

تقييم درجة تطبيق معايير النموذج الأوربي

للتميز للجودة الشاملة في بنك الشام

دراسة ميدانية

طالب الدراسات العليا: غدير سمير جنود

قسم إدارة الأعمال - كلية: الاقتصاد - جامعة: طرطوس

الدكتور المشرف: علي شاهين + د. محمود زهير شعبان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام الخاص، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم توزيع (169) استبانة تضمنت معايير النموذج الأوربي للتميز (ثقافة المؤسسة - الرؤية الاستراتيجية - اشراك العاملين - الاستدامة - إدارة الأداء - انطباعات المعنيين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأكد من وجود هذه المبادئ على أرض الواقع، وتم الاعتماد على اختبار (T-TEST ONE SIMPLE) للتأكد من وجود فروق إحصائية أم لا وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 25). وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المصرف يقوم بتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز، وأوصى الباحث بتعزيز ثقافة الجودة لتصبح نهج عمل يومي، كونها تشكل حجر الأساس في نجاح المنظمات في تطبيق أنظمة الجودة المختلفة وشهادات الجودة وجوائز الجودة، وتسهم في إشاعة ثقافة الجودة وتوفير البيئة التي تمكن المنظمات من المحافظة على مستوى الجودة الذي يتم الوصول إليه، والبناء عليه لمستوى متقدم لاحقاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - معايير النموذج الأوربي للتميز .

Evaluation of the degree of application of the standards of the European Model of Excellence for Total Quality in Cham Bank

A field study

*Ghader samer Janud

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent to which the standards of the European model of excellence are applied in Cham Private Bank, and the descriptive approach was relied upon to study the phenomenon as it is on the ground. – Sustainability – Performance management – Stakeholders' impressions – Strategic and operational performance) Arithmetic averages and standard deviations were extracted to ensure the existence of these principles on the ground, and the (T-TEST ONE SIMPLE) test was relied upon to ensure that there are statistical differences or not, depending on Statistical program (SPSS 25). A number of results were reached, the most important of which is that the bank implements the standards of the European model of excellence, and the researcher recommended promoting the culture of quality to become a daily work approach, as it constitutes the cornerstone of the success of organizations in applying various quality systems, quality certificates and quality awards, and contributes to spreading the culture of quality and providing the environment Which enables organizations to maintain the level of quality that is reached, and build on it to an advanced level later.

Keywords: Total Quality Management – EFQM.

* Graduate student- PH.D- Business Administration Department- Faculty of Economice- Tartous university – Tartous- Syria.

1- مقدمة:

يشهد العالم حالياً صراعاً اقتصادياً غير مسبوق، يتمثل في المنافسة بهدف الفوز بالأسواق الدولية للمنتجات والخدمات، وعليه أصبح البقاء والاستمرار من نصيب المؤسسات والشركات التي تقدم منتجات، أو خدمات ذات جودة عالية (فتحي، 2016). وعليه أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية منذ العديد من السنوات الماضية الأمر الذي فرض على المنظمات والحكومات في العالم كافة أن توليها اهتماماً خاصاً بها، ومن ثم فإن الوظيفة الأولى لأي منظمة هو الأسلوب الذي يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير وظهور الأسواق العالمية.

وفرضت تطورات الألفية الجديدة عوامل ومتغيرات حتمت على المنظمات التحول نحو ثقافة التميز في الأداء، واتخاذها كنقطة انطلاق نحو تحسين الأداء بشكل ثابت ومنتظم، ويرتبط التميز في الأداء بالطاقة البشرية في المنظمة، لأنهم القوة الحقيقية ورأس مالها الفاعل، بحيث يصبح التميز بينهم ضمن مهارات العمل الأساسية، ومن النماذج التي تساعد في تحقيق ذلك النموذج الأوربي للتميز (EFQM) الذي هو عبارة عن آلية إدارية تساعد المنظمات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة، إذ يمكن المنظمات من وضع الإطار العام المحدد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها (منصور، 2017).

وعليه أنت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع تطبيق النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام الخاص في الجمهورية العربية السورية.

2- المصطلحات العلمية:

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم، والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (شعبان، 2019، ص3).

التميز المؤسسي Institutional Excellence: هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنظمات، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات (داود، 2020، ص131).

النموذج الأوربي للتميز (EFQM) : يقصد بالنموذج الأوربي للتميز بأنه نموذج تطبيقي لتفعيل الممارسات في عملية إدارة المنظمات، من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة بناءً على معايير موضوعة مسبقاً، وهو عملية يمكن من خلالها مساعدة المنظمات على تكوين نظام إداري ملائم لمساعدة هذه المنظمات للتقدم نحو التميز وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الحاصلة داخل المنظمة (EFQM, 2013).

3- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- (نعمان، 2020): " دور النموذج الأوربي للتميز في الأداء المؤسسي للجامعات الكبرى في قطاع غزة (بالتطبيق على الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) في الفترة من 2007-2017م"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النموذج الأوربي للتميز في الأداء المؤسسي للجامعات الكبرى في قطاع غزة (بالتطبيق على الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر،

جامعة الأقصى) في الفترة من 2007-2017م، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعات الكبرى في قطاع غزة: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بجميع أبعاده التسعة وبين كل من (الجودة والفاعلية، ورضا متلقي الخدمة، والتعليم والنمو، والكفاءة، والإنتاجية) في الجامعات الكبرى في قطاع غزة.

2-2- (إسماعيل، 2019): "ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وذلك لتنمية قدرات العاملين في أندية السلاح المصرية عن طريق تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتحاد المصري للسلاح للتميز المؤسسي، وتم تطبيقهما على عينة مكونة من (165) عضو ومدير من مديرو وأعضاء مجالس الإدارات للأندية السلاح المصرية، وأشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات في معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح مرتبطة بالموارد البشرية والعمليات والقيادة، وغياب رؤية استراتيجية واضحة للأندية مع عدم وضوح أهداف الأندية واستراتيجياتها، وضعف توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز، وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه جمود الهيكل التنظيمي للأندية، وضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين مع المركزية الشديدة عند وضع السياسات.

الدراسات الأجنبية:

1 - (Szyrocka, Roszak, 2019):

The role of the EFQM model in precepting quality in Polish enterprises"

" دور نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحديد الجودة في الشركات البولندية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة نضج الشركات البولندية للحصول على شهادة جودة العام على أساس نموذج التميز EFQM ، ويجب أن تحصل الشركة على شهادة جودة العام في مجال إجراء تقييم ذاتي بواسطة نموذج EFQM بنسبة 56% على الأقل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والانتسابية كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أنه من بين 49 شركة كبيرة تم تحليلها تسعى للحصول على جودة العام شهادة 3 فقط حققت قيمة 80% وما فوق.

2 - (Hauber, 2020):

A study of the EFQM Model. Financial results, "sustainability & the relation with ISO 9001

"دراسة النتائج المالية للنموذج الأوربي للتميز، الاستدامة والعلاقة مع الايزو 9001"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما يمكن توقعه عند تنفيذ نموذج EFQM في المنظمات، وما هي التحديات أو المعوقات التي من الممكن أن تعوق تنفيذ هذا النموذج من قبل المنظمات محل الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز وكسب الفوائد المالية من تطبيقه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة من 50 شركة إسبانية من الشركات

المعترف بها من قبل EFQM والتي تأخذ علامة 3 نجوم إلى 5 نجوم ، وأرت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة بين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز وبين الفوائد المالية للشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة يطبقون الاستدامة المجتمعية من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، وأخيرًا، أظهرت النتائج أن هناك إيجابية بين ISO 9001 ونموذج EFQM.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أعلاه نجد أن الدراسات السابقة تناولت موضوع النموذج الأوروبي للتميز مع نفس العناصر السبعة المكونة لهذه الجائزة، ولكنها اختلفت مع دراساتنا الحالية من حيث المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وكذلك اختلفت من ناحية هامة وهي بيئة التطبيق حيث تنوعت البيئات المطبقة للنموذج الأوروبي للتميز ولكن حسب علم الباحث لم يجد أي دراسة تناولت واقع تطبيق النموذج الأوربي للتميز في القطاع المصرفي.

4- مشكلة الدراسة:

من خلال قيام الباحث بدراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (40 مفردة) في الفترة من 2022/12/20م حتى 2022/12/27م، بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في المجال المصرفي، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، على عينة طبقية من العاملين في بنك الشام في المحافظات التالية (دمشق - اللاذقية - حمص - طرطوس)، وتوصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي: أن (80%) من العاملين في المصارف المبحوثة ليس لديهم المعرفة الكاملة بالنموذج الأوروبي للتميز، وإن كان 55% يطبقون معظم أبعاد النموذج الأوروبي للتميز، وتختلف مستويات الخدمة في 70% من العينة بمرور الوقت، نتيجة التطور

التكنولوجي، مما يستلزم تعديل لمواكبة هذا التغيير، ووافق 40% من العاملين على أن أبعاد النموذج الأوربي للتميز يمكن أن يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف.

وهذا ما جعل الباحث يطرح التساؤل الرئيسي التالي: "إلى أي مدى يتم تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة"

وتتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار ثقافة المؤسسة في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار الرؤية الاستراتيجية في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار اشراك العاملين في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار الاستدامة في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار التركيز على إدارة الأداء في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار انطباعات المعنيين في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في بنك الشام محل الدراسة.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معايير النموذج الأوربي للتميز المطبقة في بنك الشام محل الدراسة وبين المعايير الواجب توافرها لتطبيق معايير هذه الجائزة عند متوسط الحياد (3).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ثقافة المؤسسة في بنك الشام ومعيار ثقافة المؤسسة الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية في بنك الشام ومعيار الرؤية الاستراتيجية الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اشراك العاملين في بنك الشام ومعيار اشراك العاملين الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في المنظمة محل بنك الشام عند متوسط الحياد (3).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الاستدامة في بنك الشام ومعيار الاستدامة الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء في بنك الشام ومعيار إدارة الأداء الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين انطباعات المعنيين في بنك الشام ومعيار انطباعات المعنيين الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في بنك الشام ومعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في المنظمة محل بنك الشام عند متوسط الحياد (3).

6- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التميز المؤسسي للنهوض بمستوى أداء المصارف والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة وتميز مخرجاتها من خلال تقديم خدمات على مستوى عال من الكفاءة والفعالية لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، ومن ثم تنمية المجتمع وإحداث التميز والريادة والمنافسة، بالإضافة إلى أن تحقيق الأداء المتميز من جانب القيادات الإدارية في أي مؤسسة مصرفية يعد أحد المبادئ الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يسهم في تحقيق العمل المطلوب على النحو الأمثل، ومن ثم تقليل الأخطاء والمشكلات وتقليل الفاقد واستغلال الموارد الداخلية بأنجح الطرق وأكفئها للوصول بالمؤسسات إلى تحقيق أهدافها المحددة لضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات، كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن التميز المؤسسي في المصارف السورية.

الأهمية العملية:

- حادثة موضوع (النموذج الأوربي للتميز) في الدراسات والبحوث محلياً بما يتطلب القيام بمزيد من الدراسات حوله.
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في المصارف السورية محل الدراسة في وضع برامج تدريبية للقيادات المسؤولة لتنمية وصقل مهاراتهم تجاه التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز.
- أهمية القطاع المصرفي باعتباره أحد القطاعات الاقتصادية التي لها دور كبير في تسريع عملية النمو الاقتصادي والذي من المهم أن يكون في مستوى من الجودة وبما يسهم في أحداث التحولات الاقتصادية المطلوبة للبلد وتنمية الاقتصاد الوطني.

7- أهداف الدراسة:

- التحقق من مدى تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة.
- التحقق من مدى التطبيق المنفرد لكل معيار من معايير الجائزة السبعة وهي معيار ثقافة المؤسسة - الرؤية الاستراتيجية - اشراك العاملين - الاستدامة - انطباعات المعنيين - إدارة الأداء - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في بنك الشام محل الدراسة.
- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى قدرات البنك على تحقيق تلك المعايير.

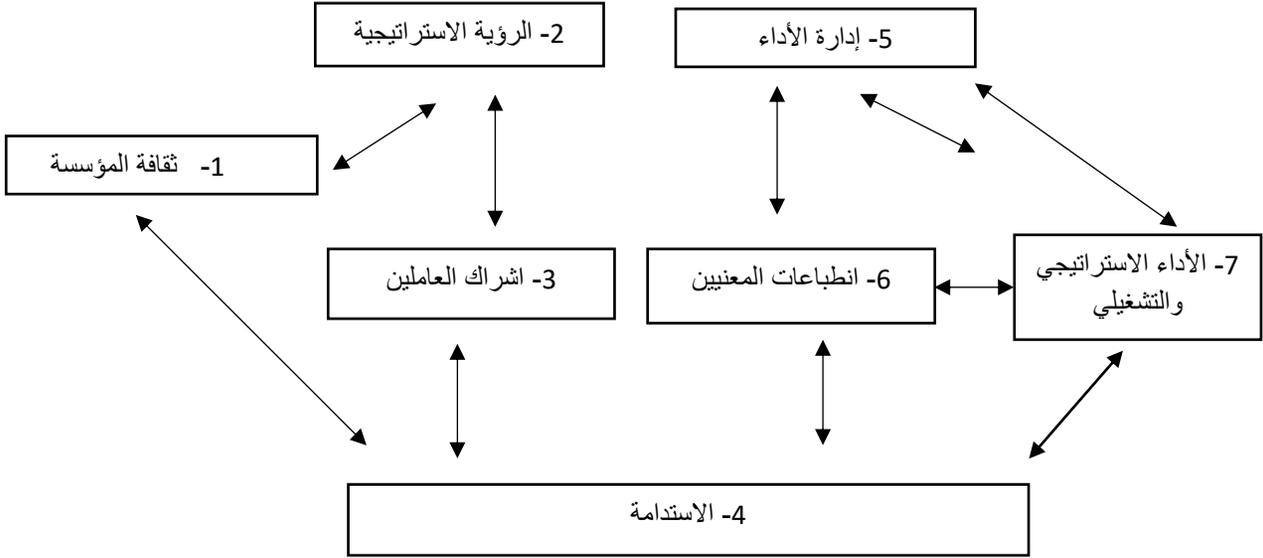
8- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع ما يلي:

في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على الاستبيان والذي قسم منه وزع بشكل شخصي من قبل الباحث في المحافظات (حمص - اللاذقية - طرطوس) والآخر عن طريق الاستبيان الالكتروني وخاصة في المحافظات التالية (دمشق - حلب) من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث اذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث وهو معايير النموذج الأوربي للتميز.

9- نموذج الدراسة: لقد تم تحديد أنموذج البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بمعايير النموذج الأوربي للتميز :



10- حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في شهر تشرين الأول من العام 2022.

الحدود المكانية: بنك الشام وفروعه المنتشرة في المحافظات السورية وهي (طرطوس - اللاذقية - دمشق - حلب - حمص)، وتم استثناء محافظة درعا لصعوبة الوصول إلى هناك.

11- مجتمع البحث:

جميع العاملون الإداريون من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين في البنك محل الدراسة في محافظات الجمهورية العربية السورية وهي (دمشق) المقر الرئيسي - حمص - اللاذقية - طرطوس - حلب) والبالغ عددهم (306)، حسب بيانات قسم الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة والذي يقع في مدينة دمشق.

12- عينة البحث: تم الاعتماد على جدول مورغان لحساب حجم عينة البحث، وبالنظر إلى جدول مورغان (الملاحق) ينتج لدينا حجم عينة البحث وتبلغ (169) موظفاً وهذا ما يقابل حجم مجتمع البحث عند (300) موظفاً في بنك الشام محل الدراسة موزعة بين فروع هذا المصرف في المحافظات السورية، قام الباحث بتوزيعها على فروع المصرف في محافظات (دمشق- حلب - حمص - اللاذقية - طرطوس) وتم استرداد (165) استبيان بنسبة (97.63%).

13- الإطار النظري:

- مفهوم النموذج الأوربي للتميز: يشكل التميز حالة من الإبداع والتفوق الإداري والتنظيمي في تخطيط الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية بالشكل الذي يؤدي إلى الخروج بنتائج وإنجازات متميزة تتفوق على نتائج وإنجازات المنافسون ويرضى عنها العملاء والمساهمون وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة(عامر، 2013)، من جانب آخر ذكر أن التميز التنظيمي يعني النجاح القائم على قبول وتطبيق المفاهيم الأساسية القائمة على الإدارة بالعمليات والحقائق، والتوجه نحو العملاء، وتطوير ومشاركة العاملين، واستمرارية الابتكار والتحسين في جميع الجوانب التنظيمية، ويعد التميز استراتيجية عمل بعيدة المدى فهو يشير إلى حالة نجاح نموذجية طويلة الأجل تتحقق فيها نتائج أداء مرتفعة مقارنة بالنتائج التي يحققها المنافسون(Hashemi,2014)، فهو يركز على نتائج الأداء المرتفعة في المدى الطويل وليس على النتائج المرتفعة لفترة زمنية قصيرة، فهو لا يعني الوصول إلى حالة الحد الأقصى للأرباح أو الحد الأدنى للتكاليف، بقدر ما يعني المحافظة على هذه الحالة على المدى الطويل(Ghicajanu,2015).

عرفه (Flevy,2018) على أنه الوصول إلى أعلى درجات التفوق والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية.

كما تم تعريفه أيضاً على أنه الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف يمكن من خلالها معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة (Gagari, 2017).

يعد النموذج الأوربي للتميز عملية مخططة لاستغلال الفرص، وتشكيل رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والالتزام بأعلى مستويات الأداء من خلال أفضل الممارسات في مجالات تنفيذ المهام الداخلية، وإدارة العلاقات مع المتعاملين، والتعرف على قدرات المنافسين، وتحليل نقاط الضعف والقوة ضمن البيئة المحيطة بالمنظمة (المببضين، 2013).

ويعرف النموذج الأوربي للتميز كذلك بأنه القدرة على خلق التنسيق والتكامل بين جميع عناصر المنظمة، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى النتائج المطلوبة (السلمي، 2017).

وكذلك يعد النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) أحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز، ولتقييم الوضع المهني للعاملين في المنظمة، وتوفير رؤية واستراتيجية لها، بالإضافة إلى استثمار الموارد البشرية والمادية بطريقة ايجابية لتحسين مستوى الخطط التنموية في المنظمات (Calvo-mora, 2015).

ويقوم مفهوم النموذج الأوربي للتميز بشكل عام على بعدين متكاملين هما (شومان، 2015):

- 1- إن الهدف الحقيقي لإدارة أي منظمة هو تحقيق التميز من خلال الوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق من خلالها على المنافسين.
- 2- إن أي إدارة للأعمال والأنشطة على اختلاف طبيعتها يجب أن تتسم بالتميز عن طريق اتخاذ القرارات بجودة عالية وبشكل صحيح من المرة الأولى دون ترك أي فرصة لحدوث الأخطاء.

ومهما اختلفت مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز فإنها تدور حول ثلاثة مفاهيم أساسية هي (عبد الوهاب، 2016):

1- التميز يتم من خلال الممارسات الخاصة بالمنظمة: حيث يشير التميز إلى المهارة في ممارسة الأنشطة الإدارية، والاهتمام بالعملاء، وثبات الهدف، وتنفيذ العمليات، والتحسين المستمر، والإبداع، وتحقيق النتائج المتفوقة، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التحليل البيئي بدلاً من حل المشكلات.

2- التميز يتم من خلال تفوق المنظمة على مثيلاتها: عن طريق تحقيق منظومة متكاملة من النتائج في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والتي تقود إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى الأهداف، فالتميز يمثل الخبرة والمقدرة على الأداء بطريقة مميزة، تؤدي إلى التفوق المستمر للمنظمة على المنافسين من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات.

3- التميز يتم من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء، عن طريق تحديد توقعات العملاء عن الخدمات والمنتجات بهدف تحسين وتطوير الأداء لتقديم خدمات ومنتجات تفوق هذه التوقعات، فالتميز هو التعرف على العملاء وتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وتوجيه عناصر المنظمة كافة لتلبية هذه الاحتياجات والمتطلبات بطرق فريدة تفوق توقعات العملاء وتحقق مصالح أصحاب المصلحة.

ويمكن للباحث تعريف النموذج الأوروبي للتميز بأنه عملية دمج مبادئ الابتكار والإبداع والتفوق في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة بهدف تنفيذ العمليات والأنشطة بأفضل ما يمكن وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض التكاليف بشكل متفوق عما يحققه المنافسون، وبالتالي التعزيز المستمر للقدرة التنافسية.

- معايير التميز الخاصة بالنموذج الأوربي:

وتتمثل معايير التميز الخاصة بالنموذج الأوربي للتميز بتسعة معايير ثم تم اختصارها لسبعة معايير في الإصدار الحديث (2020)، وهي المعايير التي سيتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية على اعتباره من أوسع النماذج وأكثرها شمولاً، بالآتي:

1- القيادة: تعرف القيادة بأنها عملية استخدام المهارات والمعارف، وتطبيق القيم والمعتقدات والأخلاق الوظيفية المثلى من قبل الفرد القائد بهدف توجيه الأفراد العاملين بشكل ثابت نحو تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة (Sharma, 2013) ومنه فإن القيادة في نموذج التميز تشير إلى الأسلوب الذي يتبعه القادة في ممارسة الأداء التنظيمي وتطويره بما يتماشى مع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها، وذلك من خلال توضيح الرسالة والرؤية المستقبلية وبلورتها بالشكل الذي يتفق مع قيم التميز، والتركيز على تصميم نظم الإدارة وتطبيقها ومراجعتها وتطويرها بشكل مستمر وفعال، والعمل على فتح قنوات الاتصال الفعال مع العملاء والموردين والعاملين، إضافة إلى تطبيق مبدأ المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات بكفاءة عالية (السلمي، 2017).

2- السياسات والاستراتيجيات: يعبر هذا المعيار عن أسلوب تطبيق الإدارة لرؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة وتكون مدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط، والبرامج والمشروعات لتحقيق أهدافها (Bou-Llusar et all, 2009, p 7)، وبالتالي فإن هذا المعيار يركز على بناء الاستراتيجية ووضع السياسة وتطويرها باستمرار، ووضع الخطط والعمليات والأهداف المتناسبة مع الاستراتيجية بناءً على فهم وتحديد توقعات المساهمين وقدرات العاملين، وعناصر البيئة الخارجية، وعناصر الأداء الداخلي للمنظمة، وذلك بهدف ضمان الاستدامة

والتأثير الإيجابي في الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (مزغيش،
2011).

3- **الموارد البشرية:** يعبر هذا المعيار عن أسلوب المنظمة في عملية إدارة وتخطيط وتنفيذ سياسة الموارد البشرية، من خلال اختيار وتعيين قوة العمل المناسبة، والعمل على تدريبها وتطويرها وتقييمها (Salanova,2010) والمنظمات المتميزة تقدر جهود العاملين وتعمل على خلق ثقافة تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية في آن واحد، فهي تطور قدرات العاملين وتركز على تمكينهم وإشراكهم وتحفيزهم نحو الأداء المتميز من خلال منحهم صلاحية استخدام إمكاناتهم وطاقاتهم واستثمارها لصالح المنظمة (Jonas,2014).

4- **الشراكات والموارد:** تعرف بأنها طريقة قيام الإدارة بإدارة علاقاتها الخارجية مع الموردين من جهة ومواردها الداخلية من جهة أخرى بهدف دعم استراتيجيات وسياسات المنظمة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات ، والمنظمات المتميزة تسعى إلى إدارة الشراكات والتحالفات الخارجية والعلاقات مع الموردين من جهة، والموارد الداخلية من جهة أخرى (Bou-Llusar et all, 2009, p
(7).

5- **العمليات:** يركز هذا المعيار على تصميم وإدارة عمليات المنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجيات والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة إضافة إلى شباع رغباتهم وهذا الأمر يتطلب وجود إدارة خاصة تتبع الطرق المنهجية في عملية تصميم العمليات والإجراءات، وتعتمد على الطرق الإبداعية في تطويرها، بهدف الوصول إلى مستوى الكفاءة والفعالية في عمليات الإنتاج والتسويق والترويج وإدارة العلاقات مع العملاء(الدليل التفسيري لمعايير التميز،2014)

6- **رضا العملاء:** يعبر رضا العملاء عن الشعور المتولد عن مقارنة الأداء والجودة المدركة للمنتجات أو الخدمات مع ما كان متوقع تجاهها، ويعتبر

الرضا المحور الأساسي ونقطة الارتكاز في التخطيط لأنشطة التسويق بالنسبة لجميع الشركات على اختلاف أنواعها (أبو عمرة، 2011) والمنظمات المتميزة تسعى إلى تحقيق نتائج متفوقة فيما يتعلق بعملائها من خلال وجود مقاييس أساسية تخص إدراك العملاء لأهمية ما تحققه لهم المنظمة من منافع، ومقاييس إضافية لقياس حجم رضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة، وذلك من خلال التعرف على مدى ولاء المتعاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة، إضافة إلى التعرف على جودة عملية تقديم المنتجات والخدمات، وكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة، ومدى إشراك العملاء في عملية تصميم المنتجات والخدمات والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم (عبد الفراج، 2016).

7- **رضا العاملين:** يعتبر رضا العاملين كذلك انعكاس لحسن المعاملة، ويؤثر بشكل إيجابي على أداء الأفراد وبالتالي الأداء التنظيمي بشكل عام والمنظمات المتميزة تسعى إلى تحقيق نتائج متفوقة فيما يتعلق برضا عمالها (Bou Liusar, 2009) من خلال وجود مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما تحققه لهم المنظمة من منافع، ومقاييس إضافية تخص حجم رضا العاملين داخل المنظمة (عبد الحليم، 2011) وذلك من خلال العمل على تفعيل أنشطة التمكين والتدريب والتطوير المهني، إضافة إلى تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين العاملين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى (عبد الفراج، 2016).

8- **التوجه بالمجتمع:** يعرف التوجه بالمجتمع بأنه نهج أخلاقي عقلاني لإدارة المنظمة يركز على التنمية الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والبيئية والثقافية ويعزز من التطور المجتمعي المستدام من خلال عمليات وبرامج إنتاجية وتسويقية فعالة تلبي احتياجات المجتمع وتحقق رفاهيته (ناصر الدين وآخرون، 2019، ص12).

9- **نتائج الأداء الرئيسية:** حسب هذا المعيار تقوم المنظمات بقياس نتائج وإنجازات أعمال الإدارة المحققة مقارنة بالخطط الموضوعة وبالشكل الذي يتماشى مع الاستراتيجيات والسياسات (الدليل التفسيري لمعايير التميز، 2014،

ص26)، وذلك من خلال وجود مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذلك رضا جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة عن النتائج المحققة، ومؤشرات إضافية تخص أداء المنظمة في الجانب المالي أو الجوانب الأخرى (مزغيش، 2011).

ويفترض النموذج وجود علاقة سببية بين جميع المعايير، لأنه يستند إلى فرضية أن النتائج المتميزة لأصحاب المصلحة الرئيسيين تتحقق من خلال التميز في القيادة و وضع اتجاه استراتيجي واضح، وتطوير وتحسين الأفراد العاملين، وإقامة الشراكات والتحالفات المستدامة، وتصميم عمليات خاصة لتقديم منتجات وخدمات توفر قيمة مضافة للعملاء (Escrig and Menezes, 2015, p 5).

- معايير النموذج الجديد:

ينبني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على ثلاثة محاور من خلال 7 معايير رئيسية مقسمة على 25 معياراً فرعياً، وكمقارنة سريعة بين النموذج الجديد 2020 والقديم 2013 يمكن تلخيصها فيما يلي (الزواوي، 2021):

- كان النموذج القديم 2013 يتكون من 9 معايير، بينما يتكون النموذج الجديد 2020 من 7 معايير فقط.

- كان النموذج القديم 2013 يتكون من 32 معياراً فرعياً، بينما يتكون النموذج الجديد 2020 من 25 معياراً فرعياً فقط.

- كان النموذج القديم 2013 يوجد به 119 نقطة إرشادية، بينما النموذج الجديد 2020 يوجد فيه 112 نقطة إرشادية

- في النموذج القديم 2013 كانت تتساوى أوزان المعايير، بينما لا تتساوى أوزان المعايير في النموذج الجديد 2020 إذ أن أوزان التوجه والتنفيذ 600 درجة والنتائج 400 درجة

- كان النموذج القديم 2013 يعتمد على محتوى المؤسسة الخاص، بينما في النموذج الجديد 2020 يوجد النظام البيئي الخاص بالمؤسسة

- كان يوجد بالنموذج القديم 2013 مسطرتان (رادار) هي الممكنات والنتائج، أما في النموذج الجديد 2020 فيوجد 3 مساطر هي التوجه والتنفيذ والنتائج. ويتمتع النموذج في إصداره الجديد EFQM 2020 بمجموعة من الميزات الجديدة؛ منها:

- التركيز على الغرض والرؤية والاستراتيجية

- التركيز على النمط والدور القيادي الفعال على كل المستويات الإشرافية

- التركيز على التغيير الثقافي المؤسسي

- التركيز على القيمة المضافة

في محور التوجّه **Direction** يوجد المعايير الرئيسية التالية:

1- المعيار الأول: الرؤية والاستراتيجية؛ من خلال 5 معايير فرعية:

(تحديد الغاية والرؤية، تحديد وفهم احتياجات المعنيين، فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية، تطوير الاستراتيجية، تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء).

2- المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة: وذلك من خلال 4 معايير فرعية:

(توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الرؤية والاستراتيجية)

3- المعيار الثالث: إشراك المعنيين؛ وذلك من خلال 5 معايير فرعية:

(بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين، جذب وإشراك وتطوير العاملين، مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر، المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع، بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين)

4- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة؛ من خلال 4 معايير فرعية:

(تصميم وبناء القيمة، التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، تحديد وتطبيق التجربة الشاملة).

5- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحوّل: من خلال 5 معايير فرعية:

(قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحوّل المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، إدارة الأصول والموارد).
وأما محور النتائج Results فيتكون معيارين رئيسيين:

6- المعيار السادس: انطباعات المعنيين من هذه الانطباعات:

(نتائج انطباعات المتعاملين، نتائج انطباعات العاملين، نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، نتائج انطباعات المجتمع، نتائج انطباعات الشركاء والموردين)

7- المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء:

(الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إنجازات قيادة الأداء، إنجازات قيادة التحوّل، مقاييس التوقعات المستقبلية).

أما آلية عمل النموذج فتتم من خلال منهجية رادار (RADAR) حيث تدل هذه الحروف على الحروف الأولى لمصطلحات النتائج Results، الأسلوب Approach، التطبيق Deployment، التقييم والمتابعة Assessment and Review، وتعتبر هذه المنهجية أسلوب عمل متكامل لتحقيق التميز التنظيمي، وتضم منهجية رادار أربع مراحل وهي (Davies, 2004):

1- النتائج Results: يتم في هذه المرحلة تحديد النتائج التي تستهدفها المنظمة

كجزء من عملية وضع السياسات والاستراتيجيات، وهذه النتائج تغطي أداء المنظمة من الناحيتين المالية والتشغيلية، إضافة إلى تصورات أصحاب المصلحة فيها.

2- الأسلوب Approach: يتم في هذه المرحلة تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة

من السياسات والاستراتيجيات بهدف تحقيق النتائج المطلوبة حالياً ومستقبلاً.

3- التطبيق Deployment: يتم في هذه المرحلة نشر السياسات والاستراتيجيات

بطريقة منهجية لضمان التنفيذ الكامل ووضعها موضع التنفيذ الفعلي.

4- التقييم والمتابعة Assessment and Review: يتم في هذه المرحلة تقييم ومراجعة النهج المتبع بناءً على رصد وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم الجارية، واستناداً إلى هذا التقييم يتم تحديد أولويات التحسين، وإجراء التغييرات عند الحاجة.

14- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع معايير النموذج الأوربي للتميز وهي سبع مجالات وتضم (ثقافة المؤسسة - معيار الرؤية الاستراتيجية - معيار اشراك المعنيين - معيار الاستدامة - معيار إدارة الأداء - معيار انطباعات المعنيين - معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم الاعتماد على اختبار (t-test one simple) لمعرفة وجود الفروق أم لا.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

متوسط المقياس: $3 = 5 / 1+12+3+4+5$.

صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول (1) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية
للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	ثقافة المؤسسة	0.791	**0,000
2	الرؤية الاستراتيجية	0.681	**0,000
3	اشراك العاملين	0.663	**0,000
4	الاستدامة	0.734	**0,000
5	إدارة الأداء	0.829	**0,000
6	انطباعات المعنيين	0.711	**0,000
7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	0.844	**0,000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ كالتالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	ثقافة المؤسسة	0.923
2	الرؤية الاستراتيجية	0.853
3	اشراك المعنيين	0.810
4	الاستدامة	0.906
5	إدارة الأداء	0.843
6	انطباعات المعنيين	0.872
7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	0.746

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.923،0.746) لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (0.60)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الإحصاءات الوصفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار من معايير النموذج الأوربي للتميز وكانت النتائج كما يلي:
المعيار الأول: معيار ثقافة المؤسسة:

الجدول (3) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات مجال ثقافة المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثقافة المؤسسة
0.683	2.93	تطور الإدارة رؤية ورسالة مكتوبة توجه خطط الشركة وأعمالها
0.725	3.35	تقوم الإدارة بوضع قيم وأخلاق العمل الأساسية
0.671	3.10	تقوم الإدارة بتوضيح أهداف المصرف وتتأكد من أنه تم فهمها من قبل جميع العاملين
0.821	3.20	تقوم الإدارة بتقييم أداء المصرف بشكل منتظم
0.769	3.18	تعمل الإدارة على توفير المرونة في الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يضمن مشاركة العاملين في عمليات الإدارة
0.648	3.15	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (3) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول (ثقافة المؤسسة) هو (3.15) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3) وانحراف معياري قدره (0.648)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي لثقافة المؤسسة لديهم، حيث كان أكبر متوسط حسابي هو للعبارة (تقوم الإدارة بوضع قيم وأخلاق العمل الأساسية) بمتوسط وقدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.725)، فيما حازت العبارة (تطور الإدارة رؤية ورسالة مكتوبة توجه خطط الشركة وأعمالها) على أصغر متوسط حسابي وقدره (2.93) وانحراف معياري قدره (0.683).

المعيار الثاني: معيار الرؤية الاستراتيجية:

الجدول (4) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرؤية الاستراتيجية
0.596	3.39	يمتلك المصرف استراتيجيات وسياسات واضحة ومكتوبة.
0.681	3.52	تشارك جميع الوحدات التنظيمية في عملية صنع الاستراتيجيات والسياسات.
0.735	3.12	يتم نشر ومراجعة وتطوير استراتيجيات وسياسات المصرف بشكل مستمر
0.619	3.09	يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات بناءً على خطة استراتيجية خاصة بالمصرف
0.817	3.14	توضع الاستراتيجيات والسياسات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء
0.749	2.89	يتم تضمين مبادئ الجودة والتميز في استراتيجيات وسياسات الشركة
0.844	3.19	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (الرؤية الاستراتيجية) هو (3.19) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في مصرف الشام موافقون على العبارات الخاصة بهذا المحور، حيث جاءت عبارة (تمتلك الشركة استراتيجيات وسياسات واضحة ومكتوبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.39) وانحراف معياري قدره (0.596)، وجاءت عبارة (يتم تضمين مبادئ الجودة والتميز في استراتيجيات وسياسات الشركة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.89) وانحراف معياري قدره (0.749).

المعيار الثالث: اشراك العاملين

الجدول (5) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بإشراك العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.645	4.03	يتم تخطيط احتياجات المصرف من الموارد البشرية بما يتماشى مع استراتيجية الشركة وأهدافها
0.765	4.21	يقوم المصرف بتطوير برامج تدريبية خاصة لتحسين المعارف والمهارات والقدرات
0.645	4.03	يتم إفساح المجال أمام العاملين لاتخاذ زمام المبادرة وتنفيذ إجراءات التحسين عند اللزوم
0.681	3.94	يعمل المصرف على خلق قنوات اتصال مناسبة بين العاملين والإدارة لتبادل المعارف والخبرات
0.699	3.82	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف المصرف بالاعتماد على تقارير أداء العاملين
0.677	3.85	يعمل المصرف على خلق فرق عمل جماعية
0.790	4.63	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (اشراك العاملين) هو (4.63) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي على اشراك العاملين لديهم، حيث حازت عبارة (تقوم الشركة بتطوير برامج تدريبية خاصة لتحسين المعارف والمهارات والقدرات) على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.765)، فيما حازت عبارة (يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الشركة بالاعتماد على تقارير أداء العاملين) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.677).

المعيار الرابع: الاستدامة:

الجدول (6) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب الاستدامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستدامة
0.916	3.12	تتم عملية إدارة المعلومات والمعارف والتكنولوجيا بالشكل الذي يدعم اتخاذ القرار
0.829	3.09	يتم إبرام اتفاقيات وبناء علاقات متينة مع الموردين بالشكل الذي يحقق منفعة متبادلة
0.791	2.86	توجد في المصرف إدارة خاصة للعلاقات الخارجية
0.949	3.25	يتم استخدام وتشغيل كافة أقسام الخدمة في المصرف بطاقتها القصوى
0.847	2.63	يوجد في المصرف نظام فعال لإدارة المخزون النقدي
0.816	2.99	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (6) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (الاستدامة) هو (2.99) وهو أصغر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور محايد للقياس والتحليل وإدارة المعرفة، حيث حازت عبارة (يتم استخدام وتشغيل كافة خطوط الإنتاج الخاصة بالشركة بطاقتها الإنتاجية القصوى) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.25) وبانحراف معياري قدره (0.949)، فيما حازت عبارة (يوجد في الشركة نظام فعال لإدارة المخزون) على أدنى متوسط حسابي وقدره (2.63) وبانحراف معياري (0.847).

المعيار الخامس: إدارة الأداء :

الجدول (7) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب إدارة الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الأداء
0.947	3.65	يتم تصميم وإدارة العمليات الخدمية بالشكل الذي ينسجم مع تنفيذ الاستراتيجية
0.920	3.66	يقوم المصرف بتوضيح وشرح عملياتها الرئيسية بالشكل الذي يمكن العاملين من أداء المهام بالشكل الأمثل
0.847	3.45	يلتزم جميع العاملين بتنفيذ العمليات والإجراءات المعتمدة في المصرف
0.918	3.77	يتم تطوير العمليات والإجراءات بناءً على المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء
0.847	3.57	يقوم المصرف بتقييم فعالية عمليات ترويج وتسويق وتسليم المنتجات بشكل مستمر .
0.851	3.62	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الخامس (إدارة الأداء) هو (3.62) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في مصرف وبنك الشام موافقون بشكل إيجابي عن إدارة الموارد البشرية المتبع في المصرف، حيث حازت عبارة (يتم تطوير العمليات والإجراءات بناءً على المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.775) وانحراف معياري قدره (0.918)، وفيما حازت عبارة (يلتزم جميع العاملين بتنفيذ العمليات والإجراءات المعتمدة في الشركة) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.457) وانحراف معياري وقدره (0.847).

المعيار السادس: انطباعات المعنيين:

الجدول (8) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب انطباعات المعنيين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انطباعات المعنيين
0.845	3.19	يقوم المصرف بتحديد احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية
0.902	3.40	تهتم المصرف بشكاوى العملاء وتعمل على إدارتها بالشكل السليم
0.834	3.30	يطبق المصرف نظام تكافؤ الفرص من حيث التطوير والتمكين والمشاركة.
0.951	3.18	يستطيع العاملون الحصول على التدريب اللازم عندما يحتاجون إليه
0.818	3.14	يحرص المصرف على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع
0.844	3.63	يقوم المصرف بدعم الجهات غير الربحية وقطاعات المجتمع المحلي (الجمعيات الخيرية ... الخ)
0.653	3.94	يلتزم المصرف بالتشريعات الحكومية والقوانين التنظيمية
0.725	3.39	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (8) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور السادس (انطباعات المعنيين) هو (3.39) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي لإنطباعات المعنيين لديهم، حيث حازت عبارة (تلتزم الشركة بالتشريعات الحكومية والقوانين التنظيمية) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.944) وانحراف معياري قدره (0.653)، فيما حازت عبارة (تحرص الشركة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.145) وانحراف معياري وقدره (0.818).

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
0.950	3.67	يحقق المصرف نتائج أداء إيجابية مقارنة بالخطط الموضوعية.
0.833	3.73	يحقق المصرف نتائج إيجابية فيما يتعلق بالحصيلة المالية
0.860	3.42	يحقق المصرف نتائج إيجابية فيما يتعلق بحجم الحصة السوقية
0.703	3.76	يحقق المصرف نتائج إيجابية فيما يتعلق بعملية تسليم المنتجات من حيث الوقت والمكان المناسبين
0.814	3.88	يحقق المصرف نتائج إيجابية فيما يتعلق بترشيد استهلاك الموارد والتخلص من التالف منها
		يقوم المصرف بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع المنظمات المنافسة
0.601	3.69	المتوسط الحسابي العام

الجدول (9) آراء عينة الدراسة بما يتعلق الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور السابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) هو (3.69) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي للأداء الاستراتيجي والتشغيلي لديهم، حيث حازت عبارة (يحقق المصرف نتائج إيجابية فيما يتعلق بترشيد استهلاك الموارد والتخلص من التالف منها) وبمتوسط حسابي وقدره (3.884) وبانحراف معياري وقدره (0.814)، فيما حازت عبارة (يحقق المصرف نتائج إيجابية فيما يتعلق بحجم الحصة السوقية) بمتوسط حسابي وقدره (3.422) وبانحراف معياري وقدره (0.860).

معايير النموذج الأوربي للتميز :

الجدول (10) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بمعايير النموذج الأوربي للتميز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
0.648	3.15	ثقافة المؤسسة
0.844	3.19	الرؤية الاستراتيجية
0.790	4.63	اشراك العاملين
0.816	2.99	تحقيق الاستدامة
0.851	3.62	إدارة الأداء
0.725	3.39	انطباعات المعنيين
0.601	3.69	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
0.702	3.53	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (10) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور العام هو (3.53) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي ومقنع لتوافر معايير النموذج الأوربي للتميز لديهم، حيث حاز معيار اشراك العاملين على أعلى تقييم ومتوسط حسابي وقدره (4.63) وانحراف معياري قدره (0.790)، فيما حاز معيار (تحقيق الاستدامة) على أقل تقييم بمتوسط حسابي وقدره (2.99) وانحراف معياري وقدره (0.816).

الإحصاءات الاستنتاجية واختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ثقافة المؤسسة في بنك الشام ومعيار ثقافة المؤسسة الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

لكي نتأكد من مدى توافق مفهوم ثقافة المؤسسة مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(11) اختبار (t- test one – sample)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الأول
معنوية	0.000	164	7.415	0.64	3.15	165	ثقافة المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وكانت هذه الفروق إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي لمعيار ثقافة المؤسسة أكبر من متوسط الحياد المستخدم وهو (3) وعلى هذا الأساس تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معيار الرؤية الاستراتيجية في بنك الشام ومعيار التخطيط الاستراتيجي الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

لكي نتأكد من مدى توافق محور الرؤية الاستراتيجية مع الرؤية الاستراتيجية الواجب توافره في معايير النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (12) اختبار (one – sample t- test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الثاني
معنوية	0.000	164	8.492	0.844	3.19	165	الرؤية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معيار اشراك العاملين في المصرف محل الدراسة ومعايير اشراك العاملين الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز. ولكي نتأكد من مدى توافق معيار اشراك العاملين الموجود في المصرف محل الدراسة مع معيار اشراك العاملين الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (13) اختبار (one – sample t- test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الثالث
معنوية	0,000	164	6.97	0.816	4.63	165	اشراك العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (13) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تحقيق الاستدامة في المصرف محل الدراسة ومعايير تحقيق الاستدامة الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز. ولكي نتأكد من مدى توافق محور تحقيق الاستدامة مع محور تحقيق الاستدامة الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (14) اختبار (one – sample t – test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور اربع
معنوية	0.068	164	1.378	0.855	2.99	165	تحقيق الاستدامة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات .spss.

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الدلالة (0.061) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وقيمة (ت) المحسوبة أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق غير معنوية وعلى هذا الأساس نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور مساوياً تقريباً متوسط الحياد /3/.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء في بنك الشام ومعايير الأداء الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

ولكي نتأكد من مدى توافق معيار إدارة الأداء مع معيار إدارة الأداء الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (15) اختبار (one – sample t – test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الخامس
معنوية	0.061	164	1.408	0.851	3.62	165	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (15) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين انطباعات المعنيين في بنك الشام ومعيار انطباعات المعنيين الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

ولكي نتأكد من مدى توافق مفهوم انطباعات المعنيين مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (16) اختبار (one – sample t- test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور السادس
معنوية	0,000	164	8.551	0.725	3.39	165	انطباعات المعنيين

يتضح من الجدول (16) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في بنك الشام ومعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي الواجب توافره في النموذج الأوربي للتميز في المنظمة محل بنك الشام عند متوسط الحياد (3).

ولكي نتأكد من مدى توافق معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (16) اختبار (one – sample t- test)

	SIG	DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور السابع
معنوية	0.000	164	3.225	0.601	3.69	165	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (17) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معايير النموذج الأوربي للتميز المطبقة في بنك الشام محل الدراسة وبين المعايير الواجب توافرها لتطبيق معايير هذا النموذج عند متوسط الحياد /3/.

ولكي نتأكد من مدى توافق مفهوم العام مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق النموذج الأوربي للتميز، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (18) اختبار (one – sample t- test)

	SIG	DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الإجمالي لمعايير النموذج الأوربي للتميز
معنوية	0.000	164	4.864	0.702	3.53	165	معايير النموذج الأوربي للتميز

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (18) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذه المعايير وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياض /3/.

النتائج:

1- أظهرت النتائج أن بنك الشام محل الدراسة تتوافر فيه معايير النموذج الأوربي للتميز حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البنك يعمل على تحقيق أهدافه والتمثلة في تحقيق زيادة في نمو العوائد حيث يعود ذلك بالفائدة على العملاء والمساهمين حيث يعمل لضمان سلامة الجهاز المصرفي وتطويره وذلك من خلال تطبيق رقابة مصرفية فعالة والمساهمة في تعزيز قاعدة الودائع واستثمارها في مختلف القطاعات الاقتصادية تحت أطر الشريعة الإسلامية وخاصة أنه أول بنك إسلامي سوري تم تأسيسه، وتقديم الخدمات والمنتجات والتسهيلات المصرفية المتطورة وتسويقها بجودة عالية طبقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية لكافة العملاء من الأفراد والمؤسسات بما يلبي احتياجاتهم ويفوق توقعاتهم، وهذا ما يجعله دائماً يبحث عن تطوير خدماته وتحسين جودتها بشكل دائم ومستمر من أجل مقابلة متطلبات العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وكل ذلك في إطار الجودة.

2- أظهرت النتائج توافق محاور (الرؤية الاستراتيجية - انطباعات المعنيين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) مع المعايير الواجب توافرها لتطبيق النموذج الأوربي للتميز، وهذا ناتج عن وضوح الرؤية واستراتيجية ورسالة بنك الشام، ووضوح من هم الزبائن الذين يتعاملون مع هذا البنك وكيف يتم التعامل معهم في المنظمة محل الدراسة ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الإدارة العليا في البنك محل الدراسة تعمل على وضع استراتيجياتها بشكل دقيق وتوضح للعاملين لديها كيفية تنفيذها من خلال خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة وضمن إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، إضافة

إلى توضيح كيفية التعامل مع خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأمد فضلاً عن فحص وشرح كيفية تطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وتطبيقها من خلال خطط الجودة الاستراتيجية التي تجمع ما بين جهود تحسين الجودة في المصرف محل الدراسة، إضافة إلى الاهتمام بالكيفية التي يحدد بها المصرف متطلبات وتوقعات الزبائن والعملاء وبناء العلاقات معهم والحصول على الموارد لإرضائهم، فضلاً عن الكيفية التي يبحث بها المصرف عن طريقة لفهم صوت الزبون والسوق، إذ يركز المصرف على العلاقات كجزء مهم من استراتيجية الإصغاء والتعلم الشاملة والتي تقدم نتائج لرضا الزبون كمعلومات حيوية لفهم الزبائن والأسواق فالزبون هو الوجه، وتمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا العام للجمهور، أما من ناحية توافق معيار (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) فيرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى أن المصرف يقوم بشكل دوري بفحص مدى تحقيق أهدافه ومقارنة ما هو منجز مع ما هو متوقع وتحديد نقاط القوة والضعف في الإنجاز وخاصة في المجالات المرتبطة برضا العملاء، والأداء المالي للمصرف، والموارد البشرية والأداء التشغيلي والمسؤولية الاجتماعية.

3- أظهرت النتائج توافق محاور (ثقافة المؤسسة - اشراك العاملين - إدارة الأداء) مع المبادئ الواجب توافرها لتطبيق النموذج الأوربي للتميز، وذلك نتيجة وجود إدارة التنمية البشرية التي تختص بعقد دورات تدريبية مختلفة للعاملين في البنك، وطبيعة الجو السائد بين العاملين حيث يسود نوع من المحبة والألفة والتعاون فيما بينهم ويشعرون كأنهم عائلة واحدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التركيز على العملية المصرفية يعد أحد الاستراتيجيات المهمة التي يعتمدها المصرف والتي تقوم على تنظيم الأجهزة الخاصة بتقديم الخدمة والمعدات وكادر العمل حول عملية تقليل الأخطاء، والذي ينعكس على العملية المصرفية بشكل إيجابي ويجعلها أكثر مرونة في الاستجابة لرغبات العملاء وبالتالي يحقق للمصرف زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، إضافة إلى

اهتمام المصرف بتطوير قوى العمل من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو المستمرة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأمان والسلامة والروح المعنوية للعاملين، باعتبارهم المورد الأساسي الذي يعتمد عليه المصرف في تحقيق أهدافه، خاصة أن المكاسب المتأتية من امتلاك أفضل العاملين المتدربين واستعمال التقانة الأكثر يمكن أن تتآكل وتنتهي إن لم يلتزم الأفراد باستعمال هذه الإمكانيات وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم باتجاه أعلى مستويات الجودة ومن دون التزام العاملين فإنه لن تكون هناك فرصة للتحسين في أي ميدان من ميادين أنشطة الأعمال، أما من ناحية معيار (إدارة الأداء) فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن المصرف يقوم على جمع وتحليل البيانات والمعلومات والمعرفة في أنشطته الوظيفية كافة، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات في صنع القرارات الاستراتيجية خاصة أن هذا المعيار يعد الجزء الرئيس في القياس الفعال لأداء المصرف، وبالتالي يمكن القول أن هذا المعيار يمثل الدماغ الذي يقوم بخلق الموائمة بين عمليات المصرف وتوجهاته الاستراتيجية، وقد تكون المعلومات والتحليل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

- التوصيات:

- 1- ضرورة تبني المصارف الخاصة لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، حيث أن اعتماد وتطبيق هذه المعايير يساهم رفع سوية العمل التنظيمي وتحقيق الأهداف المخططة وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.
- 2- العمل على تفعيل دور ثقافة المؤسسة في المصارف بشكل عام والمصارف الخاصة بشكل خاص بشكل أكبر من خلال: زيادة مستوى الانفتاح والتواصل بين العاملين والإدارة بالدرجة التي تضمن وضوح الأهداف التنظيمية، وتؤكد على ضرورة القبول والالتزام بمبادئ وقيم وأخلاق العمل من قبل العاملين، تطوير الهياكل التنظيمية وزيادة مرونتها لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 3- الاهتمام بتطوير عملية وضع الرؤية والاستراتيجية من خلال: العمل على نشر استراتيجيات وسياسات مكتوبة وواضحة، ومتابعة تنفيذ الأساليب الخاصة بتطبيق رؤية

ورسالة الإدارة والعمل على تطويرها بشكل مستمر بما يتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتمكين كافة الوحدات التنظيمية من المشاركة في إعداد ورسم هذه الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذها بالشكل الأمثل، وربط الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية بخطة استراتيجية واضحة ومفهومة وتخص عمل الشركة.

4- العمل على تطوير عمل الموارد البشرية (اشراك العاملين) من خلال التعرف على حاجات العاملين داخل وخارج الحدود التنظيمية والعمل على إشباعها، والقيام بتشجيع فرق العمل الجماعية لما لها من أهمية في تطوير الخدمة المقدمة، وتقديم الدعم والتحفيز المادي من خلال تفعيل المكافآت، وتعديل نظام الأجور والحوافز وربطه بمخرجات الأداء، وتقديم الدعم المعنوي للعاملين من خلال تقديم عبارات الشكر والثناء، وتقديم شهادات التقدير والتكريم، وإتاحة الفرصة للمشاركة في الاجتماعات والفعاليات الاقتصادية، بالشكل الذي يساهم في تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهود، ويرفع من كفاءتهم في أداء العمل، وتطبيق برامج التدريب ذات المحتوى التطويري والتي تكون موجهة نحو التعلم وزيادة المعرفة وتطوير الكفاءات والمهارات العملية، وتؤدي إلى إطلاق الأفكار الإبداعية الكامنة، وترفع من مستوى التعاون والحماس التنظيمي.

5- العمل على توفير سياسة تنظيمية موجهة نحو دعم وتطوير الشراكات الخارجية واستغلال الموارد التنظيمية الداخلية من خلال العمل على إنشاء إدارة خاصة للعلاقات الخارجية في المصارف التي لا تحتوي هذا النوع من الإدارة في هيكلها التنظيمي، والعمل على تمكينها ومنحها صلاحية اتخاذ القرار أثناء عملية التفاوض وتوقيع وإبرام عقود العمل الخارجية وذلك ضمن الحدود التي تحمي مصالح المصرف، وضمان توفير احتياجات المصرف من المواد والمعدات اللازمة لاستمرار العملية الخدمية وذلك بالجودة والوقت المناسبين، والعمل على تطوير وبناء فريق مختص بالدعم الفني وإدارة التكنولوجيا الحديثة التي تساهم بتوفير الجهد والوقت وتزيد القدرة على قياس الأداء التنظيمي.

6- العمل على تطوير إدارة الأداء من خلال: عقد لقاءات واجتماعات دورية بين رؤساء الأقسام والعاملين بهدف شرح وتوضيح العمليات التنظيمية والتطورات التي قد تطرأ عليها بهدف ضمان الفهم الكامل لها بالشكل الذي يرفع من مستوى التنفيذ، وتحفيز العاملين في كافة الأقسام التنظيمية على الالتزام بتنفيذ العمليات المخططة والخاصة بكل قسم، وذلك على اعتبار أن التحفيز يعتبر عنصراً رئيسياً لتحديد درجة التزام الموظف بعمله، و العمل على الموائمة بين تصميم وتخطيط العمليات الخدمية، وبين الاستراتيجية العامة للمنظمة وخططها الحالية والمستقبلية.

7- العمل على زيادة مستوى انطباعات المعنيين بشكل إيجابي من خلال:

- العمل على زيادة مستوى رضا العملاء من خلال: زيادة مستوى التواصل مع العملاء بالشكل الذي يمكّن من تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية، وتوسيع حلقات التواصل مع العملاء بهدف تفعيل عملية إشراكهم في عملية تصميم الخدمات والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها كونها منبثقة من واقع السوق، وبناء نظام فعّال لقياس رضا العملاء يقوم على إجراءات واضحة تضمن وصول معلومات واضحة عن رضا العملاء ومدى ارتباطهم بالمصرف، والعمل على الاحتفاظ بقائمة العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد، من خلال تطبيق نظام إدارة شكاوى العملاء والاهتمام بها وحلها بأسرع وقت.

- العمل على زيادة مستوى رضا العاملين من خلال: تهيئة بيئة وظروف العمل المثلى والمريحة التي تدعم جهود العاملين للعمل بكفاءة والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، بالشكل الذي يزيد من شعور العامل بالرضا مما ينعكس على إنتاجيته بشكل إيجابي، وتحقيق العدالة التنظيمية وإتاحة فرصة التقدم والترقية أمام جميع العاملين، والسماح لهم بتطوير مهاراتهم وخبراتهم بالشكل الذي يوفر الفرصة لهم للتطوير والتقدم على السلم الوظيفي، وتوفير بيئة عمل ودية بعيدة عن العداوات، تقوم على العلاقات الجيدة مع الإدارة وينتشر فيها الاحترام المتبادل بين العاملين، وتفعيل نظام المكافآت المالية ووضع المرتب على أساس الأعمال والمسؤوليات.

- التوجه بالمجتمع وتفعيل دور المسؤولية المجتمعية من خلال: تحمل المسؤولية المجتمعية الهادفة إلى النهوض بالمجتمع من خلال تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى الحد من البطالة وزيادة نسبة العمالة، وتقديم الدعم لكافة قطاعات المجتمع المحلي، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لحماية البيئة من التلوث والتخفيف منه، وحماية الموارد الطبيعية والعمل على إعادة تدوير النفايات التي يمكن الاستفادة منها، وتطبيق الطرق العلمية الموصى بها للتخلص من غير القابل لإعادة التدوير.

8- تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال العمل على: تفعيل نظام الرقابة الهادف إلى مقارنة نتائج الأداء المحققة مع ما هو مخطط والعمل على معالجة الانحرافات بشكل فوري، وخاصة فيما يتعلق بعملية تطوير الحصة السوقية، وعملية تقديم الخدمات من حيث الزمان والمكان، والعملية الخاصة بخفض التكاليف من خلال ترشيد استهلاك الموارد والتخلص من التالف، والمحافظة على قاعدة مالية متينة تضمن تحقيق المزيد من التقدم والنمو، وتفعيل نظام الاستخبارات التسويقية وقياس الأداء المقارن الذي يقوم على قياس نتائج الأداء المحققة ومقارنتها مع نتائج المنافسين العاملين في نفس الصناعة بهدف الاستفادة من تجاربهم الناجحة.

المراجع:

- أحمد، فتحي (2016)، "نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 8.
- إسماعيل، أحمد جلال سليم (2019)، "ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ع48، ج3، ص ص 320 - 378.
- الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري. (2014). وزارة التعليم العالي السعودية، الطبعة الأولى: المملكة العربية السعودية. ص19
- السلمي، علي. (2017). الإدارة في عصر المعرفة والعولمة. دار سما للنشر والتوزيع. 448.
- المبيضين، محمد ذيب. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي و أثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 9 (4)، 689-704.
- داود، محمد: " إدارة التميز والإبداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020.
- شعبان، محمود (2019): "نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات - دراسة ميدانية على مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الحكومية السورية"، أطروحة دكتوراه، جامعة طرطوس، سورية.
- شومان، محمد. (2015). تقييم معيار السياسة والاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين - الكلية الجامعية كحالة عملية. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- عامر، سامح. (2013). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. القاهرة.

- عبد الفراج، الرضي عبد الكريم الرضي. (2016). قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً. رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان
- مزغيش، عبد الحليم(2011): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.
- منصور، طاهر محسن، (2017)، " تكيف متبنيات النموذج الأوربي للتميز للإستخدام في مؤسسات الدولة العراقية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث : الإصلاح منطلق للتنمية وإعادة بناء، كلية الإدارة والأقتصاد ، الجامعة الأهلية ، العراق ، العدد3.
- نعمان، فهد محمد (2020) "دور النموذج الأوربي للتميز في الأداء المؤسسي للجامعات الكبرى في قطاع غزة: بالتطبيق على الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في الفترة من 2007-2017م"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

- Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). **An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model.** Journal of operations management, 27(1), 1- p7.22

-Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). **Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model.** International Journal of Project Management, 33(8), 1638-1651,p2

-Davies, J. (2004). **The implementation of the European Foundation for Quality Management's ,excellence model in academic units of United Kingdom universities (Doctoral dissertation),** University of Salford

-EFQM (2013). **An Overview of the EFQM Excellence Model,** Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>.p3

-Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). **What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain.** International Journal of Production Economics, 169, 362-375..

-Flevy.L(2018):"**Achieving Organizational Excellence, A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations**", Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore

-Gagari.C, Tapas.C(2017):"**Employees Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence, A Future Trend in HRD**, Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore.

-Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015).
Criteria for excellence in business. Procedia economics and finance, 23, 445-452.

-Jonas, T., Toth, Z. E. (2014). **Quality management - teaching material. Budapest University of Technology and Economics.** Department of Management and Corporate Economics, Major.p111

-Salanova, A., & Kirmanen, S. (2010). **Employee satisfaction and work motivation.** Mikkeli University, Mikkeli, Finland.p2

-Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). **Leadership management: Principles, models and theories.** Global Journal of Management and Business Studies, 3(3), 309-318.p310

-Szyrocka, J, Roszak, m(2019): **The role of the EFQM model in precepting quality in Polish enterprises"**,Multidisciplinary Aspects of Production Engineering Journal – MAPE vol. 2, iss. 1.

-Hashemi, F. Q., & Ghajari, N. B. (2014). **Correlation between effective leadership and organisational excellence**. International Research Journal of Management Sciences, 2(2), 36-42.

-Houshi, F. J., & Taleghani, M. (2016). **Codification of Business/Industrial Strategies by EFQM Model of Organizational Excellence**. Mediterranean Journal of Social Sciences 7(2 s1, 511.

تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع N ، حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Krejcie , R &Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological*