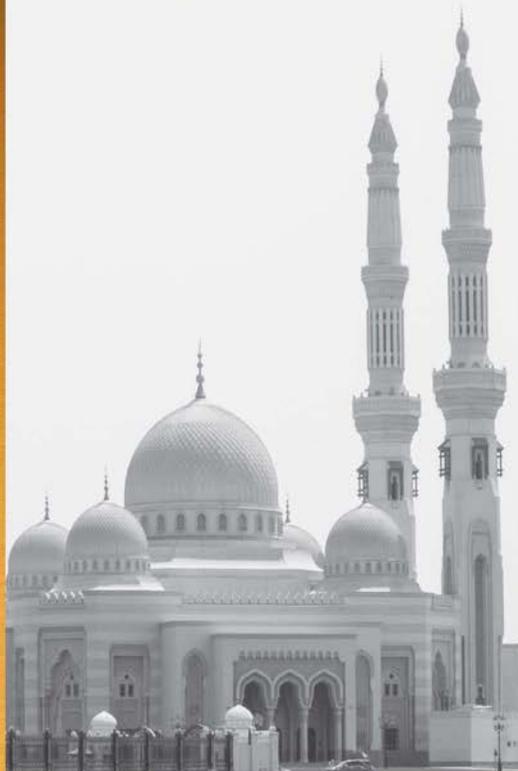




# مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْقَاسِمِيَّةِ لِلْاِقْتِصَادِ الْإِسْلَامِيِّ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ نِصْفُ سَنَوِيَّةٍ



المجلد: 2، العدد: 1

ذو القعدة 1443 هـ / يونيو 2022 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات: 2788-5542

مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك  
الإسلامية الفلسطينية وعلاقتها بجودة الخدمات الإلكترونية

A STRATEGIC DEVELOPMENT PROPOSAL TO  
IMPLEMENT THE EUROPEAN MODEL OF  
EXCELLENCE IN PALESTINIAN ISLAMIC BANKS AND  
ITS RELATIONSHIP TO THE QUALITY OF ELECTRONIC  
SERVICES<sup>1</sup>

نضال حمدان المصري

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

**Nidal Hamdan Almasri**

*Al Quds Open University, Palestine*

محمد أحمد الأغا

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

**Mohammed Ahmed Alagha**

*Al Quds Open University, Palestine*

الملخص

هدف البحث إلى تقديم إطار مقترح لتنمية أبعاد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في كل من البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي في فلسطين، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام الاستبانة والمقابلة وتحليل المحتوى أدوات لجمع المعلومات، وطُبق البحث على عينة عشوائية من (384) عميل

<sup>1</sup> Article received: Jun. 2020; article accepted: May 2022

في البنوك محل الدراسة، و(384) مفردة من المجتمع المحلي، وتم تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية للبنوك محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع مديري تلك البنوك، وتحليل محتوى القوائم المالية لبنوك إسلامية دولية كتجارب نجاح، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات جودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء يساوي (77,8%)، وجميع فقرات نتائج تطبيق (EFQM) من وجهة نظر العملاء يساوي (75.3%)، ومن وجهة نظر المجتمع تساوي (76.1%)، وتقدير مرتفع لتطبيق مميزات (EFQM) من خلال تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية للبنوك، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نتائج تطبيق (EFQM) وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، وقام الباحثان بإضافة إطار مقترح لتطبيق (EFQM).

## Abstract

This research aims to present a proposal for the development of dimensions of the EFQM (the European Foundation for Quality Management) Excellence Model and its relation to the quality of electronic services in both the Palestinian Islamic Bank and the Arab Islamic Bank in Palestine. An analytical descriptive approach used in this research. To achieve the research objectives, the research adopted questionnaire, interview and content analysis as tools for collecting information. The research was applied to a random sample comprising (384) from bank customers and (384) from the local community. The content of the banks' websites was analyzed, and the directors of those banks were also interviewed. The content of the financial statement of international Islamic banks was analyzed as success experiences. The research summarized a set of important findings. The relative arithmetic average of all items of e-services quality equals (77, 8%) according to the customers' point of view. All the results of the application of the EFQM Excellence Model equals (75, 3%) from the customers' point of view, and (76, 1%) according to the local community point of view. There is a high potential for applying the capabilities of the EFQM Excellence Model by analyzing the contents of websites of banks. There

is a strong positive and statistically significant relationship between the results of the EFQM Excellence Model application and the quality of electronic banking services. The research also provided a proposed framework for applying the EFQM Excellence Model.

**الكلمات الدالة:** النموذج الأوروبي للتميز، التميز الإداري، جودة الخدمات الإلكترونية، البنوك الإسلامية.

**Keywords:** European model of excellence, administrative excellence, quality of electronic services, Islamic banks.

### المقدمة

تعد البنوك ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد، ومن المؤسسات المالية التي لا غنى عنها، ولا يخفي على أحد بأن النظام المصرفي في أي بلد، يعمل على حشد وتحريك وإعادة توزيع مدخرات المجتمع، وهذا يستوجب تطوير الخدمات وتحسينها بما يتوافق مع توقعات وطموحات العملاء. (دياب، طويرش، 2013: 145).

يلحظ أن هناك تزايداً في طلب الخدمات المصرفية الإسلامية، وهذا أدى إلى أن كثير من العملاء (أفراد ومؤسسات) في البنوك الربوية قاموا بتحويل حساباتهم إلى البنوك الإسلامية، فقامت البنوك الإسلامية بتطوير خدماتها المتنوعة ومجارة التطور التكنولوجي السائد، وتعد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية مطلباً مهماً لجذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين من خلال توفير الوقت والجهد .

بيّنت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال. (العيسوي، 2013: 11)

حيث يُعدّ تطبيق النموذج الأوروبي للتميز من المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة في أي قطاع لكي تحقق القدرة العالية على المنافسة والبقاء والاستمرار، والبنوك الإسلامية

تواجه منافسة كبيرة مع البنوك الأخرى في نوعية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي الكبير المحلي والعالمي، ولهذا تم صياغة مشكلة البحث لتحديد مدى أهمية هذا النموذج في تحقيق ما تسمو إليه البنوك الإسلامية الفلسطينية.

### الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحديد مشكلة البحث وتكوين فروضه، وتحديد المجتمع، ووحدة المعاينة قام الباحثان بالدراسة الاستطلاعية، حيث شملت المقابلات الشخصية مع مديرين في البنوك الإسلامية الفلسطينية، ومقابلة بعض العملاء، بالإضافة إلى الدراسة المكتبية، حيث تبين للباحثين مدى ضرورة البحث والاهتمام بتطوير الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية، هذا ومررت الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين، الأولى هي: الدراسة المكتبية وتحليل البيانات الثانوية، والمرحلة الثانية هي المقابلات الشخصية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية يرى الباحثان بأن هناك استشعاراً لدى البنوك الإسلامية بضرورة تطوير خدماتها الإلكترونية، وضرورة البحث عن متغيرات حديثة لدراسة تأثيرها ودورها في الاهتمام بجودة الخدمات الإلكترونية، وكان اختيار متغير له تأثيره الواضح على كثير من المتغيرات التنظيمية، وهو تطبيق مكنات النموذج الأوروبي للتميز، كما تبين أيضاً عدم وجود دراسات تتعلق بالربط والتحليل لهذين المتغيرين، وهناك حث من قبل إدارات البنوك على القيام بمثل تلك الدراسات، وهذا ما دعا الباحثين للقيام بصياغة المشكلة وتحديدها.

### إشكالية البحث:

لقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة المدنيني (2015)، بأن إجمالي جودة الخدمات المصرفية بشكل عام بلغت 45%، كما أن الدراسات التي تمت على جودة الخدمات المصرفية في فلسطين مثل دراسة أبو زيد، والشريف (2008) تمت بالتطبيق على مجموعة من البنوك، استنتت البنوك الإسلامية.

ويعتقد الباحثان أن من أفضل الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة في البنوك الإسلامية، هو اتباع أبعاد النموذج الأوروبي للتميز، وهذا واضح من خلال نتائج العديد من الدراسات التي تبين تأثير هذا النموذج على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل دراسة EFQM (2013)، التي توصلت إلى أن 90% من عينة الدراسة بينوا أن هناك جودة في أداء منظمتهم نتيجة استخدام النموذج الأوروبي للتميز، ودراسة Michalska (2008)، والتي توصلت بأنه يمكن للمنظمة أن تصبح ذات أفضلية تنافسية إذا التزمت بممكّنات النموذج الأوروبي للتميز.

ولهذا تمت صياغة مشكلة الدراسة وفق السؤال الرئيس التالي: ما مستوى تطبيق النموذج

الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية وعلاقتها بجودة الخدمات الإلكترونية؟

وتبعاً للإشكالية العامة يمكن تجسيد مشكلة البحث وفق مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر المتعاملين؟
2. ما مستوى فعالية النتائج المحققة من تطبيق ممكّنات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المتعاملين والمجتمع؟
3. ما مستوى ممارسات ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز من خلال تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية للبنوك الإسلامية في فلسطين؟
4. ما العلاقة بين ممكّنات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز وجودة الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟
5. ما هي المؤشرات المالية والاقتصادية الدالة على تحقيق نتائج إيجابية في أداء البنوك الإسلامية في الدول العربية والإسلامية والملتزمة بممكّنات النموذج الأوروبي؟
6. كيف يمكن بناء مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية؟

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى بيان واقع إمكانات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية وعلاقتها بجودة الخدمات الإلكترونية، وذلك وفق التالي:

1. بيان مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر المتعاملين.
2. التعرف على فعالية النتائج المحققة من تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المتعاملين والمجتمع.
3. الكشف عن مدى توافر إمكانات النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية.
4. إبراز العلاقة بين إمكانات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز وجودة الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية الفلسطينية.
5. التعرف على المؤشرات المالية والاقتصادية الدالة على تحقيق نتائج إيجابية في أداء البنوك الإسلامية في الدول العربية والإسلامية والملتزمة بمسكبات النموذج الأوروبي
6. الكشف عن مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية.

## أهمية البحث

### أولاً: الأهمية العلمية

1. يستمد البحث أهميته من الدور الذي تلعبه البنوك الإسلامية في التأثير على الاقتصاد.
2. تكمن أهمية البحث في تأثير التميز المؤسسي على تحقيق نجاح للدولة ككل في الاقتصاد.

3. هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية.  
4. تميز البحث بتناوله العلاقة بين نتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية.

5. التعرف على أهمية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في بيئات متنوعة.

6. إضافة جزء جديد للمكتبات العربية يتمثل في وضع الإطار المقترح للدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. مخرجات هذا البحث مهمة للباحثين، ولبنوك الإسلامية، ولسلطة النقد.

2. تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع الذي طبقت عليه وهو قطاع الخدمات.

3. تتبع أهمية البحث من أهمية تطبيق أركان ومقومات الاقتصاد الإسلامي وهي البنوك الإسلامية.

4. تتمثل الأهمية في توجيه نظر المسؤولين في البنوك لأهمية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز.

5. تعتبر البنوك الإسلامية التطبيق الميداني والفعلي للاقتصاد الإسلامي.

6. تتبع أهمية البحث من دراسة تجارب لنجاح التميز في الأداء وهذا يخدم البنوك محل الدراسة.

### فرضيات البحث

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين نتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء"

حدود البحث

يتناول البحث موضوع النموذج الأوروبي للتميز وعلاقته بجودة الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية الفلسطينية (البنك الإسلامي الفلسطيني، والإسلامي العربي) وذلك خلال العام الحالي 2020.

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تتعلق بالنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

1. دراسة الرخيص (2019)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي EFQM، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري، فتوصلت إلى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق هذا النموذج، علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد نحو تطبيق هذا النموذج، ومن أهم ما اقترحته هذه الدراسة تطوير أنشطة الموارد البشرية واختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب لطبيعة التميز المؤسسي.
2. دراسة القواسمي، والبوريني (2016)، والتي هدفت إلى التعرف على ممارسة التميز في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز، ووظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فحصلت جميع أبعاد النموذج الأوروبي للتميز على تقدير متوسط.
3. دراسة الأخرس (2016)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وبين الإبداع، وتبين أن واقع الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.6%)، كما لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير العينة لمتغيرات الدراسة.

4. دراسة الفليت (2015)، التي هدفت إلى التعرف على النموذج الأوروبي للتميز والذي طبق على العديد من المؤسسات، والتعرف على المعوقات في حالة تطبيقه على الجامعة الإسلامية، ومدى توفر مقومات تطبيق هذا النموذج، فتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للجامعة الإسلامية بغزة تطبيق النموذج الأوروبي، أن تطبيق الجامعة الإسلامية لهذا النموذج يساعدها على تحقيق أهدافها بأكثر فعالية، وللجامعة الإسلامية قيادات أنطبقت عليها معايير EFQM، ولكن تحتاج أيضاً للاستمرار في التطوير، كما أن إستراتيجيات الجامعة واضحة وأهدافها محددة ولها علاقات وشراكات واسعة ومصادر تمويل مختلفة تمكنها من تطبيق EFQM.
5. دراسة عارف (2013)، والتي هدفت إلى التعرف على النموذج الأوروبي للجودة EFQM مدخلاً لتطوير الأداء، وقامت الدراسة بتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينه وبين المفاهيم أو مداخل التطوير المتعارف عليها، وأنتهت الدراسة إلى تحليل بعض أوجه القصور أو النقد الموجهة للنموذج والذي تعكف المنظمة الأوروبية للجودة باستمرار على إدخال تطويرات بنموذج الجودة تبعاً لنتائج تطبيقه في الواقع العملي، كما حللت الدراسة أوجه التشابه والاختلاف بينه وبين المفاهيم أو مداخل التطوير المتعارف عليها في حقل الإدارة والتي يثور بعض الجدل بتشابهها مع النموذج محل الدراسة.
6. دراسة العيسوي (2013)، والتي هدفت لقياس مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى وجود علاقة بين نموذج التميز وأبعادها (تصميم إدارة العمليات، تحسين العمليات بطرق إبداعية، تصميم وتطوير وتقديم الخدمات، إدارة وتقوية علاقات المتعاملين) وبين مكافحة الجريمة قبل وقوعها، وأن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير

مكافحة الجريمة قبل وقوعها كانت كما يلي: (إدارة وتقوية علاقات المتعاملين، تصميم وإدارة العمليات).

ثانياً: الدراسات التي تتعلق بجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية

7. دراسة المديني (2015)، التي هدفت إلى التعرف على عناصر جودة الخدمات المصرفية ومستوى تطبيقها في المصارف في مدينة طرابلس من وجهة نظر العملاء، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى أن مستوى توافر جودة الخدمات المصرفية بلغت أقل من المتوسط، وبينت الدراسة أن مستوى توفر العناصر المادية، وسرعة الاستجابة، التعاطف، الاعتمادية والأمان كانت أقل من المتوسط.

8. دراسة سند (2015)، التي هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، فتوصلت إلى أن تقييم أفراد العينة لسماات جودة الخدمات كانت مرتفعة، وتعد هذه السماات ذات أهمية واضحة في رضا الزبائن، وضرورة اهتمام البنك بسمة تعاطف موظفي البنك مع الزبائن حيث حصلت على المرتبة الأخيرة في سلم تقييم أفراد عينة الدراسة.

1. دراسة العضايلة (2014)، التي هدفت إلى قياس مستوى إدراك العاملين لمستوى جوة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في جدة، وأثر التكنولوجيا، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى أن مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، وكذلك يوجد أثر لأبعاد خصائص تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات المصرفية، وأن أبعاد خصائص تكنولوجيا المعلومات تفسر ما مقداره (48.7%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية.

2. دراسة دياب، وطويرش (2013)، التي هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية، والتي تقدمها البنوك التجارية في منطقة جدة، وقد وظفت المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، فتوصلت إلى الأنطباع الإيجابي عن جودة الخدمات المصرفية في كل من بعد الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والاعتمادية، أما في مجال التعاطف والأمان فقد كان التقدير إيجابياً ولكن بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى.

3. دراسة التميمي (2009)، التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير الابتكار التسويقي ومنها بُعد التكنولوجيا في جودة الخدمات المصرفية، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف، ووجود تأثير معنوي لعنصري الابتكار على مستوى الأفراد والإجراءات في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، والأمان، ولكن لم يكن التأثير معنوياً فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، وهناك تأثير معنوي لعنصري الابتكار التسويقي على مستوى الأفراد والتكنولوجيا من حيث التعاطف.

4. دراسة أحمد (2008)، التي هدفت إلى قياس زيادة جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العامة في مصر نتيجة استخدام الشبكات العصبية، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى أن جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية حصلت على 85%.

5. دراسة (Rootman 2006)، التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العملاء وجودة الخدمات المصرفية، وتم استخدام نموذج البحوث الوصفية، بالتطبيق على عملاء المصارف في منطقة نيلسون، فتوصلت إلى أن إدارة علاقات العملاء تؤثر إيجابياً على جودة الخدمة في المصارف.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد المراجع ذات الأهمية، ومراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.
2. تحديد أبعاد المتغيرات وطرق قياسها، وصياغة المشكلة والأهداف والفرضيات.
3. المساعدة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختيار أسلوب اختيار العينة.
4. القدرة على بناء أداة الدراسة بفعالية، وبناء إطار نظري كذلك.
5. المساعدة في ربط نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.
6. ليكون العمل علمياً تراكمياً تم الاستعانة بالدراسات السابقة.

### ما يميز الدراسة الحالية:

1. معظم الدراسات السابقة تناولت جودة الخدمات المصرفية بشكل عام ولكن الدراسة الحالية ركزت على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.
2. معظم الدراسات السابقة تناولت جودة الخدمات في البنوك الربوية ولكن هذه الدراسة ركزت على البنوك الإسلامية.
3. تناولت الدراسة جودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر متلقي الخدمة وهذا يعطي نتائج أفضل.
4. استخدمت أكثر من أداة لجمع البيانات وتحليلها، فتم استخدام تحليل المحتوى، والمقابلة والاستبانة، وتحليل التقارير السابقة، بخلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت فقط على الاستبانة.
5. ركزت الدراسة على معرفة آراء القيادة، ورأي المجتمع، ورأي العملاء، وتحليل إعلانات وتقارير البنوك المنشورة لعينة الدراسة.

6. تميزت الدراسة الحالية ببناء مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية، وهذا لم يتم تناوله في أي دراسة سابقة حسب علم الباحثين.
7. استطاع الباحثان أن يخصصا أداة الاستبانة الخاصة بالعملاء لحساب العلاقات وذلك بالإجابة على فقرات نتائج تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي، وفقرات جودة الخدمات الإلكترونية، وهذا هو المناسب إحصائياً، وركز الباحثان على معرفة الآراء فقط بالنسبة للمجتمع.
8. استطاع الباحثان بتحديد مدى تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي للتميز من خلال مراجعة تقارير ونشرات وإحصائيات للبنوك والرجوع لمقابلات مع المديرين في حالة تعذر الحصول على معلومة ما من التقارير.

### الإط . مار النظري

#### المبحث الأول: النموذج الأوروبي للتميز

يعرف التميز على أنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أجل المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعليم والإبداع والتحسين المستمر أبو ريا (2014)، واعتبر السلمي (2002) أن إدارة التميز هي مدخل شامل للنفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء.

مفهوم النموذج الأوروبي للتميز The European Foundation  
(For Quality Management Award (EFQM)

يرتكز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) للتميز على الجودة وعناصرها، فالتميز كما عرفه قاموس ويستر الشهير بأنه : أعلى مستوى من الجودة ويرى (Adwbanjo, 2000) أن الدراسات التي تناولت التميز ماهي الا امتداد للدراسات التي تناولت الجودة(حناوي، 2015).

## أبعاد النموذج الأوروبي للتميز

يمكن بيان الأبعاد الرئيسة للتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز بكل من: القيادة، السياسة والإستراتيجية، الأفراد، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الزبائن، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. (العايدي، 2009: 12-14)

### المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM :-

حدد النموذج الأوروبي للتميز ثمانية مبادئ أساسية وهي: التركيز على المتعاملين، التركيز على النتائج، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم، استمرارية التعلم والتحسين والابتكار، بناء الشركاء، التزام نحو الجميع، والتي يمكن بيأنها وفق التالي: (الأخرس، 2016: 30)

1. التركيز على المتعاملين: الفئة المستهدفة من المؤسسة وهو يحكم على تميزها من خلال الخدمات المقدمة له مقارنة مع توقعاته، ومع ما تقدمه المؤسسات الأخرى.
2. التركيز على النتائج: من خلال الالتزام بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب المصالح.
3. القيادة وثبات الهدف: فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة، والثبات في تحقيقها.
4. الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث تكون المنظمة على كفاءة وفعالية، إذ تم تشكيل أنشطتها من خلال عمليات مترابطة تدار إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة.
5. تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم: أن أثنى ما تملكه المنظمة هي الموارد البشرية، لأنها رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية التي تسعى نحو التميز.

6. استمرارية التعلم والتحسين والابتكار: من خلال استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتحديث الخدمات.
7. بناء الشركاء: من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل من جميع شركاء العمل.
8. التزام نحو الجميع: احترام قواعد المجتمع ونظمه.

### متطلبات ومقومات التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي وفق رؤية النموذج الأوروبي للتميز وهي: إضافة قيمة للمستخدمين، المستقبل المستدام، الإبداع والابتكار، القيادة مع الرؤية والالهام والتزاهة، مرونة إدارية، المواهب، نتائج متميزة ( EFQM2013)، ويضيف هنية (2016) فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، وربط الحوافز بالأداء، وأضاف الجعبري(2009: 50) متطلبات أخرى لتحقيق إدارة التميز منها بناء إستراتيجي متكامل، وهياكل تنظيمية مرنة.

أهداف ومزايا إدارة التميز المؤسسي:

تحقق إدارة التميز اهدافاً ومزايا كثيرة للمنظمة منها: (جاد الرب، 2013: 117)

1. النمو والبقاء والاستمرار والمنافسة، وسرعة الاستجابة للعملاء، وتحقيق الجودة والكفاءة.
2. سرعة الاستجابة للعملاء، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق التحسين المستمر.
3. قبول الأعمال الصعبة، تحمل المصاعب، خدمة أفضل للمجتمع. (المصري، 2015: 55)

المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الإسلامية

مفهوم جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية الإسلامية

الخدمة المصرفية هي الجهود التي يبذلها البنك ويكرسها من أجل توفير أجواء الراحة والاطمئنان لعملاء البنك والثقة العالية في نفوسهم من أجل جذبهم للبنك، وكذلك استمرارهم عملاء. (حداد، 2011: 519)

أما جودة الخدمة فهي الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل تكلفة (سند، 2015: 179)، بينما عرفها التميمي (2009) بأنها التطابق مع المواصفات، وعرف مقدادي، والسكر (2014: 204) جودة الخدمات بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات.

أما جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية الإسلامية فهي: البحث عن احتياجات العملاء ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، والمتعلقة بالحصول على الخدمات الإلكترونية المتنوعة ذات الطابع والمنهج الإسلامي، والتي توفر الوقت والجهد، ومن ثم تلبية هذه الحاجات والرغبات الإلكترونية للعملاء ضمن موارد المصرف وقدراته وحدود الشريعة الإسلامية. (عوض، 2012: 7)

أهمية استخدام التكنولوجيا في البنوك الإسلامية

1. انخفاض تكلفة التشغيل، واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية، وتحرير العملاء من قيود المكان والزمان، وظهور البنوك الإلكترونية والبنك المحمول. (عبد القادر، 2005: 264)

2. التطور السريع في الأنشطة المصرفية وتعدد وتشابك العمليات البنكية. (المبيريك، 2004: 126)

**أبعاد جودة الخدمات في البنوك الإسلامية:**

يمكن عرض أبعاد الجودة وفق التالي: (العضايلة: 2014: 195)، (سند، 2015: 179)

الملموسية: في مجال الخدمات التي تمثل المرافق المادية والمعدات والموظفين والمواد المكتوبة. الموثوقية: في مجال الخدمات تمثل القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة ودقة.

الاستجابة: تمثل في مجال الخدمات الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة السريعة.

الضمان: في مجال الخدمات تمثل الثقة والأمان والصدق في التعامل مع الزبائن. التعاطف: في مجال الخدمات تمثل التواصل الجيد، وفهم الزبائن والاهتمام الفردي بالزبائن.

وأضاف نصيف (2013: 190)، وأسو، وبطرس (2008: 18) الأبعاد التالية لقياس جودة الخدمات الإلكترونية: (الجدارة، اللباقة، المصداقية، درجة فهم مقدم الخدمة، الاتصال)

وقد اعتمد الباحثان على الأبعاد الخمسة في قياس جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك الإسلامية.

كما أن هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية وهي: الجودة المتوقعة من قبل العمل، الجودة المدركة من قبل الإدارة، الجودة الفنية أي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة، الجودة الفعلية وهي التي تؤدي بها الخدمة، الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول من العملاء للخدمات. (الطالب، 2006: 103)، (الصويبي، 2015: 84)، (وداد، 2014: 180)

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج البحث الميداني، والعينة، والمجتمع، والأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرض لذلك:

### منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000: 324)

## مجتمع وعينة البحث

1- يتكون المجتمع الرئيس للبحث من جميع عملاء البنك الإسلامي العربي،

والبنك الإسلامي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، وقد تم الاعتماد على هذه

المعادلة  $n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$  في تحديد حجم العينة بسبب كبر

حجم مجتمع الدراسة، وحسب هذه المعادلة فإن عدد 384 يعدّ عدداً كافياً

وممثلاً للمجتمع. (Moor et.al، 2003)، وهذه العينة هي التي تم الحصول

عليها للإجابة عن نتائج آراء المتعاملين الناتجة عن تطبيق ممكنات النموذج

الأوروبي للتمييز، وكذلك الإجابة عن استبانة جودة الخدمات المصرفية

الإلكترونية .

2- يتكون المجتمع الفرعي للبحث من أفراد المجتمع والذين لهم معرفة وعلاقة

بالبنوك وبسبب كبر حجم المجتمع فإن الباحث استخدم نفس المعادلة السابقة

ليستطيع أن يحدد العدد الكافي والممثل للمجتمع وهو 384 مفردة، وهذه

العينة هي التي تم الحصول عليها للإجابة عن نتائج آراء المجتمع الناتجة عن

تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي للتمييز.

3- تم الاستعانة بمديري البنوك الإسلامية لإجراء المقابلات؛ لتعزيز النتائج المتعلقة

بمدى تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي التي تم الحصول عليها وفق تقارير

وإحصائيات ونشرات البنوك الإسلامية.

## أداة البحث

لقد استخدم الباحثان أسلوباً علمياً إحصائياً للوصول إلى أداة البحث وبالتحديد المتعلقة بجودة الخدمات الإلكترونية ونتائج آراء العملاء والمجتمع، هو أسلوب "دلفاي" وذلك للوصول إلى أدق النتائج، وهو الأسلوب الذي يعتمد على الخبراء، ويعرف روسمان وكاري طريقة "دلفاي" بأنها: "وسيلة لجمع الآراء والمعلومات من مجموعة مقصودة من المشاركين أو الخبراء أو غيرهم ممن تتوافر في مواقعهم القدرة على تقديم المساعدة في مضمارة المشكلة المطروحة، ويهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على الرأي المتفق عليه بين جماعة مختارة بعناية". (المريعي، 2007: 107)

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها الأسلوب بالتالي:

المرحلة الأولى: توزيع استبأانه مفتوحة على الخبراء المشاركين حول الموضوع المراد تجميع معلومات عنه، وأيضا يضيف الباحث بعض العبارات التي يراها مهمة بناء على خبرته العملية والنظرية (تكوين قائمة معايير).

المرحلة الثانية: بعد أن يتم تكوين القائمة السابقة يقوم الباحث بتنظيمها على شكل استبأانه مغلقة، ومن ثم توزيعها على المشاركين (الخبراء) لإعطاء كل معيار المستوى الذي يستحقه من الأهمية بتدرج تنازلي (من 3: مهم إلى 1: غير مهم)، ثم يحسب المتوسط الحسابي لدرجات أهمية كل معيار.

المرحلة الثالثة: الهدف من هذه المرحلة قياس مستوى إجماع المشاركين (الخبراء) على متوسطات درجات الأهمية التي حصل عليها كل معيار، وذلك بعرض القيمة التي حصل عليها، ومن ثم طلب رأيهم فيها إما بالموافقة أو بإعطاء قيمة بديلة في حالة عدم الموافقة، وقد عدل مقياس الأهمية النسبية ليكون خماسي التدرج (3، 2.5، 2، 1.5، 1) بهدف توسيع عملية الاختيار للمشاركين (الخبراء) وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي الجديد لدرجة أهمية كل معيار، ثم إيجاد الفرق بين القيمة الجديدة والقيمة

القديمة باعتبار أن دلالة الفرق على الإجماع تكون كالتالي، والتي يمكن تسميتها بمعادلة دلفاي: (المربعي، 2007: 207)

$$\left. \begin{array}{l} \text{أقل من 5. أو يساويه، يعني أن الإجماع عالي} \\ \text{أكبر من 5. وأقل من الواحد أو يساويه يعني الإجماع متوسط} \\ \text{أكبر من الواحد، يعني الإجماع ضعيف} \end{array} \right\} = \text{(القيمة الجديدة) - (القيمة القديمة)}$$

ولقد قام الباحثان بتطبيق أسلوب "دلفاي" ذي المراحل السابقة لتصميم أدوات الدراسة وهي:

1. استبانة العملاء والتي تشمل على جزئين: استبانة آراء المتعاملين عن نتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي للتميز، واستبانة جودة الخدمات الإلكترونية.
2. استبانة المجتمع والتي تتعلق بقياس آراء المجتمع حول نتائج تطبيق البنوك الإسلامية الفلسطينية لمكانات النموذج الأوروبي للتميز.
3. أما الأدوات الأخرى التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات:
  - فقد استُخدمَ تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية والنشرات والتقارير الصادرة عن البنوك الإسلامية الفلسطينية لتحديد مدى تطبيقها لمكانات النموذج الأوروبي للتميز، مع الاستعانة بمقابلات مع مديري البنوك الإسلامية.
  - تم إجراء تحليل محتوى مواقع الكترونية لمجموعة من البنوك الإسلامية في دول عربية وإسلامية لمعرفة نتائج الأداء الكلي، وذلك من خلال مؤشرات اقتصادية ومالية على مدار مجموعة من السنوات، وذلك بعد التأكد من وجود مؤشرات لتطبيق هذه البنوك لمكانات النموذج الأوروبي للتميز.

## صدق الاستبانة:

اعتمد الباحثان على تدرّيج خماسي متدرّج لقياس آراء المحكمين عند تحكيم فقرات الاستبانة، وقد تراوحت متوسطات تقديرات المحكمين بين (4.30-5.00)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتفاق المحكمين على مناسبتها وأنتمائها لموضوع البحث، كما قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت قيمها بين (0.75-0.931)، وهي تمثل درجة اتساق داخلي عالية، كما قام الباحثان بقياس قدرة الاستبانة على التمييز بين المجموعات المختلفة (الاستجابات المرتفعة والمتدنية) بواقع (10) مستجيب لكل مجموعته، ومن ثم قام الباحثان بتطبيق اختبار مان ويتني حيث بلغت قيمة  $U$  (18.3) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.001)، أي إن الفروقات بين استجابات المجموعتين كانت حقيقية، وبالتالي حققت الأداة صدق الأداء التمييزي

## ثبات الاستبانة:

قام الباحثان باختبار ثبات الاستبانة معتمدين على اختبار كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات (0.921) وهي تمثل درجة ثبات عالية لفقرات وبنود الاستبانة.

## اختبار التوزيع الطبيعي

تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.251) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.338) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث.

## نتائج البحث

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة البحث عن الأسئلة وفقاً لترتيبها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر المتعاملين؟  
 من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم التحليل الوصفي لأبعاد جودة الخدمات الإلكترونية، وذلك وفق الجدول التالي:  
 جدول رقم (1): جودة الخدمات الإلكترونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1.	تشعر بالأمان أثناء تعاملك مع الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنك	4.3	0.68	86	22.14	*0.000	1
2.	يقدم الموظفون لك معلومات كافية حول الاستخدام للأدوات التي تسهل الخدمة الإلكترونية	3.8	0.74	76	19.4	*0.000	2
3.	ترى بأن سلوك الموظفين يشعرك بالثقة أثناء الحصول على معلومات حول الخدمات الإلكترونية	3.5	0.69	70	23.45	*0.000	3
4.	تتوافر لدى الموظفين الخبرة الكافية للاستماع لشكاوى الموظفين حول الخدمات الإلكترونية المقدمة	3.2	0.65	64	20.23	*0.000	4
	<b>مجموع فقرات المجال الأول: الأمان</b>	<b>3.7</b>	<b>.62</b>	<b>74</b>	<b>19.34</b>	<b>*0.000</b>	<b>الرابع</b>
1.	تشعر بأن الموظفين على استعداد دائم لمساعدة العملاء في حصولهم على الخدمات الإلكترونية بكفاءة.	4.3	0.56	86	23.34	*0.000	2
2.	يقدم البنك نشرات وإعلانات كافية عن الخدمات الإلكترونية الجديدة	3.2	0.61	64	23.37	*0.000	3
3.	توجد لوحات وإرشادات داخل صالات البنك وبجوار الصرافات حول الخدمات الإلكترونية.	2.8	0.83	56	17.74	*0.000	4

مقترح تنموي إستراتيجي

1	*0.000	12.34	90	0.66	4.5	يوجد توثيق واضح للمعاملات الإلكترونية التي تقوم بتنفيذها	4.
<b>مجموع فقرات المجال الثاني: الاعتمادية</b>							
1	*0.000	20.54	84	0.75	4.2	تشعر بأن الإدارة تقدم الخدمات الإلكترونية لتجعل مصلحة العملاء هي العليا	1.
3	*0.000	20.22	76	0.75	3.8	ترى بأن هناك عدداً كافياً من الموظفين لتقديم الدعم والمساندة للعملاء في الحصول على خدماتهم المتنوعة	2.
4	*0.000	17.67	76	0.69	3.8	تعتقد بأن الموظفين على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية المقدمة	3.
2	*0.000	19.76	82	0.65	4.1	يهتم الموظفون اهتماماً شخصياً بالعملاء ليكونوا على دراية بالخدمات الإلكترونية الجديدة	4.
<b>مجموع فقرات المجال الثالث: التعاطف</b>							
2	*0.000	27.11	80	0.66	4	يوجد استعداد دائم لدى الموظفين لتقديم المعلومات حول الخدمات الإلكترونية المقدمة	1.
1	*0.000	17.45	84	0.57	4.2	يوجد تجديد وتنوع في الخدمات الإلكترونية المقدمة	2.
4	*0.000	18.46	72	0.61	3.6	تقدم الخدمات الإلكترونية من قبل المصرف كما تصورها أو تتوقعها	3.
3	*0.000	19.32	76	0.83	3.8	توجد سرعة في الاستجابة لحل أي مشكلات تقنية تواجهك أثناء طلب الخدمة المصرفية الإلكترونية	4.
<b>مجموع فقرات المجال الرابع: الاستجابة</b>							
2	*0.000	27.12	84	0.65	4.2	توافر في البنك وسائل تكنولوجية تسهل الخدمات المصرفية الإلكترونية	1.

1	*0.000	18.21	90	0.71	4.5	2. يتوافر لدى البنك صرافات إلكترونية موزعة على مناطق عديدة
3	*0.000	20.12	84	0.57	4.2	3. يتعامل البنك مع مراكز ومؤسسات متنوعة لتسهيل وتنوع الخدمات الإلكترونية المقدمة.
4	*0.000	19.12	76	0.5	3.8	4. تشعر بأن البنك لديه شبكات ومعدات تؤهله لتوفير الخدمات المصرفية الإلكترونية المناسبة
الأول	*0.000	23.42	83.5	.74	4.175	مجموع فقرات المجال الخامس: المللموسية
	*0.000	18.65	77.8	.65	3.89	مجموع فقرات الاستبانة

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (77.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع مجالات وفقرات محور مستوى جودة الخدمات الإلكترونية بشكل عام، ويعزو الباحثان ذلك إلى التطور الكبير الذي شهده قطاع المصارف، وكذلك زيادة الاقبال على المصارف الإسلامية جعلتها تبحث عن أحدث الطرق اللازمة لتلبية حاجات ورغبات العملاء؛ وذلك لزيادة القدرة التنافسية، ومواكبة التطور التكنولوجي السائد في كل مؤسسات الوطن.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة المدنيني (2015) والتي بينت أن جودة الخدمات المصرفية في طرابلس بلغت أقل من المتوسط، واتفقت مع دراسة سند (2015) حيث بينت أن تقدير أفراد العينة لجودة الخدمات المصرفية كانت مرتفعة، واتفقت أيضا مع دراسة العضاليلة (2015) التي بينت أن جودة الخدمات المصرفية مرتفعة، وبينت دراسة دياب وطيريش (2013) أن هناك أنطباعاً إيجابياً عن جودة الخدمات المصرفية، واتفقت أيضاً مع دراسة أحمد (2008) والتي بينت أن جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية كانت مرتفعة.

أن المجال "الخامس" حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (83.5%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن البنوك الإسلامية تهتم بالمعدات والوسائل والأدوات اللازمة التي يمكن أن تحقق وتسهل تقديم الخدمات الإلكترونية.

بينما حصل المجال "الأول والثاني" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكل منهم (74%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن درجة الأمان والاعتمادية مهما اهتم بها البنك فإن العملاء بحاجة إليها، ويشعرون دائما بنقص في المعلومات التي توفر الاعتمادية أو درجة الأمان وقد يكون ذلك بسبب الطبيعة البشرية التي ترغب في الحصول على الأمان الأعلى، والمعلومات الكاملة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى فعالية النتائج المحققة من تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المتعاملين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم التحليل الوصفي، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2): نتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر العملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1.	تحصل على معلومات كافية حول طبيعة الخدمات البنكية	4.2	0.75	84	27.34	*0.000	7
2.	تعطى الإجابة الكافية للحصول على أي أسئلة تقدمها للبنك	3.4	0.55	68	20.32	*0.000	17
3.	تجد سهولة في التواصل مع إدارة وموظفي البنك	3.2	0.61	64	19.41	*0.000	18
4.	يمكن لك بسهولة الوصول لإدارة البنك والجلوس معهم	4.2	0.61	84	21.90	*0.000	6

20	*0.000	27.32	62	0.75	3.1	تشعر بعدم التميز بين العملاء من قبل إدارة البنك	.5
14	*0.000	17.41	72	0.88	3.6	يطلب البنك آراء العملاء لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم	.6
10	*0.000	19.21	76	.67	3.8	يتم تقدير أي معلومات أو فكرة تقدم من العملاء	.7
15	*0.000	20.15	72	0.65	3.6	يبتعد موظفو البنك عن الاستهزاء أو التقليل من أي عمل	.8
19	*0.000	20.12	64	0.65	3.2	تشعر بالارتياح أثناء التعامل مع البنك	.9
9	*0.000	23.45	76	0.76	3.8	يقدم موظفو البنك النصح والإرشاد للعملاء بشكل مستمر	.10
1	0.000	22.16	96	0.52	4.8	يحصل العملاء على التحفيز المناسب للتعرف على الخدمات الجديدة	11
5	0.000	27.23	84	0.59	4.2	يتم متابعة حسابات العملاء والتواصل معهم باستمرار من البنك	12
13	0.000	21.32	74	0.75	3.7	يوجد صندوق لشكاوى العملاء موجود في مكان ظاهر في البنك	13
14	0.000	19.23	72	0.55	3.6	تشعر بوجود ثقة متبادلة بين موظفي البنك والعملاء	14
11	0.000	18.23	76	0.72	3.8	يحصل العملاء على حقوقهم في أي خدمات يقدمها البنك	15
4	0.000	24.53	84	0.87	4.2	يتم أخذ آراء العملاء لتقييم طبيعة الخدمات المقدمة من البنك	16

3	0.000	18.24	84	0.66	4.2	يعتبر مكان البنك مناسب للعملاء	17
2	0.000	20.12	90	0.73	4.5	توجد خدمات متنوعة ومناسبة للعملاء	18
9	0.000	17.12	76	0.65	3.8	يمكن لكل عميل التواصل عبر صفحات التواصل الاجتماعي مع إدارة البنك	19
8	0.000	19.24	78	0.92	3.9	يقدم البنك خدمات مساندة (ثأوية) للعملاء حسب حاجاتهم.	20
	<b>*0.000</b>	<b>25.53</b>	<b>75.3</b>	<b>0.63</b>	<b>3.76</b>	<b>مجموع فقرات الاستبانة</b>	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

إن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (75.3%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك تقوم بتطبيق مميزات النموذج الأوروبي للتميز وذلك من خلال النتيجة المرتفعة لآراء العملاء حول أسلوب البنوك وآلياته المستخدمة في تقديم الخدمات والاهتمام بحاجات ورغبات العملاء، فالنتائج المتعلقة بتطبيق مميزات النموذج الأوروبي من وجهة نظر العملاء كانت مرتفعة.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة القواسمي والبوريني (2016) حيث حصلت جميع أبعاد النموذج الأوروبي للتميز على تقدير متوسط، وتتفق مع دراسة الأخرس (2016) حيث حصل النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني على تقدير مرتفع، واتفقت مع دراسة الفليت (2015) حيث تتوافر المقومات لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الجامعة الإسلامية.

حصلت الفقرة رقم "11" على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (96%)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً جداً من قبل البنوك على إطلاع العملاء على كل ما هو جديد من الخدمات، وهذا يعزى إلى أن البنوك الإسلامية ترغب

في أن يكون العميل مستخدماً لكل خدمة جديدة، وبالتالي تكون البنوك قادرة على الحفاظ على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد.

بينما حصلت الفقرة رقم "5" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (62%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك عملاء في البنوك يجب أن يكون لهم معاملة خاصة مثل كبار التجار والموردين لمبالغ كبيرة يومياً أو المؤسسات التي ترسل موظفين بشكل يومي للإيداع والصرف وهذا يجعل العملاء يشعرون بالتميز من قبل إدارة البنك بين العملاء.

تابع الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى فعالية النتائج المحققة من تطبيق

ممكنات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المجتمع؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم التحليل الوصفي، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3): نتائج تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المجتمع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	تشارك البنوك الإسلامية في المناسبات الاجتماعية للمجتمع المحلي	3.9	.66	78	25.38	*0.000	8
2	تشارك البنوك الإسلامية في الأعمال التطوعية داخل المجتمع	3.3	0.73	66	19.20	*0.000	16
3	تقيم البنوك الإسلامية نشاطات (ثقافية ورياضية) داخل المجتمع المحلي	4.6	0.65	92	18.23	*0.000	2
4	تشارك البنوك الإسلامية في دعم ومساندة المشاريع الخيرية	3	0.75	60	24.4	*0.000	19
5	تقدم البنوك الإسلامية مبادرات متنوعة للمجتمع المحلي	3.8	0.75	76	25.34	*0.000	13
6	يتواصل البنك الإسلامي وينسق مع مؤسسات المجتمع المحلي لإقامة المناسبات	4.2	0.63	84	18.23	*0.000	3

مقترح تنموي إستراتيجي

6	*0.000	20.12	82	.72	4.1	تشعر بحرص البنوك الإسلامية على خدمة المجتمع المحلي بكافة أطرافه	7
20	*0.000	20.54	58	0.63	2.9	تشعر بوجود البنوك الإسلامية في المناسبات الوطنية العامة	8
18	*0.000	19.73	64	0.82	3.2	تلتزم البنوك الإسلامية بالتوعية والتعليمات التي تصدر من المجتمع المحلي	9
15	*0.000	19.23	72	0.72	3.6	تلتزم البنوك الإسلامية بخدمة المجتمع المحلي في النواحي الصحية والبيئية	10
12	0.000	20.22	76	0.59	3.8	تشارك البنوك الإسلامية المجتمع المحلي في صنع القرارات المجتمعية	11
1	0.000	23.29	96	0.63	4.8	تتواصل البنوك الإسلامية مع المجتمع المحلي خلال وجود صفحات الكترونية	12
7	0.000	20.12	82	0.71	4.1	تقوم البنوك الإسلامية بتوزيع النشرات والإحصاءات للتوعية على المجتمع المحلي	13
18	0.000	21.43	64	0.46	3.2	تقدم البنوك الإسلامية لقاءات منتظمة مع المجتمع المحلي	14
14	0.000	19.25	74	0.69	3.7	توجد علاقات إيجابية وطيبة بين البنوك الإسلامية والمجتمع المحلي	15
11	0.000	17.87	76	0.74	3.8	توجد شفافية في العلاقة بين البنوك الإسلامية والمجتمع المحلي	16
4	0.000	19.23	84	0.61	4.2	تحافظ البنوك الإسلامية على النظام والترتيب أثناء ازدحام البنوك	17
9	0.000	24.23	78	0.56	3.9	تحافظ البنوك الإسلامية على عدم وجود أي تلوث بيئي أو قاذورات من البنك	18
5	0.000	18.42	84	0.51	4.2	تشعر بأن العلاقة بين البنوك الإسلامية والمجتمع المحلي علاقة تكاملية	19
10	0.000	20.32	76	0.88	3.8	تشارك البنوك الإسلامية في التنمية والتدريب لأفراد المجتمع.	20
	<b>*0.000</b>	<b>25.53</b>	<b>76.1</b>	<b>0.63</b>	<b>3.805</b>	<b>مجموع فقرات الاستبانة</b>	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (1,76%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك تقوم بتطبيق مميزات النموذج الأوروبي للتميز وذلك من خلال النتيجة المرتفعة لآراء المجتمع، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تحقق رغبات واحتياجات المجتمع، وأن البنوك الإسلامية تقوم بدورها المجتمعي في خدمة وبناء مؤسسات المجتمع، وهذا ظهر واضحاً من خلال النتيجة المرتفعة لآراء أفراد المجتمع، فالنتائج المتعلقة بتطبيق مميزات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المجتمع كان مرتفعاً. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة القواسمي والبوريني (2016) حيث حصلت جميع أبعاد النموذج الأوروبي للتميز على تقدير متوسط، وتتفق مع دراسة الأخرس (2016) حيث حصل النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني على تقدير مرتفع، واتفقت مع دراسة الفليت (2015) حيث تتوافر المقومات لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الجامعة الإسلامية.

حصلت الفقرة رقم "12" على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (96%)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً جداً من قبل البنوك على إطلاع المجتمع على كل ما هو جديد من خدمات مجتمعية أو خدمات يقدمها البنك بشكل عام، وهذا يعزى إلى أن البنوك الإسلامية تعمل على استخدام التكنولوجيا في الاتصال والتواصل مع المجتمع لتواكب طرق التواصل الاجتماعي ووسائله.

بينما حصلت الفقرة رقم "8" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (58%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى انشغال العاملين في البنك لفترة طويلة يومياً وتأخرهم في العمل حتى الليل أحياناً قد يكون عائقاً في المشاركة في المناسبات الوطنية، وقد تكون المناسبات الوطنية موجهة لحزب أو تكتل معين فتلجأ البنوك إلى عدم الذهاب؛ لكي لا تحسب إدارة البنك لتيار معين دون غيره، وهذا حصلت تلك الفقرة على مستوى متوسط.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى ممارسات إمكانات النموذج الأوروبي

للتميز من خلال تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية للبنوك الإسلامية في فلسطين؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، ولكي يتم التعرف على مستوى تطبيق النموذج الأوروبي في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى، فقد تم مراجعة الموقع الإلكتروني لكل بنك على حده ومراجعة النشرات والتقارير وتحليل كل البنود ذات العلاقة، وكذلك تم مراجعة إعلانات البنوك اليومية على مواقعهم الرسمية، وأيضاً مراجعة مواقع التواصل الاجتماعي للبنوك للتعرف على أي أنشطة أخرى، مع التركيز على مقابلات مركزة مع مديري البنوك الإسلامية الفلسطينية، وفيما يلي تفصيل لمكونات النموذج الأوروبي للتميز ومدى تطبيقها في البنوك:

#### أولاً: القيادة في البنوك الإسلامية الفلسطينية ومطابقتها مع EFQM:

بتحليل المحتوى لمواقع البنوك الإسلامية الفلسطينية، وإجراء المقابلات (مقابلة مع السيد/ ضياء مسموح، مدير البنك الإسلامي العربي، 2020/4/28)، (ومقابلات مع مديرين آخرين في بنوك إسلامية فلسطينية رفضوا ذكر أسمائهم، 2020/4/28)؛ تبين أنه توجد رؤية ورسالة وقد تم تحليلها وتبين أنها واضحة ومحددة، وأن القيم محددة من قبل البنك بوضوح، مثل: التراثة والوفاء والأمانة والإخلاص، والعدالة، والحدائثة، والمساواة، كما أنه يظهر تحفيز قيادة البنك وتنمية الموارد البشرية، واهتمام القيادة بنماذج التقييم، ويظهر التحليل أيضاً أن قيادة البنك تشجع على الإبداع، ويظهر ذلك بوضوح من خلال الجوائز المتعددة التي حصلت عليها تلك البنوك وخاصة بعد عام 2013، وحددت مواقع البنوك بعنوان منفرد: "الجوائز"، أما بخصوص تعزيز قيادة البنك واهتمامها بالمجتمع والعاملين فهذا يظهر واضحاً في رسالة البنوك الإسلامية، وأيضاً تظهر رؤية ورسالة البنك الاهتمام الكبير للقيادة بالتطور التكنولوجي في تقديم الخدمات، وبمقارنة واقع القيادة في البنوك الإسلامية الفلسطينية نجد أنها مطابقة لمعايير القيادة حسب EFQM، وإن كانت هناك حاجة بشكل أكبر للاهتمام بهذا المعيار، وتوافر هذا المعيار يظهر دليلاً من خلال النتائج الإيجابية التي ظهرت في آراء العملاء

وآراء المجتمع عندما تم تطبيق أداة الاستبانة المتعلقة بنتائج تطبيق مكنات النموذج الأوروبي على عينة من العملاء وعينة من المجتمع.

**ثانياً: الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الفلسطينية ومطابقتها مع EFQM:**

بتحليل المحتوى لمواقع البنوك الإسلامية الفلسطينية، وإجراء المقابلات (مقابلة مع السيد/ ضياء مسموح، مدير البنك الإسلامي العربي، 2020/4/28)، (ومقابلات مع مديرين آخرين في بنوك إسلامية فلسطينية رفضوا ذكر أسمائهم، 2020/4/28)؛ أنه يوجد اهتمام بتدريب وتنمية العاملين ويظهر هذا واضحاً من حجم الدورات التدريبية التي يعلن عنها للعاملين وتأهيله للعاملين والنشر على المواقع الإلكترونية، حيث يُمثلُ قيادة البنوك الحالية للعاملين في تلك البنوك في الفترات السابقة، كما أن هناك اهتماماً بتقدير حاجة البنوك من الموارد البشرية ويظهر هذا واضحاً في الهيكل التنظيمي لتلك البنوك وحجم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات، كما تظهر مواقع البنوك اهتمامها بتكريم الموظفين المتميزين، وبمقارنة واقع الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الفلسطينية نجد أنها مطابقة لمعايير الموارد البشرية حسب EFQM، وإن كانت هناك حاجة بشكل أكبر للاهتمام بهذا المعيار، وتوافر هذا المعيار يظهر دليلاً من خلال النتائج الإيجابية التي ظهرت في آراء العملاء وآراء المجتمع عندما تم تطبيق أداة الاستبانة المتعلقة بنتائج تطبيق مكنات النموذج الأوروبي على عينة من العملاء وعينة من المجتمع.

**ثالثاً: السياسة والإستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية ومطابقتها مع EFQM:**

بتحليل المحتوى لمواقع البنوك الإسلامية الفلسطينية، وإجراء المقابلات (مقابلة مع السيد/ ضياء مسموح، مدير البنك الإسلامي العربي، 2020/4/28)، (ومقابلات مع مديري بنوك إسلامية فلسطينية، 2020/4/28)؛ تبين أن البنوك الإسلامية الفلسطينية تلتزم بسياسات وإستراتيجيات الدولة، وهذا ظهر واضحاً عندما التزمت البنوك خلال هذا الشهر (أبريل/2020) بقرار الرئيس والمتعلق بحسابات الأسرى، كما تبين أن هناك اهتماماً بالبيئة المحيطة عند وضع السياسات والإستراتيجيات، ويظهر

ذلك واضحا بتحليلها للفرص والتحديات المحيطة، كما تظهر البنوك حجم الندوات والدورات التي تتعلق بشرح إستراتيجياتها وسياساتها، وبمقارنة واقع السياسة والإستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية نجد أنها مطابقة لمعايير السياسة والإستراتيجية حسب EFQM، وإن كانت هناك حاجة بشكل أكبر للاهتمام بهذا المعيار، وتوافر هذا المعيار يظهر دليله من خلال النتائج الإيجابية التي ظهرت في آراء العملاء وآراء المجتمع عندما تم تطبيق أداة الاستبانة المتعلقة بنتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي على عينة من العملاء وعينة من المجتمع.

رابعاً: الشراكة والموارد في البنوك الإسلامية الفلسطينية ومطابقتها مع EFQM:

بتحليل المحتوى لمواقع البنوك الإسلامية الفلسطينية، وإجراء المقابلات (مقابلة مع السيد/ ضياء مسمح، مدير البنك الإسلامي العربي، 2020/4/28)، (مقابلات مع مديري بنوك إسلامية فلسطينية، 2020/4/28)؛ تبين أن البنوك الإسلامية الفلسطينية تلتزم ببناء شراكات واضحة وتظهره بوضوح على مواقعها بعنوان الشركات التابعة والحليفة، كما أن التقارير التي تصدرها البنوك بشكل سنوي تبين موارد البنوك وإيراداتها ومصاريفها وأصولها وإرباحها بوضوح تام، كما أن أصول البنوك والتزاماتها وتحليل واقعها موجود وبدقة تحليلية عالية مع كل سنة بالسنوات السابقة، وبمقارنة واقع الشراكة والموارد في البنوك الإسلامية الفلسطينية نجد أنها مطابقة لمعايير الشراكة والموارد حسب EFQM، وإن كانت هناك حاجة بشكل أكبر للاهتمام بهذا المعيار، وتوافر هذا المعيار يظهر دليله من خلال النتائج الإيجابية التي ظهرت في آراء العملاء وآراء المجتمع عندما تم تطبيق أداة الاستبانة المتعلقة بنتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي على عينة من العملاء وعينة من المجتمع.

خامساً: العمليات في البنوك الإسلامية الفلسطينية ومطابقتها مع EFQM:

بتحليل المحتوى لمواقع البنوك الإسلامية الفلسطينية، وإجراء المقابلات (مقابلة مع السيد/ ضياء مسموح، مدير البنك الإسلامي العربي ، 2020/4/28)، (مقابلات مع مديري بنوك إسلامية فلسطينية رفضوا ذكر أسمائهم ، 2020/4/28)؛ تبين أن البنوك الإسلامية الفلسطينية توجد لديها خطط وأهداف واضحة ومقسمة بشكل فعال ليسهل تنفيذها، وتتم البنوك بتحقيق الجودة في كل عملياتها والتحسين المستمر للعاملين، وتظهره البنوك بشكل واضح على مواقعها بعنوان الحوكمة، وذلك من خلال عرض سياسة الحوكمة، وعرض الإشراف والرقابة، واهتمامها الإدارة التنفيذية والاستشارية وكفاءة القائمين عليها، حيث مراجعة الشهادات والتخصصات الموجودة على الموقع للإدارة التنفيذية والإشرافية تبين أهمية الاستفادة من المتميزين في البنوك، وبمقارنة العمليات في البنوك الإسلامية الفلسطينية نجد أنها مطابقة لمعايير الشراكة والموارد حسب EFQM، وإن كانت هناك حاجة بشكل أكبر للاهتمام بهذا المعيار، وتوافر هذا المعيار يظهر دليلاً من خلال النتائج الإيجابية التي ظهرت في آراء العملاء وآراء المجتمع عندما تم تطبيق أداة الاستبانة المتعلقة بنتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي على عينة من العملاء والمجتمع.

الخلاصة للإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى ممارسات إمكانات النموذج الأوروبي للتميز من خلال تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية للبنوك الإسلامية في فلسطين؟

إن تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية والمقابلات مع مديري البنوك تبين أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل البنوك الإسلامية الفلسطينية بالأبعاد الخمسة الأساسية لممكنات النموذج الأوروبي للتميز (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، الشراكة والموارد، السياسة والإستراتيجية)؛ وما يدعم ويساند هذه النتيجة ما توصل إليه الباحثان من تحليل لبيانات تم تجميعها من العملاء والمجتمع عن نتائج تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي للتميز.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما العلاقة بين ممكنات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز وجودة الخدمات الإلكترونية مع البنوك الإسلامية الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرضية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين نتائج تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" ولكن تم حساب العلاقة بين نتائج تطبيق الممكنات من وجهة نظر العملاء وعلاقتها بجودة الخدمات الإلكترونية فقط، وتبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ( $0.000^*$ )، وإحصائياً لا يجوز حساب العلاقة بين ممكنات ونتائج تطبيق النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية، وذلك بسبب أن نتائج المجتمع تمت من خلال آراء المجتمع، والممكنات تمت من خلال تحليل المحتوى والمقابلات، وبالتالي إحصائياً يجب أن تكون أداة الدراسة مجابة من طرف واحد فقط؛ ليتم حساب معامل الارتباط بينهما، ولذلك اكتفى الباحثان بحساب العلاقة بين نتائج تطبيق ممكنات النموذج الأوروبي وبين جودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء فقط، ولكن عند تحليل النتائج تبين أن الممكنات والنتائج كانت ذات تقدير مرتفع، وكذلك جودة الخدمة الإلكترونية كانت ذات تقدير مرتفع، وتبين وجود علاقة إحصائية وفق آراء العملاء وبالتالي يستنتج الباحثان:

وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممكنات ونتائج تطبيق النموذج الأوروبي للتميز وجودة الخدمات الإلكترونية، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعال لممكنات النموذج الأوروبي للتميز لعلاقتها الطردية القوية في تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نتائج تطبيق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر العملاء هي الأساس في تحقيق التطور والتميز للبنك في جميع المجالات وخاصة أنه يهتم بكل بعد من الأبعاد الإستراتيجية مثل القيادة والتي تعتبر المركزية المؤثرة على باقي المجالات، واهتمامه بالسياسات والإستراتيجيات المحددة

لكفاءة العمل، وكذلك بالنسبة لباقي الأبعاد، ولهذا وجب الاهتمام بشكل كبير بممكّنات النموذج الأوروبي للتميز، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تم صياغتها، ويؤكد الباحثان أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين نتائج تطبيق ممكّنات النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء".

الإجابة عن السؤال السادس: ما هي المؤشرات المالية والاقتصادية الدالة على تحقيق نتائج إيجابية في أداء البنوك الإسلامية في الدول العربية والإسلامية والملتزمة بممكّنات النموذج الأوروبي؟

تم تحليل المحتوى لمواقع إلكترونية لمجموعة من البنوك الإسلامية في الدول العربية والإسلامية، وتحليل تلك المواقع يبين توافر تطبيق ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز ولكن هناك حاجة لقياس نتائج الأداء الكلي كتجارب نجاح، فتم إجراء مجموعة من المقارنات والتحليل بين عدد من السنوات وتبين التالي:

#### 1. البنك الإسلامي الأردني:

يقدم البنك خدمات مصرفية واستثمارية وتمويلية خلال 80 فرعاً و28 مكتباً، ويعمل فيه 2335 موظفاً، وبلغ عدد حسابات العملاء 927 ألف حساب، ويقدم خدمات وفق الضوابط الشرعية التي تنتهج نهجاً متميزاً في الاقتصاد الإسلامي. جدول رقم (4): نتائج الأداء الكلي للبنك الإسلامي الأردني

2005	2006	2007	2008	2015	2016	2017	2018	البيان
1.32	1.46	1.598	1.848	4.170	4.503	4.666	4.618	إجمالي الموجودات (بالمليار)
-----	%10.60	%9.45	%15.60	%125.65	%143.67	%152.49	%149.90	الزيادة في إجمالي الموجودات
69.4	115.3	133.475	160.989	311.2	342.7	375	393.4	حقوق الملكية (بالمليون)
-----	%66	%15.70	%20.60	%93.31	%112.87	%132.94	%144.37	الزيادة في حقوق الملكية
13.1	15.5	22.988	35.14	48.72	54.02	54.1	49.8	صافي الربح (بالمليون)
-----	%18.20	%48.30	%52.80	%38.65	%53.73	%53.96	%41.72	الزيادة في صافي الربح

مقترح تنموي إستراتيجي

%0.99	%1.06	%1.44	%1.90	%1.17	%1.20	%1.16	%1.08	صافي الربح إلى إجمالي الموجودات
%18.80	%13.40	%17.22	%21.80	%15.66	%15.76	%14.43	%12.66	صافي الربح إلى حقوق الملكية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة على الموقع الإلكتروني:

<https://www.jordanislamicbank.com/>

من خلال الجدول السابق تظهر نتائج الأداء الكلي والتي تبين الأداء الفعال والايجابي لهذا المصرف الإسلامي والتي بينت أن الزيادة في صافي الربح زاد من عام 2005 حتى عام 2018 من 18.2% إلى 41.72%، وكذلك صافي الربح إلى إجمالي الموجودات زاد من 0.99 إلى 1.08، وصافي الربح من 13 مليون إلى 49.8 مليون، كل هذه النتائج التي ظهرت في الجدول تبين كفاءة التطور خلال السنوات في الأداء الكلي للبنك الإسلامي الأردني والذي يطبق مميزات النموذج الأوروبي للتميز.

2. بنك البركة الجزائري

تقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في مجالات مصرفية والاستثمار، ويبلغ رأس المال المصرح به 2.5 مليار دولار، والجدول التالي يبين نتائج الأداء الكلي:

جدول رقم (5): نتائج الأداء الكلي لبنك البركة الجزائري

2015	2016	2017	2018	البيانات
193573	210344	270996	248633	إجمالي الأصول
	%8.70	%40.00	%28.00	الزيادة في الأصول
23463	24312	24576	27429	إجمالي حقوق الملكية
	%3.62	%4.70	%16.90	الزيادة في حقوق الملكية
4108	3984	3548	5167	صافي الدخل
			%25.80	الزيادة في صافي الدخل

الربح إلى إجمالي الأصول	2.00%	1.30%	1.90%	2.10%
الربح إلى حقوق الملكية	18.90%	14.44%	16.40%	17.50%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة على الموقع :  
<https://www.al-baraka.com/ar/>

من خلال الجدول السابق تظهر نتائج الأداء الكلي والتي تبين الأداء الفعال والایجابي لهذا المصرف الإسلامي والتي بينت أن الزيادة في صافي الربح زاد من عام 2015 حتى عام 2018 بنسبة 25.8%، وكذلك صافي الربح إلى إجمالي حقوق الملكية زاد من 17.5% إلى 18.9%، وصافي الربح من 4108 مليون إلى 5167 مليون، كما أن هناك زيادة في حقوق الملكية حيث انتقل من 3.62% إلى 16.0%، كل هذه النتائج التي ظهرت في الجدول تبين كفاءة التطور خلال السنوات في الأداء الكلي لبنك البركة الإسلامي الجزائري والذي يطبق مميزات النموذج الأوروبي للتميز.

3. البنك الإسلامي الإماراتي

يقدم البنك منتجات مبتكرة عالية على مستوى، ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية ويقدم خدمات نوعية وقيمة للمتعاملين والمساهمين والعاملين والمجتمع، والجدول التالي يبين الأداء الكلي للبنك، من خلال الجدول التالي رقم (6) تظهر نتائج الأداء الكلي والتي تبين الأداء الفعال والایجابي لهذا المصرف الإسلامي والتي بينت الارتفاع الكبير خلال السنوات في كل من الربح إلى إجمالي الأصول، والربح إلى حقوق الملكية، والزيادة في صافي الربح، وكذلك الربح للسهم الواحد، حيث انتقل الربح إلى إجمالي الأصول من أقل من واحد صحيح إلى 1.58%، والربح إلى حقوق الملكية من أقل من 3% إلى 12.82%، كل هذه النتائج التي ظهرت في الجدول تبين كفاءة التطور خلال السنوات في الأداء الكلي لبنك البركة الإسلامي الجزائري والذي يطبق مميزات النموذج الأوروبي للتميز.

جدول رقم (6): نتائج الأداء الكلي للبنك الإسلامي الإماراتي

2005	2006	2007	2008	2010	2016	2017	2018	البيان
43.08	117.46	238.533	400.583	130.794	105.632	701.998	924.259	صافي الربح
%120.10	%172.70	%103.10	%67.90	%67.35-	%73.63-	%75.25	%130.73	الزيادة في صافي الربح
4768.47	10473.7	16953.91	26400.4	32746.52	59228.189	61881.364	58379.407	إجمالي الأصول
%103.30	%119.60	%61.90	%55.70	%24.04	%124.35	%134.40	%120.75	الزيادة في الأصول
852.365	956.872	1332.906	1674.086	2927.176	6688.775	7309.186	7211.162	حقوق الملكية
%4.40	%12.30	%39.30	%25.60	%7.49	%299.55	%336.61	%330.75	الزيادة في حقوق الملكية
%0.90	%1.12	%1.40	%1.52	%0.40	%0.17	%11.34	%1.58	الربح إلى إجمالي الأصول
%5.05	%12.27	%17.89	%23.93	%4.47	%1.58	%9.60	%12.82	الربح إلى حقوق الملكية
				0,03	0,027	0,129	0,17	الربح للسهم الواحد

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة على الموقع الإلكتروني للبنك:

<https://www.emiratesislamic.ae/eng/>

الإجابة عن السؤال السادس: كيف يمكن بناء مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية؟

يمكن الاستعانة بنظرية النظم لبناء الإطار المقترح التنموي الإستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية بحث تشمل أربع مراحل رئيسة وهي: (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة) أولاً: المدخلات

تشمل مرحلة المدخلات تحديد الرؤية والرسالة للمقترح بالإضافة إلى المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق إمكانات النموذج الأوربي بفعالية وذلك وفق التالي:  
الرؤية: أن تصبح البنوك الإسلامية مطبقة لممكّنات النموذج الأوربي بتقدير مرتفع جداً تحقق من خلاله الأسبقية التنافسية في جميع مجالات العمل والعلاقات والتميز في تقديم الخدمات الإلكترونية.

الرسالة: تقدم البنوك الإسلامية خدمات الكترونية ذات كفاءة عالية تحقق رغبات واحتياجات العملاء، وتراعي توفير الوقت والجهد والتكلفة على العملاء وعلى البنك أيضاً، وتوفير المعلومات اللازمة عن ذلك للعملاء والمجتمع والمالكين والمستثمرين، وذلك من خلال تركيزها على تأهيل قيادة فعالة، وبناء جيل قيادي، مع الاهتمام بوضع سياسات وإستراتيجيات وعمليات تناسب التطور في البيئة الخارجية، مع ضرورة بناء علاقات وشراكات إستراتيجية، مع الالتزام التام بقواعد الشريعة الإسلامية وضوابط الدولة النقدية.

مقترحات تطبيق فعال لممكّنات النموذج الأوربي للتميز:

1- القيادة: لكي تستطيع البنوك الإسلامية الالتزام بممكّنات النموذج الأوربي للتميز عليها البدء بتأهيل كل العاملين ليصبحوا قادة، وذلك من خلال البدء بتفويض الصلاحيات والسلطات، ونقل السلطة للعاملين ليتم تمثيتهم وتدريبهم، ويكون

البنك قادراً على اختيار الأفضل من العاملين؛ ليكون قائداً داخل البنك، كما أن قيادة البنك يجب عليها أن تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال والتواصل مع عاملاتها وعملائها والمستثمرين أيضاً، مع ضرورة قيام القيادة بعملية تقييم لكل عمل وخدمة جديدة يقوم بها البنك، واختيار أفراد مؤهلين للقيادة ذات فكر إبداعي، ومراعاة المواهب البشرية في الاختيار، وأن تعمل القيادة على الاجتماع الدوري بالعاملين لمعرفة آرائهم ومساندتهم في تقبل التغيير.

2- **الموارد البشرية:** على إدارة البنك الإسلامي أن تضع شروطاً تضمن جذب واختيار الموظفين الأكفاء تتعلق بخبرات وقدرات ومهارات وذكاءات العاملين لديها، وهذا يوفر الوقت والجهد والتكلفة على البنك فيما يتعلق بالتنمية والتدريب، مع ضرورة قيام البنك باستقطاب عاملين للاستفادة منهم في إدخال خبرات جديدة مميزة لموظفي البنك، ومشاركتهم في طرح أفكار إبداعية، وهذا له دور كبير في إدخال خبرات خارجية داخل البنك، كما أن هناك ضرورة أن يشترط البنك على العاملين تقديم تقرير سنوي عن جهودهم في تطوير ذاتهم، وأن يقدم البنك الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المهتمين بالتحسين المستمر لذاتهم.

3- **السياسة والإستراتيجية:** يجب على البنوك الإسلامية التمييز بين نوعين من السياسات: السياسات الشرعية والإلزامية، والسياسات الذاتية والخاصة بالبنك، وذلك حتى يستطيع البنك العمل على تنمية وتطوير سياساته الخاصة، والعمل على البحث عن طرق مبتكرة للتكيف مع السياسات الشرعية والإلزامية، مع ضرورة مشاركة العاملين في وضع السياسات والإستراتيجيات، حيث يعطي هذا قبولاً أكبر من العاملين لتنفيذ تلك السياسات والإستراتيجيات، كما يتوجب على إدارة البنك عمل مصفوفة (SWOT) ليتمكنوا من فهم البيئة الخارجية بشكل أفضل؛ حتى يتم بناء إستراتيجيات وسياسات ملائمة للبيئة الخارجية، مع ضرورة الاهتمام بوضع نماذج لتقييم كل سياسة وإستراتيجية من قبل خبراء داخل البنك وخارجه،

والاستعانة بأكاديميين من الجامعات في إيجاد حلول علمية للمشكلات التي تواجههم في تعديل أو وضع السياسات والإستراتيجيات.

4- الشراكة والموارد: يجب أن تدرك البنوك الإسلامية بأنها جزء أساسي وفعال في المجتمع، وضمن مؤسسات الدول ذات التأثير على بقاء واستمرار الدولة ككل، كما أنها من المقومات الأساسية للاقتصاد الإسلامي، وبالتالي إقامة البنوك شركات وتحالفات مع الشركات يجب أن يكون مدروساً وذا منفعة ومردود مالي واجتماعي وثقافي، كما أن نجاح البنك يعتمد على القدرة على بناء شركات مع المجتمع المحلي وخاصة أن هناك قبولا دينيا وثقافيا للبنوك الإسلامية لدى المجتمع، كما أن محافظة البنك على أصوله وتشكيل لجان لمتابعة فروع وموارد وأصول البنك يُعدّ ذا أهمية كبير .

5- العمليات: يُعدّ العمل اليومي هو العمل الخاص بتنفيذ الخطط بعد تجزئتها من طويل المدى إلى متوسطه ثم تنفيذه، وبالتالي الاهتمام بالعمل اليومي يعني اهتمام بتطبيق الخطط طويلة المدى للبنك، وهنا يجب على إدارة البنك متابعة كل جزء وكل موظف وكل مهمة وكل نشاط وكل تكنولوجيا مستخدمة، وأن يتم الاهتمام بالعاملين ذات العلاقة مع العملاء، وأن يكون العاملون المنفذون للأنشطة المهمة للبنك ذوي فكر متميز ومبدع، مع ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات للعملاء والمستثمرين والمجتمع والتي توضح كيف يمكن الحصول على الخدمات دون أي تكلفة أو جهد.

### ثانياً: مرحلة العمليات

تشمل مرحلة العمليات نتائج تطبيق مميزات النموذج الأوروبي للتميز والتي يسميها بعض علماء المناهج بالمتغير المعترض في حالة وجود متغير تابع كما هو في الدراسة الحالية، وهذه النتائج: (نتائج الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الكلي أو المؤسسي) وفق التالي:

1. نتائج العملاء: مطلوب من البنوك الإسلامية العمل على توفير معلومات كافية عن البنك وخدماته ونوعيتها للعملاء عبر وسائل اتصال تكنولوجية، مع ضرورة الاتصال المباشر وزيارة بعض العملاء المتميزين من مؤسسات وتجار وشركات، وتوثيق العلاقات بينهم، والتعرف المستمر على رغباتهم واحتياجاتهم المتجددة، وأن يقوم قسم التسويق في البنك باتباع الوسائل اللازمة للحفاظ على العملاء الحاليين والبحث عن عملاء متوقعين، وأن يدرس السوق بشكل مستمر من قبل باحثين تسويقين يقدموا تقارير مستمرة حول تجدد رغبات وحاجات العملاء، ووضع صورة لموقع خدمات البنك مقارنة بالبنوك الأخرى، مع عمل دراسات تتعلق بأخذ آراء العملاء بشكل دوري، وإطلاع العملاء على الجديد في الخدمات وخاصة الإلكترونية منها.
2. نتائج المجتمع: مطلوب من البنوك الإسلامية جمع معلومات تفصيلية بشكل مستمر عن المجتمع، من حيث أنشطته الثقافية والسياسية والاجتماعية، والعمل على توفير فريق للتواصل مع المجتمع المحلي ليكون البنك حاضراً في كل المناسبات، وهذا يعطي البنك قوة حضور لدى المجتمع، وتحقيق رضا أفراد المجتمع الذي ينعكس مباشرة عن رضا العملاء، كما أن مشاركة البنك في تمويل بعض الأنشطة داخل المجتمع، وتقديم دعم لأفراد ذات حاجة، سواء: تعليمية أو صحية أو غذائية أو علاجية؛ كل هذا له دور في الوصول إلى نتائج إيجابية على صورة البنك وشهرته، كما أن البنك يجب أن يكون حاضراً في المهرجانات والمؤتمرات والأيام الدراسية سواء بالحضور أو التمويل، ومشاركة البنك في التواصل مع المجتمع من أجل التثقيف المالي والاقتصادي أيضاً.
3. نتائج الموارد البشرية: تم الحديث عن الموارد البشرية ضمن إمكانات النموذج الأوروبي للتميز، ولكن هنا ما يجب التركيز عليه فقط هو ضرورة معرفة آراء

الموارد البشرية وتقييمها، والتركيز على التغذية الراجعة لعملية التقييم والعمل على الوصول للانحرافات ودراستها ومعالجتها أو تعزيزها.

4. نتائج الأداء الكلي (أو: المؤسسي): بعد تعزيز إمكانات النموذج الأوروبي للتميز، والاهتمام بنتائج تطبيق الممكنات وفق المقترح التنموي السابق؛ لا بد من التأكد من فعالية هذا التعزيز والاهتمام من خلال دراسة نتائج الأداء الكلي، وبالتحديد المؤشرات الاقتصادية والمالية والتي قام الباحثان ببيانها ضمن تجارب النجاح والتي تشمل: (صافي الربح، الزيادة في الموجودات، الزيادة في حقوق الملكية، الربح إلى حقوق الملكية، الربح إلى الموجودات، ربحية السهم)، هذا كله بالإضافة إلى تقارير المساهمات المجتمعية.

### ثالثاً: المخرجات

إن التطبيق الفعال لممكنات النموذج الأوروبي يؤدي لنتائج إيجابية تتعلق بالعملاء والعاملين والمجتمع والأداء الكلي، وهذا بدوره يؤدي لجودة الخدمات الإلكترونية بصفتها أصل مشكلة الدراسة أو المتغير التابع للدراسة الحالية؛ وهي التي تم تسميتها هنا ضمن المقترح بالمخرجات، وهناك ضرورة لاهتمام البنوك الإسلامية بأبعاد الجودة الإلكترونية، ويمكن اقتراح مجموعة من الأفكار لتعزيز هذه الأبعاد الخمسة وهي: (الأمان، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الملموسية)

1. الأمان: ويمكن تعزيز شعور العملاء بالأمان تجاه البنوك الإسلامية من خلال تعريف العملاء بالتأمين الذي تشارك به البنوك الإسلامية ضمن حماية الودائع، ويتم عمل لقاءات وندوات مع العملاء لشرح وتوضيح آليات الأمان التي تتبعها البنوك لحماية الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك سواء من التلاعب أو الاختراق، والاهتمام بشكاوى العاملين فيما يتعلق بقلق العملاء.
2. الاعتمادية: يجب على البنك قبل تقديم أي خدمة إلكترونية جديدة أن يضمن المعرفة التامة بهذه الخدمة من العملاء، سواء في طريقة الحصول عليها أو

الحقوق والالتزامات التي تترتب عليها، كما أن العلاقات العامة مطلوب منها دور فعال في اختيار طرق عرض النشرات والايضاحات الخاصة بالخدمات الإلكترونية والتي يمكن لكل العملاء معرفتها دون معيقات، ويُفضّل التواصل مع العملاء بطرق تكنولوجية مباشرة لتوصيل طبيعة الخدمات الجديدة والإجابة عن أي استفسار بهذا الخصوص.

3. التعاطف: اعتماد البنوك الإسلامية للذكاء العاطفي والاجتماعي قبل اختيار الموظفين؛ له دور مهم في اهتمام الموظفين بالعملاء بشكل شخصي، ومتابعة العملاء وتحقيق رغباتهم، كما أن المعرفة التامة للموظف بأنشطة البنك والخدمات الإلكترونية المقدمة من حيث أنواعها وماهيتها، يجعل العميل يحصل من أي موظف على ما هو مطلوب دون الحاجة للانتظار وضياع الوقت، وعلى إدارة البنك تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموظفين حسب كل ما هو مستجد من أنشطة ومهام جديدة، ليحصل العملاء على خدماتهم دون تأخير.

4. الاستجابة: اهتمام البنوك الإسلامية بالكادر البشري والمقومات التكنولوجية والفنية والتي تم بيانها في الممكنات في بداية المقترح تجعل العملاء يحصلون على الخدمات المتنوعة بسرعة، ويحصلون على الخدمات الإلكترونية وفق حاجاتهم ورغباتهم.

5. الملموسية: اهتمام البنوك الإسلامية بتحديث أجهزتها وأثاثها وشبكتها ومعداتها، والعمل على صيانة الصرافات الآلية باستمرار؛ يضمن استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية المتميزة.

#### رابعاً: التغذية الراجعة

تعتبر مرحلة التغذية الراجعة آخر مراحل نظرية النظم؛ ولكن تم وضعها آخر مرحلة فقط من أجل الترتيب المنهجي، ولكن التغذية الراجعة تتم منذ البدء بتطبيق الممكنات

والعمل بإيجاد الأنحرافات أولاً بأول والعمل على تصحيحها، لأن ذلك يؤثر على نتائج التطبيق والتي بدورها تؤثر على جودة الخدمات الإلكترونية، فيتوجب على مديري البنوك الاهتمام بالتقييم المستمر والحصول على التغذية الراجعة أولاً بأول، والعمل على تصحيح أي انحرافات.

جدول رقم (7): نتائج الدراسة

التساؤلات الدراسة	الأهداف	الفرضيات	النتائج
ما مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر المتعاملين؟	بيان مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البنوك الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر المتعاملين.	لا توجد فرضية: تم الإجابة مباشرة عن التساؤل.	حصلت جودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء على تقدير مرتفع (77.8%)، وذلك وفق التالي: الأمان (74%)، الاعتمادية (74%)، التعاطف (79.5%)، الاستجابة (78%)، الملموسية (83.5%)
ما مستوى فعالية النتائج المحققة من تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المتعاملين؟	التعرف على فعالية النتائج المحققة من تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المتعاملين.	لا توجد فرضية: تم الإجابة مباشرة عن التساؤل.	تبين أن آراء العملاء الناتجة عن تطبيق إمكانات EFQM تبلغ 75.3%، حيث يحصل العملاء على التحفيز المناسب للتعرف على الخدمات الجديدة، وتوجد خدمات متنوعة ومناسبة للعملاء، ويعتبر مكان البنك مناسب للعملاء
ما مستوى فعالية النتائج المحققة من تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المجتمع؟	التعرف على فعالية النتائج المحققة من تطبيق إمكانات النموذج الأوروبي من وجهة نظر المجتمع	لا توجد فرضية: تم الإجابة مباشرة عن التساؤل.	تبين أن آراء المجتمع الناتجة عن تطبيق إمكانات EFQM تبلغ 76.1%، حيث تتواصل البنوك الإسلامية مع المجتمع المحلي بصفحات الكترونية، وتقيم البنوك الإسلامية نشاطات داخل المجتمع المحلي وتشارك في إقامة المناسبات.

<p>من خلال تحليل المحتوى والمقابلات تبين أنه يتم تطبيق مميزات EFQM بتقدير مرتفع، وشملت دراسة وتحليل المميزات التالية: (القيادة، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، السياسات والإستراتيجيات، العمليات)</p>	<p>لا توجد فرضية: تم الإجابة مباشرة عن التساؤل.</p>	<p>الكشف عن مدى توافر مميزات النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية.</p>	<p>ما مستوى مميزات النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية من خلال تحليل المحتوى؟</p>
<p><b>النتائج</b></p>	<p><b>الفرضيات</b></p>	<p><b>الأهداف</b></p>	<p><b>تساؤلات الدراسة</b></p>
<p>تبين نتائج تحليل المحتوى أن البنوك الإسلامية (الإسلامي الأردني، البركة الجزائري، الإماراتي الإسلامي) التي تم دراستها كتجارب نجاح تمارس مميزات EFQM؛ وتمتلك مؤشرات إيجابية وفعالة للأداء الكلي.</p>	<p>لا توجد فرضية: تم الإجابة مباشرة عن التساؤل.</p>	<p>التعرف على المؤشرات المالية والاقتصادية الدالة على تحقيق نتائج إيجابية في أداء البنوك الإسلامية.</p>	<p>ما هي المؤشرات المالية والاقتصادية الدالة على تحقيق نتائج إيجابية في أداء البنوك الإسلامية؟</p>
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تطبيق مميزات النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية، ووجود علاقة طردية بين مميزات ونتائج EFQM وجودة الخدمات الإلكترونية.</p>	<p>"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تطبيق مميزات النموذج الأوروبي وجودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر العملاء</p>	<p>إبراز العلاقة بين مميزات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز وجودة الخدمات الإلكترونية في البنوك الإسلامية الفلسطينية.</p>	<p>ما العلاقة بين مميزات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز وجودة الخدمات الإلكترونية البنوك الإسلامية الفلسطينية؟</p>

مقترح تنموي إستراتيجي

<p>تم بناء مقترح تنموي إستراتيجي اعتمد على نظرية النظم ويوصي الباحثان بتطبيقه، ويشمل التطبيق مرحلة المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.</p>	<p>لا توجد فرضية: تم الإجابة مباشرة عن التساؤل لأن الباحثين قاما بوضع مقترح معتمدين على نظرية علمية (نظرية النظم)</p>	<p>الكشف عن مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية.</p>	<p>كيف يمكن بناء مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحقيق جودة الخدمات الإلكترونية؟</p>
---	---	---	--

التوصيات وآليات تنفيذها:

جدول رقم (8): توصيات البحث آليات التنفيذ

الإطار الزمني	الجهة المشاركة في التنفيذ	آليات التنفيذ	توصيات البحث
<p>يتم بشكل مستمر</p>	<p>مدير البنك، المراقب، العلاقات العامة، دائرة التسويق والمبيعات، دائرة لتكنولوجيا.</p>	<p>وضع خطة متكاملة لنشر وتوزيع المعلومات على العملاء، عمل ندوات للمجتمع المحلي والعملاء، عمل مطبوعات وتوزيعها على العملاء حول أي خدمات جديدة</p>	<p>ضرورة اهتمام البنوك بشكل أكبر بنشر وتوزيع المعلومات المتعلقة بطبيعة وأنواع الخدمات الإلكترونية</p>
<p>يحتاج لوضع خطة كل بداية عام</p>	<p>مدير البنك، المراقب، دائرة الجودة، دائرة كبار العملاء.</p>	<p>التفاوض مع العملاء والجلوس معهم وكسب ثقتهم، وتوضيح بعض الممارسات التي يقوم بها البنك تجاه بعض العملاء، أن يكون هناك مكان مخصص للتجار وكبار العملاء الذين يستغرقون وقتاً من الموظفين حتى لا يشعر العملاء تجاههم بالتمييز.</p>	<p>أن تتأكد البنوك بعدم إظهار تميز عملاء عن غيرهم بشكل يؤثر سلباً على باقي العملاء</p>

<p>تحدد مواعيد المناسبات وفق التقويم السنوي</p>	<p>مدير البنك، المراقب، العلاقات العامة، دائرة التسويق.</p>	<p>تكوين فريق لتنسيق العلاقات مع المجتمع المحلي، والإعلام، والنقابات، والأحزاب، دور أكبر فعالية من العلاقات العامة</p>	<p>ضرورة مشاركة البنوك الإسلامية في المناسبات الوطنية</p>
<p>يحتاج لفترة لا تقل عن عام ثم يقيم بشكل مستمر</p>	<p>جميع موظفي البنك بدعم ومساندة الإدارة العليا، مع تحديد للأدوار والمهام وفق ما تم في المقترح.</p>	<p>البدء بتطبيق المراحل التي حددها الباحثان وفق نظرية النظم حيث تشمل المراحل والآليات بالتفصيل، لكل من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.</p>	<p>تطبيق المقترح التنموي الإستراتيجي الذي تم اقتراحه في هذا البحث لتفعيل النموذج الأوروبي للتميز.</p>

## المراجع العربية

أبو زنيد، سمير، والشريف، شادي (2008). جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، **مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا**، الجزائر، العدد 5، ص ص 183 - 198.

أبو ريا، ماهر (2014). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى - غزة.

أحمد، وائل (2008). استخدام الشبكات العصبية لزيادة جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العامة - دراسة ميدانية في محافظات القناة، **رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال**، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.

الأخرس، جبر (2016). الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، **رسالة ماجستير في القيادة**، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأقصى بغزة - برنامج القيادة والإدارة، غزة.

أوسو، خيرى، وبطرس، لؤي (2008). تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، **تنمية الرافدين**، العراق، المجلد 30، العدد 89، ص ص 9 - 28.

التميمي، وفاء (2009). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، **أعمال ملتقيات التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ص 191 - 232.

جاد الرب سيد محمد (2013). **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: مطابع الدار الهندسية.

- الجعبري، تغريد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- حناوي، سوزان (2015). دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- حداد، مناوور (2011). أثر وأهمية جودة الخدمات المصرفية على التميز في أداء القطاع المصرفي في الأردن، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للإدارة، الأردن، ص ص 513-537.
- دياب، عبد الحميد، وطويرش، عبد الله (2013). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على منطقة جدة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 33، العدد2، ص ص 145-162.
- الرخيص، فاطمة (2019). أثر ممارسات الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي EFQM بالمنظمات - دراسة تحليلية توصيفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الثأني - المجلد الثالث، ص ص 1-19.
- سند، حمود (2015). أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن: دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 32، ص ص 174-190.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصويعي، هند (2015). أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، العدد 2، ص ص 71-100.

- الطالب، صلاح (2006). قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية – دراسة تحليلية ميدانية، *مجلة الاقتصادي*، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، السنة 2، العدد2، ص ص 95- 112.
- عبد القادر، بريش (2005). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، الجزائر العدد3، ص ص 251- 274.
- عارف، عالية (2013). النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد33، العدد2، ص ص 21- 42.
- العيسوي، طارق (2013). مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، *رسالة ماجستير في إدارة الاعمال*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ملحم، سامي (2000): *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العايدي، حاتم (2009). مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، *دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي*، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العضايلة، محمد (2014). مدى توافر خصائص تكنولوجيا المعلومات وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في البنوك العاملة في مدينة جدة - المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القصيم، السعودية، المجلد7، العدد2، ص ص 183- 228.
- عوض، تامر (2012). العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية – دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، *رسالة ماجستير في قسم المحاسبة والتمويل*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفليت، خلود (2015). النموذج الأوروبي للتميز EFQM وإمكانية تطبيقه على أكاديمي الجامعة الإسلامية بغزة، *يوم دراسي بعنوان التميز الأكاديمي في*

**الجامعات والكليات - رؤى ومداخل إصلاحية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.**

القواسمي، فريد، والبوريني، باسل (2016). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، 11، ص ص 93-104.

المبيريك، وفاء (2004). دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة**، الأردن، المجلد 24، العدد1، ص ص 121-152.

المديني، هنية (2015). مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها مصرف الجمهورية من وجهة نظر العملاء، **مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 25، ص ص 75-94. مقابلات مع مديري البنوك الإسلامية الفلسطينية منها: (مقابلة: أ. ضياء مسمح مدير البنك الإسلامي العربي، 2020/4/28)

مقدادي، يونس، والسكر، أحمد (2014). العوامل المحددة للإبداع التسويقي وأثرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، **مؤنة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية**، الأردن، مجلد 29، العدد3، ص ص 191-240.

المريعي، إيمان بنت علي (2007): تحديد معايير تقومي أداء طالبات التدريب الميداني بجامعة الملك سعود في ضوء متطلبات الأداء الخاصة بمعلمة التربية الفنية باستخدام أسلوب دلفاي، **رسالة ماجستير**، جامعة الملك سعود.

المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، (2013). ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) المصري، إبراهيم (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي الأردني، تمت زيارة الموقع شهر أبريل <https://www.jordanislamicbank.com/>:

الموقع الإلكتروني لبنك البركة الجزائري، تمت زيارة الموقع شهر أبريل / 2020: <https://www.al-baraka.com/ar/> :

- الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي الإماراتي ، تمت زيارة الموقع شهر أبريل / 2020:  
<https://www.emiratesislamic.ae/eng/>
- الموقع الإلكتروني للمؤسسة الأوروبية للجودة تم زيارتها طول فترة إعداد البحث EFQM organization (2013). EFQM excellence model (<http://www.efqm.org>).
- نصيف، عمر (2013). دور جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا المستخدمين: دراسة ميدانية على نظم الحكومة الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، المجلد 25، العدد2، ص ص 189- 222.
- هنية، محمد (2016). مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- وداد، بن قيراط (2014). جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - وكالة سكيكدة 52، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، العدد14، ص ص 177- 196.

- Abu Ria, Mahir (2014). dawr altakhtit alastiratijii fi tahqiq altamayuz almuasasii - dirasat tatbiqiat ealaa wizaratay aleamal walshuyuw alaijtimaieiat, risalat majistir fi 'iidarat al'aemal, 'akadimiat al'iidarat walsiyasat lildirasat aleulya, albarnamaj almushtarak mae jamieat al'aqsa - ghaza.
- Abu Zanid, Samir, Walsharif, Shadi (2008). jwdat alkhadamat almasrifiat fi albunuk altijariat aleamilat fi aldifat algharbiat wamadaa aleumala' eanha, majalat aiqtisadiaat shamal 'afrifya, aljazayir, aleadad 5, s 183- 198.
- Ahmad, Wayil (2008). aistikhdam aljamieat liziadat jawdat alkhadamat almasrifiat aleamat - dirasat maydaniat fi muhafazat alqanaat, risalat muqadimat lilhusul ealaa darajat aldukturah fi 'iidarat al'aemal, qism 'iidarat al'aemal, kuliyat altijarat bial'iismaeiliat, jamieat alsuways, masr.

- Al'akhras, Jabr (2016). al'iidarat alastiratijiat wifq alnamudhaj al'uwrubiyi liltamayuz EFQM wa'atharuha ealaa alaibidae al'iidarii fi alqitae alhukumii alfilastinii, risalat majistir fi alqiadat, barnamaj almajistir almushtarak bayn 'akadimiat al'iidarat walsiyasat lildirasat aleulya, wajamieat aldirasat aleulya bighazat - barnamaj alqiadat, ghaza.
- Aleadayilat, Muhamad (2014). tawafur tawafur khasayis tiknulujia almaelumat wa'athariha ealaa jawdat alkhadamat almasrifati: dirasat tatbiqiat fi albunuk aleamilat fi madinat jidat-almamlakat alarabiat alsaeudiat, majalat aleulum al'iidariat, jamieat alqasim, alsaeudiat, almujalad 7, aleadad 2, s 183-228.
- Aleaydi, Hatim (2009). mashrue taqyim wa'ieeadat handasat aleamaliaat al'iidariat bialjamieat, dawrat tadribiat fi namudhaj almuasasat al'uwrubiyat liltamayuz fi altaelim aleali, wahdat aljawdat, aljamieat al'iislatmiat, aljamieat al'iislatmiati.
- Aleisawi, Tariq (2013). hudud tatbiq almuhasabat ealaa almaqayis alealamiat li'ada' dawriha fi majal al'aemal, muasasat altijarat, ghazat, ghaza.
- Alfulit, Khulud (2015). alnamudhaj al'uwrubiyu liltamayuz EFQM wa'iimkaniat tatbiqih ealaa 'akadimay aljamieat al'iislatmiat bighazat, yawm dirasiun altamayuz al'akadimiu fi aljamieat walkulyati- ruaan wamadakhil 'iislahiat, kuliyat altijarat, aljamieat al'iislatmiat, ghaza.
- Aljaebari, Taghrid (2009). dawr 'iidarat altamayuz fi tatwir muasasat altaelim aleali fi aldifat algharbiat, risalat muqadimat linayl darajat almajistir fi 'iidarat al'aemal, kuliyat aldirasat aleulya, qism 'iidarat al'aemal, jamieat alkhilil, filastin.
- Almadaniniu, Hania (2015). mustawaa jawdat alkhadamat almasrifati alatiha masrif aljumhuriat min wijhat nazar aleumala', majalat alhikmat lildirasat alaiqtisadiat, muasasat kunuz alhikmat lilynashr waltawzie, aljazayir, aleadad 25, s 75-94.
- Almawqie alalkitriniu lilbank al'iislatmii al'iimaratii, tamat ziarat almawqie shahr 'abril / 2020: <https://www.emiratesislamic.ae/eng/>
- Almawqie alalkitriniu lilbank al'iislatmii al'urduniyi, tamat ziarat almawqie shahr 'abril: <https://www.jordanislamicbank.com/>

- Almawqie alalkitriniu lilmantujat al'uwrubiyat liljawdati. namudhaj altamayuz EFQM (<http://www.efqm.org>).
- Almawqie alalkutriniu libank albarakat aljazayirii, tamat ziarat almawqie shahr 'abril / 2020: <https://www.al-baraka.com/ar/>
- Almisri, 'Ibrahim (2015). al'iidarat bialtajwal wadawruha fi tahqiq almuasisii - dirasat tatbiqiat ealaa wizarat aldaakhiliat - al'aemal almadaniat, risalat wataniat majistir fi al'iidarat al'iislatmiat, kuliyat altijarat, aljamieat ghaza.
- Almuasasat al'uwrubiyat li'iidarat aljawdat, (2013). ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))
- Almubirik, Wafa' (2004). dirasat almuathirat fi jawdat alkhadamat almasrifiat alealamiat fi almamlakat alearabiat alsaeudiat, almajalat alearabiat, al'urdunu, almujalad 24, aleadad 1, s 121-152.
- Almuriei, 'iiman bint eali (2007): tahdid maeayir almarhalat al'asasiat fi altadrib almaydani fi almarhalat althaanawiat, almajalat aldirasat bi'aqsam mukhtalifatin.
- Alqawasmii, farid, walburiniu, basil (2016). taqyim mumarasat 'iidarat altamayuz aljamieii alnumudhaj al'uwrubiyi liltamayuz min wijhat nazar altalaba waleamilin fi jamieat jidarana, majalat aliaqtisad, 11, s s 93-104.
- Alrakhis, Fatima (2019). 'Athar mumarasat almawarid albashariat ealaa dawr al'afraad fi tatbiq namudhaj altamayuz almuasisii alealamii EFQM bialmintaqat aldirasat - dirasat tahliliat tawsifiat, majalat aleulum alaiqtisadiat wal'iidariat walqanuniat, almajalat alearabiat lileulum, aleulum alaiqtisadiat walqanuniat, almajalat alearabiat lileulum, almujalad althaani - almujalad althaalith, s 1- 19.
- Alsilmi, Eali (2002). 'Iidarat altamayuz (namadhij watiqniaat al'iidarat fi easr almaerifati), alqahirati: dar gharib liltibaeat walnashr waltawziei.
- Alsuwiei, hind (2015). 'Athar aleamilin ealaa jawdat alkhadamat almasrifiat: dirasat tatbiqiat ealaa aleamud alliybii, almajalat aleilmiat liltijarat waltijarat - misr, aleadad 2, s 71-100.
- Altaalib, salah (2006). qias jawdat alkhadamat almasrifiat al'iislatmiat fi almamlakat al'urduniyat alhashimiat - dirasat tahliliat maydaniat, majalat aliaqtisad, kuliyat aliaqtisad, jamieat eadn, alsanat 2 , aleadad 2 , s 95- 112.

- Altamimi, wafa' (2009). 'athar alaibtikar fi jawdat alkhadamat almasrifiati: dirasat maydaniat fi al'ajwa' altijariat al'urduniyat, 'aemal multaqtat altaswiq bayn alkadimiyyn walmumarisin fi alwatan alearabii, almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariat, misr, s 191-232.
- Diab, Eabd Alhumid, Tatwirash, Eabd Allah (2013). Qias jawdat alkhadamat almasrifiat alati tamnah albunuk altijariata: dirasatan tatbiqiatan ealaa mintaqat jidat, almajalat alearabiat liltayaran, almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariat, misr, almujalad 33, aleadad 2, s 145- 162.
- Eabd Alqadir, Brish (2005). Jawdat alkhadamat almasrifiat litusbih jahzaan liziadat alqudrat altanafusiat lilbunuk, shamal 'afriqia, aleadad 3, s 251- 274.
- Earif, Ealia (2013). Alnamudhaj al'uwrubiyu liljawdat EFQM kamadkhal litatwir al'ada' mahiatah waliat altatbiq waleaqabat almawsimiat, almajalat alearabiat, mujalad 33, aleadad 2, s 21- 42.
- Eawad, tamir (2012). alealaqat bayn eanasir al'iidarat aldaakhiliat wajawdat alkhadamat almasrifiat - dirasat maydaniat ealaa aleamilin fi qitae ghazat min wijhat nazar, risalat majistir fi almuhasabat waltamwil, kuliyat altijarat, aljamieat, ghaza.
- Hadaad, Munawir (2011). 'Athar wahimiat jawdat alkhadamat almasrifiat lilkhadamat almasrifiat fi dubay, muasasat muasasat mutamayizat fi biyat mutajadidat, almunazamat alearabiat, al'urdunu, s 513- 537.
- Hanawi, Suzan (2015). dawr siyasat altamayuz fi almuhasabat aleamat, aldirasat, aldirasat aleamat walhuthit fi suriat, muqadimatan linayl darajat aldukturah fi 'iidarat al'aemal, qism 'iidarat al'aemal, kuliyat alaiqtisad, jamieat halab, suria.
- Haniat, Muhamad (2016). Almuasasiu fi majal alsinaeat alghidhayiat fi qitae ghazat, risalat majistir fi al'aemal, kuliyat altijarat, aljamieat al'iislamiatu-ghaza.
- Jad Alrab Sayid Muhamad (2013). 'Iidarat aliabidae waltamayuz altanafusii, masr: matabie aldaar alhandasiati.
- Miqdadi, Yunis, Walsukar, 'Ahmad (2014). Dirasat maydaniat fi albunuk altijariat al'urduniyat, mutat lilbuhuth waldirasat -

- aleulum al'iinsaniat, al'urdunu, almujalad 29, aleadad 3, s 191 - 240.
- Mulhim, sami (2000): manahij albahth fi altarbiat waeilm alnafs, eamaan, dar almasirat lilnashr waltawziei.
- Muqabalat mae mudara' albnuk al'iislatmiat alfilastiniat minha: (muqabalati: 'a. dia' masmah mudir albank al'iislamii alearabii, 28/4/2020)
- Nasif, Eumar (2013). Dirasat maydaniat ealaa nuzum alhukumat alhukumiya bialmamlakat alearabiya alsaeudiya, majalat jamieat almalik sueud, aleulum al'iidiariya, almamlakat alearabiya alsaeudiya, almujalad 25, aleadad 2, s 189- 222.
- Sand, Hamuwd (2015). 'Athar judat khadamat albank alearabii al'iislamii alduwalii ealaa rida alzabayini: dirasat halat albank alearabii al'iislamii alduwalii fare jamieat alzarqa', majalat algharii lileulum alaiqtisadiya wal'iidiariya, kuliyat al'iidiariya walaiqtisad, jamieat alkufa, aleiraq, aleadad 32, s 174-190.
- Wsu, Khayri, Wabutr, Luayi (2008). Taqyim mustawaa jawdat alkhadamat almasrifiya wijhat nazar almustakhdimina: dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min zabayin masarif madinat dahuk, tanmiya alraafidayn, aleiraq, almujalad 30, aleadad 89, s 9- 28.
- Widad, bn Qirat (2014). jawdat alkhadamat wa'atharuha ealaa rida alzabun: dirasat halat albank alkharijii aljazayirii - wikalat sikikdat 52, majalat ramah lilbuhuth waldirasat - markaz albahth waltatwir almawarid albashariya, ramah, al'urduni, aleadad 14, s 177-196.

#### المراجع الأجنبية

- Abdelkader, Breish (2005). The quality of banking services as an entrance to increase the competitiveness of banks, Journal of North African Economics, Algeria No. 3, pp. 251-274.
- Abu Raya, Maher (2014). The role of strategic planning in achieving institutional excellence - an applied study on the Ministries of Labor and Social Affairs, Master's thesis in Business Administration, Management and Politics Academy for Graduate Studies, the joint program with Al-Aqsa University - Gaza.

- Abu Zneid, Samir, and Al-Sharif, Shadi (2008). The quality of banking services in commercial banks operating in the West Bank and the extent of customer satisfaction with them, *Journal of North African Economics*, Algeria, No. 5, pp. 183-198.
- Ahmed, Wael (2008). Using Neural Networks to Increase the Quality of Banking Services in General Commercial Banks - A Field Study in the Canal Governorates, Thesis submitted for a PhD in Business Administration, Department of Business Administration, Ismailia College of Commerce, Suez Canal University, Egypt.
- Akhras, Jabr (2016). Strategic management according to the European Excellence Model EFQM and its impact on administrative creativity in the Palestinian government sector, a master's thesis in leadership, the joint graduate program between the Academy of Management and Politics for Graduate Studies, and Al-Aqsa University in Gaza - Leadership and Management Program, Gaza.
- Al Baraka Bank of Algeria website, visited in April / 2020: <https://www.al-baraka.com/ar/>
- Al-Adayleh, Muhammad (2014). The availability of information technology characteristics and their impact on the quality of banking services: An applied study in banks operating in the city of Jeddah - Saudi Arabia, *Journal of Administrative and Economic Sciences*, Qassim University, Saudi Arabia, Vol. 7, No. 2, pp. 183-228.
- Al-Aydi, Hatem (2009). Evaluation and re-engineering of administrative processes at the Islamic University, a training course in the European Foundation for Quality Management Model for Excellence in Higher Education, Quality Unit, Islamic University, Gaza.
- Al-Esawy, Tariq (2013). The extent of application of the operational standard according to the European model of performance excellence and its impact on combating crime before it occurs in the Gaza Strip, Master's Thesis in Business Administration, College of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Al-Jabari, Taghreed (2009). The Role of Excellence Management in Developing the Performance of Higher Education Institutions

- in the West Bank, Thesis submitted to obtain a Master's degree in Business Administration, College of Graduate Studies, Department of Business Administration, Hebron University, Palestine.
- Al-Madaniny, Haniyeh (2015). The quality level of banking services provided by the Jumhouria Bank from the point of view of customers, Al-Hikma Journal for Economic Studies, Treasures Al-Hikma Foundation for Publishing and Distribution, Algeria, No. 25, pp. 75-94.
- Al-Marei'i, Iman Bint Ali (2007): Determining the criteria for evaluating the performance of field training students at King Saud University in the light of the performance requirements of the art education teacher using the Delphi method, master's thesis, King Saud University.
- Al-Masry, Ibrahim (2015). Management by roaming and its role in achieving institutional excellence - an applied study on the Ministry of Interior and National Security - the civil part, Master's thesis in Business Administration, College of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Al-Mubarik, Wafaa (2004). A study of the factors affecting the quality of women's banking services in the Kingdom of Saudi Arabia, The Arab Journal of Management, Jordan, Vol. 24, No. 1, pp. 121-152.
- Al-Qawasmi, Farid, and Al-Borini, Basil (2016). Evaluation of university excellence management practices using the European Model of Excellence from the students' point of view
- Al-Salami, Ali (2002). Excellence Management (Management Models and Techniques in the Age of Knowledge), Cairo: Dar Gharib for printing, publishing and distribution.
- Al-Suwaie, India (2015). The impact of empowering employees on the quality of banking services: An applied study on Libyan banks, The Scientific Journal of Economy and Commerce - Egypt, No. 2, pp. 71-100.
- Al-Tamimi, Wafaa (2009). The impact of marketing innovation on the quality of banking services: a field study in Jordanian commercial banks, the work of marketing forums between academics and practitioners in the Arab world, the Arab

- Organization for Administrative Development, Egypt, pp. 191-232.
- Aref, Alia (2013). The European Quality Model EFQM as an introduction to performance development, its nature, implementation mechanism and potential obstacles, The Arab Journal of Management, Volume 33, No. 2, pp. 21-42.
- Awad, Tamer (2012). The relationship between the elements of internal control and the quality of banking services - a field study on banks operating in the Gaza Strip from the workers' point of view, a master's thesis in the Department of Accounting and Finance, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Cheap, Fatima (2019). The impact of human resource practices on the role of individuals in applying the EFQM global institutional excellence model in organizations - a descriptive analytical study, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Arab Journal of Science and Research Publishing, Issue Two - Volume Three, pp. 1-19.
- Diab, Abdel Hamid, and Tuwarish, Abdullah (2013). Measuring the Quality of Banking Services Provided by Commercial Banks: An Applied Study on the Jeddah Region, Arab Journal of Management, Arab Administrative Development Organization, Egypt, Volume 33, Issue 2, pp. 145-162.
- European Foundation for Quality Management, (2013). ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))
- Fleet, Kholoud (2015). The European Model of Excellence EFQM and the possibility of its application to the academics of the Islamic University of Gaza, a study day entitled Academic Excellence in Universities and Colleges - Reform Insights and Entrances, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Gad Al-Rub Syed Muhammad (2013). Creativity and Competitive Excellence Department, Egypt: Al Dar Engineering Press.
- Haddad, Manawer (2011). The Impact and Importance of Quality of Banking Services on Excellence in the Performance of the Banking Sector in Jordan, Conference of Distinguished Organizations in a Renewable Environment, Arab Administrative Organization, Jordan, pp. 513-537.

- Haniyeh, Mohamed (2016). The extent of strategic agility practice and its relationship to institutional performance excellence in the food industry sector in the Gaza Strip, Master's Thesis in Business Administration, College of Commerce, Islamic University - Gaza.
- Hinnawi, Susan (2015). The Role of Organizational Excellence Policies in Contextual Performance A comparative study between public and private banks in Syria, a thesis submitted for a PhD in Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Aleppo University, Syria.
- Interviews with managers of Palestinian Islamic banks, including: (Interview: Mr. Diaa Mesmah, Director of the Arab Islamic Bank, 4/28/2020)
- Jordan Islamic Bank website, visited in April: <https://www.jordanislamicbank.com/>
- Melhem, Sami (2000): Research Methods in Education and Psychology, Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Michalska, j. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment, journal of achievements in materials and manufacturing engineering, Vol. 27, ISS: 2, PP. 203 – 206.
- Miqdadi, Younes, and Al-Sukar, Ahmed (2014). The determinants of marketing creativity and their impact on improving the quality of banking services - a field study in Jordanian commercial banks, Mutah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences, Jordan, Volume 29, Number 3, pp. 191-240.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.(2003). "The Practice of Business Statistics.
- Nassif, Omar (2013). The role of the quality of electronic services in achieving user satisfaction: a field study on electronic government systems in the Kingdom of Saudi Arabia, King Saud University Journal, Administrative Sciences, Saudi Arabia, Vol. 25, No. 2, pp. 189-222.
- Osso, Khairy, and Boutros, Louay (2008). Assessment of the level of quality of banking services from the point of view of customers: an exploratory study of the opinions of a sample of customers

- of banks in the city of Dohuk, Rafidain Development, Iraq, Vol. 30, No. 89, pp. 9-28.
- Rootman, Chantal, (2006). The Influence Of Customer Relationship Management On The service quality of bank, dissertation, nelson mandela metropolitan university.
- Sanad, Hammoud (2015). The impact of the quality of Islamic International Arab Bank services on customer satisfaction: A case study of the Islamic International Arab Bank, Zarqa University Branch, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq, Issue 32, pp. 174-190.
- Student, Salah (2006). Measuring the quality of Islamic banking services in the Hashemite Kingdom of Jordan - an analytical field study, Al-Iqtisadi Journal, Faculty of Economics, University of Aden, Year 2, No. 2, pp. 95-112.
- The UAE Islamic Bank website, visited in April / 2020: <https://www.emiratesislamic.ae/eng/>
- The website of the European Foundation for Quality was visited throughout the period of preparation of the research EFQM organization (2013). EFQM excellence model (<http://www.efqm.org>).
- Wedad, Ben Qirat (2014). Service quality and its impact on customer satisfaction: A case study of the Algerian Foreign Bank - Skikda Agency 52, Ramah Journal for Research and Studies - Center for Research and Development of Human Resources, Ramah, Jordan, Issue 14, pp. 177-196