

أثر منهجية ديمينج في التعلّم والابتكار في المصارف الإسلامية في الأردن

محمد مفضي الكساسبة

أستاذ ادارة الأعمال- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن
mkasasbeh2002@yahoo.com

عطيّه حسين عطيه أبو باقي

ماجستير إدارة أعمال- البنك الإسلامي الأردني- الأردن
at.baqi@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.3>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٢/٨

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١٥

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر منهجية ديمينج (Deming) في التعلّم والابتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية في الأردن. وقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى المصارف الإسلامية في الأردن. تم تطوير استبانة وتوزيعها على (٤١٠) موظفاً، وتم استرجاع (٣٠٢) استبانة أي بنسبة (٧٣,٦%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة لمنهجية ديمينج (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) في التعلّم والابتكار. أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات للتعرف إلى أثر منهجية ديمينج في الأداء في منظمات أخرى غير المصارف الإسلامية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوثيق نتائج التغييرات الحاصلة في العمليات المحسنة، وضرورة اشعار العاملين بأهمية الاسترشاد بمقترحاتهم نحو التغيير أو التحسين.

الكلمات المفتاحية: منهجية ديمينج؛ التعلّم والابتكار؛ المصارف الإسلامية؛ الأردن.



المقدمة:

أصبح التميّز بالأداء في العصر الحالي من أهم المجالات الحيويّة التي تسعى لتحقيقه المنظّمات بهدف خلق انطباعات متميّزة وثابتة لدى عملائها، والارتقاء بمستوى منافس يضمن الاستمراريّة في التّحسين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك على صعيد مختلف القطاعات سواءً في مجال الإنتاج أو الخدمات، ويكون التميّز بتحسين مستوى الأداء بشكل مُستمر، وبالتالي الاستمرار بتحقيق رضا العملاء والعاملين وتحقيق أهداف المنظّمة، ويتم ملاحظة التميّز عند تدفق القيمة المسلمة للعميل أو الموارد البشرية، والعمل على معالجة أو إصلاح أي خلل قد يسبب انهيار هذا التدفق. ومن هذا المنطلق جاءت منهجية ديمينج (Deming) لتساعد في الحفاظ على استمرار التّحسين في مختلف العمليّات، وبالتالي استمرار التميّز الذي له الأثر الكبير على ضمان فاعليّة الأداء والذي يحقق رضا العملاء والعاملين وأصحاب المصالح في المنظّمة ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

تلجأ الكثير من المنظّمات إلى التّحسين عند الاضطرار له نتيجة عدم الانسجام في الأعمال مع متطلبات البيئة المحيطة وتغفل عن أثر الاستمراريّة في التّحسين على الأداء، لذا فإن مشكلة الدّراسة تتعلق في دراسة تأثير استمراريّة المصارف الإسلاميّة بالتّحسين في إجراءات الأعمال وطريقة تنفيذها وصولاً إلى طرق تقديم الخدمات إلى المتعاملين وتأثير ذلك على التعلّم والابتكار لمواردها البشرية.

تحظى المصارف الإسلاميّة في الأردن باهتمام خاص من مختلف المؤسسات المحليّة والأفراد الذين يرغبون بإجراء العمليّات المصرفيّة طبقاً لمبادئ الشريعة الإسلاميّة، حيث تمثل المصارف الإسلاميّة جزءاً مهماً وداعماً للاقتصاد عبر انتمائها للقطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الاقتصاديّة في الأردن، لذلك فإن على المصارف الإسلاميّة الاستمرار في التحديث لمواكبة التطور في الأعمال المصرفيّة، والمحافظة على مستوى عالي من الجودة في تقديم الخدمات المصرفيّة، والاستمرار في مراقبة عملياتها للمحافظة على قدرتها التنافسيّة في ظل تعدّد المصارف في الأردن.

من الجدير بالذكر أن التميّز في مستوى تعلّم الموارد البشرية الابتكار المعرفي والوظيفي يشار إليه من خلال المواكبة في المعرفة وأداء مختلف العمليات، مما يدعو المصارف الإسلاميّة إلى الاهتمام بالتّحسين المُستمر بشق الطرق والوسائل لضمان رضا العاملين. ويمكن تحقيق الغرض من

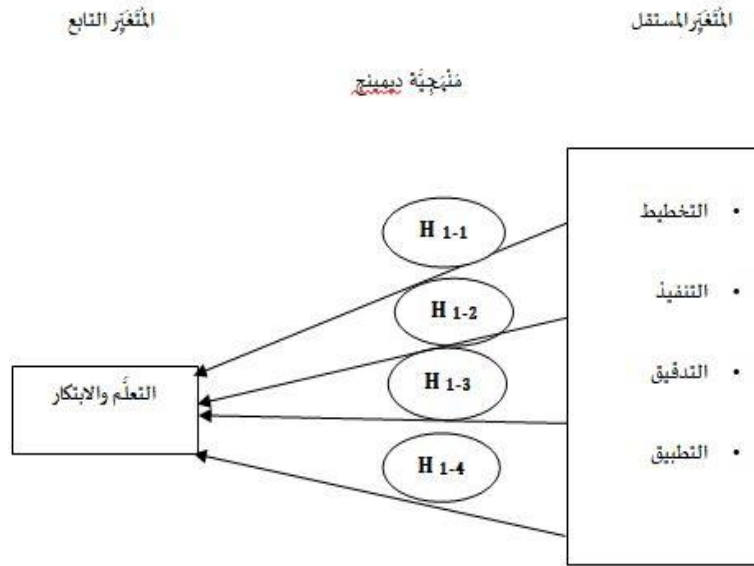
الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: ما أثر منهجية ديمينج بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلم والابتكار لدى المصارف الإسلامية في الأردن؟

تبرز أهمية الدراسة من خلال المساهمة في دعم الدراسات والبحوث في مجال تطبيق منهجية ديمينج والتي من شأنها تكوين إطار مفاهيمي متكامل حول استخدام هذه المنهجية بكفاءة وفاعلية من خلال ما تتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات. وتظهر أهمية الدراسة من ضرورة تبني التحسين المستمر من منظور منهجية ديمينج لمختلف وظائف الأقسام والدوائر والفروع لدى المصارف الإسلامية في الأردن، وأثرها على التعلم والابتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل حقيقي يضمن الاستمرارية في تميز الأداء الوظيفي والتنظيمي وضمان الإرتقاء بمستوى يعكس الأهداف المخطط لها اعتماداً على الأبعاد العالمية في معايير القياس، كما يأمل الباحثان بتحقيق الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في دعم بعض الأسس التي تركز عليها المصارف الإسلامية في الأردن.

وبناءً على ما سبق تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية ديمينج بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على التعلم والابتكار لدى المصارف الإسلامية في الأردن.

لغايات تحقيق الغرض من الدراسة الحالية والوصول إلى أهدافها المحددة في بيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، فقد تم تطوير نموذج خاص بهذه الدراسة، والشكل التالي رقم (1) يوضح نموذج الدراسة.



شكل (1): نموذج الدراسة

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. دورة ديمينج (PDCA) Deming's Cycle:

تم تأسيس دورة حياة النظرية (PDCA) بمشاركة كل من والتر شيوارت وويليام إدوارد ديمينج؛ وهما خبيرا الجودة الأمريكية؛ إذ أنشأ إدوارد ديمينج دورة حياة (PDCA) Plan-Do-Check-Act في عام ١٩٥٠، تتألف دورة حياة ديمينج من أربعة مراحل وهي: مرحلة التخطيط، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التدقيق، ومرحلة التطبيق. تشكل هذه المراحل حلقة، وتستمر بالدوران، بحيث تجعل الهدف هو التحسين المستمر، وقد ركزت المبادئ الأساسية لها على فكرة الجودة. على الرغم من مرور عقود عدة منذ ولادة هذا النموذج المفاهيمي، إلا أن المبادئ التي كانت بمثابة الأساس لـ PDCA لا تزال ذات علاقة قوية ببيئات اليوم، وعند استخدامها يمكن أن تقدم الكثير من الفوائد للشركات. ورغم أن نظرية ديمينج مصممة أصلاً للصناعات التحويلية في الولايات المتحدة، فعلى ما يبدو أيضاً ذات علاقة بجميع القطاعات الأخرى. إنها واحدة من أكثر الوسائل فاعلية لتحسين أنشطة إدارة الجودة، خاصة وأنه قد تم تطبيقها على نطاق واسع في التحسين المستمر للجودة، إن نظرية (PDCA) والنظرية البديلة لها Plan-Do-Study-Act (PDSA) عملية دورية تنطوي على تحديد طبيعة المشكلة، وتحديد التغيرات المحتملة والمنهجية لتنفيذ التغيير، وتنفيذ التغيير، وتقييم أثر التغيير بإقامة علاقات وظيفية أو سببية بين التغيرات في العمليات، وخاصة السلوكيات والقدرات، والنتائج، وإجراء التعديلات اللازمة، قبل البدء من جديد (Ivasciuc & Epuran, 2015).

وَصَّحَ Prabhswamy, Ravikumar, and Nagesh (2013) بأن مفهوم التحسين المستمر يستند بشكل وثيق إلى استخدام دورة ديمينج (Deming's PDCA Cycle) والتي تتعامل مع العجز ومصادر التقلبات التي تُحَدِّد عن جودة الإنتاج وتحسين العمليات وذلك بالقضاء على النتائج غير المرغوب فيها. وهكذا بالنسبة للصناعات فإنها تحقق تحسينات كبيرة في الخدمة أو الجودة للمنتجات، فمن المهم والضروري تطبيق وتنفيذ وممارسة برنامج التحسين المستمر، لأنه يهدف إلى تحقيق التخفيض في الأعطال من خلال تنفيذ أنشطة الصيانة الإنتاجية الشاملة والصيانة الذاتية المستقلة.

٢. خطوات دورة ديمينج

تعد مراحل التحسين المستمر من منظور ديمينج أكثر وأوسع انتشاراً واستخداماً في تحقيق المبادئ الفكرية لمنهجية التحسين المستمر، وتشكل دورة حياة ديمينج حلقة تهدف مراحلها إلى الاستمرار بأداء عملية التحسين والتخلص من نواحي العجز من مختلف عمليات المنظمة، وفيما يلي توضيح لألية العمل في كل مرحلة:

- **التخطيط (Plan):** يتم في هذه المرحلة دراسة العملية واختيار موضع التحسين والعمل على توثيقه من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام طرق التحليل المختلفة مثل قوائم الفحص ومخطط السبب والنتيجة والمدرجات التكرارية ومخطط باريتو (Pareto Chart) والأشكال البيانية ومخطط التشتت وغيرها من وسائل التحليل، ثم العمل على تحديد أهداف التحسين والحلول الممكنة وبالتالي إمكانية تحديد الكلف والمنافع المترتبة على الحلول البديلة لتحقيق الأهداف المطلوبة (كاظم، ٢٠١١).
 - **التنفيذ (Do):** في هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة التحسين أو تطبيق الحلول المقترحة على نطاق ضيق وباستخدام آلية الفحص المؤقتة دون الالتزام بالفحص على نطاق واسع، ثم مراقبة تقدمها، ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات بشكل مستمر لقياس النتائج للعمليات الخاضعة للتحسين، وأية تغييرات ممكنة فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بها إذا اقتضى الأمر (Ivasciuc & Epuran, 2015).
 - **التدقيق (Check):** في هذه المرحلة وأثناء الفحص على النطاق الضيق، فيتم تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية لتحديد فيما إذا كان التغيير المخطط له قد حقق التحسين المطلوب، ومدى القرب من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وقد تكون النتيجة ناجحة أو مُخَفِّقَة أو بين الحالتين وفي حال وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها (Houser, 1996).
 - **التطبيق (Act):** تشمل هذه المرحلة القرار بما سيتم فعله بنتائج التحسين الافتراضية. فإذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة من خلال القياس لتقدم الأداء والمراقبة التي تمت للعملية، فيتم إعادة النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة، ويتم تدريب العاملين على استخدام العملية الجديدة، ويتم الاهتمام بالتغذية الراجعة من العاملين والعملاء للاستمرار في صقل العملية الجديدة، وتصبح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق (Prabhswamy et al., 2013).
- ولغايات الدراسة الحالية فقد تم قياس منهجية ديمينج في المصارف الإسلامية في الأردن من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد المتغير التالية: متابعة ردة فعل العملاء والعاملين على أداء العملية التي خضعت للتحسين، واتخاذ إجراء التصحيح في تصميم العملية في حال اكتشاف أي قصور، ووضع إجراءات العملية المحسنة كمقياس للتطبيق عند نجاحها.

٣. التعلُّم والابتكار

تقوم منظمات الأعمال بقياس أداءها بالاعتماد على مزيج من مقاييس الأداء تتناسب مع أهداف المنظمة، ونطاق عملها، ورؤيتها، وتتطلب عملية قياس أداء المنظمة وضع معايير تغطي مجالات العمل كافة لتحديد كالأنتاجية، والحصص السوقية، والربحية، وتطوير الموارد البشرية، وسلوك العاملين، والريادة والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية (الخصري، والكساسبة، ٢٠١٥؛ النعيمي، والكساسبة، ٢٠١٤). وتلعب الموارد البشرية الذكية دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي. لذلك، ليس أمام صناعات القرار في المنظمات هذه الأيام خيار إلا استخدام ذكاء الموارد البشرية، والتعلم والابتكار (Al-kasasbeh, & Faouri, 2016).

يشير التعلم والابتكار كأحد عناصر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) إلى كيفية المحافظة على الاستمرارية في التعلم التنظيمي والابتكار بالموارد الأساسية الثلاثة وهي: الموارد البشرية، والنظم، والإجراءات التنظيمية. ومن خلال زيادة قاعدة المعرفة العلمية والعملية؛ وبالتالي زيادة التطوير للعاملين، والتي تلخص برضا العاملين، ومهارتهم، وتدريبهم، والمحافظة عليهم. تعد بطاقة الأداء المتوازن من منظور الأعمال عبارة عن السجل الإحصائي المستخدم لقياس الإنجازات والتقدم نحو تحقيق هدف معين، وهي الوسيلة المثلى التي تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل وذلك عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من خلال البعد المالي، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والابتكار. فبذلك تكون بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي. وحظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير في الأوساط الأكاديمية والعملية. ومع ازدياد شعبيتها تطورت بطاقة الأداء المتوازن من نظام قياس أداء بسيط إلى نظام الإدارة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2004)

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من ربط الأهداف على المدى القصير مع الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل من خلال الجمع ما بين المقاييس المالية وغير المالية. حيث أن هذا التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على تسهيل التوافق الاستراتيجي بشكل شامل ضمن نطاق المنظمة (Kaplan & Norton, 2007).

وقد تم قياس مُتَغَيِّر التعلم والابتكار من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المُتعلِّقة بأبعاده التالية: زيادة قدرات الأفراد العاملين في المصارف الإسلاميَّة بجميع مستوياتهم، ورفع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين، ومدى تأثير الحوافز والدوافع نحو الالتزام بقواعد ونظم العمل، واستمراريَّة التدريب على وسائل التطور التكنولوجي في المصارف الإسلاميَّة، واستمراريَّة التغيير لمواكبة البيئات المحيطة، وتغيير الإجراءات الروتينية في العمل (الخصاونة، ٢٠١٣).

٤. الدِّراسات السابقة ذات الصِّلة:

بحثت دراسة دودين (٢٠٠٩) أهم المُعوقات التي تعيق عمليَّة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجاريَّة الأردنيَّة من وجهة نظر العاملين، ومدى تطبيقها كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء وكنظام تعتمد عليه مبادئ الإدارة الاستراتيجيةِّ نحو تحقيق الأهداف، حيث توصلت الدِّراسة إلى وجود مُعوقات ذات أثر دال إحصائيًّا تتعلق بالتخطيط والمعلومات ومُعوقات ماليَّة وإداريَّة إضافة لمُعوقات تتعلق بتأهيل وتوعية الموارد البشريَّة ومُعوقات تقنية تؤثر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى المصارف التجاريَّة الأردنيَّة

هدفت دِّراسة Manuel, Deamley, and Walton (2010) إلى تحليل إمكانيات تطبيق مبادئ التَّحسين المُستمر لإدارة وصيانة المواقع الإلكترونيَّة للمكتبة الأكاديميَّة، حيث تم تعيين الممارسة الحاليَّة على مبادئ التَّحسين المُستمر مدعماً بالأدلة المرشحة من خلال إجراء مسح وطني للممارسين عبر شبكة الإنترنت في المملكة المتحدَّة. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحسين المستمر هي عملية أكثر رسمية وقد تساعد المكتبات بتحديد مجالات التحسين المحتملة، وتم ملاحظة أن التَّحسين المُستمر ينطبق على العاملين بجميع مستوياتهم داخل المُنظَّمة، وجميع جوانب العمل، بما في ذلك التحليل الإلكتروني، حيث أن التَّحسين المُستمر يولد التحليل الداخلي لتحسين العمليَّات والممارسات المُتعلِّقة بتوصيل خدمات الموقع، وتطبيق التحليل الإلكتروني ضمن هذا الإطار قد يساعد المكتبات بالوصول إلى التصميم الذي يتطلع إليه المستهلك.

جاءت دراسة كاظم (٢٠١١) بهدف تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف من خلال دراسة مدى توفير المعلومات المحاسبيَّة لتخفيض التكلفة وتحسين جودة الإنتاج من قبل النظام المحاسبي تمهيدا لتنفيذ أسلوب التحسين المستمر لتطوير عمل المنشآت الصناعية وتحسين وضعها التنافسي في السوق العالمي. وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة تتمثل بأهمية التركيز على عمليات التحسين المستمر، وكيفية تحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، بهدف تخفيض التكلفة الإجمالية وبشكل تدريجي وبقفزات صغيرة تعمل بنهاية المطاف على تحسين الإنتاج، كما توصلت الدِّراسة لوجود قيود تتعلق بسياسة المصنع وقيود ومُعوقات ماليَّة من العاملين غير المكتثرين بنجاح الشركة أو فشلها بالإضافة إلى عدم وجود كادر إداري متخصص، وأوصت الدراسة بتبني مقاييس أداء تعكس الواقع الحقيقي لتقييم مدى التَّحسُّن والتطور كبطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد على توفير نظم معلومات تخدم عمليَّة التقييم ورفع مستوى أداء العاملين وكفاءة وفاعليَّة الشركة، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية للكادر الوظيفي وخاصة الكادر المالي لزيادة تفهمهم لأهميَّة منُهجيَّة التحسين المستمر وأثر تطبيقها.

وجاءت دراسة الخصاونة (٢٠١٣) بهدف التعرف إلى مدى تطبيق المصارف الإسلاميَّة الأردنيَّة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وأثر تطبيقها في تحسين مصفوفة الأداء المُصْرفي، وقد كانت الدِّراسة تطبيقيَّة على المصارف الإسلاميَّة الأردنيَّة، حيث تضمنت الدراسة أهداف فرعيَّة تتمثل بالتعرُّف إلى أثر احتواء كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد رضا العملاء، بعد العمليَّات الداخليَّة، بعد التعلُّم والنمو). وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلاميَّة الأردنيَّة كانت بمستوى إيجابي.

هدفت دراسة Prabhswamy et al. (2013) إلى البحث في العلاقة ما بين استراتيجيَّة كايزن واستراتيجيَّة الصيانة الإنتاجية الشاملة. ويستند مفهوم التحسين المستمر على دورة ديمينج Deming's P-D-C-A، وأجريت الدراسة في صناعة السيارات، وكانت الشركة تعاني من مشكلة ارتفاع وتيرة حدوث أعطال، وتعطيلات عالية في النظام، وحوادث وعيوب متكررة. وتم تنفيذ استراتيجيَّة الصيانة الإنتاجية الشاملة لحل مشكلة آلة الحفر العامودية الحرجة، وتوفر هذه الركائز فائدة ملموسة وغير ملموسة في أقل وقت ممكن حيث تم استخدام خطوات منهجية ديمينج في تطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة لمعدات الحفر العامودية من خلال (التنظيف الأولي، وتحديد مصدر المشاكل، وتطوير المعايير، وعمليات التفتيش المستقلة، وتقييم نتائج الصيانة الإنتاجية الشاملة). توصلت الدراسة بأن الصيانة الإنتاجية الشاملة تحسن استغلال واستخدام الآلة والروح المعنوية للعاملين بالإضافة للإنتاجية. وتقلل من ساعات التعطل، وبنفس الوقت تحسن كفاءة الأداء والجودة.

وهدفت دِّراسة عطياتي ونور (٢٠١٤) إلى التعرف إلى أثر استخدام أسلوب المقارنات المرجعيَّة Benchmarking في التَّحسين المُستمر للمنتجات الدوائيَّة الأردنيَّة والعمليَّات الإنتاجيَّة، حيث أن مصطلح المقارنات المرجعيَّة يُعنى بقياس المُنظَّمة لأدائها الحالي ومقارنته بأداء الشركات المتميِّزة والرائدة في نفس القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لاستخدام المقارنات المرجعية كأداة لإدخال وتفعيل التحسين المستمر على جودة المنتجات، ووجود أثر لاستخدام المقارنات المرجعية على تحسين وسائل وطرق الإنتاج وكافة الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ووجود أثر لبعدي التعلم والتكيف في التحسين المستمر للمنتجات والعمليات الإنتاجية.

بحث دراسة أبو باقي، والكساسبة (٢٠١٧) أثر منهجية كايزن (Kaizen) في الأداء المالي، وقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى المصارف الإسلامية في الأردن. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التخطيط، والتطبيق من أبعاد منهجية كايزن في الأداء المالي. أوصت الدراسة بإيجاد وسائل مبتكرة لتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء، والتركيز على المبادرات الاستراتيجية لرفع كفاءة الأداء في مختلف العمليات في المصارف الإسلامية في الأردن.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، للحصول على نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والتوصل إلى النتائج التي تُبين أثر منهجية ديمينج في التعلم والابتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى المصارف الإسلامية في الأردن، ثم تفسيرها بطريقة تُمكن الباحثين من جمع الأدلة من خلال مفردات مجتمع الدراسة المكون من المصارف الإسلامية في الأردن. هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعرض النتائج عن طريق النماذج والجداول الخاصة بالعمليات الإحصائية، كما تم الاطلاع على الأدب النظري والأبحاث العلمية والمراجع والمؤلفات والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المصارف الإسلامية في الأردن، وبالبالغ عددها أربعة مصارف إسلامية (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك صفوة الإسلامي، ومصرف الراجحي) والمصنفة بالعمل وفق أسس الشريعة الإسلامية. ويُعرف المصرف الإسلامي بأنه مؤسسة مصرفية تلزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري وإدارتها لأعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخلياً وخارجياً (الزحيلي، ١٩٩٧).

وحدة المعاينة والعينة:

تمثلت وحدة المعاينة بالعاملين في المصارف الإسلامية في الأردن، وتم حصر أعداد موظفي المصارف الإسلامية الأربعة من واقع التقارير السنوية لعام ٢٠١٨ (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة الإسلامي، مصرف الراجحي) بالإضافة إلى التقرير السنوي الأربعة لعام ٢٠١٨ لجمعية البنوك في الأردن، حيث بلغ إجمالي أعداد الموظفين لدى المصارف الإسلامية في الأردن ٣٦٤٢ موظفاً موزعين ما بين دوائر الإدارات وفروع المصارف. وقد كان إجمالي مجموع الموظفين المستهدفين لكل المصارف المُمثلة لمجتمع الدراسة هو ١٤٩١ موظفاً. تم توزيع (٤١٠) استبانة بطريقة عشوائية، وقد تم استرجاع (٣٠٧) استبانات واستبعاد خمسة استبانات وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) موظفاً من مختلف المصارف الإسلامية في الأردن، بمعنى أن عينة الدراسة شكّلت ما نسبته (٧٤%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة لتغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بهذه الدراسة. فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الدراسة لأهمية المتوسط الحسابي للمتغيرات تبعاً للإجابات على فقرات الاستبانة، فقد تم تحديد ثلاثة مستويات وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيدلي} - \text{الحد الأدنى للبيدلي}) / \text{عدد المستويات.}$$

$$= 3 / (1-0) = 3/4 = 0.75 \text{ وهكذا كانت المستويات كالتالي:}$$

$$\text{المستوى المنخفض: } 1 - 2.33$$

$$\text{المستوى المتوسط: } 2.34 - 3.67$$

$$\text{المستوى المرتفع: } 3.68 - 5$$

صدق أداة الدراسة:

تم العمل على اختبار الصدق الظاهري للاستبانة وذلك بغرض التعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها، بالإضافة إلى التأكد من مدى تناسق إجابة أفراد العينة موضوع الدراسة بشكل يعكس أهداف الدراسة والتساؤلات الخاصة بها، هذا بالإضافة إلى أنه تم عرض الاستبانة في مراحل الإعداد على

أصحاب الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من الأساتذة الأكاديميين في إدارة الأعمال والتمويل، وذلك للحكم على مصداقية ومدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من مدى ثبات وصلاحية الاستبانة واعتمادها كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة الحالية، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الاتساق الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات.

تدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (١) على أداة الدراسة تتصف بمعامل ثبات مرتفع وصلاحية الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ أعلى معامل ثبات لمجالات الاستبانة (٠,٩٧١) في حين أن أدنى معامل ثبات هو (٠,٩١٥). وهو ما يبين أن إمكانية ثبات النتائج التي يُمكن أن تحققها الاستبانة كنتيجة لتطبيقها، علما بأنه من ناحية تطبيقية تُعتبر ($\text{Alpha} \geq 0.60$) نتيجة مقبولة كمعامل ثبات لفقرات الاستبانة (أبو صالح، ٢٠٠٩).

جدول (١): معاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع مجالات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات/قيمة (α) ألفا
١	التخطيط	١١	٠,٩٣٧
٢	التنفيذ	٦	٠,٩١٥
٣	التدقيق	٧	٠,٩١٧
٤	التطبيق	٨	٠,٩٤٠
٥	التعلم والابتكار	١٤	٠,٩٧١

نتائج الدراسة:

١. عرض المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية لجميع مجالات منهجية ديمينج والتعلم والابتكار في المصارف الإسلامية في الأردن

رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
١	التخطيط	٣,٩٦	مرتفعة
٢	التنفيذ	٣,٧٩	مرتفعة
٣	التدقيق	٣,٧٣	مرتفعة
٤	التطبيق	٤,٠٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمنهجية ديمينج	٣,٨٩	مرتفعة
	التعلم والابتكار	٣,٨٥	مرتفعة

بين الجدول رقم (٢)، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أثر منهجية ديمينج على التعلم والابتكار للبنوك الإسلامية في الأردن، حيث تم تقسيمها حسب مجالات الدراسة.

أظهرت النتائج كما في الجدول رقم (٢)، أن أعلى متوسط حسابي من أبعاد المتغير المستقل (منهجية ديمينج) كان لمجال التطبيق حيث بلغ (٤,٠٢)، في حين أن أدنى متوسط حسابي كان لمجال التدقيق حيث بلغ (٣,٧٣)، بينما كان المتوسط الحسابي للمتغير التابع (التعلم والابتكار) هو (٣,٨٥).

٢. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة:

تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به (Collinearity) لمجالات منهجية ديمينج. تبين من خلال الجدول رقم (٣) أن جميع قيم (VIF) كانت أقل من (١٠) وهذا يعني أنه لا توجد ارتباطات داخلية قوية بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن استعمال نموذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول (٣): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

العلاقة الخطئية Collinearity Statistics		مجالات مُنْهَجِيَّة ديمينج
VIF	Tolerance	
٤.٦٣٢	.٢١٦	التخطيط
٤.٧٩٧	.٢٠٨	التنفيذ
٥.١٧٦	.١٩٣	التدقيق
٣.٩٣٨	.٢٥٤	التطبيق

٣. اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد مُنْهَجِيَّة ديمينج (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والابتكار لدى المصارف الإسلاميَّة في الأردن. كما هو مبين في الجدول (٤) والجدول (٥).

جدول (٤): تحليل التباين للانحدار (ANOVA for Regression) لأثر أبعاد مُنْهَجِيَّة ديمينج (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والابتكار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مُتَوَسِّط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	٢٠.٢٤٥٤	٤	٥.٠٦١٤	٢٣٨.٧٦٢	a
داخل المجموعات	٦٢.٩٥٩	٢٩٧	.٢١٢		...
المجموع	٢٦٥.٤١٣	٣٠١			

* المُتَغَيَّر التابع: التعلُّم والابتكار

يتبيَّن من الجدول رقم (٤) أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (٢٣٨,٧٦٢) أكبر من (F الجدوليَّة) والبالغة (٢,١٤) وكان مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ملائم. ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المُتَغَيَّر المستقل لبيان أثرها على التعلُّم والابتكار. يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٥)، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة من أبعاد مُنْهَجِيَّة ديمينج وهي (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، والتطبيق) على التعلُّم والابتكار لدى المصارف الإسلاميَّة الأردنيَّة، إذ بلغ مستوى الدلالة في المجالات الأربعة (٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠١٤، ٠,٠٠٠٣٣، ٠,٠٠٠) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

جدول (٥): معاملات الانحدار (Coefficients^a)

المجال	معاملات الانحدار غير المعياريَّة		معاملات الانحدار المعياريَّة	
	B	معياري الخطأ	Beta	t
(الثابت)	-٠,٧٥٩	.١٦٢		٤,٦٨٧-
التخطيط	٠,٦٩٤	٠,٠٨٠	٠,٥٣٠	٨,٧١٢
التنفيذ	-٠,١٨٦	٠,٠٨٧	١,٣٣-	٢,١٤٣-
التدقيق	٠,٢١٨	٠,٠٨٨	٠,١٥٩	٢,٤٨٠
التطبيق	٠,٤٣٦	٠,٠٧٠	٠,٣٤٩	٦,٢١٥

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر مُنْهَجِيَّة ديمينج على التعلُّم والابتكار لدى المصارف الإسلاميَّة في الأردن، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من التساؤلات، إضافة إلى تقديم الفرضيات المُتعلِّقة بطبيعة العلاقة بين متغيّرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أدت إلى المساهمة في حل مشكلة الدراسة وإبراز الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

١. مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج المُتَوَسِّطات الجسائية لفقرات مجال التخطيط أن المُتَوَسِّطات الجسائية لها تراوحت بين (٣,٦٥ - ٤,٢٨)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تحرص إدارة البنك على العناية المُستمرَّة باستقبال شكاوى ومقترحات العملاء بوسائل متنوعة" في المرتبة الأولى بِمُتَوَسِّط حسابي (٤,٢٨)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلاميَّة في الأردن تولي اهتماماً بارزاً وجلياً من خلال استخدام وسائل متنوعة بغرض التعرُّف إلى شكاوى ومقترحات العملاء للعمل على معالجتها، مما يؤدي إلى تحقيق وكسب ثقة ورضا العملاء.

وجاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليات" بالمرتبة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بلغ (٣,٦٥)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية تبدي اهتماماً مُتوسِّطاً حول الاسترشاد بأراء ومقترحات موظفيها حول نواحي الضعف في مختلف العمليات والتي يلمسونها ويعيشونها بشكل مباشر من خلال أداء أعمالهم، الأمر الذي يؤدي بهم إلى الإحساس بضعف الثقة وبالتالي تخفيض الولاء والذي من شأنه عدم خلق بيئة العمل التي يسودها تبادل المعرفة والأفكار المؤدية إلى المشاركة في صنع القرار السليم والذي ينعكس إيجاباً على الأداء وزيادة الإنتاجية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دودين (٢٠٠٩) والتي أظهرت وجود مُعوقات تتعلق بالتخطيط للكادر الوظيفي، والتي تؤثر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن مما له الأثر الكبير في تحسين الأداء.

أظهرت نتائج المُتوسِّطات الحسابية لفرقات مجال التنفيذ أن المُتوسِّطات الحسابية لها تراوحت بين (٣,٧٠ - ٣,٩١)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تخصص إدارة البنك فريقاً موهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليات" في المرتبة الأولى بمُتوسِّط حسابي (٣,٩١)، وهذا يدل على المصارف الإسلامية تهتم بشكل واضح بتشكيل فرق العمل المؤهلة من ذوي المعرفة والكفاءة والتي من شأنها استخدام الدقة بتنفيذ المهام المخطط لها لضمان تحسين العمليات وتحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تكلف إدارة البنك فريقاً يقوم بتوثيق التغيرات الحاصلة للعمليات التي يتم تحسينها" بالمرتبة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بلغ (٣,٧٠)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية تلتزم بشكل مرتفع ولكن ليس بالدرجة المطلوبة بعملية توثيق تفاصيل التغيرات الحاصلة للعمليات المُحسَّنة والتي تم مراقبة تقدُّمها مما يؤدي إلى الحفاظ على عامل مهم وهو تقييم مدى التَّحسُّن في العملية والتي تم بذل الجهود المكثفة له من خلال المراحل السابقة من جمع المعلومات وتشكيل فرق العمل المؤهلة للتنفيذ.

أظهرت نتائج المُتوسِّطات الحسابية لفرقات مجال التدقيق أن المُتوسِّطات الحسابية لها تراوحت بين (٣,٤٢ - ٣,٩٢)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ" في المرتبة الأولى بمُتوسِّط حسابي (٣,٩٢)، وهذا يبين أن المصارف الإسلامية تعتمد بشكل مرتفع على البيانات التي يتم جمعها في مرحلة التنفيذ مما يبين أنها تدرك مدى أهمية توثيقها لغايات تحليلها وقياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها وأثر هذه البيانات في عملية إعادة التخطيط في حال اكتشاف القصور أو الخلل.

وجاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العملية" بالمرتبة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بلغ (٣,٤٢)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية تدرك بشكل مُتوسِّط أن أهمية آراء الموظفين الذين يقومون بتنفيذ العمليات المُحسَّنة هي الحقيقة التي يمكن لها أن تعطي تصوراً واضحاً عن جدوى التَّحسين، هذا بالإضافة لما تخلفه من آثار نفسية لدى الموظفين تؤدي بهم إلى عدم الاكتراث بظهور الطاقات والإبداعات المحتملة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج كاظم (٢٠١١) والتي أظهرت وجود قيود تتعلق بسياسة الشركة وقيود ومُعوقات مالية نتيجة عدم اكتراث الموظفين بنجاح الشركة أو فشلها.

أظهرت نتائج المُتوسِّطات الحسابية لفرقات مجال التطبيق أن المُتوسِّطات الحسابية لها تراوحت بين (٣,٧٥ - ٤,١٠)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعمليات المُحسَّنة في حال اكتشاف أي قصور" في المرتبة الأولى بمُتوسِّط حسابي (٤,١٠)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية تهتم باكتشاف أي قصور أو خلل ناتج عن العملية المُحسَّنة بهدف إعادة تصميم العمليات المخطط لتحسينها والموجهة بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتَّحسين" بالمرتبة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وهذا يبين أيضاً أن المصارف الإسلامية لديها اهتمام مرتفع بردود فعل الموظفين الناتجة عن التغيير الحاصل في تصميم إجراءات العمليات، ومدى تقبلهم له وملائمته لسلسلة العمل، مما يولد لدى الموظفين قناعات إيجابية نتيجة إشراكهم في الانتقاد أو الشعور بالأهمية نتيجة سماع آرائهم، علماً بأن الحصول على الاتفاق الجماعي للتغيير هو أحد سمات النجاح.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج كاظم (٢٠١١) والتي أوصت بتبني مقاييس أداء تعكس الواقع الحقيقي لتقييم مدى التَّحسُّن والتطور كبطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد على توفير نظم معلومات تخدم عملية التقييم ورفع مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التدريبية للكادر الوظيفي وخاصة الكادر المالي لزيادة تفهمهم لأهمية مَنهجية كايزن وأثر تطبيقها.

أظهرت نتائج المُتوسِّطات الحسابية لفرقات التعلُّم والابتكار أن المُتوسِّطات الحسابية لها تراوحت بين (٣,٦٢ - ٤,١٩)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تقوم إدارة البنك باستمرار بزيادة قدرات جميع الأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية المتكررة" في المرتبة الأولى بمُتوسِّط حسابي (٤,١٩)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية تهتم بشكل ملحوظ بالتدريب المُستمر للأفراد العاملين بشكل هادف لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية لدى موظفيها، ورفع مستوى القدرات المعرفية بخصوص أعمالها مما يعكس جودة أعمال مميزة ومنافسة.

وجاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تعمل إدارة البنك على تحديد الموظفين المتميزين من قبل لجنة مختصة تراعي العدالة وعلى أساس معايير واضحة" بالمرتبة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بلغ (٣,٦٢)، وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية تبدي اهتماماً مُتوسِّطاً حول خلق القناعات لدى الموظفين

بوجود معايير واضحة مستندة إلى أسس محدّدة يتم من خلالها النهوض والتحفيز للموظفين المتميّزين، مما يؤثر ذلك على الطاقات البشرية المتميّزة، وارتفاع الطاقات البشرية العاديّة، وبالتالي ارتفاع مستوى الكفاءة العام.

تبيّن من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر للتخطيط، والتنفيذ، والتدقيق والتطبيق على التعلّم والابتكار في المصارف الإسلاميّة في الأردن.

٢. التوصيات:

اعتمادا على ما توصلت إليه الدّراسة من نتائج، فيمكن تقديم التوصيات التالية:

١. إجراء مزيد من البحوث والدّراسات المستقبلية حول أثر منهجية ديمينج في التعلّم والابتكار ولأى مجتمع دراسة غير المصارف الإسلاميّة.
٢. قيام المصارف الإسلاميّة بزيادة الاهتمام بأراء واقتراحات موظفيها نحو أي ملاحظات من شأنها تحقيق المصلحة العامة، وذلك من خلال استطلاعات دورية لبيان نسبة الانفاق الجماعي عليها.
٣. زيادة التزام المصارف الإسلاميّة بعملية توثيق التغيرات الحاصلة نتيجة مراقبة تحسين العمليات مما له الأثر الكبير في دقة تقييم التّحسّن والنتائج عن جهود فرق العمل في تنفيذ عمليات التّحسين.
٤. زيادة اهتمام المصارف الإسلاميّة برضا العاملين عن جودة مختلف العمليات المحسّنة والتي من شأنها تكوين التصور الواضح عن جدوى التّحسين بالإضافة إلى الأثر المعنوي العائد على ظهور طاقات وإبداعات العاملين.
٥. توجيه المصارف الإسلاميّة للعناية بضمان تقبل العاملين فيها للتغيير الحاصل في العمليات المحسّنة وملاءمته لسلسلة إجراءات العمل، حيث أن الاتفاق الجماعي للتغيير يُعد سر النجاح.
٦. ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية بخلق القناة لدى العاملين بوجود معايير واضحة تعمل على تحديد الموظفين المتميّزين من قبل لجان مختصة تراعي العدالة على أساسها.
٧. ضرورة أن تعتمد إدارة المصارف الإسلامية في خططها الاستراتيجية الاستمرار في نظم الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين المتميّزين وتحقيق الرضا لديهم.
٨. ضرورة انتباه المصارف الإسلامية الدعم لسياسة الاتصال المفتوح بين العاملين والإدارات بمختلف مستوياتهم.
٩. توجيه العناية الخاصة من قبل المصارف الإسلامية نحو تطوير المسار الوظيفي للموظفين بحسب الدورات المهنية والتحصيل العلمي واستغلال قدرات الموظفين وتوظيفها في الأماكن المناسبة لها.
١٠. أن تسعى المصارف الإسلامية باستمرار إلى رفع كفاءة مهارات الاتصال لدى العاملين فيها بهدف توطيد العلاقة بين الموظفين والتواصل مع العملاء.
١١. زيادة اهتمام المصارف الإسلامية بتنظيم خطط إحصائية للموظفين وخاصة للمستويات الإدارية العليا.
١٢. أن تحرص المصارف الإسلامية على استمرارية التطبيق العملي للفائدة المتحققة من الدورات التدريبية للموظفين ومراقبة التقدم لمستوى أدائهم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو باقي، عطية حسين عطية، والكساسبة محمد مفضي، (٢٠١٧) أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، (١)١، ٦٩-٩٣.
٢. الخصاونة، يحيى، (٢٠١٣) أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المُصنّف-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلاميّة الأردنيّة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (١٤)، ٢١-٤٤ <https://scholar.google.com/scholar>
٣. الخضري، دينا أحمد، والكساسبة، محمد مفضي، (٢٠١٥) تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة: دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (٢)١، ١٥-٤٨، <https://doi.org/10.12816/0016223>
٤. دودين، أحمد، (٢٠٠٩) مُعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الأردنيّة-دراسة ميدانيّة، مجلة الزرقاء للبحوث والدّراسات الإنسانية، (٢)٩، ١-٢١.
٥. الزحيلي، محمد، (١٩٩٧) المصارف الإسلاميّة، دمشق: دار المكتبي
٦. أبو صالح، محمد صبيح، (٢٠٠٩) الطرق الإحصائيّة، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٧. عطيان، مراد، ونور، عبد الناصر، (٢٠١٤) أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التّحسين المُستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانيّة على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنيّة في إدارة الأعمال، (٢) ١٠، ٢٧٦-٢٩٦، <https://doi.org/10.12816/0026193>

٨. كاظم، حاتم، (٢٠١١) التحسين المُستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، ١ (٢١)، ١٥٩-١٨٨. <https://scholar.google.com/scholar/.188-159>
٩. النعيمي، سعيد سيف، والكساسبة، محمد مفضي، (٢٠١٤) استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (١)، ٥٥-٨٧، <https://doi.org/10.12816/0016215>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] AL-Kasasbeh, M., AL-Kasasbeh, S., & AL-Faouri, A., *Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company*, International Journal of Business and Management, 11(8)(2016), 106-115, doi:10.5539/ijbm.v11n8p106
- [2] Houser. C. J., *Small-Scale Study Using the PDCA Cycle*, Today's Management Methods, (1996), 209-222. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>
- [3] Ivasciuc. I., & Epuran. G., *Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. Bulletin of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8(2)(2015), 185-200. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>
- [4] Kaplan. R. S., & Norton. D. P., *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, (2004), 52-63.
- [5] Kaplan. R. S., & Norton. D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 85(7/8)(2007), 150-161. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>
- [6] Manuel. S., Dearnley. J., & Walton. G., *Continuous Improvement Methodology Applied to United Kingdom Academic Library Websites Via National Survey Results*, New Review of Information Networking, 15(2) (2010), 55-80, <https://doi.org/10.1080/13614576.2010.519968>
- [7] Prabhuswamy. M. S., Ravikumar. K. P., & Nagesh. P. (2013), *Implementation of Kaizen Techniques in TPM*, IUP Journal of Mechanical Engineering, 6(3), 38-54. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>



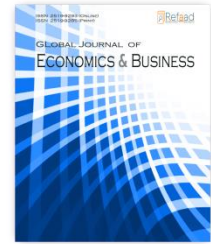
www.refaad.com

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



Effect of deming methodology on learning and innovation at islamic banks in Jordan

Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh

Professor of Business Administration, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan
mkasasbeh2002@yahoo.com

Ateyah Hussein Ateyah Abu Baqi

Master of Business Administration, Jordan Islamic Bank, Jordan
at.baqi@yahoo.com

Received Date: 15/12/2019

Accepted Date: 8/2/2020

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.3>

Abstract: The study aimed at measuring the effect of Deming methodology on learning and innovation as one of the balanced scorecard dimensions at Islamic banks in Jordan. Analysis unit was the employees of the Islamic banks in Jordan. Where the questionnaire was developed and distributed to (410) employees, and (302) questionnaires were retrieved from various Islamic banks in Jordan that rate (73.6%) of the total distributed questionnaires. The results of study showed a statistically significant effect of the fourth dimensions of the Deming methodology (planning, do, check and act) on learning and innovation.

The study recommended the need for more studies to be conducted to identify the effect of Deming methodology on performance within the various non-islamic banks organizations. The study also recommended that special attention about documenting the result of the changes taking place in improved process, and the need to make the employees feel the importance of their suggestions for changes or improvisent.

Keywords: Deming Methodology; Learning and Innovation; Islamic Banks, Jordan.

References:

- [1] AL-Kasasbeh, M., AL-Kasasbeh, S., & AL-Faouri, A., *Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company*, International Journal of Business and Management, 11(8)(2016), 106-115, doi:10.5539/ijbm.v11n8p106
- [2] 'tyany. Mrad & Nwr. 'bd Alnaşr, 'Athr Almqarnat Almrj'yh (Benchmarking) Fy Altahsyn Almustamir Ljwdt Almntjat Wal'mlyaat: Drash Mydanyah 'la Shrkāt Şna't Aladwyh Fy Alardn, Almjhl Alardnyah Fy Adart Alamal, 10(2)(2014), 276-296, <https://doi.org/10.12816/0026193>
- [3] Abw Baqy. 'tyh Hsyn 'tyh, Waksasbh Mhmd Mfdy, 'Athr Mnhjyt Kayzn 'ly Alada' Almay Llbwkw Alashlamy Fy Alardn, Mjlt Jam't 'man Al'rbyh Llbhwth, 1(1)(2017), 69- 93.
- [4] Dwdyn. Ahmd, Mu'wiqat Astkhdam Btaqt Alada' Almtwazn Fy Almsarf Altjaryh Alardnyah -Drash Mydanyah, Mjlt Alzrqat' Llbhwth Waldirasat Alansanyh, 9(2)(2009), 1-21 .
- [5] Houser. C. J., *Small-Scale Study Using the PDCA Cycle*, Today's Management Methods, (1996), 209-222. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>
- [6] Ivasciuc. I., & Epuran. G., *Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. Bulletin of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8(2)(2015), 185-200. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewe>

- [7] Kaplan. R. S., & Norton. D. P., *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, (2004), 52-63.
- [8] Kaplan. R. S., & Norton. D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 85(7/8)(2007), 150-161. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>
- [9] Kaẓm. Ḥaẓm, Altāhsyn Almustamir Bāslwb Klft Kayzn (Kaizen) Waḥkanyh A'tmaḍh Fy Alshrkḥ Al'āmh Lṣna'ī Alāṭarāt Fy Alnjf, Mjlt Mrkz Drāṣat Alkwfh, 1 (21)(2011), 159-188. <https://scholar.google.com/scholar/>
- [10] Alkhḍry. Dynā Ḥḥmd & Alksāsbh. Mḥmd Mfḍy, Tāṭhyr 'mlyāt Alhndrh Fy Mqayys Alāda' Alḥasmh: Drāṣ Mqarnh Byn Shrkāt Alṣna'āt Aldwa'yh Wālkymya'yh Fy Alārdn, Mjlt Jam'ī Alqds Almftwḥh Llābhāth Wāldrāṣat Alāḍaryh Wālaqtṣādyh, 1(2)(2015), 15-48, <https://doi.org/10.12816/0016223>
- [11] Alkhṣawnh. Yḥyy, Ḥṭhr Tṭbyq Bṭaqī Alāda' Almtwāzn Fy Ṭṣyn Mṣfwfī Alāda' AlmaṣRify-Drāṣ Tṭbyqyāh 'la Albnwk Alāslāmyāh Alārdnyāh, Mjlt Ḥbhāth Ḥqtṣādyāh Wāḍaryh, 14(2013),21-44 <https://scholar.google.com/scholar>
- [12] Manuel. S., Dearnley. J., & Walton. G., *Continuous Improvement Methodology Applied to United Kingdom Academic Library Websites Via National Survey Results*, New Review of Information Networking, 15(2) (2010), 55-80, <https://doi.org/10.1080/13614576.2010.519968>
- [13] Aln'ymy. S'yḍ Syf, & Alksāsbh. Mḥmd Mfḍy, Aṣṭratyjjāt Almhāfzḥ 'la Almwārd Alshryh Wdwrḥa Fy T'zyz Ḥḍā' Ḥḍarī Almsḥtryāt Wālmstwd'at Fy Alqyādh Al'āmī Lshrtī Ḥbwzby, Mjlt Jam'ī Alqds Almftwḥh Llābhāth Wāldrāṣat Alāḍaryh Wālaqtṣādyh, 1(1)(2014), 55-87, <https://doi.org/10.12816/0016215>
- [14] Prabhuswamy. M. S., Ravikumar. K. P., & Nagesh. P. (2013), *Implementation of Kaizen Techniques in TPM*, IUP Journal of Mechanical Engineering, 6(3), 38-54. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>
- [15] Ḥbw Ṣalḥ. Mḥmd Ṣbhyy, Alṭrq Alāḥṣā'yāh, 'māān: Ḍar Alyāzwry Al'imyh Llshḥr Wāltwzy', (2009)
- [16] Alzḥyly. Mḥmd, Alṣṣarf Alāslāmyāh, Dmshq: Ḍar Almktby, (1997)