

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الشريعة والاقتصاد  
قسم الاقتصاد والإدارة



جامعة الأمير عبد القادر للعلوم  
الإسلامية - قسنطينة -

رقم الإيداع ...../.....

الرقم التسلسلي.....

الجودة وأثرها في خلق الحوافز في المصارف  
الإسلامية

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه طور ثالث LMD

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد إسلامي

إشراف الأستاذ الدكتور:

سحنون عقبة

إعداد الطالبة:

فيلاي نجوى

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
عبد النصر براني	أستاذ	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-قسنطينة	رئيسا
عقبة سحنون	أستاذ	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-قسنطينة	مشرفا ومقررا
قايد مريم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-قسنطينة	عضوا مناقشا
كنزة ثنيو	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-قسنطينة	عضوا مناقشا
محسن بن الحبيب	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	عضوا مناقشا
ميلود زنكري	أستاذ	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريرج	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1445-1446 هـ / 2024-2025م



الآية

﴿وقل ربّي زدني علماً﴾

صدق الله العظيم

"سورة طه - الآية 114"



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

**"أمي الحبيبة" و "أبي الغالي".**

إلى كل إخوتي وأخواتي، إلى كل الذين

شجعوني على بذل المزيد طوال مسيرتي الدراسية.

إلى كل من يحب طلب العلم ويشجع

ويساهم في نشره.





## شكر وتقدير

لله الحمد والشكر أولا وآخرا، والله الحمد والشكر على أن أعانني

على إتمام عملي المتواضع هذا، وبعد

أقدم جزيل الشكر لأستاذي المشرف الأستاذ الدكتور عتبة

سحنون، على كل النصائح والإرشادات والتوجيهات القيمة التي

ساعدتني وساهمت في إنجاز مذكرتي.

كما أشكر كل أساتذة جامعة الأمير عبد القادر، وأخص بالذكر

أساتذة كلية الشريعة والاقتصاد، وقسم الاقتصاد والإدارة

تحديدا على كل ما قدموه طوال مسيرتي الدراسية.

والى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بنصيحة.



# الفهارس والقوائم

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
I	البسملة
II	الآية الكريمة
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
XX-V	فهرس المحتويات
XXII-XX	فهرس الآيات
XXII-XXIII	فهرس الأحاديث
XXIII-XXVII	قائمة الجداول
XXVII-XXX	قائمة الأشكال
XXX-XXXI	قائمة الاختصارات والرموز
XXXI	قائمة الملاحق
أ-ش	المقدمة العامة
ب-ث	تمهيد
ث	أولاً: إشكالية البحث
ج-ح	ثانياً: فرضيات البحث
ح	ثالثاً: أهداف البحث
ح-خ	رابعاً: أهمية البحث
خ	خامساً: أسباب اختيار البحث
خ-ذ	سادساً: منهج البحث
ذ	سابعاً: نموذج البحث
ر-س	ثامناً: الدراسات السابقة
س-ش	تاسعاً: خطة البحث
63-1	الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي والنظري للجودة
2	تمهيد
24-3	المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

9-3	المطلب الأول: ماهية الجودة
6-3	أولا: تعريف الجودة
9-6	ثانيا: رؤية تاريخية عن التطور المفاهيمي والفكري للجودة
13-9	المطلب الثاني: المداخل والأبعاد الفكرية للجودة
9	أولا: مداخل الجودة
12-9	ثانيا: أبعاد الجودة
13-12	ثالثا: أهداف الجودة
17-13	المطلب الثالث: طرق تحقيق الجودة
14-13	أولا: طرق تحقيق الجودة
15	ثانيا: الجودة وزيادة الأرباح
17-16	ثالثا: الجودة والتكلفة
20-17	المطلب الرابع: إدارة الجودة
18-17	أولا: مفهوم إدارة الجودة
18	ثانيا: نشأة مفهوم إدارة الجودة
19-18	ثالثا: المراحل التاريخية لنظام إدارة الجودة
19	رابعا: مبادئ إدارة الجودة
20	خامسا: متطلبات نجاح إدارة الجودة
20	سادسا: فوائد تطبيق إدارة الجودة
24-20	المطلب الخامس: رواد الجودة
21-20	أولا: والتر شوهارت
22-21	ثانيا: فيليب كروسبي
23-22	ثالثا: إدوارد ديمينغ
23	رابعا: جوزيف موسى جوران
24	خامسا: جينيشي تاجوشي
24	سادسا: كاوورو إيشيكاوا
43-25	المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة الشاملة
27-25	المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة

25	أولاً: تعريف الجودة الشاملة
25	ثانياً: أهداف الجودة الشاملة
26-25	ثالثاً: آثار تطبيق الجودة الشاملة
26	رابعاً: تعريف ثقافة الجودة الشاملة
27-26	خامساً: مراحل تطبيق ثقافة الجودة الشاملة
<b>31-27</b>	<b>المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>
28-27	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
29	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
30-29	ثالثاً: أساليب إدارة الجودة الشاملة
30	رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة
31	خامساً: متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة
<b>34-31</b>	<b>المطلب الثالث: تنظيم إدارة الجودة الشاملة</b>
32	أولاً: تنظيم إدارة الجودة الشاملة
34-32	ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
34	ثالثاً: أنواع فرق إدارة الجودة الشاملة
<b>38-35</b>	<b>المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية للجودة</b>
36-35	أولاً: أدوات العرض الإحصائي
37-36	ثانياً: المخططات
38	ثالثاً: خرائط الرقابة
38	رابعاً: العصف الذهني
<b>43-38</b>	<b>المطلب الخامس: تطبيقات الجودة المعاصرة وجوائزها</b>
41-39	أولاً: تطبيقات الجودة المعاصرة
43-41	ثانياً: جوائز الجودة
<b>62-44</b>	<b>المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو والجودة</b>
<b>46-44</b>	<b>المطلب الأول: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية</b>
45-44	أولاً: تعريف ونشأة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو
45	ثانياً: مهمة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية

46	ثالثا: أهداف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو
46	رابعا: الفائدة من إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو
<b>54-46</b>	<b>المطلب الثاني: لمحة عن المعايير والمواصفات القياسية للأيزو</b>
47-46	أولا: تعريف المعايير والمواصفات والتقييس
48	ثانيا: أنواع المواصفات القياسية الدولية في الجودة
51-48	ثالثا: أنواع المواصفات القياسية الدولية الأيزو
54-52	رابعا: شهادة الأيزو ومراحل الحصول عليها
<b>58-54</b>	<b>المطلب الثالث: الجودة وسلسلة الأيزو 9000</b>
55	أولا: فلسفة سلسلة الأيزو 9000 للجودة
57-55	ثانيا: نظام الأيزو
58-57	ثالثا: نموذج الأيزو 9000 لعملية إدارة الجودة
<b>60-58</b>	<b>المطلب الرابع: لمحة عن نظام الجودة الأيزو 9001</b>
58	أولا: التعريف بنظام الجودة الأيزو 9001
59-58	ثانيا: تطور نظام إدارة الجودة أيزو 9001
60-59	ثالثا: مبادئ ونظام إدارة الجودة حسب المعايير الدولية الأيزو 9001
<b>62-61</b>	<b>المطلب الخامس: الجودة الشاملة والأيزو 9000</b>
61	أولا: علاقة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة
62-61	ثانيا: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو
<b>63</b>	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>125-64</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز</b>
<b>65</b>	<b>تمهيد</b>
<b>91-66</b>	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز</b>
<b>72-66</b>	<b>المطلب الأول: الموارد البشرية وإدارتها</b>
66	أولا: مفهوم الموارد البشرية
68-67	ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
70-68	ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية
72-70	رابعا: عرض احصائيات حول تطور الموارد البشرية في العالم 1990-2023

77-72	المطلب الثاني: ماهية الحوافز
73-72	أولاً: تعريف الحوافز
75-73	ثانياً: التطور التاريخي للحوافز
76-75	ثالثاً: الحوافز والمفردات ذات الصلة
77	رابعاً: معايير منح الحوافز
80-77	المطلب الثالث: أهمية الحوافز وأهدافها
78-77	أولاً: أهمية تقديم الحوافز
78	ثانياً: أهداف تقديم الحوافز
80-79	ثالثاً: الحوافز من وجهات نظر مختلفة
80	رابعاً: شروط تقديم الحوافز
87-81	المطلب الرابع: أنواع الحوافز واستراتيجياتها
86-81	أولاً: أنواع الحوافز
87-86	ثانياً: استراتيجيات التحفيز
91-87	المطلب الخامس: خطط الحوافز وأدواتها
87	أولاً: الأجور أو الرواتب الحافزة
89-87	ثانياً: المكافآت
90-89	ثالثاً: الترقية
91	رابعاً: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
110-91	المبحث الثاني: نظريات الحوافز
95-91	المطلب الأول: الرضا الوظيفي ونظرية الأدوات
93-91	أولاً: الرضا الوظيفي
94	ثانياً: تطور نظريات الحوافز
95	ثالثاً: نظرية الأدوات
102-95	المطلب الثاني: نظرية المحتوى
99-97	أولاً: التسلسل الهرمي للاحتياجات ماسلو
100-99	ثانياً: نظرية إدج ألدرفير
100	ثالثاً: دافع الإنجاز وماكلياند

101-100	رابعا: نموذج هيرزبرج ذو العاملين
102-101	خامسا: نظرية تقرير المصير
<b>107-102</b>	<b>المطلب الثالث: النظرية العملية</b>
103-102	أولا: نظرية التعزيز
104-103	ثانيا: نظرية التوقع
105-104	ثالثا: نموذج بورتر ولولر
106-105	رابعا: نظرية تحديد الأهداف
106	خامسا: نظرية العدالة
107-106	سادسا: نظرية التعليم الاجتماعي
107	سابعا: نظرية التقييم المعرفي
107	ثامنا: سلوك العمل الهادف
<b>110-107</b>	<b>المطلب الرابع: نظريات أخرى</b>
108	أولا: نظرية دوجلاس ماكجريجور X و Y
109	ثانيا: رينسيس ليكرت
110-109	ثالثا: نظرية Z لويليام أوشي
<b>124-110</b>	<b>المبحث الثالث: نظام الحوافز</b>
<b>112-110</b>	<b>المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز</b>
111-110	أولا: تعريف نظام الحوافز
111	ثانيا: أهداف نظام الحوافز
112-111	ثالثا: أهمية نظام الحوافز
<b>115-112</b>	<b>المطلب الثاني: مراحل تصميم نظم الحوافز وأنواعها</b>
113-112	أولا: مراحل تصميم نظم الحوافز
115-113	ثانيا: أنواع نظم الحوافز
<b>119-115</b>	<b>المطلب الثالث: متطلبات وشروط نجاح نظام الحوافز</b>
116-115	أولا: متطلبات نظام الحوافز
117-116	ثانيا: البنية الأساسية لنظام الحوافز
118-117	ثالثا: متطلبات نجاح نظام الحوافز



119-118	رابعا: مؤشرات تقييم نظام الحوافز
119	خامسا: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
120-119	المطلب الرابع: إدارة نظام الحوافز
120-119	أولا: تخطيط الحوافز
120	ثانيا: تنظيم إجراءات الحوافز
120	ثالثا: متابعة نظام الحوافز
124-120	المطلب الخامس: نظام الحوافز الفعال
121	أولا: شروط التحفيز الفعال
122-121	ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال
123	ثالثا: دور نظام الحوافز
124-123	رابعا: نتائج تطبيق نظام الحوافز
125	خلاصة الفصل الثاني
190-126	الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية
127	تمهيد
155-128	المبحث الأول: الجودة في المصارف الإسلامية
135-128	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي والواقع العملي للمصارف الإسلامية
133-128	أولا: الإطار المفاهيمي للمصارف الإسلامية
135-133	ثانيا: الواقع العملي للمصارف الإسلامية في العالم
142-135	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة في الإسلام
136-135	أولا: مفهوم الجودة في الإسلام
136	ثانيا: الألفاظ ذات الصلة بالجودة في الإسلام
138-137	ثالثا: الأساليب والتوجيهات الإسلامية في تحري الجودة
139	رابعا: محاور الجودة في الإسلام
140-139	خامسا: إدارة الجودة الإسلامية
141-140	سادسا: مبادئ الجودة في الإسلام
141	سابعا: أهداف الجودة في الإسلام
142-141	ثامنا: مراقبة الجودة في الإسلام

145-142	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية
142	أولاً: ركائز الجودة في المصارف
143	ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف
144-143	ثالثاً: دوافع توجه المصارف الإسلامية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
144	رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف
145-144	خامساً: الفرق بين الجودة الشاملة والجودة الإسلامية
151-145	المطلب الرابع: جودة الخدمة وجودة التمويل في المصارف الإسلامية
149-145	أولاً: جودة الخدمة المصرفية
150-149	ثانياً: رضا العميل
151-150	ثالثاً: الجودة في مجال التمويل الإسلامي
155-151	المطلب الخامس: الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية
151	أولاً: تعريف الجودة الشرعية
152	ثانياً: عناصر الجودة الشرعية
153-152	ثالثاً: إدارة الجودة الشرعية
153	رابعاً: خصائص إدارة الجودة الشرعية
154-153	خامساً: عناصر إدارة الجودة الشرعية
154	سادساً: مفهوم التصنيف الشرعي
155-154	سابعاً: الفرق بين التصنيف الشرعي والتصنيف الائتماني
155	ثامناً: أثر الجودة الشرعية على تصنيف المصارف الإسلامية
171-155	المبحث الثاني: الحوافز في المصارف الإسلامية
161-155	المطلب الأول: الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
156	أولاً: المنهج الإسلامي في التعامل مع الموارد البشرية
158-156	ثانياً: تعليم وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ودوافعه وأهدافه
161-158	ثالثاً: التأهيل الفني والشرعي للموارد البشرية في المصارف الإسلامية
163-161	المطلب الثاني: ماهية الحوافز في الإسلام
159-158	أولاً: التحفيز في الفكر الإسلامي
160-159	ثانياً: الرضا عن العمل من المنظور الإسلامي

162-160	ثالثا: نظرية التحفيز من المنظور الإسلامي
<b>167-165</b>	<b>المطلب الثالث: أنواع الحوافز في المصارف الإسلامية</b>
166-165	أولا: مفهوم الحوافز الدينية
167-166	ثانيا: أنواع الحوافز الدينية
167	ثالثا: الحوافز التشجيعية التعليمية
<b>169-167</b>	<b>المطلب الرابع: أسس التحفيز في المصارف الإسلامية</b>
168	أولا: تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية
169-168	ثانيا: أسس تحفيز العاملين بالمصارف الإسلامية
<b>171-169</b>	<b>المطلب الخامس: نظام الحوافز في المصارف الإسلامية</b>
170-169	أولا: نظام الحوافز وحاجات العاملين
170	ثانيا: اعتبارات تصميم نظام الحوافز
171-170	ثالثا: أسس النجاح في تصميم نظام الحوافز طبقا لنظريات الحوافز
<b>189-171</b>	<b>المبحث الثالث: الأيزو وعلاقة الجودة بالحوافز في المصارف الإسلامية</b>
<b>176-171</b>	<b>المطلب الأول: عرض تطور تطبيق معايير الأيزو في المصارف</b>
172-171	أولا: شهادة أيزو أيسي 27001: 2022 لنظام إدارة أمن المعلومات
172	ثانيا: شهادة أيزو أيسي 27701: 2019 لنظام إدارة معلومات الخصوصية
173-172	ثالثا: شهادة أيزو 9001: 2015 لنظام إدارة الجودة
174-173	رابعا: شهادة أيزو 14001: 2015 لنظام إدارة البيئة
174	خامسا: شهادة الأيزو 45001: 2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
175-174	سادسا: شهادة أيزو 22301: 2019 لنظام إدارة استمرارية الأعمال
176-175	سابعا: شهادة أيزو 37001: 2018 لنظام إدارة مكافحة الرشوة
176	ثامنا: شهادة أيزو 41001: 2018 لنظام إدارة المرافق
<b>177-176</b>	<b>المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة</b>
176	أولا: أساليب تنمية الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة
177-176	ثانيا: أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية
<b>173-177</b>	<b>المطلب الثالث: تأهيل وتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة في المصارف</b>
179-177	أولا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتوظيف وتدريب وتحفيز العاملين في المصارف

180-179	ثانيا: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف
173-180	ثالثا: إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية حسب رواد الجودة
<b>184-181</b>	<b>المطلب الرابع: الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة في المصارف</b>
182-181	أولا: استراتيجية اختيار الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة
182	ثانيا: التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة
183-182	ثالثا: تحفيز الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة
184-183	رابعا: تمكين الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة
<b>187-184</b>	<b>المطلب الخامس: تحفيز العاملين وإدارة الجودة الشاملة في المصارف</b>
184	أولا: الحافز كوسيلة للجودة
185	ثانيا: علاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
186-185	ثالثا: خطوات التحفيز في إدارة الجودة الشاملة
186	رابعا: ربط الجودة بالحوافز
187-186	خامسا: أشكال التحفيز في تطبيق الجودة الشاملة
<b>183-180</b>	<b>المطلب السادس: جودة الموارد البشرية وسياسات تحفيز العاملين عالية الجودة في المصارف الإسلامية</b>
188-187	أولا: عناصر إدارة جودة الموارد البشرية
188	ثانيا: مواصفات سياسات التحفيز عالية الجودة
189	ثالثا: علاقة الجودة بالحوافز من خلال التغذية الراجعة
<b>190</b>	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
<b>257-191</b>	<b>الفصل الرابع: الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر</b>
<b>192</b>	<b>تمهيد</b>
<b>210-193</b>	<b>المبحث الأول: ظهور وتطور الصيرفة الإسلامية في الجزائر</b>
<b>195-193</b>	<b>المطلب الأول: النظام المصرفي في الجزائر</b>
194-193	أولا: لمحة عن النظام المصرفي في الجزائر
195	ثانيا: هيكل القطاع المصرفي في الجزائر 2016-2022
<b>199-195</b>	<b>المطلب الثاني: واقع القطاع المصرفي في الجزائر 2016-2022</b>
196-195	أولا: تطور الموارد المجمعّة من طرف المصارف في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

197-196	ثانيا: تطور القروض المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
198-197	ثالثا: تطور ملاءة القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
198	رابعا: تطور نسب سيولة المصارف في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
199	خامسا: تطور مؤشرات مردودية القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
<b>203-199</b>	<b>المطلب الثالث: المرتكزات القانونية لعمل المصارف الإسلامية في ظل القانون الجزائري</b>
200-199	أولا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل قانون النقد والقرض 90-10
201-200	ثانيا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 03-11 للنقد والقرض
201	ثالثا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 03-09
202-201	رابعا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 04-10
202	خامسا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 02-20
203	سادسا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 09-23
<b>207-203</b>	<b>المطلب الرابع: ظهور المصارف الإسلامية في الجزائر</b>
204	أولا: لمحة عن الصيرفة الإسلامية في الجزائر
207-204	ثانيا: المصارف الإسلامية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري
<b>210-207</b>	<b>المطلب الخامس: إسهامات المصارف الإسلامية في القطاع المصرفي الجزائري</b>
207	أولا: تطور الأصول المصرفية الإسلامية 2016-2022
208-207	ثانيا: تطور عدد فروع المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022
209-208	ثالثا: تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022
210	رابعا: تطور القروض الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022
<b>233-211</b>	<b>المبحث الثاني: الجودة في المصارف الإسلامية في الجزائر</b>
<b>214-211</b>	<b>المطلب الأول: الأسس التنظيمية والقانونية التي تسهم في ترسيخ الجودة في الجزائر</b>
211	أولا: المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998
212	ثانيا: المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 يناير 2002
213-212	ثالثا: المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005
214-213	رابعا: المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998
214	خامسا: قانون رقم 17-09 المؤرخ في 27 مارس 2017

221-215	المطلب الثاني: النظام الجزائري للتقييس ومؤسساته لإرساء مفهوم الجودة
216-215	أولا: النظام الجزائري للتقييس
220-216	ثانيا: المؤسسات الجزائرية الخاصة بنشر وتطبيق مفهوم الجودة
221-220	ثالثا: تطور شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر
228-221	المطلب الثالث: الهيئات المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية الجزائرية في تطبيق الجودة
223-221	أولا: الهيئات الجزائرية المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية الجزائرية في تطبيق الجودة الشرعية
228-223	ثانيا: الهيئات الدولية المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية الجزائرية في تطبيق الجودة الشرعية
230-228	المطلب الرابع: هيئة الرقابة الشرعية ودورها في تطبيق الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية في الجزائر
229	أولا: الإطار المفاهيمي لهيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية
229	ثانيا: الإطار القانوني لهيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في الجزائر
230	ثالثا: الإطار العملي والتطبيقي لهيئة الرقابة الشرعية في تطبيق الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية في الجزائر
233-231	المطلب الخامس: الجائزة الجزائرية للجودة
231	أولا: لمحة حول الجائزة الجزائرية للجودة
231	ثانيا: أهداف الجائزة الجزائرية للجودة
232-231	ثالثا: شروط المشاركة في المسابقة الوطنية للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة
233-232	رابعا: قيمة الجائزة الجزائرية للجودة والمؤسسات الفائزة بها
256-233	المبحث الثالث: الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر
242-233	المطلب الأول: الأسس التنظيمية والقانونية لعمل وحقوق العاملين في الجزائر
235-234	أولا: تعريف عقد العمل وواقع القوى العاملة في الجزائر
236	ثانيا: تعريف الأجر
239-236	ثالثا: الطرق المتبعة في تحديد الأجور وواقع الأجور في الجزائر
240-239	رابعا: المنح والتعويضات حسب المشرع الجزائري
241	خامسا: الضمانات الممنوحة للعامل حسب المشرع الجزائري
242-241	سادسا: حقوق العاملين وفقا للمشرع الجزائري
242	سابعا: العقوبات التأديبية

236-233	المطلب الثاني: إدارة المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر
243-242	أولاً: تطور عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري
246-244	ثانياً: إدارة المسار الوظيفي للعاملين في مصرف السلام
250-247	المطلب الثالث: تطور الأجور والمكافآت في المصارف الإسلامية في الجزائر
248-247	أولاً: الأجور والمكافآت في مصرف البركة الجزائري
250-248	ثانياً: تطور الأجور والمكافآت في مصرف السلام الجزائري
253-251	المطلب الرابع: تدريب، تكوين وتأهيل العاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر
251	أولاً: تدريب، تكوين وتأهيل العاملين في مصرف البركة الجزائري
252-251	ثانياً: تدريب، تكوين وتأهيل العاملين في مصرف السلام الجزائري
256-253	المطلب الخامس: الخدمات الاجتماعية ومصاريف العاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر
255-253	أولاً: الخدمات الاجتماعية والمنح في مصرف السلام
257-255	ثانياً: تطور الخدمات المقدمة للعاملين في مصرف السلام الجزائري
258	خلاصة الفصل الرابع
318-259	الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر-ولاية قسنطينة
260	تمهيد
268-261	المبحث الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
265-261	المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات والمنهج المستخدم
262-261	أولاً: تحديد محاور الاستمارة ومجتمع الدراسة والمنهج المستخدم
262	ثانياً: الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة
265-262	ثالثاً: اختبار صدق وثبات عبارات محاور الاستمارة
268-265	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة
265	أولاً: الجنس
266	ثانياً: الفئة العمرية
267-266	ثالثاً: المستوى العلمي
268-267	رابعاً: التخصص العلمي
268	خامساً: الخبرة المهنية

282-269	المبحث الثاني: تقييم تطبيق الجودة والحوافز في مصارف الدراسة
277-269	المطلب الأول: دراسة تطبيق معايير الجودة في المصارف الإسلامية بولاية قسنطينة
271-270	أولا: تحليل الفرضية الفرعية الأولى
272-271	ثانيا: تحليل الفرضية الفرعية الثانية
274-272	ثالثا: تحليل الفرضية الفرعية الثالثة
275-274	رابعا: تحليل الفرضية الفرعية الرابعة
277-275	خامسا: تحليل الفرضية الفرعية الخامسة
282-277	المطلب الثاني: دراسة تطبيق عملية التحفيز في المصارف الإسلامية بولاية قسنطينة
279-277	أولا: تحليل الفرضية الفرعية الأولى
280-279	ثانيا: تحليل الفرضية الفرعية الثانية
282-280	ثالثا: تحليل الفرضية الفرعية الثالثة
317-282	المبحث الثالث: دراسة أثر تطبيق معايير الجودة في خلق الحوافز في مصارف الدراسة
297-282	المطلب الأول: دراسة تطبيق عملية التحفيز ضمن الجودة في مصارف الدراسة
284-282	أولا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة السابعة
286-284	ثانيا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة الثامنة
297-286	ثالثا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة التاسعة
309-297	المطلب الثاني: دراسة أثر الجودة على مؤشرات تنافسية مصارف الدراسة
305-297	أولا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة العاشرة
309-305	ثانيا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة الحادية عشر
317-310	المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والحوافز في مصارف الدراسة
310	أولا: نتائج المتغيرين التابع والمستقل
312-310	ثانيا: اختبار معامل الارتباط لبيرسون والانحدار البسيط للمتغيرين
317-312	ثالثا: اختبار التحليل أنوفا
318	خلاصة الفصل الخامس
329-319	الخاتمة العامة
320	تمهيد
323-320	أولا: نتائج البحث



328-323	ثانيا: مناقشة الفرضيات
328	ثالثا: التوصيات
329	خامسا: الاقتراحات
379-330	قائمة المصادر والمراجع
410-380	الملاحق
414-411	الملخص

### فهرس الآيات القرآنية

الرقم	الآيات	رقم الآية	السورة	الصفحة
01	كقوله تعالى: "إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا"	07	الكهف	136
02	لقوله تعالى: ".... وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ..."	77	القصص	137
03	وقال أيضا: ".... صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ..."	88	النمل	137
04	قال تعالى: "وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا"	125	النساء	137
05	وقال تعالى: "وَالسَّابِقُونَ الْأَوَّلُونَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ..."	100	التوبة	138
06	لقوله تعالى: " وَهُوَ الَّذِي يَبْدَأُ الْخَلْقَ ثُمَّ يُعِيدُهُ وَهُوَ أَهْوَنُ عَلَيْهِ وَلَهُ الْمَثَلُ الْأَعْلَى فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ."	27	الروم	139
07	قال تعالى: "الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَعْظَمَ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ."	20	التوبة	139
08	لقوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"	02	المائدة	140
09	وقوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"	30	الكهف	140
10	قال تعالى: وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"	105	التوبة	142
11	"وَلْتَسْأَلْنِ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"	93	النحل	142

12	الذكر الحكيم: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"	26	القصص	153
13	لقوله تعالى: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ"	8-7	الزلزلة	161
14	لقوله تعالى: "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ"	183	الشعراء	162
15	لقوله تعالى: "لَا يَغُرَّتْكَ تَقَلُّبُ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي الْبِلَدِ مَتَعَ قَلِيلٌ ثُمَّ مَأْوُهُمْ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمِهَادُ"	-196 197	آل عمران	162
16	لقوله تعالى: "فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكَ مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى، إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى، وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى"	-117 119	طه	162
17	لقوله تعالى: "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ"	15	الملك	163
18	قال تعالى: "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ"	207	البقرة	164
19	لقوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا..."	58	النساء	165
20	يقول الله تعالى: "...يَرْزُقِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"	11	المجادلة	165
21	وقال تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلًا"	97	النحل	166
22	لقوله تعالى: "مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"	107، 108	الكهف	166
23	وتعالى لقوله: "إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَى عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ"	5	آل عمران	166
24	وقوله أيضا: "يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ"	19	غافر	166
25	يقول: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"	159	آل عمران	167
26	قال تعالى: "وَلَا تُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ"	56	يوسف	184
27	قال تعالى: "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ"	70	الأعراف	185

فهرس الأحاديث

الرقم	الحديث	التخريج	الصفحة
01	"سَدِّدُوا ... إِلَّا مُؤْمِنٌ"	أبي الفرج زين الدين عبد الرحمن بن شهاب الدين أحمد ابن رجب الحنبلي، "جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم"، محمد الأحمد أبو النور، رقم الحديث 21 "قل آمنت بالله ثم استقم"، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثانية، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 2004، ص 607.	135
02	"إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى... ويكره سفاسفها"	محمد ناصر الدين الألباني، "صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)"، زهير الشاويش، رقم الحديث 1744، الطبعة المجددة والمزودة والمنقحة الطبعة الثالثة، المجلد الأول، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان، 1988، ص 359.	136
03	"مثل المؤمن... ليس لها ريح وطعمها مر"	سعد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، "مختصر صحيح البخاري"، رقم الحديث 1865، باب فضل القرآن على سائر الكلام، كتاب فضائل القرآن، الطبعة الأولى، دار إشبيلية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 635.	136
04	"... فأخبرني عن الإحسان؟ ... قال: صدقت"	أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، محمد فؤاد عبد الباقي، رقم الحديث 01، الجزء الأول، كتاب الإيمان، الطبعة الأولى، دار إحياء الكتب العربية، توزيع دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1991، ص 36-37.	137
05	"من صلى صلاة... فهي خداج غير تمام"	أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، مرجع سابق، رقم الحديث 41، باب وجوب قراءة الفاتحة في كل ركعة وأنه إذا لم يحسن الفاتحة، ولا أمكنه تعلمها قرأ ما تيسر له من غيرها، كتاب الصلاة، ص 297.	138
06	"إذا شك أحدكم في صلاته... ترغمان أنف الشيطان"	الحافظ أبي الفضل شهاب الدين أحمد علي ابن محمد بن حجر العسقلاني الشافعي، "تلخيص الحبير في تخريج أحاديث الرافعي الكبير"، أبو عاصم حسن بن عباس بن قطب، الجزء الثاني، رقم الحديث 476-(8)، باب سجود السهو، كتاب الصلاة، الطبعة الأولى، مؤسسة قرطبة للطبع والتوزيع والنشر، 1995، ص 09.	138
07	"خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي"	محمد ناصر الدين الألباني، "صحيح سنن ابن ماجه"، رقم الحديث 1621-2008، باب حسن معاشره النساء، كتاب النكاح، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 157-158.	138

08	"خياركم .... الموطون أكتافا"	الحافظ أبي القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، "المعجم الأوسط"، طارق بن عوض الدين محمد، عبد المحسن إبراهيم الحسيني، رقم الحديث 7697، الجزء السابع، ص 350.	138
09	"أي العمل أفضل؟... الجهاد في سبيل الله"	سعد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، "مختصر صحيح البخاري"، مرجع سابق، رقم الحديث 25، كتاب الإيمان، باب من قال: إن الإيمان هو العمل، ص 21.	138
10	"أندرون من المفلس... ثم خرج في النار"	أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، مرجع سابق، رقم الحديث 59-(2581)، باب تحريم الظلم، كتاب البر الصلة والآداب، ص 1997.	138
11	"من سن في الإسلام... ولا ينقص من أوزارهم شيء"	زكي الدين عبد العظيم أبو محمد المنذري، "مختصر صحيح مسلم"، رقم الحديث: 533، باب: الحث على الصدقة على ذوي الحاجة، وأجر من سن فيها سنة حسنة، كتاب الزكاة، ص 145-146.	140

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
22	الجدول رقم (1-1): برنامج جودة مكون من أربعة عشر خطوة
53-52	الجدول رقم (1-2): تطور عدد شهادات الأيزو الممنوحة في العالم 2016-2023
59	الجدول رقم (1-3): إجمالي الشهادات الممنوحة للأيزو 9001 للفترة 2008-2023
62	الجدول رقم (1-4): مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية أيزو 9000
71-70	الجدول رقم (2-1): إجمالي القوى العاملة في العالم 1990-2023
80-79	الجدول رقم (2-2): الحافز: وجهات نظر العامل والمدير
82	الجدول رقم (2-3): تطور الحوافز الاجتماعية في العالم وحسب الجنس 2012-2023
94	الجدول رقم (2-4): تطور نظريات الحوافز وروادها
101	الجدول رقم (2-5): نظرية هيرزبرج
108	الجدول رقم (2-6): المدير x والمدير Y نظرتهم للعاملين وطرق تحفيزهم
109	الجدول رقم (2-7): الاختلافات بين الإدارة اليابانية والأمريكية، وعرض نموذج أوتشي
130	الجدول رقم (3-1): تطور ونشأة المصارف الإسلامية

133	الجدول رقم (3-2): توزيع أصول المالية الإسلامية في العالم 2019-2022
160	الجدول رقم (3-3): ملخص القيم الإسلامية للعاملين بالمصارف الإسلامية
195	الجدول رقم (4-1): تطور القطاع المصرفي الجزائري (عدد فروع المصارف والمؤسسات المالية)
196	الجدول رقم (4-2): تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف 2016-2022
197	الجدول رقم (4-3): تطور القروض المصرفية حسب الآجال 2016-2022
197	الجدول رقم (4-4): تطور نسبة ملاءة القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
198	الجدول رقم (4-5): تطور نسبة سيولة المصارف في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
199	الجدول رقم (4-6): تطور مؤشرات مردودية القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
200	الجدول رقم (4-7): المواد المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية لقانون النقد والقرض
201	الجدول رقم (4-8): المواد المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية للأمر 09-03
203	الجدول رقم (4-9): المواد المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية والصادرة في الأمر 23-09
205	الجدول رقم (4-10): التطور التاريخي للمؤشرات المهمة لأداء المصرف
206	الجدول رقم (4-11): أداء مصرف السلام في الجزائر 2016-2022
207	الجدول رقم (4-12): الأصول المصرفية الإسلامية مقارنة بإجمالي الأصول المصرفية في الجزائر
208	الجدول رقم (4-13): تطور فروع المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022
209	الجدول رقم (4-14): تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف الإسلامية 2016-2022
210	الجدول رقم (4-15): تطور القروض الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر
211	الجدول رقم (4-16): مضمون المرسوم التنفيذي 98-69 لإنشاء المعهد الجزائري للتقييس
212	الجدول رقم (4-17): مضمون المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 يناير 2002
212	الجدول رقم (4-18): مضمون المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005
213	الجدول رقم (4-19): مضمون المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 جانفي 2011
214	الجدول رقم (4-20): تعريف مفردات قانون النظام الوطني للقياسية
220	الجدول رقم (4-21): تطور عدد شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر 2016-2023
225	الجدول رقم (4-22): الدول الأعضاء في مجمع الفقه الإسلامي الدولي
226	الجدول رقم (4-23): معلومات مهمة حول هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
227	الجدول رقم (4-24): أنواع معايير أيوفي الخمسة
222	الجدول رقم (4-24): المعايير الصادرة عن مجلس الخدمات الإسلامية للمصارف الإسلامية

228	الجدول رقم (4-25): المؤسسات المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة
233	الجدول رقم (4-26): المنح والتعويضات حسب المشرع الجزائري
235-234	الجدول رقم (4-27): تطور القوى العاملة في الجزائر 1990-2023
238	الجدول رقم (4-28): تطور الحد الأدنى للأجور في الجزائر 1990-2025
239	الجدول رقم (4-29): تطور الكتلة الأجرية في الجزائر 2016-2018
239	الجدول رقم (4-30): تطور معدل نمو الأجور في الجزائر 1999-2021
241-240	الجدول رقم (4-31): المنح والتعويضات حسب المشرع الجزائري
242	الجدول رقم (4-32): نسب الضمان الاجتماعي في الجزائر
243	الجدول رقم (4-33): نسب اليد العاملة في مصرف البركة إلى إجمالي القوى العاملة في الجزائر 2012-2017
244	الجدول رقم (4-34): تطور عدد العاملين الجدد في مصرف البركة الجزائري
244	الجدول رقم (4-35): توزيع عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري حسب الهياكل الإدارية
245	الجدول رقم (4-36): عدد العاملين بمصرف السلام إلى إجمالي العاملين في الجزائر 2016-2022
247	الجدول رقم (4-37): ملخص القرارات الإدارية المنجزة سنة 2021
248	الجدول رقم (4-38): مكونات المكافآت المتغيرة بمصرف البركة
250	الجدول رقم (4-39): المكافآت الممنوحة للعاملين لمصرف السلام الجزائري لسنة 2021
251	الجدول رقم (4-40): تطور عدد المستفيدين لبرامج التكوين في مصرف البركة الجزائري
252	الجدول رقم (4-41): تطور عدد المستفيدين من برامج التدريب لمصرف السلام في الجزائر
253-252	الجدول رقم (4-42): الدورات التدريبية المنجزة سنة 2020-2021
253	الجدول رقم (4-43): توزيع عدد المترشحين عبر إدارات مصرف السلام الجزائري
255-254	الجدول رقم (4-44): المنح المقدمة للعاملين في مصرف السلام الجزائري
256	الجدول رقم (4-45): تطور الخدمات الاجتماعية في مصرف السلام الجزائري
257	الجدول رقم (4-46): إجمالي مصاريف العاملين في مصرف السلام الجزائري
261	الجدول رقم (5-1): مقياس ليكارت الخماسي
262	الجدول رقم (5-2): معامل ألفاكرونباخ للمحور الثاني
263	الجدول رقم (5-3): معامل ألفاكرونباخ للمحور الثالث
263	الجدول رقم (5-4): معامل ألفاكرونباخ للمحور الرابع

264	الجدول رقم (5-5): معامل ألفا كرونباخ للمحور الخامس
264	الجدول رقم (5-6): معامل ألفا كرونباخ للمحور السادس
265	الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
266	الجدول رقم (5-8): نتائج الفئات العمرية لعينة الدراسة
266	الجدول رقم (5-9): نتائج أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
267	الجدول رقم (5-10): نتائج التخصص العلمي لعينة الدراسة
268	الجدول رقم (5-11): نتائج الخبرة المهنية لعينة الدراسة
270	الجدول رقم (5-12): آراء عينة الدراسة حول معيار سياسات الإدارة
271	الجدول رقم (5-13): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على العميل
273	الجدول رقم (5-14): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)
274	الجدول رقم (5-15): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على تحسين العمليات
276	الجدول رقم (5-16): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة
278	الجدول رقم (5-17): آراء عينة الدراسة حول الحوافز المادية
279	الجدول رقم (5-18): آراء عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية
281	الجدول رقم (5-19): آراء عينة الدراسة حول الحوافز الاجتماعية
283	الجدول رقم (5-20): آراء عينة الدراسة حول تطبيق عملية التحفيز ضمن معايير الجودة
285	الجدول رقم (5-21): دراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في مصارف الدراسة
287	الجدول رقم (5-22): أثر سياسات الإدارة على الحوافز
289	الجدول رقم (5-23): أثر التركيز على العميل على الحوافز
291	الجدول رقم (5-24): أثر التركيز على العاملين على الحوافز
293	الجدول رقم (5-25): أثر التركيز على تحسين العمليات على الحوافز
295	الجدول رقم (5-26): أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز
298	الجدول رقم (5-27): دراسة أثر الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
300	الجدول رقم (5-28): أثر سياسات الإدارة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
301	الجدول رقم (5-29): أثر تركيز العميل على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
302	الجدول رقم (5-30): أثر تركيز العاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
303	الجدول رقم (5-31): أثر التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

304	الجدول رقم (5-32): أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
306	الجدول رقم (5-33): أثر الحوافز المادية على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
307	الجدول رقم (5-34): أثر الحوافز المعنوية للعاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
308	الجدول رقم (5-35): أثر الحوافز الاجتماعية للعاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
309	الجدول رقم (5-36): أثر الحوافز الدينية للعاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
310	الجدول رقم (5-37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين
311	الجدول رقم (5-38): معامل الارتباط بين أبعاد الجودة والحوافز
312	الجدول رقم (5-39): معامل الارتباط بين الجودة والحوافز
312	الجدول رقم (5-40): أثر معايير الجودة على الحوافز
313	الجدول رقم (5-41): نسبة ANOVA المحسوبة لأثر متغيرات المحور الأول من الاستبيان على معايير الجودة
315	الجدول رقم (5-42): نسبة ANOVA المحسوبة لمتغيرات المحور الأول من الاستبيان على الحوافز
316	الجدول رقم (5-43): نسبة ANOVA المحسوبة لمتغيرات المحور الأول من الاستبيان على مؤشرات التنافسية
327-326	الجدول رقم (ب-1): أثر خصائص عينة الدراسة على معايير الجودة وأنواع الحوافز ومؤشرات التنافسية

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
ذ	الشكل رقم (أ-1): نموذج الدراسة
17	الشكل رقم (1-1): أقسام تكاليف الجودة
23	الشكل رقم (1-2): دورة PDCA
36	الشكل رقم (1-3): أهم رموز خريطة تدفق العمليات
37	الشكل رقم (1-4): مخطط التبعر والتشتت
37	الشكل رقم (1-5): مخطط عظم السمكة (السبب-التأثير)
50	الشكل رقم (1-6): تطور منح شهادة الأيزو 14001 في العالم 2018-2020
51	الشكل رقم (1-7): أكثر البلدان تحصيلًا على شهادة الأيزو 14001 لسنة 2020
51	الشكل رقم (1-8): توزيع شهادات الأيزو 14001 حسب القطاعات لسنة 2020



53	الشكل رقم (1-9): تطور منح شهادات الأيزو في العالم للفترة 2016-2023
54	الشكل رقم (1-10): مراحل الحصول على شهادة الأيزو
56	الشكل رقم (1-11): فوائد تطبيق المواصفات الدولية الأيزو 9000
57	الشكل رقم (1-12): نموذج وظيفي لنظام إدارة الجودة
60	الشكل رقم (1-13): تطور منح شهادة الأيزو 9001 في العالم 2008-2023
60	الشكل رقم (1-14): تطور منح شهادة الأيزو 9001 حسب المنطقة 2008-2017
71	الشكل رقم (2-1): إجمالي القوى العاملة في العالم 1990-2023
71	الشكل رقم (2-2): تطور نسب العاملين وغير العاملين في العالم 1991-2023
76	الشكل رقم (2-3): الحافز يربط رغبات العاملين بغايات المؤسسة
83	الشكل رقم (2-4): تطور النسب السنوية لإجمالي الحوافز الاجتماعية في العالم 2012-2023
84	الشكل رقم (2-5): أعلى عشر دول أجورا في العالم 2024
85	الشكل رقم (2-6): أقل عشر دول أجورا في العالم 2024
85	الشكل رقم (2-7): هيكل الأجور والحوافز
93	الشكل رقم (2-8): العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل
96	الشكل رقم (2-9): عملية التحفيز حسب نظرية المحتوى
99	الشكل رقم (2-10): تسلسل ماسلو للاحتياجات
99	الشكل رقم (2-11): نظرية ألدرفير
105	الشكل رقم (2-12): نموذج الحافز لبورتر ولولر
106	الشكل رقم (2-13): مراحل نظرية الأهداف
112	الشكل رقم (2-14): تحديد أهداف الحوافز
113	الشكل رقم (2-15): خطوات تصميم نظام الحوافز
115	الشكل رقم (2-16): دورة التحفيز
117	الشكل رقم (2-17): المكونات الأساسية لنظام الحوافز
118	الشكل رقم (2-18): عناصر نجاح برنامج الحوافز
122	الشكل رقم (2-19): شروط تطبيق نظام الحوافز
134	الشكل رقم (3-1): تطور أصول المصارف الإسلامية في العالم 2014-2022
134	الشكل رقم (3-2): توزيع الأصول الإسلامية حسب البلد والمنطقة 2019، 2020، 2022

135	الشكل رقم (3-3): تطور عدد المصارف وفروعها والنوافذ الإسلامية في العالم 2013-2022
146	الشكل رقم (3-4): عناصر نظام الخدمات الاستراتيجي
154	الشكل رقم (3-5): الأهداف التي يحققها الاتصال
157	الشكل رقم (3-6): مراحل تدريب الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية
157	الشكل رقم (3-7): أساليب تأهيل العاملين
161	الشكل رقم (3-8): تطور عدد الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية في العالم 2013-2022
159	الشكل رقم (3-9): النموذج الإسلامي للدفاعية والحواجز
169	الشكل رقم (3-10): مستويات الحاجات الأساسية
172	الشكل رقم (3-11): تطور منح شهادة أيزو 27001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2006-2023
173	الشكل رقم (3-12): تطور منح شهادة أيزو 9001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 1998-2023
173	الشكل رقم (3-13): تطور منح شهادة أيزو 14001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 1998-2023
174	الشكل رقم (3-14): تطور منح شهادة أيزو 45001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2018-2023
175	الشكل رقم (3-15): تطور منح شهادة أيزو 22301 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2014-2023
175	الشكل رقم (3-16): تطور منح شهادة أيزو 45001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2018-2023
183	الشكل رقم (3-17): العلاقة بين الحوافز والنتائج
196	الشكل رقم (4-1): تطور القروض المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022
208	الشكل رقم (4-2): عدد وكالات المصارف الإسلامية إلى عدد وكالات المصارف الخاصة
209	الشكل رقم (4-3): تطور ودائع المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الخاصة في الجزائر
210	الشكل رقم (4-4): تطور قروض المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الخاصة في الجزائر
219	الشكل رقم (4-5): توزيع وانتشار مخاطر الجودة في الجزائر حسب الولايات لسنة 2023
221	الشكل رقم (4-6): تطور منح إجمالي شهادات الأيزو في الجزائر 2016-2023

221	الشكل رقم (4-7): تطور إجمالي شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر 2016-2023
232	الشكل رقم (4-8): نموذج الجائزة الجزائرية للجودة السابق ونموذج 2022
233	الشكل رقم (4-7): تطور عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري
235	الشكل رقم (4-8): تطور عدد العاملين في مصرف السلام الجزائري
236	الشكل رقم (4-9): نسبة تطور القوى العاملة إلى إجمالي التعداد السكاني في الجزائر 1990-2023
240	الشكل رقم (4-10): تطور معدل نمو الأجور في الجزائر 1999-2021
244	الشكل رقم (4-11): عدد العاملين بمصرف البركة الجزائري إلى إجمالي العاملين في الجزائر 2012-2017
245	الشكل رقم (4-12): عدد العاملين بمصرف السلام الجزائري إلى إجمالي العاملين في الجزائر 2016-2022
246	الشكل رقم (4-13): توزيع العاملين حسب الفئات المهنية والهياكل الإدارية
248	الشكل رقم (4-14): حزمة مكافآت مصرف البركة
249	الشكل رقم (4-15): تطور الأجور في مصرف السلام الجزائري
250	الشكل رقم (4-16): تطور قيمة المنح والتعويضات في مصرف السلام الجزائري
256	الشكل رقم (4-17): عدد المستفيدين من التعويضات الطبية في مصرف السلام الجزائري
265	الشكل رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
266	الشكل رقم (5-2): عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
267	الشكل رقم (5-3): عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
268	الشكل رقم (5-4): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي
268	الشكل رقم (5-5): عينة الدراسة على أساس الخبرة المهنية

### قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار أو الرمز	العبارة
ANSI	American National Standards Institute
ASQC	American Society for Quality
Afnor	Association française de normalisation
TQM	Total Quality Management
ISO	International Organization For Standardization
PDCA	Plan Do Check Act
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO/TCI	ISO/ The Certification International
MIL-STD	United States Military Standard

Occupational Health and Safety Assessment Series	<b>OHSAS</b>
Motivational Style Instrument	<b>MSI</b>
Existence Relatedness Grow	<b>ERG</b>
Return on Equity	<b>ROE</b>
Return on Assets	<b>ROA</b>
Institut algérien de normalisation	<b>IANOR</b>
Technical Barriers To Trade	<b>TBT</b>
Word Trade Organization	<b>WTO</b>
Comités Techniques	<b>CT</b>
Organisme Algérien d'Accréditation Algerian Accreditation Body	<b>ALGERAC</b>
Conformity assessment — General requirements for accreditation bodies accrediting conformity assessment bodies	<b>CABs</b>
ISO / International Electrotechnical Commission	<b>ISO/IEC</b>
Institut National Algérien de la Propriété Industrielle	<b>INAPI</b>
Office National de Métrologie Légale	<b>ONML</b>
Statistical Package for the Social Sciences	<b>SPSS</b>
ANalysis Of VAriance	<b>ANOVA</b>

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
386-381	الملحق رقم 01: استبيان البحث
387-386	الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS الخاص بمعامل ألفا كرونباخ
396-387	الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS الخاص بآثر معايير الجودة على الحوافز وآثر الحوافز على مؤشرات التنافسية
401-396	الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS الخاص بآثر معايير الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية
405-401	الملحق رقم 05: مخرجات برنامج SPSS الخاص باختبار معامل الارتباط لبيرسون واختبار الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة
410-406	الملحق رقم 06: مخرجات برنامج SPSS الخاص بآثر خصائص عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

# المقدمة

تمهيد:

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

نظرا للعولمة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية الحاصلة، والتي زادت من حدة المنافسة في كل القطاعات وبين أغلب المؤسسات في العالم، أصبح لابد لهذه المؤسسات أن تحقق الميزة التنافسية، وتستقطب أكبر قاعدة من العملاء، لذا فقد اهتمت بالخدمات والمنتجات المقدمة لهم، وجودتها ومميزاتها، ومن هنا أصبحت الجودة عاملا حاسما في اختيار المنتجات والخدمات من قبل العملاء، فزاد الاهتمام بها من مختصين وباحثين ومؤسسات وحتى أفراد، فظهرت الكثير من المساهمات النظرية والتطبيقية بهذا الخصوص والتي درست الجودة من كل الجوانب، فهي لم تأتي بمفهومها الحالي أول مرة، بل تطورت بتطور الوسائل والأفكار، إلى أن شملت كل عنصر وكل قسم في المؤسسة، وحتى المورد البشري من مدراء وعاملين وعملاء، وهنا برز دور المورد البشري في تقديم الخدمة أو المنتج، إضافة إلى كل الأدوار التي يقوم بها داخل المؤسسة، فقد حاز هو الآخر باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين الذين درسوا سلوكياته، وطرق إرضائه، لتظهر العديد من الأنواع والأشكال للحوافز، حيث انبثق مفهوم التحفيز بهذا الشكل، لكنه ليس مفهوما حديثا هو الآخر، فالاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة أمر مهم في مواجهة حدة المنافسة، فظهرت الحاجة إلى بناء نظام كامل ومتكامل للحوافز، يقوم على أسس وقواعد، ويمنح الرضا للعاملين على أدائهم لأعمالهم، من خلال تقديم الحوافز بكل أنواعها وأشكالها.

وكغيرها من المؤسسات فقد مست هذه التغيرات والتطورات عصب النظام المالي والمتمثل في المصارف، والتي لا يخفى على أحد دورها البارز والهام، فللمنافسة الحادة بين المصارف أصبحت جلية في استقطاب المدخرات، وكسب ثقة العملاء وولائهم، فظهر العديد من المصارف باختلاف اهتماماتها وأنواعها ودخولها معظم القطاعات، أصبح للعملاء الكثير من الخيارات لحفظ مدخراتهم واستثمارها، فالمصارف المتخصصة والحكومية والخاصة وحتى المصارف الشاملة، توليفة متنوعة تلي أغلب متطلبات العملاء، إلا أن استخدام الفائدة يعد هاجسا لمختلف العملاء من المسلمين، إضافة للحاجة لمختلف

المعاملات الإسلامية وكذا استثمار الأموال بطرق تقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية، ما أدى إلى ضرورة إنشاء المصارف الإسلامية، لتلبية متطلبات هؤلاء العملاء، وقد لاقت رواجاً وانتشاراً كبيراً في العالم، ولاقت استحساناً بين هؤلاء العملاء ومتنفساً لهم، لاستثمار أموالهم.

وعلى غرار كل المصارف، وفي ظل المنافسة الحادة اهتمت المصارف الإسلامية هي الأخرى بجودة منتجاتها وخدماتها، كما اهتمت بالموارد البشري باعتباره عنصراً مهماً في المصرف. ذلك أن الجودة في المصارف الإسلامية إضافة إلى مفهومها العام يطغى عليها الطابع الشرعي، كون المصارف تقوم على مبادئ وأسس إسلامية، والتي تحث وتشجع المسلم على الإحادة في عمله بل وفي كل أفعاله وحياته، باستخدام أنواع كثيرة من الحوافز، وعلى هذا تقوم عملية التحفيز في المصارف الإسلامية.

بعد استقلال الجزائر، كان النظام المصرفي الجزائري معتمداً بالكامل على النظام الفرنسي الذي أسسه الاحتلال، سعت الجزائر حينها بكل الوسائل والطرق المتاحة لوضع أول لبنة لتكوين النظام المصرفي الجزائري، وقد شهد الكثير من التغيرات، ومر على الكثير من المراحل. وقد عرف القطاع المصرفي إصدار مجموعة من القوانين لتنظيم العمل المصرفي، بإنشاء عدد من المصارف والمؤسسات المالية. وفي بداية التسعينات دخلت الجزائر مرحلة جديدة سمحت فيها بدخول السوق المصرفي مصارف ومؤسسات مالية ذات طبيعة خاصة، فكان لزاماً على الجزائر أن تخصصها بجملة من الإصلاحات القانونية والتنظيمية والمتعلقة بالعمل المصرفي الإسلامي، إلا أن ذلك لم يحدث.

ولا تعتبر الجودة في الجزائر موضوعاً حديثاً بل يعود تأسيس أول هيئة خاصة بموضوع الجودة إلى حوالي ثلاث عقود تقريباً، إلا أن الاهتمام بالجودة في المصارف الإسلامية من الناحية القانونية حديث نوعاً ما، لتقوم بإنشاء مجموعة من الهيئات تعمل على تطبيق ونشر وإرساء مفهوم الجودة في مختلف القطاعات، في حين خصت المصارف الإسلامية بمجموعة من الهيئات المحلية التي تضمن تطبيقها للجودة، وألزمتهما باتباع معايير هيئات دولية لضمان الجودة الشرعية في العمل المصرفي الإسلامي الجزائري، وأوجبت المصارف الإسلامية قانونياً بإنشاء هيئات للرقابة الشرعية لتوكيد الجودة الشرعية.

فيما اهتمت الجزائر بالموارد البشري بإصدار جملة من القوانين تكفل حقوق العاملين وتضمن لهم مجموعة من المنح والمكافآت. وتسعى المصارف الإسلامية في ظل المنافسة إلى إبراز العمل المصرفي الإسلامي وإرساء مبادئه ومفاهيمه، من خلال زيادة الاهتمام بكل من الجودة كونها عنصراً مهماً في

المنافسة والمورد البشري الذي يعتبر عاملا بارزا في نمو المصرف واستمراره، ومع زيادة الاحتياجات من الموارد البشرية، يدفع ذلك المصارف لاستخدام كل الوسائل الممكنة للظفر بأفضل العاملين في المجال المصرفي، وهذا ما جعلها تهتم بموضوع الحوافز، ومنح المكافآت لتستطيع منافسة باقي المصارف في القطاع وإثبات وجودها وفلسفتها ورسالتها.

### أولا : إشكالية البحث

لقد أصبحت الجودة في العمل المصرفي في الجزائر موضوعا مهما، وأسلوبا إداريا حديثا وليس فقط خاصا بالخدمة أو المنتج أو حتى المعاملات المصرفية، وتهتم المصارف الإسلامية في الجزائر بها كونها عاملا حاسما في المنافسة المصرفية. كما أن المورد البشري هو المسؤول عن كافة المعاملات والخدمات وكل ما يتعلق بعمل المصارف، وهو المسؤول عن تطبيق كافة التعليمات الخاصة بالجودة والالتزام بها، وتحفيز المورد البشري، لتهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير الجودة على تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر، ونوع هذه الحوافز في كل من مصرفي السلام والبركة في الجزائر. لنطرح الإشكالية التالية:

**التساؤل الرئيسي: ما هو أثر الجودة في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية الجزائرية؟**

وقد تفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- 1- فيما تتمثل الجودة؟ ولماذا الجودة؟
- 2- كيف يتم وضع نظام الحوافز؟
- 3- ما هي علاقة الجودة بالحوافز في المصارف الإسلامية؟
- 4- هل هناك أسس قانونية وتنظيمية لتطبيق الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر؟
- 5- هل تطبق المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة الجودة وتقدم الحوافز للعاملين بها؟
- 6- هل تؤثر الجودة على الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر بولاية قسنطينة؟
- 7- هل يؤثر تطبيق الجودة ومنح الحوافز للعاملين على تنافسية المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة؟



### ثانيا: فرضيات البحث

تعتبر الفرضيات إجابات احتمالية للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، وقد وضعنا مجموعة من الفرضيات للإجابة عن هذه التساؤلات كالتالي:

- 1- **الفرضية الرئيسة الأولى:** الجودة هي الخصائص المرغوبة من قبل العملاء والتي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة المقدمة. وتتبنى المؤسسات الجودة لتحقيق ميزة تنافسية في خدماتها، وكذا رفع الأرباح وخفض التكاليف.
- 2- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تضع المؤسسة نظام الحوافز بالنظر إلى إمكانياتها المادية، ثم تقييم أداء العاملين لديها، وبعدها تعرض أسس تقديم الحوافز وتوضيحها لكل العاملين.
- 3- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** تتعلق الحوافز بالجودة حيث أن تحفيز العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق الجودة.
- 4- **الفرضية الرئيسة الرابعة:** نعم هناك أسس قانونية وتنظيمية سنّها المشرع الجزائري لتطبيق الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية.
- 5- **الفرضية الرئيسة الخامسة:** لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معايير الجودة.
- 6- **الفرضية الرئيسة السادسة:** لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز للعاملين بها.
- 7- **الفرضية الرئيسة السابعة:** لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) عملية التحفيز ضمن معايير الجودة.
- 8- **الفرضية الرئيسة الثامنة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء العاملين في مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) حول أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية.
- 9- **الفرضية الرئيسة التاسعة:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعايير الجودة على تحفيز العاملين في مصرفي البركة والسلام الجزائري فروع قسنطينة.

10- الفرضية الرئيسة العاشرة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمعايير الجودة على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام الجزائري فروع قسنطينة.

11- الفرضية الرئيسة الحادية عشر: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام الجزائري فروع قسنطينة.

### ثالثا: أهداف البحث

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، نذكرها فيما يلي:

#### 1- من الناحية النظرية:

- عرض بنوع من التفصيل الجودة والمفاهيم المتعلقة بها.
- التطرق لأغلب العناصر المكونة للحوافز وعرضها.
- التطرق لخصوصية إدارة الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية.
- تناول عمليات التحفيز في ظل إدارة الجودة.

#### 2- من الناحية التطبيقية:

- التعرف على القوانين المنظمة للجودة والحوافز في الجزائر.
- التعرف على مدخل الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية في الجزائر.
- التعرف على مدى الاهتمام بالموارد البشري في المصارف الإسلامية الجزائرية.
- معرفة مدى تطبيق مبادئ الجودة وعملية التحفيز في المصارف الإسلامية الجزائرية.

### رابعا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها، من خلال:

- زيادة الاهتمام بالصيرفة الإسلامية في الجزائر، والاتجاه نحو التعامل المالي الإسلامي.
- الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في المصارف الإسلامية، وكذلك المدخل الحديث للإدارة ألا وهو الجودة، باعتبارهما من أدوات المنافسة الفعالة التي تضع المصارف في مقدمة السوق المصرفي.

## خامسا: أسباب اختيار البحث

**1- ذاتية:** قمنا باختيار هذا الموضوع لعلاقته بمجال تخصصنا "اقتصاد إسلامي"، وكذا فضول ورغبة منا في معرفة المزيد عن عمل المصارف الإسلامية من ناحية إدارة الموارد البشرية وخصوصا سيرورة عملية التحفيز، إضافة إلى الجودة في مجال المصارف وتحديد الإسلاميه منها.

**2- موضوعية:** اخترنا موضوعنا هذا لأهميته البالغة التي يحظى بها في المجال المصرفي، وله دراسات سابقة وإن كانت أغلبها قد تناولت الجودة والحوافز كل على حدا، وهو ما دفعنا لاختياره للجمع بين المتغيرين، فيما تناولتهما القليل من الدراسات السابقة معا مع اختلافات في موضوعنا، إضافة إلى أننا استطعنا جمع المراجع التي توفرت لدينا وإن كان ذلك نسبيا، وما زاد من رغبتنا في الموضوع هو أنه يحتاج إلى دراسة تطبيقية وميدانية.

## سادسا: منهج البحث

وقد اعتمدت الطالبة للإجابة على إشكالية البحث وتحليلها ودراسة الموضوع، على المناهج التالية:

**1- المنهج التاريخي:** اعتمدنا على هذا المنهج لدراسة تطور متغيرات الدراسة، فقد عرضنا ذلك في الفصل الأول من خلال تطور مفهوم الجودة، وكذا التطور التاريخي للحوافز في الفصل الثاني، أما في الفصل الثالث فاعتمدناه في نشأة وتطور المصارف الإسلامية، وفي الفصل الرابع استخدمنا هذا المنهج في عرض ظهور وتطور الصيرفة الإسلامية في الجزائر.

**2- المنهج الوصفي التحليلي:** حيث استخدمنا هذا المنهج لعرض وتحليل الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الجودة والحوافز وكذا المصارف الإسلامية. واعتمدنا في ذلك على مجموعة من المراجع من كتب وأطروحات ومجلات ومقالات باللغة العربية والأجنبية، والالتزام بآراء المفكرين والكتاب المرجحة والتي تقرب المتغيرات وتوضح أكثر موضوع الدراسة.

### 3- منهج دراسة حالة: حاولنا من خلال الجانب التطبيقي التعرف على مدى تطبيق الجودة

والحوافز في المصارف الإسلامية الجزائرية، وكذا التعرف على أثر الجودة على الحوافز في هذه

المصارف، وقد مررنا في إعداد هذه الدراسة بالمراحل التالية:

- عرض أساسيات قانونية وتنظيمية للجودة والحوافز في الجزائر، كما تعرفنا على المصارف الإسلامية فيها.

- التوجه لفروع مصرفي البركة والسلام، وتوجيه مجموعة من الأسئلة للمدراء والعاملين، لتحديد بعض من بنود الاستبيان.

- إعداد وضبط الاستبيان\* وتحليله\*\*.

---

\* اعتمدنا في إعداد وضبط الاستبيان على مجموعة من المراجع، أنظر:

- شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

- العابد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-أدرار"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

- حامدي محمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

- غازي حسن عودة الحلاية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

- عطا الله عزات أبوعودة، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

\*\* اعتمدنا في تحليل الاستبيان على مجموعة من المراجع الخاصة ببرنامج SPSS، أنظر:

- محفوظ أحمد جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 311-344.

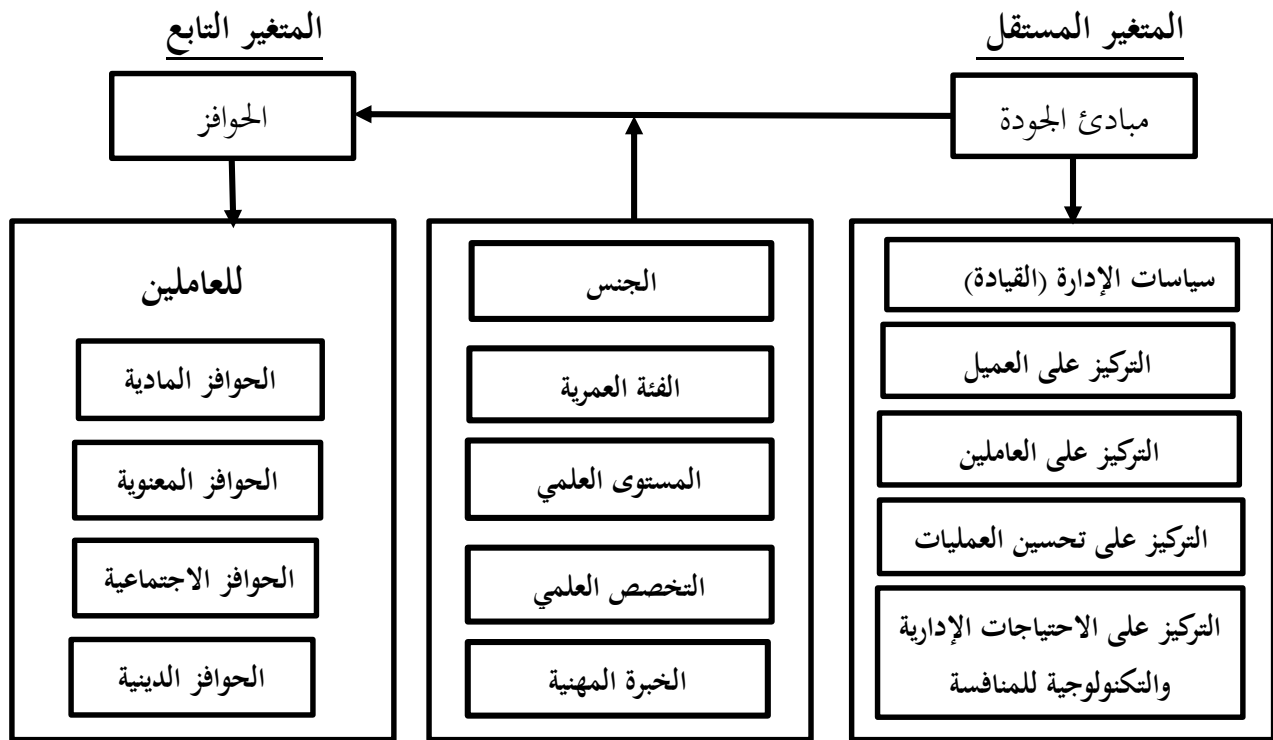
- وليد عبد الرحمن، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430 هـ، ص 26، ص 45.

- توزيع الاستبيان على العاملين في فروع المصارف الإسلامية العاملة بولاية قسنطينة.

### سابعا: نموذج البحث

تتعلق دراستنا بمتغيرين إثنين وهما الجودة والخوافز، لذلك اعتمدنا في صياغة نموذج الدراسة على مبادئ الجودة وأنواع الخوافز، فكان نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (أ-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما ورد في الفصل الأول والثاني، وبعض الدراسات السابقة.

### ثامنا: الدراسات السابقة

تساعد الدراسات السابقة في أي بحث على الاستفادة من معالجة الموضوع محل البحث أو جزء منه، مما يعبد الطريق للباحث لأخذ فكرة عما سيتناوله في دراسته، ولذلك فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، نذكرها كما يلي:

- سعد زغلول بشير، "دليلك إلى.. البرنامج الإحصائي SPSS"، الإصدار العاشر، المركز العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.
- أسامة ربيع أمين سليمان، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS مهارات أساسية إختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية- اللامعلمية)"، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية للتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

## 1- محمد هرماس، "علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، 2014-2015: هدفت هذه الدراسة إلى

إيجاد العلاقة بين الحوافز والجودة من خلال تبين العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية بالجودة

في مجال الخدمة الصحية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- عدم رضا أفراد العينة عن عدم توفر وسيلة نقل ما يسبب في تأخرهم، وعدم رضاهم على مستوى أداء لجنة الخدمات الاجتماعية، الأمر الذي يخفض من جودة الخدمات الصحية.

- عدم اهتمام المستشفى بالتدريب والتأهيل، وعدم تشجيع العاملين في المستشفى وغياب منظومة اتصال جيدة، كلها تؤثر بدورها على جودة الخدمة الصحية المقدمة.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا، كونها تطرقت لعلاقة الجودة بالحوافز، ولكن الاختلاف في المجال.

## 2- بومدين يوسف، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات

الاقتصادية-حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة

العالمية ISO"، أطروحة دكتوراه، 2006: وقد هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على

الدور المهم لتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات الأعمال، انطلاقا من برامج التأهيل التي

وضعتها الجزائر لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية، لتخلص إلى:

- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة عنصرا أساسيا في تطوير واستمرارية المؤسسات، وتعزيز قدراتها للمنافسة مع باقي المؤسسات.

- تمت الإصلاحات في الجزائر نتيجة لضغوط الأزمة الاقتصادية التي مرت عليها، ولم تكن الغاية منها تحسين أداء المؤسسات وفق خطة مدروسة.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها، وتختلف في المتغير التابع.

### 3- مبارك داوود سليمان حسن، "مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد

البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا-كابو)"، أطروحة دكتوراه، 2010-2014:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية، والتعرف أيضا على مدى تطبيق البرامج العلمية فيما يخص تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والصعوبات التي تقف دون تطبيق هذه البرامج بمجموعة مؤسسات دال الصناعية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن عدم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المجموعة فيما يخص الموارد البشرية فيها، يتسبب في تراجع أداء العاملين وكفاءتهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومشاركة العاملين في المجموعة.
- تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في عنصرين مهمين، وهما مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتنمية الموارد البشرية، وتختلف مع دراستنا كونها تتعلق بالشركات الصناعية.

### 4- حبشي فتيحة، "إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على وحدة فرمال لإنتاج الأدوية

بقسنطينة"، دكتوراه، 2006-2007: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة بالوحدة، ومدى إدراك الإدارة العليا وكافة العاملين بضرورة تطبيقها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- مركزية القرارات والعمل، وعدم إشراك العاملين في الوحدة، وعدم الاستفادة من الكفاءات.
  - يقدم الأجر والحافز بالوحدة دون ربطه بالأداء، أي توزيع الأجور والحوافز غير عادل.
  - عدم مكافأة العاملين المتميزين وعدم ترقيةهم، لأن الترقية في الوحدة ترتبط بالأقدمية.
- تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع إدارة الجودة والجودة الشاملة، ولكن تبقى هذه الدراسة في مجال المؤسسات الصناعية، وهو ما يختلف مع دراستنا كونها تخص المجال المصرفي.

## 5- إلهام يحاوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية

لمؤسسات الإسمنت الجزائرية"، دكتوراه، 2005-2006: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى أداء المؤسسات الصناعية والتطرق لأغلب أسسه المفاهيمية، عرض واقع الجودة في هذه المؤسسات وخصوصا في مؤسسة الاسمنت محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى:

- إن تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية يؤثر إيجابا على أداء هذه المؤسسات.
  - تساهم الجودة في تحسين أداء المورد البشري من خلال التكوين والتحفيز.
  - حساب وتحليل الالاجودة حدد مصدرها، وأسبابها وطرق التقليل منها.
- وتتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع الجودة ودورها في المؤسسة، ولكن في مجال الصناعي، وهو ما يختلف عن دراستنا، المتعلقة بالمصارف، وتحديد الإسلامية منها.

### تاسعا: خطة البحث

عالجنا الدراسة بعنوان "الجودة وأثرها في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية" من خلال خمس فصول، كل فصل يتكون من ثلاث مباحث، وكل مبحث من خمس مطالب، كما سيأتي توضيحه:

#### المقدمة.

#### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للجودة.

##### المبحث الأول: أساسيات حول الجودة.

##### المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة الشاملة.

##### المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو والجودة.

#### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز.

##### المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز.

##### المبحث الثاني: نظريات الحوافز.

##### المبحث الثالث: نظام الحوافز.



### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية.

المبحث الأول: الجودة في المصارف الإسلامية.

المبحث الثاني: الحوافز في المصارف الإسلامية.

المبحث الثالث: الأيزو وعلاقة الجودة بالحوافز في المصارف الإسلامية.

### الفصل الرابع: الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر.

المبحث الأول: ظهور وتطور النظام المصرفي في الجزائر.

المبحث الثاني: الجودة في المصارف الإسلامية في الجزائر.

المبحث الثالث: الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر.

### الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر.

المبحث الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الثاني: تقييم تطبيق الجودة والحوافز في مصارف الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة أثر تطبيق معايير الجودة في خلق الحوافز في مصارف الدراسة.

الخاتمة.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

والنظري للجودة

تمهيد:

لا تعتبر الجودة مفهوما حديثا، بل هي قديمة قدم الإنسان، إلا أنها مرت بالعديد من التطورات والمراحل عبر العصور، جعلتها على ما هي عليه اليوم من الناحية المفاهيمية والتطبيقية، وتعتبر الجودة الشاملة آخر صورها، فقد أصبحت الجودة أسلوبا يشمل المؤسسة ككل، من أقسام ومدراء وعملاء وعاملين، ما جعلها محور اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، لتدفع بهم إلى إنشاء منظمات خاصة بها، تضع مختلف المعايير والمقاييس التي يفترض على المؤسسات اتباعها لضمان منتجات وخدمات ذات جودة عالية، كما منحت شهادات بهذا الخصوص، ومن أهمها منظمة الأيزو، كما قدمت جوائز لكل مؤسسة تحصل على شهادة منها لاتباعها وتبنيها المواصفات القياسية للجودة، وكون الجودة أيضا عنصرا أساسيا في ورفع قدرة المؤسسة على المنافسة وكسب عملاء جدد ورفع قيمة الحصة السوقية والتطلع نحو أسواق جديدة على مختلف المستويات المحلية والعالمية، وقد تناولنا موضوع الجودة في هذا الفصل بنوع من التفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو والجودة.

## المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

تعتبر الجودة أول متغير لدراستنا لذا سنقوم بعرض مختلف عناصره، وكل الآراء والأفكار التي تطرقت إليها، وقامت بدراستها وتحليلها في ضوء ما تم جمعه من مراجع، وللتعرف أكثر عن الجودة سنتناول في هذا المبحث ماهية الجودة وإدارتها، إضافة إلى تخطيط الجودة وأرباحها وتكاليفها، وأخيرا رواد وجوائز الجودة أيضا.

### المطلب الأول: ماهية الجودة

سنستطرق في هذا المطلب إلى تعريف الجودة لغة واصطلاحا، بالإضافة إلى رؤية تاريخية عن التطور الفكري والمفاهيمي للجودة، وأخيرا التطورات التنظيمية لها.

### أولا: تعريف الجودة

وهناك تعريفين لغوي واصطلاحی نبينهما في الآتي:

**1- تعريف الجودة لغة:** أصلها من الجود: الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة وجودة أي صار جيّداً، ويقال هذا شيء جيّد بين الجودة والجودة، وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل<sup>1</sup>. وذكرت الجودة في قاموس وبسرت Webster على أنها صفة أو درجة تَفُوقُ يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج<sup>2</sup>. ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها: درجة أو مستوي من التميز<sup>3</sup>. ويعرفها القاموس الأمريكي Heritage على أنها: "خاصية متأصلة أو مميزة، درجة من الامتياز"<sup>4</sup>.

**2- تعريف الجودة اصطلاحا:** يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها

<sup>1</sup> ابن منظور، "لسان العرب"، ضبط نصّه وعَلَى حواشيه خالد رشيد القاضي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار صبح وإديسوفت، بيروت، لبنان، 2006، ص 383.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 29.

<sup>3</sup> تواتي حياة وآخرون، "الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس وتأثيرها على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة"، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب، ص 28.

<sup>4</sup> Kai Yang, Basem El-Haik, "Design for Six Sigma A Roadmap for Product Development", McGraw-Hill, USA, 2003, P 1.

يتوقف معنى ومفهوم الجودة على طريقة النظر إليها حيث يتم تحديدها في مرحلة تصميم المنتج ويطلق عليها جودة التصميم، والجودة التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية ذاتها وتسمى جودة الإنتاج، وأخيرا الجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة العميل تسمى بجودة الأداء<sup>2</sup>، إن الجودة تشمل جانبين: "الكمي والحسي وكل الأبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتقنية. وهي كنظام فرعي من المؤسسة شاملة لكل وظائفها، وأن تسييرها يتم من قبل كل العاملين مع وجود اتصال فعال بين عناصر المؤسسة وعملائها بغية التكيف المستمر للمنتج والخدمة مع رغبات العملاء وتطوراتها"<sup>3</sup>.

وقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة نذكر منهم:

تعريف Deming الذي يعرف الجودة بأنها: "التوافق مع احتياجات العميل ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"<sup>4</sup>. وقد نوه إلى صعوبة تحديد الجودة قائلا: "تتمثل الصعوبة في تحديد الجودة في ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعميل إلى خصائص قابلة للقياس"<sup>5</sup>. وعرف العالم الياباني إيشيكاوا Ishikawa الجودة بأنها: "درجة وفاء المنتج لاحتياجات العميل عند استخدامه"<sup>6</sup>. أما المهندس الياباني Taguchi فقد عرف الجودة بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15-16.

<sup>2</sup> بوخاتم فايزة، سحنون خالد، "قياس جودة الخدمات البنكية باستخدام خريطة المراقبة للمتغيرات -دراسة حالة فترة انتظار عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت"، دفا تر MECAS، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2016، ص 56.

<sup>3</sup> إلهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، ص 47.

<sup>4</sup> لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، دار الراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13-16.

<sup>5</sup> J. Gerald Suarez, "Three Experts on Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran", Total Quality Leadership Office, Office of the Under Secretary of the Navy, departement of the Navy, TQLO, USA, July 1992, p 1.

<sup>6</sup> لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، نفس مرجع، نفس الصفحة.

<sup>7</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

في حين عرفها Philip.B.Crosby بأنها: "الالتزام بالمتطلبات المحددة"<sup>1</sup>. أما في الفكر الإداري المعاصر وردت مفاهيم عدة للجودة، عرفها عالم الجودة Juran فحدد مفهوم جودة المنتج بأنه "المطابقة للاستعمال"<sup>2</sup> Fitness for Use.

أما عن المنظمات والهيئات الدولية فقد قدمت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة\* وكذلك الهيئة العالمية للمواصفات القياسية\*\* الأيزو تعريفا للجودة مفاده أن الجودة هي: "إجمالي السمات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة ويمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات معينة"<sup>3</sup>.

ويعرفها معهد المعايير الوطني الأمريكي \*\*\* (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية\*\*\*\* (ASQC) على أنها: "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"<sup>4</sup>.

وعرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين\*\*\*\*\* Afnor ضمن المواصفات الدولية للأيزو 9000 طبعة سنة 2000 على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو

---

<sup>1</sup> لياس سارة، بومنتار مراد، "أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد الخامس والعشرون، ديسمبر 2016، ص 2.

<sup>2</sup> راقية جواد ناجي الحسيني، "إعادة تصميم المنتج وتقييم رضا الزبون باستخدام بيت الجودة (QFD) دراسة حالة"، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث، 2010، ص 158.

\* الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: تأسست سنة 1946، ويقع مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي جمعية عالمية مهنية للمتخصصين في الجودة، تسعى لتقريبهم من بعضهم البعض لمشاركة معرفتهم بأدوات ومبادئ وممارسات الجودة في أماكن عملهم ومجتمعاتهم مع الآلاف من الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات في جميع أنحاء العالم.

\*\* الهيئة العالمية للمواصفات القياسية: هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح، تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات.

<sup>3</sup> بوخاتم فايزة، سحنون خالد، قياس جودة الخدمات البنكية باستخدام خريطة المراقبة للمتغيرات -دراسة حالة فترة انتظار عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت، مرجع سابق، ص 56.

\*\*\* معهد المعايير الوطني الأمريكي: هو منظمة خاصة غير ربحية تشرف على وضع معايير إجماع طوعية للمنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والموظفين في الولايات المتحدة. تنسق المنظمة أيضًا المعايير الأمريكية مع المعايير الدولية بحيث يمكن استخدام المنتجات الأمريكية في جميع أنحاء العالم.

\*\*\*\* جمعية ضبط الجودة الأمريكية: تأسست ASQC في 16 فبراير 1946 من قبل 253 عضوًا في و.م.أ، تم إنشاء المنظمة لخبراء الجودة والمصنعين للحفاظ على تقنيات تحسين الجودة المستخدمة خلال الحرب العالمية الثانية.

<sup>4</sup> تواتي حياة وآخرون، "الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس وتأثيرها على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة"، مرجع سابق، ص 28.

\*\*\*\*\* الجمعية الفرنسية للتقنيين: تأسست في عام 1926، هي جمعية يحكمها القانون لعام 1901، تضم ما يقرب من 2500 شركة من الشركات الأعضاء. وتتمثل مهمتها في قيادة وتنسيق عملية وضع المعايير وتعزيز تطبيقها.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

الضمنية لمجموعة من العملاء"<sup>1</sup>. وتصف المعايير البريطانية\* الجودة بأنها: "بجمل مظاهر وخصائص السلعة، أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السالفة الذكر نخلص إلى أن مصطلح الجودة يعبر عن تلبية حاجات المستهلكين من سلع وخدمات من خلال مزايا وخصائص تلك السلع والخدمات والتي تشبع رغباتهم.

### ثانياً: رؤية تاريخية عن التطور المفاهيمي والفكري للجودة

وستتطرق إلى التطور المفاهيمي للجودة، إضافة إلى مراحل تطور نظام الجودة كالاتي:

#### **1- التطور المفاهيمي للجودة:** رافق مفهوم الجودة اهتمام الإنسان منذ العصور القديمة، حيث يرجع

مفهوم الجودة وعملية السيطرة عليها إلى شرائع حمورابي (3000 ق.م)، إذ تضمنت إحدى شرائعه مقولة: "إن البناء الذي يبني بيتاً ويسقط البيت ويقتل ساكنه أن يعاقب بالموت" وهذه المقولة تؤكد أن مسألة حمورابي تضمنت أول القوانين التي أولت اهتماما خاصا بالجودة بشكل عام وجودة أعمال البناء بشكل خاص، كما أشارت معايير تصميم تقطيع ونحت صخور الأهرامات إلى اهتمام قدامى المصريين بالجودة ورقابتها<sup>3</sup>. فالإنسان من خلال الأعمال التي كان يقوم بها لإشباع حاجاته كان يراعي عامل الدقة وبعض الخصائص النوعية التي تلبي رغباته وتشبع حاجاته، فكان رغم بساطة إمكانياته يحكم على مدى صلاحية طعامه وشرابه ومدى قدرة وسائل الحماية على حمايته، لذلك فإن الجودة قديمة قدم العمل الإنساني<sup>4</sup>.

أما في العصور الوسطى يقوم صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين لديه بنفسه في الورشة التي كان يشرف عليها، ومع ظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية وجدت ممارسات جديدة لإدارة

---

<sup>1</sup> لياس سارة، بومنقار مراد، "أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية"، مرجع سابق، ص 2.

\* **المعايير البريطانية:** المعايير الرسمية المتفق عليها والموضوعة على النحو المنصوص عليه في الفقرة 3.2 من الجزء 0-1 للمعايير البريطانية، وتعتمد على مبادئ الاتفاق والمطابقة المعترف بها في سياسة المعايير الأوروبية، وهي المعايير التي تضعها مجموعة المعهد البريطاني للمعايير والتي تم تأسيسها بموجب ميثاق ملكي والتي تم تعيينها رسمياً كهيئة المعايير الوطنية للمملكة المتحدة.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، ص 9.

<sup>3</sup> ناظم حسين عبد السيد، "محاسبة الجودة مدخل تحليلي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15-16.

<sup>4</sup> لعل بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، مرجع سابق، ص 25.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

المصانع، كفكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج بعد استخدامه لفترة طويلة<sup>1</sup>. لكن يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، عندما بدأ المهندس الأمريكي فريدريك تايلور\* بتجاربه التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، والتي تهدف إلى ضبط جودة العمليات بالحد من الممارسات والحركات غير المجدية، ثم أسهمت أيضا كتابات شويهارت\*\* سنة 1931 في كتابه "السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية" للسيطرة على الجودة بأساليب إحصائية<sup>2</sup>.

**2- التطورات التنظيمية للجودة:** مرت التطورات التنظيمية للجودة عبر مراحل فبدأت بمرحلة الفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة فتأكدت الجودة وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>. وستتطرق لكل مرحلة على حدى:

**أ- مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1920):** وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير<sup>4</sup>، تحقق إدارة الجودة مهامها من خلال إجراء التفتيش، كأسلوب تشغيل أساسي وأحد الجوانب الأولى لمراقبة الجودة، يلعب التفتيش دورا مهما في نظام الإنتاج للحصول على معلومات حول جودة المنتج الموضحة<sup>5</sup>. ومع نشأة الكثير من المصانع كثرت العمالة فأصبحوا يقومون بأعمال متشابهة فتم وضع رئيس لهؤلاء العمال يقوم بمراقبة جودة أعمالهم، تتم مراقبة جودة المنتج

<sup>1</sup> مأمون سليمان الداركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 51.

\* فريدريك تايلور: مهندس ميكانيك أمريكي يعرف باسم أبو الإدارة العلمية، صاحب نظرية الإدارة العلمية، كما اهتم بكفاءة الإنتاج وسبل تعزيزها من خلال المراقبة الدقيقة للعمال والتخلص من إضاعة الوقت والحركة في تشغيلهم، وهو أول من اعتبر العمل قابلا للمراقبة والدراسة المنهجية.

\*\* والتر شويهارت **Walter A. Shewhart**: فيزيائي وهندس وإحصائي أمريكي، يلقب بأبو المراقبة الإحصائية للجودة، قام بتطوير المفهوم الإحصائي لمراقبة العمليات كما طور دورة عملية التحسين بلا نهاية أو التي تُعرف بدورة البي دي سي أي "PDCA" والتي أصبحت أساساً لتطوير الجودة.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد براوي، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 23-24.

<sup>4</sup> رابح قميحة، محمد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الأول، المجلد الأول، 2013، ص 177.

<sup>5</sup> Nani Kurniati, Ruey-Huei Yeh, Jong-Jang Lin, "**Quality inspection and maintenance: the framework of interaction**", Industrial Engineering and Service Science, 2015, P 245.



الذي تم إنتاجه مع عدم منع حدوث المعيب<sup>1</sup>.

ب- **مرحلة رقابة الجودة (1920-1950):** وهي مرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في

ضبط الجودة مثل: العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة، والتي شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينيات، بتخصيص قسم مستقل لذلك<sup>2</sup>. وتميزت هذه المرحلة بمهمتين، مهمة فحص وتفتيش، ووقاية ومنع<sup>3</sup>.

ت- **مرحلة تأكيد الجودة (1950-1980):** تعتمد هذه المرحلة على منع الخطأ أو المشكلة من

الأساس والقضاء على مسبباتها لبناء الجودة وليس التفتيش عنها<sup>4</sup>، كما أنه في هذه المرحلة أصبح الحفاظ على الجودة مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العمال<sup>5</sup>، ويتم الانتقال من جودة المنتج أو الخدمة إلى جودة النظام، والأساس في ذلك منع وقوع الخطأ<sup>6</sup>. وتؤكد الجودة: هي جميع الأعمال اللازمة لخلق ثقة بأن جميع احتياجات الجودة تم تحقيقها، داخليا أي تأكيد الجودة للمؤسسة وتحقق ب: إنشاء سياسة الإدارة، إعداد إجراءات التنفيذ، تدريب العاملين، اتباع الإجراءات، التحقق والمراجعة والتقييم. وخارجيا أي تأكيد الجودة للعملاء وتحقق بعمليات منضبطة من خلال عمل ما يأتي: سياسات، إجراءات، الوثائق المطابقة لما يحدث، السماح بإجراء التنسيق والمراجعة على كل العمليات<sup>7</sup>.

ث- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-2000):** وهي مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة،

التي تمثل التطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كميزة تنافسية<sup>8</sup>. وتتم عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل العاملين في

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 1428هـ، ص 14.

<sup>2</sup> رابع قميحة، محمد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"، مرجع سابق، ص 177-178.

<sup>3</sup> محسن بن نايف العتيبي، نفس المرجع، ص 14-15.

<sup>4</sup> عائدة إسماعيل الريني وآخرون، "الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون ودار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 87.

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة .. قبل أن تكون تطبيق"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 19.

<sup>6</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مرجع سابق، ص 10.

<sup>7</sup> طایل مصطفى كمال السيد، "معايير الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2013، ص 33-34.

<sup>8</sup> رابع قميحة، محمد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"، نفس المرجع، ص 178.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية، وأصبحت الجودة جزءاً متداخلاً ومرتبطة بجميع الأنشطة في المؤسسة، وبناءً على أهمية إدارة الجودة الشاملة قامت المنظمة الدولية ISO باعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصدار سنة 2000<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المداخل والأبعاد الفكرية للجودة

سنتناول في هذا المطلب مداخل الجودة وأبعاد جودة المنتج والخدمة، إضافة إلى أهداف الجودة.

#### أولاً: مداخل الجودة

يتمثل اهتمام ذوي الاختصاص بأبعاد الجودة من خلال محاولة الربط بين المنافسة (ظروف السوق) ومتطلبات العملاء وأنشطة المؤسسة واستراتيجياتها، فأبعاد الجودة هي المواصفات التي يفترض امتلاكها من قبل المؤسسة من إشباع رغبات وحاجات العملاء، وأهم المداخل وأكثرها شهرة في هذا المجال هي:

- 1- **المدخل الياباني:** وهو ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة TQM.
- 2- **المدخل الأوروبي:** وهو ما يطلق عليه ISO 9000 وتطويراته اللاحقة.
- 3- **المدخل الأمريكي للجودة:** وهو ما يطلق عليه Q90 وتطويراته اللاحقة في الو.م.أ من قبل الجمعية الأمريكية (Q91، Q92، Q93، Q94)<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أبعاد الجودة

هناك عدة أبعاد فكرية لمفهوم الجودة جاءت في أطروحات العديد من المختصين بالعلوم الإدارية ومن هذه الأبعاد، أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمات:<sup>3</sup>

- 1- **أبعاد جودة المنتج:** وحدد Garvin ثمانية أبعاد للجودة تتمثل في:<sup>4</sup>
- أ- **الأداء "La Performance":** وهو يحدد بالخصائص الأساسية لوظائف المنتج.

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> ماجد محمد صالح، "تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل"، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل - العراق، العدد التاسع والعشرون، المجلد الثامن والثمانون، 2007، ص 245.

<sup>3</sup> بوخاتم فايزة، سحنون خالد، "قياس جودة الخدمات البنكية باستخدام خريطة المراقبة للمتغيرات - دراسة حالة فترة انتظار عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت"، مرجع سابق، ص 57.

<sup>4</sup> بتيت أحمد، أوكيل رابح، "مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، الجزائر، ص 8-9.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

- ب- **الخصائص الثانوية:** تساهم الخصائص الثانوية للمنتج في إقدام العملاء عليه.
- ت- **المصدقية "La Fiabilité":** تقاس باحتمالات سوء الأداء أو عجز المنتج في مجال زمني معين.
- ث- **المطابقة "La Conformité":** يعرف المنتج بالخصائص، الأنماط أو المعايير، ويعد ذا جودة عالية وجيدة عندما يكون مطابقاً للعناصر التي يعرف بها والعكس.
- ج- **الديمومة "La Longévité":** هي مدة استعمال المنتج الممكنة قبل اهتلاكه أو تلفه، ولا يمكن مزج الديمومة مع المصدقية لأن المنتج السهل التصليح قد يصبح جيد الديمومة دون أن يكون ذا مصداقية.
- ح- **الخدمات الملحقة "Les Services Ossociés":** كل منتج يكون متبوع بخدمات، فقبل البيع يتعلق الأمر بدراسات مسبقة واستشارات لمساعدة وصياغة الاختيارات، وبعد البيع يتعلق الأمر بنشاطات مساعدة تسمح للمنتج بأن يستعمل في أحسن الظروف.
- خ- **الجمالية "L'eshétique":** تعبر عن هيئة المنتج المتعلق بالحواس، ومسألة كيف يبدو عليه المنتج وكيف يحس أو يتذوق أو يشم هي مسألة حكم شخص وتعكس التفضيل الفردي<sup>1</sup>.
- د- **إدراك الجودة "La Perception de La Qualité":** ويقصد بها إدراك العميل للأبعاد السبعة السابقة، وعملية الإدراك هذه تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتج، فقد يلعب الاسم التجاري والعلامة وسمعة المؤسسة دوراً هاماً في تحديد هذا الإدراك.

- 2- **أبعاد جودة الخدمات:** لم تتفق الكتابات في مجال تسويق الخدمات على الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، فيرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: النواحي المادية، والتسهيلات، والأفراد. بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجودة المادية: والتي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة، وجودة المؤسسة: والتي تتعلق بصورة مؤسسة الخدمة والانطباع العام عنها<sup>2</sup>، والجودة التفاعلية: والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، أثير عبد الله محمد السوداني، "تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد السادس والثمانون، 2008، ص 64.

<sup>2</sup> رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 25-26.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

بين قوة العمل داخل المؤسسة وبين العملاء، وفي مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يحكم العملاء على أساسها على جودة الخدمة تشمل عشرة أبعاد رئيسة هي:<sup>1</sup>

- أ- **درجة الثقة والمصداقية في الأداء:** القدرة على أداء الخدمات الموعودة بدقة وموثوقية.<sup>2</sup>
- ب- **سرعة الاستجابة:** الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية.<sup>3</sup>
- ت- **الكفاءة أو القدرة:** امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة.<sup>4</sup>
- ث- **الوصول للخدمة:** سهولة الوصول إلى الخدمة، موقع الخدمة ووقت الانتظار للحصول عليها.<sup>5</sup>
- ج- **المصداقية:** وتشمل الأمانة والثقة والسمعة، في كل من المؤسسة ومقدم الخدمة.
- ح- **الاتصال:** إبقاء العملاء مطلعين على كل ما يخصهم باللغة التي يفهمونها والاستماع لهم.<sup>6</sup>
- خ- **الأمان:** ويعني خلو المعاملات من الخطورة.<sup>7</sup>
- د- **الفهم:** ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه.
- ذ- **اللباقة:** تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.
- ر- **النواحي المادية الملموسة:** وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني وغير ذلك.

<sup>1</sup> رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مرجع سابق، ص 25-26.

<sup>2</sup> Andreas Soteriou, Stavros A. Zenios, "**Efficiency, Profitability and Quality of Banking Services**", Working Paper, The Wharton Financial Institutions Center, Department of Public and Business Administration University of Cyprus, Nicosia, Cyprus, 1997, P 8.

<sup>3</sup> سام عبد القادر الفقهاء، "العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الثاني، المجلد الثامن، 2012، ص 240.

<sup>4</sup> Vasya Kenova, Patrik Jonasson, "**Quality Online Banking Services**", Bachelor Thesis within Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, May 2006, p 9.

<sup>5</sup> هيو كوش، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: طلال بن عابد الأحمد، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2002، ص 23.

<sup>6</sup> مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سابق، ص 303.

<sup>7</sup> خيرى علي أوسو، لؤي لطيف بطرس، "تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، العدد الثلاثون، المجلد التاسع والثمانون، 2008، ص 17.

وتتضمن أبعاد جودة الخدمات وفقا للتصنيف المقدم من طرف إفن وليندساي (Evans et Lindsay) الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- 1- **زمن التسليم:** كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة؟
- 2- **دقة وتوقيت التسليم:** هل يتم تسليم الخدمة بالموعد المحدد لها سلفا؟
- 3- **الإتمام:** هل يتم تزويد العميل بجميع الأشياء التي يطلبها كاملة؟
- 4- **حسن التعامل:** كيف يتعامل مقدم الخدمة مع العميل؟
- 5- **التناسق والثبات:** هل يتم في كل مرة تقديم نفس مستوى الخدمة وب نفس الأسلوب لكل عميل؟
- 6- **سهولة المنال والملائمة:** مدى سهولة وملائمة الحصول على الخدمة.
- 7- **الدقة:** هل تنجز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة؟
- 8- **الاستجابة:** مدى سرعة العاملين في حل المشاكل غير المتوقعة.<sup>2</sup>

#### ثالثا: أهداف الجودة

وهناك نوعان من أهداف الجودة وهما:<sup>3</sup>

- 1- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء.<sup>4</sup>
- 2- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> بوخاتم فايضة، سحنون خالد، "قياس جودة الخدمات البنكية باستخدام خريطة المراقبة للمتغيرات -دراسة حالة فترة انتظار عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت"، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> لعلى بوكيمش، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> دخيل الله غنام المطيري، "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 17.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "إدارة الجودة الشاملة"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 26.

<sup>5</sup> دخيل الله غنام المطيري، "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت"، نفس المرجع، ص 17.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى الفئات التالية:<sup>1</sup>

- 1-أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2-أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة: وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- 3-أهداف العمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4-أهداف الأداء الداخلي: وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها لمحيط العمل.
- 5-أهداف الأداء للعاملين: وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

### المطلب الثالث: طرق تحقيق الجودة

لا تختلف الجودة في المؤسسة عن أي عملية أخرى فهي تحقق أرباحا وتكلف المؤسسة بعض التكاليف التي تعتبر ضرورية لسيرورة العمل بشكل أفضل فيها، حيث سنتناول في هذا المطلب تحقيق الجودة ومختلف طرقها، بالإضافة إلى الجودة وعلاقتها بالأرباح وتكاليف الجودة.

### أولا: طرق تحقيق الجودة

هناك عدة طرق لتحقيق الجودة وتحسينها، وهي:<sup>2</sup>

- 1-التخطيط للجودة: وهو المدخل لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ولإنجاز التخطيط عن طريق إدارة الجودة نتبع عدة خطوات نبدأ بتحديد أهداف الجودة الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كتعظيم الأرباح، ثم تحديد العميل وهو العاملين والعملاء، تحديد احتياجات العميل الخارجي والتي ترتبط بنوع الخدمة أو السلعة، والالتزام بمواعيد التسليم أو الحصول على الخدمة، والسعر، والخدمة ما بعد البيع. وأخيرا التخطيط الاستراتيجي للجودة يعني تحديد الأهداف وخطواتها ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء، وذلك بالتركيز على نواح داخلية وخارجية، وتعتمد

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، إربد، 2006، ص 31-

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

عملية التخطيط لجودة المنتج أو الخدمة على العميل المستهدف وعلى مستوى الجودة الذي يقبله<sup>1</sup>. وفيما يلي ندرج جودة تخطيط المنتجات والخدمات:

أ- **تخطيط جودة المنتجات والخدمات:** تبدأ بتحديد العميل المستهدف ومستوى الجودة الذي يقبله، ويتم ترجمة ذلك إلى مواصفات المنتج التي ترضي العميل. ثم تحديد المقاييس التي تحكم النجاح في توفير مواصفات المنتج، ويمكن الاستعانة بمواصفات منتجات المنافسين في تحديد المواصفات المقبولة لدى العميل<sup>2</sup>.

ب- **تخطيط جودة العمليات:** العمليات هي أنشطة محددة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء<sup>3</sup>، وهذه العمليات لها أيضا جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، وخصوصا في الخدمات، إذ أنه لا يكفي أن يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي تلقاها بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أدت به هذه الخدمة<sup>4</sup>.

2- **ضبط الجودة:** وهي مجموعة الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين والتي تسمح بتحقيق المستويات القياسية للجودة، ليس المقصود من ضبط الجودة إنتاج سلعة أو تقديم خدمة خالية من العيوب بل وفائها بمتطلبات ورغبات العميل وتوصيلها إليه وهي بدرجة الجودة المطلوبة<sup>5</sup>.

3- **ضمان الجودة:** هو الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة

<sup>1</sup> أنظر:

- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، نفس المرجع، ص 31-32.
- محمد فرج عبد الحليم، يوسف عبد عطية بحر، "مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، 2007، ص 289.
- عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية"، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1995، ص 10.
- صلاح الدين حسن السيسي، "تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص 23-24.

<sup>2</sup> عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية"، نفس المرجع، ص 13.

<sup>3</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة السابعة التحسين المستمر لجودة العمليات"، التخصص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 73.

<sup>4</sup> عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية"، نفس المرجع، ص 17.

<sup>5</sup> محمد عيشوني، "مقدمة عن ضبط الجودة"، المحاضرة الأولى، قسم التقنية الميكانيكية، كلية التقنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 3.

سوف تحقق متطلبات الجودة<sup>1</sup>.

**4- تحسين الجودة:** بالاعتماد على عدة أساليب ومهارات، وهي عملية تطبق على أنشطة محددة لغرض التطوير والتحسين<sup>2</sup>.

### ثانياً: الجودة وزيادة الأرباح

وهو ما سيأتي توضيحه من خلال عرض العناصر التالية:

**1- علاقة الجودة بالأرباح:** تتقاعس كثير من المؤسسات عن تقدير تأثير تحسين الجودة على الأرباح إلى اعتقاد كثير من المديرين أن قيمة الجودة لا يمكن قياسها كمياً، ويرى مديرون آخرون أن الجودة لا يجب أن تركز أساساً على المعايير المالية، وحتى ديمنج يرى أنه لا جدوى من قياس الجودة مالياً، إذ أن معظم العوائد المالية للجودة غير معروفة ويرتبط معظمها بارتفاع المعنويات ومضاعفة الكفاءة، وهما التأثيران اللذان يعدان أكثر أهمية من المتغيرات التي يمكن قياسها مالياً. إن تحسين الجودة يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، بل واقتناص بعض العملاء من أيدي المنافسين، وبالتالي تزيد الحصة السوقية للمؤسسة، مع زيادة أسعار البيع، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح. من ناحية أخرى فإن تحسين الجودة يعني زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية ويؤدي بالتالي إلى زيادة في الأرباح<sup>3</sup>.

**2- خطوات تحديد العائد على الجودة:** وتشمل تحديد متطلبات العميل من المنتج أو الخدمة، وتحديد علاقة رضا العملاء عن عمليات المؤسسة بالاحتفاظ بالعملاء، تحديد الزيادة في الأرباح<sup>4</sup>.

**3- قياس الأثر المالي للجودة:** تؤثر الجودة على التكاليف حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليل المعيب من المنتجات، وتقليل تكاليف خدمة ما بعد البيع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ديمنج، روبرت هاستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، ترجمة وإعداد هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 24.

<sup>2</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الثامنة أدوات تحسين الجودة"، التخصص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية السعودية، 1429 هـ، ص 87.

<sup>3</sup> رولاند راست وآخرين، "عائد الجودة قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الثالث، القاهرة، مصر، 1996، ص 2.

<sup>4</sup> رولاند راست وآخرين، نفس المرجع، ص 2-3.

<sup>5</sup> منى صلاح الدين شريف، "إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر إدارة الجودة"، اتجاهات معاصرة في الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر د.ت، ص 62.



### ثالثاً: الجودة والتكلفة

يؤدي انخفاض التكلفة إلى الزيادة في الربحية، ويمكن تقسيم التكلفة إلى قسمين: تكاليف دورة الحياة المتعلقة بجميع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتكلفة إدارة وظائف الدعم داخل المؤسسة، مثل مختلف الإدارات غير المرتبطة بالعمليات. بالنسبة لمنتج أو خدمة معينة تشمل تكلفة دورة حياتها: تكلفة المنتج والخدمة، بالإضافة إلى تكلفة تطوير المنتج والخدمة<sup>1</sup>. ويتم تقدير تكلفة الجودة من أجل تحديد المجال الذي يمكن أن يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربحية<sup>2</sup>.

**1- تكاليف الجودة:** إن لتطبيق أنظمة الجودة في أي مؤسسة تكاليف مادية تترتب على التخطيط والتصميم والتدريب والأجهزة والتقييم، كما أن لعدم تطبيق أنظمة الجودة تكاليف مادية تترتب على إعادة الأعمال والهدر في الموارد وتضرر سمعة المؤسسة وخسارة عملائها، غير أن تكاليف عدم تطبيق الجودة تفوق بكثير تكاليف الالتزام بالجودة وتطبيق أنظمتها. كما أن المردود المادي الناتج عن تطبيق أنظمة الجودة مثل كسب العملاء والمساهمين وزيادة الأرباح والحصة السوقية والسمعة الإيجابية يفوق بكثير تكاليف تطبيق أنظمة الجودة<sup>3</sup>.

### 2- أقسام تكاليف الجودة: تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين:<sup>4</sup>

#### أ- تكاليف ناتجة عن الالتزام بالجودة: وتتضمن:

- تكاليف الوقاية: يقصد بها أي عمل يخفض أو يمنع الفشل، وهي التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة لمواصفات الجودة.
- تكاليف التقييم: وهي التكاليف الناتجة عن عمليات التدقيق والاختبار والمراجعة والتقييم

<sup>1</sup> Kai Yang, Basem El-Haik, "Design for Six Sigma A Roadmap for Product Development", op.cit, p19.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 37.

<sup>3</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الأولى المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 3-4.

<sup>4</sup> أنظر:

- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، نفس المرجع، ص 4.
- فيليب اتكنسون، "التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة"، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996، ص 67.
- منى صلاح الدين شريف، "إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر إدارة الجودة"، مرجع سابق، ص 69.
- رمة بن بايرة، "دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، العدد الرابع عشر، 2016، ص 237.

للمنتجات والخدمات بهدف تحسينها وتطويرها.

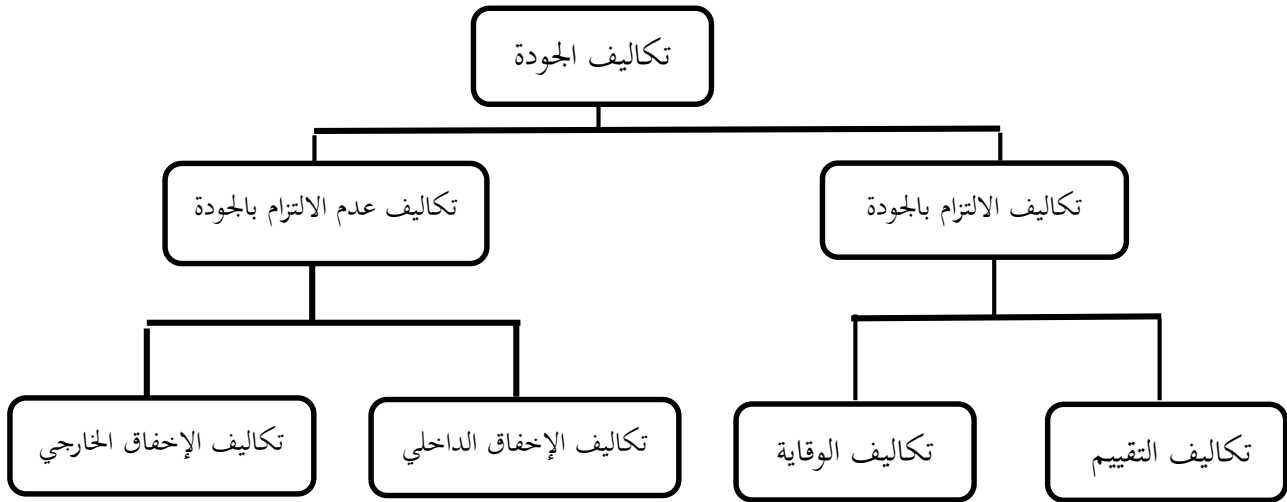
ب- تكاليف ناتجة عن عدم الالتزام بالجودة: وتتضمن التكاليف التالية:

- تكاليف الإخفاق الداخلي: وتمثل تكاليف إنتاج وحدات معيبة أو تقديم خدمة غير مناسبة واكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية.

- تكاليف الإخفاق الخارجي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات بعد خروجها من المؤسسة ووصولها لأيدي المستهلكين أو العملاء.

كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أقسام تكاليف الجودة



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الأولى المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 5.

### المطلب الرابع: إدارة الجودة

سنتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة الجودة ونشأتها، إضافة إلى مبادئ إدارة الجودة ومتطلباتها، وأخيرا فوائد تطبيق إدارة الجودة، وهو ما سيتم تبيانها في العناصر الآتية:

#### أولا: مفهوم إدارة الجودة

عرفت إدارة الجودة بأنها: "مدخل شامل، أي أنه يشمل كل مستويات ووظائف المؤسسة بهدف التحسين المستمر في الكفاءة والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة"<sup>1</sup>. ويعرّف قاموس مصطلحات ASQ إدارة الجودة بأنها "إدارة عملية لتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء بأقل تكلفة إجمالية للمؤسسة مع الاستمرار في

<sup>1</sup> عمر محمد الخرابشة، "إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي (تجارب عربية وعالمية)"، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب، ص 82.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

تحسين العملية"<sup>1</sup>. وعرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) نظام إدارة الجودة على أنه "أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة مؤسسة فيما يتعلق بالجودة"<sup>2</sup>. وتشمل إدارة الجودة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل الأنشطة اللازمة وكذلك الإجراءات اللازمة لضمان وتأکید الجودة<sup>3</sup>.

### ثانياً: نشأة مفهوم إدارة الجودة

لا يعتبر ظهور مفهوم الجودة حديثاً، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر للجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف<sup>4</sup>، وكان لظهور المصنع الكبير إبان فترة الثورة الصناعية أثر واضح للحاجة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع بصفة عامة ولوظيفة الرقابة على الجودة بشكل خاص<sup>5</sup>، ونظام إدارة الجودة هو في الأساس تطوير وتوسيع لنظام الحلقات النوعية التي ظهرت كأول مرة في اليابان سنة 1962 في مؤسسة نيبون للتليفون والبرق، والفرق بين الحلقة النوعية وإدارة الجودة بأن مهمة الأولى تكمن في قيام أعضاء الحلقة بتقديم مقترحات من شأنها تحسين السلعة أو الخدمة وتطويرها، أما إدارة الجودة فإنها توسع مهمة أعضاء الحلقة لتشمل إضافة لما سبق الاهتمام بالعمليات والعلاقات بين الدوائر والوظائف، وعليه فإن إحدى المسؤوليات المهمة للحلقة النوعية هي التنسيق بين الوحدات المختلفة واقتراح تحسينات في التصميم لتحقيق الإنتاج بطريقة مبسطة وموثوقة وينعكس ذلك بدوره على تحسين النوعية وجودة المنتج أو الخدمة وتوفير في التكاليف<sup>6</sup>.

### ثالثاً: المراحل التاريخية لنظام إدارة الجودة

لقد كان لتطور نظام إدارة الجودة ثلاث مراحل، بدأت المرحلة الأولى عندما غادر كل من ادوارد ديمنج وجوران أمريكا إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وعلمًا اليابانيين مفاهيم الجودة وتقنياتها وتعلم على

<sup>1</sup> Abdul Razzak Rumane, "**Quality Management in Construction Projects**", Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2011, P 24.

<sup>2</sup> World Health Organization, "**Laboratory quality management system: handbook**", WHO Lyon Office, Version 1.1, France, 2011, p 11.

<sup>3</sup> بلية حبيب، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 55.

<sup>4</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل إدارة الجودة"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 1997، ص 476-475.

<sup>5</sup> محمد توفيق ماضي، "إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل"، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 2.

<sup>6</sup> أنظر:

- عمر محمد الخرايشة، "إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي تجارب عربية وعالمية"، مرجع سابق، ص 82.

- بھيرة الموجي، "دوائر الجودة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995، ص 45.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

أبديهما 21 منفذا من المنفذين، وأدخلا مفهوم إدارة الجودة في الصناعات اليابانية. وفي منتصف السبعينات من القرن العشرين غزت الصناعة اليابانية أمريكا لجودتها العالية، الأمر الذي دفع الأمريكيين إلى الاقتناع بأفكار ديمينغ وجوران لتبدأ معها المرحلة الثانية، والتي تجلت عندما تم نقل مفهوم إدارة الجودة من اليابان إلى الو.م.أ في عقد الثمانينيات من القرن العشرين، إثر النجاح الذي حققه هذا المفهوم. وأخيرا بدأت المرحلة الثالثة في عقد التسعينيات من القرن العشرين، من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة في ميدان التعليم العام والتعليم الجامعي، وتميزت هذه المرحلة بظهور العديد من المفكرين في مفهوم الجودة، ومن بينهم كروسبي الذي حدد معايير للجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### رابعاً: مبادئ إدارة الجودة

تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ نجملها في الآتي:<sup>2</sup>

- 1- **التخطيط الاستراتيجي:** يستخدم كوسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة نحو مهمات وأهداف محددة.
- 2- **التركيز على العميل:** دراسة احتياجاته الحالية والمستقبلية، التركيز على العميل النهائي المستلم للمنتج أو المتلقي للخدمة، إلى العميل الداخلي المنجز للمنتج أو الخدمة.
- 3- **التحسين المستمر:** تحسين الجودة يقوم على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بشكل دقيق، وضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.
- 4- **التدريب والتعليم:** توفير تدريباً مستمراً للعاملين وتشجيعهم على رفع مهاراتهم التقنية، وزيادة خبراتهم التخصصية بشكل مستمر، مما يؤدي بدوره إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم.
- 5- **اندماج العاملين ومشاركتهم:** تزيد المشاركة الجماعية من إمكانية تصميم خطة أفضل، وتحسين كفاءة عمليات صنع القرار من خلال مشاركة المعنيين فيه كونهم القريبون من مشكلات العمل.
- 6- **إسناد والتزام الإدارة العليا:** فالقيادة هي مفتاح التحسين المستمر، فدون قيادة واضحة متماسكة لن تصبح المؤسسة أبداً رائدة في إدارة الجودة.

<sup>1</sup> عمر محمد الخرابشة، "إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي تجارب عربية وعالمية"، نفس المرجع، ص 83، 85.

<sup>2</sup> أنظر:

- عمر محمد الخرابشة، نفس المرجع، ص 85-86.

- سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 64.

- دال بستريلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، 1995، ص 209.

### خامسا: متطلبات نجاح إدارة الجودة

وفيما يأتي بعض المتطلبات الضرورية لنجاح إدارة الجودة:<sup>1</sup>

**1- لامركزية الإدارة وتمكين العاملين:** اعتماد الإدارات لنظام اللامركزية والتفويض الموسع للعاملين

وإشراكهم في عضوية فرق العمل، وتمكينهم لتحديد أوجه التحسين التي يرون ضرورتها.

**2- تغيير أنظمة الحوافز:** ليتضمن منح حصة من الأرباح للعاملين لإسهامهم في تحقيقها.

**3- عاملون مرنون وفرق عمل مرنة:** العامل المرن هو العامل الذي يمتلك مهارات مختلفة تمكنه من أداء

عدة مهام ويمكنه إشغال عدة وظائف والتنقل بين عدة مهام وفق حاجة المؤسسة.

### سادسا: فوائد تطبيق إدارة الجودة

إن تطبيق إدارة الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق تحسين وتطوير في نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، إضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين برفع الروح المعنوية لديهم، وتخفيض في النفقات وتكاليف الخدمات نتيجة قلة الأخطاء، تحسين أساليب العمل وتطويرها بشكل مستمر، وكذا زيادة مستوى الولاء والانتماء عند العاملين، وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء بل والمنافسة، إضافة إلى تنمية مهارات العاملين من خلال اشتراكهم في تقديم المقترحات والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أساليب العمل وإجراءاته، ومنح العاملين حوافز تتناسب ومستوى الجهود التي يبذلونها للقيام بالمهام الموكلة إليهم وتطويرها مما يحقق الرضا الوظيفي ورضا المجتمع.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: رواد الجودة

تم تطوير نهج إدارة الجودة فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث أن هناك باحثون وممارسون بارزون سيطروا على هذه الحركة، وأصبحوا معروفين باسم "معلمو الجودة" ويؤكدون جميعًا على مشاركة الإدارة التنظيمية في جهود الجودة، ونذكر من بينهم:

### أولا: والتر شوهارت Walter A. Shewhart

يعرف والتر شوهارت بأبو مراقبة الجودة الإحصائية، وهو أول من قام بنشر بحث عن الجودة بعنوان "التطبيقات الإحصائية كمساعد في الحفاظ على الجودة للمنتجات المصنعة"، حيث قدم في هذا البحث لأول مرة مفهوم خرائط مراقبة الجودة والتي أصبحت من الوسائل الأساسية التي تستخدم في الرقابة على الجودة في

<sup>1</sup> عمر محمد الخرايشة، "إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي تجارب عربية وعالمية"، مرجع سابق، ص 86-87.

<sup>2</sup> عمر محمد الخرايشة، نفس مرجع، ص 87.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

جميع المنشآت الصناعية، وقد كان والتر مستخدماً في مختبرات بيل للهواتف في العشرينيات حيث طور الأدوات التكنولوجية التي شكلت بداية الرقابة الإحصائية على الجودة، وأصبحت هذه الأدوات الأساس لحركة الإدارة الحديثة للجودة في اليابان وفيما بعد في الو.م.أ، وأدخل والتر وزملاؤه مصطلح تأكيد الجودة في برنامجهم لتحسين الجودة في مختبرات بيل للهواتف، باستخدام طرق الرقابة الإحصائية على الجودة لمدة حوالي خمسة عقود من الزمن، شكلت هذه الطرق الفنية أساس تأكيد الجودة، وقد تأثر كل من ديمينغ وجوران بأعماله، واستفادا منها ونقلوها إلى اليابان<sup>1</sup>.

### ثانياً: فيليب كروسبي Philip B. Crosby

كروسبي هو خبير في الجودة معروف دولياً، اشتهر بتجسيد مفهوم "Zero De-fects" الذي نشأ في الولايات المتحدة في مؤسسة Martin Marietta Corporation وعمل كروسبي خلال الستينات. بدأ مسيرته المهنية كمهندس متخصص في التقنية، عمل في العديد من المؤسسات وغيرها حتى تقلد منصب مدير الجودة ونائب رئيس مؤسسة تي تي كوربوريشن وأمضى فيها 14 سنة، وفي نفس السنة أسس مؤسسة الاستشارات PCA ومعها كلية الجودة<sup>2</sup>، ويعتبر أيضاً مؤلف حيث ألف العديد من الكتب ففي سنة 1979 ألف كتابه الأول "بجانية الجودة" وترجم إلى العديد من اللغات وفيه يبين أداء الأعمال بإتقان من المرة الأولى لا يكلف شيئاً، في حين أن عدم إتقان العمل يكلف المؤسسة الكثير، كما ألف: كتاب "Leading" سنة 1990، وفي سنة 1989 ألف كتاب "Let's Talk Quality" وغيرها من الكتب والتي ترجمت إلى عشر لغات. وفي سنة 1989 اندمجت شركة الاستشارات PCA مع ألكسندر برودفوت، ولديها 350 عامل يعملون في 15 دولة وهي الآن أكبر شركة استشارات وتدريب إدارة في العالم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أنظر:

- ناظم حسين حسن عبد السيد، "محاسبة الجودة مدخل تحليلي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 29-30.
- توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر، 1996-1995، ص 17.

- Ankur Doda, "**Gurus Of Quality Their Philosophies and Beliefs**", 2<sup>nd</sup> yr, 2006, <https://www.slideshare.net/dodaankur2006/gurus-of-quality-ads>, p 1

<sup>2</sup> J. Gerald Suarez, "**Three Experts on Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran**", op.cit, p 2.

<sup>3</sup> أنظر:

- J. Gerald Suarez, ibid, p 2.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "رواد مدارس إدارة الجودة الشاملة"، إدارة الجودة الشاملة، الوحدة التاسعة، تخصص تقنية إدارية قسم التسويق، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 114.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

ولدى منظور كروسي للجودة ثلاثة معتقدات أساسية: الايمان بالتأهيل، القيادة الإدارية، الوقاية بدلا من العلاج، وتتمثل طريقته الأساسية في برنامجه المكون من 14 خطوة لإدارة الجودة وهو موضح في الجدول أسفله، ويتمثل تركيزه الرئيسي في الكمي أي معيار الأداء لـ "العيوب الصفرية"<sup>1</sup>.

الجدول رقم (1-1): برنامج جودة مكون من أربعة عشر خطوة

خطوة	وصف برنامج الجودة	خطوة	وصف برنامج الجودة
الخطوة 1	تأسيس التزام الإدارة	الخطوة 8	تدريب المشرفين والمديرين
الخطوة 2	تشكيل فرق تحسين الجودة	الخطوة 9	احتفظ بيوم "صفر عيوب" لتحديد الموقف والتوقع داخل المؤسسة
الخطوة 3	إنشاء قياسات الجودة	الخطوة 10	تشجيع وضع أهداف للتحسين
الخطوة 4	تقييم تكلفة الجودة	الخطوة 11	الإبلاغ عن العقبات
الخطوة 5	رفع الوعي بالجودة	الخطوة 12	الاعتراف بالمساهمين
الخطوة 6	اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المشاكل	الخطوة 13	إنشاء مجالس الجودة
الخطوة 7	صفر عيوب في التخطيط	الخطوة 14	افعلها مرة أخرى

Sources: Abdul Razzak Rumane, "**Quality Management in Construction Projects**", Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2011, P 29.

### ثالثا: إدوارد ديمينغ *W. Edwards Deming*

جورج إدوارد ديمينغ هو مستشار أمريكي يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان يشغل وظيفة إحصائي خلال الأربعينات<sup>2</sup>، وكان قد بدأ في تدريس الهندسة والفيزياء في العشرينيات من القرن الماضي، وفي نفس الوقت بدأ دراسته في الدكتوراه في الفيزياء وعمل في مصنع هوثورن للكهرباء في شيكاغو، وقد درس ديمينغ نظريات شوهارت، والتي أصبحت أساسًا لعمله الخاص بعد سنوات<sup>3</sup>. وقد أنشأت الحكومة اليابانية سنة 1951 جائزة ديمينغ، حيث تمنح سنويا للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة<sup>4</sup>.

جاء اعتراف الولايات المتحدة بأساليب ديمينغ لتحسين الجودة في أواخر سنة 1980، بعد أن بثت شبكة أن بي سي وثيقة موثقة بعنوان: "إذا كانت اليابان تستطيع... لماذا لا نستطيع ذلك"، وركز برنامج الاهتمام الوطني الأمريكي على أهمية الجودة في التنافسية العالمية، حيث أعطى هذا البرنامج منهج ديمينغ في قيادة الجودة قدرا كبيرا من الاهتمام، وبدأ في تلقي المكالمات من المؤسسات في جميع أنحاء الولايات المتحدة التي أرادت توظيفه كمستشار وفعلًا استمر في العمل كمستشار، كما يدير ندوات حول قيادة الجودة والإنتاجية، واستمر في التدريس في جامعة كولومبيا وجامعة نيويورك. وحاز على العديد من الجوائز بما في ذلك وسام الكنز المقدس

<sup>1</sup> Abdul Razzak Rumane, "**Quality Management in Construction Projects**", op.cit, p 29.

<sup>2</sup> فريد زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مكتبة الكتب العربية، 1996، ص 26.

<sup>3</sup> J. Gerald Suarez, "**Three Experts on Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran**", op.cit, p 2-3.

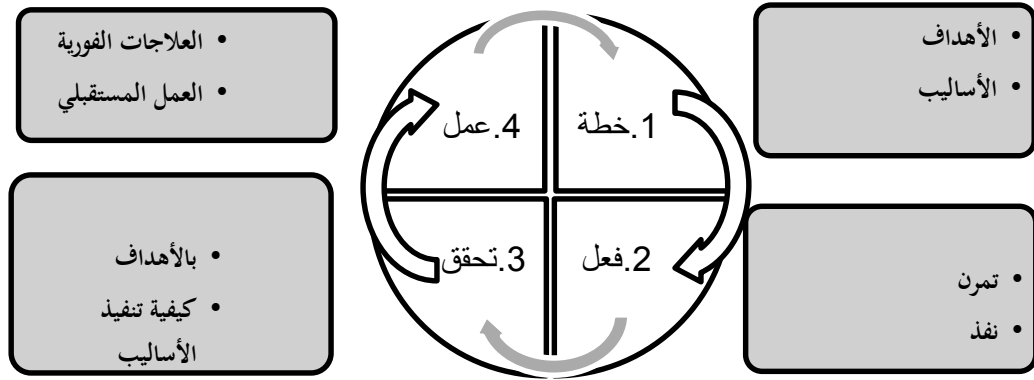
<sup>4</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 45.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

اليابان وميدالية شوهارت من الجمعية الأمريكية لجودة التحكم، وقد حصل على الدكتوراه الفخرية من عدة جامعات<sup>1</sup>.

يُعتبر الكثير من الكتاب والمتخصصين ديمينج الشخصية الأكثر شهرة المرتبطة بمجال الجودة كما يعتبرونه والدها المؤسس، تعتمد فلسفته على أربعة أساليب رئيسية: دورة خطة العمل والتدقيق (PDCA)، مراقبة العملية الإحصائية، الأربعة عشر مبدأ للتحويل، السبع نقاط لخطة العمل، ويجب تكرار دورة PDCA مرارًا وتكرارًا لتحسين المستمر<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2): دورة PDCA



Sources: Abdul Razzak Rumane, "Quality Management in Construction Projects", Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2011, p 30.

### رابعاً: جوزيف موسى جوران Juran

جوزيف موسى جوران ولد في سنة 1904 في رومانيا، ومنذ سنة 1924 تقلد جوران عدة مناصب ومهن حيث عمل في الإدارة كمهندس تنفيذي، مسؤول حكومي، أستاذ جامعي، محكم عمل، مدير شركات، ومستشار، وقد قام بتأليف المئات من الأوراق و12 كتاباً بما في ذلك كتاب "جوران لمراقبة الجودة"، وكتاب جوران حول "القيادة لأجل الجودة". تشمل مساهماته الرئيسية ثلاثية جوران، وهي ثلاث عمليات إدارية حددها للاستخدام في إدارة الجودة: تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة<sup>3</sup>. وفي سنة 1954 دعا اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين جوران إلى اليابان لتقديم سلسلة من المحاضرات حول الجودة، التي كان لها تأثير عميق على ثورة الجودة اليابانية. كما يُعرف بأنه الشخص الذي أضاف "البعد الإنساني" للجودة، حيث تم توسيعه ليصبح الأسلوب المعروف الآن باسم إدارة الجودة الشاملة (TQM). وترجمت أعمال وبرامج جوران المنشورة إلى 16 لغة. وهو رئيس تحرير "دليل ضبط الجودة"، وقد حصل جوران على أكثر من 30

<sup>1</sup> J. Gerald Suarez, ibid, p 2-3.

<sup>2</sup> Abdul Razzak Rumane, "Quality Management in Construction Projects", op.cit, p 30.

<sup>3</sup> J. Gerald Suarez, "Three Experts on Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran", op.cit, p 3.



## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

جائزة وجوائز فخرية، من بينها وسام الكنز المقدس لليابان. وتقديراً لمساهماته أنشأت المنظمة الأسترالية لمراقبة الجودة ميدالية جوران في سنة 1975<sup>1</sup>.

### خامساً: جينيشي تاجوشي Genichi Taguchi

يعد دكتور جينيشي تاجوشي أحد الرواد الذين ساهموا بعلمهم في تطوير وتحسين الجودة في الصناعة الأمريكية، كما يرجع إليه الفضل في البدء في وضع أسس التصميم للمنتج القوي المتين في اليابان من ثلاثين سنة، والمنتج ليس فقط المتين، المرن، الخالي من العيوب، البسيط، الفعال، ولكنه أيضاً المنتج الذي يحقق مستوى أداء عالي وثابت بالرغم من تعرضه إلى مؤثرات وظروف مختلفة أثناء الاستخدام والتشغيل وكذلك أثناء الإنتاج<sup>2</sup>.

### سادساً: كاوورو إيشيكافا Kaoru Ishikawa

يعتبر إيشيكافا أحد الخبراء اليابانيين في الجودة، وقد عمل إيشيكافا كأستاذ في جامعة طوكيو، ويعتبر أول من اقترح تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على المشكلات المتعلقة بوظائفهم، لتحسين الأداء وتطويره مع مراعاة الجانب الإنساني، والتركيز على إبراز قدرات العاملين وإجراء العديد من التحسينات داخل المؤسسة. وقد تأثر إيشيكافا كثيراً بأعمال ديمينغ وجوران ما دفعه لتحقيق إنجازات كثيرة في مجال الجودة كتطوير خرائط السبب والأثر لاستخدامها في تحسين الجودة، واستخدام حلقات الجودة والتي كانت تسمى حلقات الرقابة على الجودة التي انتشرت في اليابان، ويعتبر اليابانيون إيشيكافا الأب الحقيقي لحلقات الجودة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kai Yang, Basem El-Haik, "Design for Six Sigma A Roadmap for Product Development", op.cit, p 14.

<sup>2</sup> أمجد خليفة، "مجلة عالم الجودة"، العدد الثاني، أبريل 2011، ص 62.

<sup>3</sup> أنظر:

- منى صلاح الدين شريف، "إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر إدارة الجودة"، مرجع سابق، ص 76.
- محمود عيد المسلم الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 39.
- أشرف السعيد أحمد محمد، "الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 122.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة الشاملة

سنتناول في هذا المبحث أساسيات حول الجودة الشاملة، من خلال مفهومها وإدارتها، إضافة إلى أساليب وأهمية إدارة الجودة الشاملة، وتنظيم إدارتها ومبادئها، وأخيرا الأدوات الإحصائية المستعملة وتطبيقاتها وجوائز الجودة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة أحدث مراحل تطور الجودة المفاهيمي والتطبيقي، وقد خصصنا هذا المطلب للتعرف أكثر عليها، بعرض مفهوم الجودة الشاملة وأهدافها والآثار الإيجابية من تطبيقها، إضافة إلى توضيح مفهوم ثقافة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها.

### أولاً: تعريف الجودة الشاملة

عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها: "القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة والاعتماد على تقييم العميل لتحديد الأداء"، وقد ركز تعريف المعهد الفدرالي الأمريكي على مبادئ الجودة الشاملة والتي تركز بدورها على العميل واستمرارية تحسين المنتج والخدمة لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>. ويمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها أداء العمل المطلوب بالشكل المطلوب وفي الوقت المطلوب من المرة الأولى وفي كل عمليات وأقسام المؤسسة، والذي يحقق رغبات العميل وحاجاته.

### ثانياً: أهداف الجودة الشاملة

إن للجودة الشاملة أهداف تسعى من خلالها لتحقيق رسالة المؤسسة، حيث تهدف لتلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية، وكذا التميز في السوق بتقديم منتج أو خدمة يشعر من خلالها العميل بأنه يتم التعامل معه بخصوصية في المؤسسة، إضافة إلى تحقيق الجودة بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل<sup>2</sup>.

### ثالثاً: آثار تطبيق الجودة الشاملة

ينتج عن تطبيق الجودة الشاملة مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية والفوائد، نذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عاصم شحادة علي، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010، ص 196.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 36-37.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن تكون تطبيق"، مرجع سابق، ص 32-34.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

1- **توفير الوقت:** من خلال التحسين المستمر للإجراءات والذي يقلص من المنتج المرفوض ويصحح المسارات.

2- **تحقيق رضا العملاء والعاملين:** بتقديم منتج يلبي رغبات العملاء، أما العاملين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وكسب رضاهم عن مؤسستهم.

3- **تخفيض التكاليف:** كون المنتج مقبول من المرة الأولى يحقق رضا العميل ويخفض التكاليف.

4- **تحسين الأداء العام:** من خلال المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل.

5- **رفع مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة:** من خلال التحسين المستمر للأعمال والإجراءات ما يزيد من جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن، وهو ما يرفع مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة.

### رابعا: تعريف ثقافة الجودة الشاملة

تشير ثقافة المؤسسة إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات المشكّلة للإدراك والتقدير والسلوك<sup>1</sup>، وتعرف ثقافة الجودة بأنها: "نظام القيم التنظيمية التي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة"<sup>2</sup>. أي أن ثقافة الجودة الشاملة هي مجموعة القيم والمبادئ التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحسين الجودة بها.

### خامسا: مراحل تطبيق ثقافة الجودة الشاملة

إن نشر ثقافة تنظيمية خاصة بإدارة الجودة الشاملة بتبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، وبمشاركة كل العاملين بالمؤسسة، ومن خلال فرق العمل، بغرض إرضاء العميل، والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات<sup>3</sup>. ولنشر هذه الثقافة نتبع الخطوات التالية:

<sup>1</sup> أمال بايشي، "المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة"، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة د. طاهر مولاي، بتاريخ 7-8 ديسمبر 2010، سعيدة، الجزائر، ص 7.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية"، ورقة بحثية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2003، ص 15.

<sup>3</sup> أعر عزوي، أحمد علماوي، "الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال"، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، 7-8 ديسمبر 2010، سعيدة، الجزائر، ص 11.

- 1- **بدءاً بترتيب الظروف:** بخلق هذه الثقافة وذلك بعدم الرضا عن الثقافة الحالية<sup>1</sup>.
- 2- **تصميم ملامح الثقافة:** بإحداث تغيير ثقافي لتقدير الحاجة الأساسية لتلبية متطلبات العملاء، وتنفيذ فلسفة الإدارة التي تعترف بهذا التركيز، وتشجيع مشاركة العاملين، والتشجيع على التحسين المستمر<sup>2</sup>.
- 3- **نشر الثقافة الجديدة:** تتشكل الثقافة في أي مؤسسة من المعتقدات والسلوكيات والمعايير والقيم والقواعد السائدة، إن تغيير الثقافة من قبول مستوى معين من الأخطاء أو العيوب إلى مستوى مناسب لأول مرة وفي كل مرة، يحتاج إلى عنصرين رئيسيين: التزام القادة، وإشراك جميع أفراد المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

بعد التطرق في المطلب الأول للجودة الشاملة، نتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهميتها وأهدافها، إضافة إلى أساليب وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من الإرشادات تتمثل في القواعد الأساسية للتحسين التدريجي والمستمر لجودة المؤسسة ككل"<sup>4</sup>. وتعرف أيضاً بأنها: "توجه إداري للمؤسسة، يكون الغرض منه التركيز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويهدف إلى النجاح على المدى الطويل"<sup>5</sup>، إن إدارة الجودة الشاملة هي: "نموذج متكامل لفلسفة الإدارة ومفهوم الجودة ومجموعة من الممارسات"<sup>6</sup>. وعرفت أيضاً بأنها: "تقويم جودة المؤسسة كمنظومة متكاملة شاملة لكل مكوناتها وأبعادها ومجالاتها، وهي عملية مراقبة مستمرة

---

<sup>1</sup> لياس سارة، بومنقار مراد، "أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية"، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, **"Total Quality"**, third edition, CRC Press, 2004, p 5.

<sup>3</sup> José María Gómez-Gras and Al, **"Quality Management"**, Handbook for University Spin-Off Programmes, Universidad Miguel Hernández de Elche, With the collaboration of GlobalStart partners 2005, p 36.

<sup>4</sup> رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر، ص 77.

<sup>5</sup> مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة الإدارة-الإحصاء-الاقتصاد"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

<sup>6</sup> Tauseef Aized, **"Total Quality Management And Six Sigma"**, InTech, Croatia, 2012, p 223.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة ومستوى الجودة الذي حققته أو تعمل على تحقيقه"<sup>1</sup>. وعرفت بها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM بأنها: "الطريقة التي يتم بها تسيير المؤسسة لتحقيق التميز في العمل استناداً إلى المبادئ الأساسية، والتي تشمل: التركيز على العملاء، التركيز وتمكين الأفراد والفرق، وإدارة العمليات، النظم والتحسين المستمر"<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

**إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم النشاطات، جودة وتوفير المواد اللازمة، **والجودة:** تلبية متطلبات العميل، **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة العاملين بالمؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسين المستمر<sup>3</sup>. وعرفت أيضاً على أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل"<sup>4</sup>. وعرفت كذلك بأنها: "ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا واقناع العميل من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل"<sup>5</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة الإرشادات والممارسات الإدارية التي تسعى لتحقيق الجودة من خلال الاستغلال الشامل لكل موارد ووسائل المؤسسة المتوفرة بها.

<sup>1</sup> عائشة بنت فؤاد أبو شنب، "تطوير البرامج الأكاديمية في جامعة أم القرى في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة"، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب، ص 49.

<sup>2</sup> jim Osborne and Mohamed Zairi, "**Total Quality Management and the management of health and safety**", the European Centre for total Quality Management, university of bradford Emm lane heaton west Yorkshire bradford BD9 4JL, hSE books, page 1.

<sup>3</sup> عيساني عامر، حامدي محمد، "تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالبطعة السابعة والأربعون لمعرض الجزائر الدولي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1-الجزائر، العدد الخامس والثلاثون، 2016، ص 132-133.

<sup>4</sup> نظام موسى سويدان، "تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه دراسة حالة"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، 2001، ص 662-663.

<sup>5</sup> يزيد ذيب عبد الله محمد، "دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد السادس، 2016، ص 258-259.

## ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحقق ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- التعامل مع الشكاوى المقدمة بسرعة واتخاذ إجراءات فعالة لمنع تكرارها.
- 2- تخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- 3- التطوير المستمر في جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
- 4- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة ما يؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية نتيجة لذلك تزيد الحصة السوقية.
- 5- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر، وزيادة شهرة المؤسسة.
- 6- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة، وتحسين العلاقات الإنسانية.

وتتحلى أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعميل في مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة له عند اتخاذ قرار الشراء، أما بالنسبة للمؤسسة فتتمثل في تقليل شكاوى العملاء ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والعمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل<sup>2</sup>.

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء لكسب رضاهم<sup>3</sup>، إضافة إلى تحديد احتياجات العملاء، وجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وإنشاء وصيانة نظام إدارة يمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بشكل موثوق ومتكرر واقتصادي<sup>4</sup>.

## ثالثا: أساليب إدارة الجودة الشاملة

تعتمد الكثير من المؤسسات على أساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة، نلخصها في الآتي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007، ص 31.
- فريد زين الدين، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مكتبة الكتب العربية، مصر، 1996، ص 39.
- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 194.
- حسن حسين البيلاوي وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 13.
- <sup>2</sup> رابع قميحة، محمد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"، مرجع سابق، ص 179-180.
- <sup>3</sup> ديمغ وروبيرت هاغستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 15.
- <sup>4</sup> David Hoyle, "Automotive Quality Handbook", Butterworth Heinemann, 2000, p 40-41.
- <sup>5</sup> عاصم شحادة علي، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مرجع سابق، ص 196.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

- 1- أسلوب حل المشكلات: ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة.
- 2- المقارنة المرجعية: مقارنة أداء المؤسسات المنافسة والوسائل والطرق التي تتبعها، مع أداء المؤسسة واتباع أحسن الطرق لتحسين الأداء والتميز.
- 3- أنظمة الاقتراحات: تضع المؤسسة نظام اقتراحات للعاملين وتقوم بدراسته وتبنيه وتطبيقه.
- 4- أنظمة التوقيت المناسب: لمساعدة العاملين على تقديم الخدمة والمنتج في الوقت المناسب.
- 5- رقابة العمليات الإحصائية: بالاعتماد على الحاسوب لتطبيق البرامج الإحصائية التي تسهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة وحل المشكلات.

### رابعا: عناصر إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر بعض العناصر التي تساعد المؤسسة في ذلك، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.
- 2- نظام العاملين: يتكون من التعليم، والتدريب، وتغيير الثقافة.
- 3- المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال واتباع دليل الجودة المراد تنفيذه سواء كانت في شكل إجراءات أو قواعد وتعليمات.
- 4- عملية الجودة: وضع معايير في شكل مقاييس أداء، ووضع نظام الجودة حتى يتمكن كل عامل من اتباعه حسب تخصصه وأهدافه وأغراضه.

<sup>1</sup> أنظر:

- بمجت راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص 39-94.
- فوزية قديد، "إدارة الجودة"، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص 36.
- محمد فرج عبد الحليم، يوسف عبد عطية بحر، "مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 291-292.
- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، د.ت، ص 82.

5- **التكنولوجيا:** مختلف الوسائل التي تساعد في تخطيط الاحتياجات وتخطيط الإنتاج، إضافة إلى القيام بأبحاث حول السوق والتعرف على رغبات العميل ومعلومات عن المنافسين.

#### خامسا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر عدد من المتطلبات الأساسية نذكرها في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- إن القرار الإداري الناضج والفاعل يبنى على أساس مؤسسي بحيث يأخذ من قبل أشخاص لهم علاقة به ويتمتعون بخصائص وقدرات ومهارات وجدانية وعقلية وإنسانية.
- 2- إعادة تشكيل لثقافة المؤسسة بما يلائم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.
- 3- نظام التوثيق: سياسة الجودة الشاملة، دليل الجودة الشاملة وتوثيق الإجراءات الخاصة بها.
- 4- التعليم والتدريب للعاملين، وتشكيل فرق العمل، التشجيع وتحفيز العاملين.
- 5- تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي من الخدمة أو المنتج.
- 6- التزام المؤسسة بممارسة التقييم الذاتي.
- 7- الإشراف والمتابعة، وتفويض الصلاحيات وإعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء عملهم.
- 8- استراتيجية تطبيق الجودة الشاملة.
- 9- الاهتمام بمتطلبات العميل، وبذل الجهود لتحسين الجودة باستمرار.

<sup>1</sup> أنظر:

- محسن علي عطية، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 87-91.
- توفيق محمد عبد المحسن، "التطوير التنظيمي مداخل: للتطوير والتحسين المستمر"، دار النهضة العربية للتوزيع، القاهرة، مصر، 2016-2017، ص 60-61.
- خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 75.
- بلال خلف السكارنة، "التطور التنظيمي والإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، د.ت، ص 173.
- Kshirasagar Naik, Priyadarshi Tripathy, **"Software Testing And Quality Assurance Theory and Practice"**, A John Wiley & Sons, INC., Publication, Canada, 2008, p 1.



### المطلب الثالث: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

نركز من خلال هذا المطلب على التنظيم الواجب اتباعه لإدارة الجودة الشاملة، والمبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة، وفي الأخير نتطرق لأنواع فرق الجودة وعرض مهام كل فريق باختصار.

#### أولاً: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

لضمان سيورة حسنة لعملية إدارة الجودة الشاملة، تمر مرحلة تنظيمها بعدة مراحل، نذكرها كآآتي:<sup>1</sup>

#### **1- المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تنشئ المؤسسة مجلساً للجودة للمساهمة في إدارة الجودة الشاملة،

وتطبيقها وتصميم مختلف العمليات الخاصة بها، ويتكون هذا المجلس من رؤساء تنفيذيين ومسؤولين عن المهام والمجموعات ذات الصلة بالجودة، بعد إنشاء هذا المجلس تنشئ المؤسسة فريقاً لتصميم الجودة يرأسه مدير الجودة ومجلس الجودة.

#### **2- المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة وبعد أن يقوم فريق تصميم الجودة بوضع واختبار نظام لإدارة

الجودة الشاملة والذي قد يستغرق عاماً أو أكثر حسب حجم المؤسسة ومواردها، وبعد أن يوافق عليه مجلس الجودة، تنشئ المؤسسة مجلس جودة خاص بالوحدة نفسها وتعمم ذلك على كل الأقسام والوحدات.

#### **3- المرحلة الثالثة:** بعد اختبار نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدة التجريبية وإثبات فاعليته، يأتي

دور فرق تحسين الجودة، والتي تنشئ في كل الأقسام والوحدات على مستوى المؤسسة ككل، وهكذا يكون بناء تنظيم إدارة الجودة الشاملة قد اكتمل، وتستمر المؤسسة على نفس التنظيم في المستقبل.

#### ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ، نعرض منها ما يلي:

#### **1- القيادة:** تلعب القيادة الإدارية في المؤسسة دوراً هاماً في تحديد أداء العاملين فيها، وتتخذ كل

القرارات الاستراتيجية الخاصة بالجودة<sup>2</sup>، ويقتزن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة بمدى فاعلية

<sup>1</sup> أنظر:

- عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية"، مرجع سابق، ص 22-24.

- إبراهيم حسن محمد، "الجودة والمنافسة العالمية وتطبيقاتها في الصناعة"، مكتبة الكتب العربية، مصر، 1993، ص 68.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 44.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

وتأثير ومشاركة ودعم القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها<sup>1</sup>. وعلى القائد أن يكون واضح وملتزم وواسع المعرفة، من خلال مشاركته الشخصية في التعليم والتدريب، وإمكانية الوصول والاتصال بالعاملين والعملاء، وإحداث التغيير الثقافي المتعلق بالجودة من خلال التوجيهات والإرشادات والبيانات الموثقة<sup>2</sup>.

- 2- **التحسين المستمر:** يقصد بالتحسين المستمر المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، وذلك بتحديد الأخطاء مسبقاً والوقوف على أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، للوصول إلى أفضل خدمة تتماشى ومتطلبات العميل<sup>3</sup>.
- 3- **التركيز على العميل:** من خلال مراكز خدمة العملاء والتي تحرص على التواصل الدائم للمؤسسة بعملائها<sup>4</sup>. أي خلق قيمة للعملاء من خلال فهم متطلباتهم وتوقعاتهم<sup>5</sup>.
- 4- **المشاركة الكاملة:** تحرص المؤسسة على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين<sup>6</sup>، وقبل ذلك تدريبهم وتمكينهم، والاعتراف بقدراتهم<sup>7</sup>.
- 5- **التعاون بدل المنافسة:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها<sup>8</sup>.
- 6- **اتخاذ القرار بناءً على الحقائق:** تتميز القرارات الاستراتيجية في المؤسسة المطبقة لنظام إدارة

<sup>1</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الثانية القيادة"، التخصص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 17.

<sup>2</sup> Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, **"Total Quality"**, op.cit, p 24.

<sup>3</sup> زكي عبد المعطي أبو زيادة، "إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد الثامن، 2012، ص 176.

<sup>4</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الرابعة التركيز على العميل"، التخصص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 42.

<sup>5</sup> Graeme Knowles, **"Quality Management"**, ebooks at bookboon.com, 2011, p 11.

<sup>6</sup> رشدي أحمد طعيمة وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 28.

<sup>7</sup> Jack P. Pekar, **"Total quality management: guiding principles for application"**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1995, p 6.

<sup>8</sup> عيساني عامر، حامدي محمد، "تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة السابعة والأربعون لمعرض الجزائر الدولي"، مرجع سابق، ص 138.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

الجودة الشاملة بالدقة والحدثة والموثوقية لاعتمادها على الحقائق والمعلومات الصحيحة<sup>1</sup>. في تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، لبناء استراتيجية تنافسية لتحقيق الأهداف والمهام<sup>2</sup>.

**7- الوقاية من الأخطاء:** ويقصد بالوقاية اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها<sup>3</sup>، باستخدام معايير أداء مقبولة ومعروفة لقياس مستوى الأداء عند القيام بتقديم المنتج أو الخدمة<sup>4</sup>.

**8- التركيز على العمليات والنتائج معا:** تعتبر النتائج مؤشرا لتحديد جودة العمليات ذاتها، وإذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة يجب إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الخدمات<sup>5</sup>.

**9- التغذية الراجعة:** وتتم بإجراء القياس المستمر من خلال مؤشرات النتائج الداخلية والخارجية من أجل التحسين المستمر<sup>6</sup>. ففي مجال التصنيع يمكن أن تأخذ شكل رسم بياني يشير إلى أن الآلة يمكن تغييرها، لمنع إنتاج منتجات معيبة، وفي المجال الإداري تأخذ شكل جلسة مع أحد المشرفين تلي تقييمه لأحد العاملين لمراجعة تقييمه السنوي<sup>7</sup>.

### ثالثا: أنواع فرق إدارة الجودة الشاملة

للجودة الشاملة الكثير من أنواع الفرق التي تسهر على تطبيقها وإدارتها، نعرضها في الآتي<sup>8</sup>:

**1- لجان القيادة (مجالس الجودة):** فرق إدارة تقود التنظيم، وتوفر الاتجاه، والتركيز.

**2- فرق حل المشاكل:** فرق من العاملين تجتمع لحل مشاكل العمل التي تشمل الجودة والإنتاجية، وهي فرق مهام خاصة لها رسالة محددة.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، "الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 32.

<sup>2</sup> مبارك علوي محمد لزم، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة المنية"، الطبعة الأولى، مطابع الهاشمية الحديث للأوفست، حضرموت، الجمهورية اليمنية، 2020، ص 34.

<sup>3</sup> عيساني عامر، حامدي محمد، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة السابعة والأربعون لمعرض الجزائر الدولي"، نفس المرجع، ص 139-140.

<sup>4</sup> محمد فرج عبد الحليم، يوسف عبد عطية بحر، "مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 290.

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 177.

<sup>6</sup> Barrir G. Dale, "Managing Quality", fourth edition, Blackwell Publishing, 2003, P 29.

<sup>7</sup> جوزيف جابلونسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة"، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مراجعة: عبد الرحمن توفيق، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996، ص 59.

<sup>8</sup> جيمس إيفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة الإدارة، والتنظيم، والاستراتيجية"، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2009، ص 368.

3- فرق العمل الطبيعي: عاملين يعملون مع بعضهم يوميا لتأدية وحدة عمل كاملة.

4- فرق الإدارة الذاتية: فرق عمل مفوضة لاتخاذ قراراتهم، ومراقبتها.

5- الفرق الافتراضية: فرق يتصل أعضاؤها بعضهم ببعض عن طريق الحاسوب.

#### المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية للجودة

من خلال هذا المطلب نعرض الأدوات الإحصائية التي تستعمل في رقابة وتحسين وضمان وتوكيد الجودة، والتي تتمثل في أدوات العرض الإحصائي كقوائم الفحص والرسوم البيانية، إضافة إلى المخططات كمخطط تدفق العملية، ومخطط باريتو ومخطط التبعر، ومخطط السبب التأثير، ثم خرائط الرقابة، وأخيرا العصف الذهني.

#### أولا: أدوات العرض الإحصائي

وهي كثيرة، نعرضها في النقاط التالية:

1- قائمة الفحص (المراجعة) Checklist: تعد المؤسسة قائمة في شكل جداول مجهزة مسبقا لتسجيل

المعلومات عليها، والشكل الشائع الاستخدام يتعامل مع "نوع" المشكلة والآخر مع "موقع" المشكلة<sup>1</sup>.  
ومنها:<sup>2</sup>

أ- لوحة سرد قصة الجودة: لوحة كبيرة لعرض تطور المشروع باستخدام وسائل عرض واضحة، ويتم استعراض قصة الجودة وفق مخطط وخطة واضحة.

ب- تخطيط هوشين: هو طريقة يابانية للتخطيط الاستراتيجي، وفيها تضع المؤسسة حوالي أربعة بيانات مستقبلية النظرة، توضح أين ينبغي للمؤسسة أن تكون في السنوات الخمس التالية، وترسم أهداف المؤسسة وخطط عملها على أساس هذه البيانات المستقبلية.

ت- نافذة متلقي الخدمة: تعتبر نافذة متلقي الخدمة أداة مباشرة للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة من متلقي الخدمة بتعبيرهم عن الخدمات والمنتجات التي يستخدمونها.

2- الرسوم البيانية: تستخدم لتصوير الظواهر والحقائق التي تتعلق بالجودة في المؤسسة، ولقد ساعدت

تقنيات الحاسوب وبرنامج الاكسيل على توفير هذه التقنية بسهولة<sup>3</sup>، ومنها:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 197، 200، 202.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، مرجع سابق، ص 136.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

أ- **القطاعات الدائرية Pie Charts**: تستخدم لمقارنة أحجام وكميات ونسب وأعداد أشياء مختلفة أو لمقارنة مجموعات هذه الأشياء ببعض<sup>1</sup>.

ب- **الأعمدة Bar Charts**: تستخدم الأعمدة لعرض البيانات الوصفية، بمعنى عدد مرات حدوث شيء ما، ويتم عرض البيانات في سلسلة من الأعمدة في رسم بياني<sup>2</sup>.

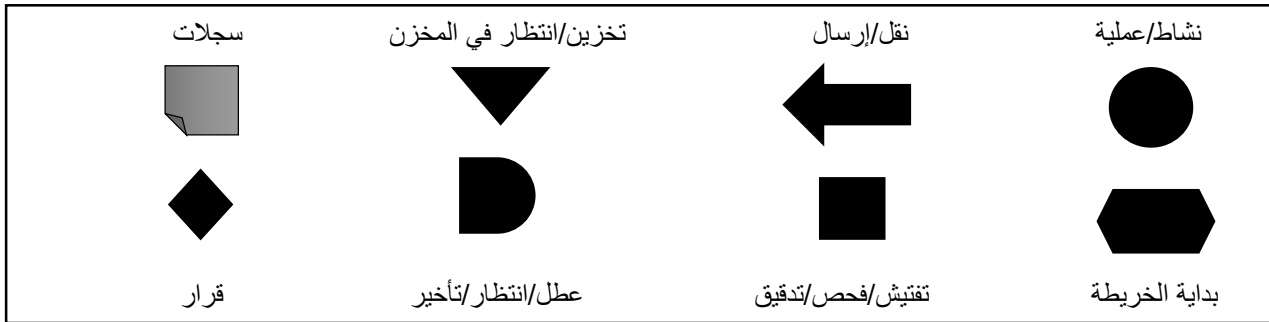
ت- **المدرج التكراري Histograms**: ويمثل المتغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمؤسسة، ويستخدم لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج مع المواصفات المحددة<sup>3</sup>.

### ثانياً: المخططات

نعرض فيما يلي المخططات الأكثر استعمالاً في مجال إدارة الجودة:

1- **مخطط تدفق العملية**: تستخدم لوصف عملية الإنتاج وصفاً عاماً والذي من خلاله تتوضح كيفية تصنيع المنتج خطوة بخطوة<sup>4</sup>، ويستخدم الشكل المبسط لمخطط التدفق في عملية تحسين الجودة<sup>5</sup>، ويبين الشكل التالي أهم رموز خريطة تدفق العمليات:

الشكل رقم (1-3): أهم رموز خريطة تدفق العمليات



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 144.

2- **مخطط باريتو**: أطلق على المخطط هذه التسمية نسبة للعالم الإيطالي ألفريدو باريتو الذي درس

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> ريشارد كابر، "الجودة مدخل المشاريع المتتالية"، ترجمة علي الهاشمي بن النوي رداوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 329.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 51.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، نفس المرجع، ص 137.

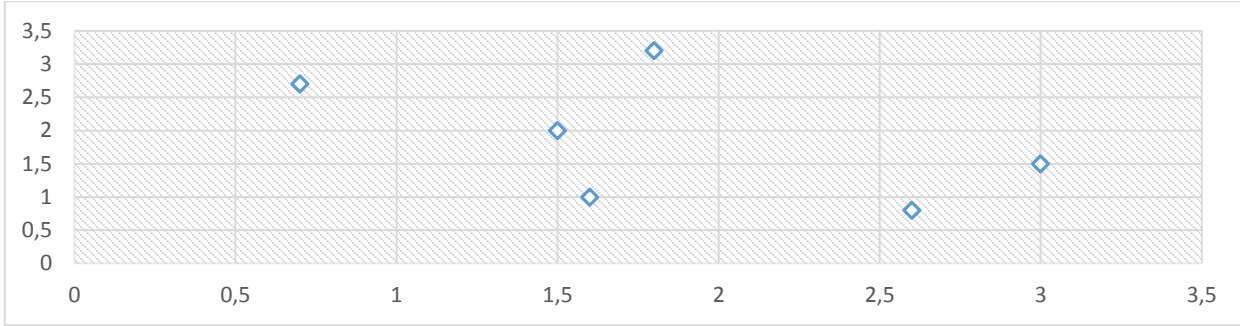
<sup>5</sup> جون مارش، "إدارة الجودة الشاملة"، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثالث، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 72.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

التوزيع غير المتساوي للثروة في أوروبا<sup>1</sup>. وتصنف البيانات في مخطط باريتو بحيث تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، والأقل طولاً على الجانب الأيمن<sup>2</sup>.

**3- مخططات التبعثر:** هو أحد تقنيات ضبط الجودة، ويستعمل لتحليل البيانات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين<sup>3</sup>.

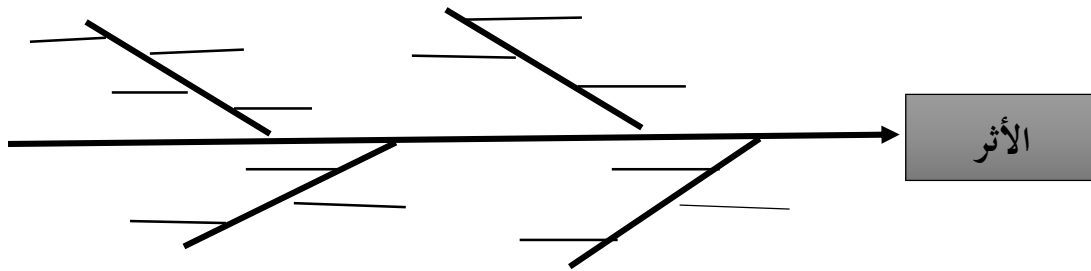
الشكل رقم (1-4): مخطط التبعثر والتشتت



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 204.

**4- مخطط السبب-التأثير:** وهو أسلوب يستخدم لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية<sup>4</sup>.

الشكل رقم (1-5): مخطط عظم السمكة (السبب-التأثير)



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 161.

<sup>1</sup> دال بسترفيدل، "الرقابة على الجودة"، مرجع سابق، ص 571.

<sup>2</sup> سيد محمود الخولي، "استراتيجية العمليات وإدارة الجودة الكلية"، الناشر مكتبة عين الشمس، مصر، د.ت، ص 148.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 203.

<sup>4</sup> عبد الله أبو بكر، عائشة محمدين، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي بالبنوك السودانية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المجلد الثالث، 2022، ص 51.

### ثالثاً: خرائط الرقابة

بدأت مراقبة الجودة منذ تقديم شواهد الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية وحتى مرحلة الخمسينات<sup>1</sup>. وتعرف الرقابة الشاملة للجودة على أنها: "نظام لتحقيق التكامل من أجل تطوير الجودة، والإبقاء عليها وتحسينها"<sup>2</sup>، وتبدأ الرقابة على الجودة مع تصميم المنتجات وتنتهي عند وضع المنتج بيد العميل وحصوله على الرضا عن الخدمة أو المنتج الجيد<sup>3</sup>.

فخرائط مراقبة الجودة هي أداة إحصائية لمراقبة مدى مطابقة العملية الإنتاجية للمواصفات المحددة مسبقاً، واكتشاف مواطن الخلل في الأداء، ثم تحديد الأسباب ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفادي مثل هذه المشاكل في المستقبل وبالتالي ضمان التحسين المستمر وتستخدم خرائط المتغيرات وخرائط الخصائص وخرائط المراقبة المزدوجة<sup>4</sup>. ويستخدم أسلوب خرائط الرقابة في الرقابة على جودة العمليات الإنتاجية، بأخذ عينات بشكل دوري ووضعها على خرائط المراقبة للجودة للتأكد من أنها في حدود مقاييس الجودة المسموح بها<sup>5</sup>.

### رابعاً: العصف الذهني

ويستخدم للحصول على أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين، ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تفنيده، ثم تسجيل هذه الآراء والقيام بتنسيقها وإزالة المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء، ويعتبر العصف الذهني والتفكير الإبداعي بمنزلة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي في المؤسسات، حيث يتم تنظيم جلسات حوار ومشاركة حرة طوعية من قبل المشاركين في تقديم الأفكار التي يعتقد كل فرد منهم أنها تساهم في تحسين الجودة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> أحمد عرفة، سمية شلي، "فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت"، مكتبة الكتب العربية، مصر، د.ت، ص 12.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 49-50.

<sup>4</sup> أسامة ربيع أمين سليمان، "خرائط مراقبة الجودة الإحصائية وتطبيقاتها على الحاسب الآلي"، الطبعة الأولى، حقوق الطبع والنشر والتأليف للمؤلف، القاهرة، مصر، 2008، ص 2، 4.

<sup>5</sup> عبد الله أبو بكر، عائشة محمددين، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي بالبنوك السودانية"، مرجع سابق، ص 51.

<sup>6</sup> بوخلوة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 33.

## المطلب الخامس: تطبيقات الجودة المعاصرة وجوانرها

نتطرق من خلال المطلب الخامس إلى تطبيقات الجودة المعاصرة كبيت الجودة، والتحسينات المستمرة كايزن، والسيكس سيغما، ونظرية زاد وتريز، ثم نتناول جوائز الجودة وأهدافها، جائزة ديمينغ، جائزة مالكوم بالدريج، جائزة الجودة الأوروبية، وأخيرا جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة.

### أولا: تطبيقات الجودة المعاصرة

هناك العديد من التطبيقات والنماذج المعاصرة الخاصة بالجودة، لكن سنتناول أهمها والمتمثلة في:

**1- بيت الجودة:** هي أداة تربط بين الأداء المتوقع تحقيقه والأداء الفعلي، وهي منهج يدعو إلى عدم تجاهل صوت العميل بل الاستجابة إليه باستخدامه كأداة للجودة والتعبير عنها. وتهدف دالة بيت الجودة إلى ترجمة احتياجات العملاء وتحويلها إلى مواصفات في مراحل التخطيط المبدي وحتى الانتهاء، فهي أداة يؤثر من خلالها العميل تأثيرا مباشرا على المؤسسة<sup>1</sup>.

**2- التحسينات المستمرة - كايزن:** في المستوى التشغيلي ينصب التركيز على تحسين العملية بإحداث تغييرات تدريجية خطوة بخطوة وليس دفعة واحدة، ليكون له تأثير تراكمي على العملية على مدار فترة زمنية وللعنصر البشري دور هام في عمليات التحسينات المستمرة<sup>2</sup>.

**3- السيكس سيغما Six Sigma:** سيكس سيغما هي منهجية إدارة تحاول فهم وإزالة الآثار السلبية للتباين في عمليات المؤسسة، وتقدم نموذجًا لحل المشكلات اعتمادا على رأي العميل<sup>3</sup>، بالنسبة للسيكس سيغما، فإن العملية هي الوحدة الأساسية للتحسين وقد تكون العملية منتجًا أو عملية خدمة تقدمها المؤسسة للعملاء الخارجيين، أو قد تكون عملية داخلية داخل المؤسسة، مثل عملية إعداد الفواتير أو الإنتاج<sup>4</sup>. تضع السيكس سيغما العملاء أولا وتستخدم الحقائق والبيانات وصولا إلى حلول أفضل. وتهدف إلى مزيد من رضى العملاء، تقليل زمن دورة العمل، تقليل العيوب والنقص<sup>5</sup>. وتؤكد

<sup>1</sup> عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم، "استخدام مصفوفة بيت الجودة في دعم مستويات الأداء القياسية بالتطبيق على جامعة بيشة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، ص 87.

<sup>2</sup> Mona Jammal and AL, "**Total Quality Management Revival and Six Sigma**", International Journal of Computer Applications, Volume 119, No.8, June 2015, p 3.

<sup>3</sup> Thomas Goldsby, Robert Martichenko, "**Lean Six Sigma Logistics Strategic Development to Operational Success**", J. Ross Publishing, 2005, P 5.

<sup>4</sup> Kai Yang, Basem El-Haik, "**Design for Six Sigma A Roadmap for Product Development**", op.cit, p 21.

<sup>5</sup> بيت باند، لاري هولب، "السيكس سيغما رؤية متقدمة في إدارة الجودة"، ترجمة أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 15-16.



## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

طريقة السيكس سيغما على الحاجة إلى التعرف على الفرص والقضاء على العيوب على النحو المحدد من قبل العملاء، وتتطلب قرارات تعتمد على البيانات وتضم مجموعة شاملة من أدوات الجودة ضمن إطار عمل قوي لحل المشكلات بشكل فعال، وتوفر بنية تحتية ثقافية إلزامية للغاية وفعالة في الحصول على نتائج مستدامة<sup>1</sup>.

### 4- الجودة ونظرية Z في الإدارة اليابانية: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي ابتكرها العالم

الياباني وليام أوشي وطرحها في كتاب "نظرية Z"، وقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ احترام رب الأسرة وإطاعة أوامره، كونه المسؤول عنهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات، ما انعكس بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، حيث ترى الإدارة اليابانية أن مصدر المشكلات هو النظام الإداري أو المديرين وليس العاملين، ونجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الفلسفة اليابانية القائلة: بأن العاملين يعرفون العمل أكثر من المديرين، ولهذا فهم قادرون على تحسين الجودة<sup>2</sup>. تقوم الإدارة اليابانية على عدة عناصر نلخصها في الآتي<sup>3</sup>:

أ- ضمان الوظيفة للعامل مدى الحياة أي تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

ب- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل.

ت- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار متمثلاً في حلقات الجودة والتي تتكون من مجموعة من العاملين يجتمعون بصفة تطوعية سوية وبانتظام لتحديد وتحليل وتقديم حلول للمشاكل المتعلقة بمنطقة عملهم لتحسين الجودة.

<sup>1</sup> Michael L. George, "Lean Six Sigma for Service", The McGraw-Hill Companies, 2003, P 7.

<sup>2</sup> أنظر:

- رحاب حسين جواد كاظم الكريطي، "النظرية الإدارية Z اليابانية"، محاضرات قسم إدارة البيئة، المرحلة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2016، الموقع: <https://staff.uobabylon.edu.iq/lectures.aspx?id=558&ListPage=13>، تاريخ الاطلاع: 2018-12-20، الوقت: 15:23.

- إبراهيم بن عبد الله المنيف، "استراتيجية الإدارة اليابانية"، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 211.

<sup>3</sup> أنظر:

- رحاب حسين جواد كاظم الكريطي، "النظرية الإدارية Z اليابانية"، نفس المرجع.

- محمد الصيرفي، "بناء فرق العمل"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 209.

ث- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم.

ج- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد.

5- **نظرية تريز للابتكار:** TRIZ اختصار لـ teirija rezhenijia izobretalenksh zadach أي "نظرية حل المشكلات الابتكارية"، وتوفر طرقاً وأدوات منهجية لتحليل وحل المشكلات المبتكرة لدعم عملية صنع القرار<sup>1</sup>. تريز هي أداة لتحسين التصميم من خلال أساليب منهجية لتعزيز ممارسات التصميم الإبداعي، وتستند إلى مبادئ مبتكرة مستمدة من دراسة أكثر من 1.5 مليون من براءات الاختراع والاختراعات الأكثر ابتكاراً في العالم. وتساعد المؤسسات على استخدام المعرفة المتجسدة في اختراعات العالم للتطوير السريع والكفاء والإبداعي لحلول "أنيقة" لأصعب مشاكلها في المنتجات والهندسة. تم تطوير TRIZ بواسطة Genrich S. Altshuller، المولود في الاتحاد السوفيتي السابق في عام 1926 ويعمل في البحرية السوفيتية كخبير براءات الاختراع في الأربعينيات. فحص Altshuller أكثر من 200000 براءة اختراع تبحث عن مشاكل ابتكارية وكيف تم حلها، قام بتنقيح المشكلات والتناقضات والحلول في هذه البراءات إلى نظرية حل المشكلات الابتكارية أطلق عليها TRIZ<sup>2</sup>.

### ثانياً: جوائز الجودة

هناك العديد من الدول التي تقدم جوائز خاصة بالجودة لمؤسساتها المحققة للتميز في مجالها، واخترنا أشهرها:

1- **أهداف جوائز الجودة:** تهدف إلى زيادة وعي الناس بأهمية الجودة الشاملة لمساهمتها في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة فيها، وتشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات ومقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعية، والحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات، وتعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المؤسسات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً، وبالتالي يتم تقييم أدائها وفقاً لدرجات محددة لكل عنصر من العناصر التي يجري تقويمها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Abdul Razzak Rumane, "**Quality Management Construction Projects**", op.cit, p 78.

<sup>2</sup> Kai Yang, Basem El-Haik, "**Design for Six Sigma A Roadmap for Product Development**", op.cit, p16.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، "الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص

**2- جائزة ديمينغ (اليابان):** جائزة Deming هي الجائزة الوطنية اليابانية للجودة الشاملة، أسسها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1950 للاحتفال بمساهمة W Edwards Deming في اليابان في مراقبة الجودة. كان الفوز بجائزة Deming لإتقان التحكم التام في الجودة الشاملة هاجسًا للعديد من الأسماء الكبيرة في الأعمال اليابانية، وتمنح الجوائز لمؤسسة كبيرة، قسم، مصنع ومؤسسات متوسطة وصغيرة. هناك أيضًا جائزة Deming للأفراد الذين قدموا مساهمة بارزة في النظرية الإحصائية. بالإضافة إلى ذلك، هناك ميدالية مراقبة الجودة الشاملة اليابانية التي تأسست عام 1969، التي يمكن للمؤسسات المنافسة فيها بعد خمس سنوات من الفوز بجائزة Deming. للتأهل للحصول على الجائزة يجب على الإدارة العليا للشركة تقديم الطلب ويقوم الخبراء الخارجيون بعد ذلك بتدقيق الجودة الشاملة لتحديد الفائز، وقد فازت بها العديد من الأسماء في الصناعة اليابانية بما في ذلك توشيبا وتويوتا وكوماتسو<sup>1</sup>.

**3- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة:** جائزة Baldridge National Quality Award هي المكافئة الأمريكية لجائزة Deming اليابانية المرموقة، حيث قام الكونجرس الأمريكي بتأسيس هذه الجائزة عام 1987 وتم تكريمها على يد وزير الخارجية السابق مالكوم بالدريج، وجائزة Malcolm Baldrige ليست قياسية مثل الأيزو 9000 وإنما مسابقة سنوية، وتم تصميم الجائزة للتعرف على المؤسسات الأمريكية التي تتفوق في تحقيق الجودة وإدارة الجود، ويتم منح الجائزة سنويًا في الفئات التالية: التصنيع والخدمات والشركات الصغيرة، وفي عام 1999 تم تقديم جوائز إضافية في الرعاية الصحية والتعليم<sup>2</sup>. برنامج بالدريج الوطني للجودة هو شراكة بين القطاعين العام والخاص يديرها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، وهو وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية<sup>3</sup>.

**4- جائزة الجودة الأوروبية:** أطلق رؤساء 14 مؤسسة أوروبية رائدة في عام 1988 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (EFQM)، وتم إطلاق جائزة الجودة الأوروبية خلال اجتماع EFQM لعام 1991 في باريس لتشجيع تطوير الجودة الشاملة. إن جائزة الجودة الأوروبية ليست معيارًا ولكنها جائزة سنوية منافسة مثل جائزة Deming اليابانية وجائزة Malcolm Baldrige الأمريكية،

<sup>1</sup> Edward Sallis, "**Total Quality Management in Education**", Third edition, Kogan Page Ltd, UK, 2002, P 55-56.

<sup>2</sup> Edward Sallis, Ibid, p 56.

<sup>3</sup> Kenneth H. Rose, "**Project quality management : why, what and how**", Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2005, p 35.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

وتمحور جائزة الجودة الأوروبية حول "هل تحاول القيام بالأشياء الصحيحة؟"، وهي تركز أكثر من Baldrige على تأثير المؤسسة على المجتمع واستخدام الموارد وعلى نتائج الأعمال. إن المؤسسة التي تسعى للحصول على الجائزة سيتم تقييمها على أساس النتائج وتحسين الأداء الذي يتحقق في إطار ما يلي: رضا العملاء، رضا العامل، أداء الأعمال، التأثير على المجتمع، أهمية تبادل المعلومات<sup>1</sup>. وتمنح المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) جائزة الجودة الأوروبية لمقدم الطلب الذي: أظهر أن جهوده في مجال إدارة الجودة الشاملة ساهمت بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء والعاملين وكذلك توقعات الآخرين المهتمين بالمؤسسة<sup>2</sup>.

**5- جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة:** تأسست بموجب المرسوم السامي رقم 7/ب/18670 بتاريخ 27-11-1420هـ، بهدف تحفيز القطاعات الاقتصادية لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة الدولية، إضافة إلى: نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها، زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع<sup>3</sup>. وتمثل الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس الأمانة العامة للجائزة، ويشغل مدير عام الهيئة منصب الأمين العام للجائزة، وتتمثل معايير الجودة في: القيادة الإدارية (150 نقطة)، التخطيط الاستراتيجي (90 نقطة)، الموارد البشرية (100 نقطة)، إدارة الموردين/الشركاء (50 نقطة)، إدارة العمليات (180 نقطة)، التركيز على العملاء والسوق (100 نقطة)، المعلومات والتحليل (50 نقطة)، التأثير على المجتمع (100 نقطة)، نتائج الأعمال (180 نقطة)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Edward Sallis, Ibid, P 57-58.

<sup>2</sup> Jens J.Dahlgaard and others, "**Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement**", Taylor & Francis, London, 2007, P 61.

<sup>3</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة العاشرة جوائز التميز في الجودة"، التخصيص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 125.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، "الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية"، مرجع سابق، ص 272-278.

### المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو والجودة

بعدما تطرقنا في المبحث الأول إلى الجودة، وإلى الجودة الشاملة في المبحث الثاني، نتناول في هذا المبحث المواصفات القياسية للأيزو والجودة، باعتبارها أشهر منظمة تهتم بالجودة، حيث أشرنا في المطلب الأول إليها من خلال تعريفها ونشأتها، أما المطلب الثاني فأشرنا من خلاله إلى لمحة عن المعايير والمواصفات القياسية للأيزو، وبعدها خصصنا المطلب الثالث لسلسلة المواصفات أيزو 9000 والجودة، وبعدها المطلب الرابع بلمحة عن نظام الجودة في الأيزو 9001، وأخيرا الجودة الشاملة والأيزو 9000.

#### المطلب الأول: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو، وذلك بتعريفها وعرض نشأتها ومهمتها وأهدافها، باعتبارها أشهر منظمة عالمية خاصة بالجودة وأكثرها انتشارا.

#### أولا: تعريف ونشأة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو

نعرض من خلال هذا العنصر تعريفا للمنظمة العالمية أيزو وكذا نشأتها بشكل مختصر:

**1- تعريفها:** هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية، وهي اتحاد عالمي مقره جنيف بسويسرا<sup>1</sup>، بدأت العمل رسميا في 23 فيفري 1947. ISO مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS بمعنى التساوي وفي مجال المواصفة تعني تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة<sup>2</sup>. وهكذا فإن الكلمة تفسر الانتقال المنطقي في مسار المؤسسة من التساوي والتوحيد إلى وضع المواصفات القياسية العالمية<sup>3</sup>.

**2- نشأتها:** بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس سنة 1947 ويشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف دول العالم<sup>4</sup>، وسنة 1979 طلب العضو البريطاني في اتحاد منظمي الأيزو والمنظمة الدولية الكهربائية الفنية وهو من المعهد البريطاني من المواصفات، من منظمة الأيزو تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب توكيد الجودة، تمت الموافقة على تشكيل

<sup>1</sup> نغال محمد فايز كدو تركماني، "أثر تطبيق إدارة الجودة الأيزو 9001 على رضا العملاء في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك سورية الدولي الإسلامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 9.

<sup>2</sup> محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، ص 17.

<sup>3</sup> محمد شرين الكردي، "الأيزو 9000، 14000، 23000"، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، د.ت، ص 27.

<sup>4</sup> إبراهيم بن علي الخليف، "المواصفات والمسؤولية الاجتماعية"، ورقة عمل مقدمة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، المملكة العربية السعودية، د.ت، ص 5.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

هذه اللجنة التي أطلق عليها ISO/TC176، وضمت اللجنة 20 دولة كأعضاء و14 دولة بصفة مراقب<sup>1</sup>. وخلال الفترة 1986-1987 أصدرت اللجنة 6 معايير، أولها أيزو 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير أيزو 9000 الخاصة بنظام الجودة وضمان الجودة. وفي عام 1994 تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير أيزو 9000، وفي عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة أيزو 9000-2000<sup>2</sup>.

### ثانيا: مهمة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية

تكفل المنظمة الملامح الأساسية الهامة مثل الجودة والبيئة والأمان والاقتصاد والقبالية للاعتماد والمطابقة وقابلية التعامل مع مكونات الأنظمة المختلفة، والكفاءة والفاعلية، كما تعمل المواصفات على تسهيل التجارة ونشر المعرفة والمشاركة في التطورات التكنولوجية وممارسات الإدارة الجيدة، إلى جانب حماية المستخدمين وتيسير العديد من جوانب حياتهم. وتقوم منظمة الأيزو بإعداد المواصفات القياسية التي يتطلبها السوق، من خلال خبراء من مختلف القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية، والتي تضعها بالتالي موضع الاستخدام<sup>3</sup>.

تقوم المنظمة بإصدار وتطوير وتوحيد المواصفات الدولية في جميع المجالات، على مستوى عالمي حتى تسهل التبادل التجاري للسلع والخدمات، وتطور التعاون بين دول العالم ومنظماتها. وتكون المشاركة بهذه المنظمة بمعدل عضو واحد لكل دولة مراعاةً لمصالح جميع الأطراف من منتجين ومستخدمين وحكومات. ولا تتدخل المنظمة نهائياً في منح شهادات الأيزو فهناك شركات تسجيل مختصة في منح شهادات التوافق، حيث يتم تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية من اشتراكات هيئات المواصفة العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة 70% بينما يتم تغطية 30% من إيرادات المطبوعات والمنشورات الصادرة عن المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000"، مكتبة الكتب العربية، مصر، د.ت، ص 12.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 37-38.

<sup>3</sup> خورخي كاهازيرا وآخرون، "المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية"، تم تمويل هذه الوثيقة من خلال سيدا (الهيئة السويدية للتعاون الدولي)، ISO Central Secretariat، جنيف، سويسرا، 2006، ص 01.

<sup>4</sup> رامي حريد، سارة سلامة، "الإدارة المتكاملة - جودة - أمن والمواصفات الدولية ISO لإرساء مبادئ التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية-دراسة حالة منظمة فريال-وحدة عناية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء الثاني، جوان 2017، ص 165.

### ثالثاً: أهداف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو

تهدف المنظمة الدولية لتوحيد المواصفات إلى تشجيع الالتزام وتطبيق المعايير والمواصفات التي تعمل على تحسين كفاءة التشغيل وتطوير الإنتاجية وخفض التكاليف. وتشمل ISO مجموعة المعايير والمقاييس التي تطبقها حوالي 91 دولة في العالم، ولقد قام على إعداد المواصفات الدولية 180 لجنة فنية، وتعتبر أيزو 9000 مجموعة المواصفات الخاصة بإدارة الجودة عن طريق لجنة توكيد الجودة. وتخص تلك المجموعة أيزو 9000 نشاط الشركات والأعمال على المستوى الدولي، ويتم تسجيل الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المواصفات الدولية في نادي أو مجموعة معترف بها<sup>1</sup>.

### رابعاً: الفائدة من إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو

إن لإنشاء منظمة الأيزو القياسية عدة فوائد نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- إنشاء تطبيقات جودة ثابتة تطبق في كافة الدول.
- 2- توفر لغة ومصطلحات مشتركة.
- 3- وجود نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن أن ترجع إليها.
- 4- تقليل الحاجة إلى زيارات العملاء للموقع أو لمراجعاتهم.

### المطلب الثاني: لمحة عن المعايير والمواصفات القياسية للأيزو

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى المعايير والمواصفات القياسية الأيزو والتي تعتبر أشهر مواصفات وأكثرها انتشاراً في العالم، وذلك بدءاً بطرح تعريف يتضمن المعايير والمواصفات وكذا التقييس، ثم نتعرف بعدها على أشهر المواصفات القياسية الدولية في الجودة، ونخص بعدها العنصر الثالث للمواصفات الدولية الأيزو، بعدها نعرض تعريفاً لشهادة الأيزو وأصنافها ومراحل الحصول عليها.

### أولاً: تعريف المعايير والمواصفات والتقييس

تعرف المعايير بأنها: "الوثيقة التي نشرتها إما منظمة وطنية أو دولية حققت مستوى عال نسبياً من

<sup>1</sup> فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 291.

<sup>2</sup> أديجي بوداند باديو، "الدليل الصناعي إلى أيزو 9000"، ترجمة فؤاد هلال، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 33.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

الاعتراف والمصادقية في مجال خبرتها المحددة"<sup>1</sup>. وتعرف المواصفة على أنها: "وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسطية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال، أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها"<sup>2</sup>. أما التقييس فهو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها في سياق معين، إلى مستوى أمثل من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها"<sup>3</sup>.

وقد عرفت المواصفات القياسية منذ عام 1987 وهي ليس مقتصرة على أي صناعة أو إنتاج أو خدمة محددة"<sup>4</sup>. وهي مجموعة المعايير المعترف بها دوليا لممارسة الإدارة الجيدة والتي تضمن أن المؤسسة تقدم باستمرار منتجات أو خدمات تلبي متطلبات الجودة الخاصة بالعمل، وهي تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة التي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة"<sup>5</sup>، حيث تحدد هذه المعايير وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء"<sup>6</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى أن المواصفة هي وثيقة تدون فيها الشروط التي يرغب العملاء في وجودها في المنتج أو الخدمة وتوضع من قبل منظمة أو هيئة دولية أو وطنية، أما التقييس فهي العملية التي يتم من خلالها وضع الشروط عن طريق دراسة رغبات العملاء والأسواق العالمية.

<sup>1</sup> Jay Schlickman, "**ISO 9001:2000 Quality Management System Design**", Artech House, Boston, USA, 2003, p 11.

<sup>2</sup> لوارتي إبراهيم، معين أمين السيد، "سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والأيزو 9000"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الأول، المجلد الثاني عشر، 2021، ص 415.

<sup>3</sup> منصف ملوك، "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة الأيزو 9001 (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص 16.

<sup>4</sup> أديدجي بوداند باديرو، "الدليل الصناعي إلى أيزو 9000"، مرجع سابق، ص 32.

<sup>5</sup> A Roadmap to Quality, "**An e-learning Manual for Implementing Total Quality Management**", Volume 1, United Nations Industrial Development Organization, Japanese Standards Association, Vienna, 2007, p 6.

<sup>6</sup> سعدي نوال، "تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والعشرون، 2016، ص 108.



## ثانياً: أنواع المواصفات القياسية الدولية للجودة

حسب الجهة المنشأة أو البلد فتصنف إلى العديد من المواصفات من عدة جهات نذكر منها أشهرها:<sup>1</sup>

**1- المواصفات الصناعية اليابانية Z 8101-1981:** مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

**2- سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000:** إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة ولها عدة إصدارات: إصدار 2000: أخذت لجنة 176 جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وقامت بمعالجتها جميعاً وكان من التغيرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى متطلبات نظم الجودة عوضاً عن تأكيد الجودة وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المؤسسة، وإصدار 2008: تم عمل بعض التعديلات والتي تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء بتوضيح الطرق المختلفة لذلك. وكذلك المواصفات أيزو 10005 إدارة الجودة: إرشادات لخطط الجودة، أيزو 10007 إرشادات لإدارة التكوين، أيزو 10011 إرشادات لتدقيق أنظمة الجودة: التدقيق، معايير التأهيل لمراجعي أنظمة الجودة، إدارة برامج المراجعة، أيزو 10012 متطلبات ضمان الجودة لأجهزة القياس: إدارة أجهزة القياس، أيزو 10013 إرشادات لتطوير أدلة الجودة.

**3- سلسلة المواصفات الأمريكية ASQC Q90 series; MILSTD:**

## ثالثاً: أنواع المواصفات القياسية الدولية الأيزو

هناك عدة أنواع للمواصفات القياسية الدولية الأيزو، لكننا من خلال هذا العنصر سنتطرق لبعضها وأهمها:

**1- المواصفة القياسية الأيزو 8402:** تعتبر هذه المواصفة كقاموس للجودة، تحتوي على 67 تعريف لمختلف التعبيرات والمصطلحات المرتبطة بمفاهيم الجودة، وتشمل مصطلحات عامة عددها 13 وأخرى خاصة بالجودة عددها 19، وأنظمة الجودة عددها 16 وأخيراً مصطلحات متعلقة بالأدوات والأساليب

<sup>1</sup> أنظر:

- أبو بكر محمود الهوش، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2018، ص 105.

- سعدي نوال، "تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة"، نفس المرجع، ص 107-109.

- Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, "Juran's Quality Handbook", Donald W. Marquardt, The ISO 9000 Family Of International Standard, Fifth Edition, McGraw Hill, 1998, P 316.

المستخدمة في مجال الجودة وعددها 19<sup>1</sup>.

**2- سلسلة المواصفات الأيزو 9000:** هي مجموعة من المعايير والإرشادات المتعلقة بنظام إدارة الجودة،

وهو يحدد متطلبات ضمان الجودة ومشاركة الإدارة. ويتمثل هدف ISO 9000 في قيام المؤسسات

بتنفيذ نظام إدارة الجودة بما يتوافق مع متطلبات المعيار<sup>2</sup>، وينقسم إلى مجموعة من المعايير والمتمثلة في:<sup>3</sup>

**أ- معيار أيزو 9000:** وهو خريطة توضيحية للمواصفات الأخرى في السلسلة، التعريفات الرئيسية

والمفاهيم الأساسية، استخدم معايير الجودة للأغراض التعاقدية، والمساعدة في اختيار المواصفة الملائمة<sup>4</sup>.

وهناك عدة فوائد تنجم من تطبيق الأيزو 9000 أبرزها: تبسيط الأداء وإعطائه الصورة القياسية

الواضحة بالإيجاز، من خلال التخطيط للعمليات الإنتاجية والخدمية وتنظيمها وضبط الأداء المقترن بها

وإعطاء الجانب التعاوني والتحفيزي دوراً رئيساً في ترصين الأداء<sup>5</sup>، تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية،

التسليم في الوقت المحدد، خفض المعيب من المنتج والخدمات، زيادة رضا العميل، زيادة الربحية، التعامل

مع السوق العالمية، زيادة توقعات المستهلك، ضمان الحصة السوقية<sup>6</sup>.

**ب- معيار الأيزو 9001:** تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية،

التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع<sup>7</sup>، وتحدد الأيزو 9001 متطلبات نظام إدارة

الجودة والتي يمكن استخدامها في أغراض التطبيق داخل المؤسسات أو منح الشهادات<sup>8</sup>.

**ت- معيار الأيزو 9002:** هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب

والخدمات المرفقة فقط.

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 26.

<sup>2</sup> Alessandro Anzalone, "ISO 9000 and Total Quality", Ph.D, Hillsborough Community College, Brandon Campus, 2011, P 2.

<sup>3</sup> Alessandro Anzalone, "ISO 9000 and Total Quality", Ibid, P 2.

<sup>4</sup> فرانسيس ماهوني كارل جي. ثور، "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د.ت، ص 79.

<sup>5</sup> زيد منير عبوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار كنوز المصيرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 129.

<sup>6</sup> مروان الشريف، حمزة حسني، "مقدمة عن نظام إدارة الجودة الأيزو 9001: 2000"، الشركة العربية السعودية للمشاريع المحدودة-سابكو، د.ت، ص 14.

<sup>7</sup> عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية"، مرجع سابق، ص 101.

<sup>8</sup> منظمة الأيزو، "نظم إدارة الجودة-المتطلبات"، المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001، الإصدار الرابع، مكتب حقوق الملكية والتأليف التابع للأيزو، سويسرا، 15-11-2008، ص 9.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

ث- معيار الأيزو 9003 : نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة والاختبار النهائي.

ج- معيار الأيزو 9004 : يهتم بإدارة الجودة وينقسم إلى المعايير التالية: إرشادات ودليل لإدارة الجودة،

إرشادات خاصة بالخدمات، إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة، إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة، كما يتضمن أيضا وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة<sup>1</sup>.

3- سلسلة المواصفات ISO 10011 : ويختص بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية:

الصادر سنة 1990 يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، ويقدم الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة، الصادر سنة 1991 يضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعي نظام الجودة، الصادر سنة 1991 ويهتم بتفسير برامج المراجعة<sup>2</sup>.

4- سلسلة المواصفات ISO 14000 : وتمثل هذه السلسلة المواصفات الاختيارية الخاصة بإدارة الجانب

البيئي في المؤسسة، حيث توضح الأنشطة والإجراءات الخاصة بها، وقد صدرت أول مرة سنة 1996، ثم أعيد تحديثها في 2004م<sup>3</sup>. وهي مجموعة وثائق تعرف القارئ على نظام الإدارة السليمة بيئيا وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه وتفسر العلاقة القائمة بينه وبين مؤسسة الأعمال وعمليات التصنيع والسلع، وله خمسة أقسام أساسية هي: السياسة البيئية والتخطيط والتنفيذ والعمل التصحيحي ومراجعة الإدارة<sup>4</sup>. وفيما يلي نعرض تطور منح شهادات الأيزو 14001 في العالم خلال الفترة 2018-2020:

الشكل رقم (1-6): تطور منح شهادة الأيزو 14001 في العالم 2018-2020



Source: Mary Foley, "Examining ISO 14001 & ISO 45001", Enhesa, 15 March 2022,

<sup>1</sup> بوزيان راضية رابح، "إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 133-134.

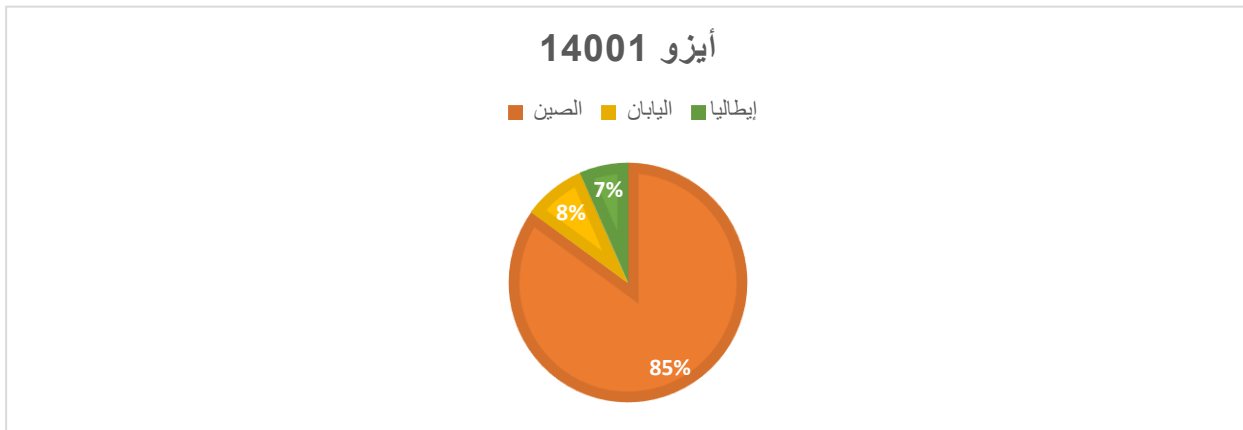
<sup>2</sup> بوزيان راضية رابح، "إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي"، نفس المرجع، ص 135.

<sup>3</sup> رامي حريد، سارة سلامة، "الإدارة المتكاملة - جودة أمن والمواصفات الدولية ISO لإرساء مبادئ التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية-دراسة حالة منظمة فريال-وحدة عناية"، مرجع سابق، ص 116.

<sup>4</sup> كرايغ ميسلر، "دليل الجيب إلى ISO 14000"، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، 1999، ص 10، ص 12.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن منح شهادات الأيزو 14001 كان في تزايد طوال الفترة 2018-2020، لتصل في سنة 2020 إلى 417478 شهادة ما يقارب نصف المليون شهادة، وتعتبر الصين أكثر بلد مهتم بالسلامة البيئية لمؤسساته كونه حاز على 85% من الشهادات الممنوحة لهذا المعيار في نفس السنة، تليه اليابان بنسبة 8%، وأخيرا إيطاليا كما هو مبين في الشكل أدناه:

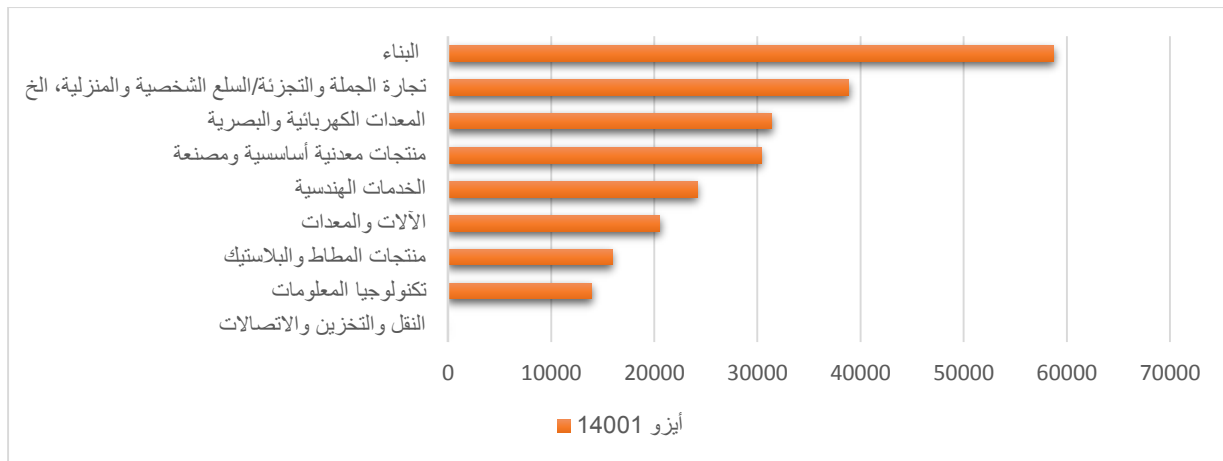
الشكل رقم (1-7): أكثر البلدان تحصلا على شهادة الأيزو 14001 لسنة 2020



Source: Mary Foley, "Examining ISO 14001 & ISO 45001", op.cit, p 3.

أما حسب القطاعات لسنة 2020 فقد تم منح شهادات الأيزو 14001 كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): توزيع شهادات الأيزو 14001 حسب القطاعات لسنة 2020



Source: Mary Foley, "Examining ISO 14001 & ISO 45001", op.cit, p 4.

**4- المواصفة OHSAS 18001:** يحدد المعيار الدولي OHSAS 18001 شروط الصحة والسلامة

المهنية لنظام الإدارة من خلال الالتزام بالمتطلبات التالية: وضع سياسة ملائمة للصحة والسلامة

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

المهنية، تحديد الأخطار والمخاطر الناجمة عن العمليات والأنشطة والمعدات والخدمات، تحديد القوانين واجبة التطبيق، وضع غايات وأهداف مناسبة للصحة والسلامة، تسهيل التخطيط والمراقبة، والإجراءات الوقائية والتصحيحية، ومراجعة واستعراض الأنشطة<sup>1</sup>.

### رابعاً: شهادة الأيزو ومراحل الحصول عليها

تعتبر شهادة الأيزو سلسلة من المواصفات والنظم الموثقة وتستخدم في تأكيد جودة العمليات والنشاطات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون (مصنع، شركة، مصرف، مستشفى، مدرسة) وهي تعطى للحدود الدنيا من الضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج. وقد كان أول صدور لشهادة الأيزو في عام 1987، وهي سلسلة شهادات الأيزو 9000<sup>2</sup>. الشهادة هي وسيلة التصديق من خلال جهة خارجية معتمدة على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة أو منتج أو نظام يلي متطلبات العميل والمتطلبات التنظيمية، وهي صالحة لمدة 3 سنوات وقابلة للتجديد بعد تدقيق الجودة<sup>3</sup>. نعرض تطور بعض شهادات الأيزو الممنوحة في العالم في الفترة 2016-2023، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): تطور عدد شهادات الأيزو الممنوحة في العالم 2016-2023

المعايير	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
أيزو 9001: 2015	1105937	1058504	878664	885521	916842	1077884	1265216	837978
أيزو 14001: 2015	346147	362610	307059	312580	348218	420433	529853	300410
أيزو 45001: 2018	-	-	11952	38654	190429	294420	397339	185166
أيزو آيسي 27001: 2013	33290	39501	31910	36362	44486	58687	71549	48671
أيزو 22000: 2005، 2018	32139	32722	32120	33502	33735	36124	45459	30011
أيزو 13485: 2016	29585	31520	19472	23045	25656	27229	29741	32963
أيزو 50001: 2011، 2018	-	-	18059	18227	19721	21907	28164	24924
أيزو 20000: 1-2011، 2018	4537	5005	5308	6047	7846	11769	27009	3670
أيزو 37001: 2016	-	-	389	872	2065	2896	5969	7894
أيزو 22301: 2012، 2019	3853	4281	1506	1693	2205	2559	2300	3524
أيزو 39001: 2012	478	620	547	864	936	1285	1550	1670
أيزو 55001: 2014	-	-	-	-	-	488	997	668
أيزو 28000: 2007	-	-	615	1874	520	584	521	-
أيزو 20121: 2012	-	-	-	-	-	253	247	293

<sup>1</sup> رامي حريد، سارة سلامة، "الإدارة المتكاملة - جودة أمن والمواصفات الدولية ISO لإرساء مبادئ التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية-دراسة حالة منظمة فريال-وحدة عناية"، نفس المرجع، ص 116.

<sup>2</sup> محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> Jean-François Pillou, "ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004", <https://www.commentcamarche.net/contents/1003-iso-9000-iso-9001-et-iso-9004>, 30-04-2019, 22 :36.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

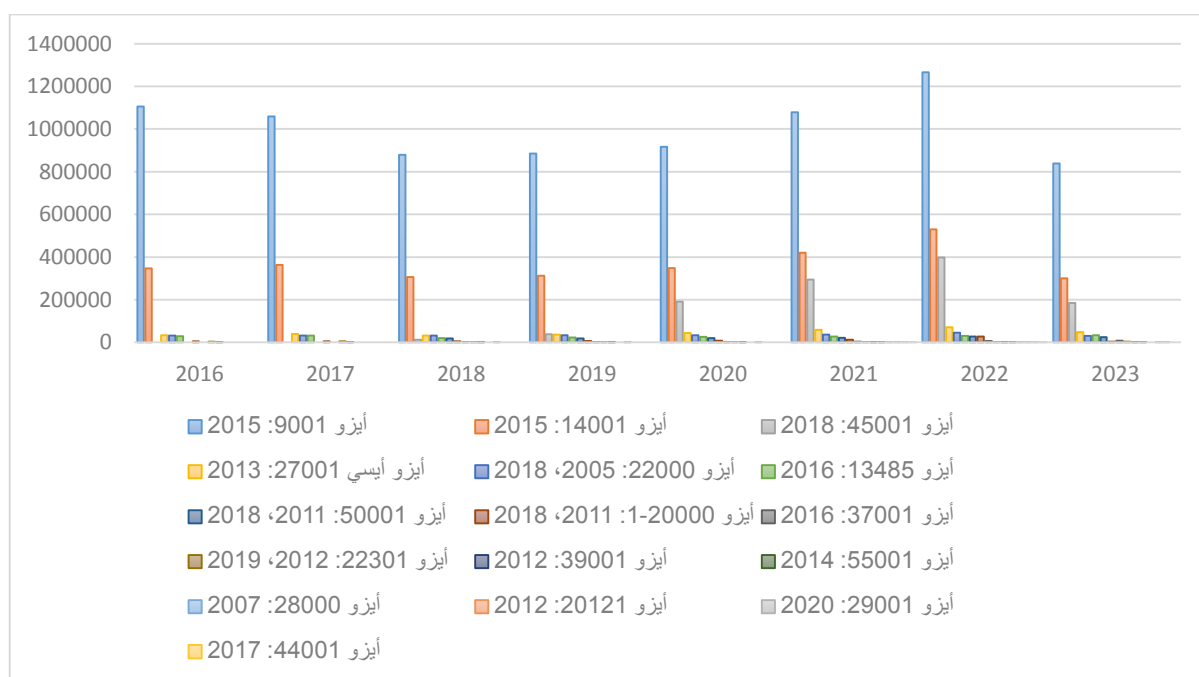
أيزو 29001: 2020	-	-	-	-	-	157	177	206
أيزو 44001: 2017	-	-	-	-	-	136	118	132
المجموع	1576538	1556758	1307601	1359241	1592659	1956811	2406209	1478180

Source : ISO-CASCO, "The ISO Survey of Management System Standard Certifications **Explanatory Note 2023-2016**", September 2016-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqx38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن شهادة الأيزو 9001 تحتل الصدارة في أكثر الشهادات التي منحتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية، تليها الأيزو 14001، ثم الأيزو آيسي 27001، ثم الأيزو 22000، وبعدها الأيزو 13485، ثم الأيزو 45001، تليها الأيزو 50001، ثم الأيزو 1-20000، وبعدها الأيزو 22301، ثم الأيزو 39001 ثم 37001، تليها الأيزو 28000 ثم 55001 ثم 20121 ثم 29001 وأخيرا 44001، ولكن بشكل متفاوت طوال الفترة 2016-2023.

وهو ما يعبر عنه الشكل التالي:

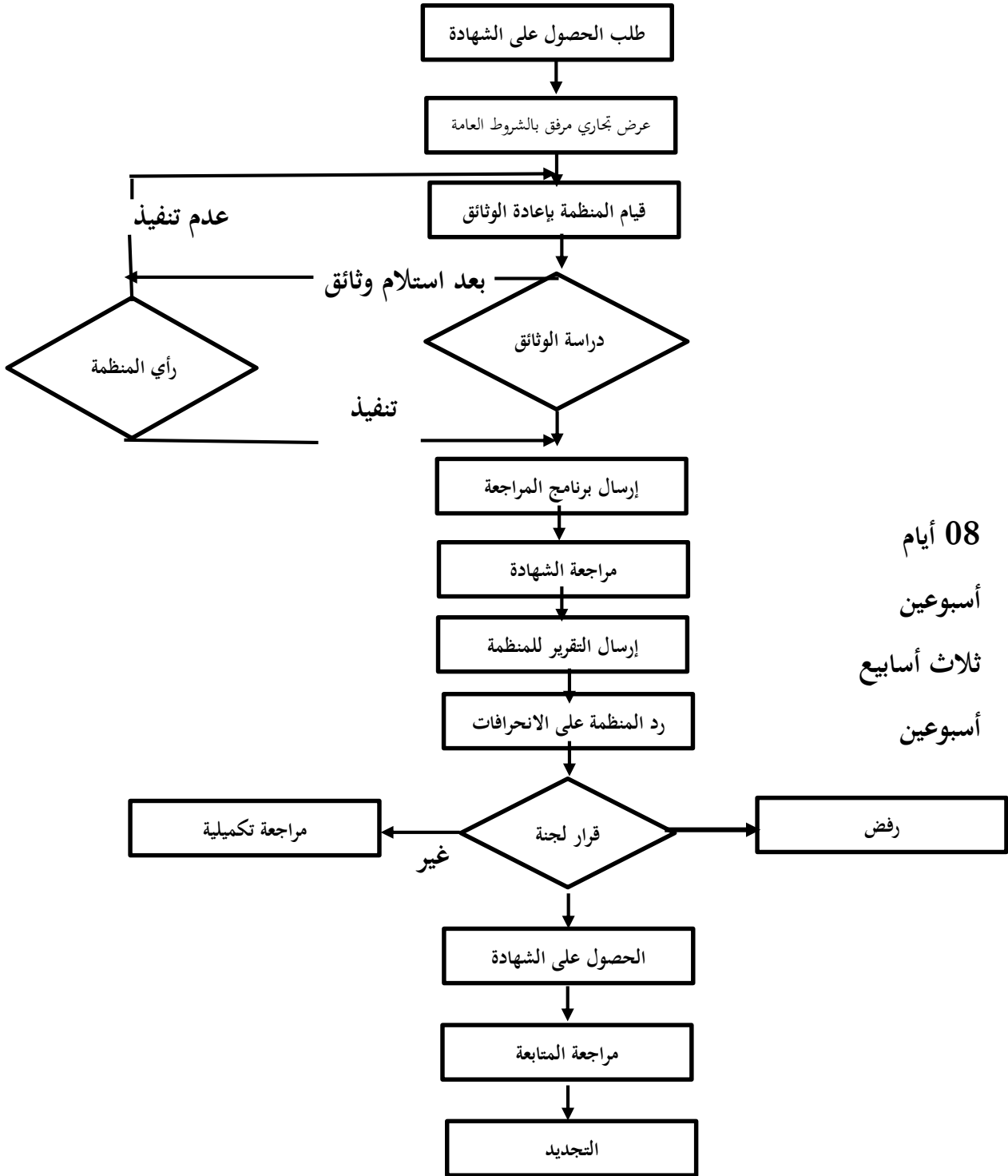
الشكل رقم (1-9): تطور منح شهادات الأيزو في العالم للفترة 2016-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (1-2).

ويمكن تلخيص مراحل الحصول على شهادة الأيزو بالتسلسل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): مراحل الحصول على شهادة الأيزو



المصدر: بوزيان راضية رابع، "إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 136.

## المطلب الثالث: الجودة وسلسلة الأيزو 9000

بعدما تطرقنا إلى منظمة المواصفات القياسية الأيزو، نتناول مفهومها للجودة، ونخص بالذكر سلسلة الأيزو 9000 التي تعتبر أهم سلسلة خاصة بالجودة، ومن خلال هذا المطلب نتناول فلسفتها ونظام الأيزو، والعمليات الفعالة لإدارة الجودة، إضافة إلى نموذج الأيزو 9000 في إدارة الجودة.

### أولاً: فلسفة سلسلة الأيزو 9000 للجودة

تتمثل الفلسفة الكامنة وراء سلسلة الأيزو 9000 في أن الجودة يجب أن تدمج في أنظمة وإجراءات المؤسسة، حيث يتم التركيز على الوقاية بدلاً من العلاج، ولتكون المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات هذه السلسلة، يجب عليها أن تبني الجودة في كل مرحلة، بدءاً من التصميم وحتى التسليم والتقييم، ومروراً بنظام إدارة رسمي ودقيق لضمان توافق المنتج أو الخدمة مع مواصفاتها. الهدف من ذلك هو إنتاج مستوى ثابت من المنتج أو الخدمة<sup>1</sup>. على الرغم من اعتبارها أوروبية في نطاقها، أصبحت الأيزو 9000 معياراً دولياً تشبه في هيكلها معايير المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI 90 و 91 و 92 و 93)<sup>2</sup>.

وتعتبر الأيزو 9000 ذات فائدة مادية كبيرة، حيث يعتمد عليها العديد من الأفراد والمؤسسات في كسب عيشهم، بما في ذلك مستشارو الجودة والمراجعون الداخليون ومراجعو حسابات الموردين وممثلو ومديري الجودة ومصممو البرامج وكذلك العديد من مؤسسات التدريب والعاملين بها، كما تساعد المؤسسات على تحديد الأخطاء، وتبسيط عملياتها، وتكون قادرة على ضمان مستوى ثابت من الجودة<sup>3</sup>.

### ثانياً: نظام الأيزو

نتناول نظام الأيزو في هذا العنصر من خلال تعريفه وفوائده والهدف من تطبيقه، كما سيأتي توضيحه:

#### **1- تعريف نظام الأيزو:** هي سلسلة من المواصفات والمقاييس، لمختلف السلع والمنتجات والمواد، ويعمل

في إعداد هذه المواصفات 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 80 مواصفة قياسية كل عام<sup>4</sup>.

#### **2- فوائد تطبيق نظام الأيزو:** بالتأكيد إن تطبيق نظام الأيزو له مردود إيجابي على جميع فئات المجتمع إذا

<sup>1</sup> Edward Sallis, "Total Quality Management in Education", Third edition, Kogan Page Ltd, UK, 2002, P 52.

<sup>2</sup> Bruce E. Winston, "Total Quality Management a heartfelt approach to doing things right", School of Business, Regent University, 1997, p 105.

<sup>3</sup> Fotis Vouzas, "The Human Factor in Quality – Examining the ISO 9000 and Business Excellence frameworks in selected Greek Organizations", vol.5, International Conference on Social Science and Humanity, IACSIT Press, Singapore, 2011, P 194.

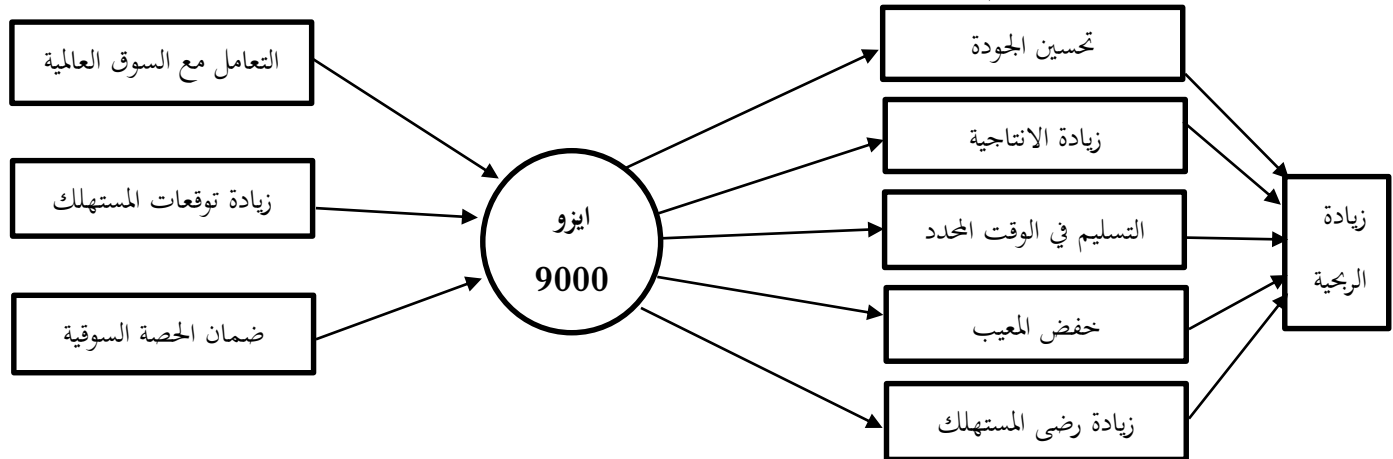
<sup>4</sup> Jean-François Pillou, "ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004", op.cit.



طبق بالشكل الصحيح، ولعل المستفيدين من هذا التطبيق:<sup>1</sup>

- أ- الأعمال والأنشطة: تأسيس هذه الأعمال على مواصفات تتطور باستمرار ولها قبول واسع، ما يعني تنافس أكبر في أسواق العالم.
- ب- العملاء: رفع الجودة للتنافس على أكبر قاعدة من العملاء.
- ت- الحكومات: لأن المواصفات تساعد على بناء الاتفاقيات بين الدول.
- ث- بين المؤسسات والتجار: عندما تحصل المؤسسة على شهادة الأيزو تعطى الفرصة بالتساوي لجميع المؤسسات في المنافسة.
- ج- الدول النامية: نقل الخبرة وتساعد الدول على اتخاذ القرارات السليمة.
- ح- المستهلكين: الالتزام بالمواصفات يوحى بالجودة والأمان والجدارة والثقة.
- خ- تحقيق التحسين في الأداء الإداري: لاسيما في المؤسسات التي لم تمتلكه من قبل من خلال تحديد الهيكلية وتوظيف المهام والتوثيق المستمر والتدقيق والمراجعة.
- د- في المؤسسة: أما فوائد تطبيق المواصفات القياسية للأيزو في المؤسسة نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): فوائد تطبيق المواصفات الدولية الأيزو 9000



المصدر: أبو بكر محمود الهوش، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2018، ص 101.

<sup>1</sup> أنظر:

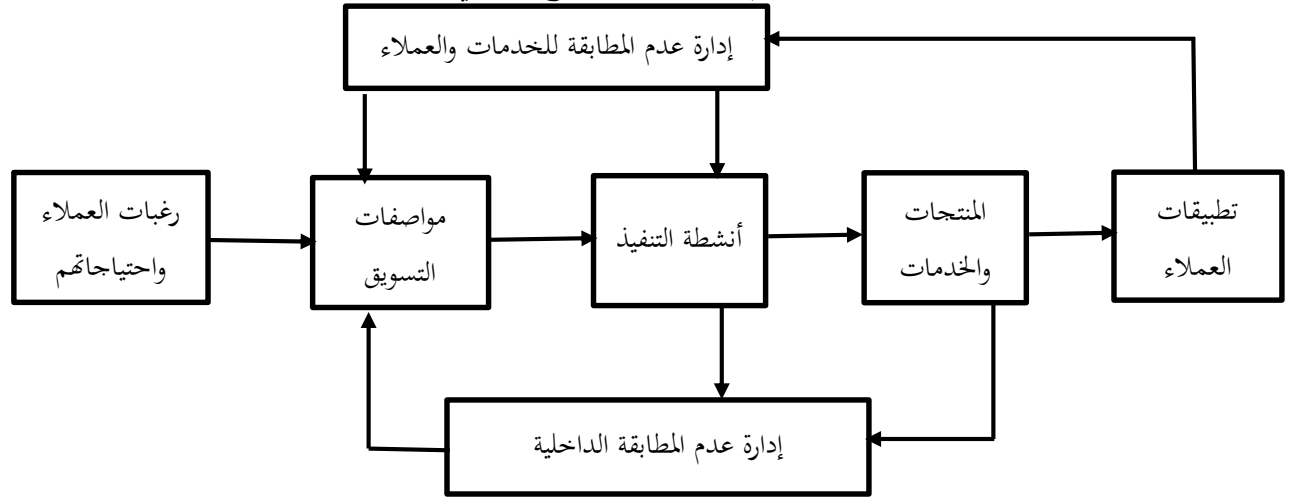
- محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، مرجع سابق، ص 18-19.
- ساجد مهدي عمران، "بناء نظام لتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمشاريع الأبنية المدرسية في العراق"، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، العدد الرابع عشر، المجلد الثامن والعشرون، 2010، ص 3.

**3-الهدف من تطبيق نظام الأيزو:** وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية (خدمة، منتج) وفق المتطلبات المحددة<sup>1</sup>. لنظام إدارة الجودة الموثق توثيقا كاملا فوائد ومزايا متعددة، فالتوثيق يصف كيف يتم إنجاز العمل، كما أن التسجيلات تستخدم كدليل إرشادات لتصميم إنجاز وأداء العمل بشكل متسق، كما يمكن استخدامه أيضا لتحديد وتصويب الأساليب الحقيقية وراء الجودة الضعيفة<sup>2</sup>.

### ثالثا: نموذج الأيزو 9000 لعملية إدارة الجودة

قدم معيار الأيزو 9000 نموذجا وظيفيا لإدارة الجودة حيث يتم فرض متطلباته على الهيكل التشغيلي العام للمؤسسة، وتستخدم المعايير لتعزيز فعالية نظام التشغيل الذي يصمم لتلبية احتياجات العملاء كما تملئها متطلبات السوق، وكلما كان نظام إدارة الجودة واضحا بشأن الأهداف والغايات الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة كلما كان أكثر فاعلية، ويتم دمج الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة في عمليات المؤسسة أو الكفاءات الأساسية، وتتميز كل كفاءة أساسية بعملية يجب أن ترتبط بسلسلة بالكفاءة الأساسية التالية لإنشاء نظام إدارة الجودة الشامل الفعال<sup>3</sup>. يتم توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-12): نموذج وظيفي لنظام إدارة الجودة



Source : Jay Schlickman, "**ISO 9001:2000 Quality Management System Design**", Artech House, Boston, USA, 2003, p 4.

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> دسي إس. سمرز، "إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات واستدامتها"، الطبعة الأولى، صائغ عالمية ناشرون، بيروت، لبنان، 2014، ص 67.

<sup>3</sup> Jay Schlickman, "**ISO 9001:2000 Quality Management System Design**", Ibid, p 5.

## الفصل الأول: .....الإطار المفاهيمي والنظري للجودة

من خلال الشكل يتضح لنا أن قياس وتصحيح كل من عدم المطابقة الداخلية الناتجة عن أنشطة التنفيذ وعدم المطابقة الخارجية الناتجة عن استخدام العميل للمنتجات والخدمات، يتم من خلال حلقة الملاحظات المعنونة "إدارة عدم المطابقة الداخلية" والتي تعبر عن حالات عدم المطابقة الداخلية، وحلقة الملاحظات المعنونة "إدارة عدم المطابقة للخدمة والعملاء" عدم المطابقة الخارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: لمحة عن نظام الجودة الأيزو 9001

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى المواصفة القياسية أيزو 9001 والتي لها عدة إصدارات، حيث تتضمن هذه المواصفة نظام الجودة الواجب اتباعه، ولذلك خصصنا هذا المطلب لتقديم والتعريف بهذه المواصفة، وذلك من خلال عرض تطور نظام الجودة الأيزو 9001 أو بالأحرى الإصدارات المختلفة والتعديلات التي مرت على هذه المواصفة والمقارنة بين هذه التعديلات، كما سنتناول احصائيات حول هذه المواصفات ومنح شهادتها في العالم.

### أولاً: التعريف بنظام الجودة الأيزو 9001

يمثل نظام الجودة إطاراً تنظيمياً يتكون من الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لإدارة الجودة، ويضمن نظام الجودة الأيزو 9001 سلامة النظام الذي يقدم الخدمة أو المنتج<sup>2</sup>.

### ثانياً: تطور نظام الجودة الأيزو 9001

طُرأت على نظام الجودة الأيزو 9001 تعديلات عدة تعديلات، نذكرها في الآتي:

**1-تعديل سنة 1994:** تم إصدار مواصفة جديدة من سلسلة أيزو 9000، وذلك للتركيز على تأكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش<sup>3</sup>.

**2-تعديل سنة 2000:** تم توحيد المواصفات القياسية أيزو 9001، 9002، 9003، في وثيقة واحدة وتتمثل في المواصفة القياسية أيزو 9001 إصدار سنة 2000<sup>4</sup>، وتجمع المواصفة الأيزو 9001 إصدار 2000 تجمع كافة متطلبات نظام الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر، تعتمد في ذلك على نموذج دائرة ديمنج للتحسين المستمر (PDCA) وهي

<sup>1</sup> Jay Schlickman, Ibid, p 5.

<sup>2</sup> يحياوي إلهام، "إدارة الجودة"، محاضرات مقياس إدارة الجودة، قسم الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، د.ت، ص 20.

<sup>3</sup> سعدي نوال، "تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة بين التكامل والاختلاف"، مرجع سابق، ص 108.

<sup>4</sup> "عالم المواصفات: الأسئلة المتكررة عن ISO 9000: 2008"، مجلة عالم الجودة، العدد الثالث، 2011، ص 6.

تخطيط، تنفيذ، اختبار، وتحسين<sup>1</sup>.

**3-تعديل سنة 2008:** هذا الإصدار يلغي ويحل محل الإصدار لسنة 2000 الذي تم تعديله لتوضيح النقاط في نصوص ولتعزير التوافق مع الأيزو 14001 لسنة 2004<sup>2</sup>.

**4-تعديل سنة 2015:** الموصفة القياسية الدولية الأيزو 9001 لعام 2015 هي خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ تم تفسيرها بطريقة تشجع المؤسسة على بدء عملية التحسين المستمر وتوحيد جميع أفرادها نحو هذا الهدف<sup>3</sup>.

### ثالثاً: احصائيات حول منح شهادات الأيزو 9001 في الفترة 2008-2023

تعتبر أيزو 9001 أهم معيار لمنظمة الموصفات الدولية أيزو لما تحتويه من معلومات شاملة ودقيقة عن كيفية تطبيق الجودة وإدارتها في المؤسسة، ولذلك كان لها نصيب الأسد من حيث الشهادات الممنوحة في العالم، والتي نعرض تطور منحها خلال الفترة 2008-2023 في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): إجمالي الشهادات الممنوحة لأيزو 9001 للفترة 2008-2023

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015	2016
عدد الشهادات	980322	1063751	1076525	1009845	1017279	1022877	1036321	1105937
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
عدد الشهادات	1058504	878664	885521	916842	1077884	1265216	837978	

Source : ISO-CASCO, " **ISO 9001 Number of Certificates per Country and Industry Sector 2008-2023**", p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtbW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

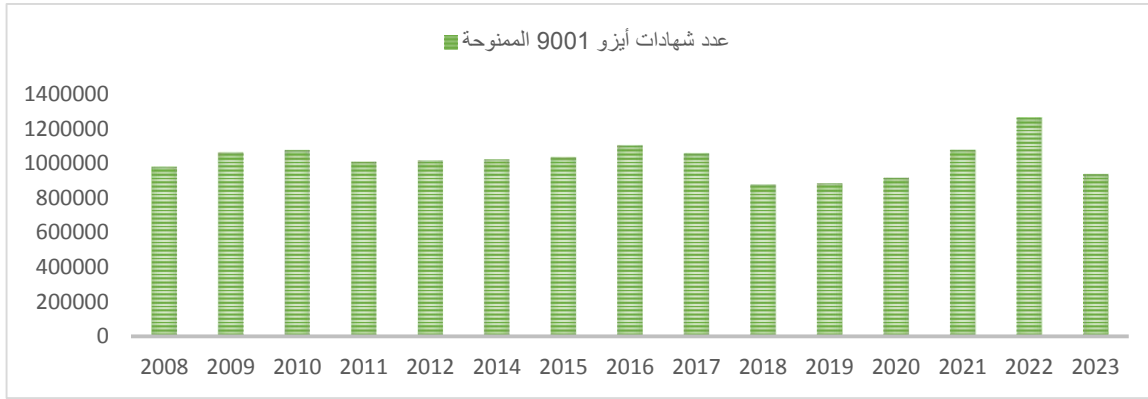
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-3) أن إجمالي الشهادات الممنوحة الخاصة بأيزو 9001 في تزايد من 2008-2010 حيث منحت 1076525 شهادة، لتتخفص سنة 2011 إلى 1017279 شهادة لترتفع في سنوات 2012-2016 لتسجل سنة 2016 حوالي 1105937 شهادة، لتتخفص في سنوات 2017-2020 ثم ترتفع سنّي 2021-2022 لتتخفص مجدداً سنة 2023 مسجلة 837978 شهادة. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 218.

<sup>2</sup> منظمة الأيزو، "نظام إدارة الجودة-المتطلبات"، الموصفة القياسية الدولية الأيزو 9001، الإصدار الرابع، 15 نوفمبر 2008، ص 7.

<sup>3</sup> Luis Miguel Fonseca, "From Quality Gurus And TQM To ISO 9001:2015: A Review Of Several Quality Paths", International Journal for Quality Research 9(1), 2015, P 170.

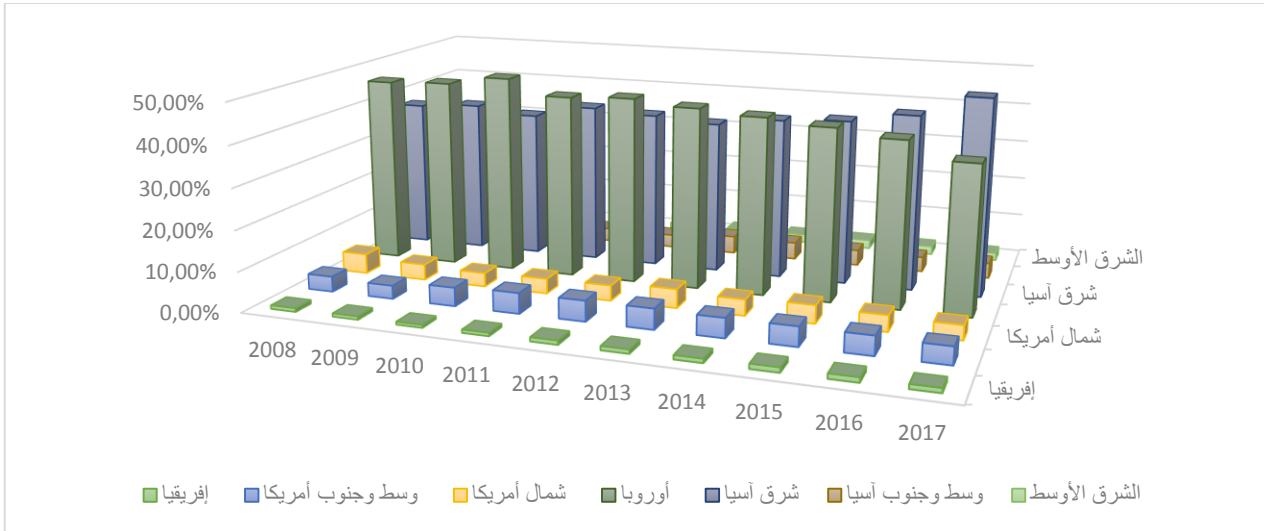
الشكل رقم (1-13): تطور منح شهادة الأيزو 9001 في العالم 2008-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (1-3).

وفيما يلي نعرض أكثر المناطق تحسلا على شهادة الأيزو 9001 في العالم 2008-2017:

الشكل رقم (1-14): تطور منح شهادة الأيزو 9001 حسب المنطقة 2008-2017



Source : ISO-CASCO, " **ISO 9001 Number of Certificates per Country and Industry Sector 2008-2023**", p 1-2, site:

<https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtbW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أوروبا تستحوذ على أكبر نسبة من الشهادات الممنوحة في العالم خلال الفترة 2008-2015 ثم تتناقص سنتي 2016-2017 وتحتل مكانتها منطقة شرق آسيا التي كانت متزايدة خلال 2008-2015 ولكن بنسبة أقل من نسبة أوروبا لتستحوذ على صدارة العالم كأكثر منطقة حاصلة على شهادة الأيزو 9001 بنسبة 43.40% سنة 2016 و 48.70% سنة 2017، ثم منطقة وسط وجنوب أمريكا تليها منطقة وسط وجنوب آسيا ثم منطقة شمال أمريكا ثم منطقة الشرق الأوسط، وأخيرا إفريقيا.

## المطلب الخامس: الجودة الشاملة والأيزو 9000:

نوضح من خلال هذا المطلب العلاقة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، فالأيزو 9000 تبنت إدارة الجودة الشاملة من خلال العديد من المواصفات، لذلك وجب توضيح نوع العلاقة بينهما، والأوجه التي تختلف فيها إدارة الجودة الشاملة عن الأيزو 9000.

### أولاً: علاقة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

بني نظام الأيزو 9000 بمواصفاته الثلاث على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولذلك يعتبر تطبيق نظام الأيزو خطوة متقدمة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتساعد معايير الأيزو على وضع حجر الأساس لتطبيق نظام كامل ومتكامل خاص بإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يختلف من مؤسسة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر، بينما تطبيق إحدى سلسلة الأيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة، ولذلك فإن الحصول على شهادة الأيزو يعتبر دليلاً لامتلاك المؤسسة نظام جودة موثق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو

يمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو بما يلي<sup>3</sup>:

- 1-** تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات

<sup>1</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الحادية عشر نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة"، التخصص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية، ص 144-145.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، مرجع سابق، ص 213-214.

<sup>3</sup> أنظر:

- عثمان أمين، "علاقة أنظمة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة"، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاوي، سعيدة، 2010، ص 10.

- كامل شكير عبيس الوطيفي، "الجودة الشاملة والأيزو"، المحاضرة الثالثة، الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2012، موقع الجامعة:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=32559>

إدارة الجودة الشاملة.

**2-** يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.

**3-** تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

**4-** جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

**5-** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة في المقابل فإن أنظمة الأيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.

**6-** تسعى المؤسسات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع العملاء.

والجدول التالي يوضح الاختلافات الجوهرية بين نظام الجودة في إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000:

الجدول رقم (1-4): مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية أيزو 9000

ر.م	المعيار	إدارة الجودة الشاملة	المواصفة الدولية أيزو 9000
1.	منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة
2.	تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني، الاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني	تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة
3.	هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة
4.	التطبيق بالمنظمة	يشمل التطبيق كافة أقسام وإدارات المؤسسة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المؤسسة
5.	مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المؤسسة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
6.	وقت التطبيق	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً	يحتاج إلى تطبيقه وقتاً أقل
7.	نوع المنظمة	تصلح لكافة المؤسسات	يطبق حسب نوع عمليات المؤسسة

المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2005، ص 214.

## خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للمفاهيم والأفكار النظرية الخاصة بعنصر الجودة، والتي تعبر عن تقديم خدمة أو منتج بمزايا وخصائص تتوافق مع رغبات ومتطلبات العميل وتحقيق رغباته، وهناك ثلاث نماذج ومداخل رائدة للجودة في العالم، وهي التجربة اليابانية والأمريكية والأوروبية، ولها عدة رواد ذكرنا منهم: والتر شوهارت، وفيليب كروسبي، إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، جينيشي تاجوشي، كاوورو إيشيكاوا، كما تطرقنا أيضا من خلال هذا الفصل إلى الجودة الشاملة والتي تتمثل في تقديم العمل بالشكل المطلوب في الوقت المطلوب وفي كل مراحل وعمليات وأقسام المؤسسة، لتلبية حاجات العميل، كما تناولنا عدة أدوات إحصائية تستخدم في عملية رقابة وتحسين وضمان وتوكيد الجودة، أبرزها أدوات العرض الإحصائي والمخططات، كما أن لها عدة تطبيقات معاصرة كبيت الجودة وأسلوب كايزن للتحسين المستمر، والسيكس سيغما، ونظرية زاد وتريز.

وقد قدمت العديد من الدول عدة جوائز للمؤسسات التي تطبق الجودة أو تتبنى أساليبها، أهمها: جائزة ديمينغ، جائزة مالكوم بالدريج، جائزة الجودة الأوروبية، وأخيرا جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى منظمة الأيزو والتي تعتبر أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية، وتهدف الأيزو إلى توحيد المواصفات الخاصة بجودة المنتجات والخدمات، وتشجيع الالتزام بها، إلا أن هناك مواصفات دولية أخرى كالمواصفات الصناعية اليابانية وسلسلة المواصفات الأمريكية.

وتعتبر سلسلة المواصفات أيزو 9000 وأيزو 9001 أهمها فيما يخص الجودة، وتمنح الأيزو شهادة لكل المؤسسات التي طبقت مواصفاتها بدقة، وتوفرت في منتجاتها وخدماتها مواصفات الأيزو للجودة.



# الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي  
والنظري للحوافز

تمهيد:

يحظى المورد البشري باهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين، لكونه عنصرا مهما في سيرورة العملية الإدارية بالمؤسسة، وكونه المقدم للخدمة والمنتج فيها للعملاء، فظهرت الكثير من النظريات العلمية والعملية التي تدرس سلوك العاملين اتجاه أعمالهم، واحتياجاتهم المختلفة في المؤسسة خاصة وفي حياتهم عامة.

فقد يمر العامل بفترة فتور خلال عمله، يحتاج فيها لشحن قدراته والدفع به لتجديد رغبته في العمل بشكل أكبر، وهو ما يعرف بالحاجة إلى التحفيز، والتحفيز يقوم على عدة أسس وله عدة أنواع، بل أصبح له نظام خاص تديره إدارة المؤسسة وتهتم به، وبكل تفاصيله، إضافة إلى أن المؤسسة أصبحت تخصص له ميزانية، لصرفها على العاملين لتوفير احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم.

وقد خصصنا هذا الفصل لشرح مفصل لهذا العنصر، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز.

المبحث الثاني: نظريات الحوافز.

المبحث الثالث: نظام الحوافز.

## المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى موضوع الحوافز، من الجانب النظري معتمدين بذلك على شرح مختلف المصطلحات المرتبطة بها، حيث ينقسم المبحث الأول إلى خمس مطالب، في المطلب الأول نتطرق إلى الموارد البشرية من خلال تعريفها، وتبيان وظائفها العديدة، أما المطلب الثاني نعرض فيه تعريف الحوافز والتطور التاريخي لها، مع شرح بعض المفردات ذات الصلة بها إضافة إلى نتائج تطبيق نظام الحوافز.

أما المطلب الثالث نبرز من خلاله أهمية تقديم الحوافز وأهدافها، ونعرض الحوافز من وجهة نظر العاملين والمدراء وشروط تقديمها، والمطلب الرابع نعرض فيه أنواع الحوافز واستراتيجياتها، وأخيرا المطلب الخامس الذي نتطرق فيه إلى خطط الحوافز وأدواتها إضافة إلى العراقيل التي تواجه تطبيق نظام الحوافز.

### المطلب الأول: الموارد البشرية وإدارتها

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع، نظرا لكون العنصر البشري يؤثر وبشكل كبير في إنتاجية المؤسسة وخدماتها، بما يعود على أدائها وربحياتها، ونبذل من خلال هذا المطلب أهم العناصر الخاصة بالموارد البشرية وكيفية إدارتها، وكذا التطرق إلى أهدافها وتوضيح أهميتها البالغة في مجال الإدارة، وعرض تطور الموارد البشرية في العالم وبعض الإحصائيات المتعلقة بها.

### أولا: مفهوم الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة لابد لنا من تحديد العنصر الأكثر أهمية في مجال الإدارة، وهو العنصر البشري، والذي تدور مختلف التعريفات الخاصة بالإدارة حوله. حيث تنقسم الموارد الاقتصادية إلى نوعين موارد مالية وموارد بشرية وهي مجموع العاملين الذين يملكون الرغبة والقدرة على العمل لدى المؤسسة والذين يقومون بمختلف الأنشطة الاقتصادية داخلها<sup>1</sup>.

وعليه فإن الموارد البشرية هي مجموع الأشخاص الذين يشتركون في تحقيق أهداف المؤسسة، والمتمثلة أساسا في تحسين أدائها وزيادة ربحيتها، لذلك فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي في المؤسسة إما عن طريق الجهد البدني أو الفكري.

<sup>1</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 1429 هـ، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 2.

## ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لم تكن إدارة الموارد البشرية وليدة اللحظة بل مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات الفارطة، ولكن يرجع ظهورها إلى بداية الثورة الصناعية، وخلال تلك التطورات، كانت مسمياتها تختلف باختلاف الحقب الزمنية واختلاف مراحل التطور في الفكر الإداري والتنظيمي لتكون على ما هي عليه اليوم<sup>1</sup>.  
وبعدما تطرقنا إلى مفهوم الموارد البشرية في المؤسسة، نشير الآن إلى مفهوم إدارتها، حيث تعرف الإدارة على أنها: "النشاط الإنساني الذي يهدف إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل العوائد الاقتصادية"<sup>2</sup>.

أما إدارة الموارد البشرية فقد عرفها كل من Hall و Torrington\* على أنها: "سلسلة الأنشطة التي تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل مع ضمان تنفيذ الاتفاق"<sup>3</sup>.  
كما أن إدارة الموارد البشرية: "هي نهج لإدارة علاقة التوظيف مع مجموعة مميزة من سياسات وممارسات الموارد البشرية المصممة لإنتاج نتائج محددة لتأمين التزام أكبر للعاملين وتحسين الأداء التنظيمي"<sup>4</sup>. وعرفت أيضاً على أنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة"<sup>5</sup>. وتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المؤسسة الأكثر أهمية، بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فردياً وجماعياً في الوصول إلى أهداف المؤسسة"<sup>6</sup>. وعرفت أيضاً على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة

<sup>1</sup> سعيد بن عبيد بن نمشة، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 18.

<sup>2</sup> علي السلمي، "الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 13.  
\* ديريك تورينجتون Derek Torrington: هو أحد كبار أساتذة الإدارة بجامعة مانشستر ببريطانيا، أما لورا هول Laura Hall: فكانت محاضرة أولى في جامعة مانشستر متروبوليتان وممتحنة وطنية لـ CIPD. وهي الآن أكاديمية مستقلة تقوم بعمل لمجموعة من الهيئات بما في ذلك CIPD.

<sup>3</sup> باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 12.  
<sup>4</sup> Egbe Ojong Tandu, And others, "Human Resource Management Tool of Motivation and Employees Job Satisfacion in an Organization", Global Journal of Social Sciences, Vol 15, Bachudo Science CO. LTD Printed In Nigeria, 2016, P 48.

<sup>5</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنح، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 20.

<sup>6</sup> مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة: إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية-مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، مصر، 2008، ص 13.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للموارد

الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم"<sup>1</sup>.

وبالتالي نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط إداري يختص بالعاملين في المؤسسة وشؤونهم، ويركز خصوصاً على الاستخدام الأمثل والأقصى لهذه الموارد، مع توفير كل مستلزماتها واحتياجاتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

كما سبق وأشرنا فإن إدارة الموارد البشرية تعنى بالعاملين وشؤونهم مع توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات، لضمان السيورة الحسنة للعمل داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، وسنقوم بتفصيل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال هذا العنصر، والتي تتمثل فيما يلي:

#### **1- تحليل العمل:** من خلال تحديد الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيفها، والإقرار بالمسؤوليات

الملقاة على عاتقها، وتصميمها بشكل مناسب، وتعيين العاملين المناسبين لشغل هذه الوظيفة والمواصفات الواجب التحلي بها من قبلهم<sup>2</sup>.

#### **2- تخطيط القوى العاملة:** من خلال تقدير عدد العمال اللازم والمطلوب لأداء الأعمال المختلفة

حسب كل وظيفة وحسب المستوى التكنولوجي اللازم لأداء الأعمال، وتحليل احتياجات الإحلال في حالة الاستقالة أو التقاعد أو الترقية<sup>3</sup>.

#### **3- الاختيار والتعيين:** لا بد من اختيار من يشغلون الوظائف وإعطائهم فرصة لإتمام مهامهم وذلك

من خلال التأكيد والرؤية والمنطق السليم والعمل الجاد<sup>4</sup>، أي اختيار العاملين بشكل دقيق لوضع كل فرد في العمل المناسب له، والقادر على تأديته بشكل متقن وبمهارة وسهولة<sup>5</sup>. وتوظيف أفضل القوى العاملة المتاحة والاحتفاظ بها وبأسعار معقولة، يتضمن ذلك تطوير حزم توظيف جذابة بما يكفي للحفاظ على مستويات مهارات العاملين المطلوبة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 26.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 29-30.

<sup>3</sup> طارق علي جاز، "إدارة الموارد البشرية"، الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، د.ت، ص 16.

<sup>4</sup> ريتشارد تمبرلر، "قواعد الإدارة"، الطبعة الثانية، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 62.

<sup>5</sup> عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 20.

<sup>6</sup> Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "**Human Resource Management**", Sixth Edition, Prentice Hall, Financial Times, P 7.

- 4- **تصميم هيكل الأجور:** فالأجر هو ذلك المبلغ المادي الذي يقابله القيام بالعمل المطلوب<sup>1</sup>، حيث يتم ربط الأجور بالأداء الفعلي للعاملين، كل حسب نوع الوظيفة والمؤهل والأداء، حتى المدراء أنفسهم، فلكل وظيفة خصوصية معينة تقتضي أجراً محدداً، مع الأخذ بعين الاعتبار الأجور لنفس الوظائف في المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.
- 5- **تصميم أنظمة الحوافز:** وذلك بمنح مقابل عادل للأداء المتميز فردياً كان أو جماعياً أي منح حوافز فردية وحوافز جماعية. كما تعطى الحوافز على أساس أداء المؤسسة ككل<sup>3</sup>، وهنا تظهر قوة تأجيل المكافآت حتى إنجاز المهمة على أكمل وجه، فلا تمنح المكافآت إلا للعاملين الأكفاء والمتميزين، لذلك تقوم المؤسسة بتصميم نظام خاص بالحوافز فلا تعطى لكل العاملين<sup>4</sup>.
- 6- **تصميم أنظمة ومزايا وخدمات العاملين:** من خلال الاهتمام بمختلف احتياجات العاملين، كالتأمينات والضمان الاجتماعي والتي تساعد العامل على الشعور بالأمان الوظيفي، إضافة إلى الإجازات السنوية والمرضية، فوائد ترك الخدمة، فرص الترقية، والتي تعتبر مهمة جداً للعامل في مساره المهني<sup>5</sup>.
- 7- **تقييم الأداء:** ويتم بطرق إحصائية وعملية مختلفة لمعرفة أوجه التطور أو التغير في أداء العاملين بالسلب أو بالإيجاب، بهدف تحديد جاهزيتهم للنقل أو الترقية وكذا الزيادة في الراتب أو المكافأة<sup>6</sup>. كما تتم الرقابة على الأداء وتقييمه وإعداد نظم المسائلة والمسؤولية التنظيمية وتحديد مجالات الإخفاق في تأدية المهام وأسبابها وتقديم المعالجات الضرورية لتجاوز السلبيات<sup>7</sup>. وحتى تحقق عملية

<sup>1</sup> محمد الصبري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 149.

<sup>2</sup> لوسيان بيتشك، جيسي فريد، "أجر دون أداء الوعود الخاوية بشأن تعويضات المديرين"، ترجمة: هاني صالح، امتياز شركة التوزيع مكتبة العبيكان، العليا، المملكة العربية السعودية، 1431هـ، ص 191.

<sup>3</sup> عبير نايل عيد عقلات، "دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد"، مجلة المنارة، العدد الرابع، المجلد الرابع والعشرون، 2018، ص 13.

<sup>4</sup> جون سي ماكسويل، "أساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد إلى معرفته"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 28.

<sup>5</sup> محمد فتحي، "أبجديات التفوق الإداري 141 سؤال وجواب"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر، 2000، ص 44.

<sup>6</sup> يزن محمد باسم تيم، "إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة"، دار الأحيال للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 7.

<sup>7</sup> فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 238.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للموارد

تقييم الأداء والأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف<sup>1</sup>.

**8- التدريب:** يعتبر التدريب هو العنصر الأساسي لتحسين أداء العاملين وتنميتهم<sup>2</sup>، كونه استثمارا وليس مجرد تكلفة، وتولي المؤسسة أهمية كبيرة لممارسات التدريب لتأثيره الإيجابي على الإنتاجية، لذلك تضع المؤسسة هيكلية واضحة ودقيقة لعملية الرفع المهاري للعاملين<sup>3</sup>. كما تقوم بوضع ميزانية التدريب السنوية، ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا<sup>4</sup>.

**9- إدارة المسار الوظيفي:** وهي عملية تأهيل فكري وترسيخ أمثل لفهم وإدراك المسار المهني من قبل العاملين بغية تطوير مهارات ذلك المسار، وتمكينهم من تخطيط أفضل لمستقبلهم المهني، وذلك من خلال تحديد أفضل للمراكز الوظيفية التي يتدرج الفرد خلالها طوال حياته الوظيفية<sup>5</sup>.

### رابعا: عرض احصائيات حول تطور الموارد البشرية في العالم 1990-2023

نعرض فيما يلي تطور القوى العاملة في العالم للفترة 1990-2023، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): إجمالي القوى العاملة في العالم 1990-2023

الوحدة: مليار عامل

2000		1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	السنة
2.77		2.72	2.67	2.62	2.57	2.53	2.48	2.44	2.41	2.37	2.33	إجمالي القوى العاملة
93.9		93.7	93.8	94	94	94.1	94.2	94.4	94.7	94.9	-	نسبة العاملين% من إجمالي القوى العاملة
6.10		6.30	6.20	6.00	6.00	5.90	5.80	5.60	5.30	5.10	-	نسبة البطالة% من إجمالي القوى العاملة
2011		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	السنة
3.22		3.18	3.15	3.12	3.08	3.04	3.00	2.95	2.9	2.85	2.81	إجمالي القوى العاملة
93.8		93.7	93.6	94.2	94.2	94	93.8	93.7	93.5	93.6	93.8	نسبة العاملين% من إجمالي القوى العاملة
6.20		6.30	6.40	5.80	5.80	6.00	6.20	6.30	6.50	6.40	6.20	نسبة البطالة% من إجمالي القوى العاملة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنة
3.65	3.6	3.56	3.48	3.51	3.47	3.44	3.40	3.36	3.33	3.29	3.26	عدد العاملين

<sup>1</sup> نزار عوني البلدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> Richard A.Swanson, Elwood F.Holton, "Foundation of Human Resource Development", Berrett-Koehler Publishers, USA, 2001, P 225.

<sup>3</sup> عادل مبروك محمد، صبري شحاتة السيد، "إدارة الموارد البشرية: تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 70.

<sup>4</sup> قصي قحطان خليفة، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، طبعة مزودة ومنقحة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2014-2015، ص 92.

<sup>5</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، تعريب مراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 484.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمؤشر

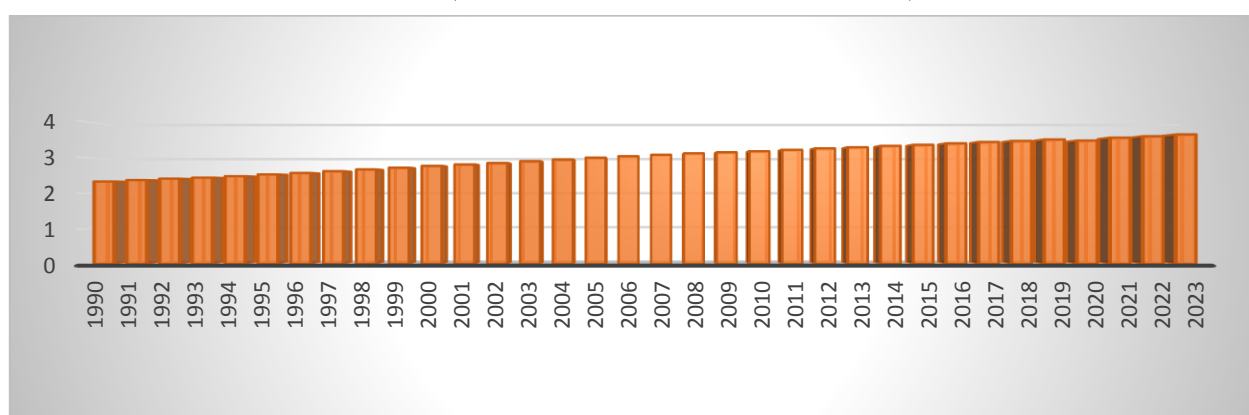
95.1	94.7	93.9	93.4	94.4	94.2	94.1	94	94	94	93.9	93.8	نسبة العاملين % من إجمالي القوى العاملة
4.90	5.30	6.10	6.60	5.60	5.80	5.90	6.00	6.00	6.00	6.10	6.20	نسبة البطالة % من إجمالي القوى العاملة

المصدر: مجموعة البنك الدولي، "القوى العاملة، إجمالي"، التاريخ: 2024-11-12، التوقيت: 22:55، الموقع:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN>

نلاحظ تزايد في عدد الموارد البشرية القادرة على العمل طوال الفترة 1990-2023، ماعدا سنة 2020 نظرا لتفشي جائحة كورونا وارتفاع عدد الوفيات في أوساط العاملين بـ 0.3 مليار عامل، ليرتفع عدد العاملين مباشرة بعد نقص الأزمة الصحية شيئا فشيئا إلى 3.56 مليار عامل، ويواصل الارتفاع ليصل سنة 2023 إلى 3.65 مليار عامل.

الشكل رقم (2-1): إجمالي القوى العاملة في العالم 1990-2023

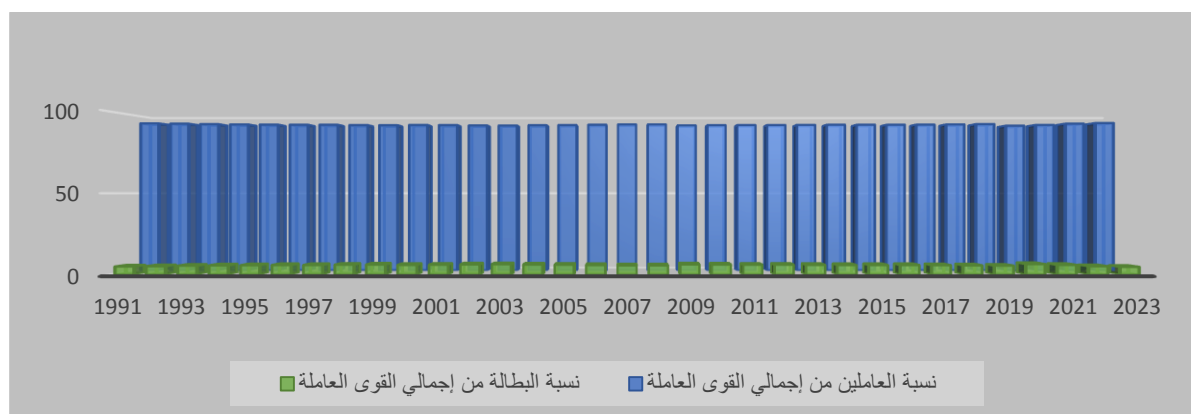


المصدر: مجموعة البنك الدولي، "القوى العاملة، إجمالي"، التاريخ: 2024-11-12، التوقيت: 22:55، الموقع:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN>

نلاحظ من خلال الشكل زيادة في عدد القوى العاملة من سنة 1990 إلى سنة 2023، حيث سجلت سنة 1990 عدد 2.33 مليار عامل في العالم ليصل عدد العاملين في العالم إلى 3.65 مليار عامل سنة 2023، بزيادة تقدر بـ 1.32 مليار عالم خلال 34 سنة.

الشكل رقم (2-2): تطور نسب العاملين وغير العاملين في العالم 1991-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (2-1).



## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة البطالة من إجمالي القوى العاملة في العالم بلغت أوجها وأكبر نسبة لها طوال الفترة 1991-2023 في فترة تفشي فيروس كورونا سنة 2020 بنسبة 6.60% لتتخفّض في السنة الموالية 6.10% وتواصل الانخفاض لسنتي 2022 و2023 لنسبة 5.30 و4.90 على التوالي.

### المطلب الثاني: ماهية الحوافز

بعدما تطرقنا في المطلب الأول لمفهوم الموارد البشرية وإدارتها ووظائفها، حيث كان لا بد من توضيح على من تقع عملية التحفيز وهو العنصر البشري في المؤسسة، نتناول في هذا المطلب تعريف الحوافز إضافة إلى نبذة عن التطور التاريخي لها، أهمية وأساس منح الحوافز، كونها أحد متغيرات الدراسة.

### أولاً: تعريف الحوافز

إن التحفيز عملية مهمة جداً في المؤسسات التي ترغب في تنمية الموارد البشرية، لكنها ليست بتلك السهولة لأن الإنسان بطبيعته شديد الحساسية والتقلب، وكلما اعترفت المؤسسة بإنسانيته واستطاعت أن تدفعه للعمل باقتناع وإيمان، كلما كان هذا الإنسان متفانياً في عمله<sup>1</sup>، وسنقف عند هذا المصطلح بتعريف لغوي وآخر اصطلاحاً، قبل الإسهاب في موضوع الحوافز وعناصره كالاتي:

**1- الحوافز لغة:** من الحَفَز، ومعناه: الدفع والحث، وَحَفَزَهُ أي دَفَعَهُ، والحفز أيضاً الحث والإعجال، وَاحْتَفَزَ في مشيه: احتث واجتهد<sup>2</sup>. وفي الحديث أيضاً: "إن الرسول صلى الله عليه وآله وسلم أتى بتمر فجعل يقمه وهو محتفز" أي مستعجل وَحَفَزَهُ أي: دفعه من خلفه<sup>3</sup>.

**2- أما في الاصطلاح:** تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين، وبقدر ما كانت تلك الحوافز متماشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر، وبالتالي يرتفع مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم<sup>4</sup>، ولها عدة تعاريف حيث عُرفت على أنها:

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، "إدارة البنوك التجارية والإسلامية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 15.

<sup>2</sup> جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، "لسان العرب"، الجزء الحادي عشر، باب الحاء، طبعة جديدة عن طبعة بولاق، دار المعارف، القاهرة، مصر، د.ت، ص 926.

<sup>3</sup> تهيكر محمد حسين بماء عبد الحسين ماجد، "الحوافز التجارية التي يقدمها الوكيل (دراسة مقارنة)"، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول، 2016، ص 514.

<sup>4</sup> علي السلمي، "إدارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية"، المجلد الأول، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر، 1985، ص 40-41.

"مكافآت تقدم للعاملين لتحفيزهم وحثهم على إتقان العمل وزيادة مردوده"<sup>1</sup>.

وعرفها قاموس أكسفورد للموارد البشرية وإدارة الأعمال الخاصة على أنها: "تشجيع العاملين على الرفع من إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وتشجيعهم على تقديم الأفضل"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: "عامل إقناع خارجي يشجع الدافع الذي يوجه الفرد بشكل إيجابي إلى العمل بجدية أكبر، بما يتناسب مع الأداء المطلوب في المؤسسة، للحصول على الحافز". بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضًا تعريف الحوافز على أنها: "اعتبار للأداء المتميز، فهي أساليب تستخدمها المؤسسة لتشجيع العاملين على العمل بروح عالية، باعتبار أن الراتب يكفي لجعل العامل يقدر قيمة الوظيفة الملبية لاحتياجاته الأساسية في الحياة"<sup>3</sup>. ويقصد بالتحفيز تغيير سلوك الفرد والدفع به وتقويته لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائه<sup>4</sup>. كما تعرف بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير العامل، وتدفعه لأداء عمله بشكل أفضل من خلال إشباع رغباته وحاجاته"<sup>5</sup>.

ومما سبق يتضح لنا أن الحوافز ما هي إلا عوامل خارجية وأساليب وأدوات، تعتمد عليها المؤسسات لتحريك دافعية الفرد نحو العمل الأمثل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

### ثانياً: التطور التاريخي للحوافز

مرت الحوافز بعدة مراحل عبر التاريخ قبل أن تصبح بشكلها الحالي اليوم، وتأسست خلال هذه المراحل عدة أفكار، وفيما يلي نعرض المراحل التي مرت بها الحوافز عن طريق المدارس التالية:

#### **1- المدرسة التقليدية: متمثلة في النظريات التقليدية والتي تعتبر المؤسسة وحدة مثالية مفصولة عن**

<sup>1</sup> هادي العلوي، "قاموس الدولة والاقتصاد"، الطبعة الأولى، سلسلة المعجم العربي المعاصر، قواميس عربية مبنية على الموضوعات 2، دار الكنوز الأدبية، بيروت، لبنان، 1997، ص 132.

<sup>2</sup> "Dictionary of Human Resources and Personnel Management", Third edition, A&C Black, London, 2003, P 172.

<sup>3</sup> Ashraf Mohammad Alfandi, Mohammad Shabieb Alkawsawneh, "The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance « A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, April 2014, P 329.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 404.

<sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 89.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

محيطها الخارجي، حيث اعتبر ماكس فيبر\* رائد النظرية البيروقراطية\*\* أن العامل كسول ولا يجب العمل الشاق، أي كلما ارتفع الأجر قل الحافز والعكس، فالعامل يسعى لبذل مجهود يتطلع من خلاله لتلبية احتياجاته، أي كلما زاد الأجر حسن العامل من أدائه إلى حد معين، لكن بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد سلبية، أي أن العامل يرى أنه لا يمكن لأي أجر مضاهاة جهده المبذول، لهذا خلال هذه الفترة اقتصر الحوافز على الأمور المادية فقط وهو ما ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية\*\*\* بقيادة فريدريك تايلور\*\*\*\* كالأجور والمكافآت والعلاوات النقدية<sup>1</sup>.

**2- مدرسة العلاقات الإنسانية:** تركز هذه المدرسة على أن العاملين لا يحتاجون فقط إلى تحسين ظروف العمل، بل أيضا النظر إلى الجانب الإنساني أي أن المؤسسة ليست فقط وحدة اقتصادية بل اجتماعية أيضا، ومن أهم روادها التون مايو\*\*\*\*\* والذي أشرف على تجارب مصانع هاوثورن\*\*\*\*\* والتي كانت سببا في ظهور هذه المدرسة<sup>2</sup>.

---

\* ماكس فيبر: عالم اجتماع ألماني ومؤلف كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية عام 1905، وأول من استخدم مصطلح البيروقراطية ووصفه.

\*\* النظرية البيروقراطية: هي هيكل تنظيمي يتميز بالعديد من القواعد والعمليات الموحدة والإجراءات والمتطلبات، وعدد المكاتب والتقسيم الدقيق للعمل والمسؤولية والتسلسل الهرمي الواضح. ويعتقد ماكس فيبر أن البيروقراطية كانت أفضل من الهياكل التقليدية، حيث أنه في مؤسسة بيروقراطية، يعامل كل العاملين بالمساواة مع توضيح العمل لكل عامل.

\*\*\* المدرسة الكلاسيكية: نشأت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد سبقها ظهور الثورة الصناعية والتي نجم عنها استخدام الآلات للمساعدة في أداء الأعمال المختلفة، وكان الهدف زيادة الإنتاجية مع تسهيل أداء الأعمال واستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال التحفيز المادي، وهي المدرسة التي تضم نظرية الإدارة العلمية والتي نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1925.

\*\*\*\* فريدريك تايلور: بدأ حياته كمراقب على عمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، ويعتبر فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية، وقد قدم نظرية الإدارة العلمية لحل مشكلة الإنتاجية.<sup>1</sup> أنظر:

- يوسف حجي الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، نفس المرجع، ص 405.
- عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010-2011، ص 26.

\*\*\*\*\* جورج التون مايو George Elton Mayo: هو عالم نفس أمريكي اهتم بالدراسات الاجتماعية، وهو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة للاهتمام أكثر بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، من خلال اتصالحهم وتفاعلهم مع الجماعة.

\*\*\*\*\* تجارب مصانع هاوثورن: أجريت هذه التجارب في مصانع شركة وسترن إلكتريك لصنع الهواتف وخدمات الاتصال ما بين 1927-1932، وكان الهدف منها دراسة أثر المتغيرات المادية على إنتاجية العاملين، فكانت الإنتاجية ترتفع بغض النظر عن التغيرات الحاصلة، لتخلص الدراسة إلى أن شعور العاملين بالرضا بسبب اهتمام المشرف بهم وكذا الجو الاجتماعي الجيد السائد بينهم هو ما أدى إلى زيادة الإنتاجية.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، درا الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 20.

**3- المرحلة الحديثة:** والتي تمثلت في نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف إضافة إلى نظرية النظم، متجنية بذلك الأخطاء التي وقعت فيها النظريات والمراحل السابقة، وأهم ما دعت إليه المدارس الحديثة هو ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونوهت إلى ضرورة الالتزام بالعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين، كل حسب أدائه وجهده المبذول، فيجب أن تكون الحوافز المقدمة مختلفة من عامل لآخر سواء أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز<sup>1</sup>.

### ثالثا: الحوافز والمفردات ذات الصلة

هناك عدة مفردات لها علاقة بالحوافز في المؤسسة كالأجور والإنتاجية، وأداء العاملين، لذا وجب التطرق للعلاقة بين هذه المفردات وتوضيحها، وفيما يلي تفصيل هذه العلاقة:

#### **1- العلاقة بين الأجور والدوافع:** قبل التطرق للعلاقة بين الأجور والدوافع نعرف الدوافع أولا، حيث

عرفت الدوافع على أنها: "العملية التي تحرك حوافز الأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لبذل جهد لتحقيق الهدف المنشود"<sup>2</sup>، وكذلك على أنها: "الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيدا عن الأخرى"<sup>3</sup>.

أما الأجر فهو كل ما يحصل عليه العامل لقاء عمله أيا كان نوعه، وكل ما يدخل في ذمة العامل من مال مقابل قيامه بالعمل أيا كان نوعه، والأجر قد يأخذ صورة نقدية أو عينية، ويمكن تسميته بالأجر أو الراتب والذي يمنح كل مدة زمنية محددة<sup>4</sup>.

فالدوافع هي رغبات داخلية في نفس الفرد، تجعله يطمح لجعل هذه الرغبات حقيقة، وبالتالي تكون سببا رئيسيا تدفعه وتحكم في سلوكه نحو أهدافه ورغباته التي يسعى لتحقيقها. غالبا ما يتساءل أغلب العاملين عن العائد الذي قد يعود عليهم نتيجة أدائهم لعملهم، ومن أهم العوائد التي تعود على العاملين الأجور والمكافآت المالية والمعنوية، ولذلك فإن العامل يتوقع أن يحصل على عائد

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> Kuranchie-Mensah, Elizabeth Boye; Amponsah-Tawiah, Kwesi, "**Employee Motivation and Work Performance : A Comparative Study of Mining Companies in Ghana**", Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), Provided in Cooperation with: The School of Industrial, Aerospace and Audiovisual Engineering of Terrassa (ESEIAAT), Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), 2016, P 257.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 16.

<sup>4</sup> مسقوني منى، "نظام الأجور والحوافز"، محاضرات في مقياس نظام الأجور والحوافز، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، د.ت، ص 8.

مناسب نظير أدائه لعمله بجد ونشاط<sup>1</sup>.

## 2- العلاقة بين الأجور والإنتاج والحوافز: تقدم الحوافز أساساً لتحقيق رغبة الإدارة المستمرة في رفع

مستوى الإنتاجية والحصول على أفضل أداء من قبل العاملين، مقابل توفيرها لوسائل إشباع حاجاتهم، ويعتبر الأجر أحد أهم وأكبر الحوافز للعاملين باعتباره وسيلة لتحقيق وإشباع الرغبات، ذلك يعني أن الحافز يمثل حلقة الوصل بين رغبات الأفراد من جهة وبين الإنتاج الذي يمثل طموح الإدارة من جهة أخرى<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأجر والإنتاج والحافز:

الشكل رقم (2-3): الحافز يربط رغبات العاملين بغايات المؤسسة



المصدر: عصام عبد الوهاب الدباغ، "إدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 118.

## 3- علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين: تترك الحوافز بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما

لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها العامل الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وذلك بتقديم الجهود المساوية للحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، ما يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل<sup>3</sup>.

## 4- العلاقة بين الدوافع والحوافز والسلوك الإنساني (عملية التحفيز): الحوافز عوامل خارجية ذات

صلة ببيئة العمل، هدف المؤسسة، محتوى العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العاملين نحو سلوك موجه وهادف، ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين الحافز والدافع المثار، وعليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أن يتجسد السلوك الإيجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 386.

<sup>2</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ، "إدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 117-118.

<sup>3</sup> إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 50.

<sup>4</sup> عزيزون زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006-2007، ص 24.

### رابعاً: معايير منح الحوافز

بعدما تطرقنا إلى تعريف الحوافز والتطور التاريخي لها، إضافة إلى المفردات ذات الصلة بها، فإنه من الضروري توضيح أساس منح هذه الحوافز، ويتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **معيار الأداء:** أي يمنح الحافز المناسب مقابل القيام بالعمل المطلوب، حيث يعتبر معيار الأداء من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز، من خلال تحليل وقياس الأداء لكل وظيفة.
- 2- **معيار المجهود:** يصعب قياس ناتج العمل لمنح مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها العامل، ويؤخذ بمعيار المجهود عن طريق اختيار الأكثر دواما بين العاملين، والأكثر امتثالاً للأوامر والقوانين.<sup>2</sup>

- 3- **معيار الأقدمية:** يمنح الحافز مقابل المدة التي قضاها العامل في المؤسسة، أي نظير ولائه وانتمائه لها، ويعتبر هذا المعيار كثير التداول.<sup>3</sup>

- 4- **معيار تحقيق الأهداف:** ويمنح الحافز نظير تحقيق الأهداف المرجوة، وهو معيار شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الحوافز وأهدافها

بعدما تطرقنا في المطلب الثاني لماهية الحوافز من خلال تعريفها والتطور التاريخي التي مرت به والمفردات ذات الصلة بها، إضافة إلى معايير منحها، فإننا نتناول من خلال هذا المطلب أهمية تقديم الحوافز وأهدافها، إضافة إلى وجهات النظر المختلفة حول الحوافز وشروط تقديمها.

### أولاً: أهمية تقديم الحوافز

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في إشباع حاجات ورغبات العاملين ومنه تحقيق الرضا الوظيفي لهم، ورفع أداائهم

<sup>1</sup> بوكروش بسمة، "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال - عنابة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012، ص 201-202.

<sup>2</sup> مقدود وهيبة، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007-2008، ص 107.

<sup>3</sup> مصطفى طويطي وآخرون، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمد لخضر-الوادي، العدد الثاني عشر، جوان 2017، ص 352.

<sup>4</sup> كامل المغربي، "أساسيات الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 13.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

وتحسينه وزيادة إنتاجيتهم، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال:

- 1- **تحسين أداء العاملين:** من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتشجيعهم على العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم كمًا وكيفًا<sup>1</sup>. لأن الحوافز تحسن الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعامل، كما تعمل على الاقتصاد في الوقت والجهد<sup>2</sup>.
- 2- **زيادة الانتماء:** يزيد نظام الحوافز الفعال والناجح من إنتاجية العاملين وولائهم وانتمائهم للمؤسسة<sup>3</sup>.
- 3- **توجيه السلوك:** حيث تعتبر الحوافز أداة قوية وفعالة في صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد، والذي يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة<sup>4</sup>.
- 4- **زيادة حدة المنافسة:** بين المؤسسات على الموارد البشرية، فالحوافز تلعب دورا رئيسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل، ووضعهم في المكان المناسب<sup>5</sup>.

### ثانيا: أهداف تقديم الحوافز

تسعى المؤسسة من خلال تقديم الحوافز إلى الأهداف التالية:<sup>6</sup>

- 1- ربط أهداف المؤسسة بالعاملين: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها.
- 2- تكيف وتكييف العمال داخل المؤسسة.
- 3- تكيف المؤسسة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- 4- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- 5- تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.
- 6- تحقيق الرضا الوظيفي والأمان والاستقرار الداخلي.

<sup>1</sup> ناصر رزق أبو عرار، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد التاسع والستين، جويلية 2021، ص 226.

<sup>2</sup> زاهية توام، لطيفة كلاخي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد الأول، المجلد الرابع والعشرون، 2021، ص 649.

<sup>3</sup> علي محمد الوهاب، "استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 1982، ص 151.

<sup>4</sup> ابن نوار صالح، "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص 64.

<sup>5</sup> عمر بلخير جواد، "أثر سياسات الحوافز والتكوين في أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد السابع، جانفي 2016، ص 2.

<sup>6</sup> علي محمد الوهاب، "استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز"، نفس المرجع، ص 151.

**1- سلم الحوافز:** يبقى سلم الحاجات لماسلو\* العمل الكلاسيكي في ميدان الحوافز الذي يعتبر الإطار التقليدي لفهم الحاجات، غير أن هناك عملاً آخر في هذا المجال يتحلى بقدر أكبر من التركيز، قام باربوتو Barbuto\*\* سنة 1999 بتطوير سلم حوافز ذي خمس درجات، يعرف باسم أداة أسلوب الحفز (MSI) Motivational Style Instrument، يتناول الطرق المختلفة لحفز الناس. كالآتي:

أ- حفز السيورة الداخلية: مرتكز على متعة المهمة والاستمتاع بالعمل.

ب- الحفز الغائي: مهتم بمكافآت ملموسة وقائم على شعار "ما هي حصتي؟".

ت- حفز قائم على مفهوم خارجي للذات: مهتم بآراء الآخرين وحريص على تحقيق تطلعاتهم.

ث- حفز قائم على مفهوم داخلي للذات: متركز على معايير السلوك والحفز الداخلية الخاصة.

ج- حفز استيطان الأهداف: ملتزم بقضايا أخلاقية تتولى فيها المبادئ بتوجيه الخيارات.

تتضمن أداة أسلوب الحفز (MSI) فرضية أن العمال ينطلقون من نفس الدوافع التي ينطلق منها عمال آخرون<sup>1</sup>.

**2- ترتيب الحوافز من وجهة نظر المدير والعامل:** حيث تختلف نظرة العاملين للحوافز، ونظرة المديرين لها، وقد لخصنا ترتيب كل منهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الحافز: وجهات نظر العامل والمدير حسب (Zawacki و Cougar)

وجهة نظر المديرين لتحفيز العمال	وجهة نظر العمال لتحفيز العمال
1-راتب جيد	1-عمل مثير للاهتمام
2-الأمن	2-الاعتراف (الثناء)
3-التنمية الشخصية	3-معرفة بمحيط العمل
4-ظروف العمل	4-الأمن
5-عمل مثير للاهتمام	5-راتب جيد

\* إبراهيم ماسلو: عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين، نيويورك عام 1970 حاصل على الدكتوراه في الفلسفة والماجستير في علم النفس، أحد مؤسسي معهد آيسالن بكاليفورنيا، قام بصياغة نظرية متميزة في علم النفس، ركز فيها على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية.

\*\* باربوتو: أستاذ بقسم الإدارة بجامعة ولاية كاليفورنيا فولرتون، ومدير مركز القيادة بالولاية، متحصل على الدكتوراه في الفلسفة، والماجستير في إدارة الأعمال.

<sup>1</sup> دريل آر. ليمنج، "إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام والعمداء"، ترجمة: فاضل جتكر، مصطفى عشوي، الطبعة الأولى، وزارة التعليم العالي ومكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 55-56.



## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

6-التمكين (السلطة التقديرية)	6-التنمية الشخصية
7-الولاء	7-ظروف العمل
8-الاعتراف (الثناء)	8-الولاء
9-الدعم الاجتماعي	9-الدعم الاجتماعي
10-معرفة العاملين بمحيط العمل	10-التمكين (التقدير)

Resource: David John Cooper, "**Employee Commitment: The Motivational Role Of Senior Management Theory Of Action**", Submitted in Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Informatics, University of Salford, Salford, UK, February 2001, p 81.

استخدم Couger\* و Zawacki\*\* سنة 1980 عوامل تحفيزية مشتركة للتأكد من الاختلاف في وجهة نظر العامل والمدير حول الحوافز، حيث تشير دراستهم إلى أن المديرين ينظرون إلى احتياجات السلامة والأمن كمفتاح لتحفيز العاملين، أما العاملين فيفضلون الاحتياجات المرتبطة بالاحتياجات الأمنية والعاطفية والاجتماعية واحتياجات التقدير، وربما أفضل وصف للحاجة إلى تحقيق الذات<sup>1</sup>.

### رابعاً: شروط تقديم الحوافز

ليس من السهل بما كان اختيار الحوافز التي تناسب العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة لهم وللمؤسسة، لذلك فإن هناك شروطاً تحكم تقديم الحوافز، نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- تقديم سياسات وإجراءات سهلة وقابلة للفهم، وربط الحوافز المقدمة بالجهد البدني والذهني للعامل.
- 2- تصرف الحوافز في أوقات محددة ومتقاربة، وتقدم بشكل منتظم ومستمر.
- 3- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً برسالة وأهداف المؤسسة، وتتصل اتصالاً مباشراً بدوافع العاملين.
- 4- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي تمر بها البلاد، والتي تؤثر على سلوك العاملين ورغبتهم وتوقعاتهم.
- 5- ألا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات.

\* جي دانيال كوجر Couger: كان يعمل في جامعة كولورادو خلال السبعينيات، قام بتطوير مسح تشخيصي معدل للوظائف برفقة زاواكي.

\*\* روبرت أ زاواكي Zawacki: هو مستشار ومدرس في جامعة كولورادو بولدر.

<sup>1</sup> David John Cooper, "**Employee Commitment: The Motivational Role Of Senior Management Theory Of Action**", Submitted in Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Informatics, University of Salford, Salford, UK, February 2001, p 81.

<sup>2</sup> علي محمد الوهاب، "استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز"، مرجع سابق، ص 151.

### المطلب الرابع: أنواع الحوافز واستراتيجياتها

بعدما تناولنا في المطلب الثالث أهمية تقديم الحوافز وأهدافها وشروط منحها، فإننا نتناول في هذا المطلب أنواع الحوافز واستراتيجياتها، لتوضيح وشرح أفضل وفهم أعمق لمتغير الدراسة الحوافز، ولهذه الأخيرة عدة أنواع اقتصرنا من خلال هذا المطلب على ذكر الحوافز سواء الجماعية أو الفردية، سلبية كانت أو إيجابية إضافة إلى استراتيجيات التحفيز، وذلك بإسهاب.

#### أولاً: أنواع الحوافز

للحوافز عدة أنواع، وتختلف باختلاف تقسيماتها، اخترنا من خلال هذا العنصر: الحوافز التنظيمية، والحوافز الإيجابية والسلبية، إضافة إلى الحوافز الفردية والجماعية وحوافز التميز، وكذا حوافز الخدمات الاجتماعية، وأخرى مادية ومعنوية، وفيما يلي يأتي شرح كل نوع بالتفصيل:

#### **1- الحوافز على أساس المستفيد:** وقد قسمت الحوافز طبقاً لهذا التقسيم إلى:<sup>1</sup>

- أ- حوافز فردية:** تعطى لفرد بعينه نظير أدائه عملاً معين ضمن أهداف المؤسسة، وقد تكون مادية أو معنوية. وهدفها خلق جو من التنافس بين العاملين، لأنها تعطى نظير تميز الفرد في عمله<sup>2</sup>.
- ب- حوافز جماعية:** تعطى للعاملين بشكل جماعي ضمن قسم محدد، والتي تساعد العاملين لتحقيق الأهداف وهي تزيد من الرقابة الذاتية لديهم، ما يؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
- ت- حوافز التميز:** ضماناً للتحسين المتواصل لأداء العاملين، كونه دافعاً لهم للتميز ولأنه يعتبر أساساً لتشجيع كل فرد في المؤسسة ما يجعله أكثر اهتماماً بواجباته الوظيفية وتحسين أدائه، وهو ما تهدف إليه المؤسسة من ترسيخ للمنافسة الفعالة لتحسين الأداء.
- ث- حوافز الخدمات الاجتماعية:** تمنحها المؤسسة بهدف إشباع حاجات ورغبات العاملين بها، ما يساهم في إزالة بعض المشاكل والمعوقات التي تحول دون إتمام العمل على أكمل وجه، وتعطى

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض السواط، "السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 110.
- رابعة عمي محمد، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 88.
- محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 55.

<sup>2</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، "الإجازة في علوم الإدارة"، كتاب من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 162.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمؤشر

دون الأخذ بعين الاعتبار مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم. ونذكر منها: التأمين الصحي، التأمين على الحياة، التأمين ضد البطالة (في حالة التسريح المفاجئ للعامل)، الأنشطة الترفيهية والاجتماعية، صندوق الادخار، رعاية أطفال العاملين، وجبات الطعام. والجدول التالي يعبر عن تطور إجمالي بعض الحوافز الاجتماعية في العالم وحسب الجنس للفترة 2012-2023:

الجدول رقم (2-3): تطور الحوافز الاجتماعية في العالم وحسب الجنس 2012-2023

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	بعض الحوافز الاجتماعية
52.4	51.8	50.2	48.1	46.3	45.9	45.1	44.1	42.8	41.9	41.2	40.4	نسبة إجمالي الأشخاص المشمولين بإحدى مزايا الضمان الاجتماعي على الأقل
79.6	79.6	79.4	78.7	78.2	77.1	75.7	74.5	74.1	72	71.2	70.8	نسبة إجمالي الأشخاص فوق سن التقاعد الذين يتقاضون معاشا تقاعديا
38.9	39	38.1	36.2	34.2	33.9	33.5	33.1	32.8	32.3	31.9	31.8	نسبة إجمالي الأشخاص ذوو الإعاقات الشديدة الحاصلين على مزايا الضمان الاجتماعي للإعاقة
16.7	16.8	16.7	16.3	15.9	15.4	15.9	15.7	15.4	15.4	15	14.7	نسبة إجمالي العاطلين عن العمل والمتقنين لإعانات البطالة
37.4	37.5	36.9	35.9	34.8	34.3	33.6	33.2	32.8	32.6	32.5	32.4	نسبة إجمالي العمال المشمولين في حالة الإصابة في العمل
28.2	27.9	27.8	26.9	25.6	24.4	23.5	22.8	22.1	21.4	20.7	20.2	نسبة إجمالي الأطفال/الأسر المتلقية لإعانات نقدية لأطفال/للأسر
37.3	36.5	34.9	32.6	30.8	30	29.2	28.1	26.7	25.2	23.8	22.5	نسبة إجمالي الأشخاص المعرضون للخطر والمشمولون بالضمان الاجتماعي
54.6	54	52.3	49.9	48	47.5	46.7	45.7	44.2	43.4	42.6	41.8	نسبة الرجال من إجمالي الأشخاص المشمولين بإحدى مزايا الضمان الاجتماعي على الأقل
82.6	82.7	82.3	81.5	80.7	79.6	78.3	77.1	76.8	75.5	74.8	74.5	نسبة الرجال من إجمالي الأشخاص فوق سن التقاعد الذين يتقاضون معاشا تقاعديا
39.9	39.9	38.8	36.7	34.6	34.1	33.7	33.5	33.2	32.9	32.7	32.5	نسبة الرجال من إجمالي الأشخاص ذوو الإعاقات الشديدة الحاصلين على مزايا الضمان الاجتماعي للإعاقة
15.8	15.8	15.6	15	14.9	14.3	14.9	14.8	14.6	14.6	14.3	14	نسبة الرجال من إجمالي العاطلين عن العمل والمتقنين لإعانات البطالة
36	35.9	35.2	34.1	33.1	32.6	32	31.6	31.1	31.1	31	30.9	نسبة الرجال من إجمالي العمال المشمولين في حالة الإصابة في العمل
28.3	28	27.9	27	25.7	24.5	23.6	22.9	22.1	21.4	20.7	20.1	نسبة الرجال من إجمالي الأطفال/الأسر المتلقية لإعانات نقدية لأطفال/للأسر
38.3	37.6	35.9	33.5	31.6	30.8	30.1	29	27.7	26.2	24.8	23.5	نسبة الرجال من إجمالي الأشخاص المعرضون للخطر والمشمولون بالضمان الاجتماعي
50.1	49.6	48.2	46.2	44.6	44.2	43.4	42.5	41.3	40.5	39.7	39	نسبة النساء من إجمالي الأشخاص المشمولين بإحدى مزايا الضمان الاجتماعي على الأقل
77.2	77.2	77	76.4	76.1	75	73.6	72.5	72	69.4	68.3	68	نسبة النساء من إجمالي الأشخاص فوق سن التقاعد الذين يتقاضون معاشا تقاعديا
38	38	37.4	35.7	33.9	33.6	33.2	32.8	32.4	31.5	31.2	31.1	نسبة النساء من إجمالي الأشخاص ذوو الإعاقات الشديدة الحاصلين على مزايا الضمان الاجتماعي للإعاقة
18.1	18.2	18.3	18.3	14.4	16.9	17.4	17.1	16.6	16.7	16.1	15.8	نسبة النساء من إجمالي العاطلين عن العمل والمتقنين لإعانات البطالة
36.4	36.2	35.5	34.5	33.5	32.4	31.2	30.2	29.6	29.3	29	28.8	نسبة الأمهات اللاتي لديهن أطفال حديثي الولادة ويحصلن على إعانات الأمومة من إجمالي المشمولين
39.4	39.9	39.4	38.5	37.4	36.8	36.1	35.6	35.2	35	34.8	34.7	نسبة النساء من إجمالي العمال المشمولين في حالة الإصابة في العمل
28	27.8	27.6	26.8	25.5	24.4	23.5	22.8	22	21.4	20.8	20.2	نسبة النساء من إجمالي الأطفال/الأسر المتلقية لإعانات نقدية لأطفال/للأسر
36.2	35.5	34	31.8	29.9	29.1	28.3	27.1	25.7	24.2	22.8	21.5	نسبة النساء من إجمالي الأشخاص المعرضون للخطر والمشمولون بالضمان الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير منظمة العمل الدولية، 2012-2023، التاريخ: 12-2-2025، 14:23، الموقع:

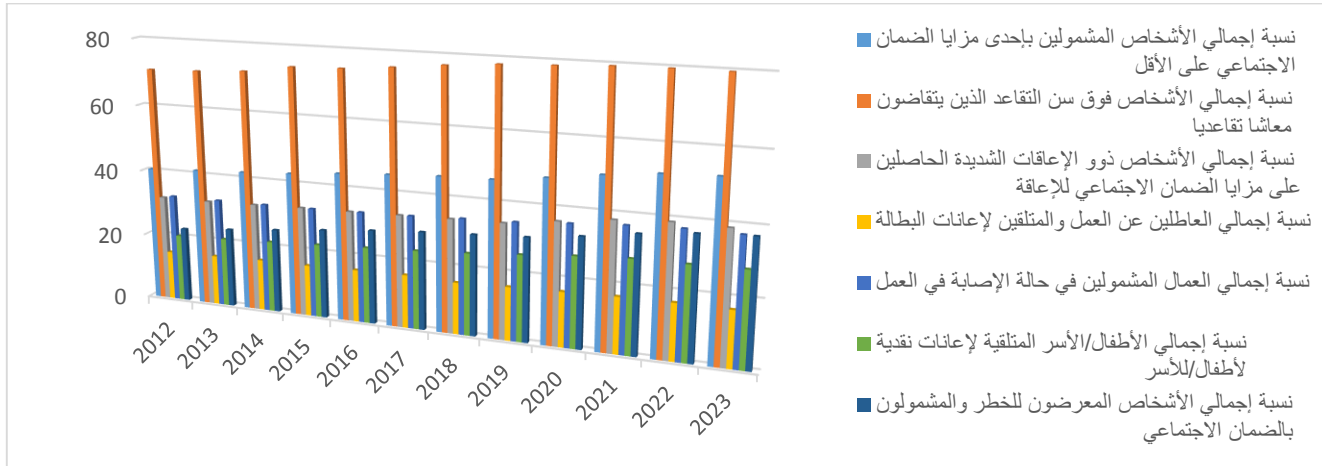
[https://rshiny.ilo.org/dataexplorer41/?region=AFRICA&lang=en&id=SDG\\_0131\\_SEX\\_SOC\\_RT\\_A](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer41/?region=AFRICA&lang=en&id=SDG_0131_SEX_SOC_RT_A)

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يعبر عن النسب السنوية لمختلف الحوافز الاجتماعية الممنوحة في العالم، حيث يتبين لنا من خلاله أن نسب التقاعد نالت نصيب الأسد طوال الفترة 2013-2023 وقد حققت أعلى نسبة لها بـ 79.6% لسنتي 2022 و 2023، تليها نسبة إجمالي الأشخاص المشمولين بإحدى مزايا الضمان الاجتماعي على الأقل وكانت أعلى نسبة لها 45.9% لسنة 2018، بعدها نسبة إجمالي الأشخاص ذوو الإعاقات الشديدة الحاصلين على مزايا الضمان الاجتماعي للإعاقاة محققة أعلى نسبة لها بـ 39% لسنة 2022، تليها نسبة إجمالي العمال المشمولين في حالة الإصابة في العمل مسجلة أعلى نسبة لها سنة 2022 بـ 37.5%، ثم نسبة إجمالي الأشخاص المعرضون للخطر والمشمولون بالضمان الاجتماعي وقد سجلت أعلى نسبة لها بـ 37.3% لسنة 2023، وبعدها نسبة إجمالي الأطفال/الأسر المتلقية لإعانات نقدية لأطفال/للأسر وكانت أكبر نسبة لها سنة 2023 بـ 28.2%، وأخيرا نسبة إجمالي العاطلين عن العمل والمتلقين لإعانات البطالة مسجلة أعلى نسبة لها طوال الفترة في سنة 2022 بـ 16.8%.

وهو ما يعبر عنه الشكل التالي وخلال نفس الفترة:

الشكل رقم (2-4): تطور النسب السنوية لإجمالي الحوافز الاجتماعية في العالم 2012-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (2-3).

## 2- الحوافز على أساس تنظيمي: تستخدم المؤسسة عدة أنواع من الحوافز بغية تحقيق الاستفادة القصوى

من الموارد البشرية للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتنقسم الحوافز التنظيمية إلى:<sup>1</sup>

**أ- الحوافز الداخلية:** يعتبر الحافز الداخلي هو الإشباع الذي يناله العامل من الوظيفة ذاتها، يتحقق بالإثراء الوظيفي أو التكبير الوظيفي أو التناوب الوظيفي.

**ب- الحوافز الخارجية:** التحفيز الخارجي هو عبارة عن الدوافع الخارجية التي تحفز العامل خارجيا مثل

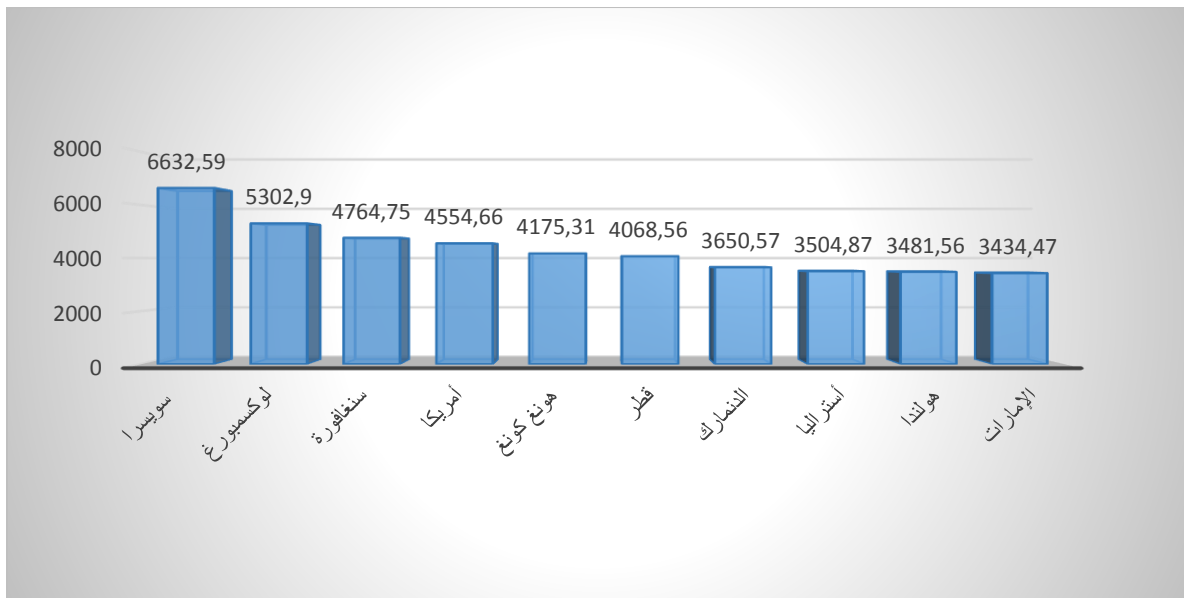
<sup>1</sup> عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، مرجع سابق، ص 388-391.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للموافقات

المكافآت والعلاوات<sup>1</sup>، كما تتمثل في الأموال والفوائد التي يحصل عليها الفرد من الإدارة والتي تعتبر جهة خارجية، وليس من الوظيفة في حد ذاتها، وتنقسم إلى:

- **الحوافز المالية:** كالأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح، راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء. وفيما يلي نعرض قائمة لمتوسط الأجور الشهرية في بعض بلدان العالم بعد خصم الضرائب، من خلال الشكل التالي والذي يمثل أعلى عشر دول أجورا في العالم لسنة 2024 بالدولار الأمريكي في الشهر:

الشكل رقم (2-5): أعلى عشر دول أجورا في العالم 2024



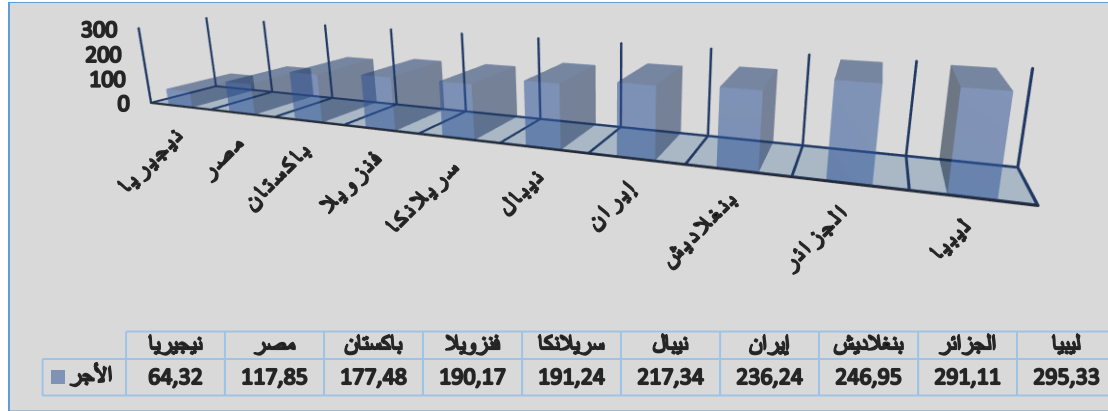
المصدر: CNN الاقتصادية، "الإمارات وقطر بين الأعلى أجرا في العالم ومصر والجزائر وليبيا بين الأقل"، 1-2-2025، التوقيت: 11:02، الموقع: <https://cnnbusinessarabic.com/economy>.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن سويسرا هي أعلى الدول أجورا في العالم بمتوسط 6632.59 دولار أمريكي شهريا لسنة 2024، فيما جاءت دولتان عربيتان هما قطر والإمارات في هذا التصنيف في المرتبتين السادسة والعاشرة على التوالي، وتعد قطر من بين الدول الأعلى أجرا بمتوسط 4068.56 دولار أمريكي في الشهر، فيما حققت الأجور الممنوحة في الإمارات متوسط 3434.47 دولار أمريكي شهريا.

ونعرض من خلال الشكل التالي أقل عشر دول أجورا في العالم لسنة 2024 كما هو مبين:

<sup>1</sup> محمد حسين قطناني، "مهارات وفن التحفيز"، سلسلة تطوير المهارات الحياتية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

الشكل رقم (2-6): أقل عشر دول أجورا في العالم 2024

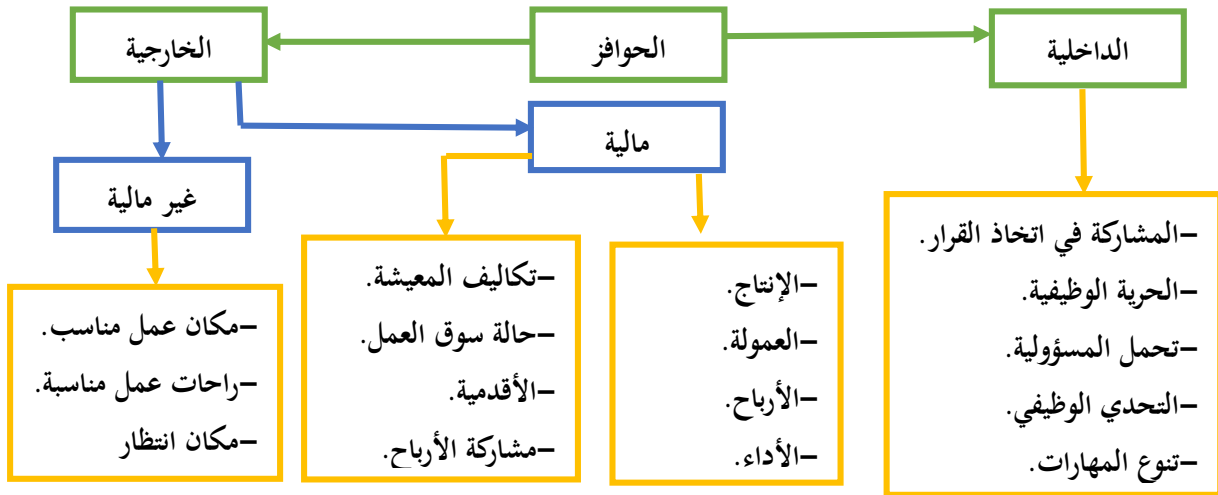


المصدر: CNN الاقتصادية، "الإمارات وقطر بين الأعلى أجرا في العالم ومصر والجزائر وليبيا بين الأقل"، 1-2-2025، التوقيت: 11:02، الموقع: <https://cnnbusinessarabic.com/economy>.

وجاءت ثلاث دول عربية في قائمة الدول الأقل أجرا في العالم لسنة 2024، حيث احتلت مصر المرتبة الثانية بعد نيجيريا بمتوسط أجر 117.85 دولار أمريكي شهريا، والجزائر في المرتبة التاسعة بمتوسط أجر يبلغ 291.11 دولار أمريكي، تليها ليبيا بمتوسط أجر يبلغ 295.33 دولار أمريكي شهريا.

- **الحوافز غير المالية:** كالأثاث المكتبي المريح، وساعات العمل والراحة اليومية، وأماكن انتظار السيارات. وفما يلي نلخص أنواع الحوافز على أساس تنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): هيكل الأجور والحوافز



المصدر: عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 389.

### 3- الحوافز على أساس الفاعلية: وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شفاء كرو، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 30-31.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي ترفع روح الإبداع، وتنمي حب التجديد لدى العاملين، وقد تكون حوافز مادية أو معنوية.

ب- **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي تعمل على دفع سلوك العاملين لتحسين أدائهم وتحسين صورتهم في محيط العمل، ولكن بشكل سلبي متمثلة في العقوبات وقد تكون مادية أو معنوية<sup>1</sup>.

### 4- **الحوافز على أساس الطبيعة:** تنقسم الحوافز على أساس الطبيعة بشكل من التفصيل إلى:

أ- **الحوافز المعنوية:** يعتمد العامل اعتمادا كبيرا على تقدير مديره وزملائه، واحترامهم فنظرتهم تشكل حافزا قويا لاعتزازه بنفسه<sup>2</sup>، وللحوافز المعنوية عدة أشكال كالتقدير الجماعي، منح الأوسمة والشعارات، الترقية، ومن أشكال التحفيز أيضا إنشاء مكان خاص لتعليق صور العاملين المتميزين وهم يتلقون التهنئة من رؤسائهم<sup>3</sup>.

ب- **الحوافز المادية:** يأخذ هذا النوع من الحوافز عدة صور من المكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح إضافة إلى مختلف العطل مدفوعة الأجر<sup>4</sup>، والتي من أهمها: صرف العلاوات، منح الزيادات، صرف الرواتب الإضافية في حال تحقيق المؤسسة لفائض كبير من الربح، المكافآت، السلف المختلفة (القروض)<sup>5</sup>.

### ثانيا: استراتيجيات التحفيز

بعدما تطرقنا إلى أنواع الحوافز المختلفة في العنصر الأول، نتناول من خلال هذا العنصر استراتيجيات التحفيز، والتي تهدف إلى رفع أداء العاملين من خلال تطوير السياسات والممارسات التي تخلق بيئة عمل مناسبة لهم<sup>6</sup>، وتستخدم المؤسسات العديد من استراتيجيات التحفيز نذكر منها:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، "المفاتيح العشرة للنجاح"، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 25.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص 169.

<sup>4</sup> أحمد علماوي، "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد الثامن عشر، 2013، ص 156.

<sup>5</sup> سليمان الدروبي، "كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، سلسلة فن قيادة الحياة وتفعيلها"، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 8-10.

<sup>6</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", 13<sup>th</sup> Edition, London, United Kingdom, 2014, p 180.

<sup>7</sup> نهي عطايا، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016، ص 63.

- 1- استراتيجية التقييم: توفر للعاملين اكتشاف نقاط ضعفهم لتحسينها، ما يقلص الفجوة بين التوقعات والإدراكات الفعلية.
- 2- استراتيجية التنمية الذاتية: من خلال التناوب والإثراء الوظيفي، والتدريب.
- 3- إدارة الرضا الوظيفي: عن طريق الحوار والعدل في توزيع الموارد.
- 4- الاستراتيجية المالية: عن طريق ربط الحافز بالعائد المادي والترقيات.
- 5- إشباع الحاجات الاجتماعية: ما يحسن شعور العاملين اتجاه وظائفهم.

### المطلب الخامس: خطط الحوافز وأدواتها

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى خطط الحوافز المختلفة، وذلك بعدما تناولنا في المطلب الرابع أنواع الحوافز واستراتيجياتها، كشرح أفضل وفهم أعمق لمتغير الدراسة الحوافز، نواصل طرح العناصر المختلفة لهذا المصطلح، من خلال خطط التحفيز وأدواتها، وأخيرا الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز.

#### أولا: الأجور أو الرواتب الحافزة

تحاول المؤسسات زيادة قدرة الأجور على التحفيز، بحيث يخفض الأجر الأساسي للعامل، ويرتفع الجزء المرتكز على الأداء، وهذا النظام يطبق في قطاع البائعين، لكن لصعوبة قياس الأداء لازالت عملية ربط الأجر والأداء ضعيفة، ومن الخيارات المتاحة لربطهما: علاوات الأداء والتي تقدم نظير الأداء المتميز، والمشاركة في المكاسب وتقدم الزيادة لخفض التكاليف أو زيادة الأرباح أو زيادة الإنتاجية، إضافة إلى المشاركة في الأرباح، وتمليك الأسهم، قدرة الأجر على المنافسة حيث لا يجب إهمال الأجر الأساسي لأن التعويض المرتبط بالأداء لا يكون بديلا له، فالأجر الهزيل من أكبر المثبطات<sup>1</sup>.

#### ثانيا: المكافآت

يختلف نظام المكافآت عن الحوافز، حيث إن نظام الحوافز غالبا ما يكون منصوصا عليه في القانون، بينما تمنح المكافأة نظير أداء العامل الذي يتخطى المعايير الموضوعية، وتختلف المكافأة عن الأجر والذي يعرف بأنه: "المقابل الذي يحصل عليه العامل نظير أدائه عملا معيناً". أما المكافأة فهي: "مقابل مادي أو معنوي يحصل عليه العامل نظير تفانيه ومثابرته في تحقيق الأهداف الموضوعية أو تخطيها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دين سبتزر، "التحفيز الخارق"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد الثاني، القاهرة، مصر، جانفي 1996، ص 8.

<sup>2</sup> محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، مرجع سابق، ص 76.



## 1- استراتيجيات المكافآت الفعالة: اقترح \* Duncan Brown دنكان براون سنة 2001 أن

استراتيجيات المكافأة الفعالة لها ثلاثة مكونات:<sup>1</sup>

- أ- أهداف محددة بوضوح وروابط جيدة بين أهداف العمل.
  - ب- برامج رواتب ومكافآت جيدة التصميم، ومصممة خصيصاً لاحتياجات المؤسسة وعملها، ومتسقة ومتكاملة مع بعضها البعض.
  - ت- ولعل الأمر الأكثر أهمية هو الحاجة إلى وضع عمليات فعالة وداعمة للموارد البشرية والمكافآت.
- ## 2- المميزات الأساسية لإدارة مكافأة العاملين: تتضمن مكافأة العاملين عمليات إدارة المكافآت المتعلقة بتصميم وتنفيذ وصيانة أنظمة المكافآت الموجهة لتحسين الأداء التنظيمي والجماعي والفردى، وهي تشمل كلا من المكافآت المالية وغير المالية، لإدارة المكافآت مميزات هي أنها:<sup>2</sup>
- أ- تدعم تحقيق استراتيجية العمل.
  - ب- تستند إلى فلسفة واضحة المعالم تتوافق مع فلسفات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة وتدعم الطرق التي تقترح بها مكافأة العاملين لديها.
  - ت- تتعلق إدارة الموارد البشرية بالاستثمار في رأس المال البشري، والذي يتطلب منه عائد معقول، فمن المناسب مكافأة العاملين بشكل متفاوت وفقاً لمساهماتهم.
  - ث- يركز على تنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال تقديم المكافأة مقابل الكفاءة أو المهارة.
- ## 3- أهداف إدارة المكافآت: يتم وضع أنظمة المكافآت من أجل تحسين أداء المؤسسة، حيث أن المكافآت تحفز العاملين على الالتزام التام بفعالية المؤسسة، نظراً لأن الأداء العالي للمؤسسة يعتمد أيضاً على التحسن الكبير في جميع جوانبه، وعلى مستوى المؤسسة تقوم إدارة المكافآت بما يلي:<sup>3</sup>
- أ- مساعدة المؤسسة على تعيين العدد المطلوب ونوعية العاملين.
  - ب- للعاملين احتياجاتهم وتوقعاتهم من صاحب العمل فيما يتعلق بالدفع، وهذا يشمل متطلبات

\* دنكان براون: مستشار وباحث في مجال المكافآت، يعمل على إلقاء محاضرات في جامعة روهامبتون وكلية كينجز عن المكافآت وإدارة التغيير، يعمل الآن لحسابه الخاص في مجموعة من الأبحاث والاستشارات.

<sup>1</sup> Michael Armstrong, "**Strategic Human Resource Management A Guide To Action**", 4th edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2008, p 191.

<sup>2</sup> Michael Armstrong, "**Michael Armstrong's HandBook Of Human Resource Management Practice**", 11th edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2009, p 733.

<sup>3</sup> Josephat Stephen Itika, "**Fundamentals of Human Resource Management Emerging experiences from Africa**", African Public Administration and Management series, vol. 2, African Studies Centre, University of Groningen, Mzumbe University, 2011, p 116.

الوظيفة، والمقارنة بالوظائف الأخرى، والأجور وتكلفة المعيشة، حيث يكافئ صاحب العمل العاملين من أجل تلبية هذه التوقعات ما يشعرون أنهم يكافئون بشكل عادل.

ت- لا يمكن ضمان الانسجام في مكان العمل إذا كان هناك تعارض بين العاملين من خلال نقاباتهم العمالية والإدارة عند المطالبة بتحسين الأجور وظروف العمل، الصراعات تأتي بنتائج عكسية على الأداء، الأجور الأفضل تعني أيضًا علاقات أفضل مع النقابات العمالية ونزاعًا أقل.

### ثالثًا: الترقّيات

سنتناول الترقّيات من خلال مفهومها، وأهدافها، إضافة إلى أسس الترقية واعتبارات في سياسات الترقية:

- 1- **مفهوم الترقية:** ويقصد بالترقية: "تغيير العامل لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب"<sup>1</sup>. ويجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل العامل أو مكافأة معنوية له، بقدر ما تكون وسيلة لوضع العامل في المكان المناسب وفقًا لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف العاملين والمؤسسة معاً<sup>2</sup>.
- 2- **أهداف الترقية:** وتمثل أهم أهداف الترقية في التالي:<sup>3</sup>

- أ- جلب العناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة.
- ب- تحفيز العاملين على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاجية.
- ت- شعور العامل بالاطمئنان نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل.
- ث- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم.
- ج- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل.
- ح- أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين تساعد على اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.

<sup>1</sup> عادل حسن، "إدارة الأفراد"، مركز الإسكندرية للكتاب، الأزاريطة، مصر، 1995، ص 306.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> جبلي فاتح، "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الحروب -قسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 33-34.

- خ- من الجانب الاجتماعي: من خلال التنافس على تطوير الكفاءة الإنتاجية وحسن الأداء.
- 3- **أسس الترقية:** يجب أن يستند نظام الترقية إلى أساس سليم يتميز بالعدالة والموضوعية، وتقوم الترقية على أسس عديدة لارتباطها بعوامل يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية، وكذلك المرحلة التنموية التي يمر بها المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، إضافة إلى طبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية إليها ومستواها في السلم الوظيفي<sup>1</sup>. ونذكر ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية وهي:<sup>2</sup>
- أ- **نظام الترقية على أساس الكفاءة:** يعتمد على ترقية العاملين وفقا لجدارتهم وكفاءتهم.
- ب- **نظام الترقية على أساس الأقدمية:** أي تقوم الترقية على مدة الخدمة التي يقضيها العامل.
- ت- **نظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية:** وهنا تقوم الترقية على الكفاءة والأقدمية معا.
- 4- **اعتبارات في سياسات الترقية:** حتى تحقق الترقية الغرض منها سواء للفرد وللمؤسسة، يجب مراعاة العديد من الاعتبارات، نذكر منها:<sup>3</sup>
- أ- أن يكون معيار الكفاءة كأساس للترقية، لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم، مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي لهم.
- ب- أن تعتمد سياسات الترقية على عاملين من داخل المؤسسة ليكون دافعا لهم لرفع مستواهم، والربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية.
- ت- أن يكون هناك تحليل وظائف يرشد الإدارة للوظائف الشاغرة، لتحديد فرص الترقية.
- ث- أن تكون طرق منح الترقية بمشاركة كل من إدارة الأفراد والإدارة العليا في المؤسسة.
- ج- أن تؤدي سياسة الترقية لتحقيق زيادة رضا العاملين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سمير عبد الله قاسم الحبشي، "الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة"، مذكرة لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> أنظر:

- شنوفي نور الدين، "أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011، ص 91-92.

- بوزورين فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص 49.

<sup>3</sup> إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، مرجع سابق، ص 83.

#### رابعاً: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز

تعتبر الحوافز كغيرها من الأساليب التي تواجه صعوبات وعراقيل أثناء تطبيقها قبل أو حتى بعد الالتزام بها، وتعرض هذه العراقيل الأهداف المرجوة من الحوافز، ومن أهم هذه الصعوبات عدم وضوح الهدف من الحوافز أحياناً، لأنه دائماً ما يكون خلف كل حافز هدف تسعى إليه المؤسسة، وضبابية هذا الهدف يفقد الحافز قيمته والغاية التي وضع من أجلها، فينتج عنه تأثير عكسي لما وضع من أجله، إضافة إلى تطبيق نظام واحد ونمطي في أغلب المؤسسات، يجعل من الحوافز أسلوباً غير كاف لتشجيع العاملين ودفعهم نحو الخطط المرسومة، نظراً لاختلاف طبيعة أعمالهم ما يتطلب نظاماً عديدة في المؤسسة الواحدة لبلوغ الهدف المنشود، كما أن عدم التحديد الدقيق لمعدلات أداء العاملين والتي غالباً ما تمنح الحوافز على ضوئها، يفقد عدالة منحها، ما قد يخلق جواً من عدم الرضا بين العاملين<sup>1</sup>، بالإضافة كذلك إلى سوء استخدام الحوافز وشخصيتها من طرف بعض المديرين كما أنهم أحياناً يفتقرون إلى مهارة تطبيق الحوافز، إضافة إلى ارتفاع تكلفة الحوافز وعدم القدرة على تحديد العائد من هذه الحوافز بدقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدغارك، 2010-2011، ص 56.

<sup>2</sup> ليازيد وهيبة، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2013-2014، ص 118.

### المبحث الثاني: نظريات الحوافز

يتداخل مفهوم الحوافز مع مفهوم الدافعية، ما جعل تداخل نظريات التحفيز ونظريات الدافعية أمراً وارداً، لذلك فإن أغلب الكتاب والمفكرين في هذا المجال لم يفصلوا بين المفهومين، وعلى أساسه خصصنا هذا المبحث لهذه النظريات، فبعدما تطرقنا في المبحث الأول لماهية الحوافز من تعريف وأنواع ومفردات ذات صلة إضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها، نتناول من خلال هذا المبحث أهم نظريات الحوافز، حيث سنتطرق من خلال المطلب الأول إلى الرضا الوظيفي ونظرية الأدوات، أما في المطلب الثاني فسنستطرق إلى نظرية المحتوى، ثم النظرية العلمية، وأخيراً سنتناول نظريات أخرى، وفيما يلي من هذا المبحث شرح النظريات سابقة الذكر بإسهاب.

#### المطلب الأول: الرضا الوظيفي ونظرية الأدوات

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى الرضا الوظيفي من خلال تعريفه وتناول عناصره، ثم نتطرق إلى تطور نظريات الحوافز، إضافة إلى نظرية الأدوات، وفيما يلي بيان ذلك.

#### أولاً: الرضا الوظيفي

نعرف فيما يلي الرضا الوظيفي، عناصره والعلاقة بينه وبين الدافع للعمل، إضافة إلى أهميته:

#### **1- تعريف الرضا الوظيفي:** عرف الرضا الوظيفي بأنه: "الإحساس الذي يشعر به العامل عند تحقيق

غاية أو هدف ما"<sup>1</sup>، وأنه: "مجموعة المشاعر الإيجابية التي تنتاب الفرد وتتملكه، والتي يشعر بها اتجاه عمله وعن مدى الإشباع الذي يحققه من ذلك العمل"<sup>2</sup>. ويعرف أيضاً: "على أنه الناتج المرتبط بالعمل الوظيفي والذي يقاس بقبول العامل بذلك العمل أو بعدمه"<sup>3</sup>، كما يعرف على أنه:

$$\text{المقدار بين هذين الإدراكين أو الاعتقادين:} \frac{\text{الإدراك بما هو كائن}}{\text{الإدراك بما ينبغي أن يكون}} = \text{الرضا الوظيفي}^4$$

أي أنه يمكننا تعريف الرضا الوظيفي على أنه مجموع الأحاسيس والمشاعر التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله وما يحققه من إشباع من خلال هذا العمل.

<sup>1</sup> فائزة محمد رجب بمنسى، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمحم، زهية عزيزون، "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموارد البشري"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد الخامس، 2008، ص 94.

<sup>3</sup> مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره في تطوير الأداء"، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 11.

<sup>4</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة المفهوم والتطبيق"، دار الكتب المصرية، مصر، 1998، ص 368.

2- عناصر الرضا الوظيفي: هناك عدة عوامل للرضا الوظيفي، نلخصها في الآتي:<sup>1</sup>

- أ- الرضا عن الأجر: حيث أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الدخل.
  - ب- الرضا عن محتوى العمل: حيث يعتبره بعض العاملين أساس تقبل العمل، لاختلاف توجهات كل عامل عن الآخر، فهو يعبر عن الميول الفكري أو العملي للعامل<sup>2</sup>.
  - ت- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر العامل أن الجهد المبذول يأخذ بعين الاعتبار من خلال الترقية، كلما زاد رضاه عن عمله.
  - ث- الرضا عن الإشراف: تعتبر علاقة العاملين بمديرهم مهمة للغاية، وتؤثر في رضاهم عن عملهم الذي يشغلونه.
  - ج- الرضا عن جماعة العمل: يجعل التفاهم والأريحية في تعامل العامل مع زملائه وفي بيئته، راضيا عن عمله.
  - ح- الرضا عن ساعات العمل: لأن العامل يحتاج إلى الراحة، فساعات العمل مهمة لرضاه.
  - خ- الرضا عن ظروف العمل: وهي البيئة المحيطة التي يمارس فيها العامل عمله.
- 3- العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوافع العمل: وتبين لنا المصفوفة التالية هذه الحالات الأربع في العلاقات بين الرضا عن العمل ودوافع العمل وهي:<sup>3</sup>
- أ- راض مع دافع منخفض للعمل: بسبب الأنظمة المعتمدة على برامج الترقية والعلاوات الدورية.
  - ب- غير راض مع دافع منخفض للعمل: بسبب ضغوط كثيرة وكره للعمل.
  - ت- غير راض مع دافع مرتفع للعمل: عادة ما يكونون من الاختصاصيين والمهنيين الذين يملكون الرغبة في تحسين أحوال المؤسسة وتغيير وظائفهم.
  - ث- راض مع دافع مرتفع للعمل: بسبب الشعور بالرضا وتحقيق الذات.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة"، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جائف، 2009، جدة، السعودية، ص 14-15.

<sup>2</sup> منال الباردي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 43.

<sup>3</sup> عائدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2003، ص 75-76.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

الشكل رقم (2-8): العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل

الرضا عن العمل	مرتفع	(1) - راضي - دافع منخفض	(4) - راضي - دافع مرتفع
	منخفض	(2) - غير راض - دافع منخفض	(3) - غير راض - دافع مرتفع
		دوافع العمل	مرتفع

المصدر: عائدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2003، ص 75-76.

**4- أهمية الرضا الوظيفي:** تتجلى أهميته لارتباطه بالعنصر البشري والذي يعتبر المحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات، وهو يولد لدى العاملين:<sup>1</sup>

- أ- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم.
- ب- الرغبة في الابتكار والتميز.
- ت- ارتفاع في الإنتاجية وتحسن في الأداء.

### ثانياً: تطور نظريات الحوافز

شهدت الحوافز عدة نظريات على مر عقود، وتطورت هذه النظريات مع تطور احتياجات العاملين، وكذا الرغبات المتواصلة في إشباع حاجاتهم، لذلك عرفت التدابير التحفيزية هي الأخرى تطورا لتتماشى مع الاحتياجات المختلفة لهم، والجدول التالي يلخص أغلب النظريات التحفيزية، والتدابير الواجب اتخاذها لإشباع حاجات العاملين<sup>2</sup>. كما يلي:

الجدول رقم (2-4): تطور نظريات الحوافز وروادها

الفترة	نموذج الحوافز، الرواد	احتياجات العاملين	تدابير تحفيزية لتلبية الاحتياجات
ما قبل العقد الرابع من القرن العشرين	النظرية التقليدية: روادها: فريدريك تايلور Frederick Taylor، هنري فورد Henry Ford، هنري فايول Henri Fayol	مادية: الأجر الأساسي، الطعام الحماية: عمل آمن، الاستقلال المادي	ظروف العمل، والأجور، وصرامة في تنظيم العمل، والرقابة، والعقاب، وتنظيم العمل المثالي.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 5-7.

<sup>2</sup> Martina Blaskova, Vladimiras Grazulis, "**Motivation Of Human Potential: Theory And Practice**", Mykolas Romeris University, Zilina University, Vilnius 2009, p 110-111.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمواضع

من العقد الرابع حتى السادس من القرن العشرين	العلاقات الإنسانية: إلتون مايو Elton Mayo، تشيستر بارنارد Chester Barnard الموارد البشرية: دوغلاس Douglas، ماكجريجور McGregor، إبراهيم Abraham، ماسلو Maslow، كلايتون الديرفير Clayton Alderfer، ديفيد مكليلاند David McClelland، فريدريك هيرزبرج Herzberg Frederick، كيرت لوين Kurt Lewin	اجتماعية: التواصل، الانتماء إلى مجموعة تقدير العامل: التعريف بالعاملين، مسؤولية،	التجمعات المشتركة، والعتلات، والحادثات مع زملاء العمل، وأسلوب الإدارة الجيد، والمناخ الإيجابي بين الزملاء، والتمييز بين مساهمة الفرد الشخصية في النتائج الجماعية، وتقدير الإنجازات الفردية، والحد من تأثير الرقابة الصارمة، والاهتمام بالموظف، وتفويض السلطة.
العقد السابع من القرن العشرين	جون آدامز John Adams، فكتور فروم Victor Vroom، إدوارد لولر Edward Lawler، ليمنان بوتر Lyman Porter، بيتر دراكر Peter Drucker، إدوين لوك Edwin Locke، برهوس سكينر Burrhus Skinner	التعبير عن الذات: التعبير عن الإبداع، ترك مجال لتطور العامل	تعزيز السلوك المطلوب في الوقت المناسب، والمشاركة الفعالة في تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتحديد الأهداف الفردية، والتدريب المهني، والتقييم المناسب والعادل لنتائج العمل.
بعد العقد الثامن من القرن العشرين	تنمية الإمكانات الفردية: توم بيتزر Tom Peters، واترمان R. Watterman، وليام أوشي William Ouchi	تحقيق أهداف الحياة: إظهار القبول في بيئة متعددة الثقافات، الحياة المهنية للعامل	ربط الحياة الشخصية للموظف بالمنظمة، وربط القيم المقبولة عالميًا مع الأهداف التنظيمية، وفلسفة الجودة، الحياة مهنية للعامل

Source: Martina Blaskova, Vladimiras Grazulis, "**Motivation Of Human Potential: Theory And Practice**", Mykolas Romeris University, Zilina University, Vilnius 2009, p 110-111.

### ثالثا: نظرية الأدوات

تنص نظرية الأدوات على أن العاملين يعملون فقط من أجل المال، وقد ظهرت هذه النظرية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، عندما كان التركيز على الحاجة إلى ترشيد العمل والتركيز على النتائج الاقتصادية، وتعود جذور نظرية الأدوات إلى أساليب الإدارة العلمية لتايلور، وتستند نظرية الأداة على مبدأ التعزيز، أي أن النجاح في تحقيق الأهداف والمكافآت بمثابة حافز إيجابي ويعزز السلوك، وعلى العكس من ذلك، يوفر الفشل أو العقوبة تعزيزًا سلبيًا، مما يشير إلى الحاجة إلى البحث عن وسائل بديلة لتحقيق الأهداف، سميت هذه العملية بقانون التأثير<sup>1</sup>.

وتنص نظرية الأدوات على أن المكافآت أو العقوبة تعمل كوسيلة لضمان أن يتصرف العاملون بالطرق المرغوبة، وترجع هذه النظرية لتايلور أحد أقدم كتاب الإدارة الذين كتبوا: "من المستحيل، خلال أي فترة زمنية طويلة، جعل العمال يعملون بحمد أكبر من العمال العاديين ما لم يتم التأكد من زيادة كبيرة ودائمة في أجورهم"<sup>2</sup>، حيث يعتقد تايلور أن استخدام المال كمحفز مرتبط بأهداف مختلفة من شأنه أن يوفر أفضل دافع للأداء،

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **A handbook of "Employee Reward Management and Practice"**, 2<sup>nd</sup> editin, Kogan Page Limited, london and philadelphia, 2007, p 122-123.

<sup>2</sup> Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah, "**Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana**", Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 09, Iss 02, OmniaScience, Barcelona, 2016, p 266.



## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمواف

ولنهج تايلور في العمل والدافع افتراضان أساسيان: أولاً: أن جميع الناس عقلانيون، وثانياً: أنهم مدفوعون بالحاجة إلى المكافآت المالية وليس الاهتمام بالعمل الفعلي<sup>1</sup>.

كما تنص نظرية الأدوات في الواقع على أن المكافآت والعقوبات هي أفضل الأدوات لتشكيل السلوك، يفترض أنه سيتم تحفيز العاملين للعمل إذا كانت المكافآت والعقوبات مرتبطة مباشرة بأدائهم، وتعتمد نظرية الأدوات على نظام الضوابط الخارجية ولا تعترف بعدد من الاحتياجات البشرية الأخرى، كما أنها لا تقدر حقيقة أن نظام المراقبة الرسمي يمكن أن يتأثر بشدة بالعلاقة غير الرسمية القائمة بين العمال<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: نظرية المحتوى

تستند نظرية المحتوى أو الاحتياجات إلى حقيقة أن محتوى الدافع يتكون من الاحتياجات، تخلق الحاجة غير الملباة التوتر وحالة عدم التوازن، واستعادة التوازن يتم بتحديد الهدف الذي يرضي الحاجة حيث يتم تحديد مسار السلوك الذي سيؤدي إلى تحقيق الهدف. ووفقاً لنظرية الاحتياجات، ليست كل الاحتياجات مهمة بنفس القدر بالنسبة للعامل في وقت واحد، قد يقدم بعض العاملين دافعاً أقوى نحو الهدف من الآخرين اعتماداً على خلفية العامل والوضع الحالي<sup>3</sup>.

كان الهدف من نظرية المحتوى والتي أنتجها ماسلو وألدرفر\* وماكلياند\*\* وهيرزبرج\*\*\* وديسي وريان\*\*\*\* هو تحديد العوامل المرتبطة بالتحفيز، وتشير نظرية المحتوى كما يوحي المصطلح، إلى مكونات التحفيز ولكنها لا توضح كيف يؤثر الدافع على الأداء وهو شرط ضروري إذا كان المفهوم هو تقديم إرشادات حول سياسة وممارسة

<sup>1</sup> IAN Beardwell, LEN Holden, TIM Claydon, "**Human Resource Management A Contemporary Approach**", fourth edition, Pearson Education Limited, 2004, p 506-507.

<sup>2</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", 13<sup>th</sup> Edition, London, United Kingdom, 2014, p 171.

<sup>3</sup> Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah, "**Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana**", op.cit, p 266- 267.

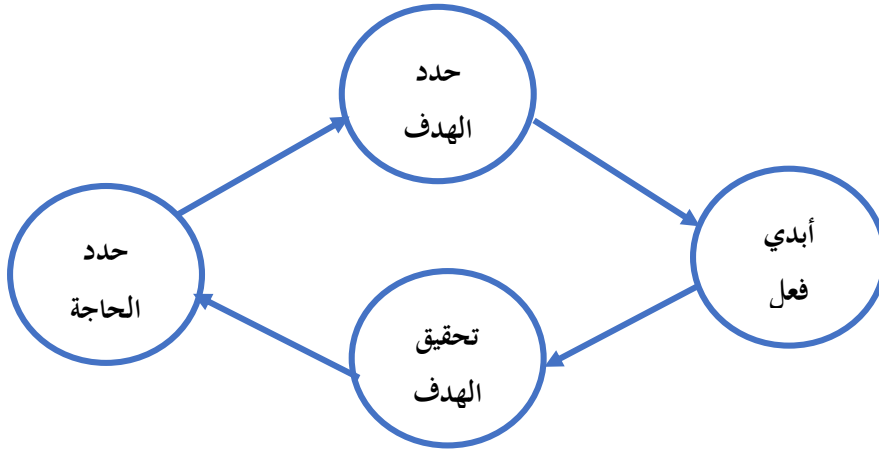
\* كلايتون بول ألدرفير: عالم نفس واستشاري أمريكي حصل على درجة الدكتوراه عام 1966، عرف بتطوير تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات  
\*\* ديفيد ماكلياند: عالم نفس أمريكي، كان أستاذاً في جامعة هارفارد بين أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات، وهو مؤسس شركة الاستشارات الإدارية، وهو معروف بشكل خاص لكونه ساهم في نظرية الاحتياجات التي تعمل في أساس الدافع البشري.

\*\*\* فريدريك هيرزبرج: أجرى هيرزبرج دراساته العليا في كلية مدينة نيويورك وجامعة بيتسبرغ، حصل على الدكتوراه في علم النفس عام 1950 وأصبح طبيباً نفسياً إكلينيكياً، وهو أستاذ علم النفس والإدارة في جامعة كيس ويسترن ريزيرف في كليفلاند وجامعة يوتا، كما درس دوافع الأشخاص في العمل ومدى ملائمة أساليب تنظيم العمل لاحتياجاتهم، كتابه "عمل وطبيعة الإنسان" هو مرجع في نظرية الإدارة وممارستها.

\*\*\*\* ديكلي وريان: إدوارد إل دي سي: أستاذ علم النفس والعلوم الاجتماعية بجامعة روتشستر، يشغل منصب مدير برنامج التحفيز البشري، وهو معروف بعمله على نظرياته عن الدافع الداخلي ونظرية تقرير المصير وقد أثر على نظرية الإدارة التحفيزية، ريتشارد إم ريان: ريان هو عالم نفس إكلينيكي ومطور مشارك مع إدوارد إل دي سي، لنظرية تقرير المصير، وهي واحدة من أكثر النظريات تأثيراً في الدافع البشري.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للموارد

الموارد البشرية، كان هذا هو دور نظرية التوقع<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح عملية التحفيز حسب نظرية المحتوى:  
الشكل رقم (2-9): عملية التحفيز حسب نظرية المحتوى



Source: Michael Armstrong and Stephen Taylor, **"Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice"**, 13<sup>th</sup> Edition, London, United Kingdom, 2014, p 172.

وتركز نظرية المحتوى على محتوى الدافع، تنص على أن الدافع يتعلق بشكل أساسي باتخاذ إجراءات لتلبية الاحتياجات، ويحدد الاحتياجات الرئيسية التي تؤثر على السلوك، وقد نشأت نظرية الاحتياجات من قبل ماسلو وفي نموذجهم الثنائي قام هيرزبرج وآخرون بإدراج الاحتياجات التي أطلقوا عليها اسم "المرضيات"<sup>2</sup>.

### أولاً: التسلسل الهرمي للاحتياجات ماسلو

من النظريات المشهورة المتعلقة بحفز العاملين تلك التي شرحها أبراهام ماسلو، وهي مبنية على أن للعاملين هرمية حاجات تحدد أفعالهم، تبدأ هذه الهرمية بالاحتياجات النفسية الأساسية التي تشمل المستلزمات الأساسية مثل الطعام والكساء، ومتى ما توفرت هذه الحاجات ينتقل العامل إلى المستوى التالي<sup>3</sup>. وقد أطلق عليها نموذج الاحتياجات البشرية ولها فرضيتان، الأولى أن الحافز الأساسي للإنسان العامل هو مجموعة من الاحتياجات التي يود إشباعها، والثانية أن هذه الاحتياجات تنظم نفسها في شكل هرمي بحيث لا يمكن ظهور مستوى معين من الاحتياجات ما لم يتم إشباع المستوى السابق عليه بشكل تام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, **"Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice"**, op.cit, p 171.

<sup>2</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, **"A Handbook Of Human Resource Management Practice"**, 10<sup>th</sup> Edition, London and Philadelphia, Kogan Page, USA, 2006, P 254.

<sup>3</sup> نانسي ستيفنسون، "تحفيز الإنتاج خطوة... خطوة"، ترجمة أمين الأيوبي، دار أكاديميا إلكتروناشيوئال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001، ص 10.

<sup>4</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، "الدافعية وحوافز العمل"، المستشار العلمي: عبد الرحمن توفيق، ميك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، د.ت، ص 3.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمواضع

وقد اقترح ماسلو خمس فئات من الاحتياجات الرئيسية التي تنطبق على العاملين بشكل عام، بدءًا من الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية والقيادة من خلال التسلسل الهرمي للسلامة، والاحتياجات الاجتماعية واحترام الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي أعلى حاجة للجميع<sup>1</sup>.

تم تصنيفها من أدنى مستوى للاحتياجات إلى الأعلى على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1- الاحتياجات الفسيولوجية:** الاحتياجات التي تؤخذ عادة كنقطة انطلاق لنظرية التحفيز هي ما يسمى بالدوافع الفسيولوجية، من المستحيل وضع أي قائمة بالاحتياجات الفسيولوجية الأساسية، لأنها يمكن أن تصل إلى أي رقم قد يرغب فيه العامل<sup>3</sup>، وتشمل الحاجة إلى الأكل والنوم والمسكن، والحاجات الأولية مصدر إشباعها الرئيسي في العمل هو الأجر واستقرار العمل<sup>4</sup>.

**2- الأمن أو احتياجات السلامة:** والعامل في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية، والمؤسسات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق: تزويد العاملين بمواد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة، اتباع تعليمات الدفاع المدني<sup>5</sup>.

**3- الحاجات الاجتماعية:** يتضمن هذا الجانب النفسي من التسلسل الهرمي لماسلو علاقات عاطفية بشكل عام، مثل الصداقة، وجود أسرة داعمة ومتصلة<sup>6</sup>، وهي أيضا الحاجات التي تتعامل مع الجانب الاجتماعي للإنسان مثل الحاجة إلى الانتماء وقبول الآخرين. إنها الحاجة إلى الحب والحنان والقبول كالانتماء إلى جماعة<sup>7</sup>.

**4- احتياجات التقدير:** يمكن تصنيف هذه الاحتياجات إلى مجموعتين فرعيتين: أولاً الرغبة في القوة، والإنجاز، والملاءمة، والإتقان والكفاءة، والثقة في وجه العالم، والاستقلال والحرية. ثانياً لدينا ما

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice", op.cit, p 171-172.

<sup>2</sup> Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah, "Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana", op.cit, p 267.

<sup>3</sup> Abraham. H. Maslow, "Motivation and Personality", the English Edition, Harper & Row, Publishers, 1954, p 35-36.

<sup>4</sup> علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1985، ص 25.

<sup>5</sup> ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة: "وظائف الإدارة (التحفيز)"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2017، ص 03-04.

<sup>6</sup> Peter D. Mauch, "Quality Management Theory and Application", CRC Press is an imprint of the Taylor and Francis Group, an informa business, 2010, P 87.

<sup>7</sup> Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah, "Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana", op.cit, p 267.

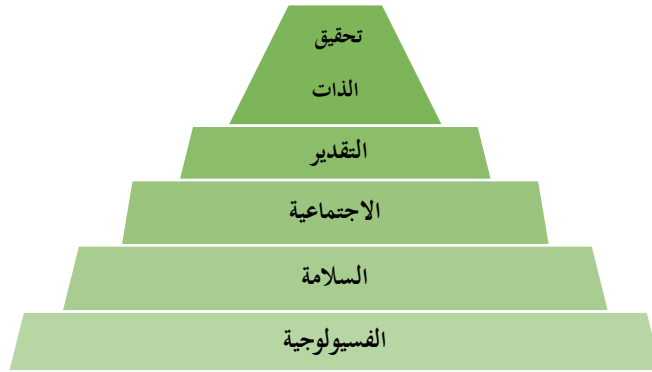
## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمواد

نسميه الرغبة في السمعة أو الهيبة (تعريفها على أنها احترام من الآخرين)، أو المكانة، أو الشهرة والمجد، أو الهيمنة، أو الاعتراف، أو الانتباه، أو الأهمية، أو الكرامة، أو التقدير<sup>1</sup>.

**5- الحاجة إلى تحقيق الذات:** من خلال تعظيم استخدام قدرات العامل ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات<sup>2</sup>، سيختلف بالطبع الشكل المحدد الذي ستأخذه هذه الاحتياجات بشكل كبير من شخص لآخر، ليس بالضرورة حافزًا إبداعيًا على الرغم من أنه يوجد عمال ليس لديهم أي قدرات على الإبداع، سيتخذ هذا الشكل من الاحتياجات<sup>3</sup>.

اقترح ماسلو خمسة مستويات مختلفة من الاحتياجات، حيث أن أعلى مستوى من التسلسل الهرمي هو الحاجة إلى تحقيق الذات ويستند تطوير هذه الحاجة على الرضا في المستويات الدنيا الأربعة الأخرى<sup>4</sup>، كما نبينه:

الشكل رقم (2-10): تسلسل ماسلو للاحتياجات



Resource : Mohammad Faizul Haque and others, "**Motivational Theories – A Critical Analysis**", ASA University Review, No. 1, Vol. 8, January–June, 2014, p 63.

### ثانياً: نظرية إيدج ألدرفير (Alderfer) *ERG*

أسس هذه النظرية كلايتون ألدرفير سنة 1972، حيث قسم من خلالها حاجات العاملين إلى ثلاث فئات<sup>5</sup>:

**1- حاجات الوجود:** وهي حاجات الوجود والبقاء وتضمن الحاجات الفسيولوجية والأمنية.

**2- حاجات الترابط أو الانتماء:** وهي الحاجة إلى الانخراط في المعاملات وبناء العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> Abraham. H. Maslow, "**Motivation and Personality**", op.cit, P 45.

<sup>2</sup> مقدود وهيبة، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> Abraham. H. Maslow, "**A Theory of Human Motivation**", Psychological Review, N 50, York University, Toronto, Ontario, August 2000, P 383.

<sup>4</sup> Mohammad Faizul Haque and others, "**Motivational Theories – A Critical Analysis**", ASA University Review, No. 1, Vol. 8, January–June, 2014, p 63.

<sup>5</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 71.

3- **احتياجات النمو:** الحاجة إلى التطلع إلى أعلى المستويات اجتماعيا وتشمل حاجات تقدير الذات وإثبات الوجود. والشكل التالي يوضح النظرية كالتالي:

الشكل رقم (2-11): نظرية ألدرفير



Source: Ho Thi Kieu Oanh, "**Employee's Motivation: How to improve employees' motivation in order to increase work performance**", Thesis of Bachelor: Employee's motivation, Degree Programme: International Business and Logistics, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2016, p 11.

يتمثل الاختلاف الرئيسي بين التسلسل الهرمي للحاجة لماسلو ونظرية ERG في أن نظرية ERG لا تفترض أنه يجب تلبية حاجة أقل قبل أن يطور الفرد الرغبة في مستوى أعلى من الحاجة. لذلك تسمح نظرية ERG للأفراد بالسعي إلى تلبية الاحتياجات المختلفة من مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي في وقت واحد<sup>1</sup>.

### ثالثا: دافع الإنجاز وماكلياند

تم تطوير طريقة بديلة لتصنيف الاحتياجات بواسطة MacClelland سنة 1961، الذي استند في الأساس إلى دراسات المديرين، وحدد ثلاثة احتياجات أهمها الحاجة إلى الإنجاز<sup>2</sup>:

- 1- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الحاجة إلى النجاح التنافسي والذي يقاس بمعيار الامتياز الشخصي.
- 2- **الحاجة إلى الانتماء:** وتهدف إلى تشكيل علاقات شخصية قوية وتجنب حدوث الصراعات<sup>3</sup>.
- 3- **الحاجة إلى السلطة:** المعرفة بأنها الحاجة إلى السيطرة أو التأثير على الآخرين.

<sup>1</sup> Darren James Elding, "**Modelling Employee Motivation and Performance**", A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of Doctor O Philosophy, School of Manufacturing & Mechanical Engineering, The University of Birmingham, 2005, p 48.

<sup>2</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", op.cit, p 172.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، "السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة"، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2005، ص 46.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للمواضع

والدافع للإنجاز هو الرغبة الجارحة لتحقيق النجاح وتجاوز العقبات، ويختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية، ولدافعية الإنجاز أهميتها البالغة، إذ يشير ماكلياند إلى دورها في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات، حيث تسعى مختلف المؤسسات إلى زيادة إنتاجيتها بما يتلاءم مع متطلبات السوق وحاجاته<sup>1</sup>. وقد يكون من أهم الجوانب لدافع الإنجاز القوي أنه يجعل الشخص الذي يمتلكه مستعداً باستمرار لبذل الجهد في العمل، وكلما كان دافع الإنجاز قوياً فإن الاحتمال يزداد بأن يفرض الإنسان على نفسه الكثير من الالتزامات<sup>2</sup>.

### رابعاً: نموذج هيرزبرج ذو العاملين

تنص نظرية هيرزبرج على أن هناك عوامل معينة في بيئة العمل من المحتمل أن تؤدي إلى الرضا الوظيفي، ويمكن أن تؤدي مجموعة منفصلة من العوامل إلى عدم الرضا الوظيفي، طُورت نظرية هيرزبرج مُستندة على حقيقة أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا يتصرفان بشكل مستقل عن بعضهما البعض<sup>3</sup>، حيث اعتبر هيرزبرج أن الحاجة للأمان من العوامل الصحية (البيئية)، والتي إن لم تشبع تسبب عدم الرضا للعامل وتؤدي إلى تعاسته<sup>4</sup>. وقدم الباحث فريدريك هيرزبرج سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية، وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب، وصنفت نتائج الدراسة في مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعية<sup>5</sup>، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): نظرية هيرزبرج

العوامل الدافعية	الاعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل نفسه، التقدم، المركز
العوامل الصحية	سياسة المؤسسة، طبيعة الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر، علاقة المشرف بالأفراد

المركز: عبد الفتاح بوخمخ، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة، العدد الخامس عشر، المجلد ألفين وواحد، جوان 2001، ص 142.

<sup>1</sup> إبراهيم شوقي عبد الحميد، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد الثالث والعشرون، جوان 2003، ص 1، 4.

<sup>2</sup> عبد الحميد مرسي، "العلاقات الإنسانية"، سلسلة دراسات نفسية إسلامية، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة وهبة، دار التوفيق النموذجية للطباعة والجمع الآلي، مصر، 1986، ص 125-126.

<sup>3</sup> Ho Thi Kieu Oanh, "Employee's Motivation: How to improve employees' motivation in order to increase work performance", op.cit, p 09.

<sup>4</sup> أحمد عرفة، سمية شلي، "نحو نظرية لزيادة الإنتاجية الفلسفات والتابعات لتحسين الجودة والإنتاجية"، سلسلة الإدارة لدرح الفراغ الإداري، دار الكتب، القاهرة، مصر، د.ت، ص 85.

<sup>5</sup> عبد الفتاح بوخمخ، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة، العدد الخامس عشر، المجلد ألفين وواحد، جوان 2001، ص 140.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للمواضع

ولا زالت نظرية هيرزبرج تحظى باهتمام من قبل الباحثين، لسهولة فهم النظرية، كما أنها تستند إلى الحياة الواقعية بدلاً من التجريد الأكاديمي، ولأنها تؤكد القيمة الإيجابية لعوامل التحفيز الذاتية وتبرز الحاجة إلى النظر في كل من العوامل المالية وغير المالية عند تطوير أنظمة المكافآت<sup>1</sup>.

### خامساً: نظرية تقرير المصير Self Determination Theory

صاغها Deci and Ryan سنة 2000، وتنص هذه النظرية على أن الدافع للعاملين هو الحاجة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: السعي إلى الكفاءة والاستقلالية والعلاقة<sup>2</sup>.

وافترض كل من ديسي وريان نظرية للتقرير الذاتي أو تقرير المصير Self Determination Theory كونها منظورا متعدد الأبعاد للدافعية، حيث تفترض أنماط متعددة من الأسباب الكامنة وراء سلوك الفرد، فهناك الدافعية الداخلية والتي تتضمن القيام بالسلوك بسبب المتعة والرضا المتأصلة فيها، والدافعية الخارجية والتي تعبر عن المشاركة في نشاط ما لأسباب خارج ذلك النشاط.

وتعد نظرية التقرير الذاتي نظرية واسعة الانتشار، إذ تعمل على تطوير وظائف الشخصية في السياقات الاجتماعية، وترتكز هذه النظرية على درجة اختيار الفرد أو تقريره لسلوكياته والتي يقررها بنفسه، وتستند هذه النظرية على فرضية مفادها: "أن الإنسان كائن جدي وأنه موجه بالفطرة أو الغريزة، وهذا التوجه الغريزي أو الفطري لا يعمل بطريقة آلية، إذ أنه يتطلب الغذاء والاستمرارية والدعم المناسب من البيئة الاجتماعية، والسياق الاجتماعي<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: النظرية العملية

يتم التركيز من خلال النظرية العملية على العمليات والقوى النفسية أو العقلية التي تؤثر على الدافع، وكذلك على الاحتياجات الأساسية، وتُعرف أيضاً باسم النظرية المعرفية لأنها تشير إلى تصورات العاملين لبيئة عملهم والطرق التي يفسرون بها ويفهمونها، وتعني نظريات العملية الرئيسية بالتعزيز والتوقع والأهداف والإنصاف والتقييم المعرفي<sup>4</sup>.

### أولاً: نظرية التعزيز

هي أقدم النظريات العملية وأقلها تعقيداً، وتستند إلى "قانون التأثير" كما صاغه ثورندايك\* سنة 1911،

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", 13th Edition, Kogan Page, 2014, p 172-173.

<sup>2</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "Ibid, p 173.

<sup>3</sup> محمد نوفل، "الفروق في دافعية التعلم المستندة إلى نظرية تقرير الذات لدى عينة من طلبة كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني، المجلد الخامس والعشرون، 2011، ص 282-283.

<sup>4</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, Ibid, p 173.

\* إدوارد لي ثورندايك: هو عالم نفس أمريكي، حاصل على درجة دكتوراه في علم النفس، كانت بدايات ثورندايك في مجال نظريات التعلم والتعليم عامي 1913-1914، من خلال نشر كتابه علم النفس التربوي.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

والذي ينص على أن الناس يتعلمون بمرور الوقت عن العلاقات بين أفعالهم وعواقبها وهذا الفهم يوجه سلوكهم المستقبلي. وبعبارة أخرى، إذا كانوا يعتقدون أن شيئاً ما قد نجح سابقاً، فسوف يفعلونه مرة أخرى.

وقام سكينر\*\* وآخرون سنة 1953 ببناء هذه المبادئ لاحقاً بمفهوم "التكييف الفعال"، تستمر نماذج التعزيز في الازدهار اليوم كوسيلة تفسيرية لفهم دوافع العمل والأداء الوظيفي، وكتبرير لأجر الأداء. ويشترط سكينر لتطبيق هذه النظرية:<sup>1</sup>

1- تحديد السلوك المرغوب بدقة، وتحديد المكافآت والحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

2- وضع المكافأة نظير السلوك المرغوب.

3- اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز.

4- تجنب معاقبة العامل أمام زملائه.

ولكن يمكن انتقاد نظرية التعزيز لأنها تأخذ نظرة ميكانيكية لا داعي لها للطبيعة البشرية، وهذا يعني أنه يمكن تحفيز الناس من خلال معاملتهم كآلات، بافتراض أن الاختيارات الحالية للأفراد مبنية على فهم نتائج اختياراتهم السابقة.<sup>2</sup>

### ثانياً: نظرية التوقع

وتقوم نظرية التوقع على أنّ عملية المفاضلة بين البدائل والمتمثلة في القيام بالسلوك أو عدم القيام به هي ما سيحكم سلوك العاملين، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المختلفة<sup>3</sup>. ووضعت هذه النظرية من قبل فروم\* سنة 1964، وكانت الغاية منها توضيح ارتباط تحفيز العاملين في المؤسسة وتحقيق توقعاتهم المنتظرة، وتتناول ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- **بعد التكافؤ:** على أساسها تمنح المكافآت، ويمثل هذا البعد أهمية النتائج بالنسبة للعامل.

---

\*\* بورهوس فريدريك سكينر: عالم نفس ومفكر أمريكي بجامعة هارفارد، كان مفكراً مؤثراً في السلوكية، وأصبح مديراً لمختبر علم النفس في جامعة إنديانا في عام 1945.

<sup>1</sup> إدريس تواتي، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020-2021، ص 103.

<sup>2</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice", op.cit, p 173-174.

<sup>3</sup> نبيلة بوودن، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية فروم للدافعية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد العاشر، المجلد ب، جوان 2017، ص 327.

\* إريك فروم: عالم نفس وفيلسوف إنساني ألماني أمريكي درس بجامعة فرانكفورت وهايدلبرغ العلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفية.



2- **بعد المساعدة:** اعتقاد العامل بأن العمل يساعد في نيل المكافآت.

3- **بعد التوقع:** مدى علاقة الجهد المبذول بمستوى الإنجاز<sup>1</sup>.

وهناك نوعان من توقعات العاملين:

**التوقع الأول:** وهو يرجع إلى قناعة العامل واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز<sup>2</sup>.

**التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهي ما يحصل بعد عملية الإنجاز، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد<sup>3</sup>.  
وتتمثل المفاهيم الأساسية لنظرية فروم في:<sup>4</sup>

1- يكون لدى العامل مجموعة من التفضيلات بين النتائج المختلفة.

2- الحياد في تفضيل بعض النتائج.

3- الدافع هو تفضيل العامل لمجموعة من النتائج.

4- توقع مدى تحقيق فعل أو تصرف للنتائج المفضلة.

وتتم عملية الدوافع في نظرية فروم على اختبار العامل لسلوك دون الآخر والذي يتوقف على التفاعل بين قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين (الأجر، المكافآت)، ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سيؤدي إلى الناتج المفضل (أي ربط الأداء بالحوافز المادية). إن الرسالة البسيطة لنظرية التوقع هي أن العاملين سيكونون متحمسين إذا كانوا يتوقعون أن سلوكهم سيحقق مكافأة مقنعة وجديرة بالاهتمام، ويوفر أداة مفيدة لتقييم فعالية تحفيز الأجهزة مثل الأجر المرتبط بالأداء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> خالد بنى حمدان، عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيبي، "أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الناشر الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص 7.

<sup>3</sup> لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيبي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 113.

<sup>5</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", op.cit, p 174.

### ثالثاً: نموذج بورتر ولولر Porter and Lawler

طور بورتر ولولر\* سنة 1968 نموذجاً أكثر تعقيداً لتحفيز العاملين باستخدام نموذج فروم كأساس له، ويعتبر هذا النموذج توقع مُحسَّن وممتد يعمل كدليل إرشادي للإدارة التي تستخدم الحافز كأداة إدارية، تعتبر النظرية أكثر تعقيداً مقارنة بنظرية فروم لأنها تؤكد على المكافآت الجوهرية والخارجية ومتطلبات المهمة والقدرة بالإضافة إلى الإنصاف المتوقع من المكافآت مقابل الأداء.

تشير هذه النظرية إلى العلاقة بين الجهود والأداء والمكافآت والرضا، حيث يعتمد جهد عامل في الغالب على قيمة المكافأة المتوقعة والتي تدفع بأدائه للأفضل، وفي المقابل لابد للعاملين من التمتع بالقدرة والمهارات اللازمة لاستحقاق المكافآت والتي غالباً ما تكون نظير الأداء أو في شكل ترقية. حسب هذا النموذج فالرضا دائماً مرتبط بالمكافآت، فإذا كانت المكافآت الحقيقية أفضل من المكافآت المتوقعة، فسيشعر العاملون بمزيد من الرضا ما سيؤثر على أداء العامل القادم<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2-12): نموذج الحافز لبورتر ولولر



Resource: Michael Armstrong and Stephen Taylor, "Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice", 13th Edition, Kogan Page, p 175.

### رابعاً: نظرية تحديد الأهداف

تنص نظرية الهدف كما طورها\* Latham and Locke سنة 1979 بعد أبحاثهما، على أن الدافع

\* بورتر ولولر: ليمان دبليو بورتر: إداري أكاديمي أمريكي، كان عميداً لكلية بول ميراج للأعمال في جامعة كاليفورنيا، أحد المؤسسين البارزين في دراسة السلوك التنظيمي، إدوارد إي. لولر الثالث: أستاذ في إدارة الأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا، كلية مارشال للأعمال، ومساهم رئيسي في النظرية والبحث والممارسة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> Ho Thi Kieu Oanh, "Employee's Motivation: How to improve employees' motivation in order to increase work performance", op.cit, P 17.

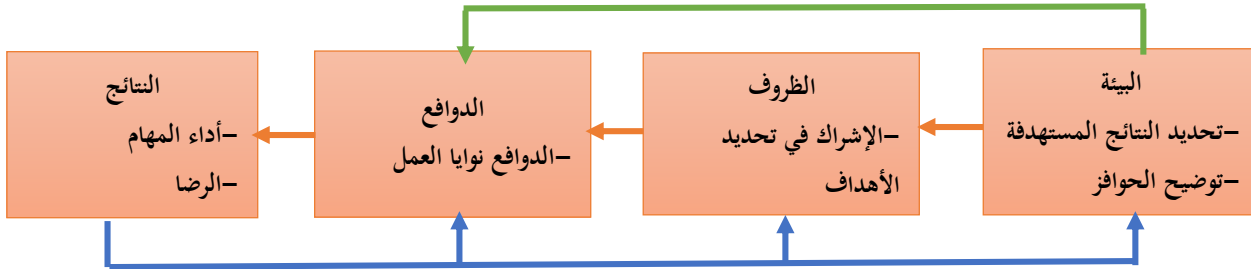
\* لاثام وكوك: إدوين أ.لوك: هو عالم نفس أمريكي ورائد في نظرية تحديد الأهداف، أستاذ في التحفيز والقيادة في كلية روبرت إتش سميث للأعمال في جامعة ميريلاند، كوليدج بارك، جاري لاثام: هو وزير الخارجية وأستاذ السلوك التنظيمي بكلية روتمان للإدارة في جامعة تورنتو، أسفر

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

والأداء أعلى عندما يتم تحديد العاملين لأهداف محددة، وعندما تكون الأهداف مطلوبة ومقبولة، وعندما تكون هناك ملاحظات حول الأداء. وتم تقديم الدعم لنظرية الهدف من قبل Bandura\* و Cervone سنة 1983 اللذان شددوا على أهمية الكفاءة الذاتية (الإيمان بقدرة المرء على تحقيق الأهداف)<sup>1</sup>.

وتقوم هذه النظرية على تفسير العلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، إذ يعتقد لوك بأن سلوك العامل تتحكم به الأهداف المرجوة، وأن الأهداف ومشاركة العاملين من بين العوامل التحفيزية لتحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>، كما أن محور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كان للعاملين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل، إضافة إلى ذلك فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء العامل في المسار الصحيح<sup>3</sup>. والشكل التالي يوضح خطوات نظرية الأهداف:

الشكل رقم (2-13): مراحل نظرية الأهداف



المصدر: إدريس تواتي، "تنشيط الأفراد وشروط العمل"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد، بومرداس، 2015-2016، ص 37.

### خامسا: نظرية العدالة

أسسها آدمز\* سنة 1965، وتتمحور هذه النظرية حول أن العاملين يمكن تحفيزهم بطريقة أفضل إذا

بحته في مجال علم النفس التنظيمي عن أكثر من 200 منشور وهو مسؤول عن نظرية تحديد الهدف، التي تحظى بتقدير كل من المجتمع العلمي وقادة المبيعات في جميع أنحاء العالم.

\* سيرفون وباندورا: ألبرت باندورا: عالم نفس كندي وأستاذ فخري لعلم النفس بجامعة ستانفورد، اشتهر بنظريته في التعلم الاجتماعي، والتي أعيدت تسمية النظرية المعرفية الاجتماعية في عام 1986، دانيال سيرفون: أستاذ علم النفس بجامعة إلينوي في شيكاغو، حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة ستانفورد في عام 1985.

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", op.cit, p 175-176.

<sup>2</sup> إدريس تواتي، "تنشيط الأفراد وشروط العمل"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد، بومرداس، 2015-2016، ص 37.

<sup>3</sup> زيد سلمان، "إدارة اختيار الموظفين"، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 118.  
\* جون ستايسي آدامز: أمريكي متخصص في مكان العمل وعلم نفس سلوكي، مبتكر نظرية العدالة عام 1965 المستخدمة في سياق اعتبار الدافع في العمل، وقد طور هذه النظرية لشرح سلوك الموظف ودوافعه.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

عوملوا بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تشييطهم. وتنقسم هذه النظرية إلى نوعين: عدالة في التوزيع والمتعلقة بتوزيع المكافآت المرتبطة بالأداء، وعدالة في الإجراءات من ترقية وعقوبات وتقييم العاملين<sup>1</sup>، حيث يجب أن تكون المكافأة متساوية بين الأفراد الذين يقومون بنفس الجهد، أي لا بد أن تكون المكافأة موازية للجهد المبذول<sup>2</sup>.

### سادسا: نظرية التعليم الاجتماعي

نظرية التعليم الاجتماعي كما طورها باندورا سنة 1977، تجمع النظرية بين جوانب التعزيز ونظرية التوقع، ويعترف بأهمية المفهوم السلوكي الأساسي للتعزيز كمحدد للسلوك المستقبلي ولكن أيضا يشدد على أهمية العوامل النفسية الداخلية، وخاصة التوقعات حول قيمة الأهداف وقدرة الفرد على الوصول إليها. يستخدم مصطلح "الحتمية المتبادلة" للدلالة على المفهوم القائل بأن الموقف سيؤثر على السلوك الفردي، فإن الأفراد سيؤثرون في نفس الوقت على الموقف<sup>3</sup>.

### سابعا: نظرية التقييم المعرفي

تؤكد نظرية التقييم المعرفي على أن استخدام المكافآت الخارجية قد يدمر الدافع الجوهري الذي ينبع من الاهتمام الوظيفي المتأصل، وقد تمت صياغتها بواسطة Ryan و Deci سنة 1985. ووجدت هذه النظرية أن الحوافز المالية قد قللت الدافع الجوهري في الثقافات التنظيمية ذات التحكم العالي، وأثبتت أيضا أنه في المنظمات ذات الثقافة العكسية عالية المشاركة، تم زيادة الحافز الداخلي والخارجي على حد سواء من خلال الحوافز النقدية<sup>4</sup>.

### ثامنا: سلوك العمل الهادف

ركزت نظرية سلوك العمل الهادف التي صاغها \*Barrick and Mount سنة 2013 على تأثير العوامل

<sup>1</sup> منال الباردي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، مرجع سابق، ص 29-30.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين ل.. زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين"، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 174.

<sup>3</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, " Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice", op.cit, p 176.

<sup>4</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, " Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice", Ibid, p 173-174.

\* باريك وماونت: موراى ر. باريك: أستاذ جامعي متميز ورئيس روبرتسون في قسم الإدارة بكلية ميس للأعمال بجامعة تكساس إيه آند إم، وعضو في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مايكل ماونت: تلقى الدكتور مايكل ك. ماونت شهادة البكالوريوس في علم النفس من جامعة أيوا وماجستير في العلوم، ودكتوراه في علم النفس التنظيمي من جامعة ولاية أيوا، وهو أستاذ للإدارة في كلية تيني للأعمال بجامعة أيوا.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للمواف

الفردية على الدافع، مثل الشخصية والقدرة، وعوامل الظرفية مثل خصائص الوظيفة، يعتمد الدافع للانخراط في سلوك عمل هادف على هذين العاملين<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: نظريات أخرى

سنتناول من خلال هذا المطلب نظرية دوجلاس ماكجريجور \* X و y، إضافة إلى نظرية رينسيس ليكرت \*\*، ونظرية Z أوشي \*\*\* وهو ما سيأتي تبينه في هذا المطلب.

### أولاً: نظرية دوجلاس ماكجريجور X و Y

تضيف نظرية ماكجريجور المبنية على نظرية ماسلو، فكرة مركزية وهي أن افتراضات المديرين حول عمالهم يمكن أن تؤثر على دوافعهم. تقترح هذه النظرية رأيين بديلين ومتطرفين لرؤية العامل: النظرية X والنظرية Y، وفقاً للنظرية X يُنظر إلى العامل على أنه سلبي، كسول، يقاوم التغيير وغير قادر على التحفيز، هذا ينتج بيئة خاضعة للرقابة مع قواعد صارمة والتهديدات والعقوبات، وتسعى النظرية Y إلى تحقيق أقصى قدر من الأهداف والجهود الفردية للعامل من خلال منح العمال مشاركة أكبر في العمل والاستقلالية، أي أنهم لديهم إمكانية النمو وتحقيق أهدافهم الخاصة داخل المؤسسة، ويُنظر إلى العاملين على أنهم إيجابيون ومنفتحون على التنمية<sup>2</sup>. حيث يرى دوجلاس ماكجريجور أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وبمعنى آخر أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجوداً فيهم من خصائص إنسانية<sup>3</sup>. كما يرى McGregor أن هاتين النظريتين موقفان منفصلان تماماً يتعلقان بالمؤسسات أو الظروف المختلفة، لكنه لاحظ أيضاً أن "العاملين سيساهمون أكثر في المؤسسة إذا تم التعامل معهم كعاملين مسؤولين وقيمين"<sup>4</sup>. وتستند هذه النظرية X & Y إلى موقف الإدارة اتجاه العاملين، ووفقاً لـ Douglas McGregor ينقسم

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, Ibid, p 173-174.

\* دوجلاس موراي ماكجريجور: عالم نفسي أمريكي، وأستاذ للإدارة في كلية سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا من عام 1937 إلى عام 1964، قام في الستينيات بتأليف نظرية X و Theory Y في الممارسات الإدارية.

\*\* رينسيس ليكرت: هو عالم نفس أمريكي، عرف بإسهاماته في القياس النفسي، كما حقق شهرة في الدوائر الإدارية لعمله على أساليب القيادة. \*\*\* لويليام أوشي: عالم الإدارة اليابانية وصاحب نظرية Z، ولقد استمد فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني.

<sup>2</sup> Nchorbuno Dominic Abonam, "**The Role Of Motivation On Employee Performance In The Public Sector: A Case Study Of The University For Development Studies- WA Campus**", A Thesis Submitted to Institute of Distance Learning, Integrated Development Studies, Kwame Nkrumah University of Sciences and Technology in Partial Fulfilment of the Requirements for the degree, Commonwealth Executive Masters in Public Administration, June 2011, p 19-20.

<sup>3</sup> بدراري شهباز، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، سلسلة محاضرات في مقياس: مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022، ص 53.

<sup>4</sup> Angus C.F.Kwok, "**The Evolution Of Management Theories: A Literature Review**", Nang Yan Business Journal, Faculty of Science and Technology, Hong Kong Institute of Technology, Hong Kong, No 01, Vol 03, 2014, p 36.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للمواضع

المدراء إلى نوعين: مدير Theory X و Theory Y وستؤثر نظرة المدير على الطريقة التي يحاول بها تحفيز العاملين<sup>1</sup>، وهو ما نلخصه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): المدير x والمدير Y نظرتهم للعاملين وطرق تحفيزهم

المدير X		المدير Y	
نظرتهم للعاملين	طريقة تحفيزهم	نظرتهم للعاملين	طريقة تحفيزهم
يكرهون العمل	يقول لهم المدير بالضبط ماذا يفعلون	يستمتعون بعملهم	إعطاؤهم المسؤولية
يكرهون المسؤولية	متى يفعلون	يريدون تقديم مساهمة	يدعمهم المدير يتخذون قراراتهم بشأن عملهم
لديهم حد أدنى من الطموح	وكيف يفعلون ذلك	يقبلون المسؤولية عن طيب خاطر	يدعمهم المدير يقدمون وينفذون اقتراحاتهم
ليس لديهم أي أفكار	توفير الإشراف الدقيق	يمكنهم اتخاذ القرارات بأنفسهم	يكافئهم المدير بطرق أخرى وليس عن طريق المال فقط
غير قادرين على حل الصعوبات	يتخذ المدير كل القرارات بنفسه	قادرين على حل مشاكلهم	-
العمل من أجل المال	لا يسمح المدير بالمشاركة	قادرين على وضع خطط طويلة المدى وتحقيقها	-
يحتاج المدير للسيطرة الكاملة	منحهم المكافآت من خلال الأجر فقط	-	-
كسالى ولا يمكن الوثوق بهم	يتوقع المدير الحد الأدنى من المساهمة	-	-

Resource: Max A.Eggert, Drawings by Phil Hailstone, **"The Motivation PocketBook"**, Management Pocketbooks Ltd, England, 1999, p 72-75.

### ثانياً: نظرية رينسيس ليكرت

تم تطوير النظرية من قبل Rensis Likert سنة 1961، حيث كان يعمل كمدير لمعهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدور نظريته حول المديرين ذوي الإنتاج المرتفع والمنخفض، فوفقاً لبحثه هؤلاء المديرين هم الذين حققوا ليس فقط أعلى إنتاجية، ولكن أيضاً بأقل التكاليف وأعلى مستويات تحفيز للعاملين<sup>2</sup>.

وقد حدد ليكرت أربعة أنماط رئيسية للإدارة والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- 1- النظام الاستغلالي الموثوق.
- 2- النظام الخيري المعتمد.
- 3- النظام الاستشاري.
- 4- نظام المجموعة التشاركية الذي يعتبر الحل الأمثل حيث تكون القيادة من قبل رؤسائهم الذين لديهم ثقة كاملة في مرؤوسيههم.

<sup>1</sup> Max A.Eggert, Drawings by Phil Hailstone, **"The Motivation PocketBook"**, Management Pocketbooks Ltd, England, 1999, p 72.

<sup>2</sup> Nchorbuno Dominic Abonam, **"The Role Of Motivation On Employee Performance In The Public Sector: A Case Study Of The University For Development Studies- WA Campus"**, op.cit, p 23-24.

<sup>3</sup> Angus C.F.Kwok, **"The Evolution Of Management Theories: A Literature Review"**, op.cit, p 36.

### ثالثاً: نظرية Z لويليام أوتشي

في أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان "نظرية Z" للكاتب ويليام أوتشي عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات<sup>1</sup>، وفيما يلي يوضح الجدول التالي المقارنة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية ونموذج أوتشي:

الجدول رقم (2-7): الاختلافات بين الإدارة اليابانية والأمريكية، وعرض نموذج أوتشي

النظير الياباني	التنظيم الأمريكي	نظرية أوتشي
1-استخدام طوال الحياة	1-الاستخدام قصير الأجل	1- الاستخدام طويل الأجل
2-اتخاذ القرار الجماعي	2-اتخاذ القرار الفردي	2- اتخاذ القرار بالمشاركة والاجماع
3-المسؤولية الجماعية	3-المسؤولية الفردية	3- المسؤولية الفردية
4-الترقية والتقييم البطيء	4-الترقية والتقييم السريع	4- الترقية والتقييم البطيء
5-آليات الرقابة ذاتية (ضمنية)	5-آليات رقابة خارجية	5- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية
6-المسار الوظيفي غير المتخصص	6-المسار الوظيفي المتخصص	6- مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل
7-اهتمام شامل بالعاملين أثناء العمل وخارجه	7-الاهتمام بشؤون العاملين المتعلقة بالعمل	7- الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة

المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، كتاب من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 47.

تقوم هذه النظرية على معاملة العامل بإنسانية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأهمية الاتصال المستمر والتحلي بالمسؤولية والرقابة الذاتية، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية أوتشي: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة<sup>2</sup>.

ولقد اقترح وليام أوتشي، عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية ندرجها كما يلي<sup>3</sup>:

- 1- فهم نوع المؤسسة التي يتعامل معها وفلسفتها.
- 2- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- 3- تطوير وتنمية قدرات المدير ومهاراته.
- 4- توفير الأمن والاستقرار الوظيفي وتطوير الولاء والانتماء للمؤسسة.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> منال الباردي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> عزيزون زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية وحدة نوميديا بقسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص 75.

### المبحث الثالث: نظام الحوافز

نتناول من خلال هذا المبحث ماهية نظام الحوافز من خلال تعريفه وأهدافه وأهميته، إضافة إلى مراحل تصميم نظم الحوافز وأنواعها، ومتطلبات نظام الحوافز، وكذا متطلبات نجاحه، ومؤشرات تقييم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه، ثم نتطرق إلى إدارة نظام الحوافز من خلال تخطيط الحوافز وتنظيم إجراءات الحوافز، ومتابعة نظام الحوافز، بعدها نوضح النظام الفعال للحوافز من خلال شروط التحفيز الفعال، وخصائص نظام الحوافز الفعال، وكذا دوره ونتائج التحفيز.

#### المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نظام الحوافز، والذي يعتبر من أهم الأنظمة التي تعنى بشؤون العاملين، لذلك سنعرض من خلال هذا المطلب تعريف نظام الحوافز، وأهدافه، إضافة إلى أهميته.

#### أولاً: تعريف نظام الحوافز

سبق وأن تطرقنا إلى تعريف الحوافز في المبحث الأول، لكن سنشير إليها بتعريف بسيط، حيث تعرف الحوافز على أنها العوامل الخارجية والتدابير التي صممت وأنشأت للتأثير على سلوك العامل أو المجموعة أو المؤسسة، أما أنظمة الحوافز أو هياكل الحوافز تعرف على أنها: "مجموعات من عدة حوافز، تؤثر على دوافع العاملين أو المؤسسات"، ويمكن استخدام مصطلح النظام التحفيزي أو الهياكل للإشارة إلى مجموعة من هذه المحفزات<sup>1</sup>. أي أن نظام الحوافز هو مجموع الإرشادات والأساليب والاستراتيجيات التحفيزية التي تقوم المؤسسة باتباعها اتجاه العاملين.

#### ثانياً: أهمية نظام الحوافز

تتجلى أهمية نظام الحوافز في ترغيب العاملين وتشجيعهم والرفع من حماسهم اتجاه عملهم، لما له من انعكاس إيجابي على الأداء الوظيفي للعامل، كما توطد علاقته بمؤسسته من خلال زيادة التفاعل بينهما ما يزيد من رغبة العامل في العمل أكثر لشعوره بالانتماء لمؤسسته، وتقلل من شعوره بالإحباط لتوفر أغلب احتياجاته المادية والمعنوية، لذلك فقد صمم نظام الحوافز خصيصاً لرفع أداء العاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Capacity Development Group, "Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance A UNDP Capacity Development Resource", Conference Paper 8 Working Draft, Bureau for Development Policy, United Nations Development Programme, November 2006, p 05.

<sup>2</sup> لكل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص 16.



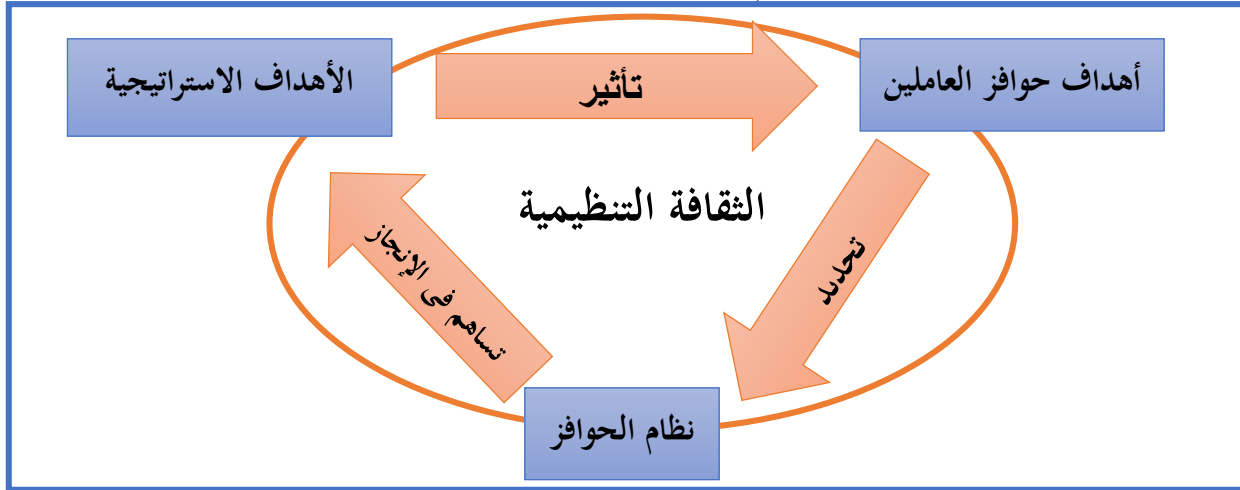
ثالثاً: أهداف نظام الحوافز

سنتناول أهم أهداف نظام الحوافز الجيد كما يأتي:<sup>1</sup>

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وبالأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- 5- جذب العاملين الى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

يعد تعريف أهداف نظام الحوافز خطوة حاسمة في تصميم مخطط الحوافز، ويجب أن تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والثقافية للمؤسسة، وتحدد أهداف المخطط وثقافة المؤسسة بعد ذلك نوع مخطط الحوافز الذي تريد المؤسسة توظيفه، عندما تتغير الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل كبير، يجب تعديل حوافز العاملين<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي هذه العلاقات:

الشكل رقم (2-14): تحديد أهداف الحوافز



Sources: Martin Holtmann, Mattias Grammling, "Participants' Manual Designing and Implementing Staff Incentive Schemes", MicroSave – Market-led solutions for financial services, Offices in: Kenya, Uganda and India, Associates in: Benin and Guatemala, August 2005, P 22.

<sup>1</sup> سليمان الدروبي، "التحفيز عن طريق إدراك الذات"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 167.

<sup>2</sup> Martin Holtmann, Mattias Grammling, "Participants' Manual Designing and Implementing Staff Incentive Schemes", MicroSave – Market-led solutions for financial services, Offices in: Kenya, Uganda and India, Associates in: Benin and Guatemala, August 2005, p 22.

## المطلب الثاني: مراحل تصميم نظم الحوافز وأنواعها

نتناول من خلال هذا المطلب، مراحل تصميم نظم الحوافز والتي تمر بثلاثة مراحل أولها تحديد هدف النظام، ثم دراسة الأداء وأخيرا تحديد ميزانية الحوافز، وأنواع نظم الحوافز والتي تنقسم إلى نوعين، نظم حوافز الأفراد، ونظم حوافز المجموعة.

### أولا: مراحل تصميم نظم الحوافز

وتتمثل مراحل تصميم نظم الحوافز فيما يلي:

**1- تحديد هدف النظام:** يجب دراسة الأهداف العامة والاستراتيجيات المحددة التي تسعى إليها مختلف المؤسسات، عند وضع نظام الحوافز وجعلها أهدافا أيضا لنظام الحوافز<sup>1</sup>.

**2- دراسة الأداء:** من خلال تحديد الأداء المطلوب وتحديد أسلوب لقياس الأداء الفعلي وكذا وتوصيفه، وهذا يتطلب توفر عدد سليم للعاملين وسيطرهم الكاملة على العمل، إضافة إلى تصميم الوظائف بشكل سليم، ووجود ظروف عمل ملائمة<sup>2</sup>.

**3- تحديد ميزانية الحوافز:** أي تحديد المبلغ الإجمالي الواجب إنفاقه على نظام الحوافز، والذي يغطي قيمة الحوافز والجوائز، والتكاليف الإدارية لتصميم نظام الحوافز، وتكاليف الترويج كذلك<sup>3</sup>، وهناك نوعين من ميزانيات الحوافز: الميزانية الثابتة والتي يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، أما الميزانية المرنة: وهي الميزانية المتغيرة وغير محددة سلفا، كونها مرتبطة بالأرباح أو المبيعات أو الإنتاج<sup>4</sup>.

**4- وضع إجراءات النظام:** ويتمثل ذلك من خلال تحديد الأدوار، وعقد اجتماعات بلجنة الحوافز، إضافة إلى توقيت تقديم الحوافز ونوعها، والسجلات الخاصة بسيرورة نظام الحوافز<sup>5</sup>.

والشكل التالي يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز:

<sup>1</sup> هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 19-20.

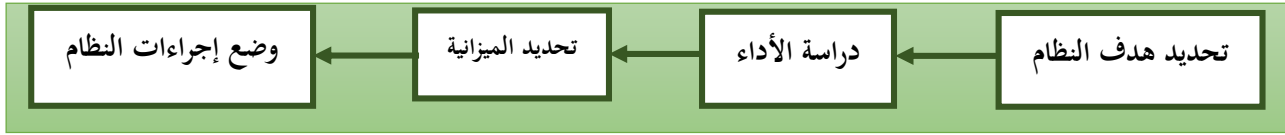
<sup>2</sup> عون مفيد عبد الله السقا، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 43-44.

<sup>3</sup> لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي"، مرجع سابق، ص 43-44.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 260.

<sup>5</sup> عمر بلخير جواد، "أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد السابع، 2016، ص 4.

الشكل رقم (2-15): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: بن لحسن الهواري، بلقايد براهيم، "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد الثالث، المجلد العاشر، 2019، ص 585.

### ثانياً: أنواع نظم الحوافز

هناك أنواع مختلفة من برامج حوافز العاملين، سنتناول قسمين، القسم الأول نظم حوافز الأفراد وحوافز المجموعة، والقسم الثاني حوافز على مستوى الفرد وحوافز المتخصصين وحوافز على مستوى المؤسسة ككل، وفيما يلي شرح هذه الأنواع بنوع من التفصيل:

**1- التقسيم الأول: نظم حوافز الأفراد وحوافز المجموعة:** سنتطرق إلى برامج الحوافز القائمة على الأفراد والقائمة على المجموعة أو فريق العمل:<sup>1</sup>

**أ- نظام حوافز الأفراد:** حيث يعطى لكل عامل مكافأة نظير أدائه المتميز، وقد تكون المحفزات

إيجابية و/أو سلبية، وفيما يلي عرض لقائمة الخيارات لتحفيز العاملين:<sup>2</sup>

- الرواتب، أجور الكفاءة.
- الفوائد المالية المباشرة، مثل التقاعد، المرض، التأمين الصحي، التأمين على الحياة.
- الفوائد المالية غير المباشرة مثل الوجبات، الملابس، الإقامة، النقل، والمنح الدراسية، التعويضات المؤجلة مثل الأقدمية.
- جداول زمنية مرنة للعمل بدوام جزئي مؤقت للتفرغ ل: إجازة دراسية، إجازات.
- البيئة: ظروف العمل، والصحة المهنية، والسلامة، والمرافق الترفيهية.
- أمن العمل، التطوير الوظيفي، فرص التدريب.
- التضامن، التنشئة الاجتماعية، الصداقة، المودة، العاطفة.
- المكانة، التقدير، الشعور بالواجب والغرض والمهمة.

**ب- عوائق نظام الحوافز الفردية:** لا يخلو تصميم نظم الحوافز الفردية من عقبات ومشكلات

<sup>1</sup> ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010-2011، ص 46.

<sup>2</sup> Capacity Development Group, "Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance A UNDP Capacity Development Resource", op.cit, p 08.

وحتى عوائق تعرقل عملية التصميم ونذكر منها:<sup>1</sup>

- قد تتسبب نظم الحوافز الفردية بتقليل العمل الجماعي وبالتالي الإضرار بالمؤسسة ككل.
- صعوبة قياس الأداء الفردي ضمن مجموعة ما يؤدي إلى خلق مشكلات بين العاملين.
- حصول العاملين الحائزين على وظائف في أعلى التسلسل الهرمي على الحوافز ليس لكفاءتهم ولكن لمكانتهم، ما يشعر العاملين بعدم العدالة.

ت- **نظام حوافز المجموعة:** تعطى الحوافز طبقاً لهذا النظام بالنظر لأداء المجموعة ككل<sup>2</sup>، وتهدف برامج الحوافز الجماعية إلى تقوية العلاقات بين العاملين وخلق روح الفريق، ولكن من بين عيوب هذه البرامج تقليل المساهمة الفردية والاعتماد على الغير<sup>3</sup>.

2- **التقسيم الثاني: نظم حوافز على مستوى الفرد، ونظم حوافز على مستوى المؤسسة ككل:** وتقسم أنواع أنظمة الحوافز أيضاً إلى حوافز على مستوى الفرد، حوافز المتخصصين والإداريين، وحوافز على مستوى المؤسسة ككل، وبأتي تفصيلها على هذا النحو:<sup>4</sup>

أ- **نظام حوافز على مستوى الفرد:** وتتضمن حوافز العمال والتي تشمل:

- الحوافز بالقطعة: تقدم الحوافز بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.
- حوافز الوقت: تقدم الحوافز نتيجة الانتهاء من العمل في الوقت المناسب أو قبله.

ب- **نظام حوافز المتخصصين والإداريين:** وتشمل:

- العمولة: تعطى الحوافز مقابل نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها.
- العلاوة: تقدم مقابل الكفاءة أو الأقدمية أو علاوة استثنائية نظير التميز.

ت- **نظام حوافز على مستوى المؤسسة ككل:** حيث تقدم المؤسسة الحوافز لكل العاملين بمختلف مستوياتها ووظائفهم، وذلك لدفعهم على البقاء وتحسيسهم باهتمامها بهم<sup>5</sup>، وتتضمن:

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، نفس المرجع، ص 47.

<sup>3</sup> Martin Holtmann, "Designing Staff Incentive Schemes", MicroSave Briefing Note # 15, Offices across Asia, Africa and Latin America, P 01.

<sup>4</sup> هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، مرجع سابق، ص 17-19.

<sup>5</sup> مقدود وهيب، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة لوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مرجع سابق، ص 87.

## الفصل الثاني: .....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

- المشاركة في الأرباح: حيث يحصل كل أو أغلب العاملين على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة<sup>1</sup>.

- خطط الاقتراحات أو توفير التكاليف: وهي خطط لتشجيع العاملين على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج مقابل مكافأة لصاحب هذه الاقتراحات.

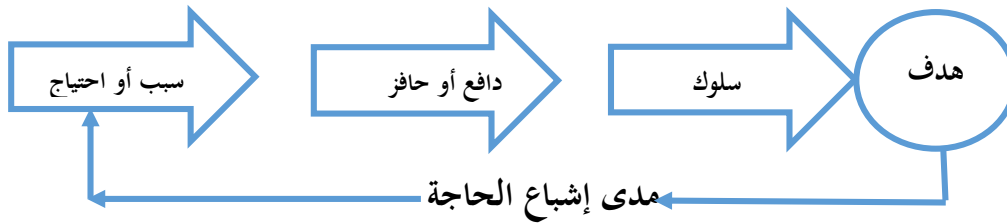
### المطلب الثالث: متطلبات وشروط نجاح نظام الحوافز

نتطرق في هذا المطلب متطلبات وشروط نجاح الحوافز، حيث نتناول أولاً متطلبات نظام الحوافز، ومتطلبات نجاحه، ومؤشرات تقييمه، وكذلك العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

#### أولاً: متطلبات نظام الحوافز

قبل التطرق إلى متطلبات نظام الحوافز لابد من توضيح كيفية سيورة عملية التحفيز والتي نوضحها كالتالي:

الشكل رقم (2-16): دورة التحفيز



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين ل.. زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين"، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 153.

لتصميم نظام الحوافز لابد من متطلبين أساسيين، نوردتهما في الآتي:

#### 1- العدالة: وتتضمن الشروط التالية:<sup>2</sup>

أ- أن يحصل أفضل العاملين على تعويضات أعلى.

ب- أن تكون الأهداف أو المعايير المرجعية المحددة للعاملين قابلة للتحقيق<sup>3</sup>.

ت- يجب أن يعكس نظام التعويض المستويات الهرمية داخل المؤسسة.

#### 2- الشفافية: ويشترط فيها ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 616.

<sup>2</sup> Martin Holtmann, Mattias Grammling, "Participants' Manual Designing and Implementing Staff Incentive Schemes", op.cit, P 15.

<sup>3</sup> باسم عدلي، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية ونظم الحوافز في مؤسسات التمويل متناهي الصغر"، ورقة بحثية، أوت 2005، ص 15.

<sup>4</sup> Martin Holtmann, "Designing Staff Incentive Schemes", op.cit, P 01.

أ- ألا يكون نظام الحوافز شديد التعقيد، بل أن يفهمه كل العاملون.

ب- أن يحتوي النظام على عوامل موضوعية أكثر من المتغيرات الذاتية.

ت- يجب أن تكون قواعد النظام معروفة للجميع ولا يجب تغييرها بشكل تعسفي.

أما متطلبات تنفيذ نظام الحوافز فهي كالآتي:<sup>1</sup>

**1- القواعد:** والمتعلقة بربط الأداء بالعائد المتوقع: تحديد ميزانية الحوافز، التوزيع الداخلي للحوافز على

الأقسام والعاملين، تحديد نصيب كل عامل من الحوافز.

**2- النماذج:** والتي تشمل مجموعة من السجلات المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

**3- الإجراءات:** كيفية تطبيق القواعد من خلال توضيح الخطوات الخاصة بحساب وصرف الحوافز.

### ثانياً: البنية الأساسية لنظام الحوافز

حيث تتشكل البنية الأساسية لنظام الحوافز من مجموعة من النظم الفرعية نوجزها في الآتي:<sup>2</sup>

**1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** حيث يحدد العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة للعاملين

ومستوى التفاعل بينهم.

**2- نظام الأجور والمرتبات:** وهو نظام الأجر الأساسي والذي يحدد من خلال تقييم الوظائف.

**3- نظام تقييم الأداء:** ويهدف إلى تقييم إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي.

**4- وصف الوظائف:** يهدف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف، والتي تحدد واجبات العاملين

وظروف العمل، والمؤهلات والخبرات المطلوبة، ومعايير أداء الوظيفة.

**5- النظام الفني:** يهدف إلى التعرف على طرق وإجراءات العمل.

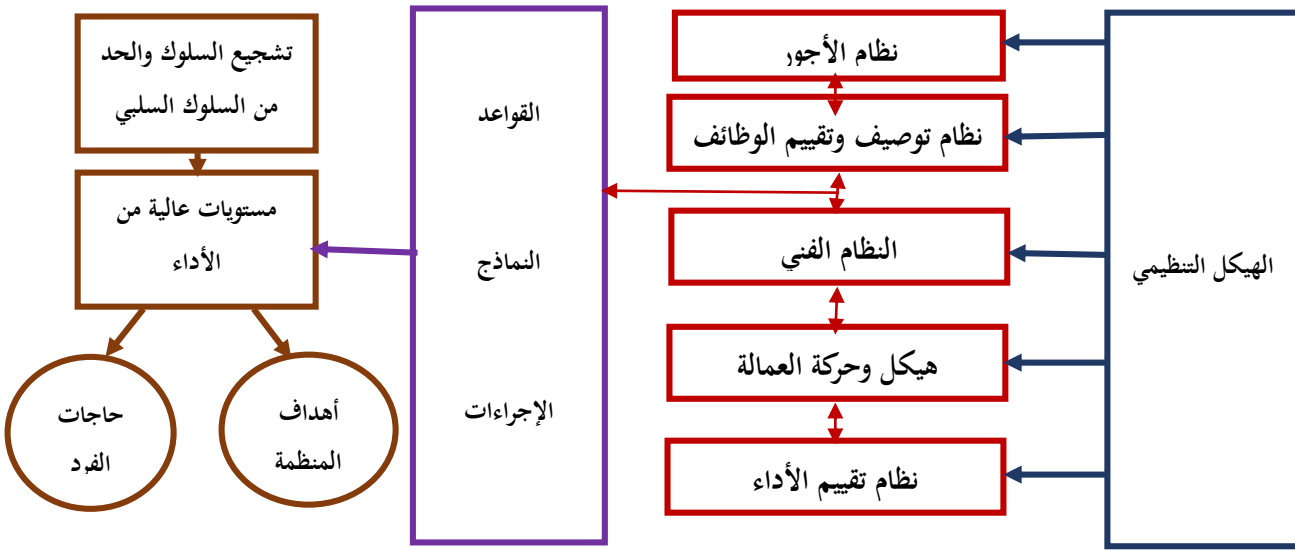
والشكل التالي يتضمن المكونات الأساسية لنظام الحوافز:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار

الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2003، ص 487.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، نفس المرجع، ص 486-487.

الشكل رقم (2-17): المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 488.

### ثالثاً: متطلبات نجاح نظام الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز ناجحاً في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

1- دراسة الإدارة للعاملين: شخصياتهم، احتياجاتهم الاجتماعية والعملية، وتوفير كل تلك الاحتياجات.

2- تحديد قائمة الحوافز الممكن توفيرها والممكن استخدامها.

3- تحديد نظرية المؤسسة لدوافع العمل، وتصميم أنظمة الأجور والمزايا ضمن نظام الحوافز وإدارته.

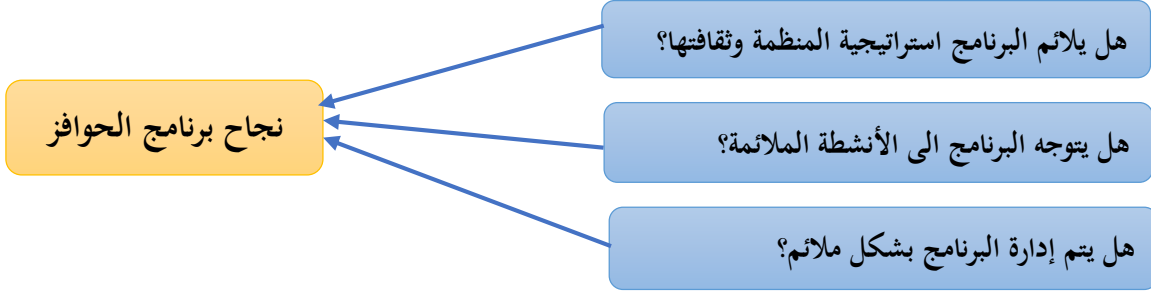
4- أن يشمل النظام مختلف العاملين من مدراء وخبراء وعاملين عاديين.

يتوقف نجاح برنامج الحوافز على قدرتها على تحقيق أهدافها والشكل التالي يبين العناصر الثلاثة التي تحكم نجاح برنامج الحوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 201.  
- غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 20.  
- سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 350-351.  
<sup>2</sup> مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، "إدارة الموارد البشرية"، شاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2009، ص 538.

الشكل رقم (2-18): عناصر نجاح برنامج الحوافز



المصدر: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، "إدارة الموارد البشرية"، شاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2009، ص 538.

ولنجاح نظام الحوافز لا بد من تحقيق الشروط اللازمة، وذلك من خلال توافق أهداف العمل والعاملين على حد سواء، تغطية الجانب المادي والمعنوي للعامل، وتناسب الحافز مع الجهد المطلوب وعدالتها ووضوحها مع مراعاة التكاليف، مع إشراك العاملين في وضع خطط التحفيز، على ألا تغفل الإدارة على تقييم نظام الحوافز والسعي لتطويره<sup>1</sup>.

#### رابعاً: مؤشرات تقييم نظام الحوافز

لتقييم نظام الحوافز لا بد من توفر ثلاث مؤشرات أساسية وأخذها بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق النظام، وهي:<sup>2</sup>

- 1- **مؤشر الأداء:** وهدفه تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع فرضية ثبات العوامل الأخرى.
- 2- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** وهذا المؤشر يجعل من نظام الحوافز فعالاً وكفئاً.
- 3- **رضا العاملين:** من أهم المؤشرات التي تقيم مدى نجاح نظام الحوافز.

#### خامساً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

يتأثر نظام الحوافز بعدة عوامل لذا يجب أخذها بعين الاعتبار وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- **على مستوى الدولة:** يتأثر نظام الحوافز بالقوانين المنظمة والمتمثلة في سياسة الدولة، إضافة إلى تأثره بالقيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد.

- 2- **على مستوى المؤسسة:** يتأثر نظام الحوافز بنوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، إضافة إلى نوع

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، مرجع سابق، ص 57-58.

<sup>2</sup> بن الحسن الهواري، بلقايد براهيم، "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"، مرجع سابق، ص 586.

<sup>3</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، مرجع سابق، ص 58.



المشرفين على العاملين أي أن تكون القيادة ديمقراطية.

**3-الاتصال المباشر:** وهو أحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين المدير والعاملين عن طريق المقابلة الشخصية.

**4-ظروف العمل:** كالإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مكان العمل.

**5-الجوانب التنظيمية:** والتي تشمل سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### المطلب الرابع: إدارة نظام الحوافز

بعدما تطرقنا في المطالب السابقة إلى نظام الحوافز وأهم العناصر الخاصة به، نتناول في هذا المطلب إدارة نظام الحوافز، من خلال تخطيط الحوافز، وتنظيم إجراءات الحوافز، ومتابعة نظام الحوافز.

#### أولاً: تخطيط الحوافز

ويقصد بتخطيط الحوافز أن تكون ملائمة لأهداف المؤسسة، لأن الحوافز تعتبر تكاليف بالنسبة للمؤسسة يجب أن توجه لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة. وتتم عملية تخطيط الحوافز كالتالي:<sup>1</sup>

**1-** بعد اعتماد الموازنة التخطيطية للمؤسسة وتحديد الأهداف، يطرح مديرو المؤسسة تصوراتهم لحدود الزيادات المحتملة في الإنتاجية ومناقشتها.

**2-** يناقش مجلس المديرين مقترحات زيادة الإنتاج ومتطلبات تحقيقها وانعكاساتها على الموازنة التخطيطية المعتمدة.

**3-** يقر مجلس المديرين حدود الزيادة المحتملة في الإنتاج والمبيعات والتعديلات في برامج العمل المعتمدة.

**4-** يتم تقدير الحوافز المحتملة عند تحقق الزيادات المخططة، وتعد موازنة تقديرية للحوافز أساساً لمتابعة ما يتحقق فعلاً.

#### ثانياً: تنظيم إجراءات الحوافز

**1-** تختص إدارة كل مؤسسة بمتابعة الأداء الفعلي وتقدير الحوافز المكافئة.

**2-** تولي إدارة الحسابات إعداد قوائم صرف الحوافز بناء على المعلومات الواردة من المدير.

**3-** يتم صرف الحوافز ربع سنوياً.

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 346-347.

4- يعد تقرير ربع سنوي يوضح فيه الإنجازات المتحققة عن الأهداف المقررة والحوافز المستحقة، والمقارنة بالفترة السابقة، والفترة المماثلة من العام السابق، ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة المالية بالمجموعة بعد مناقشته في مجلس المديرين واعتماده من المدير العام<sup>1</sup>.

### ثالثا: متابعة نظام الحوافز

تتولى الإدارة المالية بالمجموعة مراجعة تقارير الحوافز الدورية لكل قسم على حدة وعلى مستوى المؤسسة، وتتم المقارنة بخطة الحوافز من ناحية ونتائج الأداء على مستوى المؤسسة من ناحية أخرى، والهدف الأساسي من متابعة نظام الحوافز ما يلي:

- 1- التأكد من صحة احتساب الحوافز وتوزيعها حسب النظام.
- 2- التأكد من عدم تجاوز الحوافز الفعلية ما كان مخططا منعا من حدوث انعكاسات سلبية على المؤسسة.
- 3- مراجعة معدلات الحوافز وتطويرها حسب التغير في الأهداف أو الظروف الإنتاجية والتسويقية<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: نظام الحوافز الفعال

نتناول من خلال هذا المطلب نظام الحوافز الفعال، من خلال شروط التحفيز الفعال، وخصائص نظام الحوافز الفعال، ودور نظام الحوافز في المؤسسات، ونتائج التحفيز.

#### أولا: شروط التحفيز الفعال

إن مهارة التحفيز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقنة وواضحة للجميع، حيث يقتنع الجميع بموضوعيتها، وتتمثل شروط التطبيق السليم لمهارة الحفز والتشجيع فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1- متابعة أداء العاملين، والكشف عن الأداء المتميز "أو الأداء المعيب".
- 2- سرعة تقدير الحافز "عند الإجابة يكون الحافز إيجابيا، وعند الخطأ والانحراف يكون سلبيا".
- 3- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، بل بالنسبة لجميع العاملين.
- 4- تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك.
- 5- أهمية إشراك العاملين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل، وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة للحوافز يشارك فيها العاملون جنبا إلى جنب مع المديرين المختصين.

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 347.

<sup>2</sup> علي السلمي، نفس المرجع، ص 348.

<sup>3</sup> إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، مرجع سابق، ص 14-15.

- 6- أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء في حالة الإجابة، أو من حجم المخالفة، أو الخطأ في حالة الحوافز السلبية، وتناسبها مع رغبات العاملين.

#### ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- 1- **القابلية للقياس:** أي أن يكون أداء العاملين قابلاً للقياس الكمي.<sup>2</sup>
- 2- **إمكانية التطبيق:** أي أن يتضمن الواقعية والموضوعية في تحديد معايير الحوافز.
- 3- **الوضوح والبساطة:** أي وضوح نظام الحوافز وبساطة تطبيقه، من خلال بساطة تصميمه وتجاوز التعقيدات عند حساب جهد العاملين.<sup>3</sup>
- 4- **القبول:** بقبول النظام من جانب العاملين المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره.
- 5- **أن يكون الحافز متناسباً:** أي التناسب مع حاجات كل فئة من العاملين.<sup>4</sup>
- 6- **المشاركة:** مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، وأخذ آرائهم وأفكارهم فيه.<sup>5</sup>
- 7- **تحديد معدلات الأداء:** بقياس الأداء بدقة وتقرير من ينطبق عليهم نظام الحوافز من العاملين.<sup>6</sup>
- 8- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في كل المستويات.
- 9- **الجدوى التنظيمية:** أي أن يعود نظام الحوافز بمنفعة أيضاً على المؤسسة.

<sup>1</sup> سعداوي نعيمة، "نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، دراسات اقتصادية، العدد الأول، المجلد التاسع والعشرون، ص 241-242.

<sup>2</sup> نعمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد سعيد السامرائي، "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، ساعدت هيئة المعاهد الفنية على طبعه، 1990، ص 157.

<sup>3</sup> نعمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد سعيد السامرائي، نفس المرجع، ص 159.

<sup>4</sup> بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع عشر، 2017، ص 258.

<sup>5</sup> بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 229.

**10- الاستقرار والمرونة:** ألا يكون ثابتا لا يمكن المساس به أو متغير في كل وقت دون إخطار<sup>1</sup>.

**11- التوقيت المناسب:** أن تمنح الحوافز في الوقت المناسب لها لا أن تعطى دون ضوابط أو تطول

المدة<sup>2</sup>، فإذا قام العامل بأي سلوك مرغوب وأداء متميز ينبغي على المشرف أن يتبع ذلك بصرف حافز له في وقت مناسب حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك<sup>3</sup>.

والشكل التالي يوضح شروط تطبيق نظام الحوافز:

الشكل رقم (2-19): شروط تطبيق نظام الحوافز



المصدر: بن حسن الهواري، بلقايد براهيم، "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد الثالث، المجلد العاشر، 2019، ص 585.

### ثالثاً: دور نظام الحوافز

لنظام الحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمؤسسة، والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ونذكر منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013، ص 14.

<sup>2</sup> صدام حسن محمد بن ضوايب، "أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية دراسة حالة بنك النيلين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018، ص 21.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 174.

<sup>4</sup> محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 58.

## الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي والنظري للحوافز

- 1- تدني مستوى العاملين، وانخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- 2- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم والقضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة.
- 3- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون<sup>1</sup>.
- 4- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- 5- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة معهم.
- 6- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال.

### رابعاً: نتائج تطبيق نظام الحوافز

تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:<sup>2</sup>

- 1- **النتيجة الأولى:** توفير الحوافز المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي بالمؤسسة نحو النمو للتوسع، فينظر إلى كبر حجم المؤسسة على أنه يتيح فرصة أوسع للحوافز.
  - 2- **النتيجة الثانية:** ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعين والترقي والمكافأة، فتوزيع الحوافز نظراً لأداء العامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 3- **النتيجة الثالثة:** للحوافز المادية أهمية في إشباع حاجات العاملين، كما لها أهمية اجتماعية لديهم.
  - 4- **النتيجة الرابعة:** إضافة إلى الحوافز لابد من نظام رقابة للاحتفاظ بمستوى الأداء.
- ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها: زيادة الإنتاجية والربحية، وتقليل الخسائر وتخفيض التكاليف وإشباع احتياجات العاملين، إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، وجذب العاملين إليها مع رفع روح الولاء والانتماء، تفادي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> ابن نوار صالح، "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص 120، ص 122.

<sup>3</sup> أنظر:

- هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، مرجع سابق، ص 15-16.
- عون مفيد عبد الله السقا، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة"، مرجع سابق، ص 43.
- ليازيد وهيبة، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، مرجع سابق، ص 109.

## خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد الأطر المفاهيمية والنظرية لمصطلح الحوافز، وباعتبار أنها تقدم للموارد البشرية في المؤسسة كان لزاما علينا، التطرق أولا لعنصر الموارد البشرية، وهي مجموع الأشخاص العاملين بالمؤسسة والذين يحققون أهدافها، إما عن طريق الجهد البدني أو الفكري، لذلك تخصص المؤسسة إدارة خاصة بهم، فإدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يختص بالعاملين في المؤسسة وشؤونهم، من خلال: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تصميم هيكل الأجور، تصميم أنظمة الحوافز، تصميم أنظمة ومزايا وخدمات العاملين، تقييم الأداء، التدريب وإدارة المسار الوظيفي.

أما الحوافز فهي عوامل خارجية وأساليب وأدوات، تعتمد عليها المؤسسة لتحريك دافعية الفرد نحو العمل الأمثل لتحقيق الأهداف المطلوبة، وترتبط بالحوافز عدة مفردات كالأجر وهو المقابل الذي يجنيه العامل من عمله، والدوافع وهي الرغبات الداخلية في نفس الفرد. وتمنح الحوافز على أساس الأداء، المجهود والأقدمية، وتحقيق الأهداف، فهي تحسن من أداء العاملين، وزيادة انتمائهم، وتوجيه سلوكهم، ولها عدة أنواع: فردية وجماعية، داخلية وخارجية، مالية وغير مالية، إيجابية وسلبية، معنوية ومادية. وللحوافز عدة أدوات تتمثل في الأجور والرواتب الحافزة، المكافآت، والترقيات. وتحقق الحوافز ما يعرف بالرضا الوظيفي للعاملين وهو مجموع أحاسيس ومشاعر يشعرون بها اتجاه أعمالهم والإشباع المحقق من هذه الأعمال، ويكون الرضا عن: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، عن الإشراف، عن جماعة العمل، عن ساعات العمل، وظروف العمل.

كما تطرقنا إلى نظريات الحوافز، وذكرنا منها نظرية: المحتوى، تقرير المصير، التوقع، التعزيز، تحديد الأهداف، العدالة التعليم الاجتماعي، التقييم المعرفي، X و Y و Z. وتناولنا من خلال المبحث الثالث نظام الحوافز والذي يعتبر مجموع الإرشادات والأساليب والاستراتيجيات التحفيزية التي تتبناها المؤسسة في عملية تحفيز عاملاتها، وله عدة مراحل لتصميمه تبدأ بتحديد هدف النظام، ثم دراسة الأداء، فتحديد ميزانية الحوافز، وأخيرا وضع إجراءات النظام. وهناك نظم حوافز موجهة للأفراد وأخرى للمجموعات، وتطلب نظام الحوافز العدالة والشفافية، وإدارة هذا النظام ينبغي: تخطيط الحوافز، تنظيم إجراءات الحوافز، متابعة نظام الحوافز. ويقوم نظام الحوافز الفعال بمتابعة أداء العاملين وسرعة تقدير الحافز، وضوح ربط الحافز بالأداء، توافق الحوافز مع رغبات العاملين وإشراكهم في الحكم على العمل.

# الفصل الثالث:

الإطار النظري

للجودة والحوافز في

المصارف الإسلامية

تمهيد:

يعتبر النظام المصرفي عصب الاقتصاد لدوره المهم في حشد المدخرات وتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، ويشهد هذا النظام تطورات تكنولوجية ومعلوماتية كبيرة ما انعكس على نوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف، ونظرا لتطوره واتساعه وتعدد خدماته ومنتجاته، زادت حدة المنافسة فيه أكثر من ذي قبل، ومع ظهور المنتجات المصرفية الإسلامية التي فرضت نفسها في الساحة المصرفية العالمية وأثبتت جدارتها وقدرتها على المنافسة في السوق المصرفي العالمي تنوعت التوليفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وأصبح العميل يختار نوع الخدمة ويرفض أخرى على أسس مختلفة عن ذي قبل. وتسعى المصارف الإسلامية إلى تعزيز مكانتها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تنافسية ما دفعها للاهتمام بموضوع الجودة والذي أصبح يعتبر توجهها إداريا مهما لا يكاد يخلو من أي قسم من أقسام المصرف والذي يهتم بكل تفاصيل العمل المصرفي من عملاء وعاملين وإدارة وتنظيمات وسياسات وحتى استراتيجيات المصرف وأهدافه، لذلك تبنت المصارف الإسلامية كغيرها من المصارف هذا النهج للاهتمام أكثر بعملائها الداخليين والخارجيين، كما تبنت أيضا نظاما لتحفيز العاملين بها، غير أن هذين الأسلوبين يخضعان لقواعد وأسس الشريعة الإسلامية التي قام على أساسها العمل المصرفي الإسلامي، وعلى هذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجودة والحوافز من المنظور الإسلامي، ونخص بالذكر أيضا الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية، وقد قسمنا هذا الفصل إلى الجودة في المصارف الإسلامية ثم الحوافز فيها، وأخيرا الأيزو والعلاقة بين الجودة والحوافز في هذه المصارف الإسلامية، كما يلي:

المبحث الأول: الجودة في المصارف الإسلامية

المبحث الثاني: الحوافز في المصارف الإسلامية

المبحث الثالث: الأيزو وعلاقة الجودة بالحوافز في المصارف الإسلامية



### المبحث الأول: الجودة في المصارف الإسلامية

تطورت المصارف الإسلامية وانتشرت كثيرا منذ ظهورها، حيث أصبحت لاعبا مهما في الساحة المصرفية العالمية واتسعت لتشمل مختلف دول العالم حتى الغربية منها وذلك لطبيعة عملها في استثمار الأموال بمختلف الصيغ الشرعية ما يقدم توليفة خدمائية مميزة عن العمل المصرفي التقليدي، إلا أنها لازالت تواجه الكثير من التحديات والعقبات لتصبح من أكبر المنافسين في القطاع المصرفي العالمي، وعلى هذا زاد اهتمام المصارف الإسلامية بجودة منتجاتها وخدماتها لضمان مكانتها والتوسع أكثر في السوق المصرفي.

ونعرض من خلال هذا المبحث أساسيات حول المصارف الإسلامية وإدارة الجودة في المصارف الإسلامية، إضافة إلى الجودة الشاملة، كما سنتطرق إلى جودة الخدمة المصرفية وجودة التمويل في المصارف الإسلامية إضافة إلى الجودة الشرعية في هذه المصارف.

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي والواقع العملي للمصارف الإسلامية

اتسعت الصناعة المالية الإسلامية في العالم وفي مختلف دوله وازداد الاهتمام بها وبخدماتها، وتعتبر المصارف الإسلامية أكثر مؤسسات هذه الصناعة انتشارا، فهي تقوم على أسس ومبادئ الشريعة الإسلامية الغراء، وستتعرف أكثر عن المصارف الإسلامية بعرض لمحة مفاهيمية وعملية عنها من خلال هذا المطلب.

#### أولا: الإطار المفاهيمي للمصارف الإسلامية

من خلال تعريف المصرف الإسلامي ووظائفه وأهدافه، والأسس التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي، ومخاطر توظيف الموارد في المصارف الإسلامية.

#### **1- تعريف المصرف الإسلامي: لغة:** تعرف كلمة مصرف بكسر الراء على وزن مَفْعَل، مكان الصرف،

فهو اسم مكان مشتق من الصرف. والصرف في اللغة: مصدر ثلاثي من باب ضرب، ويطلق على معادن عدة منها: بيع النقد بعبئه ببعض، التبديل وتحويل الشيء عن وجهه، الزيادة والفضل<sup>1</sup>.

**أما اصطلاحا:** "فهو مبادلة النقد بالنقد جنسا بجنس أو بغير جنس". أما المصرف: فهو المنشأة التي تتخذ من الاتجار في النقود حرفة لها"<sup>2</sup>. والمصرف الإسلامي هو: "مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال

<sup>1</sup> محمد بن وليد بن عبد اللطيف السويدي، "التكلفة الفعلية في المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41-42.

<sup>2</sup> يزن خلف سالم العطيّات، "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 32-33.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظرة في المصارف الإسلامية

وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية<sup>1</sup>، ويعرف أيضا: "مؤسسة مالية مصرفية، تقوم بالأعمال المصرفية من حشد للمدخرات وتوظيف للأموال وتقديم مختلف الخدمات المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية"<sup>2</sup>. وهو: "مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية، في إطار أحكام الشريعة الإسلامية السمحة"<sup>3</sup>. وهو أيضا: "مؤسسة نقدية مالية تعمل على جلب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية بشكل يضمن نموها"<sup>4</sup>.

ومما سبق عرضه يمكن أن نصيغ تعريفا إجرائيا للمصرف الإسلامي بأنه عبارة عن مؤسسة مالية نقدية تركز كل خدماتها وأعمالها ونشاطاتها الاستثمارية على أسس ومبادئ الشريعة الإسلامية.

### 2- نشأة المصرفية الإسلامية: لم يعرف العرب في الجاهلية ولا في العصور الأولى للإسلام المصارف ولا

أي نظام شبيه بها، إذ أن المصارف لم تولد بكيانها القانوني المعروف إلا في القرن السابع عشر، أما قبل ذلك لم يكن هناك سوى مهنة الصرافة التي بدأ ظهورها في القرون الوسطى في أوروبا، حيث كان تجار النقود يقومون بدور الصراف والمودع لديه والمقرض. ومع قيام الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر تطور نشاط الصيرافة، وبعد أن كان دورهم مقتصر على الإقراض الاستهلاكي امتد إلى القروض الإنتاجية وبهذا ظهر المصرف بكيانه القانوني<sup>5</sup>. أما محاولات إنشاء مصارف إسلامية فقد بدأت سنة 1963 عندما أنشأت مصارف الادخار المحلية بإقليم الدقهلية في مصر على يد الدكتور أحمد عبد العزيز النجار، حيث كانت بمثابة صناديق ادخار توفير لصغار الفلاحين. ثم تم إنشاء مصرف ناصر الاجتماعي سنة 1971 بالقاهرة وعمل في مجال جمع وصرف الزكاة والقرض الحسن<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، "العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، "العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 31.

<sup>3</sup> محمود محمود العجلوني، "البنوك الإسلامية أحكامها-مبادئها-تطبيقاتها المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 110.

<sup>4</sup> لقمان محمد مرزوق، "البنوك الإسلامية ودورها في تنمية اقتصاديات المغرب العربي"، وقائع ندوة رقم أربعة وثلاثون، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1990، ص 197.

<sup>5</sup> محمود صدقي مراد، حسن سعيد عبد البر، "فوائد البنوك حلال أم حرام؟.."، مؤسسة أخبار اليوم لإدارة الكتب والمكتبات، د.ت، ص 11-10.

<sup>6</sup> حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، "اقتصاديات النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 155.

## الفصل الثالث:.....الإطار النظري للوحدة والحوافز في المصارف الإسلامية

وبعد انعقاد المؤتمر الثاني لوزراء مالية الدول الإسلامية بجدة في الفترة من 22-25 رجب 1394 هـ الموافق لـ 16 أوت 1974، أصبحت فكرة إنشاء المصارف الإسلامية حقيقة واقعة، بعد الموافقة على إنشاء المصرف الإسلامي للتنمية<sup>1</sup>. أما فيما يخص تطور المصرف الإسلامي من حيث المراحل والقضايا المثارة فكريا، والإطار المؤسسي، ومشكلات التطبيق، وأهم المساهمات الفكرية وأبرز الأسماء فنعرضه كالتالي:

### الجدول رقم (3-1): تطور ونشأة المصارف الإسلامية

المراحل	القضايا الفكرية الرئيسية	الإطار المؤسسي	أبرز المساهمات والمساهمين
من دخول المصارف إلى الدول الإسلامية إلى عام 1964	- هل المصارف حلال أم حرام؟ وهل الفوائد ربا؟ - وقد وجدت ثلاثة اتجاهات فكرية إزاء ذلك: 1- معاملات المصارف ليست حراما، والفوائد ليست ربا. 2- المصارف حرام، لكنها ضرورة والضرورات تبيح المحظورات. 3- المصارف ضرورة ولكن الربا ليست ضرورة لتشغيل المصارف.	- لا يوجد إطار مؤسسي للمصارف الإسلامية. - وإن وجدت بعض المحاولات في شكل جمعيات تعاونية أو شركات للمعاملات المالية الإسلامية بواسطة بعض الجمعيات الإسلامية.	1- فتاوي دار الإفتاء المصرية بتحريم الفوائد. 2- محاضرات الجمعية الشرعية، وأنصار السنة، والشبان المسلمين والإخوان المسلمين. 3- بحث الربا للشيخ داز عام 1951. 4- بحوث محمد حميد الله بباكستان. 5- بحوث الربا للشيخ أبو زهرة، وسيد قطب، وأبو الأعلى المودودي. 6- بحوث محمد عزيز بباكستان، بحوث عبد القادر عودة، بحوث محمد أبو السعود.
مرحلة التأسيس من عام 1965 إلى عام 1976	1- التكييف الشرعي لكل معاملة من معاملات المصارف القائمة. 2- كيفية عمل المصرف دون الاستفادة من سعر الفائدة. 3- طرح تصورات لنموذج المصرف الإسلامي. 4- إعداد نظام أساسي لمصرف إسلامي.	1- مصارف الادخار المحلية 1963-1967. 2- مصرف ناصر الاجتماعي 1971. 3- مصرف دبي الإسلامي 1975. 4- مصرف التنمية الإسلامي 1976.	1- قرارات مجمع البحوث الإسلامية 1965. 2- بحوث محمد عبد الله العربي، بحوث الشيخ مصطفى الممشري، بحوث محمد نجا الله صديقي، بحوث عيسى عبد، أحمد النجار، غريب الجمال، محمد باقر الصدر. 6- الدراسات المصرية، بحوث المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي.
مرحلة الانتشار من 1977 وما بعدها	1- قضايا ومشكلات التطبيق مثل: استثمار الودائع المتدفقة، السيولة، مشكلات النمو والتوسع، العلاقات مع المصارف المركزية، العلاقات مع المصارف العالمية، العلاقات مع المصارف المختلفة. 2- كيفية عمل النظام المصرفي ككل على أساس إسلامي.	1- أكثر من مئة مصرف إسلامي. 2- الاتحاد الدولي للمصارف الإسلامية. 3- المعاهد والمراكز البحثية والتدريبية. 4- شركات استثمار وتمويل إسلامية. 5- فروع للمعاملات الإسلامية للمصارف التقليدية، أسلمة النظام المصرفي في باكستان وإيران والسودان، صدور قوانين خاصة للأعمال المصرفية الإسلامية في ماليزيا وتركيا.	1- الموسوعة العلمية والعملية للمصارف الإسلامية (7 أجزاء). 2- بحوث المؤتمر العالمي الثاني للاقتصاد الإسلامي، بحوث ندوات المراكز البحثية الإسلامية عن الاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية، بحوث الماجستير والدكتوراه بالجامعات الإسلامية، فتاوي هيئات الرقابة الشرعية بالمصارف الإسلامية. 6- تقرير مجلس الفكر الإسلامي بباكستان. 7- مؤلفات عديدة في المصارف الإسلامية.

المصدر: الغريب ناصر، "أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل"، الطبعة الأولى، دار أبوللو للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 43.

### 3- المرتكزات والأسس الحاكمة لأعمال المصارف الإسلامية: تقوم المصارف الإسلامية على عدة

مرتكزات إسلامية تحكم كل أعمالها ونشاطاتها، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن وليد بن عبد اللطيف السويدي، "التكلفة الفعلية في المصارف الإسلامية"، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> أنظر:

- محمود الأنصاري وآخرون، "البنوك الإسلامية"، كتاب الأهرام، مصر، 1988، ص 32-34.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظرة في المصارف الإسلامية

أ- الاستخلاف: حيث أن أصل التملك للمال يعود لله سبحانه وتعالى.

ب- قاعدة لا ضرر ولا ضرار: أي عدم إيقاع الأذى بالناس والإفساد بمصالحهم.

ت- معيار ربط الكسب بالجهد: وهو من القواعد الشرعية التي تحكم المعاملات في الإسلام.

ث- قاعدة الغنم بالغرم: فلا يصح أن يضمن الإنسان لنفسه مغنما ويلقي الغرم على عاتق غيره.

إضافة إلى الأسس التالية: اقتران رأس المال والعمل حيث توفر المصارف الإسلامية الأموال للأفراد وأصحاب الأعمال، فهي لا تتاجر في النقود، كما أن المشاركة هي أحد الصيغ المناسبة لمزج عنصري النقود والعمل كبديل شرعي لنظام الفائدة، إضافة إلى أن محور نشاط المصارف الإسلامية هي التجارة والاستثمار<sup>1</sup>.

### 4- وظائف المصارف الإسلامية: تتعدى وظيفة المصرف الإسلامي من كونه يقوم بعملية الإئتمان والاستثمار

وتقدم الخدمات المصرفية إلى كونه مصرفاً تنموياً، كما يعتبر مصرفاً اجتماعياً يخدم المجتمع والبيئة المحيطة به، من خلال الإشراف على صندوق الزكاة، وتقديم القروض دون فوائد والخدمات الاجتماعية والاستثمارية. كما وتقوم ب: تمويل القطاعات المختلفة، إدارة استثمارات أموال الغير، استثمار الأموال، الخدمات المصرفية كخطابات الضمان، الحوالات والشيكات، خدمات الصراف الآلي، خدمات استشارية فنية وإدارة الصناديق الخاصة، الخدمات الاجتماعية كتقديم فرص عمل بهدف التقليل من البطالة، الاتجار والاستثمار المباشر كالبیوع العادية أو بیوع المراجعة، حفظ الودائع كأموال الحسابات الجارية<sup>2</sup>. ومن العمليات الاستثمارية التي تقوم بها أيضاً معظم المصارف الإسلامية: المضاربة، المشاركة، البيع الآجل، المراجعة، الإجارة، القرض الحسن<sup>3</sup>.

- منذر عبد الهادي رجب زيتون، "تقييم جودة أداء وسائل الاستثمار في البنوك الإسلامية الأردنية دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 27.

<sup>1</sup> أنظر:

- يزن خلف سالم العطيات، "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية"، مرجع سابق، ص 60-62.

- حسين محمد سمحان، "أسس العمليات المصرفية الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 86.

<sup>2</sup> أنظر:

- صادق راشد الشمري، "أساسيات الاستثمار في المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 29-33.

- أسامة عبد الخالق الأنصاري، "إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، د.ت، ص 566.

<sup>3</sup> محي الدين يعقوب أبو الهول، "تقييم أعمال البنوك الإسلامية الاستثمارية دراسة تحليلية مقارنة"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 91-96.

5- أهداف المصارف الإسلامية: تهدف المصارف الإسلامية إلى:<sup>1</sup>

- أ- إضفاء المشروعية على كافة المعاملات والصيغ: بخلوها من الربا وشبهته في التنظير والتطبيق، خضوع هذه الصيغ لعنصر المخاطرة، وجود رقابة شرعية فاعلة ومصححة لما يحدث من خلل.
- ب- هدف الحفاظ على رأس المال.
- ت- تحقيق الربح: تحقيق ربح مناسب ومشروع من أعمالها ونشاطاتها.
- ث- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- ج- المساهمة في الربحية الاجتماعية: من خلال اختيار مشروعات تحقق تحسناً في توزيع الدخل، منح القروض الحسنة، وجمع وتوزيع الزكاة لأموالها وأموال عملائها.
- ح- إرضاء الجمهور وتوفير البدائل المصرفية الشرعية المناسبة.

6- مخاطر توظيف الموارد في المصارف الإسلامية: إن عملية توظيف واستثمار الموارد في المصارف الإسلامية تنجم عنها عدة مخاطر، والخطر هو: "حالة عدم التأكد من الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة"<sup>2</sup>، ومن المخاطر التي تتعرض لها المصارف الإسلامية خلال توظيفها لمواردها هي:

- أ- المخاطر الائتمانية: تنجم عن تخلف أو عجز الطرف الآخر عن الوفاء بالتزاماته اتجاه المصرف.<sup>3</sup>
- ب- مخاطر هامش الربح: تنشأ نتيجة صعوبة تقدير العائد، لحصوله في المستقبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- إبراهيم عبد الحليم عبادة، "مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 58-71.
- قادري محمد الطاهر وآخرون، "المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول"، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2014، ص 28.
- فليح حسن خلف، "النقود والبنوك"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص 388.
- محمود عبد الكريم أحمد إرشيد، "الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية"، الطبعة الثانية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.
- مصطفى كمال السيد طابيل، "البنوك الإسلامية والمنهج التمويلي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 48.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد قندوز، "مفهوم التحوط في المالية الإسلامية"، صندوق النقد العربي، 2020، ص 11.

<sup>3</sup> حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، "إدارة المصارف الإسلامية مدخل حديث"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 311.

<sup>4</sup> عبد الله إبراهيم نزال، محمود حسين الوادي، "الخدمات في المصارف الإسلامية آليات تطوير عملياتها"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، 236-237.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

ت- مخاطر السيولة: تنشأ عن عدم قدرة المصرف على مواجهة الالتزامات المالية المترتبة عليه عند استحقاقها<sup>1</sup>.

ث- مخاطر التشغيل: وهي مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة<sup>2</sup>.

### ثانياً: الواقع العملي للمصارف الإسلامية في العالم

اتسعت دائرة عمل المصارف الإسلامية عما كانت عليه من قبل فقد تم إنشاء مصارف جديدة في العديد من الدول وزادت أصولها وعددها وفروعها في أنحاء العالم، وسنعرض تطور المصارف الإسلامية في العالم:

**1- تطور الصناعة المالية الإسلامية في العالم:** تطورت الصناعة المصرفية الإسلامية منذ ظهورها لتشتمل على عدة قطاعات بعدما كانت تقتصر على المصارف الإسلامية فقط، ليظهر قطاع الصكوك والصناديق الإسلامية وكذا مؤسسات التكافل الإسلامي، ونوضح من خلال هذا الجدول تطور أصول الصناعة المالية الإسلامية في العالم 2019-2022:

الجدول رقم (3-2): توزيع أصول الصناعة المالية الإسلامية في العالم 2019-2022 الوحدة: مليار دولار أمريكي

القطاع	2019	2020	2021	2022
مصارف إسلامية	1765	1841.8	2104.1	2249.2
الصكوك	543.4	689.5	775.7	829.7
الصناديق الإسلامية	102.3	143.8	154.6	136.6
تكافل	27.07	23.1	24.3	30.0
الإجمالي	2438.6	2698.2	3057.7	3245.5

Source: IFSB, "**Islamic Financial Services Industry Stability**", Report 2019-2022.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أصول المصرفية الإسلامية تتصدر الصناعة الإسلامية طوال الفترة 2019-2022 حيث شكلت ما نسبته 72.37% من إجمالي الصناعة الإسلامية لسنة 2019، لتتخفف النسبة سنة 2020 إلى 68.26% ثم سجلت ارتفاعاً طفيفاً بنسبة 68.81% من إجمالي الصناعة، لترتفع سنة 2022 إلى 69.30%.

**2- تطور أصول المصارف الإسلامية في العالم:** يعتبر القطاع المصرفي الإسلامي أكبر قطاع في الصناعة المالية الإسلامية حيث استحوذ سنة 2022 على نسبة 69.3% من إجمالي أصول القطاع أي نحو

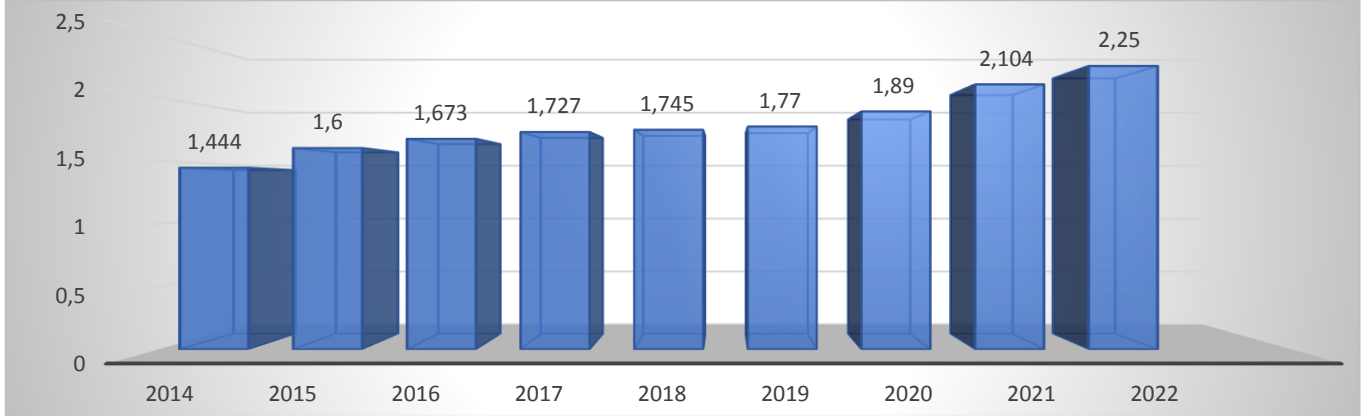
<sup>1</sup> شيرين محمد سالم أبو قعونة، "الهندسة المالية الإسلامية وضوابطها الشرعية وأسسها الاقتصادية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 206.

<sup>2</sup> عبد الناصر براني أبو شهد، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 154.

### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

2249.2 مليار دولار أمريكي<sup>1</sup>، وفيما يلي عرض تطور الأصول المصرفية الإسلامية في العالم للفترة 2014-2022، كما هو مبين:

الشكل رقم (3-1): تطور أصول المصارف الإسلامية في العالم 2014-2022 الوحدة: ترليون دولار أمريكي

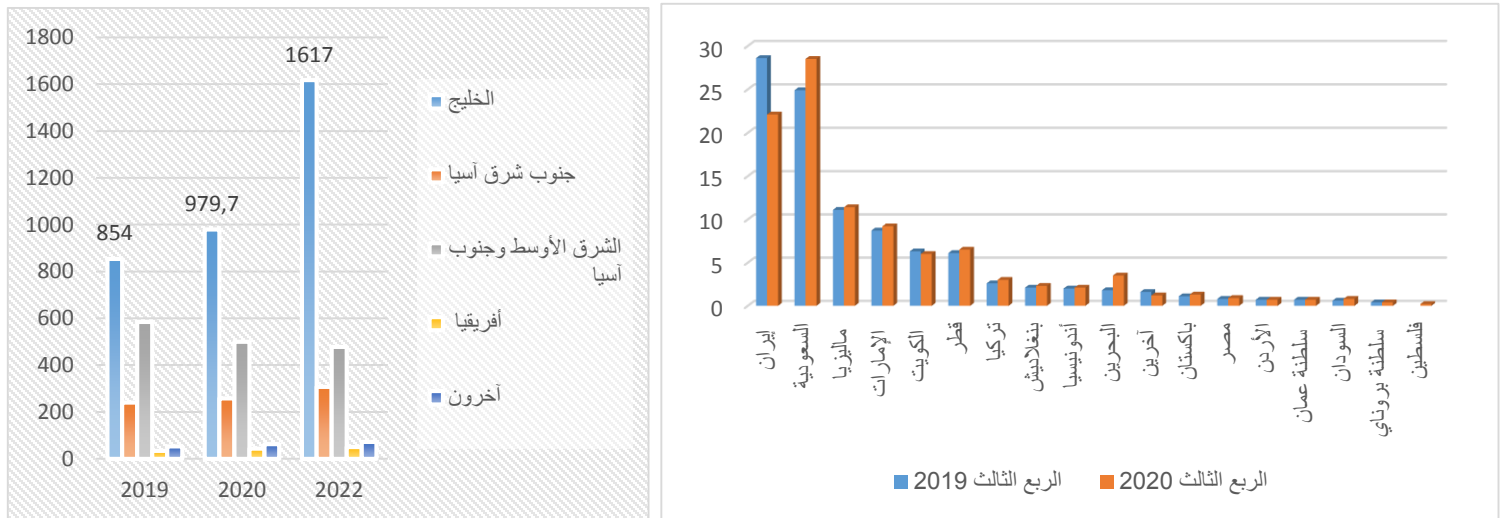


Source: Alpen Capital, Alpen Asset Advisors, "**Islamic Finance and Wealth Management Report**", June 29, 2021, p 12, and: IFSB, "**Islamic Financial Services Industry Stability**", Report 2023, p 21.

نلاحظ من خلال الشكل أن أصول المصارف الإسلامية كانت في تزايد مستمر طوال الفترة 2014-2022، حيث بلغ إجمالي أصولها في العالم سنة 2014 1.444 ترليون دولار أمريكي، وبلغت أكبر قيمة لها سنة 2022 بإجمالي 2.25 ترليون دولار أمريكي.

الشكل رقم (3-2): توزيع الأصول المصرفية الإسلامية حسب البلد والمنطقة 2019، 2020، 2022

الوحدة: مليار دولار أمريكي



Source: IFSB, "**Islamic Financial Services Industry Stability**", Report 2019, 2020, 2022.

نلاحظ استحواد منطقة الخليج على أغلب أصول الصيرفة الإسلامية في العالم تترأسها المملكة العربية

<sup>1</sup> Alpen Capital, Alpen Asset Advisors, "**Islamic Finance and Wealth Management Report**", June 29, 2021, p 9.

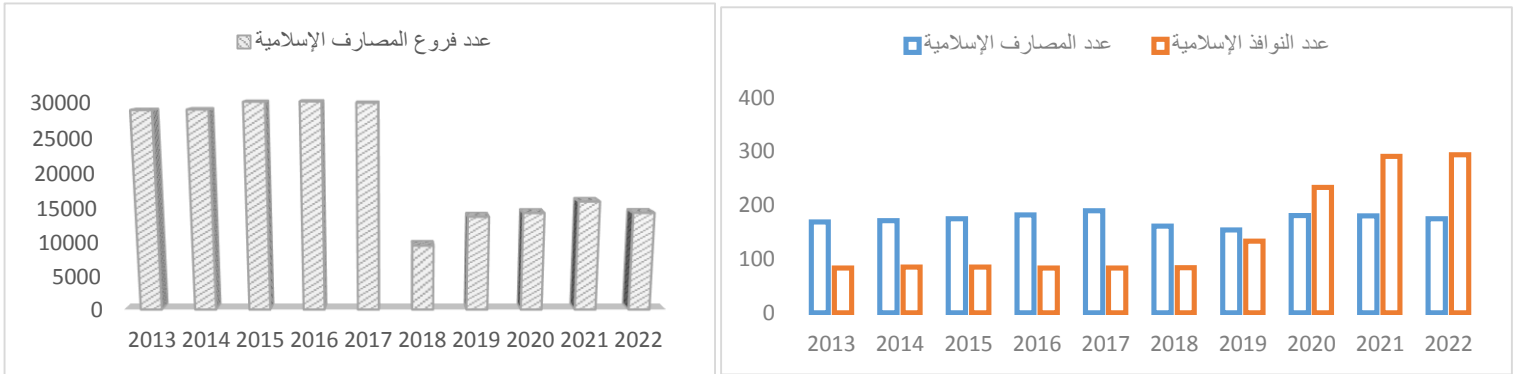
### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية

السعودية، تليها الإمارات ثم الكويت فقطر فالبحرين على التوالي، ثم تأتي منطقة الشرق الأوسط وجنوب آسيا في المرتبة الثانية من حيث أصول المصارف الإسلامية، وبعدها دول جنوب شرق آسيا، ثم أفريقيا.

### 3- تطور انتشار وتوسع المصارف الإسلامية في العالم: توسع العمل المصرفي الإسلامي ليشمل مختلف

دول العالم حيث افتتحت فروع كثيرة في شكل مصارف وحتى نوافذ في مصارف تقليدية، كما سنبينه:

الشكل رقم (3-3): تطور عدد المصارف وفروعها والنوافذ الإسلامية في العالم 2013-2022



Source: IFSB, "Selected Aggregated Structural Indicators on Islamic Banking", Report 2013Q4 to 2022Q4, <https://www.ifsb.org/selected-aggregated-indicators/>.

نلاحظ من خلال الشكل أن عدد المصارف الإسلامية كان أكبر من عدد النوافذ الإسلامية، ثم تفوقت النوافذ على المصارف من حيث العدد ويرجع ذلك لرفض الكثير من البلدان لفتح النوافذ الإسلامية كماليزيا وتركيا وباكستان في البداية كونها تريد تأسيس نظام مصرفي إسلامي بالكامل، إلا مؤخرًا فقد سمحت بعضها بافتتاح نوافذ إسلامية.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة في الإسلام

تعتبر الجودة من أحد أهم ركائز الميزة التنافسية في المصارف وعلى أساسها يحصل المصرف على قاعدة قوية من العملاء ما يعني زيادة المدخرات وتقوية الحصة السوقية، وقد سبق وتطرقنا للجودة في هذه الدراسة، إلا أننا ومن خلال هذا المطلب سنعرض الجودة من منظور إسلامي من خلال مفهوم الجودة والمفاهيم ذات الصلة، والتوجيهات والأساليب الإسلامية في تحري الجودة، ومحاور الجودة وإدارتها ومبادئها وأهدافها ورقابتها.

### أولاً: مفهوم الجودة في الإسلام

جاءت الرسالة الإسلامية لترشد المسلم لاتخاذ الموقف المثالي في مجمل حياته، من خلال التسديد والمقاربة، ففي الحديث الشريف: "سَدِّدُوا وَقَارِبُوا، وَلَا يُحَافِظُ عَلَى الصَّلَاةِ إِلَّا مُؤْمِنٌ"<sup>1</sup>، فالسداد هو الإصابة في جميع

<sup>1</sup> أبي الفرج زين الدين عبد الرحمن بن شهاب الدين أحمد ابن رجب الحنبلي، "جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم"، محمد الأحدي أبو النور، رقم الحديث 21 "قل آمنت بالله ثم استقم"، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثانية، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 2004، ص 607.



### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الأقوال والأعمال والمقاصد، فالمسلم مطالب بسلوك غاية في الدقة والإتقان<sup>1</sup>. وقد ورد مفهوم الجودة في القرآن الكريم والسنة المشرفة، بعدة صيغ بمعنى الإحسان، والإتقان، والتسديد. أما الإحسان فقد ذكر في القرآن في عدة مواضع كقوله تعالى: "إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا"<sup>2</sup>، والذي يعني تحقيق الصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل يرضي الله تعالى<sup>3</sup>. وعرفت الجودة من وجهة النظر الإسلامية بأنها: "المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً ثم تحقق المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين"<sup>4</sup>.

ومما سبق يمكننا صياغة تعريف الجودة من المنظور الإسلامي على أنها إتقان العمل والدقة والتفاني والتسديد إلى درجة الإحسان في كل الأعمال الموجهة للعامل وفي كل حياته بما يحقق رضا الله سبحانه وتعالى.

### ثانياً: الألفاظ ذات الصلة بالجودة في الإسلام

يعتبر الإتقان والإحسان والتسديد مصطلحات ذات صلة مباشرة بمفهوم الجودة، وفيما يلي نعرض الفرق بينها من خلال طرح تعريفات لها:<sup>5</sup>

**1- الإتقان:** وهو تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات التي ترتقي بمستوى العمل بطريقة مبدعة. والفرق بين الجودة والإتقان فالجودة تطلق على من كلف بعمل فأجاده، بينما الاتقان يطلق على من أتقن عملاً دون أن يكلف به.

**2- الإحسان:** هو الأداء الذي يتجاوز حد المطلوب والواجب إلى ما هو أتم وأكمل، أي أن يعمل الإنسان دون انتظار مقابل، بحيث يكون عمله أفضل وأجود من المقابل (أجرة).

**3- التسديد:** وهو الصواب والقصد من القول والعمل، والموفق الذي لا يعاب على فعله.

وهناك علاقة متداخلة بين الإحسان والإتقان، فالإتقان يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان، أما الإحسان

---

<sup>1</sup> بدوي محمود الشيخ، "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة والإعلام"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 16-17.

<sup>2</sup> سورة الكهف، الآية: 7.

<sup>3</sup> عفيف عبد الحافظ الغيمات، "الحديث النبوي الشريف وأثره في بيان الجودة الشاملة في الاقتصاد الإسلامي"، الطبعة الأولى، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 24-25.

<sup>4</sup> بن داودية أحمد، سالم محمد، "الجودة من منظور إسلامي"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد الخامس والتسعون، أبريل 2020، ص 99.

<sup>5</sup> آية إسماعيل غانم أبو شقرة، "معيّار الجودة في عقدي السلم والاستصناع في الفقه الإسلامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في الفقه المقارن، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 6-7.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظبة في المصارف الإسلامية

قوة داخلية تترى في كيان المسلم وتتعلق بضميره وتترجم إلى مهارة يدوية وهو أشمل وأعم دلالة من الإلتقان<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الأساليب والتوجيهات الإسلامية في تحري الجودة

حث الإسلام المسلم على تحري الجودة في كل حياته عبر عدة أساليب وتوجيهات نذكرها في الآتي:<sup>2</sup>

**1- التنبيه إلى إحسان الله لعباده وكمال صنعه، ليحثه على التأثر:** لقوله تعالى: ".... وَأَحْسِنْ كَمَا

أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ..."<sup>3</sup>. وقال أيضاً: ".... صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ..."<sup>4</sup>.

**2- الأمر باتباع أحسن الدين وأحسن التنزيل:** قال تعالى: "وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ

مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا"<sup>5</sup>.

**3- الحث على التخلق بمكارم الأخلاق:** ففي الحديث: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى كَرِيمٌ يُحِبُّ الْكَرَمَ، جَوَادٌ يُحِبُّ

الجودَ، يحب معالي الأمور، ويكره سفاسفها"<sup>6</sup>، وفي الحديث: "مثل المؤمن الذي يقرأ القرآن كمثل الأترجة،

ريحها طيب، وطعمها طيب، ومثل المؤمن الذي لا يقرأ القرآن كمثل التمرة، لا ربح لها وطعمها حلو،

ومثل المنافق الذي يقرأ القرآن مثل الريحانة، ريحها طيب، وطعمها مر، ومثل المنافق الذي لا يقرأ القرآن

كمثل الخنظلة ليس لها ربح وطعمها مر"<sup>7</sup>.

**4- إن الله جعل الإحسان أعلى مراتب الدين بعد الإسلام والإيمان، كما كتبه على كل شيء:** ففي

حديث جبريل: "...فأخبرني عن الإحسان؟ قال: أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك،

قال: صدقت..."<sup>8</sup>، وقال تعالى: "وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ أُولَئِكَ الْمُقَدَّمُونَ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ

<sup>1</sup> كمال مرزوق شعبان الدوسري، "شهادات الجودة الإسلامية دراسة تطبيقية على أحكام البيوع في الفقه الإسلامي"، مذكرة ماجستير غير

منشورة، في الفقه الإسلامي، كلية العلوم الإسلامية، الجامعة المدينة العالمية، ماليزيا، 2013، ص 56.

<sup>2</sup> بدوي محمود الشيخ، "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة

والإعلام"، مرجع سابق، ص 20-22.

<sup>3</sup> سورة القصص، الآية: 77.

<sup>4</sup> سورة النمل، الآية: 88.

<sup>5</sup> سورة النساء، الآية: 125.

<sup>6</sup> محمد ناصر الدين الألباني، "صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)"، زهير الشاويش، رقم الحديث 1744، الطبعة المحددة والمزودة

والمُنقحة الطبعة الثالثة، المجلد الأول، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان، 1988، ص 359.

<sup>7</sup> سعد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، "مختصر صحيح البخاري"، رقم الحديث 1865، باب فضل القرآن على سائر الكلام، كتاب فضائل

القرآن، الطبعة الأولى، دار إشبيلية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 635.

<sup>8</sup> أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، محمد فؤاد عبد الباقي، رقم الحديث 01، الجزء الأول، كتاب الإيمان،

الطبعة الأولى، دار إحياء الكتب العربية، توزيع دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1991، ص 36-37.

رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ...<sup>1</sup>.

## 5- اشترط التشريع شروطاً لقبول الأعمال، وكفارات للذنوب: ففي الحديث: "من صلى صلاة لم

يقرأ فيها بأمر القرآن فهي خداج، فهي خداج، فهي خداج غير تمام"<sup>2</sup>، وفي الحديث: "إذا شك أحدكم في صلاته فليبق الشك، وليبن على اليقين، فإن استيقن التمام سجد سجدتين، فإن كانت صلاته تامة كانت الركعة نافلة، والسجدتان نافلة، وإن كانت ناقصة كانت الركعة تمام الصلاة والسجدتان ترغمان أنف الشيطان"<sup>3</sup>.

## 6- الحث على التنافس على فعل أفضل الأعمال وأعظمها: كما في الحديث: "خيركم خيركم لأهله

وأنا خيركم لأهلي"<sup>4</sup>، و"خيركم أحسنكم أخلاقاً، الموطؤون أكتافاً..."<sup>5</sup>، و"أي العمل أفضل؟ قال: إيمان بالله ورسوله قيل ثم ماذا؟ قال: الجهاد في سبيل الله..."<sup>6</sup>.

## 7- الحث على التكامل بين جميع الأعمال أو إلى الجودة الشاملة: ففي الحديث: "أتدرون من

المفلس من أمتي، من يأتي يوم القيامة بصلاة، وصيام، وزكاة، ويأتي قد شتم هذا، وقد قذف هذا، وأكل مال هذا، وسفك دم هذا، وضرب هذا، فيعطي هذا من حسناته، وهذا من حسناته، فإن فنيت حسناته قبل يقرض ما عليه، أخذ من خطاياهم، فطرحت عليه، ثم خرج في النار"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> سورة التوبة، الآية: 100.

<sup>2</sup> أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، مرجع سابق، رقم الحديث 41، باب وجوب قراءة الفاتحة في كل ركعة وأنه إذا لم يحسن الفاتحة، ولا أمكنه تعلمها قرأ ما تيسر له من غيرها، كتاب الصلاة، ص 297.

<sup>3</sup> الحافظ أبي الفضل شهاب الدين أحمد علي ابن محمد بن حجر العسقلاني الشافعي، "تلخيص الحبير في تخريج أحاديث الرافعي الكبير"، أبو عاصم حسن بن عباس بن قطب، الجزء الثاني، رقم الحديث 476- (8)، باب سجود السهو، كتاب الصلاة، الطبعة الأولى، مؤسسة قرطبة للطبع والتوزيع والنشر، 1995، ص 09.

<sup>4</sup> محمد ناصر الدين الألباني، "صحيح سنن ابن ماجه"، رقم الحديث 1621-2008، باب حسن معاشره النساء، كتاب النكاح، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 157-158.

<sup>5</sup> الحافظ أبي القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، "المعجم الأوسط"، طارق بن عوض الدين محمد، عبد المحسن إبراهيم الحسيني، رقم الحديث 7697، الجزء السابع، ص 350.

<sup>6</sup> سعد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، "مختصر صحيح البخاري"، مرجع سابق، رقم الحديث 25، كتاب الإيمان، باب من قال: إن الإيمان هو العمل، ص 21.

<sup>7</sup> أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، مرجع سابق، رقم الحديث 59- (2581)، باب تحريم الظلم، كتاب البر الصلة والآداب، ص 1997.

#### رابعاً: محاور الجودة في الإسلام

تتمثل محاور الجودة في الإسلام في:<sup>1</sup>

#### 1- جودة الفرد (الحث على إخراج المسلم الجيد والإنسان الكامل): حرص الإسلام على تربية الفرد

على الاقتداء بالمثل الأعلى، وينقسم إلى: أولاً: مثل أعلى هدفه الارتقاء بالنوع البشري، والمستوى الأوسط: مثل أعلى هدفه الإبقاء على النوع البشري، والمستوى الأدنى: مثل أعلى هدفه تلبية حاجات الجسد البشري. وأهمية هذه الصياغة أن أصولها تأتي من لدنه سبحانه وتعالى بتخطيط المثل الأعلى لصورة الإنسان الصالح، دون أن يشاركه أحد في تحديده: لقوله تعالى: "وَهُوَ الَّذِي يَبْدَأُ الْخَلْقَ ثُمَّ يُعِيدُهُ وَهُوَ أَهْوَنُ عَلَيْهِ وَلَهُ الْمَثَلُ الْأَعْلَىٰ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ"<sup>2</sup>.

#### 2- جودة السعي أو الحركة (الحث على ترشيد الطاقة أو فعل الأفضل): فلقد حرص الإسلام دائماً

على دفع المسلم لفعل الأفضل والأفضل والأولى<sup>3</sup>، قال تعالى: "الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْظَمُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ"<sup>4</sup>.

#### 3- جودة الإجراءات والأساليب: إن الإسلام أراد أن يولد في المسلم الجودة في الأداء، ليس من التوصية

على عموم الإجابة والإحسان، بل شملت هذه التوصيات على إجراءات معينة عند تنفيذ عمل معين، وعلى كيفية إجراء العمل، وهكذا نصت التكاليف الإسلامية على إجراءات الترتيب والتسلسل، كما نصت على إجراءات التوثيق والشهادة، والتقويم والمراجعة<sup>5</sup>.

#### خامساً: إدارة الجودة الإسلامية

إن تطبيق الحسبة في العمل الإسلامي، سوف يحمي المجتمعات والأمة، من كل أنواع التقصير وعدم الإجابة أو عدم الإتقان، لأن سيادة الحسبة تعني، أن يقوم كل فرد أو مجموعة بالعمل الجاد، من أجل تحسين وإتقان الواجبات، وعدم الرضا بالتقصير أو التقليل من جودة العمل والإنتاجية. والاحتساب يشمل جميع

<sup>1</sup> بدوي محمود الشيخ، "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة والإعلام"، مرجع سابق، ص 41-42.

<sup>2</sup> سورة الروم، الآية: 27.

<sup>3</sup> بدوي محمود الشيخ، "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة والإعلام"، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> سورة التوبة، الآية: 20.

<sup>5</sup> بدوي محمود الشيخ، نفس المرجع، ص 51.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظرة في المصارف الإسلامية

قطاعات الأعمال الحكومية والخاصة أو الخدمات، التي تقدم للمجتمع من أفراد أو مؤسسات. ويمكن تعريف إدارة الجودة الإسلامية بأنها: "مجموعة من العاملين في المؤسسة يؤدون عملاً متشابهاً أو مترابطاً يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء في ضوء الشريعة الإسلامية"<sup>1</sup>.

### سادساً: مبادئ الجودة في الإسلام

لقد دلت الكثير من الآيات الكريمة، والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية، على اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:<sup>2</sup>

**1- مبدأ الشورى:** من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

**2- مبدأ التعاون:** لقوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"<sup>3</sup>، فالعمل

الجماعي بروح الفريق، هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

**3- مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه:** وفي ذلك قال عليه الصلاة والسلام: "من سن في الإسلام سنة

حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده، ولا ينقص من أجورهم شيء، ومن سن في الإسلام سنة

سيئة، كان عليه وزرها ووزر من عمل بها بعده ولا ينقص من أوزارهم شيء"<sup>5</sup>. وقوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ

آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"<sup>6</sup>. معنى ذلك أن العمل في الإسلام لا يتم

ببذل الجهد فقط بل لابد أن يكون عملاً متقناً مجوداً<sup>7</sup>.

**4- الرقابة الإسلامية:** سواء أكانت خارجية أم ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف، والمعايير

<sup>1</sup> عفيف عبد الحافظ الغنيمات، "الحديث النبوي الشريف وأثره في بيان الجودة الشاملة في الاقتصاد الإسلامي"، مرجع سابق، ص 37-38.

<sup>2</sup> شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008، ص 35-36.

<sup>3</sup> سورة المائدة، الآية: 02.

<sup>4</sup> سعيد بن حمود الزهراني، "المبادئ الأساسية في الجودة الإسلامية"، مجلة عالم الجودة، تصدر برعاية مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات والتدريب وأنظمة الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011، ص 27.

<sup>5</sup> زكي الدين عبد العظيم أبو محمد المنذري، "مختصر صحيح مسلم"، رقم الحديث: 533، باب: الحث على الصدقة على ذوي الحاجة، وأجر من سن فيها سنة حسنة، كتاب الزكاة، ص 145-146.

<sup>6</sup> سورة الكهف، الآية: 30.

<sup>7</sup> جمال محمد هنيدي، "مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008، ص 38-40.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الموضوعة وفقا للضوابط الشرعية الإسلامية<sup>1</sup>، أو هي متابعة وفحص وتحليل كافة الأعمال والتصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد والجماعات والمؤسسات والوحدات وغيرها، للتأكد من أنها تتم وفقا لأحكام وقواعد الشريعة الإسلامية<sup>2</sup>.

### سابعاً: أهداف الجودة في الإسلام

أكد الإسلام على الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته، والأخذ به واجب ديني، وتهدف الجودة إلى استمرارية العمل وتطوير أداء العاملين، وتوظيف كافة الطاقات والاستفادة منها، وتنمية روح العمل الجماعي، وكذا استثمار الوقت في كل مراحل العمل، وتوجيهه نحو الإنتاج والعمل الصحيح والصالح، تحقيق نقلة نوعية في الالتزام بالأنظمة والتوجيهات، وتفعيل البعد التطبيقي للبرامج والخطط، والكشف المبكر عن الأخطاء الميدانية، ودراساتها وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها. إضافة إلى نيل رضا الله سبحانه وتعالى والذي يعتبر من أهم الأهداف، وكذا التنافس المشروع الدائم لمناخ الجودة، وتلبية حاجات العملاء بما يتوافق مع توقعاتهم، التأكيد على ضرورة تطبيق مفهوم الجودة والاعتماد عليه في العمل الشرعي والمعاملات الإسلامية<sup>3</sup>.

### ثامناً: مراقبة الجودة في الإسلام

وضعت الشريعة الإسلامية مجال المراقبة، فمن واجب المسلم أن يراقب تصرفاته عامة، سواء كان مسؤولاً أم عاملاً، وأن يقع ضمن دائرة القبول الرباني، وعليه تقع مسؤولية مراقبة جودة التطبيق والأداء بصورة عامة. ومهام نظام الجودة التحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على العمال، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة، والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة<sup>4</sup>. ومن أهم مجالات مراقبة الجودة في

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> رفعت السيد العوضي، "الدور الاجتماعي والرقابي في المصارف الإسلامية"، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية، المجلد السابع، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2009، ص 234/7.

<sup>3</sup> أنظر:

- محمد عواد السكر، علي جمعة الرواحنة، "أحكام الجودة في الفقه الإسلامي"، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، العدد الثاني، المجلد السادس والثلاثون، 2009، ص 514.

- عزيز علي نداندا، "معايير الجودة في عقد الاستصناع دراسة فقهية"، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، العدد الرابع والثلاثون، أكتوبر 2019، ص 20-21.

<sup>4</sup> محمد عواد السكر، علي جمعة الرواحنة، "أحكام الجودة في الفقه الإسلامي"، مرجع سابق، ص 514.

**1- الرقابة الذاتية:** عززت الشريعة الإسلامية رقابة الفرد الذاتية في كل أقواله وأفعاله، فهو خاضع للثواب

والعقاب، وعليه أن يراقب جودة أدائه، ووصف هذا المستوى من الرقابة بالإحسان.

**2- استشعار مراقبة الله سبحانه وتعالى للإنسان:** قال تعالى: وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ<sup>2</sup>، وإذا لم يكن هذا الجانب

الرقابي لديه منسجما مع أبعاده فإنه سيلقى الوعيد من الله على ما عمل، قال تعالى: "وَلْتَسْأَلَنَّ عَمَّا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"<sup>3</sup>.

**3- الرقابة الخارجية:** هي الواجب العام الذي يقوم به الفرد من خلال مسؤوليته عن الأفراد، سواء كان

رب أسرة ككل أم فردا فيها، أو إدارة يقودها أم عاملا فيها.

**4- الرقابة العامة:** وهي ما أوجبت الشريعة الإسلامية القيام به: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر،

النصيحة، جودة الرقيب العام في التوجيه، ففي حالة الخطأ تظهر مسؤولية المراقب الخارجي نحو القيام

بواجب الدعوة وتصحيح هذا الفعل، وتنمية المهارات الإيجابية والفاعلة في تنمية السلوك.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية

نستعرض من خلال هذا المطلب ركائز الجودة في المصارف، والجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وكيفية

إدارتها، كما سنذكر دوافع توجه المصارف الإسلامية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومراحل تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية، وأخيرا الموازنة بين مبادئ الجودة الشاملة والجودة الإسلامية.

### أولا: ركائز الجودة في المصارف

وترتكز الجودة في المصارف بشكل عام على اتجاهين:<sup>4</sup>

**1- الجودة الداخلية:** وهي مبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية مصممة لها.

**2- الجودة الخارجية:** تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه.

<sup>1</sup> محمد عواد السكر، علي جمعة الرواحنة، نفس المرجع، ص 515.

<sup>2</sup> سورة التوبة، الآية: 105.

<sup>3</sup> سورة النحل، الآية: 93.

<sup>4</sup> عبد الله وعيس مختار، "الجودة وإدارتها في البنوك الإسلامية بين الواقع والمأمول"، جريدة القرن: صحيفة سياسية اقتصادية اجتماعية شاملة تصدر عن وزارة الإعلام، نشر بتاريخ: 4-11-2010، تاريخ الاطلاع: 23-03-2021، بتوفيت: 14:15، الموقع: <https://www.alqarn.dj/index.php/article/195>

## ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية لتطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة والجودة في المنتجات، ويتوقف ذلك في المصارف على توافر عدة متطلبات منها: التعرف على احتياجات العملاء، وتوفير خدمة مالية متطورة، والمحافظة على الصورة العامة للمصرف، وبذل أكبر جهد تسويقي للحصول على أعلى نسبة من المدخرات، إضافة إلى متابعة التطورات الحديثة في الخدمة المصرفية، والتشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد، مع تقديم صور مختلفة من الحوافز إلى العناصر المتميزة، وغرس مبادئ روح الانتماء لقيمة العمل، ومتابعة القوائم والمراكز المالية لمعرفة: النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المخططة، تكلفة أداء الخدمة، مؤشرات الربحية، العائد على الأصول. كل هذه المتطلبات تساعد على تطوير الخدمة وتحسين أسلوب العمل وهي إحدى الركائز التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في المصارف<sup>1</sup>. ولتطبيق الجودة الشاملة في المصارف يجب:<sup>2</sup>

### 1- التدريب المستمر للعاملين، والتحسين المستمر للعمليات.

### 2- الأداء العام: يعتمد على التطبيق الناجح والمحافظة على إدارة الجودة الشاملة للنظام المصرفي.

### 3- إدارة الجودة الشاملة للخدمات: ستظهر لوحة التحكم القائمة على إدارة الجودة الشاملة أهمية كل

خدمات المصرف المراقبة للحصول على رؤية شفافة لجميع الخدمات التي يقدمها.

### 4- متطلبات التدقيق: يبدأ من قبل الإدارة العليا للمصارف، برعاية المكتب الرئيسي للمصرف ويقودها

فريق إداري للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة.

### 5- موارد ماهرة إضافية: بجانب المسؤولية الوظيفية العادية، يحتاج فريق من مسؤولي الإدارة إلى القيام بمهام

إضافية لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصرف.

### 6- الوقت: إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يكون مدفوعاً بالوقت ويمكن إتمامه بنجاح في الوقت المناسب

بشرط توفر جميع الموارد اللازمة والتكامل بينها.

## ثالثاً: دوافع توجه المصارف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

توجد عدة أسباب لتزايد اهتمام المصارف بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كنمو مجال الخدمات، وزيادة

<sup>1</sup> شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في

قطاع غزة"، مرجع سابق، ص 36-38.

<sup>2</sup> MM Ismail Hossin, MohdAminul Islam, "Total quality management practices in Islamic banking system: A study in banking sector of Malaysia", Vol.05 Issue-05, Journal of Advance Management Research, 2017, p 33-34.



### الفصل الثالث:.....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

حدة المنافسة في مجال الصيرفة بصفة عامة والصيرفة الإسلامية بصفة خاصة، وتزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات المصرفية، وأهمية جودة الخدمة المصرفية من خلال الاحتفاظ قدر الإمكان بالعملاء، والسعي لجذب عملاء جدد، إضافة إلى انفتاح الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف بعدة مراحل، نوجزها في الآتي:<sup>2</sup>

#### **1- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد:** يبدأ المديرون في المصرف بتلقي التدريب اللازم، لتعلم مبادئ وأفكار

إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها وكل مقوماتها من خلال الرجوع إلى كل ما نشر عن الموضوع، القيام بزيارات ميدانية للمصارف التي طبقت برنامج إدارة الجودة الشاملة.

#### **2- المرحلة الثانية: التخطيط:** من خلال: اختيار أعضاء لجنة الجودة، اختيار مستشار الجودة، تدريب

لجنة توجيه الجودة والمستشار، الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة.

#### **3- المرحلة الثالثة: مرحلة التقدير والتقييم:** تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية: التقييم الذاتي، التقييم

التنظيمي، تقييم رأي العملاء، التغذية العكسية.

#### **4- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ:** تبدأ باختيار عمال لهم خبرة بشؤون إدارة الجودة الشاملة في المصرف

إضافة إلى جهات خارجية متخصصة، ثم يبدأون بتدريب الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى التي تدرب على عمليات التخطيط والتوجيه، ونقل التصور والأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين.

#### **5- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات ونشرها:** إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة

المصرف تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في تطبيق هذا النموذج، بالإضافة إلى العمال والعملاء لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.

#### خامساً: الفرق بين الجودة الشاملة والجودة الإسلامية

هناك عدة فروقات بين الجودة الإسلامية والجودة الشاملة، نذكرها في الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق حميدي، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقر، بومرداس، 2013-2014، ص 250-251.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حميدي، نفس المرجع، ص 251-253.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الرازق ويح، صفاء عبد الرازق العتري، "مبادئ الجودة في ضوء السنة النبوية الشريفة"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات-دمنهور، عمادة البحث العلمي جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، العدد الثاني، المجلد الثالث، 2017، ص 340-399.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

- 1- تتسع مفاهيم الجودة الإسلامية لتضم في ثناياها كافة عناصر الجودة الشاملة، لكنها تختلف في جوهرها، حيث إنها تستمد قوتها من ارتباطها بالإسلام، والدين الشامل الكامل.
- 2- تهتم الجودة الإسلامية بالمعاني لا بالألفاظ والمباني، بعيدا عن التشعب في استخدام المصطلحات التي استغرقت جهودا كبيرة من الباحثين المعاصرين في مجال الجودة الشاملة.
- 3- تعتمد الجودة الإسلامية على تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية، ما يشعر المسلم بمراقبة الله تعالى له، وهو ما يدفعه إلى الإتيان والجودة طلبا للثواب في الآخرة، بخلاف الجودة الشاملة التي تركز غالبا على مبدأ الثواب والعقاب المادي، والاستعانة بالرقابة الخارجية لضمان جودة العمل.
- 4- تركز الجودة الإسلامية على غرس الإخلاص في نفس المسلم، لما له من أثر في تحقيق الأهداف المنشودة، بخلاف الجودة الشاملة التي تركز على تحفيز العامل لما يعود عليه من مكاسب.
- 5- تهتم الجودة الإسلامية بالشمولية في الإتيان والإحسان في كافة مظاهر حياة المسلم، المتعلقة بالدين وبالدنيا، بينما تركز عناصر الجودة الشاملة على التحسين والتطوير للجانب الدنيوي.
- 6- مبادئ الجودة الإسلامية الشاملة تؤكد أسبقية الإسلام في هذا المجال، ويظهر ذلك بوضوح من خلال نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية.

### المطلب الرابع: جودة الخدمة وجودة التمويل في المصارف الإسلامية

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل، وكذا الجودة في مجال التمويل الإسلامي، بنوع من التفصيل لكل عنصر من العناصر سابقة الذكر.

#### أولا: جودة الخدمة المصرفية

- 1- مفهوم الخدمة: تعرف على أنها: "نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع، والأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية"<sup>1</sup>. وعرفت كذلك بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع والتي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بو عبد الله صالح، "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 44.

<sup>2</sup> فريد كورتل، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

وهي أيضا: "نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية"<sup>1</sup>.

أي أن الخدمة هي تبادل للمنافع والأنشطة غير الملموسة على أن يدفع المستفيد من الخدمة مقابلا ماديا.

**2- أهداف الخدمة:** يكون الهدف من الخدمة غالبا تحسين راحة العميل، تعزيز صورة موثر الخدمة، ضمان

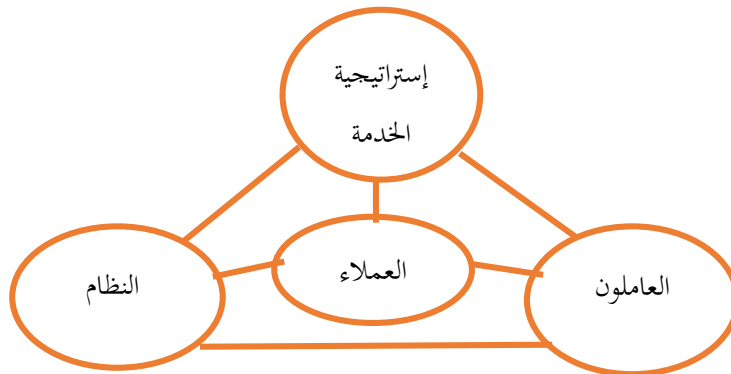
أمن العميل، تحقيق ميزة تنافسية، توفير طلب العميل<sup>2</sup>.

**3- عملية تصميم الخدمة:** يتحتم على الإدارة أن تهتم بقراءة ما يتوقعه العميل من الخدمة، ويتكون نظام

تصميم الخدمات من العناصر التالية: العميل، الاستراتيجية، النظام، العاملون<sup>3</sup>. كما هو موضح في الشكل

التالي:

الشكل رقم (3-4): عناصر نظام الخدمات الاستراتيجية



المصدر: علي هادي جبرين، "إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 94.

**4- مفهوم جودة الخدمة:** هي "الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في

تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"<sup>4</sup>، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم

الخدمة، أما الجانب الإنساني للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون<sup>5</sup>. وهي أيضا: "الخصائص الكلية للخدمة

التي تقوي القدرة على إشباع حاجات العملاء، أو هي مجموعة مظاهر وخصائص الخدمة التي تقوي رضا

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2006، ص 8.

<sup>2</sup> جاي ككاندامبولي وآخرون، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ"، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 101-103.

<sup>3</sup> علي هادي جبرين، "إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2006، ص 92.

<sup>4</sup> عادل بوجمان، رؤوف زرفة، "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات دراسة ميدانية: المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة"، ملتقى جامعة 8 ماي 1945، 2018، قالمة، الجزائر، ص 13.

<sup>5</sup> وليام ب.مارتن، "جودة خدمة العميل"، ترجمة: خالد حسن زروق، الطبعة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 17.

## الفصل الثالث:.....الإطار النظري للجودة والمواظرة في المصارف الإسلامية

العميل"<sup>1</sup>. ومنه نخلص إلى أن جودة الخدمة هي مجموع المواصفات والمميزات بالخدمة المقدمة والتي تلي حاجات ومتطلبات العملاء.

**5- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:** عُرفت على أنها: "قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها"<sup>2</sup>، وعُرفت أيضا على أنها: "مجموعة إجراءات ومعاملات تقع بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة (العميل) وذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل"<sup>3</sup>. جودة الخدمة المصرفية هي خصائص الخدمة التي يقدمها المصرف والتي تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء.

**6- أبعاد جودة الخدمة المصرفية:** تم التطرق لها في الفصل الأول وفي المبحث الأول تحديدا حول جودة الخدمات بصفة عامة، وقد ذكرنا من عشرة إلى ثمانية أبعاد حسب التصنيفات، لكن الأبعاد التي تخص المصارف اعتمد معظم الكتاب والباحثين على ما سيتم ذكره:<sup>4</sup>

**أ- الثقة:** وتعني معرفة العاملين وقدرتهم على اكتساب ثقة العملاء.

**ب- الاستجابة:** وتعني الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمات سريعة.

**ت- التجسيد:** ويعني التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للعاملين.

**ث- الأمان:** ويعني مجاملة وإعطاء الثقة والأمان للعميل.

**ج- التعاطف:** من خلال الحرص على إشعار العميل بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب

حاجاته.

<sup>1</sup> محمد عبد الخالق، "الإدارة المالية والمصرفية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

<sup>2</sup> سايح فايز، كداتسة عائشة، "تقييم جودة خدمات التمويل المصرفي الإسلامي وأثرها على رضا العملاء حالة بنك السلام الجزائري"، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، العدد الرابع، المجلد الثاني، 2021، ص 68.

<sup>3</sup> أنس عبد الفتاح شعبان، "دراسة جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية السورية"، الطبعة الأولى، منشورات كاي، 2022، ص 32.

<sup>4</sup> أنظر:

- غيشي عبد العالي، شتام عبد الوهاب، "قياس جودة الخدمات المصرفية في مدينة قسنطينة دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، 2007، ص 109.

- رايس مبروك، رايس عبد الحق، "دور تفعيل الخدمات المصرفية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر حالة بنك الخليج"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر، 2013، ص 256.

- محمود حسين الوادي، "مدى تطبيق البنوك اللابوية لمعايير الجودة الشاملة حالة البنك الإسلامي الأردني"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الخامس عشر، أكتوبر 2008، ص 19.

- Lisda Damai Yanti, Achmad Firdaus, "Impact of Total Quality Management (TQM) Implementation on Service Quality and Performance of Islamic Banks", vol 17, n 1, Millah: Jurnal Studi Agama, 2017, p 37.

## 7- مستويات جودة الخدمات المصرفية: هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن

تحديدها بالآتي:<sup>1</sup>

- أ- **الجودة المتوقعة:** وتمثل الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها.
- ب- **الجودة المدركة:** وهي ما تدركه إدارة المصرف بنوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ.
- ت- **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية الإسلامية من قبل العاملين بالمصرف التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- ث- **الجودة الفعلية:** التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة على استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.
- ج- **الجودة المرجوة للعملاء:** أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

- ## 8- خصائص جودة الخدمة:
- أما عن الخصائص التي تمتاز بها الخدمة فهي كما يلي: الخدمة لا يمكن فصلها عن الجهة الموردة لها كما أنها ملازمة للعميل الحاصل عليها، ليس للخدمة وجود مادي، كما أنها تستهلك وتندثر آنياً وفي حال عدم استهلاك الخدمة فإنها تختفي، وهي غير متجانسة حيث يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو العميل في كل مرة تقدم فيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنظر:

- خالد صالح عبود، علي كنعان، "قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد الثامن والعشرون، 2012، ص 560.
- خير الدين محمد علي، "دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث والعشرون، المجلد السابع، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2011، ص 33.
- خميسي فايد، أمينة بن خزناسي، "تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة برج بوعريش"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الثاني، 2016، ص 143.

<sup>2</sup> أنظر:

- بوخاتم فايزة، سحنون خالد، "قياس جودة الخدمات البنكية باستخدام خريطة المراقبة للمتغيرات -دراسة حالة فترة انتظار عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت"، مرجع سابق، ص 59.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، "الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 40.

9- تحسين نوعية الخدمة المصرفية: يعتمد على ثلاثة عناصر:<sup>1</sup>

- أ- المهنية المصرفية الصحيحة: من خلال تحسين معرفة العاملين بعملهم المصرفي وإتقانه.
- ب- التعرف على العملاء: من خلال التواصل المستمر معهم.
- ت- تكوين علاقات شخصية مع العملاء: من خلال التفاعل مع العميل ورغبته.

ثانيا: رضا العميل

سنعرف أولا العميل، ثم نتطرق لمفهوم رضا العميل وأهميته، كالتالي:

1- تعريف العميل: يقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المصرف أو تربطهم علاقة معينة بها<sup>2</sup>. أي أنهم مجموع الأشخاص والمؤسسات والجهات الرسمية وغير الرسمية التي تتعامل مع المصرف في استثماراته ومختلف أعماله.

2- تعريف رضا العميل: عرف الرضا بأنه: "الشعور الإيجابي أو السلبي عن القيمة التي يحصل عليها العميل كنتائج استهلاكه أو استخدامه"<sup>3</sup>. وعرف أيضا بأنه: "درجة من اقتناع العميل في تحقيق متطلباته"<sup>4</sup>. أي أنه رد فعل أو قول أو شعور العميل عند أو بعد تلقيه للخدمة.

3- أهمية رضا العميل: إن أهمية رضا العميل يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- أ- الرضا هو أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء المصارف المنافسة.
- ب- زيادة ولاء العميل الراضي لموقفه الإيجابي اتجاه منتجات المصرف.

<sup>1</sup> أنظر:

- أحمد سليمان خصاونة، "المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص 298.

- إبراهيم عبد الحليم عبادة، "مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> عتيق خديجة، "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 107.

<sup>3</sup> سامي ذياب محل وآخرون، "أثر استراتيجية الاستقرار في رضا الزبون دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد السابع، المجلد الثالث، 2007، ص 8.

<sup>4</sup> عمر علي بابكر الطاهر، "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر، 2019، ص 85.

ت- أن رضا العميل يحسن من سمعة المصرف ما يجذب عملاء جدد إليه<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الجودة في مجال التمويل الإسلامي

نعرض من خلال هذا العنصر مفهوم الجودة فيما يخص التمويل الإسلامي وأساسياته، إضافة إلى صعوبة تقييمه:

#### 1- مفهوم الجودة في مجال التمويل الإسلامي: إن المقصود بالجودة هنا هي تقديم صيغ التمويل الإسلامية

ضمن إطارها الشرعي، وتحسين الأداء بما يتطابق مع تعاليم الشريعة، والسعي لإيجاد بيئة مصرفية مناسبة، من خلال التعرف على احتياجات المتعاملين الحاليين والمحتملين في مجال التمويل الإسلامي والعمل على تلبيةها ورفع كفاءة الأداء، والوصول بالمصارف إلى ثقافة التشجيع على الإتقان والأمانة والتحسين المستمر في جودة صيغ التمويل الإسلامية<sup>2</sup>. أي أن جودة التمويل الإسلامي هي المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في صيغ التمويل وأن تكون مطابقة للمواصفات الإسلامية.

#### 2- أساسيات الجودة في مجال التمويل الإسلامي: هناك عدة أساسيات أهمها:

- أ- التعامل مع هيئة رقابة شرعية مستقلة لمراجعة وتدقيق عقود التمويل الإسلامي.
- ب- التميز في السوق من خلال تقديم خدمة جيدة وغير مكلفة.
- ت- تدريب الأطر والعاملين لرفع مستوى خدمة التمويل الإسلامي، والاهتمام بملاحظات العملاء الشرعية وإشعارهم بها لكسب ثقتهم بأن المصرف يستجيب لملاحظاتهم من أجل تحسين خدماته في هذا المجال.

ث- الحصول على شهادة الأيزو كمرحلة أولى في مجال إدارة التمويل الإسلامي لتحسين الجودة.

#### 3- صعوبة تقييم جودة التمويل الإسلامي: إن مفهوم جودة التمويل الإسلامي ذو أبعاد متعددة وبالتالي

فهو مفهوم مركب، ويخضع لتفاوت الإدراك والمعرفة بأصول التمويل الإسلامي وقواعده الشرعية وصيغته ومتطلباته. وإن تقييم المتعامل لجودة التمويل الإسلامي لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون

<sup>1</sup> نجلة يونس محمد آل مراد، "عمر ياسين محمد السائر الدليمي، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك"، مجلة تنمية الراقدن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد مئة وسبعة، مجلد الرابع والثلاثون، 2012، ص 34.

<sup>2</sup> مصطفى حادق، "الجودة في مجال التمويل الإسلامي"، جريدة المحجة، العدد مئتان وواحد وثمانون، 18 جويلية 2017، تاريخ التصفح: 17-03-2020م، الساعة: 11:34. الموقع: <http://almahajjafes.net>.

<sup>3</sup> مصطفى حادق، نفس المرجع.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة والوسط الذي تقدم فيه، من هنا يمكن التفكير في قياس هاته الجودة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية

نتناول من خلال هذا المطلب تعريف الجودة الشرعية وعناصرها، وكذا إدارتها وخصائص إدارتها، إضافة إلى مفهوم التصنيف الشرعي والفرق بينه وبين التصنيف الائتماني، وأخيرا أثر الجودة الشرعية على تصنيف المصارف الإسلامية.

#### أولا: تعريف الجودة الشرعية

فالجودة الشرعية كسياسة تعني أمرين: من حيث كونها شرعية يقصد بها: مطابقة الأداء لمقتضى الفتوى المعتمدة<sup>2</sup>، ومن حيث الجودة يقصد بها: دوام إتقان العمل بالفتوى المعتمدة بصفة متواصلة<sup>3</sup>، ومن حيث السياسة يقصد بها: اتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان دوام الاتقان للعمل المطابق لمقتضى الفتوى<sup>4</sup>. أي أن الجودة الشرعية هي التفاني في اتقان العمل بما يتوافق مع الفتوى في المصرف الإسلامي. ويمكن أن تدخل النواحي التالية ضمن مجال الجودة الشرعية<sup>5</sup>:

- 1- **المظهر العام للعاملين في المصرف وحسن المعاملة:** إذ يجب أن يعكس هذا المظهر وخلق الإسلام في الملبس والشكل العام، والحرص على حسن المعاملة.
- 2- **القناعة لدى العاملين:** أن المصرفية الإسلامية خير وأبقى من العمل التقليدي.
- 3- **توافر العاملين على القدر الكافي من المعرفة الشرعية.**
- 4- **الجودة في الإعلان:** كعدم استخدام الصور غير اللائقة بالقيم الإسلامية.

<sup>1</sup> مصطفى حادق، "الجودة في مجال التمويل الإسلامي"، مرجع سابق.

<sup>2</sup> عبد العزيز بن سطاتر بن عبد العزيز آل سعود، "سياسة الجودة الشرعية في المصرفية الإسلامية"، مجلة العلوم الشرعية، العدد التاسع عشر، ربيع الآخر 1432 هـ، ص 251.

<sup>3</sup> باسم بدر، "ضمان الجودة في التدقيق الشرعي"، مؤتمر شورى الثامن للتدقيق الشرعي، 6-8 أكتوبر 2019، مسقط، سلطنة عمان، ص 171.

<sup>4</sup> حمو محمد، "تصنيف المؤسسات المالية وفقا للجودة الشرعية من طرف الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع عشر، 2017، ص 300.

<sup>5</sup> محمد علي القرني، "تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة"، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، 3-4 أكتوبر 2004، البحرين، ص 12-13.



5- **برامج الزكاة:** ولا يعني هذا جمع الزكاة بل يكفي الاهتمام بها، بتوفير السبل لحساب الزكاة والتذكير بوجوبها والعناية بأحكامها في عمل المصرف.

#### ثانياً: عناصر الجودة الشرعية

للجودة الشرعية عدة عناصر، نتناولها بشكل من التفصيل كما يلي:<sup>1</sup>

1- **الإجازة الشرعية المهنية:** وهي الفتوى بإجازة المنتج بجميع وثائقه من عقود واتفاقيات ونماذج وملاحق وغيرها، والجودة فيها تعتمد على مدى اعتبار جهة الفتوى والفريق المساند لجهة الفتوى الوضوح في طريقة النظر ومراحل الوصول لحكم المنتج وكيفية إصدار الفتوى وصياغتها، وكيفية تبليغ الجهات المعنية بها والإفصاح عنها، وجميع ذلك يجب أن يسبق تطبيق المنتج.

2- **إلزامية المطابقة الشرعية:** وهي لزوم الأداء الصحيح لمقتضى الفتوى، والجودة فيه تعتمد على وضوح الإجراءات ودقة الآليات ومستوى ثقافة الالتزام الشرعي بمقتضى الفتوى، وتدريب العاملين على جميع ذلك، والمتابعة والتدقيق الداخلي والخارجي لضمان حسن الأداء وصحته، وكون الفتوى إلزامية يعني أن تنص الأنظمة الشرعية على أن الفتوى إلزامية لا يصح التنصل منها، وأن يحاسب العامل على مخالفتها مثل مخالفته لأي نظام آخر ملزم.

3- **الرقابة الرسمية:** وهي الرقابة التي تقوم بها جهات الفتوى الرسمية وجهات الرقابة الحكومية سواء منها السابقة لغرض إجازة المنتج، أو اللاحقة لغرض التأكد من مطابقة الأداء لمقتضى الفتوى، والرقابة اللاحقة للجهات الرقابية الحكومية على صحة الأداء، وجودتها تعتمد على استخدام معايير واضحة للعمل تكون محل اتفاق، ثم العمل بموجب نتيجة المراقبة.

#### ثالثاً: إدارة الجودة الشرعية

إدارة الجودة الشرعية هي: "تقييم للإجراءات والمسارات التي اعتمدتها المؤسسات المالية الإسلامية في

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد العزيز بن سطاتم بن عبد العزيز آل سعود، "سياسة الجودة الشرعية في المصرفية الإسلامية"، مرجع سابق، ص 251-253.  
- فيلالى شعيب، "الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني ودورها في تعزيز الجودة الشرعية لمنتجات الصناعة المالية الإسلامية"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد الثاني، المجلد الثالث والثلاثون، 2019، ص 1047.

### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية

تطوير واعتماد وتطبيق منتجاتها<sup>1</sup>. وهي ليست تقييم للفتاوى الصادرة من الهيئات الشرعية أو تقييم مدى شرعية المنتجات المطروحة في السوق الإسلامية، بل تهدف إدارة الجودة الشرعية إلى معرفة مدى وجود الضوابط الشرعية ومقدار التزام الإدارة التنفيذية بها وبالسياسات والإجراءات المعتمدة من قبل الهيئة الشرعية أو السلطات التشريعية الأخرى<sup>2</sup>. ومنه نخلص إلى أن إدارة الجودة الشرعية هي التحقق من مدى وجود وتطبيق المصرف للضوابط الشرعية في كل أعماله، وسياساته والتزاماته.

#### رابعاً: خصائص إدارة الجودة الشرعية

هناك خصائص وسمات إيجابية تعتمد عليها إدارة الجودة الشرعية وهي كالآتي:<sup>3</sup>

- 1- توافر العاملين في المصرف على القدر الكافي من المعرفة الشرعية بالمعاملات المالية والإلتقان للإجراءات المتعلقة بتنفيذ المنتجات ونحوها.
- 2- دعم الإدارة العليا لعملية إدارة الجودة الشرعية: وهو إيمان الإدارة العليا بدور إدارة الجودة الشرعية بصفة دائمة من كل النواحي العلمية والعملية، أي أن تصبح الجودة الشرعية بمثابة مناهج وتطبيق للإدارة العليا عند قيادتها للمصرف، ويظهر ذلك من خلال أهداف ولوائح وأولويات وسلوكيات هذه الإدارة بما يضمن في النهاية تحقيق الأرباح والقدرة على التنافسية في الأسواق.

#### خامساً: عناصر إدارة الجودة الشرعية

لإدارة الجودة الشرعية عناصر نذكرها في الآتي:<sup>4</sup>

- 1- الكفاءة: تدل قلة الكفاءة ضمناً على جودة رديئة وسيئة وطريق علاجها بالتعليم والتدريب بأدوات العمل بالعلوم الشرعية، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية.
- 2- الالتزام: التزام كل عامل بأداء عمله على أكمل وجه، لضمان نجاح إدارة الجودة الشرعية.
- 3- الاتصال: وذلك للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات

<sup>1</sup> عبد الرحيم شنيبي، أحمد علماوي، "تصنيف الجودة الشرعية للبنوك الإسلامية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد الثاني عشر، 2011، ص 383-384.

<sup>2</sup> الشيخ محمد الرويعي، "الأيزو الشرعي"، جريدة الوطن البحرينية، الأربعاء 17 مارس 2010، تاريخ الاطلاع: 12-4-2020، الوقت: 17:16، الموقع:

<http://www.alwatannews.net/archive/printColumnist.php?columnID=6084&section=44>

<sup>3</sup> طارق محمد أبوتاية، "إدارة الجودة الشرعية (الأيزو) في المصارف الإسلامية دراسة تأصيلية تطبيقية"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث عشر، نوفمبر 2020، ص 170.

<sup>4</sup> طارق محمد أبوتاية، نفس المرجع، ص 170-171.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية

المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه. ويمثل الشكل التالي الأهداف التي يحققها الاتصال:

الشكل رقم (3-5): الأهداف التي يحققها الاتصال

تقوية مشاركة العاملين في القضايا الاجتماعية المؤثرة	التوجه نحو الجودة وتنظيم المشاريع الانتاجية	رفع مستوى البيئة الثقافية والأخلاقية لدى العاملين والإدارة	الاستفادة من خطط التعويضات وبرامج المساعدة
رفع الروح المعنوية وتحسين حسن النية بين الإدارة والعاملين	إعلام القوى العاملة عن التغيرات الداخلية مثل: الترتيبات		

المصدر: محمد عواد الزيات، "أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد الثالث والأربعون، 2016، ص 191.

### سادساً: مفهوم التصنيف الشرعي

التصنيف الشرعي هو: "عملية غرضها توفير المعلومات والتقويم المستقل للانضباط الشرعي للمؤسسات المالية الإسلامية، أو تلك التي تقدم خدمات مصرفية أو مالية إسلامية أو للمنتجات المالية الإسلامية التي تتداول في الأسواق كالصكوك ونحوها"<sup>1</sup>.

التصنيف الشرعي هو تقييم مدى التزام المصارف الإسلامية بالضوابط الشرعية أي الانضباط الشرعي، ومنح كل تقييم درجة معينة تسمح بمعرفة المصارف الإسلامية المنضبطة عن غيرها.

إن الهدف من التصنيف هو إعطاء المؤسسة أو المنتج مستواه الصحيح من الجودة النوعية لكي يعتمد المستثمرون والتمولون على ذلك التصنيف في تحقيق المستوى النوعي من ناحية الالتزام بالأحكام الشرعية ذات العلاقة بالخدمات التي تسوق تحت شعار "الإسلامية"، والمستوى النوعي أيضاً من الملاءة والائتمان طبقاً للمقاييس المعتمدة في تحديد المخاطر<sup>2</sup>.

### سابعاً: الفرق بين التصنيف الشرعي والتصنيف الائتماني

يختلف التصنيف الشرعي عن التصنيف الائتماني في أن الأخير هو تقييم قدرة المؤسسات المالية على الوفاء بالتزاماتها تجاه الآخرين وقوة ملاءتها المالية، كما أنه يمنح المؤسسة درجة بالنظر إلى جودة الأصول التي تمتلكها من حيث قوة الضمانات التي تستند إليها، ومدى القدرة على تسيلها وهو يكون على درجات، أما التصنيف الشرعي فهو لا يتعلق بالملاءة أو القوة المالية للمؤسسة أو النوعية الائتمانية للورقة المالية ولا بالكفاءة الإدارية

<sup>1</sup> حمو محمد، "تصنيف المؤسسات المالية وفقاً للجودة الشرعية من طرف الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف"، مرجع سابق، ص 298.

<sup>2</sup> عبد الستار أبو غدة، "تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة"، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 3-4 أكتوبر 2004، البحرين، ص 3.

وإنما يختص بإصدار رأي مستقل حول "الجودة الشرعية"، ويعكس معايير شرعية<sup>1</sup>.

### ثامنا: أثر الجودة الشرعية على تصنيف المصارف الإسلامية

إن المصارف الإسلامية بحاجة للتصنيف من المؤسسات العالمية المعنية بالتصنيف، ولأن هذه المؤسسات لا تعطي المصارف الإسلامية حقها بسبب اختلاف الوظائف والفلسفة، لذا أنشأ المصرف الإسلامي للتنمية مؤسسة تصنيف خاصة "الوكالة الدولية الإسلامية للتصنيف IIRA" \* بالبحرين، وهذه المؤسسة تشمل جودة العقود والمنتجات للمصارف وشركات التكافل والصناديق الاستثمارية. وقد صنفت العديد من المصارف الإسلامية من حيث الجودة وأعطتها المكانة التي تستحقها، لما لهذا من الأثر البالغ في التعامل وكسب ثقة العملاء<sup>2</sup>.

### **المبحث الثاني: الحوافز في المصارف الإسلامية**

بعدما عرضنا ما استطعنا جمعه بخصوص المصارف الإسلامية وكذا الجودة في هذه المصارف، وقد تناولنا قبل هذا موضوع الموارد البشرية والحوافز في المؤسسات بصفة عامة من خلال الفصل الثاني، خصصنا هذا المبحث ليشمل هذين المصطلحين ومفهومهما نظريا في المصارف الإسلامية، حيث نستعرض من خلال هذا المبحث الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، إضافة إلى ماهية الحوافز في المصارف الإسلامية وأنواعها، وتحفيز العاملين ونظمها في المصارف الإسلامية.

### المطلب الأول: الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

نحاول من خلال هذا المطلب التعريف بالموارد البشرية في المصارف الإسلامية والوقوف على أهم المفاهيم ذات الصلة، من تعليم وتدريب وتأهيل فني وشرعي وأخلاقي.

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الستار أبو غدة، "تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 3.
- ختروسي يمينة، زيدان محمد، "الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف كبديل شرعي لوكالات التصنيف الائتماني الدولية"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس، 2016، ص 351.

\* **الوكالة الدولية الإسلامية للتصنيف:** تأسست كشركة مساهمة بالبحرين، برأسمال قيمته 10 ملايين دولار عام 2000، وهي وكالة متخصصة في تصنيف المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية وتحديد مدى اعتمادها على مؤسسات مالية دولية تقليدية.

<sup>2</sup> بلال محمد الملا، "ضمان الجودة في التدقيق الشرعي"، مؤتمر شورى الثامن للتدقيق الشرعي، 8-9 أكتوبر 2019، مسقط، سلطنة عمان، ص 150.

أولاً: المنهج الإسلامي في التعامل مع الموارد البشرية

حتى يكون العامل مناسباً للوظيفة ينبغي أن يتوفر فيه شرطان: الأول: إلمامه بطبيعة ومهام وظيفته إلماماً علمياً وعملياً، بما يحقق له الكفاءة في فهم طبيعة تلك الوظيفة، وما تقتضيه من أعمال. الثاني: الأمانة في أداء عمله، بما يمكنه من حفظ ما استودع بين يديه من أعمال<sup>1</sup>. وحسب المنهج الإسلامي فهناك عدة أسس ومبادئ للاستغلال الأمثل للموارد البشرية وهي:<sup>2</sup>

**1- حسن الاختيار والمفاضلة بين الراغبين في العمل:** أي البحث عن العامل الذي يتمتع بخلق المسلم، كما جاء في الذكر الحكيم: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ أُسْتَجِرَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"<sup>3</sup>.

**2- التعليم والتدريب والتهيئة في العمل:** وتوضيح سلوكيات العمل، وأشكال الثواب والعقاب.

**3- التحفيز والتشجيع، والقيادة والتوجيه:** من خلال دعم العاملين وتوضيح مواطن الضعف والقوة في أدائهم وتصحيحها.

**4- التقييم العادل والموضوعي للأداء:** وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة.

**5- التعويض العادل للجهود:** ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً عن إنجازاتهم فور تحقيقها.

ثانياً: تعليم وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ودوافعه وأهدافه

**1- تعليم وتدريب الموارد البشرية:** وهي "عملية تزويد الموارد البشرية بمهارات ومعارف وقواعد لتطوير أدائها، وتهيئتها لشغل وظائف أعلى في المستقبل". وعملية التعليم هي "عملية تحفيز وإثارة قوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي"<sup>4</sup>.

**2- دوافع تعليم وتدريب الموارد البشرية:** إن عملية التعليم والتدريب للموارد البشرية في المصارف الإسلامية هي استجابة للتغيرات المستحدثة في بيئة المصرف، وهي رد فعل على ظهور العديد من المنتجات الجديدة والتقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي، إضافة لكونها تتماشى مع تطور متطلبات وحاجات العملاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أشرف محمود، "تقويم الموارد البشرية في البنوك الإسلامية"، تأهيل للصناعة المالية الإسلامية، نشرة دورية يصدرها المركز الدولي للتدريب المالي الإسلامي المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، العدد الأول، أكتوبر 2009، ص 12.

<sup>2</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 313-314.

<sup>3</sup> سورة القصص، الآية: 26.

<sup>4</sup> فيصل شياد، "المصارف الإسلامية والتحديات المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات-لبنان، 2015، ص 62.

<sup>5</sup> فيصل شياد، "المصارف الإسلامية والتحديات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 70.

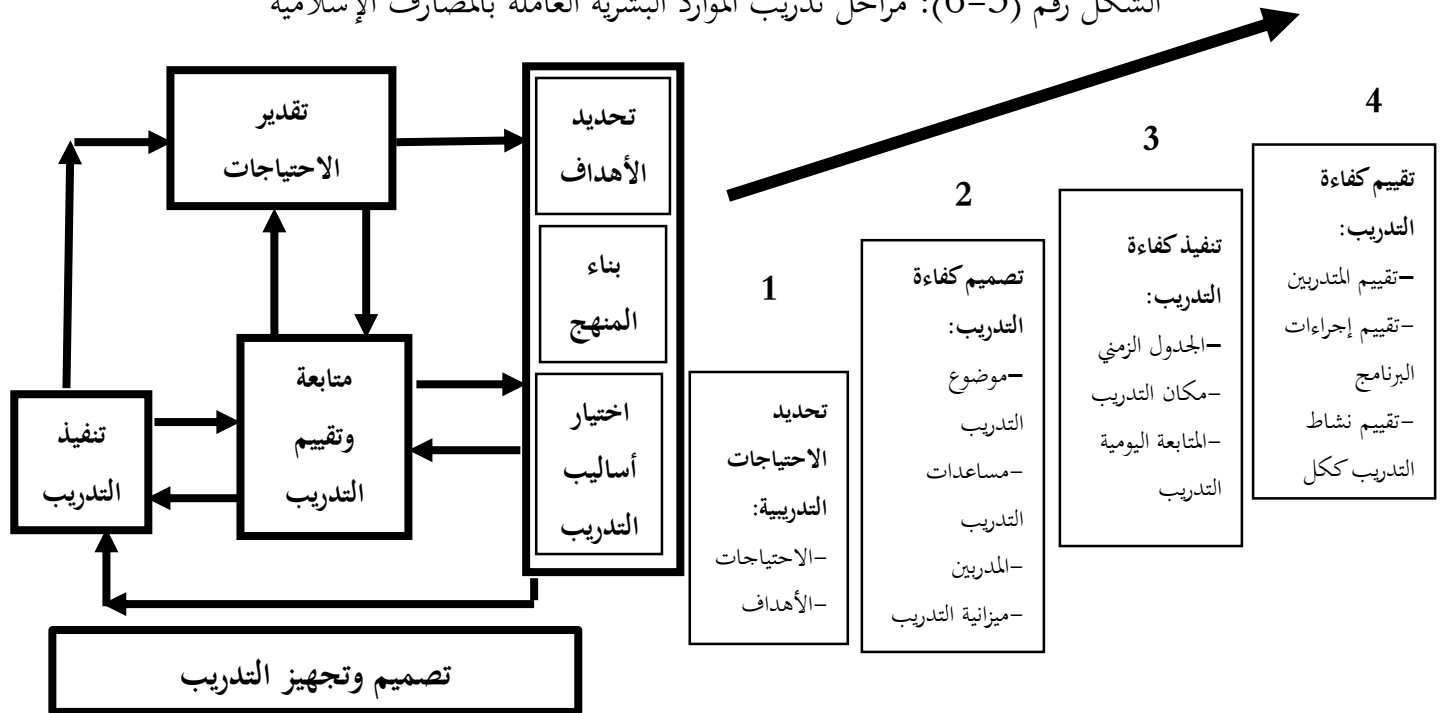
### 3- أهداف تعليم وتدريب الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهم الأهداف في الآتي:<sup>1</sup>

أ- **يهدف التعليم إلى:** إكساب الفرد المعرفة النظرية للأصول والحقائق العلمية مع تفسيرها وتحليلها وإثبات صحتها.

ب- **يهدف التدريب إلى:** زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، توضيح السياسات العامة للمصرف، تحديد المعلومات وتحديثها، تخفيض حوادث العمل، توضيح خصوصية العمل المصرفي الإسلامي والتعريف بمحددات وضوابط الاستثمار فيه، تنمية مهارات العاملين.

والشكل التالي يوضح مراحل تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية:

الشكل رقم (3-6): مراحل تدريب الموارد البشرية العاملة بالمصارف الإسلامية



المصدر: مجيد شعباني وآخرون، "تطوير المورد البشري كاستراتيجية فعالة للانتقال نحو الصيرفة الإسلامية رؤى واتجاهات فلسفية"،

المجلة الدولية للدراسات الإسلامية المتخصصة، العدد الأول، المجلد الثاني، 2019، ص 57.

<sup>1</sup> أنظر:

- ياسر سعود دهلوي، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً"، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، دار المراجعة الشرعية، في 19-20 نوفمبر 2005، البحرين، ص 13.

- مجيد شعباني وآخرون، "تطوير المورد البشري كاستراتيجية فعالة للانتقال نحو الصيرفة الإسلامية رؤى واتجاهات فلسفية"، المجلة الدولية للدراسات الإسلامية المتخصصة، العدد الأول، المجلد الثاني، 2019، ص 56.

- محمود عبد الكريم إرشد، "القوى البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 61.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للوحدة والموافق في المصارف الإسلامية

ومن خلال الشكل يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي تحكم خطة التدريب والتعليم المصرفي الإسلامي تبدأ بالاعتماد على استراتيجية وأهداف المصارف الإسلامية في إعداد خطط التدريب، وتمس مختلف المجالات الشرعية، المصرفية، الإدارية، السلوكية، الإجرائية، تليها تحسين أسلوب الأداء من خلال رفع قدرات ومهارات العامل، ثم التمكين للعمل بالصيغ المصرفية الإسلامية، وبعدها إبراز تفرد الخدمات المصرفية الإسلامية كاستراتيجية تنافسية للتميز، المداومة على التحسين المستمر والاستفادة من التجارب الناجحة في المصارف الإسلامية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التأهيل الفني والشرعي للموارد البشرية في المصارف الإسلامية

المقصود بالتأهيل الشرعي للعاملين هو اكتساب المعرفة الشرعية للعامل بشكل يجعله قادراً على الاستفادة منها ومزاولتها على أرض الواقع والتدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ، فهي إما أن تستوفي فيكون التصرف مشروعاً، أو تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يمارسه العامل تدريجياً حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه<sup>2</sup>.

**1- الاحتياجات المهنية الفنية:** وتتمثل في تعميق الدراية بالمصرفية الإسلامية وتطوير الكفاءات المتعلقة بها والإلمام بأساسيات العلوم الإدارية والتمويل، وتدريب ملائم في الأعمال المصرفية والمحاسبية والاقتصادية والمالية بما في ذلك التحليل المالي وإنشاء المشروعات الاقتصادية، وتدريب ملائم على الوسائط الآلية كالأجهزة والأنظمة المالية والحاسوبية، والتدريب على فنون المراجعة والتدقيق القانوني والمحاسبي<sup>3</sup>.

**2- الاحتياجات الفقهية الشرعية:** ضرورة تحقيق الالتزام بالشرعية الإسلامية في جميع أعمال وأنشطة المصارف الإسلامية، وضرورة معرفة حقيقة المعاملات الإسلامية المالية<sup>4</sup>، من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة في العقود والضوابط الشرعية التي تحكم المعاملات المصرفية والخطوات الشرعية لتطبيق المنتجات والخدمات المصرفية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مجيد شعباني وآخرون، "تطوير المورد البشري كاستراتيجية فعالة للانتقال نحو الصيرفة الإسلامية رؤى واتجاهات فلسفية"، مرجع سابق، ص 57-58.

<sup>2</sup> فروحات حدة، بوحلو باديس، "إشكالية تطوير المنتجات المالية الإسلامية والتأهيل الشرعي للعاملين"، الملتقى الوطني الدولي الثاني بعنوان: "الأزمة المالية الراهنة والبدايل المالية والمصرفية النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً"، يومي 5-6 ماي 2009، ص 10.

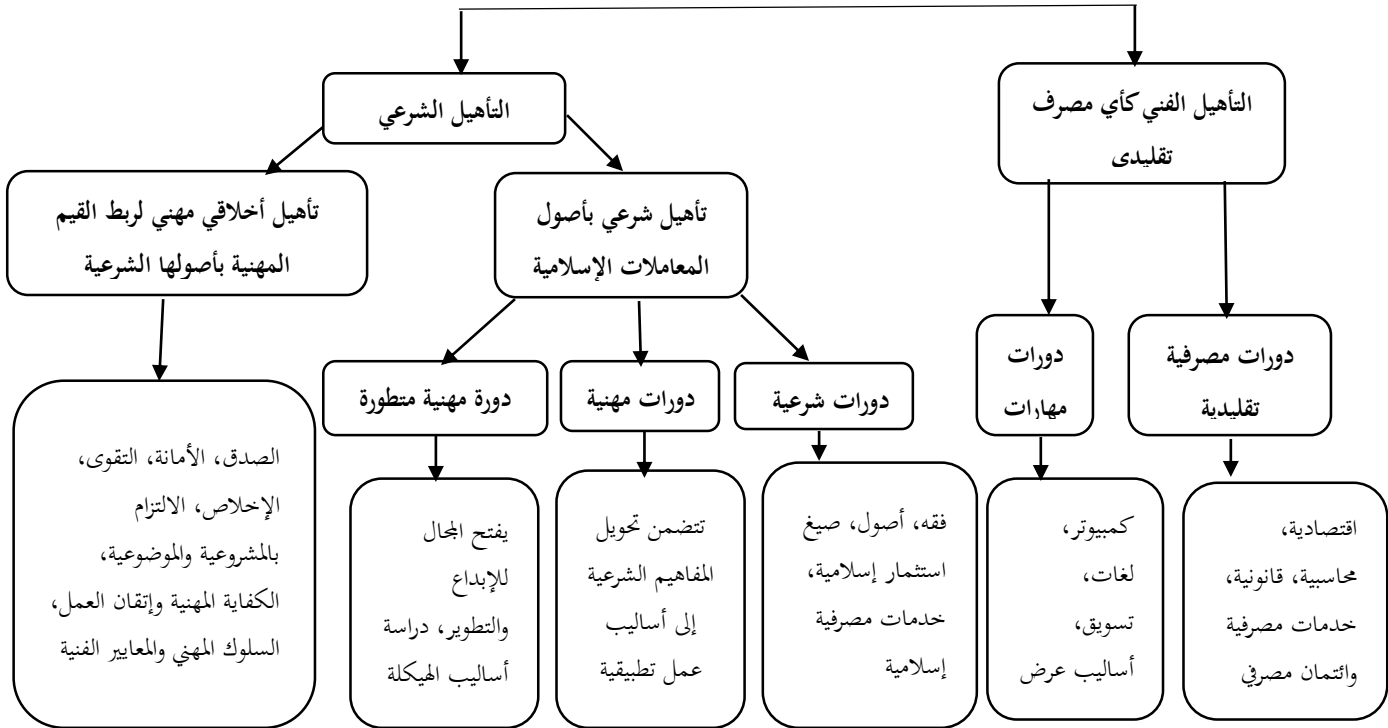
<sup>3</sup> فيصل شياد، "المصارف الإسلامية والتحديات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>4</sup> فيصل شياد، نفس المرجع، ص 74.

<sup>5</sup> محمد البلتاجي، "دور المعاهد المصرفية في تأهيل العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية"، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 19-20 نوفمبر 2005، البحرين، ص 11.

### 3- أساليب تأهيل العاملين: وفيما يلي الإطار العام لأساليب تأهيل العاملين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): أساليب تأهيل العاملين



المصدر: ياسر سعود دهلوي، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً"، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية في 19-20 نوفمبر 2005، دار المراجعة الشرعية، البحرين، ص 17.

### 4- الإعداد الأخلاقي للموارد البشرية في المصارف الإسلامية: تتزايد أهمية البعد الأخلاقي في

الإدارة لدى المصارف الإسلامية نظراً للتغير السريع والتطور في المصرفية الحديثة<sup>1</sup>، ويشتمل التأهيل الأخلاقي المهني على قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي وقواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في المصرف وأصحاب حسابات الاستثمار والعاملين فيه، وقواعد السلوك مع عملاء المصرف والأطراف الأخرى ذات العلاقة<sup>2</sup>، ويمكن ذكر أخلاقيات العامل المسلم في النقاط التالية: الالتزام بتنفيذ الحكم الشرعي، وأداء العمل بدقة وإخلاص، الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه، عدم المحاباة والمحسوبية، الأمانة وعدم استغلال العامل لمكانته، وطاعة المدير بالمعروف وتنفيذ أوامره،

<sup>1</sup> فؤاد عبد الله العمر، "أخلاق العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي"، الطبعة الأولى، بحث رقم إثنان وخمسون، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الحليم غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص 50-51.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الاستقامة في العمل، ومحاسبة النفس وتهذيبها، تعميق عنصر الانتماء لرسالة المصرف الإسلامي وأهدافه<sup>1</sup>. ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): ملخص القيم الإسلامية للعاملين بالمصارف الإسلامية

المجالات	الأخلاق الواجب توفرها
سياسة الإدارة	القدوة الحسنة، الشورى، عفة القائد، العدل، لأمن والأمان، المسؤولون، الحرية، السلام.
اقتصادية ومالية	الإنفاق في سبيل الله، السعي في طلب الرزق، الصدق في المعاملات، الأمانة، الكسب الحلال، التنافس وعدم الاحتكار.
اجتماعية	التعاون، التواضع، الصداقة، النصيحة، الطاعة.
جمالية	حسن المظهر، نظافة البيئة، ممارسة الرياضة، أدب الحديث، النظافة والصحة.
روحية	حسن الخلق، إخلاص النية لله، الرضا والقناعة، الحياء، العزة والكرامة.
علمية	السعي في طلب العلم، العلم النافع، التجديد والابتكار، نشر العلم.

المصدر: محمد جلال سليمان، "دور القيم والأخلاق في نجاح البنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص 52.

**5- مبررات تأهيل العاملين:** وتتمثل أهم المبررات لتأهيل العاملين في المصارف الإسلامية وتحديدًا في الجانب الشرعي للعمل المصرفي فيما يلي:<sup>2</sup>

**أ-** ضرورة تحقيق الالتزام بالشرعية الإسلامية في جميع أعمال المصرف الإسلامي.

**ب-** جهل الكثير من العاملين بالمصارف الإسلامية وبحقيقة المعاملات المالية الإسلامية.

**ت-** عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالمصارف الإسلامية.

**ث-** عدم وجود المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية.

وفيما يلي نعرض تطور الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في العالم 2013-2022:

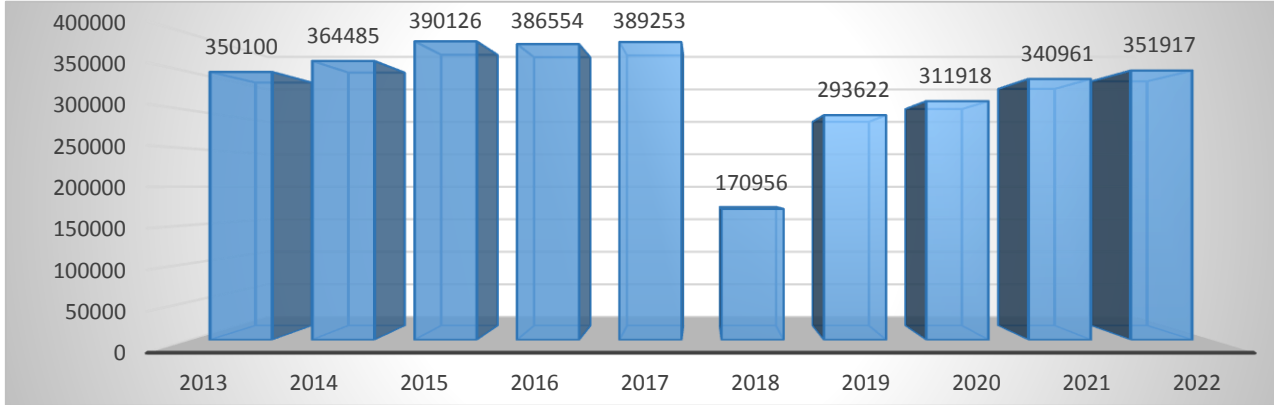
<sup>1</sup> أنظر:

- محمد إرشيد، "أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني، المجلد الثاني والعشرين، 2008، ص 526.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميري، "أخلاقيات الموظف"، الطبعة السادسة، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 1426 هـ، ص 23-17.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 89-90.
- حسين موسى راغب، "مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص 40.

<sup>2</sup> ياسر سعود دهلوي، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً"، مرجع سابق، ص 3-5.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الشكل رقم (3-8): تطور عدد الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية في العالم 2013-2022



Source: IFSB, "**Selected Aggregated Structural Indicators on Islamic Banking**", Report 2013Q4 to 2022Q4, <https://www.ifsb.org/selected-aggregated-indicators/>.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن تطورا متزايدا في عدد الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية للفترة 2013-2015 لتتخفص قليلا لسنة 2016 ثم ترتفع مجددا سنة 2017 بعدد 389253 عاملا، ثم تنخفض بشكل كبير سنة 2018 إلى 170956 عامل ثم تستمر في الزيادة للفترة 2019-2022.

### المطلب الثاني: ماهية الحوافز في الإسلام

تناولنا موضوع الحوافز في الفصل الثاني بنوع من التفصيل، لذلك خصصنا هذا المطلب لتعريف الحوافز من وجهة نظر إسلامية، فنعرض مفهوم الحوافز والدوافع في الفكر الإداري الإسلامي، إضافة إلى تعريف الرضا عن العمل وأخيرا تطرقنا إلى نظرية التحفيز في الإسلام.

### أولا: التحفيز في الفكر الإسلامي

سننتظر من خلال هذا العنصر إلى مفهوم الحوافز والدوافع في الفكر الإداري الإسلامي، إضافة إلى ذلك نعرض نظرية التحفيز في الفكر الاقتصادي الإسلامي.

**1- مفهوم الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي:** عرف الفكر الإداري الإسلامي الحوافز كحقيقة تم التعامل معها رغم أنها لم ترد كمصطلح بهذا الاسم، ووضع الإسلام قواعد أساسية للحوافز تدفع العامل إلى الإجابة في عمله وتحسين أدائه، على المستوى الفردي أو الجماعي. من خلال مبدأ الثواب والعقاب، فجعل الله عز وجل الجنة ثواب من يحسن عمله والنار عقاب من أهمله وترك ما كلف به في الحياة الدنيا والآخرة، لقوله تعالى: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ"<sup>1</sup>، ونبه أيضا لضرورة إعطاء كل عامل حقه لقوله تعالى: "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ

<sup>1</sup> سورة الزلزلة، الآية: 7-8.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجوهرية والحوافز في المصارف الإسلامية

مُفسِدِينَ<sup>1</sup>. ويرتبط الحافز في الإسلام بالعقيدة ويركز على الإشباع الناتج من العمل نفسه، وليس الحصول على الحوافز المادية وتعظيم الربح فقط، وفي هذا لقوله تعالى: "لَا يَغُرَّتْكَ تَقَلُّبُ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي الْبِلَدِ مَتَّعَ قَلِيلٌ ثُمَّ مَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَهَادُ"<sup>2</sup> بل أيضا نيل رضا الله سبحانه وتعالى<sup>3</sup>. أي ارتبط مضمون الحوافز في الإسلام بمبدأ الثواب والعقاب ولكنه لم يسمى بهذا المصطلح، وهو يتمحور حول تشجيع الفرد على نيل الثواب وتحذيره من العقاب.

**2-الدوافع من منظور إسلامي:** ذكرت الدوافع والاحتياجات في القرآن الكريم من خلال آيات قرآنية كثيرة، لقوله تعالى: "فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكَ مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى، إِنَّ لَكَ أَلَّا بَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى، وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى"<sup>4</sup>، هذه الآية الكريمة اشتملت على عدة دوافع وهي دافع الأكل (إن لك ألا تجوع) ودافع الوقاية واللبس (ولا تعرى) ودافع الشرب (وأنت لا تظمأ فيها) ودافع السكن والمقام في مكان آمن (ولا تصحى). وحتى علماء النفس والإدارة أغفلوا بعض الحوافز والتي ذكرت في القرآن الكريم كالدوافع الروحية مثل دوافع التدين والتمسك بالتقوى وحب الخير والحق والعدل وكره الشر والباطل والظلم<sup>5</sup>.

وفيما يلي النموذج الإسلامي للدافعية والتحفيز مبينا في الشكل التالي:

<sup>1</sup> سورة الشعراء، الآية: 183.

<sup>2</sup> سورة آل عمران، الآية: 196-197.

<sup>3</sup> أنظر:

- عماد علاوي، "مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 91.

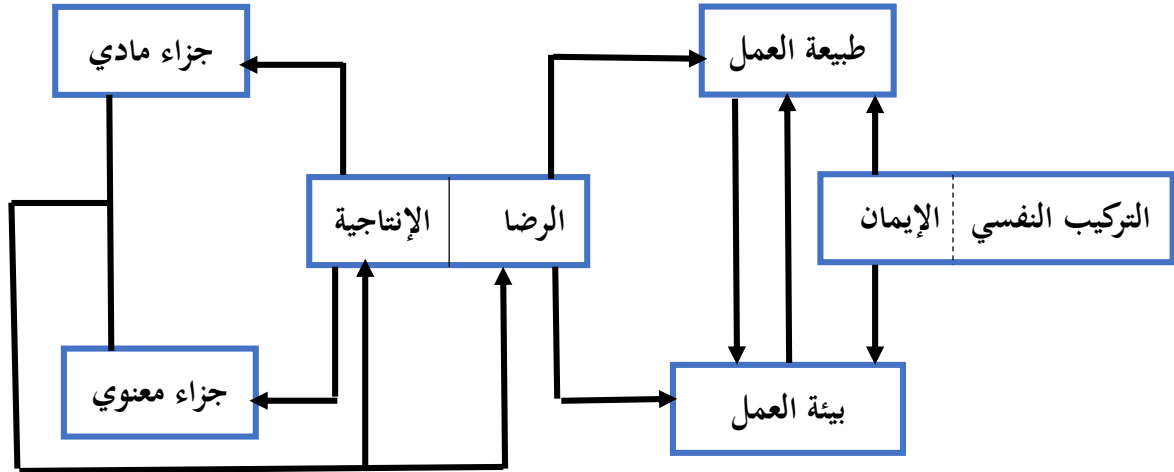
- ماجدة حسام الدين سيد، "قوة التحفيز"، دروس لهيئة التدريس والموظفات، قسم العلوم التربوية، تخصص مناهج وطرق تدريس اللغة العربية، كلية التربية بالزلفي، جامعة المجمعة، د.ت، ص 7.

- نادية حمدي صالح، "تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي"، الطبعة الأولى، دراسات في الاقتصاد الإسلامي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص 44.

<sup>4</sup> سورة طه، الآية: 117-119.

<sup>5</sup> محمود حسين الحاشدي، "الحوافز الدينية في مجال الأعمال دراسة تطبيقية نظرية"، كتاب من كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الحديدة، الجمهورية اليمنية، 2006-2007، ص 8-13.

الشكل رقم (3-9): النموذج الإسلامي للدافعية والحوافز



المصدر: عماد لعلاوي، "مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 91.

### ثانيا: الرضا عن العمل من المنظور الإسلامي

نتطرق من خلال هذا العنصر لعرض مفهوم العمل في الإسلام وكذا الرضا عنه، كما سيأتي تبيان:

**1- العمل في الإسلام:** يعرف العمل بأنه "كل جهد مشروع يبذله الإنسان ذهنيا أو بدنيا، لإيجاد المنفعة المعتبرة شرعا من سلع وخدمات ذات قيمة لإشباع حاجات المجتمع المادية والمعنوية، نظير أجر"<sup>1</sup>، ويعتبر العمل العنصر الفعال في طرق الكسب التي أباحها الإسلام، لقوله تعالى: "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ"<sup>2</sup>. وشروط قبول العمل من المنظور الإسلامي أربعة شروط: الإيمان بالله وتوحيده، الإخلاص: وهو العمل لله من غير رياء أو سمعة، الموافقة على ما جاء به الرسول صلى الله عليه وسلم، ألا ينقص صاحب العمل إيمانه بكفر أو شرك: بأن يصرف شيئا من العبادة لغير الله<sup>3</sup>.

**2- الرضا عن العمل:** ويعرف الرضا بأنه يدل على خلاف السخط، وأرضاه أعطاه ما يرضى به،

<sup>1</sup> سهيل محمد الأحمد، "تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي"، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، المجلد السادس عشر، 2012، ص 153.

<sup>2</sup> سورة الملك، الآية: 15.

<sup>3</sup> فائزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 87-88.

### الفصل الثالث: الإطار النظري للجوهر والحوافز في المصارف الإسلامية

ورد الرضا في القرآن الكريم بمعاني مختلفة فمنها وجوب ابتغاء رضا الله في كل عمل، حيث قال تعالى: "وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ"<sup>1</sup>، وللرضا ثلاث درجات، رضا العامة: وهو الرضا بالله، والرضا عن الله: في أحكامه وقضائه وهو أعلى من الدرجة التي قبلها وهي من معدلات القلوب وهي لأهل الخصوص، والرضا برضا الله: هو أعلى درجة من الدرجات كلها. وللرضا فوائد كثيرة نذكر منها: تعزيز إيمان الفرد، يسهم رضا الفرد عن عمله في إتقانه والذي يعتبر نوعاً من العبادات، شعور الفرد بالسعادة لرضاه عن عمله، إن من ملأ قلبه رضا ملأ الله صدره غنى وأمنًا وقناعة<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: نظرية التحفيز من المنظور الإسلامي

بنت نظرية الحوافز في الإسلام فرضياتها على اعتبار الإنسان السوي السليم الذي يستمد مصدر إلهامه ليس من حاجاته الشخصية وإنما من القرآن الكريم، وهو ما تجسده سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم وهو القدوة لعموم المسلمين، وهو ما يعرف بمبدأ المحاكاة وهو تيار قوي في العلوم السلوكية المعاصرة، فالقدوة في الإسلام له بعد أخلاقي كال تقوى والصدق والأمانة والوفاء والرقابة الذاتية وحرية العمل. فالإنسان في نظرية الحوافز الإسلامية مستقر على مبادئ وقيم أخلاقية، حياته متوازنة، يعمل لآخرته كأنه يموت غداً ويعمل لدنياه كأنه يعيش أبداً، فهذا الإنسان المتشبع بعقيدته هو أساس نظرية الحوافز في الإسلام<sup>3</sup>. وتقوم نظرية التحفيز في الإسلام على ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سورة البقرة، الآية: 207.

<sup>2</sup> فايزة محمد رجب بهنسي، نفس المرجع، ص 89-91.

<sup>3</sup> فضل الله علي فضل الله، "الأجور والحوافز في الإسلام قضايا منهجية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد الثاني والعشرون، المجلد الحادي عشر، ص 66، 68.

<sup>4</sup> أنظر:

- فؤاد عبد الله العمر، "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي"، الطبعة الأولى، بحث رقم 52، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 53.
- أحمد عزت مدني، "الإدارة واقتصاديات العمل المنهج الإسلامي والتطبيق"، الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل، د.ت، ص 166.
- عبد الوالي مشعان السلمي، "الإدارة في الإسلام"، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العامة للتسويق الإسلامي، العدد الثالث، المجلد الثالث، 2014، ص 42.
- صدام حسن محمددين ضوالبيت، "أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية دراسة حالة (بنك النيلين)"، مرجع سابق، ص 28.

## الفصل الثالث:.....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

- 1- **الأجر على الخدمة في الإسلام:** نبه الإسلام على ضرورة تقديم الأجر كمقابل للعمل المنجز، وكفاية الأجر والثواب في مقابل العمل وحجمه ومسؤوليته.
- 2- **الإدارة في الإسلام تعمل على إشباع حاجات العامل المادية كمبدأ أساسي في تحفيزه:** تنظر الإدارة في الإسلام إلى الوظيفة على أنها أمانة ومسؤولية شخصية لدى الفرد العامل امتثالاً لقوله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا..."<sup>1</sup>.
- 3- **القيم الإسلامية المرتبطة بالتعويض والأجر:** ونذكر منها: تحديد الأجر مسبقاً إضافة إلى حق العامل في المطالبة بزيادة الرواتب، ارتباط قيمة الأجر بقدر العمل، تغيير الأجر بتغيير مستوى غلاء المعيشة، التعجيل بدفع الأجر، عدم اقتطاع جزء من الأجر<sup>2</sup>. تحقيق الأجر العادلة بتوزيعها بشكل عادل ورفعها دوماً مادامت هناك قدرة للرفع<sup>3</sup>.
- 4- **مبدأ الشورى والمشاركة:** الإدارة في الإسلام مشاركة بين القائد وأعضاء الفريق، وأساس المشاركة بينهم الشورى، فالشورى تمحص الرأي وتسدده، وتقوي العزيمة وتشحذ الهمة.
- 5- **اهتمام نظرية الإدارة في الإسلام بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري والطاعة بالمعروف:** التدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وتفاوتها في العلم والإدراك والمعرفة، يقول الله تعالى: "...يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز في المصارف الإسلامية

إضافة إلى أنواع الحوافز التي ذكرت في الفصل الثاني، هناك حوافز تخص طبيعة العمل المصرفي الإسلامي بوجه عام والفرد المسلم على وجه الخصوص، لذلك سنتناول من خلال هذا المطلب الحوافز الدينية.

#### أولاً: مفهوم الحوافز الدينية

للحوافز الدنيوية بأنواعها المادية والمعنوية دور كبير في تحسين الأداء ما يعزز قيمتها وجدواها في المصارف، كما أن هناك نوعاً آخر من الحوافز في المصارف الإسلامية وهي الحوافز الدينية، والتي تعتمد على الدافع الديني

<sup>1</sup> سورة النساء، الآية: 58.

<sup>2</sup> صليحة رحالي، "القيم الإسلامية وأثرها على الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر، ص 452-453.

<sup>3</sup> عماد منصور أحمد حلاوة، "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 58.

<sup>4</sup> سورة المجادلة، الآية: 11.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للوحدة والحوافز في المصارف الإسلامية

الذي يمتلكه كل عامل ويتفاوت من عامل لآخر، لكنه موجود في جميع العاملين، بل يمكن تقويته وتعزيزه خصوصاً في المجتمع المسلم، لقوله تعالى: "مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"<sup>1</sup> ما يبين ربط الدين الاسلامي بين الإيمان وبين العمل الصالح.<sup>2</sup> وقال تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حَوْلًا"<sup>3</sup>. وعلى هذا الأساس تقوم الحوافز الدينية حيث تحت العاملين على أداء أعمالهم لينالوا فيها رضا الله سبحانه وتعالى، ورضا إدارتهم ما يضمن استمراريتهم في العمل.<sup>4</sup>

### ثانياً: أنواع الحوافز الدينية

نعرض من خلال هذا العنصر مجموعة من الحوافز الدينية كما يلي:

#### 1- حوافز دينية (للمدراء والعاملين) تتعلق بالرقابة الذاتية: ينطلق مفهوم الرقابة الذاتية من مبدأ المسؤولية

الذاتية، فهي تشمل مسؤولية الرقابة على الذات فرداً وجماعة ومجتمعاً، في إطار الاستشعار بهيمنة الله سبحانه وتعالى لقوله: "إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَىٰ عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ"<sup>5</sup>، وقوله أيضاً: "يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ"<sup>6</sup>، والإسلام لا يحث الفرد على محاسبة ومراقبة نفسه فحسب، بل يحثه على مراقبة غيره تلك المراقبة التي تعني الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والدعوة إلى الخير، أي أن هذه كلها حوافز تساعد المصارف على التخلص من بعض الصفات غير الحمودة التي قد تنتشر بين عامليها والتي تعيق نجاح أي مصرف في الوصول إلى أهدافه المنشودة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> سورة النحل، الآية: 97.

<sup>2</sup> فاطمة جميل أحمد عامودي، محمد عقلة الإبراهيم، "دور الإسلام في إثراء المحفزات الإدارية دراسة تأصيلية، تحليلية"، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، العدد الأول، المجلد السادس والأربعون، ص 161-163.

<sup>3</sup> سورة الكهف، الآية: 107، 108.

<sup>4</sup> نبيل شعيب عبده مكيين وآخرون، "الحوافز الدينية في مجال الأعمال دراسة نظرية وتطبيقية"، مرجع سابق، ص 10.

<sup>5</sup> سورة آل عمران، الآية: 5.

<sup>6</sup> سورة غافر، الآية: 19.

<sup>7</sup> أنظر:

- محفوظ جودة وآخرون، "أثر تطبيق مبادئ الرقابة الذاتية في الإسلام على أداء الأطباء والممرضين: دراسة ميدانية للمستشفيات

الحكومية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد السابع عشر، جامعة العلوم التطبيقية

الخاصة، الأردن، 2015، ص 70.

- أحمد علي شرارة الظهوري، "دور الرقابة الإلهية الذاتية والشفافية من منظور الفقه الإسلامي لمكافحة الفساد الإداري بدولة

الإمارات العربية المتحدة"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد الثامن، المجلد الثاني، 2021، ص 53.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

### 2- حوافز دينية تتعلق بأداء الأعمال بالشكل المطلوب: حب الله تعالى يعتبر أكبر حافز وهو الغاية التي

يسعى إليها كل مسلم، كما أن العمل بجد ذاته من الأمور الموجبة لحب الله تعالى<sup>1</sup>.

### 3- حوافز دينية تحت على استشارة العاملين (للمدراء): فالشورى هي أمر الله سبحانه وتعالى لرسوله

الكريم إذ يقول: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"<sup>2</sup>، وهي أمر لكل من استعصى عليه أمر في الدنيا<sup>3</sup>.

### 4- حوافز دينية (للمدراء) تتعلق بالمسؤولية تجاه العاملين: المسؤولية في جوهرها الالتزام بتنفيذ واجبات

محددة ويعتبر المدير مسؤولاً عن تحديد مسؤولية العاملين. فالمسؤولية في الإسلام محدودة يحاسب عليها من تولاها. فتحقيق العدالة بين العاملين يعد واجبا شرعيا بأدائه تسقط مساءلة المدير أمام الله سبحانه وتعالى حيث إن الكل راع والكل مسؤول عن رعيته<sup>4</sup>.

### ثالثا: الحوافز التشجيعية التعليمية

من الحوافز التي يمكن للمصارف الإسلامية أن تقدمها إيفاد الدارسين المتفوقين لاستكمال دراساتهم، أو تشجيع العاملين أنفسهم على تحصيل درجات علمية أعلى كالحاصل على اللقب الأول أن يوفد ليحصل على اللقب الثاني والثالث، وإعطائهم الحوافز لذلك، ويمكن لهيئة الرقابة أن تساعد في ذلك، بأن تجد الأطر الشرعية للصرف على مثل هذه الحوافز التشجيعية للعاملين<sup>5</sup>.

### المطلب الرابع: أسس التحفيز في المصارف الإسلامية

أما هذا المطلب فنستعرض من خلاله تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية، إضافة إلى الأسس التي تقوم عليها عملية تحفيز هؤلاء العاملين في المصارف الإسلامية.

- نبيل شعبين عبده مكين وآخرون، "الحوافز الدينية في مجال الأعمال دراسة نظرية وتطبيقية"، مرجع سابق، ص 11-12.

<sup>1</sup> نبيل شعبين عبده مكين وآخرون، نفس المرجع، ص 13.

<sup>2</sup> سورة آل عمران، الآية: 159.

<sup>3</sup> نبيل شعبين عبده مكين وآخرون، نفس المرجع، ص 13.

<sup>4</sup> أنظر:

- نبيل شعبين عبده مكين وآخرون، "الحوافز الدينية في مجال الأعمال دراسة نظرية وتطبيقية"، مرجع سابق، ص 14.

- محمد فتحي السيد قاسم، "نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي دراسة نظرية تحليلية سلوكية مقارنة"، ندوة

"الإدارة في الإسلام"، الطبعة الأولى، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، يوم 15-19 سبتمبر 1990،

القاهرة، مصر، 1995، ص 232.

<sup>5</sup> محمود عبد الكريم إرشيد، "القوى البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية"، مرجع سابق، ص 163.



أولاً: تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية

لا يوجد نموذج مثالي للحوافز في المصارف، فالمصارف مختلفة عن غيرها من المؤسسات لما لديها من استراتيجيات أنشطة نقدية ومالية خاصة، وينبغي لها أن تصمم هياكل الحوافز الخاصة بها مع وضع تلك الاستراتيجيات والاختلافات بعين الاعتبار. حيث إنه من المهم أن تتأكد المصارف من أن نظام الحوافز الخاص بها مناسب لها، مع تحديد المخاطر المرتبطة بنظام التحفيز ومراقبتها وإدارتها بشكل فعال، وتصميم وإدارة خطط الحوافز بطريقة تحافظ على نتائج جيدة للعملاء<sup>1</sup>.

إن أهم واجبات الإدارة دراسة دوافع العاملين لديها لتتم عملية التحفيز بالطريقة المناسبة والتي تضمن استجابة العاملين للسلوك المنشود للوصول إلى تحقيق أفضل النتائج<sup>2</sup>، ويستخدم المدير عدة مهارات لتحفيزهم وتتمثل في: الفهم القائم على الإصغاء للاستجابة للعاملين، وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم، إضافة إلى خلق مناخ إيجابي للعمل والربط بين أهدافهم وأهداف المصرف ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم والتشجيع على تسخير مهاراتهم وتحمل مسؤولية أخطائهم<sup>3</sup>. يتم تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية من خلال:<sup>4</sup>

**1- توفير المناخ للعمل بفاعلية، والاستجابة لحاجات العامل الفردية.**

**2- التحفيز مرتبط بالإثراء الوظيفي من خلال اكتساب مهارات متعددة الأغراض، والعمل ضمن فريق، والتمكين صورة من صور الإثراء الوظيفي.**

**3- في الجودة دور المدير هو ميسر ومحفز وعليه أن يكون مكتسباً لمهارة التحفيز.**

ثانياً: أسس تحفيز العاملين بالمصارف الإسلامية

تقوم عملية تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية على عدة مؤشرات نذكرها في الآتي:

**1- العدالة في تحديد الرواتب والعلاوات، ورضا العاملين عند تحديدها.**

<sup>1</sup> Financial Markets Authority, "**Bank Incentive Structures**", Findings from an FMA review of incentive structures in the banking industry, Auckland, November 2018, p 6.

<sup>2</sup> رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، "الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في التربية الإسلامية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429-1430 هـ، ص 107.

<sup>3</sup> عيسى نبوية، أوبختي نصيرة، "المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2017، ص 226.

<sup>4</sup> داود عبد الملك الحدابي، "جودة الموارد البشرية ونجاح المصارف الإسلامية"، ورقة بحثية، نادي رجال الأعمال اليمنيين YBC، 20-21 مارس 2010، صنعاء، الجمهورية العربية اليمنية، ص 18.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

- 2- تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للمسلم.
- 3- توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والعاملين والعملاء.
- 4- تغطية نظم الحوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية.
- 5- الإخلاص والاجتهاد والالتزام بالسلوك الإنساني عند تحفيز ومكافأة العاملين<sup>1</sup>.

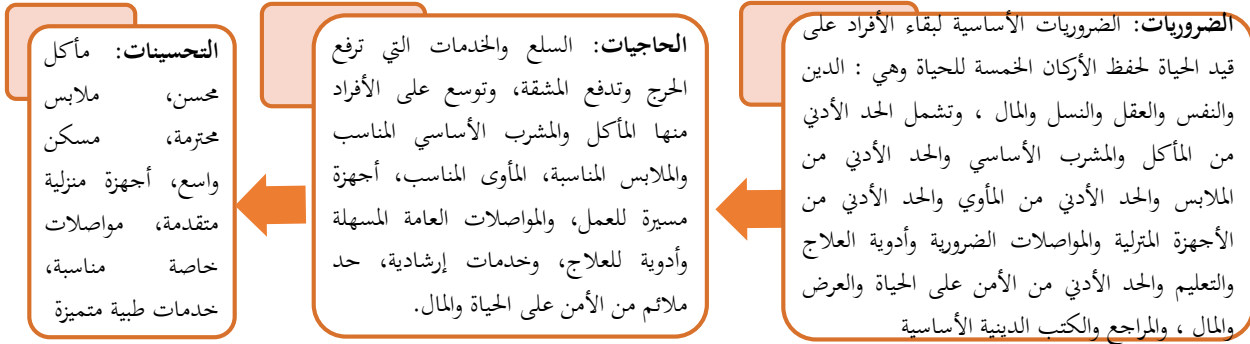
### المطلب الخامس: نظام الحوافز في المصارف الإسلامية

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى نظام الحوافز وحاجات العاملين، إضافة إلى اعتبارات تصميم نظام الحوافز، وأخيراً أسس النجاح في تصميم نظام الحوافز طبقاً لنظريات الحوافز، كما سيأتي تفصيل هذه العناصر.

#### أولاً: نظام الحوافز وحاجات العاملين

على عاتق القائد يقع العبء في تحديد حاجات الأفراد والتعرف عليها ومحاولة ترتيبها أولاً، ثم محاولة تدريبها وإشباعها لدى العاملين بما يحقق لهم الدافعية بعد ذلك على العمل والإنتاج. إن مفهوم الحاجة يعني النقص في أحد الجوانب لدى الأفراد مما يتطلب تحقيق الإشباع<sup>2</sup>، وفيما يلي تقسيم لمستويات الحاجات في الإسلام اقترحه الإمام أبو حامد الغزالي<sup>\*</sup>، وفسره الإمام الشاطبي<sup>\*\*</sup> من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-10): مستويات الحاجات الأساسية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"، بحث رقم 66، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، السعودية، 1425 هـ، ص 339.

<sup>1</sup> لجنة من الأساتذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين، "تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية"، موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1981، ص 140.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"، بحث رقم 66، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 337.

<sup>\*</sup> أبو حامد محمد الغزالي الطوسي النيسابوري: أحد أشهر علماء المسلمين في القرن الخامس الهجري، وهو فقيه وأصولي وفيلسوف، وترك العديد من المؤلفات في الفلسفة، الفقه الشافعي، وعلم الكلام والتصوف، والمنطق، ولقب بحجة الإسلام.

<sup>\*\*</sup> أبو اسحاق إبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي الشاطبي: عالم عقيدة ومحاماة من الأندلس، وقد درس الأدب والعلم على يد علماء من غرناطة، وتخصص في علم الحديث والفقه.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظرة في المصارف الإسلامية

وللحاجة عدة مستويات نوجزها في النقاط التالية: الضروريات: وهي الحاجة التي لا تستقيم الحياة دون تحقيقها، كحفظ الدين والنفس والعرض والمال والعقل، والحاجيات: الأمور التي يحتاجها الإنسان لرفع الحرج والمشقة والضيق، والتحسينات: الحاجة التي تجعل أحوال الإنسان تجري على مقتضى الآداب العالية والخلق القويم، وهي مكملة لاحتياجاته<sup>1</sup>.

### ثانيا: اعتبارات تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام الحوافز عدة اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار في المصارف الإسلامية نذكرها كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- **العدالة:** تطبيق نظام الحوافز على الجميع بنفس السياسات والشروط وعدم التمييز بين العاملين.
- 2- **الوضوح والفهم:** أن يكون نظام الحوافز مفهوماً وواضحاً للجميع.
- 3- **توفر القدوة الطيبة:** من العاملين الذين يقومون على انتهاج الطريق الصحيح.
- 4- **المواءمة بين أهداف المصرف وأهداف العاملين.**
- 5- **أن يتميز نظام الحوافز بالتنوع والتشكيل بين أنواعه المتعددة.**
- 6- **القبول:** يجب أن تناقش خطط وأهداف الحوافز مع العاملين الذين ستطبق عليهم، فإن ذلك يعطيها تعزيزاً أو تدعيماً يساعد في نجاح تطبيقها.
- 7- **الارتباط بالعمل واستمرار تنمية الحوافز:** الاهتمام بطبيعة العمل المحددة من أجله، ودراساتها ومتابعة صلاحيتها ودراسة عوائدها وتكاليفها.
- 8- **التكامل مع باقي السياسات:** كالتدريب والتعيين والإجازات والترقية، ولهذا يجب أن تتميز هذه السياسات بالتكامل وليس التضارب.

### ثالثا: أسس النجاح في تصميم نظام الحوافز طبقاً لنظريات الحوافز

ليكون نظام الحوافز ناجحاً وفعالاً، لابد من توفر عدة متطلبات نذكرها في الآتي:

- 1- **قدرة الحافز على إشباع الرغبات وربطه بالأداء.**
- 2- **إن دافع العامل للسلوك يعتمد على إدراكه بأن تصرفاً معين سيؤدي إلى تحقيق إشباع معين.**

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص 338.  
- أسامة عبد المجيد العاني، "المنظور الإسلامي للتنمية البشرية دراسات استراتيجية"، الطبعة الأولى، العدد السبعون، تصدر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2002، ص 37-40.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"، مرجع سابق، ص 340-341.

3- التأكد من أن العاملين مدربون بدرجة كافية لأداء الأعمال المستندة إليهم.

4- إزالة العقوبات التنظيمية للحصول على الأداء المناسب<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: الأيزو وعلاقة الجودة بالحوافز في المصارف الإسلامية

نخصص هذا المبحث لعرض تطور تطبيق معايير الأيزو في المصارف إضافة إلى كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والتحفيز، حيث نتطرق من خلاله إلى تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، أما المطلوب الثاني فيتمحور حول علاقة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة في المصارف، وبعده تحفيز العاملين وإدارة الموارد البشرية في المصارف، وسياسات تحفيز العاملين عالية الجودة في المصارف الإسلامية.

#### المطلب الأول: عرض تطور تطبيق معايير الأيزو في المصارف:

تعتبر معايير المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ضرورية للقطاع المصرفي والمالي، لأنها توفر إطاراً مشتركاً لتبادل المعلومات والمعاملات والخدمات، وتغطي جوانب مثل بطاقات الدفع والأوراق المالية والمراسلة وإدارة المخاطر. ومن خلال تبني هذه المعايير، يمكن للمؤسسات المالية تعزيز سلامتها التشغيلية، وتعزيز الشفافية، ودعم الامتثال التنظيمي وحماية المستهلك<sup>2</sup>.

نعرض فيما يلي قائمة بشهادات الأيزو التي يمكن للقطاع المصرفي والمالي التقدم إليها لتحسين نظام العمل والإدارة الداخلية وهي:<sup>3</sup>

#### أولاً: شهادة أيزو/آيسي 27001: 2022 "لنظام إدارة أمن المعلومات (ISMS)"

تساعد شهادة الأيزو 27001 المصارف والمؤسسات المالية على تبني الأدوات والضوابط المناسبة لحماية أصول البيانات القيمة، فهي تضمن تنفيذ تدابير أمن المعلومات المطلوبة لحماية البيانات الحساسة والسرية للعملاء. والشكل التالي يوضح تطور منح عدد شهادات أيزو 27001 في العالم:

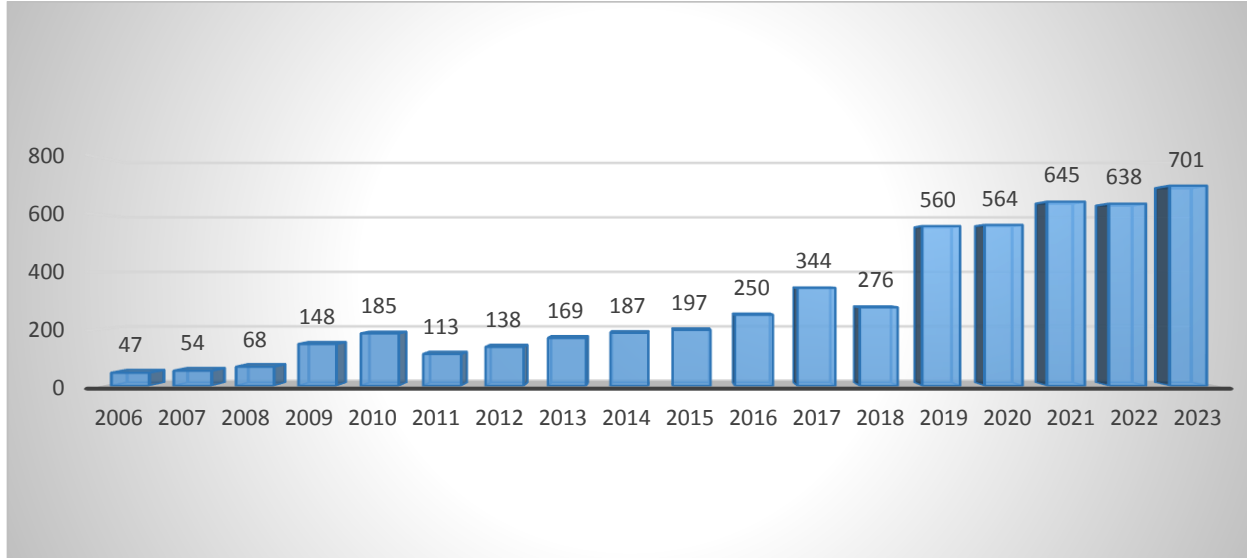
<sup>1</sup> رفعت السيد العوضي، "موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية -الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية"، المجلد الخامس، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2009، ص 92.

<sup>2</sup> ISO, "**Banking and finance**", <https://www.iso.org/sectors/management-services/banking-finance#:~:text=ISO%20standards%20are%20essential%20for,%2C%20identification%2C%20and%20risk%20management.>

<sup>3</sup> Sis cert TM, "**GET ISO Certification for Banking and Finance**", <https://www.siscertifications.com/banking-and-finance-industry/#:~:text=ISO%20certifications%20are%20a%20hallmark,communication%20and%20managing%20unforeseen%20disruption.>

### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواثيق في المصارف الإسلامية

الشكل رقم (3-11): تطور منح شهادة أيزو 27001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2006-2023



Source : ISO-CASCO, "**ISO-IEC 27001 - Number of certificates per country and industry sectors 2006 to 2017**", September 2016-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد المصارف الحاصلة على شهادة الأيزو 27001 زاد طوال الفترة 2006-2023، وخصوصاً سنوات 2019-2023 ما يظهر زيادة اهتمام المصارف في العالم بأمن معلوماتها وحرصها الشديد على سرية معلوماتها وبيانات عملائها، فقد منحت الأيزو 701 شهادة سنة 2023.

#### ثانياً: شهادة أيزو/آيسي 27701: 2019 "لنظام إدارة معلومات الخصوصية (PIMS)"

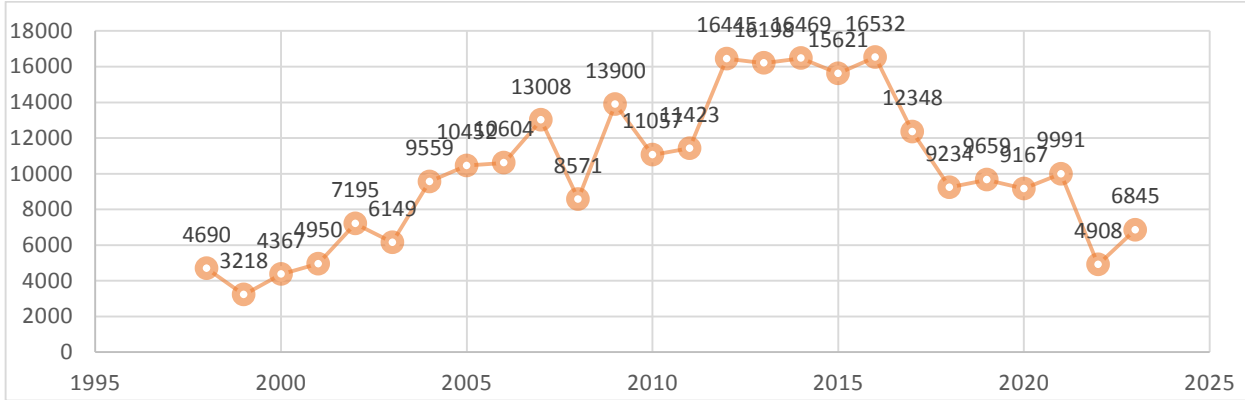
من مسؤولية المؤسسات المصرفية والمالية منح المستخدمين الحق في التحكم في معلوماتهم فيما يتعلق بمن يمكنه الاطلاع عليها أو استخدامها، حيث توفر شهادة أيزو 27701 لنظام إدارة المعلومات الخصوصية إطاراً للمؤسسات المالية لإدارة المعلومات الشخصية والخاصة للمستخدمين.

#### ثالثاً: شهادة أيزو 9001: 2015 "لنظام إدارة الجودة (QMS)"

يعتبر أيزو 9001 أكثر معايير الأيزو استخداماً في العالم لتحقيق أنظمة إدارة الجودة، فهي تساعد المصارف على تحسين العمل الداخلي والأداء العام للجودة. والشكل التالي يوضح تطور عدد شهاداتها الممنوحة في العالم:

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الشكل رقم (3-12): تطور منح شهادة أيزو 9001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 1998-2023



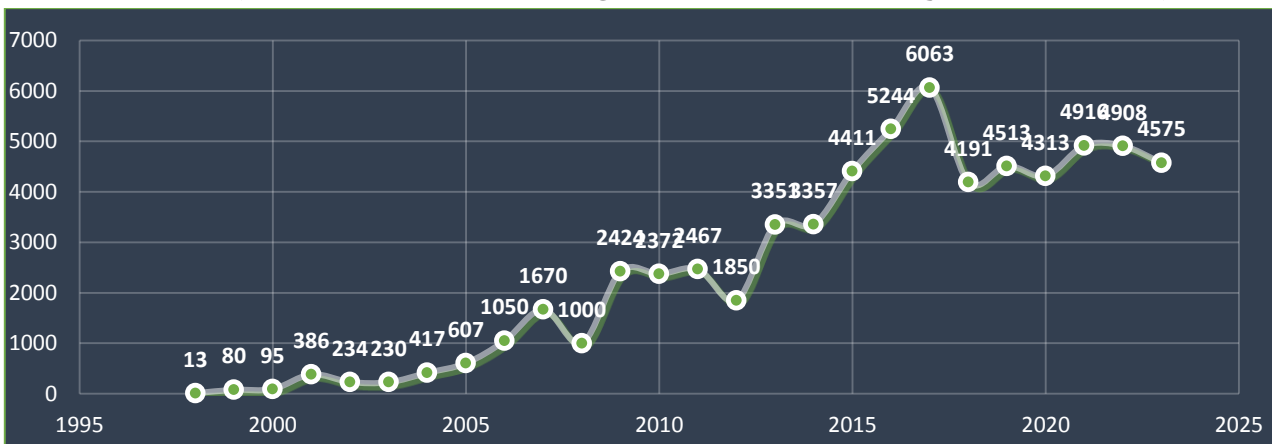
Source : ISO-CASCO, "ISO 9001 - Number of certificates per country and industry sectors - 1993 to 2017", September 2016-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تذبذباً في منح شهادات الأيزو 9001 طوال الفترة 1998-2023، حيث زاد عددها بين 2005 و 2007 و لينخفض سنة 2008 كون القطاع المصرفي شهد أزمة مالية حادة في العالم ككل، ثم تواصلت الزيادة في الفترة 2009-2017 لتبلغ أوجها سنة 2016 بعدد 16532 شهادة ثم تتناقص طوال الفترة 2018-2023.

### رابعاً: شهادة أيزو 14001: 2015 "لنظام إدارة البيئة (EMS)"

يوفر معيار أيزو 14001 إطاراً لنظام إدارة بيئية فعال لتحسين الأداء البيئي الشامل للمصارف والمؤسسات المالية، كما توفر الشهادة أدوات لتحديد الأنشطة التي تسبب تأثيرات بيئية شديدة والقضاء عليها. وفيما يلي نعرض تطور شهادات الأيزو 14001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-13): تطور منح شهادة أيزو 14001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 1998-2023



Source : ISO-CASCO, "ISO 14001 - Number of certificates per country and industry sectors - 1999 to 2017", September 2016-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

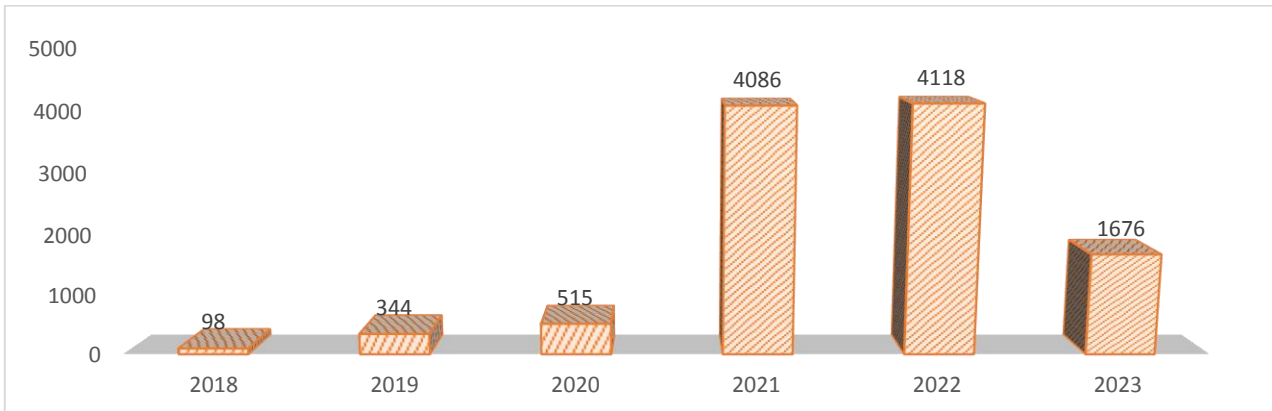
### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والمواظرة في المصارف الإسلامية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أقل عدد شهادات أيزو 14001 منحت سنة 1998 في العالم، وأكبر عدد وزع على هذا القطاع هي في سنة 2017 بعدد 6063 شهادة.

#### خامسا: شهادة الأيزو 45001: 2018 "نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSMS)"

توفر أيزو 45001 إطارًا لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وهي تضمن أن تتحمل المصارف المسؤولية عن صحة وسلامة العمال والعملاء، حيث تثبت المؤسسات المصرفية والمالية التزامها ببيئة عمل آمنة وصحية من خلال تقليل مخاطر الحوادث والامتنثال لإرشادات وأنظمة الصحة والسلامة المهنية. ونعرض من خلال الشكل التالي تطور عدد شهادات أيزو 45001 في العالم:

الشكل رقم (3-14): تطور منح شهادة أيزو 45001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2018-2023



Source : ISO-CASCO, " **ISO Survey 2018-2023 results - number of certificates and sites per country and the number of sectors overall**", September 2018-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

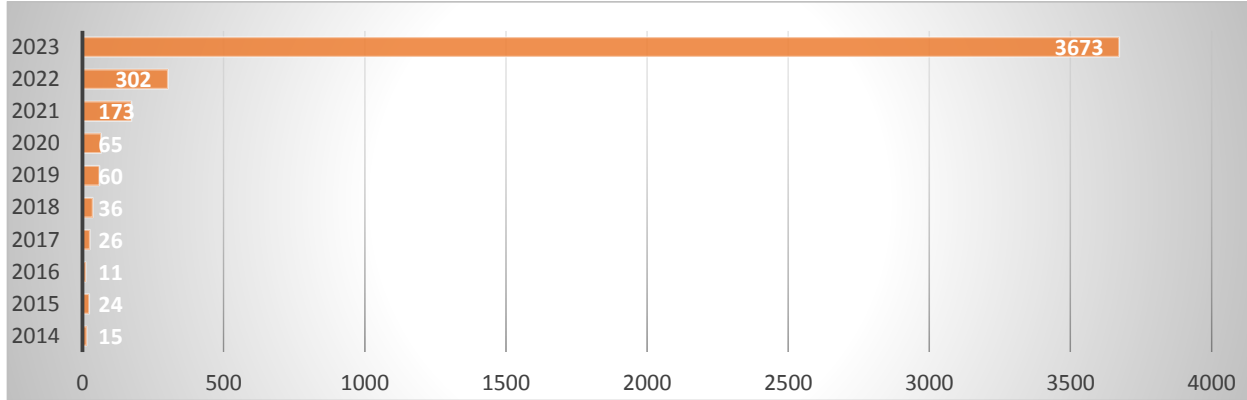
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عدد الشهادات الممنوحة طوال الفترة 2008-2023 كان متذبذبا، حيث تحصل القطاع المالي المصرفي والعقاري سنة 2018 على 98 شهادة فقط، ثم زاد عدد الشهادات سنة 2019 إلى 344 ليواصل الزيادة إلى 515 سنة 2020، ليقفز قفزة نوعية سنة 2021 إلى 4086 شهادة ويبلغ أعلى قيمة له سنة 2022 بـ 4118 شهادة، لينخفض بشكل حاد سنة 2023 إلى 1676 شهادة.

#### سادسا: شهادة أيزو 22301: 2019 "نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)"

شهادة أيزو 22301 هي أول معيار في العالم لأنظمة إدارة استمرارية الأعمال، وهي تلزم المصرف بالتعامل مع الانتكاسات التشغيلية لمساعدتها على الاستمرار في تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، وتستفيد المصارف الحاصلة على هذه الشهادة من إطار قوي من خلال استخدام التقنيات المناسبة للتخفيف من الاضطرابات في العمليات. وفيما يلي نعرض تطور عدد شهادات أيزو 22301 في القطاع المصرفي المالي والعقاري في العالم للفترة 2014-2023:

### الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والموايز في المصارف الإسلامية

الشكل رقم (3-15): تطور منح شهادة أيزو 22301 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2014-2023



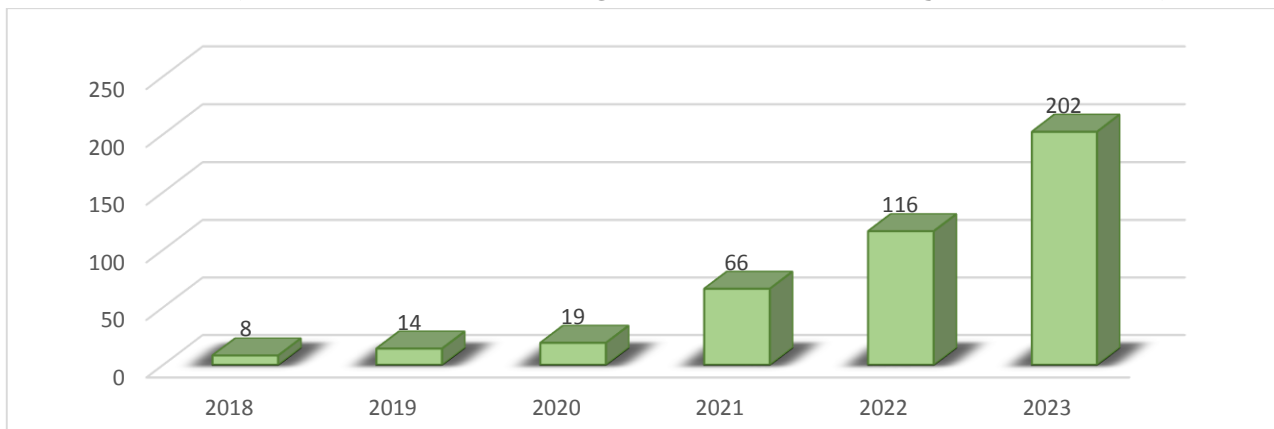
Source : ISO-CASCO, "**ISO 22301 - Number of certificates per country and industry sectors - 2014 to 2023**", September 2016-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن اهتمام القطاع المصرفي المالي والعقاري بنظام إدارة استمرارية الأعمال كان متزايداً، وذلك من خلال زيادة عدد الشهادات الممنوحة والتي تبين حرص المصارف على تحقيق هذا النظام، وبلغ أوجه سنة 2023 بعدد 3673 شهادة ممنوحة في العالم.

#### سابعاً: شهادة أيزو 37001: 2018 "نظام إدارة مكافحة الرشوة (ABMS)"

يساعد المعيار أيزو 37001 المصارف على الحفاظ على الالتزام بمبادئ مكافحة الرشوة، فإنها تسعى إلى غرس جو من الانفتاح والشفافية وتعزيز ثقافة النزاهة داخل المصرف، فهي تعطي الأدوات والضمانات المناسبة للتخلص من ممارسات الرشوة الفاسدة وإرساء ممارسات تجارية عادلة. ونعرض فيما يلي تطور منح شهادات الأيزو 45001 للقطاع المالي المصرفي والعقاري في العالم:

الشكل رقم (3-16): تطور منح شهادة أيزو 45001 للقطاع المالي والمصرفي والعقاري في العالم 2018-2023



Source : ISO-CASCO, "**ISO Survey 2018-2023 results - number of certificates and sites per country and the number of sectors overall**", September 2018-2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

نلاحظ من الشكل أعلاه زيادة اهتمام القطاع المصرفي المالي والعقاري بموضوع محاربة الرشوة والفساد، نظرا لزيادة الطلب على حيازة شهادات الأيزو 45001 والتي تعنى بتطبيق نظام فعال لمكافحة الرشوة، ويتبين لنا من الشكل أن سنة 2023 تعتبر أكبر سنة منحت فيها هذه الشهادة في العالم بعدد 202 شهادة.

### ثامنا: شهادة أيزو 41001: 2018 "نظام إدارة المرافق (FMS)"

تحدد شهادة أيزو 41001 المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة المرافق، حيث يدمج المعيار بين العديد من التخصصات لتعزيز إنتاجية وكفاءة الأفراد والمجتمعات والمنظمات والاقتصادات، كما يعمل على تحسين تفاعل المصرف مع البيئة ويؤثر على صحة ورفاهية المجتمع.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بدءا بأساليب تنمية الموارد البشرية للمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

### أولا: أساليب تنمية الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة

لتنمية الموارد البشرية لتساهم بشكل أكبر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هناك أساليب عديدة، نذكر منها:<sup>1</sup>

#### **1- إدارة الجودة التدريبية:** يقصد بها إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل

دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.

#### **2- صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة.**

#### **3- الاتصال الداخلي:** حيث يلعب دورا فعالا في تحسين نظام الجودة خلال العملية الإدارية.

### ثانيا: أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية أبعادا عدة، اقتصادية واجتماعية وثقافية وتعليمية، ونذكر منها:

#### **1- العامل المؤهل تأهيلا تعليميا في ضوء الجودة الشاملة وبجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على**

<sup>1</sup> رشيد مناصرة، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -حاسي مسعود الجزائر"، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، 2012، ص 196.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

الوقت والدقة في العمل وسيزيد من فرص التعليم الجيد، مما يسمح لهذا العامل أن يجد فرص عمل ملائمة لمؤهلاته وإمكانياته لينتج ويحقق قيمة مضافة يساهم بها في تنشيط الاقتصاد المحلي.

2- زيادة نسبة المثقفين من الموارد البشرية يساهم في التنمية الحضارية للمجتمع، ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من التراث واللغة والفلكلور ويزداد مستوى الوعي لديه لما يدور من حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية وعولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات.

3- التعليم الذي ينمي قدرات الفرد العقلية والفكرية ويكسبه الأنماط السلوكية وقيمها المتوازنة مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية.

4- إن تعليم الفرد وتدريبه يؤدي إلى خفض نسبة البطالة ما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تأهيل وتحفيز العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة في المصارف

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تدريب وتوظيف وتحفيز العاملين ضمن إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه كل منهما اتجاه الآخر، بدءاً بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتحفيز والتدريب والتوظيف، ثم علاقتهما في المصارف، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية حسب رواد الجودة.

### أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتوظيف وتدريب وتحفيز العاملين في المصارف

سنتطرق للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لأهميتها ولكونهما يستخدمان ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي ورضا العميل، إضافة أن دور إدارة الجودة الشاملة يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية. إن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلاً من الأنظمة، لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة<sup>2</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لهما أهمية استراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية، حيث يجب على المصرف مواءمة أنظمة إدارة الموارد البشرية مع أهداف الجودة الخاصة به. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة فريق الإدارة وكل العاملين بالمصرف لتحسين جودة الخدمات، فإن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> عاصم شحادة علي، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010، ص 199-200.

<sup>2</sup> العابد هوري، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية أدرار"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 83، 85.

## الفصل الثالث:.....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

هو عملية مستمرة لمشاركة العامل، ويجب على العاملين بذل الجهد للمشاركة والاندماج من أجل تحسين فعالية مهمتهم وموقعهم في المصرف<sup>1</sup>.

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>. وتتضح علاقتهما من خلال:<sup>3</sup>

### 1- إدارة الجودة الشاملة والتوظيف: تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة

الشاملة، حيث يجب على المصارف اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة والذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة.

### 2- إدارة الجودة الشاملة والتدريب: إن المعارف والمهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة سوف تمر

بخطوات ومراحل يمكن حصرها فيما يلي:<sup>4</sup>

أ- التدريب التوضيحي: ويهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمصرف.

ب- التدريب على أدوات الجودة: يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.

ت- التدريب على موضوعات خاصة: ويتصل هذا النوع بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة.

### 3- التدريب على فن القيادة: ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين

سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية.

### 4- إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء: يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصرف الاعتماد على

<sup>1</sup> Fatma Lehyani, "Impact de la gestion des connaissances et de la gestion de la qualité totale sur la performance de la chaîne logistique", Thèse pour obtenir le grade de docteur de la communauté université Grenoble Alpes, Spécialité: Génie Industriel, préparé dans le cadre d'une cotutelle entre la communauté université Grenoble Alpes et l'université de sfax, 2019, p 45-46.

<sup>2</sup> العابد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية أدرار"، مرجع سابق، ص 85-86.

<sup>3</sup> بن علي عائشة، نوري منير، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية والأسواق، العدد الأول، المجلد الثاني، مارس 2015، ص 320-322.

<sup>4</sup> بن علي عائشة، نوري منير، نفس المرجع، ص 320-321.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

نظام تقييم الأداء تظهر خصائصه من خلال: وضع الأهداف، الأداء الجماعي، طريقة التقييم، دور القيادة، القائمون على التقييم.

### 5- إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز والمكافآت والتعويضات: تسهم سياسة التحفيز الإنساني

في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها يجب أن تعكس مساهمات طرق الجودة في تحقيق أهداف المصرف.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف

تنظر فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى المصرف كنظام فني واجتماعي يحتوي على أفراد، وتركز اهتمامها على الطموحات، الدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات وتؤمن أن صانع جودة العمل هو العنصر البشري، إذن فهي تسعى إلى دفع المديرين لتبني هذه الفلسفة الإدارية في مصارفهم<sup>1</sup>، ويمكن القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية تدور حول مفاهيم محورية وأفكار رئيسية والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- مساهمة العاملين في مختلف الأدوار في المصرف حتى في عمليات اتخاذ القرار، مما يوفر عنصر التمكين لهم، وتأكيد مبدأ إشراك الجميع في الإدارة.

2- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل، ورفع معنوياتهم وتخفيض شكوايهم.

3- تحقيق رضا العملاء، والتحسين المستمر.

وتعتبر الجودة الشاملة على فلسفة إدارة للمنافسة من خلال العمل على تجويد كافة الأنشطة داخل المصرف، ولتطبيق هذه الفلسفة لابد من تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على حاجات العميل<sup>3</sup>، ولقد أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف إلى التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بالموارد البشرية منها:<sup>4</sup>

### 1- التغيير في أدوار العاملين: وشملت الوظائف والمهام حيث أصبح تحسين العمليات مسؤولية كل

<sup>1</sup> عماد الدين، "تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية"، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2018، ص 55-56.

<sup>2</sup> ياسر عبد طه الشرفا، هاني ربحي أحمد عبد العال، "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 18-19.

<sup>3</sup> محمد غمري الشوافي، "مدخل إلى إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الزهراء، مصر، 2016-2017، ص 21.

<sup>4</sup> محمد غمري الشوافي، نفس المرجع، ص 21-23.

### الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

العاملين بالمصرف، ومست أيضا فرق العمل والتي تعتبر عمودا من أعمدة إدارة الجودة الشاملة وتميزت بكونها متعددة المهام، إضافة إلى المسمى الوظيفي حيث ظهرت مسميات جديدة كالمساعدين والمسهلين وهم المساهمون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأصبح المديرون في كل المستويات الإدارية معلمون لبقية العاملين.

**2- التغير في أداء العاملين:** شملت التغيرات الحاصلة في أداء العاملين على جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، ففرق العمل أصبحت تتوفر لديها بيانات عن العمليات في المصرف، ويقومون بتحسين هذه العمليات، إضافة إلى المكافآت الخاصة حيث أصبحت متعددة في ظل إدارة الجودة الشاملة، وتنوعت صور الأجور والحوافز في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**3- قسم الموارد البشرية:** زيادة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب والذي أصبح إلزاميا على كل العاملين في المصرف، إضافة إلى علاقات العمل والتي أصبحت تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المصرف والعاملين به. كما أن للموارد البشرية دورا مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي نوجزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- نشر الوعي بثقافة الجودة ومساعدة الأفراد على تقبل التغير والتقليل من الخوف منه ومقاومته.**

**2- إعادة النظر في تصميم ووصف الوظائف بما يتلاءم مع العمليات الجديدة.**

**3- اختيار وتوظيف عاملين جدد وفق معايير وشروط تتوافق مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.**

**4- إعادة النظر في نظام الحوافز والتركيز على الحوافز الجماعية والحوافز المعنوية.**

**5- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة خطط وبرامج تدريبية تتناسب مع فلسفة ومبادئ الجودة.**

**6- تأسيس نظام تقييم الأداء أساس فرق العمل، والتركيز على التقييم المستمر بدلا من التقييم السنوي.**

#### ثالثا: إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية حسب رواد الجودة

لم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، ومنها:

**1- ضمت مبادئ ديمينج الأربعة عشر للجودة، ستة مبادئ عن الموارد البشرية.**

**2- أولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة**

**150 Baldrige نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة.**

<sup>1</sup> عادل أحمد الساعدي، "دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، 2016، الكويت، ص 17-18.

3- خصصت الجائزة الأوروبية للجودة 90 نقطة لأداء الأفراد و90 نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة.

4- لقد نصت المعايير أيزو 9000، 9001، 9002، 9003، على عنصر أساسي خاص بتسيير الموارد البشرية وهو التدريب في كافة المستويات الإدارية، فقد تضمن أيزو 9001 الصادر سنة 2000 على أن كفاءة العمال المعنيين بمهام ذات تأثير كبير على جودة المنتج على أساس التكوين الأساسي والمهني والمعرفة الأدائية والخبرة، إضافة إلى التأهيل، وتقييم فعالية العمليات الإدارية، وكذا وعي العاملين بالمهام والأنشطة الموكلة إليهم والطريقة التي يساهمون بها في تحقيق الجودة، والمحافظة على سجلات التدريب وتطور المعرفة الأدائية والخبرة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة في المصارف

يعتبر التسيير جزءا من الإدارة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، أما التسيير فيعمل على التنسيق بين مختلف موارد المصارف للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة والتي يسعى إليها المصرف، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق بشكل من التفصيل إلى المكانة التي تحتلها الموارد البشرية من خلال عملية تسيير الجودة الشاملة في المصارف.

#### أولا: استراتيجية اختيار الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة

لقد أصبح تسيير الموارد البشرية عنصرا رئيسيا ضمن النماذج والمعايير التي تصمم لتسيير الجودة الشاملة، لأن تحقيق مستوى الجودة العالية يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الكفاءات الفردية، كما أن نجاح المصرف يتوقف على أداء العاملين بجميع المستويات، نظرا للدور المهم لتسيير الموارد البشرية بتنفيذ برامج التحسين المستمر<sup>2</sup>. ولاختيار الموارد البشرية بهذا الخصوص يتبع المصرف عدة استراتيجيات نذكرها في الآتي:

#### **1- استراتيجية الاختيار من داخل المصرف:** أي اعتماد المصرف على سوق العمل الداخلي، عن طريق

الترقية من الداخل لمواقع وظيفة أو موازية بمسؤوليات أكثر، أو اعتماد الإعلان أو التنافس داخل

<sup>1</sup> أنظر:

- محمد الصالح قريشي، "إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السابع، 2011، ص 83-84.

- عجيبة محمد، سعيداني محمد السعيد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل الحديث لتطوير المورد البشري في منظمات الأعمال"، مجلة دراسات اجتماعية، العدد الرابع، المجلد الرابع، 2020، ص 36.

<sup>2</sup> سمالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 202.

المصرف بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار<sup>1</sup>.

## **2- استراتيجية الاختيار من خارج المصرف:** يلجأ المصرف إلى اتباع هذه الاستراتيجية حالة عدم

إمكانية تأمين الكفاءات من المصادر الداخلية، ولعل أهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادرها الخارجية هي التقدم المباشر للمصرف، والإعلان، وسمعة المصرف وظروفه، ووكالات الاستخدام، والمدارس والكلية والجامعات والمنظمات المهنية والاستدعاء بالوسائل الفضائية والمتقدمين دون أن يتصل بهم أحد<sup>2</sup>.

### **ثانياً: التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة**

إن التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية يقوم به المصرف عند شروعه في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمصرف، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المصرف، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء<sup>3</sup>.

### **ثالثاً: تحفيز الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة**

يعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المصرف بكفاءة وفعالية. وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباحه من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمصرف، إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل. فالتحفيز يمكن العاملين من تطوير سلوكهم داخل المصرف والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع أسلوب تسيير الجودة الشاملة<sup>4</sup>، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والنتائج:

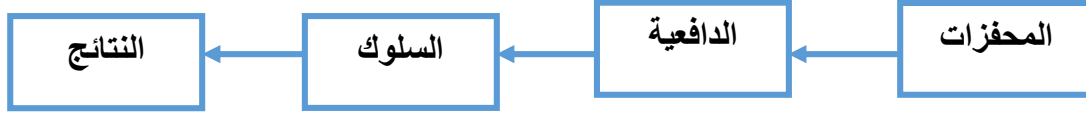
<sup>1</sup> رفيقة شمالي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص 98.

<sup>2</sup> سمالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة (التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)"، مرجع سابق، ص 223.

<sup>3</sup> سمالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة (التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)"، مرجع سابق، ص 225.

<sup>4</sup> سمالي يحضيه، نفس المرجع، ص 226.

الشكل رقم (3-17): العلاقة بين الحوافز والنتائج



المصدر: سمالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة (التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 226.

#### رابعا: تمكين الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة

يشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة<sup>1</sup>. نستعرض من خلال هذا العنصر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأشكالها:

**1- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المصرف معا وكفريق واحد ذلك يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وأكثر ولاء للمصرف<sup>2</sup>. فإشراك العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله تفعيل لطاقاته الإبداعية وتعزيز لدفاعته، والإشراك يتراوح بين المشاركة في المعلومات المتاحة أو تقديم مقترحات تطويرية وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات ذات العلاقة وحل المشكلات، تعتمد المصارف الناجحة في تطوير أدائها إلى مقترحات عمالها كأحد عوامل التطوير<sup>3</sup>.

#### **2- أشكال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** وتتمثل الأشكال الرئيسية لمشاركة العاملين في:<sup>4</sup>

أ- التشاور المشترك بين صاحب العمل والعاملين بالقرارات والخطط في المصرف.

ب- الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات ولإبقائهم على علم بما يتخذه المصرف

<sup>1</sup> كرمية توفيق، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 60.

<sup>2</sup> شفاء كرو، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 27.

<sup>3</sup> داود عبد الملك الحدابي، "جودة الموارد البشرية ونجاح المصارف الإسلامية"، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> شفاء كرو، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مرجع سابق، ص 28.



من قرارات وما يقوم به من عمليات، وخطط المشاركة في الأرباح.

ت- تهدف دائرة الجودة إلى استكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة.

ث- تمثل خطط الاقتراح طريقة مفيدة لإشراك العاملين في تحسين تقنيات وطرق العمل.

### **المطلب الخامس: تحفيز العاملين ضمن إدارة الجودة الشاملة في المصارف**

تناولنا في هذا المطلب الحافز كوسيلة من وسائل الجودة في المصارف الإسلامية، وعلاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الخطوات الواجب اتباعها لتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً أشكال التحفيز في تطبيق الجودة الشاملة.

#### **أولاً: الحافز كوسيلة للجودة**

الجودة معيار تسعى المصارف إلى تحقيقه، وحتى يتحقق لابد من وسائل تجسد ذلك إلى واقع يللمسه الإنسان، وإتقان العمل في جميع مراحله، مرهون بالوسائل المستخدمة، فكلما كانت شاملة لبعديها المادي والمعنوي كانت نتائجها ذات جودة عالية، ويهمنا هنا وسيلة تنوع الحوافز حسب درجات الجودة فالحوافز من عوامل التعزيز، ومن الوسائل المناسبة في بث روح التفاني الفعال في ميادين العطاء، والتنوع فيها حسب معطيات الإنتاج ينتقل بالفعل الصادر إلى جودة عالية، وعلى ذلك فالجودة درجات وقد لمح القرآن الكريم إلى هذه الدرجات<sup>1</sup>. وتتمثل درجات الجودة في:<sup>2</sup>

#### **1- الدرجة الأولى: درجة الحسن:** يستحق حسن الإنتاج حوافز تشجيعية على العمل أو المنتج

الحسن، إذا أحسن عمله فإنه يستحق الأجر على ما أحسن وأن تحفظ أعماله.

#### **2- الدرجة الثانية: درجة المحسن:** بعد أن أحسن العمل وكان الحكم عليه من خلال عمله، بعد

ذلك تأتي درجة المحسن، وبذلك تميز وعلى ذلك يستحق الثقة، فكان له حوافز العمل المحسن، قال

تعالى: "وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ"<sup>3</sup>.

#### **3- الدرجة الثالثة: درجة الخبراء:** هي مرحلة إصلاح الآخرين وتأهيلهم إلى إتقان العمل، بعد أن

<sup>1</sup> علي جمعة الرواحنة، "محددات الجودة في الفقه الإسلامي وأبعادها التشريعية"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، العدد الرابع، المجلد الخامس، 2009، ص 5-6.

<sup>2</sup> علي جمعة الرواحنة، نفس المرجع، ص 6.

<sup>3</sup> سورة يوسف، الآية: 56.

اجتاز مرحلة العمل الحسن أو العمل المحسن، قال تعالى: "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ"<sup>1</sup>.

### **ثانيا: علاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة**

يعتبر العنصر البشري المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية مما يجعله أحد أهم عوامل امتلاك الميزة التنافسية في المصرف، لهذا تعمل المصارف التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، كما يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بدلا من المنافسة بينها. وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة والتحفيز لكي تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة من خلال التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة، والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه، وضع نظام للحوافز والمكافآت، وتطبيق مبدأ الإرشاد والتوجيه، ودمج العاملين في برامج تدريبية تجدد خبراتهم، وتوفير شروط السلامة المهنية للعاملين ومناخ تنظيمي سليم<sup>2</sup>.

في إدارة الجودة الشاملة يعتبر التحفيز عن طريق المكافآت المالية إحدى الطرق لتعويض العاملين عن مجهوداتهم في مجال الجودة، حيث أن للعاملين أهدافا أخرى أقلها الأجور وأعلىها تحقيق الذات وتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها العامل من خلال عمله<sup>3</sup>.

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من آليات التحفيز كالمشاركة وحرية التعبير وإبداء الرأي وتفويض السلطة الكافية لتنفيذ الأفكار والمقترحات فضلا عن الأمن الوظيفي والاعتراف بإنجازات العاملين، مما يزيد من الرضا الوظيفي وانتماء وولاء العاملين للمصرف<sup>4</sup>.

### **ثالثا: خطوات التحفيز في إدارة الجودة الشاملة**

إن مدير الجودة الشاملة الناجح يستخدم كل ما هو متاح له من أشكال التقدير والمكافأة لتشجيع عمل الفريق والسلوكيات الإيجابية في الجودة الشاملة، وهو يدرك أهمية وقوة المكافأة في تربية السلوكيات المرغوبة في

<sup>1</sup> سورة الأعراف، الآية: 70.

<sup>2</sup> بلية حبيب، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق"، مرجع سابق، ص 142-145.

<sup>3</sup> سبخاوي حنان، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد التاسع، المجلد الخامس، مارس 2017، ص 223-224.

<sup>4</sup> هبال عبد العالي، "دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة، المسيلة، الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص 122.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية

إدارة الجودة الشاملة وزيادة فاعلية المورد البشري لذلك نجد أنه من أهم الطرق التي يستخدمها مدير الجودة الشاملة في عملية التقدير والمكافأة ما يلي:<sup>1</sup>

**1-** يكافئ مدير الجودة الفرق والأفراد المستحقين نظرا لمساندتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتساعد المكافآت المالية والجوائز القيمة على إظهار السلوكيات المتميزة والإيجابية بالإضافة إلى توصيل رسالة "الجودة هي الغاية".

**2-** دعم العاملين وذلك بخلق الإحساس بأنهم جزء من المصرف ولهم القيمة المهمة والضرورية لنجاحها، فالعاملون الذين يعتقدون بأهميتهم سوف يؤكدون جهودهم ومساهماتهم ويمكن الاعتماد عليهم وهذا المفهوم ينطبق على كل فرد من أدنى تصنيف إلى الإدارة العليا.

### رابعا: ربط الجودة بالحوافز

كثير من المداخل التي تسير عليها المصارف الكبيرة لتحقيق الربط بين الأجور والمكافآت والتعويضات عموما وبين إدارة الجودة الشاملة لا تؤدي إلى إقامة علاقة فعالة بين الجودة ورضا العميل وبين نظام الدفع، كما أن بعض الاستراتيجيات الأخرى والتي تستند إلى الدفع على أساس المهارات أو الأداء قد لا تكون جديرة بدعم أهداف الجودة ورضا العميل، وفيما يلي عدد من الاستراتيجيات في مجال التعويض وهي:

**1-** ربط الجودة بالزيادة في الجدارة: ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه إذا حدث في أي سنة أن تم فيها الاتفاق بين العامل ومديره على مستوى جودة محدد ومعلوم، وكذلك أي أهداف أخرى غير نوعية، فإذا حقق العامل تلك الأهداف فإنه يحصل على علاوة جدارة.

**2-** ربط الجودة بمكافآت المديرين التنفيذيين.

**3-** الدفع على أساس المهارات.

**4-** مكافأة المشاركة في الأرباح لكل عامل<sup>2</sup>.

### خامسا: أشكال التحفيز في تطبيق الجودة الشاملة

تمنح إدارة الجودة الشاملة العديد من الحوافز للعاملين في المصرف ولها عدة أشكال نوجزها في الآتي:

<sup>1</sup> سبخاوي حنان، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 224-225.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص 240-241.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والمواضع في المصارف الإسلامية

### 1- التقدير والمكافأة: يمثل التحفيز عن طريق التقدير والمكافأة للمورد البشري عنصرا هاما في إدارة

الجودة الشاملة إذ يؤثر تقديرهم ومكافأتهم على دافعيتهم وفاعليتهم ورضاهم الوظيفي.

### 2- الاتصال: إن توفير الاتصال العكسي للعاملين ضروري لتحفيزهم، ويكون بخطابات موقعة من الإدارة

العليا تشعرهم بأن مقترحاتهم قد تم تبنيها وأن مكافأتهم قادمة.

### 3- أسلوب التحفيز عن طريق التكوين: هناك فئات من العاملين تنظر إلى التكوين كزيادة في المكافأة

ومنهم من يراه إثراء للمعارف، ويخلق التكوين لدى العاملين دفع إيجابي على شكل تعويض مالي أو

معنوي وفائدته هي إثراء الكفاءات المكتسبة المعرفية، وزيادة المكافآت التي تؤدي إلى الرضا المادي.

### 4- أسلوب التحفيز عن طريق الترقية: تتضمن الترقية زيادة في الأجر وتحسين في المركز الوظيفي وتحسين

في الأحوال المادية والاجتماعية. ونجد أن هناك حاجات للعاملين يطمحون لتحقيقها من خلال الترقية

كالحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير لإثبات قدراتهم وإبراز أفكارهم وتحسين أدائهم وهذا ما

تطمح إليه إدارة الجودة الشاملة. أما المصرف فهو يهدف من خلالها إلى استغلال طاقات عماله

وخاصة الكفاءات العالية<sup>1</sup>.

## المطلب السادس: جودة الموارد البشرية وسياسات تحفيز العاملين عالية الجودة في المصارف الإسلامية

نستعرض من خلال هذا المطلب، عناصر إدارة جودة الموارد البشرية وتأثير برامج الجودة الشاملة على إدارة

الموارد البشرية، وكذا مواصفات سياسات التحفيز عالية الجودة وأخيرا علاقة الجودة بالمواضع من خلال التغذية

الرجعية.

### أولا: عناصر إدارة جودة الموارد البشرية

أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما كبيرا بالمورد البشري، وعلى رأسها برامج إدارة الجودة، إلا أن

تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود عناصر إدارة الجودة للموارد البشرية<sup>2</sup>، وتتمثل في:<sup>3</sup>

### 1- معايير جودة الثقافة الإدارية بصفة عامة وثقافة الجودة بصفة خاصة: تنشأ الثقافة في الأساس من

ثلاثة مصادر: معتقدات المصرف وقيمه، الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور

<sup>1</sup> سيخاوي حنان، ن"دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 225-226.

<sup>2</sup> موزاي سامية، "مكانة نسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة"، شهادة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 1، 2003-2004، ص 83-85.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 36-40.

## الفصل الثالث: .....الإطار النظري للجودة والموافق في المصارف الإسلامية

المصرف، المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد<sup>1</sup>، وهذا النوع من المعايير هو أساس المعايير المرجعية سواء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية أو غيرها، لأنه من الضروري أن يمتلك العاملون ثقافة الجودة، لإدارة جودة الموارد البشرية.

**2- معايير جودة إدارة الموارد البشرية:** حيث تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في التخطيط، التنظيم وتحديد الأدوار، توجيه وتحفيز العاملين، الرقابة على تنفيذ خطط الموارد البشرية، وكل هذه الوظائف تشملها الجودة.

**3- معايير جودة كل محور من محاور منظومة الموارد البشرية:** مثل: معايير إعداد وتوصيف الهياكل التنظيمية والوظيفية، معايير إعداد وتصميم المسارات الوظيفية، معايير تقييم الوظائف، ومعايير التخطيط للقوى العاملة وهكذا.

### ثانيا: مواصفات سياسات التحفيز عالية الجودة

تتعدد وتتفاوت دوافع العاملين نحو العمل وتعد منظومة هذه الدوافع وفق ترتيبها الخاص لكل فرد هي المحرك المحوري للفرد للالتحاق بالعمل والانضباط فيه وبذل أقصى طاقة فيه وتتعدد مفردات منظومة الدوافع الخاصة في كل عامل، وتتفاوت درجة أهمية كل منها إلى:<sup>2</sup>

**1- دوافع مادية واقتصادية:** والحاجة إلى الاستقرار الاقتصادي والإحساس بالأمان.

**2- دوافع نفسية:** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير والإحساس بالذات وبالأهمية ومشاركته في إنجاز أعمال مهمة للمجتمع والدولة.

**3- دوافع اجتماعية:** كالإحساس باحترام وتقدير وحب الآخرين والعيش وسطهم في بيئة اجتماعية تناسب ميوله.

**4- دوافع وظيفية:** في ترقى السلم الوظيفي والوصول للمناصب العليا الرفيعة.

**5- دوافع إيمانية:** كالحاجة إلى أداء رسالة إصلاحية للمجتمع وللأمة من خلال فهم واعتقاد ديني يتبناه ويؤمن به.

<sup>1</sup> نجاة قريشي، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثلاثون، سبتمبر 2017، ص 433.

<sup>2</sup> إبراهيم الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2007، ص 43-44.

6- دوافع صحية وبدنية: كالحاجة إلى العلاج له ولأفراد أسرته.

7- الحاجة للانتماء والاندماج: لمؤسسة كبيرة ذات مكانة مرموقة في المجتمع.

### ثالثاً: علاقة الجودة بالحوافز من خلال التغذية الراجعة

إن الاهتمام بالمعلومات الراجعة أو المرتدة مقياس أساسي في إدارة الجودة الشاملة والتي من خلاله يتم معرفة الأثر المرتد أكان إيجابياً أو سلبياً، فإن كانت إيجابية تعمل إدارة الجودة الشاملة على استقرارها وإن كانت سلبية يتم العمل على معالجتها، إن التعامل مع عملية التغذية العكسية يزيد من قدرة المصرف على التعايش مع جميع المتعاملين معه وملاحظة سير العملية المصرفية من المدخلات إلى المخرجات. وتفيد التغذية الراجعة في رصد تلك العمليات المستقبلية من الكثير من الأموال والكفاءات البشرية والفنية إلا أنها وكأي استراتيجية لا تخلو تلك الاستراتيجيات من الخلل سواء في التخطيط أو التنفيذ أو التقييم مما انعكس على عملية التغذية الراجعة التي من خلالها يتم إعادة النظر في الاستراتيجيات ومعرفة نقاط القوة والضعف في مراحل الاستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 82.

### خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية، وافتتحنا الفصل بلمحة عن المصارف الإسلامية والتي تعتبر مؤسسات مالية ونقدية تقوم أعمالها وخدماتها على أسس ومبادئ الشريعة الإسلامية، بعدها أشرنا إلى الجودة في الإسلام والتي تعني الإتقان والدقة والتفاني إلى درجة الإحسان في كل الأعمال الموجهة للعامل، كما أن محاور الجودة في الإسلام تتمثل في جودة الفرد وجودة السعي وجودة الأساليب، كما أن مبادئ الجودة في الإسلام تتضح من خلال الشورى والتعاون، اتقان العمل والإخلاص فيه، وأخيرا الرقابة الإسلامية، أما الجودة في المصارف فهي تتجلى من خلال جودة الخدمة المصرفية متمثلة في مجموع خصائص الخدمة التي يقدمها المصرف وتتوافق مع رغبات العملاء، وكذا الجودة الشرعية متمثلة في اتقان العمل بما يتوافق وفتوى الهيئة الشرعية بالمصرف.

يرتكز المنهج الإسلامي في التعامل مع الموارد البشرية على حسن الاختيار والمفاضلة، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، القيادة والتوجيه، التقييم العادل والموضوعي للأداء، التعويض العادل ويلي التأهيل الفني والشرعي للموارد البشرية في المصارف الإسلامية، الاحتياجات المهنية الفنية، وكذا الاحتياجات الفقهية الشرعية التي تغطي متطلبات المصرف.

أما فيما يخص الحوافز في الإسلام فارتبطت بمبدأ الثواب والعقاب ولم ترد صراحة بهذا المصطلح، كما تقوم نظرية الحوافز في الإسلام على قيم ومبادئ أخلاقية، وهناك عدة أنواع للحوافز الدينية في المصارف الإسلامية حوافز دينية للمدراء والعاملين تتعلق بالرقابة الذاتية، حوافز دينية تتعلق بأداء العمل بإتقان، حوافز دينية تحت على الشورى والاستشارة، وحوافز تتعلق بمسؤولية المدراء باتجاه العاملين، كما يخضع تصميم نظام الحوافز لعدة اعتبارات: العدالة، الوضوح والفهم، توفر القدوة الطيبة، المواءمة بين أهداف المصرف وأهداف العاملين، التنوع والقبول، الارتباط بالعمل، التكامل مع باقي السياسات وهناك عدة أشكال يتبعها المصرف في تحفيز العاملين لديه التقدير والمكافأة، الاتصال والتكوين، والترقية وأخيرا تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر علاقة تكاملية.

# الفصل الرابع:

الإطار العملي

للجودة والحوافز

في المصارف

الإسلامية في الجزائر



تمهيد:

مر النظام المصرفي الجزائري بالكثير من المراحل والتطورات التي ساهمت في تشكيل النظام الحالي، والذي ظهرت عليه تحديات كثيرة منذ نشأته إلى سنواته الأخيرة فيما يخص أصول القطاع ومؤشرات مردوديته وحتى مؤشرات السيولة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بأسعار النفط، ومع ذلك سعت الجزائر لتطوير نظامها المصرفي عبر عدة تغييرات وتنظيمات أبرزها الانفتاح على الصيرفة الإسلامية وقد أظهرت اهتماما متزايدا بها، بعد إدخال لوائح ذات صلة بهذه الصناعة المصرفية عبر إنشاء هيئة شرعية وطنية تعنى بهذا العمل، كما نشر بنك الجزائر لائحة تحدد العمليات المتعلقة بالتمويل الإسلامي وشروطه من قبل المصارف والمؤسسات المالية، وإلى الآن يقتصر تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية على مصرفين فقط هما مصرف البركة والسلام، وسمحت الجزائر بفتح نوافذ إسلامية في المصارف التقليدية لتدعيم العمل المصرفي الإسلامي، وفي ظل هذه البيئة تسعى المصارف الإسلامية في الجزائر للتنافس في القطاع على جذب المدخرات واستثمارها وكسب حصة سوقية معتبرة في القطاع، وهذا دفعها لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن المورد البشري في المصارف الإسلامية يعتبر عاملا مهما هو الآخر في ضمان مواصلة عمل هذه المصارف واستمراريتها، ولذلك تقدم للعاملين في المصارف الكثير من الخدمات الاجتماعية ناهيك عن نظام كامل للحوافز، وفي هذا الفصل نتطرق لمناقشة هذه النقاط وعرضها، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ظهور وتطور الصيرفة الإسلامية في الجزائر

المبحث الثاني: الجودة في المصارف الإسلامية في الجزائر

المبحث الثالث: الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

## المبحث الأول: ظهور وتطور الصيرفة الإسلامية في الجزائر

سنتناول في هذا المبحث النظام المصرفي في الجزائر، إضافة إلى واقع القطاع المصرفي في الجزائر 2016-2022، ثم بعدها سنتطرق إلى المرتكزات القانونية لعمل المصارف الإسلامية في ظل القانون الجزائري، والمصارف الإسلامية في الجزائر، ثم إسهامات المصارف الإسلامية في السوق المصرفي الجزائري 2016-2022.

### المطلب الأول: النظام المصرفي في الجزائر

من الضروري التطرق إلى النظام المصرفي الجزائري قبل التحدث عن المصارف الإسلامية في الجزائر، وقد خصصنا هذا المطلب لعرض لمحة موجزة عن النظام المصرفي الجزائري، إضافة لعرض هيكل هذا القطاع.

### أولا: لمحة عن النظام المصرفي في الجزائر

مر النظام المصرفي الجزائري بالعديد من المراحل والتعديلات، التي شكلت في الأخير النظام المصرفي الحالي، نوجز هذه المراحل فيما يلي:

#### **1- المرحلة الأولى: 1962 إلى سنة 1985:** بعد الاستقلال كان النظام المصرفي في الجزائر يعتمد على

القواعد الحاكمة للنظام المصرفي الفرنسي، فهدفت الحكومة الجزائرية إلى وضع أساس للنظام المصرفي الجزائري وقامت بفصل الخزانة الجزائرية عن الخزانة الفرنسية في 29-8-1962، ثم قامت بإنشاء مؤسسات مالية ومصارف من خلال تأسيس المصرف المركزي الجزائري كمصرف إصدار، وتم إصدار العملة الوطنية عام 1964 بغطاء ذهبي يعادل 0.18 غ من الذهب النقي للدينار الواحد، وتم إنشاء الصندوق الوطني للتنمية في 7-5-1962، وكذا الصندوق الوطني للدخار والاحتياط عام 1964<sup>1</sup>، مروراً إلى الإصلاح المالي والمصرفي لسنة 1971 والذي هدف إلى تأميم القروض، لامركزية الاستثمارات ومركزية الموارد، حيث تم إنشاء بعض الهيئات الفنية للمؤسسات المصرفية، والهيئة العامة للنقد والقرض، وإعادة هيكلة بعض المصارف الوطنية. ثم الانتقال إلى الإصلاحات المصرفية لسنة 1986 والتي تضمنت استعادة مصرف الجزائر المركزي لدوره كمصرف للمصارف، وتقليص دور الخزانة العامة في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية للتنمية، استعادة المصارف ومؤسسات التمويل دورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن حدو فؤاد، "البنوك الإسلامية والأزمة المالية العالمية"، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع كتب، 2018، ص 86-87.

<sup>2</sup> أنظر:

## 2- المرحلة الثانية 1986 إلى 1990: أظهرت الإصلاحات السابقة للنظام المصرفي الجزائري محدوديتها،

مما استوجب التفكير في تبني استراتيجية مالية جديدة تحقق ما عجزت الإصلاحات السابقة عن تحقيقه، لذا شرعت الدولة منذ بداية الثمانينات في تطبيق طرق حديثة لإعادة الهيكلة، حيث جاء القانون 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام المصارف والقرض<sup>1</sup>، وقد منح هذا القانون للمصارف نمطا جديدا في إدارة وتقديم القروض للتقليل من مخاطر عدم السداد<sup>2</sup>، وكذا قانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الذي ركز على استقلالية المصارف والمؤسسات المالية والعمل على تعديل طرق التمويل المختلفة. وبعده قانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، والذي أزال العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي<sup>3</sup>.

## 3- المرحلة الثالثة: ما بعد سنة 1990: أعدت الجزائر سنة 1994 برنامجا للتثبيت لمدة سنة مدعوما

ببرنامج التصحيح الهيكلي لفترة ثلاثة سنوات، وبعدها مست النظام المصرفي الجزائري عدة تعديلات قانونية كالأمر رقم 01-01 الصادر بتاريخ 27 فيفري 2001 واهتم بتعديل الجوانب الإدارية في تسيير المصرف المركزي الجزائري، والأمر الرئاسي رقم 03-11 الصادر بتاريخ 26 أوت 2003 وهو يعدل ويتمم قانون النقد والقرض 90-10، والقانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 لمواجهة الوضع المالي الصعب الذي تعرفه البلاد منذ 2014 بسبب تدني الإيرادات، والنظام رقم 01-18 المؤرخ في 30 أفريل المعدل والمتمم للنظام رقم 04-03 المؤرخ في مارس 2004 المتعلق بنظام الودائع المصرفية لضمان حماية أفضل للمودعين، والنظام رقم 18-03 المؤرخ في 04 نوفمبر المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال المصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، وكذا النظام رقم 18-02 المؤرخ في 4 نوفمبر 2018 المتضمن قواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة

---

- بلحنيش عبد الرحمن، "النظام المصرفي الجزائري"، محاضرات تخصص اقتصاد نقدي، جامعة أكلي محمد أولحاج -البويرة، 2020-2021، ص 12، ص 17.

- علي بن ساحة، "النظام المصرفي الجزائري"، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة، في الاقتصاد النقدي والبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018-2019، ص 14.

<sup>1</sup> صليحة عماري، "النظام المصرفي الجزائري"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020-2021، ص 20-23.

<sup>2</sup> لعرف فائزة، "زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص 106.

<sup>3</sup> صليحة عماري، "النظام المصرفي الجزائري"، مرجع سابق، ص 20-23.

### ثانيا: هيكل القطاع المصرفي في الجزائر خلال الفترة 2016-2022

يتكون القطاع المصرفي الجزائري من مصرف مركزي ومن مصارف خاصة وأخرى عمومية إضافة إلى مختلف المؤسسات المالية الخاصة والعمومية، ويلخص الجدول التالي الإحصائيات المتعلقة بذلك:

الجدول رقم (4-1): تطور القطاع المصرفي الجزائري (عدد فروع المصارف والمؤسسات المالية)

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
1626	1604	1575	1546	1525	1501	1490	المصارف
1226	1202	1185	1168	1155	1142	1134	المصارف العمومية
400	402	390	378	370	359	356	المصارف الخاصة
99	98	96	91	92	94	87	المؤسسات المالية
81	80	79	75	76	78	79	المؤسسات المالية العمومية
18	18	17	16	16	16	8	المؤسسات المالية الخاصة
5769	1702	1671	1637	1617	1595	1577	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

نلاحظ من الجدول أعلاه سيطرة المصارف العمومية على القطاع المصرفي وهيمنتها عليه خلال فترة الدراسة كلها، وكذا سيطرة المؤسسات المالية العمومية هي الأخرى في جانب المؤسسات المالية، حيث بلغ عدد المصارف العمومية 1626 لسنة 2022 فيما بلغ عدد المصارف الخاصة 400 فقط أي نسبة 75.40%.

### المطلب الثاني: واقع القطاع المصرفي في الجزائر 2016-2022

من خلال المطلب الثاني نتطرق إلى واقع القطاع المصرفي في الجزائر للفترة 2016-2022، وذلك بالتطرق أولا إلى عرض تطور الموارد المجمعة في القطاع المصرفي في الجزائر في نفس الفترة، ثم عرض لتطور القروض المصرفية، ودراسة صلاية القطاع المصرفي خلال نفس الفترة، من خلال دراسة ملاءة القطاع المصرفي، ونسب سيولة القطاع ومؤشرات مردوديته.

#### أولا: تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

للودائع مكانة مهمة ورئيسية في عمل المصارف، لذلك فإن تطور الودائع يعني تطور عمل القطاع المصرفي ككل، وفيما يلي نلخص سيرورة ونوع الودائع في القطاع المصرفي الجزائري في الفترة 2016-2022:

<sup>1</sup> صليحة عماري، "النظام المصرفي الجزائري"، مرجع سابق، ص 29-33.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (4-2): تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف 2016-2022 الوحدة: مليار دينار جزائري

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	طبيعة الودائع
6261.7	5216.3	4159.1	4313.0	4880.5	4499.0	3732.2	الودائع تحت الطلب
7584.9	6463.2	5757.8	5531.4	5232.6	4708.5	4409.3	الودائع لأجل
728.8	805.4	839.1	795.0	809.6	1024.7	938.4	الودائع كضمان*
14530.4	12484.9	10756.0	10639.5	10922.7	10232.2	9079.9	مجموع الودائع المجمعة

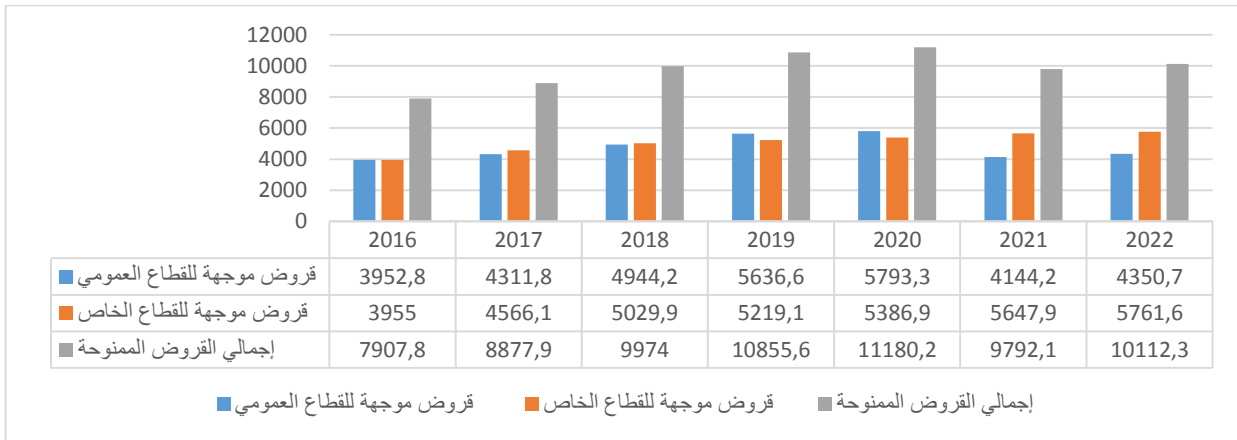
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه زيادة إجمالي الودائع من 2016 إلى 2018، حيث بلغت 10922.7 مليار دينار جزائري سنة 2018 لتتخفص نسبيا في 2019 حيث قدرت بـ 10756.0 مليار دينار جزائري، لترتفع مجددا في 2020 و 2021 مسجلة قيمة 10756.0 و 12492.0 على التوالي، لتبلغ ذروتها سنة 2022 بقيمة 14530.4 مليار دينار جزائري. ونلاحظ أن أغلب الودائع المجمعة هي الودائع لأجل طوال الفترة تليها الودائع تحت الطلب، ثم الودائع كضمان.

### ثانيا: تطور القروض المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

من خلال الشكل أدناه نلاحظ أن إجمالي القروض الممنوحة من قبل المصارف في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2016-2022، كان متزايدا طوال الفترة ما عدا عام 2021، ليعاود الارتفاع سنة 2022 بقيمة 10112.3 مليار دينار جزائري، وسجل أعلى قيمة له عام 2020 بقيمة 11180.2 مليار دينار جزائري، وأدنى قيمة له كان سنة 2016 حيث سجل قيمة 7907.8 مليار دينار جزائري، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): تطور القروض المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022 الوحدة: مليار دينار



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

\* الودائع كضمان: الاعتماد المستندي، الضمانات، الكفالات.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

أما فيما يخص القروض المصرفية حسب الآجال، فقد سجلت القروض قصيرة الأجل زيادة في قيمتها طوال الفترة 2016-2022 فكانت أعلى قيمة لها سنة 2022 بقيمة 3903.1 مليار دينار جزائري، تليها سنة 2021 بقيمة 3515.0 مليار دينار جزائري وأدنى قيمة لها سنة 2016 بـ 1914.2 مليار دينار جزائري، وحذت حذوها القروض المتوسطة والطويلة إلا أنها تناقصت سنة 2021 بقيمة 6321.7 مليار دينار جزائري، وكذلك إجمالي القروض الممنوحة فقد سجلت أعلى قيمة لها سنة 2020 بقيمة 11180.2 مليار دينار جزائري، وأدنى قيمة لها سنة 2016 بقيمة 5993.6. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): تطور القروض المصرفية حسب الآجال 2022-2016 الوحدة: مليار دينار جزائري

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	القروض حسب الآجال
3903.1	3563.8	3203.7	3011.1	2687.1	2298.0	1914.2	القروض قصيرة الأجل
6209.2	6228.3	7976.5	7844.6	7287.0	6579.9	5993.6	القروض المتوسطة والطويلة الأجل
10112.3	9792.1	11180.2	10855.6	9974.0	8877.9	7907.8	مجموع القروض الممنوحة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

#### ثالثا: تطور ملاء القطاع المصرفي الجزائري 2022-2016

نعرض من خلال هذا العنصر ملاء القطاع المصرفي في الجزائر من خلال عرض لنسبة الملاء الكلية\* ونسبة الملاء القاعدية\*\* والمعبرتان عن كفاية رأس المال، أي قدرة المصارف على مواجهة المخاطر ذات الصلة بنشاطاتها<sup>1</sup>. والجدول التالي يبين تطور نسبة الملاء الكلية والقاعدية للقطاع المصرفي الجزائري:

الجدول رقم (4-4): تطور نسبة ملاء القطاع المصرفي الجزائري 2022-2016

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	نسبة الملاء	
%21.04	%22.21	%18.95	%17.81	%19.24	%19.58	%18.37	المصارف العمومية	الكلية
%17.56	%17.60	%14.58	%13.47	%14.43	%14.33	%15.42		القاعدية
%19.33	%19.06	%20.29	%18.90	%18.20	%18.92	%20.32	المصارف الخاصة	الكلية
%18.52	%18.24	%19.46	%18.17	%17.43	%18.14	%16.64		القاعدية
%21.53	%21.60	%19.17	%17.99	%19.05	%19.45	%18.75	القطاع المصرفي	الكلية
%17.74	%17.72	%15.38	%14.26	%14.98	%15.03	%16.25		القاعدية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه زيادة في نسبة الملاء القاعدية للقطاع المصرفي الجزائري بنسبة 1.22 % سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، لتصبح ثابتة تقريبا خلال السنتين 2018 و 2019 بنسبة 14 % وبانخفاض

\* نسبة الملاء الكلية = رأس المال التنظيمي / الأصول المرجحة بالمخاطر.

\*\* نسبة الملاء القاعدية = رأس المال القاعدي / الأصول المرجحة بالمخاطر.

<sup>1</sup> مصرف الجزائر، "التقرير السنوي 2021 التطور الاقتصادي والنقدي"، ديسمبر 2022، ص 58-59.

#### الفصل الرابع:.....الإطار العملي للجودة والموافق في المصارف الإسلامية في الجزائر

0.72% سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، لترتفع سنة 2020 إلى 15.38% وتواصل الارتفاع سنة 2021 بنسبة 17.72%، لتحقيق أعلى نسبة لها سنة 2022 بنسبة 17.74%، أي القطاع المصرفي الجزائري يتمتع بمستويات رأس مال مريحة بالنظر لمعدلات كفاية رأس المال المسجلة.

#### رابعا: تطور نسب سيولة المصارف في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

يعبر مؤشر السيولة عن قدرة المصرف السداد لجميع التزاماته وكذا قدرته على تغطية طلبات الائتمان أو منح القروض، ويتضمن الجدول التالي نسب سيولة المصارف في الجزائر:

الجدول رقم (4-5): تطور نسبة سيولة المصارف في القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

نسبة الملاءة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المصارف	22.66%	21.88%	18.42%	14.21%	10.34%	35.93%	40.54%
العمومية	58.84%	52.17%	46.30%	42.24%	31.54%	110.16%	115.57%
المصارف	29.11%	33.11%	28.52%	27.31%	30.29%	36.29%	37.88%
الخاصة	56.25%	60.58%	52.61%	52.45%	59.46%	68.90%	73.80%
القطاع	23.52%	23.51%	19.84%	15.97%	13.11%	35.98%	40.22%
المصرفي	58.39%	53.70%	47.45%	44.23%	37.14%	102.06%	108.53%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

يعتبر مؤشر السيولة مصدر قلق رئيسي فيما يتعلق بالقطاع المصرفي الجزائري والذي يتأثر بشدة بتقلبات أسعار النفط، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول المتعلقة بالمصارف العمومية في تناقص من سنة 2016 إلى غاية سنة 2020 بنسبة 22.66% و 21.88% و 18.42% و 14.21% و 10.34% على التوالي أي أن الإجراءات التي وضعها بنك الجزائر بخصوص تخفيض نسب الاحتياطي الإلزامي لم تكن كافية لموازنة أزمة السيولة على مستوى النظام، لكن ارتفعت سنة 2021 و 2022 بنسبة 35.93% و 40.54% على التوالي، في حين نلاحظ من نفس الجدول أن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول المتعلقة بالمصارف الخاصة في تزايد على مدى الفترة من 2016 إلى 2022 حيث حققت نسبة 29.11% و 33.11% و 28.25% و 27.31% و 30.29% و 36.29% و 37.88% على التوالي. أما نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول المتعلقة بالقطاع المصرفي ككل فقد شهدت تناقصا من سنة 2016 إلى 2020 ثم تزايدت سنتي 2021 و 2022 متأثرة بذلك بنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول المتعلقة بالمصارف العمومية لسيطرتها على القطاع المصرفي حيث تشكل أصولها 87% من إجمالي أصول القطاع المصرفي في آخر تقدير لمصرف الجزائر في تقريره لسنة 2022.

### خامسا: تطور مؤشرات مردودية القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى مردودية القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2016-2022، من خلال عرض لمجموعة من المؤشرات أهمها العائد على رأس المال، ونسبة تغطية التكاليف بالنتائج، وكذا العائد على الأصول وأخيرا الهامش المصرفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): تطور مؤشرات مردودية القطاع المصرفي الجزائري 2016-2022

النسب	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
العائد على رأس المال (ROE)	%17.79	%18.85	%22.41	%14.08	%8.31	%14.35	%13.47
العائد على رأس المال (قبل المؤنات)	%28.22	%26.99	%29.49	%25.67	%15.43	%19.16	%16.83
نسبة تغطية التكاليف بالنتائج	%144.74	%145.54	%164.06	%134.61	%131.34	%141.28	%137.06
العائد على الأصول (ROA)	%1.83	%2.05	%2.42	%1.51	%1.43	%1.72	%1.38
الهامش المصرفي	%4.14	%4.15	%4.32	%3.85	%3.70	%3.37	%5.36

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022، على التوالي.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القطاع المصرفي الجزائري قد حقق زيادة في العائد على رأس المال خلال سنة 2021 بنسبة 11.18% مقارنة بسنة 2020 والتي سجلت نسبة 8.31%، بعد الانخفاض التي شهدته نسبة العائد على رأس المال سنة 2019 مقارنة بالسنوات 2016-2018، والتي سجلت نسبة 14.08%. وعلى نفس المنوال سجل كل من العائد على رأس المال قبل المؤنات وتيرة متزايدة خلال الفترة 2016-2018 لتتخفص في الفترة 2019-2021، وكذلك نسبة تغطية التكاليف بالنتائج، لكن هذه الأخيرة سجلت ارتفاعا سنة 2021 بنسبة 156.94% مقارنة بسنة 2020، وكذلك نسبة العائد على الأصول والهامش المصرفي. وبالنظر لهذه النسب المسجلة بشكل عام، يتسم القطاع المصرفي الجزائري برأس مال كافٍ وريحية مريحة.

### المطلب الثالث: المرتكزات القانونية لعمل المصارف الإسلامية في ظل القانون الجزائري

يحتاج العمل المصرفي الإسلامي إلى مجموعة من الآليات التي تساعد على سيورته بشكل سليم ومتواصل ومتكامل، ومن بين أهم هذه الآليات البيئة القانونية والتشريعية، إلا أن البيئة القانونية لعمل المصارف الإسلامية في الجزائر لم تحظى بتلك العناية حيث عرفت اهتماما بطيئا وعلى مراحل في تحديد الإطار القانوني لمختلف العمليات والمنتجات المصرفية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لأهم المرتكزات القانونية لعمل المصارف الإسلامية في القطاع المصرفي الجزائري.

#### أولا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل قانون النقد والقرض 90-10

لم يكن ينص قانون النقد والقرض رقم 90-10 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 14 أفريل 1990 والموافق لـ 19 رمضان 1410 على أي أحكام خاصة بالمعاملات المصرفية الإسلامية، ولكنه لا يمنع من قيامها ولم يحد



## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

من نشاطاتها المصرفية، ما جعل المصارف الإسلامية تركز على بعض مواد هذا القانون لتكون منفذا لنشاطها في الجزائر وتكييفها بما يتماشى وخصوصية العمل المصرفي الإسلامي<sup>1</sup>، ومن هذه المواد نذكر:

الجدول رقم (4-7): المواد المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية لقانون النقد والقرض

رقم المادة	مضمون المادة
110	تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض، ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل
111	تعتبر أموال الجمهور التي بشكل ودائع مع حق استعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعدادها
112	تعتبر بمثابة قرض عمليات الإيجار المقرونة بحق خيار بالشراء ولاسيما عمليا الإقراض مع إيجار
114	المصارف أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 110 إلى 113
116	يمكن للمصارف والمؤسسات المالية أن تجري العمليات التالية: عمليات الصرف، عمليات على الذهب والمعادن الثمينة، توظيف القيم المنقولة وجميع الموجودات المالية والاكتتاب بها وشرائها وإدارتها وحفضها وبيعها، إسداء المشورة والعون في إدارة الممتلكات.
117	يمكن للمصارف والمؤسسات المالية أن تتلقى من الجمهور أموالا معدة لتوظيف في مساهمات لدى المؤسسات وفقا للنظم القانونية كما في الأسهم وحصص الشركات والموصين في شركات التوصية وسواها.
118	يمكن للمصارف والمؤسسات المالية أن تدخل في مساهمات، وتحتفظ بها سواء كانت في عمليات من تلك التي تنظمها المادة 117 أو كانت في مؤسسات موجودة أو قيد الإنشاء على ألا يتعدى مجموع مساهمتها نصف أموالها الخاصة ويحدد المجلس الحد الأقصى لمساهمات المصارف في كل نوع من التوظيفات.
127، 129، 128	وتتعلق بالتخصيص والاعتماد: والتي جاء في مضمونها السماح بإنشاء مصارف خاصة أجنبية ومحلية وفروع لها في الجزائر شريطة الخضوع للقانون الجزائري في هذا الإطار.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع\*.

### ثانيا: مميزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر رقم 03-11 للنقد والقرض

لم يخصص الأمر رقم 03-11 والمؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، أي مادة تضبط وتحدد المعاملات المالية الإسلامية<sup>2</sup>. وقد ظهر هذا القانون ليغطي الثغرات التي كانت موجودة في قانون 90-10 ووضع أسس متينة لحماية النظام المصرفي، ويهدف إلى تمكين مصرف الجزائر من القيام بمهامه في أحسن الظروف، وتقوية مجالات التعاون بين مصرف الجزائر والحكومة في المجال المصرفي والمالي، وتوفير أحسن حماية

<sup>1</sup> الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2017، ص 659.

\* أنظر:

- قانون، رقم 90-10، المؤرخ في 19 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 14 أبريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السادس عشر، الصادرة بتاريخ 23 رمضان عام 1410 هـ الموافق لـ 18 أبريل سنة 1990، ص 532-533، ص 535.

- الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، مرجع سابق، ص 659-661.

<sup>2</sup> الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، نفس المرجع، ص 661.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

للمصارف من جهة وودائع الجمهور من جهة أخرى<sup>1</sup>. كما جاء هذا القانون ليعمق الفصل بين مصالح الهيئات القائمة على تسيير الشؤون النقدية في الجزائر متمثلة في مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض<sup>2</sup>، وجاء هذا الأمر بعد الأزمات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بإفلاس مصرف الخليفة الخاص والمصرف الصناعي التجاري الجزائري<sup>3</sup>.

### ثالثا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر رقم 03-09

إن الأمر رقم 03-09 المؤرخ في 26 ماي 2009 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بشروط المصارف المطبقة على العمليات المصرفية، جاء ليكرس المواد الخاصة بعمل المصارف في الأمر رقم 03-11، مع إدراج مواد إضافية تعطي الحرية للمصارف في اقتراح خدمات مصرفية على زبائنها، وكذا تحديد المقابل المالي لخدماتها المصرفية والشروط الخاصة بها. وإن كانت هذه المواد لم تقصد المصارف الإسلامية بعينها، إلا أنها تساعدها أكثر من المصارف التقليدية من خلال اقتراح المصارف الإسلامية لخدمات وأدوات مالية إسلامية شريطة أن يوافق مصرف الجزائر عليها<sup>4</sup>، والمتمثلة في:

الجدول رقم (4-8): المواد المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية للأمر 03-09

رقم المادة	مضمون المادة
03	يمكن للمصارف والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة، ولكن لتقدير أفضل للمخاطر المتعلقة بالمنتج الجديد ولضمان الانسجام بين الأدوات، يتعين أن يخضع كل عرض لمنتج خاص جديد في السوق إلى ترخيص يمنحه مصرف الجزائر
04	يقصد بشروط المصرف المكافآت والتعريفات والعمولات وغيرها المطبقة على العمليات المصرفية التي تقوم بها المصارف.
05	(باستثناء معدل الفائدة): تحدد المصارف والمؤسسات المالية بكل حرية معدلات ومستوى العمولات المطبقة على العمليات المصرفية
07	(باستثناء معدل الفائدة): ينبغي على المصارف والمؤسسات المالية أن تبلغ زبائنها والجمهور بالشروط المصرفية التي تطبقها بعنوان العمليات المصرفية التي تقوم بها.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، مجلة العلوم الإنسانية، سبتمبر 2017، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 662.

### رابعا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر رقم 04-10

إن التعديلات التي جاءت في الأمر رقم 04-10 المؤرخ في 26 أوت 2010، فيما يخص المواد التي تخدم عمل

<sup>1</sup> بناشه فريدة، "النظام المصرفي والمالي في الجزائر"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص اقتصاد بنكي ونقدي، جامعة الجليلي اليباس سيدي بلعباس، 2016-2017، ص 48-49.

<sup>2</sup> طلحاي فاطمة الزهراء، مدياني محمد، "تقييم أداء القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات البنكية الجزائرية"، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد الثاني، المجلد السابع، جوان 2019، ص 81.

<sup>3</sup> لحو موسى بخاري، "سياسة الصرف الأجنبي وعلاقتها بالسياسة النقدية"، مكتبة حسين العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2010، ص 254.

<sup>4</sup> الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، مرجع سابق، ص 661-662.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والموافق في المصارف الإسلامية في الجزائر

المصارف الإسلامية بشكل غير مباشر، تتعلق بتعديل المادة رقم 72 من الأمر رقم 03-11 الصادر بتاريخ 26 أوت 2003، وذلك من خلال ضبطها بشرط عدم تجاوزها للحدود الموضوعية من طرف مجلس النقد والقرض\*، في المادة 72 والتي تتضمن: يمكن للمصارف والمؤسسات المالية أن تجري العمليات التابعة لنشاطها، كاستشارة والتسيير المالي والهندسة المالية وبشكل عام جميع الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات والتجهيزات وإنمائها مع مراعاة الأحكام القانونية، مع مراعاة الحدود الموضوعية من طرف مجلس النقد والقرض<sup>1</sup>.

#### خامسا: مركات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 02-20

يحدد النظام رقم 02-20 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 هـ الموافق لـ 15 مارس 2020 في الجريدة الرسمية رقم ستة عشر، العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية. والذي يتشكل من 24 مادة تتعلق كلها بخصوصية العمل المصرفي مع شرح أغلب العمليات المصرفية. حيث تم تعريف العملية المصرفية من خلال المادة الثانية من هذا النظام: "كل عملية مصرفية لا يترتب عنها تحصيل أو تسديد الفوائد"، أما في المادة الرابعة فقد تم الإشارة إلى المنتجات الإسلامية وهي: المراجعة، المشاركة، المضاربة، الإجارة، السلم، الاستصناع، حسابات الودائع، الودائع في حسابات الاستثمار. فيما تم تعريف كل منها في المواد من 5 إلى 12 على التوالي، فيما تؤكد المادة 13 على أن هذه المنتجات تخضع إلى طلب ترخيص مسبق لدى مصرف الجزائر، وقبل ذلك يجب الحصول على شهادة المطابقة لأحكام الشريعة من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية وهذا ما جاء في نص المادة 14، كما يجب على المصرف أو المؤسسة المالية إنشاء هيئة الرقابة الشرعية، وتقديم ملف لمصرف الجزائر لطلب ترخيص لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية. فيما تعنى المواد من 17 إلى 21 بشبائك الصيرفة الإسلامية. ويلغي هذا النظام أحكام النظام رقم 02-18 المؤرخ في 26 صفر عام 1440 هـ الموافق لـ 4 نوفمبر سنة 2018 المتعلق بقواعد ممارسات الصيرفة التشاركية<sup>2</sup>. وجاء النظام رقم 02-20 مرفقا بالتعليمية رقم 03-2020 المؤرخة في 02 أبريل 2020، المعرفة للمنتجات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، والمحددة للإجراءات والخصائص التقنية لتنفيذها

\* مجلس النقد والقرض: هو هيئة نقدية مستقلة لضبط النشاط المصرفي، ويتكون المجلس من تسع أعضاء، المحافظ رئيسا وثلاث نواب للمحافظ، وثلاثة موظفين سامين ذوي أعلى درجة كأعضاء، وثلاثة أعضاء مستخلفين.

<sup>1</sup> الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، مرجع سابق، ص 662-663.

<sup>2</sup> أنظر:

- نظام، رقم 02-02، المؤرخ في 15 مارس 2020، المتضمن العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السادس عشر، الصادرة بتاريخ 29 رجب سنة 1441 هـ الموافق لـ 24 مارس سنة 2020، ص 32-35.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

من طرف المصارف والمؤسسات المالية<sup>1</sup>.

### سادسا: مرتكزات عمل المصارف الإسلامية في ظل الأمر 09-23

يقر القانون النقدي المصرفي صراحة رقم 09-23 المؤرخ في 03 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 جوان سنة 2023، الصادر في الجريدة الرسمية يوم 29 ذو الحجة 1444 الموافق لـ 27 جوان 2023. الاعتراف بالصيرفة الإسلامية من خلال مجموعة من المواد<sup>2</sup>. والجدول التالي يلخص مضمون تلك المواد: الجدول رقم (4-9): المواد المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية والصادرة في الأمر 09-23

رقم المادة	مضمون المادة
70	تتضمن مفهوم القرض الذي يضع بموجبه شخص ما أو يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان. وتعتبر عمليات قرض عمليات التخصيم وعمليات الائجار المقرونة بحق خيار بالشراء، لاسيما عمليات القرض الإيجاري.
71	تعتبر عملية مصرفية متعلقة بالصيرفة الإسلامية، كل عملية تقوم بها المصارف أو الشبايك الإسلامية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية.
72	تمارس العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية من طرف: مصرف أو مؤسسة مالية معتمدة لممارسة، بصفة مهنتها الاعتيادية، عمليات مصرفية متعلقة بالصيرفة الإسلامية حصرا. ويخضع اعتماد المصارف والمؤسسات المالية التي ترغب في ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية لأحكام المواد من 89 إلى 104 من هذا القانون. وكذا مصرف أو مؤسسة مالية من خلال هيكل يسمى شباك يخص حصريا للعمليات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية. ويجب أن يكون الشباك مستقلا ماليا ومحاسبيا وإداريا عن الهياكل الأخرى.
73	يتطلب تسويق المنتجات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية الحصول مسبقا على شهادة المطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية صادرة عن الهيئة الشرعية للإفتاء في مجال المالية الإسلامية، وموافقة مصرف الجزائر.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: قانون، رقم 09-23، المؤرخ في 3 ذي الحجة 1444 هـ الموافق لـ 21 يونيو 2023، المتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثالث والأربعون، الصادرة بتاريخ 09 ذو الحجة 1444 هـ الموافق لـ 27 جوان سنة 2023، ص 13.

### المطلب الرابع: ظهور المصارف الإسلامية في الجزائر

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى المصارف الإسلامية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري، حيث خصصنا العنصر الأول لعرض مختصر لتطور الصيرفة الإسلامية في الجزائر، بعدها نذكر في العنصر الثاني المصارف الإسلامية على جزئين، في الجزء الأول نذكر مصرف البركة الجزائري وفي الجزء الثاني نتطرق إلى مصرف السلام الجزائري وعرض للأداء التاريخي لكليهما في الفترة 2016-2022.

- منصور منال، نوال بن لكحل، "الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر بين الواقع والمأمول"، دفاير البحوث العلمية، العدد الأول، المجلد التاسع، 2021، ص 601.

<sup>1</sup> عبد الحميد بوالودنين عبد الحميد، "الصناعة المصرفية الإسلامية في الجزائر"، مؤتمر تبيارة الدولي للمالية الإسلامية، 20 فيفري 2023، تبيارة، ص 6.

<sup>2</sup> الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، "ترسيم الصيرفة الإسلامية"، المجلس الإسلامية الأعلى، تاريخ الاطلاع: 22-10-2023، 12:43، الموقع: <http://www.autorite-hci.dz/%d8%aa%d8%b1%d8%b3%d9%8a%d9%85>.

أولا: لمحة عن الصيرفة الإسلامية في الجزائر

لقد كان دخول مصرف السلام الإماراتي سوق المعاملات الإسلامية بالجزائر إلى جانب مصرف البركة الجزائري، دليلا على أن الجزائر بدأت تهتم شيئا فشيئا بالصيرفة الإسلامية والتي ازدهرت في الخليج وماليزيا<sup>1</sup>. وقد تم تأسيس أول مصرف إسلامي في الجزائر في 20 ماي 1991 متمثلا في مصرف البركة الجزائري، ليتم تأسيس ثاني مصرف إسلامي في الجزائر ولكن كان ذلك في شهر جوان 2006، وقد بدأ اهتمام الجزائر بالصيرفة الإسلامية من خلال تنظيم الملتقيات والمنتديات: فقد تم تنظيم المنتدى الإفريقي الثالث للتمويل الإسلامي في العاصمة الجزائر سنة 2008، تبعها بعد ذلك تنظيم عدة ملتقيات بالجامعات حول المصارف الإسلامية، كما تم إطلاق "لا للفوائد الربوية" التي انطلقت سنة 2011 في أحد برامج ترقية سوق العمل لدعم الشباب "لونساج". أما في سنة 2013 فقد تم تأسيس مصرف الخليج في 15 ديسمبر 2003 والذي يقدم خدمات تقليدية وأخرى إسلامية، أما في سنة 2014 فقد تم فتح تخصصات في الاقتصاد والتمويل الإسلامي وتزايد إقبال الطلبة على هذه التكوينات، وفي سنة 2017 تم تعديل قانون النقد والقرض المادة 45 التي تسمح بالتمويل غير التقليدي أو القروض التشاركية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، كما شمل التعديل أيضا المواد 67 و68 و73 من نفس القانون. أما في سنة 2018 فقد تم افتتاح نوافذ إسلامية في العديد من المصارف العمومية. أما في سنة 2020 فقد تم إقرار نظام خاص بالعمليات المصرفية الإسلامية صراحة وبكل وضوح، وفي سنة 2023 تم ترسيم العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر<sup>2</sup>.

ثانيا: المصارف الإسلامية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري

يوجد مصرفين إسلاميين يعملان في القطاع المصرفي الجزائري هما مصرف البركة والسلام، إضافة إلى وجود نوافذ إسلامية في بعض المصارف التقليدية، لكننا سنتطرق فقط إلى المصارف الإسلامية فقط في هذا العنصر.

**1- مصرف البركة الجزائري:** نتطرق من خلال هذا العنصر إلى لمحة عن مصرف البركة الجزائري، كما سيتم عرض التطور التاريخي له خلال الفترة 2016-2022.

**أ- لمحة عن مصرف البركة الجزائري:** تأسس مصرف البركة الجزائري في 20 ماي 1991، وباشر نشاطه في 01 سبتمبر من نفس السنة بترخيص من مجلس النقد والقرض طبقا للمادة

<sup>1</sup> مصطفى دالع، "جدلية الاستثمارات العربية في الجزائر"، الطبعة الأولى، دار الوعي، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009، ص 37.

<sup>2</sup> بن عزة إكرام، بلدغم فتحي، "مكانة الصيرفة الإسلامية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي تقييم تجربة الجزائر"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد الأول، المجلد الثالث، 2018، ص 82-83.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

137\* من قانون النقد والقرض، برأس مال اجتماعي قدر بـ 500 مليون دينار جزائري، وهو أول مصرف تأسس على ضوء قانون النقد والقرض الصادر في 14 أبريل 1990، وبرأس مال مختلط عام وخاص بمساهمة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) بنسبة 44% وشركة دلة البركة\*\* (السعودية) بنسبة 56%. عرف الشيخ صالح عبد الله\* مصرف البركة الجزائري على أنه: "مصرف إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاءاً، ويهدف إلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية"<sup>1</sup>.

### ب- عرض الأداء التاريخي لمصرف البركة (2016-2022): من خلال حساب المؤشرات التالية:

الجدول رقم (4-10): التطور التاريخي للمؤشرات المهمة لأداء المصرف الوحدة: مليار دينار

المؤشرات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
إجمالي الموجودات	210.3	248.6	270.9	261.5	262.2	287.6	277
حقوق الملكية	24.3	24.5	27.4	30.7	-	-	-
إجمالي الودائع	170.1	207.9	223.9	213.4	220.7	239.2	226.1
إجمالي التمويلات	110.7	139.6	156.4	154.6	147.9	140.2	132.1
إجمالي الدخل التشغيلي	8.5	8.6	11.8	13.2	10.8	8.4	8.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير السنوية لمصرف البركة الجزائري للفترة 2016-2022.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن موجودات المصرف في تزايد خلال فترة الدراسة من 2016 إلى 2021 لتتخفض سنة 2020 بقيمة 277 مليار دينار جزائري، وكذلك حقوق الملكية سجلت قيما متزايدة على مر فترة الدراسة، أما إجمالي الودائع فكانت متزايدة من 2016 حتى 2018 لتتخفض سنة 2019 إلى 213.4 مليار دينار جزائري بعدا كانت 223.9 مليار دينار جزائري في السنة التي قبلها، ثم ترتفع من سنة 2020 إلى

\* المادة 137: قانون 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، والمتضمن: "بعد الحصول على الترخيص المنصوص عليه في المادة 130 يمكن تأسيس الشركة التابعة للقانون الجزائري ويمكنها أن تطلب الاعتماد كمصرف أو مؤسسة مالية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السادس عشر، 18 أبريل 1990، ص 535.

\*\* شركة دلة البركة القابضة الدولية: هي مجموعة مصرفية سعودية تأسست من قبل الشيخ صالح كامل في عام 1969 كمنشأة صغيرة، وتشمل أنشطة المجموعة الآن لوسائل الإعلام، والبناء، والخدمات المصرفية الإسلامية والتمويل، والتأمين، والعقارات، والسياحة.

\* الشيخ صالح عبد الله: رجل أعمال سعودي، مؤسس ومالك مجموعة دلة البركة.

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الله بن منصور، سليمان مرابط، "تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية"، الندوة التدريبية الدولية حول: "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية"، 25-28 ماي 2003، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص 6.

- عبد الحليم غربي، "تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، الندوة العلمية الدولية حول: "الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، 18-20 أبريل 2010، جامعة فرحات عباس، سطيف -الجزائر، ص 10.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

2021 لتتخفص سنة 2022 إلى 226.1 مليار دينار جزائري بعدما كانت 239.2 مليار دينار جزائري في السنة الفائتة. أما فيما يخص إجمالي التمويلات فسجلت قيمة متزايدة من سنة 2016 إلى 2020 بقيمة 174.9 مليار دينار جزائري، لتتخفص سنة 2021 لقيمة 140.2 مليار دينار جزائري لتواصل قيمتها الانخفاض إلى 132.1 مليار دينار جزائري، وفيما يخص إجمالي الدخل التشغيلي فهو الآخر سجل قيمة متناقصة من سنة 2016 إلى 2020 بقيمة 10.8 مليار دينار جزائري لينخفض سنة 2021 لقيمة 8.4 مليار دينار جزائري وتستمر في الانخفاض سنة 2022 لقيمة 8.3 مليار دينار جزائري.

**2- مصرف السلام:** نتطرق من خلال هذا العنصر إلى لمحة عن مصرف السلام الجزائري، كما سيتم عرض التطور التاريخي له خلال الفترة 2016-2022.

**أ- لمحة عن مصرف السلام في الجزائر:** تم تأسيس المصرف بتاريخ 8-6-2006 وقد تم اعتماد المصرف من قبل مصرف الجزائر بتاريخ 10-9-2008، ليبدأ مزاولة نشاطه بتاريخ 20-10-2008 مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة<sup>1</sup>، ويعمل مصرف السلام الجزائري طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته<sup>2</sup>.

**ب- عرض تاريخي لأداء مصرف السلام (2016-2022):** نتطرق من خلال الجدول التالي إلى عرض لأهم مؤشرات أداء مصرف السلام الجزائري:

الجدول رقم (4-11): أداء مصرف السلام في الجزائر 2016-2022 الوحدة: مليار دينار جزائري

المؤشرات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
إجمالي الموجودات	53.1	85.7	110.1	131	162.6	237.8	261.6
حقوق الملكية	15.3	16.5	17.3	19	18.9	27.2	27.3
إجمالي الودائع	34.5	64.6	85.4	103.7	129.3	195	215
إجمالي التمويلات (صافي)	29.3	45.4	75.3	95.5	99.2	150.2	170.7
إجمالي الدخل التشغيلي	2.7	3.9	7	9.2	7.7	9.2	11.1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف السلام للفترة 2016-2022.

نلاحظ من الجدول أن إجمالي الموجودات قد سجلت قيمة متزايدة طوال فترة الدراسة من 2016 إلى 2022 بتسجيل أكبر قيمة لها بـ 261.6 مليار دينار جزائري، وكذلك حقوق الملكية هي الأخرى سجلت قيمة متزايدة طوال فترة الدراسة كلها لتسجل أكبر قيمة لها سنة 2022 بـ 27.3 مليار دينار جزائري، وحتى إجمالي الودائع هي الأخرى سجلت قيمة متزايدة من سنة 2016 إلى 2022 لتسجل أكبر قيمتها لها فيها بـ

<sup>1</sup> مصرف السلام، "نبذة عن المصرف"، التقرير السنوي، 2012، ص 04.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "نبذة عن المصرف"، التقرير السنوي، 2020، ص 01.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

215 مليار دينار جزائري، وحتى إجمالي التمويلات أيضا والتي سجلت أكبر قيمة لها سنة 2022 بـ 170.7 مليار دينار، وأخيرا إجمالي الدخل التشغيلي والذي كانت قيمه متزايدة من سنة 2016 إلى 2019 بقيمة 9.2 مليار دينار جزائري، لتتخفض سنة 2020 بقيمة 7.7 مليار دينار جزائري ثم تواصل قيمه الارتفاع ليسجل أكبر قيمة له سنة 2022 بـ 11.1 مليار دينار جزائري.

#### المطلب الخامس: إسهامات المصارف الإسلامية في القطاع المصرفي الجزائري

نتناول من خلال هذا المطلب تطور الأصول المصرفية الإسلامية في الجزائر خلال فترة الدراسة، إضافة إلى تطور عدد فروع المصارف الإسلامية في الجزائر، وتطور الموارد المجمعة من طرف المصارف الإسلامية وكذا تطور القروض الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر.

#### أولا: تطور الأصول المصرفية الإسلامية في الجزائر 2022-2016

نعرض من خلال هذا العنصر تطور الأصول المصرفية الإسلامية في الجزائر خلال الفترة 2022-2016، ونوجز ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): حصة الأصول المصرفية الإسلامية من إجمالي الأصول المصرفية في الجزائر الوحدة: مليار دينار

المؤشرات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
إجمالي الأصول المصرفية	12881	14098.4	15514.3	16586.9	16979.7	20460.9	23312.1
الأصول المصرفية الإسلامية	263.4	334.4	381.1	392.5	424.8	520.9	538.6
نسبة الأصول الإسلامية إلى إجمالي الأصول	%2.04	%2.37	%2.45	%2.36	%2.50	%2.54	%2.31

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: النشرة الإحصائية الثلاثية - الثلاثي الأول، 2022، ص 9، والتقارير السنوية لمصرفي البركة والسلام للفترة 2022-2016.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي الأصول المصرفية قد تطورت بشكل متزايد طوال فترة الدراسة حيث سجلت أكبر قيمة لها سنة 2022 حيث بلغت 23312.1 مليار دينار جزائري، وكذا الأصول المصرفية الإسلامية سجلت هي الأخرى قيمة متزايدة طول مدة الدراسة وكانت أكبر قيمة لها سنة 2022 بـ 538.6 مليار دينار جزائري، وقد شكلت نسبة الأصول المصرفية الإسلامية إلى إجمالي الأصول المصرفية 2.54% والتي تعد أكبر نسبة لها طوال مدة الدراسة.

#### ثانيا: تطور عدد فروع المصارف الإسلامية في الجزائر 2022-2016

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى تطور فروع المصارف الإسلامية في الجزائر خلال الفترة 2022-2016، والجدول التالي يلخص ذلك:



## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

### الجدول رقم (4-13): تطور فروع المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022

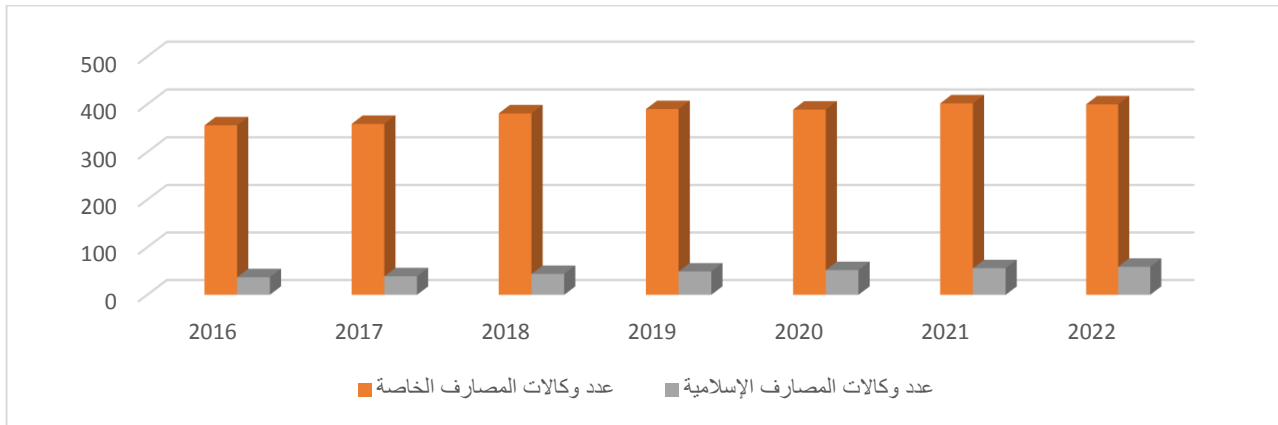
عدد الفروع	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
إجمالي فروع المصارف	1626	1604	1577	1567	1541	1501	1490
فروع المصارف الخاصة	400	402	389	390	381	359	356
فروع المصارف الإسلامية	59	56	52	49	44	39	37
نسبة فروع المصارف الإسلامية للمجموع	%3.62	%3.49	%3.29	%3.12	%2.85	%2.59	%2.48
نسبة فروع المصارف الإسلامية للخاصة	%14.75	%13.93	%13.36	%12.56	%11.54	%10.86	%10.39

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية الصادرة عن بنك الجزائر سنة 2021، 2022، ص 50، 54 على التوالي، والتقارير السنوية لمصرفي البركة والسلام الجزائري للفترة 2016-2022.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن فروع المصارف الإسلامية في نمو ملحوظ من سنة 2016 إلى 2022، لتسجل سنة 2022 حوالي 59 فرع، والتي شكلت نسبة 3.62% من إجمالي المصارف العاملة في القطاع المصرفي الجزائري لنفس السنة، حيث فتحت المصارف الإسلامية متمثلة في مصرفي البركة والسلام 22 فرعا جديدا مقارنة بسنة 2016.

ويمثل الشكل التالي عدد فروع المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر مقارنة بإجمالي المصارف الخاصة:

الشكل رقم (4-2): عدد وكالات المصارف الإسلامية إلى عدد وكالات المصارف الخاصة 2016-2022



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-13).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المصارف الخاصة في الجزائر في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة، حيث بلغ عددها 400 مصرف وفرعا خلال سنة 2022 وهو أكبر عدد لها طوال الفترة، وتشكل المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الخاصة نسبة 14.75% خلال سنة 2022، وهي أعلى لها نسبة لها خلال الفترة كاملة.

### ثالثا: تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022

نتناول من خلال هذا العنصر تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف الإسلامية في الجزائر خلال الفترة 2016-2022، ونلخصها في الجدول التالي:

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (4-14): تطور الموارد المجمعة من طرف المصارف الإسلامية 2016-2022 الوحدة: مليار دينار

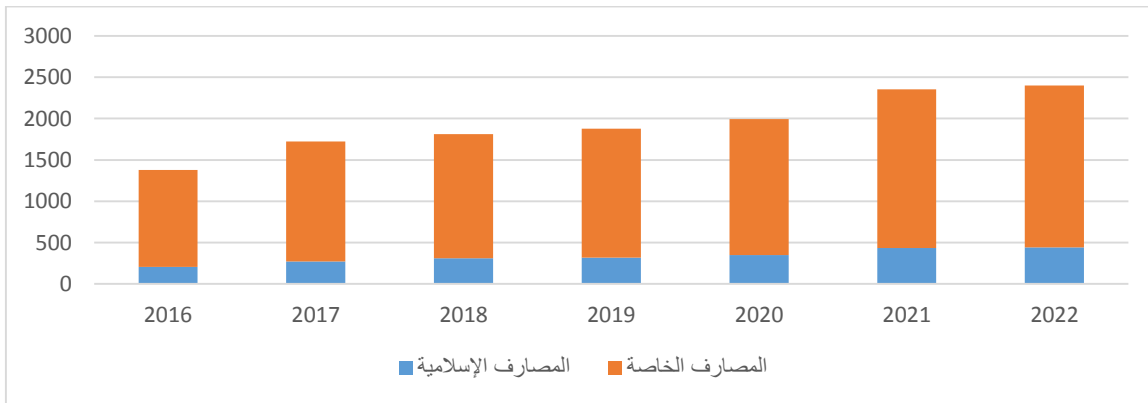
2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	المصارف
14530.4	12484.9	10756	10639.5	10922.7	10232.2	9079.9	مجموع الودائع المجمعة في القطاع المصرفي
441.1	434.2	350	317.2	309.3	272.5	204.6	مجموع الودائع المجمعة من المصارف الإسلامية
%3.03	%3.47	%3.25	%2.98	%2.83	%2.66	%2.25	نسبة الودائع المصرفية الإسلامية إلى إجمالي الودائع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير الصادرة عن بنك الجزائر لسنة 2021، 2022، ص 51، ص 55، والتقارير السنوية لمصرفي البركة والسلام الجزائري 2016-2022.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجموع الودائع المجمعة من طرف المصارف الإسلامية خلال السنوات 2016-2022 كانت متزايدة، وقد سجلت أعلى قيمة لها سنة 2022 بقيمة 441.1، ويعود ذلك لنمو المصارف الإسلامية نفسها وفتح فروع جديدة، وقد سجلت نسبة الودائع المصرفية الإسلامية إلى إجمالي الودائع سنة 2021 أكبر نسبة لها بـ 3.47% لتتخفّف سنة 2022 لنسبة 3.03%.

أما من خلال الشكل التالي فنعرض تطور إجمالي الودائع المجمعة من طرف المصارف الإسلامية مقارنة بإجمالي الودائع المجمعة من طرف المصارف الخاصة ككل:

الشكل رقم (4-3): تطور ودائع المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الخاصة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-14).

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن الودائع المجمعة من طرف المصارف الخاصة ككل وتلك المجمعة من طرف المصارف الإسلامية سجلت قيما متزايدة طوال فترة الدراسة، حيث شكلت حصة المصارف الإسلامية من الودائع ما نسبته 20.58% من إجمالي الودائع المصرفية الخاصة لسنة 2018 وهي أكبر من سنتي 2016 و 2017 والتتان سجلتا نسبة 17.41% و 18.76% على التوالي، لتتخفّف سنة 2019 بنسبة 20.30%، ثم تعود للارتفاع سنة 2020 و 2021 بنسبة 21.28% و 22.59% على التوالي، لتتخفّف سنة 2022 بنسبة 22.50%.

#### رابعاً: تطور القروض الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر 2016-2022

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى تطور القروض الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر خلال الفترة 2016-2022، ونوجز ذلك في الجدول التالي:

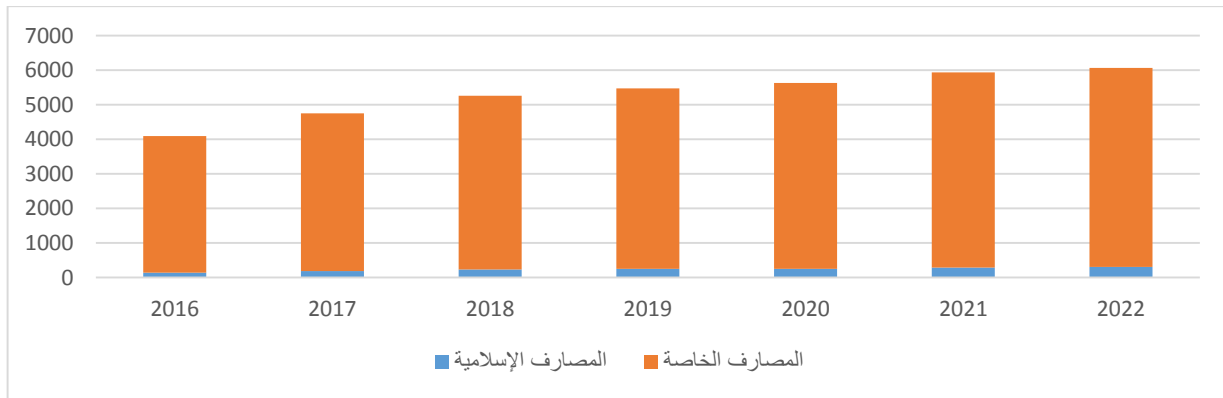
الجدول رقم (4-15): تطور القروض الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر الوحدة: مليار دينار جزائري

القروض	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
مجموع القروض المصرفية	7907.8	8877.9	9974	10855.6	11180.2	9792.1	10112.3
القروض المصرفية الإسلامية	140.1	185.1	231.8	250.2	247.2	290.5	302.8
نسبة القروض الإسلامية إلى إجمالي القروض	1.77%	2.1%	2.32%	2.30%	2.21%	2.96%	2.99%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على: التقارير الصادرة عن مصرف الجزائر لسنة 2020، 2021، ص 61، 60، والتقارير السنوية لمصرفي السلام والبركة 2016-2022.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مجموع القروض المصرفية تزايدت قيمتها من سنة 2016 إلى سنة 2020 بقيمة 11180.2 مليار دينار جزائري، لتتخفص سنة 2021 إلى 9792.1 مليار دينار جزائري ثم ترتفع سنة 2022 بقيمة 10112.3 مليار دينار جزائري، أما القروض المصرفية الإسلامية فقد سجلت قيم متزايدة من سنة 2016 إلى سنة 2019 بقيمة 250.2 دينار جزائري، لتتخفص سنة 2020 إلى 247.2 مليار دينار جزائري، ثم ارتفعت سنة 2021 و 2022 بقيمة 290.5 و 302.8 مليار دينار جزائري على التوالي.

الشكل رقم (4-4): تطور قروض المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الخاصة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول رقم (4-15).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيمة القروض الممنوحة من المصارف الخاصة والمصارف الإسلامية تحديداً في تزايد طوال فترة الدراسة، وقد شكل نسبة القروض الممنوحة من المصارف الإسلامية إلى إجمالي القروض الممنوحة من المصارف الخاصة بـ 3.54% سنة 2016، و 4.05% سنة 2017، و 4.60% سنة 2018، أما سنتي 2019 و 2020 فقد سجلتا نسبة 4.79% و 4.58% على التوالي، وكذا في سنتي 2021 و 2022 فقد كانت نسبتهما 5.14% و 5.25% على التوالي.

## المبحث الثاني: الجودة في المصارف الإسلامية في الجزائر

تطرقنا إلى موضوع الجودة في الفصل الأول كأساسيات حولها، كما ذكرنا الجودة في المصارف الإسلامية في الفصل الثالث، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض شامل لكل ما يتعلق بالجودة في الجزائر وفي المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر لذلك نعرض من خلال هذا المبحث الأسس التنظيمية والقانونية التي تسهم في ترسيخ الجودة، كما سنعرض النظام الجزائري للتقييس ومؤسساته التي تسعى لنشر الجودة وتطبيقها إضافة إلى الأيزو في الجزائر من خلال عرض لتطور الشهادات الممنوحة، كما نتطرق أيضا إلى الهيئات ومعاييرها المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية في تطبيق الجودة في الجزائر وكذا الدولية منها، مع ذكر هيئة الرقابة الشرعية التي تلعب دورا مهما في تطبيق الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية والتي تنفرد بها الهياكل التنظيمية لها، وأخيرا نعرض الجائزة الجزائرية للجودة والتي أسستها الجزائر لاكتمال مشروع الجودة.

### المطلب الأول: الأسس التنظيمية والقانونية التي تسهم في ترسيخ الجودة في الجزائر

نعرض من خلال هذا المطلب القوانين والتشريعات التي كانت حجر أساس في إنشاء مؤسسات ترسخ مفهوم الجودة وتسهر على تطبيقه، حيث تطرقنا إلى أربع مراسيم ثلاثة منها تخص هيئات التقييس وآخرها خاص بالجائزة الجزائرية للجودة.

#### أولا: المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998

والمتمضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدد قانونه الأساسي كما هو مبين في الجدول التالي:  
الجدول رقم (4-16): مضمون المرسوم التنفيذي 98-69 لإنشاء المعهد الجزائري للتقييس

المادة	المضمون
5-1	تتضمن التسمية -الشخصية القانونية للمعهد، هدفه ومقره.
7-6	مهام المعهد وصلاحياته.
8	وسائل المعهد
20-9	تنظيم المعهد وعمله: مجلس الإدارة، المدير العام،
26-21	التنظيم المالي للمعهد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مرسوم تنفيذي، رقم 98-69، المؤرخ في 21 فبراير 1998، والمتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الحادي عشر، الصادرة بتاريخ 2 ذو القعدة سنة 1418 هـ الموافق لـ 01 مارس سنة 1998، ص 25-29.

حيث يتضمن الجدول أعلاه 26 مادة كلها تعنى بالمعهد الجزائري للتقييس، بدءا من إنشائه إلى مهامه وصلاحياته، وهيكله التنظيمي وتنظيم المعهد وعمله.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواهب في المصارف الإسلامية في الجزائر

### ثانيا: المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 يناير 2002

والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 2، والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، وتلخيصا لمواده نعرضها كالتالي:

الجدول رقم (4-17): مضمون المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 يناير 2002

المادة	مضمون المادة
1	تتضمن الهدف من هذا المرسوم، ألا وهو إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة وتكون تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس.
2	وتتضمن هذه المادة وصف الجائزة وقيمتها، حيث تكون الجائزة في شكل مكافأة مالية قيمتها 2000000 دج وشهادة شرف وهدية شرفية.
3	تمنح الجائزة كل سنة عن طريق تنظيم مسابقة، تشمل كل مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري.
4	وتمنح انطلاقا من تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقييس.
5	كل ما يخص هذه الجائزة يسجل في ميزانية الدولة على أساس الاعتمادات الممنوحة للوزارة المكلفة بالتقييس.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مرسوم تنفيذي، رقم 02-05، المؤرخ في 06 يناير 2006، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثاني، الصادرة بتاريخ 25 شوال 1422 هـ الموافق لـ 9 يناير 2002، ص 8.

### ثالثا: المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005

والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 80 والمتعلق بتنظيم التقييس وسييره، حيث جاء في مادته 01 المرسوم يحدد طريقة تنظيم التقييس وسيروته، فيما تناولت المادة 02 من نفس المرسوم أجهزة التقييس التي تشرف على تنييمه وسييره، والجدول التالي يوضح ما جاء في المرسوم التنفيذي:

الجدول رقم (4-18): مضمون المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005

المادة	أجهزة التقييس	مهامه
3-4-6-5	المجلس الوطني للتقييس	حيث تتضمن المواد إنشاء المجلس باسم "المجلس الوطني للتقييس"، مهمته اقتراح عناصر السياسة الوطنية للتقييس. برئاسة الوزير المكلف بالتقييس أو ممثله، ويتكون من وزراء من مختلف المجالات. ويصدر توصيات وآراء، ويجتمع في دورات عادية مرتين في السنة، ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه.
7-	المعهد الجزائري للتقييس	تتمثل مهمته في إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات، إنجاز الدراسات والبحوث وإجراء التحقيقات العمومية في مجال التقييس، تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس، السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس، ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييس، تسيير نقطة الإعلام المتعلقة بالعوائق التقنية للتجارة، ضمان تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييس التي تكون طرفا فيها، تحدد المهام الأخرى للمعهد الجزائري للتقييس في قانونه الأساسي.
8-9-10	اللجان التقنية الوطنية	تنشأ بمقرر من الوزير المكلف بالتقييس، بناء على اقتراح من المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وتشكل هذه اللجان من ممثلي المؤسسات والهيئات العمومية، والمتعاملين الاقتصاديين، وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وكل الأطراف الأخرى المعنية. وتتمثل مهمتها كل حسب اختصاصها بإعداد مشاريع برامج التقييس، مشاريع المواصفات، تبليغ مشاريع المواصفات إلى المعهد الجزائري للتقييس، القيام بالفحص الدوري للمواصفات الوطنية، المشاركة في أشغال التقييس الدولي.
11-12-13	الهيئات ذات النشاطات التقييسية	حيث تعتبر هيئة ذات نشاط تقييسي، كل كيان يثبت كفاءته التقنية لتنشيط الأشغال في ميدان التقييس، ويلتزم بقبول مبادئ حسن الممارسة المنصوص عليها في المعاهدات الدولية. وهي تعد المواصفات القطاعية وتبلغها إلى المعهد الجزائري للتقييس وتسهر على توزيعها بكل وسيلة ملائمة، وتعتمد هذه الهيئات باستثناء الوزارات، بمقرر من الوزير المكلف بالتقييس، بعد أخذ رأي المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مرسوم تنفيذي، رقم 05-464، المؤرخ في 06 ديسمبر 2005، المتضمن بتنظيم التقييس وسييره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد ثمانون، الصادرة بتاريخ 9 ذو القعدة سنة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر سنة 2005، ص 5-3.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في الممارضة الإسلامية في الجزائر

يتضمن الجدول أعلاه أجهزة التقييس حسب المرسوم المذكور سابقا، والمواد التي تعنى بكل جهاز، إضافة إلى مضمون المواد بشكل مقتضب.

وجاء في المادتين 01، 02 السابقتين نقلا عن الجريدة الرسمية ما يلي:<sup>1</sup>

المادة 01: تطبيقا لأحكام المادة 9 من القانون رقم 04-04 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق لـ 23 يونيو سنة 2004، يحدد هذا المرسوم كفايات تنظيم التقييس وسيره، وكذا شروط اعتماد الهيئات ذات النشاطات التقييسية.

المادة 02: تعد أجهزة التقييس متمثلة في: المجلس الوطني للتقييس، المعهد الجزائري للتقييس، اللجان التقنية الوطنية، الهيئات ذات النشاطات التقييسية، الوزارات ضمن نشاطاتها في إعداد اللوائح الفنية.

**رابعا: المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي**

**رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998**

والخاص بإنشاء المعهد الوطني للتقييس والمتضمن مجموعة من المواد، نلخص ما جاء بها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): مضمون المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 جانفي 2011

المادة	المضمون
01	يهدف هذا المرسوم إلى تعديل وتميم بعض أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري 1998 والمتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدد قانونه الأساسي.
02	تعديل أحكام المادة 5 في المرسوم السابق: "يوضع المعهد تحت وصاية الوزير المكلف بالتقييس، ويكون مقره بمدينة الجزائر، ويمكن تحويله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني مرسوم تنفيذي بناء على تقرير الوزير المكلف بالتقييس".
03	تعدد وتتم أحكام المادة 6، كما يأتي: "يضمن المعهد تبعات الخدمة العمومية طبقا لمقتضيات دفتر الشروط العامة الملحق بهذا المرسوم، ويخضع المعهد للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقته مع الدولة وللقواعد التجارية في علاقته مع الغير".
04	تتم المادة 7 كما يأتي: "يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس، ويكلف بالإشهاد بمطابقة أنظمة التسيير، التوزيع الجغرافي لنشاطات التقييس، تسيير نقطة الإعلام الخاصة بالعوائق التقنية للتجارة، تطوير الخبرات التقنية في مجال التقييس، تطوير التعاون مع الهيئات الأجنبية".
05	تعديل وتتم أحكام المادة 11 كما يأتي: "يتكون مجلس الإدارة المنصوص عليه في المادة 9 من: الوزير المكلف بالتقييس أو ممثله رئيسا، ممثلين لوزراء المكلفين: الدفاع الوطني، التجارة، التعليم العالي والبحث العلمي، الطاقة والمناجم، الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، السكن والعمارة، الفلاحة والتنمية الريفية، الأشغال العمومية، البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التهيئة العمرانية والبيئة، ويحضر المدير العام للمعهد اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري".
06	تعديل وتتم أحكام المادتين 12 و18 وذلك: "تتولى مصالح المعهد كتابة المجلس" و"تحرر مداولات مجلس الإدارة في محضر يوقعه رئيسه وتدون في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه بمسكه المدير العام للمعهد".
7	تعديل وتتم أحكام المادة 19، كما يأتي: يعين المدير العام بمرسوم رئاسي، طبقا للتنظيم المعمول به، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مرسوم تنفيذي، رقم 11-20، المؤرخ في 25 يناير 2011، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتقييس ويحدد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد السادس، الصادرة بتاريخ 25 صفر سنة 1432 هـ الموافق لـ 30 يناير سنة 2011، ص 4-5.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي، رقم 05-464، المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد ثمانون، الصادرة بتاريخ 9 ذو القعدة سنة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر سنة 2005، ص 3.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

يتضمن الجدول أعلاه مجموعة من المواد المتممة والمعدلة للمرسوم رقم 98-69، وقد تم تعديل المواد رقم 5، 7، 11، 12، 18، 19، بهدف توضيح أكثر دقة لعمل المعهد والمسؤولين عليه.

### خامسا: قانون رقم 17-09 المؤرخ في 27 مارس 2017

حيث يتعلق القانون رقم 17-09 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1438 الموافق لـ 27 مارس 2017 بالنظام الوطني للقياس. حيث جاء في مادته الرابعة أن النظام الوطني للقياس يتضمن: المجلس الوطني للقياس، الهيئة الوطنية للقياس، الهيكل العملية. كما جاء في مادته السابعة أن الهيكل العملية هي: المخابر المرجعية للقياس، مخابر المعايرة والتجارب، هيئات موكلة، مراكز التكوين والمؤسسات المختصة<sup>1</sup>. كما عرف في مادته الثالثة من هذا القانون، ما يلي:

#### الجدول رقم (4-20): تعريف مفردات قانون النظام الوطني للقياس

المفردة	تعريفها حسب القانون رقم 17-09
القياس	هي علم القياس وتطبيقاته، وتمثل في كل الجوانب النظرية والعملية للقياس، وتشمل القياس الأساسية، القانونية، الصناعية.
القياس الأساسية	وتختص بتعريف وحدات القياس والنشاطات التي تسمح بإنجاز وحفظ ونشر المعايير التي تجسد الشكل المادي لهذه الوحدات.
القياس القانونية	كل الأحكام التشريعية والتنظيمية، وكذا الإجراءات الإدارية والتقنية التي تضمن مستوى مناسب للجودة، ومصادقية القياسات المتعلقة بالمراقبة الرسمية ذات الصلة بالتجارة، والصحة، والأمن، والبيئة.
القياس الصناعية	المتعلقة بنشاطات ربط القياسات المنجزة في المجال الصناعي والخدمات والتجارة بالمعايير الوطنية والدولية.
أدوات القياس	هي كل الأدوات والقياسات والأجهزة أو تركيباتها، المصممة والمنجزة حصريا أو ثانويا، بهدف القياس المباشر أو غير المباشر للأبعاد الفيزيائية.
المعيار الوطني	هو معيار معترف به من قبل السلطة الوطنية للقياس، كأساس لتحديد القيم لمعايير أخرى لأبعاد من نفس الطبيعة
المعايرة	هي عملية مقارنة لنتائج قياس معيار، أو أداة بالنسبة لمعيار، أو أداة في تصنيف أعلى دقة، بغية تحديد خطأ صحة قياسه، وارتباب القياس المتعلق به.
مادة مرجعية	هي مادة لها خصائص محددة متناسقة بما يكفي ومستقرة ومكيفة مع استعمالها المخصص للقياس أو لفحص خصائص النوعية.
سلسلة وطنية للمعايرة	هو تعاقب المعايير والمعايرة المستعملة لربط نتيجة القياس بمرجع وطني، لغرض إثبات تتبع القياسي لنتيجة القياس.
تقييم مطابقة أدوات القياس	هي عملية تنفذ من قبل السلطات المكلفة بالقياس القانونية من أجل تقييم مطابقة أدوات القياس للوائح الفنية المحددة لها.
البنية التحتية للجودة	كل الجوانب المتعلقة بالقياس وبالتقييس والتجارب وبتسيير الجودة، بما فيها الإشهاد، والاعتماد.
مراقبة القياس القانونية	هي مجموع العمليات المنجزة على أدوات القياس، والأنظمة القياسية وطرق القياس، وكذا على الشروط التي تم الحصول بموجبها على نتائج القياس المعبر عنها والمستغلة، واليت تهدف إلى المعاينة والتأكد من أن هذه الأدوات والأنظمة وطرق القياس تلي كليا المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: قانون، رقم 17-09، المؤرخ في 27 مارس 2017، المتعلق بالنظام الوطني للقياس، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الواحد والعشرون، الصادرة بتاريخ 5 رجب 1438 هـ الموافق لـ 2 أبريل 2017، ص 9.

<sup>1</sup> قانون، رقم 17-09، المؤرخ في 27 مارس 2017، المتعلق بالنظام الوطني للقياس، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الواحد والعشرون، الصادرة بتاريخ 5 رجب 1438 هـ الموافق لـ 2 أبريل 2017، ص 9-10.

المطلب الثاني: النظام الجزائري للتحقييس ومؤسساته لإرساء مفهوم الجودة

بعدها عرضنا في المطلب الأول أهم المراسيم والتشريعات القانونية الخاصة بإنشاء مختلف أجهزة التحقييس في الجزائر، نخصص هذا المطلب لعرض مختلف المؤسسات ذات الصلة بالجودة في الجزائر في مختلف المجالات، ونعرض منها: المعهد الجزائري للتحقييس، الهيئة الجزائرية للاعتماد، المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، الديوان الوطني للقياس القانونية، مشروع دار الجودة، وأخيرا مخارب التجارب وتحليل الجودة في الجزائر.

أولا: النظام الجزائري للتحقييس

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 4 ذي القعدة 1426 هـ الموافق لـ 6 ديسمبر 2005، والمتعلق بتنظيم التحقييس وسيره، كما جاء في مادته الأولى أن أجهزة التحقييس ثلاثة والتي تتمثل في المجلس الوطني للتحقييس، المعهد الجزائري للتحقييس، اللجان التقنية الوطنية<sup>1</sup>، كما سيأتي تفصيله:

**1- المجلس الوطني للتحقييس:** أنشئ بنص المادة 3 من المرسوم التنفيذي 05/464، حيث يقترح السياسة الوطنية للتحقييس والاستراتيجيات والآليات التي من شأنها تطوير النظام الوطني للتحقييس، كما له دور بارز في الاستشارة والنصح، ويتكون من ممثلي مختلف الوزارات وجمعيات حماية المستهلكين وحماية البيئة<sup>2</sup>.

**2- المعهد الجزائري للتحقييس IANOR:** هو مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري 1998 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 لسنة 2018، وُضع تحت إشراف وزارة الصناعة، ومن أبرز مهامه تطوير ونشر المواصفات الجزائرية، واعتماد علامات مطابقة لهذه المواصفات وعلامات الجودة، كما يدير نقطة المعلومات الوطنية حول

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي، رقم 05-464، المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، المتعلق بتنظيم التحقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثمانون، الصادرة بتاريخ الأحد 9 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر 2005، ص 3.

<sup>2</sup> أنظر:

- الرزقي قاسمي، حسينة شرون، "هيئات التحقييس في التشريع الجزائري ودورها في حماية المستهلك"، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، العدد الأول، المجلد الثاني، ديسمبر 2021، ص 81-82.

- فتيحة بوحرو، "واقع نظام التحقييس في الجزائر"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، العدد الأول، المجلد السادس، جوان 2016، ص 415.



## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواصفات في المصارف الإسلامية في الجزائر

العوائق الفنية\* (TBT) للتجارة التابعة لمنظمة التجارة الدولية\* (WTO)، ويطبق الاتفاقيات الوطنية والدولية الخاصة بالتقييس<sup>1</sup>. كما أنه الهيئة الممثلة للجزائر كعضو في الأيزو، وهو الذي يمنح شهادة مطابقة المنتج (علامة تاج الجزائرية)<sup>2</sup>.

**3- اللجان التقنية CT:** تتشكل من ممثلي مختلف المؤسسات الوطنية، وتتمثل مهمتها الأساسية إنشاء المواصفات. ويتم ذلك تحت إشراف المعهد الجزائري للتقييس<sup>3</sup>.

### ثانيا: المؤسسات الجزائرية الخاصة بنشر وتطبيق مفهوم الجودة

**1- الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC):** تضمنت المواد الأولى والثانية والثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ في 4 ذي القعدة 1426 هـ الموافق لـ 6 ديسمبر 2005، والمتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها وسيورها "ألجيراك"، على أنها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتقييس، مقرها مدينة الجزائر، ويمكن نقلها إلى أي مكان آخر من التراب الوطني، وهي تعمل تحت وصاية وزارة الصناعة<sup>4</sup>. وقد تم تحديد الاعتراف الدولي رسميا بهذه الهيئة من طرف المنظمة الأوروبية للاعتماد، وذلك بالاعتراف بالكفاءة التقنية والتنظيمية خلال اجتماعها الـ 49 المنعقد في 3 أكتوبر 2023 ببروكسل<sup>5</sup>. يتمثل دورها الأساسي في

\* نقطة المعلومات الوطنية حول العوائق الفنية في التجارة: مهمتها إدارة وتطبيق اتفاقية العوائق الفنية على التجارة، وهي إحدى اتفاقيات منظمة التجارة الدولية الخاصة بالتجارة في السلع التي تهدف للتأكد من أن أنشطة التقييس من لوائح فنية (مواصفات إلزامية) ومواصفات اختيارية وإجراءات تقييم المطابقة لا تمثل عوائق أمام انسياب التجارة الدولية.

\*\* المنظمة العالمية للتجارة: هي منظمة دولية حكومية تنظم وتقوم بإدارة تجارة البضائع والخدمات بين الدول، تأسست سنة 1 جانفي 1995 متى بدأت نشاطها بشكل رسمي.

<sup>1</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "المعهد الجزائري للتقييس"، التاريخ: 13-05-2023، التوقيت: 9:33، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/ianor>.

<sup>2</sup> إهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة (باتنة)"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السادس، 2006، ص 106.

<sup>3</sup> أنظر:

- إهام يحيوي، مريم يحيوي، "أثر تطبيق البرنامج الوطني للجودة والتقييس على أداء المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الخامس، المجلد الرابع، جوان 2011، ص 62.

- فتيحة بوحرو، "واقع نظام التقييس في الجزائر"، مرجع سابق، ص 416.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي، رقم 05-466، المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، المتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها وسيورها "ألجيراك"، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثمانون، الصادرة بتاريخ الأحد 9 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر 2005، ص 11-12.

<sup>5</sup> بشير كشرود، غنية بوديسة، "النشرة الإخبارية لقطاع الصناعة والإنتاج الصيدلاني"، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات، مديرية الذكاء الاقتصادي، المديرية الفرعية لليقظة الاستراتيجية، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، أكتوبر 2023، ص 5.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواصفات في المصارف الإسلامية في الجزائر

استحداث نظام اعتماد وطني يجمع بين المعايير الوطنية والدولية، واستكمال البنية التحتية للجودة الوطنية<sup>1</sup>.

كما أنها الهيئة المسؤولة عن اعتماد هيئات تقييم المطابقة CABS، حيث تعتمد المواصفات القياسية الدولية التالية:<sup>2</sup>

- معيار ISO17011: 2004، يحدد من خلاله المتطلبات العامة لجهات الاعتماد التي تعتمد جهات تقييم المطابقة (CABS)، وأصدر من جهات مختلفة وهي: الأيزو من خلال لجنة تقييم المطابقة والآيسي "اللجنة الدولية الكهروتقنية"<sup>3</sup>.
- مختبرات الفحص والمعايرة (ISO/IEC 17025)، حيث يشمل هذا المعيار المتطلبات العامة للكفاءة والحيادية والتشغيل الثابت والمتناغم للمختبرات، وهو قابل للتطبيق على كل المؤسسات التي تجري نشاطات مخبرية بغض النظر عن عدد العاملين، كما يستخدمه متعاملي المختبر، والسلطات التشريعية، والمنظمات والبرامج التي تستخدم تقييم النظراء، وجهات الاعتماد، وأي جهات أخرى للتأكيد أو الاعتراف بكفاءة المختبرات<sup>4</sup>.
- هيئات التفتيش (ISO/IEC 17020): وهي جهات تقييم المطابقة التي تقوم أو تؤدي أعمال التفتيش، وذلك بالتحقق من صحة خصائص عنصر أو فحص منتج أو عملية أو خدمة أو تركيب أو تصميم وتحديد مطابقتها لمتطلبات عامة أو محددة أو باستخدام المعرفة المهنية<sup>5</sup>.
- الأنظمة (ISO/IEC 17021)، وتضم متطلبات الهيئات التي تقدم خدمات التدقيق وإصدار الشهادات لأنظمة الإدارة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "الهيئة الجزائرية للاعتماد ألبيراك"، التاريخ: 14-05-2023، التوقيت: 21:33، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/algerac>.

<sup>2</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "الهيئة الجزائرية للاعتماد ألبيراك"، نفس المرجع.  
<sup>3</sup> أنظر:

- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "الهيئة الجزائرية للاعتماد ألبيراك"، مرجع سابق.

- الأيزو، "المواصفة القياسية أيزو 17011"، ترجمة عربية رسمية بالإنابة عن 10 هيئات أعضاء في الأيزو، طبعت في الأمانة المركزية أيزو، جنيف، سويسرا، ص iv.

<sup>4</sup> مجلس أبو ظبي للجودة والمطابقة، "المواصفة الدولية أيزو/أيسي 17025:2017 المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة"، ترجمة أسامة ملح، الطبعة الأولى، تمت الترجمة بموافقة هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس، 2018، ص 6.

<sup>5</sup> عبد الرحمن محمد العسكر، "الدليل الإرشادي لصياغة مجال جهات التفتيش أيزو/أيسي 17020"، إقرار: عادل بن عبد الرحمن القعيد، المركز السعودي للاعتماد، السعودية، 31 مارس 2022، ص 2.

<sup>6</sup> الأيزو، "المواصفة أيزو/أيسي 17021"، التاريخ: 27-01-2024، التوقيت: 12:18، الموقع: [https://www.iso.org/search.html?PROD\\_isoorg\\_en%5Bquery%5D=17021](https://www.iso.org/search.html?PROD_isoorg_en%5Bquery%5D=17021).

- هيئات إصدار الشهادات.

- الأشخاص (ISO/IEC 17024)، والتي تقدم متطلبات عمل الهيئات التي تمنح شهادة الكفاءة للأشخاص، والمتعلقة بتطوير كل ما يتعلق بمنح الشهادات والمحافظة عليها، لسهولة قبولها على المستويين الوطني والدولي<sup>1</sup>.

- المنتجات (ISO Guide 65)، والتي تحدد متطلبات اعتماد الهيئات المانحة لشهادات المطابقة للمنتجات<sup>2</sup>.

**2- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI):** أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 69-98 الصادر في 21 فيفري 1998، يعمل تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وللمعهد نشاط دولي كون الجزائر عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية\*. وله دور مهم في التشجيع على الانتفاع بالملكية الصناعية ومكافحة التقليد<sup>3</sup>.

**3- الديوان الوطني للقياسية القانونية (ONML):** هو مؤسسة عامة ذات طابع إداري، تابعة لوزارة الصناعة وتعزيز الاستثمار تتمتع بالاستقلال المالي، وتم إنشاؤها سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86-250 المؤرخ 30 سبتمبر 1986. وتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان موثوقية قياس الأدوات التي تتطلب مؤهلاً قانونياً، ولها تأثير مباشر على: صفقة عادلة، الصحة، الأمن، البيئة، جودة الإنتاج الصناعي<sup>4</sup>.

**4- مصلحة مراقبة الجودة وقمع الغش:** وهي مؤسسة ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة التجارة، ولهذا فهي مكلفة بكل عمليات التجارة الخارجية والداخلية، وذلك بفرض الرقابة على السلع والمنتجات والتأكد من

<sup>1</sup> مركز خبراء الجودة للاستشارات والتدريب وأنظمة الجودة، "الاعتماد ومنح الشهادات"، بيوت الخبرة الوطنية اليمنية، وزارة الصناعة والتجارة، اليمن، 10-10-2018، التاريخ: 10-1-2024، التوقيت: 12:46، الموقع: <https://qectq.com/art53.html>.

<sup>2</sup> مازن الراشد، "المواصفات القياسية للمنتجات وكفاءة مخابر الاختبار والمعايرة، ولأنظمة إدارة الجودة"، محاضرة، مكتب شؤون الجودة، مركز الدراسات والبحوث العلمية، سوريا، 20-10-2016، ص 7.

\* المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو): أنشأت وفقاً لاتفاقية الويبو عام 1967، وهي منظمة تعنى بالخدمات والسياسة العامة والتعاون والمعلومات في مجال الملكية الفكرية، وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة الممولة لنفسها ويبلغ عدد أعضائها 193 دولة عضواً، وتهدف إلى إرساء نظام دولي متوازن وفعال للملكية الفكرية يشجع على الابتكار والإبداع.

<sup>3</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "المعهد الوطني للملكية الصناعية"، التاريخ: 14-05-2023، التوقيت: 22:09، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/inapi>.

<sup>4</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "الديوان الوطني للقياسية القانونية"، التاريخ: 14-05-2023، التوقيت: 22:19، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/onml>.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

مطابقتها لتجنب المخاطر التي تهدد صحة المستهلك وأمنه وكذا مصالحه<sup>1</sup>.

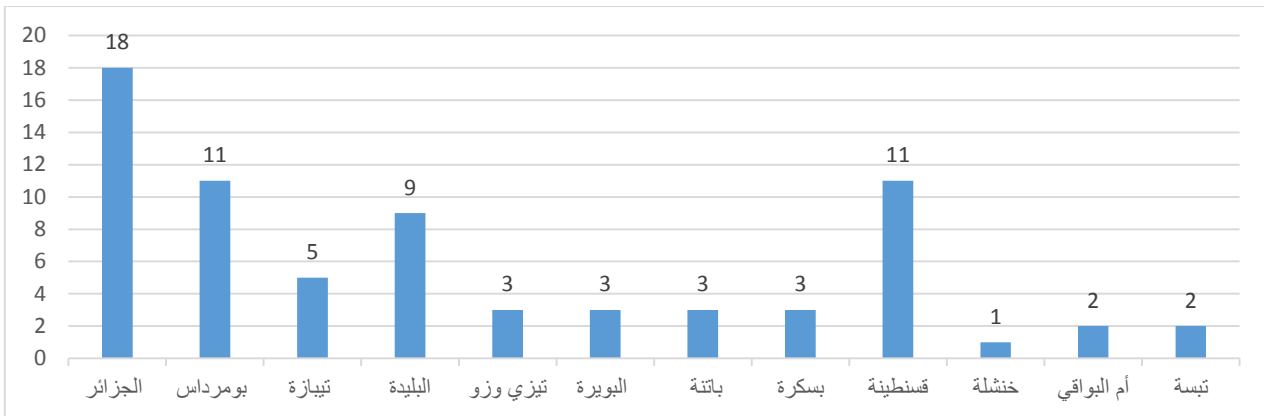
**5- المديرية العامة للتنافسية الصناعية:** وهي إحدى مديريات وزارة الصناعة، مهمتها الأساسية اقتراح وإعداد

برامج ترقية التنافسية الصناعية، وترسيخ الجودة والتنافسية في الفروع الصناعية<sup>2</sup>.

**6- مخابر التجارب وتحاليل الجودة في الجزائر:** توجد مخابر التجارب وتحاليل الجودة على مستوى 12 ولاية

في الجزائر بإجمالي 71 مخبر وتنتشر المخابر في مختلف الولايات<sup>3</sup>، كالآتي:

الشكل رقم (4-5): توزيع وانتشار مخابر الجودة في الجزائر حسب الولايات لسنة 2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: وزارة التجارة، "قوائم مخابر التجارب وتحاليل الجودة"، مديرية التجارة لولاية بسكرة، التاريخ: 2023-6-4، التوقيت: 10:02، الموقع:

[https://www.dcwiskra.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=677&Itemid=83](https://www.dcwiskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=677&Itemid=83)

من خلال الشكل نلاحظ أن مدينة الجزائر العاصمة تحتوي على أكبر عدد من المخابر قدرها 18 مخبر،

تليها كل من مدينتي قسنطينة وبومرداس بـ 11 مخبر، ثم مدينة البليدة بـ 9 مخابر، فمدينة تيبازة بـ 5 مخابر، بعدها

كل من مدينة تيزو وزو والبويرة وباتنة وبسكرة بـ 3 مخابر، ثم مدينتي تبسة وأم البواقي بـ مخبرين، وأخير مدينة

خنشلة بمخبر واحد.

**7- مديرية الجودة والملكية الصناعية:** وهي إحدى مديريات وزارة الصناعة، مهمتها الأساسية المشاركة في

إعداد المقاييس المتعلقة بالجودة والسهر على تطبيقها، وكما تعمل أيضا على تحفيز ترقية الإشهاد وجودة

<sup>1</sup> صخراوي الطيب، "الحماية المؤسسية للملكية الصناعية في التشريع الجزائري"، مجلة صوت القانون، العدد الأول، المجلد الثامن، نوفمبر 2021، ص 945.

<sup>2</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "المديرية العامة للتنافسية الصناعية"، التاريخ: 2024-2-30، التوقيت: 19:13، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/dgei>.

<sup>3</sup> وزارة التجارة، "قوائم مخابر التجارب وتحاليل الجودة"، مديرية التجارة لولاية بسكرة، التاريخ: 2023-6-4، التوقيت: 10:02، الموقع: [https://www.dcwiskra.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=677&Itemid=83](https://www.dcwiskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=677&Itemid=83).

المنتجات الصناعية وتبني المقاييس المرتبطة بها<sup>1</sup>.

**8- مشروع دار الجودة:** وهو مشروع يدخل ضمن البرنامج الوطني لتطوير البنية التحتية للجودة، ويهدف لضم

الهيئات الوطنية المكونة للبنية التحتية للجودة في بناية واحدة، حيث تتكون هذه البناية من 9 طوابق بمساحة

إجمالية قدرها 4.200 م<sup>2</sup>، وتمثل هذه الهيئات في: المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، المعهد الجزائري

للتقييس، الهيئة الجزائرية للاعتماد، الديوان الوطني للقياس القانونية<sup>2</sup>.

### ثالثا: تطور شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر

كغيرها من الدول تسعى الجزائر لتجويد منتجاتها وخدماتها لرفع قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي،

لذلك تسارع في تبني معايير وتوجهات منظمات عالمية خاصة بتحسين الجودة وضمائها وعلى رأسها منظمة

الأيزو، وفيما يلي نعرض تطور عدد شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر:

الجدول رقم (4-21): تطور عدد شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر 2016-2023

المعايير	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
أيزو 9001: 2015	543	458	509	499	477	540	449	488
أيزو 14001: 2015	101	77	113	124	186	153	116	123
أيزو 45001: 2018	-	-	8	45	66	123	81	92
أيزو 27001: 2013	-	-	1	1	1	1	1	2
أيزو 22000: 2005، 2018	4	6	6	22	11	17	12	15
أيزو 13485: 2016	-	-	-	5	4	4	8	2
أيزو 50001: 2011، 2018	-	2	2	3	8	9	4	10
أيزو 37001: 2016	-	-	-	-	-	-	-	1
أيزو 39001: 2012	-	-	1	1	1	1	1	-
أيزو 29001: 2020	-	-	-	-	-	-	-	1
المجموع	648	543	640	700	754	848	672	734

Source : ISO-CASCO, "The ISO Survey of Management System Standard Certifications Explanatory Note2023-2016", September 2023, p 1-2, site: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jqx38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>.

حيث نلاحظ من الجدول أن أكثر الشهادات الممنوحة هي أيزو 9001 والمتعلقة بإدارة الجودة وكانت في

تزايد مستمر ولكن بشكل متذبذب طوال الفترة حيث سجلت أكبر عدد لها سنة 2021 بـ 540، تليها أيزو

<sup>1</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "مديرية الجودة والملكية الصناعية"، التاريخ: 18-2-2024، التوقيت: 9:16، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/dqpi>.

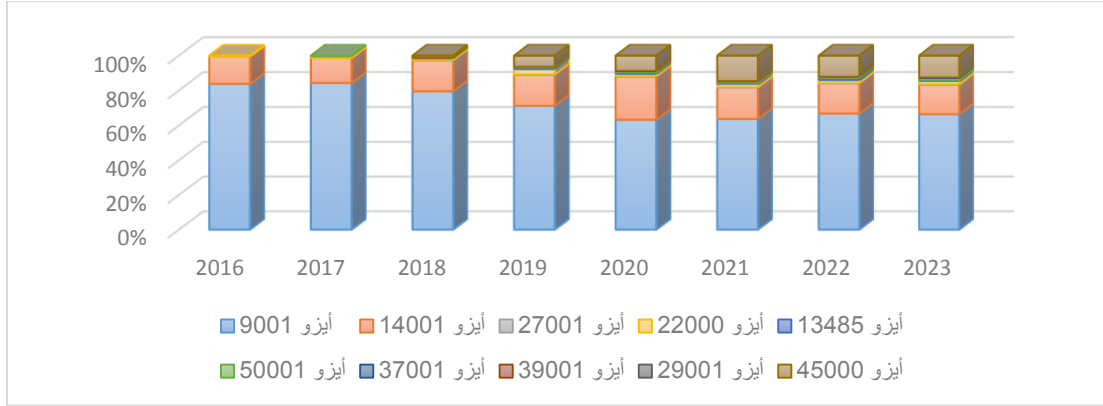
<sup>2</sup> وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "وزير الصناعة يعاين أشغال إنجاز مشروع دار الجودة"، التاريخ: 18-2-2024، التوقيت: 9:16، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/le-ministre-de-lindustrie-inspecte-les-travaux-de-construction-du-projet-maison-de-la-qualite>.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظف في المصادر الإسلامية في الجزائر

14001 ثم أيزو 45001 ثم أيزو 22000، تليها أيزو 50001 بعدها أيزو 13485 وأخيرا أيزو 27001 وأيزو 39001.

والشكل التالي يعبر عن تطور أنواع شهادات الأيزو في الجزائر:

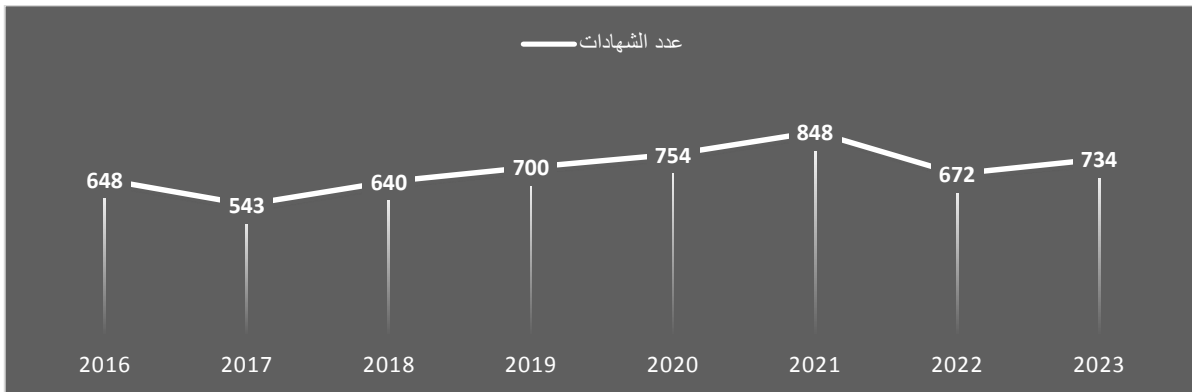
الشكل رقم (4-6): تطور منح إجمالي شهادات الأيزو في الجزائر 2016-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-21).

لقد أصبح مدى تطابق المنتج والخدمة بالمعايير والمواصفات الوطنية والدولية للجودة أمرا لا بد منه في ظل المنافسة الوطنية والدولية، حيث لم تعد مطابقة المنتج والخدمة للمواصفات الدولية للجودة خدمة إضافية تقدمها مختلف المؤسسات للعملاء بل أضحت شيئا حتميا، وفيما يلي نعرض إجمالي شهادات الأيزو بمختلف أنواعها الممنوحة في الجزائر للفترة 2016-2023، كما يلي:

الشكل رقم (4-7): تطور إجمالي شهادات الأيزو الممنوحة في الجزائر 2016-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-21).

المطلب الثالث: الهيئات المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية الجزائرية في تطبيق الجودة

نظرا لأن المجهودات المبذولة في الجزائر لتطبيق الجودة تهم أغلبها بجودة المنتج بشكل واضح، إلا أنها خصصت هيئات وطنية لضمان الجودة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، كما تلجأ هذه المؤسسات أيضا إلى الاعتماد على الهيئات والمقاييس الدولية لتطبيق الجودة، وهو ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب.

أولا: الهيئات الجزائرية المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية الجزائرية في تطبيق الجودة الشرعية

**1- المجلس الإسلامي الأعلى:** وقد عرف في المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 17-141 المؤرخ في 21 رجب 1438 هـ الموافق لـ 18 أبريل 2017، والذي يحدد المجلس الإسلامي الأعلى وسيده، على أنه: "مؤسسة استشارية توضع لدى رئيس الجمهورية، يكون مقره في مدينة الجزائر، ويتمتع المجلس بالاستقلالية المالية والاستقلالية في التسيير. ويتولى المجلس في إطار المهام المذكورة في المادة 195 من الدستور، الحث على الاجتهاد وترقيته وإبداء الحكم الشرعي فيما يعرض عليه. حيث يتكفل بكل المسائل المتصلة بالإسلام باعتباره مؤسسة وطنية مرجعية، يمكن إخطار المجلس من رئيس الجمهورية لكي يصدر فتاوي شرعية في مختلف مجالات الفقه ويؤدي رأيه كتابيا بالنظر إلى التعاليم الدينية<sup>1</sup>. وقد نظم المشرع الجزائري كل ما يتعلق بسير المجلس وتنظيمه من خلال المرسوم الرئاسي رقم 98-33 مؤرخ في 26 رمضان 1418 الموافق لـ 24 يناير 1998، حيث يحدد هذا المرسوم كيفية التكفل بالمهام الاستشارية للمجلس الأعلى، في إطار تطبيق المواد 2 و 171 و 172 من الدستور، كما يحدد القواعد المتعلقة بتنظيم هذا المجلس وهذا ما جاء في المادة الأولى من الدستور<sup>2</sup>. كما جاء أيضا فيما يتعلق بتسيير المجلس في المقرر المؤرخ في 18 شوال 1441 هـ الموافق لـ 10 يونيو 2020، يعدل ويتمم المؤرخ في 16 شوال 1419 هـ الموافق لـ 2 فبراير 1999 والمتضمن إنشاء لجنة متساوية الأعضاء لدى المجلس الإسلامي الأعلى، والذي يحدد تشكيلة هذه اللجنة في مادته الثانية<sup>3</sup>. ويتكون المجلس من 15 عضوا منهم الرئيس، يعينون من بين الكفاءات الوطنية العليا في مختلف العلوم لمدة 5 سنوات قابلة للتجديد، يعين الرئيس وكذا الأعضاء بموجب مرسوم

<sup>1</sup> مرسوم رئاسي، رقم 17-141، المؤرخ في 17 أبريل 2018، المتعلق بتحديد المجلس الإسلامي الأعلى وسيده، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الخامس والعشرون، الصادرة بتاريخ 22 رجب 1438 هـ الموافق لـ 29 أبريل 2017، ص 3-4.

<sup>2</sup> مرسوم رئاسي، رقم 98-33، المؤرخ في 24 يناير 1998، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الرابع، الصادرة بتاريخ 30 رمضان 1418 هـ الموافق لـ 28 يناير 1998، ص 6.

<sup>3</sup> مقرر، المؤرخ في 10 يونيو 2020، المتضمن إنشاء لجنة متساوية الأعضاء لدى المجلس الإسلامي الأعلى، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الواحد والخمسون، الصادرة بتاريخ 12 محرم 1442 هـ الموافق لـ 31 غشت 2020، ص 31.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والموافق في المصارف الإسلامية في الجزائر

رئاسي، وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها. ويضم المجلس، تحت سلطة الرئيس: مكتب المجلس، ولجان متخصصة<sup>1</sup>.

### 2- الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية: وفقا للمقرر رقم 20-01 المؤرخ في 07

شعبان 1441 هـ الموافق لـ 01 أبريل 2020 المتضمن إنشاء الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، ويصدر المقرر في مادته الأولى: تنشأ على مستوى المجلس هيئة تسمى "الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية"<sup>2</sup>، وتمثل مهمة الهيئة أساسا في منح شهادة المطابقة الشرعية للمصارف والمؤسسات المالية، التي تتطابق منتجاتها الإسلامية على ما ينص عليه القانون رقم 20-02 المؤرخ في 25 رجب سنة 1441 هـ الموافق لـ 15 مارس 2020، والذي يحدد العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية<sup>3</sup>. كما أوكل لها نص النظام 20-02 مهمة الرقابة الشرعية الخارجية في تسويق منتجات الصيرفة الإسلامية<sup>4</sup>. ويتم تعيين أعضاء الهيئة بقرار من رئيس المجلس الإسلامي الأعلى وفقا للمادة الثالثة من نفس المقرر، وتجتمع الهيئة بصفة دورية في نهاية كل ثلاثي وكلما دعت الضرورة لذلك، وهذا بدعوة من رئيسها أو بطلب من ثلثي الأعضاء، وتعد الهيئة اجتماعاتها في مقر المجلس الإسلامي الأعلى، ويمكن عقدها في أي مكان آخر بعد موافقة رئيس المجلس. وتستند الهيئة في تقويم مطابقة المنتجات المصرفية والمالية على الفتاوى الصادرة عن المجلس وعلى ما استقر عليه الاجتهاد الفقهي في مجال المعاملات المالية ولا سيما قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي والمعايير الشرعية الصادرة عن المجلس الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وكذلك قرارات مجلس الخدمات المالية الإسلامية، وغيرها مما يفيد الصناعة الإسلامية. ويلزم هذا المقرر في مادته 16 المؤسسات الهيئات التي تقدم منتجات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية بإنشاء هيئة للرقابة الشرعية على هذه المنتجات والعقود المرتبطة بها، كما تلتزم بتوظيف مدقق شرعي يسهر على التطبيق

<sup>1</sup> المجلس الإسلامي الأعلى، "التعريف بالمجلس"، التاريخ: 22-1-2024، التوقيت: 10:25، الموقع: <http://www.elmadjlis-hci.dz/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ba%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%ac%d9%84%d8%b3>.

<sup>2</sup> المجلس الإسلامي الأعلى، "مقرر رقم 20-01 المؤرخ في 07 شعبان 1441 هـ الموافق لـ 01 أبريل 2020 المتضمن إنشاء الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية"، وكالة الأحلام للصحافة، مكتب المدينة، التاريخ: 03-06-2021، التوقيت: 10:00، الموقع: <https://www.facebook.com/100064076261304/posts/226363375463768>.

<sup>3</sup> الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، "من نحن"، التاريخ: 23-5-2021، التوقيت: 17:16، الموقع: <http://www.autorite-hci.dz/%d9%85%d9%86-%d9%86%d8%ad%d9%86>.

<sup>4</sup> ميلود حاج عمر وآخرون، "أحكام الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الرابع، المجلد السادس عشر، ديسمبر 2023، ص 28-30.



السليم لتوصيات وآراء هيئة الرقابة الشرعية والفتاوي التي تصدرها الهيئة<sup>1</sup>.

**ثانيا: الهيئات الدولية المعتمدة من قبل المصارف الإسلامية الجزائرية في تطبيق الجودة الشرعية**

**1- مجمع الفقه الإسلامي الدولي:** هو جهاز علمي عالمي منبثق عن منظمة التعاون الإسلامي، أنشئ بمكة المكرمة تنفيذا لقرار مؤتمر القمة الإسلامي الثالث للمنظمة في الفترة الواقعة ما بين 19-22 ربيع الأول للعام 1401 هـ الموافق لـ 25-28 يناير للعام 1981، ومقره الرئيسي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، له شخصيته الاعتبارية، ويتكون المجمع من الفقهاء والعلماء والمفكرين من مختلف أنحاء العالم الإسلامي وفي مختلف المجالات، ويبين الأحكام الشرعية في قضايا المسلمين اعتمادا على القرآن الكريم والسنة. وخلال مسيرته تمكن المجمع من تنظيم 24 دورة أصدر خلالها 238 قرارا حول مختلف قضايا العصر ومستجداته<sup>2</sup>.

وينص النظام الأساسي لمجمع الفقه الإسلامي الدولي على أن كل عضو في منظمة التعاون الإسلامي يعين عضوا عاملا في مجمع الفقه، ويجوز ضم أكثر من عضو عامل من الدولة الواحدة بقرار من مجلس المجمع، كما أن للمجمع أن يضم بقرار إلى عضويته من تنطبق عليهم شروط العضوية من علماء وفقهاء المسلمين والجاليات الإسلامية في الدول غير الإسلامية ومن المنظمات الإسلامية التي تخدم نفس أهداف المجمع<sup>3</sup>.

ويتكون الهيكل الإداري للأمانة العامة لمجمع الفقه الإسلامي الدولي من: ديوان معالي الأمين العام للمجمع، إدارة شؤون الديوان والمراسم والشؤون القانونية، إدارة التخطيط والتطوير والتعاون الدولي، والأرشيف والمتابعة، إدارة شؤون الأسرة والمرأة والطفولة والمسنين، إدارة الشؤون الإدارية والمالية، إدارة الإعلام والعلاقات العامة وتقنية المعلومات والاتصال، إدارة شؤون التمويل والاستثمار والمشاريع، إدارة البحوث والدراسات والموسوعات والترجمة

<sup>1</sup> المجلس الإسلامي الأعلى، "مقرر رقم 20-01 المؤرخ في 07 شعبان 1441 هـ الموافق لـ 01 أبريل 2020 المتضمن إنشاء الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية"، مرجع سابق.

<sup>2</sup> أنظر:

- مجمع الفقه الإسلامي الدولي، "قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة التعاون الإسلامي الدورات 24-2، القرارات 1-238، من 1406-1441 هـ الموافق لـ 1985-2019"، حقوق الطبع محفوظة للمجمع، الإصدار الرابع، 2020، ص 27.

- مجمع الفقه الإسلامي الدولي، "تأسيس المجمع"، التاريخ: 15-7-2023، التوقيت: 10:34، الموقع: <https://iifa-aifi.org/ar/%d8%aa%d8%a3%d8%b3%d9%8a%d8%b3-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%ac%d9%85%d8%b9>

<sup>3</sup> مجمع الفقه الإسلامي الدولي، "الدول الأعضاء"، التاريخ: 04-06-2020، التوقيت: 17:26، الموقع: <https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%af%d9%88%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%b9%d8%b6%d8%a7%d8%a1>

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

والطباعة، إدارة الدورات والمؤتمرات والندوات<sup>1</sup>.

الجدول رقم (4-22): الدول الأعضاء في مجمع الفقه الإسلامي الدولي

سنة العضوية	الدولة	سنة العضوية	الدولة
1969	الأردن، إيران.	1983	أفغانستان، أوغندا، الإمارات، إندونيسيا، باكستان، البحرين، بنغلادش، بنين، بوركينا فاسو، تركيا، التشاد، تونس، الجزائر، جيبوتي، السعودية، السنغال، السودان، سوريا، سيراليون، الصومال، العراق، سلطنة عمان، الغابون، غامبيا، غينيا، غينيا بيساو، فلسطين، قطر، جمهورية القمر، الكاميرون، الكويت، لبنان، ليبيا، جمهورية المالديف، مالي، ماليزيا، مصر، المغرب، موريتانيا، النيجر، اليمن.
سنة العضوية	الدولة	سنة العضوية	الدولة
1984	بروناي	1986	نيجيريا
1992	أذربيجان، ألبانيا، تركمانستان، طاجيكستان، الجمهورية القيرغيزية.		
سنة العضوية	الدولة	سنة العضوية	الدولة
1994	موزمبيق	1995	أوزبكستان، كازاخستان.
1996	سورينام	1997	توغو
1998	غيانا	2001	كوت ديفوار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مجمع الفقه الإسلامي الدولي، "الدول الأعضاء"، التاريخ: 04-06-2020، التوقيت:

الموقع: [https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%af%d9%88%d9%84-](https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%af%d9%88%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%b9%d8%b6%d8%a7%d8%a1)

[1](https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%b9%d8%b6%d8%a7%d8%a1)

### 2- المجلس الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية:

أ- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: وقد كانت تسمى سابقا بـ "هيئة المحاسبة

المالية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية"، وقد تأسست بموجب اتفاقية التأسيس الموقعة من عدد

من المؤسسات المالية الإسلامية بتاريخ 1 صفر 1410 هـ الموافق لـ 26 فبراير 1990 في الجزائر، وقد

تم تأسيس الهيئة في 11 رمضان 1411 هـ الموافق لـ 27 مارس 1991 في دولة البحرين بصفتها هيئة

عالمية ذات شخصية معنوية مستقلة غير هادفة للربح. وتهدف الهيئة إلى تطوير فكر المحاسبة والمراجعة

للمؤسسات المالية الإسلامية، عن طريق إعداد وإصدار وتفسير ومراجعة وتعديل معايير المحاسبة والمراجعة

لتلك المؤسسات، وذلك بما يتفق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وبما يلائم البيئة التي تنشأ فيها

تلك المؤسسات، وينمي ثقة مستخدمي القوائم المالية بالمعلومات التي تصدر عنها، وتشجعهم على

الاستثمار والإيداع لديها والاستفادة من خدماتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجمع الفقه الإسلامي الدولي، "الإدارات والأقسام"، التاريخ: 04-06-2020، التوقيت: 17:26، الموقع: [https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a7%d8%aa-](https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a7%d8%aa-%d9%88%d8%a7%d9%84%d8%a3%d9%82%d8%b3%d8%a7%d9%85)

[1](https://iifa-aifi.org/ar/%d8%a7%d9%84%d8%a3%d9%82%d8%b3%d8%a7%d9%85)

<sup>2</sup> هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، "المعايير الشرعية النص الكامل التي تم اعتمادها حتى صفر 1439-نوفمبر 2017"،

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المنامة، البحرين، 1437 هـ، ص 21.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والموافق في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (4-23): معلومات مهمة حول هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

السنوات	إسم الهيئة
1995-1991	هيئة المحاسبة المالية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية
1995-الآن	هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
السنوات	الهيكل التنظيمي
1995-1991	لجنة الإشراف (17 عضو)، مجلس معايير المحاسبة المالية (21 عضواً)، لجنة تنفيذية، لجنة شرعية (4 فقهاء).
1998-1995	جمعية عمومية، مجلس أمناء، مجلس معايير المحاسبة والمراجعة، لجنة تنفيذية، لجنة شرعية، أمانة عامة.
1998	إضافة لما سبق، إنشاء مجلس شرعي بدلا من اللجنة الشرعية.
2004	جمعية عمومية، مجلس أمناء، مجلس معايير المحاسبة والمراجعة، مجلس شرعي، لجنة تنفيذية، أمانة عامة.
2015	أصبحت المجالس الفنية ثلاثة: المجلس المحاسبي، المجلس الشرعي، مجلس الحوكمة والأخلاقيات.
السنوات	تمويل الهيئة
1995-1991	مساهمات الأعضاء المؤسسون: المصرف الإسلامي للتنمية، مجموعة دار المال الإسلامي، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، مجموعة دلة البركة، بيت التمويل الكويتي.
1998-1995	إنشاء مال "وقف وصدقة" تساهم فيه المؤسسات الأعضاء في الهيئة بدفع رسم عضوية مرة واحدة، ويتم تمويل نشاطات الهيئة من هذا الوقف، ورسم الاشتراك السنوي، والمنح والتبرعات والوصايا.
1998	يدفع العضو: رسم العضوية، رسم الاشتراك السنوي، الالتزام بنظام الهيئة ولوائحها.
السنوات	الأعضاء
1995-1991	الأعضاء المؤسسون
1998-1995	الأعضاء المؤسسين، الأعضاء غير المؤسسين، الأعضاء المراقبين.
1998	تغيير تسمية الأعضاء غير المؤسسين إلى "أعضاء مشاركين" ويتكونون من: المؤسسات المالية الإسلامية، الهيئات الرقابية والإشرافية وتشمل المصارف المركزية ومؤسسات النقد وما في حكمها، الجامع والهيئات الفقهية الإسلامية ذات الشخصية المعنوية.
	الأعضاء المراقبون: الهيئات والجمعيات المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة، مكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤسسات المالية التي تمارس أنشطة مالية إسلامية، مستخدمو القوائم المالية للمؤسسات المالية الإسلامية أفرادا وهيئات.
2004	توسيع عضوية الهيئة لتشمل الأعضاء الموازن.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع\*.

### ب- المجلس الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: أنشأت الهيئة "المجلس

الشرعي" سنة 1419 هـ الموافق ل سنة 1999 مكونا من علماء من ذوي الاختصاص في فقه المعاملات

خاصة في المجال المصرفي الإسلامي<sup>1</sup>، ويتكون بشكل تفصيلي من أعضاء لا يزيد عددهم عن عشرين

\* أنظر:

- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، "المعايير الشرعية النص الكامل التي تم اعتمادها حتى صفر 1439-نوفمبر 2017"، مرجع سابق، ص 22-25.

- بن سعدية الزهرة، زيدان محمد، "دور هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في توحيد المرجعية الشرعية للصناعة المالية الإسلامية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث والعشرون، المجلد السادس عشر، جوان 2020، ص 573.

<sup>1</sup> هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، "المعايير الشرعية النص الكامل التي تم اعتمادها حتى صفر 1439-نوفمبر 2017"، مرجع سابق، ص 16.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

عضوا يعينهم مجلس الأمناء لمدة أربع سنوات، من الفقهاء الذين يمثلون هيئات الرقابة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية الأعضاء في الهيئة، وهيئات الرقابة الشرعية في المصارف المركزية وغيرهم بالإضافة إلى الأمين العام للهيئة<sup>1</sup>.

**ت-المعايير الشرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية:** وهي وسائل أو صيغ لبيان الأحكام الشرعية المختارة والمتعلقة بمختلف الأنشطة المصرفية<sup>2</sup>، وتنشأ المعايير باستكتاب أحد الباحثين المختصين في الموضوع المقصود إصدار المعيار فيه، كما يُعدُّ مسودة مقترحة للمعيار المطلوب إصداره، وتعرض هذه الدراسة ومسودة المعيار أولاً على لجنة فرعية للمجلس تتكون من بعض أعضاء المجلس وعدة علماء آخرين ومختصين من الخارج، وتناقش المسودات المقترحة من قبل اللجان في اجتماعات المجلس مناقشة حرة مستفيضة، إلى أن يقر المعيار إما باتفاق الآراء أو بأغليتها. ثم تعقد الهيئة جلسة للاستماع يعرض فيها المعيار المقترح على علماء وفنيين من ذوي الشأن، ليتمكنوا من إبداء آرائهم فيه، وتعرض هذه الآراء وتناقش مرة أخرى على المجلس في اجتماعه اللاحق، كما أنه يجد فرصة أخرى للنظر الأخير في ذلك المعيار قبل إصداره، فيحذف أو يضيف أو يعدل حسبما ينتهي إليه بعد مناقشة مستفيضة، وبعد هذه الخطوات يصدر المعيار رسمياً<sup>3</sup>. وتصدر الهيئة خمس أنواع من المعايير:

الجدول رقم (4-24): أنواع معايير أيوفي الخمسة

نوع المعيار	أخلاقي	شرعي	حكمة	محاسبي	مراجعة
عدد المعيار	2	58	7	26	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: أيوفي، "عن الهيئة (أيوفي)"، التاريخ: 1-6-2024، التوقيت: 19:42، الموقع: <https://aaofifi.com/about-aaofifi>.

**3- مجلس الخدمات المالية الإسلامية:** هو منظمة دولية دوره تعزيز استقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية، وذلك بإصدار معايير احترازية علمية ومبادئ توجيهية لهذه الصناعة والتي تشمل قطاعات المصارف وأسواق رأس المال والتأمين، ويقوم المجلس كذلك بإجراء البحوث وتنسيق مبادرات بشأن القضايا المتعلقة بالصناعة، وتنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات للهيئات التنظيمية والهيئات ذات الصلة

<sup>1</sup> بن سعدية الزهرة، زيدان محمد، "دور هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في توحيد المرجعية الشرعية للصناعة المالية الإسلامية"، مرجع سابق، ص 575.

<sup>2</sup> بن عبد الرحمن البشير، شرفة حكيم، "أهمية المعايير الشرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، 2022، ص 58.

<sup>3</sup> هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، "المعايير الشرعية النص الكامل التي تم اعتمادها حتى صفر 1439-نوفمبر 2017"، مرجع سابق، ص 16-17.

## الفصل الرابع: الإطار العملي للجودة والمواثيق في المصارف الإسلامية في الجزائر

بالصناعة<sup>1</sup>. ويقع مقر المجلس في كوالالمبور بماليزيا، افتتح رسميا في 3 نوفمبر 2002، وبدأ عمله في 10 مارس 2003<sup>2</sup>، ويتكون المجلس من الجهات الرقابية والإشراف العالمية وهو يضع المعايير الجديدة والمعايير الدولية القائمة لتتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية<sup>3</sup>. إن المعايير التي يصدرها مجلس الخدمات المالية الإسلامية تتبع إجراءات مفصلة تم وصفها في وثيقة "الإرشادات والإجراءات لإعداد المعايير والمبادئ الإرشادية"، والتي تشمل من بين أمور أخرى إصدار مسودة مشروع، عقد ورش عمل وفي حالة الضرورة عقد جلسات استماع<sup>4</sup>. ونذكر فيما يلي المعايير الصادرة عن المجلس حتى سنة 2018 الخاصة بالمصارف الإسلامية والتي بلغت عدد 15 معيارا من أصل 22 معيار، ما يبين الأهمية البالغة التي يعطيها المجلس للمصارف الإسلامية<sup>5</sup>، كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (4-25): المعايير الصادرة عن مجلس الخدمات الإسلامية للمصارف الإسلامية

رقم المعيار	1	2	3	4	5	7	9	10
اسم المعيار	إدارة المخاطر	كفاية رأس المال	حوكمة المؤسسات	الشفافية وانضباط السوق	إجراءات الرقابة الإشرافية	قضايا خاصة في كفاية رأس المال	سلوكيات العمل لمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية	المبادئ الإرشادية لنظام الحوكمة الشرعية
تاريخ إصدار المعيار	ديسمبر 2005	ديسمبر 2006	ديسمبر 2007	ديسمبر 2009	ديسمبر 2009	ديسمبر 2009	ديسمبر 2009	ديسمبر 2009
رقم المعيار	12	13	15	16	17	21	22	22
اسم المعيار	المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر	المبادئ الإرشادية لاختبارات الضبط	المعيار المعدل لكفاية رأس المال	الإرشادات المعدلة للعناصر الأساسية لإجراءات الرقابة	المبادئ الأساسية للرقابة على التمويل الإسلامي	المبادئ الأساسية لتنظيم التمويل الإسلامي	المعيار المعدل للإفصاحات الرامية لتعزيز الشفافية وانضباط السوق للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية	المعيار المعدل للإفصاحات الرامية لتعزيز الشفافية وانضباط السوق للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية
تاريخ إصدار المعيار	مارس 2012	ديسمبر 2013	مارس 2014	أفريل 2015	ديسمبر 2018	ديسمبر 2018	ديسمبر 2018	ديسمبر 2018

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: رقية بوحيزر، "دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك

<sup>1</sup> IFSB, "About us The Islamic Financial Services Board", Date: 20-2-2023, time: 10: 36, <https://www.ifsb.org/>.

<sup>2</sup> شبنيني رشيد، "معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية وأثرها على فعالية إدارة مخاطر السيولة في البنوك الإسلامية -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في المالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعة-أدرار، 2023-2022، ص 24.

<sup>3</sup> هيئة تنظيم مركز قطر للمال، "مجلس الخدمات المالية الإسلامية"، التاريخ: 11-4-2024، التوقيت: 20:16، الموقع: <https://www.qfcra.com/the-islamic-financial-services-board-ifsby/?lang=ar>.

<sup>4</sup> مجلس الخدمات المالية الإسلامية، "الإرشادات المتعلقة بمعيار كفاية رأس المال: الاعتراف بالتصنيفات للأدوات المالية المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية الصادرة من مؤسسات تصنيف ائتماني خارجي"، النسخة العربية، مارس 2008، ص 2.

<sup>5</sup> رقية بوحيزر، "دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك الإسلامية بماليزيا"، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الثاني، المجلد السادس، 2020، ص 35.

## المطلب الرابع: دور هيئة الرقابة الشرعية في تطبيق الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية في

### الجزائر

من بين أهم الأجهزة في المصرف الإسلامي التي تعمل على توكيد الجودة وتطبيقها نجد هيئة الرقابة الشرعية، ولذلك سنطرح من خلال هذا المطلب الأطر الخاصة بالرقابة الشرعية، من خلال مفهومها والقوانين المنظمة لعمل الهيئة، وكذا عرض عمل هذه الهيئة في المصارف الإسلامية في الجزائر في كل من مصرف البركة والسلام.

### أولا: الإطار المفاهيمي لهيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية

عرفت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في معيار الضبط رقم 2 الرقابة الشرعية بأنها: "فحص مدى التزام المؤسسة بالشرعية في جميع أنشطتها، وتشمل فحص العقود والاتفاقيات والسياسات والمنتجات والمعاملات وعقود التأسيس والنظم الأساسية والقوائم المالية والتقارير". وتعتبر هيئة الرقابة الشرعية هي المسؤولة عن التأكد من مدى مطابقة أعمال المؤسسة المالية الإسلامية لأحكام الشريعة الإسلامية حسب الفتاوى الصادرة والقرارات المعتمدة من جهة الفتوى وخاصة تقارير المراجعة الداخلية وتقارير عمليات التفتيش التي يقوم بها المصرف المركزي<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكننا تعريف الرقابة الشرعية على أنها الحرص والتأكد من التزام المصرف الإسلامي من تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع تعاملاته ونشاطاته، وكذا الالتزام بتطبيق فتاوى الهيئة الشرعية.

### ثانيا: الإطار القانوني لهيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في الجزائر

حيث يلزم المشرع الجزائري المصارف الإسلامية لإنشاء هيئة رقابة شرعية، وذلك من خلال النظام رقم 20-02 المؤرخ في 20 رجب 1441 هـ الموافق لـ 15 مارس 2020، يحدد العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية، حيث تتضمن المادة 15 من هذا النظام: في إطار ممارسة العمليات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، يتعين على المصرف أو المؤسسة المالية إنشاء هيئة الرقابة الشرعية، وتتكون هذه الهيئة من ثلاثة أعضاء على الأقل، يتم تعيينهم من طرف الجمعية العمومية. وتتمثل مهام الهيئة حسب النظام سابق الذكر في إطار مطابقة المنتجات للشرعية، في رقابة نشاطات المصرف أو المؤسسة

<sup>1</sup> مجموعة البركة المصرفية، "ميثاق حوكمة مجموعة البركة المصرفية"، تمت الموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة في اجتماعه رقم 2011/4، بتاريخ 10-08-2011، ص 41.

ويتضح لنا من خلال هذا النظام أن إنشاء الهيئة الشرعية في المصارف الإسلامية إلزامي ويشدد عليه القانون الجزائري، نظرا للدور المهم الذي تلعبه الهيئة في الحرص على تطبيق الجودة الشرعية في هذه المصارف.

### ثالثا: الإطار العملي لهيئة الرقابة الشرعية لتطبيق الجودة الشرعية في المصارف الإسلامية في الجزائر

#### **1- هيئة الرقابة الشرعية في مصرف البركة الجزائري:** وقد عرفها معيار الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية

رقم 1 من معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على أنها: "جهاز مستقل من الفقهاء المتخصصين في فقه المعاملات، أو في مجال المؤسسات المالية الإسلامية مع الإمام بفقه المعاملات، وتكون قرارات وفتاوي الهيئة ملزمة للمؤسسة<sup>2</sup>. وتعين الجمعيات العمومية العادية للمصرف هيئة الرقابة الشرعية حيث لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أشخاص، ويكون رأيها ملزما للمصرف<sup>3</sup>. كما تعمل هيئة الرقابة الشرعية لمصرف البركة على<sup>4</sup>:

أ- المشاركة في وضع التعليمات ونماذج العقود الشرعية للمعاملات، ومراجعتها وتصحيحها وتطويرها.

ب- الرقابة على أعمال المصرف للتأكد من مطابقة أعماله لأحكام الشريعة الإسلامية.

ت- الفتوى من خلال الرد على الأسئلة والاستفسارات المقدمة لها، سواء أكانت تلك الاستفسارات من العاملين بالمجموعة أو من المتعاملين معها أو من المساهمين.

ث- تدريب العاملين حتى يكونوا مؤهلين شرعيا لإنجاز الأعمال المستندة إليهم.

ج- تقديم تقرير سنوي للمصرف يعكس مدى مشروعية أعماله.

#### **2- هيئة الرقابة الشرعية في مصرف السلام الجزائري:** حيث يحرص المراقب الشرعي بالتنسيق مع مختلف

مصالح المصرف وهيئة الفتوى والرقابة الشرعية على الحفاظ على مطابقة معاملات المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية<sup>5</sup>، كما يقوم بما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> نظام، رقم 02-02، المؤرخ في 15 مارس 2020، المتعلق بتحديد العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد السادس عشر، الصادرة بتاريخ 29 رجب 1441 هـ الموافق لـ 24 مارس 2020، ص 34.

<sup>2</sup> مجموعة البركة المصرفية، "ميثاق حوكمة مجموعة البركة المصرفية"، مرجع سابق، ص 41-42.

<sup>3</sup> مجموعة البركة المصرفية، "التقرير السنوي"، 2018، ص 44.

<sup>4</sup> مجموعة البركة المصرفية، "ميثاق حوكمة مجموعة البركة المصرفية"، مرجع سابق، ص 42.

<sup>5</sup> مصرف السلام، "تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية"، التقرير السنوي لمصرف السلام، 2012، ص 16.

<sup>6</sup> مصرف السلام، "تقارير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية"، التقارير السنوية لمصرف السلام، 2016-2021، ص 16، ص 06، ص 13.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

أ- فحص وتدقيق وتقييم العمليات التي يقوم بها المصرف من حيث الالتزام بفتاوى وقرارات هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وتقيده بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ب- تقديم تقارير كتابية عن نتيجة فحص عمليات المصرف والتدقيق عليها إلى هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.

ت- تدريب العاملين في مجال التمويل الإسلامي وتوسيع معارفهم.

ث- متابعة تنفيذ قرارات وفتاوى هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.

### المطلب الخامس: الجائزة الجزائرية للجودة

نعرض من خلال هذا المطلب لمحة حول الجائزة الجزائرية للجودة، أهدافها وكذا شروط المشاركة في المسابقة الوطنية للحصول على هذه الجائزة، إضافة إلى عرض المؤسسات التي حصلت عليها، وأخيرا قيمة الجائزة.

#### أولا: لمحة حول الجائزة الجزائرية للجودة

تم اقتراح إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2000 وهذا لاستكمال البرنامج الحكومي الذي يسعى لتطوير نظام وطني للتقييس، وقد تم ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، وقد وضعت تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي<sup>1</sup>.

وقد تأسست جائزة الجودة الجزائرية بعد موافقة الحكومة على برنامج تطوير نظام وطني للتقييس وتم إطلاقها في عام 2003 من قبل الوزارة المكلفة بالصناعة. وتعتبر الجائزة جزء من استراتيجية وزارة الصناعة لترسيخ ثقافة التقدم وإدارة الجودة الشاملة داخل النسيج الصناعي الجزائري<sup>2</sup>. وتمنح الجائزة كل سنة عن طريق مسابقة وبناء على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقييس، لتكافئ أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري<sup>3</sup>.

#### ثانيا: أهداف الجائزة الجزائرية للجودة

تهدف الجائزة الجزائرية للجودة لتشجيع الجهود التي توصل المؤسسات الجزائرية للتميز، بتشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل للجودة والتحفيز على المنافسة، لنيل هذه الجائزة بالتركيز على المعرفة وترقية أساليب التطوير والتحفيز وإشراك جميع العاملين في مشروع الجودة، وكذا تبادل الخبرات عن طريق معرفة الجهود المبذولة من طرف

<sup>1</sup> قبطان شوقي، "تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعة الوسط في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد العشرون، جوان 2021، ص 200.

<sup>2</sup> Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, "**Prix Algérien de la Qualité-Dossier de Participation**", Direction Générale de la Compétitivité Industrielle, Direction de la Qualité et de la Propriété Industrielle, Références: -Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 -Arrêt du 03/04/02, Edition 2023, p 2.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي، رقم 05-02، المؤرخ في 6 يناير 2002، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثاني، الصادرة بتاريخ 25 شوال 1422 هـ الموافق لـ 9 يناير 2002، ص 8.

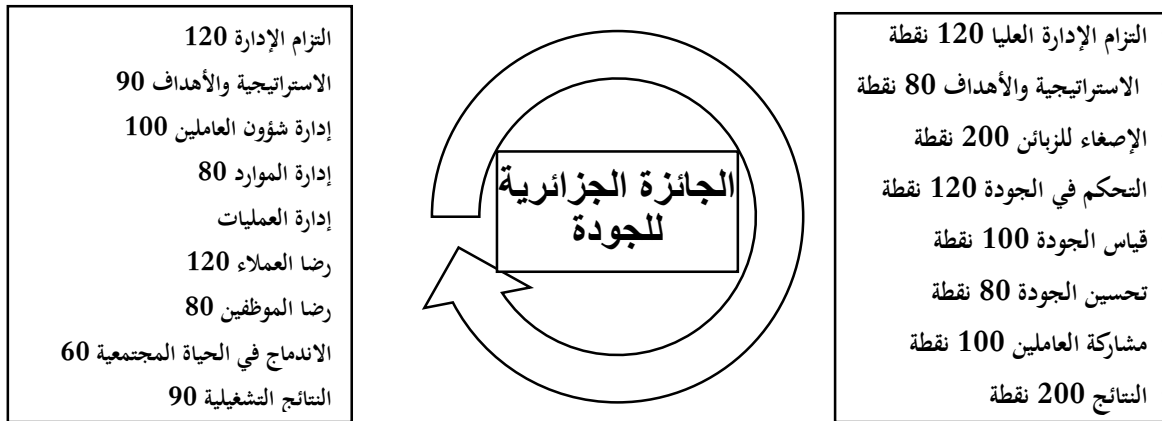


### ثالثا: شروط المشاركة في المسابقة الوطنية للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة

يجب على المؤسسة تقديم ملف ترشحها الذي يحتوي على الوثائق التالية:

- 1- استمارة ترشح، واستبيان الجائزة الجزائرية للجودة: ويتضمن في الفصل الأول يتم طرح أسئلة للتعريف بالمؤسسة، أما الثاني فيخص مدى التزام الإدارة بالجودة ومعاييرها، والثالث يطرح من خلاله مجموعة أسئلة متعلقة باستراتيجية الجودة وأهدافها في المؤسسة، أما الرابع فهو خاص بالإصغاء للعملاء ومدى رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة، أما الخامس والسادس والسابع فيتضمنون التحكم وقياس وتحسين الجودة على التوالي، والثامن يخص مشاركة العاملين، وأخيرا المحور التاسع فيتعلق بالنتائج.
- 2- يجب ألا يتجاوز ملف الترشح 40 صفحة، (بصيغة A4)، كما يجب أن يكون الملف مرقما ويقدم في ثلاث نسخ للتقييم من قبل لجنة الانتقاء في ظرف مغلق<sup>2</sup>. وفيما يلي نموذج الجائزة الجزائرية للجودة:

الشكل رقم (4-8): نموذج الجائزة الجزائرية للجودة السابق ونموذج 2022



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع.\*

<sup>1</sup> ميلود زيد الخير، رشام كهينة، "جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعليم التنظيمي"، معارف مجلة علمية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، العدد السادس عشر، المجلد التاسع، جوان 2014، ص 287-288.

<sup>2</sup> أنظر:

- Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, "**Prix Algérien de la Qualité-Dossier de Participation**", op.cit., p 2.

- ميلود زيد الخير، رشام كهينة، "جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعليم التنظيمي"، مرجع سابق، ص 288.

\* أنظر:

- مصطفى يونس، سعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، أكتوبر 2020، ص 98.

- Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, "**Prix Algérien de la Qualité-Dossier de Participation**", op.cit., p 19.

تتكون الجائزة الجزائرية من: مكافأة مالية قدرها مليوني (2.000.000) دينار جزائري، كأس استحقاق، شهادة شرفية<sup>1</sup>. وسنعرض من خلال الجدول التالي المؤسسات الحائزة عليها 2003-2022:

الجدول رقم (4-26): المؤسسات المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
المؤسسة	SAIDAIL	SCIMAT	BCR	ENASEL	ELRIME	TRANSMEX	مؤسسة ميناء بجاية
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المؤسسة	ENAP	CONDOR	مؤسسة أوعمران لصناعة الخزف	ENIEM	مؤسسة كناوفا لصناعة الجبس	منشأة السكك الحديدية انفرادي	ENIEM
السنة	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
المؤسسة	CONDOR	شركة الاسمنت جيكا	شركة سيتال الخاصة بترامواي	-	-	أغرو أندستري سفيثال	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع\*.

يتضح لنا أن الجائزة الجزائرية للجودة موجهة تحديدا للمؤسسات العاملة بالقطاع الصناعي، وهي خاصة بجودة المنتج فقط، وذلك من خلال شروط المشاركة فيها والقانون التي تم وضعها من خلاله، وكذا المؤسسات التي حازت على الجائزة طوال من 2003-2022 كلها مؤسسات صناعية.

### المبحث الثالث: الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

سبق وأن تطرقنا إلى موضوع الموارد البشرية وإدارتها، وذلك بصفة عامة في الفصل الثاني وبصفة خاصة في المصارف الإسلامية في الفصل الثالث، ونتطرق إليها من خلال هذا المبحث في المصارف الإسلامية في الجزائر في مصرفي البركة والسلام، حيث سنعرض في هذا المبحث الأسس التنظيمية والقانونية لعمل وحقوق العاملين في الجزائر إضافة إلى عرض تطور الموارد البشرية في الجزائر وكذا الأجور، وبعدها عرض إدارة المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر، وكذلك عرض تطور الأجور والمكافآت وتدريب، وتكوين وتأهيل العاملين في

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, "**Prix Algérien de la Qualité-Dossier de Participation**", op.cit., p 3.

\* أنظر:

- وزارة الصناعة، "أغرو أندستري -سفيثال تتحصل على الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2022"، بتاريخ: 21 فيفري 2023، التاريخ: 17 فيفري 2022، التوقيت: 14:56، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/agro-industrie-cevital-recoit-le-prix-algerien-de-la-qualite-pour-lannee-2022>
- قبطان شوقي، "النموذج الجزائري للجودة عن طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد الأول، المجلد الأول، أبريل 2014، ص 112.
- مصطفى يونس، سعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، أكتوبر 2020، ص 98.

**الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر**  
المصارف الإسلامية في الجزائر، وأخيرا عرض جملة من الخدمات الاجتماعية الممنوحة للعاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر.

### المطلب الأول: الأسس التنظيمية والقانونية لعمل وحقوق العاملين في الجزائر

نعرض من خلال هذا المطلب جملة من الحقوق التي شرعها القانون الجزائري للعامل بصفة عامة، ونعرض في بداية هذا المطلب مفهوم عقد العمل حسب المشرع الجزائري، وتعريف الأجر والطرق المتبعة في تحديده، كما سنتطرق إلى مجموعة من المنح والتعويضات التي نص عليها القانون لصالح العامل، وكذا مجموعة الضمانات والحقوق المكفولة للعامل.

#### أولا: تعريف عقد العمل وواقع القوى العاملة في الجزائر

عُرف عقد العمل على أنه: "اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب صاحب العمل وتحت إشرافه لمدة محددة أو غير محددة مقابل آخر معين ومحدد سلفا في إطار احترام تشريعات العمل". أما المشرع الجزائري فقد عرف عقد العمل بموجب المادة الأولى من القانون 11/90 "بأنه اتفاق كتابي أو غير كتابي تقوم على أثره علاقة العمل وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجبا تعلم وفق ما يحدث التشريع والاتفاقات الجماعية"<sup>1</sup>.

وفيما يلي نعرض تطور القوى العاملة في الجزائر للفترة 1990-2023 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): تطور القوى العاملة في الجزائر 1990-2023

1997		1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	السنة
8366812		8153158	7906356	7671789	7426481	7194753	6973188	6711330	إجمالي القوى العاملة
29579301		29033044	28470191	27887279	27277048	26628568	25987928	25375810	عدد السكان
28.29		28.08	27.77	27.51	27.23	27.01	26.83	26.44	نسبة إجمالي القوى العاملة % من عدد السكان
25.40		28.30	31.80	27.70	26.20	24.20	20.60	-	نسبة البطالة % من إجمالي القوى العاملة
74.6		71.7	68.2	72.3	73.8	75.8	79.4		نسبة العاملين % من إجمالي القوى العاملة
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	السنة
10410056	10190322	9975430	9752688	9533572	9306534	9068833	8827940	8588043	القوى العاملة
33623506	33109249	32628286	32175818	31750835	31331221	30903893	30474354	30054133	عدد السكان
30.96	30.78	30.57	30.31	30.03	29.70	29.35	28.97	28.58	نسبة إجمالي القوى العاملة % من عدد السكان

<sup>1</sup> مدان محمد، "محاضرات في تشريعات العمل"، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تقيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، د.ت، ص 2.

الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحواجز في المصارف الإسلامية في الجزائر

12.30	15.30	17.60	23.70	25.90	27.30	29.80	28.50	26.90	نسبة البطالة%
87.7	84.7	82.4	76.3	74.1	72.7	70.2	71.5	73.1	نسبة العاملين % من إجمالي القوى العاملة
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	السنة
12055583	11933136	11845414	11731223	11586989	11421278	11105183	10866131	10632096	القوى العاملة
40019529	39205031	38414171	37646166	36903376	36188236	35490445	34816961	34189416	عدد السكان
30.12	30.34	30.38	31.16	31.39	31.56	31.29	31.20	31.10	نسبة إجمالي القوى العاملة % من عدد السكان
11.20	10.20	9.80	11.00	10.00	10.00	10.20	11.30	13.80	نسبة البطالة%
88.8	89.8	90.2	89	90.00	90.00	89.8	88.7	86.2	نسبة العاملين % من إجمالي القوى العاملة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	السنة	
13174228	13020342	12323177	12046917	12667017	12514356	12357490	12189762	القوى العاملة	
46164219	45477389	44761099	44042091	43294546	42505035	41689299	40850721	عدد السكان	
28.54	28.63	27.53	27.35	29.26	29.44	29.64	29.83	نسبة إجمالي القوى العاملة % من عدد السكان	
11.70	12.30	13.60	14.10	12.30	12.10	12.00	10.20	نسبة البطالة%	
88.3	87.7	86.4	85.9	87.7	87.9	88	89.8	نسبة العاملين % من إجمالي القوى العاملة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع.\*

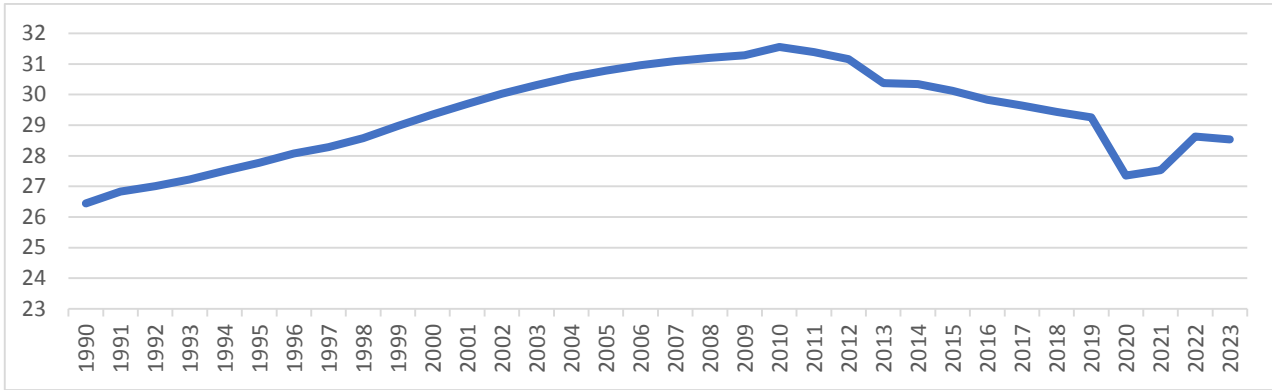
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العاملين في الجزائر كان متزايدا طوال الفترة 1990-2023، حيث سجلت الجزائر أكبر عدد للعاملين في مختلف القطاعات لديها بـ 13174228 عامل، لكن مقارنة بعدد السكان طوال نفس الفترة نجد أن الزيادة كانت بنسبة متزايدة من 1990 إلى غاية سنة 2010 بنسبة 31.56% من عدد السكان، ليزداد عدد العمالة بنسبة متناقصة إلى تعداد السكان في الجزائر من سنة 2011 إلى سنة 2021 بنسبة 27.53% لترتفع سنة 2022 إلى نسبة 28.63% وتنخفض مجددا سنة 2023 إلى نسبة 28.54% رغم زيادة اليد العاملة إلى عدد 13174228 عامل في الجزائر. ومن خلال الشكل

\* أنظر: مجموعة البنك الدولي، "القوى العاملة، إجمالي-Algeria"، الموقع: <https://data.albankaldawli.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=DZ&view=chart>  
 السكان، إجمالي-Algeria"، الموقع: <https://data.albankaldawli.org/indicator/SP.POP.TOTL?end=2023&locations=DZ&start=1990>  
 "بطالة، إجمالي % من إجمالي القوى العاملة-Algeria"، الموقع: <https://data.albankaldawli.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2023&locations=DZ&start=1990>  
 91، التوقيت: 23:26، التاريخ: 2024-11-11.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

التالي نعرض تطور نسبة القوى العاملة إلى إجمالي التعداد السكاني في الجزائر خلال الفترة 1990-2023:

الشكل رقم (4-9): نسبة تطور القوى العاملة إلى إجمالي التعداد السكاني في الجزائر 1990-2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-27).

### ثانيا: تعريف الأجر

عرف الأجر في المادة الأولى من الاتفاقية العربية للعمل رقم 15 لسنة 1982 بأنه: "كل ما يتقاضاه العامل مقابل عمله، كما يشمل العلاوات والمكافآت وغير ذلك من متممات الأجر، أي كل ما يصرف للعامل مقابل العمل الذي يؤديه"، وقد تطرق المشرع الجزائري إليه من خلال نص المادة 81 من قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل بأنه: "الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة، والتعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية وفقا لظروف عمل خاصة خصوصا العمل التناوبي والعمل المضمر والإلزامي، بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة، والعلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه"<sup>1</sup>.

وفي الجزائر، منذ عام 1978 تم ضمان حد أدنى ثابت للأجور الشهرية لجميع العاملين بمرسوم من الدولة كما زاد تدريجيا عبر السنوات، والعدد الرسمي لساعات العمل. ويتم دفع أجور معظم العاملين على أساس شهري، بالإضافة إلى الحصول على أجورهم الأساسية، يحصل العاملون على مجموعة متنوعة من المكافآت<sup>2</sup>. وقد أطلق على المقابل الذي يأخذه العامل في القوانين المطبقة قبل 1978 عدة مصطلحات تتمثل في المرتب في الوظيفة العمومية، والأجر في المؤسسات الاشتراكية، والدخل في القطاع المسير ذاتيا والقطاع التعاوني وأخيرا الأجر في القطاع الخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بلعيد عبد الله، "إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي"، مذكرة ماجستير غير منشورة في قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018-2019، ص 11.

<sup>2</sup> Pawan S. Budhwar, Yaw A. Dabrah, "**Human Resource Management in Developing Countries**", Routledge Research in Employment Relations, Cardiff University, London and New York, 2001, p 168.

<sup>3</sup> بلعيد عبد الله، "إصلاح نام الأجور في الوظيفة العمومي"، مرجع سابق، ص 118.

ثالثا: الطرق المتبعة في تحديد الأجور وواقع الأجور في الجزائر

هناك عدة طرق لتحديد أجور العمال، والمذكورة في مختلف الأدبيات والدراسات المتعلقة بالأجور، كما يلي:

**1- تحديد الأجر بالزمن:** أي اتخاذ وحدة زمنية لحساب الأجر الساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر بغض النظر

عما يتم إنجازه مما قد يؤدي إلى التراخي في إنجاز العمل<sup>1</sup>.

**2- تحديد الأجر بالإنتاج:** يرتبط الأجر في الطريقة ارتباطا وثيقا بمعدل إنتاج العامل، وعادة ما تطبق هذه

الطريقة في الصناعات والأعمال التي يسهل فيها قياس كمية إنتاج العامل أو مجموعة من العمال<sup>2</sup>.

**3- الوسيلة المزروجة:** اعتمد المشرع الجزائري طريقتين مختلفتين في تحديد الأجر<sup>3</sup>:

**أ- الطريقة اللاتحجية أو التنظيمية:** التي كرستها القوانين الصادرة في ظل الاقتصاد المخطط أو الموجه، في

المادة 127 من القانون رقم 78-12 المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، الملغى بموجب القانون

رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل: "إن تحديد الأجور الذي يجب أن يكون مرتبطا بأهداف

المخطط من صلاحيات الحكومة، ولا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسة المستخدمة".

**ب- الطريقة التفاوضية أو التعاقدية:** المكرسة بموجب القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في

المادة 120 فقرات من 3 إلى 7، الذي جاء ليساير الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية المكرسة في

دستور 1989 المعدل والمتمم بدستور 1996.

وقد حدد المشرع الجزائري وسيلتين يمكن لطرفي التفاوض الجماعي الاعتماد عليها في تحديد الأجور

تتمثل الوسيلة الأولى في وضع الأجور الأساسية الناجمة عن التصنيف المهني على مستوى كل هيئة

مستخدمة، إضافة إلى التعويضات المدفوعة بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي والعمل

المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة والعلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه، كما جاء

في المادة 81 من القانون رقم 90-11 السالف الذكر<sup>4</sup>. ويتكون أجر العامل من العناصر التالية<sup>5</sup>:

- المرتب: ويشتمل على كل من الأجر الأساسي أو القاعدي المبني على التصنيف المهني في المؤسسة،

<sup>1</sup> غالب علي الداودي، "شرح قانون العمل دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 144-145.

<sup>2</sup> بن عزوز بن صابر، "نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 84.

<sup>3</sup> بن عزوز بن صابر، نفس المرجع، ص 86.

<sup>4</sup> بن عزوز بن صابر، "نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن"، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>5</sup> محمد الصغير بعلي، "تشريع العمل في الجزائر"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، د.ت، ص 19-20.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصادر الإسلامية في الجزائر

ومختلف التعويضات، والعلاوات المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل المقررة لتحفيز العمال من أجل زيادة الإنتاج والإنتاجية.

- الدخل المناسب مع نتائج العمل (الأرباح): يستند على المردودية وتحقيق الأرباح.

- من حيث الحماية: يحمي المشرع الجزائري أجر العامل من خلال: الدفع المنتظم للأجر، أفضلية الدفع على جميع ديون المستخدم، حظر الاعتراض على الدفع ومنع حجزه واقتطاعه.

أما فيما يخص الأجور في الجزائر احتلت الجزائر المرتبة 88 عالميا وجاءت في المرتبة التاسعة في قائمة الدول الأقل أجرا في العالم لسنة 2024 بمتوسط أجر 291.11 دولار شهريا ما يعني انخفاض متوسط الأجور حيث سجلت سنة 2022-2023 متوسط أجر 303 دولار أمريكي في حين سجلت الأجور في 2025 ما بين 220-440 دولار أمريكي، وهذا راجع إلى تراجع قيمة الدينار وارتفاع التضخم وضعف الاستثمار الخاص، في ظل الاعتماد الكلي للاقتصاد على صادرات النفط والغاز في تمويل موازنة الدولة، وقد بلغ إجمالي الرواتب والأجور في الجزائر لسنة 2025 ما قيمته 5843 مليار دينار جزائري ما يعادل 43 مليار دولار، وتبلغ نسبة الأجور من الموازنة العامة 34.79%<sup>1</sup>.

حيث أن اعتماد الاقتصاد الجزائري على صادرات النفط والغاز يؤثر على متوسط الأجور بالدولار، ويتأثر سوق العمل بتغير أسعار النفط في العالم، ما يؤثر بدوره على الأجور، إضافة إلى التضخم الذي يخفض من القدرة الشرائية للعامل. والجدول التالي يعبر عن تطور الحد الأدنى من الأجور في الجزائر للفترة 1990-2025:

الجدول رقم (4-28): تطور الحد الأدنى للأجور في الجزائر 1990-2025 الوحدة: دج

السنة	1 جانفي 1990	1 جانفي 1991	1 جويلية 1991	1 أبريل 1992	1 جانفي 1994	1 ماي 1997	1 جانفي 1998	1 سبتمبر 1998
المبلغ	1000	1800	2000	2500	4000	4800	5400	6000
السنة	1 جانفي 2001	1 جانفي 2004	1 جانفي 2007	1 جانفي 2010	1 جانفي 2012	2020	2022	2025
المبلغ	8000	10000	12000	15000	18000	20000	20000	20000

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، "الجزائر بالأرقام نتائج 2016-2018"، رقم 49، نشرة 2021، ص 21.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للأجور في الجزائر طوال السنوات 1990 إلى 2025، لم

<sup>1</sup> أنظر:

- CNN الاقتصادية، "الإمارات وقطر بين الأعلى أجرا في العالم ومصر والجزائر وليبيا بين الأقل"، الموقع:

<https://cnnbusinessarabic.com/economy>، التوقيت: 11:02، 1-2-2025.

- الجزيرة نت اقتصاد، "كم تدفع الدول العربية رواتب لموظفيها في عام 2025؟"، الموقع:

<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2025>، التوقيت: 15:24، 1-3-2025.

**الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر**

يتجاوز 20000 دج كأعلى قيمة له، ولم ينزل عن 1000 دج سنة 1990.

نعرض من خلال الجدول التالي تطور الكتلة الأجرية في الجزائر 2016-2018:

الجدول رقم (4-29): تطور الكتلة الأجرية في الجزائر 2016 إلى 2018 الوحدة: مليار دج

السنة	2016	2017	2018
قطاع اقتصادي	1909.1	2011.7	2119.6
فلاحة	267.4	285.2	326.4
إدارة (يشمل: مصارف، تأمينات، خدمات عقارية)	3130.9	3142.4	3071.6
المجموع	5308.2	5439.3	5517.6

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، "الجزائر بالأرقام نتائج 2016-2018"، رقم 49، نشرة 2021، ص 21.

نلاحظ من خلال الجدول أن الكتلة الأجرية في الجزائر للفترة 2016-2018 كانت في تزايد مستمر، حيث بلغت سنة 2016 قيمة 5308.2 مليار دج لترتفع سنة 2017 إلى 5439.3 وتواصل الارتفاع لتبلغ 5517.6 سنة 2018.

نعرض فيما يلي تطور معدل نمو الأجور في الجزائر للفترة 1999-2021 كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (4-30): تطور معدل نمو الأجور في الجزائر 1999-2021

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2011	2012
معدل نمو الأجور الإسمية %	6.7	4.4	10.2	5.6	8.7	11.3	6.2	4.4	(0.7)
السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
معدل نمو الأجور الإسمية %	10.1	1.8	(1.0)	4.4	4.3	2.6	0.1	(3.4)	(3.4)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع\*.

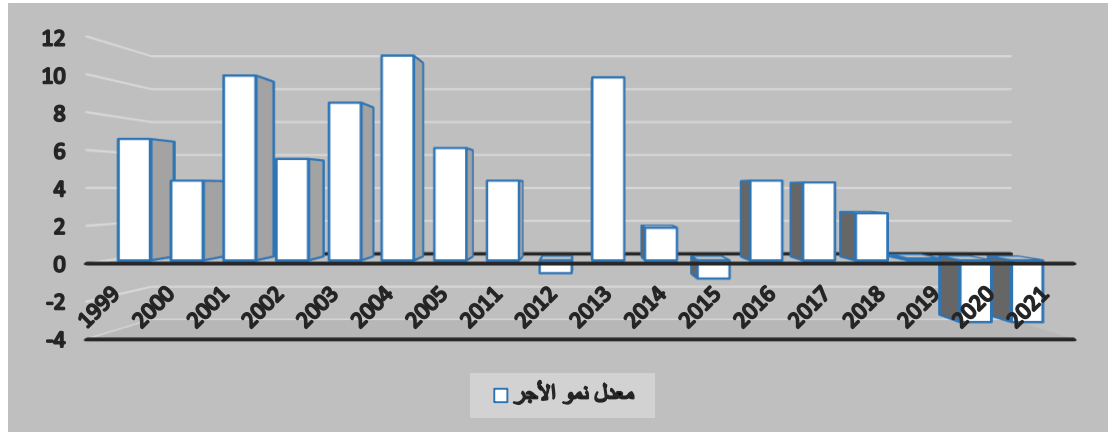
نلاحظ من خلال الجدول أن معدل نمو الأجور في الجزائر لم يكن مستقرا طوال الفترة 1999-2021، يرتفع تارة وينخفض تارة أخرى، حيث سجل أعلى معدل لها سنة 2001 نسبة 10.2%، وأدنى معدل له كان سنة 2012 بـ 0.7% بمعدل سلبي. والشكل التالي يعبر عن ذلك:

\* أنظر:

- حمادي حديجة، "علاقة التضخم بالأجور في الجزائر خلال الفترة 1970-2005"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 73.
- OLT Organisation Internationale du Travail, "[globalwagereport-2024-25data](https://www.ilo.org/fr/donnees-et-statistiques)", 2025, <https://www.ilo.org/fr/donnees-et-statistiques>.



الشكل رقم (4-10): تطور معدل نمو الأجور في الجزائر 1999-2021



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-30).

#### رابعا: المنح والتعويضات حسب المشرع الجزائري

نعرض من خلال الجدول الآتي مختلف المنح والتعويضات الممنوحة للعاملين حسب المشرع الجزائري:

الجدول رقم (4-31): المنح والتعويضات حسب المشرع الجزائري

النص التشريعي الجزائري	المنحة والتعويض	
يطلق عليها تعويض الخبرة المهنية أو منحة الأقدمية، وقد ترك تقديرها المشرع الجزائري للاتفاقات الجماعية والتي ذهبت بعضها إلى تحديد قيمتها على أساسا قيمة مالية عن كل سنة بحسب كل صنف مهني.	تعويض الأقدمية والساعات الإضافية	تعويض الأقدمية
حدد المشرع الجزائري المدة القانونية الأسبوعية للعمل 40 ساعة في ظروف العمل العادية وتوزع على 5 أيام في الأسبوع على الأقل، وترك تنظيم ساعات العمل الأسبوعية وتوزيعها للاتفاقيات الجماعية.	التعويض عن الساعات الإضافية	التعويض عن الساعات الإضافية
أجمعت أغلبية الجماعات للعمل لمختلف الهيئات المستخدمة، على أنه يدفع للعامل تعويض عن الضرر.	التعويض عن الضرر	التعويض عن الضرر
يقصد بالعمل التناوبي حسب ما ورد في الاتفاقيات الجماعية "العمل ضمن فرق متناوبة يمكن اللجوء إليه، كلما اقتضت ضرورات الخدمة الملحة".	التعويض عن العمل التناوبي	التعويض عن العمل التناوبي
تمنح منحة المسؤولية للإطارات والإطارات السامية الذين يشغلون مناصب ذات مسؤولية، حدد بعض الاتفاقيات قيمة هذه المنحة حسب درجة المسؤولية، والبعض الآخر بنسبة مئوية حسب الأجر القاعدي.	التعويض عن المسؤولية	التعويض عن المسؤولية والمنطقة
أطلقت عليها بعض الاتفاقيات الجماعية "التعويض عن المنطقة وشروط الحياة"، وهو التعويض الذي يمنح للعامل الذي يعمل في منطقة نائية.	تعويض المنطقة	تعويض المنطقة
حسب المشرع الجزائري: يستفيد العامل الذي لديه أبناء من منحة شهرية قيمتها 600 دج لكل طفل واحد وفي حدود 5 أطفال، وبقيمة 300 دج ابتداء من الطفل السادس، وكذا أطفال العمال الأجراء الذين يتجاوز أجرهم الشهري الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي 15000 دج.	المنح العائلية والدراسية والأجر الوحيد	المنح العائلية والدراسية والأجر الوحيد
كما حدد المبلغ السنوي للمنحة الدراسية 800 دج في حدود 5 أطفال، بينما لا يستفيد الأجراء والموظفين، الذين يتجاوز أجرهم 15000 دج والذين يتجاوز عدد أطفالهم المتدربين الستة، سوى من نصف منحة 400 دج. إضافة إلى منحة الأجر الوحيد أو المرأة الماكثة في البيت والتي تقدر بـ 400 دج سنة 2004، وارتفعت إلى 800 دج.	المنح العائلية والدراسية والأجر الوحيد	المنح العائلية والدراسية والأجر الوحيد
وهي منحة أو علاوة الخدمة تختلف قيمتها المالية باختلاف سنوات الخدمة الفعلية، قدرتها بعض الاتفاقيات الجماعية للعمل بأجر شهرين عن مدة تزيد عن 5 سنوات، وترتفع إلى 4 أشهر إذا تجاوزت مدة العمل 10 سنوات، و6 أشهر عن 15 سنة، ثم 8 أشهر إذا تجاوزت 20 سنة، و10 أشهر إذا تجاوزت 25 سنة، وأخيرا أجر 12 شهر عندما تفوق مدة العمل 30 سنة.	التعويض عن الإحالة والتقاعد	التعويضات ذات الطابع الاجتماعي

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحفاظ في المصارف الإسلامية في الجزائر

تعويض ذوي حقوق العامل المتوفي	منحت تشريعات الضمان الاجتماعي تعويضات لذوي حقوق العامل المتوفي في حالة الوفاة الطبيعية، أو بسبب حادث عمل أو مرض مهني، تسمى برأسمال الوفاة والذي يقدر بـ 12 مرة مبلغ الأجر الشهري الأكثر نفعا المتقاضى خلال السنة السابقة لوفاة العال المؤمن له اجتماعيا والمعتمدة كأساس لحساب الاشتراكات.
التعويضات المرتبطة بالنفقات المصرفية	وتشمل المصاريف التي يؤديها العامل أثناء مزاولة نشاطه المهني، ومنها منحة الوجبة أو الفطور، كما تشمل تعويض التنقل.
منحة المردود الفردي	منحت أغلبية الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للعامل الذي شارك في تحقيق الأهداف أو برامج العمل الذي كلف به، وحددت بنسبة مئوية لكل اتفاقية منحة خاصة بها.
منحة المردود الجماعي	كما منحت أيضا تعويضات للعامل على المردود الجماعي.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: بن عزوز بن صابر، "نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 94-120.

### خامسا: الضمانات الممنوحة للعامل حسب المشرع الجزائري

يضمن المشرع الجزائري للعامل مجموعة من الحقوق الأساسية وهي:<sup>1</sup>

**1- نصت المادة 26 من الأمر رقم 06-03 على أن:** "حرية الرأي مضمونة للعامل في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه".

**2- ضمان المساواة وعدم التمييز،** حيث نصت المادة 27 من الأمر رقم 06-03 على أنه: "لا يجوز التمييز بين العاملين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية".

**3- الحق في السلامة المهنية،** الأمن والسلامة داخل المؤسسة، حيث نصت المادة 30 على أنه: "يجب على الدولة حماية العامل مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، كما يجب ضمان تعويض لفائده عن الضرر الذي قد يلحق به".

### سادسا: حقوق العاملين وفقا للمشرع الجزائري

يتمتع العامل في الجزائر ووفقا للقانون الأساسي للعمل بمجموعة من الامتيازات والحقوق، والمتمثلة في:<sup>2</sup>

**1- الحقوق المادية:** الحق في الأجر والعلاوات والتعويضات، ويعتمد الأجر على ما يسمى الشبكة الاستدلالية للمرتبات القائمة بدورها على شبكة مستويات التأهيل والمحددة في المادة 2 من المرسوم

<sup>1</sup> أنظر:

- كريمة تواتي، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد كمي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2019-2020، ص 71.

- بلجدوي بسمة، "قانون العمل"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية الحقوق، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، 2022-2023، ص 9.

<sup>2</sup> كريمة تواتي، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مرجع سابق، ص 71، 74، 75-83، 84.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

### 2- الحقوق المعنوية: الحق في: الاستقرار الوظيفي في المنصب، الترقية، التكوين وتحسين المستوى، الحماية

الاجتماعية، التقاعد، العطل والإجازات ورخص الغياب، تكوين النقابات، الإضراب، الاستقالة.

وجاء في تقارير لمنظمة العمل الدولية حول نسب الضمان الاجتماعي في الجزائر لسنوات مختلفة ما يلي:

الجدول رقم (4-32): نسب الضمان الاجتماعي في الجزائر

2021	2020	2019	2016	2015	2010	2003	2000	السنوات
60.2%	-	-	-	-	-	-	-	نسبة إجمالي السكان المشمولون بإحدى مزايا الحماية الاجتماعية على الأقل
88.6%	-	-	-	-	63.6%	-	50%	نسبة إجمالي الأشخاص فوق سن التقاعد الذين يتقاضون معاشاً تقاعدياً
19.6%	-	-	-	11.2%	-	-	-	نسبة الأمهات اللاتي لديهن أطفال حديثي الولادة ويحصلن على إعانات الأمومة من إجمالي النساء المشمولين
-	13.1%	-	-	-	-	8.8%	7.3%	نسبة العاطلين عن العمل الذين يتلقون إعانات البطالة
-	-	53.8%	-	-	-	-	-	نسبة العاملين المشمولين في حالة الإصابة في العمل
-	-	-	72.3%	-	-	-	-	نسبة الأطفال/الأسر التي تتلقى إعانات نقدية للأطفال/الأسر
-	-	-	30.4%	-	-	-	-	نسبة إجمالي الأشخاص المعرضون للخطر والمشمولون بالمساعدة الاجتماعية
-	-	-	-	3.6%	-	-	-	نسبة إجمالي الأشخاص ذوو الإعاقات الشديدة الذين يحصلون على مزايا الحماية الاجتماعية للإعاقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: تقارير منظمة العمل الدولية، الموقع:

[https://rshiny.ilo.org/dataexplorer41/?region=AFRICA&lang=en&id=SDG\\_0131\\_SEX\\_SOC\\_RT\\_A](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer41/?region=AFRICA&lang=en&id=SDG_0131_SEX_SOC_RT_A).

كما وقد بلغت نسبة الضمان الاجتماعي سنة 2023 للعاملين في الجزائر ما نسبته 9%، أما الشركات فبلغت 26%، لتبلغ نسبة الضمان الاجتماعي في الجزائر 35%.

### 3- الحقوق الاستثنائية: طبقا للمادة 112 من الأمر 06-03: "يمكن أن يسلم العامل أوسمة شرفية

ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية

والمكافآت وخصائصها وكيفيات منحها عن طريق التنظيم".

### سابعا: العقوبات التأديبية

تنقسم العقوبات التأديبية للعاملين في حال حدوث أخطاء إلى ثلاثة أقسام، عقوبات من الدرجة الأولى:

وتشمل الإنذار الشفهي والكتابي، التوبيخ، التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام، وعقوبات من الدرجة

<sup>1</sup> Trading Economics, "Social Security Rate", <https://ar.tradingeconomics.com/country-list/social-security-rate>.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

الثانية: وتشمل الإيقاف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، الشطب من جدول الترقية. وعقوبات من الدرجة الثالثة: وتشمل النقل الإجباري، التنزيل، التسريح مع الإشعار المسبق والتعويضات، التسريح دون إشعار مسبق ودون تعويضات<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: إدارة المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر

نعرض من خلال هذا المطلب، تطور عدد العاملين في مصرفي البركة والسلام في الجزائر وكذا إدارة المسار الوظيفي لهم بداية من الاختيار والتعيين، إلى تسيير المسار المهني لهم خلال عملهم في المصارف محل الدراسة.

#### أولا: تطور عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري

يعتبر العنصر البشري عنصرا مهما في إدارة العمل المصرفي، ويهتم مصرف البركة كغيره من المصارف بالعاملين لديه ويحدد احتياجاته من هذا العنصر، ثم يقوم بتعيين العاملين اللازمين لأداء مختلف المهام لديه، ونعرض من خلال الشكل التالي تطور عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري خلال الفترة 2012-2017:

الجدول رقم (4-33): نسبة اليد العاملة في مصرف البركة إلى إجمالي القوى العاملة في الجزائر 2012-2017

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العاملين من إجمالي القوى العاملة	10440788.5	10684563.4	10715956.1	10705357.7	10946406.3	10874591.2
عدد العاملين بمصرف البركة الجزائري	884	908	928	944	925	938
النسبة %	0.0084	0.0085	0.0087	0.0088	0.0085	0.0086

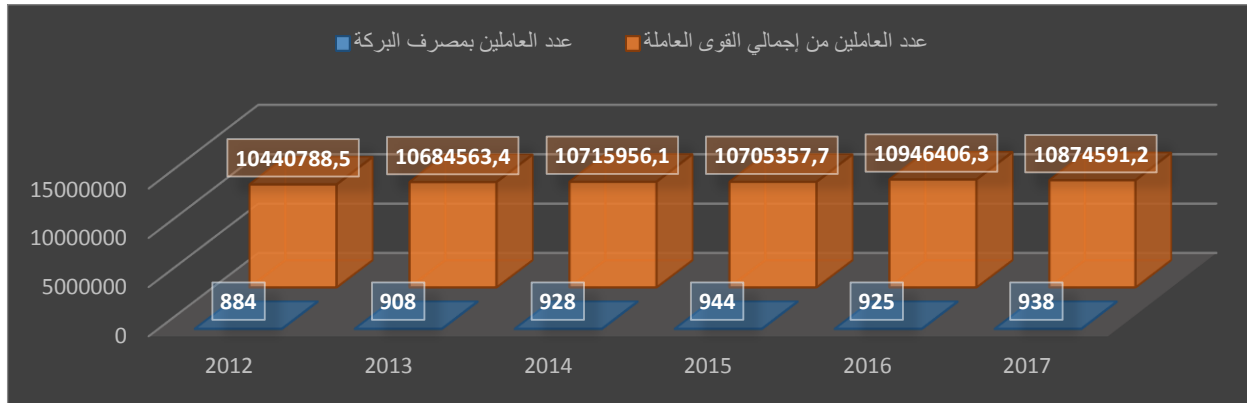
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التقارير السنوية لمصرف البركة الجزائري، والجدول رقم.

تعتبر نسبة الموارد البشرية العاملة بمصرف البركة الجزائري إلى عدد العاملين من إجمالي القوى العاملة في الجزائر نسبة ضئيلة طوال الفترة 2012-2017، إلا أنها كانت متزايدة خلال نفس الفترة. ونلاحظ من خلال الشكل أدناه أن عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري في تزايد من سنة 2012 إلى 2015 والذي بلغ 944 عاملا، لينخفض سنة 2016 إلى 925، ليزداد عدد العاملين مجددا سنة 2017 إلى 938.

<sup>1</sup> عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميله"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 127.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصادر الإسلامية في الجزائر

الشكل رقم (4-11): عدد العاملين بمصرف البركة إلى إجمالي العاملين في الجزائر 2012-2017



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-33).

ونعرض من خلال الجدول التالي تطور عدد العاملين الذين تم تعيينهم سنويا للعمل في مصرف البركة الجزائري:

الجدول رقم (4-34): تطور عدد العاملين الجدد في مصرف البركة الجزائري

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
مصرف البركة	90	-	55	79	52

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف البركة الجزائري لسنة 2012، 2014-2016.

نلاحظ من الجدول أن عدد العاملين الجدد الذين تم تعيينهم يتغير كل سنة حسب حاجة المصرف، فالعدد

غير ثابت ومتذبذب قد يزداد وقد ينقص. وكذلك نعرض عدد العاملين حسب الهياكل في المصرف:

الجدول رقم (4-35): توزيع عدد العاملين في مصرف البركة الجزائري حسب الهياكل الإدارية

السنة	2012	2014	2016
الهياكل الإدارية	329	356	358
شبكة الاستغلال	555	572	567
إجمالي عدد العاملين	884	928	925

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لسنة 2012، 2014، 2016.

### ثانيا: إدارة المسار الوظيفي للعاملين في مصرف السلام

يهتم مصرف السلام بالموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال سياسة العمل المتبعة في المصرف، حيث قام بتفعيل نظام معلوماتي خاص بتسيير الموارد البشرية، كما قام باعتماد البطاقات الوصفية للوظائف الخاصة بالفروع<sup>1</sup>. وفي مجال تنظيمات العمل، تم تصميم منظومة المهن والكفاءات للمصرف وعقود النجاعة ضمن سياسة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>. كما تم اقتناء نظام معلوماتي جديد لتسيير وتطوير الموارد البشرية يشتغل في شكل وحدات متوافقة تم تشغيل وحدة تسيير الرواتب وربطها بنظام المصرف المعلوماتي وسيتم تفعيل وحدة تطوير

<sup>1</sup> مصرف السلام، "تقرير النشاط"، التقرير السنوي لمصرف السلام، 2013، ص 14.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "تقرير النشاط"، التقرير السنوي لمصرف السلام، 2018، ص 23.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

المهارات عن طريق إنشاء واجهة الموارد البشرية وربطها بفضاء التسيير الآلي<sup>1</sup>.

### 1- الاختيار والتعيين: يعتمد المصرف في الاختيار على المؤهلات التي يجب أن يتحلى بها العامل المقدم

لطلب الوظيفة، ومن أهمها: الاستعدادات الخلقية، إبراز عنصر الذكاء، إبراز المؤهلات العلمية، إظهار

جانب المهارات الفردية<sup>2</sup>. وفيما يلي نعرض تطور عدد العاملين في المصرف:

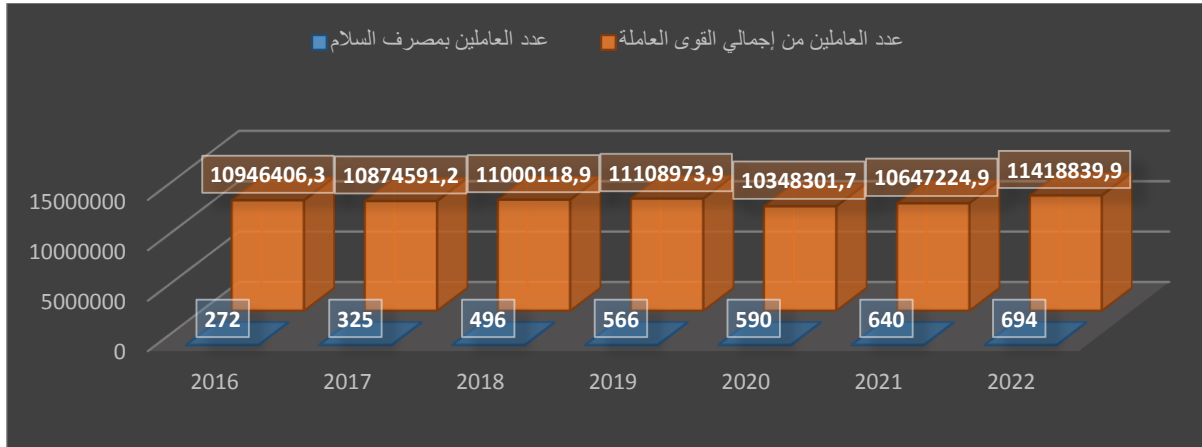
الجدول رقم (4-36): عدد العاملين بمصرف السلام إلى إجمالي العاملين في الجزائر 2022-2016

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
عدد العاملين من إجمالي القوى العاملة	10946406.3	10874591.2	11000118.9	11108973.9	10348301.7	10647224.9	11418839.9
عدد العاملين بمصرف السلام الجزائري	272	325	496	566	590	640	694
النسبة %	0.00248	0.000298	0.0045	0.00509	0.0057	0.0060	0.00607

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائري، والجدول رقم.

كما تعتبر أيضا نسبة الموارد البشرية العاملة بمصرف السلام الجزائري إلى عدد العاملين من إجمالي القوى العاملة في الجزائر نسبة ضئيلة طوال الفترة 2022-2016، رغم أنها كانت متزايدة خلال نفس الفترة. وهو ما يعبر عنه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-12): عدد العاملين بمصرف السلام إلى إجمالي العاملين في الجزائر 2022-2016



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (4-36).

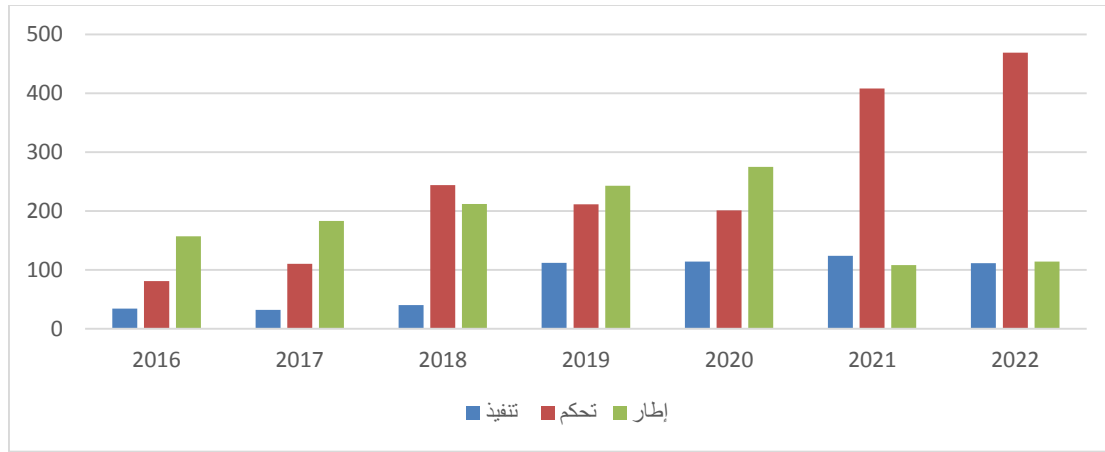
نلاحظ من الشكل أعلاه تزايد مستمر في عدد العاملين في المصرف خلال الفترة 2022-2016، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في مصرف السلام 694 عاملا لسنة 2022.

وفيما يلي نعرض توزيع العاملين في مصرف السلام الجزائري حسب الفئة المهنية إلى:

<sup>1</sup> مصرف السلام، "تقرير النشاط"، التقرير السنوي لمصرف السلام، 2019، ص 42.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 10.

الشكل رقم (4-13): توزيع العاملين حسب الفئات المهنية والهياكل الإدارية في المصرف



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائري (2016-2022).

## 2- تسيير المسارات المهنية: تقوم الدائرة المؤهلة بمتابعة مسارات العاملين في مختلف مراكز العمل ومتابعة

تقييم أدائهم الوظيفي وتسيير الزيادات في الأجور والترقيات إلى المناصب الوظيفية في إطار تطبيق الهياكل التنظيمية ومتابعة مكافأة العاملين المتميزين في استقطاب الودائع وتحصيل الديون المتعثرة ومتابعة تحقيق وتقييم الأهداف التسويقية للعاملين على مستوى فروع المصرف التجارية، وتسهر الإدارة على مستوى عملية دوران العاملين ضمن المخطط الشامل لتوظيف قدرات الأفراد والاستغلال الأمثل للمهارات الفردية والجماعية المتوفرة بالمصرف<sup>1</sup>. تتكفل دائرة التسيير بالأهداف والمسارات المهنية وتلعب دورا هاما في تغطية دور من أدوار ومهام إدارة الموارد البشرية الأساسية والذي يعنى بمتابعة المسارات المهنية للعاملين طوال حياتهم المهنية بالمصرف<sup>2</sup>. وتسهر على التسيير الحسن لمختلف الوظائف ونذكر أهمها: إدارة الإجازات السنوية والاستثنائية للعاملين حيث سجلت الدائرة سنة 2020 إنجاز 2174 إجازة، تسيير وحفظ الملفات الإدارية للعاملين، التكفل بمهام العمل للعاملين حيث قدرت عدد مهمات العمل خلال سنة 2020 بـ 338 و 172 سنة 2021، إعداد الوثائق الإدارية التي يحتاجها العامل حيث تم تسجيل أكثر من 800 إقرار بالعمل وكشف راتب سنوي خلال سنة 2021، إعداد وتجديد: عقود العمل، محاضر التنصيب، القرض الحسن، تحديث قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية، متابعة السجلات القانونية للإدارات المركزية والفروع، إعداد ومتابعة تصريحات الضمان الاجتماعي للإدارات المركزية والفروع وكذا إعداد التصريحات السنوية للضرائب والضمان الاجتماعي للعاملين، إعداد الميزانية التقديرية، إعداد

<sup>1</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 11.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص 11-12.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

كشفوف الرواتب وتسليمها لأصحابها شهريا، إعداد مختلف الخطابات الإدارية<sup>1</sup>.

وفيما يلي ملخص القرارات الإدارية المنجزة المتعلقة بالعاملين لسنة 2021 بمصرف السلام الجزائري:

الجدول رقم (4-37): ملخص القرارات الإدارية المنجزة سنة 2021

عدد القرارات	نوع القرار	عدد القرارات	نوع القرار	عدد القرارات	نوع القرار
6	استقطاب متعاملين	20	تثبيت	3	خصم من الراتب بالأقساط الشهرية
26	تحصيل ديون متعثرة	6	انتداب جزئي	4	إنهاء العمل
3	قبول استقالة	2	استيفاء تسديد الأقساط الشهرية	28	التحويل
9	استقطاب ودائع	1	إنهاء الانتداب	18	التعيين
2	منحة بدل السيارة	3	تمديد الانتداب	8	تمديد فترة التجربة
14	تغيير مسمى وظيفي	4	عقوبة تأديبية	339	إعادة التصنيف

المصدر: مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي 2021، ص 13.

### المطلب الثالث: تطور الأجور والمكافآت في المصارف الإسلامية في الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب الأجور والمكافآت في كل من مصرف البركة والسلام في الجزائر، وذلك بعرض سياسة الأجور والمكافآت في مصرف البركة وكذا تطور الأجور والمكافآت في مصرف السلام.

#### أولا: الأجور والمكافآت في مصرف البركة الجزائري

**1- الأجور:** تشمل فلسفة الأجور الأساسية لمصرف البركة الجزائري تقديم مستوى تنافسيا من الأجور الإجمالية لجذب والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والأكفاء، كما أن وجود إطار قوي وفعال للحكومة يضمن أن يقوم المصرف بالعمل ضمن معايير واضحة تحدد استراتيجيته وسياسة مصرف البركة للأجور، وتقوم لجنة شؤون مجلس الإدارة ممثلة في لجنة شؤون المجلس والمكافآت بالإشراف على جميع مسائل الأجور<sup>2</sup>.

**2- المكافآت:** تقوم سياسة مصرف البركة فيما يتعلق بالمكون المتغير من المكافآت في المقام الأول على ثقافة الأداء التي تتناغم فيها مصالح العامل مع مصالح المساهمين في المصرف. لقد تم تصميم هذه الاستراتيجية لتؤمن تقاسم نجاحات المصرف، وتحقيق المواءمة بين حوافز العاملين والإطار العام للمخاطر ونتائج المخاطر. إن جودة والالتزام طويل الأمد لجميع العاملين بالمصرف أمر أساسي لنجاحه. لذلك فإن المصرف يهدف إلى اجتذاب وتحفيز أفضل العاملين الذين يلتزمون بالحفاظ على مسيرة مهنية مع

<sup>1</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص 16.

<sup>2</sup> مجموعة البركة، "التقرير السنوي"، 2016، ص 66.



## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

المصرف، والذين يقومون بأداء وظائفهم ليحقق مصالحه طويلة الأجل<sup>1</sup>.

الشكل رقم (4-14): حزمة مكافآت مصرف البركة

خطة حوافز أداء طويلة المدى

مكافأة أداء سنوية

منافع

أجر ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مجموعة البركة، "التقرير السنوي"، 2016، ص 66.

لغرض ضمان الموازنة بين ما يدفع المصرف من مكافآت للعاملين به وبين استراتيجية أعماله، يقوم بتقييم الأداء الفردي للعامل مقابل الأهداف المالية وغير المالية السنوية وعلى المدى الطويل المحددة باختصار في نظام إدارة الأداء. يأخذ هذا التقييم أيضا في الحسبان الالتزام بقيم المصرف والمخاطر وإجراءات الالتزام الرقابي وفوق كل شيء النزاهة<sup>2</sup>. وتخضع سياسة مكافآت مجموعة البركة لموافقة الجمعية العمومية ومن ثم يتم تبنيها على مستوى المصرف. وتشمل<sup>3</sup>:

**أ- مكافأة مجلس الإدارة:** مثل منح الأسهم وخيارات الأسهم أو خطط الحوافز المرتبطة بالأسهم المؤجلة الأخرى، أو المكافآت أو منافع المعاش التقاعدي.

**ب- المكافآت المتغيرة للعاملين:** ترتبط المكافأة المتغيرة بالأداء وتتمثل أساسا في منح مكافأة سنوية عن الأداء. وتشمل المكافآت المتغيرة لمصرف البركة العناصر التالية:

الجدول رقم (4-38): مكونات المكافآت المتغيرة بمصرف البركة

نقد معجل	جزء من الأجر المتغيرة بمنح ويدفع نقدا في ختام عملية تقييم الأداء لكل سنة
نقد مؤجل	جزء من الأجر المتغيرة بمنح ويدفع نقدا على أساس النسبة والتناسب على مدى فترة 3 سنوات.
منحة أسهم معجلة	جزء من الأجر المتغيرة يتم منحه ويصدر في شكل أسهم في ختام عملية تقييم الأداء لكل سنة.
أسهم مؤجلة	جزء من الأجر المتغيرة يتم منحه ويدفع في شكل أسهم على أساس النسبة والتناسب على مدى فترة 3 سنوات.

المصدر: مجموعة البركة، "التقرير السنوي"، 2016، ص 69.

**ت- مكافآت وظائف المراقبة:** تقوم المكافآت المتغيرة لوظائف المراقبة على أهداف وظيفية محددة

والتي تشمل المخاطر والرقابة والالتزام والاعتبارات الأخلاقية فضلا عن السوق والبيئة الرقابية بالإضافة إلى المهام ذات القيمة المضافة التي تختص بها كل وحدة.

**ث- الأجر المتغيرة للوحدات التجارية:** تتحدد عن طريق أهداف مالية وغير مالية للمصرف، بما

<sup>1</sup> مجموعة البركة، نفس المرجع، ص 66.

<sup>2</sup> مجموعة البركة، "التقرير السنوي"، 2016، ص 66-67.

<sup>3</sup> مجموعة البركة، "التقرير السنوي"، نفس المرجع، ص 67.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

في ذلك السيطرة على المخاطر والالتزام والاعتبارات الأخلاقية، وكذا السوق والمتطلبات الرقابية.

### ج- مكافأة نهاية الخدمة: تقدم مجموعة البركة مكافأة نهاية الخدمة للعاملين لديها، يتم حساب

هذه المكافآت على أساس مدة الخدمة للعاملين وإتمام الحد الأدنى لمدة الخدمة. تدرج التكاليف

المتوقعة لهذه المكافآت كمستحقات على مدى فترة التوظيف<sup>1</sup>.

### ثانيا: تطور الأجور والمكافآت في مصرف السلام الجزائري

#### 1-الأجور: تعتمد منظومة الأجور على مصفوفة أجور الكفاءات والأداء وآليات تعريف مكونات الأجر

القانوني، وتحديد العلاوات والمنح ومتطلبات الزيادات والترقيات الأفقية والعمودية لجميع العاملين<sup>2</sup>. ومن

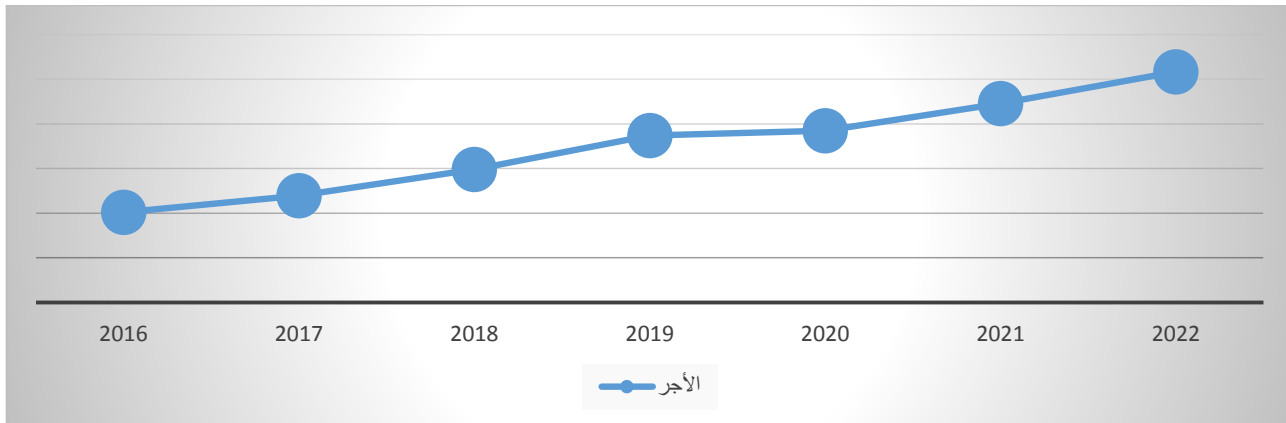
أهم المشاريع التي تم إنجازها في مجال تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية، اعتمد المصرف منظومة الأجور

ونظام جديد للتقييم الفصلي وتطوير آلية التسيير بالأهداف من خلال تجسيد فكرة عقد النجاعة ضمن

سياسة الإدارة بالأهداف التي يسعى المصرف من خلالها إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية

المتوفرة<sup>3</sup>. وفيما يلي نعرض تطور الأجور المدفوعة للعاملين في مصرف السلام الجزائري:

الشكل رقم (4-15): تطور الأجور في مصرف السلام الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائري (2016-2022).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيمة الأجور الممنوحة للعاملين بمصرف السلام الجزائري خلال الفترة 2016-

2022 في تزايد مستمر، حيث بلغت أكبر قيمة لها سنة 2022 بمبلغ 1033200 ألف دينار جزائري،

وبلغت سنة 2021 قيمة 891053 ألف دينار جزائري، وسجلت أقل قيمة لها سنة 2016 بمبلغ 404247

ألف دينار جزائري.

<sup>1</sup> مجموعة البركة، "التقرير السنوي"، 2019، ص 85.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 11.

<sup>3</sup> مصرف السلام، "تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لمصرف السلام"، التقرير السنوي، 2017، ص 13.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

### 2- المكافآت والمنح والتعويضات: تسهر الإدارة العامة ضمن سياستها لدعم منظومة الموارد البشرية

المتكاملة على إنشاء المكافأة التشجيعية للمردودية الفصلية، تمنح في كل فصل ثلاثي على أساس إنجازات الفروع وتقييم أداء الإدارات والخلايا المركزية في دعمهم المباشر وغير المباشر لنشاط الفروع، كما أسست قواعد التقييم السنوي لنشاط المصرف لمنح المكافأة التشجيعية. وفي إطار التقييم الفردي للأداء المتميز يسهر المصرف على وضع آليات مكافأة الأداء المتميز في استقطاب الودائع وتحصيل الديون المتعثرة، وقد تميز العديد من العاملين في نيل المكافآت النقدية القيمة<sup>1</sup>. ونعرض قيمة المكافآت الممنوحة وعددها للعاملين في مصرف السلام الجزائري لسنة 2021:

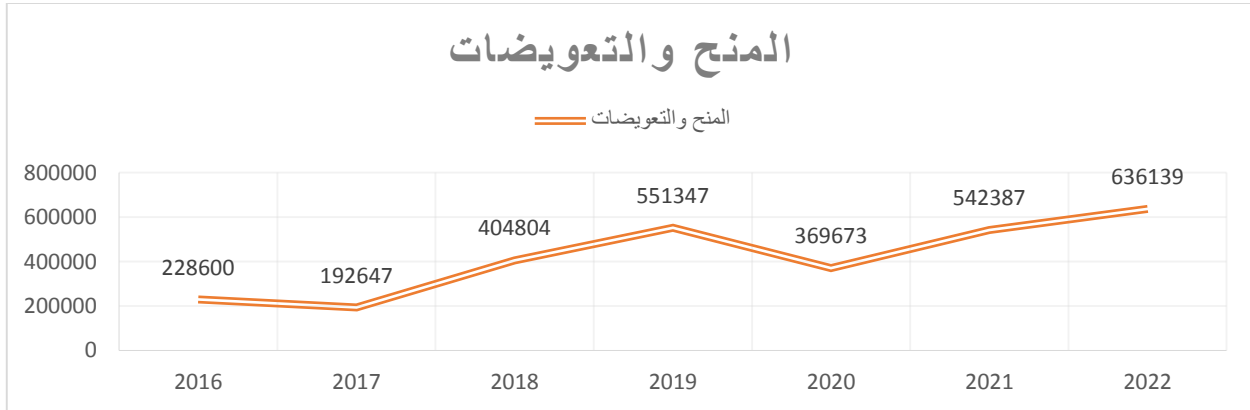
الجدول رقم (4-39): المكافآت الممنوحة للعاملين لمصرف السلام الجزائري لسنة 2021

نوع المكافأة	عدد المكافأة	المبلغ	عدد العاملين	المبلغ الإجمالي للمكافآت
استقطاب ودائع/سندات استثمار لأجل	57	48510000	16	4851400
تحصيل الديون	26	128338646	12	355198
استقطاب المتعاملين	6	مختلف المؤسسات	3	30000
المجموع	89	176848646	31	5236598

المصدر: مصرف السلام الجزائري، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي 2021، ص 14.

كما نعرض تطور المنح والتعويضات الممنوحة للعاملين في مصرف السلام الجزائري في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-16): تطور قيمة المنح والتعويضات في مصرف السلام الجزائري 2016-2022



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائري 2016-2022.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن تذبذبا في إجمالي الأجور الممنوحة للعاملين بمصرف السلام الجزائري خلال الفترة 2016-2022، حيث سجلت قيمة 228600 ألف دينار جزائري سنة 2016 لتتخفص إلى 192647 ألف دينار جزائري سنة 2017، لترتفع إلى الضعف بقيمة 404804 ألف دينار جزائري سنة 2018.

<sup>1</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 11.

**الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر**  
2018، لتواصل الزيادة سنة 2019 إلى 551347 ألف دينار جزائري سنة 2020، أما سنة 2021 فقد سجلت قيمة 542387 ألف دينار جزائري، وتسجل أكبر قيمة لها سنة 2022 بمبلغ 636139 ألف دينار جزائري.

#### المطلب الرابع: تدريب، تكوين وتأهيل العاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر

تتم المصارف الإسلامية غيرها من المصارف بالموارد البشري، من جانب التطوير والتكوين والتدريب، وهذا ما تسعى المصارف الإسلامية في الجزائر إليه، ليتمكن المورد البشري من أداء مهامه بشكل أفضل، ونعرض من خلال هذا المطلب الدورات التدريبية ونوعها وعدد المستفيدين منها.

#### أولا: تدريب، تكوين وتأهيل العاملين في مصرف البركة الجزائري

يسمح التقييم السنوي للموارد البشرية في مصرف البركة باكتشاف مجالات التحسين والمهارات التي يجب مكافأتها، ويتم وضع خطة تدريب سنوية ووضع الميزانية في نهاية كل عام، وهي تشمل دورات تدريبية لشهادة الدبلوم وندوات داخلية وخارجية تهدف إلى تحسين معارف ومهارات العاملين<sup>1</sup>. كما يخضع العاملون في مصرف البركة كل عام لتدريب مكافحة غسيل الأموال، عن طريق برنامج تدريبي ثابت لمساعدة العاملين على اكتشاف المعاملات المشبوهة، كما يقدم المصرف كذلك دورات تعليمية الكترونية وتدريباً حضورياً وجها لوجه حول نفس الموضوع، وقد يستعين المصرف كذلك بأطراف ثالثة للقيام ببعض وظائف المصرف، ويحتفظ المصرف بسجلات الجلسات التدريبية بما في ذلك سجلات الحضور ومكافحة غسيل الأموال التي تم إجراؤها<sup>2</sup>.

الجدول رقم (4-40): تطور عدد المستفيدين لبرامج التكوين في مصرف البركة الجزائري

السنة	2012	2014	2016
إجمالي عدد العاملين	884	928	925
عدد المستفيدين	662	395	625
النسبة %	74.88	42.56	67.57
التكوين لنيل الشهادات	25	48	42
التكوين المستمر	-	-	563
جانب التمهين	-	-	15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف البركة الجزائري لسنة 2012، 2014، 2016.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة لعدد المستفيدين من دورات التدريب والتكوين كانت سنة

<sup>1</sup> مصرف البركة، "التوظيف"، تاريخ الاطلاع: 20-10-2022، الوقت: 17:04، الموقع: <https://www.albaraka-bank.dz/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81/?lang=ar>.

<sup>2</sup> AL Barak Group B.S.C., "Antimoney Laundering Questionnaire", Part 3-General AML Policies, Practices & Procedures, February 2023, p 5.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

2012 بنسبة 74.88٪، لتتخفص سنة 2014 إلى 42.56٪، ليشمل سنة 2016 عدد أكبر من المستفيدين مقارنة بسنة 2014 وقد بلغت نسبة المستفيدين 67.57٪ لسنة 2016، ما يظهر الاهتمام الكبير الذي يوليه مصرف البركة الجزائري لتطوير العاملين لديه.

### ثانيا: تدريب، تكوين وتأهيل العاملين في مصرف السلام الجزائري

يتلقى العاملون في مصرف السلام الجزائري عدة دورات تدريبية وتكوينية، ومن بينها التكوين في الجانب الشرعي، فقد قررت هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لمصرف السلام عمل برنامج تدريبي متكامل مكونا من دورات أساسية عامة لجميع العاملين بالمصرف ودورات متخصصة وكان ذلك ابتداء من سنة 2012، وقد شرعت الهيئة فعلا في تنفيذ هذا البرنامج حسب الخطة المقدمة لإدارة المصرف<sup>1</sup>. وفيما يلي نعرض تطور عدد العاملين المستفيدين من برامج التكوين والتدريب في مصرف السلام في الجزائر للفترة 2016-2021:

الجدول رقم (4-41): تطور عدد المستفيدين من برامج التدريب لمصرف السلام في الجزائر 2016-2021

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
إجمالي عدد العاملين	272	325	496	566	590	640
المستفيدين من التدريب	166	-	174	96	371	-
	61.03	-	35.08	16.96	62.88	-
عدد دورات التدريب	60	54	105	79	45	-
إجمالي ساعات التدريب	-	7898	11814	17630	8202	12148

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائري للفترة (2016-2021).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المستفيدين من التدريب والتكوين بالمصرف قد بلغت 61.03٪ سنة 2016، لتتخفص سنة 2018 إلى 35.08٪، ثم 16.96٪ سنة 2019، ليحدد المصرف احتياجات العاملين لديه لدورات التدريب لسنة 2020، لتكون نسبة المستفيدين 62.88٪. كما نعرض ببعض من التفصيل مجمل الدورات التدريبية ونوعها وعدد المشاركين فيها خلال سنة 2020-2021 بمصرف السلام الجزائري:

الجدول رقم (4-42): الدورات التدريبية المنجزة سنة 2020-2021

السنة	سنة 2020		من 1-1-2021 إلى 31-5-2021	
نوع الدورة	عدد الدورات	عدد المشاركين	عدد الدورات	عدد المشاركين
دورات تدريبية قصيرة المدى	26	144	26	170
دورات تدريبية متوسطة المدى	05	01	06	05
دورات تدريبية طويلة المدى	03	06	04	07
المنتديات	12	22	01	08

<sup>1</sup> مصرف السلام، "تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية"، التقرير السنوي، 2012، ص 18.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

دورات تدريبية داخلية	02	16	02	107
دورات تدريبية خارج البلاد	02	03	-	-
نقاش عبر الويب	02	04	06	11
الدورات الإلكترونية	02	217	-	-

المصدر: مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 19.

كما نعرض عدد الإدارات والخلايا والفروع التي شملتها برامج التدريب في مصرف السلام الجزائر خلال سنتي 2020-2021:

الجدول رقم (4-43): توزيع عدد المتربين عبر إدارات مصرف السلام الجزائر

الإدارة/الخلية/الفرع	2020		2021	
	العدد	عدد الأفواج	العدد	عدد الأفواج
الإدارات	25	13	95	50
الخلايا	68	32	50	30
الفروع	28	18	91	41

المصدر: مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 20.

حيث بلغت عدد الإدارات التي شملتها برامج التدريب 25 إدارة سنة 2020 مقسمة العاملين على 13 فوجا و 95 إدارة مقسمة العاملين على 50 فوجا خلال سنة 2021، إضافة إلى 68 خلية في شكل 32 فوجا سنة 2020 و 50 خلية في شكل 30 فوجا سنة 2021، أما الفروع فقد شملت برامج التدريب 28 فرعا عن طريق 18 فوجا سنة 2020 و 91 فرعا عن طريق 41 فوجا سنة 2020.

#### المطلب الخامس: الخدمات الاجتماعية ومصاريف العاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب مجموعة الخدمات المقدمة للمصارف الإسلامية في الجزائر، ونظرا لاستحالة الحصول على هذه المعلومات الخاصة بمصرف البركة الجزائري تحت مسمى معلومات سرية سواء في المصارف المركزية للبركة أو أحد فروعها، اكتفينا بذكر مصرف السلام كمثال عن الخدمات المقدمة للعاملين في المصارف الإسلامية في الجزائر.

#### أولا: الخدمات الاجتماعية والمنح في مصرف السلام

يقدم مصرف السلام مجموعة من الخدمات للعاملين لديه، نذكر منها:

#### 1- راتب التقاعد: مرافقة العاملين ضمن إجراءات الاستفادة من حق التقاعد ووفقا لقوانين العمل السارية

المفعول، كما يمنحهم المصرف كل الخدمات الصحية والمزايا الاجتماعية ضمن سياسة المصرف

## 2- الإجازات مدفوعة الأجر: تنص المادة 41 من النظام الداخلي لمصرف السلام الجزائري أنه يستفيد

العامل من غياب 3 أيام عمل مدفوعة الأجر في الحالات التالية: زواج العامل، ولادة مولود للعامل، زواج أحد فروع العامل، وفاة أحد أصول، فروع أو حواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوج، ختان أحد أبناء العامل. وتبدأ سريان مدة الغياب: في مناسبات زواج العامل أو زواج أحد فروع العامل أو ختان أحد أبناء العامل فيتم احتساب مدة الغياب ابتداء من نفس الحدث نظرا لكون هذه الأحداث معلومة الأجل أما فيما يخص ولادة مولود للعامل أو وفاة أحد أصول أو فروع أو حواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوج فيتم احتساب مدة الغياب ابتداء من اليوم الموالي للحدث المعني نظرا لكون الحدث غير معلوم الأجل مسبقا. فإن حق العامل في غياب خاص مدفوع الأجر مدته 3 أيام كاملة، الغرض منه هو تمكينه الاستفادة منه أثناء وقوع الحدث ولا يمكن تأجيله أو تعويضه أو جمعه مع عطلة من العطل القانونية الأخرى<sup>2</sup>.

### الجدول رقم (4-44): المنح المقدمة للعاملين في مصرف السلام الجزائري

المنحة	القيمة
منحة رياض الأطفال	تقدر بـ 3000 دج، شروط الاستفادة من هذه المنحة: يحق لكل عامل (ة) الاستفادة من هذه المنحة عن كل طفل شرط أن يقدم للجنة الوثائق التالية: مرور ثلاثة أشهر عن توظيفه، المنحة تقدر عن كل طفل على ألا يتعدى عدد الأطفال طفلين اثنين، تقديم وصل دفع لكل عامل، أما للعاملات وصل دفع وبطاقة عائلية للعاملات، تقدم المنحة خلال آخر كل شهر عن كل ثلاثة أشهر أي ثلاث وصلات دفع، يتم إرسال وصلات الدعم إلى لجنة مندوبي العمال عن طريق البريد الداخلي.
منحة الزواج	تقدر بـ 150000 دج، لكل عامل أو عاملة لها سنة عمل كاملة، للاستفادة من هذه المنحة على العامل تقدم عقد زواج للجنة مندوبي العمال.
منحة التمدد	تقدر بـ 7000 دج، يستفيد منها العامل عن كل تلميذ في الأطوار الثلاث: ابتدائي، متوسط، ثانوي، عن كل لصالح ثلاث أطفال كاقصى تقدير.
منحة ازدياد وختان طفل	تقدر بـ 2000 دج لطفل أو طفلة وكذا منحة الختان استحدثت لجنة مندوبي العمال منحة جديدة عن كل مولودة منحة طقم ذهبي تقدر بـ 20000 دج، ومن شروط الاستفادة من هذه المنحة: مرور 3 أشهر على توظيف المستفيد، تقدم شهادة ميلاد للمولود الجديد، تقدم شهادة ختان الطفل.
النشاطات والمناسبات والثقافية	تنظيم تكريم وتقديم هدايا ليوم 8 مارس المصارف ليوم المرأة العالمي، تنظيم تكريم أبناء المتفوقين في الشهادات التعليم الابتدائي، الأساسي، والبيكالوريا.
التغطية والخدمات الصحية	تم في هذا الصدد إمضاء اتفاقية للتغطية الصحية مع GRAS SAVOYE،
الاتفاقيات الثنائية	عقدت لجنة مندوبي العمال عدة اتفاقيات مع موردين للأجهزة الكهربائية والهواتف النقالة، وذلك من أجل أن يستفيد العاملين من البيع بالتقسيط ومن الأسعار التفضيلية، قائمة الموردين: SAMSUNG، IRIS، LG، شروط الاستفادة من هذه الأجهزة بالتقسيط: إذا مر على توظيف العامل 6 أشهر، يتم التقسيط بالشراء لمدة 3، 6، 10 أشهر على حسب قيمة المنتج، أن يكون للعامل القدرة على الاستدانة

<sup>1</sup> مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021، ص 11.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "تدشين الطبعة 24 من معرض الكتاب الدولي بمشاركة مصرف السلام"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد أكتوبر، 2019، ص 11.

## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

القروض الحسنة والسلفيات	حددت قيمة السلفية بي 100000 دج إلى 200000 دج تقسط على أقصى تقدير 10 أشهر، أما شروط الاستفادة منها: أن يمر على العامل سنة عمل، أن يقدم العامل طلب ووثائق تثبت الحاجة للقرض الحسن، أن يقبل العامل الشروط المتفق عليها فيما يخص الاقتطاع الشهري من الراتب.
منحة السياحة	تقدر منحة السياحة الدولية بـ 30000 دج، والداخلية بـ 30000 دج، والحموية بـ 20000. وشروط الاستفادة من هذه المنحة: أن يمر على توظيف العامل سن عمل، أن يقدم ما يثبت في رحلة سياحية حموية كفاتورة لمركب سياحي معدني، بالنسبة للرحلات الدولية للجنة تتكفل بالتعاقد مع الوكالة السياحية والقيام بإجراءات الحجز.
السياحة الدينية (الحج والعمرة)	تنظم لجنة مندوبي العمال سنويا قرعة العمرة خاصة بشهر شعبان ورمضان، لفائدة 8 عاملين فيما تتكفل الإدارة العامة بـ 6 عاملين آخرين، وارتأت لجنة مندوبي العمال أن تضيف عاملين 2 حسب أقدميتهم دون مرورهم بالقرعة، وتمنح لجنة مندوبي العمال 120000 دج عن كل عامل فاز بالقرعة الحج أو تحصل على دفتر الحج.
منحة عيد الأضحى	تقدر منحة عيد الأضحى بـ 45000 دج لكل عامل، وتساهم الإدارة العامة بقسط كبير في هذه المنحة يقدر بـ 40000 دج لكل عامل، تساهم لجنة الخدمات الاجتماعية بـ 5000 دج لكل عامل.
منحة رمضان	حددت لجنة الخدمات الاجتماعية قيمة المنحة بـ 15000 دج، وتساهم الإدارة العامة بمبلغ 8000 دج والخدمات الاجتماعية بـ 7000 دج.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مصرف السلام الجزائر، "حوار مع مدير فرع القبة"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد نوفمبر، 2020، ص 18-19.

### 3- منح القروض الحسنة للعاملين: يمنح المصرف القروض الحسنة للعاملين حيث عرف نشاط المسؤولية

الاجتماعية للمصرف تطورا كبيرا خلال سنة 2018، حيث تم الإشراف على منح 52 قرض حسن للعاملين، بين 100000 دج إلى 200000 دج، لسداد دين أو تسديد إيجار أو ترميم منزل، وبذلك يكون المصرف قد ساهم في رفع حرج الدين أو مشكل السكن على كثير من العاملين<sup>1</sup>.

### 4- الخدمات الاجتماعية: من بين الخدمات الاجتماعية التي يقدمها مصرف السلام في الجزائر للعاملين

لديه: تشجيع أبناء العاملين المتفوقين من خلال تكريمهم سنويا بجوائز قيمة، والتكفل جزئيا بممارسة النشاطات الرياضية، التكفل جزئيا بالتغطية الصحية التكافلية، تنظيم الرحلات السياحية، وتقديم منح في المناسبات، تقديم القروض الحسنة، وتنظيم قرعة لأداء مناسك العمرة، تكريم العاملين في مناسبات عديدة، حلول شهر رمضان، عيد الفطر، عيد الأضحى، عيد المرأة ومناسبة المولد النبوي الشريف<sup>2</sup>.

### ثانيا: تطور الخدمات المقدمة للعاملين في مصرف السلام الجزائري

سنعرض من خلال هذا العنصر تطور المنح والخدمات الاجتماعية وكذلك مصاريف العاملين في المصرف:

### 1- تطور الخدمات الاجتماعية: ونعرض تطور الخدمات الاجتماعية في مصرف السلام الجزائري لسنتي

2021-2022 كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> مصرف السلام، "تقرير النشاط"، التقرير السنوي، 2018، ص 24.

<sup>2</sup> مصرف السلام، "تقرير النشاط"، التقرير السنوي، 2019، ص 44.



## الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والمواظب في المصارف الإسلامية في الجزائر

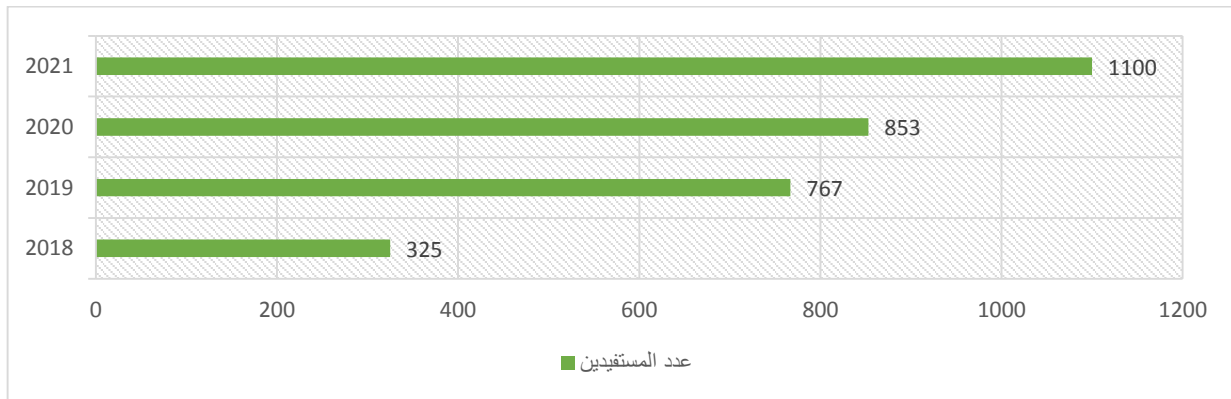
الجدول رقم (4-45): تطور الخدمات الاجتماعية في مصرف السلام الجزائري الوحدة: دينار جزائري

نوع المنحة / السنة	السياحة الحموية	لسياحة	رياض الأطفال	الإعانات	الازدياد	الشراء بالتقسيط	التمدرس
2021	526970	2175539	2968347	285000	1560000	3656348	4088000
2022	1383059	8533895	2681100	—	1550000	794500	—
نوع المنحة / السنة	القروض الحسنة	الرياضية	الوفاة	الزواج	دعم صندوق الخدمات الصحية	8 مارس ورمضان وعيد الأضحى	الختان
2021	11679900	945650	780000	2550000	11800000	49689468	680000
2022	16980500	727875	340000	3600000	—	9650000	484000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجلة السلام\*.

كما قدم المصرف خدمات صحية للعاملين لديه، وقد بلغ عدد العاملين المستفيدين من التعويضات الطبية في مصرف السلام الجزائر خلال الفترة 2018-2021، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-17): عدد المستفيدين من التعويضات الطبية في مصرف السلام الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: مصرف السلام الجزائر، "من وحي رمضان"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد مارس، 2022، ص 13.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن عدد المستفيدين من الخدمات الصحية في مصرف السلام الجزائري لسنة 2018 قد بلغ 325 عامل، و 767 عامل سنة 2019، في حين استفاد 853 عامل من هذه الخدمات سنة 2020، و 1100 عامل سنة 2021. أي بتعويض 2750 ملف طبي، تمت متابعتهم من طرف المكلفين

\* أنظر:

- مصرف السلام، "إلا من أتى الله بقلب سليم"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ديسمبر، 2021، ص 8.
- مصرف السلام، "القواعد الفقهية الكلية مفهومها وتطبيقاتها"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ديسمبر، 2022، ص 21.
- مصرف السلام، "خطرات في ظلال البيت العتيق"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد جوان، 2022، ص 23.

#### الفصل الرابع: .....الإطار العملي للجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر

على مستوى الخلية، من صلب للتعويضات إلى حساب المستفيدين، وتبليغهم والرد على استفساراتهم، ومتابعة المتأخرات، وغيرها من متطلبات التغطية الجيدة والتكفل اللائق بالعامل<sup>1</sup>.

الجدول رقم (4-46): إجمالي مصاريف العاملين في مصرف السلام الجزائري الوحدة: آلاف دج

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الرواتب والأجور	404247	478795	595885	747724	769683	891053	1033200
التعويضات والمنح	228600	192647	404804	551347	369673	542387	636139
المساهمات في الضمان الاجتماعي: حصة المصرف	99951	121099	140857	173710	190516	214202	254018
مساهمة الخدمات الاجتماعية	28325	19640	68094	76578	77005	88506	118573
مصاريف التكوين	17665	10795	19943	28901	12348	17361	29391
المجموع	778788	822976	1229583	1578260	1419225	1753509	2071321

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: التقارير السنوية لمصرف السلام (2016-2022).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجموع مصاريف العاملين كانت متزايدة طوال الفترة 2016-2022، ماعدا سنة 2020 أين انخفضت قيمتها عن سنة 2019، حيث سجل المصرف مجموع مصاريف 1578260 آلاف دينار جزائري، في حين سجلت سنة 2020 مبلغ 1419225 آلاف دينار جزائري، لتسجل أعلى قيمة لها سنة 2022 مبلغ 2071321 آلاف دينار جزائري.

<sup>1</sup> مصرف السلام الجزائر، "من وحي رمضان"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد مارس، 2022، ص 13.

### خلاصة الفصل الرابع:

عرضنا من خلال هذا الفصل النظام المصرفي الجزائري والذي مر بعدة مراحل بعد الاستقلال، حيث تبدأ المرحلة الأولى من سنة 1962 إلى غاية سنة 1985، أبرز ما أنشأ خلالها المصرف المركزي الجزائري وإصدار العملة الوطنية، وفي المرحلة الثانية والتي بدأت من سنة 1986 إلى غاية سنة 1990 والتي شهدت إصدار عدة قوانين هدفها إعادة هيكلة النظام المصرفي كاملا، أما المرحلة الثالثة والتي بدأت تحديدا من سنة 1990 وأهم ما جاء فيها إصدار قانون النقد والقرض، كما تناولنا أيضا تطور القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2016-2022 فيما يخص عدد المصارف والمؤسسات المالية في القطاع، وتطور عدة مؤشرات منها إجمالي الودائع المجمعة والقروض الممنوحة ونسبة الملاءة الكلية للقطاع ونسبة السيولة والعائد على رأس المال، كما عرضنا أيضا أهم القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المصارف الإسلامية في الجزائر، حيث أن المشرع الجزائري لم يذكر العمل المصرفي الإسلامي أو أيا من منتجاته إلى غاية سنة 2020، أين أصدر النظام المحدد للعمليات المصرفية الإسلامية ومنتجاتها، كما عرضنا أيضا لمحة عن المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر متمثلة في مصرفي البركة والسلام، إضافة إلى إسهامات هذه المصارف في القطاع المصرفي الجزائري من خلال عرض للأصول المصرفية الإسلامية، وإجمالي الموارد المجمعة ونسبة القروض الإسلامية الممنوحة من قبل المصارف الإسلامية في الجزائر.

# الفصل الخامس:

دراسة أثر الجودة

على الحوافز في

المصارف الإسلامية

في الجزائر

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل إلى تقديم عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها، باستخدام برنامج SPSS 22 عن طريق عدة أساليب إحصائية من خلال ستة محاور يهدف الأول منها، لمعرفة خصائص عينة الدراسة. أما المحور الثاني فيهدف إلى معرفة مدى تطبيق معايير الجودة في المصارف الإسلامية والمتمثلة أساساً في: سياسات الإدارة، التركيز على العميل، التركيز على العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. أما المحور الثالث فيهدف إلى قياس مدى تفعيل عملية التحفيز في المصارف قيد الدراسة من خلال الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية. وتطرقنا من خلال المحور الرابع إلى دراسة أثر تطبيق معايير الجودة على الحوافز في مصرفي البركة والسلام بولاية قسنطينة، أما المحور الخامس فقد خصص لدراسة أثر تطبيق الجودة الشرعية في خلق الحوافز الدينية في المصارف الإسلامية. وأخيراً يهدف المحور السادس لدراسة أثر الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية من خلال: مؤشرات التكلفة، الإنتاجية، جودة الخدمة، الربحية. ومن خلال ذلك سوف يتم عرض النتائج الإحصائية الوصفية لآراء عينة الدراسة، واختبار فروض الدراسة ذات العلاقة بتطبيق معايير الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية بولاية قسنطينة. وعلى ضوء ما سبق فقد قسمنا هذا الفصل إلى الثلاث المباحث الآتية:

المبحث الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الثاني: تقييم تطبيق الجودة والحوافز في مصارف الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة أثر تطبيق معايير الجودة في خلق الحوافز في مصارف الدراسة.

### المبحث الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

سننظر من خلال هذا المبحث بشكل أساسي إلى تقديم وصف لخصائص عينة الدراسة، من خلال ثلاث مطالب، الأول يتناول المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، أما الثاني التحليل الإحصائي والآخر فسننظر من خلاله إلى خصائص عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات والمنهج المستخدم

من بين أهم الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات في هذا الفصل الاستمارة أو الاستبيان، ولتحليل النتائج اعتمدنا على كثير من الأدوات الإحصائية، واعتمدنا على برنامج ال SPSS في ذلك، حيث ننظر في العنصر الأول من هذا المطلب إلى تحديد محاور الاستبيان ومجتمع الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة، أما في العنصر الثاني فتناولنا الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان، وأخيرا عرضنا اختبار صدق وثبات عبارات محاور الاستبيان.

#### أولا: تحديد محاور الاستمارة ومجتمع الدراسة والمنهج المستخدم

استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل ودراسة نتائج الدراسة التطبيقية، واعتمدنا في وصف الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير وافق تماما
القيمة المعطاة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

المصدر: ناصري محمد الشريف، "محاضرات في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي"، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2019-2020، ص 43.

استخدمنا العاملين في المصارف الإسلامية العاملة بولاية قسنطينة كمجتمع للدراسة، وقمنا بتوزيع ما عدده 70 استمارة تم استردادها كاملة وكلها قابلة للدراسة.

حيث تتكون الاستمارة من 126 عبارة، 6 عبارات للمحور الأول والذي يشمل الجنس، العمر، المستوى، التخصص، الخبرة، وهي البيانات الشخصية لعينة الدراسة، و35 عبارة للمحور الثاني لتحليل مدى تطبيق المصارف لمعايير الجودة، و24 عبارة للمحور الثالث لتحليل مدى تفعيل عملية التحفيز في المصارف، و15 عبارة لدراسة أثر الجودة على الحوافز في مصارف الدراسة، و15 عبارة لدراسة أثر الجودة في خلق الحوافز في مصارف الدراسة، و15 عبارة لدراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصارف، و16 عبارة لدراسة أثر

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية.

يتمحور موضوعنا في الأساس حول الجودة وأثرها في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية، وقد تم توزيع الاستثمارات على العاملين في المصارف الإسلامية لولاية قسنطينة متمثلة في: فرع المنظر الجميل 402 وتقع في نهج مختار دخلي قسنطينة وفرع البركة 406 سيدي مبروك، إضافة إلى فرع مصرف السلام نهج زويش عمار رقم 08 سيدي مبروك الأعلى، حيث امتدت فترة توزيع الاستثمارات من 03-02-2021 إلى 23-02-2022 وتم جمع بعضها في 15-04-2022، لنكمل عملية الجمع في 1-06-2022، لنتهي بشكل كامل في 2-7-2022، بعد إعادة توزيعها على بعض العاملين لنضمن أكبر عدد ممكن، وقد ساعدنا في ذلك المستقبلون في كل الفروع بجمع عدد ثم العودة لاستلامها وهكذا، مع التأكيد في كل فترة على عدد العاملين وأنهم قبلوا بالإجابة على الاستمارة أم لا.

### ثانيا: الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة

استخدمنا عدة أدوات في تحليل النتائج المسجلة إحصائيا بعد تفريغ الاستبيان، متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لإعطاء رؤية واضحة حول خصائص عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه آراء العاملين حول متغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام معامل الارتباط لتوضيح نوع العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، أخيرا تحليل التباين لمعيار واحد لتحليل ودراسة أثر خصائص عينة الدراسة على المتغير التابع والمستقل، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج (spss22).

### ثالثا: اختبار صدق وثبات عبارات محاور الاستمارة

من المهم جدا اختبار صدق وثبات عبارات محاور الاستبيان، للتأكد من صدق النتائج المتحصل عليها وثباتها، سنقوم من خلال هذا العنصر بتحليل ودراسة صدق وثبات عبارات الاستبيان لكل محاوره، والتي كانت كالتالي:

الجدول رقم (5-2): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

ترتيب العبارة	المعيار	رقم العبارات	تكرار العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أولا	سياسات الإدارة (القيادة)	7-1	70	0.932	0.965
ثانيا	التركيز على العميل	14-8	70	0.909	0.953
ثالثا	التركيز على العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)	21-15	70	0.911	0.954
رابعا	التركيز على تحسين العمليات	28-22	70	0.857	0.925
خامسا	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة	35-29	70	0.952	0.975
معامل ألفا كرونباخ		35-1	70	0.951	0.975

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 02 وباعتماد على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المخاوف.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

من خلال معطيات الجدول رقم (5-2) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بمقياس سياسات الإدارة قد سجل قيمة 0.932، أما معيار التركيز على العميل فبلغ 0.909، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس التركيز على العاملين 0.911 والتركيز على تحسين العمليات 0.857 وأخيرا بلغ معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة 0.952، ومن خلال كل هذه القيم نلاحظ أنها أكبر من 0.6 جميعها، ما يؤكد على ثبات عبارات المحور الثاني من الاستبيان، أما معامل الصدق فقد تراوح بين 0.925 و0.975، والتي تعتبر نسبة جد مرتفعة ما يؤكد على مصداقية النتائج التي وضع لقياسها.

أما المحور الثالث من الاستبيان فسجل معدلات ألفا كرونباخ والتي نلخصها في الجدول التالي:  
الجدول رقم (5-3): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث

ترتيب العبارة	العبارة	رقم العبارات	تكرار العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أولا	المخاوف المادية	8-1	70	0.981	0.990
ثانيا	المخاوف المعنوية	16-9	70	0.972	0.985
ثالثا	المخاوف الاجتماعية	24-17	70	0.957	0.978
معامل ألفا كرونباخ					<b>0.994</b>
					<b>0.989</b>
					<b>70</b>
					<b>24-1</b>

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 02 وباعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-3) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمخاوف المادية قد سجل قيمة 0.981، أما معامل ألفا كرونباخ للمخاوف المعنوية فبلغ 0.972، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ للمخاوف الاجتماعية 0.957، ومن خلال كل هذه القيم نلاحظ أنها أكبر من 0.6 جميعها، ما يؤكد ثبات عبارات في المحور الثالث من الاستبيان، أما معامل الصدق فقد تراوح بين 0.978 و0.990، والتي تعتبر نسبة جد مرتفعة ما يؤكد على مصداقية النتائج التي وضع لقياسها.

يبين الجدول التالي نتائج معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع من الاستبيان والخاص بدراسة أثر الجودة على المخاوف في المصارف الإسلامية بقسنطينة متمثلا في مصرفي البركة والسلام كآلاتي:  
الجدول رقم (5-4): معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع

معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارات	تكرار العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
معامل ألفا كرونباخ	15-1	70	0.970	0.984

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 02 وباعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-4) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الرابع والمتمثل في دراسة أثر الجودة على المخاوف في المصارف محل الدراسة والذي سجل قيمة 0.970، أي أكبر من 0.6 ما



## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

يؤكد على ثبات عبارات المحور الرابع من الاستبيان، أما معامل الصدق فقد بلغ 0.984 والتي تعتبر نسبة جد مرتفعة ما يؤكد مصداقية النتائج التي وضع لقياسها.

يبين الجدول التالي نتائج معامل ألفا كرونباخ للمحور الخامس من الاستبيان والخاص بدراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصارف الإسلامية بقسنطينة متمثلا في مصرفي البركة والسلام كالآتي:

الجدول رقم (5-5): معامل ألفا كرونباخ للمحور الخامس

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	تكرار العبارات	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ
0.980	0.961	70	15-1	

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 02 وباعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-5) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الخامس والمتمثل في دراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصارف محل الدراسة والذي سجل قيمة 0.961، أي أكبر من 0.6 ما يؤكد على ثبات عبارات المحور الخامس من الاستبيان، أما معامل الصدق فقد بلغ 0.980 والتي تعتبر نسبة جد مرتفعة ما يؤكد مصداقية النتائج التي وضع لقياسها.

يبين الجدول التالي نتائج معامل ألفا كرونباخ للمحور السادس من الاستبيان والخاص بدراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصارف الإسلامية بقسنطينة متمثلا في مصرفي البركة والسلام كالآتي:

الجدول رقم (6-5): معامل ألفا كرونباخ للمحور السادس

ترتيب العبارة	الفقرة	رقم العبارات	تكرار العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أولا	مؤشر التكلفة	4-1	70	0.890	0.943
ثانيا	مؤشر الإنتاجية	8-5	70	0.917	0.957
ثالثا	مؤشر جودة الخدمة	12-9	70	0.897	0.947
رابعا	مؤشر الربحية	16-13	70	0.943	0.971
ألفا كرونباخ (16-1)		16-1	70	0.969	0.984

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 02 وباعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (6-5) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمحور السادس من الاستبيان والمتمثل في دراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصارف الإسلامية بقسنطينة المادية قد سجل قيمة 0.969، حيث بلغ معامل مؤشر التكلفة 0.890، أما معامل مؤشر الإنتاجية فقد سجل قيمة 0.917، في حين بلغ معامل مؤشر جودة الخدمة قيمة 0.897، ليسجل معامل مؤشر الربحية 0.971، ومن خلال كل هذه القيم نلاحظ أنها أكبر من 0.6 جميعها، ما يؤكد ثبات عبارات في المحور السادس من

**الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواهب..... في المصادر الإسلامية في الجزائر**  
الاستبيان، أما معامل الصدق فقد تراوح بين 0.943 و 0.971، والتي تعتبر نسبة جد مرتفعة ما يؤكد على مصداقية النتائج التي وضع لقياسها.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، متمثلة في الجنس، والفئة العمرية إضافة إلى المستوى العلمي، وكذا التخصص العلمي، وأخيرا نعرض ونحلل نتائج الخبرة المهنية لأفراد العينة.

#### أولا: الجنس

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

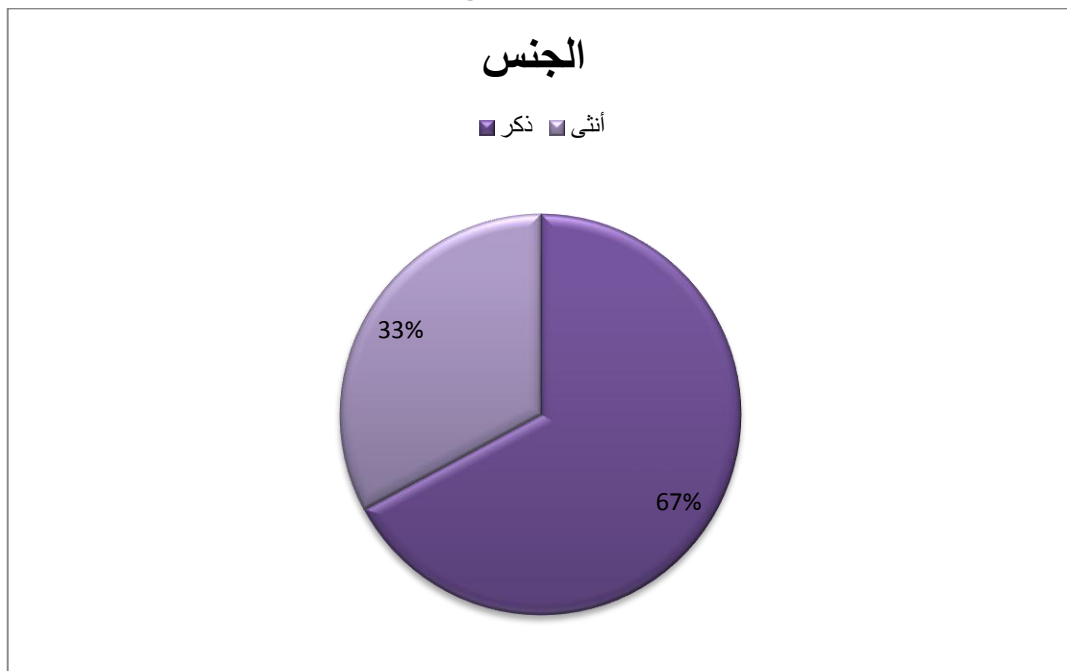
الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	47	67.15%
أنثى	23	32.85%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 01 واعتمادا على مخرجات برنامج (EXCEL).

مما سبق نلاحظ أن معظم أفراد العينة من الذكور، حيث تمثل نسبتهم 67.15%، فيما تمثل الإناث نسبة 32.85% فقط من أفراد العينة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (5-7).

### ثانيا: الفئة العمرية

تم توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-8): نتائج الفئات العمرية لعينة الدراسة

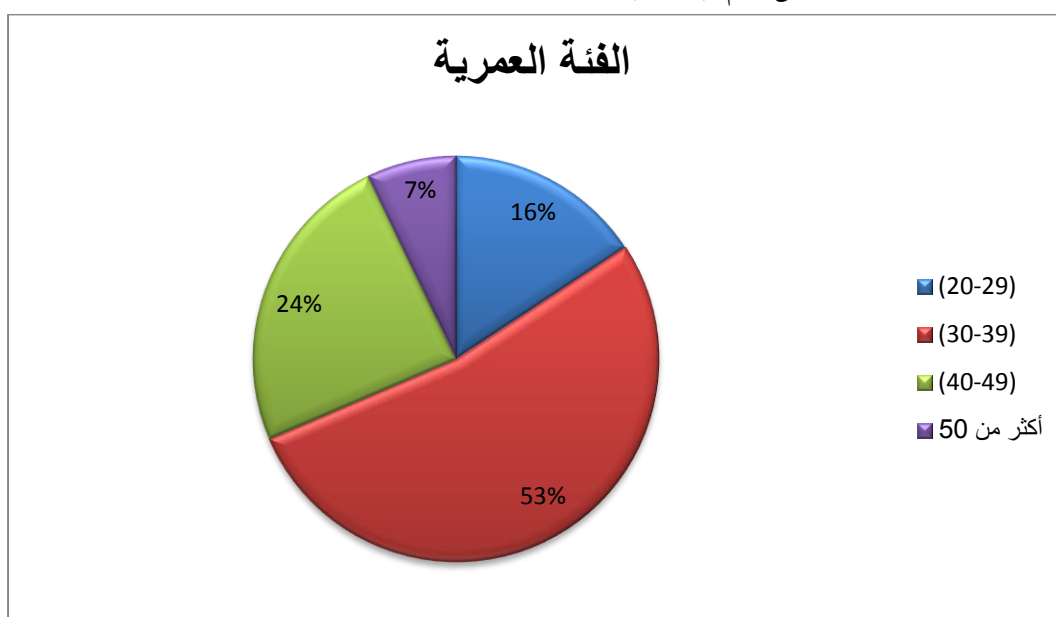
الفئة العمرية	(29-20)	(39-30)	(49-40)	أكثر من 50	المجموع
التكرار	11	37	17	5	70
النسبة المئوية	15.71%	52.86%	24.29%	7.14%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 01 واعتمادا على مخرجات برنامج (EXCEL).

حسب نتائج الدراسة فإن أغلب أعمار أفراد العينة تتراوح بين (39-30) حيث بلغت هذه الفئة نسبة 52.86% وتليها الفئة التي تتراوح (49-40) بنسبة قدرها 24.29% فيما بلغت الأعمار التي تتراوح بين (29-20) بنسبة 15.71%، والفئة التي تتجاوز الـ 50 سنة بنسبة 7.14%.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-2): عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (5-8).

### ثالثا: المستوى العلمي

تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-9): نتائج أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	ثانوي	ليسانس	مهندس	شهادة دراسات عليا	أخرى	المجموع
التكرار	4	41	13	9	3	70
النسبة المئوية	5.71%	58.57%	18.57%	12.86%	4.29%	100%

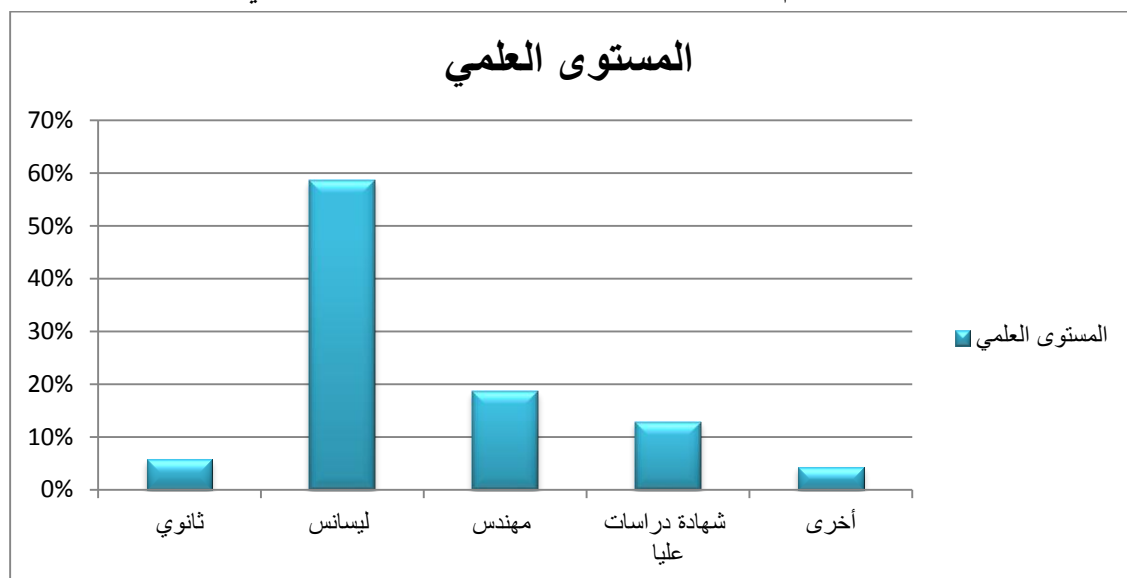
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 01 واعتمادا على مخرجات برنامج (EXCEL).

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواهب ..... في المصادر الإسلامية في الجزائر

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 58.57% ثم تليها شهادة مهندس بنسبة 18.57% تليها شهادة دراسات عليا بنسبة 12.86%، ثم كل من مستوى ثانوي وأخرى بنسبة 5.71% و 4.29% على التوالي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-3): عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الجدول (5-9).

## رابعاً: التخصص العلمي

تم توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-10): نتائج التخصص العلمي لعينة الدراسة

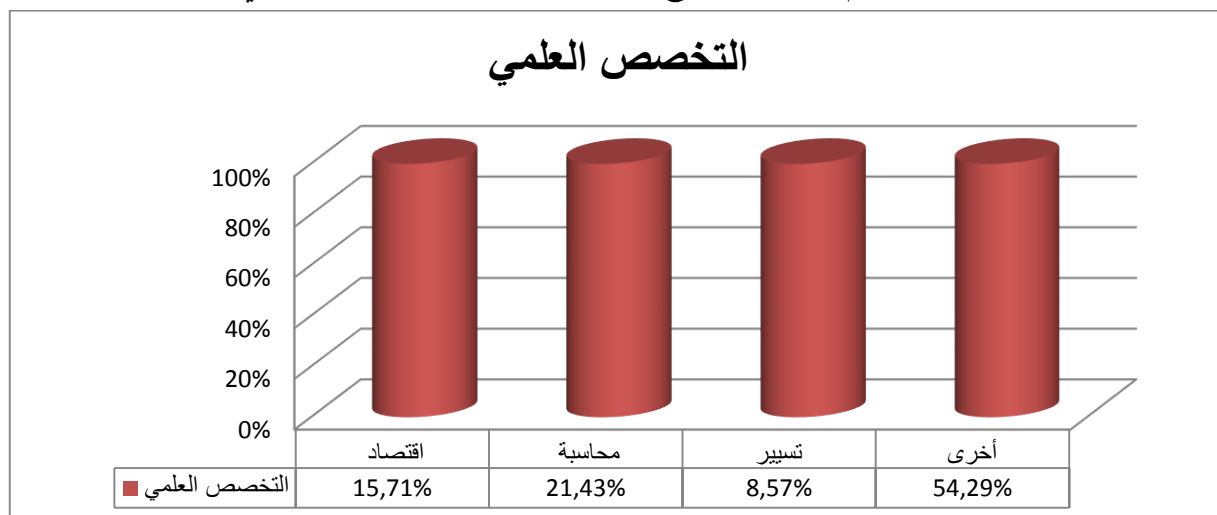
التخصص العلمي	اقتصاد	محاسبة	تسيير	أخرى	الجموع
التكرار	11	15	6	38	70
النسبة المئوية	15.71%	21.43%	8.57%	54.29%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى الملحق 01 واعتماداً على مخرجات برنامج (EXCEL).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة لها تخصص علمي خارج ميدان علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية بنسبة 54.29% والممثل أغلبه في إعلام آلي وتقني سامي، تليها تخصص المحاسبة بنسبة 21.43% ثم تخصص تسيير بنسبة 15.71% وأخيراً تخصص التسيير بنسبة 8.57%.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-4): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (5-10).

#### خامسا: الخبرة المهنية

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): نتائج الخبرة المهنية لعينة الدراسة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	(5-10)	(10-15)	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	16	16	18	20	70
النسبة المئوية	%22.86	%22.86	%25.71	%28.57	%100

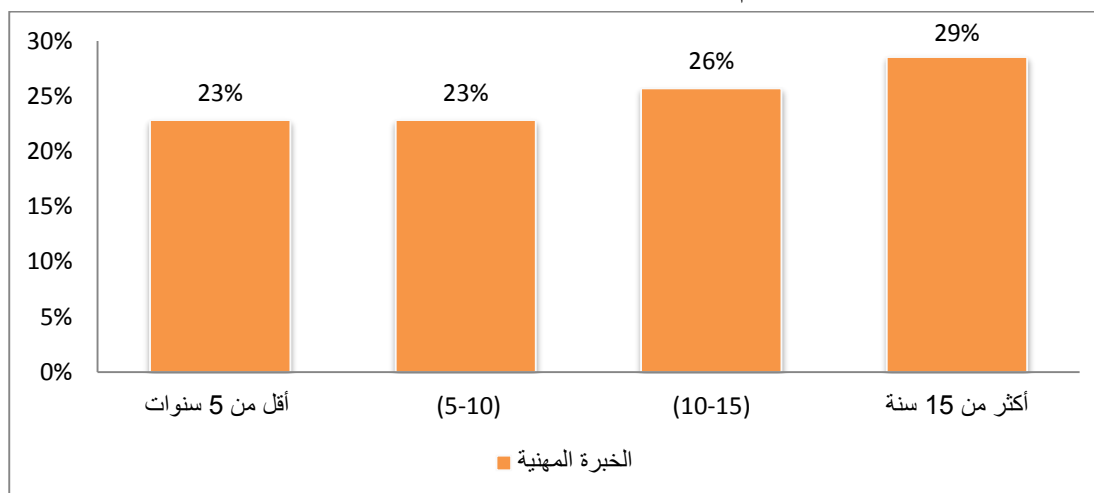
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 01 واعتمادا على مخرجات برنامج (EXCEL).

نلاحظ من الجدول السابق أن الخبرة المهنية لعينة الدراسة كانت أكثر من 15 سنة بنسبة %28.57

تليها الفئة ما بين 10-15 سنة بنسبة %25.71 ثم الفئة الأقل من 5 سنوات وما بين 5-10 سنوات بنسبة %22.86 لكل منهما.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-5): عينة الدراسة على أساس الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (5-11).

المبحث الثاني: تقييم تطبيق الجودة والحوافز في مصارف الدراسة

نتناول في هذا المبحث تقييم وتحليل وتطبيق معايير الجودة في المصارف الإسلامية محل الدراسة، إضافة إلى تقييم وتحليل تفعيل عملية التحفيز في هذه المصارف من خلال نتائج الاستبيان وباستخدام الأساليب الإحصائية سألنا الذكر لاختبار وتحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول: دراسة تطبيق معايير الجودة في المصارف الإسلامية بولاية قسنطينة

يعتمد العاملان في تقييمهم مدى تطبيق الجودة في المصارف الإسلامية على مجموعة من المعايير، لخصت في: سياسات الإدارة (القيادة)، التركيز على العميل، التركيز على العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، وذلك اعتمادا على 35 عبارة مقسمة على هذه الأبعاد الخمس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لاختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الخامسة.

وتنص الفرضية الرئيسية الخامسة: على:

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معايير الجودة.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معايير الجودة. واستنادا إلى تلك الفرضية فقد تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار سياسات الإدارة (القيادة).

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار سياسات الإدارة (القيادة).

الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العميل.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العميل.

**الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواهب..... في المصارف الإسلامية في الجزائر**  
**الفرضية الفرعية الثالثة:**

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العاملين.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العاملين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على تحسين العمليات.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على تحسين العمليات.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

**أولاً: تحليل الفرضية الفرعية الأولى**

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار سياسات الإدارة (القيادة).

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار سياسات الإدارة (القيادة).

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

الجدول رقم (5-12): آراء عينة الدراسة حول معيار سياسات الإدارة (القيادة)

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
01	ت	38	2	20	10	3.4714	0.77500	37.476	0.000	موافق
	%	54.28	2.85	28.57	14.28					
02	ت	35	4	15	12	3.3571	0.97855	28.704	0.000	محايد

الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

					5.71	17.14	21.42	5.71	50	%	
03	محايد	0.000	25.633	1.03049	3.1571	6	9	25	5	25	ت
						8.57	12.85	35.71	7.14	35.71	%
04	موافق	0.000	38.415	0.75607	3.4714	0	8	24	3	35	ت
						0	11.42	34.28	4.28	50	%
05	محايد	0.000	26.582	1.04317	3.3143	3	12	24	8	23	ت
						4.28	17.14	34.28	11.42	32.85	%
06	محايد	0.000	27.618	1.02565	3.3857	3	11	20	8	28	ت
						4.28	15.71	28.57	11.42	40	%
07	موافق	0.000	30.182	0.95835	3.4571	3	6	25	8	28	ت
						4.28	8.57	35.71	11.42	40	%
	محايد	0.000	30.620	0.93818	3.3734	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-12) والمتعلقة بتطبيق معيار سياسات الإدارة، نلاحظ أن تمحور إجابات العبارتين (1) و(4) حول موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3.4714، وانحراف معياري قدر بـ 0.77500 و 0.75607 على التوالي أي أن الإجابات لم تكن مشتتة بل متمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق، تليها العبارتين (7) و(6) بمتوسط حسابي قدره 3.4571 و 3.3857 على التوالي أي أن إجابات العبارة (7) تتمحور حول موافق أما إجابات العبارة (6) فتتمحور حول محايد، وانحراف معياري 0.95835 و 1.02565 أي أن إجابات العبارة (7) لم تكن مشتتة بل ومتمركزة حول موافق في حين كانت إجابات العبارة (6) مشتتة ومتمركزة حول محايد، ثم العبارات (5) ف(2) وأخيرا العبارة (3) بمتوسطات حسابية 3.3143 و 3.3571 ثم 3.1571 على التوالي وبانحرافات معيارية قدرت بـ 1.04317 و 0.97855 وأخيرا 1.03049 على التوالي أي أن إجابات العبارة (5) مشتتة وتتمحور حول محايد، في حين أن إجابات العبارة (2) غير مشتتة لكنها تتمحور حول محايد، وأخيرا تمحورت إجابات العبارة (3) حول محايدة إضافة إلى تشتتها. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق معيار سياسات الإدارة تقييما حياديا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.3734، والذي ينتمي للمجال [2.60-3.39] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.93818.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 30.620 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة أي أن مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) تطبق معيار سياسات الإدارة (القيادة)، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة sig=0.000، وبما أن  $\alpha = 0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة



### ثانيا: تحليل الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العميل.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العميل.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

الجدول رقم (5-13): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على العميل

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
08	ت	33	10	22	5	3.6857	0.80834	38.148	0.000	موافق
	%	47.14	14.28	31.42	7.14					
09	ت	30	20	14	6	3.9143	0.94398	34.693	0.000	موافق
	%	42.85	28.57	20	8.57					
10	ت	28	12	18	10	3.5714	1.05736	28.260	0.000	موافق
	%	40	17.14	25.71	14.28					
11	ت	41	14	12	3	3.9429	0.73987	44.586	0.000	موافق
	%	58.57	20	17.14	4.28					
12	ت	24	10	24	11	3.4429	0.97261	29.616	0.000	موافق
	%	34.28	14.28	34.28	15.71					
13	ت	34	17	13	6	3.9286	0.85671	38.366	0.000	موافق
	%	48.57	24.28	18.57	8.57					
14	ت	33	16	14	5	3.8000	0.97207	32.706	0.000	موافق
	%	47.14	22.85	20	7.14					
المجموع										
						3.7551	0.90727	35.196	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-13) والمتعلقة بتطبيق معيار التركيز على العميل، نلاحظ أن إجابات العبارات (11) و(13) و(9) تتمحور حول موافق بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.9429 و 3.9286 و 3.9143 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.73987 و 0.85671 و 0.94398 على التوالي أي أن الإجابات لم تكن متشعبة بل متمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق، تليها العبارتين (14) و(8) بمتوسط حسابي 3.8000 و 3.6857 على التوالي أي أن إجابات العبارتين (14) و(8) تتمحور حول موافق، وانحراف معياري 0.97207 و 0.80834 أي أن إجابات العبارتين لم تكن متشعبة

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف.....في المصادر الإسلامية في الجزائر

بل ومتمركزة حول موافق، ثم العبارتين (10) ف(12) بمتوسطات حسابية 3.5714 و3.4429 على التوالي وبانحرافات معيارية قدرت بـ 1.05736 و0.97261 على التوالي أي أن إجابات العبارة (10) مشتتة وتتمحور حول موافق، في حين أن إجابات العبارة (12) غير مشتتة لكنها تتمحور حول موافق. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق معيار التركيز على العميل تقييما إيجابيا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.7551، والذي ينتمي للمجال [3.40-4.19] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.90727.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 35.196 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العميل، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة sig=0.000، وبما أن  $\alpha = 0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### ثالثا: تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العاملين.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العاملين.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة سجلت النتائج التالية:

الجدول رقم (5-14): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على العاملين (تدريب، تأهيل، تخفيز)

رقم العبارة	التكرار و النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
15	ت	29	10	18	8	5	3.4429	1.12463	25.61	0.000	موافق
	%	41.42	14.28	25.71	11.42	7.14					
16	ت	28	9	21	10	2	3.4571	0.98813	29.27	0.000	موافق
	%	40	12.85	30	14.28	2.85					
17	ت	13	7	33	15	2	3.1143	0.95618	27.25	0.000	محايد
	%	18.57	10	47.14	21.42	2.85					
18	ت	23	6	25	10	6	3.1000	1.03770	24.99	0.000	محايد
	%	32.85	8.57	35.71	14.28	8.57					
19	ت	20	3	31	16	0	3.1714	0.81599	32.51	0.000	محايد
	%	28.57	4.28	44.28	22.85	0					
20	ت	15	7	30	15	3	3.1143	1.00062	26.04	0.000	محايد

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواظ ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

		0			4.28	21.42	42.85	10	21.42	%	
موافق	0.000	31.40	0.95542	3.5857	2	5	25	12	26	ت	21
		0			2.85	7.14	35.71	17.14	37.14	%	
محايد	0.000	28.15	0.9826	3.2836	المجموع						
		5									

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وناتج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-14) والمتعلقة بتطبيق معيار التركيز على العاملين، نلاحظ أن إجابات العبارات (21) و(16) ثم (15) تتمحور حول موافق بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.5857 و3.4571 و3.4429 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.95542 و0.98813 و1.12463 على التوالي، أي أن الإجابات للعبارتين (21) و(16) لم تكن مشتتة بل متمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق، لكن إجابات العبارة (15) مشتتة ومتمركزة حول موافق، تليها العبارة (19) وبمتوسط حسابي 3.1714 أي أن إجابات العبارة (19) تتمحور حول محايد أما إجابات العبارتين (17) و(20) فقدر الوسط الحسابي لهما بـ 3.1143 وتتحورت إجابتهما حول محايد، أما الانحراف المعياري للعبارة (17) قدر بـ 0.95618 أي أن إجاباتها لم تكن مشتتة بل ومتمركزة حول محايد في حين كانت إجابات العبارة (20) مشتتة ومتمركزة حول محايد لأنها سجلت انحراف معياري قدره 1.00062، وأخيرا العبارة (18) بمتوسط حسابي 3.1000 وبانحراف معياري قدر بـ 1.03770 أي أن إجابات العبارة (18) مشتتة وتتمحور حول محايد. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق معيار التركيز على العاملين تقييما حياديا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.2836، والذي ينتمي للمجال [2.60-3.39] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.9826.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 28.155 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على العاملين، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$ ، وبما أن  $\alpha=0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### رابعا: تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$ : لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على تحسين العمليات.

$H_1$ : تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

الجدول رقم (5-15): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على تحسين العمليات

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
22	ت	32	8	22	8	0	3.5714	0.84393	35.407	0.000	موافق
	%	45.71	11.42	31.42	11.42	0					
23	ت	23	8	30	9	0	3.4286	0.86093	33.319	0.000	موافق
	%	32.85	11.42	42.85	12.85	0					
24	ت	35	8	24	3	0	3.7000	0.70915	43.653	0.000	موافق
	%	50	11.42	34.28	4.28	0					
25	ت	26	11	28	3	2	3.5857	0.90878	33.012	0.000	موافق
	%	37.14	15.71	40	4.28	2.85					
26	ت	22	11	24	13	0	3.4429	0.97261	29.616	0.000	موافق
	%	31.42	15.71	34.28	18.57	0					
27	ت	37	23	10	0	0	4.1857	0.66579	52.600	0.000	موافق
	%	52.85	32.85	14.28	0	0					
28	ت	17	18	26	7	2	3.6000	1.06866	28.185	0.000	موافق
	%	24.28	25.71	37.14	10	2.85					
المجموع											
							3.6449	0.86140	36.541	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-15) والمتعلقة بتطبيق معيار التركيز على تحسين العمليات، نلاحظ

أن إجابات العبارة (27) تتمحور حول موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 4.1857، وانحراف معياري قدر بـ 0.66579 أي أن الإجابات لم تكن متشعبة بل متمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق، تليها العبارتين (24) و(28) بمتوسط حسابي 3.7000 و3.6000 على التوالي أي أن إجابات العبارتين تتمحور حول موافق، وانحراف معياري 0.70915 و1.06866 أي أن إجابات العبارة (24) لم تكن متشعبة بل ومتمركزة حول موافق في حين كانت إجابات العبارة (28) متشعبة ومتمركزة حول موافق هي الأخرى، ثم العبارات (25) و(22) بمتوسطات حسابية 3.5857 و3.5714 على التوالي وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.90878 و0.84393 على التوالي أي أن إجابات العبارتين غير متشعبة وتتمحور حول موافق، في حين أن إجابات العبارتين (26) و(23) سجلت أدنى متوسطات حسابية قدرت بـ 3.4429 و3.4286 على التوالي، أي أن إجابات العبارتين تتمحور حول موافق، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.97261 و0.86093 على التوالي، أي أن إجابات العبارتين (26) و(23) غير متشعبة وتتمحور حول موافق. مما

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق معيار التركيز على تحسين العمليات تقييما إيجابيا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6449، والذي ينتمي للمجال [3.40-4.19] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.86140.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 36.541 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على تحسين العمليات، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$ ، وبما أن  $\alpha=0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### خامسا: تحليل الفرضية الفرعية الخامسة

$H_0$ : لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

$H_1$ : تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

الجدول رقم (5-16): آراء عينة الدراسة حول معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
29	ت	35	7	26	2	0	3.6571	0.72002	42.496	0.000	موافق
	%	50	10	37.14	2.85	0					
30	ت	34	12	14	7	3	3.6571	1.00557	30.428	0.000	موافق
	%	48.57	17.14	20	10	4.28					
31	ت	34	10	20	6	0	3.6857	0.82608	37.329	0.000	موافق
	%	48.57	1.42	28.57	8.57	0					
32	ت	26	13	27	4	0	3.6857	0.84344	36.561	0.000	موافق
	%	37.14	18.57	38.57	5.71	0					
33	ت	30	12	18	8	2	3.6000	0.99855	30.164	0.000	موافق
	%	42.85	17.14	25.71	11.42	2.85					
34	ت	24	10	15	13	8	3.2143	1.23819	21.719	0.000	محايد
	%	34.28	1.42	21.42	18.57	11.42					
35	ت	26	13	25	6	0	4.0857	3.61456	9.457	0.000	موافق
	%	37.14	18.57	35.71	11.42	0					
المجموع							3.6550	1.32091	29.736	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

من خلال معطيات الجدول رقم (5-16) والمتعلقة بتطبيق معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، نلاحظ أن إجابات العبارة (35) تتمحور حول موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 4.0857، وانحراف معياري قدر بـ 3.61456 أي أن الإجابات متشتتة وغير متمركزة حول الوسط أي غير متمركزة حول إجابة موافق، تليها العبارتين (31) و(32) بمتوسط حسابي 3.6857 لكل منهما أي أن إجابات العبارتين تتمحور حول موافق، وانحراف معياري 0.82608 و 0.84344 على التوالي، أي أن إجابات العبارتين (31) و(32) لم تكن متشتتة ومتمركزة حول موافق، ثم العبارات (29) و(30) بمتوسط حسابي لكل منهما قدر بـ 3.6571، وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.72002 و 1.00557 على التوالي أي أن إجابات العبارة (30) متشتتة وتتمحور حول موافق، في حين أن إجابات العبارة (29) غير متشتتة وتتمحور حول موافق، وأخيرا العبارة (33) ثم (34) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.6000 و 3.2143 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.99855، أي أن إجابات العبارة (33) تمحورت حول موافق وغير متشتتة في حين أن إجابات العبارة (34) تمحورت حول محايد مع تشتتها. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة تقييما إيجابيا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6550، والذي ينتمي للمجال [3.40-4.19] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.32091.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 29.736 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$ ، وبما أن  $\alpha=0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### المطلب الثاني: دراسة تطبيق عملية التحفيز في المصارف الإسلامية بولاية قسنطينة

يعتمد العاملين في تقييمهم مدى تطبيق عملية التحفيز على ثلاثة أنواع للحوافز، والتي لخصت إلى: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية، وذلك اعتمادا على 24 عبارة مقسمة على هذه الأنواع باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، وذلك لاختبار وتحليل الفرضية الرئيسة السادسة.

وتنص الفرضية الرئيسة السادسة: على:

$H_0$ : لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز للعاملين بها.

واستنادا إلى تلك الفرضية فقد تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>0</sub>: لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المادية للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المادية للعاملين بها.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المعنوية للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المعنوية للعاملين بها.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

H<sub>0</sub>: لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز الاجتماعية للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز الاجتماعية للعاملين بها.

#### أولا: تحليل الفرضية الفرعية الأولى

H<sub>0</sub>: لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المادية للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المادية للعاملين بها.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-17): آراء عينة الدراسة حول الحوافز المادية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
1	ت	11	8	22	17	12	2.8429	1.29252	18.402	0.000	محايد
	%	15.71	11.42	31.42	24.28	17.14					
2	ت	13	19	15	9	14	3.1143	1.39920	18.622	0.000	محايد
	%	18.57	27.14	21.42	12.85	20					
3	ت	11	14	16	11	18	2.8429	1.42071	16.742	0.000	محايد
	%	15.71	20	22.85	15.71	25.71					
4	ت	11	9	21	10	19	2.7571	1.39809	16.500	0.000	محايد
	%	15.71	12.85	30	14.28	27.14					
5	ت	22	16	15	5	12	3.4714	1.43175	20.286	0.000	موافق
	%	31.42	22.85	21.42	7.14	17.14					
6	ت	12	8	19	10	21	2.7143	1.44606	15.704	0.000	محايد
	%	17.14	11.42	27.14	14.28	30					
7	ت	11	14	15	12	18	2.8286	1.42413	16.617	0.000	محايد
	%	15.71	20	21.42	17.14	25.71					
8	ت	13	10	18	8	21	2.8000	1.48031	15.825	0.000	محايد
	%	18.57	14.28	25.71	11.42	30					
المجموع											
							2.9214	1.41159	17.337	0.000	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-17) والمتعلقة بتقييم أفراد العينة لتطبيق الحوافز المادية، نلاحظ أن إجابات العبارتين (5) و(2) سجلت متوسط حسابي قدر بـ 3.4714 و 3.1143 على التوالي، وانحراف معياري قدر بـ 1.43175 و 1.39920 على التوالي، أي أن إجابات العبارة (5) متشعبة وغير متمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق وإجابات العبارة (2) هي الأخرى متشعبة وغير متمركزة حول الإجابة محايد، تليها العبارتين (1) و(3) بمتوسط حسابي قدر بـ 2.8429 لكل منهما أي أن إجابات العبارتين تتمحور حول محايد، وانحراف معياري 1.29252 و 1.42071 على التوالي أي أن إجابات العبارتين متشعبة وغير متمركزة حول محايد، ثم العبارتين (7) و(8) بمتوسطات حسابية 2.8286 و 2.8000 على التوالي وبانحرافات معيارية قدرت بـ 1.42413 و 1.48031 على التوالي أي أن إجابات العبارتين متشعبة وتتمحور حول محايد، وأخيرا العبارتين (4) و(6) بمتوسط حسابي قدر بـ 2.7571 و 2.7143 على التوالي، وانحراف معياري قدر بـ 1.39809 و 1.44606 على التوالي أي أن إجابات العبارتين (4) و(6) متشعبة وغير متمركزة حول محايد. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق الحوافز المادية تقييما



**الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز**..... في المصادر الإسلامية في الجزائر  
حياديا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.9214، والذي ينتمي للمجال [2.60-3.39] في جدول ليكارت  
الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.41159.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 17.337 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تمنح  
مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المادية  
للعاملين بها، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة sig=0.000، وبما أن  $\alpha = 0.05$ ، أي أن مستوى  
الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>0</sub>: لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام)  
الحوافز المعنوية للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز  
المعنوية للعاملين بها.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

الجدول رقم (5-18): آراء عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
9	ت	12	6	16	19	17	2.6714	1.39067	16.072	0.000	محايد
	%	17.14	8.57	22.85	27.14	24.28					
10	ت	5	14	22	11	18	2.6714	1.29252	18.402	0.000	محايد
	%	7.14	20	31.42	15.71	25.71					
11	ت	11	11	22	10	16	2.8714	1.36117	17.650	0.000	محايد
	%	15.71	15.71	31.42	14.28	22.85					
12	ت	9	13	18	10	20	2.7286	1.39275	16.391	0.000	محايد
	%	12.85	18.57	25.71	14.28	28.57					
13	ت	3	10	21	15	21	2.4143	1.18558	17.038	0.000	غير موافق
	%	4.28	14.28	30	21.42	30					
14	ت	22	13	18	7	10	3.4286	1.39950	20.497	0.000	موافق
	%	31.42	18.57	25.71	10	14.28					
15	ت	8	8	26	13	15	2.7286	1.25018	18.261	0.000	محايد
	%	11.42	11.42	37.14	18.57	21.42					
16	ت	12	10	18	17	13	2.8714	1.35048	17.789	0.000	محايد
	%	17.14	14.28	25.71	24.28	18.57					

محايد	0.000	17.762	1.32785	2.7982	المجموع
-------	-------	--------	---------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-18) والمتعلقة بتقييم أفراد العينة للحوافز المعنوية، نلاحظ أن إجابات العبارتين (11) و(16) تتمحور حول محايد بمتوسط حسابي قدر بـ 2.8714، وانحراف معياري قدر بـ 1.36117 و 1.35048 على التوالي أي أن الإجابات متشتتة وغير متمركزة حول الوسط أي حول إجابة محايد، تليها العبارتين (12) و(15) بمتوسط حسابي 2.7286 أي أن إجابات العبارتين تتمحور حول محايد، وانحراف معياري 1.39275 و 1.25018 أي أن إجابات العبارتين (12) و(15) متشتتة وغير متمركزة حول محايد، ثم العبارتين (9) و(10) بمتوسط حسابي قدر بـ 2.6714 لكليهما وبانحرافات معيارية قدرت بـ 1.39067 و 1.29252 على التوالي أي أن إجابات العبارتين (9) و(10) متشتتة ولا تتمحور حول محايد، وأخيرا العبارتين (14) و(13) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.4286 و 2.4143 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.39950 و 1.18558 أي أن إجابات العبارتين لم تتمحور حول محايد إضافة إلى تشتتها. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق الحوافز المعنوية تقييما حياديا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.7982، والذي ينتمي للمجال [2.60-3.39] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.32785.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 17.762 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المعنوية للعاملين بها، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$ ، وبما أن  $\alpha=0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>0</sub>: لا تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز الاجتماعية للعاملين بها.

H<sub>1</sub>: تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز الاجتماعية للعاملين بها.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-19): آراء عينة الدراسة حول الحوافز الاجتماعية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
17	ت	19	21	23	1	6	3.6571	1.15327	26.531	0.000	موافق
	%	27.14	30	32.85	1.42	8.57					
18	ت	5	16	14	20	15	2.6571	1.24976	17.650	0.000	محايد
	%	7.14	22.85	20	28.57	21.42					
19	ت	5	6	17	16	26	2.2571	1.24744	15.139	0.000	غير موافق
	%	7.14	8.57	24.28	22.85	37.14					
20	ت	13	18	19	9	11	3.1857	1.32198	20.162	0.000	محايد
	%	18.57	25.71	27.14	12.85	15.71					
21	ت	4	6	21	20	19	2.3714	1.14425	17.340	0.000	غير موافق
	%	5.71	8.57	30	28.57	27.14					
22	ت	16	8	19	13	14	2.9857	1.42943	17.476	0.000	محايد
	%	22.85	11.42	27.14	18.57	20					
23	ت	7	10	14	22	17	2.5429	1.28182	16.598	0.000	غير موافق
	%	18.57	14.28	20	31.42	24.28					
24	ت	19	9	13	15	15	3.0429	1.51739	16.778	0.000	محايد
	%	27.14	12.85	18.57	21.42	21.42					
المجموع											

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-19) والمتعلقة بتقييم أفراد العينة للحوافز الاجتماعية، نلاحظ أن العبارات (17) و(20) و(24) حصلت على متوسطات حسابية أكبر من غيرها وقدرت بـ 3.6571 و3.1857 و3.0429 على التوالي، حيث أن إجابات العبارة (17) تتمحور حول موافق أما إجابات العبارتين (20) و(24) فتتمحور حول محايد، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.15327 و1.32198 و1.51739 على التوالي أي أن إجابات العبارة (17) مشتتة وغير متمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق أما إجابات العبارتين (20) و(24) مشتتة وغير متمركزة حول محايد، تليها العبارتين (22) و(18) و(23) على التوالي بمتوسطات حسابية قدرت بـ 2.9857 و2.6571 و2.5429 على التوالي أي أن إجابات العبارتين (22) و(18) تتمحور حول محايد أما إجابات العبارة (23) فتتمحور حول غير موافق، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.42943 و1.24976 و1.28182 أي أن إجابات العبارات كلها مشتتة وغير متمركزة حول الوسط الحسابي محايد بالنسبة للعبارتين (22) و(18) وغير موافق بالنسبة للعبارة (23)،

**الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز.....في المصارف الإسلامية في الجزائر**  
وأخيرا العبارتين (21) و(19) بمتوسط حسابي قدره 2.3714 و 2.2571 على التوالي وبانحراف معياري قدره ب 1.14425 و 1.24744 على التوالي أي أن إجابات العبارتين متشعبة وغير متمركزة حول غير موافق. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق الحوافز الاجتماعية تقييما حياديا، بمتوسط حسابي يقدر ب 2.8374، والذي ينتمي للمجال [2.60-3.39] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.29316.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 18.4592 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز الاجتماعية للعاملين بها، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة sig=0.000، وبما أن  $\alpha = 0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### المبحث الثالث: دراسة أثر تطبيق معايير الجودة في خلق الحوافز في مصارف الدراسة

سنتناول من خلال هذا المبحث دراسة مدى تطبيق عملية التحفيز ضمن الجودة في المصارف الإسلامية بولاية قسنطينة والمتمثلة أساسا في بنك البركة 402، 406، ومصرف السلام، إضافة إلى أثر معايير الجودة على الحوافز، ودراسة أثر معايير الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية، كما سنتطرق إلى حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليل اختبار ANOVA لمتغيرات المحور الأول وأثرها على متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: دراسة تطبيق عملية التحفيز ضمن الجودة في مصارف الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضية الرئيسة السابعة من خلال دراسة آراء العاملين في مصارف الدراسة حول تطبيق وتفعيل عملية التحفيز ضمن معايير الجودة، وكانت النتائج كالتالي:

#### أولا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة السابعة

تنص الفرضية الرئيسة السابعة: على:

H<sub>0</sub>: لا تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) عملية التحفيز ضمن معايير الجودة.

H<sub>1</sub>: تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) عملية التحفيز ضمن معايير الجودة.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف.....في المصادر الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-20): آراء عينة الدراسة حول تطبيق عملية التحفيز ضمن معايير الجودة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
01	ت	22	34	3	6	5	3.8857	1.16149	27.990	0.000	موافق
	%	31.42	48.57	4.28	8.57	7.14					
02	ت	7	17	20	15	11	2.9143	1.22466	19.910	0.000	محايد
	%	10	24.28	28.57	21.42	15.71					
03	ت	4	21	13	21	11	2.8000	1.19903	19.538	0.000	محايد
	%	5.71	30	18.57	30	15.71					
04	ت	7	25	16	15	7	3.1429	1.17073	22.460	0.000	محايد
	%	10	35.71	22.85	21.42	10					
05	ت	5	19	24	15	6	3.0286	1.06283	23.841	0.000	محايد
	%	7.14	27.14	34.28	21.42	8.57					
06	ت	9	36	12	8	5	3.5143	1.08672	27.056	0.000	موافق
	%	12.85	51.42	17.14	11.42	7.14					
07	ت	4	17	23	14	12	2.8143	1.15837	20.327	0.000	محايد
	%	5.71	24.28	32.85	20	17.14					
08	ت	17	14	14	20	5	3.2571	1.30424	20.894	0.000	محايد
	%	24.28	20	20	28.57	7.14					
09	ت	18	31	12	4	5	3.7571	1.12205	28.015	0.000	موافق
	%	25.71	44.28	17.14	5.71	7.14					
10	ت	22	31	9	4	4	3.9000	1.09213	29.877	0.000	موافق
	%	31.42	44.28	12.85	5.71	5.71					
11	ت	37	15	12	3	3	4.1714	1.06283	32.838	0.000	موافق
	%	52.85	21.42	17.14	4.28	4.28					
12	ت	8	27	14	9	12	3.1429	1.28859	20.406	0.000	محايد
	%	11.42	38.57	20	12.85	17.14					
13	ت	15	31	14	5	5	3.6571	1.11493	27.444	0.000	موافق
	%	21.42	44.28	20	7.14	7.14					
14	ت	4	18	27	8	13	2.8857	1.16149	20.787	0.000	محايد
	%	5.71	25.71	38.57	11.42	18.57					
15	ت	25	21	13	4	7	3.7571	1.27899	24.578	0.000	موافق
	%	35.71	30	18.57	5.71	10					
المجموع											
محايد							3.3752	1.16593	24.397	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونماذج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-20) والمتعلقة بتقييم أفراد العينة لتطبيق عملية التحفيز ضمن معايير

الجودة، نلاحظ أن إجابات العبارات (11) و(10) و(01) تتمحور حول موافق وبمتوسطات حسابية قدرت

بـ 4.1714 و 3.9000 و 3.8857 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.06283 و 1.09213 و

و 1.16149 على التوالي أي أن إجابات العبارات (11) و(10) و(01) مشتتة ولكن متمركزة حول

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الوسط أي حول إجابة موافق، تليها العبارتين (15) و(09) بنفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.7517 وانحراف معياري 1.27899 و 1.12205 على التوالي، تليها العبارات (13) و(6) و(8) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.6571 و 3.5143 و 3.2571 على التوالي أي أن إجابات العبارتين (13) و(6) تتمحور حول موافق أما إجابات العبارة (8) فتتمحور حول محايد، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.11493 و 1.08672 و 1.30424 أي أن إجابات العبارات كلها مشتتة، بالنسبة للعبارتين (12) و(4) فلها نفس الوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.1429 وانحرافات معياري قدرت بـ 1.28859 و 1.17073 على التوالي، أي أن إجابات العبارتين (12) و(4) مشتتة وغير متمركزة حول الوسط الحسابي أي محايد، تليها العبارات (5) ثم (2) و(14) و(3) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.0286 و 2.9143 و 2.8857 و 2.8000 على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 1.06283 و 1.22466 و 1.16149 و 1.19903 على التوالي أي أن إجابات كل هذه العبارات مشتتة وغير متمركزة حول الوسط الحسابي محايد. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون تطبيق عملية الحوافز في ظل معايير الجودة تقييما حياديا ولكن أغلب إجابات العبارات كانت مشتتة حول هذا التقييم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.3752، والذي ينتمي للمجال [2.60-3.39] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.16593.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 24.397 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) عملية التحفيز ضمن معايير الجودة، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$ ، وبما أن  $\alpha=0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### ثانيا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثامنة

تنص الفرضية الرئيسية الثامنة: على:

توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء العاملين في مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) حول أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية.

بعد حساب الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لمحور الدراسة، سجلت النتائج التالية:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-21): دراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في مصارف الدراسة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
1	ت	11	23	25	8	3	3.4714	1.04565	27.776	0.000	موافق
	%	15.71	32.85	35.71	11.42	4.28					
2	ت	9	21	29	4	7	3.3000	1.09478	25.219	0.000	محايد
	%	12.85	30	41.42	5.71	10					
3	ت	7	35	20	5	3	3.5429	0.92761	31.955	0.000	موافق
	%	10	50	28.57	7.14	4.28					
4	ت	8	34	26	2	0	3.6857	0.71308	43.244	0.000	موافق
	%	11.42	48.57	37.14	2.85	0					
5	ت	25	37	6	2	0	4.2000	0.73426	47.858	0.000	موافق
	%	35.71	52.85	8.57	2.85	0					تماما
6	ت	5	23	19	13	10	3.0000	1.17954	21.279	0.000	محايد
	%	7.14	32.85	27.14	18.57	14.28					
7	ت	5	27	24	8	6	3.2429	1.04168	26.046	0.000	محايد
	%	7.14	38.57	34.28	11.42	8.57					
8	ت	6	28	24	8	4	3.3429	0.99106	28.221	0.000	محايد
	%	8.57	40	34.28	11.42	5.71					
9	ت	14	34	17	4	1	3.8000	0.87807	36.208	0.000	موافق
	%	20	48.57	24.28	5.71	1.42					
10	ت	19	35	10	3	3	3.9143	0.98897	33.115	0.000	موافق
	%	27.14	50	14.28	4.28	4.28					
11	ت	20	36	7	5	2	3.9571	0.96962	34.145	0.000	موافق
	%	28.57	51.42	10	7.14	2.85					
12	ت	15	35	14	2	4	3.7000	1.06798	28.986	0.000	موافق
	%	21.42	50	20	2.85	5.71					
13	ت	20	32	9	8	1	3.8857	1.00062	32.490	0.000	موافق
	%	28.57	45.71	12.85	11.42	1.42					
14	ت	7	21	20	13	9	3.0571	1.19037	21.487	0.000	محايد
	%	10	30	28.57	18.57	12.85					
15	ت	13	34	22	1	0	3.8429	0.73496	43.746	0.000	موافق
	%	18.57	48.57	31.42	1.42	0					
المجموع											
موفق							3.5961	0.97055	32.118	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-21) والمتعلقة بتقييم أفراد العينة لأثر الجودة في خلق الحوافز الدينية

في مصارف الدراسة، نلاحظ أن العبارات (5) و(11) و(10) حصلت على متوسطات حسابية أكبر من

غيرها وقدرت بـ 4.2000 و 3.9143 و 3.8857 على التوالي، حيث أن إجابات العبارة (5) تتمحور

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

حول موافق تماما أما إجابات العبارتين (11) و(10) فتمحور حول موافق، وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.73426 و 0.96962 و 0.98897 على التوالي أي أن إجابات العبارة (5) غير متشعبة ومتمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق تماما أما إجابات العبارتين (11) و(10) فهي غير متشعبة أيضا ومتمركزة حول موافق، تليها العبارات (13) و(15) و(9) على التوالي بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.8857 و 3.8429 و 3.8000 على التوالي أي أن إجابات العبارات (13) و(15) و(9) تتمحور حول موافق، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.00062 و 0.73496 و 0.87807 أي أن إجابات العبارة (13) متشعبة أما إجابات العبارتين (15) و(9) فهي غير متشعبة ومتمركزة حول الوسط الحسابي موافق، ثم بعدها العبارات (12) و(4) و(3) و(1) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.7000 و 3.6857 و 3.5429 و 3.4714 على التوالي أي كل إجابات العبارات تتمحور حول موافق، وانحرافات معيارية قدرت بـ 1.06798 و 0.71308 و 0.92761 و 1.04565 على التوالي أي أن إجابات العبارتين (12) و(1) متشعبة ومتمركزة حول موافق في حين أن إجابات العبارتين (4) و(3) غير متشعبة ومتمركزة حول موافق، وأخيرا تليها العبارات (8) و(2) و(7) و(14) و(6) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.3429 و 3.3000 و 3.2429 و 3.0571 و 3.0000 على التوالي وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.99106 و 1.09478 و 1.04168 و 1.19037 و 1.17954 على التوالي أي أن إجابات العبارة (8) غير متشعبة ومتمركزة حول محايد في حين أن إجابات العبارات (2) و(7) و(14) و(6) متشعبة ومتمركزة حول محايد. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون أثر الجودة على الحوافز الدينية تقييما إيجابيا، وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5961، والذي ينتمي للمجال [3.40-4.19] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.97055.

وقد بلغت قيمة T ما يساوي 32.118 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين في مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) حول أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبما أن  $\text{sig} = 0.000$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

### ثالثا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية التاسعة

تنص الفرضية الرئيسية التاسعة على: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعايير الجودة على تخفيف العاملين في مصرفي البركة والسلام الجزائري فروع قسنطينة. واستنادا إلى تلك الفرضية فقد تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:



## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار سياسة الإدارة على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العميل على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العاملين على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على تحسين العمليات على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

### 1- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمعيار سياسات الإدارة على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولدراسة مدى ارتباط سياسات الإدارة والحوافز الإجمالية في المصارف محل الدراسة، قمنا بحساب

المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-22): أثر سياسات الإدارة على الحوافز

سياسات الإدارة								
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية sig	
0.263	0.069	36.329	0.000	0.263	0.394	6.027	0.000	الحوافز المادية
0.239	0.057	29.634	0.000	0.239	0.341	5.444	0.000	الحوافز المعنوية
0.249	0.062	32.305	0.000	0.249	0.353	5.684	0.000	الحوافز الاجتماعية
0.458	0.210	129.891	0.000	0.458	0.502	11.397	0.000	الحوافز الدينية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 03 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-22)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.263 بين

الحوافز المادية وسياسات الإدارة، أما الحوافز المعنوية وسياسات الإدارة فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.239،

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.249 بين كل من الحوافز الاجتماعية وسياسات الإدارة، في حين بلغت قيمته

0.458 بين كل من الحوافز الدينية وسياسات الإدارة، كما بلغ معامل التحديد 0.069 و 0.057

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

و0.062 و0.210 على التوالي، أي أن 6.9% و5.7% و6.2% و21% من التغيرات في الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية والدينية يعود إلى سياسات الإدارة على التوالي.

وبلغت F المحسوبة قيمة 36.329 و29.634 و32.305 و129.891 على التوالي، أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من سياسات الإدارة يؤدي إلى تغير الحوافز المادية بـ 0.394 والحوافز المعنوية بـ 0.341 والحوافز الاجتماعية بـ 0.353 والحوافز الدينية بـ 0.502 بالنظر لقيمة معامل الانحدار، وكذلك قيمة T بلغت 6.027 و5.444 و5.684 و11.397 على التوالي، ومنه يكون النموذج كالتالي:

نموذج تأثير سياسات الإدارة على الحوافز المادية:

$$\gamma = 1.608 + 0.394x$$

(0.229)    (0.065)

Y: التغير في الحوافز المادية.

X: التغير في بعد سياسات الإدارة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير سياسات الإدارة على الحوافز المعنوية:

$$\gamma = 1.631 + 0.341x$$

(0.220)    (0.063)

Y: التغير في الحوافز المعنوية.

X: التغير في بعد سياسات الإدارة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير سياسات الإدارة على الحوافز الاجتماعية:

$$\gamma = 1.618 + 0.353x$$

(0.218)    (0.062)

Y: التغير في الحوافز الاجتماعية.

X: التغير في بعد سياسات الإدارة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير سياسات الإدارة على الحوافز الدينية:

$$\gamma = 1.800 + 0.502x$$

(0.154)      (0.044)

Y: التغير في الحوافز الدينية.

X: التغير في بعد سياسات الإدارة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار سياسة

الإدارة على الحوافز في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

**2- الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار

التركيز على العميل على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الجدول رقم (5-23): أثر التركيز على العميل على الحوافز

التركيز على العميل							
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية sig
0.148	0.022	10.893	0.000	0.955	0.226	3.301	0.000
0.185	0.034	17.302	0.000	0.185	0.269	4.160	0.000
0.180	0.032	16.335	0.000	0.180	0.260	4.042	0.000
0.274	0.075	39.531	0.000	0.274	0.306	6.287	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 03 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-23)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.148 بين

الحوافز المادية والتركيز على العميل، أما الحوافز المعنوية والتركيز على العميل فبلغت قيمة معامل الارتباط

0.185، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.180 بين كل من الحوافز الاجتماعية وبعد التركيز على العميل، في

حين بلغت قيمته 0.274 بين كل من الحوافز الدينية والتركيز على العميل، كما بلغ معامل التحديد 0.022

و0.034 و0.032 و0.075 على التوالي، أي أن 2.2% و3.4% و3.2% و7.5% من التغيرات

في الحوافز المادية، والمعنوية، والاجتماعية والدينية على التوالي يعود إلى بعد التركيز على العميل.

وبلغت F المحسوبة قيمة 10.893 و17.302 و16.335 و39.531 على التوالي أي أكبر من

قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد

التركيز على العميل يؤدي إلى تغير الحوافز المادية بـ 0.226 والمعنوية بـ 0.269 والاجتماعية بـ 0.260

والدينية بـ 0.306 بالنظر لقيمة معامل الانحدار، وكذلك قيمة T بلغت 3.301 و4.160 و4.042

و 6.287، ومما سبق يكون النموذج كالتالي:

نموذج تأثير التركيز على العميل على الحوافز المادية:

$$\gamma = 2.090 + 0.226x$$

(0.265)      (0.069)

Y: التغير في الحوافز المادية.

X: التغير في بعد التركيز على العميل.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على العميل على الحوافز المعنوية:

$$\gamma = 1.770 + 0.269x$$

(0.251)      (0.065)

Y: التغير في الحوافز المعنوية.

X: التغير في بعد التركيز على العميل.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على العميل على الحوافز الاجتماعية:

$$\gamma = 1.831 + 0.260x$$

(0.249)      (0.064)

Y: التغير في الحوافز الاجتماعية.

X: التغير في بعد التركيز على العميل.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على العميل على الحوافز الدينية:

$$\gamma = 2.343 + 0.306x$$

(0.188)      (0.049)

Y: التغير في الحوافز الدينية.

X: التغير في بعد التركيز على العميل.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز

على العميل على الحوافز في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار

التركيز على العاملين على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الجدول رقم (5-24): أثر التركيز على العاملين على الحوافز

التركيز على العاملين							
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية sig
0.195	0.038	19.202	0.000	0.195	0.276	4.382	0.000
0.159	0.025	12.596	0.000	0.159	0.214	3.549	0.000
0.157	0.025	12.348	0.000	0.157	0.211	3.514	0.000
0.437	0.191	115.286	0.000	0.437	0.453	10.737	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 03 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-24)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.195 بين الحوافز المادية والتركيز على العاملين، أما الحوافز المعنوية والتركيز على العاملين فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.159، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.157 بين كل من الحوافز الاجتماعية وبعد التركيز على العاملين، في حين بلغت قيمته 0.437 بين كل من الحوافز الدينية والتركيز على العاملين، كما بلغ معامل التحديد 0.038 و 0.025 و 0.025 و 0.191 على التوالي، أي أن 3.8% و 2.5% و 2.5% و 19.1% من التغيرات في الحوافز على التوالي يعود إلى بعد التركيز على العاملين.

وبلغت F المحسوبة قيمة 19.202 و 12.596 و 12.348 و 115.286 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد التركيز على العاملين يؤدي إلى تغير الحوافز بـ 4.382 و 3.549 و 3.514 و 10.737 على التوالي، وكذلك قيمة T بلغت 9.057، ومما سبق يكون النموذج كالتالي:

نموذج تأثير التركيز على العاملين على الحوافز المادية:

$$\gamma = 2.033 + 0.276x$$

(0.063)      (0.216)

Y: التغير في الحوافز المادية.

X: التغير في بعد التركيز على العاملين.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على العاملين على الحوافز المعنوية:

$$\gamma = 2.079 + 0.214x$$

(0.207)      (0.060)

Y: التغير في الحوافز المعنوية.

X: التغير في بعد التركيز على العاملين.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على العاملين على الحوافز الاجتماعية:

$$\gamma = 2.117 + 0.211x$$

(0.206)      (0.060)

Y: التغير في الحوافز الاجتماعية.

X: التغير في بعد التركيز على العاملين.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على العاملين على الحوافز الدينية:

$$\gamma = 2.006 + 0.453x$$

(0.145)      (0.042)

Y: التغير في الحوافز الدينية.

X: التغير في بعد التركيز على العاملين.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز

على العاملين على الحوافز في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

**4- الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار

التركيز على تحسين العمليات على الحوافز في مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الجدول رقم (5-25): أثر التركيز على تحسين العمليات على الحوافز

التركيز على تحسين العمليات							
مستوى المعنوية sig	قيمة T	معامل الانحدار B	معامل $\beta$	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.000	4.776	0.333	0.211	0.000	22.807	0.045	0.211
0.000	5.586	0.368	0.245	0.000	31.198	0.060	0.245
0.000	3.800	0.253	0.170	0.000	14.440	0.029	0.170
0.000	5.980	0.301	0.261	0.000	35.757	0.068	0.261

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-25)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.211 بين الحوافز المادية والتركيز على تحسين العمليات، أما الحوافز المعنوية والتركيز على تحسين العمليات فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.245، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.170 بين كل من الحوافز الاجتماعية وبعد التركيز على تحسين العمليات، في حين بلغت قيمته 0.261 بين كل من الحوافز الدينية والتركيز على تحسين العمليات، كما بلغ معامل التحديد 0.045 و 0.060 و 0.029 و 0.068 و 0.126، أي أن 4.5% و 6% و 2.9% و 6.8% و 12.6% من التغيرات في الحوافز على التوالي يعود إلى بعد التركيز على تحسين العمليات.

وبلغت F المحسوبة قيمة 22.807 و 31.198 و 14.440 و 35.757 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد التركيز على تحسين العمليات يؤدي إلى تغير الحوافز على التوالي بـ 0.333 و 0.368 و 0.253 و 0.301، وكذلك قيمة T بلغت 4.776 و 5.586 و 3.800 و 5.980 على التوالي، ومما سبق يكون النموذج كالتالي:

نموذج تأثير التركيز على تحسين العمليات على الحوافز المادية:

$$\gamma = 1.724 + 0.333x$$

(0.262)      (0.070)

Y: التغير في الحوافز المادية.

X: التغير في بعد التركيز على تحسين العمليات.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على تحسين العمليات على الحوافز المعنوية:

$$\gamma = 1.441 + 0.368x$$

(0.247)      (0.066)

Y: التغير في الحوافز المعنوية.

X: التغير في بعد التركيز على تحسين العمليات.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على تحسين العمليات على الحوافز الاجتماعية:

$$\gamma = 1.887 + 0.253x$$

(0.250)      (0.067)

Y: التغير في الحوافز الاجتماعية.

X: التغير في بعد التركيز على تحسين العمليات.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

نموذج تأثير التركيز على تحسين العمليات على الحوافز الدينية:

$$\gamma = 2.395 + 0.301x$$

(0.189)      (0.050)

Y: التغير في الحوافز الدينية.

X: التغير في بعد التركيز على تحسين العمليات.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز

على تحسين العمليات على الحوافز في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

**5- الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمعيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز في مصرفي البركة

والسلام فروع قسنطينة.



## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-26): أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة							
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية sig
0.062	0.004	1.858	0.173	0.062	0.053	1.363	0.173
0.016	0.000	0.123	0.726	0.016	0.013	0.351	0.726
0.040	0.002	0.775	0.379	0.040	0.033	0.881	0.379
0.234	0.055	28.245	0.000	0.234	0.148	5.315	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-26)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.062 بين الحوافز المادية والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، أما الحوافز المعنوية والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.016، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.040 بين كل من الحوافز الاجتماعية وبعد الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، في حين بلغت قيمته 0.234 بين كل من الحوافز الدينية والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، كما بلغ معامل التحديد 0.004 و 0.000 و 0.002 و 0.055 على التوالي، أي أن 0.4% و 0% و 0.2% و 5.5% من التغيرات في الحوافز على التوالي يعود إلى بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. وبلغت F المحسوبة قيمة 1.858 و 0.123 و 0.775 و 28.245 أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغت مستويات المعنوية 0.173 للحوافز المادية و 0.726 للحوافز المعنوية و 0.379 للاجتماعية وهي أكبر من 0.05 أي لا يوجد تأثير، و 0.000 فيما يخص الحوافز الدينية وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة يؤدي إلى تغير الحوافز الدينية بـ 0.148، وكذلك قيمة T بلغت 1.363 و 0.351 و 0.881 و 5.315 على التوالي، ومما سبق يكون النموذج كالتالي:

نلاحظ أن الاختبار غير معنوي فيما يخص الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، أي ليس له أثر، لأن:

$\alpha \leq 0.05$  في حين أن مستوى المعنوية للحوافز المادية = 0.173 وهو أكبر من 0.05.

ومستوى المعنوية للحوافز المعنوية = 0.726 وهو أكبر من 0.05.

ومستوى المعنوية للحوافز الاجتماعية = 0.379 وهو أكبر من 0.05.

نموذج تأثير التركيز على تحسين الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز الدينية:

$$\gamma = 2.951 + 0.148x$$
$$(0.111) \quad (0.028)$$

Y: التغير في الحوافز الدينية.

X: التغير في بعد التركيز على تحسين الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

### المطلب الثاني: دراسة أثر الجودة على مؤشرات تنافسية مصارف الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية للمصارف محل الدراسة والمتمثلة في: مؤشر التكلفة، مؤشر الإنتاجية، مؤشر جودة الخدمة، مؤشر الربحية، ودراسة أثر معايير الجودة على هذه المؤشرات باستخدام الأساليب الإحصائية سابقة الذكر وهو ما تضمنته الفرضية الرئيسة العاشرة.

#### أولاً: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة العاشرة

تنص الفرضية الرئيسة العاشرة: على هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعايير الجودة على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام الجزائري فروع قسنطينة.

واستناداً إلى تلك الفرضية فقد تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار سياسة الإدارة على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العمل على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

وكانت نتائج المحور السادس من الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (5-27):

الجدول رقم (5-27): دراسة أثر الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

المؤشر	رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الاحتمال sig	الاتجاه
أولاً- مؤشر التكلفة	1	ت	4	20	38	8	0	3.2857	0.74489	36.905	0.000	محايد
		%	5.71	28.57	54.28	11.42	0					
	2	ت	4	25	29	10	2	3.2714	0.88336	30.985	0.000	محايد
		%	5.71	35.71	41.42	14.28	2.85					
	3	ت	3	41	23	3	0	3.6286	0.64091	47.368	0.000	موافق
		%	4.28	58.57	32.85	4.28	0					
	4	ت	11	36	18	4	1	3.7429	0.84589	37.020	0.000	موافق
		%	15.71	51.42	25.71	5.71	1.42					
ثانياً- مؤشر الإنتاجية	5	ت	7	33	26	4	0	3.5714	0.75319	39.672	0.000	موافق
		%	10	47.14	37.14	5.71	0					
	6	ت	7	36	22	5	0	3.6429	0.76207	39.994	0.000	موافق
		%	10	51.42	31.42	7.14	0					
	7	ت	6	27	20	14	3	3.7429	1.02039	26.824	0.000	موافق
		%	8.57	38.57	28.57	20	4.28					
	8	ت	5	24	24	12	5	3.1714	1.03520	25.632	0.000	محايد
		%	7.14	34.28	34.28	17.14	7.14					
ثالثاً- مؤشر جودة الخدمة	9	ت	3	20	28	17	2	3.0714	0.90604	28.362	0.000	محايد
		%	4.28	28.57	40	24.28	2.85					
	10	ت	4	41	19	4	2	3.5857	0.80744	37.155	0.000	موافق
		%	5.71	58.57	27.14	5.71	2.85					
	11	ت	7	36	18	6	3	3.5429	0.94310	31.430	0.000	موافق
		%	10	51.42	25.71	8.57	4.28					
	12	ت	12	27	25	6	0	3.6429	0.86871	35.085	0.000	موافق
		%	17.14	38.57	35.71	8.57	0					
رابع- مؤشر الربحية	13	ت	7	38	25	0	0	3.7429	0.62983	49.720	0.000	موافق
		%	10	54.28	35.71	0	0					
	14	ت	6	43	19	2	0	3.7571	0.64686	48.596	0.000	موافق
		%	8.57	61.42	27.14	2.85	0					
	15	ت	7	47	13	3	0	3.8286	0.65875	48.625	0.000	موافق
		%	10	67.14	18.57	4.28	0					
	16	ت	7	42	20	1	0	3.7857	0.63458	49.913	0.000	موافق
		%										

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

					0	1.42	2.85	60	10	%		
المجموع	3.5634	0.79882	38.330	0.000	موافق							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج برنامج SPSS22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-27) والمتعلقة بتقييم أفراد العينة لأثر الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية، نلاحظ أن العبارات (15) و(16) و(14) حصلت على متوسطات حسابية أكبر من غيرها حيث قدرت بـ 3.8286 و 3.7857 و 3.7571 على التوالي، حيث أن إجابات العبارات كلها تتمحور حول موافق، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.65875 و 0.63458 و 0.64686 على التوالي أي أن إجابات العبارات (15) و(16) و(14) غير مشتتة ومتمركزة حول الوسط أي حول إجابة موافق، تليها العبارات (13) و(7) و(4) بنفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.7429 وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.62983 و 1.02039 و 0.84589 على التوالي، أي أن إجابات العبارتين (13) و(4) غير مشتتة ومتمركزة حول الوسط الحسابي موافق، أما إجابات العبارة (7) فهي مشتتة ومتمركزة حول موافق، تليها العبارتين (12) و(6) بنفس الوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.6429 وبانحرافات معياري قدرت بـ 0.86871 و 0.76207 على التوالي أي أن إجابات العبارتين غير مشتتة ومتمركزة حول موافق، تليها العبارات (3) و(10) و(5) و(11) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.6286 و 3.5857 و 3.5714 و 3.5429 على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.64091 و 0.80744 و 0.75319 و 0.94310 على التوالي، أي أن إجابات العبارات (3) و(10) و(5) و(11) كلها غير مشتتة ومتمركزة حول موافق، وأخيرا العبارات (1) و(2) و(8) و(9) بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.2714 و 3.2857 و 3.1714 و 3.0714 على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.74489 و 0.88336 و 1.03520 و 0.90604 على التوالي أي أن إجابات العبارة (8) مشتتة ومتمركزة حول محايد أما إجابات العبارات (1) و(2) و(9) فهي غير مشتتة ومتمركزة حول محايد. مما سبق نقول أن أغلب أفراد العينة يقيمون أثر معايير الجودة على مؤشرات تنافسية مصارف الدراسة تقييما إيجابيا، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5634، والذي ينتمي للمجال [3.40-4.19] في جدول ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.79882.

وبلغت قيمة T ما يساوي 38.330 وهو ما يؤكد صحة النتائج السابقة وعليه فإنه هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجودة على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة والسلام

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

فروع قسنطينة، وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$ ، وبما أن  $\alpha=0.05$ ، أي أن مستوى الدلالة المعتمد أكبر من مستوى الدلالة المستخرج.

ولدراسة مدى ارتباط أبعاد الجودة ومؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية محل الدراسة، قمنا باختبار الفرضيات الفرعية سابقة الذكر كما هو مبين:

### 1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار سياسة الإدارة على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-28): أثر سياسات الإدارة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

سياسات الإدارة								
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معامل $\beta$	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى المعنوية		
R	$R^2$	المحسوبة	المعنوية sig	B	Sig			
0.489	0.239	87.195	0.000	0.489	0.440	9.338	0.000	مؤشر التكلفة
0.503	0.253	93.918	0.000	0.503	0.515	9.691	0.000	مؤشر الإنتاجية
0.423	0.179	60.436	0.000	0.423	0.427	7.774	0.000	مؤشر جودة الخدمة
0.509	0.259	97.202	0.000	0.509	0.363	9.859	0.000	مؤشر الربحية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-28)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.489 بين مؤشر التكلفة وسياسات الإدارة، أما مؤشر الإنتاجية وسياسات الإدارة فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.503، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.423 بين كل من مؤشر جودة الخدمة وبعد سياسات الإدارة، في حين بلغت قيمته 0.509 بين كل من مؤشر الربحية وسياسات الإدارة، كما بلغ معامل التحديد 0.239 و 0.253 و 0.179 و 0.259 على التوالي، أي أن 23.9% و 25.3% و 17.9% و 25.9% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى بعد سياسات الإدارة.

وبلغت F المحسوبة قيمة 87.195 و 93.918 و 60.436 و 97.202 أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد سياسات الإدارة يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ 0.440 و 0.515 و 0.427 و 0.363، وكذلك قيمة T بلغت 9.338 و 9.691 و 7.774 و 9.859، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار سياسات الإدارة على مؤشرات التنافسية في

## 2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العميل على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع

قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-29): أثر تركيز العميل على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

التركيز على العميل							
مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار	معامل $\beta$	مستوى	قيمة F	معامل	معامل الارتباط
Sig		B		المعنوية sig	المحسوبة	التحديد $R^2$	R
0.000	6.187	0.311	0.348	0.000	38.279	0.121	0.348
0.000	7.641	0.424	0.417	0.000	58.385	0.174	0.417
0.000	6.903	0.384	0.383	0.000	47.647	0.146	0.383
0.000	7.502	0.290	0.410	0.000	56.283	0.168	0.410

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-29)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.348 بين

مؤشر التكلفة وبعد التركيز على العميل، أما بين مؤشر الإنتاجية وبعد التركيز على العميل فبلغت قيمة معامل

الارتباط 0.417، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.383 بين كل من مؤشر جودة الخدمة وبعد التركيز على

العميل، في حين بلغت قيمته 0.410 بين كل من مؤشر الربحية وبعد التركيز على العميل، وبلغ معامل

التحديد 0.121 و 0.174 و 0.146 و 0.168 على التوالي، أي أن 12.1% و 17.4% و 14.6%

و 16.8% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى بعد التركيز على العميل.

وبلغت F المحسوبة قيمة 38.279 و 58.385 و 47.647 و 56.283 على التوالي أي أكبر من

قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، ويعني أن التغير في وحدة واحدة من

بعد التركيز على العميل يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي ب 0.311 و 0.424 و 0.384 و

و 0.290، وكذلك قيمة T بلغت 6.187 و 7.641 و 6.903 و 7.502، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ:

هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العميل على مؤشرات

التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

### 3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع

قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-30): أثر تركيز العاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

التركيز على العاملين								
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	
0.425	0.181	61.380	0.000	0.425	0.331	7.835	0.000	مؤشر التكلفة
0.544	0.295	116.596	0.000	0.544	0.482	10.798	0.000	مؤشر الإنتاجية
0.450	0.202	70.465	0.000	0.450	0.393	8.394	0.000	مؤشر جودة الخدمة
0.509	0.259	97.171	0.000	0.509	0.314	9.858	0.000	مؤشر الربحية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-30)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.425 بين

مؤشر التكلفة وبعد التركيز على العاملين، أما بين مؤشر الإنتاجية وبعد التركيز على العاملين فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.544، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.450 بين كل من مؤشر جودة الخدمة وبعد التركيز على العاملين، في حين بلغت قيمته 0.509 بين كل من مؤشر الربحية وبعد التركيز على العاملين، كما بلغ معامل التحديد 0.181 و 0.295 و 0.202 و 0.259 على التوالي، أي أن 18.1% و 29.5% و 20.2% و 29.9%

التي تغيرت في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى بعد التركيز على العاملين.

وبلغت F المحسوبة قيمة 61.380 و 116.596 و 70.465 و 97.171 على التوالي أي أكبر من

قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد التركيز على العاملين يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي ب 0.331 و 0.482 و 0.393 و 0.314، وكذلك قيمة T بلغت 7.835 و 10.798 و 8.394 و 9.858 على التوالي، ومنه نقبل الفرضية القائلة ب: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على العاملين

على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواقف.....في المصارف الإسلامية في الجزائر

### 4- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام

فروع قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-31): أثر التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

التركيز على تحسين العمليات							
مستوى المعنوية Sig	قيمة T	معامل الانحدار B	معامل $\beta$	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.000	10.013	0.498	0.515	0.000	100.256	0.265	0.515
0.000	8.003	0.477	0.433	0.000	64.046	0.187	0.433
0.000	8.533	0.495	0.456	0.000	72.813	0.208	0.456
0.000	8.935	0.362	0.472	0.000	79.828	0.223	0.472

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-31)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.515 بين

مؤشر التكلفة وبعد التركيز على تحسين العمليات، أما بين مؤشر الإنتاجية وبعد التركيز على تحسين العمليات فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.433، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.456 بين كل من مؤشر جودة الخدمة وبعد التركيز على تحسين العمليات، في حين بلغت قيمته 0.472 بين كل من مؤشر الربحية وبعد التركيز على تحسين العمليات، كما بلغ معامل التحديد 0.265 و 0.187 و 0.208 و 0.223، أي أن 26.5% و 18.7% و 20.8% و 22.3% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى بعد التركيز على تحسين العمليات.

بلغت F المحسوبة قيمة 100.256 و 64.046 و 72.813 و 79.828 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد التركيز على تحسين العمليات يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ 0.498 و 0.477 و 0.495 و 0.362، وكذلك قيمة T بلغت 10.013 و 8.003 و 8.533 و 8.935، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.



## 5- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات

تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-32): أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات تنافسية

### المصارف الإسلامية

التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة							
مستوى المعنوية	قيمة T	معامل	معامل $\beta$	مستوى	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط
Sig		الانحدار B		المعنوية sig	المحسوبة	$R^2$	R
0.000	7.473	0.388	0.409	0.000	55.845	0.167	0.409
0.000	7.972	0.466	0.431	0.000	63.547	0.186	0.431
0.000	7.716	0.448	0.420	0.000	59.531	0.176	0.420
0.000	8.603	0.345	0.459	0.000	74.019	0.210	0.459

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-32)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.409 بين

مؤشر التكلفة وبعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، أما بين مؤشر الإنتاجية وبعد

التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.431، بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.420 بين كل من مؤشر جودة الخدمة وبعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية

للمنافسة، في حين بلغت قيمته 0.459 بين كل من مؤشر الربحية وبعد التركيز على الاحتياجات الإدارية

والتكنولوجية للمنافسة، كما بلغ معامل التحديد 0.167 و 0.186 و 0.176 و 0.210 على التوالي، أي

أن 16.7% و 18.6% و 17.6% و 21% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى بعد

التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

وبلغت F المحسوبة قيمة 55.845 و 63.547 و 59.531 و 74.019 على التوالي أي أكبر من

قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من بعد

التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ

0.388 و 0.466 و 0.448 و 0.345، وكذلك قيمة T بلغت 7.473 و 7.972 و 7.716 و

و 8.603، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمعيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

### ثانيا: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الحادية عشر

تنص الفرضية الرئيسية الحادية عشر: على هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوافز العاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام الجزائري فروع قسنطينة.

واستنادا إلى تلك الفرضية فقد تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الاجتماعية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الدينية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولدراسة مدى ارتباط حوافز العاملين ومؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية محل الدراسة، قمنا باختبار الفرضيات الفرعية سابقة الذكر كما هو مبين:

#### **1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية**

( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-33): أثر الحوافز المادية على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

المؤشرات	الحوافز المادية						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المنعوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T مستوى المنعوية sig
مؤشر التكلفة	0.090	0.008	2.272	0.000	0.090	0.053	1.507
مؤشر الإنتاجية	0.169	0.029	8.203	0.000	0.169	0.113	2.864
مؤشر جودة الخدمة	0.064	0.04	1.140	0.000	0.064	0.097	1.068
مؤشر الربحية	0.110	0.012	3.424	0.000	0.110	0.237	1.851

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-33)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.090 بين مؤشر التكلفة والحوافز المادية، أما مؤشر الإنتاجية والحوافز المادية فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.169، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.064 بين كل من مؤشر جودة الخدمة والحوافز المادية، في حين بلغت قيمته 0.110 بين كل من مؤشر الربحية والحوافز المادية، كما بلغ معامل التحديد 0.008 و 0.029 و 0.04 و 0.012 على التوالي، أي أن 0.8% و 0.29% و 0.4% و 0.12% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى الحوافز المادية.

وبلغت F المحسوبة قيمة 2.272 و 8.203 و 1.140 و 3.424 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المنعوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من الحوافز يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ 0.053 و 0.113 و 0.097 و 0.237، وكذلك قيمة T بلغت 1.507 و 2.864 و 1.068 و 1.851 على التوالي، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية للعاملين على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

**2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-34): أثر الحوافز المعنوية للعاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

المؤشرات	الحوافز المعنوية						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T مستوى المعنوية sig
مؤشر التكلفة	0.145	0.021	5.985	0.000	0.145	0.243	2.447
مؤشر الإنتاجية	0.098	0.010	2.692	0.000	0.098	0.144	1.641
مؤشر جودة الخدمة	0.063	0.004	1.104	0.000	0.063	0.094	1.051
مؤشر الربحية	0.104	0.011	3.015	0.000	0.104	0.218	1.736

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-34)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.145 بين مؤشر التكلفة والحوافز المعنوية، أما بين مؤشر الإنتاجية والحوافز المعنوية فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.098، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.063 بين كل من مؤشر جودة الخدمة والحوافز المعنوية، في حين بلغت قيمته 0.104 بين كل من مؤشر الربحية والحوافز المعنوية، كما بلغ معامل التحديد 0.021 و 0.010 و 0.004 و 0.011 على التوالي، أي أن 2.1% و 1% و 4% و 1.1% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى الحوافز المعنوية.

وبلغت F المحسوبة قيمة 5.985 و 2.692 و 1.104 و 3.015 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من الحوافز المعنوية يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ 0.243 و 0.144 و 0.094 و 0.218، وكذلك قيمة T بلغت 2.447 و 1.641 و 1.051 و 1.736 على التوالي، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

### 3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الاجتماعية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع

قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-35): أثر الحوافز الاجتماعية للعاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

المؤشرات	الحوافز الاجتماعية						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المنعوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T مستوى المنعوية sig
مؤشر التكلفة	0.073	0.005	1.496	0.000	0.073	0.122	1.223
مؤشر الإنتاجية	0.104	0.011	3.058	0.000	0.104	0.153	1.749
مؤشر جودة الخدمة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-0.01	0.008
مؤشر الربحية	0.072	0.005	1.436	0.000	0.072	0.151	1.198

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-35)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.073 بين مؤشر التكلفة والحوافز الاجتماعية، أما بين مؤشر الإنتاجية والحوافز الاجتماعية فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.104، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.000 بين كل من مؤشر جودة الخدمة والحوافز الاجتماعية، في حين بلغت قيمته 0.072 بين كل من مؤشر الربحية والحوافز الاجتماعية على العاملين، كما بلغ معامل التحديد 0.002 و 0.007 و 0.004- و 0.002، أي أن 0.2% و 0.7% و 0.4%- و 0.2% من التغيرات في مؤشرات التنافسية على التوالي يعود إلى الحوافز الاجتماعية.

وبلغت F المحسوبة قيمة 1.496 و 3.058 و 0.000 و 1.436 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المنعوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن التغير في وحدة واحدة من الحوافز الاجتماعية يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ 0.005 و 0.011 و 0.000 و 0.005، وكذلك قيمة T بلغت 1.223 و 1.749 و 0.008- و 1.198 على التوالي، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الاجتماعية على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

**4- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الدينية للعاملين على مؤشرات تنافسية مصرفي البركة والسلام فروع قسنطينة.

ولاختبار الفرضية الفرعية أعلاه قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-36): أثر الحوافز الدينية للعاملين على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

المؤشرات	الحوافز الدينية						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المنعوية sig	معامل $\beta$	معامل الانحدار B	قيمة T مستوى المنعوية sig
مؤشر التكلفة	0.616	0.380	170.198	0.000	0.616	0.734	13.046
مؤشر الإنتاجية	0.531	0.282	109.140	0.000	0.531	0.555	10.447
مؤشر جودة الخدمة	0.606	0.367	161.406	0.000	0.606	0.643	12.705
مؤشر الربحية	0.530	0.281	108.585	0.000	0.530	0.796	10.420

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 04 ونتائج spss22.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-36)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.616 بين مؤشر التكلفة والحوافز الدينية، أما بين مؤشر الإنتاجية والحوافز الاجتماعية فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.531، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.606 بين كل من مؤشر جودة الخدمة والحوافز الدينية، في حين بلغت قيمته 0.530 بين كل من مؤشر الربحية والحوافز الدينية، كما بلغ معامل التحديد 0.380 و 0.282 و 0.367 و 0.281، أي أن 38% و 28.2% و 36.7% و 28.1% من التغيرات في مؤشرات التنافسية يعود إلى الحوافز الدينية.

وبلغت F المحسوبة قيمة 170.198 و 109.140 و 161.406 و 108.585 على التوالي أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المنعوية 0.000 وهو أقل من 0.05، أما معامل الانحدار فقد بلغ بالنسبة لمؤشرات التنافسية وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الحوافز الدينية يؤدي إلى تغير مؤشرات التنافسية على التوالي بـ 0.734 و 0.555 و 0.643 و 0.796، وكذلك قيمة T بلغت 13.046 و 10.447 و 12.705 و 10.420 على التوالي، ومنه نقبل الفرضية القائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز الدينية للعاملين على مؤشرات التنافسية في مصرفي البركة الجزائري والسلام فروع قسنطينة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والحوافز في مصارف الدراسة

نتناول في هذا المطلب نتائج المتغيرين التابع والمستقل النهائية والمتمثلان في الجودة والحوافز، كما سنتطرق لاختبار معامل الارتباط وأخيرا نتطرق إلى اختبار التحليل (ANOVA).

#### أولا: نتائج المتغيرين التابع والمستقل

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الجودة والحوافز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الجودة	3.5480	1.13753	1.294
الحوافز	2.8506	1.37828	1.900

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 05.

نلاحظ من الجدول أن:

**1- الجودة:** سجلت وسط حسابي قدره 3.5480 أي ينتمي للمجال (3.40-4.19)، وانحراف معياري 1.13753 أي تمحور الإجابات حول موافق وبتشتت ضئيل جدا ومعامل اختلاف 1.294.

**2- الحوافز:** سجلت وسط حسابي قدره 2.8506 أي ينتمي للمجال (2.60-3.39)، وانحراف معياري 1.37828 ومعامل اختلاف 1.900 أي تمركز الإجابات حول محايد.

ومنه نخلص إلى أن العاملين في مصارف الدراسة في كل من بنك البركة ومصرف السلام يتفقون على تطبيق الجودة ومعاييرها في هذه المصارف، في حين التزموا الحياد فيما يخص تطبيق الحوافز.

#### ثانيا: اختبار معامل الارتباط لبيرسون والانحدار البسيط للمتغيرين

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة معاملات ارتباط معايير الجودة بكل الحوافز المطبقة من مادية ومعنوية، وكذا اجتماعية ودينية، إضافة إلى اختبار الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة التي تربط المتغير التابع بالمستقل.

**1- اختبار معامل الارتباط لبيرسون:** تم اختبار معامل الارتباط لبيرسون: حيث تكون العلاقة طردية

وقوية إذا كانت قيمة معامل بيرسون أكبر من الصفر وموجبة وتكون عكسية وقوية إذا كان معامل بيرسون أقل من الصفر تماما وسالبة.

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

الجدول رقم (5-38): معامل الارتباط بين أبعاد الجودة وأنواع الحوافز

الحوافز					الجودة
الحوافز الدينية	الحوافز الاجتماعية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية		
0.458	0.249	0.239	0.263	سياسات الإدارة	
0.274	0.180	0.185	0.148	التركيز على العميل	
0.437	0.157	0.159	0.195	التركيز على العاملين	
0.261	0.170	0.245	0.211	التركيز على تحسين العمليات	
0.234	0.040	0.016	0.062	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة	

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 05.

من خلال معطيات الجدول رقم (5-38) نلاحظ أن معامل ارتباط معيار سياسات الإدارة والحوافز المادية بلغ 0.263، في حين بلغ معامل ارتباطه بالحوافز المعنوية 0.239، ومعامل ارتباطه بالحوافز الاجتماعية 0.249، ومع الحوافز الدينية 0.458.

أما معامل ارتباط معيار التركيز على العميل والحوافز المادية فقد بلغ 0.148، ومع الحوافز المعنوية 0.185، أما معامل ارتباطه مع الحوافز الاجتماعية 0.180، ومعامل ارتباطه مع الحوافز الدينية 0.274. وقد سجل معامل ارتباط معيار التركيز على العاملين والحوافز المادية قيمة 0.195، وسجل معامل ارتباطه بالحوافز المعنوية قيمة 0.159، كما سجل معامل ارتباطه بالحوافز الاجتماعية قيمة 0.157، وأخيرا سجل معامل ارتباطه بالحوافز الدينية قيمة 0.437.

في حين سجل معامل ارتباط معيار التركيز على تحسين العمليات والحوافز المادية قيمة 0.211، وسجل معامل ارتباطه بالحوافز المعنوية قيمة 0.245، أما معامل ارتباطه بالحوافز الاجتماعية فقدّر بـ 0.170، أخير قدر معامل ارتباطه بالحوافز الدينية بـ 0.261.

وآخر قدر معيار التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة بـ 0.062، وقدر أيضا معامل ارتباطه بالحوافز المعنوية بـ 0.016، وكان معامل ارتباطه بالحوافز الاجتماعية 0.040، أما فيما يخص معامل ارتباطه بالحوافز الدينية فقدّر بـ 0.234.

وفيما يلي نتائج المتغيرين فيما يخص معامل الارتباط:

الجدول رقم (5-39): معامل الارتباط بين الجودة والحوافز

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	التعليق
الجودة والحوافز	0.099	توجد علاقة طردية

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 05.



## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

من الجدول نلاحظ أن العلاقة بين الجودة والحوافز طردية بمعامل ارتباط 0.099 أي أنه كلما كان هنالك التزام بمعايير الجودة كلما حفز ذلك العاملين بالبنك.

### 2- اختبار الانحدار البسيط: وتحليل اختبار الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة التي تربط المتغير

المستقل بالتابع بمزيد من التفصيل، قمنا بحساب المؤشرات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-40): أثر معايير الجودة على الحوافز

الجودة							
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية sig	
0.099	0.010	16.592	0.000	0.141	4.073	0.000	الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الملحق 05.

نلاحظ من الجدول رقم (5-40) وجود علاقة طردية بين الجودة والحوافز حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.099، كما بلغ معامل التحديد 0.010.

حيث بلغت F المحسوبة قيمة 16.592 أي أكبر من قيمتها الجدولية، كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، أما معامل الانحدار فقد بلغ 0.099 بالنسبة للحوافز، وكذلك قيمة T بلغت 4.073.

ومما سبق يكون النموذج كالتالي:

$$\gamma = 2.357 + 0.141x$$

(0.126)      (0.035)

Y: التغير في الحوافز.

X: التغير في الجودة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

أي أن تغير الجودة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الحوافز بـ 0.141 وحدة، وهو ما يؤكد الفرضية الخامسة والقائلة بـ: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمعايير الجودة على تحفيز العاملين.

### ثالثا: اختبار التحليل (ANOVA)

من خلال هذا الاختبار سندرس إذا كان: يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على الجودة والحوافز ومؤشرات التنافسية.

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

واستنادا إلى ذلك سندرس إذا كان:

أ- يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على أبعاد الجودة.

ب- يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على الحوافز.

ت- يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على مؤشرات تنافسية المصارف.

ث- يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على أبعاد الجودة.

حيث:

$H_0$ : يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، أبعاد الجودة  $\alpha > 0.05$

$H_1$ : لا يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، أبعاد الجودة  $\alpha < 0.05$

وبعد حساب المؤشرات كانت النتائج المبينة في الجدول رقم (5-41) كالتالي:

الجدول رقم (5-41): نسبة ANOVA المحسوبة لأثر متغيرات المحور الأول من الاستبيان على معايير الجودة

أبعاد الجودة/مميزات مجتمع الدراسة	الجنس	الفئة العمرية	المستوى العلمي	التخصص العلمي	الخبرة المهنية
سياسات الإدارة	0.024	0.001	0.001	0.048	0.228
التركيز على العميل	0.238	0.013	0.008	0.172	0.860
التركيز على العاملين	0.104	0.084	0.028	0.808	0.776
التركيز على تحسين العمليات	0.064	0.001	0.005	0.299	0.206
التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة	0.030	0.005	0.005	0.186	0.392

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 06.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:  $\alpha < 0.05$  وبالتالي لا يوجد تأثير لكل من المستوى والتخصص

والخبرة والمنصب على متغيرات الدراسة.

بالنسبة للجنس: نلاحظ من الجدول أن  $0.024 > 0.05$  أي يوجد تأثير للجنس على بعد سياسات

الإدارة، وأن  $0.238 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للجنس على بعد التركيز على العميل، إضافة إلى أن

## الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الموازن ..... في المصارف الإسلامية في الجزائر

0.104 < 0.05 أي لا يوجد تأثير للجنس على بعد التركيز على العاملين، و  $0.064 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للجنس على بعد التركيز على تحسين العمليات، و  $0.030 < 0.05$  أي يوجد تأثير للجنس على بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

بالنسبة للفئة العمرية: نلاحظ من الجدول أن  $0.001 < 0.05$  أي يوجد تأثير للفئة العمرية على بعد سياسات الإدارة، وأن  $0.013 < 0.05$  أي يوجد تأثير للفئة العمرية على بعد التركيز على العميل، إضافة إلى أن  $0.084 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للفئة العمرية على بعد التركيز على العاملين، و  $0.001 < 0.05$  أي يوجد تأثير للفئة العمرية على بعد التركيز على تحسين العمليات، و  $0.005 < 0.05$  أي يوجد تأثير للجنس على بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ من الجدول أن  $0.001 < 0.05$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على بعد سياسات الإدارة، وأن  $0.008 < 0.05$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على بعد التركيز على العميل، إضافة إلى أن  $0.028 < 0.05$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على بعد التركيز على العاملين، و  $0.005 < 0.05$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على بعد التركيز على تحسين العمليات، و  $0.005 < 0.05$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

بالنسبة للتخصص العلمي: نلاحظ من الجدول أن  $0.048 < 0.05$  أي يوجد تأثير للتخصص العلمي على بعد سياسات الإدارة، وأن  $0.172 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على بعد التركيز على العميل، إضافة إلى أن  $0.808 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على بعد التركيز على العاملين، و  $0.299 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على بعد التركيز على تحسين العمليات، و  $0.186 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

بالنسبة للخبرة المهنية: نلاحظ من الجدول أن  $0.228 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على بعد سياسات الإدارة، وأن  $0.860 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على بعد التركيز على العميل، إضافة إلى أن  $0.776 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على بعد التركيز على العاملين، و  $0.206 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على بعد التركيز على تحسين العمليات، و  $0.392 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

ب- يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة

المهنية، على الحوافز.

حيث:

$H_0$ : يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على

$$0.05 > \alpha$$

$H_1$ : لا يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على

$$0.05 < \alpha$$

وبعد حساب المؤشرات كانت النتائج المبينة في الجدول رقم (5-42) كالتالي:

الجدول رقم (5-42): نسبة ANOVA المحسوبة لأثر متغيرات المحور الأول من الاستبيان على الحوافز

الحوافز/مميزات مجتمع الدراسة	الجنس	الفئة العمرية	المستوى العلمي	التخصص العلمي	الخبرة المهنية
الحوافز المادية	0.238	0.080	0.240	0.570	0.501
الحوافز المعنوية	0.104	0.067	0.100	0.251	0.673
الحوافز الاجتماعية	0.064	0.010	0.003	0.282	0.375
الحوافز الدينية	0.030	0.073	0.855	0.018	0.196

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 06.

بالنسبة للجنس: نلاحظ من الجدول أن  $0.05 < 0.238$  أي لا يوجد تأثير للجنس على الحوافز المادية،

وأن  $0.05 < 0.104$  أي لا يوجد تأثير للجنس على الحوافز المعنوية، إضافة إلى أن  $0.05 < 0.064$

أي لا يوجد تأثير للجنس على الحوافز الاجتماعية، و  $0.05 > 0.030$  أي يوجد تأثير للجنس على الحوافز

الدينية.

بالنسبة للفئة العمرية: نلاحظ من الجدول أن  $0.05 < 0.080$  أي لا يوجد تأثير للفئة العمرية على

الحوافز المادية، وأن  $0.05 < 0.067$  أي لا يوجد تأثير للفئة العمرية على الحوافز المعنوية، إضافة إلى أن

$0.05 > 0.010$  أي يوجد تأثير للفئة العمرية على الحوافز الاجتماعية، و  $0.05 < 0.073$  أي لا يوجد

تأثير للفئة العمرية على الحوافز الدينية.

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ من الجدول أن  $0.05 < 0.240$  أي لا يوجد تأثير للمستوى العلمي

على الحوافز المادية، وأن  $0.05 < 0.100$  أي لا يوجد تأثير للمستوى العلمي على الحوافز المعنوية، إضافة

إلى أن  $0.05 > 0.003$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على الحوافز الاجتماعية، و  $0.05 < 0.855$

أي لا يوجد تأثير للمستوى العلمي على الحوافز الدينية.

**الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على الحوافز.....في المصارف الإسلامية في الجزائر**  
 بالنسبة للتخصص العلمي: نلاحظ من الجدول أن  $0.570 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على الحوافز المادية، وأن  $0.251 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على الحوافز المعنوية، إضافة إلى أن  $0.282 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على الحوافز الاجتماعية، و  $0.018 > 0.05$  أي يوجد تأثير للتخصص العلمي على الحوافز الدينية.

بالنسبة للخبرة المهنية: نلاحظ من الجدول أن  $0.501 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على الحوافز المادية، وأن  $0.673 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على الحوافز المعنوية، إضافة إلى أن  $0.375 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على الحوافز الاجتماعية، و  $0.196 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على الحوافز الدينية.

**ت- يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على مؤشرات تنافسية المصارف.**

حيث:

$H_0$ : يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية  $0.05 > \alpha$

$H_1$ : لا يوجد تأثير لكل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية  $0.05 < \alpha$

وبعد حساب المؤشرات كانت النتائج المبينة في الجدول رقم (5-43) كالتالي:

الجدول رقم (5-43): نسبة ANOVA المحسوبة لمتغيرات المحور الأول من الاستبيان على مؤشرات التنافسية

مؤشرات التنافسية/مميزات مجتمع الدراسة	الجنس	الفئة العمرية	المستوى العلمي	التخصص العلمي	الخبرة المهنية
مؤشر التكلفة	0.885	0.124	0.674	0.360	0.070
مؤشر الإنتاجية	0.163	0.160	0.242	0.408	0.156
مؤشر جودة الخدمة	0.706	0.001	0.071	0.163	0.001
مؤشر الربحية	0.039	0.026	0.047	0.228	0.112

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق 06.

**بالنسبة للجنس:** نلاحظ من الجدول أن  $0.885 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للجنس على مؤشر التكلفة، وأن  $0.163 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للجنس على مؤشر الإنتاجية، إضافة إلى أن  $0.706 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للجنس على مؤشر جودة الخدمة، و  $0.039 > 0.05$  أي يوجد تأثير للجنس على مؤشر الربحية.

**الفصل الخامس: دراسة أثر الجودة على المواهب.....في المصارف الإسلامية في الجزائر**

**بالنسبة للفئة العمرية:** نلاحظ من الجدول أن  $0.124 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للفئة العمرية على مؤشر التكلفة، وأن  $0.160 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للفئة العمرية على مؤشر الإنتاجية، إضافة إلى أن  $0.001 > 0.05$  أي يوجد تأثير للفئة العمرية على مؤشر جودة الخدمة، و  $0.026 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للفئة العمرية على مؤشر الربحية.

**بالنسبة للمستوى العلمي:** نلاحظ من الجدول أن  $0.674 > 0.05$  أي لا يوجد تأثير للمستوى العلمي على مؤشر التكلفة، وأن  $0.242 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للمستوى العلمي على مؤشر الإنتاجية، و  $0.071 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للمستوى العلمي على مؤشر جودة الخدمة، إضافة إلى أن  $0.047 > 0.05$  أي يوجد تأثير للمستوى العلمي على مؤشر الربحية.

**بالنسبة للتخصص العلمي:** نلاحظ من الجدول أن  $0.360 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على مؤشر التكلفة، وأن  $0.408 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على مؤشر الإنتاجية، إضافة إلى أن  $0.163 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على مؤشر جودة الخدمة، و  $0.228 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على مؤشر الربحية.

**بالنسبة للخبرة المهنية:** نلاحظ من الجدول أن  $0.070 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على مؤشر التكلفة، وأن  $0.156 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على مؤشر الإنتاجية، إضافة إلى أن  $0.001 > 0.05$  أي يوجد تأثير للخبرة المهنية على مؤشر جودة الخدمة، و  $0.112 < 0.05$  أي لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على مؤشر الربحية.

### خلاصة الفصل الخامس:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمصرف البركة الجزائري بولاية قسنطينة فرع 402 و 406 إضافة إلى مصرف السلام فرع قسنطينة، وذلك من خلال إعداد استبيان موجه للعاملين تضمن ستة محاور، تناولنا في المحور الأول البيانات الشخصية للعينة المدروسة، أما المحور الثاني فتطرقنا فيه إلى تقييم العاملين لأبعاد الجودة ومدى تطبيق الفروع محل الدراسة لها حيث التزم العاملون الحياد فيما يخص سياسات الإدارة والتركيز على العاملين، واتفقوا على تطبيق معيار التركيز على العميل وتحسين العمليات والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية. أما المحور الثالث فتضمن مدى تفعيل عملية التحفيز في الفروع وتمحورت آراء العاملين حول بهذا الخصوص، والمحور الرابع تناول تطبيق عملية التحفيز في الفروع ضمن أبعاد الجودة والتي كانت نتائجها أيضا الحياد من وجهة نظر العاملين، وتناولنا في المحور الخامس أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في الفروع محل الدراسة حيث اتفق العاملون على أن الجودة تؤثر في خلق هذا النوع من الحوافز، وأخيرا تطرقنا من خلال المحور السادس لدراسة أثر تطبيق الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية متمثلة في فروع الدراسة وكانت نتائج هذا المحور تتمحور حول موافق فيما يتعلق بآراء العاملين بهذا الخصوص.

بعد القيام بعملية التحليل الإحصائي باستعمال برنامج spss22 تم استخراج النتائج الخاصة بالبيانات العامة وتحليلها للفروع محل الدراسة، ثم إيجاد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والانحدار البسيط لعبارات الاستبيان للمحورين الثاني والثالث والسادس لمعرفة مدى تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل. حيث توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين معايير الجودة والحوافز، كما اتفق العاملون على تطبيق مصارف الدراسة لمعايير الجودة والتزموا الحياد فيما يخص تطبيق الحوافز في هذه المصارف.

الختام



### تمهيد:

لقد عاجلنا من خلال هذه الدراسة موضوع الإشكالية: ما هو أثر الجودة في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية؟، التساؤل هنا موجه لجهتين العاملين والعملاء، لكننا تناولنا جزئية العاملين فقط لعدة أسباب، أهمها نقص الأدبيات والمراجع الخاصة بتحفيز العملاء، ولتشعب الدراسة حددناه في جزئية العاملين، وحاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الموضوع من خلال خمس فصول، تعلق الأول بالجودة والثاني بالحوافز نظريا، وعرضنا في الفصل الثالث الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية، ثم حاولنا من خلال الفصل الرابع عرض عام للنظام المصرفي الجزائري ومؤثراته وكذا عرض أهم المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر وذلك بالتطرق إلى تطور أهم مؤشراتهما، إضافة إلى عرض الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية الجزائرية، وأخيرا تناولنا من خلال الفصل الخامس تقييم تطبيق الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية الجزائرية ودراسة أثر تطبيق معايير الجودة في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية الجزائرية، وهو ما يمثل الإشكالية التي ارتكزت عليها الأطروحة.

### أولا: نتائج البحث

بعدها تطرقنا لمختلف جوانب الدراسة، وعرضنا أساسيات متغيراتها من الناحية النظرية والتطبيقية، توصلنا إلى النتائج التالية:

#### النتائج النظرية: توصنا من خلال دراستنا لعنصري الجودة والحوافز إلى أهم النتائج التالية:

- 1- تختلف أبعاد الجودة باختلاف الخدمة أو المنتج المقدم، فأبعاد جودة المنتج ملموسة تركز على شكله وحجمه، أما أبعاد جودة الخدمة فتركز أكثر على مقدم الخدمة وطريقة تقديمه لها.
- 2- هناك عدة مواصفات قياسية دولية للجودة أبرزها سلسلة المواصفات الدولية الأيزو وتعتبر منظمة الأيزو أكبر منظمة دولية متخصصة في إصدار وإنشاء المواصفات الدولية الخاصة بجودة المنتجات والخدمات، وتمنح شهادة تعترف بجودتها للمؤسسات التي طبقت مواصفاتها بدقة.
- 3- تعتبر مرحلة توكيد الجودة رداً أوروبيا على مفهوم الضبط الشامل الذي جعل اليابان تغزو به الأسواق الأوروبية، واستخدم الأوروبيون مبادئ توكيد الجودة في تأسيس الأيزو 9000 كنظام لإدارة الجودة، واستخدمه كميزة تنافسية استراتيجية لمواجهة السيطرة الآسيوية والأمريكية لأسواقهم من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة.
- 4- تعتبر الحوافز عوامل خارجية وأساليب وأدوات، تعتمد المؤسسة لتحريك دافعية الفرد نحو العمل

الأمثل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- 5- إن مجموع الإرشادات والأساليب والاستراتيجيات التحفيزية التي تتبعها المؤسسة اتجاه العاملين بها هي ما يعبر عن نظام كامل للحوافز، ولنجاحه يحتاج عاملين أساسيين هما العدالة والشفافية.
- 6- يعبر اتقان العمل بما يطابق الفتوى بالمصرف الإسلامي عن الجودة الشرعية، ولإدارتها لابد من التحقق بمدى وجود وتطبيق المصرف للضوابط الشرعية في كل أعماله، وسياساته والتزاماته.
- 7- لا يختلف مفهوم العمل في الإسلام عن المفاهيم الوضعية الأخرى له، إلا أن المنفعة المحققة من العمل يجب أن تكون معتبرة شرعا، كما أن عملية التحفيز في الإسلام تبنى على قيم ومبادئ أخلاقية، فقد ارتبط مضمون الحوافز بمبدأ الثواب والعقاب، وكذلك هو الحال بالنسبة للجودة.
- 8- يعمل المصرف على مواءمة أنظمة إدارة الموارد البشرية مع أهداف الجودة الخاصة به، فعلاقتها تقوم على أساس التكامل والتبادل.
- 9- تناولت الكثير من الدراسات والأبحاث الجودة والعنصر البشري من عدة زوايا، بعضها تطرق إلى أثر الجودة على المورد البشري، والبعض الآخر تناول أثر المورد البشري على الجودة، وأغلب هذه الدراسات والأبحاث توصلت إلى أن علاقة الجودة بالمورد البشري هي علاقة في كلا الاتجاهين أي علاقة تكاملية.
- 10- مرت عملية انفتاح الجزائر على الصيرفة الإسلامية بعدة مراحل لوضع الأسس القانونية والتشريعية للعمل المصرفي الإسلامي، إلى أن صدر النظام في 15 مارس 2020 في الجريدة الرسمية رقم 16 الذي حدد العمليات المصرفية الإسلامية ومنتجاتها صراحة.
- 11- يشرع القانون الجزائري مجموعة من القوانين لترسيخ مفهوم الجودة في مختلف المؤسسات العاملة في الجزائر.
- 12- وفيما يخص الجودة الشرعية فالقانون الجزائري يلزم المصارف الإسلامية صراحة بضرورة اتباع المعايير الصادرة عن المؤسسات الجزائرية الشرعية وكذلك الصادرة عن المؤسسات الدولية المعنية بذلك.
- 13- ألزم القانون الجزائري المصارف الإسلامية بضرورة إنشاء هيئة رقابة شرعية في المصرف.
- 14- تحفز الجائزة الجزائرية للجودة المؤسسات الجزائرية على بذل جهود أكبر في تطبيق الجودة.
- 15- يضمن المشرع الجزائري مجموعة من التعويضات والمنح للعاملين في الجزائر في مختلف المؤسسات.
- 16- يقدم مصرف السلام مجموعة من الخدمات الاجتماعية للعاملين في شكل توليفة متنوعة ومتكاملة ويهتم كثيرا باحتياجاتهم الاجتماعية.
- 17- إن تطبيق الجودة في الجزائر من خلال المؤسسات والقوانين الموضوعة سابقة الذكر أقدم من تجربة

## المصارف الإسلامية في الجزائر.

**النتائج التطبيقية:** توصنا من خلال دراستنا التطبيقية بالمصارف الإسلامية الجزائرية العاملة بولاية قسنطينة إلى النتائج التالية:

**1-** أظهرت إجابات العاملين في المصارف محل الدراسة، تطبيق هذه المصارف لمعايير الجودة ما عدا عدم

رضاهم عن سياسات الإدارة وعدم مراعاتها للعاملين وعدم التركيز عليهم من ناحية التدريب والتحفيز.

**2-** أظهرت نتائج الاستبيان أن العاملين في المصارف محل الدراسة غير راضين عن نظام الحوافز فيها بكل أنواعها المادية والمعنوية والاجتماعية.

**3-** اتفق العاملون في مصرف البركة والسلام بولاية قسنطينة على أن الجودة تؤثر في خلق الحوافز الدينية.

**4-** أظهرت نتائج برنامج الحزم الإحصائية وجود أثر لتطبيق معايير الجودة على حوافز العاملين في مصارف الدراسة.

**5-** كما أظهرت نتائجه تأثير تطبيق معايير الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة.

**6-** يتفق العاملون بمصرف البركة ومصرف السلام على أن المصرفين يطبقان الجودة ومعاييرها ويهتمان بإرساء الجودة في كل معاملتهما، في حين التزم العاملون الحياد بخصوص تطبيق الحوافز في هذين المصرفين.

**7-** هناك علاقة طردية بين معايير الجودة والحوافز، وهذا يعني كلما طبقت المصارف محل الدراسة معايير الجودة كلما زاد ذلك في تحفيز العاملين بها تحفيزا ماديا ومعنويا، اجتماعيا، ودينيا.

**8-** إن تغير الجودة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الحوافز بـ 0.141 وحدة، وفق النموذج التالي:

$$\gamma = 2.357 + 0.141x$$

(0.126)      (0.035)

Y: التغير في الحوافز.

X: التغير في الجودة.

الأرقام بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

**9-** أما فيما يخص تأثير خصائص أفراد عينة الدراسة على كل من معايير الجودة وأنواع الحوافز ومؤشرات التنافسية بمصارف الدراسة، فكانت النتائج كالتالي:

## الخاتمة:.....نتائج الدراسة

الجدول رقم (ب-1): أثر خصائص عينة الدراسة على معايير الجودة وأنواع الحوافز ومؤشرات التنافسية

المتغير	العنصر	الجنس	الفئة العمرية	المستوى العلمي	التخصص العلمي	الخبرة المهنية
معايير الجودة	سياسات الإدارة	يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	التركيز على العميل	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	التركيز على العاملين	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	التركيز على تحسين العمليات	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة	يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
أنواع الحوافز	الحوافز المادية	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	الحوافز المعنوية	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	الحوافز الاجتماعية	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	الحوافز الدينية	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
مؤشرات التنافسية	مؤشر التكلفة	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	مؤشر الإنتاجية	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير
	مؤشر جودة الخدمة	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير
	مؤشر الربحية	يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المبحث الثالث في الفصل الخامس.

### ثانيا: مناقشة الفرضيات

بعد عرض نتائج الدراسة التطبيقية والنظرية، نخصص هذا العنصر لمناقشة الفرضيات ونتائجها، كما سيأتي

عرضه:

**1- تتضمن الفرضية الرئيسة الأولى** مفهوم الجودة قبل التطرق للدراسة النظرية والبحث في مختلف آراء المتخصصين والباحثين في مجال الجودة حيث افترضنا، أن الجودة ما هي إلا المميزات والخصائص الظاهرة سواء للمنتج أو الخدمة المقدمة والتي غالبا ما تثير إعجاب وتقبل العملاء وهو ما يدفعهم لطلب الخدمة أو اقتناء المنتج.

لكن بعد البحث في مختلف المصادر والمراجع التي استطعنا الحصول عليها اتضح لنا أن الجودة في الحقيقة أشمل وأعم، وهذه الفرضية ما هي إلا تعريف لمرحلة سابقة للجودة قبل تطورها لتشمل كل عنصر من عناصر صنع المنتج أو تقديم الخدمة، مروراً بكل العناصر والوسائل والأساليب وحتى العمليات التي تشكل هذا المنتج أو الخدمة، قبل تقديمها أخيراً للعميل بشكلها النهائي. وأن هذه الفرضية ما هي إلا تعريف للجودة من وجهة نظر العميل وجزئياً لأن العميل يهتم بجودة المنتج والخدمة وما يصاحبهما من جزئيات وهو ما لم تتضمنه الفرضية.

فتعليقنا على هذه الفرضية هو تُقبل لكن بتحفظ، والتي تجيب على التساؤل الفرعي الأول: فيما تتمثل الجودة؟

ولماذا الجودة؟

**2-** افترضنا في الفرضية الرئيسة الثانية أن المؤسسة تضع نظاما للحوافز مع ما يتوافق وقدراتها المادية، ومع ما يحققه العاملون من أداء.

لكن بعدما تم عرضه في جانب الحوافز من مختلف مراجع ومصادر البحث، توصلنا إلى أن نظام الحوافز عند وضعه يجب أن يحقق بالدرجة الأولى أهداف المؤسسة، فلا يمكن أن تضع أو تمنح المؤسسة حافزا لا يحقق أو يعارض أحد أهدافها، ثم يليه أداء العاملين فإن كان العاملون لا يحسنون من أدائهم، أو يقدمون أداء أفضل هنا تضع المؤسسة حوافز لتحسين الأداء وأخرى نظير التميز في الأداء، بعدها تحدد المؤسسة ميزانية تقديرية تعكس قدراتها المادية على منح الحوافز المادية، أما المعنوية فتمنح بالنظر إلى إيمان العاملين أو التزامهم أو تحقيقهم لرسالة المؤسسة ورؤيتها ومبادئها، وأخيرا تشرع المؤسسة في وضع الإجراءات التي تسهل عملية منح الحوافز وتوضيحها للعاملين وأسسها وكل ما يتعلق بعملية منحها.

**فتعلقنا على هذه الفرضية** هو تُقبل لكن بتحفظ، والتي تجيب على التساؤل الفرعي الثاني: كيف يتم وضع نظام الحوافز؟

**3-** تتعلق الفرضية الرئيسة الثالثة بطبيعة العلاقة بين الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية، حيث افترضنا أن الحوافز تتعلق بالجودة من خلال أن تقديم الحوافز يحسن من أداء العاملين ما يؤدي بذلك إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة، واختبار هذه الفرضية تناولنا مختلف الدراسات التي أتت لنا من مختلف المصادر والمراجع التي جمعناها، ونستطيع القول أن العلاقة بين الجودة والحوافز علاقة تكاملية، من جهة أن تقديم الحوافز بأنواعها للعاملين في المصارف الإسلامية ولكل المستويات الإدارية، يحسن من الأداء العملي والأخلاقي لهم، ما يؤدي إلى تحقيق في الجودة الشرعية وجودة التسيير وجودة الخدمة وغيرها، ما يحقق رضا العملاء عن كل الخدمات والمنتجات المقدمة، يؤدي هذا بالمصرف إلى منح حوافز نظير هذا الأداء وهذا التميز.

كما أنه ومن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة، اتضح لنا حول هذه العلاقة: أن الحوافز تعطى في كل مراحل الجودة، حيث:

- حوافز قبل التطبيق الجودة: حوافز لدعم مفهوم الجودة وتطبيقه.
- حوافز أثناء تطبيق الجودة: حوافز الالتزام بخطط الجودة.

## الخاتمة:.....نتائج الدراسة

- حوافز بعد تطبيق الجودة: على مستوى الفرد حوافز الأداء، على مستوى المصرف الجوائز التي تمنحها المنظمات والدول نظير تحقيق الجودة، على مستوى القطاع المصرفي تعتبر الجودة في حد ذاتها حافزا لدفع المصرف لتحقيق الميزة التنافسية لكسب ثقة العملاء وولائهم.

فتعلقنا على هذه الفرضية هو تُقبل لكن بتحفظ، والتي تجيب على التساؤل الفرعي الثالث: ما هي علاقة الجودة بالحوافز في المصارف الإسلامية؟

4- افترضنا من خلال الفرضية الرئيسة الرابعة أن المشرع الجزائري قد سن مجموعة من القوانين لتطبيق الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية، وبعدما تطرقنا لهذا العنصر في الفصل الرابع من الدراسة، اتضح لنا أن المشرع الجزائري قد سن بتاريخ 15 مارس 2020 أول نظام برقم 20-02 متعلق بالعمليات المصرفية الإسلامية وقواعد ممارستها وهذا بخصوص المصارف الإسلامية ذاتها، أما فيما يخص الجودة فقد كان المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في فيفري 1998 الخاص بإنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدد قانونه الأساسي، ولكن لم تصدر أي لوائح خاصة بعمل المصارف بشكل خاص، لا من قبل المعهد الجزائري للتقييس ولا من قبل بنك الجزائر، تلتها مجموعة من المراسيم التنفيذية محددة النظام الجزائري للتقييس ومؤسساته، كما تم تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة لكنها خاصة بالمؤسسات الصناعية، أي نعم هناك جهود لترسيخ الجودة بكل متطلباتها في الجزائر، لكن لا توجد مجهودات حقيقية خاصة بالجودة في المصارف الإسلامية، أما الحوافز فقد كفل المشرع الجزائري مجموعة من القوانين التي تضمن حقوق العاملين بصفة عامة، ولم يكن هناك أي تخصيص بالمصارف الإسلامية.

فتعلقنا على هذه الفرضية هو تُقبل لكن بتحفظ، والتي تجيب على التساؤل الفرعي الرابع: هل هناك أسس قانونية وتنظيمية لتطبيق الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر؟

5- افترضنا من خلال الفرضية الرئيسة الخامسة أن المصارف الإسلامية الجزائرية العاملة بولاية قسنطينة لا تطبق معايير الجودة.

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) معايير الجودة.

فتعلقنا على هذه الفرضية هو نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

## الخاتمة:.....نتائج الدراسة

**6-** افترضنا من خلال الفرضية الرئيسة السادسة أن المصارف الإسلامية الجزائرية العاملة بولاية قسنطينة لا تمنح الحوافز للعاملين بها.

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية تمنح مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) الحوافز المادية للعاملين بها. إلا أن آراء كل العاملين تمحورت حول محايد.

**فتعلقنا على هذه الفرضية هو نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.**

**تجيب كل من الفرضية الخامسة والسادسة على التساؤل الفرعي الخامس:** هل تطبق المصارف الإسلامية الجزائرية الجودة وتقدم الحوافز للعاملين لديها؟

حيث اتفق العاملون لدى مصارف الدراسة على تطبيقها لمعايير الجودة، إلا أنهم التزموا الحياد فيما يخص تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، واتفقوا بتطبيقها للحوافز الدينية، وهو عكس ما تم عرضه من قبل هذه المصارف في الفصل الرابع، أي الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية التي تقدمها المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة لا ترقى لتطلعات العاملين لديها.

**7-** افترضنا من خلال الفرضية الرئيسة السابعة أن المصارف الإسلامية الجزائرية العاملة بولاية قسنطينة لا تطبق عملية التحفيز ضمن معايير الجودة.

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه تطبق مصارف الدراسة (مصرف البركة الجزائري فرع قسنطينة 402، فرع 406، مصرف السلام) عملية التحفيز ضمن معايير الجودة.

**فتعلقنا على هذه الفرضية هو نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بتحفظ.**

**8-** افترضنا من خلال الفرضية الرئيسة الثامنة وجود اختلافات تعكس دلالات إحصائية لآراء العاملين حول أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصارف الإسلامية الجزائرية العاملة بولاية قسنطينة.

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لآراء العاملين حول أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في تلك المصارف.

**فتعلقنا على هذه الفرضية هو تُرفض.**

**9-** افترضنا من خلال الفرضية الرئيسة التاسعة وجود تأثير بدلالات إحصائية لمعايير الجودة على تحفيز العاملين بالمصارف الإسلامية الجزائرية العاملة بولاية قسنطينة.

## الخاتمة:.....نتائج الدراسة

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية أن هناك تأثير ذو دلالات إحصائية لمعايير الجودة على تحفيز العاملين في تلك المصارف.

فتعلقنا على هذه الفرضية هو تُقبل.

تجيب كل من الفرضية السابعة والثامنة والتاسعة على التساؤل الفرعي السادس: هل تؤثر الجودة على الحوافز في المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة؟

حيث أن نتائج الفرضية السابعة عبرت عن التزام العاملين لدى مصارف الدراسة الحياد بخصوص بعض النقاط واتفقوا ببعض منها ويرجع ذلك لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة، أي أن عملية التحفيز التي تدخل ضمن إطار تطبيق الجودة لا تتم بالشكل الذي يرضي العاملين بهذه المصارف، وكانت نتائج الفرضية الثامنة قد تمحورت حول اتفاق العاملين بمصارف الدراسة على أن تطبيق الجودة يخلق حوافز دينية لهم. أما نتائج الفرضية التاسعة فتتعلق بوجود تأثير يحمل دلالات إحصائية لمعايير الجودة على الحوافز المقدمة للعاملين بمصارف الدراسة.

**10-** افترضنا من خلال الفرضية الرئيسية العاشرة وجود تأثير بدلالات إحصائية لمعايير الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة.

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية أن هناك تأثير ذو دلالات إحصائية لمعايير الجودة على مؤشرات تنافسية تلك المصارف.

فتعلقنا على هذه الفرضية هو تُقبل.

**11-** افترضنا من خلال الفرضية الرئيسية الحادية عشر وجود تأثير بدلالات إحصائية للحوافز على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة.

فكانت نتائج اختبار هذه الفرضية أن هناك تأثير ذو دلالات إحصائية للحوافز على مؤشرات تنافسية تلك المصارف.

فتعلقنا على هذه الفرضية هو تُقبل.

تجيب كل من الفرضية العاشرة والحادية عشر على التساؤل الفرعي السابع: هل يؤثر تطبيق الجودة ومنح الحوافز للعاملين على تنافسية المصارف الإسلامية الجزائرية بولاية قسنطينة؟



## الخاتمة:.....نتائج الدراسة

حيث أن نتائج الفرضية العاشرة تضمنت أن العاملين لدى مصارف الدراسة اتفقوا على أن لمعايير الجودة أثر على مؤشرات تنافسية مصارف الدراسة وبينت الدراسة الإحصائية وجود علاقة طردية بين معايير الجودة ومؤشرات التنافسية، وكانت نتائج الفرضية الحادية عشر قد تمحورت حول وجود علاقة طردية بين الحوافز ومؤشرات تنافسية مصارف الدراسة.

### ثالثا: التوصيات

بعدما توصلنا إليه من نتائج في هذا البحث، نوصي بمجموعة من العناصر نلخصها في النقاط التالية:

- 1- نقترح على المصارف الإسلامية الجزائرية عامة وتلك التي تنشط بولاية قسنطينة خاصة بإشراك العاملين في وضع بعض الحوافز التي يكون باستطاعة المصرف منحها لهم، لأن ذلك يعطيهم الدافعية على العمل بشكل أكثر تميزا، وكون الحوافز الممنوحة تعبر عن دوافع العاملين التي يحقق لهم احتياجاتهم الذاتية المكنونة.
- 2- إضافة البنود الأخلاقية والدينية تحديدا للعمل المصرفي وتبنيها صراحة، فإن كانت تشمل معاملات المصرف بحيث تخضع للأحكام الشريعة الإسلامية، نأمل في أن تتوسع لتشمل نظام العمل كاملا كأوقات الصلاة، وتوعية العاملين بالأخلاق والقيم الإنسانية والحث على تفعيل الرقابة الذاتية والتذكير بأن الله الرقيب على كل أعمالهم وأقوالهم.
- 3- نأمل في أن تحدد وزارة المالية وحدود وزارة الصناعة وتطلق الجائزة الجزائرية المصرفية للجودة، ما يعزز المنافسة بين المصارف في الجزائر، وتخصيص جائزة أخرى للعمل المصرفي الإسلامي.
- 4- كما نقترح على المختصين -إن أمكن- على وضع التشريعات القانونية وتأسيس قوانين تخص الجودة في المصارف والجودة في المصارف الإسلامية خاصة، لغياب أساس واضح وشامل للجودة في المصارف تستند عليها في عملها، ونعني بذلك مؤسسات ومنظمات جزائرية خاصة.
- 5- إنشاء منظمة دولية إسلامية خاصة فقط بوضع المواصفات القياسية عامة، وتخصيص جزء منها للعمل المصرفي الإسلامي تراعي فيها كل القواعد والأسس والتشريعات الموافقة للقرآن والسنة، بغية تحسين العمل المصرفي الإسلامي وإنشاء شهادات مطابقة بذلك.

#### رابعاً: الاقتراحات

يعتبر البحث في موضوع الجودة والحوافز وتحديدًا في المصارف الإسلامية، شحيحاً نوعاً ما إن صح التعبير، فأغلب البحوث تتناولها بجانبها العام والوضعي، رغم كون هذين العنصرين مهمين في الإسلام وشجع على الاهتمام بهما بل وتقديسهما، فالعمل عبادة وقد أوصى النبي بإعطاء العامل حقه قبل أن يجف عرقه، لذلك نعرض بعض المواضيع التي تعتبر آفاقاً لبحثنا من وجهة نظرنا:

- 1- تحفيز العملاء وأثره في جذب المدخرات في المصارف الإسلامية.
- 2- مساهمات المنظمة العالمية للمواصفات أيزو في تطوير العمل المصرفي.
- 3- إدارة الجودة الشرعية وأثرها في تصنيف المصارف الإسلامية وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- أثر جودة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية الإسلامية.
- 5- جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التأهيل الفني والشرعي للموارد البشرية في المصارف الإسلامية.

## المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

**القرآن الكريم**

1- القرآن الكريم.

**كتب السنة**

2- أبي الفرج زين الدين عبد الرحمن بن شهاب الدين أحمد ابن رجب الحنبلي، "جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم"، محمد الأحمد أبو النور، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثانية، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 2004.

3- الحافظ أبي الفضل شهاب الدين أحمد علي ابن محمد بن حجر العسقلاني الشافعي، "تلخيص الحبير في تخريج أحاديث الرافعي الكبير"، أبو عاصم حسن بن عباس بن قطب، الجزء الثاني، رقم الحديث 476- (8)، باب سجود السهو، كتاب الصلاة، الطبعة الأولى، مؤسسة قرطبة للطبع والتوزيع والنشر، 1995.

4- الحافظ أبي القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، "المعجم الأوسط"، طارق بن عوض الدين محمد، عبد المحسن إبراهيم الحسيني، رقم الحديث 7697، الجزء السابع.

5- زكي الدين عبد العظيم أبو محمد المنذري، "مختصر صحيح مسلم"، رقم الحديث: 533، باب: الحث على الصدقة على ذوي الحاجة، وأجر من سن فيها سنة حسنة، كتاب الزكاة.

6- محمد ناصر الدين الألباني، "صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)"، الطبعة المحددة والمزودة والمنقحة الطبعة الثالثة، المجلد الأول، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان، 1988.

7- محمد ناصر الدين الألباني، "صحيح سنن ابن ماجة"، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

**الكتب**

8- إبراهيم الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.

9- إبراهيم الفقي، "المفاتيح العشرة للنجاح"، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، 2007.

10- إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.

11- إبراهيم بن عبد الله المنيف، "استراتيجية الإدارة اليابانية"، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض،

السعودية، 1998.

**12-** إبراهيم حسن محمد، "الجودة والمنافسة العالمية وتطبيقاتها في الصناعة"، مكتبة الكتب العربية، مصر، 1993.

**13-** إبراهيم عبد الحليم عبادة، "مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

**14-** أبو بكر محمود الهوش، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2018.

**15-** أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، "صحيح مسلم"، محمد فؤاد عبد الباقي، الطبعة الأولى، دار إحياء الكتب العربية، توزيع دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1991.

**16-** أحمد الخطيب، رداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، إربد، 2006.

**17-** أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، "أخلاقيات الموظف"، الطبعة السادسة، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 1426 هـ.

**18-** أحمد سليمان خصاونة، "المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2008.

**19-** أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000"، مكتبة الكتب العربية، مصر، د.ت.

**20-** أحمد عرفة، سمية شلبي، "فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت"، مكتبة الكتب العربية، مصر، د.ت.

**21-** أحمد عرفة، سمية شلبي، "نحو نظرية لزيادة الإنتاجية الفلسفات والتابعات لتحسين الجودة والإنتاجية"، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، دار الكتب، القاهرة، مصر، د.ت.

**22-** أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

**23-** أحمد محمد المصري، "إدارة البنوك التجارية والإسلامية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

**24-** أديدجي بوداند باديرو، "الدليل الصناعي إلى أيزو 9000"، ترجمة فؤاد هلال، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1997.

**25-** أسامة ربيع أمين سليمان، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS مهارات أساسية إختبارات

- الفروض الإحصائية (المعلمية - اللامعلمية)"، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية للتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 26-** أسامة ربيع أمين سليمان، "خرائط مراقبة الجودة الإحصائية وتطبيقاتها على الحاسب الآلي"، الطبعة الأولى، حقوق الطبع والنشر والتأليف للمؤلف، القاهرة، مصر، 2008.
- 27-** أسامة عبد الخالق الأنصاري، "إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، د.ت.
- 28-** أشرف السعيد أحمد محمد، "الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 29-** أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 30-** أنس عبد الفتاح شعبان، "دراسة جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية السورية"، الطبعة الأولى، منشورات كاي، 2022.
- 31-** باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 32-** بدوي محمود الشيخ، "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي دراسة تبحث في جودة الفرد والمؤسسة مع تطبيقات في مجال الدعوة والإعلام"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 33-** بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين ل.. زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين"، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 34-** بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين ل.. زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين"، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 35-** بلال خلف السكارنه، "التطور التنظيمي والإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، د.ت.
- 36-** بلية لحبيب، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
- 37-** بن حدو فؤاد، "البنوك الإسلامية والأزمة المالية العالمية"، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر - استيراد

وتوزيع كتب، 2018.

- 38-** بن عزوز بن صابر، "نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 39-** بهجت راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
- 40-** بهيرة الموجي، "دوائر الجودة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995.
- 41-** بوزيان راضية رابع، "إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
- 42-** بيت باند، لاري هولب، "السيكس سيجما رؤية متقدمة في إدارة الجودة"، ترجمة أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 43-** توفيق محمد عبد المحسن، "التطوير التنظيمي مداخل: للتطوير والتحسين المستمر"، دار النهضة العربية للتوزيع، القاهرة، مصر، 2016-2017.
- 44-** توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر، 1995-1996.
- 45-** جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، تعريب مراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 46-** جاي ككاندامبولي وآخرون، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ"، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 47-** جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2003.
- 48-** جمال محمد هندي، "مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008.
- 49-** جوزيف جابلونسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة"، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مراجعة: عبد الرحمن توفيق، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996.
- 50-** جون سي ماكسويل، "أساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد إلى معرفته"، الطبعة الأولى، مكتبة

- جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 51-** جون مارش، "إدارة الجودة الشاملة"، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثالث، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1996.
- 52-** جيمس إيفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة الإدارة، والتنظيم، والاستراتيجية"، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
- 53-** حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، "إدارة المصارف الإسلامية مدخل حديث"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 54-** حسن حسين البيلالي وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- 55-** حسين محمد سمحان، "أسس العمليات المصرفية الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 56-** حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، "اقتصاديات النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 155.
- 57-** حسين موسى راغب، "مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996.
- 58-** خالد أمين عبد الله، "العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 59-** خالد أمين عبد الله، "العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 60-** خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 61-** خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، "الدافعية وحوافز العمل"، المستشار العلمي: عبد الرحمن توفيق، بميك للطبع والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، د.ت.
- 62-** خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، د.ت.
- 63-** خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.



- 64-** دال بستريلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، 1995.
- 65-** دريل آر. ليمنج، "إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام والعمداء"، ترجمة: فاضل جتكر، مصطفى عشوي، الطبعة الأولى، وزارة التعليم العالي ومكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 66-** دسي إس. سمرز، "إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات واستدامتها"، الطبعة الأولى، صائع عالمية ناشرون، بيروت، لبنان، 2014.
- 67-** ديمينغ، روبرت هاستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، ترجمة وإعداد هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 68-** رشدي أحمد طعيمة وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 69-** ربيعة عمي محمد، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 70-** ريتشارد تمبلر، "قواعد الإدارة"، الطبعة الثانية، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 71-** ريتشارد كابر، "الجودة مدخل المشاريع المتتالية"، ترجمة علي الهاشمي بن النوي رداوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2000.
- 72-** زيد سلمان، "إدارة اختيار الموظفين"، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 73-** زيد منير عبوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار كنوز المصرفية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 74-** زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008.
- 75-** سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 76-** سعد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، "مختصر صحيح البخاري"، الطبعة الأولى، دار إشبيلية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

- 77- سعد زغلول بشير، "دليلك إلى.. البرنامج الإحصائي SPSS"، الإصدار العاشر، المركز العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.
- 78- سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 79- سليمان الدروبي، "التحفيز عن طريق إدراك الذات"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 80- سليمان الدروبي، "كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، سلسلة فن قيادة الحياة وتفعيلها"، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 81- سوسن شاكر مجيد، "الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 82- سوسن شاكر مجيد، "الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 83- سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 84- سيد محمد جاد الرب، "السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة"، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2005.
- 85- سيد محمود الخولي، "استراتيجية العمليات وإدارة الجودة الكلية"، الناشر مكتبة عين الشمس، مصر، د.ت.
- 86- شيرين محمد سالم أبو قعنونة، "الهندسة المالية الإسلامية وضوابطها الشرعية وأسسها الاقتصادية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 87- صادق راشد الشمري، "أساسيات الاستثمار في المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 88- صلاح الدين حسن السيبي، "تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 89- صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

- 90- عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية"، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995.
- 91- عادل حسن، "إدارة الأفراد"، مركز الإسكندرية للكتاب، الأزاريطة، مصر، 1995.
- 92- عادل مبروك محمد، صبري شحاتة السيد، "إدارة الموارد البشرية: تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 93- عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 94- عائدة إسماعيل الريني وآخرون، "الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون ودار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 95- عائدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2003.
- 96- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"، بحث رقم 66، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.
- 97- عبد الحميد مرسي، "العلاقات الإنسانية"، سلسلة دراسات نفسية إسلامية، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة وهبة، دار التوفيق النموذجية للطباعة والجمع الآلي، مصر، 1986.
- 98- عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 99- عبد الله إبراهيم نزال، محمود حسين الوادي، "الخدمات في المصارف الإسلامية آليات تطوير عملياتها"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 100- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، "السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 101- عبد الناصر براني أبو شهد، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 102- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، "الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- 103- عصام عبد الوهاب الدباغ، "إدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 104- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 105- عفيف عبد الحافظ الغنيمات، "الحديث النبوي الشريف وأثره في بيان الجودة الشاملة في الاقتصاد الإسلامي"، الطبعة الأولى، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 106- علي السلمي، "إدارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية"، المجلد الأول، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر، 1985.
- 107- علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1985.
- 108- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 109- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
- 110- علي السلمي، "الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 111- علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 112- علي محمد الوهاب، "استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
- 113- علي هادي جبرين، "إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2006.
- 114- عماد أبو الرب وآخرون، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 115- غالب علي الداودي، "شرح قانون العمل دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 116- الغريب ناصر، "أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل"، الطبعة الأولى، دار أبوللو للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 117- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، "الإجازة في علوم الإدارة"، كتاب من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

- 118- فايزة محمد رجب بهنسى، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 119- فرانسيس ماهوني كارل جي. ثور، "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د.ت.
- 120- فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 121- فريد زين الدين، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مكتبة الكتب العربية، مصر، 1996.
- 122- فريد زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مكتبة الكتب العربية، 1996.
- 123- فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل إدارة الجودة"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 1997.
- 124- فريد عبد الفتاح زين الدين، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002.
- 125- فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة المفهوم والتطبيق"، دار الكتب المصرية، مصر، 1998.
- 126- فريد كورتل، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 127- فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 128- فليح حسن خلف، "النقود والبنوك"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
- 129- فؤاد عبد الله العمر، "أخلاق العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي"، الطبعة الأولى، بحث رقم إثنان وخمسون، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 130- فيصل شياد، "المصارف الإسلامية والتحديات المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات-لبنان، 2015.
- 131- فيليب اتكنسون، "التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة"، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.

- 132- قادري محمد الطاهر وآخرون، "المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول"، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2014.
- 133- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 134- قصي قحطان خليفة، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، طبعة مزيّدة ومنقّحة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2014-2015.
- 135- كامل المغربي، "أساسيات الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 136- كرايغ ميسلر، "دليل الجيب إلى ISO 14000"، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، 1999.
- 137- لولو موسى بخاري، "سياسة الصرف الأجنبي وعلاقتها بالسياسة النقدية"، مكتبة حسين العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2010.
- 138- لعلّى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 139- لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
- 140- لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيبي، "أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الناشر الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
- 141- لوسيان بيتتشك، جيسي فريد، "أجر دون أداء الوعود الخاوية بشأن تعويضات المديرين"، ترجمة: هاني صالح، امتياز شركة التوزيع مكتبة العبيكان، العليا، المملكة العربية السعودية، 1431هـ.
- 142- مأمون سليمان الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 143- مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 144- مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة: إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية-مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، مصر، 2008.

- 145-** مبارك علوي محمد لزم، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة المنية"، الطبعة الأولى، مطابع الهاشمية الحديث للأوفست، حضرموت، الجمهورية اليمنية، 2020.
- 146-** مجلس أبو ظبي للجودة والمطابقة، "المواصفة الدولية أيزو/أيسي 17025:2017 المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة"، ترجمة أسامة ملحم، الطبعة الأولى، تمت الترجمة بموافقة هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس، 2018.
- 147-** مجلس الخدمات المالية الإسلامية، "الإرشادات المتعلقة بمعيار كفاية رأس المال: الاعتراف بالتصنيفات للأدوات المالية المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية الصادرة من مؤسسات تصنيف ائتماني خارجي"، النسخة العربية، مارس 2008.
- 148-** مجمع الفقه الإسلامي الدولي، "قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة التعاون الإسلامي الدورات 2-24، القرارات 1-238، من 1406-1441 هـ الموافق لـ 1985-2019"، حقوق الطبع محفوظة للمجمع، الإصدار الرابع، 2020.
- 149-** محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 1428هـ.
- 150-** محسن علي عطية، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 151-** محفوظ أحمد جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 152-** محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 153-** محمد إبراهيم، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 154-** محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 155-** محمد الصغير بعلي، "تشريع العمل في الجزائر"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، د.ت.
- 156-** محمد الصيرفي، "إدارة الجودة الشاملة"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 157-** محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 158-** محمد الصيرفي، "بناء فرق العمل"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 209.

- 159- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، درا الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 160- محمد بن وليد بن عبد اللطيف السويدي، "التكلفة الفعلية في المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 161- محمد توفيق ماضي، "إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل"، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 162- محمد حسين قطناني، "مهارات وفن التحفيز"، سلسلة تطوير المهارات الحياتية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 163- محمد شرين الكردي، "الأيزو 9000، 14000، 23000"، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، د.ت.
- 164- محمد عبد الخالق، "الإدارة المالية والمصرفية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 165- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 166- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 167- محمد غمري الشواذني، "مدخل إلى إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الزهراء، مصر، 2016-2017.
- 168- محمد فتحي، "أبجديات التفوق الإداري 141 سؤال وجواب"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر، 2000.
- 169- محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 170- محمود الأنصاري وآخرون، "البنوك الإسلامية"، كتاب الأهرام، مصر، 1988.
- 171- محمود حسين الحاشدي، "الحوافز الدينية في مجال الأعمال دراسة تطبيقية نظرية"، كتاب من كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الحديدية، الجمهورية اليمنية، 2006-2007.
- 172- محمود صدقي مراد، حسن سعيد عبد البر، "فوائد البنوك حلال أم حرام؟.."، الناشر مؤسسة أخبار اليوم لإدارة الكتب والمكتبات، القاهرة، مصر، 1992.



- 173- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة .. قبل أن تكون تطبيق"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 174- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 175- محمود عبد الكريم أحمد إرشيد، "الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية"، الطبعة الثانية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 176- محمود عبد الكريم إرشيد، "القوى البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 177- محمود عيد المسلم الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 178- محمود محمود العجلوني، "البنوك الإسلامية أحكامها-مبادئها-تطبيقاتها المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 179- محي الدين يعقوب أبو الهول، "تقييم أعمال البنوك الإسلامية الاستثمارية دراسة تحليلية مقارنة"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 180- مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- 181- مروان الشريف، حمزة حسني، "مقدمة عن نظام إدارة الجودة الأيزو 9001: 2000"، الشركة العربية السعودية للمشاريع المحدودة- سابكو، د.ت.
- 182- مصطفى دالع، "جدلية الاستثمارات العربية في الجزائر"، الطبعة الأولى، دار الوعي، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009.
- 183- مصطفى كمال السيد طایل، "البنوك الإسلامية والمنهج التمويلي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 184- مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة الإدارة-الإحصاء-الاقتصاد"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 185- مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره في تطوير الأداء"، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

- 186- منال الباردي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 187- منظمة الأيزو، "نظام إدارة الجودة-المتطلبات"، المواصفة القياسية الدولية الأيزو 9001، الإصدار الرابع، 15 نوفمبر 2008.
- 188- منظمة الأيزو، "نظم إدارة الجودة-المتطلبات"، المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001، الإصدار الرابع، مكتب حقوق الملكية والتأليف التابع للأيزو، سويسرا، 15-11-2008.
- 189- منى صلاح الدين شريف، "إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر إدارة الجودة"، اتجاهات معاصرة في الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر د.ت.
- 190- مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
- 191- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 1429 هـ، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
- 192- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الأولى المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
- 193- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة التاسعة رواد مدارس إدارة الجودة الشاملة"، تخصص تقنية ادارية قسم التسويق، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
- 194- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الثامنة أدوات تحسين الجودة"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
- 195- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الثانية القيادة"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
- 196- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الحادية عشر نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
- 197- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة الرابعة التركيز على العميل"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 42.
- 198- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة السابعة التحسين المستمر لجودة العمليات"، التخصص إدارة مكتبية، دار 228، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 73.

- 199- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "الوحدة العاشرة جوائز التميز في الجودة"، التخصص إدارة مكتبية، 228 دار، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 125.
- 200- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، "إدارة الموارد البشرية"، شاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2009.
- 201- نادية حمدي صالح، "تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي"، دراسات في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996.
- 202- ناظم حسين حسن عبد السيد، "محاسبة الجودة مدخل تحليلي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 203- نانسي ستيفنسون، "تحفيز الإنتاج خطوة... خطوة"، ترجمة أمين الأيوبي، دار أكاديميا إنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001.
- 204- نزار عبد المجيد براوي، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 205- نزار عوني البدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
- 206- نعمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد سعيد السامرائي، "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، ساعدت هيئة المعاهد الفنية على طبعه، 1990.
- 207- هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 208- هيو كوش، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: طلال بن عابد الأحمد، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 209- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، "المعايير الشرعية النص الكامل التي تم اعتمادها حتى صفر 1439-نوفمبر 2017"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المنامة، البحرين، 1437 هـ.
- 210- وليام ب.مارتن، "جودة خدمة العميل"، ترجمة: خالد حسن زروق، الطبعة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.

**211-** يزن خلف سالم العطيات، "تحويل المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

**212-** يزن محمد باسم تيم، "إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة"، دار الأجيال للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

**213-** يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

**214-** يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

#### الأطروحات والرسائل الجامعية

**215-** ابن نوار صالح، "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995.

**216-** آية إسماعيل غانم أبو شقرة، "معيار الجودة في عقدي السلم والاستصناع في الفقه الإسلامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، في الفقه المقارن، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

**217-** بلعيد عبد الله، "إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي"، مذكرة ماجستير غير منشورة في قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018-2019.

**218-** بو عبد الله صالح، "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014.

**219-** بوخلوة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.

**220-** بوزورين فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.

- 221- بوعنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 222- بوكروش بسمة، "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال-عنابة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.
- 223- جبلي فاتح، "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب -قسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 224- حامدي محمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 225- دخيل الله غنام المطيري، "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010.
- 226- رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، "الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في التربية الإسلامية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1430-1429 هـ.
- 227- رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 228- رفيقة شامي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
- 229- سعيد بن عبيد بن نمشة، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الأمنية، كلية

- الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 230-** سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة (التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 231-** سمير عبد الله قاسم الحبشي، "الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة"، مذكرة لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2008.
- 232-** شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 233-** شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- 234-** شفاء كرو، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 235-** شفاء كرو، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 236-** شنيبي رشيد، "معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية وأثرها على فعالية إدارة مخاطر السيولة في البنوك الإسلامية -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في المالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعة-أدرار، 2022-2023.
- 237-** صدام حسن محمددين ضوالبيت، "أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية دراسة حالة بنك النيلين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018.
- 238-** العابد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- دراسة حالة-ولاية أدرار"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 239- عبد الرزاق حميدي، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014.
- 240- عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010-2011.
- 241- عتيق خديجة، "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 242- عزيزون زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006-2007.
- 243- عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 244- علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 245- عماد لعلاوي، "مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 246- عماد منصور أحمد حلاوة، "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 247- عماد منصور أحمد حلاوة، "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

**248-** غازي حسن عودة الحلاية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

**249-** كرمية توفيق، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

**250-** كمال مرزوق شعبان الدوسري، "شهادات الجودة الإسلامية دراسة تطبيقية على أحكام البيوع في الفقه الإسلامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في الفقه الإسلامية، كلية العلوم الإسلامية، الجامعة المدينة العالمية، ماليزيا، 2013.

**251-** لعراف فائزة، "زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2015.

**252-** ليازيد وهيبة، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.

**253-** مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013.

**254-** مقدود وهيبة، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007-2008.

**255-** منذر عبد الهادي رجب زيتون، "تقييم جودة أداء وسائل الاستثمار في البنوك الإسلامية الأردنية دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.

**256-** منصف ملوك، "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة الأيزو 9001 (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013.



منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010.

**257-** موزاوي سامية، "مكانة نسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2003-2004.

**258-** ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010-2011.

**259-** نبال محمد فايز كدو تركماني، "أثر تطبيق إدارة الجودة الأيزو 9001 على رضا العملاء في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك سورية الدولي الإسلامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

**260-** نهي عطايا، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016.

**261-** هبال عبد العالي، "دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة، المسيلة، الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.

**262-** ياسر عبد طه الشرفاء، هاني ربحي أحمد عبد العال، "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### المعاجم والقواميس والموسوعات:

**263-** ابن منظور، "لسان العرب"، ضبط نصّه وعلى حواشيه خالد رشيد القاضي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار صبح وإديسوفت، بيروت، لبنان، 2006.

**264-** جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، "لسان العرب"، الجزء الحادي عشر، باب الحاء، طبعة جديدة عن طبعة بولاق، دار المعارف، القاهرة، مصر، د.ت.

**265-** رفعت السيد العوضي، "الدور الاجتماعي والرقابي في المصارف الإسلامية"، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية، المجلد السابع، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2009.

266- لجنة من الأساتذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين، "تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية"، موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1981.

267- هادي العلوي، "قاموس الدولة والاقتصاد"، الطبعة الأولى، سلسلة المعجم العربي المعاصر، قواميس عربية مبوبة على الموضوعات 2، دار الكنوز الأدبية، بيروت، لبنان، 1997.

#### الأوراق البحثية:

268- إبراهيم بن علي الخليف، "المواصفات والمسؤولية الاجتماعية"، ورقة عمل مقدمة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، السعودية، د.ت.

269- باسم عدلي، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية ونظم الحوافز في مؤسسات التمويل متناهي الصغر"، ورقة بحثية، أوت 2005.

270- بيل شعبين عبده مكين وآخرون، "الحوافز الدينية في مجال الأعمال دراسة نظرية وتطبيقية"، ورقة بحثية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الحديدة، 2006-2007.

271- داود عبد الملك الحدابي، "جودة الموارد البشرية ونجاح المصارف الإسلامية"، ورقة بحثية، نادي رجال الأعمال اليمنيين YBC، صنعاء، الجمهورية العربية اليمنية، 20-21 مارس 2010.

272- ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية"، ورقة بحثية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2003.

273- عبد الكريم أحمد قندوز، "مفهوم التحوط في المالية الإسلامية"، صندوق النقد العربي، 2020.

#### المجلات والمقالات:

274- "عالم المواصفات: الأسئلة المتكررة عن ISO 9000: 2008"، مجلة عالم الجودة، العدد الثالث، 2011.

275- إبراهيم شوقي عبد الحميد، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد الثالث والعشرون، جوان 2003.

276- إبراهيم عبد الرازق ويح، صفاء عبد الرازق العتري، "مبادئ الجودة في ضوء السنة النبوية الشريفة"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات-دمنهور، عمادة البحث العلمي جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، العدد الثاني، المجلد الثالث، 2017.

- 277- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2006.
- 278- أحمد علماوي، "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد الثامن عشر، 2013.
- 279- أحمد علي شرارة الظهوري، "دور الرقابة الإلهية الذاتية والشفافية من منظور الفقه الإسلامي لمكافحة الفساد الإداري بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد الثامن، المجلد الثاني، 2021.
- 280- أسامة عبد المجيد العاني، "المنظور الإسلامي للتنمية البشرية دراسات استراتيجية"، الطبعة الأولى، تصدر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد السابعون، 2002.
- 281- أشرف محمود، "تقويم الموارد البشرية في البنوك الإسلامية"، تأهيل للصناعة المالية الإسلامية، نشرة دورية يصدرها المركز الدولي للتدريب المالي الإسلامي المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، العدد الأول، أكتوبر 2009.
- 282- إلهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007.
- 283- إلهام يحياوي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة (باتنة)"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السادس، 2006.
- 284- إلهام يحياوي، مريم يحياوي، "أثر تطبيق البرنامج الوطني للجودة والتقييس على أداء المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الخامس، المجلد الرابع، جوان 2011.
- 285- أمجد خليفة، "مجلة عالم الجودة"، العدد الثاني، أبريل 2011.
- 286- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع عشر، 2017.
- 287- بن داودية أحمد، سالم محمد، "الجودة من منظور إسلامي"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد الخامس والتسعون، أبريل 2020.
- 288- بن سعدية الزهرة، زيدان محمد، "دور هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في

- توحيد المرجعية الشرعية للصناعة المالية الإسلامية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث والعشرون، المجلد السادس عشر، جوان 2020.
- 289- بن عبد الرحمن البشير، شرفة حكيمة، "أهمية المعايير الشرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، 2022.
- 290- بن عزة إكرام، بلدغم فتحي، "مكانة الصيرفة الإسلامية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي تقييم تجربة الجزائر"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد الأول، المجلد الثالث، 2018.
- 291- بن علي عائشة، نوري منير، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية والأسواق، العدد الأول، المجلد الثاني، مارس 2015.
- 292- بن لحسن الهواري، بلقايد براهيم، "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد الثالث، المجلد العاشر، 2019.
- 293- بوخاتم فايزة، سحنون خالد، "قياس جودة الخدمات البنكية باستخدام خريطة المراقبة للمتغيرات -دراسة حالة فترة انتظار عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتيارت"، دفاتر MECAS، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2016.
- 294- بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007.
- 295- تهيكر محمد حسين بهاء عبد الحسين ماجد، "الحوافز التجارية التي يقدمها الوكيل (دراسة مقارنة)"، مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول، 2016.
- 296- حمو محمد، "تصنيف المؤسسات المالية وفقا للجودة الشرعية من طرف الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع عشر، 2017.
- 297- خالد صالح عبود، علي كنعان، "قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد الثامن والعشرون، 2012.
- 298- ختروسي يمينة، زيدان محمد، "الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف كبديل شرعي لوكالات التصنيف الائتماني الدولية"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس، 2016.
- 299- خميسي قايد، أمينة بن خزناني، "تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة برج بوعريش"، مجلة

الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الثاني، 2016.

**300-** خير الدين محمد علي، "دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون

دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد الثالث والعشرون، المجلد السابع، 2011.

**301-** خير علي أوسو، لؤي لطيف بطرس، "تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر

الزبائن دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد

التاسع والثمانون، العدد الثلاثون، 2008.

**302-** دين سبتزر، "التحفيز الخارق"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، مجلة خلاصات كتب

المدير ورجل الأعمال، العدد الثاني، القاهرة، مصر، جانفي 1996.

**303-** رابح قميحة، محمد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"،

مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الأول، المجلد الأول، 2013.

**304-** راقية جواد ناجي الحسيني، "إعادة تصميم المنتج وتقييم رضا الزبون باستخدام بيت الجودة

(QFD) دراسة حالة"، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث، 2010.

**305-** رامي حريد، سارة سلامة، "الإدارة المتكاملة - جودة - أمن والمواصفات الدولية ISO لإرساء

مبادئ التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية-دراسة حالة منظمة فرتيال-وحدة عناية"،

مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء الثاني، جوان 2017.

**306-** رايس مبروك، رايس عبد الحق، "دور تفعيل الخدمات المصرفية في تطوير سوق الائتمان في

الجزائر حالة بنك الخليج"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر، 2013.

**307-** الرزقي قاسمي، حسينة شرون، "هيئات التقييس في التشريع الجزائري ودورها في حماية

المستهلك"، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، العدد الأول، المجلد الثاني، ديسمبر 2021.

**308-** رشيد مناصرة، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة

مؤسسة سوناطراك -حاسي مسعود الجزائر"، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، 2012.

**309-** رفعت السيد العوضي، "موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية -

الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية"، المجلد الخامس، الطبعة الأولى، المعهد العالمي

للفكر الإسلامي، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2009.

**310-** رقية بوحضر، "دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك الإسلامية

بماليزيا"، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الثاني، المجلد السادس، 2020.

- 311- رقية بوحيزر، "دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك الإسلامية بماليزيا"، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الثاني، المجلد السادس، جوان 2020.
- 312- رولاند راست وآخرين، "عائد الجودة قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الثالث، السنة الرابعة، القاهرة، مصر، 1996.
- 313- ريمة بن بايرة، "دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع عشر، جامعة البليدة 2، 2016.
- 314- زاهية توام، لطيفة كلاخي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد الأول، المجلد الرابع والعشرون، 2021.
- 315- زكي عبد المعطي أبو زيادة، "إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد الثامن، الأردن، 2012.
- 316- ساجد مهدي عمران، "بناء نظام لتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمشاريع الأبنية المدرسية في العراق"، العدد الرابع عشر، المجلد الثامن والعشرون، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، 2010.
- 317- سام عبد القادر الفقهاء، "العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الثاني، المجلد الثامن، 2012.
- 318- سامي ذياب محل وآخرون، "أثر استراتيجية الاستقرار في رضا الزبون دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد السابع، المجلد الثالث، 2007.
- 319- سايف فايز، كداتسة عائشة، "تقييم جودة خدمات التمويل المصرفي الإسلامي وأثرها على رضا العملاء حالة بنك السلام الجزائر"، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، العدد الرابع، المجلد الثاني، 2021.
- 320- سبخاوي حنان، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد التاسع، المجلد الخامس، مارس 2017.
- 321- سعداوي نعيمة، "نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات

اقتصادية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد الأول، المجلد التاسع والعشرون.

**322-** سعدي نوال، "تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة بين التكامل والاختلاف"،

مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والعشرون، 2016.

**323-** سعيد بن حمود الزهراني، "المبادئ الأساسية في الجودة الإسلامية"، مجلة عالم الجودة، تصدر برعاية

مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات والتدريب وأنظمة الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011.

**324-** سهيل محمد الأحمد، "تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي"، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول،

المجلد السادس عشر، 2012.

**325-** صخراوي الطيب، "الحماية المؤسسية للملكية الصناعية في التشريع الجزائري"، مجلة صوت

القانون، العدد الأول، المجلد الثامن، نوفمبر 2021.

**326-** صليحة رحالي، "القيم الإسلامية وأثرها على الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم

الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر.

**327-** طارق محمد أبوتاية، "إدارة الجودة الشرعية (الأيزو) في المصارف الإسلامية دراسة تأصيلية

تطبيقية"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث عشر، نوفمبر 2020.

**328-** طلحوي فاطمة الزهراء، مدياني محمد، "تقييم أداء القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات

البنكية الجزائرية"، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد الثاني، المجلد السابع، جوان 2019.

**329-** عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم، "استخدام مصفوفة بيت الجودة في دعم مستويات الأداء

القياسية بالتطبيق على جامعة بيشة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد

الثاني، المجلد السادس والعشرون.

**330-** عاصم شحادة علي، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات"، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010.

**331-** عبد الحليم غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، مجلة الباحث،

العدد السادس، 2008.

**332-** عبد الرحيم شنيبي، أحمد علماوي، "تصنيف الجودة الشرعية للبنوك الإسلامية"، مجلة الواحات

للبحوث والدراسات، العدد الثاني عشر، 2011.

**333-** عبد العزيز بن سطاتم بن عبد العزيز آل سعود، "سياسة الجودة الشرعية في المصرفية الإسلامية"،

مجلة العلوم الشرعية، العدد التاسع عشر، ربيع الآخر 1432 هـ.

**334-** عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم

- الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة، العدد الخامس عشر، المجلد ألفين وواحد، جوان 2001.
- 335-** عبد الفتاح بوخمحم، زهية عزيزون، "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد الخامس، 2008.
- 336-** عبد الله أبو بكر، عائشة محمددين، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي بالبنوك السودانية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المجلد الثالث، 2022.
- 337-** عبد الوالي مشعان السلمي، "الإدارة في الإسلام"، مجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العامة للتسويق الإسلامي، العدد الثالث، المجلد الثالث، 2014.
- 338-** عبير نايل عيد عقلات، "دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد"، مجلة المنارة، العدد الرابع، المجلد الرابع والعشرون، 2018.
- 339-** عجيلة محمد، سعيداني محمد السعيد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل الحديث لتطوير المورد البشري في منظمات الأعمال"، مجلة دراسات اجتماعية، العدد الرابع، المجلد الرابع، 2020.
- 340-** عزيز علي نداندا، "معايير الجودة في عقد الاستصناع دراسة فقهية"، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، العدد الرابع والثلاثون، أكتوبر 2019.
- 341-** علي جمعة الرواحنة، "محددات الجودة في الفقه الإسلامي وأبعادها التشريعية"، مجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، العدد الرابع، المجلد الخامس، 2009.
- 342-** عمر بلخير جواد، "أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد السابع، 2016.
- 343-** عمر علي بابكر الطاهر، "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية"، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر، 2019.
- 344-** عيساني عامر، حامدي محمد، "تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة السابعة والأربعون لمعرض الجزائر الدولي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس والثلاثون، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016.
- 345-** عيسي نبوية، أوجتي نصيرة، "المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2017.
- 346-** الغالي بن براهيم، "تقييم تجربة العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر-واقع وآفاق"، مجلة العلوم



الإنسانية، العدد الثاني، المجلد السابع عشر، ديسمبر 2017.

**347-** غسان قاسم داود اللامي، أثير عبد الله محمد السوداني، "تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد

جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد السادس

والثمانون، 2008.

**348-** غيشي عبد العالي، شمام عبد الوهاب، "قياس جودة الخدمات المصرفية في مدينة قسنطينة دراسة

ميدانية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، 2007.

**349-** فاطمة جميل أحمد عامودي، محمد عقلة الإبراهيم، "دور الإسلام في إثراء المحفزات الإدارية دراسة

تأصيلية، تحليلية"، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، العدد الأول، المجلد السادس والأربعون.

**350-** فتيحة بوحرو، "واقع نظام التقييس في الجزائر"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، العدد

الأول، المجلد السادس، جوان 2016.

**351-** فضل الله علي فضل الله، "الأجور والحوافز في الإسلام قضايا منهجية"، المجلة العربية للدراسات

الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد الثاني والعشرون، المجلد الحادي عشر.

**352-** فيلاي شعيب، "الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني ودورها في تعزيز الجودة الشرعية

لمنتجات الصناعة المالية الإسلامية"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد الثاني،

المجلد الثالث والثلاثون، 2019.

**353-** قبطان شوقي، "النموذج الجزائري للجودة عن طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"،

المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد الأول، المجلد الأول، أفريل 2014.

**354-** قبطان شوقي، "تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة

الجزائرية للجودة دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر"، مجلة الاقتصاد

والإدارة، العدد الأول، المجلد العشرون، جوان 2021.

**355-** لوارتي إبراهيم، معين أمين السيد، "سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والأيزو

9000"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الأول، المجلد الثاني عشر، 2021.

**356-** لياس سارة، بومنقار مراد، "أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة

بمؤسسة فريال التابعة للدولة الجزائرية"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد الخامس والعشرون، ديسمبر

2016.

**357-** ماجد محمد صالح، "تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج -دراسة استطلاعية لآراء

المدرءاء في معمل الألبسة الولادية بالموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

المول-العراق، العدد التاسع والعشرون، المجلد الثامن والثمانون، 2007.

**358-** مجيد شعباني وآخرون، "تطوير المورد البشري كاستراتيجية فعالة للانتقال نحو الصيرفة الإسلامية

رؤى واتجاهات فلسفية"، المجلة الدولية للدراسات الإسلامية المتخصصة، العدد الأول، المجلد الثاني، 2019.

**359-** محفوظ جودة وآخرون، "أثر تطبيق مبادئ الرقابة الذاتية في الإسلام على أداء الأطباء والمرضى:

دراسة ميدانية للمستشفيات الحكومية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، العدد الأول، المجلد السابع عشر، 2015.

**360-** محمد إرشيد، "أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث

(العلوم الإنسانية)، العدد الثاني، المجلد الثاني والعشرين، 2008.

**361-** محمد الصالح قريشي، "إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي"،

مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السابع، 2011.

**362-** محمد عواد الزيات، "أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة

عمان"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد الثالث والأربعون، 2016.

**363-** محمد عواد السكر، علي جمعة الرواحنة، "أحكام الجودة في الفقه الإسلامي"، مجلة دراسات علوم

الشريعة والقانون، العدد الثاني، المجلد السادس والثلاثون، 2009.

**364-** محمد فرج عبد الحليم، يوسف عبد عطية بحر، "مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة

النيلين للجودة الشاملة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الأول، المجلد

الخامس عشر، غزة، فلسطين، 2007.

**365-** محمود حسين الوادي، "مدى تطبيق البنوك اللاربوية لمعايير الجودة الشاملة حالة البنك الإسلامي

الأردني"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس عشر، أكتوبر 2008.

**366-** مصرف السلام الجزائر، "حوار مع مدير فرع القبة"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال،

عدد نوفمبر، 2020.

**367-** مصرف السلام الجزائر، "من وحي رمضان"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد

مارس، 2022.

**368-** مصرف السلام الجزائري، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية

التسويق والاتصال، عدد ماي 2021.

**369-** مصرف السلام، "إلا من أتى الله بقلب سليم"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال،

عدد ديسمبر، 2021.

370- مصرف السلام، "القواعد الفقهية الكلية مفهومها وتطبيقاتها"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ديسمبر، 2022.

371- مصرف السلام، "تدشين الطبعة 24 من معرض الكتاب الدولي بمشاركة مصرف السلام"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد أكتوبر، 2019.

372- مصرف السلام، "حوصلة حول إدارة الموارد البشرية"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد ماي، 2021.

373- مصرف السلام، "خطرات في ظلال البيت العتيق"، مجلة السلام، صادرة عن خلية التسويق والاتصال، عدد جوان، 2022.

374- مصطفى طويطي وآخرون، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد محمد لخضر-الوادي، العدد الثاني عشر، جوان 2017.

375- مصطفى يونس، سعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، أكتوبر 2020.

376- منصور منال، نوال بن لكحل، "الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر بين الواقع والمأمول"، دفاتر البحوث العلمية، العدد الأول، المجلد التاسع، 2021.

377- ميلود حاج عمر وآخرون، "أحكام الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الرابع، المجلد السادس عشر، ديسمبر 2023.

378- ميلود زيد الخير، رشام كهينة، "جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعليم التنظيمي"، معارف مجلة علمية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، العدد السادس عشر، المجلد التاسع، جوان 2014.

379- ناصر رزق أبو عرار، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد التاسع والستين، جويلية 2021.

380- نبيلة بوودن، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية فروم للدافعية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد العاشر، المجلد ب، جوان 2017.

381- نجاة قريشي، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

العدد الثلاثون، سبتمبر 2017.

**382-** نجلة يونس محمد آل مراد، "عمر ياسين محمد السائر الدليمي، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز

رضا الزبون دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد مئة وسبعة، مجلد الرابع والثلاثون، 2012.

**383-** نظام موسى سويدان، "تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة

عليه دراسة حالة"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، سلسلة العلوم

الإنسانية، 2001.

**384-** يزيد ذيب عبد الله محمد، "دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات

الأردنية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، 2016.

**385-** محمد نوفل، "الفروق في دافعية التعلم المستندة إلى نظرية تقرير الذات لدى عينة من طلبة

كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،

العدد الثاني، المجلد الخامس والعشرون، 2011.

#### المحاضرات والمطبوعات الجامعية:

**386-** إدريس تواتي، "تنشيط الأفراد وشروط العمل"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة أعمال، جامعة

أحمد، بومرداس، 2015-2016.

**387-** إدريس تواتي، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة الأعمال،

جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020-2021.

**388-** الأيزو، "المواصفة القياسية أيزو 17011"، ترجمة عربية رسمية بالإمانة عن 10 هيئات أعضاء في

الأيزو، طبعت في الأمانة المركزية أيزو، جنيف، سويسرا، د.ت.

**389-** بدرابي شهيناز، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، سلسلة محاضرات في مقياس: مدخل إلى إدارة الأعمال،

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022.

**390-** بلجدوي بسمة، "قانون العمل"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية الحقوق، جامعة

الإخوة منتوري قسنطينة 1، 2022-2023.

**391-** بلحنيش عبد الرحمن، "النظام المصرفي الجزائري"، محاضرات تخصص اقتصاد نقدي، جامعة أكلي

محمد أولحاج -البويرة، 2020-2021.

- 392- بناشنهو فريدة، "النظام المصرفي والمالي في الجزائر"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص اقتصاد بنكي ونقدي، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2016-2017.
- 393- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة: "وظائف الإدارة (التحفيز)"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2017.
- 394- رحاب حسين جواد كاظم الكريطي، "النظرية الإدارية Z اليابانية"، محاضرات قسم إدارة البيئة، المرحلة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2016، الموقع: <https://staff.uobabylon.edu.iq>.
- 395- شنوفي نور الدين، "أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011.
- 396- صليحة عماري، "النظام المصرفي الجزائري"، مطبوعة بيداغوجية، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020-2021.
- 397- علي بن ساحة، "النظام المصرفي الجزائري"، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة، في الاقتصاد النقدي والبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018-2019.
- 398- فوزية قديد، "إدارة الجودة"، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021.
- 399- كامل شكير عبيس الوطيفي، "الجودة الشاملة والايزو"، المحاضرة الثالثة، الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2012، موقع الجامعة: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=32559>.
- 400- كريمة تواتي، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد كمي، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2019-2020.
- 401- ماجدة حسام الدين سيد، "قوة التحفيز"، دروس لهيئة التدريس والموظفات، قسم العلوم التربوية، تخصص مناهج وطرق تدريس اللغة العربية، كلية التربية بالزلفي، جامعة المجمعة، د.ت.
- 402- مازن الراشد، "المواصفات القياسية للمنتجات وكفاءة مخابر الاختبار والمعايرة، ولأنظمة إدارة الجودة"، محاضرة، مكتب شؤون الجودة، مركز الدراسات والبحوث العلمية، سوريا، 20-10-2016.

**403-** محمد عيشوني، "مقدمة عن ضبط الجودة"، المحاضرة الأولى، قسم التقنية الميكانيكية، كلية التقنية، السعودية، 2004.

**404-** مدان محمد، "محاضرات في تشريعات العمل"، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تنيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، د.ت.

**405-** مسقوني منى، "نظام الأجور والحوافز"، محاضرات في مقياس نظام الأجور والحوافز، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، د.ت.

**406-** ناصري محمد الشريف، "محاضرات في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي"، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2019-2020.

**407-** يحيوي إلهام، "إدارة الجودة"، محاضرات مقياس إدارة الجودة، قسم الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، د.ت.

#### المدخلات والمخرجات:

**408-** أعر عزوي، أحمد علماوي، "الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال"، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، 7-8 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر.

**409-** أمال بايشي، "المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة"، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة د. طاهر مولاي، بتاريخ 7-8 ديسمبر 2010، سعيدة، الجزائر.

**410-** بتيت أحمد، أوكيل رابح، "مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، الجزائر.

**411-** سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة"، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جائف، 2009، جدة، المملكة العربية السعودية.

**412-** عادل بوجمان، رؤوف زرفة، "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة"، ملتقى جامعة 8 ماي 1945، 2018، قالمة، الجزائر.

**413-** عثمانى أمينة، "علاقة أنظمة الايزو بإدارة الجودة الشاملة"، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2010.

**414-** فروحات حدة، بوخلوة باديس، "إشكالية تطوير المنتجات المالية الإسلامية والتأهيل الشرعي للعاملين"، الملتقى الوطني الدولي الثاني بعنوان: "الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً"، يومي 5-6 ماي 2009، الجزائر.

#### الندوات والمؤتمرات:

**415-** باسم بدر، "ضمان الجودة في التدقيق الشرعي"، مؤتمر شورى الثامن للتدقيق الشرعي، 6-8 أكتوبر، مسقط، سلطنة عمان، 2019.

**416-** بلال محمد الملا، "ضمان الجودة في التدقيق الشرعي"، مؤتمر شورى الثامن للتدقيق الشرعي، 8-9 أكتوبر 2019، مسقط، سلطنة عمان.

**417-** تواتي حياة وآخرون، "الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس وتأثيرها على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة"، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب.

**418-** رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر.

**419-** عادل أحمد الساعدي، "دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، 2016، الكويت.

**420-** عائشة بنت فؤاد أبو شنب، "تطوير البرامج الأكاديمية في جامعة أم القرى في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة"، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب.

- 421-** عبد الحليم غربي، "تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، الندوة العلمية الدولية حول: "الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، 18-20 أبريل 2010، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر.
- 422-** عبد الحميد بوالودين عبد الحميد، "الصناعة المصرفية الإسلامية في الجزائر"، مؤتمر تيازة الدولي للمالية الإسلامية، 20 فيفري 2023، تيازة.
- 423-** عبد الستار أبو غدة، "تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة"، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 3-4 أكتوبر، البحرين، 2004.
- 424-** عبد الله بن منصور، سليمان مرابط، "تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية"، الندوة التدريبية الدولية حول: "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية"، 25-28 ماي 2003، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- 425-** عمر محمد الخرابشة، "إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي (تجارب عربية وعالمية)"، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب.
- 426-** لقمان محمد مرزوق، "البنوك الإسلامية ودورها في تنمية اقتصاديات المغرب العربي"، وقائع ندوة رقم أربعة وثلاثون، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1990.
- 427-** محمد البلتاجي، "دور المعاهد المصرفية في تأهيل العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية"، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 19-20 نوفمبر، البحرين، 2005.
- 428-** محمد علي القري، "تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة"، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، 3-4 أكتوبر، البحرين، 2004.
- 429-** محمد فتحي السيد قاسم، "نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي دراسة نظرية تحليلية سلوكية مقارنة"، ندوة "الإدارة في الإسلام" يوم 15-19 سبتمبر 1990، الطبعة الأولى، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، القاهرة، 1995.
- 430-** وليد عبد الرحمن، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430 هـ.



**431-** ياسر سعود دهلوي، "أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً"، المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية في 19-20 نوفمبر، دار المراجعة الشرعية، البحرين، 2005.

**القوانين والمراسيم والمقررات:**

**432-** مرسوم رئاسي، رقم 17-141، المؤرخ في 17 أبريل 2018، المتعلق بتحديد المجلس الإسلامي الأعلى وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الخامس والعشرون، الصادرة بتاريخ 22 رجب 1438 هـ الموافق لـ 29 أبريل 2017.

**433-** قانون 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، والمتضمن: "بعد الحصول على الترخيص المنصوص عليه في المادة 130 يمكن تأسيس الشركة التابعة للقانون الجزائري ويمكنها أن تطلب الاعتماد كمصرف أو مؤسسة مالية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السادس عشر، 18 أبريل 1990.

**434-** قانون، رقم 90-10، المؤرخ في 19 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 14 أبريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السادس عشر، الصادرة بتاريخ 23 رمضان عام 1410 هـ الموافق لـ 18 أبريل سنة 1990.

**435-** مرسوم رئاسي، رقم 98-33، المؤرخ في 24 يناير 1998، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الرابع، الصادرة بتاريخ 30 رمضان 1418 هـ الموافق لـ 28 يناير 1998.

**436-** مرسوم تنفيذي، رقم 98-69، المؤرخ في 21 فبراير 1998، والمتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الحادي عشر، الصادرة بتاريخ 2 ذو القعدة سنة 1418 هـ الموافق لـ 01 مارس سنة 1998.

**437-** مرسوم تنفيذي، رقم 02-05، المؤرخ في 6 يناير 2002، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثاني، الصادرة بتاريخ 25 شوال 1422 هـ الموافق لـ 9 يناير 2002.

**438-** مرسوم تنفيذي، رقم 05-464، المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد ثمانون، الصادرة بتاريخ 9 ذو القعدة سنة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر سنة 2005.

**439-** مرسوم تنفيذي، رقم 05-464، المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثمانون، الصادرة بتاريخ الأحد 9 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر 2005.

**440-** مرسوم تنفيذي، رقم 05-466، المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، المتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها وسيرها "ألجيراك"، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثمانون، الصادرة بتاريخ الأحد 9 ذو القعدة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر 2005.

**441-** مرسوم تنفيذي، رقم 05-646، المؤرخ في 06 ديسمبر 2005، المتضمن بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد ثمانون، الصادرة بتاريخ 9 ذو القعدة سنة 1426 هـ الموافق لـ 11 ديسمبر سنة 2005.

**442-** مرسوم تنفيذي، رقم 02-05، المؤرخ في 06 يناير 2006، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثاني، الصادرة بتاريخ 25 شوال 1422 هـ الموافق لـ 9 يناير 2002.

**443-** مرسوم تنفيذي، رقم 11-20، المؤرخ في 25 يناير 2011، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتقييس ويحدد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد السادس، الصادرة بتاريخ 25 صفر سنة 1432 هـ الموافق لـ 30 يناير سنة 2011.

**444-** قانون، رقم 09-17، المؤرخ في 27 مارس 2017، المتعلق بالنظام الوطني للقياس، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الواحد والعشرون، الصادرة بتاريخ 5 رجب 1438 هـ الموافق لـ 2 أبريل 2017.

**445-** قانون، رقم 09-17، المؤرخ في 27 مارس 2017، المتعلق بالنظام الوطني للقياس، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الواحد والعشرون، الصادرة بتاريخ 5 رجب 1438 هـ الموافق لـ 2 أبريل 2017.

**446-** نظام، رقم 02-02، المؤرخ في 15 مارس 2020، المتضمن العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السادس عشر، الصادرة بتاريخ 29 رجب سنة 1441 هـ الموافق لـ 24 مارس سنة 2020.

**447-** نظام، رقم 02-02، المؤرخ في 15 مارس 2020، المتعلق بتحديد العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد السادس عشر، الصادرة بتاريخ 29 رجب 1441 هـ الموافق لـ 24 مارس 2020.

**448-** مقرر، المؤرخ في 10 يونيو 2020، المتضمن إنشاء لجنة متساوية الأعضاء لدى المجلس الإسلامي الأعلى، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الواحد والخمسون، الصادرة بتاريخ 12 محرم 1442 هـ الموافق لـ 31 غشت 2020.

**449-** قانون، رقم 09-23، المؤرخ في 3 ذي الحجة 1444 هـ الموافق لـ 21 يونيو 2023، المتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثالث والأربعون، الصادرة بتاريخ 09 ذو الحجة 1444 هـ الموافق لـ 27 جوان سنة 2023.

- 450- بشير كشروود، غنية بوديسة، "النشرة الإخبارية لقطاع الصناعة والإنتاج الصيدلاني"، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات، مديرية الذكاء الاقتصادي، المديرية الفرعية لليقظة الاستراتيجية، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، أكتوبر 2023.
- 451- التقارير السنوية لمصرف البركة الجزائري 2012-2017.
- 452- التقارير السنوية لمصرف البركة الجزائري للفترة 2016-2022.
- 453- التقارير السنوية لمصرف السلام للفترة 2016-2022.
- 454- التقارير الصادرة عن مصرف الجزائر لسنة 2020، 2021، 2022.
- 455- عبد الرحمن محمد العسكر، "الدليل الإرشادي لصياغة مجال جهات التفتيش أيزو/أيسي 17020"، إقرار: عادل بن عبد الرحمن القعيد، المركز السعودي للاعتماد، السعودية، 31 مارس 2022.
- 456- مجموعة البركة المصرفية، "التقرير السنوي"، 2016، 2018، 2019.
- 457- مجموعة البركة المصرفية، "ميثاق حوكمة مجموعة البركة المصرفية"، تمت الموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة في اجتماعه رقم 4/2011، بتاريخ 10-08-2011.
- 458- مصرف الجزائر، "التقرير السنوي 2021 التطور الاقتصادي والنقدي"، ديسمبر 2022.
- 459- مصرف الجزائر، "النشرة الإحصائية الثلاثية -الثلاثي الأول"، 2022.
- 460- مصرف السلام، "تقارير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية"، التقارير السنوية، 2012، 2016-2021.
- 461- مصرف السلام، "تقرير النشاط"، التقرير السنوي، 2013، 2018، 2019.
- 462- مصرف السلام، "نبذة عن المصرف"، التقرير السنوي، 2012، 2020.
- 463- الديوان الوطني للإحصائيات، "الجزائر بالأرقام نتائج 2016-2018"، رقم 49، نشرة 2021.

#### الجرائد الإلكترونية:

- 464- الشيخ محمد الرويعي، "الأيزو الشرعي"، جريدة الوطن البحرينية، الأربعاء 17 مارس 2010، الموقع: <http://www.alwatannews.net>.

465- عبد الله وعيس مختار، "الجودة وإدارتها في البنوك الإسلامية بين الواقع والمأمول"، جريدة القرن: صحيفة سياسية اقتصادية اجتماعية شاملة تصدر عن وزارة الإعلام، نشر بتاريخ: 4-11-2010، الموقع: <https://www.alqarn.dj>.

466- مصطفى حادق، "الجودة في مجال التمويل الإسلامي"، جريدة المحجة، العدد مئتان وواحد وثمانون، 18 جويلية 2017، الموقع: <http://almahajjafes.net>.

467- CNN الاقتصادية، "الإمارات وقطر بين الأعلى أجرا في العالم ومصر والجزائر وليبيا بين الأقل"، الموقع: <https://cnnbusinessarabic.com>.

#### الأنترنت:

468- الأيزو، "المواصفة أيزو/إيسي 17021"، الموقع: <https://www.iso.org>.

469- أيوفي، "عن الهيئة (أيوفي)"، الموقع: <https://aaoifi.com/about-aaoifi>.

470- المجلس الإسلامي الأعلى، "مقرر رقم 20-01 المؤرخ في 07 شعبان 1441 هـ الموافق لـ 01 أبريل 2020 المتضمن إنشاء الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية"، وكالة الأحلام للصحافة، مكتب المدية، الموقع: <https://www.facebook.com/>.

471- المجلس الإسلامي الأعلى، الموقع: <http://www.elmadjlis-hci.dz>.

472- مجمع الفقه الإسلامي الدولي، الموقع: <https://iifa-aifi.org>.

473- مركز خبراء الجودة للاستشارات والتدريب وأنظمة الجودة، "الاعتماد ومنح الشهادات"، بيوت الخبرة الوطنية اليمنية، وزارة الصناعة والتجارة، اليمن، 10-10-2018، الموقع: <https://qectq.com/art53.html>.

474- مصرف البركة، "التوظيف"، الموقع: <https://www.albaraka-bank.dz>.

475- الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، "ترسيم الصيرفة الإسلامية"، المجلس الإسلامية الأعلى، الموقع: <http://www.autorite-hci.dz>.

476- الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، "من نحن"، الموقع: <http://www.autorite-hci.dz>.

477- هيئة تنظيم مركز قطر للمال، "مجلس الخدمات المالية الإسلامية"، الموقع: <https://www.qfcra.com>.

478- وزارة التجارة، "قوائم مخابر التجارب وتحاليل الجودة"، مديرية التجارة لولاية بسكرة، الموقع: <https://www.dcwbskara.dz>.

## المصادر.....والمراجع

- 479- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "الديوان الوطني للقياسية القانونية"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 480- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "المديرية العامة للتنافسية الصناعية"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 481- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "المعهد الجزائري للتقييس"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 482- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "المعهد الوطني للملكية الصناعية"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 483- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "الهيئة الجزائرية للاعتماد الجيراك"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 484- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "مديرية الجودة والملكية الصناعية"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 485- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، "وزير الصناعة يعاين أشغال إنجاز مشروع دار الجودة"، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 486- وزارة الصناعة، "أغرو أندستري -سفيتال تتحصل على الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2022"، بتاريخ: 21 فيفري 2023، الموقع: <https://www.industrie.gov.dz>
- 487- منظمة العمل الدولية، الموقع: <https://rshiny.ilo.org>
- 488- مجموعة البنك الدولي، الموقع: <https://data.albankaldawli.org>

## المصادر والمراجع الأجنبية:

### **Books:**

- 489- Abdul Razzak Rumane, "**Quality Management in Construction Projects**", Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2011.
- 490- Abraham. H. Maslow, "**A Theory of Human Motivation**", Psychological Review, N 50, York University, Toronto, Ontario, August 2000.
- 491- Abraham. H. Maslow, "**Motivation and Personality**", the English Edition, Harper & Row, Publishers, 1954.
- 492- Barrir G. Dale, "**Managing Quality**", fourth edition, Blackwell Publishing, 2003.

- 493–Bruce E. Winston, "**Total Quality Management a heartfelt approach to doing things right**", School of Business, Regent University, 1997.
- 494–David Hoyle, "**Automotive Quality Handbook**", Butterworth Heinemann, 2000.
- 495–Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, "**Human Resource Management**", Sixth Edition, Prentice Hall, Financial Times.
- 496–**Dictionary of Human Resources and Personnel Management**", Third edition, A&C Black, London, 2003.
- 497–Edward Sallis, "**Total Quality Management in Education**", Third edition, Kogan Page Ltd, UK, 2002.
- 498–Graeme Knowles, "**Quality Management**", ebooks at bookboon.com, 2011.
- 499–IAN Beardwell, LEN Holden, TIM Claydon, "**Human Resource Management A Contemporary Approach**", fourth edition, Pearson Education Limited, 2004.
- 500–J. Gerald Suarez, "**Three Experts on Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran**", Total Quality Leadership Office, Office of the Under Secretary of the Navy, departement of the Navy, TQLO, USA, July 1992.
- 501–Jack P. Pekar, "**Total quality management: guiding principles for application**", Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1995.
- 502–Jay Schlickman, "**ISO 9001:2000 Quality Management System Design**", Artech House, Boston, USA, 2003.
- 503–Jens J.Dahlgaard and others, "**Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement**", Taylor & Francis, London, 2007.
- 504–jim Osborne and Mohamed Zairi, "**Total Quality Management and the management of health and safety**", the European Centre for total Quality Management, university of bradford Emm lane heaton west Yorkshire bradford BD9 4JL, hSE books.
- 505–José María Gómez-Gras and Al, "**Quality Management**", Handbook for University Spin-Off Programmes, Universidad Miguel Hernández de Elche, With the collaboration of GlobalStart partners 2005.
- 506–Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, "**Juran's Quality Handbook**", Donald W. Marquardt, The ISO 9000 Family Of International Standard, Fifth Edition, McGraw Hill, 1998.
- 507–Kai Yang, Basem El-Haik, "**Design for Six Sigma A Roadmap for Product Development**", McGraw-Hill, USA, 2003.

- 508–Kenneth H. Rose, "**Project quality management : why, what and how**", Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2005.
- 509–Kshirasagar Naik, Priyadarshi Tripathy, "**Software Testing And Quality Assurance Theory and Practice**", A John Wiley & Sons, INC., Publication, Canada, 2008.
- 510–Martin Holtmann, Mattias Grammling, "**Participants' Manual Designing and Implementing Staff Incentive Schemes**", MicroSave – Market-led solutions for financial services, Offices in: Kenya, Uganda and India, Associates in: Benin and Guatemala, August 2005.
- 511–Martina Blaskova, Vladimiras Grazulis, "**Motivation Of Human Potential: Theory And Practice**", Mykolas Romeris University, Zilina University, Vilnius 2009.
- 512–Max A.Eggert, Drawings by Phil Hailstone, "**The Motivation PocketBook**", Management Pocketbooks Ltd, England, 1999.
- 513–Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**A Handbook Of Human Resource Management Practice**", 10<sup>th</sup> Edition, London and Philadelphia, Kogan Page, USA, 2006.
- 514–Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", 13<sup>th</sup> Edition, London, United Kingdom, 2014.
- 515–Michael Armstrong and Stephen Taylor, "**Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**", 13<sup>th</sup> Edition, London, United Kingdom, 2014.
- 516–Michael Armstrong, "**Michael Armstrong's HandBook Of Human Resource Management Practice**", 11th edietion, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2009.
- 517–Michael Armstrong, "**Strategic Human Resource Management A Guide To Action**", 4th edietion, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2008.
- 518–Michael Armstrong, **A handbook of : "Employee Reward Management and Practice"**, 2<sup>nd</sup> editin, Kogan Page Limited, london and philadelphia, 2007.
- 519–Michael L. George, "**Lean Six Sigma for Service**", The McGraw-Hill Companies, 2003.
- 520–Nani Kurniati, Ruey-Huei Yeh, Jong-Jang Lin, "**Quality inspection and maintenance: the framework of interaction**", Industrial Engineering and Service Science, 2015.

- 521–Peter D. Mauch, **"Quality Management Theory and Application"**, CRC Press is an imprint of the Taylor and Francis Group, an informa business, 2010.
- 522–Richard A.Swanson, Elwood F.Holton, **"Foundation of Human Resource Development"**, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2001.
- 523–Tauseef Aized, **"Total Quality Management And Six Sigma"**, InTech, Croatia, 2012.
- 524–Thomas Goldsby, Robert Martichenko, **"Lean Six Sigma Logistics Strategic Development to Operational Success"**, J. Ross Publishing, 2005.
- 525–Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, **"Total Quality"**, third edition, CRC Press, 2004
- 526–World Health Organization, **"Laboratory quality management system: handbook"**, WHO Lyon Office, Version 1.1, France, 2011.
- 527–Pawan S. Budhwar, Yaw A. Dabrah, **"Human Resource Management in Developing Countrie"**, 1st Edition, Routledge Research in Employment Relations, Cardiff University, London and New York, 2001.

*Thesis:*

- 528–Alessandro Anzalone, **"ISO 9000 and Total Quality"**, Ph.D, Hillsborough Community College, Brandon Campus, 2011.
- 529–Darren James Elding, **"Modelling Employee Motivation and Performance"**, A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of Doctor O Philosophy, School of Manufacturing & Mechanical Engineering, The University of Birmingham, 2005.
- 530–David John Cooper, **"Employee Commitment: The Motivational Role Of Senior Management Theory Of Action"**, Submitted in Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Informatics, University of Salford, Salford, UK, February 2001.
- 531–Fatma Lehyani, **"Impact de la gestion des connaissances et de la gestion de la qualité totale sur la performance de la chaine logistique"**, Thèse pour obtenir le grade de docteur de la communauté université Grenoble Alpes,Spécialité: Génie Industriel,préparé dans le cadre d'une cotutelle entre la communauté université Grenoble Alpes et l'université de sfax, 2019.
- 532–Ho Thi Kieu Oanh, **"Employee's Motivation: How to improve employees' motivation in order to increase work performance"**, Thesis of Bachelor: Employee's motivation, Degree Programme: International Business and Logistics, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2016.



- 533–Nchorbuno Dominic Abonam, "**The Role Of Motivation On Employee Performance In The Public Sector: A Case Study Of The University For Development Studies- WA Campus**", A Thesis Submitted to Institute of Distance Learning, Integrated Development Studies, Kwame Nkrumah University of Sciences and Technology in Partial Fulfilment of the Requirements for the degree, Commonwealth Executive Masters in Public Administration, June 2011.
- 534–Vasya Kenova, Patrik Jonasson, "**Quality Online Banking Services**", Bachelor Thesis within Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, May 2006.

***Dictionaries:***

- 535– "**Dictionary of Human Resources and Personnel Management**", Third edition, A&C Black, London, 2003.

***Reserche's Papers:***

- 536–Andreas Soteriou, Stavros A. Zenios, "**Efficiency, Profitability and Quality of Banking Services**", Working Paper, The Wharton Financial Institutions Center, Department of Public and Business Administration University of Cyprus, Nicosia, Cyprus, 1997.
- 537–Financial Markets Authority, "**Bank Incentive Structures**", Findings from an FMA review of incentive structures in the banking industry, Auckland, November 2018.
- 538–Martin Holtmann, "**Designing Staff Incentive Schemes**", MicroSave Briefing Note # 15, Offices across Asia, Africa and Latin America.

***Aricles:***

- 539–A Roadmap to Quality, "**An e-learning Manual for Implementing Total Quality Management**", Volume 1, United Nations Industrial Development OrganizAtion, Japanese Standars Association, Vienna, 2007.
- 540–Egbe Ojong Tandu, And others, "**Human Resource Management Tool of Motivation and Employees Job Satisfacion in an Organization**", Global Journal of Social Sciences, Vol 15, Bachudo Science CO. LTD Printed In Nigeria, 2016.
- 541– Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah, "**Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana**", Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 09, Iss 02, OmniaScience, Barcelona, 2016.
- 542–Angus C.F.Kwok, "**The Evolution Of Management Theories: A Literature Review**", Nang Yan Business Journal, Faculty of Science and

Technology, Hong Kong Institute of Technology, Hong Kong, No 01, Vol 03, 2014.

- 543**–Ashraf Mohammad Alfandi, Mohammad Shabieb Alkawsawneh, "The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance « A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, April 2014.
- 544**–Josephat Stephen Itika, "Fundamentals of Human Resource Management Emerging experiences from Africa", African Public Administration and Management series, vol. 2, African Studies Centre, University of Groningen, Mzumbe University, 2011.
- 545**–MM Ismail Hossin, MohdAminul Islam, "Total quality management practices in Islamic banking system: A study in banking sector of Malaysia", Vol.05 Issue-05, Journal of Advance Management Research, 2017.
- 546**–Mohammad Faizul Haque and others, "Motivational Theories – A Critical Analysis", ASA University Review, No. 1, Vol. 8, January–June, 2014.
- 547**–Mona Jammal and AL, "Total Quality Management Revival and Six Sigma", International Journal of Computer Applications, Volume 119, No.8, June 2015.
- 548**–Lisda Damai Yanti, Achmad Firdaus, "Impact of Total Quality Management (TQM) Implementation on Service Quality and Performance of Islamic Banks", vol 17, n 1, Millah: Jurnal Studi Agama, 2017.
- 549**–Luis Miguel Fonseca, "From Quality Gurus And TQM To ISO 9001:2015: A Review Of Several Quality Paths", International Journal for Quality Research 9(1), 2015.
- 550**–Fotis Vouzas, "The Human Factor in Quality – Examining the ISO 9000 and Business Excellence frameworks in selected Greek Organizations", vol.5, International Conference on Social Science and Humanity, IACSIT Press, Singapore, 2011.
- 551**–Kuranchie-Mensah, Elizabeth Boye; Amponsah-Tawiah, Kwesi, "Employee Motivation and Work Performance : A Comparative Study of Mining Companies in Ghana", Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), Provided in Cooperation with:The School of Industrial, Aerospace and Audiovisual Engineering ofTerrassa (ESEIAAT), Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), 2016.
- 552**–Alpen Capital, Alpen Asset Advisors, "Islamic Finance and Wealth Management Report", June 29, 2021.

- 553–Capacity Development Group, "**Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance A UNDP Capacity Development Resource**", Conference Paper 8 Working Draft, Bureau for Development Policy, United Nations Development Programme, November 2006.

#### *Reports:*

- 554–Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, "**Prix Algérien de la Qualité-Dossier de Participation**", Direction Générale de la Compétitivité Industrielle, Direction de la Qualité et de la Propriété Industrielle, Références: -Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 –Arrêt du 03/04/02, Edition 2023.
- 555–AL Barak Group B.S.C., "**Antimoney Laundering Questionnaire**", Part 3-General AML Policies, Practices & Procedures, Februrey 2023.
- 556–IFSB, "**Islamic Financial Services Industry Stability**", Report 2019, 2020, 2022, 2023.
- 557–IFSB, "**Selected Aggregated Structural Indicators on Islamic Banking**", Report 2013Q4 to 2022Q4.

#### *Internet:*

- 558–Ankur Doda,"**Gurus Of Quality Their Philosophies and Beliefs**", 2nd yr, 2006, <https://www.slideshare.net/dodaankur2006/gurus-of-quality-ads>.
- 559–IFSB,"**About us The Islamic Financial Services Board**", <https://www.ifsb.org/>.
- 560–ISO-CASCO, "**ISO 14001 - Number of certificates per country and industry sectors - 1999 to 2017**", September 2016-2023, site: <https://www.iso.org>.
- 561–ISO-CASCO, "**ISO 22301 - Number of certificates per country and industry sectors - 2014 to 2082**", September 2016-2023, site: <https://www.iso.org>.
- 562–ISO-CASCO, "**ISO 9001 - Number of certificates per country and industry sectors - 1993 to 2017**", September 2016-2023, site: <https://www.iso.org>.
- 563–ISO-CASCO, "**ISO Survey 8102-2023 results - number of certificates and sites per country and the number of sectors overall**", September 2018-2023, site: <https://www.iso.org>.
- 564–ISO-CASCO, "**ISO-IEC 27001 - Number of certificates per country and industry sectors 2006 to 2017**", September 2016-2023, site: <https://www.iso.org>.

**565**–ISO-CASCO, "The ISO Survey of Managment System Standard Certifications Explanatory Note0202-0202", September 2016-2023, site: <https://www.iso.org>.

**566**–Jean-François Pillou, "ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004", <https://www.commentcamarche.net>.

**567**–Mary Foley, "*Examining ISO 14001 & ISO 45001*", Enhesa, 15 March 2022, <https://www.enhesa.com>.

الملاحق

## الملحق رقم 01: استبيان البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية  
كلية الشريعة والاقتصاد  
قسم الاقتصاد والإدارة



## استبيان موجه للعاملين

تحية أما بعد...

تقوم الطالبة بإعداد هذه الدراسة كجزء لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاد إسلامي.

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة في البحث، ويهدف إلى دراسة آراء عمال المصرف حول مدى التزام المصرف بتطبيق الجودة ومعاييرها، ودور هذه الأخيرة في خلق حوافز لعمال المصرف، حيث نضمن لكم سرية المعلومات أو الملاحظات واستخدامها لغرض البحث العلمي.

الطالبة: فيلالى نجوى.

ملاحظة: الرجاء منكم الإجابة بكل مصداقية على الأسئلة، وذلك بوضع (X) في الخانة المناسبة، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

وشكرا

## المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة المدروسة

- 1- الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر
- 2- الفئة العمرية: ☐ 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ أكثر من 50
- 3- المستوى العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ شهادة دراسات عليا ☐ أخرى ☐
- 4- التخصص العلمي: اقتصاد ☐ محاسبة ☐ تسيير ☐ أخرى ☐
- 5- عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ 10-5 ☐ 15-10 ☐ أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: مدى تطبيق معايير الجودة

في رأيك هل معايير الجودة مطبقة في المصرف؟

رقم العبارة	المعيار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا	سياسات الإدارة (القيادة)					
1	يوجد سياسة عليا بالنسبة لإدارة الجودة					
2	هذه السياسات ثابتة وملائمة					
3	يؤمن المصرف بالشفافية في سياساتها الداخلية وخارجها					
4	تستخدم الإدارة العليا الطرق الإحصائية في تحديد قراراتها					
5	سياسة المصرف واضحة للجميع ومطبقة في كافة الدوائر					
6	هذه السياسات مرتبطة بالأهداف الطويلة المدى والأهداف القصيرة المدى وليست إنشائية					
7	يهدف المصرف من وراء سياسة الجودة للتخلص من كافة الممارسات السلبية للمدراء والموظفين والعمال وتحقيق أجواء مشاركة تسمح بتحقيق سياسات الشركة بسلامة					
ثانيا	التركيز على العميل					
8	يؤمن المصرف أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء التي يعبر عنها					
9	تعتبر إدارة المصرف تحقيق رضا العملاء من أهم أهدافها					
10	يقوم المصرف بقياس رضا العملاء بصفة مستمرة					
11	يقوم المصرف بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم					
12	يأخذ المصرف بآراء العملاء عند تطوير الخدمات					
13	عند الحصول على عملاء جدد يتم المحافظة على العملاء الحاليين					
14	يعمل المصرف على كسب ولاء وثقة العميل					
ثالثا	التركيز على العاملين (تدريب، تأهيل، تحفيز)					
15	برامج التدريب هادفة وموجهة لتحقيق غايات معينة					
16	التدريب يشمل جميع الفئات والقطاعات ولا يقتصر على فئة معينة					
17	يتم إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم					
18	تقوم إدارة المصرف بتشجيع المبادرات الإبداعية					
19	يتعامل المصرف بنظام الراتب فقط					
20	تتيح إدارة المصرف للعاملين إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار					
21	تتزم إدارة المصرف بالمعتقدات الدينية للعاملين					
رابعا	التركيز على تحسين العمليات					
22	تستخدم طرق منهجية لحل المشاكل والأعمال					
23	يتم تصنيف البيانات بشكل إحصائي					

24	توجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي				
25	تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز المعاملات				
26	يتم التدريب على العمليات ميدانيا وبشكل مستمر				
27	تراقب الهيئة الشرعية كل المعاملات وتسعى لتفادي الأخطاء الشرعية				
28	يتم تشكيل حلقات جودة لمناقشة مشاكل العمل في الدوائر والأقسام				
خامسا	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة				
29	يوجد نظام يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية				
30	يقوم المصرف بعمل خطة استراتيجية ويقوم بتحسينها وتعديلها عند الحاجة				
31	يهتم المصرف بدراسة أوضاع المنافسين، لتحسين الخدمة				
32	يتعامل المصرف مع موضوع الجودة على أنها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه				
33	توجد تعليمات ولوائح توضح دور الموظف لتحقيق الأهداف				
34	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء				
35	تتميز وسائل الاتصال بالفعالية بين العاملين، والعملاء				

### المحور الثالث: مدى تفعيل عملية التحفيز في المصرف

إلى أي مدى يتم تفعيل عملية التحفيز في المصرف؟

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا	الحوافز المادية					
1	تناسب الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحاتهم المهنية					
2	يستفيد كل العمال من الحوافز المادية دون استثناء					
3	يشعر العامل بوجود سياسة واضحة للمكافآت والحوافز					
4	يقوم المصرف بتشجيع جهود العمال بشكل مستمر					
5	تساهم الحوافز المادية للموظفين بتشجيعهم على تحسين الأداء					
6	ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل					
7	يحتسب المصرف الانضباط في توزيع الحوافز المادية للموارد البشرية					
8	تؤسس إدارة المصرف لنظام متوازن وعادل للحوافز المادية عن طريق شفافية المعايير المخصصة لذلك					
ثانيا	الحوافز المعنوية					
9	تتيح الإدارة للعاملين إبداء رأيهم في حل المشكلات وطرح الأفكار					
10	تشرك الإدارة موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
11	تهتم الإدارة باقتراحات الموظفين فيما يخص أعمالهم					
12	تعمل إدارة المصرف بسياسة الترقية					



13	تتم إدارة المصرف بتقديم شهادات تقدير للموظفين الأكفاء				
14	يوفر المصرف للعاملين مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم				
15	يعامل العاملون داخل المصرف بنفس المعاملة دون تمييز				
16	تحرص الإدارة على الإطراء والمدح للعاملين الأكفاء دون تجاهل الجهد المبذول				
ثالثا	الحوافر الاجتماعية				
17	تمنح إدارة المصرف القروض في المناسبات الاجتماعية للعاملين				
18	يوفر المصرف للعاملين خدمات ثقافية كإنشاء مكتبة				
19	يوفر المصرف مواصلات نقل للعاملين				
20	توفر الإدارة التأمين على الحياة والتأمين الطبي للعاملين				
21	إنشاء نادي للعاملين وأفراد أسرهم				
22	إنشاء صندوق للإدخار يقوم بمنح إعانات للعاملين				
23	تنظم الإدارة الرحلات السياحية للعاملين				
24	تقيم الإدارة حفلات في المناسبات الرسمية للعاملين				

#### المحور الرابع: دراسة أثر الجودة على الحوافر في مصارف الدراسة:

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تشجيع فريق العمل في المصرف يغير من نمط العمل لدى العاملين نحو الأفضل					
02	يقوم المصرف بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات					
03	يشجع المصرف العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم					
04	يتم إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المتخصصة بالمصرف باستمرار					
05	تقوم إدارة المصرف بتدريب الموظفين على التكنولوجيات الحديثة					
06	يشعر العاملون بضرورة تطوير قدراتهم من خلال الاستفادة من دورات تدريبية					
07	يوجد نظام حوافر لتحفيز العاملين لأداء واجباتهم على أكمل وجه					
08	لا يوجد فرق بين الذي يعمل والذي لا يعمل					
09	تساهم عبارات التشجيع في خلق روح الاندفاع نحو اتقان العمل					
10	الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المصرف تخلق جو التعاون فيما بينهم					
11	التحفيز المادي يجعل العاملين يضاعفون جهودهم أكثر					
12	تؤمن إدارة المصرف الخدمات الاجتماعية التي تشعر الموظف بالأمان الوظيفي					
13	تتحكم الترقيات في تحسين الأداء عند العاملين					
14	يوجد نظام اقتراحات مدروس لتحسين الأداء والجودة وهو مرتبط بنظام حوافر مماثل					
15	إن الأخذ بنظام الحوافر والمكافآت والتعويضات وفق معايير الجودة يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية					

### المحور الخامس: دراسة أثر الجودة في خلق الحوافز الدينية في المصرف:

رقم العبارة	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	نشر الآيات والأحاديث التي تحث على الجودة في العمل					
2	تعمل الإدارة على توعية العاملين بالأخلاق والقيم الإسلامية					
3	تستخدم الإدارة الرقابة الذاتية إلى جانب الرقابة الإدارية					
4	تعطي الإدارة أوقات خاصة لأداء الصلاة أثناء العمل					
5	تقوم الإدارة بتسليم الأجور والمرتبات في مواعيدها دون تأخير					
6	الإدارة تستشير موظفيها في بعض القرارات					
7	الإدارة تربط بين أداء الفرد وبين تمسكه بتعاليم دينه					
8	الإدارة تقدم المواقف الإنسانية من منظور ديني					
9	الحوافز الدينية لها أثر إيجابي في تحسين أدائي					
10	(الصدق، الأمانة والإخلاص) وغيرها من القيم الإسلامية يجب أن تفعل في مجال العمل					
11	النصيحة التي تقدم لي أقبليها وتزيد من نشاطي					
12	يحسن العامل من أدائه رغبة في الأجر الأخروي					
13	عند تحسين أدائي أو قيامي بعمل على أكمل وجه أرغب في الحصول على الثواب في الآخرة ولكن مع حصولي على مقابل مادي					
14	يمكن الاكتفاء باستخدام الحافز الديني دون استخدام الحوافز الأخرى					
15	التزام الإدارة بالمبادئ والقيم الإسلامية شرط للالتزام العاملين بها					

### المحور السادس: دراسة أثر الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

رقم العبارة	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا	مؤشر التكلفة					
1	يخفض المصرف تكاليف الخدمات والمنتجات المصرفية بما لا يؤثر على جودتها					
2	تعد الكلفة المنخفضة أحد الأولويات الأساسية لسياسة المصرف					
3	يعمل المصرف على المتابعة الفعالة والإجراءات التصحيحية بما يساهم في اكتشاف الأخطاء منذ بدايتها					
4	يتم توفير الخدمات في الوقت المناسب لتوفير الوقت					

## الملحق

ثانيا	مؤشر الإنتاجية				
5	يعمل المصرف على زيادة معدلات الإنتاجية الكلية.				
6	يعمل المصرف على تخفيض معدل العيوب والأخطاء في الخدمات المقدمة والمنتجات المصرفية				
7	يعمل المصرف على التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية				
8	تسعى إدارة المصرف لتوفير الكوادر الكفؤة				
ثالثا	مؤشر جودة الخدمة				
9	توجد شكاوى كثيرة من قبل العملاء				
10	يقوم العملاء بتكرار طلب خدمات معينة دون الأخرى				
11	يتم توفير الخدمات في الوقت المناسب				
12	تحرص إدارة المصرف على تحقيق الرضا الكامل لزبائنهم من خلال المنتجات المقدمة				
رابعا	مؤشر الربحية				
13	يعمل المصرف على زيادة معدلات الربحية				
14	يعمل المصرف على زيادة من قيمة أسهمه في الأسواق المالية				
15	يحقق المصرف نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية				
16	يظهر المصرف نتائج إيجابية في الحصيلة المالية				

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS الخاص بمعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق عبارات الاستبيان

### المحور الثاني:

#### Statistiques de fiabilité

المعيار	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	المعيار	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
سياسات الإدارة	7	,932	التركيز على العميل	7	,909
التركيز على العاملين	7	,911	التركيز على تحسين العمليات	7	,857
الكلية	35	,951	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة	7	,952

### المحور الثالث:

#### Statistiques de fiabilité

الحوافز	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	الحوافز	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
الحوافز المادية	8	,981	الحوافز الاجتماعية	8	,957
الحوافز المعنوية	8	,972	الكلية	24	,989

المحور الرابع:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	15

المحور الخامس:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	15

المحور السادس:

Statistiques de fiabilité

المؤشرات	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	المؤشرات	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
مؤشر التكلفة	4	,890	مؤشر الربحية	4	,943
مؤشر الإنتاجية	4	,917	مؤشر جودة الخدمة	4	,897
الكلي	16			,969	

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS الخاص بأثر معايير الجودة على الحوافز وأثر الحوافز على مؤشرات التنافسية

أثر معايير الجودة على الحوافز في المصارف الإسلامية في الجزائر:

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر سياسات الإدارة على الحوافز											
الحوافز	Durbin-Watson	Modifier les statistiques								R-deux ajusté	R
		Sig. Variation de F	ddl1	Variatio n de F	Variatio n de F	ddl2	ddl1	ddl2	ddl2		
الحوافز المادية	1,102	,000	488	1	36,329	,069	1,36725	,067	,069	,263 <sup>a</sup>	1
الحوافز المعنوية	1,068	,000	488	1	29,634	,057	1,30950	,055	,057	,239 <sup>a</sup>	1
الحوافز الاجتماعية	,983	,000	488	1	32,305	,062	1,29752	,060	,062	,249 <sup>a</sup>	1
الحوافز الدينية	1,165	,000	488	1	129,891	,210	,91955	,209	,210	,458 <sup>a</sup>	1

a. Prédictors : (Constante), VAR00004 -b. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007- VAR00008

ANOVA<sup>a</sup>

أثر سياسات الإدارة على الحوافز						
الحوافز	Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
الحوافز المادية	,000 <sup>b</sup>	36,329	67,912	1	67,912	1 Régression
			1,869	488	912,251	Résidus
				489	980,163	Total

## الملاحق

1	Régression	50,817	1	50,817	29,634	,000 <sup>b</sup>	الحوافز المعنوية
	Résidus	836,818	488	1,715			
	Total	887,635	489				
1	Régression	54,388	1	54,388	32,305	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الاجتماعية
	Résidus	821,580	488	1,684			
	Total	875,967	489				
1	Régression	109,831	1	109,831	129,891	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الدينية
	Résidus	412,636	488	,846			
	Total	522,467	489				

a. Variable dépendante : VAR00005 - VAR00006 - VAR00007 - VAR00008-

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00004

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر سياسات الإدارة على الحوافز									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			الحوافز
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	1,608	,229		7,017	,000				الحوافز المادية
VAR00004	,394	,065	,263	6,027	,000	,263	,263	,263	
1 (Constante)	1,631	,220		7,429	,000				الحوافز المعنوية
VAR00004	,341	,063	,239	5,444	,000	,239	,239	,239	
1 (Constante)	1,618	,218		7,437	,000				الحوافز الاجتماعية
VAR00004	,353	,062	,249	5,684	,000	,249	,249	,249	
1 (Constante)	1,800	,154		11,676	,000				الحوافز الدينية
VAR00004	,502	,044	,458	11,397	,000	,458	,458	,458	

a. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007- VAR00008

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على العميل على الحوافز											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	الحوافز
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,148 <sup>a</sup>	,022	,020	1,40167	,022	10,893	1	488	,001	1,087	الحوافز المادية
1	,185 <sup>a</sup>	,034	,032	1,32538	,034	17,302	1	488	,000	1,076	الحوافز المعنوية
1	,180 <sup>a</sup>	,032	,030	1,31791	,032	16,335	1	488	,000	,992	الحوافز الاجتماعية
1	,274 <sup>a</sup>	,075	,073	,99519	,075	39,531	1	488	,000	,919	الحوافز الدينية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00009 - b. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007- VAR00008

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على العميل على الحوافز						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الحوافز
1 Régression	21,402	1	21,402	10,893	,001 <sup>b</sup>	الحوافز المادية
Résidus	958,761	488	1,965			
Total	980,163	489				

## الملاحق

1	Régression	30,393	1	30,393	17,302	,000 <sup>b</sup>	الحوافز المعنوية
	Résidus	857,242	488	1,757			
	Total	887,635	489				
1	Régression	28,371	1	28,371	16,335	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الاجتماعية
	Résidus	847,596	488	1,737			
	Total	875,967	489				
1	Régression	39,151	1	39,151	39,531	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الدينية
	Résidus	483,316	488	,990			
	Total	522,467	489				

a. Variable dépendante : VAR00005 - VAR00006 - VAR00007 - VAR00008

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00009

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على العميل على الحوافز									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			الحوافز
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,090	,265		7,888	,000				الحوافز المادية
VAR00009	,226	,069	,148	3,301	,001	,148	,148	,148	
1 (Constante)	1,770	,251		7,065	,000				الحوافز المعنوية
VAR00009	,269	,065	,185	4,160	,000	,185	,185	,185	
1 (Constante)	1,831	,249		7,349	,000				الحوافز الاجتماعية
VAR00009	,260	,064	,180	4,042	,000	,180	,180	,180	
1 (Constante)	2,343	,188		12,458	,000				الحوافز الدينية
VAR00009	,306	,049	,274	6,287	,000	,274	,274	,274	

a. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006 -VAR00007 - VAR00008

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على العاملين على الحوافز											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	الحوافز
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,195 <sup>a</sup>	,038	,036	1,39014	,038	19,202	1	488	,000	1,070	الحوافز المادية
1	,159 <sup>a</sup>	,025	,023	1,33160	,025	12,596	1	488	,000	1,058	الحوافز المعنوية
1	,157 <sup>a</sup>	,025	,023	1,32315	,025	12,348	1	488	,000	,968	الحوافز الاجتماعية
1	,437 <sup>a</sup>	,191	,189	,93061	,191	115,286	1	488	,000	1,076	الحوافز الدينية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00010 - b. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007- VAR00008

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على العاملين على الحوافز						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الحوافز
1 Régression	37,109	1	37,109	19,202	,000 <sup>b</sup>	الحوافز المادية
Résidus	943,055	488	1,932			
Total	980,163	489				

## الملاحق

1	Régression	22,334	1	22,334	12,596	,000 <sup>b</sup>	الحوافز المعنوية
	Résidus	865,300	488	1,773			
	Total	887,635	489				
1	Régression	21,618	1	21,618	12,348	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الاجتماعية
	Résidus	854,350	488	1,751			
	Total	875,967	489				
1	Régression	99,842	1	99,842	115,286	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الدينية
	Résidus	422,626	488	,866			
	Total	522,467	489				

a. Variable dépendante : VAR00005 - VAR00006 - VAR00007 - VAR00008

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00010

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على العاملين على الحوافز									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			الحوافز
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,033	,216		9,409	,000				الحوافز المادية
VAR00010	,276	,063	,195	4,382	,000	,195	,195	,195	
1 (Constante)	2,079	,207		10,045	,000				الحوافز المعنوية
VAR00010	,214	,060	,159	3,549	,000	,159	,159	,159	
1 (Constante)	2,117	,206		10,293	,000				الحوافز الاجتماعية
VAR00010	,211	,060	,157	3,514	,000	,157	,157	,157	
1 (Constante)	2,006	,145		13,869	,000				الحوافز الدينية
VAR00010	,453	,042	,437	10,737	,000	,437	,437	,437	

a. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006 -VAR00007 - VAR00008

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على تحسين العمليات على الحوافز										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					الحوافز
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,211 <sup>a</sup>	,045	,043	1,38523	,045	22,807	1	488	,000	الحوافز المادية
1	,245 <sup>a</sup>	,060	,058	1,30753	,060	31,198	1	488	,000	الحوافز المعنوية
1	,170 <sup>a</sup>	,029	,027	1,32039	,029	14,440	1	488	,000	الحوافز الاجتماعية
1	,261 <sup>a</sup>	,068	,066	,99877	,068	35,757	1	488	,000	الحوافز الدينية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00011 - b. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007-VAR00008

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على تحسين العمليات على الحوافز						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الحوافز
1 Régression	43,763	1	43,763	22,807	,000 <sup>b</sup>	الحوافز المادية
Résidus	936,400	488	1,919			
Total	980,163	489				

## الملاحق

1	Régression	53,337	1	53,337	31,198	,000 <sup>b</sup>	الحوافز المعنوية
	Résidus	834,297	488	1,710			
	Total	887,635	489				
1	Régression	25,175	1	25,175	14,440	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الاجتماعية
	Résidus	850,793	488	1,743			
	Total	875,967	489				
1	Régression	35,669	1	35,669	35,757	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الدينية
	Résidus	486,798	488	,998			
	Total	522,467	489				

a. Variable dépendante : VAR00005 - VAR00006 - VAR00007 - VAR00008

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00011

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على تحسين العمليات على الحوافز									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			الحوافز
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	1,724	,262		6,584	,000				الحوافز المادية
VAR00011	,333	,070	,211	4,776	,000	,211	,211	,211	
1 (Constante)	1,441	,247		5,829	,000				الحوافز المعنوية
VAR00011	,368	,066	,245	5,586	,000	,245	,245	,245	
1 (Constante)	1,887	,250		7,560	,000				الحوافز الاجتماعية
VAR00011	,253	,067	,170	3,800	,000	,170	,170	,170	
1 (Constante)	2,395	,189		12,686	,000				الحوافز الدينية
VAR00011	,301	,050	,261	5,980	,000	,261	,261	,261	

a. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007- VAR00008

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	الحوافز
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,062 <sup>a</sup>	,004	,002	1,41454	,004	1,858	1	488	,173	1,097	الحوافز المادية
1	,016 <sup>a</sup>	,000	-,002	1,34850	,000	,123	1	488	,726	1,076	الحوافز المعنوية
1	,040 <sup>a</sup>	,002	,000	1,33872	,002	,775	1	488	,379	,987	الحوافز الاجتماعية
1	,234 <sup>a</sup>	,055	,053	1,00601	,055	28,245	1	488	,000	,939	الحوافز الدينية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00012 - b. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006- VAR00007- VAR00008

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الحوافز
1 Régression	3,718	1	3,718	1,858	,173 <sup>b</sup>	الحوافز المادية
Résidus	976,445	488	2,001			



## الملاحق

Total	980,163	489				
1 Régression	,224	1	,224	,123	,726 <sup>b</sup>	الحوافز المعنوية
Résidus	887,411	488	1,818			
Total	887,635	489				
1 Régression	1,390	1	1,390	,775	,379 <sup>b</sup>	الحوافز الاجتماعية
Résidus	874,578	488	1,792			
Total	875,967	489				
1 Régression	28,585	1	28,585	28,245	,000 <sup>b</sup>	الحوافز الدينية
Résidus	493,882	488	1,012			
Total	522,467	489				

a. Variable dépendante : VAR00005 - VAR00006 - VAR00007 - VAR00008

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00012

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على الحوافز									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			الحوافز
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,744	,157		17,503	,000				الحوافز المادية
VAR00012	,053	,039	,062	1,363	,173	,062	,062	,062	
1 (Constante)	2,734	,149		18,294	,000				الحوافز المعنوية
VAR00012	,013	,037	,016	,351	,726	,016	,016	,016	
1 (Constante)	2,689	,148		18,125	,000				الحوافز الاجتماعية
VAR00012	,033	,037	,040	,881	,379	,040	,040	,040	
1 (Constante)	2,951	,111		26,469	,000				الحوافز الدينية
VAR00012	,148	,028	,234	5,315	,000	,234	,234	,234	

a. Variable dépendante : VAR00005- VAR00006 -VAR00007- VAR00008

### أثر الحوافز على مؤشرات التنافسية في المصارف الإسلامية في الجزائر

#### Récapitulatif des modèles

أثر الحوافز المادية على مؤشرات التنافسية					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	المؤشرات
1	,090 <sup>a</sup>	,008	,005	,80564	مؤشر التكلفة
1	,169 <sup>a</sup>	,029	,025	,90796	مؤشر الانتاجية
1	,064 <sup>a</sup>	,004	,001	1,37737	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,110 <sup>a</sup>	,012	,009	1,37177	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00005

#### ANOVA<sup>a</sup>

أثر الحوافز المادية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	1,475	1	1,475	2,272	,133 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	180,436	278	,649			

## الملاحق

Total	181,911	279				
1 Régression	6,762	1	6,762	8,203	,005 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	229,180	278	,824			
Total	235,943	279				
1 Régression	2,163	1	2,163	1,140	,287 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
Résidus	527,405	278	1,897			
Total	529,568	279				
1 Régression	6,444	1	6,444	3,424	,065 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
Résidus	523,124	278	1,882			
Total	529,568	279				

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00005

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر الحوافز المادية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	3,330	,112		29,723	,000	مؤشر التكلفة
VAR00005	,053	,035	,090	1,507	,133	
1 (Constante)	3,088	,126		24,457	,000	مؤشر الانتاجية
VAR00005	,113	,039	,169	2,864	,005	
1 (Constante)	2,553	,325		7,852	,000	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00003	,097	,091	,064	1,068	,287	
1 (Constante)	1,992	,492		4,051	,000	مؤشر الربحية
VAR00004	,237	,128	,110	1,851	,065	

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

### Récapitulatif des modèles

أثر الحوافز المعنوية على مؤشرات التنافسية					المؤشرات
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,145 <sup>a</sup>	,021	,018	1,33724	مؤشر التكلفة
1	,098 <sup>a</sup>	,010	,006	1,34506	مؤشر الانتاجية
1	,063 <sup>a</sup>	,004	,000	1,34888	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,104 <sup>a</sup>	,011	,007	1,34429	مؤشر الربحية

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00006

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر الحوافز المعنوية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	10,703	1	10,703	5,985	,015 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	497,122	278	1,788			
Total	507,825	279				
1 Régression	4,871	1	4,871	2,692	,102 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	502,954	278	1,809			
Total	507,825	279				

## الملاحق

1	Régression	2,009	1	2,009	1,104	,294 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
	Résidus	505,816	278	1,819			
	Total	507,825	279				
1	Régression	5,448	1	5,448	3,015	,084 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
	Résidus	502,377	278	1,807			
	Total	507,825	279				

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00006

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر الحوافز المعنوية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	1,880	,354		5,306	,000	مؤشر التكلفة
VAR00001	,243	,099	,145	2,447	,015	
1 (Constante)	2,234	,310		7,217	,000	مؤشر الانتاجية
VAR00002	,144	,088	,098	1,641	,102	
1 (Constante)	2,401	,318		7,540	,000	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00003	,094	,089	,063	1,051	,294	
1 (Constante)	1,900	,482		3,943	,000	مؤشر الربحية
VAR00004	,218	,126	,104	1,736	,084	

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

### Récapitulatif des modèles

أثر الحوافز الاجتماعية على مؤشرات التنافسية					المؤشرات
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,073 <sup>a</sup>	,005	,002	1,34547	مؤشر التكلفة
1	,104 <sup>a</sup>	,011	,007	1,34172	مؤشر الانتاجية
1	,000 <sup>a</sup>	,000	-,004	1,34908	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,072 <sup>a</sup>	,005	,002	1,34561	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00007

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر الحوافز الاجتماعية على مؤشرات التنافسية						المؤشرات
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1 Régression	2,708	1	2,708	1,496	,222 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	503,259	278	1,810			
Total	505,968	279				
1 Régression	5,506	1	5,506	3,058	,081 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	500,462	278	1,800			
Total	505,968	279				
1 Régression	,000	1	,000	,000	,993 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
Résidus	505,968	278	1,820			
Total	505,968	279				
1 Régression	2,600	1	2,600	1,436	,232 <sup>b</sup>	

## الملاحق

Résidus	503,368	278	1,811		مؤشر الربحية
Total	505,968	279			

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00007

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر الحوافز الاجتماعية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	2,514	,357		7,052	,000	مؤشر التكلفة
VAR00001	,122	,100	,073	1,223	,222	
1 (Constante)	2,418	,309		7,829	,000	مؤشر الانتاجية
VAR00002	,153	,087	,104	1,749	,081	
1 (Constante)	2,942	,319		9,236	,000	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00003	-,001	,089	,000	-,008	,993	
1 (Constante)	2,369	,482		4,912	,000	مؤشر الربحية
VAR00004	,151	,126	,072	1,198	,232	

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

### Récapitulatif des modèles

أثر الحوافز الدينية على مؤشرات التنافسية					المؤشرات
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,616 <sup>a</sup>	,380	,378	,75871	مؤشر التكلفة
1	,531 <sup>a</sup>	,282	,279	,81635	مؤشر الانتاجية
1	,606 <sup>a</sup>	,367	,365	,76626	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,530 <sup>a</sup>	,281	,278	,81693	مؤشر الربحية

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00008

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر الحوافز الدينية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	97,973	1	97,973	170,198	,000 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	160,027	278	,576			
Total	258,000	279				
1 Régression	72,734	1	72,734	109,140	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	185,266	278	,666			
Total	258,000	279				
1 Régression	94,770	1	94,770	161,406	,000 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
Résidus	163,230	278	,587			
Total	258,000	279				
1 Régression	72,468	1	72,468	108,585	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
Résidus	185,532	278	,667			
Total	258,000	279				

## الملحق

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

c. Prédicteurs : (Constante), VAR00008

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر الحوافز الدينية على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante) VAR00001	,945 ,734	,201 ,056	,616	4,698 13,046	,000 ,000	مؤشر التكلفة
1 (Constante) VAR00002	1,604 ,555	,188 ,053	,531	8,538 10,447	,000 ,000	مؤشر الانتاجية
1 (Constante) VAR00003	1,276 ,643	,181 ,051	,606	7,056 12,705	,000 ,000	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1 (Constante) VAR00004	,491 ,796	,293 ,076	,530	1,676 10,420	,095 ,000	مؤشر الربحية

a. Variable dépendante : VAR00001- VAR00002- VAR00003- VAR00004

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS الخاص بأثر معايير الجودة على مؤشرات تنافسية المصارف الإسلامية

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر سياسات الإدارة على مؤشرات التنافسية											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	المؤشرات
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,489 <sup>a</sup>	,239	,236	,70578	,239	87,195	1	278	,000	1,284	مؤشر التكلفة
1	,503 <sup>a</sup>	,253	,250	,79649	,253	93,918	1	278	,000	1,225	مؤشر الانتاجية
1	,423 <sup>a</sup>	,179	,176	,82360	,179	60,436	1	278	,000	1,325	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,509 <sup>a</sup>	,259	,256	,55187	,259	97,202	1	278	,000	1,219	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00004 -b. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر سياسات الإدارة على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	43,433	1	43,433	87,195	,000 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
1 Résidus	138,477	278	,498			
1 Total	181,911	279				
1 Régression	59,581	1	59,581	93,918	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
1 Résidus	176,362	278	,634			
1 Total	235,943	279				

## الملاحق

1	Régression	40,995	1	40,995	60,436	,000 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
	Résidus	188,573	278	,678			
	Total	229,568	279				
1	Régression	29,604	1	29,604	97,202	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
	Résidus	84,668	278	,305			
	Total	114,271	279				

a. Variable dépendante : VAR00014 - VAR00015- VAR00016 - VAR00017

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00004

### Coefficients<sup>a</sup>

أثر سياسات الإدارة على مؤشرات التنافسية									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,003	,164		12,226	,000				مؤشر التكلفة
VAR00004	,440	,047	,489	9,338	,000	,489	,489	,489	
1 (Constante)	1,682	,185		9,098	,000				مؤشر الانتاجية
VAR00004	,515	,053	,503	9,691	,000	,503	,503	,503	
1 (Constante)	2,024	,191		10,585	,000				مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00004	,427	,055	,423	7,774	,000	,423	,423	,423	
1 (Constante)	2,558	,128		19,962	,000				مؤشر الربحية
VAR00004	,363	,037	,509	9,859	,000	,509	,509	,509	

a. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على العميل على مؤشرات التنافسية											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	المؤشرات
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,348 <sup>a</sup>	,121	,118	,75839	,121	38,279	1	278	,000	1,024	مؤشر التكلفة
1	,417 <sup>a</sup>	,174	,171	,83750	,174	58,385	1	278	,000	1,081	مؤشر الانتاجية
1	,383 <sup>a</sup>	,146	,143	,83962	,146	47,647	1	278	,000	1,068	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,410 <sup>a</sup>	,168	,165	,58467	,168	56,283	1	278	,000	,988	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00009 -b. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على العميل على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	22,017	1	22,017	38,279	,000 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	159,894	278	,575			
Total	181,911	279				
1 Régression	40,952	1	40,952	58,385	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	194,991	278	,701			
Total	235,943	279				
1 Régression	33,589	1	33,589	47,647	,000 <sup>b</sup>	

## الملاحق

	Résidus	195,978	278	,705			مؤشر جودة الخدمة المصرفية
	Total	229,568	279				
1	Régression	19,240	1	19,240	56,283	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
	Résidus	95,032	278	,342			
	Total	114,271	279				

a. Variable dépendante : VAR00014 - VAR00015-VAR00016 - VAR00017

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00009

Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على العميل على مؤشرات التنافسية									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,309	,195		11,839	,000				مؤشر التكلفة
VAR00009	,311	,050	,348	6,187	,000	,348	,348	,348	
1 (Constante)	1,814	,215		8,423	,000				مؤشر الانتاجية
VAR00009	,424	,055	,417	7,641	,000	,417	,417	,417	
1 (Constante)	2,011	,216		9,316	,000				مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00009	,384	,056	,383	6,903	,000	,383	,383	,383	
1 (Constante)	2,682	,150		17,837	,000				مؤشر الربحية
VAR00009	,290	,039	,410	7,502	,000	,410	,410	,410	

a. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على العاملين على مؤشرات التنافسية											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	المؤشرات
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,178	,73213	,181	61,380	1	278	,000	1,182	مؤشر التكلفة
1	,544 <sup>a</sup>	,295	,293	,77326	,295	116,596	1	278	,000	1,497	مؤشر الانتاجية
1	,450 <sup>a</sup>	,202	,199	,81166	,202	70,465	1	278	,000	1,174	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,509 <sup>a</sup>	,259	,256	,55189	,259	97,171	1	278	,000	1,208	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00010 -b. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على العاملين على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	32,900	1	32,900	61,380	,000 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	149,011	278	,536			
Total	181,911	279				
1 Régression	69,717	1	69,717	116,596	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	166,226	278	,598			
Total	235,943	279				
1 Régression	46,422	1	46,422	70,465	,000 <sup>b</sup>	

Coefficients<sup>a</sup>

## الملاحق

Résidus	183,146	278	,659			مؤشر جودة الخدمة المصرفية
Total	229,568	279				
1 Régression	29,597	1	29,597	97,171	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
Résidus	84,675	278	,305			
Total	114,271	279				

a. Variable dépendante : VAR00014 - VAR00015- VAR00016 - VAR00017

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00010

أثر التركيز على العاملين على مؤشرات التنافسية									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,397	,145		16,500	,000				مؤشر التكلفة
VAR00010	,331	,042	,425	7,835	,000	,425	,425	,425	
1 (Constante)	1,835	,153		11,957	,000				مؤشر الانتاجية
VAR00010	,482	,045	,544	10,798	,000	,544	,544	,544	
1 (Constante)	2,172	,161		13,484	,000				مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00010	,393	,047	,450	8,394	,000	,450	,450	,450	
1 (Constante)	2,749	,110		25,106	,000				مؤشر الربحية
VAR00010	,314	,032	,509	9,858	,000	,509	,509	,509	

a. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات التنافسية											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	المؤشرات
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,515 <sup>a</sup>	,265	,262	,69348	,265	100,256	1	278	,000	1,134	مؤشر التكلفة
1	,433 <sup>a</sup>	,187	,184	,83054	,187	64,046	1	278	,000	1,163	مؤشر الانتاجية
1	,456 <sup>a</sup>	,208	,205	,80894	,208	72,813	1	278	,000	1,183	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,472 <sup>a</sup>	,223	,220	,56511	,223	79,828	1	278	,000	1,095	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00011 b. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

### ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	48,215	1	48,215	100,256	,000 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	133,695	278	,481			
Total	181,911	279				
1 Régression	44,179	1	44,179	64,046	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	191,764	278	,690			
Total	235,943	279				
1 Régression	47,648	1	47,648	72,813	,000 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
Résidus	181,920	278	,654			
Total	229,568	279				
1 Régression	25,493	1	25,493	79,828	,000 <sup>b</sup>	



## الملاحق

Résidus	88,779	278	,319			مؤشر الربحية
Total	114,271	279				

a. Variable dépendante : VAR00014 - VAR00015-VAR00016 - VAR00017

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00011

Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على تحسين العمليات على مؤشرات التنافسية									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	1,704	,182		9,347	,000				مؤشر التكلفة
VAR00011	,498	,050	,515	10,013	,000	,515	,515	,515	
1 (Constante)	1,712	,218		7,842	,000				مؤشر الانتاجية
VAR00011	,477	,060	,433	8,003	,000	,433	,433	,433	
1 (Constante)	1,693	,213		7,962	,000				مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00011	,495	,058	,456	8,533	,000	,456	,456	,456	
1 (Constante)	2,486	,149		16,731	,000				مؤشر الربحية
VAR00011	,362	,041	,472	8,935	,000	,472	,472	,472	

a. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات التنافسية											
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson	المؤشرات
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	,409 <sup>a</sup>	,167	,164	,73817	,167	55,845	1	278	,000	1,040	مؤشر التكلفة
1	,431 <sup>a</sup>	,186	,183	,83115	,186	63,547	1	278	,000	1,089	مؤشر الانتاجية
1	,420 <sup>a</sup>	,176	,173	,82471	,176	59,531	1	278	,000	1,127	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
1	,459 <sup>a</sup>	,210	,207	,56975	,210	74,019	1	278	,000	1,075	مؤشر الربحية

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00012 b. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

ANOVA<sup>a</sup>

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات التنافسية						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المؤشرات
1 Régression	30,430	1	30,430	55,845	,000 <sup>b</sup>	مؤشر التكلفة
Résidus	151,481	278	,545			
Total	181,911	279				
1 Régression	43,899	1	43,899	63,547	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الانتاجية
Résidus	192,044	278	,691			
Total	235,943	279				
1 Régression	40,489	1	40,489	59,531	,000 <sup>b</sup>	مؤشر جودة الخدمة المصرفية
Résidus	189,079	278	,680			
Total	229,568	279				
1 Régression	24,028	1	24,028	74,019	,000 <sup>b</sup>	مؤشر الربحية
Résidus	90,244	278	,325			
Total	114,271	279				

## الملحق

a. Variable dépendante : VAR00014 - VAR00015- VAR00016 - VAR00017

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00012

Coefficients<sup>a</sup>

أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة على مؤشرات التنافسية									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			المؤشرات
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	2,056	,196		10,501	,000				مؤشر التكلفة
VAR00012	,388	,052	,409	7,473	,000	,409	,409	,409	
1 (Constante)	1,702	,220		7,718	,000				مؤشر الانتاجية
VAR00012	,466	,059	,431	7,972	,000	,431	,431	,431	
1 (Constante)	1,816	,219		8,301	,000				مؤشر جودة الخدمة المصرفية
VAR00012	,448	,058	,420	7,716	,000	,420	,420	,420	
1 (Constante)	2,512	,151		16,617	,000				مؤشر الربحية
VAR00012	,345	,040	,459	8,603	,000	,459	,459	,459	

a. Variable dépendante : VAR00014- VAR00015- VAR00016- VAR00017

الملحق رقم 05: مخرجات برنامج SPSS الخاص باختبار معامل الارتباط لبيرون واختبار الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة

## نتائج المتغيرين التابع والمستقل:

### Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
VAR00001	2383	8455,00	3,5480	1,13753	1,294
VAR00002	1680	4789,00	2,8506	1,37828	1,900
N valide (liste)	1680				

## معامل الارتباط بين معايير الجودة والحوافز

### Corrélations

سياسات الإدارة				
		VAR00004	VAR00005	الحوافز المادية
VAR00004	Corrélation de Pearson	1	,263**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00005	Corrélation de Pearson	,263**	1	الحوافز المعنوية
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00004	VAR00006	الحوافز المعنوية
VAR00004	Corrélation de Pearson	1	,239**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00006	Corrélation de Pearson	,239**	1	الحوافز المعنوية
	Sig. (bilatérale)			
	N	490	490	

	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00004	VAR00007	الحوافز الاجتماعية
VAR00004	Corrélation de Pearson	1	,249**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00007	Corrélation de Pearson	,249**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00004	VAR00008	الحوافز الدينية
VAR00004	Corrélation de Pearson	1	,458**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00008	Corrélation de Pearson	,458**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	1050	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

التركيز على العميل				
		VAR00009	VAR00005	الحوافز المادية
VAR00009	Corrélation de Pearson	1	,148**	
	Sig. (bilatérale)		,001	
	N	490	490	
VAR00005	Corrélation de Pearson	,148**	1	
	Sig. (bilatérale)	,001		
	N	490	560	
		VAR00009	VAR00006	الحوافز المعنوية
VAR00009	Corrélation de Pearson	1	,185**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00006	Corrélation de Pearson	,185**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00009	VAR00007	الحوافز الاجتماعية
VAR00009	Corrélation de Pearson	1	,180**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00007	Corrélation de Pearson	,180**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00009	VAR00008	الحوافز الدينية
VAR00009	Corrélation de Pearson	1	,274**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	

VAR00008	Corrélation de Pearson	,274**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	1050	

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

التركيز على العاملين				
		VAR00010	VAR00005	الحوافز المادية
VAR00010	Corrélation de Pearson	1	,195**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00005	Corrélation de Pearson	,195**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00010	VAR00006	الحوافز المعنوية
VAR00010	Corrélation de Pearson	1	,159**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00006	Corrélation de Pearson	,159**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00010	VAR00007	الحوافز الاجتماعية
VAR00010	Corrélation de Pearson	1	,157**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00007	Corrélation de Pearson	,157**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00010	VAR00008	الحوافز الدينية
VAR00010	Corrélation de Pearson	1	,437**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00008	Corrélation de Pearson	,437**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	1050	

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

التركيز على تحسين العمليات				
		VAR00011	VAR00005	الحوافز المادية
VAR00011	Corrélation de Pearson	1	,211**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00005	Corrélation de Pearson	,211**	1	

	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00011	VAR00006	الحوافز المعنوية
VAR00011	Corrélation de Pearson	1	,245**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00006	Corrélation de Pearson	,245**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00011	VAR00007	الحوافز الاجتماعية
VAR00011	Corrélation de Pearson	1	,170**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00007	Corrélation de Pearson	,170**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	560	
		VAR00011	VAR00008	الحوافز الدينية
VAR00011	Corrélation de Pearson	1	,261**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	490	490	
VAR00008	Corrélation de Pearson	,261**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	490	1050	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة				
		VAR00012	VAR00005	الحوافز المادية
VAR00012	Corrélation de Pearson	1	,062	
	Sig. (bilatérale)		,173	
	N	490	490	
VAR00005	Corrélation de Pearson	,062	1	
	Sig. (bilatérale)	,173		
	N	490	560	
		VAR00012	VAR00006	الحوافز المعنوية
VAR00012	Corrélation de Pearson	1	,016	
	Sig. (bilatérale)		,726	
	N	490	490	
VAR00006	Corrélation de Pearson	,016	1	
	Sig. (bilatérale)	,726		
	N	490	560	
		VAR00012	VAR00007	الحوافز الاجتماعية
VAR00012	Corrélation de Pearson	1	,040	
	Sig. (bilatérale)		,379	
	N	490	490	
VAR00007	Corrélation de Pearson	,040	1	
	Sig. (bilatérale)	,379		

N		490	560	الحوافز الدينية
		VAR00012	VAR00008	
VAR00012	Corrélation de Pearson	1	,040	
	Sig. (bilatérale)		,379	
	N	490	490	
VAR00008	Corrélation de Pearson	,040	1	
	Sig. (bilatérale)	,379		
	N	490	1050	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### معامل الارتباط بين الجودة والحوافز

#### Corrélations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,099**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	2383	1680
VAR00002	Corrélation de Pearson	,099**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	1680	1680

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### اختبار الانحدار البسيط

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,099 <sup>a</sup>	,010	,009	1,37192

a. Prédicteurs : (Constante), VAR00001

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31,229	1	31,229	16,592	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	3158,270	1678	1,882		
	Total	3189,499	1679			

a. Variable dépendante : VAR00002

b. Prédicteurs : (Constante), VAR00001

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,357	,126		18,732	,000
	VAR00001	,141	,035	,099	4,073	,000

a. Variable dépendante : VAR00002

الملحق رقم 06: مخرجات برنامج SPSS الخاص بآثر خصائص عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

تأثير خصائص عينة الدراسة على أبعاد الجودة:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
VAR00004	Intergruppes	3,032	1	3,032	5,368	,024	الجنس
	Intragruppes	38,411	68	,565			
	Total	41,443	69				
VAR00009	Intergruppes	,921	1	,921	1,418	,238	
	Intragruppes	44,165	68	,649			
	Total	45,086	69				
VAR00010	Intergruppes	3,344	1	3,344	2,709	,104	
	Intragruppes	83,928	68	1,234			
	Total	87,271	69				
VAR00011	Intergruppes	2,444	1	2,444	3,558	,064	
	Intragruppes	46,699	68	,687			
	Total	49,143	69				
VAR00012	Intergruppes	2,421	1	2,421	4,936	,030	
	Intragruppes	33,351	68	,490			
	Total	35,771	69				

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
VAR00004	Intergruppes	9,037	3	3,012	6,135	,001	الفئة العمرية
	Intragruppes	32,406	66	,491			
	Total	41,443	69				
VAR00009	Intergruppes	6,765	3	2,255	3,884	,013	
	Intragruppes	38,321	66	,581			
	Total	45,086	69				
VAR00010	Intergruppes	8,320	3	2,773	2,318	,084	
	Intragruppes	78,952	66	1,196			
	Total	87,271	69				
VAR00011	Intergruppes	10,474	3	3,491	5,959	,001	
	Intragruppes	38,668	66	,586			
	Total	49,143	69				
VAR00012	Intergruppes	6,242	3	2,081	4,650	,005	
	Intragruppes	29,530	66	,447			
	Total	35,771	69				

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
VAR00004	Intergruppes	10,297	4	2,574	5,372	,001	
	Intragruppes	31,146	65	,479			
	Total	41,443	69				
VAR00009	Intergruppes	8,427	4	2,107	3,736	,008	
	Intragruppes	36,658	65	,564			
	Total	45,086	69				

### الملاحق

VAR00010	Intergruppes	13,257	4	3,314	2,911	,028	المستوى العلمي
	Intragruppes	74,015	65	1,139			
	Total	87,271	69				
VAR00011	Intergruppes	9,840	4	2,460	4,069	,005	
	Intragruppes	39,302	65	,605			
	Total	49,143	69				
VAR00012	Intergruppes	7,213	4	1,803	4,104	,005	
	Intragruppes	28,559	65	,439			
	Total	35,771	69				

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	التخصص العلمي
VAR00004	Intergruppes	4,652	3	1,551	2,782	,048	
	Intragruppes	36,791	66	,557			
	Total	41,443	69				
VAR00009	Intergruppes	3,263	3	1,088	1,716	,172	
	Intragruppes	41,823	66	,634			
	Total	45,086	69				
VAR00010	Intergruppes	1,269	3	,423	,325	,808	
	Intragruppes	86,003	66	1,303			
	Total	87,271	69				
VAR00011	Intergruppes	2,643	3	,881	1,251	,299	
	Intragruppes	46,500	66	,705			
	Total	49,143	69				
VAR00012	Intergruppes	2,495	3	,832	1,649	,186	
	Intragruppes	33,277	66	,504			
	Total	35,771	69				

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الخبرة المهنية
VAR00004	Intergruppes	2,611	3	,870	1,479	,228	
	Intragruppes	38,832	66	,588			
	Total	41,443	69				
VAR00009	Intergruppes	,511	3	,170	,252	,860	
	Intragruppes	44,575	66	,675			
	Total	45,086	69				
VAR00010	Intergruppes	1,439	3	,480	,369	,776	
	Intragruppes	85,832	66	1,300			
	Total	87,271	69				
VAR00011	Intergruppes	3,268	3	1,089	1,567	,206	
	Intragruppes	45,875	66	,695			
	Total	49,143	69				
VAR00012	Intergruppes	1,577	3	,526	1,015	,392	
	Intragruppes	34,194	66	,518			
	Total	35,771	69				

### تأثير خصائص عينة الدراسة على الحوافز:

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
VAR00005	Intergruppes	,369	1	,369	,218	,642	



	Intragroupes	114,903	68	1,690			الجنس
	Total	115,271	69				
VAR00006	Intergroupes	,386	1	,386	,197	,658	
	Intragroupes	133,056	68	1,957			
	Total	133,443	69				
VAR00007	Intergroupes	9,503	1	9,503	7,855	,007	
	Intragroupes	82,268	68	1,210			
	Total	91,771	69				
VAR00008	Intergroupes	1,119	1	1,119	1,024	,315	
	Intragroupes	74,324	68	1,093			
	Total	75,443	69				

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الفئة العمرية
VAR00005	Intergroupes	11,154	3	3,718	2,357	,080	
	Intragroupes	104,118	66	1,578			
	Total	115,271	69				
VAR00006	Intergroupes	13,633	3	4,544	2,503	,067	
	Intragroupes	119,810	66	1,815			
	Total	133,443	69				
VAR00007	Intergroupes	14,377	3	4,792	4,087	,010	
	Intragroupes	77,394	66	1,173			
	Total	91,771	69				
VAR00008	Intergroupes	7,509	3	2,503	2,432	,073	
	Intragroupes	67,934	66	1,029			
	Total	75,443	69				

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المستوى العلمي
VAR00005	Intergroupes	9,215	4	2,304	1,412	,240	
	Intragroupes	106,057	65	1,632			
	Total	115,271	69				
VAR00006	Intergroupes	14,837	4	3,709	2,033	,100	
	Intragroupes	118,606	65	1,825			
	Total	133,443	69				
VAR00007	Intergroupes	19,972	4	4,993	4,520	,003	
	Intragroupes	71,800	65	1,105			
	Total	91,771	69				
VAR00008	Intergroupes	1,511	4	,378	,332	,855	
	Intragroupes	73,932	65	1,137			
	Total	75,443	69				

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
VAR00005	Intergroupes	3,433	3	1,144	,675	,570	
	Intragroupes	111,838	66	1,695			
	Total	115,271	69				
VAR00006	Intergroupes	7,977	3	2,659	1,399	,251	
	Intragroupes	125,466	66	1,901			
	Total	133,443	69				

### الملاحق

VAR00007	Intergruppes	5,122	3	1,707	1,300	,282	التخصص العلمي
	Intragruppes	86,649	66	1,313			
	Total	91,771	69				
VAR00008	Intergruppes	10,633	3	3,544	3,609	,018	
	Intragruppes	64,810	66	,982			
	Total	75,443	69				

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الخبرة المهنية
VAR00005	Intergruppes	4,021	3	1,340	,795	,501	
	Intragruppes	111,250	66	1,686			
	Total	115,271	69				
VAR00006	Intergruppes	3,055	3	1,018	,516	,673	
	Intragruppes	130,388	66	1,976			
	Total	133,443	69				
VAR00007	Intergruppes	4,196	3	1,399	1,054	,375	
	Intragruppes	87,575	66	1,327			
	Total	91,771	69				
VAR00008	Intergruppes	5,132	3	1,711	1,606	,196	
	Intragruppes	70,311	66	1,065			
	Total	75,443	69				

### تأثير خصائص عينة الدراسة على مؤشرات التنافسية:

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الجنس
VAR00014	Intergruppes	,012	1	,012	,021	,885	
	Intragruppes	38,274	68	,563			
	Total	38,286	69				
VAR00015	Intergruppes	1,111	1	1,111	1,987	,163	
	Intragruppes	38,031	68	,559			
	Total	39,143	69				
VAR00016	Intergruppes	,119	1	,119	,143	,706	
	Intragruppes	56,524	68	,831			
	Total	56,643	69				
VAR00017	Intergruppes	1,675	1	1,675	4,432	,039	
	Intragruppes	25,697	68	,378			
	Total	27,371	69				

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الفئة العمرية
VAR00014	Intergruppes	3,181	3	1,060	1,993	,124	
	Intragruppes	35,105	66	,532			
	Total	38,286	69				
VAR00015	Intergruppes	2,927	3	,976	1,778	,160	
	Intragruppes	36,216	66	,549			
	Total	39,143	69				
VAR00016	Intergruppes	12,035	3	4,012	5,936	,001	
	Intragruppes	44,608	66	,676			
	Total	56,643	69				
VAR00017	Intergruppes	3,572	3	1,191	3,302	,026	

Intragroupes	23,800	66	,361			
Total	27,371	69				

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	المستوى العلمي
VAR00014 Intergroupes	1,331	4	,333	,585	,674	
Intragroupes	36,955	65	,569			
Total	38,286	69				
VAR00015 Intergroupes	3,119	4	,780	1,407	,242	
Intragroupes	36,024	65	,554			
Total	39,143	69				
VAR00016 Intergroupes	6,951	4	1,738	2,273	,071	
Intragroupes	49,691	65	,764			
Total	56,643	69				
VAR00017 Intergroupes	3,713	4	,928	2,550	,047	
Intragroupes	23,659	65	,364			
Total	27,371	69				

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	التخصص العلمي
VAR00014 Intergroupes	1,805	3	,602	1,089	,360	
Intragroupes	36,481	66	,553			
Total	38,286	69				
VAR00015 Intergroupes	1,667	3	,556	,979	,408	
Intragroupes	37,476	66	,568			
Total	39,143	69				
VAR00016 Intergroupes	4,203	3	1,401	1,763	,163	
Intragroupes	52,440	66	,795			
Total	56,643	69				
VAR00017 Intergroupes	1,726	3	,575	1,480	,228	
Intragroupes	25,646	66	,389			
Total	27,371	69				

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	الخبرة المهنية
VAR00014 Intergroupes	3,854	3	1,285	2,462	,070	
Intragroupes	34,432	66	,522			
Total	38,286	69				
VAR00015 Intergroupes	2,955	3	,985	1,797	,156	
Intragroupes	36,188	66	,548			
Total	39,143	69				
VAR00016 Intergroupes	13,005	3	4,335	6,557	,001	
Intragroupes	43,637	66	,661			
Total	56,643	69				
VAR00017 Intergroupes	2,356	3	,785	2,072	,112	
Intragroupes	25,015	66	,379			
Total	27,371	69				

الملخص

## الجودة وأثرها في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية

درسنا من خلال هذه الأطروحة موضوع "الجودة وأثرها في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية -دراسة حالة"، وهدفنا من خلالها هدفنا لمعرفة أثر تطبيق الجودة ومعاييرها على العاملين في المصارف الإسلامية وقد ركزنا على التحفيز بكل أنواعه، وتقييم أثر الجودة على الحوافز وما هي الحوافز الناجمة عن هذا الأثر باعتبار الجودة تعنى بالتطوير المستمر والتحسين الشامل لكل عمليات المصرف مع تخصيص المصارف الإسلامية الجزائرية لولاية قسنطينة كعينة للدراسة متمثلة في مصرف البركة بفرعيه 402 و406 ومصرف السلام.

وقد حاولنا الإجابة عن إشكالية البحث والتي تتمحور حول: ما هو أثر الجودة في خلق الحوافز في المصارف الإسلامية في المصارف الإسلامية الجزائرية؟، بتقسيم الأطروحة إلى خمسة فصول، تناولنا في الأول أساسيات حول الجودة والثاني أساسيات حول الحوافز، أما في الفصل الثالث فعرضنا جملة من الأفكار الأدبية والنظرية حول الجودة والحوافز في المصارف الإسلامية، وفي الفصل الرابع تطرقنا إلى عرض مختصر عن تطور أهم مؤشرات القطاع المصرفي في الجزائر، وكذا عرض المصارف الإسلامية العاملة به، وتناولنا ما استطعنا جمعه عن موضوع الجودة والحوافز وما تم نشره من قبل مصرفي البركة والسلام، وأخيرا تناولنا في الفصل الخامس دراسة ميدانية متمثلة في استبيان يعكس آراء العاملين حول تطبيق الجودة والحوافز في هذه المصارف.

وقد توصنا من خلال دراستنا هذه، إلى أن المصارف الإسلامية في الجزائر تطبق الجودة وتسعى بكل ما تملك لتهتم بشكل أكبر بها طبقا لما يتم نشره من قبل هذه المصارف، وكما أنها تمنح الحوافز للعاملين وتهتم بعملية التحفيز أيضا، إلا أن للعاملين رأي آخر بخصوص ذلك، حيث أنهم غير راضين عما يتم منحه من حوافز ولا يوافقون على أسلوب تطبيق الجودة في هذه المصارف، ويعتبر هذا أهم نتائج دراستنا.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الجودة الشاملة، الحوافز، المصارف الإسلامية.

### **The Quality and its impact on creating incentives in Islamic banks**

Through this thesis, we studied the topic of “Quality and its impact on creating incentives in Islamic banks - a case study”, and our goal through it was to know the impact of applying quality and its standards on employees in Islamic banks. We focused on motivation in all its forms, and evaluating the impact of quality on incentives and what are the incentives resulting from this impact, considering that quality means continuous development and comprehensive improvement of all bank operations, with the allocation of Algerian Islamic banks in the state of Constantine as a sample for the study, represented by Al Baraka Bank with its branches 402 and 406 and Al Salam Bank.

We tried to answer the research problem, which revolves around: What is the impact of quality in creating incentives in Islamic banks in Algerian Islamic banks? By dividing the thesis into five chapters, in the first we discussed the basics of quality and the second the basics of incentives, while in the third chapter we presented a set of literary and theoretical ideas about quality and incentives in Islamic banks, and in the fourth chapter we addressed a brief presentation of the development of the most important indicators of the banking sector in Algeria, as well as a presentation of the Islamic banks operating in it, and we discussed what we were able to collect on the subject of quality and incentives and what was published by Al Baraka and Al Salam banks, and finally we discussed in the fifth chapter a field study represented in a questionnaire that reflects the opinions of workers about the application of quality and incentives in these banks.

Through this study, we have concluded that Islamic banks in Algeria apply quality and strive with all their might to pay more attention to it according to what is published by these banks. They also provide incentives to employees and are also interested in the motivation process. However, employees have another opinion regarding this, as they are not satisfied with the incentives that are given and do not agree with the method of applying quality in these banks. This is considered the most important result of our study.

**Keywords:** Quality, Total Quality, Incentives, Islamic Banks.

## La qualité et son impact sur la création d'incitations dans les banques islamiques

À travers cette thèse, nous avons étudié le thème « La qualité et son impact sur la création d'incitations dans les banques islamiques - une étude de cas ». À travers cette thèse, nous avons cherché à connaître l'impact de l'application de la qualité et de ses normes sur les employés des banques islamiques. motivations de toutes sortes, et évaluer l'impact de la qualité sur les incitations et quelles sont les incitations qui en résultent, considérant que la qualité concerne le développement continu et l'amélioration globale de toutes les opérations bancaires, avec l'affectation des banques islamiques algériennes au secteur. l'État de Constantine comme échantillon pour l'étude, représenté par la banque Al Baraka avec ses deux succursales. 402, 406 et banque Al Salam.

Nous avons tenté de répondre à la problématique de recherche qui s'articule autour de : Quel est l'impact de la qualité sur la création d'incitations dans les banques islamiques dans les banques islamiques algériennes ? En divisant la thèse en cinq chapitres, nous avons abordé les bases de la qualité et de la qualité. le deuxième, les bases des incitations. Dans le troisième chapitre, nous avons présenté un certain nombre d'idées littéraires et théoriques sur la qualité et les incitations dans les banques islamiques. Dans le quatrième chapitre, nous avons abordé une brève présentation du développement des indicateurs les plus importants. le secteur bancaire en Algérie, ainsi qu'une présentation des banques islamiques qui y opèrent, et nous avons discuté de ce que Nous avons pu le recueillir sur le thème de la qualité et des incitations et sur ce qui a été publié par les banques Al Baraka et Al Salam. Enfin, dans le cinquième chapitre, nous avons discuté d'une étude de terrain représentée dans un questionnaire qui reflète les opinions des employés sur l'application. de qualité et d'incitations dans ces banques.

A travers notre étude, nous avons conclu que les banques islamiques en Algérie appliquent la qualité et s'efforcent d'y prêter plus d'attention selon ce qui est publié par ces banques. Elles accordent également des incitations aux employés et s'intéressent également au processus de motivation. , mais les employés ont une opinion différente à ce sujet, car ils ne sont pas satisfaits des incitations accordées et ne sont pas d'accord avec la méthode de mise en œuvre de la qualité dans ces banques, ce qui est considéré comme le résultat le plus important de notre étude.

Mots clés : qualité, qualité globale, incitations, banques islamiques.

**People's Democratic Republic of Algeria**  
**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**Emir Abdelkader**  
**University for Islamic**  
**Science – Constantine**  
**Algeria**



**Shari'a and Economics**  
**Faculty**

**The Quality and its impact on  
creating incentives in Islamic banks**

**A thesis submitted to obtain a doctorate degree for L.M.D**  
**Division: Economic Sciences**  
**Specialization: Islamic Economy**

**Elaborated by the student:**

**FILALI Nedjoua**

**Supervising by the professor:**

**SAHNOUNE Okba**

THE DESCUSSION JURY MEMBERS			
Name and First Name	Scientific Rang	Function	Original University
BARANI Abd naser	professor	President	Emir Abdelkader university-Constantine
SAHNOUNE Okba	professor	Supervisor and Reporter	Emir Abdelkader university-Constantine
KAID Meriem	Associate Professor A	Discussing member	Emir Abdelkader university-Constantine
THNIEU Kanza	Associate Professor A	Discussing member	Emir Abdelkader university-Constantine
BEN HBIB Mouhssine	professor	Discussing member	Kasdi Merbah university-Ouargla
ZANKRI Miloud	professor	Discussing member	Mouhamed ELbachire Elibrahimi university-Bourdj

**University Year: 1445/1446 H 2024/2025AD**