

## دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية حول المصارف الإسلامية في سورية

د. مزنة المارديني<sup>١</sup>

### مستخلص

هدف البحث إلى التعرف على مدى تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، وعلى مدى تمتع هذه المصارف بالميزة التنافسية، وما هي طبيعة ونوع العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، وتمّ إختيار هذا الموضوع نظراً للأهمية التي يحتلها تمكين العاملين في المصارف لكل من العاملين والمصرف، إذ أنّ تمكين العاملين يؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي رضا العملاء الذي يمكن المصارف من تحقيق الميزة التنافسية. تمثّلت عيّنة الدراسة في عدد من العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، ووضعت ثلاث فرضيات: الأولى خاصة بالتحقق من مستوى تمكين العاملين في المصارف الإسلامية. والثانية خاصة بالتعرف على مدى تمتع المصارف الإسلامية بالميزة التنافسية، أمّا الثالثة: لمعرفة طبيعة ونوعية العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية. وقد تم جمع البيانات عن طريق إستمارة الإستبيان التي تكوّنت من محورين: الأول يتعلّق بقياس المستويات المتحقّقة من تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، والثاني يتعلّق بقياس المستويات المتحقّقة من الميزة التنافسية في هذه المصارف. واستُخدمت وسائل إحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) للعيّنة الواحدة وذلك للتعرف على اتجاهات أفراد العيّنة واختبار الفرضيات. وقد أوضحت النتائج أنّ المصارف الإسلامية في سورية استطاعت تحقيق مستويات جيّدة من تمكين العاملين لديها، إلّا أنّها تفتقد إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأخيراً صيغت مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية

<sup>١</sup> مدرس في قسم إدارة الأعمال- الجامعة العربية الدولية- دمشق- سورية.

مدرس في قسم الريادة والابداع والاستراتيجيات- المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق- سورية.

العاملة في واجهة المصرف الإسلامي والاهتمام ببرامج التدريب وإعادة التدريب والتأهيل في مجال العمل المصرفي الإسلامي.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، الميزة التنافسية، المصارف الإسلامية.

---

# The Role of Employees Empowerment to Achieve Competitive Advantage A Field study in Islamic banks of Syria

---

*Dr. Mouzna Mardini<sup>1</sup>*

## **Abstract**

This research aimed to identify the effectiveness of employees empowerment in Islamic banks in Syria, the extent of competitiveness of these banks, and the nature and type of the relationship between employees empowerment and the realization of competitiveness.

This topic has been selected due to the importance of empowerment in banks for both the employees and the bank, taking into account that this guarantees both employees as well as customers satisfaction, thus achieving the desired goal of competitiveness.

The study sample is a number of employees in Islamic banks in Syria, and the hypotheses of the study are three: first, the verification of the level of employees empowerment in Islamic banks; second, the extent to which Islamic banks are more competitive and the third is to find out the nature and quality of the relationship between employees empowerment and competition.

The data is collected by a questionnaire which is comprised of two parts: one for measuring the levels achieved in the employees empowerment of Islamic banks in Syria, and the other for measuring the levels achieved in competitiveness of Islamic banks in Syria.

Statistical methods such as mean analysis, standard deviation and one sample T-test were used to identify the trends of the sample and test the hypotheses.

The findings indicate that Islamic banks in Syria have been able to achieve good levels of employees empowerment, but they have insufficiency in achieving competitiveness. A set of recommendations is suggested, the most important of which is the urgent need for a greater

---

<sup>1</sup> Lecturer in the Department of Business Administration - Arab International University - Damascus - Syria.

Lecturer in the Department of Entrepreneurship, Creativity and Strategies - Higher Institute for Administrative Development - University of Damascus - Syria.

attention that should be given to human resources, training , and re-training in the field of Islamic banking.

**Keywords:** Empowerment, competitiveness, Islamic banks

## أولاً: مقدمة

العنصر البشري هو ثروة وأعلى ما يملكه المصرف الإسلامي، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والميزة التنافسية، فعن طريقه يتحققا الرضا والسعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره وتنمية الشعور العائلي لديه. فإشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، إنَّ العنصر البشري في المصرف الإسلامي هو الذي سيتولَّى عملية القيادة والتنفيذ، فالبشر هم الذين يحققون الميزة التنافسية وليست الأساليب والأدوات، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التدريبية وزرع روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق الواحد Team Work يعتبروا حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة. إنَّ مشاركة جميع العاملين في المصرف الإسلامي في تحسين الخدمات المصرفية من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، التي يتمّ تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميّز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي والتحكّم بأعمالهم وتطوير أدائهم واتّخاذ القرارات المناسبة تجاهها مبدأ أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. يعود ذلك لأنّ المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أنّ المشاركة الفعّالة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

### مشكلة البحث:

إنّ تمكين العاملين في المنظمات يُعدّ أمراً حيوياً تتوقّف عليه حياة المنظمة في الأجل الطويل، لذلك تسعى هذه المنظّمات إلى تمكين العاملين لديها بقدر الإمكان مستخدمةً في ذلك كافة الوسائل والأدوات التي تمكّنها من زيادة قدرة العاملين لديها على اتّخاذ القرارات وحل المشكلات وبما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يجعل مشكلة البحث تتبلور في السؤال التالي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية محلّ الدراسة؟

يحتوي هذا السؤال في طياته التساؤلات التالية:

- أ. ما مدى تمكين العاملين في المصارف الإسلامية محلّ الدراسة؟
- ب. ما مدى قدرة المصارف الإسلامية محلّ الدراسة على تحقيق الميزة التنافسية؟
- ج. هل توجد فروق جوهرية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة فيما يتعلّق بمتغيّر الميزة التنافسية الذي تُعزى إلى الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)؟

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بأنّه يتناول دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية، حيث يحتلّ التمكين مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة والفاعلية. أصبح التمكين في الوقت الحاضر أداة فاعلة لزيادة القدرة على أداء العمل ورفع كفاءة العاملين، وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الإنجاز الأفضل وتحسين جودة الأداء، ويُعدّ التمكين أحد المداخل الرئيسة لعملية التنمية الشاملة في كافة النواحي الإدارية.

وتتمثّل أهمية نظرياً وعملياً.

### – الأهمية النظرية للبحث

تتلخص الأهمية النظرية للبحث بالنقاط التالية:

- أ. عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم تمكين العاملين الذي فرض نفسه بقوة ولاقى قبولاً عاماً في معظم دول العالم باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً يقوي ويدعم موقف المنظمات ككلّ ويمنحها إمكانية المنافسة وتحقيق النجاح والتفوق.
- ب. التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.
- ج. عدم وجود الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، فقد ركّزت الدراسات السابقة كدراسة الكلكاوي (٢٠١٢) ودراسة هندر (٢٠١١)

على دراسة متغيرات الدراسة المتمثلة بتمكين العاملين والميزة التنافسية كلاً على حدى، بينما جعلت الدراسة الحالية من التركيز على العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية معاً محور اهتمامها، والهدف الذي تسعى إلى بلوغه أو تحقيقه.

د. تتباين الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيقها، فهي تُطبّق على المصارف الإسلامية في سورية، بينما طُبِّقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة زمنياً ومكانياً، وبهذا تُعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها على القطاع المصرفي في سورية.

#### - الأهمية العملية للبحث

تتلخص الأهمية العملية للبحث بالنقاط التالية:

- أ. يُعدّ هذا البحث خطوة جديدة تُفيد المصارف الإسلامية في سورية في الإهتمام بتمكين العاملين فيها لتحسين جودة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنّ النتائج التي سيتوصّل إليها هذا البحث ستُساعد إدارات المصارف الإسلامية في سورية في تحسين وتطوير جودة أداء العاملين فيها بما يُلائم حاجات العملاء للفوز برضاهم وولائهم، بهدف تنمية الحصة السوقية وصولاً لتعظيم الربحية لهذه المصارف الإسلامية.
- ب. تنجم أهمية هذا البحث من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، تعرّضه لكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمرّ في المصرف الإسلامي والدور الحاسم لتمكين العاملين في نجاح أو فشل المصرف الإسلامي في تحقيق الميزة التنافسية، لأن العاملين هم الأداة التي تنقذ الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمصرف الإسلامي إلى الميزة التنافسية.

#### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية وعلى مدى مطابقته لعملية التمكين الفعّالة كما حدّتها الدراسات العلمية والأكاديمية.
- 2- رصد نقاط الضعف في حال وجودها والتي تفقد تمكين العاملين فعّاليتها، واستكشاف تلك النواحي التي يُخالف فيها التطبيق العملي الأسس العلمية الصحيحة.

- ٣- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات حول مفاصل الخلل الموجودة في تمكين العاملين والتي تُمارس في المصارف الإسلامية في سورية، بما يُسهّل الطريق أمام إمكانية رفع فعالية التمكين فيها من خلال حلّ نقاط الخلل هذه ومعالجتها.
- ٤- إقترح إستراتيجية لتطوير آلية تنفيذ تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، بما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء فيها، وبالتالي على نتائج أعمالها ويجعلها قادرة على مواكبة التطورات الحديثة.
- ٥- تقديم قاعدة بيانات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة في المصارف الإسلامية، بما يُساهم في احتفاظ المصارف الإسلامية بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مجمل أداء المصارف الإسلامية في سورية.

### منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد في اختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج على مناهج عديدة للبحث العلمي كل منها مكملّ للآخر وهي: المنهجين الاستنتاجي والكمّي.

### - المنهج الاستنتاجي

يظهر المنهج الاستنتاجي عبر تحليل الفكر الإداري والدراسات السابقة في مجال التمكين وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك للحصول على البيانات الثانوية المتاحة في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات بهدف بناء الإطار المفاهيمي النظري للدراسة، والإستناد إلى الدراسات السابقة في تطوير النموذج المقترح والذي يعكس إطار الفرضيات حول العلاقة بين متغيّرات البحث، حيث تمّ الإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية الرائدة في مجال هذه الدراسة.

### - المنهج الكمي

يُظهر المنهج الكمي طرق التحليل الكمي التي تمّ تطبيقها على البيانات والتي تمّ جمعها عبر الأسلوب المسحي، وذلك من خلال أداة الإستبيان عبر تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة، بناءً على أُسس علمية ونتائج موضوعية وفي ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.



يُعتبر استخدام قائمة الإستبيان من أنسب المداخل لإجراء هذه الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات وإجراء العديد من الإختبارات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**، بما يُضفي الثقة على نتائج الدراسة وتعميمها، وبناء نموذج يُمكن تطبيقه في المصارف الإسلامية العاملة في سورية.

### فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وبالإستناد إلى الدراسات السابقة في تطوير النموذج المقترح والذي يعكس إطار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرات البحث، حيث تمّ الإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية الرائدة في مجال هذه الدراسة تمّت صياغة فرضيات البحث كالآتي:

- ١- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية موضوع الدراسة.
- ٢- الفرضية الثانية: لا توجد دلالة معنوية على أنّ المصارف الإسلامية موضوع الدراسة تقوم بتمكين العاملين.
- ٣- الفرضية الثالثة: لا توجد دلالة معنوية على أنّ المصارف الإسلامية موضوع الدراسة تتمتع بالميزة التنافسية.
- ٤- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة فيما يتعلّق بمتغيّر تحقيق الميزة التنافسية الذي يعزى إلى الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

### عيّنة البحث

يشمل مجتمع البحث مجموع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في سورية والتي يبلغ عددها ثلاثة مصارف فقط لا غير في سورية وهي:

— بنك سورية الدولي الإسلامي ويبلغ عدد فروعها ٢٠ فرعاً.

– بنك البركة ويبلغ عدد فروعها ١٥ فرعاً.

– بنك الشام ويبلغ عدد فروعها ٨ فروع.

يبلغ عدد العاملين في المصارف الإسلامية في سورية ٤٠٠ عامل لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ وفق تقارير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية سالف الذكر، ويتوزع العاملون في المصارف الإسلامية في سورية وفق الجدول رقم (١)

### جدول رقم (١)

#### توزيع العاملين في المصارف الإسلامية في سورية

عدد العاملين	عدد الفروع	إسم المصرف
٢٠٠	٢٠	بنك سورية الدولي الإسلامي
١٥٠	١٥	بنك البركة
٥٠	٨	بنك الشام
٤٠٠	٤٣	الإجمالي

المصدر: التقارير السنوية للمصارف الإسلامية في سورية.

من الصعوبة بمكان وضع قاعدة عامة لتحديد حجم العينة التي ينبغي اختيارها (درويش، ٢٠١٧، ص ١٠٢)، على الرغم من وجود العديد من الآراء (أحمد والعباس، ٢٠١٥، ص ٤٢) التي تقول بوجود حدود دنيا لحجم العينة تُقدّر بحوالي ٣٠ مفردة للعينة الصغيرة (عرفه، ٢٠٠٦، ص ٦٣) وحوالي ١٠٠ مفردة (دشلي، ٢٠١٦، ص ١٦٢) للعينة الكبيرة، كما يرى آخرون أنّ حجم العينة يُعادل ٢٠% من حجم المجتمع المدروس إذا كان حجم المجتمع أقلّ من ١٠٠٠ مفردة (أوما، ٢٠٠٦، ص ٦٧)، وعليه فإنّ وتبعاً للمصدر (صادر وخفاجة، ٢٠٠٢، ص ٩٥):

$$n = N \frac{20}{100}$$

حيث:

n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة:  $n = 400 \cdot \frac{20}{100}$

$$n = 80$$

وعليه بلغ حجم عينة الدراسة ٨٠ مفردة.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتباين الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقها، فهي تُطبّق على المصارف الإسلامية في سورية، بينما طُبِّقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة زمنياً ومكانياً، وبذلك فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في سورية.

### أصالة البحث

تتلخص أصالة البحث بالنقطتين التاليتين:

أ. خلق العامل المكاني فارقاً جوهرياً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فقد تمّ إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة السورية، الأمر الذي تعدّر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على المصارف الإسلامية في سورية، وهو الجانب الذي اقتصت به هذه الدراسة.

ب. أدّت الفترة الزمنية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية دوراً مهماً في اختلافها، ففي حين أُنجزت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة، فإنّ هذه الدراسة جرت في زمن شهد تطورات متنوعة في البيئة السورية، خاصة على صعيد القطاع المصرفي.

### حدود البحث

تتمثّل حدود البحث في:

أ. الحدود البشرية: وشملت عينة عشوائية من العاملين في المصارف الإسلامية في سورية.

ب. الحدود الزمنية: وتمثلت في فترة إعداد الدراسة (2016-2017) م، وهي الفترة التي استغرقت في جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية وتضمّنت هذه الفترة مرحلة توزيع استمارات الإستبانة على مفردات عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج عملية.

ج. ج- الحدود المكانية: وشملت الإدارات في المصارف الإسلامية في سورية وهي (مصرف سورية الدولي الإسلامي، مصرف البركة، مصرف الشام).

### ثانياً: الدراسات حول موضوع البحث

يُعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة حول موضوع البحث وهي:

- أ. دراسة ديوب (٢٠١٤) التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقات بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات الخدمية على شركات الإتصال في ليبيا، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مشاركة العاملين في الملكية، تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة.
- ب. دراسة قدور (٢٠١٣) هدفت إلى معرفة أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والتعرف على معوقات تطبيق تمكين العاملين، وتوضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في جامعة قاصدي مرباح. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن شغل العامل للمنصب الذي يتواءم مع مستواه التعليمي يؤدي للإبداع والابتكار في طرق العمل، إنتقال المعلومات بشكل جيد داخل المؤسسة يساعد على تعزيز الثقة لدى العامل ويدفعه أكثر لإنجاز العمل. حرص المؤسسة على تمكين العاملين هو مدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي ويتزايد أكثر بارتفاع المستوى التعليمي للعامل.
- ج. دراسة محمد علي؛ أحمد (٢٠١٣) التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير تمكين العاملين ونجاح المنظمات حيث مثلت الإستبانة الإدارة الرئيسية للبحث ووزعت على عينة عشوائية مكونة من ٤٠ شخصاً من العاملين في الشركة العامة للمضخات الصرفية في بغداد. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين

العاملين وتطوير المنظّمات، وقيادة الشركة محل البحث تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين لما لها من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي نجاح وتطور الشركة، وتقليل عبء العمل على الإدارة العليا، وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم.

د. دراسة رستم (٢٠١٢) التي تناول الباحث فيها أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في المصرف التجاري السوري، توصلت هذه الدراسة إلى وجود ضعف واضح في المصرف فيما يتعلّق بتشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة والإبداع. كما أنّ بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي، وعدم إشراك العاملين في المصرف في عملية صياغة وتحديد الأهداف.

هـ. دراسة الكلكاوي (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى التقصي عن تأثير استراتيجية التمكين في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف العراقية عبر عدد من الوسائل الاحصائية وتمّ التوصل إلى نتائج كان أبرزها وجود علاقة معنوية مؤثرة بين استراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية.

و. دراسة عزيز (٢٠١١) التي أشارت إلى أبرز مبررات التمكين وهي جعل العاملين يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة، ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصاً عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار. التمكين يبني الإلتزام، ويخلق شعوراً بالإنتماء يُساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين، ويعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء وبالتالي تعزيز صورة جيّدة للمنظمة. تمّ اختيار ١٢ مصرف من فروع المصارف الأهلية في السليمانية، وكانت عينة البحث تتكوّن من ٦٠ شخصاً، وتكمن مشكلة البحث في افتقار إدارات المنظّمات المبحوثة إلى الدراية الكافية بأبعاد التمكين والإبداع الإداري فضلاً عن التعرف على الاستراتيجيات المتبعة مع العاملين. وتوصلت الدراسة لاستنتاجات أبرزها اتّفاق أغلب أفراد العينة على وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين أداء العاملين ممّا يعزّز من ثقة العاملين أنفسهم ومقدراتهم، فضلاً عن سعي المصارف لتوفير معلومات للعاملين ممّا يعزز الإلتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة.

- ز. دراسة هندر (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية كشركات الاتصالات في ليبيا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أنّ هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية لمُتغيّرات تمكين العاملين (الإلتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتّخاذ القرارات، الإتصالات الفعّالة، أخلاقيات العمل) في الولاء التنظيمي.
- ح. دراسة الجميلي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التمكين والأنماط القيادية ووجود سبعة مستويات من التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية.
- ط. دراسة توفيق (٢٠٠٨) التي هدفت إلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الإعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتميئتها لتمكين الموظف من خلال استراتيجية بعيدة المدى وذلك عبر دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان.
- ي. دراسة العتيبي (٢٠٠٥) التي سعت إلى تقديم إطار لتمكين العاملين وقد أكّد البحث أنّ نجاح تمكين العاملين في المنظّمات يتطلّب الإنتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى بناء المنظمة المتعلمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- ك. دراسة الملوك (٢٠٠٢) التي هدفت إلى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة الموصل وتوصلت إلى نتائج أبرزها اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عيّنة البحث ووجود علاقة معنويّة بين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المنظمة والبحث العلمي.
- ل. دراسة باعثمان (٢٠٠١) التي هدفت إلى التعريف بأسلوب تمكين العاملين وتحديد التأثير المتبادل بين مجموعة العوامل التنظيمية وتمكين العاملين. خلصت هذه الدراسة إلى أنّ التمكين يحقّق الاستقلال الكامل للقدرات والكفاءات التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الإبتكاري لحلّ المشكلات واتّخاذ القرارات، وإن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية كلها عوامل تساعد على التطبيق الناجح للتمكين.

### ثالثاً: دور تمكين العاملين في إيجاد الميزة التنافسية

إن المراجع للأدب الإداري يجد استخداماً مترادفاً أو متبادلاً لكل من المشاركة، الاندماج، والتمكين. ويرى Holden و Beardwell (٢٠٠١) أن التمكين مصطلح حظي بالشيوع في التسعينيات من القرن العشرين واستمر كذلك في القرن الواحد والعشرين، وهو إيديولوجية إدارية بحد ذاته، وإن تمكين العاملين مهم اليوم مثلما كان الاندماج في الثمانينيات والمشاركة في السبعينيات. إن مشاركة العاملين ثم اندماج العاملين هي انعكاس لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينيات وخلال الثمانينيات، ومع بروز إدارة الجودة الشاملة تم تطوير ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين، التي لا توجد اختلافات جوهرية واضحة بينهما، إلى مفهوم أكثر تطوراً وعمقاً وملاءمة لإدارة الجودة الشاملة عُرف بـ «تمكين العاملين»، أي إن تمكين العاملين مرحلة تطورية أعلى ولبنة مضافة إلى اندماج العاملين ومشاركة العاملين، وليس مغايراً ولا لاغياً لهما.

#### ١,٣. مفهوم تمكين العاملين

يُعرف قاموس أوكسفورد «التمكين» على أنه «إعطاء القدرة للشخص المُمكن».

– ويذهب Tunks (1992) إلى أن «القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيء ما بمفرده أو مع آخرين، ومنح العاملين الرخصة لاتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء هو التمكين في أفضل صورة».

– ويرى Slocum و Helriegel (١٩٩٣) «إن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تُنجز بها الأهداف المنظمية، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية».

– ووفقاً إلى Cook و Macauley (١٩٧٧) فإن «التمكين أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في خلق بيئة يمكن فيها لكل فرد استعمال قدراته وطاقاته».

- ويذهب **Honold** (١٩٩٧) إلى أنّ «التمكين يتجسّد في سيطرة الفرد على عمله، واستقلاليتته في وظيفته، وتنويع في قدرات وتخصّصات أعضاء فريق العمل ونُظم دفع تربط الدفع بالأداء».
- كما يذهب **Bowen** و**Lawler** (١٩٩٢) إلى أنّ «التمكين يتمثّل في إطلاق حرّية العاملين، وهذه حالة ذهنية ومضمون إدراكي لا يمكن خلقها سريعاً بفرضها على العاملين من الخارج، فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلّب تبني وتجسيد لهذه الحالة من قبل العاملين كي تتوفّر لديهم الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكون من قدرات ومعارف تساعدهم في اتّخاذ قراراتهم واختيار النتائج التي يرغبون بلوغها».
- ويخلص **ملحم** (٢٠٠٦) إلى أنّ «هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنّها تجمع في أغلبها على أنّ التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحدّدة التي يقوم بها العامل، حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة».
- ويرى **الطائي** و**قدادة** (٢٠٠٨) أنّ «مضمون عملية التمكين يجري على مستوى الوظيفة بتوفير السيطرة للعاملين على عملهم بتحويلهم السلطات اللازمة لاتّخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم لتلبية رغبات وتوقّعات العملاء وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى توفير المستلزمات التي يتطلّبها أداء المهام، كما يجري على مستوى العاملين بجعلهم يتحمّلون المخاطرة ويقبلون المسؤولية الناجمة عن استقلاليتهم في اتّخاذ القرارات، وقبول العاملين لا يتحقّق لمجرد عملية التفويض لهم، بل لابد من إثارة مشاعرهم ودوافعهم التي تجعلهم يشعرون بالثقة بالنفس والفخر بالعمل والنمو والتطور».
- وفي ضوء ما سبق يُمكن تعريف التمكين على أنّه «رفع قدرة العاملين على اتّخاذ القرارات الصائبة بأنفسهم ودون الرجوع إلى الإدارة العليا، ممّا يحقّق السرعة في تلبية رغبات وتوقّعات العملاء، وبالتالي زيادة رضاهم، والهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمرّ، ممّا يؤدّي إلى تحقيق الميزة التنافسية».



إنَّ الإدارة الفعّالة هي التي تخلق الإهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المصرف الإسلامي الذي يعملون فيه، وهذا ما يسميه بعضهم الملكية النفسية، حيث يشعر العامل بأنّه يملك المصرف الإسلامي، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحه وفشله من فشله.

### ٢,٣. منافع التمكين

إن تنفيذ سياسة التمكين في المصرف الإسلامي يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف سواء للمصرف الإسلامي أو للعاملين وكما يوضحه الجدول رقم (٢)

#### جدول رقم (٢)

#### منافع التمكين للمصرف الإسلامي والعاملين

العاملين	المصرف الإسلامي
زيادة مستوى الرضا عن العمل	زيادة إدراك العاملين لحاجات المصرف الإسلامي
زيادة السيطرة على المهام اليومية	تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
الشعور بالملكية في العمل	تحسين الجودة والربحية والإنتاجية
زيادة الثقة بالنفس	زيادة سرعة استجابة المصرف الإسلامي للتغيرات في السوق
خلق فرص العمل	تعزيز الولاء والالتزام
الحصول على معارف ومهارات جديدة	تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)
إطلاق العنان للطاقت والقدرات	زيادة فاعلية الإتصالات

المصدر: الطائي و قدادة، ص ٢٣٧.

### ٣,٣. أبعاد التمكين

من خلال التعريفات السابقة والمراجعة للأدب الخاص بالتمكين، يُلاحظ بروز بعدين رئيسيين في التمكين هما البعد الإداري والبعد النفسي. وفي الوقت الذي يُلاحظ فيه تركيز الكتاب على هذا البعد أو ذاك، إلا أنّ الحقيقة تتمثل في عدم إمكانية إهمال أحد الأبعاد لأنها تتكامل معاً لجعل التمكين فعّالاً، كما لا يمكن الفصل بين البُعدين للتداخل بينهما.

ويبرز «البعد الإداري» في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب اللازم، وبناء فرق العمل). إنّ التركيز على هذا البعد يجعل التمكين أداة للسيطرة الإدارية، لا تتناسب مع الإتجاهات الديمقراطية في الإدارة (لأن ربّ العمل هو من يقرّر الحاجة للتمكين وكيفية التمكين) وهذا ما يجعل التمكين توجّهاً يجري على المستوى التشغيلي وليس الإستراتيجي.

وفي الجانب الآخر يبرز ما يُسمّى «التمكين النفسي» أو «المحتوى التحفيزي للتمكين»، وهو ما يعكس البُعد النفسي والسلوكي للتمكين، والتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع العاملين ومواقفهم تجاه العمل، وكي يكون التمكين فعّالاً لا بد من استجابة العاملين وقبولهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بحسب الطائي وقداة (٢٠٠٨) بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين التي تتجسد من خلال الآتي:

- أ. **المعنى** «المعنى هو مدى شعور العامل أن عمله ثمين وذو قيمة، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها العامل في عمله، القيم والمعتقدات السائدة. وكلما كانت هذه الإعتبارات منسجمة أو متوافقة مع بعضها كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد».
- ب. **الأهلية أو الجدارة** «الأهلية أو الجدارة هي مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة».
- ج. **حرية التصرف (الاستقلالية)** «الاستقلالية هي مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للإختيار، فيما له صلة بإنجاز عمله وفقاً لما يراه مناسباً».
- د. **التأثير** «التأثير هو شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المصرف الإسلامي».

إن إدراك تلك المضامين من شأنه التأثير في دوافع العامل في العمل وشعوره باحترام الذات، والنمو والتطور، والفخر بالعمل وغيرها، التي تؤدي إلى تحقيق الولاء للمصرف الإسلامي وتكريس جهوده لتحقيق أهدافها والإنخراط في التحسين

### ٤,٣. أصناف أو أساليب التمكين

ذهب Honold (١٩٩٧) إلى تصنيف التمكين في خمسة أصناف والتي يراها بعضهم أساليباً للتمكين، ونستطيع تطبيقها في المصرف الإسلامي وتتمثل في:

أ. **التمكين من خلال القيادة:** يلعب المدير في المصرف الإسلامي دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة، من خلال توفير المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، وصياغة محتوى التمكين مثل تفويض السلطة للعاملين، توفير التدريب اللازم، وتوفير الإجراءات والنظم المعززة للتمكين (بناء الفريق).

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز العاملين للإستجابة وقبول تحمّل مسؤولية أكبر، وتعلّم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العاملين لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الخدمة التي يقدمونها، والإبداع والإنخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يوافقها، الذي ينعكس في شعور العملاء بالرضا.

ب. **تمكين الفرد:** لا يتحقق التمكين بمجرد تخويل العاملين صلاحية اتخاذ القرار، بل لا بد من استجابة العاملين وتحميلهم المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في العاملين تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه «تمكين الذات»، ولا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر العاملين في المصرف الإسلامي أنّ التمكين عملية ذات قيمة لهم، مثل شعورهم بالرضا نتيجة امتلاكهم السيطرة على عملهم، وكلما تعاضمت الإستقلالية في العمل وتعاضمت القيمة للعمل، كلما تعاضم التمكين، الذي يؤدي بدوره إلى تعاضم الدافعية في العمل بين العاملين.

ج. **تمكين المجموعة:** ينصبّ هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العاملين للعمل والتعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين العاملين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، إن تحقيق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاماً مفيداً في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أنّ العمل التعاوني يُساهم في تطوير قدرات العاملين في المصرف الإسلامي وتمكين كل منهم.

د. **التغيير الهيكلي:** ينصبّ تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الخاصة بالمصرف الإسلامي، ويرى Wadsworth (٢٠٠١) أنّ هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي:

– الوضوح والتناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج والتطوير، وتوجيه الإدارة والعاملين تجاه تلك الأهداف.

– التقييم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للعاملين (المعارف والمهارات المتخصصة في مجال معين) مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.

– ضمان التوافق بين أهداف المنظمة، وأهداف الإدارة، وأهداف العاملين.

إنّ تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتمّ إلا بتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، واستعمال القنوات الإلكترونية، فالبريد الإلكتروني والإنترنت مهم جداً لتحقيق الفاعلية في عمليات المصرف الإسلامي، إنّ إتباع منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعّالاً في المصرف الإسلامي، لذلك فإنّ الجمع بين القيادة والتثقيف، الرقابة والدعم، وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين، وعلى إدارة الموارد البشرية دعم تلك العناصر، والعمل على ربط عملية التمكين بالرؤية والرسالة والأهداف المنظمة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تصميم نظم الدفع ونظم علاقات العمل والتغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

٥,٣. مرتكزات التمكين

إن مرتكزات التمكين عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه، ويمكن تجميع هذه المرتكزات في كلٍّ من القيادة والإشراف، الإتصالات، بناء المعارف والمهارات، التحفيز، وفرق العمل.

أ. **القيادة والإشراف:** إنَّ توجّهات القيادة والإشراف في المصرف الإسلامي تُعتبر إحدى العوامل الحاسمة في تمكين العاملين، وهناك أبعاد وعناصر عديدة تندرج ضمن هذا العامل تلعب دوراً في التمكين ومنها (الطائي وقداة، ٢٠٠٨):

- مدى إيمان القائد أو المدير بالتمكين وأهميته في المصرف الإسلامي.
- نمط القيادة والإشراف في المصرف الإسلامي.
- التحويل والتفويض لصلاحيات اتّخاذ القرار إلى المنفذين في المصرف الإسلامي.
- الثقة بين المدير والمرؤوسين في المصرف الإسلامي.
- تجنب كل ما من شأنه إثارة مشاعر الخوف وعدم الاستقرار لدى المرؤوسين في المصرف الإسلامي.

ب. **الإتصالات:** تحتاج كافة المصارف الإسلامية إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها، ويمكن تعريف **الإتصال** بأنه «عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، وبالتالي فإن للإتصال عناصر أساسية تشمل المرسل والمستقبل والرسالة بالإضافة إلى التغذية العكسية **Feed back**»، وتبرز أهمية **الإتصالات** في إطار التمكين من خلال الآتي (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ص ٢٥٠):

- ضرورة إيضاح الرؤية والرسالة والأهداف المنظمية، وإشاعة مضامين الثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين في المصرف الإسلامي، كي يمكن توجيه الإنتماء والولاء باتجاهات واضحة.
- تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الداخليين والخارجيين)، ويتطلّب تبادل مكثّف ومستمر للمعلومات بين الموردین والعملاء.

- التحسين المستمر يتطلب فتح الإتصال بمختلف الإتجاهات في المصرف الإسلامي لتبادل المعلومات والأفكار وتقديم المقترحات.
- تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات يتطلب توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين في المصرف الإسلامي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة صحيحة، وفي غياب الإتصالات الفعالة يحصل التردد وعدم القدرة على إتخاذ القرارات، وهذا ما يُحبط عملية التمكين.
- إنّ القرار الناجح يرجع ٩٠% من نجاحه إلى توفر المعلومات الصحيحة و١٠% من نجاحه إلى كفاءة متخذ القرار.
- تلعب الإتصالات وتبادل المعلومات دوراً في تمكين الذات، لأن تداول المعلومات يزيد ثقة الفرد بنفسه، ويعزز النجاحات لديه ويدفعه للنمو والتطور، ناهيك عن تأثيرات الإتصال في مشاعر الفرد وإدراكاته.

إنّ الإتصالات المعززة لعملية التمكين في المصرف الإسلامي لابد أن تتسم بالآتي:

أن تكون مستمرة، دائمة، مكثفة، بكافة الإتجاهات، وتعتمد الإتصالات غير الرسمية بالإضافة إلى الإتصالات الرسمية.

ج. بناء المعارف والمهارات: إنّ تمكين العاملين في المصرف الإسلامي يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات متنوعة، من هنا فإنّ بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يُصبح جزءاً من عملية تمكينه وأساساً مهماً من أسس التمكين. وفي ظلّ التطورات الحديثة وبروز ما يُعرف بإدارة المعرفة ظهرت اتجاهات وأساليب تُعزز تمكين العاملين في المصرف الإسلامي. وفي ظلّ هذه المفاهيم الحديثة من يصنّف العاملين إلى: مستخدم المعرفة ومبدع المعرفة، والنوع الأول هو من يستخدم المعرفة بعد ابتكارها، أما النوع الثاني فهو من يخلق الأفكار والأساليب الإبداعية (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ص٢٥٦).

تتجه النظرية التقليدية في المصارف الإسلامية إلى دعم فئة محدودة من العاملين في المصرف الإسلامي لابتكار المعرفة، بينما جل العاملين ينظر إليهم كمستخدمين للمعرفة ولا يمكنهم تقديم أفكار إبداعية، والاتجاه الحديث هو تشجيع مختلف العاملين وتحفيزهم للإبداع والابتكار ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين.

د. **التدريب:** «التدريب هو عملية إدارية مخططة تهدف إلى إكساب معلومات وتنمية مهارات وتغيير قناعات وسلوكيات الأفراد لتمكينهم من أداء فعال يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المصرف الإسلامي والمجتمع» (السالم وصالح، ٢٠٠٦، ص ٢١٣).

ويقوم التدريب بردم الفجوة ما بين المعارف والمهارات المطلوب توفرها لدى الفرد العامل وما هو متوافر فعلاً منها.

وقد حدّد Oakland (٢٠٠١) نموذجاً للتدريب لغرض التمكين يهدف إلى تطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات لغرض التحسين المستمر، ووفقاً لهذا النموذج يجب تدريب الفرد على الآتي:

- التقييم للموقف وتحديد الأهداف.
- التخطيط لإنجاز تلك الأهداف.
- التنفيذ Do للخطط.
- التدقيق لمدى إنجاز الأهداف.
- التصحيح للإنحرافات عن الأهداف.

هـ. **التحفيز:** «التحفيز هو عملية إدارية ذات طابع سلوكي يُقصد بها إثارة دافعية العاملين في المصرف الإسلامي، وحثهم لبذل جهود أكبر في أداء مهماتهم وشحن الهمم لتحسين نوعية الأداء»، وتنطلق من نظريات السلوك الإداري التي تقوم على مقولة بسيطة: يستطيع الإنسان تقوية سلوك إيجابي عن طريق مكافآت، وإضعاف سلوك سلبي عن طريق عقوبات، ويحظى موضوع **الدوافع والحوافز** باهتمام بالغ من قبل العلماء والباحثين في الأدب الإداري حيث يسعى هؤلاء إلى محاولة التعرف على الأسباب التي تدفع الفرد

للسلوك باتجاه معيّن، أي معرفة كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب به في المصرف الإسلامي ومن هنا كان الاهتمام بمعرفة الدوافع الداخلية التي تحكم سلوك الفرد والحوافز الخارجية التي يواجهها المصرف الإسلامي للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه (السالم وصالح، ٢٠٠٦، ٢٥٧).

**الدوافع** «هي قوى داخلية تؤثر في تفكير الفرد وتوجّه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها بطرق عديدة».

**أما الحوافز** «فهي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن للمدير أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغيّر من اتجاهات العاملين وبالتالي أدائهم». ولا يمكن الإنكار في ظل مختلف نظريات الدافعية أنّ الحاجات هي التي تخلق الدوافع، وبالتالي فإنّ الحوافز تنصبّ على إشباع حاجات العاملين.

و. **فريق العمل:** يعرف الفريق «بأنه مجموعة ممكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كميّة إنجاز الأهداف، ويوفّر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات، والتشارك في المعلومات، والتنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية».

ومن المفاهيم ذات الأهمية في فرق العمل هي **التداؤبية**، وتتجه الفلسفة اليابانية للاعتقاد بعدم وجود اختلاف جوهري بين المهندسين (بمعارفهم النظرية) والعمال (بمعارفهم العملية)، وإن كلا النوعين ضروري للتقدم والتطور وعليهم أن ينظر بعضهم لبعض كشركاء يعتمد أحدهم على الآخر، لخلق ما أسماه البروفيسور الياباني Okuda «تداؤبية الشركاء»، الذي يمكنهم من زيادة الفاعلية لتحسين المستمر، والتداؤبية في أصلها مصطلح طبي يستخدم لوصف الشكل الذي تعمل فيه أجزاء الجسم بصورة متناغمة، أما في مجال الإدارة فتعني: «أن ناتج الكل أكبر من المجموع العددي لناتج كل جزء على حدة، من هنا يبرز السرفي توجه الإدارة إلى فرق العمل، للإيمان بأن مخرجات فريق العمل من مدخلاته مجتمعة، أكبر من المخرجات التي تتحقق من



المدخلات منفردة، وهذا الفهم للتداؤبية أدى إلى تطوير فرق العمل في اليابان، وتقوم عليه فلسفة حلقات الجودة» (الطائي و قدادة، ٢٠٠٨، ص ٢٦٣).

## رابعاً: تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية

### متغيرات البحث

تتمثل متغيرات البحث في ثلاثة أنواع من المتغيرات (المستقلة والتابعة) ومتغيرات (الضبط والتحكم):

- ١- المتغير المستقل: وهو تمكين العاملين ويتضمن: الإتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الإشراف، فرق العمل، التحفيز، المعارف والقدرات.
- ٢- المتغير التابع: الميزة التنافسية ويتضمن الجودة، الكلفة، السرعة، التميز، الإبداع.
- ٣- متغيرات الضبط والتحكم: وتتضمن النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي.

### مصادر جمع البيانات

تتمثل المصادر في البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة إستبانة تُغطّي كافة أبعاد ومتغيرات الدراسة وتمّ توزيعها على الجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ممثلة بالأفراد المعنيين في جميع الإدارات الرئيسية للمصارف الإسلامية العاملة في سورية، وتتكون الإستبانة من محورين هما:

المحور الأول: ويتضمن فقرات تمّ من خلالها قياس تمكين العاملين في المصارف الإسلامية.

المحور الثاني: ويتضمن فقرات تمّ من خلالها قياس الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية.

### أساليب تحليل البيانات

تشمل أساليب تحليل البيانات مقياس الإحصاء الوصفي ومقاييس الإحصاء التحليلي الإيستدلالي.

#### – مقياس الإحصاء الوصفي:

أ. المتوسطات الحسابية: التي تعتبر أبرز مقياس للزعة المركزية للبيانات حيث تعبر عن رأي أفراد العينة عن أهمية كل بند من بنود الإستبانة بالنسبة للمتوسط القياسي، وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

ب. الإنحراف المعياري: كأهم مقياس لتشتت البيانات، تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت قيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن أوساطها الحسابية.

ج. التكرارات والنسب المئوية: لإظهار خصائص عينة الدراسة.

#### – مقياس الإحصاء التحليلي الإيستدلالي:

أ. معامل ألفا كرونباخ (CCA) Cronbachs Coefficient Alpha لاختبار الثبات لأداة الدراسة.

ب. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لاختبار صدق البناء لأداة الدراسة.

ج. اختبار ستودنت T الأحادي One Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يختلف عن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي المعياري لأداة القياس.

د. تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل بشكل منفرد في المتغير التابع ويتضمن:

– معامل ارتباط بيرسون R لقياس شدة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

– معامل التحديد  $R^2$  لقياس المساهمة النسبية للمتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع.

- معامل الإنحدار B لقياس التغيّر في المتغيّر التابع عندما يزداد المتغيّر المستقل درجة واحدة.
- ANOVA-F لاختبار الفروق في متغيّرات البحث حسب خصائص أفراد عيّنة الدراسة.

#### ١,٤. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعرّف صدق أو صلاحية أداة المقياس على أنّها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة لاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً تمّ القيام بالخطوات التالية:

أ. عرض الإستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المختصّين، كما تمّ عرضها على عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الإسلامية عيّنة البحث للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع.

ب. اختبار صدق الإستبانة من خلال معامل الإتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الإستبانة وحساب مستوى معنويته، وذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات بعضها مع بعض، وهذا يعني إذا قمنا بتوزيع الإستمارات مرة أخرى على العيّنة نفسها التي تمّ توزيع الاستمارات عليها، سنصل إلى النتائج نفسها.

ولقياس مدى الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة، تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Coefficient Alpha (CCA) الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الإستبانة، بحيث يكون بعضها مع بعض مجموعة واحدة ممّا يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الإستبانة، وعادة ما يتراوح معامل ألفا كرونباخ بين صفر وواحد وكلّما اقتربت من الواحد كلما عكست قوة التماسك الداخلي للمقياس. أظهرت النتائج أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ هي 86.89% وهي نسبة جيّدة تدلّ على الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة.

تحليل الثبات - مقياس (ألفا)

معامل الثبات

عدد الحالات = ٧٤      عدد العناصر = ٦٠

ألفا = ٠,٨٦٨٩

نرى ممّا سبق أنّ الفقرات المستخدمة في الإستبانة تتمتع بالصدق والثبات اللازميين للقيام بالتحليل الإحصائي، واختبار صحّة الفرضيات من دون حذف أي عبارة من عبارات المقياس المستخدم والذي يفى بأغراض الدراسة الحالية.

١,١,٤. وصف مكونات تمكين العاملين

تمّ القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت كما في الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)  
التكرارات والنسب المئوية لمحور تمكين العاملين (المتغير المستقل)

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العدد	%
16	24	17	18		العدد	١
21.3%	32.0%	22.7%	24.0%		%	تُنَاح الفرصة للعاملين في المصرف للمشاركة في صنع القرارات
1	35	18	21		العدد	٢
1.3%	46.7%	24.0%	28.0%		%	يتمّ العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتّخاذ القرارات الصائبة
19	33	5	18		العدد	٣
25.3%	44.0%	6.7%	24.0%		%	يُساهم العاملون في تقديم مقترحات لتطوير عمل المصرف
1	52	17	5		العدد	٤
1.3%	69.3%	22.7%	6.7%		%	يتمّ تفويض الصلاحيات لإبداء آراء العاملين واتّخاذ القرارات
4	40	16	15		العدد	٥
5.3%	53.3%	21.3%	20.0%		%	يقوم المدير بالتشاور مع مرؤوسيه مع الإحتفاظ بقراراته
37	22	16			العدد	٦
49.3%	29.3%	21.3%			%	يُنَاح للعاملين حرية التعبير عن ابتكاراتهم ولا يخافون من النقد
54	20	1			العدد	٧
72.0%	26.7%	1.3%			%	يقوم العاملون بأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة
52	21	2			العدد	٨
69.3%	28.0%	2.7%			%	تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المصرف
52	20	2	1		العدد	٩
69.3%	26.7%	2.7%	1.3%		%	توفّر الإدارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ أعمالهم
17	37	1	20		العدد	١٠
22.7%	49.3%	1.3%	26.7%		%	هناك وسائل اتّصال جيّدة فيما بين العاملين
16	55	2	2		العدد	١١
21.3%	73.3%	2.7%	2.7%		%	يتمّ تنمية قدرات وكفاءة العاملون من خلال التدريب الجيد
64	6	3	2		العدد	١٢
85.3%	8.0%	4.0%	2.7%		%	يُعتبر الوقت الذي يقضيه العاملون في التدريب استثماراً جيداً للمصرف
17	36	1	20	1	العدد	١٣
22.7%	48.0%	1.3%	26.7%	1.3%	%	يوجد نظام فعال للمكافآت والحوافز
22	34	16	2	1	العدد	١٤
29.3%	45.3%	21.3%	2.7%	1.3%	%	يتمّ توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة
20	36	16	1	2	العدد	١٥
26.7%	48.0%	21.3%	1.3%	2.7%	%	تناسب الحوافز التي يقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم

يتضح من محتويات الجدول رقم (٣) المتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور تمكين العاملين إنّ

مضردات عيّنة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على

البُعد المتعلق بـ (يقوم العاملون بأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة) إذ يشكل عددهم (٧٤) مفردة أي ما نسبته (٩٨,٧%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني أن العاملين يعتقدون عدم وجود رقابة مستمرة على عملهم وهذا يعطيهم شيئاً من الحرية في العمل.

بينما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق، غير موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة) إذ يشكل عددهم (٢١) مفردة أي ما نسبته (٢٨%) من إجمالي مفردات العينة، وهذا يعني أن العاملين في المصرف لا يشعرون بوجود جهود لرفع قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

وبدراسة المتوسطات على هذا المحور نجد نتائج الجدول رقم (٤) على الشكل التالي:

#### جدول رقم (٤)

##### المتوسطات لمحور تمكين العاملين

الإنحراف المعياري	المتوسطات		
1.083	3.51	١	تُتاح الفرصة للعاملين في المصرف للمشاركة في صنع القرارات
.874	3.21	٢	يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتخاذ القرارات الصائبة
1.100	3.71	٣	يساهم العاملون في تقديم مقترحات لتطوير عمل المصرف
.626	3.65	٤	يتم تفويض الصلاحيات لإبداء آراء العاملين واتخاذ القرارات
.874	3.44	٥	يقوم المدير بالتشاور مع مرؤوسيه مع الاحتفاظ بقراراته
.798	4.28	٦	يُتاح للعاملين حرية التعبير عن ابتكاراتهم ولا يخافون من النقد
.487	4.71	٧	يقوم العاملون بأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة
.528	4.67	٨	تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المصرف
.607	4.64	٩	توفّر الإدارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ أعمالهم
1.105	3.68	١٠	هنالك وسائل إتصالات جيّدة فيما بين العاملين
.577	4.13	١١	يتم تنمية قدرات وكفاءة العاملين من خلال التدريب الجيد
.654	4.76	١٢	يُعتبر الوقت الذي يقضيه العاملون في التدريب استثماراً جيداً للمصرف
1.147	3.64	١٣	يوجد نظام فعال للمكافآت والحوافز
.862	3.99	١٤	يتم توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة
.884	3.95	١٥	تناسب الحوافز التي يقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم

يبين الجدول رقم (٤) أنّ أغلبية الأسئلة المكوّنة لهذا المحور أخذت إجاباتها الدرجة أقلّ من ٤ وهي تشير إلى وجود ضعف في تمكين العاملين في المصرف الإسلامي.

كما بيّن الجدول السابق المتعلّق بالمتوسطات الحسابية لمحور تمكين العاملين أنّ الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (يُعتبر الوقت الذي يقضيه العاملون في التدريب استثماراً جيّداً للمصرف) بمتوسط (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٥٤) في حين الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة هي (يتمّ العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتّخاذ القرارات الصائبة) بمتوسط (٣,٢١) وانحراف (٠,٨٧)

#### ٢,١,٤. وصف مكونات الميزة التنافسية

تمّ القيام بدراسة التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بهذا المحور وكانت كما في الجدول رقم (٥):

## جدول رقم (٥)

## التكرارات والنسب المئوية لمحور الميزة التنافسية (المتغير التابع)

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
16	14	9	8	28	العدد	توجد زيادة مستمرة في عدد عملاء المصرف مقارنة بالمنافسين
21.3%	18.7%	12.0%	10.7%	37.3%	%	
18	9	12	7	29	العدد	يُقدم المصرف خدمات متميِّزة عن المنافسين
24.0%	12.0%	16.0%	9.3%	38.7%	%	
21	15	17	6	16	العدد	يملك المصرف قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميِّزه عن المنافسين
28.0%	20.0%	22.7%	8.0%	21.3%	%	
13	11	15	8	28	العدد	تُعتبر سرعة تقديم الخدمة جيّدة بالمقارنة مع المنافسين
17.3%	14.7%	20.0%	10.7%	37.3%	%	
7	9	17	8	34	العدد	يُعدّ السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة
9.3%	12.0%	22.7%	10.7%	45.3%	%	
13	9	18	3	32	العدد	ملاءمة الخدمة لاحتياجات ومتطلبات العملاء تدعم موقف المصرف في المنافسة
17.3%	12.0%	24.0%	4.0%	42.7%	%	
11	16	10	3	35	العدد	توفّر عنصر الأمان في إدارات المصرف يعزّز قدرته على المنافسة
14.7%	21.3%	13.3%	4.0%	46.7%	%	
6	11	16	5	37	العدد	تُعدّ المصادقية التي يوفرها المصرف في خدماته تعزيراً لسمعته أمام العملاء
8.0%	14.7%	21.3%	6.7%	49.3%	%	
13	12	12	6	32	العدد	تدعم الكفاءة في إنجاز المعاملات المصرفية السمعة الجيدة للمصرف
17.3%	16.0%	16.0%	8.0%	42.7%	%	
21	49	3		2	العدد	ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة
28.0%	65.3%	4.0%		2.7%	%	

يتّضح من الجدول رقم (٥) المتعلّق بالتكرارات والنسب المئوية لمحور الميزة التنافسية أنّ مفردات عيّنة الدراسة من العاملين في المصارف الإسلامية الأكثر تكراراً موافقين (موافق، موافق تماماً) على البعد المتعلق بـ (ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة) إذ يُشكّل عددهم (٧٠) مفردة أي ما نسبته (٩٣,٣%) من إجمالي مفردات العيّنة، وهذا يعني اقتناع العاملين في المصارف الإسلامية أن ثقة العملاء بالخدمات التي



يُقدّمها المصرف تزيد من قدرته التنافسية.

أما العاملون الأكثر تكراراً غير موافقين (غير موافق، غير موافق تماماً) على البُعد المتعلق بـ (يُعدّ السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة) إذ يُشكّل عددهم (١٦) مفردة أي ما نسبته (٢١,٣%) من إجمالي مفردات العيّنة، وهذا يعني عدم اقتناع العاملين في المصارف الإسلامية أن السعر الواضح للخدمة التي يُقدّمها المصرف يزيد من قدرته التنافسية. وبدراسة المتوسطات على هذا المحور نجد الجدول رقم (٦):

### جدول رقم (٦)

#### المتوسطات لمحور الميزة التنافسية

الإنحراف المعياري	المتوسطات		
1.618	2.76	توجد زيادة مستمرة في عدد عملاء المصرف مقارنة بالمنافسين	١
1.639	2.73	يُقدّم المصرف خدمات متميّزة عن المنافسين	٢
1.490	3.25	يملك المصرف قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميّزه عن المنافسين	٣
1.530	2.64	تُعتبر سرعة تقديم الخدمة جيّدة بالمقارنة مع المنافسين	٤
1.393	2.29	يُعدّ السعر الواضح للخدمة المصرفية من المؤشرات الهامة للمنافسة	٥
1.552	2.57	مُلاءمة الخدمة لاحتياجات ومتطلبات العملاء يدعم موقف المصرف في المنافسة	٦
1.588	2.53	توفير عنصر الأمان في إدارات المصرف يُعزّز قدرته على المنافسة	٧
1.406	2.25	تُعدّ المصداقية التي يوقرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته أمام العملاء	٨
1.578	2.57	الكفاءة في إنجاز المعاملات المصرفية تدعم السمعة الجيدة للمصرف	٩
.736	4.16	ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف في مواجهة المنافسة	١٠

يبين من الجدول رقم (٦) أنّ الأسئلة لهذا المحور أخذت إجاباتها الدرجة أقل من ٤ وهي تشير إلى ضعف الميزة التنافسية في المصرف الإسلامي. كما بين الجدول أيضاً أن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي (ثقة العملاء في الخدمات المصرفية تزيد قدرة المصرف

على مواجهة المنافسة) بمتوسط (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٧٣٦) أما الفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فهي (تعدّ المصادقية التي يوقّرها المصرف في خدماته تعزيزاً لسمعته أمام العملاء) بمتوسط (٢,٢٥) وانحراف معياري (١,٤٠٦).

٣,١,٤. دراسة الإختلافات الجوهرية بين آراء العاملين في المصارف الإسلامية ضمن كل

محور من محاور الإجابات:

بعد أخذ متوسّطات الإجابة للعاملين في المصارف الإسلامية، تمّ إجراء اختبار (T) للعيّنة الواحدة Sample T-Test One بعد أخذ متوسّطات الإجابة للموظفين في كل محور، يبيّن الجدول رقم (٧) النتائج التالية:

#### جدول رقم (٧)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير البحث المستقل والمتغير التابع

الخطأ في الانحراف المعياري المتوسّطات	الانحراف المعياري	المتوسّطات	N	
.03031	.26245	3.9973	75	تمكين العاملين
.13702	1.18659	2.7773	75	الميزة التنافسية

يبيّن الجدول رقم (٧) ما يلي:

#### أ- تمكين العاملين

بالنسبة إلى تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، إنّ تقيّم أفراد العيّنة في مستوى أعلى من وسط الاختبار (٣)، حيث بلغ المتوسط (٣,٩٩)، وهذا يشير إلى أن المصرف يعمل على تمكين العاملين لديه، وإن كان بشكل غير كافٍ، لذلك لا بد من زيادة تمكين العاملين في المصارف الإسلامية ومنحهم الصلاحيات لاتّخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتوفير المعلومات التي تمكّنهم من اتّخاذ القرارات السليمة، ورفع قدرتهم على اتّخاذ القرارات من خلال التدريب المستمر، ومنحهم الثقة وزيادة كفاءتهم وخبراتهم والقيام بتحفيز العاملين من خلال نظام فعّال للحوافز، وتشجيعهم على العمل ضمن فرق عمل وحثّهم على التعاون وتبادل الخبرات لحل مشكلات العمل، وإعطائهم الفرصة للإبداع والإبتكار.

### ب- الميزة التنافسية

من ناحية الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية يظهر أنّ تقيّم أفراد العينة في مستوى أدنى من وسط الاختبار (٣)، حيث بلغ المتوسط (٢,٧٧) وهذا يشير إلى ضعف الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية، وعلما بذل المزيد من الجهود لرفع القدرة التنافسية من خلال اتباع الإستراتيجيات التنافسية المتعدّدة مثل إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة)، إستراتيجية تطوير الخدمات، إستراتيجية تطوير الأسواق، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز، إستراتيجية الابتكار، والإستراتيجيات السعوية.

#### ٢,٤. اختبار ومناقشة الفرضيات

ولزيادة التأكيد على النتائج السابقة تمّ إجراء اختبار T-Test لاختبار الفرضيات الخمسة للدراسة:

#### ١,٢,٤ الفرضية الأولى

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطّي البسيط، ولدراسة قوة العلاقة بين تمكين العاملين الذي يمثل المتغير المستقل وتحقيق الميزة التنافسية الذي يمثل المتغير التابع، تمّ القيام بحساب معامل الارتباط الخطّي البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول رقم (٨):

## جدول رقم (٨)

## معامل الارتباط الخطّي البسيط بين تمكين العاملين والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	تمكين العاملين		
.352	1	معامل بيرسون	تمكين العاملين
.043	.00	معنوية الدلالة	
75	75	العدد	
1	.352	معامل بيرسون	الميزة التنافسية
.00	.043	معنوية الدلالة	
75	75	العدد	

من خلال تحليل الجدول رقم (٨) يبدو أنّ هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية وهي علاقة وسط  $R=35\%$  وهو ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig=0.043$ . ومن ثمّ نرفض فرضية العدم وتقبل تلك البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية. ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية، تمّ إجراء تحليل الإنحدار الخطّي البسيط وكانت النتائج كما الجداول رقم (٩-١٠-١١)

## جدول رقم (٩)

## تفسير متغير تمكين العاملين لمتغير الميزة التنافسية

الخطأ في الانحراف المعياري	عامل التصحيح	عامل التفسير	R	الطريقة
.70174	.175	0.123	0.352	1

## جدول رقم (١٠)

## نتائج اختبار التباين لمتغير تمكين العاملين والميزة التنافسية

معنوية الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الطريقة
.003(a)	111.091	48.232	1	48.232	الإنحدار
		1.369	73	56.959	المتبقي
			74	104.067	المجموع

## جدول رقم (١١)

نتائج الإنحدار الخطّي البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية

معنوية الدلالة	T	عامل القياس	عامل القياس		الطريقة
		Beta	الخطأ في الإنحراف المعياري	B	
.003	3.092		2.076	6.420	الثابت
.083	1.758	0.352	.518	.911	تمكين العاملين

يُظهر الجدول رقم (١١) أنّ مستوى الدلالة الحسابي  $\text{sig}=0.083$  بالنسبة لمتغيّر تمكين العاملين هو أكبر من مستوى الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$ ، ممّا يؤديّ إلى تبني فرضية العدم أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سورية.

## ٢,٢,٤. الفرضية الثانية

فرضية العدم: لا توجد دلالة معنوية على أنّ المصرف الإسلامي يقوم بتمكين العاملين.

الفرضية البديلة: توجد دلالة معنوية على أنّ المصرف الإسلامي يقوم بتمكين العاملين.

## ٣,٢,٤. الفرضية الثالثة

فرضية العدم: لا توجد دلالة معنوية على أنّ المصرف الإسلامي يتمتّع بالميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: توجد دلالة معنوية على أنّ المصرف الإسلامي يتمتّع بالميزة التنافسية.

لاختبار صحة الفرضيتين الثانية والثالثة تمّ إجراء اختبار (T) للعيّنة الواحدة.

## اختبار (T) للعيّنة الواحدة

لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات جوهرية بين استجابات العاملين في المصارف الإسلامية قامت الباحثة بإجراء اختبار (T) للعينّة الواحدة، حيث يكون هناك إختلاف جوهري إذا كانت قيمة المعنوية أصغر من (0.05)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٢):

### جدول رقم (١٢)

#### اختبار (T) للعينّة الواحدة لمتغيرات البحث

Test Value = 3						
دلالة الثقة % (95% إختلاف)		اختلاف المتوسطات	معنوية الدلالة	درجات الحرية	T	
العليا	الدنيا					
1.0577	.9369	.9973	.000	74	32.909	تمكين العاملين
.0503	.4957	.2227	.108	74	1.625	الميزة التنافسية

من خلال الجدول رقم (١٢) نجد أنّ مستوى الدلالة الحسابي  $\text{sig}=0.000$  بالنسبة لمتغير تمكين العاملين وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$ ، ممّا يؤدي إلى تبني الفرضية البديلة ونفي فرضية العدم أي هناك دلالة معنوية على أنّ المصرف الإسلامي يقوم بتمكين العاملين.

كما نلاحظ من الجدول رقم (١٢) أنّ مستوى الدلالة الحسابي  $\text{sig}=0.108$  بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية هو أكبر من مستوى الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$ ، ممّا يؤدي إلى تبني فرضية العدم أي لا توجد دلالة معنوية على أنّ المصرف الإسلامي يتمتع بالميزة التنافسية، وهذا يدلّ على أنّ المصارف الإسلامية لا تتمتع بالميزة التنافسية في سورية، وعليها بذل المزيد من الجهود لكسب هذه الميزة التنافسية.

#### ٤,٢,٤. الفرضية الرابعة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلّق بمتغيّر تحقيق الميزة التنافسية يُعزى إلى الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلّق بمتغيّر تحقيق الميزة التنافسية يُعزى إلى الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

١,٤,٢,٤. قياس أثر العمر على تحقيق الميزة التنافسية

لدراسة مدى تأثير العمر على تحقيق الميزة التنافسية، تمّ إجراء اختبار ANOVA على المتغيّر التابع والمحاور فكانت النتائج كما الجدولين ١٣ و ١٤.

جدول رقم (١٣)

المتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري للفئات العمرية

العظمى	الصغرى	95% دلالة الثقة إختلاف من أجل المتوسّطات		الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسّطات	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.90	1.30	3.3882	2.4394	.23160	1.24720	2.9138	29	أقلّ من 25 سنة
4.90	1.20	3.0021	2.0836	.22381	1.18429	2.5429	28	26-30 سنة
4.90	1.30	3.4658	2.3787	.25764	1.09306	2.9222	18	36-45 سنة
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	Total

جدول رقم (١٤)

إختبار ANOVA للفئات العمرية

معنوية الدلالة	F	مربع المتوسّطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.423	.870	1.229	2	2.457	بين المجموعات
		1.413	72	101.734	داخل المجموعات
			74	104.191	المجموع

يبين الجدول رقم (١٤) أنّ معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.423 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى العمر.

#### ٢,٤,٢,٤. قياس أثر المؤهل العلمي على تحقيق الميزة التنافسية

لدراسة مدى تأثير العمر على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج كما الجدولين ١٥ و ١٦.

#### جدول رقم (١٥)

#### المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمؤهل العلمي

العظمى	الصغرى	95% دلالة الثقة إختلاف من أجل المتوسطات		الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطات	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
1.70	1.40	3.4559	-.3559	.15000	.21213	1.5500	2	معهد متوسط
4.90	1.20	3.2625	2.5941	.16653	1.21234	2.9283	53	بكالوريوس
4.10	1.30	3.0032	1.9968	.24039	1.07508	2.5000	20	ماجستير
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	Total

#### جدول رقم (١٦)

#### إختبار ANOVA للمؤهل العلمي

معنوية الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.129	2.106	2.879	2	5.759	بين المجموعات
		1.367	72	98.433	داخل المجموعات
			74	104.191	المجموع

يبين الجدول رقم (١٦) أنّ معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.129 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05، وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروقات



ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يعزى إلى المؤهل العلمي.

٣,٤,٢,٤. قياس أثر سنوات الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية

لدراسة مدى تأثير سنوات الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية، تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج كما الجدولين ١٧ و ١٨.

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لسنوات الخدمة

العظمى	الصغرى	95% دلالة الثقة إختلاف من أجل المتوسطات		الخطأ في الإنحرا ف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطات	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.90	1.20	3.0715	2.4016	.16684	1.20311	2.7365	52	أقل من سنة
4.80	1.30	3.7250	2.2904	.32923	1.18706	3.0077	13	1-3
4.90	1.30	3.5367	1.8433	.37430	1.18364	2.6900	10	3-5
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	Total

جدول رقم (١٨)

اختبار ANOVA لسنوات الخدمة

معنوية الدلالة	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.744	.297	.426	2	.853	بين المجموعات
		1.435	72	103.339	داخل المجموعات
			74	104.191	المجموع

يبين الجدول رقم (١٨) أن معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.744 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسي 0.05، وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروقات

ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يُعزى إلى سنوات الخدمة.

٤,٤,٢,٤. قياس أثر الموقع الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية

لدراسة مدى تأثير الموقع الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية، تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج كما في الجدولين ١٩ و ٢٠.

جدول رقم (١٩)

المتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري للموقع الوظيفي

المعنى	الصغرى	95% دلالة الثقة إختلاف من أجل المتوسّطات		الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسّطات	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.90	1.30	3.4964	2.1661	.31208	1.24832	2.8313	16	إدارة عليا
4.80	1.30	3.3315	2.3685	.23274	1.14018	2.8500	24	إدارة وسطى
4.90	1.20	3.1217	2.2840	.20610	1.21933	2.7029	35	إدارة إشرافية
4.90	1.20	3.0503	2.5043	.13702	1.18659	2.7773	75	المجموع

جدول رقم (٢٠)

اختبار ANOVA للموقع الوظيفي

معنوية الدلالة	F	مربع المتوسّطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.881	.127	.184	2	.367	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		1.442	72	103.824	داخل المجموعات	
			74	104.191	المجموع	

يبين الجدول رقم (٢٠) أنّ معنوية الدلالة الإحصائية هي 0.881 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة القياسية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي لا توجد فروقات

ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يُعزى إلى الموقع الوظيفي.

### ٥,٤,٢,٤. قياس أثر النوع على تحقيق الميزة التنافسية

لدراسة مدى تأثير العمر على تحقيق الميزة التنافسية تم إجراء اختبار ANOVA على المتغير التابع والمحاور فكانت النتائج كما في الجدولين ٢١ و ٢٢.

#### جدول رقم (٢١)

#### المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للنوع

النوع	N	المتوسطات	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري
ذكر	42	2.8976	1.17463	.18125
أنثى	33	2.6242	1.20209	.20926

#### جدول رقم (٢٢)

#### إختبار العيّنات المستقلة للنوع

تساوي المتوسطات						إختبار ليفاتز في حالة تساوي التباين		الميزة التنافسية	
95% دلالة الثقة إختلاف من أجل المتوسطات		الإختلاف في الانحراف المعياري	إختلاف المتوسطات	المعنوية	درجات الحرية	T	معنوية الدلالة		F
أعلى	أسفل								
.82357	-.27681	.27606	.2734	.325	73	.990	.927	.008	Equal variances assumed
.82578	-.27903	.27684	.2734	.327	68.107	.987			Equal variances not assumed

من خلال الجدول رقم (٢٢) نجد أن معنوية الدلالة  $0.927 = sig$  وهي أكبر من القياسية لذلك تُقبل فرضية العدم أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية يُعزى إلى النوع.

## ٣,٤. تحليل النتائج:

تتلخص نتائج الدراسة بالنقاط التالية:

١- لا توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية حيث أكدت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين لا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يتفق مع دراسة الكلكاوي (2012) حيث أشارت إلى ضعف علاقة الإرتباط بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية على مستوى المصارف عيّنة البحث على النحو التالي:

أ. معامل الإرتباط بين التمكين والميزة التنافسية إرتباط عكسي متوسط القوة.

ب. معامل الإرتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية علاقة إرتباط موجبة ضعيفة.

ج. ج- وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين التمكين ورأس المال الفكري معاً بدلالة متغيراتها جميعاً وبين الميزة التنافسية إرتباط موجب قوي.

٢- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة فيما يتعلّق بمتغير الميزة التنافسية يُعزى إلى الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي) عند مستوى معنوية 5%. وهذا ما يتفق مع دراسة الكلكاوي (2012) حيث أشارت إلى تقارب مستوى إجابات أفراد عيّنة البحث بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية.

٣- يُوجد تمكين للعاملين في المصارف الإسلامية عند مستوى معنوية 5% وإن كان بشكل غير كاف على النحو التالي:

أ. لا توجد مشاركة للعاملين في صنع القرار، ولا يتم العمل على رفع قدرة العاملين في المصرف على اتّخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما يتفق مع دراسة الكلكاوي (2012) حيث أشارت إلى أنّه لا تتوقّر الإستقلالية في صنع القرارات ولا يتم اتّخاذها دون الموافقة المسبقة.

ب. هناك ضعف في الاتصال وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين العاملين في المصارف محلّ الدراسة، وهذا ما يتفق مع دراسة الكلكاوي (2012) حيث أشارت إلى وجود انخفاض في توافر المعلومات الكافية للعاملين في المصارف لإنجاز أعمالهم.

ج. قلّة تفويض الصلاحيات للعاملين في المصارف محلّ الدراسة، وهذا ما يتفق مع دراسة الكلكاوي (2012) حيث أشارت إلى أنّ العاملين ليس لديهم الحرية الكافية في إختيار الكيفيّة التي يؤدون بها أعمالهم.

د. يتمّ تنمية قدرات وكفاءة العاملين من خلال التدريب الجيّد ويعتبر الوقت الذي يقضيه العاملون في التدريب استثماراً جيّداً للمصارف محلّ الدراسة، وهذا ما لا يتفق مع دراسة الكلكاوي (2012) حيث أشارت إلى أنّ المصارف عيّنة البحث لا تهتمّ بالبرامج التدريبية بالشكل الكافي، ولا تعني بتدريب العاملين لديها على مواجهة الحالات الطارئة والمشاكل المحتملة.

هـ. عدم وجود نظام فعّال للمكافآت والحوافز في المصارف محلّ الدراسة حيث لا يتمّ توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة، ولا تتناسب الحوافز التي يقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم، وهذا لم تتعرّض له دراسة الكلكاوي (2012).

و. تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في المصارف محلّ الدراسة، وهذا لم تتعرّض له دراسة الكلكاوي (2012).

٤- لا تتمتع المصارف الإسلامية في سورية بالميزة التنافسية نظراً لارتفاع أسعار الخدمات المصرفية التي تقدمها وعدم امتلاك المصرف الإسلامي قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميّزه من المنافسين، وقد أشارت دراسة الكلكاوي (2012) إلى أنّ المنظمات تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس اختلف الباحثون على تسميتها أو تحديدها، وقد تباينت وتعدّدت مصادر الميزة التنافسية حيث يتطلّب بناءها بشكل أساسي الإعتماد على ما تمتلكه المنظّمة من موارد وقدرات داخلية وربطها ومواءمتها مع البيئة الخارجية.

#### ٤,٤. التوصيات

يُمكن في ضوء النتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة والإطار النظري لها اقتراح حزمة من التوصيات لأُبد للمصارف الإسلامية في سورية الاستفادة منها، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:

- ١- العمل على مشاركة العاملين في صنع القرار، والسعي إلى رفع قدرة العاملين في المصرف على اتّخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لحل مشكلات العملاء دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا، وهذا بدوره يؤدي إلى السرعة في اتّخاذ القرارات وحل المشكلات، وبالتالي زيادة رضا العملاء.
- ٢- تعزيز الإتصالات في المصرف الإسلامي سواء كانت الإتصالات الأفقية أو العمودية بين الأقسام والمستويات الادارية المختلفة وهذا يؤدي إلى زيادة تبادل الخبرات والمهارات فيما بين العاملين في المصارف محلّ الدراسة، ممّا يقود إلى توافر المعلومات الكافية للعاملين في المصارف لإنجاز أعمالهم.
- ٣- زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين في المصارف محلّ الدراسة، ممّا يجعل العاملين يشعرون بأن لديهم الحرّية الكافية في إختيار الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في المصارف الإسلامية ممّا ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.
- ٤- العمل على خلق نظام فعّال للمكافآت والحوافز في المصارف محلّ الدراسة حيث يتم توزيع الحوافز بين العاملين في المصرف بعدالة ونزاهة وحسب معايير أداء معلنة ومقبولة من جميع العاملين، وبحيث تتناسب الحوافز التي يُقدمها المصرف مع أداء العاملين وكفاءتهم وجهودهم المبذولة في محاولة السعي نحو تعزيز الصورة الذهنية للمصرف وزيادة الحصة السوقية والربحية.
- ٥- الإهتمام لإدارات المصارف الإسلامية بالعاملين لديها، وتعزيز درجة الثقة المتبادلة بينهم فالعامل الراضي عن عمله يُعتبر سفيراً جيداً للمصرف أمام كافة أنواع الجماهير من العملاء، أمّا العامل غير الراضي عن عمله فهو بالتأكيد يؤثّر في الصورة الذهنية للمصرف أمام جماهيره المختلفة، والمشاركة الفعّالة من قبل العاملين في وضع الأهداف

- وَاتّخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويخلق عندهم الدافع الذاتي لإنجاز ما شاركوا به في وضع الأهداف لتنفيذ القرارات.
- ٦- الإهتمام بالموارد البشرية، فهي واجهة المصرف الإسلامي، والعمليات المصرفية مرتبطة بالجهد البشري إلى حد كبير، ومن ثم فإن وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة هي مفتاح النجاح في عالم المال، لذلك لا بد من الإهتمام ببرامج التدريب وإعادة التدريب والتأهيل في مجال العمل المصرفي الإسلامي.
- ٧- حتّ الإدارة العليا في المصرف الإسلامي على تهيئة المناخ التنظيمي الذي يُمكن العاملين من العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة وتبادل الخبرات والمهارات، وتمكين العاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة، مع إشراكهم في المعلومات والقوة والسلطة.
- ٨- رفع مستوى كفاءة وفاعلية الإتصالات وتقنياتها المستخدمة في المصرف الإسلامي، وذلك للتعرف بكيفية تدفق المعلومات ومن ثم اتّخاذ القرارات، وتوفير الاعتمادات المالية، ويمكن أنّ ينعكس ذلك إيجابياً على تحسين جودة الخدمة المصرفية الإسلامية وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٩- الإهتمام بوضع أساس للتقويم الدوري للأداء على المستوى الفردي والإجمالي للأقسام المختلفة في المصرف، على أن يكون الالتزام بالجودة وحسن التعامل مع العملاء الخارجيين والداخليين، من معايير ذلك التقويم، وأن يكون التقويم بذلك الشكل هو الأساس لأيّ مزايا أو حوافز يحصل عليها العاملين في المصرف الإسلامي.
- ١٠- حرص المصارف الإسلامية على استقطاب الكوادر المتخصصة وأصحاب المؤهلات العلمية العالية، وجذب ذوي الخبرات والكفاءات والاختصاصات المصرفية، الذي يمكن الاستفادة منهم في تنمية وتطوير خبرات العاملين الموجودين حالياً في المصارف الإسلامية.
- ١١- اتباع الإستراتيجيات التنافسية مثل إستراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة)، إستراتيجية تطوير الخدمات، إستراتيجية تطوير الأسواق (تطوير أسواق جديدة أو

التغلغل في الأسواق الحالية)، الإستراتيجية السعرية كمتطلب أساسي للميزة التنافسية للمصرف الإسلامي.

١٢- تطبيق إستراتيجية التميز حيث يبحث المصرف الإسلامي عن التميز والتفرد من خلال تقديم خدمات ينظر إليها على أنها متميزة، مما يجعل العميل يشعر بأنه يتعامل بخصوصية مع مصرف لا مثيل له من حيث الخدمات التي يقدمها، والتي تكون وفق حاجات العملاء، وعلى درجة عالية من المرونة.



## لائحة المراجع

### لائحة المراجع باللغة العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.*
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠١٠). *التنافسية وتغيير قواعد اللعبة. آليات السيطرة على الأسواق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.*
- أحمد، عبد الباقي والعباس، رقية (٢٠١٥). *مبادئ مناهج البحث العلمي، جامعة الخرطوم، ص ٤٢.*
- أرشيد، محمود عبد الكريم (٢٠٠١). *الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان.*
- أوما سيكران (٢٠٠٦). *طرق البحث في الإدارة، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.*
- باعثمان، ريماء عبد الرحمن (٢٠٠١). *تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.*
- البلداوي، عبد الحميد وزينب نديم (٢٠٠٧). *إدارة الجودة الشاملة والعمولة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.*
- توفيق، كرمية (٢٠٠٨). *تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر. ص ١٢٥.*
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٨). *الستة سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.*
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.*
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨). *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.*
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩). *إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.*
- الخصيري، محسن أحمد (٢٠٠٤). *صناعة المنزاي التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.*
- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية*

- الدرادكة، مأمون سليمان (٢٠٠٨). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*، دار صفاء، عمّان.
- درغام، محمد (٢٠٠٩). *أنواع مناهج البحث العلمي*، دار الفكر، دمشق.
- درويش، محمد أحمد (٢٠١٧). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*، جامعة مينيا.
- دشلي، كمال (٢٠١٦). *منهجية البحث العلمي*، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة.
- ديوب، أيمن (٢٠١٤). *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات: دراسة ميدانية*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٣٠، العدد الأول.
- رستم، شادي (٢٠١٢). *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في المصرف التجاري السوري*، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الزيادات، محمد عواد ومجيد، سوسن شاكر (٢٠٠٧). *إدارة الجودة الشاملة*، دار صفاء، عمّان.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية*، جدارا للكتاب العالي، عمّان.
- صابر، فاطمة وخفاجة، ميرفت (٢٠٠٢). *أسس ومبادئ البحث العلمي*، مطبعة الإشعاع الفنية.
- الصاوي، أحمد (١٩٩٢). *البحث العلمي أسسه وطريقته كتابته*، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- الطائي، رعد عبد الله و قدارة عيسى (٢٠٠٨). *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان.
- العالم، فتحي أحمد يحيى (٢٠٠٩). *نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية*، دار اليازوري، عمّان.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). *إدارة الجودة الشاملة*، كنوز المعرفة، عمّان.
- العتيبي، سعد (٢٠٠٥). *جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر: إدارة الجودة الشاملة، الرياض*.
- عرفة، ناهد (٢٠٠٦). *مناهج البحث العلمي*، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥). *إدارة الجودة الشاملة*، اليازوري، عمّان.
- عزيز، ديلمان أحمد (٢٠١١). *التمكين ودوره في الإبداع الإداري*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.
- العلي، عبد الستار (٢٠٠٨). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة، عمّان.

- قدور، باحدي ومحمد، بديدة (٢٠١٣). أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل جامعة قاصدي مرياح - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة.
- الكلكاوي، أحمد (٢٠١٢). استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- محمد علي، عالية وأحمد، سيف الدين (٢٠١٣). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد ٣٦.
- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
- الملوك، جلال سعيد (٢٠٠٢). أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- نجم، نجم عبود (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- نعمان، منصور والنمري، غسان (١٩٩٨). البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- هندر، محمد (٢٠١١). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

## لائحة المراجع باللغة الاجنبية

- Ansel, T. (1993). *Managing for quality in the financial service*. Chapman & Hall, London.
- Ashok R. (1996). *Total quality management across functional perspective*, USA.
- Bahit, S. R. & Singh N. (2001). *Principles and techniques of personnel management, human resources management*, Published by Deep and Deep Publications, Ltd.
- Baker, Michael, J. (2003). *Bank marketing management*, Macmillan, London.
- Bank, J. H. (2000). *The essence of total quality management*, Prentice Hall, London.
- Beardwell, Jan & Holden, Leng, (2001). *Human resource management, A contemporary approach*, Prentice Hall, London.
- Besterfield, Dale, H. & Others, (1995). *Total quality management*, Drentice – Hall Inc, Englewood cliffs, New Jersey.
- Bounds, G. & Others, (1994). *Beyond total quality management*, McGraw–Hill, London.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. (1992). The empowerment of service worker: What, why, how and when, *Sloan Management Review*, spring 1992.
- Christopher, H. L. (2004). *Service marketing englewood cliffs*, Prentice – Hall Inc.
- Ciampa, D. (1992). *Total quality: A user's guide for implementation*, Addison – Wesley.
- Cook, S. & McCauley, S. (1997). Empowered customer service, *empowerment in organizations*, Vol. 5, No. 1.
- Crosby, Philip, B. (1984). *Quality without tears*, McGraw-Hill Inc, New York.
- Crosby, Philip, B. (1992). *Quality is free*, McGraw- Hill, New York.
- Dale Berrie Cary Cooper & Wilkin Sons, A. (1997). *Operation management quality and haman recourses: A guide to continuous improvement*, Blackwell, London.
- Oakland, J. S. (2001). *Total quality management: Text with cases*, Butter Worth, Heinemann, Oxford, UK.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1993). *Management*, Addison – Wesley Publishing Company.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 4.
- Tunks, R. (1992). *Fast track to quality*, McGraw-Hill, New York.
- Wadsworth, Harrison. (2001). *Modern methods for quality control and improvement*, John Wiley & Sons Inc., USA.