

Quality Transformation in the Arab Commercial Banks

التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية

أ. د. نعمه عباس خضير الخفاجي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Neemaabass @ yahoo . com

00962/796868339

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:14/5/2019

Accepted: 26/5/2019

المستخلص :

هدف البحث تفسير ماهية التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية ، وتحديد مجالاتها التي تحققت في الألفية الثالثة ، واستنباط التوجهات الحاكمة للرؤية المستقبلية لإدارتها وتقدير القيمة المتوقعة لتلك التحولات . وتتجلى أهمية فكرة البحث في استثمار خزين المعرفة العملية في عقول المديرين الضمنية و الظاهرة بلغة متخصصة في ظل تطبيق فلسفة الاعمال الالكترونية استجابة لتحديات عصر المعلوماتية والذي ينبغي أن تتبوأ فيه تلك المصارف مركز الريادة والتميز عربياً ، ومحاولة الارتقاء الى مراكز القيادة في قدرتها التنافسية عالمياً وإقليمياً ومن ثم تحقيق الاستدامة اقتصادياً ، وبينياً واجتماعياً في القطاع المصرفي التجاري . تم بناء فكرة البحث بالاعتماد على نتائج بعض الدراسات التي أجريت في الاردن على قطاع المصارف التجارية وتم اعتماد أدوات التحليل النوعي والكمي في دراسة التحولات النوعية ، واعتمد مخطط البحث الفرضي اربعة مراحل للوصول الى النتيجة المتوخاة من البحث اذا تضمنت المرحلة الاولى ماهية التحولات النوعية في المصارف التجارية العربية وفي المرحلة الثانية تشمل مجالات تلك التحولات اما في المرحلة الثالثة توجهات تلك التحولات واخيراً تم تناول قيمة هذه التحولات والتي تستمر كحلقة تعبر عن التحولات مستمرة على استجابة للظروف البيئية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التحولات النوعية، المصارف التجارية



توطئة :

تتحدد مهمة هذا البحث بتقديم محاوره فكرية كان جلّ اهتمامه إثارة عناية وانتباه إدارة المصارف التجارية العربية بماهية التحولات النوعية ، ومجالاتها ، وتوجهاتها وقيمتها . تم بناء الأفكار بالاستفادة من نتائج مجموعة من الدراسات أجريت في الاردن على قطاع المصارف التجارية بكثافة وبتنوع ومحدودية الدراسات التي اجريت في بعض الدول العربية وهي جمهورية العراق ، والكويت وفلسطين . وشكل ذلك امراً محدداً لما طرح ويحدود ما تيسر منها استرشاداً واستدلالاً .

لقد كان الالتزام الاخلاقي للباحث عاملاً محفزاً وضاعطاً لطرح تجارب المصارف الاردنية و العربية الاخرى ذات النطاق العالمي و الإقليمي والعربية من نوافذ الموارد غير الملموسة كقوة خفية كامنة في عقول مديريها ، وخبراتها وموظفيها وزبائنهم والشركاء الاستراتيجيين .

يهيئ البحث معرفة ادارية براجماتية ذات طابع أبستمولوجي . لأدوات التحليل النوعي والكمي في دراسة التحولات النوعية هادفة تحديد مدى وعي إدارة المصارف التجارية العربية لطبيعة تلك التحولات والتفكير المالي الذكي التحليلي بأسلوب التعامل مع مخاطر الاعمال المصرفية .

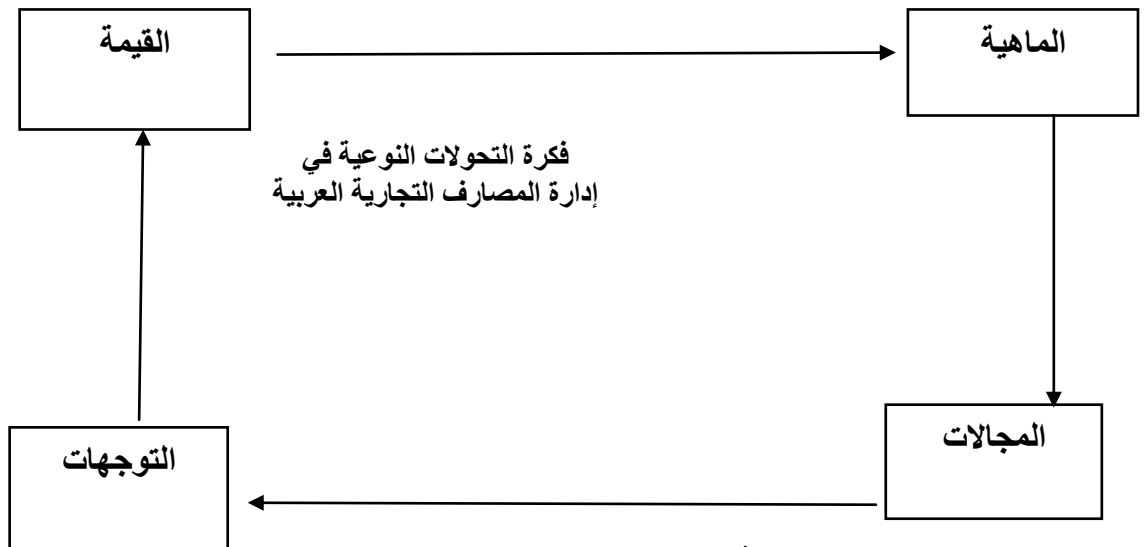
فكرة البحث :

لقد اصبحت التحولات النوعية سمة مميزة لاقتصاد المصارف وأعمالها الإلكترونية ، فالقصد من التحولات النوعية أن تأخذ طريقها بنظرة متعددة المنظورات متداخلة النظم والعلوم المشتركة في تصميم فكرة التحولات النوعية ، ومعرفة جذورها ، وأبعادها وأدوات قياسها وترجمتها بما يخدم إحداث تغيير نوعي بأعمال المصارف التجارية العربية على وفق افق ، توقيت ، ومجال ، وكلفة ، وعوائد ، ومخاطر وقيمة اقتصادية مضافة متوقعة ومتحققة .

إن تحقيق مهمة البحث تمثل محاولة تطوير إطار مفاهيمي بهدف تقديم بناء معرفي من خلال الفضاءات الفكرية الآتية :

- اولاً : ماهية التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية .
- ثانياً : مجالات التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية .
- ثالثاً : توجهات التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية .
- رابعاً : قيمة التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية .
- خامساً : المقترحات .

فهي بذلك ، تمثل خارطة المعرفة بالتحولات النوعية التي يمكن وصفها بالمخطط الافتراضي التالي :



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

إطار مفاهيمي / التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية

أولاً : ماهية التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية :

اتخذت التحولات النوعية صيغاً شتى ، استجابة لتزايد وتأثير قوى التغيير على جميع مستويات إدارة المصارف التجارية العربية . فبيئة العمل المصرفي اليوم أصبحت كثيرة التغيير و بصورة مستدامة . يتطلب هذا من إدارة المصارف التجارية العربية أن تكون على قدر من الجاهزية ، و الاستعداد و المبادرة للتعامل مع حالات التغيير المفاجيء و أزمات الأعمال من جانب ، واعتماد برامج للتغيير المتوازن واللامتوازن المخطط تستهدف من خلالها التطوير إلى حالات التمييز من جانب آخر . (1)

تسهم التحولات النوعية في استخدام نتائج التفكير الاستراتيجي لإدارة المصارف التجارية العربية للإجابة عن أسئلة من أجل صياغة استراتيجيات تلك المصارف المرتكزة على تحقيق العوائد أو الارتقاء بالخدمة الى توقعات الزبون أو الدمج بينهما لتعظيم قيمة الأعمال المصرفية و تحسين جودة الخدمات المصرفية بابعادها ، الاعتمادية ، والمصادقية ، والاستجابة ، والأمان و الملموسية (2) . فضلاً عن التفكير بأسلوب كتابة سيناريو للخطط الاستراتيجية أساسه الإبداع المعرفي ، والأفكار المبتكرة و تنفيذ التحولات النوعية في إدارة هكذا نوع من المصارف المتخصصة .

ولغرض تصميم تلك التحولات يتم اللجوء إلى توظيف معطيات التفكير الاستراتيجي على وفق خطوات منهجية آتية : (3)

1- دروس مشتقة من ما تملكه المصارف التجارية العربية من تجارب . وهي محصلة عملية ادارة الذكاء الاستراتيجي ، وتقدير القدرات الاستراتيجية ومن ثم بناء المعرفة الاستراتيجية .

2- ينبغي أن تركز الإدارة على قراءة نتائج اعمال المصارف المتوقعة باستخدام نتائج التنبؤ الاستراتيجي لغرض تطوير رؤية باستراتيجياتها ومن ثم ابتكار محفظة خيارات بديله تحقق التوازن بين المخاطر ، والكلف و العوائد الاستراتيجية ومن ثم استدامة قيمة اعمالها .

3- اختراع إدارة مشاريع الاعمال الاستراتيجية ذات الأفق المستقبلي لتلك المصارف ، بمعنى اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة الأمد ، و بناء قيادات استراتيجية ممكنة للتعامل مع الأسواق المالية و المصرفية العربية و العالمية بلغة التحدي و الريادة .

إن رسم خطة وإدارة مشاريع تنفيذ التغييرات المتوقعة من التحولات النوعية بما يمكن إدارة تلك المصارف من إدارة مستقبل . ويهيمن على الإدارة التفكير الاحتمالي الذي يستخدم في مجال استكشاف اساليب التعامل مع حزمة المخاطر بلغة القبول ، او الرفض او التجاهل . وينبغي أن تقدر الإدارة قيمة شبكات الأعمال الإلكترونية ، و القدرة التنافسية و عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بهما . وكذلك الالتزام بتطبيق استراتيجيات سلامة و أمن المعلومات عن العمليات المصرفية بما يحقق خدمة متوازنة للاطراف ذوي المصالح المختلفة إن التحولات النوعية ترتكز على وعي إدارة المصارف التجارية العربية بمبادئ النجاح التي أطلق عليها مبادئ كانفيلد (4) . إذ تصف هذه المبادئ آلية وصول المصارف إلى موقعها الحالي و آلية تحولها و انتقالها الى الموقع المستهدف مستقبلاً . تمنح المبادئ إدارة تلك المصارف استراتيجيات أساسية تؤمن النجاح . فضلاً عن استراتيجيات متقدمة يمكن أن تساعد الإدارة في إتقان النجاح من خلال بناء عمليات تلك المصارف بلغة المظمة المتعلمة و الفطنة الشبكية و الافتراضية .

كما تتطلب التحولات النوعية بناء سيناريو تخطيط عمليات المصارف التجارية العربية فكرته الجوهرية محاكاة إدارة تلك العمليات لتحديد قراراتها و اتخاذها في ظل مواجهة عدم التاكيد كخاصية للبيئة المالية و المصرفية العالمية ، و الاقليمية و العربية في الألفية الثالثة . فهو أمر يساعد قيادتها في التعامل مع الفوضى و التغيير البيئي المتسارع لتحقيق ميزة مستدامة من الفرص ، والتحديات و التهديدات . وهو أمر يلزم إدارة المصارف التجارية العربية بالتهيؤ لعدم التاكيد المستقبلي باستخدام التعلم الإلكتروني و الافتراضي كقوى داعمة لفاعلية العمليات المصرفية بخاصية الالكترونية بما يساعد تلك المصارف في اكتشاف تحديات الألفية الثالثة و التعامل معها بلغة الاستباقية و الابتكار . (5)

تثير هكذا تحولات نوعية قضايا استراتيجية ينبغي أن يلتزم بها متخذوا قرارات استراتيجية الودائع و الاستثمار و الوفاء بالتزامات تلك المصارف نحو الاطراف ذوي المصالح المختلفة .

إن التحولات النوعية تحدث على استخدام الخبرة و منات المقترحات التي يبتكرها عقول خبراء دوليون تكون مصدراً لنتائج نجاح مستخدمي تخطيط السيناريو في مواقف صنع قرارات هيكل التمويل و محفظة الاستثمار و سياسات توزيع الارباح . وبذلك تشكل السيناريو نافذة نجاح مشاريع المصارف التجارية العربية في تكوين التحالفات بأنواعها و المنافسة التعاونية ذات النطاق العالمي و الاقليمي .

إن التحولات النوعية تطرح قضايا تلج عمليات مصرفية جديدة تتطلب الاستعانة بنوافذ التفكير الاستراتيجي و اتخاذ القرار و تمكين إدارة تلك المصارف من تطوير استراتيجيات بعيدة الأمد و من ثم التحكم بأسلوب ملموس بتوجهاتها لاستكشاف وإستغلال فرص جديدة محتملة تروج لخيارات النمو والربحية. وبذلك تركز التحولات النوعية على فن وعلم التخطيط للمستقبل لضمان سلامة وأمن الاعمال الالكترونية . فضلاً عن بروز الحاجة للوعي لتطبيقات برمجيات ذكاء الاعمال والتي تعزز قدرة الادارة على قراءة المستقبل والوعي بالخسائر مقابل الارباح باستخدام الاساليب الكمية وادوات الاقتصاد القياسي ونماذجه .

وهكذا فإن التحولات النوعية أستقطبت اهتمام المفكرين والخبراء ذوي الاختصاص ساعين إعادة اختراع استراتيجيات الاعمال الالكترونية للمصارف التجارية العربية على وفق التوجه الريادي من ابتكار ، وتفرد، وأساليب التعامل مع الخطر . وهو ما يملي اهتمام إدارة تلك المصارف الاجابة عن تساؤلات حيوية ترتبط بكيفية هندسة حزمة التغييرات وإعادة هندسة عملياتها المستقبلية. (6) وهو أمر يفرض بناء استراتيجياتها وتنفيذها على وفق منظورات الاداء المتوازن.

إن نجاح التحولات النوعية يعتمد على براعة الإدارة في استكشاف استراتيجيات شاملة لضمان فهم قضايا وأساليب كل نوع من الاستراتيجية بحيث تحمل روح التعاون، والتنافس والحاكمية لأعمال المصارف التجارية العربية وإبداعها وريادتها عالمياً وإقليمياً. فهي تؤمن نظرة متكاملة ما بين : مراكز التنافسية للمصارف عالمياً وإقليمياً وعربياً. فضلاً عن اختيارها تصرفات عند التفكير بترجمة خياراتها المستقبلية بقاءً، واستدامة وقيمة مميزة رائدة متحدية لا مستجيبة تابعة للمصارف التجارية العالمية والإقليمية.

تشكل جل هذه الآراء والأفكار ادوات معرفية ينبغي ان تستثمرها إدارة المصارف التجارية العربية لتصميم مجالات التحولات النوعية ورسم توجهاتها لتعظيم القيمة المضافة. ومحاولة استثمار الموارد غير الملموسة كقوى خفية تسهم في بناء المجد والخلود السرمدي. ويتطلب ذلك اللجوء الى استخدام التفكير المتوازن ما بين الانفتاح على التجارب العالمية والإقليمية بلا حدود وبلا قيود والذي يقود الى الفوضى ويظهر قلق على لغة المواطنة لأعمال المصارف العربية وما بين الانغلاق على التجارب والخبرات العربية. إن التحولات النوعية المتوازنة تضمن سلامة وأمن نظم معلومات اعمال المصارف التجارية عربياً وتفاعلها بلغة الشراكة والتكامل مع نظم معلومات اعمال المصارف التجارية العالمية والإقليمية بخاصة القيادة والريادية منها دليلاً ومرشداً وناصحاً وواعظاً باستخدام عدسات متعدد المرايا متنوعة التي يمكن استخدامها لمعالجة القصور الاستراتيجي.

ثانياً : مجالات التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية :

إن استيعاب دلالة مجالات التحولات النوعية وأنواعها يتطلب معرفة القوى المحركة والقائدة بلغة التأثير والتأزر بين عناصر تصميم المصارف التجارية العربية . إذ تختلف عدسات القوى وفق منظور التحديات التي تواجه تلك المصارف في الألفية الثالثة كما يتضح أدناه: (7)

1- تحديات الريادة : تتطلب استيعاب فكرة أولية عن الريادة والروح الريادية، وفكرة عن من هم الرواد أولئك الذي ينبغي التي تحتضنهم المصارف، وما هي ابرز خصائصهم ، ومن ثم معرفة الصيغ التنظيمية كفرص داعمة لجاهزية المصرف على تحقيق التفوق والنجاح.

2- تحديات الحاكمية : تمثل الحاكمية نظاماً متكاملأ يتسم بمشمولية آليات وإجراءات تطبيقية على عمليات المصارف التجارية العربية. تتنوع اتجاهات دراسة الحاكمية وفق منظور معرفي، والوكالة، وذوي المصالح والرعاية الشاملة والأخلاقي. ويتجلى التحدي في مدى مساهمة الحاكمية في الحد من الصراعات السلبية والهدر بالموارد والفرص نتيجة الخطأ في قرارات التخصيص وسوء استخدامها. فالقصد هنا تحقيق المصرف الربحية ومساعدته في التعامل مع مختلف المواقف والأطراف.

3- تحديات الشفافية : فرضت حالة التحول من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعلومات واقتصاد المعرفة وما يتصل بذلك التحول من تغيرات في صيغ الاعمال المصرفية التقليدية باتجاه صيغ الاعمال الالكترونية، تحدي الشفافية، بحيث اصبحت حالة التوقع في الاعمال المصرفية امر مستحيل وغير محبذ في محيط الاعمال المصرفية الذي تحكمه نظرة كون العالم عُرفة الكترونية

كما فرضت حالات الشراكة التي ترتبط بها المصارف التجارية العربية هي الاخرى ضرورة الاهتمام والعناية الفائقة بالشفافية كنافذة للاستفادة من وفورات الشراكة والتقليل من تكاليفها. ومن ثم يمكن فهم الشفافية، ومسوغات اللجوء لها كمنهج عمل، والصيغ التنظيمية المطلوبة لتفعيل دورها في حياة المصارف التجارية العربية. ومن أمثلة أدواتها اسلوب بطاقة الاداء المتوازن، وشهادات ومتطلباتها الايزو، ومعايير منظمة الشفافية العالمية ومعايير الافصاح المالي والمحاسبي العالمية.

4- تحديات التنوع : اصبحت لغة التنوع إحدى سمات المصارف التجارية المعاصرة الصغيرة منها والكبيرة ، العربية والعالمية . فالتنوع في المصارف المدارة جيداً يمنحها قدرة على استثماره كقاعدة لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة .

لقد فرضت حالة الانفتاح والتداخل بين ما هو عالمي وإقليمي وعربي ضرورة التعامل مع التنوع كتحدٍ تحت مظلة مقولة (فكر عالمياً واعمل محلياً) و المقولة المعاكسة (فكر محلياً واعمل عالمياً) بلغة تجمع بين التناقض الظاهري والتكامل الضمني .

ويمكن الاستجابة لهكذا تحدي من خلال فهم ارتباطه بتنوع ثقافة المصارف التجارية العربية وخاصة ثقافة مواردها البشرية . فالثقافة باعتبارها الوعاء لحضارة المصرف ، تتمكن إدارة المصرف من خلالها أن تدمج العاملين دون تمييز أو إقصاء و تحت أي مسبب . إن تلك المصارف تكون قادرة على احتواء التنوع الثقافي كعامل قوة من خلال احترام التعدد والتنوع . و أن تمزج الخصائص والافكار للأطراف ذوي المصالح بشكل يساهم في إعطاء مستويات الاداء المتميز .

إما أنواع مجالات التحولات النوعية ، فانها بدلالة الدراسات والبحوث التي أجريت على المصارف التجارية العربية ، يمكن استقراء التحولات النوعية التالية :

1- الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة التي تحقق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية ، حيث برزت مشكلة الفجوة بين ما تملكه المصارف من تكنولوجيا معلومات وإدارة المعرفة من ناحية ، وبين ما هي بحاجة لامتلاكه من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة تساعدها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات و تحقيق قيمة عالية لاعمالها من ناحية أخرى .

واظهرت النتائج ثبات المقياس ($\infty = 0.93$) و التي توشر توفر الوثوقية. واشرت النتائج ان قيم (F) كانت جوهرية عند مستوى معنويه ($\infty = 0.05$) لتأثير تكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة على قيمة الاعمال . و تراوحت قيمة التفسير بين ($0.76 - 0.91$) وهو مؤشر على اهمية الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لاعمالها من ناحية أخرى. (8)

2- تأثير التزام المصارف التجارية العاملة في الاردن بمبادئ الفطنة المنظمة المتمثلة ببلوغ الغاية بعناصرها (استيعاب حالات عدم التأكد ، و المنظور الاستراتيجي من الخارج الى الداخل و التفكير النظامي) ومناقلة المواد من خلال اتخاذ القرار المنضبط ، و الاصطفاف و التمكين و التدفق المستمر للمعلومات . و بناء الذكاء الجماعي بعناصره بناء الفريق الاستراتيجي ، و اختيار المتميزين و الخفة و رشاقة الاستجابة . فضلاً عن تحليل مدى تأثير التزام تلك المصارف على مستوى أدائها المؤسسي. وأشارت نتائج اختبار كرونباخ ألفا الى درجة ثبات أداة القياس إذ تراوحت قيمتها بين ($0.70 - 0.92$) . وكانت العلاقة بين مبادئ الفطنة المنظمة وابعاد الاداء المؤسسي جوهرية بمستوى معنوي ($\infty = 0.05$) . وبرهنت قيم (F) على وجود أثر لبلوغ الغايات على الاداء ($F = 4.23$) ، ولفهم البيئة على الاداء ($F = 77.06$) و لمناقلة المواد على الاداء ($F = 55.50$) بمستوى معنوي ($\infty = 0.05$) ، و بقوة تفسيرية ($R^2 = 0.44$ و $R^2 = 0.49$ و $R^2 = 0.41$) على التوالي. (9)

- 3- تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي المتمثلة بتغيير الاهداف ، و شبكات الاتصال ، و الهيكل التنظيمي ، و العمليات الداخلية و المعارف التي تمتلكها الموارد البشرية على أداء المصارف التجارية العاملة في الاردن من خلال استخدام نظام بطاقة الاداء المتوازن على وفق منظور الاداء المالي ، وخدمة العملاء و أداء العمليات الداخلية و التعليم و الابداع . و تتم التأكد من ثبات استبانته الدراسة باستخراج معامل الاتسا الداخلي لها ، بالاعتماد على معادله كرونباخ الفا بمعاملاته لجميع متغيراته و ان تراوحت بين (0.74 – 0.96) وهي نسب ثبات جيدة و مقبولة في البحوث و الدراسات الانسانية و الادارية و بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تاثير برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف ، و هيكلها ، و عملياتها ، و شبكات الاتصالات و منظومتها ، و معارف الموارد البشرية) تفسر ما مقداره (0.5) من التباين في الاداء المتوازن ، و (0.44) ، و (0.41) ، و (0.40) و (0.40) من التباين في الاداء المتوازن من المنظور المالي ، و العملاء ، و العمليات الداخلية و التعلم و الابداع ، و بقيم (t) بقيم احتماليه اقل من مستوى دلالة (0.05 = ∞) . مما يدل على وجود اثر ذي دلالة احصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الاداء المتوازن بصورة كلية و منظولاته المالية ، و العملاء ، و العمليات الداخلية و التعلم و الابداع في المصارف التجارية . (10)
- 4- تحليل اثر التوجه الريادي بعناصره الابتكار ، و الاسبقية و المخاطرة . و تبني الاعمال الالكترونية بعناصرها سعة الخدمات المصرفية و عمقها و مجالاتها بصورة منفردة و مجتمعة على اداء المصارف بنوعيه الموضوعي و الذاتي . و ابرزت نتائج التحليل وجود فجوة في تبني المصارف للاعمال الالكترونية التي تتطلب زيادة استخدام الانترنت في انجاز عملياتها و اهدافها . (11) و اشارت النتائج ان قيمة معامل كرونباخ ألفا لكافة المقاييس المستخدمة في الدراسة تجاوزت الحد المقبول و البالغ (0.70) مما يعني ان هذه المقاييس تتمتع بدرجة جيدة من اتساق داخلي و ثبات مقبول لأغراض التحليل . و اظهرت نتائج اختبار الاثر لأبعاد التوجه الريادي على الاداء الذاتي ان قيمة (F = 31.42) وهي معنوية وهي داله عند مستوى (0.05) و بقوة تفسيرية (R² = 0.40) . وهذا يعني امكانية تفسير التباين بالاداء بدلاله التوجه الريادي ، الابداعي ، و الاستباقي و تقبل المخاطر. (12)
- 5- مدى ادراك المديرين لاسلوب المقارنه المرجعية في الاعمال الالكترونية التي تجسده مراحلها من تخطيط ، و تحليل ، و تكامل ، و تنفيذ و نضوج ، و اثر ذلك الادراك على تحقيق التفوق التنافسي لدى المصارف التجارية الكويتية مقارنة بغيرها من المصارف التجارية العربية الاخرى . و من اجل البرهنة على الاستبانة تستخدم لقياس المتغيرات المراد قياسها و التأكد من ثباتها ، إذ تمت اختبار مدى الاعتمادية على اداة جمع البيانات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا ، و قد بلغت درجة اعتمادية هذ الاستبانة بحسب معيار كرونباخ ألفا (0.93) وهي نسبة مقبولة لأعتماد نتائج الدراسة . و أكدت قيم (F) البالغة (30.05) جوهرية بمساهمة اسلوب المقارنه المرجعية بتحقيق المصارف التجارية تفوقاً تنافسياً في الاعمال الالكترونية . حيث ان معامل التحديد هياً قدرة تفسيرية مقدار قوتها (R² = 0.71) . وهذا يعني ان ما قيمته (0.71) من التغيرات في نوعية التفوق التنافسي هو دالة اسلوب المقارنه المرجعية و حدود تفسيره علمياً. (13)
- 6- تقييم دور ادارة عمليات الاعمال بعناصرها تحديد و تصميم العمليات ، و نمذجة و توثيق العمليات ، و تنفيذ العمليات ، و متابعة و رقابة العمليات و تحسين العمليات في تنفيذ استراتيجيات المصارف في فلسطين بأبعادها المستمدة من بطاقة الاداء المتوازن كنظام للادارة الاستراتيجية و المتمثلة في المنظور المالي ، و منظور العملاء ، و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو (14) . و تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.77 – 0.92) للمجالات و (0.97) للأداة الكلية ، و على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لكرونباخ ألفا من الناحية التطبيقية ، تعد قيمة (0.70 > ∞) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الادارية و الانسانية (Sekaran , 206) . (15)
- و قد ابرز نتائج تقييم دور ادارة عمليات الاعمال في تنفيذ الاستراتيجيات بدلالة فلسفة الاداء المتوازن وفق منظور المالي ، و العملاء ، و العمليات الداخلية و التعلم و النمو ، حيث كانت قيم (F) (48.39 ، 100.52 ، 40.96 ، 35.34 ، 61.79) جوهرية التأثير .
- و قيم معامل التحديد (0.71 ، 0.37 ، 0.33 ، 0.30 ، 0.42) المعبرة عن القوة التفسيرية للانموذج في قطاع البنوك الفلسطينية .

- 7- تحليل دور ريادية الاعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية (المناخ الريادي ، ودعم الادارة و توفير الموارد) وجوانبها الفردية (الشخصية المبادرة ، و القابلية الادراكية ، و استقلالية العمل) في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك في فلسطين المتمثلة بالقدرات التسويقية ، و الربط مع السوق ، و تكنولوجيا المعلومات ، و تكنولوجيا العمل المصرفي ، و القدرات الادارية ، و المعرفية و الابداعية .(16) وللتأكيد من ثبات أداة الدراسة الذي يشير الى درجة الاستقرار او الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس (17) ، و التأكد من درجة الاعتماد على الاداة ، لقياس متغيرات نموذج الدراسة التي صممت من أجلها ، تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس أداة القياس ، الذي يدل بدوره على مدى اتساق وتناغم أداة المستجيب عن فقراتها و مدى تماسكها و ارتباطها . بينما يوفر معامل كرونباخ ألفا تقديراً جيداً لدرجة الثبات ، تعتبر النسبة مقبولة إحصائياً إذا زادت قيمته على (0.70) في البحوث المتعلقة بالعلوم الادارية و الانسانية . و دلت قيم معاملات الثبات (0.96 ، 0.91 ، 0.94) الكلي لأداة القياس ، و ريادية الاعمال الداخلية ، و القدرات الاستراتيجية على التوالي بوحى قيم اعلى من النسبة المقبولة احصائياً .
- و دلت نتائج تحليل التباين خط الانحدار البالغة ($F = 49.13$) ان ابعاد دعم الادارة و المناخ الريادي و القابلية الادراكية تسهم بفاعلية في التنبؤ بالقدرات الاستراتيجية وان الريادة الداخلية للمصاريف ذات قوة تفسيرية ($R^2 = 0.48$) للتباين في القدرات الاستراتيجية مع اعطاء اولوية لدعم الادارة على البعدين الاخرين في التنبؤ بإمكانية تحسينها .
- 8- تحديد عوامل النجاح الحرجة للأعمال الالكترونية و التي اشتملت على تبني استراتيجية الأعمال الالكترونية ، و البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و التطوير ، ودعم الادارة العليا ، و التسهيلات الحكومية لقطاع الاعمال الالكترونية ، و ضغوط المنافسين ، و جدارات الموظفين ، و التركيز على العملاء و أمن المعلومات و حمايتها ، و من ثم تحليل دورها في تحسين التنافسية للمصارف التجارية العاملة في الاردن بعناصرها الابتكار ، و تنشيط دور البحث ، و جودة الخدمات المصرفية ، و تعزيز دور الموارد البشرية ، و ريادية الاعمال ، و الربحية ، و الحصة السوقية و القدرة على المنافسة في الاسواق المحلية و العربية و الاقليمية . و من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة ، و اختبار صدقها الداخل ، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لأختبار الاتساق الداخلي للأداة . و أشرت النتائج درجة ثبات في استجابته المبحوثين ، لأن قيمة ألفا المعيارية هي (0.70) ، و قد تراوحت قيم كرونباخ ألفا المعنوية عند مستوى دلالة احصائية ($P < 0.05$) بين (0.77 - 0.91) . و ان قيمه ($F = 19.25$) وهو مؤشر سلامة فكرة نموذج الدراسة و أن قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.83$) والذي يدل على ان عوامل النجاح الحرجة تفسير ما نسبة 83 % من التباين في تحسين التنافسية للمصارف .(18)
- 9- التعرف على أنماط القيادة المؤسسية التحويلية والإستراتيجية ودورها في عقلانية إتخاذ القرار وجودة قرارات المصارف التجارية العاملة في الأردن بخاصة القرارات المعززة لقيمه أعمالها المستدامة وبرهنت النتائج ثبات أداة القياس إذ تراوحت قيم معامل الثبات بين (0,86_ 0,94) ، وكذلك وجود اثر لأنماط القيادة على إتخاذ القرار و جودته بصورة عامة إذ تراوحت قيم (F) بين (28,78 - 49,12) و القوة التفسيرية (R^2) بين (0.29 - 0.36) وهو يهيء قبولاً اولياً ذا قدرة تفسيرية محدودة . (19)
- 10- ابراز دور الذكاء الاستراتيجي بعناصره الاستشراف و الرؤية ، و التفكير النظمي والحدس في تعزيز جودة قرارات المصارف التجارية الكويتية في ظل الإهتمام بجودة المعلومات عن عمليات وأعمال تلك المصارف. (20) ولغرض التحقق من ثبات اداء القياس استخرجت قيم كرونباخ ألفا التي تراوحت بين (0,72- 0,88) وهي قيم جوهرية، وبرهنت قيم الارتباط قوة العلاقة و ايجابية اتجاهها بين المتغيرات . (20)
- 11- رصد استراتيجيات استقطاب الكفاءات الادارية العليا و تحديد دورها في تحسين مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الكويتية بخاصة المبادرة والابداع و المثابرة بحيث يمنحها قدرة تنافسية في قطاع البنوك الكويتي . بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (0.84) فهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة . و ان قيم (F) البالغة (6,40) جوهرية تكشف سلامة الفكرة و بقدرة تفسيرية (0.50) للتغيرات بأداء المصارف بدلالة استراتيجية استقطاب الكفاءات الادارية . (21)

12- بناء استراتيجية التمكين التنظيمي بعناصره الجدارية، والإستقلالية، وخيارها المتعلقة بتبادل المعلومات وتطوير المسار الوظيفي، وما يترتب عليها من نتائج ملموسة وغير الملموسة. تشكل اساس للتفكير بنوعيه إدارة المعرفة نظماً وأدوات تلك المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية. وبلغ معامل الثبات لأداة القياس (∞=0,95) ولعمليات المعرفة (∞=0,86) وجودة الخدمة المصرفية (∞=0,84)، وان قيمة (F=42,82) جوهرية وقيمة معامل التحديد هي (R² = 0,51) التي تصف القدرة التفسيرية لأنموذج الدراسة. (22)

13- تشخيص عمليات ادارة المعرفة بعناصرها الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستثمارها، و خزنها وحمايتها تم تحديد دورها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في العراق بخاصة الاعتمادية، والمصدقية والامان والملموسية. وكانت قيم معامل كرونباخ ألفا لأداة القياس مقبولة (∞= 0,97) و لعمليات ادارة المعرفة (∞= 0,94) استراتيجية التمكين التنظيمي (∞= 0,95). وبينت النتائج ان الانموذج ذو دلالة احصائية في تفسير معادلة الانحدار حيث بلغت قيمة جوهرية (F=32,14)، وان قيمة معامل التحديد بلغت (0,66) وأن الانموذج الرياضي المستخدم يعكس علاقة خطية بين ابعاد متغيرات انموذج الدراسة. (23)

14- حلل اثر التفكير الاستراتيجي على جودة العمليات المصرفية على وقف آراء (35) مديراً فب الادارتين العليا والوسطى ال (17) مصرفاً تجارياً في اقليم كردستان العراق. وقد برهنت نتائج التحليل معنويه ابعاد التفكير الاستراتيجي، تصور بعيد الامد لسيناريوهات المستقبل، وتشكيل استراتيجية مرنة، وتحديد النماذج على اساس التفكير الحدس على الاعتمادية، والمصدقية والاستجابة كأبعاد الجودة العمليات للمصارف التجارية بصورة عامة. وهينت الدراسة أداة قياس نتائج اختبار ثباتها التي أشرت وجود اتساقاً داخلياً بين فقراتها على وفق قيم كرونباخ ألفا للأداة (0,96) ولكل من التفكير الاستراتيجي (0,93) وجودة العمليات المصرفية (0,90). وأظهرت النتائج تحليل تبين الانحدار صلاحية نماذج الانحدار الخطي المتعدد ومن ثم إمكانية تفسير التغير الحاصل في جودة العمليات المصرفية بدلاله التغير في التفكير الاستراتيجي بدلالة قيم R²، والتي تراوحت بين (0,60) و (0,85) وقيم F التي تراوحت بين (33,7) و (165) وهي ذات قيم جوهرية بمستوى معنوي (∞ = 0,05). ومن ثم فإن الانموذج بصورة عامة يصلح بحدود نتائج الدراسة لفهم دالة مفادها ان جودة العمليات بالمصارف التجارية دالة التفكير الاستراتيجي لمديري ادارتها. (24)

ثالثاً : توجهات التحولات النوعية في إدارة المصارف التجارية العربية :

تتعلق الفكرة هنا بإمكانية رصد توجهات التحولات النوعية وفق منظور متعدد الأبعاد، متداخل الرؤى، متكامل النظرة إدارة المصارف التجارية العربية. ولعل من ابرز التوقعات نشوء اهتمام بمعرفة التحولات النوعية عالمياً واقليمياً وعربياً.

وكذلك محاولة الاستفادة من معطيات اقتصاد المعرفة في حساب كلف الاستثمار و رأس المال المعرفي لتلك المصارف. ولعل ولادة افكار محاسبية عامة ومتخصصة للمصارف التجارية خاصة، تهتم بتقدير تأطير مفاهيمي للمحاسبة المعرفية، تولى اهتماماً بالأصول المعرفية مثلاً. فضلاً عن محاولة الاستفادة من منحى التعلم في المصارف التجارية الريادية في مصارف تجاريه أخرى على وفق قواعد المقارنه المرجعيه.

لعل ابراز دور بيوت المعرفة التي تضم نخبة من الخبراء ينتمون لمصارف تجاريه معولمه مستفيدة من لغة التحالفات قوة وتفوقاً. أن المعرفة المعولمه لأداره المصارف التجاريه العربيه سلاح استراتيجي في بينه تنافسيه مضطربه ومفترسه.

تتعلق التوجهات النوعيه بمحاورة نوافذ استراتيجيه المصارف التجاريه العربيه التي تتسم بالأصالة في التأسيس والتبشير تتجلى في تأملات تفكرية يفوقها التفاؤل والتفكير لتلج فضاء الاعمال الالكترونية بالمصارف التجارية العربية بروح مبدعة متجددة معبرة عن إحدى سمات القرن الحادي والعشرين و منتمية إليه بزي المعرفة الالكترونية استراتيجياً و افتراضياً.

تترجم توجهات التحولات النوعية مناهج يمكن استخدامها لدعم عمليات المصارف التجارية العربية متمثلة ببطاقة الأداء المتوازن ، و المقارنة المرجعية ، و ادارة الجودة الشاملة ، و سيجما ستة و الادارة الموجهة نحو القيمة و الادارة الريادية . (25) وهي تشكل بمجملها مبادرات عمليات تلك المصارف بهدف تعزيز الالتزام بخصائص و ميزات الخدمات المصرفية و الاستجابة لتوقعات العملاء ومن ثم تعظيم قيمة العوائد المالية و غير المالية و القدرة التنافسية خاصة في الاسواق المالية العالمية ذات المنطق الشبكي ، و الافتراضي .

يمكن الاشارة الى حزمة من التوجهات النوعية أسهمت في تحقيق النقلة النوعية في استثمار و ادارة الموارد غير الملموسة ذات العلاقة باستخدام الاعمال الالكترونية في انجاز اعمال و عمليات و نظم المصارف التجارية العربية إلكترونياً و افتراضياً وهو ما اسهم ببروز الشراكة و التعاون بدل أسلوب التنافس غير التقليدي لتلك المصارف .

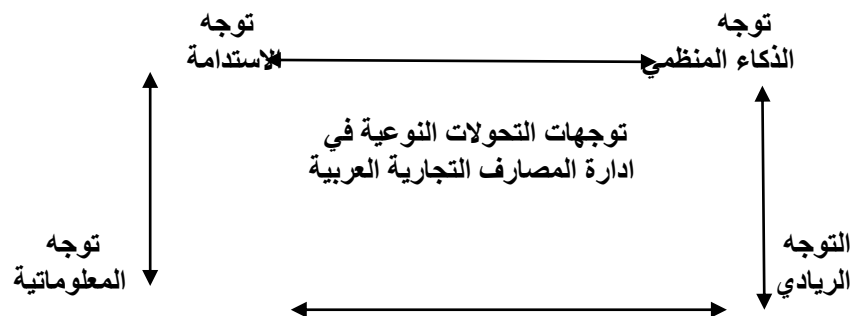
وتأسيساً على ما تقدم يمكن تشخيص التوجهات التالية :

1- توجه الذكاء المنظمي : يحمل الذكاء المنظمي كأحد القدرات المميزة لاية مصرف تجاري ، حزمة اوجه معاصرة لتخمين صحة المصرف ، و التفكير الناقد لفاعليتها بمنطقه الذي تحكمه قواعد الحاكمة و التأزرية سبعة ابعاد وهي : التصور الاستراتيجي ، وتقدير الموارد ، و العواطف و المشاعر ، ونشر المعرفة ، وضغط الاداء ، و التلاؤم و الانسجام و التوجه نحو التغيير . (26)

2- التوجه الريادي : يركز التوجه الريادي للمصارف التجارية على التوجه الابداعي ، و الاستباقية والمخاطرة .(27) وجذبت الريادة الاستراتيجية لصناع المعرفة من الموارد البشرية في المصارف التجارية العربية من خلال مظلة الريادة (الافتراضات ، النظرة الاستراتيجية و القيمة المتوقعة) ، وجودة صناع المعرفة خصائصاً ، ومجالات و عناصرها الاساسية ضمن منطق وعي الادارة بالاهتمامات و النتائج الملموسة و غير الملموسة .(28)

3- توجه المعلوماتية : تشكل مظلة معرفية تحتوي على شبكات اعمال المصارف التجارية العربية وما تحتاجه من تطبيقات الادارة الالكترونية وما تحتويه من نظم دعم قرارات مختلفة و نظم حاكمة إلكترونية لاستلام الودائع و استثمارها وفقاً لنظريات التمويل و الاستثمار و الهندسة المالية (المشتقات و الخيارات) . فهي تعلن عن فلسفة إدارة عمليات المصارف التجارية رقمياً ، و إلكترونياً و افتراضياً بلغة فطنة . تفرز المعلوماتية تغيرات جذرية في تصميم المصارف التجارية من آلي الى عضوي الى شبكي . وقد تطورت النماذج ، والنظم والأدوات الالكترونية لخدمة الاطراف ذوي المصالح المختلفة قوة واقتداراً لتلك المصارف وزبائنها عالمياً وأقليمياً وعربياً .

4- توجه الاستدامة : تدور جوهر فكرة التحولات النوعية هنا في تركيز إدارة المصارف التجارية العربية على الجوانب الاقتصادية، والبيئية، والمسؤولية الاجتماعية. فضلاً عن التفكير باستدامة الميزة التنافسية التي تشكل أساس التفكير باستراتيجيات الابتكار، والتغير الجذري بالخدمات والتعاون بمنطق الشراكة والتحالف الاستراتيجي بما يضمن بقاء المصارف تلك نجاحاً وفوزاً وتفوقاً بقدراتها ونتائجها. ومن ثم يمكن تلخيص التوجهات بالمخطط الموضح في الشكل (2) وفق منطق التكامل والتوازن



الشكل (2) توجهات التحولات النوعية في ادارة المصارف التجارية العربية

5- تخصيص مكافآت رمزية ومالية لرواد التحولات النوعية وتخصيص جائزة على التنافسية بين إدارة المصارف التجارية العربية بخاصة تلك التي تحقق توازناً بين الاستدامة الاقتصادية والبيئة والاجتماعية بمنظور متداخل ومتكامل .

إن التحولات تتجلى في نتائج التعلم المنظمي ودرجة التعقيد المعرفي للعقول الادارية معتمدة فلسفة القيم وجمالية التصميم والانتكيت في التعامل مع العملاء الحاليين والجدد، والمنافسين الحاليين والجدد والشركاء الحاليين والجدد من المصارف التجارية العربية والعالمية.

رابعاً : قيمة التحولات في ادارة المصارف التجارية العربية :

تمثل القيمة هنا النتائج المتحققة والمتوقعة من التحولات النوعية بمختلف مجالاتها وما تعترضها من تحديات وبتشكيلة افكاراً ، واسلوباً، واختباراً، وتدقيقاً على مستوى المصارف التجارية ما بينها ونظيرتها الريادية والقيادية والمستجيبة والتابعة مقارنة بقطاع المصارف التجارية في الدول العربية والاقليمية ودول العالم المتقدم .

يرتكز تحقيق القيمة على جملة افتراضات وهي :

1-سعة وعمق وعي العقول الادارية والخبراء والمستشارين كقوة كامنة في المصارف التجارية العربية والعالمية .

2-اعتماد منهج التفكير المتوازن بين خصوصية التحولات النوعية وفقدان هويتها نتيجة الترجمة العضوية المرنة للتعامل مع التحديات كماً، ونوعاً، وتوقيتاً، وكلفة وجوداً .

3-قيادة التنوع في التحديات النوعية في مسارات اعمال وعمليات المصارف التجارية العربية والاقليمية والعالمية بمنظورات متعددة متداخلة ومتكاملة اقتصادياً، ومالياً، ومحاسبياً ومعلوماتية، ومنظومات ذكية ابداعية متعلمة فطنة .

4-أن يحصل التفكير الناقد للقيم الجوهرية الموجهة لرؤية ورسالة المصارف التجارية مقارنة بنظائرها عالمياً واقليمياً وعربياً وما تتطلبه من سيناريوهات اعادة هندسة وادارة عمليات تلك المصارف بالاستفادة من تهيئة ادوات تحليل جودة الخدمات المصرفية المعاصرة منها والتقليدية .

5-القيمة دالة ماهية التحولات النوعية، ومجالاتها، وتوجهاتها بلغة التشخيص، والتدقيق، والتنبؤ لرصد الفجوات العملية الميدانية التي يسبب اهمالها او تجنبها خسائر كبيرة في ارتفاع كلف المخاطر التي تقود الى انهيار المصارف التجارية وتصفيتها .

6-إن هندسة قيمة التحولات في إطار التفكير الاستراتيجي تشكل قوى محفزة لإدارة التغيير الهادف المتوازن المستدام في أعمال، وعمليات، ومنظومات، وتصاميم وموارد المصارف التجارية العربية والاقليمية والعالمية

المقترحات :

تستطيع ادارة المصارف التجارية العربية الاستفادة من المطارحة الفكرية النظرية والعملية من خلال الآليات الآتية :

1-الدعوة لإصدار مجلة تحمل عنوان (التحولات النوعية في ادارة المصارف التجارية العربية حتى إن كانت بصيغة الكترونية .

2-ينبغي المبادرة بتأسيس مدرسة إدارة اعمال المصارف التجارية تحدد رؤيتها، ورسالتها، ومهامها، ونظامها بالتفاعل بين الخبراء والمديرين الرواد والباحثين المتمرسين في قطاع المصارف التجارية الاردنية والعربية على ان يحصل التمويل من البنوك المركزية ومختلف المؤسسات المالية العربية لتكون نواة لبناء قواعد ونظم معرفية قابلة للتطبيق والتعميم، والتحسين والتطوير حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقفاً مرتقياً .

3-فتح نوافذ تفاعل وانفتاح على تجارب المصارف التجارية ذات النطاق العالمي الاقليمي بخاصة الناجحة والرائدة بحيث تصبح قواعد مقارنة مرجعية قصد استيعاب التحولات النوعية في منتصف الالفية الثالثة تعلماً وتدريباً، وابتكاراً، ومرونة، وتعاملماً مع الازمات، والتحديات، والفرص قوة، وجاهزية واقتداراً بلغة الامتياز والعقود، والشراكة، والمشاريع المشتركة .



4- بحث كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات العربية الى اعتماد مساق (التحولات النوعية في ادارة المصارف التجارية العربية) مساقاً ضمن الدراسات الاولى والعليا، وتشجيع الطلبة على انجاز مشاريعهم حولها ضمن دراسة حالة، واخرى مقارنة، وتحليلية، ونافذة قصد استخلاص الدروس الواقعية .

REFERENCE:

- 1- Mansoor, Taher Mohsen and Khafaji, Nima Abbas, (2010), the theory of the organization: the entrance of operations, i 1. Oman.
- 2- Foster,S.T.,(2010) , Managing Quality: Integrating the Supply Chain. 4 e,Boston.
- 3-Wootton, S.&Horne, T.,(2010), Strategic Thinking : A Nine Step Approach to Strategy & Leadership for Managers & Marketers. 3e. London.
- 4- Jack Canfield, (2012), Principles of Success: How to get from where you are to where you want to be? I 6. Riyadh, translation of Jarir Bookstore.
- 5- Ralston, B., Wilson, I. (2006), The Scenario Planning Handbook :A Practitioners Guide to Developing & Using Scenarios to Direct Strategy in Today's Uncertain Time Australia: South – Western Cengage Learning.
- 6-Johnson, G., Whittington, R., Scholes,K.,Angwin, D., & Regner, P.(2014) Exploring Strateg. 10 e, New York .
- 7- Jack Canfield, (2012), Principles of Success: How to get from where you are to where you want to be? I 6. Riyadh, translation of Jarir Bookstore.
- 8- -Al-Omari, Ghassan Issa (2004), The joint use of information technology and knowledge management to achieve high value for the business of Jordanian commercial banks, a doctoral thesis philosophy in management (unpublished) Faculty of Administrative and Financial Studies Graduate / Amman Arab University for Graduate Studies .
- 9- Al-Qasem, Ahmad Ghassan, (2008), The Effect of Commercial Banks Operating in Jordan on the Principles of Organizational Acumen on their Institutional Performance, Ph.D.
- 10- Yaghi, Ihsan Mohammed (2008), The impact of organizational change programs on the performance of commercial banks operating in Jordan, Ph.D.
- 11- Al-Saadi, Amin, (2011), the impact of entrepreneurial orientation and adoption of e-business on the performance of banks operating in Jordan, Ph.D.
- 12- Al-Saadi, Amin and Al-Khafaji, Nima (2013), The Impact of the Pioneering Approach on the Performance of Banks Operating in Jordan, Journal of Senior Management, Institute of Public Administration, Riyadh, Journal (54), No. (1).
- 13- Al-Mutairi, Mubarak Al-Mutlaq, (2011), the extent of the manager's awareness of the method of comparison in e-business and its impact on achieving the competitive edge of Kuwaiti commercial banks, Master Thesis unpublished in Business Administration unpublished, Faculty of Business, Middle East University .
- 14- Ermeli, Azzam Hussein, (2011), Evaluation of the Role of Business Operations Management in Implementing the Organization's Strategies: A Comparative Study in the Banking and Telecommunications Sectors. Ph.D.



Thesis in Management (Unpublished), Faculty of Business, Amman Arab University.

15- Sekaran , U. (2016) . Research Methods for Business New Jersey.

16- Al-Qabaj, Ehab Samir (2012), The Role of Internal Entrepreneurship in Improving the Strategic Capabilities of the Banking Sector, Ph.D. Thesis in Management (Unpublished), College of Business / Amman Arab University.

17- Al-Batsh, Mohammed, and Abu Zeina, Farid (2007), Methods of Scientific Research, Research Design and Statistical Analysis. Oman .

18- Judges, Fadi Hamed (2012), Critical Success Factors of E-Business and its Effect on Improving the Competitiveness of Banks, Ph.D.

19- Othman, Abdullah Khader (2013), the impact of leadership patterns in the decision-making process and its quality in commercial banks operating in Jordan, a doctoral thesis philosophy in management (unpublished), College of Business / Amman Arab University.

20- Al-Adwan, Abdulaziz Mansour (2013), The Role of Strategic Intelligence and Quality of Information on the Quality of Decisions in Kuwaiti Commercial Banks, Master Thesis in Management (Unpublished), College of Business / Amman Arab University.

21- Majroub, Abdullah Sultan (2013), the impact of strategies to attract senior management in the performance of workers in commercial banks in Kuwait, Master Thesis in Management (unpublished), College of Business / Amman Arab University.

22-- Al-Banna, Hussein Musa (2012), The Impact of Organizational Empowerment Strategy on Knowledge Management Operations in Jordanian Commercial Banks, Ph.D.

23- Janabi, Azzam Kamel (2013), the impact of knowledge management processes on the quality of services in Iraqi commercial banks, Master Thesis in Management (unpublished), College of Business / Amman Arab University.

24- Samawi, Riyam Salah (2014), the impact of strategic thinking on the quality of banking operations: a study of its application in the banking sector in the Kurdistan region of Iraq, Amman Arab University, Master Thesis (unpublished).



Quality Transformation in the Arab Commercial Banks

Pro. Ph. Dr. Neamah Abbass Khudhair Al-Khafaji

Amman Arab University – Business Faculty

Abstract

The purpose of the research is interpretation of what quality transformations In the Arab commercial banks' management, and determine which fields that have been achieved in the third millennium, and elicitation the governance trends for future vision to manage them and estimate the expected value for these transformations, the importance of the idea of research in investment the implicit and the apparent of practical knowledge stocks in the minds of managers by specialized language with the application of electronic business philosophy in response to the challenges of the information age and who should occupies those banks the center of Arab leadership and excellence, and try to upgrade to command centers in their competitiveness globally and regionally, and then achieve economic sustainability and environmentally and socially in the commercial banking sector.

Key Words: Quality Transformation, Commercial Banks.