟
- ج - هل يمكن تطبيق منهجية الستة سيجما في المنظمات الخدمية ؟

#### 2- أهداف البحث :

يهدف البحث الى ما يلي :

- أ- بيان مفهوم ومنهجية الستة سيجما.
- ب- محاولة إبراز الاسباب الداعية لاهتمام المنظمات الخدمية باستخدام الستة سيجما.
- ج - وضع إطار منهجي للستة سيجما لتطبيقه في المنظمات الخدمية.
- د - تقديم التوصيات المناسبة لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتقليل معدلات الاخطاء في العمليات الرئيسية بالمنظمات الخدمية .

#### 3- اهمية البحث :

ان التركيز على جودة المدخلات و المخرجات لا يكفي لانتاج منتج جيد او تقديم خدمة تلبي متطلبات و توقعات العملاء ، بل لا بد من التركيز كذلك على جودة العمليات و تقليل الاخطاء فيها.

ترجع اهمية البحث الى كون هذا الموضوع من المواضيع التي تتسم بالحدائة

وبالتالي يمكن اعتبار هذه الدراسة محاولة لرفد المكتبة العربية بإطار منهجي أساسي لتحسين جودة العمليات و تقليل معدلات الأخطاء فيها ، وذلك لمساعدة المنظمات الخدمية على الارتقاء بسمعتها و تقديم أفضل الخدمات التعليمية لعملائها

#### 4- اسلوب البحث :

لقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة إشكالية موضوع البحث ، حيث يعتمد هذا المنهج على تحليل مفهوم التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة ودراسة إمكانية تطبيق مفهوم ستة سيجما في قطاع الخدمات.

#### القسم الثاني: الإطار النظري

##### 1- مفهوم ستة سيجما :

تسعى الشركات إلى أن تكون منتجاتها متطابقة و متماثلة من حيث المواصفات والأبعاد والقياسات. وفي الواقع العملي فإن القدرة على الإنتاج المتماثل تماماً يعتمد على أمور عديدة منها ما هو مالي ومنها ما هو إداري ومنها ما هو فني ، بالإضافة إلى مدى تطبيق المنظمة للجودة الشاملة واستخدامها لأساليب التحسين المستمر. أما بالنسبة إلى الستة سيجما فهي بالاساس عبارة عن منهجية تهدف إلى تحسين العمليات في منظمات الاعمال من خلال تقليل معدلات الأخطاء في تلك العمليات مما يؤدي إلى رفع مستوى رضى العملاء و تقليل التكلفة في هذه المنظمات. والسيجما Sigma هو حرف باللغة اللاتينية ويستخدم لقياس التشتت في الاحصاء حيث يعبر عن متوسط الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات القيم عن وسطها الحسابي . ووفقاً للتوزيع الطبيعي للتكرارات يمكن تقسيم مساحة منحنى التوزيع الطبيعي إلى اجزاء بدلالة الوسط الحسابي والسيجما ، فالمساحة بين الوسط الحسابي وبين (  $\pm 1$  Sigma ) تساوي ( % 68.27 ) تقريباً من المساحة الكلية او مجموع التكرارات او الحالات ، والمساحة المحصورة بين الوسط الحسابي و بين (  $\pm 2$  Sigma ) تساوي ( % 95.45 ) من المساحة الكلية ، و هكذا

تتدرج الحسابات حتى تصل الى حساب المساحة بين الوسط الحسابي وبين (  $\pm 6$  Sigma ) تساوي (99.999966%) مما يعني أن (99.999966%) من الحالات او المنتجات او العمليات الجيدة تقع ضمن هذه المساحة. أو بمعنى آخر لا يتعدى فرصة ارتكاب الخطأ ( 3.4 ) بالمليون ( جودة ، 2006).

يعرف Dedhia ( July, 2005 ) ستة سيجما بأنها منهجية لتحسين العمليات في منظمات الأعمال وزيادة قدرتها من خلال استخدام الوسائل الإحصائية لتحديد وتخفيض وإزالة الاختلافات في العمليات.

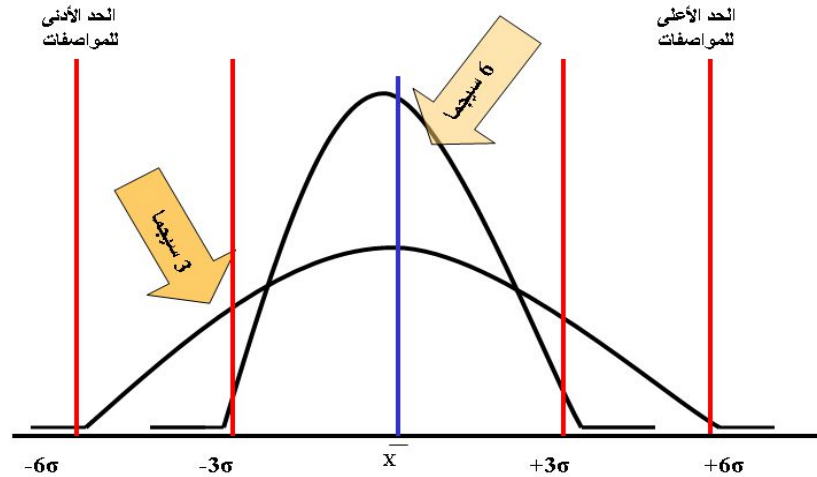
أما Brue (2005) فيعرفها بأنها عبارة عن مفهوم إحصائي يقيس معدلات الأخطاء في عمليات المنظمة.

وبناء عليه فالستة سيجما لا تخرج عن كونها مفهوماً إحصائياً يقيس معدل الخطأ في كل مليون فرصة في العملية ، ويستخدم هذا المفهوم بهدف تحسين أداء العمليات في المنظمة.

ويمكن تمثيل الستة سيجما بيانياً من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (1)

### مقارنة $6\sigma$ مع $3\sigma$



يتبين من الشكل أعلاه أن  $6\sigma$  تقع على يمين الوسط الحسابي ( $x$ ) ، وأن  $-6\sigma$  تقع على يسار الوسط الحسابي. كما يتبين كذلك أن احتمالات ارتكاب الأخطاء في حالة بلوغ المنظمة  $6\sigma$  أقل بكثير من احتمال ارتكابها في حالة تحقيق المنظمة  $3\sigma$  . وقد تطور مفهوم ستة سيجما في الآونة الأخيرة ليشمل إجراء التحسينات في جوانب أخرى مثل وقت دورة المنتج Cycle Time وضياع الموارد Waste of Resources ، حيث أطلق على ذلك إسم Lean Six Sigma إذ تضمن هذا المفهوم الجديد العمل على تقليل وقت الدورة وتخفيض تكلفة العمليات بالإضافة إلى تقليل معدل الخطأ في كل مليون فرصة.

## 2- أهمية ستة سيجما:

يذكر جاك ويلش المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك G.E. أن الستة سيجما ستكون الشيفرة الوراثية لقيادة المستقبل، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على مدى أهمية هذا المفهوم.

ويمكن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من خلال تطبيق مفهوم الستة سيجما بما يلي:

1- تغيير ثقافة المنظمة باتجاه إيجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح

من المرة الأولى.

2- التحسينات الجوهرية التي تحدثها المفهوم في العمليات.

3- إن تطبيق المفهوم سيؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية مما ينعكس على

أرباح أكثر أو جودة أعلى في الخدمات المقدمة.

4- رفع مستوى رضى العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة.

لقد حققت الكثير من المنظمات التي طبقت المفهوم وفورات كثيرة في غضون فترة قصيرة نسبياً ، ففي عام 2003 حقق بنك أوف أمريكا بعد تطبيقه للمفهوم حوالي 2 بليون دولار زيادة في

الأرباح فضلاً عن 25% زيادة في مستوى رضى العملاء ([www.reprint-content.com](http://www.reprint-content.com)) . وهناك الكثير من المنظمات التي أثبتت الدراسات عنها أنها حققت

وفورات كثيرة بعد تطبيق الستة سيجما (Motwani et al, 2004).

## 3- مبادئ ستة سيجما:

هنالك مبادئ أساسية لستة سيجما ينبغي الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار ، من أهمها:

1- إدراك أن الهدف الرئيس هو رضى العملاء أو المستفيدين من الخدمة

- 2- الاعتماد على الحقائق والأرقام عند اتخاذ أي قرار
- 3- إجراء التحسينات في العمليات المحورية في المنظمة
- 4- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق ، حيث تعمل ستة سيجما على تحويل الإدارة من اتخاذ قرارات كردود فعل على ما يحدث إلى إدارة تقوم بالتخطيط وتتخذ الاحتياطات اللازمة قبل وقوع المشكلات.
- 5- التعاون غير المحدود ، مما يعني كسر الحواجز ما بين الدوائر المختلفة وتحسين آليات العمل على كافة المستويات الإدارية (النايلسي ، 2005).
- 6- استخدام الأساليب لضبط الجودة مثل مخطط باريتو ومخطط السبب والنتيجة وخرائط الرقابة.

#### 4- البناء التنظيمي للقائمين على المشروع

يقسم العاملون في مشاريع ستة سيجما إلى أربعة مستويات إدارية:

##### أ- بطل المشروع Champion

- راعي المشروع والداعم الرئيس له
- يجارب لأجل نجاح المشروع ويعتبر نفسه مالك كل جزء فيه
- مدير رفيع المستوى في المنظمة
- متمكن من أساليب العمل ومنهجية ستة سيجما

##### ب- حامل الحزام الأسود العالي Master Black Belt

- من الضروري حصوله على شهادة نجاح بالدورة المتعلقة بذلك
- يحتاج إلى خبرات واسعة في إدارة المشاريع
- يتولى تدريب الموظفين حملة الحزامين الأسود والأخضر
- يساعد في تشخيص المشكلات

##### ج- حامل الحزام الأسود Black Belt

- يقوم بقيادة فرق العمل لتنفيذ المشروع
- يتولى تدريب الموظفين حملة الحزام الأخر

- يقوم بتقييم مراحل المشروع
- الإشراف على الأنشطة الرئيسية في المشروع

#### د- حامل الحزام الأخضر Green Belt

- أعضاء في فرق العمل
- جمع المعلومات وتحليلها
- رفع التقارير عن مستوى الإنجاز
- معظمهم يعمل بوقت جزئي بالإضافة إلى عمله المعتاد

#### القسم الثالث: الجانب التحليلي

##### 1- المنظمات الخدمية:

تشكل الخدمات القطاع الأكبر في اقتصاد العصر في معظم بلدان العالم. إن المنظمات الخدمية تتباين من حيث الحجم فهناك المنظمات العملاقة العاملة في مجالات الطيران والبنوك والتأمين والاتصالات والفنادق والنقل. كما أن هناك أيضاً المنظمات الصغيرة الحجم والتي تعمل محلياً (Lovelock, 2001).

كما تشمل المنظمات الخدمية المؤسسات الحكومية وكذلك المؤسسات غير الهادفة إلى الربح مثل الجمعيات التطوعية والخيرية والاجتماعية.

تمتع المنظمات الخدمية بصفات عديدة تجعلها تختلف عن المنظمات الصناعية من عدة جوانب (مشرقي، يونيو 2004) أهمها:

- 1- الطبيعة غير الملموسة للخدمة: فالخدمة شيء مجرد تحتوي غالباً على تقديم معلومات أو معرفة ولا يوجد شيء مادي يتم تبادله بين المنتج والعميل.
- 2- تقديم الخدمة حسب رغبة العميل: فالعميل يشارك في تحديد الكيفية التي يرغب أن يتلقى بها الخدمة، وذلك بعكس المنتجات السلعية التي يمكن أن تتصف بدرجة عالية من النمطية.
- 3- عدم إمكانية تخزين الخدمة: أي لا يوجد فاصل زمني بين تقديم الخدمة واستهلاكها، أما المنتجات الصناعية فيمكن إنتاجها وتخزينها لاستهلاكها في وقت لاحق أو في مكان آخر.

- 4- الاعتماد على تكنولوجيا كثيفة العمالة: تعتمد الخدمة على تكنولوجيا كثيفة العمالة نظراً لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، في حين أن تكنولوجيا المنتجات الصناعية تعتبر كثيفة رأس المال حيث تزداد فيه درجة الآلية.
- 5- الانتشار الجغرافي لفروع المنظمة: يمكن إنتاج السلع ونقلها إلى أماكن متباعدة حتى تصل إلى العميل أما الخدمة فلا يمكن نقلها من مكان لآخر، لذلك تكون درجة الانتشار الجغرافي في حالة المنظمات الخدمية أكبر منها في حالة المنظمات الصناعية.
- 6- درجة مركزية اتخاذ القرارات: تميل المنظمات الصناعية إلى استخدام درجة أكبر من المركزية في صنع القرارات نظراً لنمطية الأداء. أما في حالة المنظمات الخدمية فإن الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة يجب أن يتفاعل بشكل مباشر مع المستهلك لذلك لا بد من وجود درجة عالية من اللامركزية وبالتالي يصبح للموظف نفسه سلطة صنع القرار.
- 7- درجة الرسمية: تعتمد المنظمات الصناعية على درجة أكبر من الرسمية في الاتصالات وتسجيل الأنشطة والعمليات، أما في حالة المنظمات الخدمية فهي تعتمد بدرجة أقل على الاتصالات الرسمية نظراً لضرورة التفاعل المباشر بين أعضاء المنظمة والعملاء ولذلك غالباً ما يتم الاعتماد في المنظمات الخدمية على الاتصالات الشفهية المباشرة.

## 2- مراحل منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية :

لا تعد منهجية ستة سيجما لتحسين الجودة وسيلة لقياس و مراقبة معدلات الاخطاء فقط ، بل هي تمتد لتشمل إدخال مجموعة واسعة من الادوات الى المنظمة بهدف تحسين الاداء وبالتالي تحسين مستوى الخدمة المقدمة الى العملاء ، وتتطلب منهجية ستة سيجما تشجيع الابداع و اجراء تحسينات ضرورية في العمليات و التصميم بالاضافة الى تقليل الاختلافات في الطلبات او الخدمات المقدمة الى العملاء ( Hug, 2006 ).

ويمكن تلخيص الخطوات المتعلقة بتطبيق منهجية ستة سيجما فيما يلي ، علما بان هذه الخطوات يتم اختصارها باللغة الانجليزية الى ( DMAIC ) و ذلك للتعبير عن الاحرف الاولى لكل من هذه الخطوات :



## 1 - التحديد Define :

المرحلة الأولى في هذه المنهجية تتضمن تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على العميل بشكل مباشر و ذلك لأجل التركيز عليها و دراسة امكانيات التحسين فيها كتقليل معدلات الاخطاء فيها او تخفيض فترة تسليم المعاملات او غير ذلك . و في هذه المرحلة يتم تعريف متطلبات و احتياجات العملاء من خلال الاستماع لصوتهم أي صوت العميل Voice of the customer و توزيع نماذج الاستبانات عليهم و تحليل اجاباتهم . و تهدف هذه الدراسة الى دراسة اخرى لأجل تحديد المواصفات الحرجة للجودة ( CTQ ) Critical to Quality بالنسبة الى العملاء كالموثوقية و سرعة التجاوب ووقت التسليم و من اهم الادوات التي تستخدم لتخطيط العمليات الأساسية النموذج المسمى SIPOC و الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم ( 2 ) نموذج SIPOC لتخطيط العمليات الأساسية

Customers من هم العملاء	Output مخرجات العملية	Process العملية	Inputs مدخلات العملية	Suppliers من هم الموردون
-1	-1	نقطة البدء.....	-1	-1
-2	-2		-2	-2
-3	-3	النشاطات.....	-3	-3
	-4	.....		-4
		.....		
		.....		
		.....		
		نقطة النهاية.....		

يوضح الشكل اعلاه SIPOC و الذي هو عبارة عن الاحرف الاولى للعوامل الخمسة المكونة له ، ما يلي :

1 - المورد او المزود Supplier : يتم تحديد موردي العملية الذين يقومون بتزويد مدخلاتها .

2- المدخلات Inputs : تحديد مدخلات العملية من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية و التكنولوجيا .

3- العمليات او النشاطات Process: عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات .

4- المخرجات Outputs : السلع او الخدمات او المعلومات التي تنتج عن العمليات او النشاطات .

5- العميل Customer : تحديد العميل الذي يستلم مخرجات العملية و نسعى الى إرضاءه و تلبية احتياجاته و توقعاته .

و في هذه المرحلة ايضا يتم وضع وثيقة مشروع الفريق Team Project Charter التي توثق مشروع الستة سيجما و توفر كافة المعلومات المتعلقة به ( Brue, 2005 ).

و يوضح الشكل التالي وثيقة مشروع الفريق :

الشكل رقم ( 3 ) وثيقة مشروع الفريق

نطاق العمل	وضع مشكلة العمل
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
القيود	تحديد الهدف
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>																																																																								
<p>اختيار الفريق</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>خطة عمل المشروع</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Task</th> <th style="width: 10%;">Responsibility</th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> <th style="width: 10%;">6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">■</td> </tr> </tbody> </table>	Task	Responsibility	1	2	3	4	5	6			■								■	■							■	■								■	■	■						■	■	■	■						■	■	■	■							■	■								■
Task	Responsibility	1	2	3	4	5	6																																																																		
		■																																																																							
		■	■																																																																						
		■	■																																																																						
			■	■	■																																																																				
			■	■	■	■																																																																			
				■	■	■	■																																																																		
						■	■																																																																		
							■																																																																		

Brue , Greg , ( 2005 ) Six Sigma for Small Business , Canada,  
Entrepreneur Press, p .8

و تتكون وثيقة مشروع الفريق اجمالاً مما يلي :

1. وضع مشكلة العمل : وصف الوضع الحالي للمشكلة في العمل كان يكون وقت

انجاز المعاملة يستغرق اربعون دقيقة بينما يطالب العملاء

بان يتم انجاز المعاملة خلال ثلاثون دقيقة .

2. نطاق العمل : وصف نقطة بداية العملية و نقطة نهايتها مما يعمل على تحديد النشاطات التي ينبغي العمل على تصميمها او اعادة تصميمها
3. الاهداف : تحديد الاهداف المراد تحقيقها مثل تخفيض وقت تسليم او انجاز المعاملة عشرة دقائق خلال الستة شهور القادمة ، او زيادة مستوى سيجما من ( 3.0 ) الى ( 5.5 ) مثلا
4. القيود :
- تدوين اية عراقيل قد تجابه عملية التنفيذ مثل عدم توفر الموارد او عدم وجود اجهزة كمبيوتر كافية .
5. خطة المشروع :
- وضع خطة العمل لتنفيذ مشروع التحسين مع وصف النشاطات المطلوب تنفيذها و تسمية المسؤول عن التنفيذ بالاضافة الى التاريخ المتوقع لاتمام المشروع.
6. اختيار اعضاء الفريق : كتابة اسماء اعضاء الفريق و ماهية الأحملة التي يحملها كل واحد منهم .
- وبعد تجهيز و ثقة مشروع الفريق تتم عملية تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ والعمل على توفيرها في الوقت المناسب .

## 2 - القياس Measure :

ينبغي قياس و دراسة ما هو موجود في الوقت الحالي من عمليات و انظمة ، ففي هذه المرحلة يتم قياس معدلات الأخطاء او العيوب الموجودة وتسجيلها كما هي في الواقع كما يتم في هذه المرحلة قياس مقدرة العملية **Process Capability** أي مدى قدرة العملية على مقابلة احتياجات العملاء . و يتم قياس مقدرة العملية من خلال مؤشرين هامين:

أ- مؤشر **Cp** :

يمكن حساب هذا المؤشر من خلال استخراج الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى للمواصفات وقسمة الناتج على سيجما أو الانحراف المعياري مضروباً في الرقم ( 6 ) كما يلي :

$$Cp = \frac{\text{الحد الأعلى للمواصفات} - \text{الحد الأدنى للمواصفات}}{6 \times \text{الانحراف المعياري}}$$

و كلما كانت قيمة Cp أقل من واحد ، فان ذلك يعني ان العملية أكثر عرضاً من حدود المواصفات وبالتالي فهي غير قادرة على مقابلة احتياجات العملاء ويكون الوضع بالتالي غير مرغوباً فيه . أما إذا كانت قيمة Cp أعلى من واحد ، فالوضع مرغوب فيه إجمالاً ، إلا إذا لم يكن مركز العملية في الوسط بين الحدين الأعلى والأدنى للمواصفات ، حينئذ قد يتم تقديم خدمات بمستوى أقل من متطلبات العملاء.

#### ب- مؤشر Cpk :

يقيس هذا المؤشر مدى القرب من الهدف ودرجة الانسجام حول متوسط الأداء ، فالمنظمة يمكن أن تؤدي خدماتها بأقل حد من الاختلافات ولكنها بنفس الوقت قد تكون بعيدة عن الهدف باتجاه أحد حدي المواصفات مما يشير إلى أن تكون قيمة هذا المؤشر أقل، بينما تكون قيمة مؤشر Cp أعلى. وبناء عليه ، فإن مؤشر Cpk يعبر عن الفرق بين الوسط الحسابي وأقرب حد للمواصفات مقسوماً على 6 سيجما ، كما يلي:

$$Cpk = \frac{\text{الحد الأعلى للمواصفات} - \text{الوسط الحسابي}}{6 \times \text{سيجما}}$$

$$\text{أو } \frac{\text{الوسط الحسابي} - \text{الحد الأدنى للمواصفات}}{6 \times \text{سيجما}}$$

وبالتالي يتم اختيار المسافة الأقل بين حدي المواصفات والوسط الحسابي بعد القسمة على 6 انحرافات معيارية حتى نحصل على قيمة المؤشر. وكلما قلت قيمة Cpk عن واحد فذلك يعني أن هناك خدمات غير مطابقة بشكل أكبر وأن مقدرة العملية تكون أقل.

أما فيما يتعلق باحتساب قيمة أو مستوى سيجما الفعلية لعمليات المنظمة فيتم من خلال الخطوات التالية:

- 1 - حساب معدل الخطأ في العملية من خلال قسمة عدد الأخطاء أو العيوب في العملية خلال فترة محددة على عدد الوحدات في العينة المختارة .
- 2 - جمع عدد الفرص التي يمكن أن تحدث فيها أخطاء في العملية .
- 3 - قسمة معدل الخطأ في العملية على عدد الفرص التي يمكن أن تحدث فيها الأخطاء ، لينتج معدل الخطأ لخاصية معينة من خصائص الجودة .
- 4 - ضرب معدل الخطأ لخاصية الجودة في الرقم 1,000,000 فينتج معدل الخطأ لكل مليون فرصة من الأخطاء ( DPMO ) Defect Per Million Opportunities .
- 5 - تحويل معدل الخطأ لكل مليون فرصة إلى قيمة سيكما و ذلك باستخدام جدول التحويل المتعلق بسيكما Sigma Conversion Table و الذي يظهر كما يلي :

الجدول رقم ( 1 ) جدول تحويل Sigma إلى DPMO إلى Yield إلى Cpk

Sigma	DPMO	Yield	Cpk
1.5	500,000	50%	0.50
3.0	66,800	93.320%	1.00
3.5	22,700	97.730%	1.17
4.0	6,210	99.379%	1.33
4.5	1,350	99.865%	1.50
5.0	230	99.977%	1.67
6.0	3.4	99.999966%	2.00

يوضح الجدول أعلاه عملية التحويل من سيكما إلى معدل الخطأ بالمليون فرصة من الأخطاء إلى نسبة الإنتاج الجيد إلى مؤشر مقدرة العملية. ومن الملاحظ في الجدول المذكور

أن 3.4 خطأ في كل مليون فرصة DPMO تعادل 6 سيجم ، بينما أصلاً يجب أن تعادل 4.5 سيجم ، فمن أين أتى هذا الفرق الذي يساوي 1.5 سيجم ؟

في الواقع كان أول من لفت النظر إلى ذلك شركة موتور ولا والتي وجدت عن طريق خبراتها من خلال جمع المعلومات عن عملياتها أن هناك اختلافات بين الأوساط الحسابية للعمليات في المدى الطويل Long-term Dynamic Mean Variation ، وهذه الاختلافات تقع عادة في حدود 1.5 سيجم.

ومن خلال إضافة 1.5 سيجم إلى كل من طرفي منحنى التوزيع الطبيعي ، فإنه يمكن القول أنه قد تم أخذ ما يحدث في الواقع العملي للأوساط الحسابية للعمليات في الحسبان.

### 3 - التحليل Analysis :

المهدف من التحليل هو معرفة اسباب الازخاء في العمليات التي تم قياسها في المرحلة السابقة . ويمكن استخدام العديد من الادوات في هذه المرحلة و من اهمها :

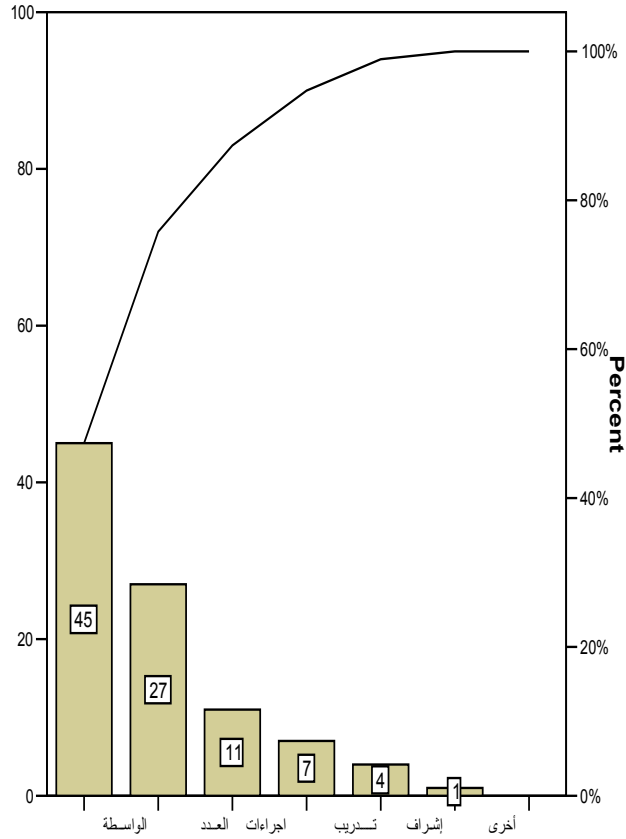
#### أ - تحليل باريتو Pareto Analyses

يستخدم تحليل باريتو لتحديد اولوية حل المشكلات ، حيث يساعد الادارة على التركيز على المشكلات التي لها اهمية نسبية اكبر والعمل على حلها أولاً، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها ان 20% من المشكلات ترجع الى 80% من الاسباب ، و بالتالي فان 80% من المشكلات ترجع الى 20% من الاسباب. إن مهمة تحليل باريتو هو اظهار الاسباب الاكثر تكرارا لاجل لفت نظر الادارة اليها ثم يليها بعد ذلك الاسباب الاقل فالأقل تكرارا ( جودة ، 2006 ) .

و يوضح الشكل التالي مثلاً لتحليل باريتو والذي يمثل اسباب طول فترة انجاز المعاملات في دائرة حكومية :

الشكل رقم ( 4 )

تحليل باريتو لاسباب طول فترة انجاز المعاملات



يتبين من الجدول السابق ان الواسطة وقلة عدد الموظفين يشكلان حوالي 76 % من اجمالي الاسباب .

#### ب - مخطط السبب والنتيجة Cause-and-Effect Diagram

يعتبر مخطط السبب و النتيجة او كما يسميه البعض مخطط عظم السمكة Fishbone او مخطط Ishikawa نسبة الى اسم عائلة الشخص الذي ابتكره ، من اهم ادوات تحليل اسباب المشكلات الرئيسية و الثانوية و ربطها مع بعضها .



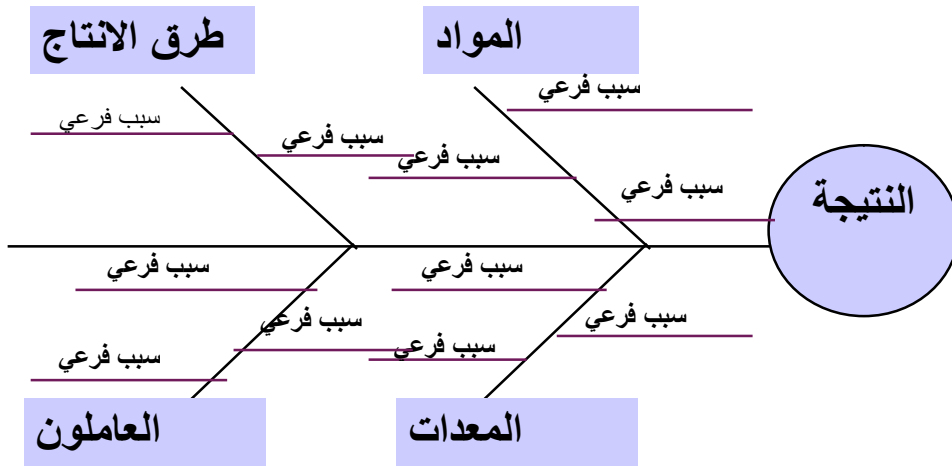
و يستخدم المخطط فيما يلي ( اسماعيل ، 2006 ) :

1 - تحديد و ترتيب الاسباب الكامنة لمشكلة ما ، مثل تحديد اسباب ازدياد الحلالات غير المطابقة لمنتج معين في المناوبة ( الوردية ) المسائية في مصنع ما .

2 - تلخيص الاسباب الى اسباب رئيسية هي : العاملون ، المعدات ، الاجراءات ، المواد ، البيئة ، و السياسات . وتختلف هذه الاسباب الرئيسية من مشكلة الى اخرى ، كما تختلف من بيئة الصناعة الى بيئة الخدمات . كما ويتم تجزئة كل سبب رئيسي الى اسباب فرعية وهكذا .

و يوضح الشكل التالي مثالا على مخطط السبب و النتيجة :

الشكل رقم ( 5 ) مخطط السبب والنتيجة



من الشكل رقم (5) يلاحظ أن الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس في هيكل عظم السمكة تمثل أسباب المشكلة الرئيسية ، أما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية في هيكل عظم السمكة فهي يمثل الأسباب الفرعية والتي تفرعت عن الأسباب الرئيسية.

فالسبب الرئيس المتعلق بالعاملين يمكن أن يقسم إلى أسباب فرعية قد تشمل ضعف التوجيه أو قلة التدريب ، عدم فعالية الاتصالات بين الأفراد. كما أن مشكلة العاملين قد تتضمن كذلك عدو وجود حوافز مجدية أو انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، إلى غير ذلك من الأسباب.

## ج - تحليل درجة و تأثير الفشل ( FMEA ) Failure Mode and Effect Analysis

تستخدم هذه الاداة لمعرفة كيفية تأثير الفشل او الاخطاء على المواصفات الحرجة للعملاء ( Critical To Quality ( CTQ حيث تسمح هذه الاداة بتوقع الاخطاء المحتملة والتعرف عليها و من ثم تجنبها ( النابلسي ، ص 347 )  
و يوضح الشكل التالي هذا التحليل :

الشكل رقم ( 6 ) تحليل درجة و تأثير الفشل ( FMEA )

الإجراء Action	أولوية خطر البند RPN= Sx OxD	درجة عدم كشف الفشل Detection (D)	احتمال تكرار الفشل Occurrence (O)	درجة الخطر Severity (S)	أسباب الفشل Cause s	نتائج الفشل Effects	طبيعة الفشل Failure Mode	البند Item

يتبين من خلال الشكل السابق ان عملية تحليل درجة و تأثير الفشل ( FMEA ) تتم  
كما يلي ( باند و آخرون ، 2002 ) :

- 1 - تحديد البنود الاساسية ذات التأثير على درجة جودة المخرجات .
- 2 - وضع درجة لكل من :
- أ - مستوى خطورة ( Severity Rate ) البند و يعكس مدى الخطورة الناجمة عن فشل أي من خطوات العملية .

- ب - تقدير احتمالات الفشل و التي تعتمد على معدلات تكرار ( Occurrence )  
فشل العملية سابقا .
- ج - درجة العجز عن الاكتشاف ( Detection ) المبكر للفشل . و العجز عن  
الوقاية منه قبل وقوعه .
- 3 - حساب محصلة الدرجات الثلاث حتى تصل الى اولوية خطر البند ( RPN ) Risk  
Priority Number .
- 4 - تصنيف بنود العملية طبقا لما يتم الحصول عليه من RPN .
- 5 - تحديد طرق خفض درجة RPN لكل بند .

#### 4. التحسين ( Improve )

تهدف هذه المرحلة الى ما يلي :

1. تنفيذ الخطط المتعلقة بالتحسينات وذلك إعتقاداً على المعلومات التي تم تجميعها وتحليلها من خلال المراحل الثلاث السابقة ، وبعد إعادة تصميم العمليات لكي تتضمن هذه التحسينات .
2. قياس تأثير التحسينات بعد التنفيذ ، فقد يتم التوصل الى أن وقت تسليم المعاملة قد تم تخفيضه بحوالي 40% من الوقت الأصلي مثلاً.
3. توثيق الإجراءات المتبعة ، فكل إجراء جديد يتم أتباعه ينبغي أن يوثق .
4. تدريب الموظفين على الإجراءات والعمليات التي تم تحسينها .

وفي مرحلة التحسين فإنه يتم البحث عن مدى وجود علاقة معنوية بين مدخلات مشروع التحسين ومخرجاته وقد يستخدم هنا شكل الأنتشار Scatter plot لعرض طبيعة العلاقة بين المتغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة .

ومن الجدير بالذكر أن شكل الأنتشار ليس كافياً وحده من الناحية الإحصائية لمعرفة معنوية وقوة العلاقة بين المتغيرين ، وهناك أحصاءات أخرى يمكن اللجوء إليها في هذا المجال مثل اختبارات " ت " وتحليل التباين وتحليل الإنحدار ومعاملات الارتباط وغيرها ويتم في هذه المرحلة وضع تصميم للتجارب ( DOE ) Design of Experiment وذلك بهدف محاولة معرفة مدى تأثير المدخلات التي يتوقع أن يكون لها التأثير الأكبر على المخرجات الخاصة بالموصفات الحرجة للجودة Critical to Quality . وبعد وضع تصميمات التجارب فإنه يتم تنفيذها وجمع البيانات الناتجة عنها لأجل استخدامها في عمليات التحسين.

## 5. الرقابة ( Control ) :

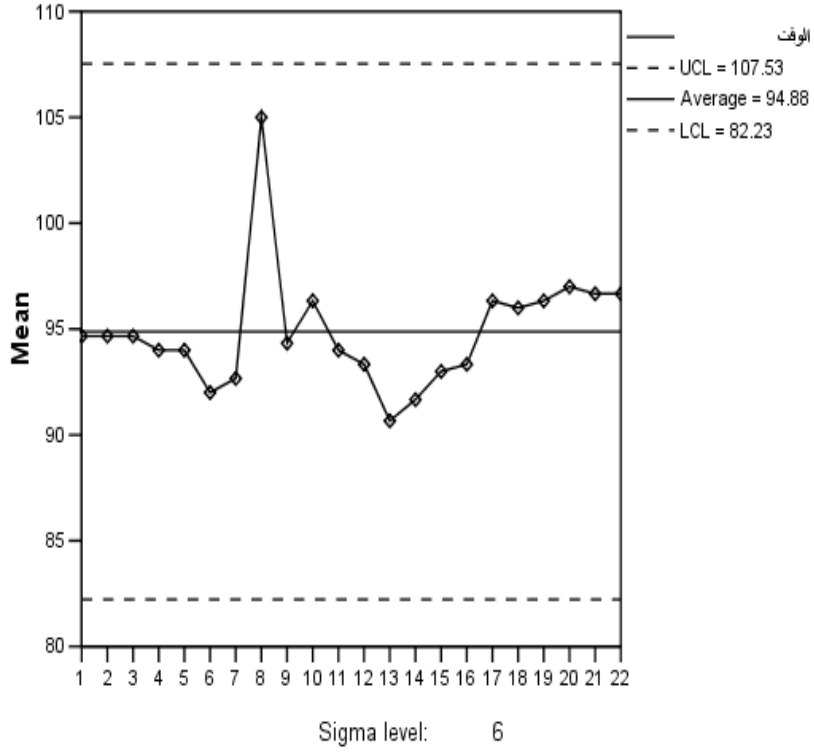
الهدف من مرحلة الرقابة هو التأكد من أن التغييرات التي تم تنفيذها قد أدت إلى تحسين في الأداء . لقد تم اختيار مشروع التحسين وقمت بقياس وضعه الحالي ، وتوصلت الى الأسباب الرئيسة لوجود الأخطاء ، ووضعت أسساً للعلاقة بين مدخلاته ومخرجاته ، وقمت بتنفيذ تصميمات التجارب ، والآن يأتي دور مرحلة الرقابة للتأكد من تطبيق الحلول التي تم التوصل إليها ولضمان استمرار التحسينات المتوقعة من المشروع .

كما وتستخدم في هذه المرحلة خرائط الرقابة Control Charts والتي يبينها الشكل رقم ( 7 ) حيث يظهر فيها ثلاث خطوط أساسية :

الأول يمثل الخط الوسط أو الوسط الحسابي لمخرجات العملية والثاني يمثل الحد الأعلى للرقابة Upper Control Limit (UCL) والذي يستخرج عن طريق إضافة ست أنحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي ، بينما يمثل الثالث الحد الأدنى للرقابة Lower Control Limit (LCL) والذي يستخرج عن طريق طرح ستة أنحرافات معيارية من الوسط الحسابي .

والشكل التالي يوضح المقصود بخرائط الرقابة:

الشكل رقم ( 7 ) خرائط الرقابة



وهناك أنواعاً كثيرة من خرائط الرقابة منها ما يتعلق بالرقابة على المتغيرات مثل R Chart ،  
 X Chart ومنها ما يتعلق بالرقابة على الخصائص مثل Np Chart ، C Chart .

أن من الضروري وضع خطة للرقابة تتضمن اسم العملية و مواصفاتها و مدخلاتها ومخرجاتها و  
 نتائج قياس مقدرة العملية Cp و قيمة ستة سيجمما و تاريخ اخذ القياس ، بالاضافة الى  
 طريقة الرقابة المتبعة .

ويوضح الشكل التالي نموذجاً للخطة :

الشكل رقم ( 8 )  
خطة الرقابة لعملية 6 سيجما

رقم العملية	الموقع
-------------	--------

خطة التصحيح Correction Plan	وسيلة الرقابة Control Method	مؤشر Cp	المخرجات Outputs	المدخلات Inputs	المواصفات Specs Max Min	العملية Process

هذا و ينبغي ان يتم اجراء تدقيق دوري على نتائج المشروع لضمان ان النتائج المرجوة قد حققت و ان وسائل الرقابة قد نفذت .  
و على المشرفين على التدقيق توثيق كافة الاجراءات و المستندات اللازمة و رفع التقارير المتعلقة بالنتائج في الوقت المناسب .

### 3- متطلبات نجاح منهجية ستة سيجما

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح في جهودها من أجل تطبيق منهجية الستة سيجما ، فإنه ينبغي توفر العديد من المتطلبات من أهمها:  
أ- التركيز على العميل : الهدف الأساس من تطبيق ستة سيجما هو تحقيق متطلبات العميل وتوصيل المنتج أو الخدمة دون تأخير وبدون أخطاء.  
ب- دعم وتأييد الإدارة العليا لهذه الجهود المبذولة، بالإضافة إلى سعيهم المتواصل نحو الوصول إلى مرحلة خلو العمليات من الأخطاء.

- ج- التزام العاملين واقتناعهم بستة سيجما كمنهجية للتحسين المستمر، وبأن عليهم أن يضعوا نصب أعينهم وجوب أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- د- وجود نظام قياس فعال، بالإضافة إلى وجود نظام معلومات قادر على إيصال المعلومة للجهة المعنية في الوقت المناسب.
- هـ- تحليل العمليات القائم على أساس احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، حيث اعتماداً على هذا التحليل سيتم وضع الاستراتيجيات المناسبة لتجنب وجود اختلافات في العمليات.
- (Escrig-Tena and Bon-Llusar , 2005)
- و. تدريب العاملين وتعريف كل منهم بدوره في تطبيق المنهجية.

#### القسم الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- بعد استعراض وتحليل منهجية ستة سيجما ، يمكن استنتاج الآتي:
- أ- أهمية دراسة وتطبيق منهجية ستة سيجما في كافة القطاعات بما في ذلك قطاع الصناعة وقطاع الخدمات.
- ب- لا يكفي التركيز فقط على جودة المدخلات والمخرجات ، بل لا بد أيضاً من التركيز على جودة العمليات وتقليل معدل الأخطاء فيها.
- ج- تشكل منهجية ستة سيجما عنصراً هاماً لاستقرار المنظمات التي تتبناها وتعمل على تطبيقها ، وذلك بسبب دورها الفعال في تقليل معدلات الأخطاء وبالتالي تخفيض تكلفة العمل .
- د- ضرورة قياس قيمة ستة سيجما للعمليات قبل وضع خطط التحسينات ثم إعادة القياس بعد تطبيق تلك التحسينات لمعرفة مدى تأثيرها على جودة العمليات.
- هـ- ضمان استمرار التحسينات التي تم تنفيذها ونشر المعايير الجديدة للعمليات بعد التحسينات على العاملين.

##### ثانياً : التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- أ- نشر مفهوم ستة سيجما بين المسؤولين عن المنظمات وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات وغير ذلك من الوسائل.

- ب- قيام الجامعات بتدريس منهجية ستة سيجما في مناهجها ضمن التخصصات المختلفة بكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ج- التوسع في عقد الدورات التدريبية للعاملين بالمنظمات الخدمية عن الستة سيجما لإدراك مفهوم المنهجية وكيفية تطبيقها.
- د- الانفتاح على أفضل الممارسات في التجارب الدولية في مجال الستة سيجما لأجل الاستفادة منها.
- هـ- إجراء أبحاث في المستقبل في تطبيق منهجية ستة سيجما على مجالات عمل المنظمات الخدمية كالفنادق وشركات الطيران والجامعات والبنوك وشركات التأمين وغيرها.

### المراجع العربية

- التميمي ، إياد فاضل محمد (26-27 إبريل 2006) ، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في عينة من البنوك الأردنية" ، عمان ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- جودة ، محفوظ (2006) ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع
- عبد الرحمن ، اسماعيل محمد ( 2006 ) ، الرقابة الاحصائية على العمليات ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- قطان ، هشام (أيلول 2001) ، "الحيود السداسي Six Sigma وسيلة لتحسين الجودة وتقليل الكلفة" . مجلة الجودة ، الجمعية الأردنية للجودة ، عمان ، العدد7 ، ص 2-13
- مشرقي ، حسن علي (يونيو 2004) ، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية" ، الإداري ، السنة 26 ، العدد 97 ، ص ص 47-69
- النابلسي ، مهند (2005) ، أسرار الحيود السداسي ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع



- Brue , Greg (2005), Six Sigma for Small Business. Canada, Ep Entrepreneur Press.
- Dedhia , Navin S. (July, 2005), "Six Sigma Basics" Total Quality Management. Vol 16, No.5, pp. 567-574
  - Escrig-Tena , A.B. and Bon-Llusar , J.C. (2005), "A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative, Decision Sciences, Vol 36, No. 2, pp.221-258
- Hug , Ziaul , (September, 2006), "Six Sigma Implementation through Competency Based Perspective ( CBP), Journal of Change Management , Vol 6 , No-3 , pp. 277-289
  - Lovelock, Christopher (2001), Services Marketing, 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice Hall
  - Motwani, J. et al (2004), "A Business Process Change Framework for Examining the Implementation of Six Sigma", The Total Quality Management, Vol 16, Issue 4, pp 273-285
  - [www.reprint-content.com](http://www.reprint-content.com)

## " دور الابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية "

الدكتور. علاش أحمد

أكلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة سعد دحلب . البليدة

الجزائر

### ملخص:

إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو التنوع والتوسع والتعدد ، وهذا ما يكسبه الحركية السريعة والمستمرة ، وينتج عنه تنافس حاد يؤدي إلى حالات عديدة من الإفلاس ومغادرة السوق ، فما مدلول تلك الكلمات : التنوع : لم يعد بالإمكان الاعتماد على نوع واحد من المنتجات ، أو تصميم واحد لنفس المنتج ، أو أسلوب تقديم وحيد للمستهلك لذات المنتج ، على هذا الأساس تجد المؤسسات نفسها أمام منافسة في ذات الإطار قد تسلبها زياتتها الذين اعتادوا على شراء منتجاتها .

التوسع : إن الاقتصاد الحديث عرف توسعا كبيرا في مختلف المجالات وهذا ما يوسع رقعة المنافسة بين مختلف المؤسسات ذات النشاط الواحد أو المتشابه ، ففي السابق كان حجم الإنتاج محدودا ، ومع تطور أساليب الإنتاج والإدارة والتكنولوجيا ووسائل النقل والدعاية والإعلان أصبح الإنتاج الواسع ممكنا ، وفي حالات انحصار الطلب يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء لدى المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة .

التعدد : يضاف إلى العنصرين السابقين تعدد المنتجين وازدياد عددهم باستمرار ، فعدد الشركات النشطة في ذات المجال يزداد يوما بعد يوم ، فيؤدي ذلك إلى إعادة تشكيل خارطة الزبائن ، فإذا كان لدينا في السابق تمركزا حول مؤسسة واحدة ، فإن الانتشار المتباين للزبائن أصبح اليوم السمة الغالبة ، ولا يتبع هذا الانتشار التوزيع الطبيعي .

### Abstract:

What distinguishes the modern economy and the expansion of diversity and plurality, and that the earnings of the rapid and continuous dynamics, and results in fierce competition leads to many cases of bankruptcy and leave the market, what is the meaning of these words:

Diversity: no longer possible to rely on one type of product, or design one for the same product, or method of providing a single consumer for the same product, such institutions find themselves in the competition in the same frame may take away customers who are accustomed to buy their products.

Expansion: A modern economy knew a significant expansion in various fields and that is what expands the scope of competition among the various institutions with one or activity of Like, In the past, the output was limited, with the development of methods of production, management and technology, transportation, and advertising became mass production possible, and in cases of restriction of demand will lead to a decrease in the performance of the weak institutions that can not

afford to compete. Diversity: In addition to the above components of multiple producers and their number constantly increased, the number of companies active in the relevant field is increasing day after day, thus leading to the restructuring of the map, customers, and if we had previously concentrated on one institution, the spread differential for customers today is the dominant feature, This proliferation does not follow normal distribution.

#### مقدمة :

تميز الأسواق الحالية بالمنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية ، وتنتقل المنافسة من المحيط الضيق للمؤسسة إلى المحيط العالمي نظرا لتقارب المسافات وتخطيط الحواجز التقليدية بين الدول ، والدخول في عولمة النشاط الاقتصادي بعدما كان قديما يُنادى بجرية انتقال رؤوس الأموال والبضائع والأشخاص .

هذا ، ولم يعد للدولة الحديثة تدخلا واضحا لحماية المؤسسات الوطنية الوليدة من المنافسة الأجنبية ، خاصة مع الانضمام المتنامي للدول للمنظمة العالمية للتجارة ، ولم يعد بالإمكان تحديد عدد المؤسسات التي تنشط في مجال إنتاجي معين . يؤدي ذلك إلى زيادة حدة المنافسة ، وشدة الاستباق إلى الاستحواذ على الأسواق في كل دول العالم ، وتجد أية مؤسسة نفسها أمام تهديدات حقيقية بالزوال والخروج من السوق الذي قد يكون مبكرا ، وقد حدث هذا فعلا للمؤسسات الجزائرية بعد التحرير ، وكانت المؤسسات الصينية سببا في ذلك .

من خلال هذا التقديم يمكن طرح الإشكال كالاتي :

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تضمن مكانتها في السوق عن طريق الابتكار ؟  
الابتكار هو القدرة المستمرة على تقديم الجديد للسوق يسمح بالمحافظة على الزبائن ، ومحاولة اكتساب آخرين ، بما يسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق ، والتوسع باستمرار من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تعني تفضيل المستهلكين لمنتجات هذه المؤسسة .

لماذا الابتكار ؟

تتميز المنتجات بدور حياة ، فعند ظهورها الأول تكون لصالح المؤسسة التي ابتكرتها ، ويكون عائدها ضعيفا نظرا لارتفاع التكاليف ، لكن أثناء النضج يصبح عائدها مرتفعا بعد التحكم في أسرار إنتاجها وزيادة مستهلكيها ، عندئذ يظهر مقلوها فتكسر الأسعار وتختفي الجودة الحقيقية وقتئذ ينبغي للمؤسسة أن تجد بديلا عن هذه المنتجات من خلال الابتكار الذي لا يعني بالضرورة منتجا جديدا كلية ، إنما يأخذ الابتكار مستويات نوجزها فيما يلي :

- ابتكار إنتاجي : يعتمد على التطوير المستمر KAISEN : تسمح بتفوق المنتج الجديد على القديم ، دون أن يكون المنتج مخترعا .

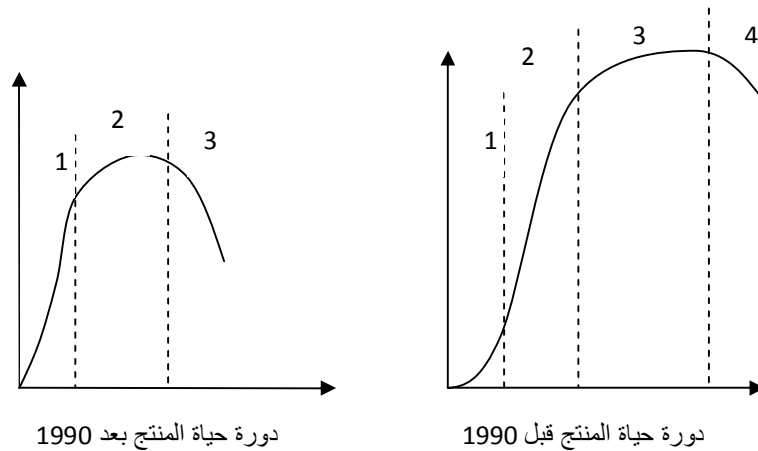
- ابتكار جذري : يعتمد على الاختراعات ، وتكون للمؤسسة براءة الاختراع تسمح لها بالاستفادة من المنتج الجديد لفترة أطول .
  - ابتكار إداري : للأسلوب الإداري دورا أساسيا في زيادة تنافسية المؤسسة ، فالجمود الإداري يؤدي إلى قتل الفرص المتاحة .
  - ابتكار تسويقي : أغلب المؤسسات الاقتصادية حاليا تلجأ للابتكار في التسويق جلبا لانتباه المستهلك دون أي تغيير في جوهر المنتج .
- الكلمات الدالة :** الابتكار ، التنافسية ، الجودة ، الإدارة ، التسويق ، التجديد

### أولا : المجال الإنتاجي :

لم تعد الكثير من المنتجات الحالية تتمتع بدورة حياة طويلة ، وهذا راجع لسرعة البحث والتطوير المؤدية إلى الإبداع المسفر عن منتج جديد ، أو إخراج القديم في شكل أفضل عما كان عليه في السابق ، وهذا ما يسمح بتجديد رغبة المستهلك فيه وضمان حجم مبيعات أكبر يضمن للمؤسسة الاستمرار في النشاط .

يلاحظ ذلك في كثير من المنتجات التي لم تعمر طويلا ، والمؤسسة التي كان لها السبق في إيجاد بديلا للمنتجات التي أكملت دورة حياتها ، تكون لها القدرة على الاستمرار في السوق وهذا ما يجعل الكثير من المؤسسات الأخرى العاجزة عن الإبداع تفقد زبائنها تدريجيا ، وبالتالي الخروج من السوق في آخر المطاف ما لم تتدارك النقص والتأخر .

وفيما يلي مقارنة بين دورة حياة المنتج قبل تسعينيات القرن العشرين وما بعدها .



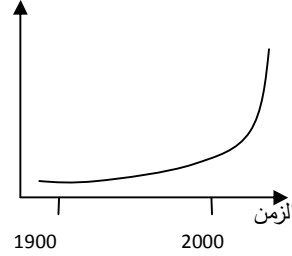
الملاحظ من خلال الشكلين هو اختلاف دورة حياة المنتج بين الفترتين المخترتين ، ويمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال المقارنة التالية :

دورة حياة المنتج قبل 1990	دورة حياة المنتج بعد 1990
<p>. وجود فترة الظهور التي تسبق فترة النضج والمثلة بالمنطقة رقم 1 ، مما يدل على أن المنتج الجديد يحتاج إلى فترة زمنية ليصبح مألوفاً لدى المستهلك</p> <p>. بعد ذلك نجد فترة الزواج التي تدل على استحسان المنتج من قبل المستهلك وتأخذ وقتاً أطول لنصل إلى قمة الزواج ، وهي المنطقة رقم 2 . يلي ذلك فترة النضج التي تستقطب المقلدين مما يؤدي إلى قتل المنتج ، وهي المنطقة رقم 3 . أخيراً نجد مرحلة اختفاء المنتج تدريجياً ليتم تعويضه بمنتج آخر ، أو تحسين المنتج القديم .</p>	<p>. عدم وجود فترة الظهور . فترة الزواج تظهر مع ظهور المنتج بسبب تطور وسائل الدعاية والإعلان ووسائل تقديم المنتج للمستهلك ، المنطقة رقم 1 تمثل ذلك وهي أقصر منها في الشكل السابق . بعدها نجد فترة الزواج التي تجلب المقلدين وتقتصر من حياة المنتج، والمثلة بالمنطقة رقم 2 . أخيراً نجد مرحلة اختفاء المنتج تدريجياً ليتم تعويضه بمنتج آخر ، أو تحسين المنتج القديم .</p>

من خلال هذه المقارنة البسيطة بين المرحلتين ، يتبين لنا أهمية الإبداع والتطوير في المؤسسة من أجل ضمان الاستمرار في السوق والتوسع ، ويمكن تأكيد ذلك من خلال إدراك ما يميز حركة الإنتاج الحديثة التي تتميز بتفجر المنتجات وزيادة عدد المخترعات ، فلم يعد الزمن يشكل حاجزاً أمام التطوير والتحديث الناتج عن زيادة مخصصات البحث والتكوين ، والشكل التالي يبين انفجار المنتجات الجديدة مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين .

#### مدى المنتجات

يبين الشكل مقارنة بين فترتين :  
الأولى تتميز بالبطء الشديد في اختفاء منتج وظهور آخر مكانه .  
أما الفترة الثانية فتوضح التسارع الكبير في إيجاد منتجات بديلة أكثر تطورا



المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2003 ، ص 254

**مثال :** في مجال صناعة الحواسيب لاحظنا فارقا كبيرا بين نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، حيث توالى بسرعة كبيرة التطورات في مجال أجزاء الحاسوب إلى درجة أن تصريف " المعالج micro processeure " على سبيل المثال أصبح يشكل هاجسا لدى التجار خوفا من ظهور جيل جديد أكثر تطورا يلغي الجيل القديم . وهكذا بالنسبة لبقية الأجزاء الأخرى ، نفس الشيء تقريبا لكن بمدة أقل في مجال البرمجيات .

ملاحظة : من خلال مقارنة دورة حياة المنتج من خلال الفترتين المختاريتين ، تبين لنا أن الاختلاف فقط يكمن في مرحلة الإدخال ، أين يتم حاليا اقتحام السوق من أول ظهور للمنتج بخلاف ما كان عليه الحال سابقا من ضرورة التعريف بالمنتج لمدة أطول .

#### جدول رقم (1) : يبين خصائص فترة ظهور المنتج

يكون حجم المبيعات ضئيل بسبب عدم شيوع المنتج وتتحمل المؤسسة في هذه المرحلة تكاليف عالية نظرا لعدم تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة ، وبالتالي تكون الأرباح قليلة ، والزبائن في هذه المرحلة يكتشفون المنتج الجديد ، وهم بصدد التعرف على مزاياه ، ويكون المنافسون قليلون نظرا لعدم ظهور مزايا المنتج الجديد من حيث الإيرادات والأرباح .

المبيعات	منخفضة
التكلفة	عالية
الأرباح	قليلة
التدفق النقدي	سالب
الزبائن	مكتشفون
المنافسون	عدد قليل

جدول رقم (2) : يبين خصائص فترة نمو المنتج ورواحه

يكون حجم المبيعات متزايدا بسبب شيوخ المنتج باستمرار، وتأخذ تكاليف المنتج في الانخفاض نظرا لتغطية التكاليف الثابتة ، وتزايد الأرباح بتزايد المبيعات ، والزيائن في هذه المرحلة تزيد ثقتهم في المنتج كلما ازداد عددهم ، وهم بصدد تأكيد مزاياء ، ويكون عدد المنافسين في زيادة نظرا لبداء انتشار المنتج الجديد وظهور إيراداته وأرباحه

المبيعات	نمو متزايد
التكلفة	متوسطة
الأرباح	في تزايد
التدفق النقدي	موجب
الزيائن	تزايد الثقة
المنافسون	زيادة عددهم

جدول رقم (3) : يبين خصائص فترة نضج المنتج

يكون حجم المبيعات في تراجع بسبب زيادة عدد المنتجين ، وتنخفض في هذه المرحلة تكاليف المنتج أكثر نظرا لتغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة بسبب التحكم في إنتاجه ، وتنخفض الأرباح بسبب عملية كسر الأسعار ، والزيائن في هذه المرحلة يتشتتون بين المنتج الأصلي والمقلد ، ويكون عدد المنافسين في تناقص نظرا لخروج بعضهم من السوق .

المبيعات	تراجع النمو
التكلفة	منخفضة
الأرباح	في تراجع
التدفق النقدي	كبير
الزيائن	رسوخ الثقة
المنافسون	يبدأ بالتناقص

جدول رقم (4) : يبين خصائص فترة تدهور المنتج

يتدهور حجم المبيعات بسبب فقدان الثقة في المنتج المقلد ، وتكون تكاليف المنتج منخفضة بسبب استخدام مدخلات منخفضة السعر والجودة ، وبالتالي تتراجع الأرباح بصفة أكبر ، والزيائن في هذه المرحلة تتراجع ثقتهم في المنتج ، ويكون عدد المنافسين في تراجع مستمر نظرا لضعف الأرباح ، ويؤدي ذلك في النهاية إلى اختفاء المنتج

المبيعات	في تدهور
التكلفة	منخفضة
الأرباح	منخفضة
التدفق النقدي	متناقص
الزيائن	تراجع الثقة
المنافسون	تناقص عددهم

ضرورة الإبداع الإنتاجي : إن تدهور المنتج واختفائه من السوق يحتم على المؤسسات الاقتصادية التفكير في البديل الذي يسمح بتحقيق الأرباح المقبولة لفترة زمنية أخرى تدوم مدة دورة حياة

المنتج ، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة إلا بالابتكار والإبداع في هذا المجال ، وسوف نوضح ذلك من خلال أهمية الإبداع لضمان الميزة التنافسية للمؤسسة .

### أهمية الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية :

إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يتميز بتعدد المنتجين الراغبين في اكتساب أكبر مساحة في السوق ، ولن يتحقق ذلك إلا باكتساب المؤسسة للميزة التنافسية التي تسمح لها بضمان القدرة على منافسة الآخرين النشطين في نفس المجال ، وبالتالي البقاء في السوق ، ولن يتحقق لها ذلك إلا بالابتكار الذي يعني إصدار منتجات جديدة أو تعديل ملفت في منتجات قديمة ، أو طرق مستحدثة في التسويق أو الإدارة ، يسمح لها بذلك بتحقيق أهدافها . (سيمون ووتون . تيري هورن ، ص6) .

**أسباب الخروج من السوق :** إن البقاء في السوق في ظل المنافسة الكبيرة ، يشكل هدفا حقيقيا لكل المؤسسات ، إلا أن عدم التقيد بأسباب البقاء في السوق قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وخروجها من السوق ، فما هي تلك الأسباب :

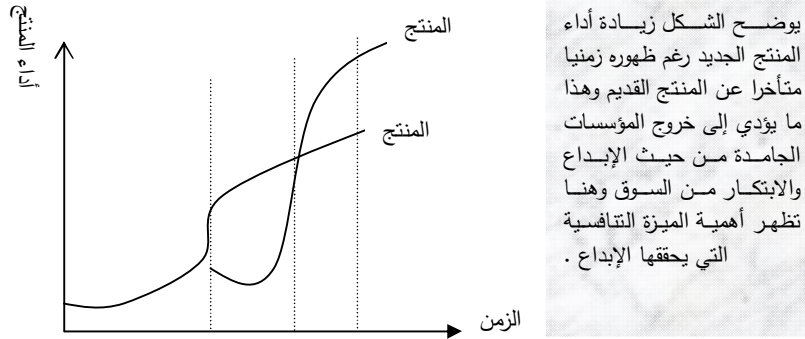
1/ **عدم القدرة على الإبداع والابتكار :** لا يمكن في ظل الاقتصاد الحالي المتميز بتسارع كبير في ظهور المنتجات الجديدة والأكثر جاذبية للمستهلك ، أن تظل المؤسسة محافظة على نفس المنتج لمدة أطول ، لأن ذلك يفقدها زبائنها . وعليه يكون الابتكار والإبداع أفضل وسيلة للمحافظة على الميزة التنافسية. وفي الواقع لا تكاد تخلو مؤسسة اقتصادية من وحدة أو إدارة متخصصة في البحث والتطوير ، حيث أن تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب التنظيمية الجديدة صار واحدا من السمات الأساسية للمؤسسات اليوم ، وصار من أهداف المنظمات إدخال منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود منها فعلا (صالح مهدي محسن العامري ، ظاهر محسن منصور الغالي ، ص653) .

2/ **ظهور منتجات جديدة أكثر جاذبية للزبائن :** ([samehar.wordpress.com](http://samehar.wordpress.com)) يمكن اختصار ذلك في عبارة " المنتج يزيح المنتج " . فالمنتج الجديد الذي يكتسح السوق ويكتسب رضا الزبائن من شأنه التأثير سلبا على المنتجات من نفس الفصيلة ولنفس الاستخدام ، فيؤدي ذلك إلى خروج مؤسسات عديدة من السوق ، ولا تستثنى من ذلك المؤسسات الرائدة ، لأن السوق لا تحابي أحدا . وكمثال على ذلك نجد في عام 1880 تنافست مع شركة أديسون



ثمان شركات ، لكنه حصل على جائزة أحسن منتج من لندن وتفوق على منافسه الإنجليزي جوزيف سوان الذي كان أسبق من أديسون في اختراع مصابيح متطورة ، وأصبح أديسون ينتج 75% من إجمالي إنتاج المصابيح الكهربائية في الولايات المتحدة وفي عام 1925 حدثت تطورات هامة في هذه الصناعة ، وظهرت مصابيح الشعيرات المعدنية ، وخلفت شركة جنرال إلكتريك شركة أديسون ، وزاد إنتاج مصابيح لوهمستون من 15 مليون إلى 200 مليون مصباح بين عامي 1914 و 1925 . وفي 1992 أعلنت مؤسسة صغيرة في كاليفورنيا هي انترسورس تكنولوجيا عن إنتاج مصباح يعطي نفس كمية الضوء باستهلاك ربع طاقة المصابيح العادية وعمرها الافتراضي يتراوح بين 15 و 20 ألف ساعة مقابل 750 و 1500 ساعة في الأنواع الأخرى ، بهذا اختفت شركة أديسون من السوق ( جيمس أترباك ص 4 )

ويمكن توضيح عملية إزاحة منتج لآخر بيانيا كما يلي :



**3/ عدم القدرة على التنبؤ بظهور المنتجات المسيطرة وأهميتها :** إن المؤسسة التي تطمئن لرواج منتج معين لمدة زمنية طويلة ، لا تدرك وجود مؤسسات أخرى تعمل على إيجاد البديل من خلال سلسلة من الدراسات والبحث والتطوير وتفعيل الإبداع عن طريق التحفيز وتبني الأفكار الجديدة الخلاقة ، إلى الحد الذي تصادف بظهور المنتج المنافس الذي يفقدها المكانة في السوق .

**4/ عدم امتلاك التكنولوجيا :** تلعب التكنولوجيا المتجددة دورا أساسيا في تفعيل الابتكار الصناعي ، ويلعب المزج بين عدة تكنولوجيات سائدة أقصر طريق للوصول لمنتجات مبتكرة (صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، ص 180 ) ، والمؤسسة التي لا تملك التكنولوجيا الكافية لتحقيق الابتكار والتحديد تفقد ميزتها التنافسية ، وتفقد بالتالي مكانتها في

السوق ، خاصة وأن المستهلك يميل أكثر إلى المنتجات ذات التكنولوجيا العالية ويظهر ذلك جليا في الصناعات الالكترونية ، السيارات ، الأجهزة الكهرومنزلية ، وغيرها . هذا ، ويعتبر الإبداع التكنولوجي وسيلة من وسائل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ولم يعد بالإمكان الاعتماد على طرق الإنتاج التقليدية للبقاء في السوق أو التوسع فيها عن طريق المحافظة على الزبائن أو اكتساب آخرين . ( [ibda3.ma-blog.com/archives/13](http://ibda3.ma-blog.com/archives/13) )

**كيف تتصرف المؤسسات التي لا تملك الميزة التنافسية في حال زيادة حدة المنافسة ؟**  
عندما تفاجأ المؤسسات القديمة التي لا تعتمد على الإبداع بغزو تكنولوجياي قد يخرجها من السوق ، تحاول اللجوء إلى حلول سريعة تسمح لها بالصمود ، من بين هذه الحلول ما يلي ( جيمس أترباك ) :

. اعتماد برامج البحوث والتطوير : وهذا يحتاج إلى قدرة تحكم عالية ، ونتائجه قد تستغرق وقتا طويلا قد يكفي لظهور تكنولوجيات أكثر تطورا من قبل المؤسسات المنافسة .  
. الاندماج : تسعى المؤسسات التي لا تملك ميزة تنافسية إلى البحث عن المؤسسات القادرة على المنافسة لتندمج معها من أجل البقاء في السوق ، وهذا قد يؤدي إلى فقدان اسم المؤسسة ..  
. ازدواجية العمل : يكون ذلك عن طريق المحافظة على المنتج القديم ، والعمل على تطوير منتج جديد يسمح بالبقاء في السوق ، وهذا يكلف المؤسسة مصاريف إضافية ، لا يمكن لكل المؤسسات تحملها .

**ثانيا : المجال الإداري :** تمثل الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الحالية عصب القيادة نحو اكتساح الأسواق والمحافظة على المساحة المكتسبة منه ، ويلعب الإبداع الإداري دورا أساسيا في إيجاد القيادة الكفؤة التي تشرك كل عناصر المؤسسة في تكوين الرؤيا الحقيقية لما سيكون عليه المستقبل .

إن الإدارة المتصرفة بالجمود ومقاومة كل تغيير ، لا تسمح للمبدعين بتحقيق التغيير الضروري في الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى مسايرة الواقع ، وعدم الفصل بين الإبداع التكنولوجي المؤدي إلى تغيير جذري عما كان عليه الحال سابقا ، وضرورة التغيير الإداري المسير له . فالاستمرارية التنظيمية " الجمود الإداري " تقلل من فعالية الابتكار التكنولوجي ، لأن الروتين البيروقراطي وما يتسم به من علاقة هرمية طويلة ومعقدة لا يسمح بتحقيق الميزة التنافسية ، وكانت هذه

البيروقراطية موضع نقد متزايد من أجل الانتقال إلى التنظيم الإداري الأكثر مرونة وملاءمة للابتكار (نجم عبود نجم ، ص 244) .

تحتاج الإدارة الأكثر مرونة إلى تصورات واقعية عن الوضع الحاضر والعمل على استشراف المستقبل وفق المعطيات المتوفرة ، إذ لا يمكن أن يعتقد المديرين بديمومة الواقع حتى وإن كان يضم أفضل الأساليب الإدارية ، لذلك يحتاج المدير والعاملين معه في الإدارة إلى وضع أسئلة منهجية تساعدهم الإجابة عنها في وضع الترتيبات اللازمة لتغيير الأسلوب الإداري في جوانبه الضعيفة التي لم تعد تسير الواقع ، وبذلك يتم الخروج عن الجمود إلى المرونة المراقبة وليست المطلقة ، لأن التغيير المطلق والعشوائي من شأنه الإضرار بمكانة المؤسسة في السوق .

من بين الأسئلة الواجب طرحها باستمرار نذكر (جاري هامل ، سي كيه براهالاد ص 1) :

هل تملك إدارتك تصورا شاملا عن مدى اختلاف المستقبل ؟

هل يهتم أعضاء الإدارة بالتغيير ويقبلونه إن حدث ولا يقاومونه ؟ لأن مشكل التغيير في كثير من المؤسسات هو مقاومة الجامدين له ، وهم الذين يعشقون القلم بسبب الخوف على مناصبهم أو لأي سبب آخر .

هل توجد خطة واضحة ومتكاملة لتكوين الكفاءات المحورية التي تنجح التغيير ؟

هل توجد قناعة لاستخدام الاستراتيجية المطاطة بدل الاستراتيجية الصلبة ؟ لأن بناء استراتيجية إدارية وفق المتغيرات الحاصلة والمرتبقة لا يعني الثبات في كل جزئياتها ، فالمتغيرات مستمرة وسوف تمس بعض عناصر الخطة المرسومة وليس كلها ، وبالتالي لا بد من الاقتناع بضرورة التغيير في تلك الجزئيات من أجل إنجاح الاستراتيجية المعتمدة لمواجهة التغيرات الجوهرية في محيط المؤسسة .

هل يمكن أن يكون الطموح الإداري المتوافق مع التغيرات الحاصلة في الواقع ، أن تتحول إلى تحديات تنظيمية تكسب المؤسسة الميزة التنافسية ؟

هل يدرك المدراء أن الجمود الإداري على الوضع الحالي ، قد يؤدي إلى وضعية سيئة للمؤسسة مستقبلا ؟ ومن ثم هل يدركون ضرورة التغيير الإداري ؟

هل الإدارة الحالية تقود المؤسسة بأسلوب قطيع الذئب أم بأسلوب قطيع الأغنام ؟ وينتج عن ذلك المدير القائد المهاجم ، والمدير القائد المدافع أو المتراجع أمام هجوم الآخرين .

هل النظرة المستقبلية من شأنها المساعدة في ترتيب الأولويات حتى لا تشتت الجهود ؟

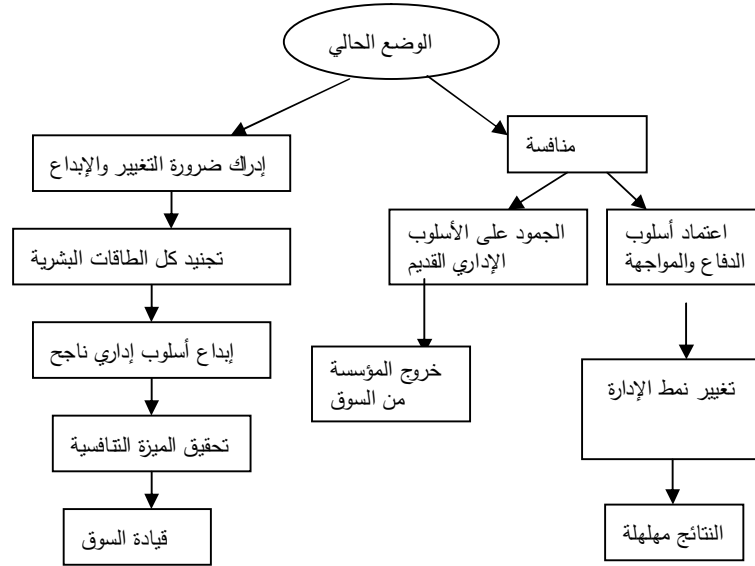
هل تهتم الإدارة بالأحداث خارج المؤسسة أم تركز اهتماماتها على الأحداث الداخلية ؟ إن ذلك يوحى بضرورة إدراك المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ، والذي توسع إلى خارج البلد بسبب انتشار العولمة .

من خلال هذه التساؤلات يمكن إدراك أهمية التغيير في تحقيق الإبداع الإداري ، لضمان الميزة التنافسية للمؤسسة ، وسوف نبدأ من خلال الأسئلة التالية :

. هل تهتم الإدارة الحالية بالنمو والابتكار مثل اهتمامها بالإنتاج وتخفيض التكاليف ؟ إن الإدارة الحديثة يجب أن تدرك أن مركزها التنافسي مرهون بمكانة الآخرين المنافسين ، قد يعتمد المدير على إيجاد منتجات بتكاليف منخفضة فقط ، ولا يراعي مدى قبول الزبون لهذه السلعة ، في ظل البدائل المتاحة لتعدد السلع وتنوعها ، واستمرار التعديلات عليها وإيجاد البدائل الجديدة منها . على هذا الأساس ينبغي أن يكون الإبداع من أولويات الإدارة إلى جانب الضغط على التكاليف . هل تتراح للعمل بأساليب الماضي أم تميل للابتكار ؟ حيث أسلوب العمل أحد أهم العناصر المشكلة لركائز التنافسية ، وما إن يصيب الجمود أسلوب العمل حتى تفقد المؤسسة تدريجياً مركزها التنافسي ومن ثم مكانتها في السوق .

. هل يرغب المدير فعلاً في تحقيق الابتكار الإداري إلى جانب الابتكار الإنتاجي ؟ في هذه الحالة لا بد من قياس درجة الاستجابة لدى المدير لمقترحات العاملين معه ، وكذا العاملين في أدنى الهرم ، فالأفكار تتلاقح حتى يكون الإبداع ، المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يجند ذكاء الآخرين .

من خلال هذا العرض الموجز لأهمية الإبداع الإداري يمكن وضع الشكل التالي :



المصدر : إعداد الباحث

ثالثا : المجال التسويقي : إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو تطور علم التسويق ، والذي أصبح يحتوي على تخصصات دقيقة في مختلف الجامعات العالمية المرموقة ، وهذا نظرا لزيادة حدة المنافسة الناتجة عن توسع عدد المنتجين والتطور التكنولوجي المؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والتحسين في النوعية والشكل ، يضاف إلى ذلك طرق تقلص السلعة للمستهلك واستمالاته بمختلف وسائل الإعلان والدعاية ، واستخدام المعلوماتية عن طريق الشبكة الالكترونية ومختلف وسائل الإعلام والاتصال ، وهذا ما يجعل الابتكار التسويقي أكثر من ضرورة للمؤسسات الاقتصادية بهدف ضمان الميزة التنافسية ، إذ الاعتماد على وسائل التسويق التقليدية لا يحقق للمؤسسة هدفها النهائي المتمثل في ضمان مساحة أوسع من السوق والبقاء فيها .

إن من أسباب فشل العديد من المؤسسات والشركات في مختلف أنحاء العالم هو عدم وجود استراتيجيات وخطة تسويقية ناجحة تساعد على الصمود في مواجهة المنافسة من قبل الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. وكلما زاد التطور العلمي والتكنولوجي كلما زادت الحاجة إلى إتباع استراتيجيات تسويقية على درجة كبيرة من الكفاءة تناسب مع إمكانيات المؤسسة وتحقق أهدافها ( [www.memar.net/vb/showthread.php](http://www.memar.net/vb/showthread.php) )

تبدأ أنشطة التسويق بتطوير المنتج الذي يجوز على رضا المستهلك ، فتقوم بإجراء الأبحاث التسويقية، ثم تطور المنتج ، السعر، الدعاية ومنها الإعلان والعلاقات العامة وغيرها...، مكان البيع سواء كان عن طريق المنتج أو الممولين . مكان التسويق في الشركة وكيف يتم ربطه مع باقي أقسام الشركة لتوضيح صورة التسويق أكثر، لئلا تأخذ صورة أكبر عن أقسام الشركة وربطها مع بعض.

بعد الجهود التي يبذلها قسم التسويق، يتخذ قرار المنتج الذي يكون عليه الإقبال والطلب من طرف المستهلكين وكيف سيتم توفيره ؟

هل توجد لدى المنافسين الآخرين خطة تسويقية أفضل ؟

ما مدى استمرار هذه الخطة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

بناء على ذلك لا بد من وجود إدارة التسويق ، التي تتولى العملية التسويقية ، وتتكامل مع كل الإدارات في وضع الخطة وتنفيذها .

الإدارة التسويقية **Marketing Management** تقوم الإدارة التسويقية بجملة من النشاطات نذكر منها :

1/ تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها، والتحكم بالبرنامج الذي صمم من أجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع المشتري المستهدف ، من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعته الشركة.

## 2/ إدارة الطلب أو إدارة طلبات السوق Demand Management

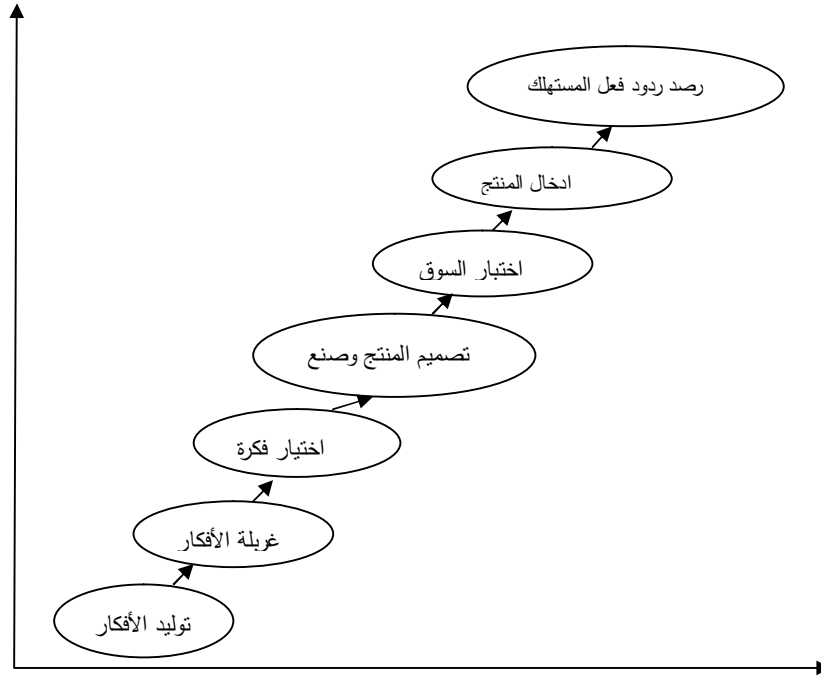
قد يعتقد البعض أن الإدارة التسويقية هي عبارة عن إيجاد مشترين لمنتجات الشركة. ولكن الشركة تتطلب إقبال معين أو مستوى معين للطلب على منتجاتها حتى يمكنها المحافظة على مكانتها في السوق ، ففي الفترة التي يقل فيها الطلب على منتجات المؤسسة لا بد من تدارك النقص في المراحل المقبلة ، بتفعيل إدارة التسويق من أجل زيادة المبيعات خاصة في أوقات الرواج .  
نظرية التسويق القديمة تعتمد على التركيز على جذب زبائن جدد وإتمام عملية البيع ، أما اليوم فإن النظرية اختلفت فبالإضافة إلى تصميم استراتيجيات لجذب زبائن جدد ، فإن المؤسسات الآن تتجه نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن القدامى ، وهذا ما يكسبها درجة ولاء الزبون ، عندئذ تحقق المؤسسة مكانة في السوق تتوسع كلما استقطبت زبائن جدد ونالت ولاءهم .  
لماذا على الشركة الإبقاء على الزبائن القدامى عن طريق الولاء ؟ في الماضي كانت المؤسسات تواجه اقتصادا متوسعا وسوقا متناميا ، يوفران زبائن جدد باستمرار دون الخوف من فقدان الزبائن القدامى. أما اليوم فإن المؤسسات تواجه تغيرات جغرافية وبطء نمو الاقتصاد ، وزيادة دخول المنافسين في السوق ، كل هذه العوامل تجعل من الصعب جذب زبائن جدد . بالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف جذب زبائن جدد تتزايد وفي الحقيقة قد تصل التكاليف إلى خمسة أضعاف تكاليف إبقاء الزبائن القدامى .

بناء على ما سبق ندرک أن أهمية أنشطة التسويق تكمن في كونها تساهم في زيادة حجم النشاط الاقتصادي الكلي ، وذلك حسب ما أثبتته الدراسات ، حيث أن 35 % من العمالة في المجتمع ترتبط من قريب أو من بعيد بأنشطة تسويقية وأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمستهلك ينفق على العملية التسويقية في شكل تكلفة نقل وتخزين وتعبئة وتغليف وإعلان وبيع شخصي وعمولات تداول ووسطاء في منافذ التوزيع المختلفة . وتنعكس أهمية الوظيفة التسويقية على أربعة مجالات أساسية هي: (طارق السويدان ، عالم الإبداع ،

[www.ebdaa.ws/arcive\\_secart.jsp](http://www.ebdaa.ws/arcive_secart.jsp)

أهمية الإبداع التسويقي : لا بد للقائمين على المؤسسات الاقتصادية من مدراء رئيسيين وفرعيين ، ورؤساء المصالح ، من إدراك أهمية التسويق وضرورة الإبداع فيه ، حتى وإن كانت

المؤسسات الحديثة تضم إدارة للتسويق فإن ذلك لا يعني عدم مسؤولية الآخرين ، فالاقتراب من الميدان والزبون يكون من طرف كل العاملين في المؤسسة ومختلف إداراتها .  
المخطط التالي يوضح المراحل المعتمدة منذ ولادة فكرة المنتج إلى مرحلة إدخاله للسوق والعمل على المحافظة عليه بواسطة كسب ولاء الزبون .



المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، ص 568 . بتصرف

إن الإبداع التسويقي يمر كل مرحلة من المراحل المذكورة في الشكل أعلاه ، وأي خلل أو ضعف في التنفيذ من شأنه إفشال الخطة التسويقية .  
ففي مرحلة توليد الأفكار لا يمكن الاعتماد على النخبة في المؤسسة ، لأن الفكرة قد تأتي من أبسط عامل في المؤسسة ، وعلى المسؤولين إيجاد الطريقة المثلى التي تسمح بإشراك جمع الأفراد في توليد الأفكار المؤدية إلى تحقيق أفضلية إنتاجية من خلال التجديد والجديد .

وأثناء الغريفة لا ينبغي أن تنسب الأفكار إلى أصحابها حتى لا تدخل العاطفة في اختيار الفكرة الجيدة ، وبذلك ينبغي اعتماد نظام الترميز والإغفال ، لأنه بعد الاختيار يجب أن يكافأ صاحب الفكرة الجيدة أملاً في تحفيز الآخرين على الإبداع .

ينبغي بعد ذلك أن تحلل الفكرة المختارة بطرق علمية ومنهجية تفادياً لأي خلل في الاختيار من شأنه إفشال عملية الإبداع .

يصمم بعد ذلك المنتج بطريقة أكثر جاذبية ، ويكون النموذج في درجة عالية من الإتقان .

يتم بعد ذلك اختبار السوق من حيث السعة ، المنافسين ، البدائل وغيرها .

بعد ذلك يتم إدخال المنتج للسوق والعمل على بيع كميات كبيرة من المنتج في أقصر وقت من أجل ضمان تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة وتحقيق هامش الربح المناسب ، لأنه بعد ذلك سوف يُقلد المنتج وتكسر الأسعار ، خاصة في ظل غياب أسلوب الحماية من التقليد .

لا تكتفي المؤسسة بهذا فقط ، وإنما تتابع ردود أفعال المستهلكين والمنافسين على حد سواء وتعالج النقائص باستمرار ، وتكون قريبة من المستهلك عن طريق خدمات ما بعد البيع أو عن طريق المسابقات أو بواسطة الهدايا ، وهذا من أجل كسب ولاء الزبون الذي يسمح لها بضمن التنافسية .

#### حوصلة البحث :

إن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة الأفضل من حيث ( التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الابتكار ، تحقيق الولاء ) ، فمع تصاعد المنافسة وتزايد عدد الداخلين الجدد بمنتجاتهم وطرقهم المغايرة في ظل عملة متزايدة وفارضة لأساليبها ، لا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم صيانتها وتطويرها باستمرار ، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداع والقيام بالابتكارات المستمرة .

إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو كثرة المنتجين والتطورات السريعة في عدد المنتجات ، ومع التطور التكنولوجي تحسنت النوعية وتراجعت الأسعار ، وأصبحت المنتجات تتميز بدورة حياة قصيرة جداً مقارنة مع الماضي القريب ، وفي ظل العمولة التي تفرض إزالة كل الحواجز بين الدول ازدادت حدة المنافسة ، يضاف إلى ذلك الترابط القوي بين اقتصاديات مختلف الدول ، وأي أزمة في الشركات العالمية تنعكس على أداء المؤسسات واقتصاديات الدول الأخرى ، وهذا ما يعطي للإبداع والابتكار مكانة أكبر في تحقيق الميزة التنافسية واستمرار المؤسسة في نشاطها الإنتاجي ، دون أن يضطرها الآخر للخروج من السوق .



بناءً على ما سبق يصبح الإبداع والابتكار بعدا جديدا من أبعاد الأداء الاستراتيجي ، والذي يمكن أن يكون وسيلة فعالة في يد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ، ولا يتوقف ذلك على تبني الاستراتيجية الإستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم بالمبادرة الأولى من أجل إدخال منتجات جديدة للسوق ، وإنما ينبغي أيضا أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على المنتجات من أجل إعطائها قبولا إضافيا لدى المستهلك ، فيكون العمل الاستراتيجي هو كيفية إدامة الابتكار والإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية وقتا أطول .

#### المراجع :

- . نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2003 .
- . صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2007
- . بيتر دركر ، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999
- . تشارلز برينان ، من التسويق إلى البيع ، كيف تحول قسم خدمات العملاء إلى قسم مبيعات ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1998
- . جاري هامل ، سي كيه براهالاد ، التنافس على المستقبل ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1994 .
- . جاري هامل ، قيادة التغيير الجذري ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2000
- . جاك تراوت - ستيف ريفكين ، التفرد أو الموت ، أفكار للاستمرار في زمن المنافسة القاتلة ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2000
- . جاي كاواساكي ، قواعد الابتكار والتجديد وتحطيم حواجز التقليد ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999
- . جوان ماجريتا ، ماهي الإدارة؟ كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟ إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2003 .
- . جوزيف م.جوران ، تخطيط جودة المنتجات والخدمات ، دليل جوران إلى تصميم الجودة ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1993

- . جيرالد زالتمان ، كيف يفكر العملاء ، محاولة لسبر أغوار السوق ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2003 .
- . جيمس أترباك ، ديناميكية الابتكار ، اقتناص الفرص لمواجهة التغيير التكنولوجي ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1995 .
- . سيمون ووتون . تيري هورن ، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999 .
- . كيفين دافيز ، أدوار المبيعات التي لم يلعبها منافسوك بعد ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999 .
- . مارك كريم ، كيف تقيل شركتك من عشرتها ، وتنقلها من هاوية الإفلاس إلى طريق الخلاص ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2000 .
- . مايكلز وهلين هاند فيلد ، جونز ويث اكسلرود ، حرب المواهب ، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2002 .
- . طارق السويدان ، عالم الإبداع ، [www.ebdaa.ws/arcive\\_secart.jsp](http://www.ebdaa.ws/arcive_secart.jsp) ، القاهرة 2002 .
- . فايز الزعبي ، هاني الضمور ، مستوى التوجه السوقي ، دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن ، [www.arablawinfo.com](http://www.arablawinfo.com) .
- . منتديات طلاب جامعة الملك فهد للبترول ، ما هو التسويق ، [RM4HOST.com](http://RM4HOST.com) .
- . [www.klab\\_dz@yahoo.fr](http://www.klab_dz@yahoo.fr) ، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري ،
- . [www.memar.net/vb/showthread.php](http://www.memar.net/vb/showthread.php) .
- . [ibda3.ma-blog.com/archives/13](http://ibda3.ma-blog.com/archives/13) .
- . [samehar.wordpress.com](http://samehar.wordpress.com) .

تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة بميلة من وجهة نظر المرضى دراسة حالة مستشفى طوبال والمصحة الدولية.

أ. محمود بولصباغ  
المركز الجامعي لميلة  
الجزائر

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات العمومية والخاصة بولاية ميلة، وقد تكونت عينة الدراسة من 89 مريضا يتوزعون على المستشفى العمومي (طوبال) بميلة، والمستشفى الخاص (المصحة الدولية) بشلغوم العيد، وتم تبني أداة مقننة لهذه الدراسة وهي استبيان يحوي خمسة أبعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وتم تحليل النتائج بواسطة الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية SPSS وقد أظهرت النتائج:

- 1- يقيم المرضى مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تقييما سلبيا.
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تعزى لمتغير الجنس، منطقة الإقامة والدخل الشهري.
- 3- وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا من قبل المؤسسات الصحية العامة والخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، ونوع المستشفى).

**الكلمات المفتاحية:** الخدمات الصحية، جودة الخدمات الصحية، أبعاد جودة الخدمات الصحية، المستشفيات، ميلة

### **Abstract**

This study aimed to measure the services quality that Public and private Hospitals presents from patients point of view. to achieve the study goals ,a

questionnaire was developed in order to collect data . The study sample consisted of (89) examine from Hospitals guest and (spss.20) was used in order to analyze data (social pack for social science) A set of result were revealed by the study:

1- Patients evaluated negatively the level of real health quality services which are presented from Public and Privet hospitals.

2- There is no statistically significant difference, on patients' evaluation of real health quality services which are presented from Public and Privet hospitals, of the following variables social: Gender, zone of habitation, monthly income.

3-There is a statistically significant difference, on patients evaluation of real health quality services which are presented from Public and Privet hospitals, of the following variables social: age, social status education level, occupation, type of Hospital.

**keywords** :Health services, Quality, Quality of health services, Dimensions of quality of health services, Public and Privet Hospitals, Mila

## مقدمة

حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات والتخصصات إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة" (هادي.2008)، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيدة التي تسير التغيرات الدولية والمحلية.

ولم تقتصر الجودة على المنتجات والسلع الاستهلاكية بل على العكس أصبحت الجودة عنوانا للكثير من الخدمات التي تقدمها الهيئات العامة والخاصة ومنها الخدمات الصحية، وخدمات المستشفيات عامة حيث يزداد الاهتمام بهذه الفكرة القديمة جدًا قدم المستشفيات نفسها وما تحويه من خدمات.

فالخدمات الصحية تعد من الخدمات المهمة على اعتبار أن صحة الفرد من المقومات الأساسية للمجتمع، فهي مطلب أساسي من مطالب الحياة، وهي تمثل أهم ما يمكن أن يقدم للإنسان صانع الحياة، وتمثل إحدى معايير قياس مدى تقدم الدولة في مجال العناية والرعاية الصحية. ويتم تقديم الخدمات الصحية بواسطة مؤسسات معدة لهذا الغرض تضم جميع متطلبات الخدمة المادية والبشرية، وبما أن تلك الخدمات ذات علاقة بحياة الإنسان بصورة مباشرة لذا توليها الدولة أهمية كبيرة لغرض ضمان صحة الإنسان وسلامته من الأمراض (خلف.2009.145)، كما أصبحت مسألة الخدمات الصحية بشقيها العلاجي والوقائي من المسائل المهمة التي أولتها الدول جل اهتمامها خاصة عندما اعتبرت منظمة الصحة العالمية أن الخدمات الصحية قابلة للتداول بين الدول (عبد الإله، شاعر.2012.341).

إن نظرة فاحصة وموضوعية لواقع الخدمات الصحية في كثير من دول العالم النامية توضح لنا كم المشاكل الهائلة التي تعاني منها هذه الدول، فحال هذه الخدمات الصحية في الوقت الحاضر يبين لنا حجم الهوة بين ما يقدم من خدمات في دول العالم النامية بالمقارنة بمثيلاتها في دول العالم المتقدمة. مما يدفع الكثير من العقول المتعلمة للهجرة إلى الدول المتقدمة طلبا للعمل في منظمات صحية متطورة تؤدي إلى تطويرهم ورفع مستوى أدائهم، هذا بالإضافة لما تتميز به من أجور مرتفعة، كما أن هذا الواقع المرير بالنسبة للدول النامية أدى إلى قيام كثير من هذه الدول بإرسال كثير من مرضاها إلى الدول المتقدمة وذلك لعجز هذه الدول وتأخرها في مجال التشخيص والعلاج.

وفي الجزائر فقد اهتمت الدولة بالخدمات الصحية التي تستهلك كثيرا من ميزانية الدولة ومع ذلك فهي تواجه الكثير من الانتقادات لما يقدم من خدمات صحية لم ترق إلى المستوى المأمول، وتكاد تلك الانتقادات تشمل جميع المستشفيات والعاملين فيها ولو بدرجات متفاوتة.

وتتركز أكثر الانتقادات في المقام الأول على أداء الأطباء باعتبارهم الركيزة الأساسية في عمل المنظمات الصحية، ثم المرضى في المقام الثاني باعتبارهم الأكثر احتكاكا بالمرضى وكذا مشكل الإمكانيات المادية والتجهيزات والأدوية. ويرى كثير من المتعاملين مع الخدمات الصحية في بلادنا أن أداء الأطباء في المنظمات الصحية متدن ولا يرقى للمستوى المأمول، بل أن بعضهم يذهب إلى حد اعتبار خدمات الأطباء في مستشفياتنا يشكل من وجهة نظرهم خطرا على صحتهم وسلامتهم بالنظر إلى ما يروج عنهم من ارتكابهم لأخطاء طبية خطيرة ومتعددة، وذلك بسبب ضعف مهاراتهم ومعلوماتهم وتكوينهم الأكاديمي مما ينعكس على مستوى ما يقدم من خدمات صحية.

وعلى المستوى المحلي فإن ولاية ميلة التي تتوفر على خمس مستشفيات عمومية وخمس مؤسسات صحية خاصة، لا تخلو من هذا المشهد المتمثل في تدني الخدمات الصحية حتى أن بعض المرضى لجأوا إلى المحاكم برفع دعاوى قضائية ضد بعض المستشفيات والأطباء والمرضى وصدرت أحكام بإدانة أطباء وممرضين بالحبس والتعويض المادي.

لذلك كان من الضروري اللجوء إلى تقييم جودة الخدمات الصحية من أجل تحسينها وتطويرها وذلك اعتمادا على آراء المرضى والمستفيدين واتجاهاتهم إزاء ما يقدم من خدمات لأن مفهوم جودة الخدمة في هذا الاتجاه يمكن المؤسسة الصحية من الحصول على المعرفة اللازمة التي تسمح لها بإعادة تصميم وتشكيل خدماتها بما يلي احتياجات ورغبات المستفيدين.

## مشكلة البحث

من خلال ما تناوله وسائل الإعلام المختلفة حول واقع الصحة بالولاية، ومن خلال الاحتكاك ببعض العاملين في هذه المستشفيات، تبين أنها تعاني من نقائص عديدة كان لها الأثر السيئ على نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، حيث أن من بين تلك النقائص ما يتعلق بقلة الإمكانيات المادية والبشرية وضعف الشعور بالمسؤولية المهنية والأخلاقية لدى بعض العاملين، و البعض الآخر يتعلق بأسباب خارجة عن إرادة تلك المؤسسات منها قلة التخصيصات المالية الممنوحة لمستشفيات القطاع العام، ورفض الكوادر الطبية المتخصصة، العمل بمستشفيات ولاية ميلة لأسباب مختلفة وهجرة الكثير منها بعد فترة عمل قصيرة، مما أدى إلى وجود حالة من التذمر في أوساط المرضى والعاملين على حد سواء، وهو ما أثار الرغبة لدراسة تقييم جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات العمومية والخاصة بولاية ميلة لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير تلك الخدمات وتحسينها.

## أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي:

- 1- أهمية المستشفيات لما تتوفر عليه من كفاءات وخبرات وإمكانات مادية وبشرية لتقديم خدمة جيدة للمريض.
- 2- أهمية الجودة في المستشفيات في ظل الاهتمام المتزايد بمواصفات الجودة وتقييمها على أسس علمية.
- 3- التركيز على مفهوم العميل (المريض) هو الحكم على مدى توفر الجودة مما يحتم على إدارة المستشفى تركيز جهودها على تحقيق متطلباته وتلبية احتياجاته.

## أهداف البحث

انطلاقاً مما سبق فإن البحث يهدف إلى ما يلي:

- 1- التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات العمومية والخاصة.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث ومستوى جودة الخدمات الصحية.
- 3- تزويد صانعي القرار بمعلومات مفيدة حول واقع الخدمات الصحية بالمستشفيات العاملة بالولاية.

## فرضيات البحث

استنادا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة فإن البحث قام على الفرضيات التالية:

1- إن تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا في المستشفيات العمومية والخاصة بولاية ميله سلبيا.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة لهم من قبل في المستشفيات العمومية و الخاصة بولاية ميله تعزى للمتغيرات الشخصية (جنس المريض، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، منطقة الإقامة والدخل الشهري).

## التحليل النظري

### أولا: مفهوم الخدمات الصحية

الخدمة الصحية هي مجموعة من الوظائف التي تعمل على إشباع الحاجات البشرية المرتبطة بالبقاء والإستمرار بشكل مباشر، وترتبط بالوظائف الأخرى للمجتمع كالوظيفة الإقتصادية، والتعليمية والإجتماعية وغيرها بشكل غير مباشر بحيث تعطي للمرتاد القدرة على التكيف البيئي عن طريق توفر الدعم لقدراته البيئية والنفسية وتمكن من تحقيق الأداء المطلوب. فالخدمة الصحية غالبا ما تسهم في زيادة فرص الشفاء وتسهم في تحسين الصحة، وعليه يمكن تعريف الخدمة الصحية : بأنها مجموعة من الوظائف التي تعمل على إشباع الحاجات البشرية المرتبطة بالبقاء والإستمرار بشكل مباشر وترتبط بالوظائف الأخرى للمجتمع كالوظيفة الاقتصادية والتعليمية والإجتماعية وغيرها بشكل غير مباشر، بحيث تعطي للمرتاد القدرة على التكيف البيئي عن طريق توفر الدعم لقدراته البيئية، الحسية والنفسية، وتمكنه من تحقيق الأداء المطلوب (أبو فارة.2001.175).

وتعرف الخدمات الصحية (الرعاية الطبية) على أنها "الخدمة أو الخدمات العلاجية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع، سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية للمستشفى" (عبد المجيد وآخرون.2003. 90). وهي بهذا تمثل "الفعالية أو الإجراء الذي يقدمه أحد أفراد المرفق الصحي لفرد مريض أو خدمة علاجية للمجتمع، وهذه الفعاليات أو الأعمال تتمثل في تقديم خدمات وقائية أو تثقيفية أو استشارية أو علاجية أو تشخيصية" (سوسن.2010.116).

غير أن الخدمات الصحية (الرعاية الطبية) قد تكون رعاية صحية ووقائية، حيث أن الطبيب الذي يعالج شخصا ما يمكن له أن يقدم توضيحات ومعلومات حول مرض ما وطرق انتشاره وطرق الوقاية منه لتجنب الوقوع فيه في المستقبل.

#### ثانيا: خصائص الخدمات الصحية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الخدمات الصحية عن غيرها منها (مذكور.1998.198):

1- الخدمات الصحية منتجات غير ملموسة، وهذا يتطلب مهارة في الاتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد (المريض).

2- الخدمات الصحية منتجات غير متجانسة، وذلك راجع للاختلافات التالية بين المستشفيات:

. التجهيزات الطبية المستخدمة في تقديم الخدمة الصحية.

. المؤهلات العلمية والمهارات الفردية التي يتمتع بها مقدم الخدمة الصحية.

. درجة تعقد الخدمة الصحية وما تحتويه من مخاطر على شخص المريض.

. سمعة ومكانة المؤسسة الصحية.

. مستوى المتاجرة بالخدمات الطبية وانعكاسها على استقرار الخدمة المقدمة.

3- تتميز بعض الخدمات الصحية بكونها شخصية، أي أنها تقدم لشخص واحد، أي معالجة مريض واحد في وقت واحد.

4- السرعة في أداؤها، فالإصابة بالمرض يتطلب علاجاً فوراً للقضاء عليه وهذا يتطلب انتشار مكاني وزماني كما يلي (خليل.1998.24.26):

أ . إنتشار مكاني: ويعني وجود المنظمات الصحية قريبة من الحيز الجغرافي الذي يقطنه السكان.

ب . انتشار زمني: أي أنها أكثر إلحاحاً، ويتطلب هذا بأن تؤدي الخدمات في الوقت الذي يحتاجها المريض فيه.

علاوة على ما سبق فإنه لا يمكن الاحتفاظ بالخدمات الصحية في حالة عدم الاستفادة منها، كما أنه لا يمكن ملكيتها حيث أن المستفيد من الخدمة الصحية غالباً ما يعتمد على مقدم الخدمة في المستشفى، أو خدمات استشارية. وتكمن أهم خاصية للخدمات الصحية في صعوبة تحديد وتقييم وقياس جودة الخدمة بسبب كونها خدمات نمطية وغير ملموسة.



### ثالثاً: مستويات الخدمات الصحية

يمكن تصنيف مستويات الخدمات الصحية إلى خمس مستويات أساسية هي  
(Schroeder,2007.136):

1 - الخدمة الجوهر وتشمل:

أ - الخدمات السريرية: وتشمل مجموعة من الخدمات العلاجية مثل خدمات التشخيص والاستشارة الطبية والجراحة.

ب - الخدمات الاستشفائية: وتشمل مجموعة من الخدمات العلاجية

2 - الخدمات الأساسية: وتتركز على توفر خدمات النقل الطبي، التكنولوجيا الطبية، المرافق الطبية، الوصفات العلاجية، الكوادر الطبية وخدمات الفندقية.

3 - الخدمات المتوقعة: وتشمل نظافة المباني والمرافق الطبية، نظافة الطعام والشراب، سرية المعلومات الخاصة بالمريض، حسن المعاملة من الكوادر المعالجة.

4 - الخدمات غير المتوقعة: وتتركز على تحديد وقت تقديم النصائح للمرضى حول قرارات العناية الصحية، وتحمين المرضى بالمرض والمخاطر الناجمة عنه، ودرجة علاج المرض والنتائج المتحققة، والموارد المطلوبة لتوفير العناية المثلى للمريض، ورقابة المريض خارج الوضع السريري.

5 - الخدمات المحتملة: مثل الخدمات العلاجية المجانية ما بعد العلاج، كالفحص الدوري، والاستشارات، والمتابعة.

### رابعاً: جودة الخدمات الصحية

قبل البدء بعرض مفهوم جودة الخدمة الصحية لابد من تقديم تعريف للجودة والخدمة. حيث تعرف بأنها تلي أو تتجاوز متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية (Schroeder,2007.137). وعرفها (Crosby) على أنها المطابقة للمتطلبات أو المواصفات، بينما عرفها (Juran) على أنها الملائمة للاستخدام (Kumar & Suresh,2008,132). وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الصفات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية (Heizer and Render,2008,194). ويمكن تعريف جودة الخدمة على أنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم أو أنها درجة التوافق بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة (الطائي و قدارة.2008.28). فجودة الخدمات الصحية هي تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياساً بما متوقع. (البكري.2005.198).

وأكد (دونايديان) بأن جودة الخدمة الصحية هي تطبيق العلوم والتقنيات الطبية لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة، دون زيادة التعرض للمخاطر، وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة تحدد بأفضل موازنة بين المخاطر والفوائد (خسروف.2008.30).

ويبين (العسالي.2006.11) بأن جودة الخدمة الصحية تعني تقديم خدمات صحية أكثر أماناً وأسهل منالاً وأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثر إرضاءً للمستفيدين منها بحيث تتولد في المجتمع نظرة إيجابية إلى الرعاية الصحية المقدمة.

وتعرفها منظمة الصحة العالمية بأنها التماسي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع وبكلفة مقبولة، بحيث تؤدي إلى إحداث تأثير في نسبة الحالات المرضية والوفيات والإعاقة وسوء التغذية (الطائي.1999.66).

وعرفتها الجمعية الطبية للجودة (Institute of Medicine.1990) على أنها: "الدرجة التي ترفع بها الخدمات الصحية احتمال المخارجات الصحية المرغوبة للأفراد والسكان، وتتماشى مع المعرفة المهنية الحالية" (أوزجان.2008.347).

وتبين الأدبيات وجود مجموعة من المداخل التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وفقاً للجهة التي تنظر إليها. حيث يذكر (عمود وآخرون.2009.5) أن جودة الخدمات الصحية تعرف من المنظور:

1- المهني والطبي: هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية، ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة ونوعيتها وطبيعتها الخدمة الصحية المقدمة.

2- الإدارة الطبية: كيفية استخدام الموارد المتاحة والقدرة على جذب المزيد منها لتغطية الاحتياجات و تقديم خدمة مميزة.

3- المريض: وهو الأهم، فجودة الخدمة الصحية تعني طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية.

وهو ما ذهب إليه كذلك (ذياب.2010.39) الذي بين أنه يمكن النظر إلى مفهوم الجودة في الخدمات الصحية من جهات نظر مختلفة حيث ينظر المريض لجودة الخدمات الصحية على أنها الخدمات التي توفرها المستشفيات وتتسم بالعطف والاحترام. أما الطبيب فينظر إليها على أنها وضع المعارف والعلوم الأكثر تقدماً والمهارات الطبية في خدمة المريض. أما بالنسبة لإدارة المستشفى فهي عبارة عن تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الطبية والرعاية الصحية.

وتهدف جودة الخدمات الصحية إلى تحقيق ما يلي(سعد.2004.113):

1. ضمان الصحة البدنية والنفسية للمرضى .
2. تعد معرفة آراء وانطباعات المرضى وسيلة مهمة في مجال التخطيط للرعاية الصحية.

- 3 . تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها .
  - 4 . تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية .
  - 5 . تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
  - 6 . كسب رضا المريض وزيادة ولائه للمنظمة الصحية.
  - 7 . تحسين معنويات العاملين.
  - 8 . تخفيض عدد الأخطاء الطبية والتأخيرات، واستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية.
- وعموما تبين الأدبيات التسويقية أن مفهوم جودة الخدمات الصحية يجب أن يرتبط ويتوافق مع مجموعة من الأبعاد التي تؤثر على هذا المفهوم وهي:
- 1 - المطابقة مع المواصفات: أي مستوى التطابق بين المواصفات المقررة مسبقا للخدمة الصحية وما هو متحقق فعلا.
  - 2 - القيمة: هي مقدار ما يدفعه المريض عن سعر مقابل الحصول على الخدمة الصحية التي يرغبها.
  - 3 - المواءمة مع الاستخدام: أي التوافق ما بين الأداء المتحقق من الخدمة الصحية والغرض الذي صمم لها أصلا.
  - 4 - الدعم: وهو مقدار الاهتمام الذي توليه المنظمة الصحية لمستوى الجودة المقدمة في الخدمة الصحية للمرضى.
  - 5 - التأثير السيكولوجي (النفسي): الكثير من المرضى يتم تقييمهم للخدمة الصحية على أساس التأثير النفسي الذي يمكن أن تخلقه فيهم ومعبّر عنه بأشكال عدة ومنها: رد الفعل المتحقق من قبل منتج أم مقدم الخدمة الصحية لتقدم ما هو أفضل ، اللطف والأدب والكياسة في تقديم الخدمة الصحية ... الخ.
- إن الجودة عند تقديم الخدمة للمريض هي أمر أساسي لأي شخص يقدمها، إلا أن التركيز على الأبعاد أو المعايير المتعددة للجودة يمكن أن يساعد المدراء على تحديد الأسبقيات الإدارية لتحقيق الفاعلية، المقدرة الفنية، والكفاءة. ويجب على مدراء الخدمة الصحية أن يركزوا على الاحتياجات المختلفة للزبائن من خلال تخصيص الموارد، إجراء الجدولة، تحديد الأفراد الذين يقدمون الخدمة، واختيار أفضل الممارسات الإدارية (Brown et.al.2008.12).

#### خامسا: معايير جودة الخدمات الصحية

هناك مجموعة من المعايير الواردة في الأدبيات التسويقية والتي يستخدمها الزبائن للحكم على الجودة، والتي كان من المفيد تطبيقها على الخدمات الصحية كونها تؤثر في مستوى إدراكهم لهذه

الخدمة، فهناك مجموعة من الأبعاد لقياس جودة الخدمات وهي على مستوى من القبول ، وتقسم هذه المعايير إلى ما يلي (Schroeder,2007,137):

(1) الملموسية: تتمثل بالتسهيلات المادية، المعدات والأدوات، والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة

(2) الاعتمادية: وتتمثل في القدرة على تقديم الخدمة بصورة دقيقة وبشكل مستمر، وفي المواعيد المحددة دون أخطاء.

(3) الاستجابة: وهي قيام الكوادر الطبية والإدارية بتقديم الخدمات الصحية للمرضى بشكل فوري وعاجل.

(4) الضمان: و تصب في جانب شعور المريض بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع المستشفى وكوادره الطبية المختلفة.

(5) التعاطف: وتشمل الجوانب التي تعبر عن درجة تفهم المستشفى لاحتياجات ومصالح و ظروف المرضى.

وقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم بعد يعكس جودة الخدمة.

#### إجراءات البحث

#### مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المرضى الراقدين في مستشفى طوبال بميلة وتتسع ل (88) سريرا والمصحة الدولية بشلغوم العيد وتتسع ل (80) سريرا، ويمثل كذلك حجم عينة البحث. حيث وزعت 168 استبانة على حسب عدد الأسرة كما هو مبين في الجدول رقم التالي:

جدول (1): يبين توزيع الاستبانة على عينة البحث

المستشفى	الاستبانة الموزعة	المسترجعة	المرفوضة	المقبولة	النسبة
طوبال	80	52	9	43	82%
المصحة الدولية	88	49	3	46	93%
المجموع	168	101	12	89	88%

حيث يبين الجدول توزيع الاستبانة على المرضى بالمستشفيات محل الدراسة، حيث تم توزيع 168 استبانة، استرجع منها 101 استبانة منها 12 غير مستوفية للمعلومات المطلوبة فتم رفضها، وبلغ عدد الاستبانة القابلة للتحليل 89 أي بنسبة 88% وهي نسبة مناسبة للدراسة والتحليل.

#### أداة البحث:

قام الباحثان بتطوير استبانة بعد اطلاعهما على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت أداة الأداة من قسمين:

القسم الأول: احتوى على البيانات الشخصية للمبحوثين (المتغيرات المستقلة) مثل الجنس، العمر والمستوى العلمي والدخل.

القسم الثاني: اشتمل على 50 عبارة بهدف تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة للمرضى من وجهة نظرهم

ثم وضعت هذه العبارات على مقياس ليكرت الخماسي.

**صدق الأداة:** تم عرض الاستبانة بعد تطويرها على أساتذة من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة، حيث أفادوا بملاءمة فقراتها لموضوع الدراسة، كما تم اجراء اختبار قبلي على عينة من (36) مبحوثا بنسبة 22% تقريبا، وأفاد المبحوثون صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

**ثبات الأداة:** لاختبار ثبات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا حيث يبين الجدول ( ) أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثقة، حيث تراوح معدل الثبات للاستبانة من 0.816 إلى 0.944، ومعدل الثبات الكلي 0.976

الجدول (2): يبين قيم معامل كرونباخ ألفا

مجموع الدرجات	معامل كرونباخ ألفا					البيانات
	التعاطف	الأمان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	
0.978	0.933	0.926	0.945	0.781	0.882	طوبال
0.973	0.948	0.957	0.911	0.850	0.797	المستشفى الدولية
0.976	0.941	0.944	0.938	0.816	0.838	مجموع الدرجات

### التحليل الاحصائي:

استخدم لأغراض هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية كالتالي:

- 1- اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- 3- المتوسطات الحسابية لاختبار الفرضية الأولى.
- 4- اختبار كولموغوروف - سميرونوف للتأكد من طبيعة توزيع البيانات.
- 5- اختبار (ت) للعينتين المستقلتين.
- 6- اختبار One Way-ANOVA لاختبار الفرضية الثانية
- 7- اختبار شيفيه Scheffé للمقارنات البعدية.

### اختبار طبيعة البيانات

تم استخدام اختبار كولموغوروف - سميرونوف، للتأكد ما إذا كانت بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وبين الجدول (3) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى المعنوية لكل بعد أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتتراوح بين (0.063)، و (0.834)، ولعبارات الاستبانة ككل (0.874) وأكبر من الحد الأدنى المطلوب، وهو معدل ثبات جيد يفني بأغراض الدراسة.

الجدول (3): يبين اختبار كولموغوروف - سميرونوف لتوزيع بيانات البحث

الرقم	البعد	التكرارات	قيمة Z	Kolmogorov-Smirnov	التوزيع
أولاً	الملموسية	89	0.835	0.488	طبيعي
ثانياً	الاعتمادية		0.622	0.834	طبيعي
ثالثاً	الاستجابة		0.870	0.436	طبيعي
رابعاً	الأمان		0.286	0.063	طبيعي
خامساً	التعاطف		0.845	0.474	طبيعي
البيانات الكلية			0.593	0.874	طبيعي

## وصف وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### أولاً: وصف عينة الدراسة

يظهر من الجدول (4) أن متغير الجنس قد أظهر تفوقاً نسبة الإناث (60.7%) على نسبة الذكور (39.3%).

كما يظهر وأن نسبة (60.6%) من أفراد العينة يتوزعون بالتساوي بين الفئات (30 سنة فأقل)، (31-40 سنة)، (51-60 سنة)، وأقل نسبة هي لفئة المرضى من (41-50 سنة) وتقدر بـ 18.0%.

ويظهر الجدول أن فئة المتزوجين تشكل الأغلبية بنسبة 89.9%، وباقي الفئات تتوزع بالتساوي بنسبة 3.4%.

ويظهر الجدول أن المرضى الذين مستواهم التعليمي (أقل من الثانوي) تشكل الأغلبية بنسبة 42.7%، وأقل نسبة هي لفئة المرضى الحاصلين على تعليم ما بعد التدرج بنسبة 1.1%.  
ويظهر الجدول أن 52.8% من المرضى موظفون، و22.5% متقاعدون، و13.5% من ذوي المهن الحرة.

كما يظهر الجدول أن ما نسبته 56.2% من أفراد العينة يقيمون في مناطق حضرية، مقابل 43.8% في المناطق الريفية.

ويظهر الجدول كذلك أن 65.17% من المرضى يتراوح دخلهم الشهري بين (18 ألف - 36 ألف دينار)، و18.0% يقل دخلهم عن 18 ألف دينار، و9.0% يفوق دخلهم 36 ألف دينار، فيما 7.86% من المرضى بدون دخل.  
الجدول (4): يبين خصائص عينة البحث.

الصفة	الفئات	المستشفى العمومي		المستشفى الخاص		المجموع	
		التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%
الجنس	ذكر	19	44.2	16	34.8	35	39.3
	أنثى	24	55.8	30	65.2	54	60.7
	30 سنة فأقل	8	18.6	10	21.7	18	20.2
	31 - 40 سنة	7	16.3	11	23.9	18	20.2

18.0	16	13.0	6	23.3	10	41-50 سنة	العمر
20.2	18	17.4	8	23.3	10	51-60 سنة	
21.3	19	23.9	11	18.6	8	61 سنة فأكثر	
3.4	3	2.2	1	4.7	2	أعزب	الحالة الاجتماعية
89.9	80	89.1	41	90.7	39	متزوج	
3.4	3	4.3	2	2.3	1	مطلق	
3.4	3	4.3	2	2.3	1	أرمل	المستوى التعليمي
9.0	8	6.5	3	11.6	5	غير متعلم	
42.7	38	54.3	25	30.2	13	أقل من الثانوي	
37.08	33	34.8	16	39.5	17	ثانوي	المهنة
10.11	9	4.3	2	16.3	7	جامعي	
1.1	1	0	0	2.3	1	ما بعد التدرج	
9.0	8	15.2	7	2.3	1	بدون مهنة	مطقة الإقامة
52.8	47	54.3	25	51.2	22	موظف	
13.5	12	15.2	7	11.6	5	مهنة حرة	
22.5	20	15.2	7	30.2	13	متقاعد	
2.2	2	0	0	4.7	2	أخرى	
43.8	39	37.0	17	51.2	22	ريفية	الدخل الشهري
56.2	50	63.0	29	48.8	21	حضرية	
7.86	7	13.0	6	2.3	1	بدون دخل	الدخل الشهري
18.0	16	19.6	9	16.3	7	أقل من 18000 دينار	
65.17	58	56.5	26	74.4	32	18000 - 36000	
9.0	8	10.9	5	7.0	3	أكثر من 36000 دينار	



### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى التي تنص على التالي: يقيم المرضى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا من قبل المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تقييما سلبيا.

وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة بحساب أولا المتوسطات الحسابية لإجابات المرضى على العبارات الخمسين التي تتكون منها الاستبانة المستخدمة ، حيث تم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ثم حساب المتوسط الحسابي العام بقسمة عدد المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات على عدد الفقرات (50) كما هو مبين في الجدول (5) ثم مقارنة المتوسط الحسابي العام بالمتوسط الحسابي الفرضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يمثل حاصل قسمة مجموع درجات الإجابة من 1 إلى 5 على عدد درجات الإجابة الخمس، حيث يلاحظ بأن المتوسط الحسابي العام كان (3.29) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يعني أن تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا في المستشفيات العمومية والخاصة بولاية ميله هو تقييم إيجابي، وهذا يعني رفض فرضية العدم.

**الجدول (5):** المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة.

المتوسط الحسابي	العبارات	رد
4.13	يعتبر موقع المستشفى ملائما من حيث سهولة الوصول إليه.	A1
2.98	يتوفر المستشفى على تجهيزات طبية ذات تكنولوجيا عالية حديثة تستخدم حاليا	A2
3.06	يبدو العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر.	A3
2.75	يتوفر المستشفى على قاعة للانتظار واسعة ونظيفة ومجهزة (عدد كاف من الكراسي، تلفزيون للتثقيف الصحي، مكيفات ..)	A4

2.92	غرف المرضى مجهزة بوسائل الراحة (تكييف، ثلاجة، تدفئة ...)	A5
3.65	يتوفر الهدوء والراحة بغرف المرضى	A6
3.60	يوجد تطبيق صارم للقواعد والأنظمة مثل: ممنوع التدخين، التزام الهدوء، احترام مواعيد الزيارة.	A7
3.34	مستوى نظافة الغرفة والأسرة جيد	A8
2.71	الوجبات الغذائية المقدمة بالمستشفى ذات جودة عالية	A9
3.20	يقدم المستشفى وجبات غذائية في أواني نظيفة	A10
2.80	دورات المياه نظيفة وتتوفر على مواد النظافة والتطهير	A11
3.29	يتوفر المستشفى على موقف لسيارات المرضى والزوار	A12
3.20	المتوسط العام لبعد املموسية	
3.37	وقت انتظار المريض لإجراء الفحوصات أو التحاليل مناسب	B1
3.40	يتسم العاملون بالمستشفى بالانضباط في تقديم الخدمات الصحية	B2
3.42	يمتاز عمل الأطباء بالدقة في تشخيص الحالة المرضية	B3
3.24	يزود الأطباء أهل المريض بمعلومات دقيقة عن تطور حالته	B4
3.16	يجري المريض في المستشفى مختلف التحاليل وصور الأشعة	B5
3.20	يتوفر المستشفى على الأدوية الضرورية والحقن والأشعة وغيرها	B6
3.61	يحرص الممرضون على تقديم العلاج في أوقات منتظمة	B7

3.34	المتوسط العام لبعد الاعتمادية	
3.18	يجد المريض سهولة في قبول ادخاله إلى المستشفى	C1
3.17	للعاملين بالمستشفى رغبة دائمة في مساعدة المريض	C2
3.33	المرضى على استعداد دائم لتقديم الخدمة للمريض	C3
3.49	الأطباء على استعداد دائم لتقديم الخدمة للمريض	C4
3.35	يحترم المستشفى بدقة مواعيد تقديم الخدمة الطبية التي وعد بها	C5
3.24	يحرص العاملون على تقديم خدمات فورية للمريض	6C
2.94	تقوم إدارة المستشفى بالرد الفوري على انشغالات المرضى	C7
3.31	تسهر فرق العمل الليلية على تقديم خدماتها للمرضى بانتظام.	C8
3.17	يتم الحصول على صور الأشعة والتحليل في المستشفى بسهولة	9C
3.58	لا يتم إخراج المريض من المستشفى إلا بعد تماثله للشفاء	C10
3.27	المتوسط العام لبعد الاستجابة	
3.45	الأطباء بالمستشفى على مستوى عال من المهارة	D1
3.24	المرضى على مستوى عال من المهارة	D2
3.65	يشعر المريض بالثقة والأمان عند تعامله مع الأطباء.	3D
3.45	يشعر المريض بالثقة والأمان عند تعامله مع المرضى	D4
3.49	يتسم العاملون بالمستشفى بالأدب وحسن الخلق عند التعامل مع المريض.	D5
3.89	يحترم الأطباء والمرضى بالمستشفى خصوصية المريض	D6
3.36	يحرص العاملون على متابعة حالة المريض باستمرار	D7

3.43	يثق المريض بالقدرات الفنية للأطباء والمرضى	D8
3.26	بتمتع المستشفى بسمعة جيدة في أوساط المرضى	D9
3.46	المتوسط العام لبعد الأمان	
3.33	من السهولة للمريض الوصول إلى الطبيب المعالج	E1
3.58	تقدم للمريض المعلومات اللازمة عن الإجراءات المتبعة أثناء فترة العلاج.	E2
3.58	توفر للمريض المعلومات الوافية عن حالته الصحية.	E3
3.21	يتفهم العاملون ظروف واحتياجات المريض ويتعاطفون معه.	E4
3.24	تضع الإدارة والعاملين مصلحة المريض في مقدمة الاهتمامات.	E5
3.12	يهتم العاملون بحالة المريض دون النظر لوضعه الاجتماعي.	E6
3.36	يتعامل الممرضون مع المرضى بلباقة واحترام.	E7
3.07	ييدي الممرضون اهتماما شخيصيا بالمريض ومشاكله	E8
2.66	لا تلعب الوساطة أي دور في الاهتمام بالمريض	E9
2.78	لا يعامل المرضى على أساس مكائهم الاجتماعية	E10
3.09	تنظيم زيارة الزائرين للمرضى تتم بصورة ممتازة	E11
3.70	أسعار المستشفى مناسبة وضمن قدرة المريض.	E12
3.22	المتوسط العام لبعد التعاطف	
3.29	المتوسط العام لمستوى جودة الخدمات الصحية	

#### اختبار الفرضية الثانية التي تنص على التالي:

لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا بالمستشفيات العمومية لولاية ميله تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، منطقة الإقامة، الدخل الشهري، نوع المستشفى).

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على التالي:

لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعلياً بالمستشفيات العمومية والخاصة لولاية ميله تعزى للمتغيرات (الجنس، منطقة الإقامة، نوع المستشفى).

### 1- متغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغير المستقل يتكون من مجموعتين فقط نستخدم اختبار "T" للعينتين المستقلتين. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة لهم من قبل المستشفى العمومي (طوبال) والمستشفى الخاص (المصحة الدولية) تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة تتراوح بين (0.32 إلى 0.75) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني قبول الفرضية العدمية. وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة، إلى اهتمام الإناث بالخدمات الصحية بدرجة مساوية لاهتمام الذكور، وبالتالي فإن تقييمهم لمستوى جودة الخدمات لا يختلف عن مستوى تقييم الذكور في ضوء أن ثقافة الإناث لا تختلف عن ثقافة الذكور، ونتيجة لانتشار التعليم بين الفتيات وخوضهن في كافة ميادين الحياة.

### الجدول (6): نتائج اختبار "T" لمتغير الجنس

الأبعاد	ذكور (ن = 35)		إناث (ن = 54)		درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الملموسية	3.18	0.822	3.22	0.752	87	-	0.61
الاعتمادية	3.05	0.715	3.12	0.719		-	0.366
الاستجابة	3.24	0.612	3.16	0.572		0.957	0.32
الأمان	3.13	0.937	3.06	0.882		0.549	0.54
التعاطف	3.19	0.939	3.12	0.841		0.613	0.62

0.77	0.289		0.660	3.136	0.829	3.158	الدرجة الكلية
------	-------	--	-------	-------	-------	-------	---------------

## 2- منطقة الإقامة

لاختبار الفرضية وحيث أن المتغير المستقل يتكون من فئتين أو مجموعتين فقط نستخدم اختبار "T" للعينتين المستقلتين. ويوضح الجدول (7) أنه لا توجد هناك فروقا في تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة لهم من قبل المستشفيات العمومية والخاصة تعزى لمتغير منطقة الإقامة، حيث يبين الجدول أن قيمة "T" المحسوبة (1.314) وقيمة مستوى الدلالة (0.192) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي تقبل فرضية العدم.

وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية تعزى لمتغير منطقة الإقامة، لاهتمام سكان المناطق الريفية بالخدمات الصحية بدرجة متقاربة لتقييم سكان المناطق الحضرية في ضوء أن ثقافة سكان الريف لا تختلف عن ثقافة سكان الحضر، ونتيجة لانفتاحهم على التغيرات التي تطرأ في المجتمع، كما أن حاجة سكان الريف للخدمات الصحية لا تختلف عن حاجات سكان المناطق الحضرية. والاختلاف الموجود بين الفئتين يعود لتقييمهم لبعدها الملموسية.

الجدول (7) نتائج اختبار "T" للعينتين المستقلتين لأثر متغير منطقة الإقامة على تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة لهم من قبل المستشفيات العمومية.

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	حضرية (ن = 50)		ريفية (ن = 39)		المجالات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.028*	2.233	87	0.662	3.06	0.738	3.39	الملموسية
0.546	0.606		0.758	3.29	0.934	3.40	الاعتمادية
0.587	0.545		1.135	3.22	0.867	3.34	الاستجابة
0.497	0.682		1.012	3.40	0.979	3.55	الأمان
0.084	1.745		1.043	3.06	0.965	3.44	التعاطف
0.192	1.314		0.856	3.19	0.815	3.42	الدرجة الكلية

\* دال احصائيا عند مستوى (0.05)

### 3- نوع المستشفى

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار (ت) بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة تعزى لمتغير نوع المستشفى. حيث يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات المرضى وكانت لصالح المستشفى الخاص (المصحة الدولية) بمتوسط حسابي قدره (3.308) مقابل مستشفى العمومي (طوبال) التي احتلت المرتبة الثانية في التقييم بمتوسط قدره (3.288).

وتكمن الاختلافات في تقييم المرضى لبعدها الاستجابة والأمان حيث مستوى الدلالة لهذين البعدين على التوالي (0.004)، (0.045)، وأقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يقيم المرضى هذين البعدين في المصحة الدولية أكثر إيجابية وهو ما يتضح من خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد في كل مستشفى. أما أبعاد الملموسية والاعتمادية والتعاطف فهي لا تختلف في المشفيين حيث مستوى الدلالة لهذه الأبعاد هي على التوالي (0.065)، (0.149)، (0.069)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الجدول (8) نتائج اختبار (ت) بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية تعزى لمتغير نوع المستشفى.

الدلالة	قيمة (ت)	df	خاص (ن = 46)		عمومي (ن = 43)		المجالات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.065	1.872-	87	0.804	3.06	0.591	3.34	الملموسية
0.149	1.455-		0.844	3.21	0.820	3.47	الاعتمادية
0.004*	2.986		0.838	3.58	1.111	2.96	الاستجابة
0.045*	2.030		0.978	3.67	0.977	3.25	الأمان
0.069	1.841-		0.993	3.02	1.021	3.42	التعاطف

0.025*	2.275	0.791	3.308	0.804	3.288	الدرجة الكلية
--------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------

\* دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على التالي:

لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية المقدمة لهم فعليا بالمستشفيات العمومية لولاية ميلة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، الدخل الشهري).

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغيرات المستقلة تتكون من عدة فئات نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA. وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تعزى إلى متغير العمر، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.78) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للعمر (17.152) وما يؤكد ذلك أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.01) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للحالة الاجتماعية (4.12) وما يؤكد ذلك أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.78) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمستوى التعليمي (14.39) عند مستوى الدلالة (0.000).



وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تعزى إلى متغير المهنة، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (2.78) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمهنة (3.19) عند مستوى الدلالة (0.000).

ويوضح الجدول (9) أنه لا توجد هناك فروقا في تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة لهم من قبل المستشفيات العمومية تعزى لمتغير الدخل الشهري، حيث يبين الجدول أن قيمة "F" المحسوبة (1.350) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.01) و أن قيمة مستوى الدلالة (0.257) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي تقبل فرضية العدم. وقد يعزى هذا إلى أن المرضى وبغض النظر عن دخولهم لا يرغبون سوى في الحصول على العلاج والاستشفاء دون البحث عن الكماليات.

وتقتضي هذه النتائج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تعزى إلى المتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، مدة الإقامة في المستشفى، مكان المستشفى).

الجدول (9): نتائج تحليل التباين (One-way ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تقييم المرضى لجودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة بميلة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، الدخل الشهري).

P-Value	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المتغير
0.000	17.152	13.485	4	53.940	بين المجموعات	العمر
		0.786	383	301.118	داخل المجموعات	
			387	355.058	المجموع	
0.007	4.128	3.698	3	11.093	بين المجموعات	الحالة الاجتماعية
		0.896	384	343.965	داخل المجموعات	
			387	355.058	المجموع	
0.000	14.392	11.598	4	46.394	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.806	383	308.664	داخل المجموعات	
			387	355.05	المجموع	
0.013	3.193	2.864	4	11.457	بين المجموعات	المهنة
		0.897	383	343.601	داخل المجموعات	
			387	355.058	المجموع	
0.257	1.350	1.236	3	3.708	بين المجموعات	الدخل الشهري
		0.915	384	351.350	داخل المجموعات	
			387	355.058	المجموع	

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق في مجال تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يلي:

#### أولاً: الفروقات من حيث العمر

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة تعزى لمتغير العمر. حيث يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات المرضى وكانت لصالح فئة (61 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.66) مقابل (3.31) لصالح فئة (41 - 50 سنة)، و(3.13) للفئة العمرية (51 - 60 سنة)، تليها فئة (31 - 40 سنة) بمتوسط حسابي يساوي (2.83) وفي الأخير فئة (30 سنة فأقل) التي بلغ متوسطها الحسابي (2.54).

وقد تعزى هذه الفروق إلى أن المرضى الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (61 سنة فأكثر)، يحضون باهتمام أكبر من غيرهم وذلك نظراً لكبر سنهم أو حالتهم المرضية لذلك تكون الفروق واضحة وكبيرة، وقد يعزى كذلك إلى أن المستشفيات العامة والخاصة تقدم خدمات متفاوتة وليست على درجة واحدة من الجودة فيكون التقييم لمستوى الجودة متفاوتاً.

الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة تعزى لمتغير العمر.

البعد	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	الفئات العمرية				
			1	2	3	4	5
مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية	1	2.548					*
	2	2.835					*
	3	3.310					*
	4	3.133					*
	5	3.668					*

### ثانيا: الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. حيث يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين مجموعات المرضى وكانت لصالح فئة (الأرامل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.02) مقابل (3.76) لصالح فئة (المطلقين)، و(3.16) للفئة العزاب وأخيرا تليها فئة المتزوجين بمتوسط حسابي يساوي (2.93).

وقد يعزى ذلك إلى أن فئة الأراامل والمطلقين لا اهتمام لهم سوى بتلقي العلاج والشفاء من المرض وليس لهم اهتمام بما يعتبرونه كماليات. وقد يعزى كذلك إلى أن المستشفيات العامة والخاصة لا تقدم خدمات في مستوى واحد من الجودة لجميع المرضى مما ينتج عنه اختلاف في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية.

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية والخاصة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

البعد	الحالة الاجتماعية		المتوسط الحسابي
	1	2	
مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية	1	أعزب	3.162
	2	متزوج	2.933
	3	مطلق	3.760
	4	أرمل	4.026

### ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. حيث يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين مجموعات المرضى وكانت لصالح غير المتعلمين بمتوسط حسابي يساوي (3.54)، مقابل (3.50) لفئة ذوي المستوى التعليمي ما بعد التدرج، ثم فئة الثانويين التي بلغ متوسطها الحسابي (3.1) وبعدها فئة أقل من الثانوي بمتوسط حسابي (2.71) وأخيرا فئة الجامعيين بمتوسط حسابي يساوي (2.63).

وقد تعزى هذه الفروق إلى أن فئة غير المتعلمين تجهل معايير الجودة ولا تحتم سوى بشنائها من أمراضها، أو أنها تتخوف من العاملين فتتجنب قول الحقيقة، كما قد تعزى إلى أن هذه الفئة تجهل حقوقها وواجبات المستشفى فيكون تقييمها لمستوى الجودة مختلفا عن تقييم الفئات الأخرى على غرار فئة الجامعيين التي تقيم مستوى الجودة تقييما غير إيجابي. أما عن التقييم الإيجابي لفئة ذوي المستوى التعليمي ما بعد التدرج فقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الذي تحضى به هذه الفئة داخل المستشفى لأسباب قد تتعلق بمكانتها الإجتماعية أو علاقاتها الشخصية، ووجود فروق دالة في تقييم المرضى حسب متغير المستوى التعليمي دليل أن المستشفيات العمومية والخاصة تقدم خدماتها بمستويات مختلفة مما يؤدي إلى اختلاف التقييم.

**الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.**

البعد	المستوى التعليمي		المستوى التعليمي				
	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	
مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية	1	غير متعلم	*				3.545
	2	أقل من الثانوي	*				2.719
	3	ثانوي	*				3.104
	4	جامعي	*				2.635
	5	ما بعد التدرج	*				3.508

#### رابعا: المهنة

يوضح الجدول (13) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية تعزى لمتغير المهنة. حيث يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات المرضى وكانت لصالح فئة المتقاعدين بمتوسط حسابي (3.31) مقابل فئة مهنة حرة بمتوسط يساوي (3.17)، ثم فئة الذين لديهم مهنة أخرى التي بلغ متوسطها الحسابي (3.08) تليها فئة بطل بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وأخيرا فئة الموظفين بمتوسط حسابي قدره (2.75).

وقد تعزى هذه الفروق إلى أن المستشفيات العمومية والخاصة تميز في تقديم الخدمات بين فئة وأخرى وهذا ما يؤدي إلى وجود فوارق بين درجات الجودة المطلوبة بين هذه الفئات مما ينعكس بالتالي على مستوى تقييمهم لها بحيث تكون غير متساوية. كما قد تعزى إلى أن فئة كبار السن (المتقاعدين) قد يلاقوا اهتماما أكبر وأكثر من غيرهم بحكم عادات المجتمع.

الجدول (13) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين تقييم المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية تعزى لمتغير المهنة.

المهنة	المهنة					المتوسط الحسابي	المهنة		البعد
	5	4	3	2	1				
		*				2.979	بطل	1	مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية
		*				2.752	موظف	2	
		*				3.170	مهنة حرة	3	
		*				3.314	متقاعد	4	
		*				3.082	أخرى	5	

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:
- يقيم المرضى في المستشفيات العامة والخاصة مستوى جودة الخدمة الصحية الفعلية المقدمة لهم تقييماً إيجابياً.
- أظهرت الدراسة أن المستشفى الخاص يقدم خدمات ذات جودة أكثر من تلك التي يقدمها المستشفى العام.
- هنالك اختلاف في تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمات الصحية تبعاً لأبعاد الجودة، حيث يقيم المرضى بعدي الاستجابة والأمان في المستشفى الخاص أكثر منه في المستشفى العام.

- بينت الدراسة أن المرضى لا يختلفون في تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية تبعا لأبعاد الملموسية والاعتمادية والتعاطف.
  - بينت الدراسة أنه لا وجود لأي اختلاف بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية.
  - وأظهرت الدراسة أن لا وجود لأي اختلاف في تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى تعزى لمتغير منطقة الإقامة بين سكان المناطق الريفية والمناطق الحضرية.
  - كما أظهرت الدراسة كذلك أن لا اختلاف بين المرضى في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الصحية تعزى لمتغير الدخل الشهري.
  - وبينت الدراسة أن المرضى يختلفون في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الصحية تبعا لمتغير العمر، ومثال ذلك أن المرضى من كبار السن يتفوقون على المرضى البالغين من العمر 30 سنة فاقل في تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية
  - كما بينت الدراسة أن الأراامل والمطلقين يتفوقون على فئة المرضى العزاب والمتزوجون في تقييمهم لجودة الخدمات.
  - تفوق المرضى غير المتعلمين في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الصحية عن باقي الفئات.
  - تفوق المتقاعدون في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الصحية عن باقي فئات المرضى الأخرى.
  - الخدمات الإدارية في المستشفى العام في حاجة إلى مزيد من العناية والاهتمام.
- ثانيا: التوصيات**
- ضرورة إيلاء إدارة المستشفيات في القطاعين العام والخاص بأنشطة الجودة من خلال إنشاء خلايا تختص بهذه الأنشطة وتوفر لها الإمكانيات الضرورية خاصة البشرية منها.
  - نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات الصحية العامة والخاصة، وإجراء دورات تدريبية للكوادر الطبية والإدارية والتمريضية.
  - ضرورة تعزيز المستشفيات الخاصة لقدراتها في تقديم الخدمات، والتوازن بين الثمن وما يقابله من منافع وتوحيد أسعار الخدمات وفق سلم واضح.
  - ضرورة اهتمام المستشفى العام والخاص بمتطلبات المريض والعمل على تلبيتها بشكل فعال ورحابة صدر.
  - ضرورة تعزيز قدرة العاملين في المستشفيات على مخاطبة المرضى بأسلوب ودي يبعث على الطمأنينة.

- على مستشفيات القطاع العام الاهتمام بالبيئة الداخلية خاصة نظافة الأسرة وجودة الوجبات المقدمة للمرضى.
- على إدارة المؤسسة الصحية في القطاعين العام والخاص العمل تحسین صورة المؤسسة لدى الرأي العام.
- تدريب العاملين في المستشفى العمومي على آليات تفهم احتياجات المرضى وتلبيتها بسرعة.
- على المؤسسات الصحية في القطاعين العام والخاص القيام دوريا بتقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المريض للوقوف على جوانب القصور في الخدمات المقدمة ومعالجتها.
- ضرورة معاملة المريض في المستشفيات العامة والخاصة على قدم المساواة وتجنب المحاباة وتقديم خدمة موحدة للمرضى دون تمييز حسب العلاقات والمكانة الاجتماعية للمريض.

#### المراجع

- 1- أوزجان يشار. الأساليب الكمية في إدارة الرعاية الصحية : تقنيات وتطبيقات. ترجمة ، عبد المحسن بن صالح الحيدر، معهد الإدارة العامة، الرياض. السعودية. 2008
- 2- المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات الصحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006
- 3- الطائي، رعد عبد الله، قدادة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الأردن 2008
- 4- الطائي، عادل، محمد، عبد الله، تنشيط الخدمات التسويقية باعتماد مدخل التقسيم السوقي: دراسة تطبيقية على مستشفى الزهراوي التعليمي ومستشفى ابن سينا التعليمي في نينوي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق. 1999 .
- 5- البكري، ثامر، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005
- 6- ذياب صلاح محمود، إدارة خدمات الرعاية الصحية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن 2010
- 7- خسروف، أيمن محمد كمال، تسويق الخدمات الصحية، بحث الدبلوم التخصصي في إدارة المستشفيات المركز الدولي الاستشاري للتنمية الاداية، بريطانيا، 2008 . (العسالي. 2006. 11.
- 8- خلف حسين علي الدليمي، تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية: أسس - معايير - تقنيات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009
- 9- عبد الاله سيف الدين غازي ساعاتي، شاکر ترکی أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد 10، سنة 2012
- 10- عبد المجيد الشاعر، وآخرون، الرعاية الصحية الأولية، دار اليازوري، عمان، الأردن 2003
- 11- فوزي شعبان مذکور(1998)، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998
- 12- سعد خالد، الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي ، دار وائل ، الأردن 2002
- 13- سوسن سمور، قدری الشیخ علی، ماری حداد، علم الاجتماع الطبي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010



- 14- هادي ربيع، الاتجاهات المعاصرة في التربية والتعليم، مكتبة المجتمع العربي، القاهرة، مصر 2008
- 15- يوسف، أبو فارة، استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 3-4 ماي 2004
- 16- Brown, Lori Diprete., Franco, Lynne Miller., Rafeh, Nadwa., Hatzell, Theresa., " Quality Assurance of Health Care In Developing Countries ", Quality Assurance Project, Bethesda, USA, 2008
- 17- Hiezer. Jay, Render. Barry, " Operations Management ", 7<sup>th</sup>.ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2008
- 18- Kumar, S. Anil & Sursh, N. " Production and Operations Management " 2<sup>nd</sup> ed, New Age International Limited, Publishers, New Delhi, 2008
- 19- Schroeder, Roger G. " Operations Management ", 3<sup>rd</sup> ed , Mc Grew - Hill Irwin, Boston, 2007

عولمة الاقتصاد والاقتصادات العربية  
الأستاذ الدكتور مصطفى العبد الله الكفري  
كلية الاقتصاد جامعة دمشق سوريا

أولاً مقدمة:

أصبحت العولمة من أكثر الكلمات استخداماً في الأدبيات المعاصرة. وقد تم تعريف العولمة على أنها: إكساب الشيء طابع العالمية، وجعل نطاقه وتطبيقه عالمياً. وأضحت ظاهرة العولمة الهاجس الطاغي في المجتمعات المعاصرة، فهي تستقطب اهتمام الحكومات والمؤسسات ومراكز البحث ووسائل الإعلام. وتعظم دور العولمة وتأثيرها على أوضاع الدول والحكومات وأسواقها وبورصاتها ومختلف الأنشطة الاقتصادية فيها.

ويعرف الدكتور إسماعيل صبري عبد الله العولمة والتي يفضل أن يستخدم مكانها مصطلح الكوكبة على أنها: (التداخل الواضح لأموال الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو انتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة ودون حاجة إلى إجراءات حكومية)<sup>1</sup>

ولا أعلم لماذا ابتعد الدكتور إسماعيل صبري عبد الله عن المفهوم الدقيق للعولمة؟ والذي يعني هيمنة نمط الإنتاج الرأسمالي وانتشاره بعمق لابل هيمنة النمط الأمريكي سيما وهو يقر بأن الرأسمالية كنمط إنتاج تتغير ملامحها وأساليبها في الاستغلال عبر الزمن. كما انه يربط بين نشأة العولمة وانتشار الشركات متعددة الجنسية.

" يتلائم معنى (العولمة) في مضمار الإنتاج والتبادل: المادي والرمزي مع معنى الانتقال من المجال الوطني، أو القومي، إلى المجال الكوني في جوف المفهوم تعيين مكاني جغرافي (الفضاء العالمي برمته)، غير انه ينطوي على تعيين زمني أيضاً: حقبة ما بعد الدولة القومية: الدولة التي أنجبها العصر الحديث إطاراً كيانياً لصناعة أهم وقائع التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. وقد يستفاد من ذلك أن المنزح الراهن نحو إنفاذ أحكام العولمة، إذ يضع حداً لتلك الحقبة، يدشن لأخرى قد لا تكون حقائق العصر الحديث. السائدة منذ قرابة خمسة قرون- من مكونات

<sup>1</sup> - إسماعيل صبري عبدالله، الكوكبة الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية، مجلة الطريق العدد 4 تموز/ آب 1997 ص 47 .

مشهدها، وبالتالي يرسي مداميك ثورة جديدة في التاريخ، ستكون قوتها . هذه المرة . المجموعة الإنسانية بدل الجماعة الوطنية والقومية " .<sup>2</sup>

العولمة وفقاً لتحليل الدكتور صادق جلال العظم تعني: " وصول نمط الإنتاج الرأسمالي، عند منتصف هذا القرن تقريباً إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق والتجارة والتداول، إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج ذاتها، أي أن ظاهرة العولمة التي نشهدها هي بداية عولمة الإنتاج والرأسمال الإنتاجي وقوى الإنتاج الرأسمالية، وبالتالي علاقات الإنتاج الرأسمالية أيضاً، ونشرها في كل مكان مناسب وملائم خارج مجتمعات المركز الأصلي ودوله. العولمة بهذا المعنى هي رزمة العالم على مستوى العمق بعد أن كانت رملته على مستوى سطح النمط ومظاهره، قد تمت. بعبارة أخرى، أن ظاهرة العولمة التي نعيشها الآن هي طليعة نقل دائرة الإنتاج الرأسمالي . إلى هذا الحد أو ذاك . إلى الأطراف بعد حصرها هذه المدة كليا في مجتمعات المركز ودوله. في الواقع لان عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق بلغت حد الإشباع بوصولها إلى أقصى حدود التوسع الأفقي الممكنة وشملها مجتمعات الكرة الأرضية كلها . باستثناء جيوب هنا وهناك . كان لابد لحركية نمط الإنتاج الرأسمالي وديناميكية من أن تفتح أفقا "جديدا" لنفسها وان تتجاوز حدوداً بدت ثابتة سابقاً عن طريق نقلة نوعية جديدة بدورها تأخذ الآن الشكل المزدوج لعولمة دائرة الإنتاج ذاتها ونشرها في كل مكان مناسب تقريبا" على سطح الكرة الأرضية، من ناحية وإعادة صياغة مجتمعات الأطراف مجددا"، في عمقها الإنتاجي هذه المرة، وليس على سطحها التبادلي التجاري الظاهر فقط، من ناحية ثانية، أي إعادة صياغتها وتشكيلها على الصورة الملائمة لعمليات التراكم المستحدثة في المركز ذاته " .<sup>3</sup>

ويصف الدكتور علي عقلة عرسان نتائج العولمة بأسلوب أدبي حين يقول:<sup>4</sup> ".... وهكذا نجد أن العولمة تفسح المجال واسعا أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال على حساب سياسة قديمة في الاقتصاد كانت تعتمد على الإنتاج الذي يؤدي إلى تحقيق ربح بينما اليوم فالاعتماد هو على تشغيل المال فقط دون مغارم من أي نوع للوصول إلى احتكار الربح : أنها مقولة تلخص إلى حد ما بعودة " شابلوك" المرابي اليهودي التاريخي " محملا على أجنحة المعلوماتية والعالم المفتوح لسيطرة القوة المتغطرة، وعودته المدججة بالعلم والتقانة تقلب القاعدة

<sup>2</sup> - عبد الإله بلقزيز ، العولمة والهوية الثقافية : عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة؟ ، ورقة مقدمة إلى ندوة ( العرب والعولمة) نظمها مركز دراسات الوحدة العربية ببيروت 18 - 20 كانون الأول 1997 نشرت في مجلة المستقبل العربي ، العدد 229 آذار 1998 ص 91 .

<sup>3</sup> - د . صادق جلال العظم ، ما هي العولمة؟ مجلة الطريق العدد رقم 4 ، تموز/أب 1997 ص 20 .

<sup>4</sup> - د . علي عقلة عرسان رئيس اتحاد الكتاب العرب ، دمشق . أنظر الأسبوع الأدبي العدد رقم 602 الصادر بتاريخ 1998/3/14 ، ص 19 .

القديمة القائلة: إن القوي يأكل الضعيف: إلى قاعدة جديدة عصرية عولمية تقول " السريع يأكل البطيء" وسمك القرش المزود بالطاقة النووية ومعطيات ألحواسيب وغزو الفضاء يستطيع أن يتلعب الأسماك الأخرى والصيادين الذين يغامرون إلى ابعده من الشاطئ .

" يقضي منطق التطور الرأسمالي بالتوسع المستمر خارج الحدود هكذا بدأ أمره قبل قرون انتقلت الرأسمالية من حدود الدولة القومية والاقتصاد القومي إلى عالم (ما وراء البحار) في عملية من الزحف الاستعماري واسعة ، شملت معظم مناطق جنوب الأرض بحثاً عن المواد الخام واليد العاملة الرخيصة والأسواق وهكذا تجدد قبل قرن حين خرج النظام الرأسمالي العالمي من طور (المزاحمة) أو(المنافسة الحرة) إلى طور لاحتكار الطور الإمبريالي. واليوم، في سياق الثورة التقنية الكبرى، يبلغ التوسع الرأسمالي ذراه ، فيطيح بحدود جديدة: الحدود القومية داخل المعسكر الرأسمالي الميتروبولي نفسه. بعد أن أطاح منذ زمن بعيد بحدود المجتمعات التابعة المنتمية إلى منظومة الجنوب. إن هذا النمط الجديد من التوسع ، اليوم ، هو ما يطلق عليه اسم العولمة، وسمته الأساسية هي توحيد العالم وإخضاعه لقوانين مشتركة تضع حداً فيه لكل أنواع السيادة. ولقد بدأت علائم هذا المسار منذ ميلاد ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات، قبل عقود ، لتصل اليوم إلى نظام التجارة الحرة الذي أقر دولياً ، بعد مفاوضات "الغات" ووقع التعبير عنه مؤسسياً في منظمة دولية تحمل الاسم ذاته، وفي قوانين وتدابير يلغي مفعولها مفعول القوانين المرعية في الدول الوطنية"<sup>5</sup>.

" لقد أدت الولايات المتحدة دوراً رئيساً في دعمها للرأسمالية وفي ظفر هذه الأخيرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين ففضلا عن كونها طوال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية أكبر سوق و أكبر دولة مصدرة في العالم ، جعلت الولايات من بناء اقتصاد عالمي رأسمالي حجر أساس في توجيهها على الصعيدين السياسي والاقتصادي الدولي ولما كانت أكبر دولة مصدرة فان لها مصلحة إذاً في الإنماء الاقتصادي على الصعيد العالمي لكونه يغذي نموها الاقتصادي . وكي تحافظ على أنظمتها ومؤسساتها الرأسمالية في وجه التهديدات التي تكونها أنظمة اجتماعية اقتصادية أخرى وأهمها الشيوعية السوفيتية أنفقت الكثير على انتشار اقتصاديات رأسمالية في بلدان أخرى وعلى الأخص لدى عدويها السابقين ألمانيا واليابان وفي بلدان أخرى في أوروبا الغربية وفي شرق وجنوب شرقي آسيا بالإضافة إلى مشروع مارشال في أوروبا الغربية والى

<sup>5</sup> - عبد الإله بلقزيز ، العولمة والهوية الثقافية : عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة؟ ، المصدر السابق ص 97 .

المساعدات الضخمة التي قدمتها إلى شرق آسيا استعملت الولايات المتحدة مساعداتها الخارجية لمناطق أخرى في العالم النامي وتعزيزاً للمؤسسات والاقتصادات الرأسمالية حيثما أمكنها ذلك".<sup>6</sup>

### ثانياً - العوامل التي أدت إلى ظهور العولمة:

بعد انهيار الشيوعية وانفجار الاشتراكية من الداخل، وتفكك اليمين التقليدي، خرجت الليبرالية الجديدة باسم العولمة لتغزو كل الدول، وتدعو إلى حرية انتقال رأس المال، وإلغاء الحواجز الجمركية، وتطبيع بالأنظمة، لتعزيز حرية المبادلات التجارية، مما أدى إلى تباعد بين النشاط المالي والنشاط الاقتصادي... فمن أصل 1500 مليار دولار تدخل العمليات اليومية على الصعيد العالمي هناك 1% فقط يوظف لاكتشاف ثروات جديدة ويدور الباقي في إطار المضاربات.<sup>7</sup>

" ما هي العوامل التي أدت إلى بروز ظاهرة العولمة في الوقت الراهن؟ وهل هذا يرجع إلى اختيار نظام الدولة ذات الحدود المستقلة؟ وهل العولمة تتضمن زيادة التجانس أم تعميق الفوارق والاختلافات؟ وهل الهدف هو توحيد العالم أم النظم المجتمعة عن طريق الحدود المصنوعة؟ وهل العولمة تنطلق من مصادر رئيسية واحدة، أم تنطلق من مصادر متنوعة ومتداخلة؟ وهل تنطلق من عوامل اقتصادية وإبداع تقني أم من خلال الأزمة الأيكولوجية؟ وهل هي عبارة عن اتحاد لكل هذه العوامل أم انه لا تزال هناك أبعاد أخرى؟ وهل العولمة تتميز بوجود ثقافات عامة أم مجموعة من الثقافات المحلية المتنوعة؟ وهل العولمة غامضة، أم أنها تحول بارز على المدى الطويل بين العام والخاص، وبين المحلي والخارجي، وبين المغلق والمفتوح؟ وهل هي استمرار لنمو الفجوة بين الفقراء والأغنياء على جميع المستويات؟ وهل العولمة تتطلب وجود حكومة عالمية؟<sup>8</sup> إن جوهر عملية العولمة يتمثل في تسهيل حركة الناس وانتقال المعلومات والسلع والخدمات على النطاق العالمي. وتشمل الحركة والانتقالات التي تنتشر عبر الحدود ست فئات رئيسية وهي: البضائع، الخدمات، الأفراد، رأس المال، الأفكار، والمعلومات والمؤسسات."

ويهدف النظام الرأسمالي الذي يحكمه قانون تعظيم الأرباح الخاصة إلى التوسع وذلك عبر استثمار أرباحه والحصول على قروض من أسواق الرساميل. فإذا لم يتوسع يتعرض للركود والكساد والأزمات الدورية، والأمثلة التاريخية على هذه الأزمات كثيرة ومعروفة. ويؤدي التوسع إلى ظهور

<sup>6</sup> - بول سالم، الولايات المتحدة والعولمة: معالم الهيمنة في مطلع القرن الحادي والعشرين، المصدر السابق ص 84.

<sup>7</sup> - لمزيد من المعلومات، انظر، اللوموند دبلوماسيك، تحقيق حول العولمة، ومجلة الحوادث العدد الصادر في 1998/5/29.

<sup>8</sup> - انظر دراسة أحد أبرز علماء السياسة الأمريكيين جيمس روزناو، ديناميكية العولمة نحو صياغة عملية، قراءات استراتيجية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة 1997 نقلاً عن السيد يس، المصدر السابق ص 7

المنشآت الاقتصادية الكبرى عبر تركيز وتمركز رأس المال<sup>9</sup>. ومن أهم آليات تحقيق ذلك عمليات الدمج بين المنشآت الكبرى أو استيلاء منشأة كبرى على منشأة أصغر منها عن طريق الشراء أو غير ذلك. كما انه في عملية التوسع تتراكم فوائض مالية لا تجد أحياناً مجالات مربحة في استثمارات حقيقية تؤدي إلى زيادة الإنتاج والتجارة، بل تجد هذه الفوائض مجالاتها المربحة في المضاربة ضمن إطار الدولة الواحدة، كما أن هذه الفوائض تضغط لتأمين حرية انتقالها من دولة إلى أخرى عبر إزالة القيود على حركة الرساميل. ومن الواضح أن أهم سمة للنظام الرأسمالي العالمي الراهن هو ما يسمى بـ (العولمة) المالية<sup>10</sup>.

يمثل النظام الاقتصادي المعاصر مرحلة جديدة من مراحل تطور الاقتصاد الرأسمالي العالمي. وقد يكون من الممكن تسمية هذه المرحلة بـ (العولمة) كما هي محددة أعلاه، أو اقتصاداً دولياً أكثر تكاملاً واندماجاً.

يتسم النظام الاقتصادي العالمي المعاصر بعدد من الخصائص أهمها:

1. انهيار نظام بيريتون وودز.
2. تزايد دور وأهمية الشركات متعددة الجنسية في الاقتصاد العالمي.
3. تزايد دور وأهمية مؤسسات العولمة الثلاث ( صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، المنظمة العالمية للتجارة).
4. عولمة النشاط الإنتاجي.
5. عولمة النشاط المالي واندماج أسواق المال.
6. تغيير مراكز القوى الاقتصادية العالمية.
7. تغيير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنمية.
8. تراجع أهمية ودور مصادر الطاقة التقليدية والمواد الأولية في السوق العالمية.

يرى الاقتصادي العربي المعروف الدكتور رمزي زكي<sup>11</sup>، إن أهم البصمات بروزاً في الاقتصاد خلال العقود الثلاثة الأخيرة هو التدويل المطرد الذي أصبح يتسم به الاقتصاد العالمي، ويظهر التدويل في نظرة أولية كبروز متعاضم لدور العلاقات الاقتصادية الدولية، بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي أو الوطني. وهذا واضح من خلال الدور المتعاضم الذي تقوم به

<sup>9</sup> - لمزيد من المعلومات، يمكن العودة إلى كتاب رأس المال نقد الاقتصاد السيلسي، كارل ماركس.

<sup>10</sup> - أنظر د. محمد الأطرش، العرب والعولمة: ما العمل؟، ورقة مقدمة إلى ندوة (العرب والعالم) نظمها مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 18 - 20 كانون الأول 1997، نشرت في مجلة المستقبل العربي العدد 229 آذار 1998 ص ص 101 - 102.

<sup>11</sup> - د. رمزي زكي، ظاهرة التدويل في الاقتصاد العالمي وأثارها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت 1993.

وتقوده الشركات متعددة الجنسية العملاقة التي تمتد نشاطاتها وفروعها إلى مختلف أنحاء العالم ، وتسيطر على شطر كبير ومتنام في عمليات إنتاج وتمويل وتوزيع الدخل العالمي. مع العلم أن هذا الدور يكون أحياناً غير مباشر وغير ظاهر ، فاصبح من الممكن الآن الحديث عن مستوى اقتصادي عالمي متميز بآلياته ومشكلاته وآفاق تطوره عن/على المستويات الوطنية، وتصبح النظرة للعالم باعتباره الوحدة الاقتصادية الأساسية .

والعولمة الاقتصادية أخذت أبعادها في المرحلة الراهنة بانتصار القوى الرأسمالية العالمية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، واختيار الاتحاد السوفيتي والأنظمة الاشتراكية في دول أوروبا الشرقية، فاستعاد النظام الاقتصادي الاجتماعي الرأسمالي هيمنته وانتشاره بدينامية جديدة مؤسسة على اقتصاد السوق والموجة الثالثة ( ثورة المعلوماتية ) وإدماج القسم الأعظم من الاقتصاديات الوطنية بالسوق الرأسمالية العالمية ، بحيث أصبحت هذه الاقتصادات أسيرة لمفاهيم السوق والمنافسة الاحتكارية التي تتحكم فيها القمم الاقتصادية العملاقة، متخطية الحدود والقيود ، مستندة إلى قوى السوق وبأشراف مؤسسات العولمة الاقتصادية الثلاث، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، المنظمة العالمية للتجارة خليفة (الغات).

وتبدو ملامح العولمة في الاقتصاد من خلال المظاهر التالية :

- . الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي للاستفادة من التطورات التقنية الهائلة .
- . تنامي دور الشركات متعددة الجنسية (عبر القومية) وتزايد أرباحها واتساع أسواقها وتعاضم نفوذها في التجارة الدولية .
- . تزايد دور المؤسسات المالية الدولية بشكل مباشر وبخاصة في تصميم برامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات التثبيت والتكيف الهيكلي في الدول النامية (التحول إلى اقتصاد السوق)
- . تدويل بعض المشكلات الاقتصادية مثل الفقر ، التنمية المستدامة ، السكان والتنمية ، التنمية البشرية ، التلوث وحماية البيئة ، والتوجه العالمي لتنسيق عمليات معالجة هذه المشكلات والتعاون في حلها .
- . تعاضم دور الثورة التقنية الثالثة وتأثيرها في الاقتصاد العالمي (التغيرات السريعة في أسلوب الإنتاج ونوعية المنتج ) .
- . بروز ظاهرة القرية العالمية ، وتقليص المسافات نتيجة لتطور وسائل النقل والمواصلات وزيادة الاحتكاك بين الشعوب .

. تطور وسائل الإعلام وتأثيرها على طبيعة البشر وتطلعاتهم وسلوكهم ،واثر ذلك على اختلاف الحضارات والثقافات .

. تعاضم دور المعلوماتية ، والإدارة ، والمراقبة من إدارة نظم المعلومات .

والجدير بالملاحظة أن تجد (العولمة) جوانبها التطبيقية في كافة المجالات باستثناء ما يتعلق بانتقال قوة العمل، ففي الوقت الذي تمارس فيه المراكز الرأسمالية والمؤسسات المالية الدولية التابعة لها مختلف أنواع الضغوط لتأمين حرية انتقال السلع والخدمات والرساميل ، فإننا نجد لها تضاع مختلف القيود والعراقيل لمنع انتقال أو هجرة قوة العمل وبخاصة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة. في حين اتصف القرنان الثامن عشر والتاسع عشر بدرجة أكبر بكثير من حرية الهجرة ، فمن المعلوم أن هجرة الأوروبيين إلى الأمريكيتين وإلى نيوزيلندا وأستراليا، وجنوب أفريقيا وإلى الكثير من أقطار العالم الثالث المستعمرة آنذاك مثلت صمام أمان للرأسمالية الأوروبية وساهمت في الحيلولة دون حدوث تغييرات اجتماعية كبيرة فيها بسبب البطالة المتفشية وانتشار الفقر والبؤس في تلك المرحلة.<sup>12</sup>

" عقب ما سببته الحرب العالمية الثانية من دمار ، برز الاقتصاد الأمريكي كقوة مهيمنة في الاقتصاد العالمي . وقد استعملت الولايات المتحدة موقعها القوي هذا بعد الحرب لخلق حلف دولي سياسي واقتصادي على أساس مساعدة ألمانيا واليابان وفي محاولة لإحداث نمو سريع في أوروبا الغربية وفي شرق وجنوب شرق آسيا لمواجهة التهديدات السوفيتية والصينية . وتحققت منذ الخمسينات مستويات عالية من النمو في تلك المناطق، وقابلتها مستويات عالية أيضاً من النمو في الاتحاد السوفيتي. ومع بداية تراجع الأداء الاقتصادي السوفيتي في أواخر الستينات، أخذت اقتصادي جديد يذمر بقرنيه في شرق وجنوب آسيا على شكل سلع تصديرية رخيصة الثمن ورفيعة الجودة أخذت تغرق السوق الأمريكية، وتهدد بخلق عجز جدي في الميزان التجاري. وازدادت مشكلة الولايات المتحدة هذه بسبب ارتفاع أسعار النفط عامي 1973 و 1974 وبالصعوبات التي رافقت التحول من اقتصاد صناعي إلى آخر قائم على الخدمات والتقنية في حقل الإعلام والمعلومات. وقد استطاعت الولايات المتحدة، على الرغم من المشاكل الجدية التي واجهت اقتصادها في السبعينيات والثمانينيات من أن تتحمل عجزاً ضخماً في ميزانها التجاري وأجرت إعادة بنين لاقتصادها ، واستعادت في أوائل التسعينات المبادرة في القوة الاقتصادية. وفيما

<sup>12</sup> - أنظر د . محمد الأطرش ، العرب والعولمة : ما العمل؟، ورقة مقدمة إلى ندوة (العرب والعالم) نظمها مركز دراسات الوحدة العربية ، ببيروت 18 - 20 كانون الأول 1997 ، نشرت في مجلة المستقبل العربي العدد 229 آذار 1998 ص 106 .



ظلت أوروبا الغربية تقاوم ارتفاع كلفة الإنتاج فيها وارتفاع البطالة وعوائق أخرى ، وفيما ظلت اليابان تتخبط في ركود اقتصادي منذ العام 1990 نفضت الولايات المتحدة واستعادت تفوق حصتها في الأسواق في صناعتي السيارات والكمبيوتر المهمتين، وأعدت تأكيد موقعها على أنها أكبر سوق و أكبر دولة مصدرة في العالم ولعل الأهم أنها بانفاقاتها وبتفوقها في الأبحاث في حقل التقنية الرفيعة والتطور وضعت نفسها في موقع جيد يحولها الاستمرار في السيطرة على الأسواق العالمية لبرامج الحاسوب وشبكة الاتصالات العالمية (إنترنت) في مطلع القرن الحادي والعشرين

13 .

يقول توم فريدمان الأمريكي: <sup>14</sup> " نحن أمام معارك سياسية وحضارية فظيعة، العولمة هي الامركة، والولايات المتحدة قوة مجنونة، نحن قوة ثورية خطيرة، وأولئك الذين يخشوننا على حق. إن صندوق النقد الدولي قطة أليفه بالمقارنة مع العولمة. في الماضي كان الكبير يأكل الصغير ، أما الآن فالسريع يأكل البطيء".

ولكن العولمة بالمفهوم المعاصر (الامركة) ليست مجرد سيطرة وهيمنة والتحكم بالسياسة والاقتصاد فحسب، ولكنها أبعد من ذلك بكثير، فهي تمتد لتتطال ثقافات الشعوب والهوية القومية والوطنية، وترمي إلى تعميم أنموذج من السلوك وأنماط أو منظومات من القيم وطرائق العيش والتدبير، وهي بالتالي تحمل ثقافة (غربية أمريكية) تغزو بها ثقافات مجتمعات أخرى ، ولا يخلو ذلك من توجه استعماري جديد يتركز على احتلال العقل والتفكير وجعله يعمل وفق أهداف الغازي ومصالحه. وأكد ذلك الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش حين قال في مناخ الاحتفال بالنصر في حرب الخليج الثانية : " إن القرن القادم سيشهد انتشار القيم الأمريكية وأنماط العيش والسلوك الأمريكي " <sup>15</sup>

" وعلينا نحن في أرجاء أخرى من العالم تحديد موقفنا من هذه الهيمنة الأمريكية ومواجهتها وعلينا نحن في الوطن العربي أن نقرر كيف سنواجه هذا التحدي ونحن على أبواب القرن الحادي والعشرين بأساليب يؤمل أن تكون أكثر نجاحاً من تلك التي واجهنا بها حملة نابليون على مصر في عام 1798، أو تلك التي قابلنا بها انهيار الإمبراطورية العثمانية عقب الحرب العالمية الأولى . " <sup>16</sup>

<sup>13</sup> - بول سالم ،الولايات المتحدة والعولمة: معالم الهيمنة في مطلع القرن الحادي والعشرين، المصدر السابق.

<sup>14</sup> - جريدة الشرق الأوسط ، العدد الصادر بتاريخ 1997/3/2 .

<sup>15</sup> - الأسبوع الأدبي ، العدد رقم 602 الصادر بتاريخ 1998/3/14 ص 19 .

<sup>16</sup> - بول سالم ،الولايات المتحدة والعولمة: معالم الهيمنة في مطلع القرن الحادي والعشرين، ورقة مقدمة إلى ندوة (العرب والعالم) نظمها مركز دراسات الوحدة العربية ، ببيروت 18 - 20 كانون الأول 1997 ، نشرت في مجلة المستقبل العربي العدد229 آذار 1998 ص 89 .

مع ذلك فان موقع الولايات المتحدة القوي في الاقتصاد العالمي ليس مطلقا لأن الاقتصاد العالمي متعدد الأقطاب فمحمل اقتصاد أوروبا الغربية اضخم من الاقتصاد الأمريكي ، وكذلك اقتصاد منطقة شرق وجنوب شرق آسيا بوجه عام . كما أن الاقتصاد الأمريكي مازال يواجه مشاكل جدية قد تهدد نموه في المستقبل ومن هذه المشاكل العجز في الميزان التجاري ، وعلى الأخص مع شرق آسيا البالغ قرابة 160 مليار دولار في السنة وديون دولية متراكمة تربو على الألف مليار دولار وكانت الولايات المتحدة قد اعتمدت التسامح تجاه العجز التجاري على انه جزء من استراتيجيتها الرامية إلى تقوية حلفائها الرأسماليين عقب الحرب العالمية الثانية ولكن حجم العجز وثباته ابقيا الضغط على الدولار الأمريكي وبقي الخطر ينطوي على التسبب في انخفاض مفرط في قيمة الدولار لقد استطاع الدولار الحفاظ على مركز قوي نظرا إلى ثقة المستثمرين بالاقتصاد الأمريكي والى غياب عملة بديلة قادرة على الاستمرار ولان اقتصاديات شرق آسيا يهملها بقاء الدولار قويا لتنشيط صادراتها إلا أن استمرار العجز مشفوعا بنمو الاقتصاد الصيني نموا سريعا علما بان الصين تصدر سلعا كثيرة إلى الولايات المتحدة .لقد أدى العجز في الميزان التجاري إلى توسع الاستثمارات الأجنبية وخصوصا اليابانية منها في الولايات المتحدة وكذلك إلى شراء قطاعات كبيرة من الاقتصاد الأمريكي ومنها العقارات والمؤسسات الصناعية والخدمات كما أن الدين الخارجي البالغ ألف مليار دولار والمتوجب في أكثره لليابان يفرض نزفا مستمرا على الميزانية العامة ويجول دون توظيف موارد مهمة في الاقتصاد وفي الأنشطة الإنتاجية ولئن كان بالإمكان تحمل هذا الدين نظرا إلى الناتج القومي الأمريكي الذي يربو على السبعة آلاف مليون دولار فان هذا الدين يبقى معيقا للنمو السريع.<sup>17</sup>

إن للعملة أهدافا أبعد من الربح وأبعد من التجارة الحرة والحدود المفتوحة والأسواق الحرة، إن الخطر يكمن في ما يسمى بثقافة العولمة أكثر. تروج العولمة لأربع ثورات أساسية من المتوقع أن يكون لها تأثيرا كبيرا في حياة الناس جميعا وسط تحديات هائلة. وهذه الثورات هي :<sup>18</sup>

1. الثورة الديمقراطية .
2. الثورة التكنولوجية الثالثة . أو ما بعد الثالثة .
3. ثورة التكتلات الاقتصادية وبخاصة العملاقة.

<sup>17</sup> - بول سالم ،الولايات المتحدة والعولمة: معالم الهيمنة في مطلع القرن الحادي والعشرين، المصدر السابق ص 85.

<sup>18</sup> - د . علي حبيش ، العولمة والبحث العلمي ، ملحق الأهرام الاقتصادي ، العدد الصادر بتاريخ 1 ديسمبر 1998 ص 18 .

4. ثورة اقتصاد السوق وحرية التبادل التجاري ، بعد قيام المنظمة العالمية للتجارة لتحل محل اتفاقيات الغات .

وفي إطار هذه الثورات وما ينتج عنها من آثار يتم بناء النظام العالمي ( العولمة )، ويعتمد فيه الاقتصاد على استثمار الوقت بأقل تكلفه وعن طريق استخدام المعرفة الجديدة وتحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو التحسين السريع والمستمر في المنتجات وطرق التصنيع والدخول بها إلى الأسواق بطريقة فعالة. ولم تعد التنمية الاقتصادية تعني التغيير من وضع سيئ إلى وضع أفضل بل المهم هو الوقت الذي يستغرقه هذا التغيير.

مثال : في مجال مضاعفة إنتاجية الفرد:

- احتاجت المملكة المتحدة في عام 1780 إلى حوالي 60 سنة لمضاعفة إنتاجية الفرد فيها.
- احتاجت أستراليا في عام 1880 إلى حوالي 34 سنة لمضاعفة إنتاجية الفرد فيها.
- احتاجت كوريا الجنوبية في عام 1966 إلى حوالي 11 سنة لمضاعفة إنتاجية الفرد فيها.

كيف تحدث العولمة ؟ وبأي طريق أو من خلال أي قنوات تتم حركة وانتقال البضائع والخدمات والأفراد ورأس المال والأفكار والمعلومات والرموز والاتجاهات وأشكال السلوك عبر الحدود ؟ وما هو دور الشركات متعددة الجنسية في ذلك ؟

" في رأي روزناو. <sup>19</sup> تتم عملية الانتشار من خلال أربع طرق متداخلة ومتراصة :

1. من خلال التفاعل الحوارى الثنائى الاتجاه عن طريق تقانة الاتصال.

2. الاتصال المونولوجى أحادى الاتجاه من خلال الطبقة المتوسطة .

3. من خلال المنافسة والمحاكاة.

4. من خلال تماثل المؤسسات <sup>20</sup>

ولكن روزناو ينسى أويتناسى الدور الكبير والهام والرئيس للشركات متعددة الجنسية في عملية الحركة والانتقال وبخاصة في مجال البضائع والخدمات ورأس المال والتي تعد من أهم عناصر الانتقالات الكونية .

<sup>19</sup> - أحد ابرز علماء السياسة الأمريكين

<sup>20</sup> - السيد يسين ، المصدر السابق .

### ثالثاً - الشركات متعددة الجنسية من أقوى قاطرات الرأسمالية باتجاه العولمة:

وتعد الشركات متعددة الجنسية من أقوى القاطرات التي تستخدمها الرأسمالية في جر الاقتصاد العلمي باتجاه العولمة للأسباب التالية: <sup>21</sup>

1 . الانتشار الواسع والسريع للشركات متعددة الجنسية، حيث وصل عددها إلى حوالي 40 ألف شركة يمتد نشاطها في كافة القطاعات ويغطي القارات الخمس. وقد بلغت إيرادات أكبر 500 شركة متعددة الجنسية في عام 1996 نحو 11000 مليار دولار وهذا يشكل 44% من الناتج المحلي العالمي الذي وصل إلى نحو 23000 مليار دولار. ( الوطن العربي 576 مليار). وتسيطر الشركات متعددة لجنسية على ثلث الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وثلثي التجارة الدولية في مجال السلع والخدمات.

2 . أدى الدور الأساسي الذي لعبته الشركات متعددة الجنسية في تدويل الاستثمار والإنتاج والخدمات والتجارة إلى سيادة أنماط عالمية في الإنتاج . من حيث علاقات الإنتاج وشكل ملكية وسائل الإنتاج . والتسويق والاستهلاك والاستثمار والإعلان والدعاية.

3 . يواكب العولمة أحياناً كثيرة تزايد دخول مالكي وسائل الإنتاج وارتفاع قيمة اسهم الشركات متعددة الجنسية وكذلك تزايد عدد المصرفيين من الخدمة في هذه الشركات وهذا يؤكد أن لا مكان للمشاعر والمواقف الإنسانية في النظام الرأسمالي العالمي . وإذا كان هناك خيار بين الإنسانية وحيوية الاقتصاد فليس للرأسمالية سوى الخيار الثاني، الذي أدى إلى فصل 43 مليون عامل من العمل في المؤسسات الأمريكية خلال عشرين عاماً.

وأصبحت الشركات متعددة الجنسية تتحكم بالاقتصاد العالمي . تتحكم بالإنتاج وتبادله وتوزيعه وتسييره وتيسير الحصول عليه أو منع وصوله، كذلك تتحكم باستقرار مراكز صناعته في هذا المجال الجغرافي أو ذاك ، وتتحكم بانتقال رأس المال ويخلق الأزمات أو حلها إنما تتحكم بعصب السياسة واعني الاقتصاد.

" وتبقى مسألة في منتهى الأهمية، وهي موقف المجتمعات المختلفة من العولمة، هناك معركة كبرى أيديولوجية وسياسية واقتصادية وثقافية تدور حول العولمة ، هناك اتجاهات رافضة بالكامل، وهي اتجاهات تقف ضد مسار التاريخ ، ولن تتاح لها النجاح. وهناك اتجاهات تقبل العولمة من دون تحفظات باعتبارها هي لغة العصر القادم، وهي اتجاهات تتجاهل السلبيات الخطيرة لبعض جوانب العولمة، وهناك اتجاهات نقدية تحاول فهم القوانين الحاكمة للعولمة . وتدرک سلفاً أن

<sup>21</sup> - محاضرة ألقاها الدكتور مفيد حلمي حول العولمة - دمشق 1997/12/16

العملة عملية تاريخية حقاً ، ولكن ليس معنى ذلك التسليم بجمية القيم التي تقوم عليها في الوقت الراهن ، والتي تميل في الواقع إلى إعادة إنتاج نظام الهيمنة القديم ، وتقديمها في صور جديدة. وهذه الاتجاهات برزت في أوروبا وفي فرنسا على وجه الخصوص، من خلال الموقف الرفض للحزب الاشتراكي الفرنسي، والذي تبلور بشكل خاص في تقرير الحزب الصادر في 3 نيسان/إبريل عام 1996 بعنوان : (العملة وأوروبا وفرنسا) وهو يتضمن أعنف نقد للعملة الأمريكية ، فضلاً عن ذلك ، بدأت تتصاعد داخل الولايات المتحدة الأمريكية نفسها حركات فكرية مضادة للعملة، لم تقنع بالنقد التفصيلي لكل جوانب العملة الاقتصادية والسياسية والثقافية ولكنها . أبعد من ذلك . تحاول أن تقدم البديل، ولعل ابلغ ما يعبر عن هذه الحركات النشطة حالياً" الكتاب الذي حرره جيري ماندر وإدوارد سميث عام 1996 وعنوانه : (القضية ضد الاقتصاد الكوني ونحو تحول إلى المحلية) وهو يحتوي على أكثر من أربعين دراسة متعمقة<sup>22</sup>

**رابعاً - العملة الاقتصادية والوطن العربي :**

تمثل العملة التي يشهدها الاقتصاد العالمي تحدياً خارجياً وخطيراً للبلدان العربية واقتصادياتها. فالوطن العربي مراقب ومهدد في نفس الوقت، يعيش مرحلة من التناحر والتآكل والتهميش فاقداً لأية استراتيجية اقتصادية سياسية دينامية للدفاع أو للهجوم. أن عمليات الضغط والإضعاف التي تستهدف وطننا العربي من اجل زعزعة استقراره وتعطيل مؤهلاته حتى لا يبقى أمامه سوى الاندماج السليبي في آليات العملة وبالصبغة التي يعرفها الأقوياء تحت اسم التداول الشامل للاقتصاد أو (العملة الاقتصادية)<sup>23</sup>

مازال الجدل قائماً بين ثلاثة تيارات فكرية متقابلة حول ظاهرة العملة وأثرها الاقتصادي على بلداننا العربية فيرى

**التيار الأول** أن العملة أمر طيب ومفيد على وجه العموم . ذلك لأننا سنستفيد من التقدم التكنولوجي المتسارع ومن تكامل الاقتصاد العالمي الذي ربما يقدم فرصة لم يسبق لها مثيل للتخلص من الفقر ومنح ملايين البشر حياة أفضل. بالرغم من أن العملة ستؤدي حتماً إلى خسارة الدول العربية لبعض سيادتها في توجيه اقتصاداتها كما تريد. ويدافع عن هذا التيار / مؤسسات العملة الثلاث والولايات المتحدة الأمريكية وبعض رجال الأعمال والتكنوقراط.

22 - السيد يسين ، في مفهوم العملة، مجلة المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 228 شباط 1998 ، ص 12 - 13

23 - أنظر ، الهادي مقبول و طاهر حسين و عبد القادر اللاوي ، العملة وانعكاساتها على العالم العربي - الرهانات والأفاق ، أعمال ندوة متطلبات التنمية في الشرق الأوسط ، الإسماعيلية 1996 ، ص 290 .

أما التيار الثاني فهو يرى أن العولمة أمر واقع ونتيجة موضوعية لتطور قوى الإنتاج في الرأسمالية والتقدم العلمي والتقني ، وتقود إلى مزيد من التشابك والاندماج بين الاقتصادات المختلفة آلا أن هذه العولمة بأبعادها الحالية تثار حولها ملاحظات وانتقادات جديدة وجدديه أهمها أن مكاسبها تطال عدداً قليلاً من الدول عدد سكانها لا تتجاوز 20% من إجمالي سكان العالم. في حين سلباتها تطال معظم البلدان النامية وتؤدي إلى زيادة مشاكلها الاقتصادية وتعميق عملية التنمية فيها. ويتبنى هذا التيار بعض المفكرين في بلدان العالم الثالث وبعض القوى اليسارية والاشتراكية في الدول الرأسمالية.

**التيار الثالث** يرى أن العولمة هي أحد شرور النظام الرأسمالي العالمي، لأنها تسعى إلى تعويض اقتصادات الدول الرأسمالية المتقدمة عن انكماش أسواقها الداخلية، وذلك بنقل المزيد من عمليات الإنتاج بكاملها (وبخاصة الصناعات القذرة) من المراكز الرأسمالية الرئيسة إلى البلدان النامية مع الاحتفاظ بقيادة العملية الإنتاجية في العالم ، فالرأسمالية عن طريق العولمة تحاول حل مشاكلها الاقتصادية بتصديرها إلى بلدان العالم الثالث. وهذا بدورة يؤدي إلى زيادة الأغنياء غناً والفقراء فقراً. يتبنى هذا التيار معظم القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية التي تعلم درجة الفقر وسوء التغذية والعطالة والأمراض المنتشرة والتبعية ، والنهب المستمر لخيرات البلدان العالماثلية عن طريق الشركات متعددة الجنسية والتبادل التجاري غير المتكافئ.

### **1 - أهداف العولمة الاقتصادية ونتائجها المستقبلية في الوطن العربي:**

في ظل العولمة ظهرت بيئة ضاغطة تتراجع فيها مهمات الدولة في الوطن العربي لتصبح منحصرة في مجرد التسيير الإداري اليومي لسياسات وبرامج مفروضة من مؤسسات العولمة الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة ومؤسسات مالية دولية أخرى مثل هيئة المعونة الأمريكية وطبقاً لشروط ومتطلبات الشركات متعددة الجنسية حتى تستثمر في الدول العربية. (وبعبارة أخرى فإن المهمة الملقة على الدولة في الأقطار العربية وغيرها أضحت مجرد إدارة للآزمة أو سياسة إدارة الأزمات. ذلك أن إدارة الأزمة الاقتصادية تشير من وجهة النظر الرأسمالية ، إلى أهمية تجنب تصاعد تراكم الفائض الهائل والمتنامي للرأسمال غير المستثمر ، أو الذي يمكن استثماره ، في عملية توسيع النظام الإنتاجي. وهذا يعني أن سياسات تحرير التبادل التجاري والتدفقات العالمية لرأس المال والنسب العالية للفوائد وتنامي الديون الخارجية ، ما هي إلا أساليب ووسائل ابتكرها النظام الرأسمالي العالمي بهدف الحيلولة دون فشل هذا النظام ولو كان ذلك على حساب البلدان النامية) .

- ويمكننا تحديد أهم الأهداف والنتائج التي تحصل عليها الدول العربية في ظل العولمة وفقاً لما يلي:
1. في ظل تعدد أنماط الإنتاج في كافة البلدان العربية (نمط الإنتاج الرأسمالي ، نمط الإنتاج ما قبل الرأسمالي ، نمط الإنتاج غير الرأسمالي) فإن العولمة تهدف إلى تصفية أنماط الإنتاج غير الرأسمالية وتصفية شروطها لصالح سيادة نمط الإنتاج الرأسمالي وحده وشروطه.
  2. في ظل التزايد السريع لعدد السكان في الوطن العربي فيجب أن يظل هذا الحجم الكبير من الكتل البشرية يعمل وينتج ويستهلك في ظل شروط رأسمالية كلاسيكية أو شبه كلاسيكية .
  3. تهدف العولمة إلى تحويل كل المنتجين المباشرين في البلدان العربية إلى العمل المأجور، أي جعل دخولهم تعتمد على السوق فقط ، مع التراجع السريع للترتيبات الاجتماعية والقانونية والعرفية التي كانت تضمن للفرد حقاً في دخل ما بمعزل عن اعتبارات السوق .
  4. ستؤدي العولمة حتماً في البلدان العربية إلى تزايد البطالة بجميع أشكالها وأنواعها لان التحول في شكل ملكية وسائل الإنتاج لصالح الملكية الخاصة سيؤدي إلى أن لطلب على قوة العمل في ظل العولمة ستكون أقل بكثير من عرض قوة العمل .
  5. من المتوقع أن تؤدي العولمة إلى تعميق التخلع الاقتصادي في البلدان العربية ، فقدان الترابط بين قطاعات الاقتصاد الوطني . ( حيث يصبح ارتباط قطاع الفوسفات في بلد ما بالمركز أقوى بكثير من ارتباطه بقطاع النفط مثلاً في البلد ذاته ، وهو القطاع الذي يرتبط بدوره بالسوق العالمية للنفط بالمراكز أكثر من ارتباطه بقطاع الزراعة المحلي وفي البلد نفسه).
  6. سيكون من نتائج العولمة تصدير الصناعات الأكثر تلوثاً للبيئة من المركز إلى الدول العربية والعالمية وتصدير الصناعات التي تتطلب كثافة عالية في اليد العاملة بدلاً من الكثافة العالية لرأس المال.
  7. سترتفع فاتورة الغذاء المستورد للدول العربية ، بسبب تحرير التجارة في المواد الغذائية وإلغاء سياسات الدعم للصادرات في دول المركز.
  8. سيكون الميل إلى تراجع الصناعات التحويلية في الوطن العربي بسبب عدم قدرتها على المنافسة ، بسبب اعتمادها على السياسات الحمائية لفترة طويلة من الزمن.
  9. من المتوقع تراجع أهمية النفط العربي وذلك لان أهمية النفط العربي مرتبطة بمدى حاجة دول المركز الرأسمالي لهذا النفط. وربما يتم اكتشاف بدائل للنفط بسبب التقدم العلمي السريع والهائل.
- أدى انتشار نمط الاستهلاك الغربي في البلدان العربية إلى استنفاد مواردها المالية وتشويه بنية الطلب في هذه البلدان وبخاصة الطلب الفعال والكبير للشرائح الغنية التي تتميز بشراحتها لاقتناء كل ما هو مستورد وكل ما هو غالي الثمن. فالمظهرية الزائفة والإنفاق التفاحري لدى

معظم هذه الفئة الاجتماعية متفشية بين الرجال والنساء سواء بالنسبة لشراء آخر صرعات (موضة) الملابس المصنوعة في الغرب أم اقتناء أحدث موديلات السيارات وأجهزة الاتصال وأجهزة (الكمبيوتر) الحاسوب وأدوات التسلية. وتكديس السلع الاستهلاكية الكمالية غالية الثمن في مختلف أركان المنزل. " ونجد في بعض الأسر أن كل فرد فيها يمتلك جهاز كمبيوتر أو جهاز تلفزيون في غرفته وأحياناً هاتف وأجهزة تسليه أخرى".

## 2 - كيف نواجه العولمة الاقتصادية في الوطن العربي:

ينظر العالم إلينا اليوم كأمة عربية واحدة لها حضارة عريقة ورغبة في بناء مستقبل أجيالها. ولا بد من التكتل الاقتصادي العربي لمواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية الأمريكية والأفريقية والآسيوية والاميركالاينية بدلاً من تكريس السياسات القطرية الضيقة. ولا بد من اغتنام الفرصة لوضع أسس التعاون الاقتصادي العربي للدخول في النظام العالمي الجديد (العولمة)، ونحن نقرب من الألفية الثالثة للميلاد. ويمكننا الإشارة إلى عدد من الإجراءات التي بوساطتها يمكن مواجهة العولمة:

1. دعم الإصلاحات الاقتصادية في الدول العربية وتأهيل الاقتصاد العربي للدخول في القرن الحادي والعشرين ضمن التكتلات الاقتصادية العالمية العملاقة.
2. قيام سوق عربية لرأس المال وحركته في إطار الوطن العربي ، وضع إطار قانوني وتشريعات جديدة تتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية.
3. حرية انتقال عناصر الإنتاج والإنتاج وقوة العمل والأشخاص ورأس المال فيما بين الدول العربية. إضافة إلى حرية التملك والإرث.
4. توحيد السياسات النقدية والمالية والجمركية والنقل والتراخيص والتجارة الخارجية.
5. خلق مرصد عربي اقتصادي اجتماعي مهمته تقييم واقتراح السياسات الاقتصادية العربية، وتحديد الاختلافات وعوامل تلافيها. وهذا يتطلب خلية استشارية تضم الخبراء العرب تكلف بالتفكير في السياسات الاقتصادية العربية في ظل المتغيرات الدولية. ويمكن أن يكون لجامعة الدول العربية دور هام في إنجاز مثل هذا الأمر.
6. لا بد من استشراف آفاق المستقبل ووضع تصور مستقبلي لموقع الوطن العربي في المحيط الإقليمي والدولي وتصور مفهوم محدد للأمن القومي العربي، وتوقع مدى إمكانية قيام السوق العربية المشتركة وما يرتبط بها من قضايا الحماية والدعم والمنافسة والحرية الاقتصادية<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> - أنظر علي علي حبيش ، المصدر السابق .



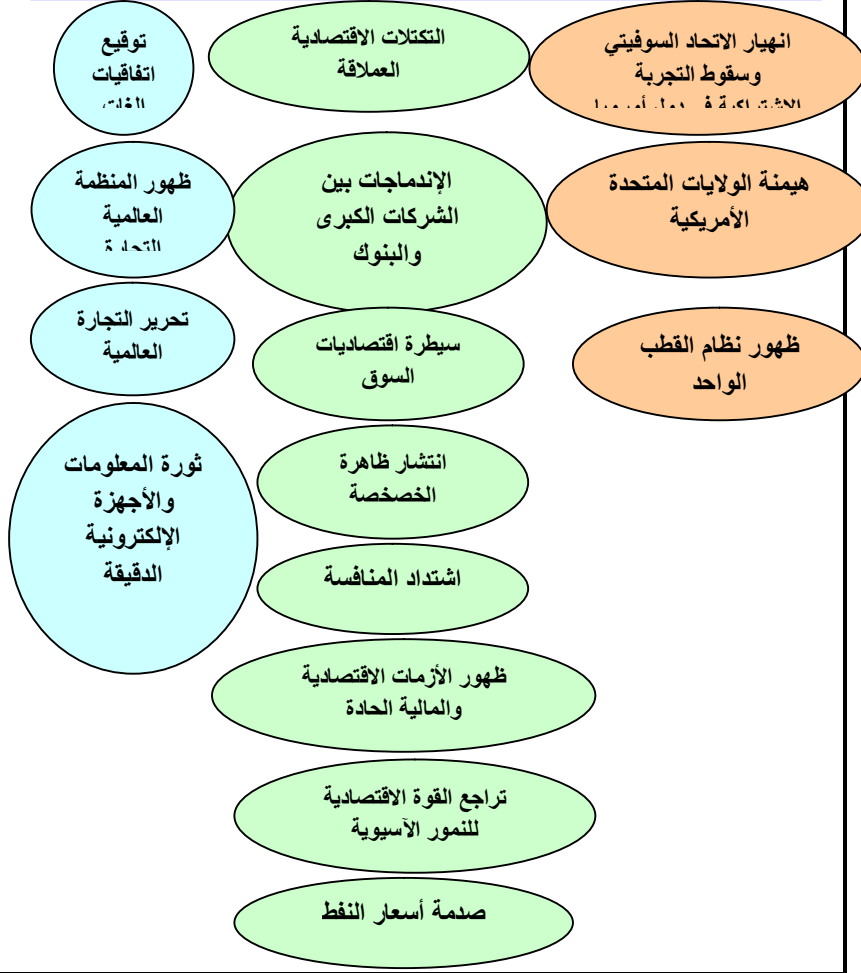
7. وضع استراتيجية بناء القدرة التنافسية والتي تعد من أهم عناصر الاستراتيجية العليا للتنمية الشاملة في الوطن العربي.

8. الارتقاء بالقدرة البشرية على مستوى الوطن العربي.

ويمكن أن يكون الدرس الذي تقدمه التجربة الصينية في تعاملها مع العولمة درساً هاماً بالنسبة لجميع الدول النامية والدول العربية خاصة. إذ تمكن هذا البلد من إطلاق عملية التنمية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي فنجح ، واعتمد على إمكانياته وطاقاته الذاتية بالدرجة الأولى، كما حاول إصلاح بني اقتصاده الاشتراكي من دون أن يدمرها فأصلح وأراد أن يتعامل مع العولمة بعقل مفتوح ومن موقع قوة الاقتصاد الصيني فأضحت سوقه جاذبة للاستثمارات الخارجية الخاصة والعامة.

إن عالم المستقبل هو عالم التكتلات الاقتصادية ، عالم الشركات و الاستثمارات الكبرى ، عالم التقنية و المعلوماتية ، عالم الإدارة القادرة و القرار النافذ . لذلك يتوجب على البلدان العربية أن تخطو خطوات حاسمة في استمرارية لا رجعة فيها لتحقيق هدف التكامل الاقتصادي العربي و الوحدة الاقتصادية العربية التي بدونها لن يستطيع العرب بناء اقتصاد عربي قادر على البقاء و المنافسة في عالم الاقتصاد المعاصر

## (العولمة) النظام العالمي الجديد



التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية  
(دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية)

د. شفيق ابراهيم حداد

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

عمان - الأردن

ملخص

سعت هذه الدراسة للتعرف على مدى ادراك عملاء المصارف التجارية في الاردن لمفهوم وأهمية التسويق الالكتروني ودوره في تعزيز العلاقة مع العملاء وأثره على جودة الخدمات المصرفية اضافة الى توفير قاعدة معلوماتية لمساعدة ادارات البنوك في تبني وتطبيق التسويق الالكتروني

استخدم الباحثان اسلوب التباين الاحادي والانحدار البسيط ومعامل الارتباط  $R$  و  $R^2$  اضافة الى التكرارات والاوساط الحسابية في تحليل البيانات. ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وجود علاقة بين كل من (توفر قاعدة معلوماتية للتسويق والبحث والتطوير والامان واستراتيجيات التسويق) من جهة وجود الخدمات المصرفية من جهة اخرى. كما اشارت الدراسة الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى الى العوامل الديمغرافية للعملاء.

وقد انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها، ضرورة توفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد العملاء على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المصرفية، اضافة الى خلق جو من الثقة والطمأنينة في علاقات البنوك مع العملاء ومتابعة التطورات الحديثة في مجال التسويق الالكتروني والوصول الى العملاء عبر احدث الوسائل الالكترونية.

**Abstract**

The study intended to investigate the bank clients toward the concept and importance of electronic marketing and its role to enforce the relationship with clients.

The impact of electronic marketing on quality banking service is also investigated, in addition to provide information base to facilitate decision making process. The researchers used Anova, regression and corolation to analyze the collecting data. Means and frequencities were also used.

The main findings are:

A significant relationship is found between availability of marketing information base, research and development, safety and marketing strategies with quality of banking services.

Demographic variables were found to have significant variances with quality banking services.

The main recommendations are:

The necessity of the availability of data base to help customers to satisfy their needs and to take their banking decisions, in addition to create a confidence and safety atmosphere in the banks relations with clients. Its very highly important to follow the most recent development in the electronic marketing.

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبناه إدارات التسويق في المصارف التجارية الاردنية لانجاح عملها وتحقيق أهدافها التسويقية والاجتماعية وذلك من خلال استخدام شبكة الانترنت في تقديم الخدمات وضمان جودتها للعملاء ، إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد البنوك التجارية في تحقيق رضا كبير من قبل عملائها أبتجائها. ان التطور السريع الذي حصل في الخدمات المصرفية وتنوعها واستخدام شبكة الانترنت لتقديم الخدمات المصرفية يتطلب مهارات خاصة من قبل موظف المصارف للعملاء حتى يتسنى لهم تحقيق الرضا أولاً تجاه هذه الخدمات والبحث فيما بعد عن كيفية تطوير جودة الخدمات المصرفية باستخدام التسويق الالكتروني.

إن أهمية هذه الدراسة أيضا تكمن في معرفة المنافع الأساسية التي يبحث عنها العملاء ويفضلون تواجدها في المصارف حتى تتمكن هذه المصارف من توفيرها وتقديمها لهم على شبكة الانترنت لضمان جودتها، إضافة إلى مساعدة المصارف التجارية في الاستحواذ على اهتمام العملاء وجذبهم للتعامل معها، وذلك من خلال ادراكهم لأثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية وربطها بالعوامل الديمغرافية لدى العملاء والعمل على تنميتها وتطويرها، وكذلك المساهمة في توفير قاعدة بيانات تساعد المصارف التجارية في تحقيق مزايا تنافسيه تساعدهم في اتخاذ قراراتهم التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل عام.

إن قلة الدراسات المتعلقة بأثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية قد دفعت الباحثان لإجراء هذه الدراسة والوصول إلى أهم النقاط التي يبحث عنها العملاء والتي من الممكن أن تجعلهم يتحولون في تعاملهم مع المصارف التي تتعامل بالاسلوب التقليدي الى تلك التي تتعامل بالاسلوب الالكتروني للتكيف مع التطورات المستقبلية ومواكبتها.

### هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على مدى إدراك عملاء المصارف التجارية في الأردن ل:
  - مفهوم وأهمية التسويق الإلكتروني.
  - دور التسويق الإلكتروني في تطوير جودة الخدمة المصرفية.
  - أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية.
  - أثر التسويق الإلكتروني في جذب العملاء.
  - أثر العوامل الديمغرافية على فهم جودة الخدمات المصرفية.
2. المساهمة في توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة البنوك التجارية الاردنية لتبني مفهوم التسويق الإلكتروني في التعامل مع العملاء.

### مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو مفهوم وواقع التسويق الإلكتروني في المصارف التجارية الاردنية؟
2. هل يدرك عملاء المصارف التجارية أهمية التسويق الإلكتروني في التعامل؟
3. هل يتفق هذا المفهوم مع ما يجب أن يكون عليه حسب ما يراه المتخصصون في مجال التسويق؟
4. هل يعمل التسويق الإلكتروني على تعزيز العلاقة بين المصارف وعملائها؟
5. هل يعمل التسويق الإلكتروني على تعزيز جودة الخدمات المصرفية؟
6. هل حققت المصارف التجارية الاردنية نجاحا ملموسا في مجال التسويق الإلكتروني؟

### فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي هدفت بصفة أساسية إلى معرفة أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية لدى المصارف التجارية في الأردن كما يراها أفراد العينة. وقد تم صياغة فرضيات الدراسة على الشكل العدمي التالي:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد هناك تأثير للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية.

### الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية وجودة الخدمات المصرفية.
2. لا يوجد علاقة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية.

3. لا يوجد علاقة بين درجة الامان وجودة الخدمات المصرفية.
4. لا يوجد علاقة بين تنوع الخدمات وجودة الخدمات المصرفية.
5. لا يوجد علاقة بين ترويج الخدمات وجودة الخدمات المصرفية.
6. لا يوجد علاقة بين سرعة الخدمات وجودة الخدمات المصرفية.
7. لا يوجد هناك فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى الى العوامل الديمغرافية.

### مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من عملاء المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (20) مصرفاً تجارياً، حيث شملت الدراسة عملاء المصارف التجارية المتواجدين في منطقة عمان الكبرى فقط ولم تشمل عملاء المصارف التجارية في باقي مناطق الأردن. تشكلت عينة الدراسة من ( 254 ) عميلاً من خمسة مصارف تجارية أردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد تم تحديد عدد أفراد العينة من خلال تحليل عينة اختبارية عشوائية مكونة من (20) عميلاً للمصارف التجارية الأربعة المعنية، حيث وجد أن متوسط الانحراف المعياري لمستوياتهم التعليمية (0,4807). بعد ذلك تم احتساب حجم العينة المطلوب على أساس مستوى ثقة 90% وخطأ مسموح به 0.05 وكما يأتي:

$$\text{حيث: } e: \text{ الخطأ المسموح به، } S: \text{ الانحراف المعياري للعينة، } N: \text{ حجم العينة المطلوب}$$

$$\text{حجم العينة المطلوب} = \frac{Z^2 s^2}{e^2}$$

$$= \frac{(1.645)^2 \times (0.4807)^2}{(0.05)^2}$$

$$= 250 \text{ فرداً تقريباً.}$$

وقد تم توزيع (280) استمارة على عملاء المصارف الخمسة بالتساوي على فروعها في المناطق المختلفة ضمن حدود أمانة عمان الكبرى حيث استعيد منها (260) استمارة معبأة، وجد منها 254 استمارة كاملة فقط وصالحة للتحليل الإحصائي أي بمعدل 91% من إجمالي الاستمارات المرسله.

### أداة جمع المعلومات:

قام الباحثان بتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، والتي تكونت من جزئين: الجزء الأول اشتمل على (17) عبارة لقياس أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، موزعة على خمسة متغيرات هي:

المتغير الاول: توفر قاعدة معلومات ويضم الاسئلة 3+4+5

المتغير الثاني: البحث والتطوير ويضم السؤالين 1+11

المتغير الثالث: الأمان ويضم السؤالين 12+15

المتغير الرابع: استراتيجية التسويق ويضم الاسئلة 2+13

المتغير الخامس: سرعة أداء الخدمة المصرفية ويضم الأسئلة 6+7+8

المتغير السادس: جودة الخدمات المصرفية ويضم الاسئلة 9+10+14+16+17

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء 5 علامات لإجابة أوافق بشدة، و (4) علامات لإجابة أوافق، و (3) علامات لإجابة محايد، و (2) علامتين لإجابة لا أوافق، وعلامة واحدة لإجابة لا أوافق بشدة. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد احتوى المعلومات الديمغرافية للعميل كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومتوسط الدخل الشهري.

### محددات الدراسة

قام الباحثان باختيار خمسة مصارف تجارية في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانات على فروع هذه المصارف الخمسة الموجودة ضمن حدود منطقة أمانة عمان الكبرى. ثبات وصدق الاستبانة.

عُرِضت الاستبانة على عدة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية وعلى بعض المتخصصين في مجال التسويق المصرفي لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد قام الباحثان بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين. ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل ألفا (75.5%)، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترباط جيد بين عبارات الاستبانة 25، فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60%) (Sekaran 1984) <sup>26</sup>.

### خصائص عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي			العمر			الجنس		
الفترة	التكرار	%	الفترة	التكرار	%	الفترة	التكرار	%
أقل من ثانوية	17	6.7	أقل من 20	14	5.5	ذكر	196	77.2
ثانوية عامة	53	20.9	29-20	63	24.8	انثى	58	22.8
دبلوم مجتمع	143	56.3	39-30	95	37.4			
جامعي	32	12.6	49-40	46	18.1			
دراسات عليا	9	3.5	50 فأكثر	36	14.2			
المجموع	254	100 %	المجموع	254	100 %	المجموع	254	100 %

يوضح الجدول رقم (1) أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم (196) فرداً بنسبة (77.2%). أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (30-39) عاماً حيث بلغت النسبة (37.4%) من مجموع أفراد العينة. وبالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان (56.3%) من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم، والباقي موزع على الدرجات العلمية المختلفة

#### الجدول رقم (2) توزيع العينة حسب متوسط الدخل الشهري

الفترة	التكرار	%
أقل من 200	26	10.2
200-400	35	13.8
401-600	149	58.7
601-800	27	10.6
أكثر من 800	17	6.7
المجموع	254	100%



يوضح الجدول رقم (2) أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بمتوسط الدخل الشهري 149 ما نسبته 58.7 و اقل نسبة كانت 6.7 للدخل الذي يزيد عن 800 دينار.

#### الدراسات السابقة

في دراسة أجريت على عينة مكونة من 381 شركة صناعية مصدرة في الولايات المتحدة الأمريكية توصلت الدراسة الى أن استخدام الانترنت في التسويق يزيد من درجة كفاءة التسويق في دعم العلاقة مع العملاء وكذلك مع المنافسين في الشركات المصدرة كما كان من أهم نتائج الدراسة أن زيادة درجة كفاءة التسويق تؤدي الى تحسين الأداء فيما يتعلق بعمليات التصدير.<sup>(27)</sup> وأفادت دراسة أخرى الى انه من المتوقع أن يزداد حجم التعامل في سوق Business-to-business Internet من 43 مليون دولار أمريكي عام 1998 الى 1.3 ترليون دولار عام 2003. أما سوق Business- to consumer Internet فمن المتوقع أن يزداد حجم التعامل فيه من 8 مليون دولار عام 1998 الى 108 بليون دولار عام 2003.<sup>(28)</sup> وتناولت مجلة<sup>29</sup> Bank Marketing بالعرض والتحليل تجربة البنك الملكي في اسكوتلاندا Bank of Scotland Royal الذي أتم أول استخدام كامل للشبكة في تسويق وتقديم خدماته ، وحدد المزايا التي حققها البنك نتيجة لذلك.

كذلك عرضت المجلة السابقة في عدد إبريل 1996، تحقيقاً صحفياً مع مدير التسويق والتخطيط الاستراتيجي في بنك Huntington. وتناول التحقيق تجربة استخدامه الكامل للشبكة، وبخاصة في تحقيق الأمان الكامل والسرية الكاملة للبنك وعملائه.<sup>30</sup> وقد عرض كل من "جوردن وجون Gordon and John"<sup>31</sup> تجربة شركات التأمين في اعتمادها على الشبكة في تسويق خدماتها . وأوضحا أن هذه التجربة قد نتج عنها تحول جذري في أسلوب تسويق أنشطة هذه الشركات وأساليب تقديم خدماتها. وأوضح "Brock"<sup>32</sup>. أن استخدام الشبكة في أعمال البنوك قد أحدث طفرة في أعمال البنوك، وحقق لها قواعد بيانات واسعة ومتكاملة، كما حقق لها أشكال جديدة من الاتصالات المزدوجة، ومكنها من تقديم عروض ، أكثر جاذبية للعملاء .

وقد عرض "Porter"<sup>33</sup> في مقاله، للجهاز الجديد الذي يمكن العميل رغم عدم امتلاكه جهاز حاسب آلي، من الدخول للشبكة، والانتفاع بالمعلومات التسويقية المتاحة فيها، واستخدام كافة الخدمات المصرفية من خلاله.

وقد حفل مقال "Bankeston"<sup>34</sup> بالكثير من البيانات الاحصائية التي أظهرت التطور السريع في استخدام الشبكة في المنظمات المالية، وعلى الأخص شركات التأمين والبنوك . وقد بين الكاتب أن أكثر من 500 اتحاد إئتمان أصبحوا يستخدمون الشبكة في تسويق الخدمات استخداماً كاملاً.

وفي دراسة مقارنة أجراها "Dacoffe1996"<sup>35</sup>. بين كل من الاعلان التقليدي والاعلان على شبكة الانترنت. أبرزت الدراسة أن شبكة الانترنت تمثل تحدياً للباحثين ، ويظهر الحاجة الى مزيد من البحوث حول استخدامها ، وأن استخدام رجال التسويق للشبكة يتطلب فهماً أفضل لكيفية إدراك العملاء للإعلان على هذه الشبكة.

أما "Berthon, Pitt and Watson1996"<sup>36</sup> فقد ناقش في بحثه استخدام شبكة الانترنت كأداة للإعلان على نطاق واسع، ومكانة الشبكة في مزيج الاتصالات التسويقية. وقد استهدف البحث تقديم إطار نظري لقياس كفاءة استخدام الشبكة. وقد توصل الباحثون الى وضع نموذج يتكون من ست مراحل. وقد عالج النموذج أساساً مشكلة كون المتلقين للرسالة على الشبكة، يتكونون أساساً من مجموعتين هما : المهتمون بالمنظمة المعلنة، وغير المهتمين بذلك . واستخلص الباحثون أن درجة جاذبية الشبكة كأداة إعلانية، يتوقف على أعداد أفراد المجموعة الاولى وتوصلوا الى معادلة لقياس ذلك . وانتهى البحث الى أن الشبكة لها سمات خاصة منها: سهولة الدخول اليها، العالمية، التكلفة المنخفضة. كذلك تتيح الشبكة فرصة جديدة للمعلنين والمسوقين للاتصال بالأسواق الجديدة والحالية بطريقة متكاملة. وأن النموذج الذي توصل اليه الباحثون يمكن -وجهة نظر أكاديمية- أن يساهم في تطوير بحوث تحقق تعظيم فاعلية استخدام الشبكة كأداة تسويقية.

وفيما يتعلق بمفهوم الخدمات المصرفية الخاصة أشارت مجلة البنوك في الاردن ان الخدمات المصرفية الخاصة تعتبر خدمات مصرفية وائتمانية بالدرجة الاولى، حيث يتوفر للعميل مجالاً أوسع لطلب التسهيلات المالية وهامش أكبر من نظيره العميل العادي. وعلى هذا الأساس

فهي تعتمد على حجم العميل ونوع العلاقة القائمة بينه وبين المؤسسة المالية أو المصرفية ، وليس بالضرورة على حجم حساب العميل في المؤسسة (مثلما يعامل بقيمة العملاء). أما في الوقت الحاضر فقد توسع هذا التعريف ليشمل باقية من الخدمات وقائمة طويلة من الأنشطة المصرفية الخاصة غير التقليدية، إلا أن معظمها يصب في إدارة توظيف الأموال والأصول، أي استثمار تلك الأموال العائدة للعميل بما يتناسب وتوجهاته ورغباته وأهدافه الاستثمارية، ومع التغير نحو هذا التوجه أصبح بإمكان الجهات غير المصرفية الدخول في سوق إدارة الثروات، أي تلك المؤسسات الاستثمارية المتخصصة التي تملك ترخيصاً بإدارة الأموال وليس بممارسة الأعمال المصرفية وقبول الودائع.<sup>37</sup>

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسة العامة

لا يوجد هناك تأثير للتسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (3)

تحليل التباين لتأثير التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( f )	مستوى الدلالة
الانحدار	27.376	5	5.475	48.508	0.000
العوامل الباقية	27.992	248	0.113		
التباين الكلي	55.369	253			

$$\text{معامل الارتباط ( R )} = 0.703$$

$$\text{معامل التحديد ( R Square )} = 0.494$$

اجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (3) أعلاه حيث أن قيمة f المحسوبة بلغت (48.508) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.94) عند درجات حرية (5 و 248) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للتسويق

الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.00) حيث انه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.494) مما يعني أن نسبة (0.494) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة جودة الخدمات ( المتغير التابع ) تعزى إلى التغيرات في التسويق الالكتروني ( المتغير المستقل).

#### الفرضية الأولى

لا يوجد علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية وجودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (4)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بين توفر قاعدة معلوماتية وجودة الخدمات المصرفية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.208	10	0.621	3.069	0.001
داخل المجموعات	49.160	243	0.202		
التباين الكلي	55.369	253			

يبين الجدول رقم (4) أعلاه أن قيمة ( f ) المحسوبة (3.069) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة ( 1.83 ) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (10 و 243)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية وجودة الخدمات المصرفية . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( f ) البالغ (0.001)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

#### الفرضية الثانية

لا يوجد علاقة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (5)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.573	7	1.939	11.413	0.00
داخل المجموعات	41.796	246	0.170		
التباين الكلي	55.369	253			

يبين الجدول رقم (5) أعلاه أن قيمة (f) المحسوبة (11.413) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.01) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (7 و 246)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.00)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

#### الفرضية الثالثة

لا يوجد علاقة بين درجة الامان وجودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (6)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بين توفر الامان وجودة الخدمات المصرفية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.265	8	1.283	6.970	0.000
داخل المجموعات	45.104	245	0.184		
التباين الكلي	55.369	253			

يبين الجدول رقم (6) أعلاه أن قيمة (  $f$  ) المحسوبة (6.970) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (1.94) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (8 و 245)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين توفر الامان وجودة الخدمات المصرفية . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (  $f$  ) البالغ (0.00)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

#### الفرضية الرابعة

لا يوجد علاقة بين استراتيجية تنوع الخدمات وجودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (7)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بين استراتيجية تنوع الخدمات وجودة الخدمات المصرفية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( $f$ )	مستوى الدلالة
بين المجموعات	55.369	12	4.614	4.010	0.000
داخل المجموعات	0.000	241	0.000		
التباين الكلي	55.369	253			

يبين الجدول رقم (7) أعلاه أن قيمة (  $f$  ) المحسوبة (4.010) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (1.88) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (12 و 241)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين استراتيجية تنوع الخدمات وجودة الخدمات المصرفية . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (  $f$  ) البالغ (0.00)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

#### الفرضية الخامسة

لا يوجد علاقة بين استراتيجية ترويج الخدمات وجودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (8)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بين استراتيجية ترويج الخدمات وجودة الخدمات المصرفية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( f )	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.065	4	2.016	10.614	0.000
داخل المجموعات	47.303	249	0.190		
التباين الكلي	55.369	253			

يبين الجدول رقم (8) أعلاه أن قيمة ( f ) المحسوبة (10.614) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (1.88) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (4 و 249)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين استراتيجية ترويج الخدمات وجودة الخدمات المصرفية . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( f ) البالغ (0.00)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

#### الفرضية السادسة

لا يوجد تأثير لسرعة الخدمة المصرفية على جودة الخدمات المصرفية.

#### الجدول رقم (9)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بين سرعة الخدمات وجودة الخدمات المصرفية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( f )	مستوى الدلالة
الانحدار	22.437	9	2.493	18.472	0.000
العوامل الباقية	32.931	244	0.135		
التباين الكلي	55.369	253			

$$\text{معامل الارتباط ( R )} = 0.583$$

$$\text{معامل التحديد ( R Square )} = 0.340$$

يبين الجدول رقم (9) أعلاه أن قيمة ( f ) المحسوبة (18.472) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (1.88) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (9 و 244)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة بين سرعة

الخدمات المصرفية وجودة الخدمات المصرفية . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (  $f$  ) البالغ (0.00)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.340) مما يعني أن نسبة (0.340) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات ( المتغير التابع ) تعزى إلى السرعة في تقديم الخدمات ( المتغير المستقل).

### الفرضية السابعة

لا يوجد هناك فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى الى العوامل الديمغرافية مجتمعة(الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الدخل).

### الجدول رقم (10)

تحليل التباين لاجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى الى العوامل الديمغرافية مجتمعة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( $f$ )	مستوى الدلالة
الانحدار	17.288	4	4.322	28.260	0.000
العوامل الباقية	38.081	249	0.153		
التباين الكلي	55.369	253			

معامل الارتباط (  $R$  ) = 0.559

معامل التحديد (  $R$  Square ) = 0.312

اجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (10) أعلاه حيث بلغت قيمة  $f$  المحسوبة (28.260) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.3) عند درجات حرية (4 و 249) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى الى العوامل الديمغرافية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (  $f$  ) البالغ (0.00) حيث انه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.



بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.312) مما يعني أن نسبة (0.312) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة على جودة الخدمات (المتغير التابع) تعزى إلى التغيرات في العوامل الديمغرافية (المتغير المستقل).

### النتائج

بعد مراجعة التحليل الإحصائي توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- 1- هناك تأثير للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية
- 2- هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق وجودة الخدمات المصرفية.
- 3- يوجد علاقة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية .
- 4- يوجد علاقة بين توفر الأمان في الأعمال المصرفية وجودة الخدمات المصرفية.
- 5- يوجد علاقة بين تنوع الخدمات المقدمة وجودة الخدمات المصرفية.
- 6- يوجد علاقة بين سرعة الخدمات المقدمة وجودة الخدمات المصرفية.
- 7- يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى العوامل الديمغرافية.

### التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها بشكل جيد وواضح يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- ضرورة متابعة التطورات الحديثة في مجال التسويق الإلكتروني والوصول إلى العملاء عبر أحدث الوسائل الإلكترونية باعتبار أن لها تأثير مباشر على جودة الخدمات المصرفية.
- 2- ضرورة أن تقوم البنوك بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد العملاء على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بالأمور المصرفية.
- 3- أن تقوم البنوك بإجراء دراسات لمتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية.
- 4- أن تعمل البنوك على خلق جو من الثقة والطمأنينة والأمان في علاقاتها مع العملاء.
- 5- ضرورة أن تقوم البنوك بتوفير تنوع في الخدمات المصرفية لتأثيرها المباشر على جودة الخدمات المصرفية.
- 6- أن تقوم البنوك بإجراء دراسات والاستفادة من عنصر الوقت ليصار إلى تقديم الخدمات بأسرع ما يمكن لارتباط السرعة بجودة الخدمات المصرفية

7- أن تراعي البنوك العوامل الديمغرافية لعملائها في مزيجها التسويقي ومزيج خدماتها المصرفية.

## المراجع

1. Cronbach, L. J. (1984), *Essentials of psychological testing*, NY, Harper & Row.
2. Uma Sekaran, (1984), *Research Methods for Managers: A Skill- Bulding Approach*, Wiley & Sons.P.227.
3. “The Inflnence of Internet- Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performunce”. *Journal of International Marketing, 2001, vol 9 Issue 4*,p.82
4. Prasal, v. kanti: Ramamurthy, k. and Naidu, 6. M.
5. The Economist(1999) , “A jurrey of Business and the Internet” , (June 26), pp.1-40.
6. BankMarketing, RBS to pioneer online Banking, *Bank Marketing, January 1997* p.37
7. Lian,Tanja,”Huntington Adds Another piece to the Delivery channel puzzle” *Bank Marketing, April 1996*.P36-41
8. Gaddy, Gordon , and John McGraw, Insurance Industry/ Uniting on the Internet, *Javrnal of Retail Banking Services, Vol 18, No 1 spring 996* P 45-49
9. Brock, Robert G, Bank United Decentralizes its Branches, Database Marketing, Journal of Retail Banking services, Volume 18, spring 1996, PP 15-20.
10. Porter, Jenniter, Handheld Device Gives portability to Remote Banking and Internet, *Bank Maketing, July 1996*, P. 128.
11. Bankston, Karen, Caught up in web, *Credit Union Mgt. Sept.1996*,P14-18.
12. Ducoffe, Robert H, Advertising Value and Advertising on the web, *Journal of Advertising Research, sept/ october 1996* PP. 21-35.
13. Berthon, Pirre, Leyland F. Pitt and Ricard T. watson, “The world wide web As An Advertising Medium: Toward An Understanding of conversion Effecency”, *Journal of Advertising Research, January/ Feb. 1996*,PP43-54.

13. البنوك في الاردن- العدد السادس المجلد العشرون /تموز -آب 2001

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثان بإعداد دراسة ميدانية حول اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك التجارية في الاردن، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة X في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	العبارة	رقم
				المصرف الذي يقوم بمتابعة آخر التطورات في أدوات التسويق الالكتروني يعتبر أكثر استعداداً لخدمة عملائه.	1
				يتصف المصرف الذي أتعامل معه بتنوع الخدمات التي يقدمها في مجال التسويق الالكتروني	2
				يتم إرسال النشرات التسويقية للعملاء من خلال الانترنت.	3
				للمصرف موقع الكتروني سهل الوصول اليه ومعروف لكافة عملائه.	4
				يرسل المصرف كشوف حسابات العملاء من خلال بريدهم الالكتروني؟	5
				استطيع ان اتلقى الخدمة التي اريدها في الوقت الذي يناسبني	6
				عند تقديم العميل لأي استفسار من خلال الانترنت، فأن المصرف يتجاوب معه بشكل سريع	7
				يتميز المصرف الذي أتعامل معه بسرعة انجاز الخدمات التي يقدمها لعملائه.	8
				تميز المصرف الذي أتعامل معه بدقة العمل وعدم ارتكاب الأخطاء.	9
				التسويق من خلال الانترنت يؤدي الخدمات المطلوبة على الوجه الصحيح.	10

					يقوم البنك الذي اتعامل معه بتحديث المعلومات المتوفرة على موقعه الالكتروني.	11
					اشعر بالارتياح والاطمئنان اثناء تعاملي مع البنك عبر موقعه الالكتروني	12
					يلجأ البنك الى استخدام أساليب حديثة في الترويج على موقعه الالكتروني	13
					تتوفر خدمات التسويق الالكتروني خلال أوقات العطلات والأعياد.	14
					أشعر بالامان اثناء تعاملي مع المصرف عبر الانترنت.	15
					بامكاني الاعتماد على ادارة البنك في سعيها لكسب رضا العملاء	16
					اشعر بان كل موظف في البنك يعرف معنى الجودة	17

**ثانيا: المعلومات الديمغرافية:**

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 20  20-29  30-39  40-49
3. المستوى التعليمي:  أقل  ثانوية  ثانوية  دبلوم  جامعي
- دراسات عليا
4. متوسط الدخل الشهري:  أقل من 200  200-400  401-600  أكثر من 800

تأثير حوكمة الشركات على الأزمة المالية الاقتصادية  
الدكتوراه : رنده ديب الدبل  
أ. د . خالد الخطيب  
د. حسن شرف الدين  
جامعة دمشق  
كلية الاقتصاد

### ملخص البحث

لقد شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية اختيارات مالية وفضائح إدارية في الشركات الرائدة العملاقة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا, مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة , وعزى ذلك إلى وجود ضعف أو فشل لدى مجالس الإدارة في عمليات الإشراف والرقابة , وكذلك إلى قصور في عمليات المساءلة لأخطاء المديرين , مما أدى إلى انتشار الفساد المالي والإداري وارتكاب المخالفات المتعلقة بالعمليات المالية وافتقار الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية , فكانت النتيجة المنطقية لذلك اختيارات مالية في الأسواق المالية , فكان لا بد من إيجاد الحلول اللازمة وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات حيث يمكن من خلالها ممارسة الإشراف والرقابة على الشركات .

### Abstract

The world witnessed during the last three decades financial crises and management scandals in great companies in many countries in the world as , united states and East Asia , That leads to effect on economies of the countries that belongs to it , and stakeholders had great loses , It is because of weakness and failure in board of directors in the process of supervision and control , and to deficiency in the process of questioning of directors mistakes . That leads to financial and management corruption, and making many financial infraction related to financial operations and lack of transparency , clearness and accuracy in financial statement. The rational result for that , financial collapse in financial market , so there must be solution for that by applying corporate governance in companies through that , they can apply supervision and control in companies .

### مقدمة

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية اختيارات مالية وفضائح إدارية في الشركات الرائدة العملاقة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا وروسيا كشركة انرون وشركة ورد كم ..... مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها، وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة. ونسبت المسؤولية عن ذلك إلى الهيئات الإدارية في الشركات.

ومجالس الإدارة فيها، وإخفاق مدققي الحسابات (داخليين وخارجيين) ، ويعزى ذلك إلى وجود ضعف أو فشل لدى مجالس الإدارة في عمليات الإشراف والرقابة، وكذلك إلى قصور في عمليات المساءلة المؤسسية لأخطاء المديرين مما ساعد على انتشار الفساد المالي والإداري، وارتكاب المخالفات المتعلقة بالعمليات المالية وافتقار الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية المعلنة مما جعل الأطراف ذات العلاقة ومن أبرزهم المستثمرون والمتعاملون في سوق الأوراق المالية غير قادرين على اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة.

وكانت النتيجة المنطقية لحدوث حالات الانهيارات المالية والإخفاقات التي حدثت أن سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة ، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة ، التي يحتاج إليها مستخدموها وخاصة المستثمرون والمتعاملون في سوق الأوراق المالية . وقد سميت مجموعة الضوابط والمبادئ بالحاكمة المؤسسية (حوكمة الشركات) ويعد وجود لجان التدقيق المستقلة في الهيكل التنظيمي بالشركات أحد ركائز الحاكمة المؤسسية الرئيسية فيها .

وحتى تتمكن مجالس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها الإشرافية والرقابية بشكل فعال يجب أن يكون لها القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة ، وهذا يتطلب أن تكون هياكل مجالس الإدارة مكونة من مزيج من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين. وتعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها له ، وهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ، وكذلك بين المدققين الداخليين والخارجيين ومجلس الإدارة، وتعد لجان التدقيق من ركائز الحاكمة المؤسسية في الشركات، وهي تمثل الأداة التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق قواعد الحاكمة المؤسسية. وتتكون لجنة التدقيق من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يجب أن يتوافر لديهم الخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية ، والدراية بطبيعة نشاط الشركة. وقد اسندت للجان التدقيق العديد من المهام والواجبات ويأمل منها أن تقدم خدمات نوعية في مهامها ، بحيث يكون لها دور في تحسين نظم الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدقق الخارجي، وتعزيز مصداقية القوائم المالية، مما يعيد الثقة والطمأنينة للأطراف ذوي العلاقة في الشركة.

ولتحقيق الموضوعية والكفاءة والاستقلالية والفاعلية في أداء عمل لجان التدقيق يتطلب من مجالس الإدارة عند تشكيل لجان التدقيق أن تراعي مجموعة من الضوابط والمعايير عند اختيارها لأعضاء

اللجنة، وأن يكون لها آليات عمل مفصلة ومكتوبة لإرشادها في الأعمال المؤكدة إليها. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية دور لجان التدقيق في الشركات وفعاليتها.

### مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في الآتي :

تمارس منظمات الأعمال نشاطاتها الاقتصادية دون مراعاة لقواعد الحوكمة مما يؤدي إلى الإخلال في مستويات الأداء لديها وذلك بغياب الإشراف والرقابة والإخلال بقواعد الحوكمة مما يقتضي المساهمة في التشخيص ووضع الحلول

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- 1) التعرف على الجوانب الإيجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين جودة الشركات .
- 2) التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات وخصائصها ومحدداتها .
- 3) التعرف على عناصر ومبادئ الحوكمة في المصارف .
- 4) تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال .

### أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من أهمية الحوكمة التي يتم تناولها، كما يسهم هذا البحث إسهاماً علمياً في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في الشركات، كما يهتم البحث في إبراز أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية المحلية والعربية

### فرضية البحث :

يقوم البحث على فرضية مفادها :

إن تطبيق قواعد واليات الحوكمة على النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

### دراسات سابقة

1- دراسة مراد 2008:

بعنوان دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سورية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سورية باعتبارها أحد عناصرها الأساسية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه هناك مهام متعددة تقوم بها المراجعة الداخلية وتعزز من حوكمة الشركات من وجهة نظر كل من المراجع الداخلي والخارجي والمدراء الماليين

وأخيراً أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية ضمن جمعية المحاسبين القانونيين في سورية لتطوير المراجعين الداخليين.
- ضرورة إعادة النظر في موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة وتوصيف أبعاد علاقتهم بكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف الأخرى.
- ضرورة تبني الشركات السورية لمبادئ الحوكمة نظراً لدورها في خلق بيئة سليمة يستفيد منها كل من له مصلحة بالشركة.

## 2- دراسة المعتاز 2007:

بعنوان مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض متطلبات حوكمة الشركات.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض ماورد في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية، وقد شملت الدراسة 50 شركة مساهمة من أصل 77 شركة تتداول أسهمها في السوق المالية السعودية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت كبير في الإفصاح بين الشركات المساهمة السعودية وذلك على النحو التالي:

- بعض الشركات التزمت بشكل كبير بمتطلبات لائحة الحوكمة السعودية.
  - القسم الأغلب من الشركات كان التزامها ما بين الضعيف وشبه المعدوم.
- وأرجعت الدراسة أسباب عدم الالتزام إلى حداثة اللائحة وعدم النص على عقوبات صارمة بحق عدم الملتزمين بمتطلباتها.

وأخيراً أوصت الدراسة بمواصلة البحث في مجال إفصاح الشركات المساهمة وفقاً لمتطلبات لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية لما له من أثر فعال في رفع مستوى أداء الشركات

## 3- دراسة أبو زر 2006:

بعنوان إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني.



هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني من خلال الإبلاغ المالي.

الدراسة بالتحليل العوامل المهنية المؤثرة في الحوكمة تعرضت الدراسة لمفهوم حوكمة الشركات ثم تناولت تقييم التشريعات الأردنية ذات العلاقة بمهنة المحاسبة في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تأخذ هيئة الأوراق المالية الأردنية دورها في تحسين نظام حوكمة الشركات وبأن يقوم مجلس مفوضي هيئة الأوراق المالية بتعديل تعليمات إفصاح الشركات والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق الأردنية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التقارير السنوية للمصارف الأردنية تعاني القصور فيما يتعلق بالإفصاح عن الحاكمية المؤسسية حيث أنه لا توجد أي تعليمات ملزمة للإفصاح عن الحاكمية المؤسسية في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة عمان.

#### 4- دراسة القشبي ، الخطيب 2006:

بعنوان الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة.

هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب انهيار شركة أنزون للطاقة وانهيار شركة آرثر أندرسون للتدقيق بعد أن ثبت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في شركة أنزون ثم تعرضت الدراسة للتغيرات التي طرأت على حوكمة الشركات بسبب تلك الانهيارات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المشكلة الرئيسية في حادثة الانهيار لا تعود إلى وجود قصور بمعايير المحاسبة أو معايير المراجعة بل تنحصر في تدني أخلاقيات المهنيين، وأن شركة التدقيق Arthur Andersen قامت بأعمال مزدوجة لشركة Enron حيث أن Arthur Andersen بالإضافة إلى قيامها بمهمة التدقيق الخارجي لشركة Enron كانت تقوم بنفس الوقت بمهمة التدقيق الداخلي للشركة الأمر الذي عجل عملية الانهيار، فضلاً عن وجود تقصير من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة.

وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تضمين مجالس إدارة الشركات بأعضاء متخصصين مهنيّاً بمجال المحاسبة المالية، شريطة ضمان استقلاليتهم التامة وعدم حصر الصلاحيات المطلقة بيد مدير تنفيذي محدد وإخضاعه إلى جهات رقابية أخرى.

#### 5- دراسة Bhuigan 2006:

بعنوان دور حوكمة الشركات في حل مشكلات الوكالة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بعلاقات نظرية الوكالة في قطاع الأعمال في بنغلاديش والمشاكل المرتبطة بها والتي تنشأ نتيجة لتلك العلاقات.

وقد ناقشت الدراسة دور الآليات المختلفة لحوكمة الشركات (مثل هيكل مجلس الإدارة - السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين لمجلس الإدارة - مكافآت أعضاء المجلس - حقوق التصويت) في التخفيض من حدة المشاكل المرتبطة بنظرية الوكالة

وبينت الدراسة على أنه لا يوجد آلية مثلى لحوكمة الشركات حيث أن نجاح كل آلية من آليات الحوكمة إنما يختلف من شركة لأخرى ومن بلد لآخر طبعاً للظروف الاقتصادية السائدة.

وخلصت الدراسة إلى أن مشاكل نظرية الوكالة في الشركات ستبقى موجودة ومرتبطة بوجود الشركات ذاتها إلا أن استخدام آليات الحوكمة السابق ذكرها إنما يؤدي إلى التخفيف من حدة هذه المشاكل إلى حد كبير

#### 6- دراسة James 2006:

بعنوان أثر حوكمة الشركات في تقييم المخاطر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تطبيق حوكمة الشركات ودرجة تقييم المخاطر التي تتعرض لها الشركات في استراليا وإلى مدى تأثير الالتزام بإفصاحات الحوكمة في تقييم المخاطر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إفصاحات حوكمة الشركات التي فرضتها البورصة الاسترالية غير كاملة في تقييم المخاطر وذلك لعدد من الأسباب أهمها أن البيانات التي فرضت البورصة الاسترالية أن يتم الإفصاح عنها تعتبر غير كافية لتقييم المخاطر على اعتبار أنها لم تتضمن العديد من البنود الهامة لتقييم الجدارة الائتمانية مثل خبرة أعضاء مجلس الإدارة.

#### 7- دراسة Richardson 2006:

بعنوان دور حوكمة الشركات في تطوير الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ وقواعد وآليات الحوكمة في الولايات المتحدة وتطوير مستوى الأداء.

وقد تضمنت الدراسة تحليلاً لأربع عشرة خاصية من خصائص حوكمة الشركات (مثل خصائص مجلس الإدارة - حقوق التصويت) من خلال دراسة ميدانية على 2106 شركة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- صعوبة قياس درجة الحوكمة في الشركات وذلك نتيجة صعوبة خلق مقاييس موثوقة وصحيحة بشكل كامل لمصطلح حوكمة الشركات.
- وجود علاقة فيما بين تطبيق خصائص حوكمة الشركات والأداء التشغيلي على الأمد الطويل.

### منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام وذلك بالاستناد إلى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية (الانترنت) المتوفرة .

1- المدخل الاستقرائي: والذي يتم من خلاله إجراء دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السورية بتقديم استبانته إلى المدراء الماليين والمراجعين الداخليين والخارجيين والمستثمرين لدراسة آثار الحوكمة

### تعريف ومفهوم حوكمة الشركات :

تعتبر حوكمة الشركات من أهم المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدین الأخيرین وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة, بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها<sup>38</sup> :

- 1- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء .
- 2- عبارة عن مجموعة من الحوافز تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين.
- 3- عبارة عن نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية .
- 4- يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من اجل إدارتها .

<sup>38</sup> - عبد الله عبد اللطيف عبد الله محمد, دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) .

2- أ.د حسين احمد دحدوح, دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا, مجلة اريد للبحوث والدراسات, جامعة اريد الأهلية, الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.

- 5- هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين
- 6- الحوكمة عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة .
- 7- هي عبارة عن إدارة ومراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري .
- 8- تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة .
- 9- هي عبارة عن نظام معين يمكن بموجبه أن تُدار وتراقب عمل الشركة من اجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة بهدف تحقيق تعظيم حجم أرباح الشركة .
- 10- هي عبارة عن التشريعات الحكومية التي يتعامل معها المساهمون, أي ما يقوم به المشرع لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها .
- 11- ينظر بعضهم للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض, وينظر آخرون للحوكمة من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح, وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

#### محددات الحوكمة في الشركات :

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات, وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين :<sup>39</sup>

#### أ) المحددات الخارجية :

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة, وتشمل هذه المجموعة :

- 1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات .
- 2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .
- 3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات .
- 4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية .

<sup>39</sup> - محمد حسن يوسف, محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية .

#### ب) المحددات الداخلية :

هذه المحددات تشمل :

- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة .
- 2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف .
- 3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .
- 4- قدرة سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار .
- 5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .
- 6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية .
- 7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
- 8- خلق فرص العمل .

#### أهداف ومزايا حوكمة الشركات

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها :<sup>40</sup>

- 1) تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة .
- 2) إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة .
- 3) تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال .
- 4) العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة .

<sup>40</sup> - إبراهيم العيسوي, التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها, القاهرة, دار الشروق 2003, ص36  
- جلال العبد, حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم, مجلة الأسواق العربية, موقع على الانترنت .  
- عبد الله عبد اللطيف, الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية/ مصر, موقع على الانترنت .

- 5) العمل على تحسين الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين .
- 6) فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية .
- 7) العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي .
- 8) توفير فرص عمل جديدة .
- 9) جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج .
- 10) الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة .
- 11) تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة .
- 12- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة .
- 13- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة .
- وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة .

### العوامل المؤثرة على إطار الحوكمة المؤسسية

هناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تؤثر في تأسيس وتنفيذ إطار الحوكمة المؤسسية يمكن بيانها على النحو الآتي:

العوامل الخارجية: هي تلك العوامل التي تأتي من البيئة الخارجية المحيطة بنظام أو إطار الحوكمة المؤسسية، وتشمل:

1. البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية.
  2. أخلاقيات قطاع الأعمال.
  3. مدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها والتي يمكن أيضاً أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.
- العوامل الداخلية: هي العوامل التي تنشأ من العلاقات فيما بين المشاركين في نظام الحوكمة المؤسسية، وهؤلاء المشاركون يتضمنون:
- مالكي الأسهم الحاكمة - يؤثر دورهم في سلوك الشركة بشكل كبير.
- المستثمرون المؤسسون - تتزايد مطالبهم في أن يكون لهم صوت في الحوكمة المؤسسية.
- المساهمون الأفراد - اهتمامهم الأكبر هو في الحصول على معاملة عادلة.
- الدائنون - يمكن أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة.
- العاملون وأصحاب المصالح الآخرون - يساهمون في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل.
- الحكومات - تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة المؤسسية.
- وكما هو واضح , يتباين دور كل من هؤلاء المشاركين وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً , وتخضع هذه العلاقات جزئياً للقانون والتنظيم من ناحية , وللتكليف الاختياري من ناحية أخرى , وأهم من ذلك كله لقوى السوق

#### مبادئ الحوكمة المؤسسية

عادة تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه , ونتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ فان الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الأسواق المالية والبورصات تسعى إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم , وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات التي يمكن أن تطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج , بل أن هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات , تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين , ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

#### Organization for Economic co-operation and Development

ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم وكذلك من أجل توفير

الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات . وتتلخص هذه المبادئ في :<sup>41</sup>

ضمان وجود أساس فعال لإطار للحاكمية المؤسسية المبدأ العام الأول:

ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق , وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون , وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:

- أ. ينبغي أن يتم وضع إطار الحاكمية المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمية المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.
- ج. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- د. ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

#### المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

<sup>41</sup> - يمكن الرجوع إلى :

- د. محمد مصطفى سليمان , حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2008 , ص 19

- مركز المشروعات الدولية الخاصة , مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات , القاهرة , 2004

- د. عبد الحميد قدي , إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية , المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق , 2008



المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- 1) طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- 2) إرسال أو تحويل الأسهم.
- 3) الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- 4) المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
- 5) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- 6) نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في أن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- 1) تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
- 2) الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- 3) العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

ج. ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

- 1) ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- 2) ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

3) ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحاكمة المؤسسية مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي التقيد بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يخضع

القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

4) ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيباً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيباً.

د. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

هـ. ينبغي السماح لأسواق المال السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

1) ينبغي أن يتم بوضوح الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهريّة من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.

2) ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

و. ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

1) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

2) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ز. ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

### المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين ( Shareholders )

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين , بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم .

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:

أ. ينبغي معاملة كافة حملة المساهمين معاملة متساوية.

1) في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

2) ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

3) ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

4) ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

5) ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بان يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب. ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الصوري والشخصي.

ج. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشرة.

### المبدأ العام الرابع : دور أصحاب المصالح في الحاكمية المؤسسية

ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون , أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة , وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة , وفرص العمل , والاستدامة المالية للمنشآت .

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:

- أ. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ج. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- د. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- هـ. ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- و. ينبغي أن يستكمل إطار الحاكمية المؤسسية بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

### المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي , والأداء , وحقوق الملكية , والحاكمة المؤسسية .

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس:

- أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:
  - 1) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
  - 2) أهداف الشركة.

- 3) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
  - 4) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
  - 5) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
  - 6) عوامل المخاطرة المتوقعة.
  - 7) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
  - 8) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.
- د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- هـ. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- و. ينبغي استكمال إطار الحوكمة المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

### المبدأ العام السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين .

المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:

- أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
  - ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
  - ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
  - د. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:
    - 1) استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
    - 2) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
    - 3) اختيار، وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
    - 4) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
    - 5) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
    - 6) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.
    - 7) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
    - 8) الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
- هـ - ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرًا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

- 1) ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات العلاقة، ترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
  - 2) عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، تشكيلها وإجراءات عملها.
  - 3) ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.
- و) - حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

#### تحديد العلاقة ما بين أهيار البورصة وحوكمة الشركات

- في ظل تداعيات الأزمة المالية، تتجلى الضرورة الملحة للتعامل مع قضايا حوكمة الشركات الآتية، وذلك على النحو التالي :
- أ) يجب توسعة نطاق الصلاحيات التنظيمية والرقابية للمصارف المركزية بحيث تشمل المصارف الاستثمارية، وشركات الوساطة المالية ذات الصلة (غير المصرفية).
  - ب) ينبغي إصلاح أطر وإجراءات وممارسات تطبيق إدارة المخاطر من أجل تصحيح مواضع الخلل التي كشفت عنها الأزمة المالية.
  - ج) هناك ضرورة لمراجعة دور وصيغة التنظيمات الخاصة بوكالات التصنيف الائتماني.
  - د) ينبغي ربط مكافآت المسؤولين التنفيذيين وهيكلية الحوافز بكل من الأداء على المدى البعيد، ومستوى المخاطر بالنسبة للشركة، كما ينبغي توفير مزيد من الإفصاح والشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين، ويجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين وموافقتهم.
  - هـ) يجب تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، لاسيما من خلال تطوير كفاءات ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة، الذين يجب أن يبقوا على اطلاع دائم على أحدث مستجدات القطاع المالي ليتمكنوا من القيام بالمهام المنوطة بهم، كما يمكن أن يخضعوا إلى التدريب عند الضرورة. ويجب على مجالس الإدارة إجراء تقييم سنوي لأداء أعضائها الذين يجب أن يكونوا مسؤولين أمام

المساهمين.

و) تعد الحوكمة والمحاسبة على مستوى الهيئات التنظيمية من الأساسيات المهمة، وينبغي على جميع دول العالم اعتماد وتطبيق التوجيهات السارية بشأن الممارسات الجيدة، كما يدعو إليها "بنك التسويات الدولية" و"المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية".

ز) التمويل الإسلامي يعد مكملاً عملياً وموثوقاً للتمويل التقليدي، وقد أبدى التمويل الإسلامي حتى الآن مقاومة كبيرة للأزمات المالية والمصرفية، وذلك نتيجة لترتيبات مشاركة المخاطر والتركيز على الممارسات الأخلاقية في الاستثمار. ويتعين على مؤسسات التمويل الإسلامي مواصلة تحسين حوكمة الشركات لديها من خلال التركيز تحديداً على حقوق الإفصاح لأصحاب الحسابات الاستثمارية، ودور الهيئات التشريعية ودورها ضمن هيكلية حوكمة الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية. إن تطوير وتطبيق "تنظيمات لأطر حوكمة الشركات" بشكل متجانس والإشراف على الأسواق، يجب أن يشمل هذه المؤسسات بشكل كامل.

ح) يكتسب وجود أنظمة فاعلة لحقوق الدائنين والإعسار، وتطوير أطر قوية للإنقاذ وإعادة الهيكلة أهمية خاصة بالنسبة للمنطقة. واستناداً إلى الدراسة التي أجريت حول الأطر والممارسات السارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن تحديث هذه الأطر يعد من الأولويات المهمة من أجل تسهيل إنقاذ وإعادة هيكلة الشركات القادرة على الاستمرار والتي تواجه ضائقة مؤقتة أو محتملة. وينبغي أن تسعى دول المنطقة للاستفادة من الإرشادات الدولية، مثل مبادئ البنك الدولي حول الإعسار وبرنامج تشخيص تقارير الالتزام بالمعايير والمواثيق، والدليل التشريعي للجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي حول الإعسار، وذلك من أجل التمكن من إصلاح أنظمة الإعسار المحلية.

ط) الحوكمة الرشيدة للشركات مهمة ليس فقط بالنسبة للشركات المدرجة وإنما أيضاً بالنسبة للشركات المملوكة للحكومات أو العائلات. وينبغي تشجيع دمج هذه الشركات في أسواق المال من أجل معالجة القضايا المحتملة لتوارث الشركات المملوكة للعائلات والمحافظة على الثروات وحمايتها.

ي) يمكن لاستثمارات صناديق الثروة السيادية بعيدة المدى أن تسهم في الاستقرار المالي. إن "مبادئ سانتياجو" لمجموعة العمل الدولية حول صناديق الثروة السيادية والتي نستقها صندوق النقد الدولي تشكل مساهمةً مرحباً بها لتعزيز الشفافية والإدارة السليمة لهذه الصناديق، وينبغي متابعتها بالحوار المستمر والمراجعة ضمن مجموعة العمل الدولية. ويجب المحافظة على مناخ



استثماري منفتح من قبل الدول المتلقية، وذلك انسجاماً مع توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأدواتها.

ك) برز الاستثمار في الملكية الخاصة مؤخراً كقوة أصول بديلة تحظى بإقبال كبير في المنطقة وتقوم بدعم جهود التنمية الاقتصادية الإقليمية والشركات الصغيرة والمتوسطة. وينبغي على مديري الاستثمار في الملكية الخاصة القيام بدور محوري في نشر كل من مبادئ حوكمة الشركات وأفضل الممارسات ضمن مجموعات شركاتهم في ما يتعلق ب: هيكلية مجلس الإدارة، والإجراءات الإدارية، ومتطلبات الإفصاح، وحماية حقوق مساهمي الأقلية.

#### الآثار المتوقعة على الشركات عند تطبيقها مبادئ الحوكمة

إن ساربنز اوكسلي Sarbanes-Oxley SOX هو القانون الأمريكي الذي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية. حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل المدير التنفيذي الرئيسي CEO والمدير المالي الرئيسي CFO المسؤولية الشخصية لأي خلل مالي. وبهذا فإن هناك علاقة مباشرة بين ساربنز اوكسلي (SOX) و التحكم المؤسسي Corporate Governance ؛ حيث إن وظيفة ومسؤولية الإدارة العليا سيكون من ضمنها توكيد صلاحية وسلامة القوائم المالية للشركات المساهمة العامة (بالولايات المتحدة).

وينظر البعض إلى الحوكمة على أنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة. ولكن في مجمله يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم؛ وذلك من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. وتعتبر هي إحدى العوامل الرئيسية لتحسين الفعالية و النمو الاقتصادي و تقوية ثقة المستثمرين. وينظر ل حوكمة الشركات كمرجع للعلاقات بين الإدارة، و مجلس الإدارة و المساهمين، و الأطراف المعنية الأخرى. و تحدد أيضا البنية التي تحدد بها أهداف الشركة، و كذا الوسائل الكفيلة ببلوغها، و ضمان رقابة للتائج المحصل عليها.

## الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى استطلاع آراء الأطراف الممثلة للأركان الرئيسية لحكومة الشركات والمحددة برؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة والمدراء التنفيذيين والمدراء الماليين والمراجعين الداخليين ومدققي الحسابات الخارجيين والعملاء والمستثمرين حول دور الحكومة في تعزيز الثقة والمصدقية في التقارير المالية وذلك من خلال دراسة ميدانية لاختبار صحة فرضية البحث وبما يعزز النتائج التي يمكن التوصل إليها ويزيد من مصداقيتها.

أولاً - وصف العينة:

بعد تصميم الاستبانة وتحكيمها تم توزيعها على 110 أفراد يعملون في شركات مساهمة استثمارية سورية أو كانوا يتعاملون معها ، وقد كان عدد الاستبانات المقبولة للمعالجة الإحصائية 77 استبانة بنسبة مئوية قدرها 70% من مجموع الاستبانات الموزعة كما هو موضح في الجدول التالي:

عدد أفراد المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المقبولة	النسبة للاستبانات المقبولة	المئوية
110	110	77	70%	

جدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة ونسبة الاستبانات المقبولة

وبلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد قوائم الاستبيان الخاضعة للتحليل هي (77) قائمة، أي إن نسبة الردود قد بلغت 70% وهي نسبة كافية ومناسبة لتحليل البيانات.

### 1- توزع عينة البحث وفقاً للوظيفة:

الوظيفة	عدد الأفراد	النسبة المئوية
مدير مالي - مستشار مالي	26	33.8
مدقق خارجي	10	13.0
مدقق داخلي	11	14.3
مستثمر	13	16.9

9.1	7	مدير إدارة المخاطر - التسويق - الاستثمار - الالتزام
13.0	10	رئيس مجلس إدارة - عضو مجلس إدارة
100	77	المجموع

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة البحث وفقاً للوظيفة التي يضطلع بها الفرد

### نوع الوظيفة:

كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة من موظفي الإدارة المالية (مدير مالي - مستشار مالي) حيث بلغت نسبتهم 33.8% وكان عددهم 26, ثم المستثمرين حيث بلغت نسبتهم 16.9% وعددهم 13, أما فئة المدقق الداخلي فقد بلغت نسبتهم 14.3% وعددهم 11 والمدقق الخارجي 13% وعددهم 10, كذلك بلغت نسبة أعضاء ورؤساء مجلس الإدارة 13% وعددهم 10 أما الاستبانات المتبقية فقد كانت موزعة على مدراء إدارات المخاطر - الاستثمار - الالتزام وقد بلغت نسبتهم 9.1% وعددهم 7 مما يدل على وجود توزيع لا بأس به في عينة الدراسة, حيث تمثل مختلف المراكز الوظيفية المستهدفة.

2- توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي:

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المؤهل العلمي
6.5	5	ثانوية عامة فما دون
44.2	34	بكالوريوس
11.7	9	دبلوم عالي
37.7	29	ماجستير أو دكتوراه
100	77	المجموع

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

### المؤهل العلمي:

إن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من حملة المؤهل الجامعي البكالوريوس وما فوق حيث يصل عددهم إلى 72 وبنسبة 93.5% وهذا يدل على التأهيل العلمي

### 3\_ توزع عينة البحث وفقاً للتخصص العلمي:

النسبة المئوية	عدد الأفراد	التخصص العلمي
39.0	30	محاسبة
19.5	15	تمويل ومنشآت مالية
20.8	16	إدارة أعمال
6.5	5	إحصاء - اقتصاد
14.3	11	أخرى
100	77	المجموع

جدول رقم (4) يبين توزع عينة البحث وفقاً للتخصص العلمي.

أما بالنسبة للتخصص العلمي فقد كانت نسبة الحاصلين على تخصص المحاسبة هي النسبة الأعظم من العاملين وبنسبة 39% حيث كان عددهم 30 ثم حملة إدارة الأعمال وكان عددهم 16 وبنسبة 20.8% ومن ثم حملة التمويل والمنشآت المالية حيث كان عددهم 15 وبنسبة 19.5% وهو ما يفسر دقة الإجابات التي تم الحصول عليها بما يلي هدف الدراسة.

### 4- توزع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	عدد الأفراد	عدد سنوات الخبرة
26.0	20	من 5 سنوات فما دون
42.9	33	من 6 إلى 10 سنوات
14.3	11	من 11 إلى 15 سنة
16.9	13	أكثر من 15 سنة
100	77	المجموع

جدول رقم (5) يبين توزع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأكبر من أفراد العينة هم ممن لديهم خبرة ما بين (6 إلى 10 سنوات) حيث كان عددهم 33 وبنسبة 42.9% وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون القدرة الكافية للإجابة على أسئلة الاستبيان نظراً لخبرتهم الطويلة في المجال الذي

يعملون فيه، ثم (5 سنوات فما دون) وعددهم 20 وبنسبة 26% ومن ثم (أكثر من 15 سنة) حيث كان عددهم 13 وبنسبة 16.9%.

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية:

اختبار الفرضية : إن تطبيق قواعد واليات الحوكمة على النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

رقم البند	البيان	القيمة المعيارية = 3			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة مستوى دلالة الفروق
1	إن احتفاظ الشركة بدليل أو لائحة لتطبيق مبادئ الحوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لإدارة الشركات بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الشركات	4.51	0.70	18.883	توجد فروق دالة
2	إن توافر ضوابط تفرضها الدولة على سياسات الإدارة في الشركة يزيد من قدرة الجهات التنظيمية والرقابية على رقابة الشركات والتأكد من شفافية تقاريرها المالية	4.47	0.55	23.323	توجد فروق دالة
3	إن توافر ضوابط تفرضها الدولة على سياسات الإدارة في الشركة من شأنه خلق تقارير مالية سليمة تتميز بالشفافية والإفصاح	4.46	0.70	18.157	توجد فروق دالة
4	إن حماية حقوق المساهمين ومنحهم الحقوق الكاملة والمتصلة بالسهم يزيد من ثقتهم بالشركة وممارساتها المالية	4.61	0.54	26.081	توجد فروق دالة

رقم البند	البيان	القيمة المعيارية = 3			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة مستوى دلالة الفروق
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة				
5	إن توفير فرص لمشاركة فعالة للمساهمين وتشجيعهم على ممارسة حقوقهم في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة من شأنه خلق بيئة تسودها الثقة بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها الشركة	4.49	0.70	18.458	0.000	توجد فروق دالة		
6	إن الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية من شأنه أن يقلص من سيطرة المساهمين الكبار وقدرتهم في التأثير على سياسات الشركة	4.29	1.01	11.157	0.000	توجد فروق دالة		
7	إن إلزام المساهمين المسيطرين (أو من يملكون أكثر من 5% من أسهم الشركة) بالإفصاح عن السياسات التي تضبط التصويت الخاصة بهم من شأنها أن تزيد من ثقة مساهمي الأقلية بالشركة وبتقاريرها المالية	4.08	0.90	10.512	0.000	توجد فروق دالة		
8	إن إلزام المساهمين المسيطرين (أو من يملكون أكثر من 5% من أسهم الشركة) بالإفصاح عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ بينهم وبين مساهمي الأقلية، يزيد من ثقة مساهمي الأقلية بالممارسات الإدارية للمساهمين المسيطرين	4.34	0.80	14.586	0.000	توجد فروق دالة		

لدى تحليل القيم الموافقة للبنود المتعلقة بعلاقة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والثقة والمصادقية في التقارير المالية في الجدول يُلاحظ أن قيمة مستوى دلالة المحسوبة أصغر بكثير من القيمة 0.05 بالنسبة لجميع البنود والمتغيرات المتعلقة بالفرضية ، أي أنه عند مستوى الثقة 95% توجد فروق دالة إحصائياً بين القيمة المعيارية (3) والمتوسط الحسابي لكل من البنود والمتغيرات المدروسة،

ويلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع البنود والمتغيرات المدروسة كانت أعلى من القيمة المعيارية (3)، أي أن أفراد عينة البحث كانوا موافقين على مضمون البنود والمتغيرات الموافقة المعنية، وبالتالي فإن أفراد عينة البحث كانوا موافقين على أن تطبيق آلية الحوكمة على النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

### النتائج المباشرة للأزمة :

- 1- بيعت مؤسسة واشنطن ميوتشوال للخدمات المالية - أكبر الصناديق الأمريكية العاملة في مجال الادخار والإقراض - لمجموعة جي بي مورغان المصرفية العملاقة بـ 1.9 مليار دولار .
  - 2- بنك الاستثمار الأمريكي ( ليمان برذازر ) يعلن عن إفلاسه بعد فشل جهود المسؤولين الأمريكيين في وزارة الخزانة والاحتياطي الاتحادي الأمريكي لإنقاذ البنك .
  - 3- بنك ميريل لينش أحد البنوك الاستثمارية الكبرى في الولايات المتحدة يضطر لقبول عرض شراء من بنك أوف أميركا خشية تعرضه للإفلاس .
  - 4- الحكومة الأمريكية تعمل على تأمين الجزء الأكبر من نشاط شركة أي جي العملاقة وأكبر شركة تأمين في العالم , وذلك بعد شرائها ديون الشركة المتعثرة بمبلغ 85 مليار دولار .
  - 5- انخفاض حاد في الأسواق المالية العالمية .
  - 6- الحكومة البريطانية تضطر للتدخل لإنقاذ بنك اتش بي أو أس عن طريق قيام بنك لويديز بشراؤه بمبلغ 12 مليار جنيه إسترليني .
  - 7- عشرات الآلاف من موظفي البنوك والمؤسسات المالية في أميركا وبريطانيا يفقدون وظائفهم .
  - 8- انهيار سعر المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية ( فورتيس ) في البورصة بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها .
- بنك واكوفيا- رابع أكبر مصرف في الولايات المتحدة - بيع لمؤسسة سيتي غروب المصرفية الأمريكية ضمن موجة الاندماجات في السوق الأمريكية , لمواجهة تبعات الأزمة المالية .

### الحلول العاجلة لمواجهة الأزمة المالية العالمية

- 1- البنوك المركزية في مجموعة الاقتصاديات الرئيسية في العالم , ومنها البنك المركزي الأوروبي وبنك اليابان , تتفق على ضخ 180 مليار دولار في الأسواق عن طريق زيادة مشترياتها من سندات الخزانة الأمريكية .
- 2- عشرة مصارف دولية توافق على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحا , كما تعلن المصارف المركزية موافقتها على فتح مجالات التسليف .
- 3- المسئولون عن الأسواق المالية يقررون يوم 20 سبتمبر / أيلول 2008 وقف المضاربات القصيرة الأجل مؤقتاً .

### أولاً : النتائج

- 1- إن الأزمات الاقتصادية هي من طبيعة النظام الاقتصادي الحر .
- 2- الدورات الاقتصادية متكررة ولكن تختلف حدتها من فترة إلى أخرى .
- 3- الأسواق المالية لا تعبر عن حقيقة الاقتصاد الحقيقي .
- 4- ارتباط اقتصاديات معظم البلدان النامية باقتصاديات البلدان الغربية .
- 5- إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركات وخاصة المستثمرين .
- 6- بيان وجود تأثير وأهمية لمفهوم حوكمة الشركات لصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية .
- 7- أن حوكمة الشركات الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية هي التي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال للمؤسسات .
- 8- إن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد .
- 9- الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية المالية والنقدية .
- 10- يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على الثقة والمصدقية في التقارير المالية إذ تزداد ثقة المستخدمين بمصدقية التقارير المالية التي تعدها الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة .



## ثانياً : التوصيات

- 1- تعزيز دور السياسات المالية والنقدية في بلدان الوطن العربي للحد من آثار الأزمة المالية .
- 2- إعادة النظر في النظام المالي ودور المصارف في عملية التنمية الاقتصادية
- 3- التنسيق العربي الاقتصادي وانتشار تكتل له أهميته .
- 4- التعاون الدولي للتخفيف من آثار الأزمة .
- 5- إعداد سياسات خاصة بحوكمة الشركات المملوكة للحكومات .
- 6- توصيات حول أطر وممارسات الإعسار التي تتعرض لها الشركات .
- 7- تأسيس مجموعة عمل مختصة بالتمويل الإسلامي .
- 8- على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة أكبر بموضوع الحوكمة للوصول إلى إرساء مبادئ الحوكمة بشكل سليم في الوطن العربي وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات .
- 9- العمل على زيادة الإفصاح والشفافية في الشركات .
- 10- تنمية وعي وإدراك القائمين على الشركات في أهمية الحوكمة لشركاتهم وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات .
- 11- إصدار رؤية موحدة لمفهوم وعمل حوكمة الشركات في الوطن العربي .
- 12- سن وتطوير العديد من التشريعات والأنظمة والقوانين في الوطن العربي للارتقاء بأداء مجالس الإدارة والمديرين وحقوق المساهمين داخل الشركة .

## المراجع

- 1- عبد الله عبد اللطيف عبد الله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) .
- 2- أ.د. حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة اريد للبحوث والدراسات، جامعة اريد الأهلية، الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.
- 3- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007
- 4- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق 2003
- 5- جلال العبد، حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم، مجلة الأسواق العربية، موقع على الانترنت .
- 6- عبد الله عبد اللطيف، الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية/ مصر، موقع على الانترنت
- 7- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008
- 8- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2004

9- د. عبد المجيد قدي , إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية , المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق , 2008

تقييم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية مقارنة مع البنوك التجارية  
في الأردن

الدكتور غسان سالم الطالب  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية – الأردن  
كلية المال والأعمال

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بواقع الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية والبنوك التجارية في الأردن والتعرف على مدى رضا عملائها على ما تقدمه من خدمات ومدى حصول هذه الخدمات على رضا وولاء عملاء تلك البنوك وذلك على شكل مقارنة بين ما تقدمه البنوك الإسلامية والبنوك التجارية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى تصميم استبيان مكون من (25) فقرة وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (100) استبيان تم توزيعها على عدد من عملاء البنوك في الأردن مناصفة بين البنوك تشير نتائج تحليل الاستبيان إلى وجود توافق إلى الإسلامية والتجارية (عينة الدراسة) وتم استرداد (97) استبيان، حد ما بين البنوك الإسلامية والتجارية إلا في بعضها، وان معظم العملاء يفضلون التعامل مع البنوك الإسلامية للحصول على تمويل حسب الشريعة الإسلامية.

يوصي الباحث بضرورة قيام المسؤولين في البنوك الإسلامية على تقديم خدمات مخصصة لجذب العملاء. بالإضافة إلى تركيزهم على تقديم الخدمات بأقل وقت وجهد وتكلفة على العملاء.

**Abstract**

This paper aimed to identify the services presented by the Islamic and commercial banks in Jordan and to know how satisfied customers on their services and the extent to which these services on satisfaction and loyalty of customers of such banks in the form of comparison between its Islamic and commercial banks

The descriptive method used in addition to questionnaire consisting of 25 paragraphs. A total of 100 questionnaires distributed to a number of bank customers in Jordan both between the Islamic and commercial banks have been recovered 97 questionnaire

The results of the analysis resolution to accept to a certain extent between the Islamic and commercial banks but in some cases, most customers prefer to deal with Islamic banks for funding according to Islamic law.

The researcher recommended in this paper to the need for the officials of Islamic banks to present specialized services to attract customers in addition to the focus on providing services on less time , effort and cost to the customers .

## مقدمة:

يتكون الجهاز المصرفي من عدد من المؤسسات المالية الوسيطة التي تقبل الودائع المالية من الجمهور وتعيد توزيعها أو إقراضها.

فهي تقوم عادة بحفظ ودائع الأفراد وجمع مدخراتهم وتسهل لهم وسائل الدفع في معاملاتهم المالية وأمور حياتهم وأعمالهم ، كما تساهم في تنمية المجتمع اقتصاديا بتقديم وسائل الائتمان كالقروض والسلف والتسهيلات المالية المتنوعة التي يحتاجها الأفراد أو المشروعات أو المؤسسات الحكومية والخاصة .

ويختلف عدد هذه المؤسسات ونوعها من مجتمع لآخر وذلك لأسباب منها ما يتعلق بتطور ونشأة هذه المؤسسات أو النظام الاقتصادي الذي تعمل من خلاله أو حاجة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل معها.

أما بالنسبة للقطاع المصرفي الأردني - مقارنة بغيره من الأقطار النامية - فله مسيرة متميزة ، شهد فيها ذلك القطاع ازدهارا ونموا متسارعا في فترة زمنية قصيرة نسبيا بحيث أضحى نموه سمة اعتبرت من أبرز مظاهر التقدم الاقتصادي في الأردن .

ولقد وعي البنك المركزي دوره تجاه الجهاز المصرفي النامي والمتطور إذ أنه بالإضافة إلى عمله في توجيه نشاطاته وفعالياته لتحقيق الاستقرار النقدي ، كان يتحمل عبئا رئيسا في اقتراح وتحديث قوانينه وأنظمتها بحيث يمكنها من مواكبة التطور المستمر في أعماله ونشاطاته لكي تلائم الظروف المالية والمصرفية المستجدة .

وسيتيم في هذه الدراسة استعراض أنواع الخدمات التي تقدمها المصارف التقليدية والإسلامية والمقارنة بينها ثم قياس مدى رضى العملاء في كلاهما من خلال استبانته صممت ووزعت على عملاء كلا النوعين من المصارف.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية مقارنة مع المصارف التجارية ومدى تأثير جودة هذه الخدمات وسرعة إنجازها على رضاهم عنها وذلك من خلال المقارنة بين الخدمات المقدمة في كلا النوعين من البنوك سواء الإسلامية أو التجارية والبحث عن الميزة الرئيسية التي تميز معاملات كلا من البنوك الإسلامية مع البنوك التجارية والخروج بالتوصيات الملائمة التي من شأنها مساعدة إدارة المصارف على تنويع الخدمات المقدمة للوصول إلى رضا العملاء وولائهم وبالتالي زيادة الإقبال على مثل هذه البنوك.

### مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من الواقع العملي الذي يشهده القطاع المصرفي العامل في الأردن بشقيه التجاري والإسلامي والناجئة عن استحداث كل منهما لخدمات مصرفية متنوعة في ظل هذه البيئة التنافسية الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي العامل، ومن أهم المشاكل التي يمكن لنا ذكرها في هذا السياق ما يلي:

1. هل تقوم البنوك الإسلامية بتأدية الأعمال المصرفية المتنوعة بنفس جودة وسرعة البنوك التجارية في سبيل كسب ثقة المتعاملين ونيل ولائهم؟
2. هل تؤدي البنوك التجارية خدمات التكافل الاجتماعي كما تقوم بها البنوك الإسلامية؟
3. هل تعتبر عوامل جذب العملاء مغرية في البنوك الإسلامية كما هي في البنوك التجارية؟
4. هل يفضل العملاء أساليب التعامل في البنوك الإسلامية كالتالي يفضلونها في البنوك التجارية؟
5. هل تعتبر التكاليف المأخوذة من العملاء في البنوك التجارية متدنية مقارنة مع المأخوذة في البنوك الإسلامية؟
6. هل تؤدي البنوك الإسلامية نفس الخدمات التي تؤديها البنوك التجارية؟

### فرضيات الدراسة:

استناداً إلى المشاكل التي تم عرضها والتي تم التطرق إليها سوف يتم صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الأولى:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية  $H_0$  والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية.

#### الفرضية الثانية:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المعاملة التي تقدمها المصارف الإسلامية  $H_0$  لمعاملتها والمعاملة التي تقدمها المصارف التجارية لمعاملتها.

#### الفرضية الثالثة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية  $H_0$  وتكاليف الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية.

#### الفرضية الرابعة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه المصارف الإسلامية والمصارف التجارية من خدمات مخصصة لجذب العملاء.

#### الفرضية الخامسة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه المصارف الإسلامية والمصارف H0 التجارية من خدمات التكافل الاجتماعي.

#### الفرضية السادسة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين السرعة المستخدمة لإنجاز الخدمات في البنوك H0 الإسلامية و السرعة المستخدمة لإنجاز الخدمات في البنوك التجارية.

#### الفرضية السابعة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المقدمة في البنوك الإسلامية و H0 جودة الخدمات المقدمة في البنوك التجارية.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- (1) يعتبر قطاع البنوك من القطاعات الرئيسية والتي تلعب دروا هاما في الاقتصاد الوطني .
- (2) تتناول الحديث عن أحدث الخدمات المستخدمة في قطاع المصارف المحلي وإن كان استخدامها يتم بشكل متواضع.
- (3) التعرف على مدى قبول العملاء ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها البنوك مع العلم بأن أعداد المتعاملين مع البنوك في تزايد مستمر.

#### منهجية الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يشكل أحد المناهج العلمية التي من الممكن أن نستخدمها بسهولة وذلك للقيام بوصف عينة الدراسة التي تشتمل على العديد من الخصائص الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى المساعدة في تحليل الإجابات التي سوف نحصل عليها من هذه العينة .

وسوف يتم توزيع استبانته على العينة المختارة، والتي تم اختيارها بشكل عشوائي بسيط.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك التجارية والإسلامية العاملة في الأردن، تم اختيار البنوك التي سوف تكون فيها عينة الدراسة والمكونة من 100 عميل من المتعاملين مع هذه البنوك والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة:

أولاً: البنوك الإسلامية:

تم توزيع الاستبيان على فروع البنك الإسلامي الأردني والتي شملت: كل من فرع جبل الحسين وفرع الجاردنز (وصفي التل) في عمان، وفرع البقعة وفرع السلط، وفرع الرمثا وفرع اريد.

ثانياً: البنوك التجارية:

تم توزيع الاستبيان على كل من بنك الأردن فرع الشميساني، والبنك التجاري الأردني فرع القويسمة، والبنك الأهلي فرع البقعة، والبنك التجاري الأردني فرع الرمثا، وبنك القاهرة عمان فرع اريد.

**أداة القياس:**

سيتم اعتماد استبانته تحتوي على 25 سؤال متنوع بقياس فرضيات الدراسة وبما يفي بأغراض ومتطلبات البحث والذي سوف يعتمد على دقة الإجابة من قبل العينة.

**التحليل الإحصائي المستخدم:**

( المقارن والذي يستخدم Independent Samples Test سيتم استخدام اختبار ) لقياس الفروقات بين الأوساط الحسابية لعينتي مجتمع الدراسة.

**مصادر وأدوات جمع البيانات:**

سيتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال :

1 - المصادر الأولية: والتي تشتمل على استبانته سيتم توزيعها على عينة الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

2 - المصادر الثانوية: والتي تشتمل على الكتب والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع

وسوف يتم توزيع استبانته على العينة المختارة، والتي تم اختيارها بشكل عشوائي.

**متغيرات الدراسة:**

لقد اشتملت هذه الدراسة على متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد.

■ المتغيرات المستقلة:

■ التعريف الإجرائي للمتغيرات المستقلة:

(1) جودة الخدمات المقدمة في البنوك:

عرفت الجودة بأنها: الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للعميل ، وأنها خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها ، وأنها نتيجة الحكم المتعلقة

بتوقعات العميل المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي لها ، وتؤكد أغلب صناعات الخدمة على أن الجودة وسيلة لدعم المنافسة ، وأن الخدمة الممتازة عدت السلاح التنافسي الاستراتيجي الرئيسي والجزء الأهم أن الجودة تعد الإستراتيجية التسويقية لصناعة الخدمات المصرفية.

(2) سرعة تأدية الخدمات في البنوك :

تعتبر سرعة تأدية الخدمات من الخصائص الهامة التي يركز عليها البنك لتأدية واجباته تجاه العملاء كاستخدام أحدث التقنيات كنظام الحوالات السريع.

(3) مدى التنوع الحاصل في خدمات البنوك:

وهي عدد الأشكال والنماذج التي يعرضها المصرف من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب مع حاجات وفئات المشترين وأجزاء السوق والتي تتصدى من خلالها لتخطيط المنافسين وتحقيق أعلى حصة سوقية. مدى توافر خدمات متميزة تساهم في جانب العملاء:

المهمة الرئيسية للتسويق تكمن في جذب الزبون ، واستمرارية تعزيز العلاقات معه وتهدف

4 إلى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل وتحصيل الرضا الكلي عن الخدمات المصرفية .

(4) القدر الذي تؤثر فيه التكلفة على مدى إقبال العملاء :

تعتبر التكلفة على قدر من الأهمية مقارنة مع المتغيرات الأخرى لأنها تؤثر على مدى إقبال العملاء على البنوك ، كتكاليف إنجاز المعاملات التي يحتاجها العميل .

(5) مدى مساهمة البنوك في تقديم خدمات التكافل الاجتماعي :

يعتبر التكافل الاجتماعي أحد الركائز المهمة لبناء أي مجتمع متكامل ومتكافل بتقديم المساعدات متعددة الأنواع كتقديم القروض الحسنة في البنوك الإسلامية، وتقديم البعثات الدراسية للطلاب.

(6) المعاملة الأفضل المقدمة في البنوك ومدى مساهمتها في إقبال العملاء:

يهدف النظام المصرفي إلى تطوير العلاقات الدائمة والمستمرة مع عملاء الخدمة وتطوير المزيد من العلاقات الشخصية مع الزبائن لكونها ذات أهمية مستقبلية.

■ المتغيرات التابعة:

■ التعريف الإجرائي للمتغير التابع:

رضا العملاء ومدى إقبالهم على البنوك التجارية أو الإسلامية:



هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة ، وأن عدم رضا الزبون والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ القرار في شراء المنتج ، ويصف الرضا وعدم الرضا الشعور الطبيعي (السلبى والإيجابى) الذي يحدث بعد الشراء وأن شكوى الزبون ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا .  
والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة المشتراه وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقيّمها الزبون.

### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والكتابات السابقة التي بحثت في موضوع جودة الخدمات التي تقدمها المصارف ورضا العملاء عنها، ومن هذه الدراسات:  
1. دراسة معلا، (1998) بعنوان "قياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن".

استهدفت هذه الدراسة قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الأردن وذلك من وجهة نظر عملاء هذه المصارف، بالإضافة إلى اختبار أثر بعض المتغيرات كعدد سنوات التعامل وعدد مرات شراء الخدمة.  
وقد شملت الدراسة (627) عميلاً مصرفياً تم اختيارهم عشوائياً من كافة المصارف التجارية العاملة، وبينت الدراسة انه كان لكل من متغيرات عدد سنوات التعامل مع المصارف ومدى تكرار الخدمة أثر مباشر في تقييم العملاء لجودة الخدمة. وأوصى الباحث بضرورة قيام الإدارة في المصارف العاملة أن تتبنى برامج لتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمة وخاصة مع زيادة المنافسة في السوق المصرفية و بروز الخدمة كميزة تنافسية في هذا السوق.

2. دراسة أبو موسى، (2000) بعنوان "اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في

المصارف الأردنية" {دراسة مقارنة بين البنك الإسلامي الأردني وبنك الإسكان} .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً في كل من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني ، والتعرف على مستوى رضا العملاء ودرجة ولائهم لمصارفهم ، كما هدفت أيضاً إلى ربط العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة ، وزيادة الربحية المتمثلة بمعدل العائد على الاستثمار، وذلك بهدف تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها مساعدة إدارة كل من البنك الإسلامي الأردني وبنك الإسكان على تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً .

3. دراسة الطالب غسان (2004) بعنوان " تقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار " .

حيث استعرضت هذه الدراسة تطور البنوك الإسلامية وأوجه أنشطتها التي تختلف عن أنشطة البنوك التجارية إلى حد ما، بالإضافة إلى التعرف على مصادر واستخدامات الأموال لهذه المؤسسات المالية، وتمثلت مشكلة الدراسة بمدى قدرة البنوك الإسلامية على تحقيق أرباح من خلال قدرتها على الاستثمار وقدرتها على الالتزام بمعايير الجودة لأدائها المالي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف بواقع وطبيعة البنوك الإسلامية بشكل عام ودراسة وتقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار بشكل خاص، وتوضيح عمل البنوك الإسلامية وأهدافها ودورها في تمويل مشاريع الاقتصاد الوطني.

#### ميزة الدراسة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها أعدت في وقت أصبحت فيه البيئة المصرفية التنافسية في ذروتها وغدا الوصول إلى أحدث الخدمات حاجة ملحة في كل البنوك التي تريد أن تكتب لمسيرتها النجاح والتقدم والاستمرارية، بالإضافة إلى ازدياد حدة التنافس في هذه الأنواع من البنوك على المستوى العالمي والمحلي بسبب التسارع من قبلها إلى جذب أكبر قدر من العملاء لما في ذلك من تحقيق لمعدلات مرتفعة من الرضا والقبول من قبل العملاء على تلك الخدمات .

كما وقامت هذه الدراسة بالتركيز على عملية المقارنة بصورة شمولية وموضوعية، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا البحث استغرق فترة قصيرة نسبياً .

كما وأنها تتناول الحديث عن أهم المصادر الحديثة التي يعتمد عليها البنك في الحصول على تمويل لعملياته المصرفية.

#### الخدمات المصرفية الأساسية والمساندة في المصارف التجارية والإسلامية

##### المصارف التجارية:

للبنوك والمصارف التجارية وظيفتين أساسيتين الأولى هي قبول الودائع المختلفة من عملائها الذين لديهم فائض من الأموال والثانية هي إقراض فائض الأموال لعملاء آخرين.

وعادة ما تقوم فروع هذه المصارف بتزويد عملائها بمجدول للخدمات التي تقدمها وأسعار الخدمات إن لم تكن مجانية هذا ما تقدمه المصارف التجارية التقليدية في بريطانيا دون تعداد وسرد.

### المصارف الإسلامية:

وفيما يتعلق بالمصارف الإسلامية نورد وبإيجاز بيانا لبعض المعاملات والخدمات المصرفية مما يجوز التعامل بها وفقا للشرعة الإسلامية:

1. فتح الحسابات الجارية وما يتبعها من إصدار الشيكات الشخصية والخدمات الأخرى المتعلقة بالحسابات الجارية بما في ذلك صناديق السحب والإيداع الآلية والمصرفية الشخصية، وإصدار الشيكات الأوروبية مع بطاقتها....الخ.
2. إصدار وبيع الشيكات السياحية.
3. إصدار وترتيبات بطاقات الائتمان بما في ذلك فترة السماح الأولى.
4. صرف العملات الأجنبية.
5. شراء وبيع باقي المعادن النفيسة سواء نقدا أو بالآجل.
6. إصدار شهادات الودائع بالمعادن النفيسة.
7. تأسيس الشركات وطرح الأسهم للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة.
8. المساهمة في رأس مال الشركات الأخرى.
9. شراء وبيع الأسهم سواء لحساب البنك أو لحساب عملائه وسواء مع دفع القيمة أو تأجيل دفعها.
10. تحصيل إرباح الأسهم وغير ذلك من الخدمات المتصلة بالمساهمين.
11. تقديم الاستشارات والخدمات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها.
12. بيع الشركات.
13. التعامل في أسواق الأسهم والسلع في الأنواع المشروعة جميعا.
14. إدارة الأوقاف.
15. إدارة الأموال إذا كان استثمارها مشروعا.
16. خدمات الخزائن الحديدية.
17. الخدمات الاستشارية.
18. دراسات الجدوى الاقتصادية.
19. الاستعلامات التجارية.

لذا هناك منافسة حادة بين المصارف في تقديم الخدمات المختلفة والدعاية لها تقوم بها دوائر التسويق في معظم المصارف في كل أنحاء العالم ، وبالرغم من الجهود الكبيرة في تقديم الخدمات فان بعض العملاء ما زالوا يطلبون مزيدا من الخدمات لمواجهة حاجاتهم المالية ، مثل حاجتهم للتأمين والرهونات والاستشارات الاستثمارية والضريبية وتسهيلات السفر.

### الخدمات المصرفية المساندة في المصارف التجارية والإسلامية:

#### تحصيل الأوراق التجارية:

يعهد العميل إلى المصرف الذي يتعامل معه بتحصيل حقوقه لدى الغير ، والمألوف أن يكون ذلك بالنسبة لحقوق ثابتة في سندات أو أوراق بحيث لا تحتاج عملية التحصيل إلا إلى تقديم للمدين أو من يمثله ومطالبته بالوفاء دون الحاجة إلى إجراءات أو إقامة الدليل ومناقشة وجود الحق ومقداره ، والغالب أن يكون التكاليف لتحصيل أوراق تجارية وليس هناك ما يمنع من تكلفه بتحصيل حق آخر.

#### أولا: الشيكات:

الشيك هو محرر مكتوب وفق شروط مذكورة في القانون ويتضمن أمرا صادرا من الشخص الساحب إلى شخص آخر يكون معروفا وهو المسحوب عليه بان يدفع لشخص ثالث أو لأمره أو لحامل الشيك مبلغ من المال لمجرد الاطلاع على الشيك.

وتتساوى المصارف التجارية والإسلامية في تقديم خدمة تحصيل الشيكات لصالح عملائها، حيث تتوافق الأعراف المصرفية التقليدية مع الجواز الشرعي لدى المصارف الإسلامية.

#### ثانيا: الكمبيالات:

الكمبيالة هي سند الأمر ويسمى السند الأذني ومعروف باسم الكمبيالة وهو محرر مكتوب وفق شرائط مذكورة في القانون ويتضمن تعهد محرر بدفع مبلغ معين بمجرد الاطلاع أو في ميعاد معين قابل للتعين لأمر شخص آخر هو المستفيد أو حامل السند.

وإذا كان شراء أو بيع الأوراق التجارية بأقل من قيمتها المسجلة فيها غير معمول به لدى المصارف الإسلامية لمخالفتها للشرعية الإسلامية ، حيث لا يصح حوالة الديون بأقل أو أكثر من قيمتها.

إلا أن خدمة تحصيل الكمبيالات المودعة برسم التحصيل فقط لدى المصارف الإسلامية جائز شرعا واخذ العمولة جائز أيضا سواء تم التحصيل عن طريق تسليم المبلغ نقدا أو

عن طريق ترحيل قيمة الكمبيالة من حساب المدين لدى المصرف نفسه أو مصرف آخر إلى حساب المستفيد.

#### ثالثا: سندات السحب(البوليصة أو السفتجة):

سند السحب هو محرر مكتوب وفق شرائط مذكورة في القانون يتضمن أمرا صادرا من شخص هو الساحب إلى شخص آخر هو المسحوب عليه ، بان يدفع لأمر شخص ثالث هو المستفيد أو حامل السند مبلغا بمجرد الاطلاع أو في ميعاد معين أو قابل للتعين.

وبالطبع فان هذه الخدمات تجري بين المصارف التجارية المحلية ومراسليها من المصارف في الخارج وفق الأعراف المصرفية الدولية، وهي من أهم الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية لعملائها في مجال التجارة الدولية الخارجية.

ولدى المصارف الإسلامية فان هذه الخدمة جائزة شرعا يقوم بها المصرف الإسلامي بقصد تسهيل التبادل التجاري، ومؤداها توسط المصرف بين عميله والمستورد أو المصدر في الداخل والمصرف المراسل في الخارج نيابة عن عميله هو الآخر.

وتقوم المصارف الإسلامية بفتح الاعتماد المستندية لصالح عملائها ، كما تتوسط في إيصال المستندات التجارية والمالية وتحصيل سندات السحب والعمل على تقديمها للقبول وفقا للأعراف التجارية والمصرفية كما تقوم بكافة ما تقتضيه أعمال التجارة الخارجية وتتقاضى مقابل ذلك العمولة أو الأجر وتسترد المصاريف الفعلية.

إلا أن المصارف الإسلامية لا تتعامل في خصم سندات السحب المقبولة كما يجري الأمر لدى المصارف التجارية حيث أن ورقة القبول التجارية هي ورقة مؤجلة الدفع ويكون المستفيد من الورقة أي مالكيها الحامل لها ، راغبا بقبض قيمتها قبل حلول موعد الاستحقاق على أساس حسم نسبة مئوية من القيمة مقابل الزمن المتبقي ، فان هذه الصورة تتضمن بيع الدين الأجل بثمان عاجل اقل ، وهذا البيع من الربا المحرم شأنه في ذلك شأن الخصم في الكمبيالات التجارية.

#### إدارة الممتلكات:

أولا: حفظ الأوراق المالية أو إيداع المستندات:

إيداع المستندات لدى المصارف عملية منتشرة في الوقت الحاضر بسبب كثرة تداول الأوراق المالية ، ولذلك يلجا مالك هذه الأوراق إلى المحافظة عليها بإيداعه لدى المصرف إذ تتوافر لديها أسباب الأمان أكثر مما لدى مالك الأوراق ويدفع مقابل ذلك أجرا بسيطا ، على أن الرغبة

في الأمان ليست وحدها ما يدفع المالك إلى الإيداع فهناك طريقة أخرى أكثر تحقيقاً لهذه الرغبة وهي استئجار خزانة حديدية لدى المصرف يضع فيها ما يشاء فيتحقق له الأمان الكافي وبأجر اقل.

أما من الناحية الشرعية لدى المصارف الإسلامية فالأجر أو العمولة التي تتقاضاها المصارف على كافة عمليات الأوراق المالية صحيحة شرعاً كما في حفظ الأوراق المالية أو تحصيل كوبونات الأوراق المالية ذلك أن ما يتقاضاه المصرف من أجرة على هذه العملية إنما هو مقابل منفعة مقصودة محددة.

وهذه الخدمة المصرفية تقدم من قبل المصارف التجارية والإسلامية على السواء نظير أجر يتقاضاه المصرف من المودعين، حيث تتطابق الأعراف والأنظمة المصرفية التجارية التقليدية مع الجواز الشرعي في الفقه الإسلامي.

ثانياً: الاكتتاب في الشركات:

في الأصل فإن نشاط الاكتتاب في الشركات هو من أهم وظائف بيوت الإصدار، حيث تعمل هذه المؤسسات المالية على توفير رؤوس الأموال اللازمة للشركات القائمة والجديدة وذلك عن طريق إصدار الأسهم والسندات في الأسواق. وتقوم المصارف التجارية التقليدية عادة بأعمال طرح الأسهم وفي بعض الحالات ضمان بيع كل الإصدار كما سبق أن وضحنا، كذلك تقوم المصارف الإسلامية بأعمال طرح الأسهم للاكتتاب فقط دون السندات التي يحتمل وجود فوائد متعلقة ومرتبطة بها وذلك مقابل الأجر أو العمولة وهي جائزة شرعاً.

ولا تقوم بضمان بيع الأسهم كما في المصارف التجارية.

ثالثاً: بيع (إدارة استثمار) الأسهم والسندات:

إحدى الخدمات التي تقدمها المصارف هي إدارة الاستثمار الخاص بالعميل، وهي ملائمة بالتحديد للعملاء الذين لديهم أسهم في الشركات أو في سوق الأسهم عموماً أو الذين يرغبون في البدء بهذا النوع من الاستثمار في الأسهم والسندات المالية.

مجال الاستثمار في المحافظ التي تديرها المصارف الإسلامية أوسع نطاقاً من تلك التي تديرها المصارف التقليدية والتي تقتصر موجوداتها على تمويل شراء وبيع الأسهم والسندات في السوق المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن استثمارات المصارف الإسلامية لا تشمل الاستثمار في السندات لارتباطها بالفائدة.

بجال الاستثمار في المحافظ التي تديرها المصارف الإسلامية أوسع نطاقا من تلك التي تديرها المصارف التقليدية والتي تقتصر موجوداتها على تمويل شراء وبيع الأسهم والسندات في السوق المالية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن استثمارات المصارف الإسلامية لا تشمل الاستثمار في السندات لارتباطها بالفائدة.

إذن وبالرغم من سبق المصارف التجارية التقليدية خصوصا في الدول المتقدمة لتقدم هذه الخدمة والمرونة في تقديمها لمختلف شرائح المستثمرين إلا أن المصارف الإسلامية ، وكنتيجة للفكر الإسلامي المعاصر ولسد حاجة من حاجات المسلمين وهي الاستثمار وعدم تعطيل الموالم في شكلها السائل وحتى لا تصبح في حكم الاكتناز ، إنشاء صناديق الاستثمار ونجحت في تطبيقها العملي

رابعا: تأجير الصناديق الحديدية:

تقوم معظم المصارف التجارية بإعداد خزائن تؤجرها لعملائها يضعون فيها ما يشاءون ، وهي عملية مفيدة للمصرف والعميل ، فهي لا تكلف المصرف كثيرا لان الخزائن توجد في غرف محصنة وغالبا تحت الأرض في مبنى المصرف وتأجير خزانة للعميل يدفعه للدخول مع المصرف في عمليات أخرى ويختلف اجر الخزانة بحسب نوع وحجم الخزانة.

مما سبق بيانه يتضح أن المصارف التجارية ما زالت تقوم بتأجير الصناديق الحديدية خدمة لعملائها، ولحقتها في ذلك المصارف الإسلامية لجواز ذلك شرعا، وهي خدمة لم تدر ربحا كثيرا للمصرف إلا أنها تجذب بعض العملاء وتعود عليها بالنفع.

أما بالنسبة للمصرف فان هذه الخدمة تحقق له دخلا منتظما إضافة إلى ما تحققه من توسيع وتوثيق علاقاته مع عملائه خلال حياتهم ومع ورثتهم بعد وفاتهم، ويستوفي اجر أو عمولة على هذه الخدمات كما هو متعارف عليه لدى المصارف التجارية منذ أمد طويل.

أما فيما يتعلق بالمصارف الإسلامية التي بدأت تقدم هذه الخدمة (خصوصا جانب إدارة الممتلكات العقارية للعملاء خلال حياتهم) وإدارة أموال التركات والوصايا بعد الوفاة فان اخذ الأجر عن مثل هذه الأعمال جائز شرعا لأنه مقابل منفعة معتبرة شرعا.

#### **الخدمات المصرفية الاجتماعية:**

وهي خدمات خاصة بالمصارف الإسلامية دون التجارية التقليدية ، لان من العلوم أن المصارف الإسلامية تقوم على استبعاد كل ما مكن شأنه أن يؤدي إلى الربا في جميع معاملاتها ، فضلا لاعن ذلك فإنها تهتم بتقديم الخدمة الاجتماعية للأفراد والجماعات دون أن تحصل مقابلها على أي اجر أو منفعة ومن هذه الخدمات:

- القرض الحسن: إن الإسلام يحض المسلمين على التعاون والتكافل ومن مظاهر ذلك القرض الحسن الذي يقدمه الموسر للمعسر لا يتبغي منه إلا مرضاة الله تعالى ، ويمكن أن يقدم هذا القرض من المصرف الإسلامي لمن يحتاج من التجار ذوي الأمانة والصدق والمحتاجين من أصحاب المهن وبالإمكان كذلك أن يستوثق المصرف لنفسه فيرتحن العميل رهنا يجسه إلى أن يستوفي الدين أو يأخذ سند كفالة أو نحو ذلك من الضمانات وللمصرف أن يسترد التكاليف والمصاريف الفعلية التي أنفقها مقابل منح القرض فقط. وهذه الخدمة يقتصر أداؤها على المصارف الإسلامية دون المصارف التجارية التقليدية حيث أن من أهداف المصارف الإسلامية قيام مجتمع إسلامي متكافل.
- إدارة أموال الزكاة: وفيما يتعلق بجمع الزكاة وتوزيعها من قبل المصارف الإسلامية فإن بنك ناصر الاجتماعي يعد أول مصرف مارس هذه العملية حيث أنه قام بتشكيل لجان شعبية تتولى هذه المهمة وبذل كل ما في وسعه في إدارة وتنفيذ هذه الفريضة وقطع شوطا طويلا أعطى نتائج واضحة ومشجعة، مما يثبت استعداد الناس وتجاهدهم مع كل ما يدعوا إلى الخير، ولقد دأبت المصارف الإسلامية على ممارسة هذه العملية انطلاقا من أن لهذه المصارف أهدافا اجتماعية ابتغاء مرضاة الله.

#### الخدمات المصرفية الالكترونية:

- يشهد العمل المصرفي الحديث طفرة في تسهيل تقديم الخدمات للعملاء لتناسب مع احتياجاتهم والأوقات والأماكن التي يطلبون فيها تقديم مثل هذه الخدمات وفيما يلي بيان لبعضها:
1. جهاز الصراف الآلي: وقد ظهرت هذه الخدمة الآلية منذ نهاية القرن الماضي واسمها بالإنجليزية يدل على تعدد الخدمات التي تقدمها وهي متصلة بالكمبيوتر الرئيسي للمصرف وتقدم مجموعة من الخدمات المصرفية ويتم الدخول لخدماتها بأحد أنواع البطاقات البلاستيكية المغنطة المسجل عليها أهم البيانات المتعلقة بالعميل وحسابه. وفي هذا الوقت فإن المصارف التجارية والمصارف الإسلامية تتعامل مع هذا النوع من البطاقات الحديثة تسهيلا لخدمة عملائها ويخضع استعمال هذه البطاقات للاتفاقات الموقعة مع المصرف الذي يصدرها والقوانين السارية في الدولة المنية.
  2. خدمة ال(E-Banking): وهي من الخدمات الحديثة والمباشرة حيث يستطيع عميل المصرف الوصول إلى رصيد حسابه لدى المصرف عن طريق استعمال الهاتف أو



الانترنت وبموجب رقم سري خاص به وإجراء عدد من المعاملات المصرفية في أي وقت كطلب رصيد حسابه أو كشفه لحسابه أو التحويل بين حساباته المختلفة أو لحسابات أخرى وضمن شروط محددة سلفا مع المصرف.

#### إصدار واستقبال الحوالات المصرفية

- أولاً: إصدار واستقبال الحوالات المصرفية لدى المصارف التجارية:  
(1) الحوالات الداخلية: والحوالة أصلاً هي عبارة عن طلب خطي يتقدم به طالبها إلى احد البنوك يأمره فيها بدفع مبلغ محدد من النقود إلى شخص آخر.  
وقد يكون طالب الحوالة والمستفيد منها شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً وقد يكون طالب الحوالة عميلاً لدى البنك ، أو تقدم بطلب الحوالة فقط دون أن يكون عميلاً دائماً للبنك.  
ومن تعريفات الحوالة أنها أمر بالدفع صادر من بنك إلى بنك آخر أو من فرع إلى فرع آخر لدفع مبلغ معين إلى شخص معين أو أشخاص بناء على طلب شخص معين وتكون الحوالة بالنسبة للفرع إما صادرة أو واردة.  
والحوالة الصادرة: هي التي يصدرها الفرع بطلب من شخص معين إلى بنك أو فرع آخر ليدفع ذلك البنك أو الفرع مبلغ معين إلى مستفيد معين.  
والحوالة الواردة هي الأمر الوارد إلى الفرع من بنك أو فرع آخر لدفع مبلغ معين لمستفيد معين ومن سياق هذا التعريف ومما استقر عليه العرف المصرفي فإن بعض وسائل الدفع الداخلية لا تعتبر حوالات وان كان من المناسب الإشارة إليها وهي:  
• الشيكات وهي معروفة لكل الناس كوسيلة ملائمة للدفع ولكن ليس لها قوة الأوراق النقدية وبعض الدائنين قد يرفضون قبولها.  
• حوالات الجيرو: وهي معروفة بالنظام المصرفي الإنجليزي و تسمى Bank Gyro Credits وأحياناً Credit Transfers وهي تمكن أي شخص ليدفع في حساب شخص آخر لدى البنك مبلغاً من النقود حتى لو لم يكن للدافع حساب لدى البنك، وقد يكون الدفع لدى بنك آخر غير بنك المستفيد، وكثيراً ما تستعمل هذه الوسيلة لدفع فواتير الكهرباء أو الهاتف أو لدفع الإقساط المستحقة على طالب التحويل لإحدى الشركات التي تباع بالتقسيط وتستعمل أحياناً من قبل الشركات الأخرى لدفع رواتب موظفيها.

- بطاقات الائتمان: وهي وسيلة من وسائل الدفع الحديثة حيث يتم شراء البضائع و الخدمات بواسطتها، ويتم دفع القيمة و القيد على حساب الشركة أو البنك مصدر البطاقة فورا بينما يتم استيفاء المبلغ من العميل حامل البطاقة لاحقا.  
الحوالات المصرفية تتم بوسائل متعددة منها:
  - بطاقات الائتمان: وهي وسيلة من وسائل الدفع الحديثة حيث يتم شراء البضائع و الخدمات بواسطتها، ويتم دفع القيمة و القيد على حساب الشركة أو البنك مصدر البطاقة فورا بينما يتم استيفاء المبلغ من العميل حامل البطاقة لاحقا.  
الحوالات المصرفية تتم بوسائل متعددة منها:
  - الحوالات البريدية Mail Transfer: حيث يتقدم العميل او طالب الحوالة بكتاب خطي إلى البنك يطلب فيه تحويل مبلغ من النقود إلى شخص آخر ( المستفيد ) Beneficiary. يذكر اسمه وعنوانه الكامل ورقم حسابه أن وجد لدى البنك الدافع Paying Bank الذي قد يكون البنك نفسه أو احد فروعه أو فرع بنك آخر.
  - 2. الحوالة الهاتفية Telephone Transfer: وعادة ما تكون بين فروع البنك نفسه أو بين البنك وبنك آخر توجد بينه وبين فرع البنك المحول ترتيبات خاصة للمعاملات الهاتفية مع استعمال رقم سري للإثبات ولها صفة الاستعجال.
  - 3. الحوالات البرقية Telegraphic or Cable Transfer: ويتم إصدار الحوالات بالبرقيات بعد وضع رقم سري وتوقيعها من المسؤولين بالبنك مع وجود تاريخ للإصدار حيث يستعمل مع الرقم السري للإثبات وهذا النوع من الحوالات قل استعماله وحلت محله طرق جديدة.
  - 4. الشيكات المصرفية Bankers Drafts: هنا يصدر فرع البنك شيكا مصرفيا مسحوبا من قبل الفرع على الإدارة العامة للبنك أو احد الفروع الرئيسية، بناء على طلب من احد عملائه ويكون طلب العميل في هذه الحالة لتقدم الشيك المصرفي إلى إحدى الجهات التي تتطلب أن يكون الدفع بموجب شيك مصرفي أو مصدق مضمون الدفع، ويأتي هذا النوع من الشيكات بعد النقود كأداة وفاء، ومن فوائده انه يجنب العميل مخاطر حمل مبالغ نقدية كبيرة وخصوصا عند دفع ثمن بيت أو سيارة أو سلعة ذات قيمة كبيرة.
- (2) الحوالات الخارجية: إن ما يميز الحوالات الخارجية عن الحوالات الداخلية هو:

- أ- أن البنك الدافع في حالة الحوالات الخارجية يكون بنكا موجودا في دولة أخرى وان كان فرعاً للبنك مصدر الحوالة.
- ب- غالباً ما تكون قيمة الحوالة الخارجية بعملة الدولة التي يوجد فيها البنك الدافع ويسمى البنك المرسل في هذه الحالة.

وتنقسم الحوالات الخارجية إلى حوالات صادرة وحوالات واردة، وتتميز بالتعامل بالعملات الأجنبية بيعاً في حالة الحوالات الصادرة أو شراء في حالة الحوالات الواردة، حيث يخضع التعامل في العملات الأجنبية في بعض الدول لرقابة الدولة من خلال البنك المركزي فيها. وتكون فائدة البنك التجاري التقليدي من تقديم خدمة الحوالات الداخلية الصادرة أو الواردة هو ما يتقاضاه البنك من عمولات أو أجور لقاء تقديم هذه الخدمة. أما في حالة الحوالات الخارجية الصادرة أو الواردة فستفيد البنك من العمولات والأجور بالإضافة لما يربحه من بيع العملات الأجنبية في حالة الحوالات الصادرة أو شراء العملات الأجنبية في حالة الحوالات الواردة.

● ثانياً: إصدار واستقبال الحوالات المصرفية لدى البنوك الإسلامية:

نبدأ في تعريف هذه الخدمة من وجهة نظر شرعية حيث عرف الحنفية الحوالة بأنها نقل الدين من ذمة المحيل إلى ذمة المحال عليه وعرفها الشافعية بأنها عقد يقضي نقل دين من ذمة إلى ذمة، وعرفها الحنابلة بأنها انتقال مال من ذمة إلى ذمة بلفظها أو معناها الخاص وعرفها المالكية بأنها نقل الدين لمثله إلى أخرى تبرأ بها الأولى.

و بالتكليف الشرعي فإن عملية التحويل إنما يقوم بها المصرف باعتباره وكيلاً عن الأطراف المعنية، والوكالة عقد جائز شرعاً باجر كان أو بدون اجر، وهو جائز من الناحية الشرعية أما الربح الذي يجنيه المصرف من فرق السعر بين العملتين في التحويل الخارجي فهذا جائز شرعاً ما دام شرط التقايض حاصل فعلاً لأن كل عملية تعد نوعاً قائماً بذاته.

حيث تقوم البنوك الإسلامية باتخاذ نفس الإجراءات المحاسبية أو المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية التقليدية عند تقديم خدمة إصدار الحوالة واستقبالها، كما تستعمل نفس الوسائل التي يتم بها إصدار الحوالات لدى البنوك التقليدية والتي سبق ذكرها آنفاً.

كما تحتفظ البنوك الإسلامية المحلية بحسابات بالعملات الأجنبية لدى البنوك التجارية المراسلة في الخارج ولدى المصارف الإسلامية إن وجدت لتغطية قيمة الحوالات الصادرة عن هذه البنوك بالعملات الأجنبية أو لدفع قيمة اعتمادات الاستيراد الصادرة عن هذه البنوك والمعززة منها.

ولكن البنوك الإسلامية لا تتقاضى أية فوائد على أرصدة هذه الحسابات كما تفعل البنوك التقليدية.

وتستفيد البنوك الإسلامية من تقديم خدمة الحوالات بنفس الطريقة التي تستفيد منها البنوك التقليدية، حيث تتقاضى عمولة واجر من خدمة الحوالات الداخلية إضافة إلى ذلك ما تحصل عليه من ربح نتيجة بيع وشراء العملات الأجنبية في حالة الحوالات الخارجية.

### إصدار بطاقات الائتمان للاستعمال المحلي و الخارجي لدى المصارف التجارية و الإسلامية

وتصدر هذه البطاقات عن البنوك و المؤسسات المالية والشركات الكبرى وغيرها من المؤسسات.

وهي وسيلة للحصول على البضائع والخدمات فوراً والدفع فيما بعد، ويعطى كل حامل بطاقة سقفاً محدداً لبطاقته منفصل تماماً عن حسابه.

وعادة ما تصدر هذه البطاقات عن دائرة بطاقات الائتمان لدى المصارف، ويجري استعمال هذه البطاقات في المحلات والأماكن التي تقبل هذه البطاقات، والتي يكون لديها ماكينات خاصة للتعرف على البطاقة وسقفها، وهي كمبيوترات متصلة بكمبيوتر مركزي منتشرة في كل أنحاء العالم، وقد تستعمل بطاقات الائتمان لسحب مبالغ نقدية من الماكينات الخاصة المنتشرة في الأماكن العامة وأماكن البيع والأسواق وفروع البنوك، وفي هذه الحالة يحتاج حامل البطاقة إلى استخدام الرقم الشخصي السري الخاص بالبطاقة لإمكانية الدخول واستعمال البطاقة بالسحب أو غيره من الخدمات المتوفرة.

مقابل ذلك يجري احتساب فائدة على الرصيد المتبقي وعادة ما تكون أعلى من أسعار الفوائد السائدة في السوق المصرفي، وذلك لحث العميل على التسديد وعدم المماطلة.

يعطى أصحاب المحلات والشركات التي تتعاطى بيع البضائع أو تقديم الخدمات نسبة خصم محددة على أثمان مبيعاتها وخدماتهم للشركات المصدرة لبطاقات الائتمان، تختلف من بلد لآخر ومن تجارة لأخرى.

إن إصدار بطاقات الائتمان يجب أن يتم بعد دراسة وضع العميل أو طالب الإصدار ائتمانياً، وان يكون طالب البطاقة عاقلاً راشداً وان يكون مليئاً مالياً بمقدار لا يقل عن السقف المعطى له في البطاقة، ويجوز أن يصدر بطاقات تابعة للبطاقة الأصلية لأبناء أو زوجة صاحب البطاقة ممن بلغوا السن القانونية.

ويكون استعمال البطاقات التابعة ضمن السقف المحدد أصلا للبطاقة الأصلية.  
تصدر البطاقات لطالها بعد الحصول على تفويض منه بالقيود على حسابه الجاري كافة  
الفواتير الواردة وان يلتزم بتغطية الحساب الجاري إذا كشف نتيجة قيد قيمة هذه الفواتير.  
يتم تجميد البطاقات الائتمانية إذا قام العميل ببعض الأمور منها:

1. إعطاء معلومات خاطئة ابتداء.
2. عدم تسديد الحساب المكشوف بسبب الفواتير.
3. تكرار استخدام البطاقة بسقف أكثر من السقف المعتمد.
4. إساءة استعمال البطاقة في حال السحب نقدا من الماكينات الخاصة.
5. التزوير أو الغش.

يجب على حامل البطاقة الإبلاغ عن فقدانها خطيا وبأية وسيلة ممكنة، حتى لا يساء  
استخدامها، حيث يجري إلغاء البطاقة التي ثبت فقدانها حيث يصار إلى إصدار بطاقة بديلة  
ويستوفي البنك عادة رسوم إصدار بطاقة الائتمان مبلغا مقطوعا من المال عن كل سنة أو سنتين.  
ويستوفي البنك التجاري كذلك فائدة عالية عن المبالغ المستحقة وغير المدفوعة والناجحة عن  
استعمال هذه البطاقات كما يستوفي جزء من الخصم المقدم من قبل البائعين.

و لا تختلف البنوك الإسلامية عن البنوك التجارية في إصدار هذه البطاقات بمختلف  
أنواعها لعملائها، ووفق الأصول المتبعة لدى البنوك التجارية، حيث تستوفي البنوك التجارية  
والإسلامية رسوم إصدار للبطاقة بالإضافة إلى تحصيل العمولات أو الخصم المقدم من قبل البائعين  
ولكن البنوك الإسلامية لا تتقاضى أية فوائد على الأرصدة المستحقة وغير المدفوعة كما هو الحال  
لدى البنوك التجارية لتحريم ذلك شرعا. ومن الجدير بالتنويه انه بالإمكان استعمال البطاقات  
الائتمانية داخل البلاد وخارجها بالعملة المحلية والأجنبية.

#### تحليل البيانات

( المقارن والذي Independent Samples Test سيتم استخدام أسلوب التحليل )  
يستخدم لقياس الفروقات بين الأوساط الحسابية لعينتي مجتمع الدراسة.

**أولا** : وصف إجابات عينة الدراسة ( للمتغيرات الديمغرافية ) :

من خلال الإجابات التي حصلنا عليها من الاستبانة نلاحظ بأن التكرارات والنسب المئوية  
للمتغيرات الديمغرافية كما يلي:

1. الجنس:

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>الجنس</u>
67 %	65	ذكر
33 %	32	أنثى
<b>100 %</b>	<b>97</b>	<b>المجموع</b>

\* نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 67 % من العينة ذكور والباقي إناث.

2. العمر:

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>العمر</u>
42.3 %	41	30 – 18
29.9 %	29	40 – 31
24.7 %	24	50 – 41
3.1 %	3	61 فما فوق
<b>100 %</b>	<b>97</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 42.3 % من العينة تتراوح أعمارهم بين (30\_18) وأن ما نسبته 29.9 % من العينة تتراوح أعمارهم بين (40 – 31) وأن ما نسبته 24.7 % من العينة تتراوح أعمارهم بين (50 – 41) وما تبقى من العينة ونسبته 3.1 % من العينة فتتراوح أعمارهم بين (61 فما فوق) .

3. المستوى العلمي:

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>التحصيل العلمي</u>
14.4 %	14	دون الثانوية العامة
29.9 %	29	ثانوية عامة، دبلوم
45.4 %	44	بكالوريوس
10.3 %	10	دراسات عليا
<b>100 %</b>	<b>97</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 14.4 % من العينة كان تحصيلهم العلمي دون الثانوية العامة وأن ما نسبته 29.9 % من العينة كان تحصيلهم العلمي ثانوية عامة أو دبلوم وأن

ما نسبته 45.4 % من العينة كان تحصيلهم العلمي بكالوريوس وما تبقى من العينة والذي نسبته 10.3 % كان تحصيلهم العلمي دراسات عليا .

4. العمل:

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
46.4 %	45	قطاع خاص
23.7 %	23	قطاع حكومي
29.9 %	29	أخرى
<b>100 %</b>	<b>97</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 46.4 % من العينة كانت طبيعة عملهم في القطاع الخاص وأن ما نسبته 23.7 % من العينة كانت طبيعة عملهم في القطاع الحكومي، وما تبقى من العينة والذين يشكلون ما نسبته 29.9 % فيعملون في مجالات أخرى .

ثانياً: وصف إجابات عينة الدراسة (للمتغيرات المستقلة) :

في البداية لقد قمنا بتوزيع الأوزان بالنسبة لأسئلة الاستبيان والخاصة بموضوع الدراسة على النحو التالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
5	4	3	2	1
الأسئلة				

أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي يصف إجابات عينة الدراسة فقد كان على الشكل التالي:

الانحراف المعياري (Std. Deviation)	الوسط الحسابي (Mean)	الأسئلة Question Number)
1.25856	3.7526	Q1
1.18136	2.8557	Q2
0.84214	4.3505	Q3
0.97355	3.0103	Q4

0.97554	3.8351	Q5
1.03057	4.0206	Q6
0.93530	3.1443	Q7
0.97499	3.8660	Q8
0.97378	3.2680	Q9
0.81623	3.0206	Q10
0.93794	2.7835	Q11
1.03753	3.9175	Q12
0.90650	3.3814	Q13
0.72213	3.2474	Q14
1.08755	3.7629	Q15
1.03990	2.5670	Q16
0.96620	3.0620	Q17
1.14489	3.0412	Q18
0.85341	3.2887	Q19
1.06066	3.0000	Q20
1.04063	3.0206	Q21
1.14226	2.8660	Q22
0.73437	3.6598	Q23
0.96023	3.1237	Q24
0.94932	2.8763	Q25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ما عدا الفقرات (2 ، 11 ، 16 ، 22 ، 25) فإن اتجاهاتها سلبية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3) .

ثالثا : اختبار الثبات :



لقد تم استخدام اختبار (كرويناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا (61.8%) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%).

**رابعاً** :: اختبار فرضيات الدراسة :

#### الفرضية الأولى:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية H0

والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية.

لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات ( 14 ، 18 ، 16 ، 21 ، 22 ، 23 ،

، 24 ، 25 ) الموجودة في الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	( t قيمة ) المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	2.9697	0.42342	- 2.587	0.011
التجاري	3.2258	0.51610	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار

( t الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ) المحسوبة = ( -2.587 ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نرفض H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

وهذا يعني أن البنوك الإسلامية تنوع في خدماتها مقارنة مع البنوك التجارية .

وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك الإسلامية.

#### الفرضية الثانية:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المعاملة التي تقدمها المصارف الإسلامية H0

لعملائها والمعاملة التي تقدمها المصارف التجارية لعملائها.

لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات ( 1 ، 2 ، 15 ) الموجودة في الاستبيان

والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) قيمة المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	3.5859	0.63800	2.870	0.005
التجاري	3.1828	0.66018	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار (t) الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ( المحسوبة = ( 2.870 ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية البديلة H0 الصفرية. وهذا يعني أن البنوك الإسلامية تقدم معاملة أفضل للعملاء مقارنة مع البنوك التجارية. وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك الإسلامية.

#### الفرضية الثالثة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الخدمات التي تقدمها المصارف H0 الإسلامية وتكاليف الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية. لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات ( 7 ، 13 ، 19 ) الموجودة في الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) قيمة المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	3.3283	0.53106	1.502	0.136
التجاري	3.1505	0.56985	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار (t) الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ( المحسوبة = ( 1.502 ) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نقبل H1 ونرفض الفرضية البديلة H0 الصفرية.

وهذا يعني أن تكاليف الخدمات المقدمة في البنوك الإسلامية لا تعتبر أفضل بالمقارنة مع البنوك التجارية. وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك التجارية.

#### الفرضية الرابعة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه المصارف الإسلامية والمصارف H0 التجارية من خدمات مخصصة لجذب العملاء.

لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات ( 3 ، 4 ، 12 ، 17 )

الموجودة في الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة ) المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	3.4343	0.49947	-1.080	0.283
التجاري	3.5591	0.59247	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار

( t الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ) المحسوبة = (-1.080) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نقبل H1 ونرفض الفرضية البديلة H0 الفرضية الصفرية

وهذا يعني أن البنوك الإسلامية لا تقدم خدمات مخصصة لجذب العملاء بشكل أفضل من البنوك التجارية. وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك التجارية.

#### الفرضية الخامسة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه المصارف الإسلامية والمصارف H0 التجارية من خدمات التكافل الاجتماعي.

لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات (5، 6، 9، 10) الموجودة في الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t قيمة ) المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	3.5000	0.53986	1.647	0.103
التجاري	3.3011	0.58598	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار (t الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ) المحسوبة = (1.647) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نقبل H1 ونرفض الفرضية البديلة H0 الفرضية الصفرية وهذا يعني أن البنوك الإسلامية لا تقوم بخدمات التكافل الاجتماعي بشكل أفضل مقارنة مع البنوك التجارية. وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك التجارية.

#### الفرضية السادسة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين السرعة المستخدمة لانجاز الخدمات في البنوك H0 الإسلامية و السرعة المستخدمة لانجاز الخدمات في البنوك التجارية. لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات ( 8 ، 11 ، 20 ) الموجودة في الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t قيمة ) المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	3.1768	0.44614	-0.857	0.396
التجاري	3.3011	0.74712	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار (t الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ) المحسوبة = (-0.857) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نقبل H1 ونرفض الفرضية البديلة H0 الفرضية الصفرية

وهذا يعني أن السرعة المستخدمة في البنوك الإسلامية لا تعتبر أفضل منها في البنوك التجارية. وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك التجارية.

#### الفرضية السابعة:

: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المقدمة في البنوك الإسلامية و  $H_0$  جودة الخدمات المقدمة في البنوك التجارية.

لقد تمت عملية اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات ( 8 ، 11 ، 20 ) الموحدة

في الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج الاختبار لهذه الفرضية:

المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	( t قيمة ) المحسوبة	الدلالة
الإسلامي	3.6061	0.69408	0.177	0.859
التجاري	3.5806	0.57069	—	—

لاختبار (T-test For Independent Sample) لقد تم استخدام اختبار

( t الفرضية أعلاه والذي من خلاله ظهرت النتائج في الجدول السابق، حيث بلغت قيمة ) المحسوبة = (0.177) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي نقبل  $H_1$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_0$  الفرضية الصفرية

وهذا يعني أن جودة الخدمات في البنوك الإسلامية لا تعتبر أقل منها في البنوك التجارية. وتحليل الفروقات كان لصالح البنوك التجارية.

#### النتائج :

من واقع هذه الدراسة نستطيع التوصل إلى النتائج التالية:

1. تفضيل أغلبية العملاء التعامل مع البنوك الإسلامية والحصول على التمويل حسب الشريعة الإسلامية .
2. تنويع البنوك الإسلامية لخدماتها والذي يوازي إلى حد ما الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية باستثناء الخدمات الربوية .
3. السرعة المستخدمة في البنوك الإسلامية ليست أفضل منها في البنوك التجارية ، وهذا ما أثبتتها إجابات العينة التي تم توجيه الاستبيان لها حيث أكدت على أن السرعة في إنجاز الأعمال في البنوك التجارية أفضل منها في البنوك الإسلامية.

4. جودة الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية توازي إلى حد ما جودة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية.
5. الهدف الأساسي لأي مصرف سواء أكان إسلامياً أو تجارياً هو جذب أكبر قدر من العملاء ولكن من خلال ما توصلنا إليه من نتائج العينة فقد تبين لنا العكس لدى المصارف الإسلامية ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى محدودية الاستثمارات التي تمارسها المصارف الإسلامية.

#### التوصيات:

من أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

1. ضرورة التركيز على رضا العملاء ودرجة ولائهم لمصارفهم وربط مدى الرضا بمدى تحقيق الرغبة التي تتوقعها البنوك لنفسها .
2. ضرورة التركيز على مدى التقليل من الفجوات الحاصلة في تصور العملاء بين ما يتوقعون الحصول عليه من خدمات وبين الأداء الفعلي لتلك الخدمات .
3. ضرورة قيام الإدارات في المصارف العاملة بتبني برامج لتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات وخاصة مع زيادة المنافسة في السوق المصرفية ومحاولتها بلوغ القمة في تأدية خدماتها مقارنة مع مثيلاتها وبروز الخدمة كميزة تنافسية في هذا السوق.
4. ضرورة تركيز الإدارات في البنوك الإسلامية على محاولة تقديم خدمات مخصصة لجذب العملاء للتعامل معها.
5. ضرورة تركيز الإدارات في البنوك الإسلامية على محاولة تقديم الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة على العميل، حيث تعتبر كلها من الأمور التي تجذب العملاء للتعامل معها.
6. ضرورة تبني الإدارات في البنوك التجارية لبرامج هادفة تشجع على مفهوم التكافل الاجتماعي وعدم اقتصر هذه الخدمات على البنوك الإسلامية فقط.

#### المراجع:

##### أولاً: الكتب العربية:

1. العجارمة، تيسير، 2005 التسويق المصرفي . دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

2. السعيد، عبد المنعم، العيسى، نزار، 2004 النقود والمصارف والأسواق المالية \_دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. عبد الله، خالد أمين، الطراد، إسماعيل إبراهيم، 2006 إدارة العمليات المصرفية المحلية والخارجية دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان\_الأردن.
4. العبادي، عبد الله عبد الرحيم، 1981 موقف الشريعة من المصارف الإسلامية المعاصرة . المكتبة العصرية، بيروت.
5. حمود، سامي حسن، 1982 تطور الأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية . مطبعة الشرق، ط2، عمان\_الأردن.
6. رشيدات، ممدوح محمد، 2001 التشريعات المالية والمصرفية في الأردن . دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. حنون، محمد حسن، 2005 الأعمال والخدمات المصرفية التجارية والإسلامية . دن، عمان.
8. شكري، ماهر كنفخ، 2004 العمليات المصرفية الخارجية . دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

**ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية:**

1. معلا، ناجي ذيب، 1998، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن: دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإنسانية، م. ج 25، ع 2، ص 374-357.
2. الطالب، غسان سالم، 2004، "تقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني لتمويل والاستثمار" : المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، م. ج 8، ع 1، ص 123-111.
3. رسمية احمد أمين أبو موسى، "اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الاردنية": "دراسة مقارنة بين البنك الإسلامي الأردني وبنك الإسكان"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2000، عمان

بسم الله الرحمن الرحيم

الإخوة والأخوات المحترمين،

تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية وسرعة إنجاز هذه الخدمات مقارنة مع المصارف التجارية ومدى رضا العميل بذلك.

إن تعاونكم في الإجابة على أسئلة الإستبانة سوف يساعد الباحث على الوصول إلى الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة، لذا أرجو التكرم بقراءة هذه الإستبانة بدقة وتمعن بالإجابة على أسئلتها بموضوعية، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي فقط،

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث



القسم الأول : الأسئلة المتعلقة بالعميل:-

الجنس:

● ذكر

● أنثى

الفئة العمرية:

● 18- 30

● 31- 40

● 41- 50

● 51 فما فوق.

المستوى العلمي:

● دون الثانوية العامة.

● ثانوية عامة، دبلوم.

● بكالوريوس.

● دراسات عليا.

طبيعة العمل:

● قطاع خاص.

● قطاع حكومي.

● أخرى

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					1. أفضل التعامل مع البنوك الإسلامية بدلا من البنوك التجارية
					2. يوجد في المصارف الإسلامية موظفين مخصصين للتعامل مع العملاء المميزين ولا يتوفر ذلك في المصارف التجارية.
					3. أفضل الحصول على تمويل حسب الشريعة الإسلامية أكثر من الحصول على تسهيلات

				اتتمانية من البنوك التجارية.
				4. توجر البنوك التجارية الخزائن الحديدية ولا يتوفر ذلك في البنوك الإسلامية.
				5. تنافس البنوك التجارية البنوك الإسلامية في بلوغ ثقة الجميع في خدماتها المميزة.
				6. يتوفر لدى البنوك الإسلامية منح القروض الحسنة على عكس البنوك التجارية.
				7. العملات التي يقتطعها البنك الإسلامي مقابل الخدمات الإضافية التي يقدمها العميل أعلى مقارنة مع البنوك التجارية ( مثل تصديق الشيك، تصديق توقيع، كشف حساب.....).
				8. سرعة إنجاز البنوك التجارية لمعاملاتها اليومية تفوق سرعة البنوك الإسلامية.
				9. تقدم البنوك الإسلامية البعثات والدورات الدراسية مقارنة مع البنوك التجارية.
				10. يتوفر لدى البنوك التجارية خدمة إدارة أموال الشركات بعكس البنوك الإسلامية.
				11. سرعة إنجاز الاعتمادات المستندية والكفالات في البنوك الإسلامية تفوق سرعتها في البنوك التجارية.
				12. انتشار فروع المصارف التجارية وقدرتها على إيصال الخدمات إلى مختلف التجمعات السكانية يفوق ذلك لدى المصارف الإسلامية.
				13. تكلفة الحوالات الخارجية في البنوك الإسلامية أقل منها في البنوك التجارية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					14. تتوفر لدى البنوك التجارية خدمة إدارة ممتلكات الأفراد بينما لا يتوفر ذلك في البنوك الإسلامية.
					15. فن التعامل مع العملاء العاديين في البنوك التجارية يفوق ذلك في البنوك التجارية.
					16. يتوفر لدى البنوك الإسلامية خدمة البطاقات الذكية بينما لا يتوفر ذلك في البنوك التجارية.
					17. توفر البنوك التجارية التمويل لأصحاب المهن والحرفيين على عكس البنوك الإسلامية.
					18. تواكب البنوك الإسلامية كل جديد في مجال الصناعة المصرفية والتكنولوجية أفضل من البنوك التجارية.
					19. تكلفة تجديد بطاقة الصراف الآلي على العميل في البنوك التجارية أعلى منها في البنوك الإسلامية.
					20. يتوفر لدى البنوك الإسلامية نظام الحوالات السريعة مقارنة بالبنوك التجارية.
					21. يتوفر لدى البنوك التجارية خدمات أعمال الصرافة بينما لا يتوفر ذلك في البنوك الإسلامية.
					22. يتوفر لدى البنوك التجارية نظام المقاصة الإلكترونية بينما لا يتوفر ذلك لدى البنوك الإسلامية.

					23.تقوم البنوك الإسلامية بدور الوكيل في عمليات البيع والشراء مقارنة مع البنوك التجارية.
					24.تقبل البنوك التجارية تلقي اكتتابات الشركات في مراحل التأسيس وزيادة رأس المال ولا يتواجد ذلك في المصارف الإسلامية.
					25. يتوفر لدى البنوك التجارية خدمات ال لإبلاغ المشتركين عن بيانات الشيكات SMS المرترجة والمبالغ المسحوبة بعكس البنوك الإسلامية.