

جودة الخدمات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية

د. محمد نشوان سعيد الواكي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية المجتمع ببريدة
جامعة القصيم

جودة الخدمات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) كفلسفة إدارية حديثة في تحقيق الميزة التنافسية (CA) لدى البنوك السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في البنوك العاملة في القصيم، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة، استرد منها (٩٦) استبانة بنسبة (80%) من عينة الدراسة صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تأكيد عينة الدراسة على أهمية تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التحسين المستمرة للخدمات المصرفية، والحرص على تلبية رغبات العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم المتجددة، من خلال نشر ثقافة تنظيمية تساعد على الإبداع والتحسين المستمر للأداء، والعمل على توفير بيئة عمل تعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين وتدعم الثقة والتعاون فيما بينهم، والعمل على تطوير برامج تدريبية مستمرة، وتوفير أنظمة حوافز فعالة تساعد في تحسين درجة الرضا الوظيفي مما يشجع على الابتكار وتجويد العمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الميزة التنافسية.

The quality of banking services and its impact in achieving the competitive advantage: An empirical Study

ABSTRACT

The proposed study aims to present the impact of the applying of Total Quality Management (TQM) in Saudi banks as modern administrative philosophy for achieving the concepts of competitive advantage (CA). The Study uses the analytical descriptive approach to achieve the purpose of the study. We took Competitive Advantage (CA) for the society of Saudi banks operating in Qassim. To achieve the objectives of the study a questionnaire is prepared and distributed among (120) members of the sample study, (96) Persons responded, forming a rate of (80%) and all of them are suitable for statistical analysis which depending on (SPSS) packages.

We have got an important results of this study are: the sample members illustrate their interest in the importance of achieving the Competitive Advantage. There is a clear impact of (CI) of banking services on the bank facilities to achieve (CA). The study recommends the necessity to expand and concentrate on the implantation of (CI) of banking services By deploying an organizational culture that helps creativity and continuous improvement of performance as well as It recommends the importance of developing types and systems that enhance the human relationships among the employees and reinforce confidence and cooperation among them. It will also suggest more attention to the continuous training programs and incentive systems that lead to encourage the creativity and improve the employee's well-being.

Key Words:

Total Quality Management, Continuous Improvement, Competitive Advantage.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

١- مقدمة :

يشهد العالم تحولات وتطورات متسارعة ومتعددة ، كان للبعد الاقتصادي الحظ الأوفر فيها نتيجة لتحرير التجارة العالمية وتحول المستهلك المحلي الى عالمي متشدد في متطلباته وتطلعاته بفضل الثورة التكنولوجية والاتصالات، ومن أجل مواكبة التطورات المتلاحقة سعت المؤسسات والشركات والبنوك الى انتهاز مبدأ ادارة الجودة الشاملة سعياً للتطوير المستمر ودعم الابتكار والتجديد لتحسين الانتاج والخدمات والسعي لتحقيق الاهداف بكل كفاءة وفعالية وباقل التكاليف، والقطاع المصرفي يشهد تنافساً حاداً وظاهراً للعيان والذي يعتبر من أبرز القطاعات التي تتميز بالتنافسية العالية ، فدوره يتمثل في التمويل والإقراض والاستثمار والادخار، بل أن تطور هذا القطاع أو تأخره أصبح بمثابة مؤشر لقياس مستوى تطور الاقتصاد الوطني بشكل عام ، وتعتبر جودة خدمات القطاع المصرفي من خلال تحقيق كفاءة التشغيل ورفع الربحية وتعظيم الملكية والقدرة على مواجهة المتغيرات المالية المستقبلية بتشكيل كيانات مصرفية قادرة على دخول الاسواق العالمية ، من خلال زيادة رؤوس الاموال وتحسين البيئة الاستثمارية وتضاعف عدد عملائها بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهذا يتطلب زيادة كفاءة منظمات القطاع المصرفي ممثلة بالبنوك والمؤسسات المالية المختلفة.

لذلك فان مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management يعد احد المفاهيم الأكثر نجاحاً وفاعلية لإحداث التغييرات الجذرية في فلسفة واسلوب العمل لدى البنوك المحلية المختلفة لكي تتكيف وتضمن بقاءها في السوق ، وإلا فان مخاطر المنافسة تهدد وجودها ، لذا لابد من بناء قدرة تنافسية ووضع استراتيجيات تنافسية ملائمة ، (احمد، ٢٠١١، ص١٧).

ومن هنا نجد أن الجودة اصبحت سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية ، وقد ادى ادراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على الميزة التنافسية ، الى تبني فلسفة "ادارة الجودة الشاملة" والتي تعتمد على دمج جميع أنشطة المنظمة للوصول الى مستوى متميز من الجودة والتحسين المستمر والابداع والابتكار، مما يرفع مستوى الاداء الكلي لأي منظمة ، (الطيبي، ٢٠١١، ص٢٥).

2- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من أهمية ادارة الجودة الشاملة ، والتي تعتبر من اهم المواضيع تميزاً وفاعلية في حقل الادارة الحديثة لما لها من دور كبير في احداث تغييرات ايجابية وتحقيق واكتساب ميزة تنافسية في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين البنوك وما يترتب عليه من ضرورة تقديم افضل

الخدمات وياقل التكاليف، لكي تستطيع البنوك المحافظة على حصة سوقية محلية مناسبة اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة التي تقدمها لعملائها ، كما ان المنافسة على الصعيد العالمي بسبب العولمة ادت الى تحرير الخدمات المصرفية واللجوء الى خلق كيانات وتكتلات مالية ومصرفية كبيرة قادرة على المنافسة ومواكبة التطور في مجال المعرفة والعلوم المالية والمصرفية ، هذا الامر زاد من مسؤوليات المصارف المحلية في تحقيق الجودة الشاملة ووضعها في اولى اهتماماتها لكي تثبت نفسها في السوق التنافسي العالمي .

3- مشكلة الدراسة :

تشهد بيئة العمل المصرفي في المملكة العربية السعودية تنافس شديد في جميع المجالات ، فلا يمكن لأي عمل ان يستمر وينمو ويتطور مالم يسعى لاكتساب قدرات تنافسية تمكنه من مواجهة الاعمال العاملة في نفس المجال ، لذا لا بد للعمل المصرفي من تحقيق مستوى اداء ينسجم مع رغبات وتطلعات العملاء وتلبية احتياجاتهم ، ولمعالجة هذا القصور لا بد من اعتماد اساليب ومناهج ادارية مختلفة ، منها ادارة الجودة الشاملة والتي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية لهذه البنوك وتحقق نجاحات تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القوية ، لذا لا بد من التعرف على دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك في المملكة العربية السعودية .

4- تساؤلات الدراسة :

يمكن صياغة تساؤلات الدراسة بالأسئلة التالية :-

- 1 - ما مدى اهتمام إدارات البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بتطوير الثقافة التنظيمية واجراء تحسينات في آليات العمل والأداء بما يساعدها في تحسين خدماتها المصرفية.
- 2 - ما اثر التحسينات في جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

5- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تعمل على التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 2- معرفة مدى اعتماد البنوك لمبدأ التحسين المستمر بهدف تحسين جودة خدماتها .
- 3- معرفة أثر تحسين جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

6- فرضيات الدراسة :

استندت الدراسة للفرضيات الآتية :

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التحسين المستمر في جودة الخدمات المصرفية" والمتغير التابع "تحقيق الميزة التنافسية" تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

ثانيا : منهجية الدراسة :

1- منهج الدراسة :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوضع الإطار النظري ودراسة الحالة ، تمثل الجزء الأول بالإطار النظري للدراسة، وفيه تم الرجوع إلى الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى الاستفادة من قواعد البيانات المتاحة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ، والجزء الثاني يتمثل بالجانب الميداني حيث تم اعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول على النتائج.

2- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، خضعت لاختبارات الصدق والثبات، تكونت الاستبانة من جزأين، الأول يتعلق بالبيانات الأولية للدراسة والتي تتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة(المؤهل، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الجنس)، أما الجزء الثاني من الاستبانة تضمن خمسة ابعاد، تضمن البعد الأول للمتغير المستقل الفقرات من (1-7)، والبعد الثاني الفقرات (8-16)، والبعد الثالث الفقرات (17-22)، والبعد الرابع الفقرات (23-31)، أما البعد الخامس فقد تضمن المتغير التابع وشمل الفقرات (32-44)، وطلب من أفراد العينة الإجابة على فقراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (5) ، موافق (4) ، غير متأكد (3) ، غير موافق (2) ، غير موافق بشدة (1) .

3- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك التجارية العاملة في منطقة القصيم (المملكة العربية السعودية)، والبالغ عددها (11) بنك، تم اختيار ثلاثة بنوك وهي : البنك الاهلي و بنك الرياض

وبنك الراجحي، كعينة من مجتمع البحث، وذلك كون هذه البنوك تحتل مكانة متميزة بين البنوك التجارية العاملة في منطقة القصيم، كما وتعتبر من بين البنوك الاوسع انتشارا ونشاطا بالإضافة إلى تعاون الإدارة في هذه البنوك لتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية، وتضم هذه البنوك ما يقارب (٤٠) فرعا موزعة على محافظات القصيم المختلفة، تم توزيع (١٢٠) استبانة، تم اعادة (٩٦) استبانة بنسبة (80%) صالحة للتحليل .

4- صدق الأداة وثباتها:

عُرِضت الاستبانة على عدد من المحكمين للتحقق من صدقها ومدى قياسها للهدف الذي صممت من اجله، وقد اشتملت مجموعة المحكمين عدد من أعضاء هيئة التدريس في العلوم الإدارية والمتخصصين في المجال العلمي والعملية، للتأكد من مدى صدق المحتوى ومدى تغطية محاور وأبعاد الدراسة، وقد تم الاستفادة من مقترحات المحكمين . وأجري اختبار الثبات باستخدام مقياس كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي فكانت قيمة ألفا (0.96%) .

5- أساليب التحليل الإحصائي:

- بعد جمع البيانات الأساسية للدراسة فقد تم تحويلها إلى رموز رقمية وإدخالها للحاسب الآلي لمعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة وإيجاد المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.
 - تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T-test لاختبار الفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة.
 - تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لاختبار فرضيات الدراسة.

6_ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك العاملة في منطقة القصيم .
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية الممتدة بين ٢٠١٦/٢٠١٧ .
- الحدود البشرية: العاملين في بنوك منطقة القصيم.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الفقهاء (٢٠٠٩) بعنوان "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم". هدفت إلى التعرف على مدى علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية، أظهرت نتائج الدراسة ميلا كبيرا للعاملين والإدارة بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بالتركيز على احتياجات الموظفين، والتركيز على العميل والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتحسين المستمر للعمليات المصرفية، بالإضافة لامتلاك هذه المصارف مقومات الميزة التنافسية، كما بينت الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية .

٢- دراسة الزعائين (٢٠١٠) بعنوان "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع المنتجات وخدمة ما بعد البيع لشركات الأدوية على حصتها السوقية ومعرفة متغيرات الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية الوطنية من جهة وأثرها على الحصة السوقية من جهة أخرى، كان من أهم نتائج الدراسة أن تنوع المنتجات لشركات الأدوية الوطنية وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها تقدمها هذه الشركات لزيائنها ميزة تنافسية بدرجة متوسطة، وهذا لا يعمل على زيادة الحصة السوقية لتلك الشركات ، وذلك من وجهة نظر الزبائن .

٣- دراسة خلف (٢٠١١) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المنظمة العاملة للصناعة الكهربائية معمل فتح" . هدفت الدراسة إلى إيجاد حلول لمشكلة التعرف على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة الكلفة الأدنى لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العراقية، و أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط م موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى .

٤- دراسة الصالح (٢٠١٢) بعنوان "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية" هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، تم تطبيق الدراسة الميدانية في ست جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، أهم نتائج الدراسة: ادراك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جدا، وتعتبر مجالات البحث العلمي "التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة" المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية، كما تعتبر استراتيجيات التمايز والتركيز من الخيارات الانسب لبناء الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية السعودية .

٥- دراسة الاسمرى (٢٠١٤) بعنوان "دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض" هدفت الدراسة لمعرفة واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة

الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، وكانت من أهم نتائج الدراسة ادراك اهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين وان ذلك يعزز الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية ، والحرص على تطوير الخدمات بشكل مستمر من اجل تحقيق جودة في الخدمات، وبالتالي تعزيز الموقف التنافسي للشركة ، كما بينت الدراسة وجود معوقات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتمثل في ضعف مشاركة العاملين في صنع القرار مما يقلل من دافعيتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية.

٦- دراسة النجار (٢٠١٥) بعنوان تطبيقات إدارة انجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن" هدفت هذه الدراسة لمعرفة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعا، كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي ومشاركة وتمكين العاملين والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي.

٧- دراسة كحيل (٢٠١٦) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها، كان من ابرز النتائج ان مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة يعتبر جيدا تجاوز (٧٦%)، وأن هناك التزام من الادارة العليا للجامعة للتحسين المستمر وتدريب وتأهيل العاملين، ومشاركة العاملين في صنع انقرار والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة .

٨- دراسة حسن (٢٠١٧) بعنوان" أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة **Ceko (٢٠١١)**، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الألبانية"، هدفت الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص لمنظمات الأعمال الألبانية الصغيرة والمتوسطة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن أغلب منظمات الأعمال المستهدفة في الدراسة لا تطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولا تعرف أي شيء عن إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- دراسة **Al-Qudah (٢٠١٢)** بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن"، هدفت إلى اكتشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية، وقد أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية تساعد شركات تصنيع الأدوية لتعزيز الميزة التنافسية وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية، وقد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الأدوية الأردنية لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية.
- ٣- دراسة **Korankye (2013)** بعنوان "إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية" دراسة مقارنة بين الصناعات التحويلية والشركات الخدمية في غانا"، هدفت إلى استكشاف إذا ما كانت إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية في كل من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية، وقد ترصلت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسمى لتحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والجودة والابتكار والكفاءة والفاعلية، وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تصميم استراتيجيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير مباشر على تحسين الميزة التنافسية.
- ٤- دراسة **Farook (٢٠١٥)** بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والمزايا التنافسية"، هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى البحث والتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية في سريلانكا، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات .
- ٥- دراسة **Daru (٢٠١٦)** بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ، استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية " هدفت الدراسة إلى التحقق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية في الهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته،

وأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا جوهريا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعظيم أرباحها، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجيع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

الإطار النظري للدراسة:-

إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي استحوذت اهتمام الباحثين ، وهي فلسفة إدارية جديدة تدعو الى ادخال مبادئ إدارية واساليب احصائية بأسلوب جديد، يتركز اهتمامها على تلبية متطلبات واحتياجات العملاء من خلال تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر باتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الانتاج لتقديم خدمة او سلعة بشكل متميز مما يعزز مكانة المنظمة وتحسين صورتها امام المجتمع، (الشمري ٢٠١٥، ص٢٩) .

تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يصعب تحديد مفهوم شامل ومحدد لإدارة الجودة الشاملة ، وبالرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تعريفها ، الا أنهم اتفقوا على ان الجودة تهتم بتحسين الخدمات المستمر تبعا لمتطلبات المسنخدم، وفيما يلي اهم التعريفات :

- قدم معهد المقاييس البريطاني تعريفا لإدارة الجودة الشاملة على انها" فلسفة إدارية تشمل كافة الأنشطة، يهدف تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع وتحقيق اهداف المنظمة بأكفا الطرق وبأقل تكلفة"، (جودة، ٢٠٠٩، ص٢٢) ..

- وعرفت ايضا" بانها اسلوب جديد للتفكير بإدارة المنظمات من خلال تعزيز ثقافة رضا المستهلك، من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة فروع العمل، (طایل، ٢٠١٢، ص٧١)،

- ويرى الشمري بان إدارة الجودة الشاملة" تتمثل بالتركيز بصورة رئيسية على التحسين التدريجي المستمر للأداء من أجل ارضاء المستفيدين وفهم احتياجاتهم"، (الشمري ٢٠١٥، ص٣٣) .

- وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تعزز مهمة منظمة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة، (كور نسكي، 2003، ص 18) .

- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على اساس الكلمات المكونة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وهي: ادارة وتعني التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار، الجودة وتعني

وأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعظيم أرباحها، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجيع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

الإطار النظري للدراسة:-

إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي استحوذت اهتمام الباحثين ، وهي فلسفة إدارية جديدة تدعو إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية بأسلوب جديد، يتركز اهتمامها على تلبية متطلبات واحتياجات العملاء من خلال تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، باتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج لتقديم خدمة أو سلعة بشكل متميز مما يعزز مكانة المنظمة وتحسين صورتها أمام المجتمع، (الشمري، ٢٠١٥، ص ٢٩) .

تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يصعب تحديد مفهوم شامل ومحدد لإدارة الجودة الشاملة، وبالرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تعريفها ، إلا أنهم اتفقوا على أن الجودة تهتم بتحسين الخدمات المستمر تبعاً لمتطلبات المستقبل، وفيما يلي أهم التعريفات :

- قدم معهد المعاييس البريطاني تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية تشمل كافة الأنشطة، يهدف تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وبأقل تكلفة"، (جودة، ٢٠٠٩، ص ٢٢) .

- وعرفت أيضاً بأنها أسلوب جديد للتفكير بإدارة المنظمات من خلال تعزيز ثقافة رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة فروع العمل، (طابل، ٢٠١٢، ص ٧١)،

- ويرى الشمري بأن إدارة الجودة الشاملة "تتمثل بالتركيز بصورة رئيسية على التحسين التدريجي المستمر للأداء من أجل إرضاء المستفيدين وفهم احتياجاتهم"، (الشمري، ٢٠١٥، ص ٣٣).

- وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تعزز مهمة منظمة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة، (كور نسكي، 2003، ص 18) .

- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات المكونة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وهي: إدارة وتعني التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار، الجودة وتعني

تلبية متطلبات العميل وتوقعاته ، الشاملة وتعني المشاركة الفعالة لكل العاملين لإجراء التحسين المستمر ، (عياشوي، ٢٠١٣، ص٢٥).

- ويشير الدكتور عبد الستار العلي (العلي، 2000، ص 495) إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو عبارة عن توليفة (أو تركيبية) للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الثلاثة التالية: التركيز على رضا المستهلكين والمساهمة الجماعية وفرق العمل والتحسينات المستمرة لنوعية العمليات والمخرجات.

أهمية إدارة الجودة الشاملة: (Objectives of Total Quality Management) :

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات في معظم الدول، ومن العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة :

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي .
- ضرورة اللجوء لابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية والمستمرة.
- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة.
- زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.
- خفض تكاليف الإنتاج ومن ثم زيادة الأرباح المحققة للشركة، (توفيق، ٢٠٠٨، ص٥).

أهداف إدارة الجودة الشاملة (Objectives of Total Quality Management) :

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي :

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة ، (الطائي والعبادي، ١٦٤، ٢٠٠٥)،

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:-

١- التركيز على العملاء: هدف أي منظمة هو إرضاء العملاء من خلال توفير السلع والخدمات التي تقدمها، ورضى العملاء يرتبط بالمنفعة التي يحصل عليها من وراء استخدامه للسلعة أو الخدمة، وحتى يكون العميل راضٍ فيجب أن تكون المنفعة المتحققة أكبر من التضحيات التي قدمها، لذا فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إدراك العاملين لأهمية تقديم السلع والخدمات بكفاءة وفعالية بما يلبي توقعات العملاء، (العقيلي، ٢٠٠٩، ص ٥٥).

٢- التزام الإدارة العليا: بالدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية الخاصة بالعمل الجماعي والتعاوني ومشاركة العاملين لتقديم المقترحات المختلفة.

٣- فرق العمل: إدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين يمتلكون المهارات اللازمة لمعالجة المشاكل بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة، حيث يتم تبادل الآراء فيما بينها مما ينتج عنه قيمة إضافية كبيرة ويساعد على الابتكار والإبداع وخلق أفضل أساليب أداء العمل وخفض التكاليف، (ابوزيادة، ٢٠١٢، ص ١٧٦).

٤- التحسين المستمر: قيام المنظمة بإجراء تحسينات مستمرة في نظم العمل بالمنظمة، وقد أطلق اليابانيون على ذلك "Kaizen" أي التحسين المستمر وهو التعبير العملي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، (غنيم، ٢٠١١، ص ٥٥).

٥- مشاركة وتمكين العاملين: توفير الظروف للعاملين للمساهمة بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، من خلال مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وشعور الموظف بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها وكذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته.

٦- التخطيط الاستراتيجي الشامل: إن إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة الأجل، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل وبدرجة عالية من الدقة، ولا يترك شيئاً للتخمين والرأي الشخصي، فكل أمر سواء كان صغيراً أو كبيراً خاضع للدراسة والتخطيط.

فوائد إدارة الجودة الشاملة :

١- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون أحداث رد فعل عيني لدى العملاء، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس وزيادة المبيعات وتقليل تكاليف التسويق، والذي يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية.

٢- كسب رضا المجتمع: إدارة الجودة الشاملة تركز على رغبات العملاء وإشباعها وبمعرفة احتياجاتهم، بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات مروراً بمرحلة التصميم والإنتاج والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع من أجل المحافظة وكسب رضا العملاء .

٣- زيادة الفعالية التنظيمية: إدارة الجودة الشاملة تعزز القدرة على العمل الجماعي ، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وحل المشاكل والمعوقات، مما يقلل معدل دوران العمالة ويزيد ولاء العاملين للمنظمة.

٤- تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إدارة الجودة الشاملة نظام يبنى رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه، والذي يترتب عليه تقديم منتج بجودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب وبالوقت المناسب لهم، مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج، الأمر الذي ينعكس على المنظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

٥- المحافظة على حيوية المنظمة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التجديد في العمليات الإنتاجية، بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للعاملين، وكذلك تبني فلسفة التحسين المستمر، وهذا يضمن البقاء والاستمرار في المنافسة، (الطائي وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٢٠٥).

مفوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

هناك عقبات تقف في طريق تطبيق المؤسسات والمنظمات لإدارة الجودة الشاملة، كما تشير الأدبيات إلى أن هذه العقبات تنبأين تبعاً إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان إلى آخر، بالإضافة إلى فلسفة المنظمة أو المؤسسة، ويرى البعض إلى أن هناك عقبات تحد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي الخوف من التغيير ونقص المهارات والتدريب على حل المشاكل، وتفكك وعدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء، وعدم الالتزام القيادة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، (Dale، 1997، P372)، في حين يرى آخرون أن هناك عقبات وأسباب أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها :

- غياب روح فرق العمل المحفزة وهذا يؤثر في التحسين المستمر .
- قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات TQM .
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور الإدارة بالمشاركة مما يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري .
- قصور التخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٩٨).

متطلبات البرنامج الفاعل لإدارة الجودة الشاملة :

لكي يتم تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة TQM هناك عدة متطلبات يجب ان تتفاعل فيما بينها وتؤخذ بالحسبان والشكل (1) يوضح هذا التفاعل:

شكل رقم (1)



المصدر: (الطائي وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٢١١)

- ١- القيادة: من خلال مساعدة العاملين على الانجاز وبناء شبكه اتصال فاعلة والدعم والاشراف وتكوين فرق العمل وفهم المتغيرات الداخلية والخارجية والتفاعل معها .
- ٢- التزام الادارة العليا: والقناعة بإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر .
- ٣- تشكيل فرق العمل: العمل الجماعي يخلق ميزة تنافسية في الاداء وحل مشاكل الانتاج وزيادة الانتاج وتقليل معدل دوران العمل.
- ٤- التصميم الفاعل للسلع والخدمات: السلعة او الخدمة تعد محور نشاط المنظمة وسبب بقائها لذا لا بد من مواكبة التطور في انواق العملاء وتحسين عمليات المنظمة من خلال التغذية العكسية المستمرة والحصول على الميزة التنافسية في السوق .
- ٥- التركيز على العمليات: من خلال ادارة أنشطة المنظمة بصورة كفوءة وتحديد مدخلات العمليات ومخرجاتها وقياسها، وكذا تحديد مسؤولية ادارة العمليات وسلطتها والرقابة عليها

- (الطائي وآخرون، ٢٠٠٩، ص٢١١)، وهناك من يرى بان العوامل الحاكمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود لعدة عوامل منها :
- التهديد: كلما زادت التهديدات المحيطة بالمنظمة فهذا يدفعها لتحسين الاداء والارتقاء بالجودة لكي تتمكن من الصمود في وجه التهديد.
 - الدعم: دعم العاملين لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة نحو التغيير والتحسين المستمر.
 - التخطيط: يجب وضع خطة طويلة الاجل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ووضع معايير تقييم موضوعية من اجل اكتشاف نقاط القوة والضعف ،
 - التقدم: كلما زادت درجة التقدم لأي منظمة، هذا مؤشر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاستراتيجية: لا بد للاستراتيجية المستخدمة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغطي كافة الوظائف والمستويات المختلفة في المنظمة، (طاييل، ٢٠١٢، ص١٥٨)

الميزة التنافسية __Competitive advantage:

تمهيد :

تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية والإنتاجية والتسويقية، وتفعيل واستثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب حدة ضغوط المنافسين محلياً وخارجياً، وأصبح مفهوم الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع على المستوى العالمي لمواكبة متطلبات التطورات السريعة التي يشهدها العالم، مما يحتم على أي منظمة العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من تحسين موقعها التنافسي الذي تعمل فيه، (المحمد، ٢٠١٠، ص٣)، وللمحافظة على الميزة التنافسية في المنظمة لا بد من ايجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات المحورية التي تمتلكها المنظمة، والكفاءات المحورية تتمثل في المورد البشري المستقطب لباقي الموارد في المنظمة، وهو رأسمال فكري قادر على التفكير والإبداع والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى، (المقادمة، ٢٠١٣، ص٢٦).

مفهوم الميزة التنافسية:

يمكن القول عن منظمة انها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الإسـاـة اتيجية الـا □□ تتبناها، ولقد أكد (Hittetal,2000,P:5) أن الميزة التنافسية تتحقق في المنظمة عندما تضع وتطور استراتيجية لا ينفذ المنافسون مثيلاً لها، وتعددت آراء الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ومن هذه المفاهيم :

- الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، (سرحان، ٢٠١١، ص ٣٤).
- الميزة التنافسية هي ان تمتلك المؤسسة القدرة على خلق قيمة اقتصادية ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج.
- الميزة التنافسية هي ان تكون المنظمة أفضل من المنافسين في واحد او أكثر من الاداء الاستراتيجي "التكلفة ، الجودة الاعتمادية، المرونة، الابتكار"، (طاييل، ٢٠١٣، ص ٣٢٦).
- عرف Porter الميزة التنافسية بأنها " مركز متميز تحققه المنظمة عن منافسيها يساعد في جذب العملاء وصعوبة تقليدها ومجاراتها من قبل منافسيها، (هميمي، ٢٠٠١، ص ٩٨).

معايير الميزة التنافسية بالنسبة للبنوك :

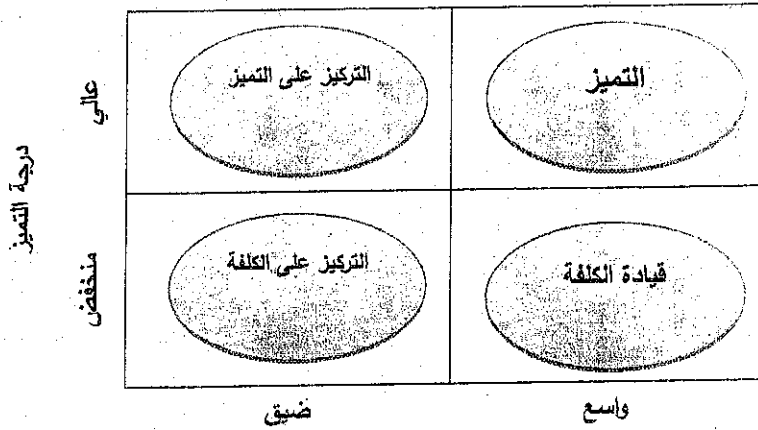
- ساهمت المنافسة والانفتاح والتقدم التكنولوجي الكبير في أنظمة تبادل المعلومات والاتصالات، إلى ظهور موجة من الإبداع المالي شملت مختلف جوانب الصناعة المالية والمصرفية، أدى كل ذلك إلى زيادة الضغوط على إدارات البنوك لتحقيق خفض في التكاليف وإجراء تحسينات ملموسة على جودة خدماتها المصرفية، ويهدف تحسين القدرة التنافسية حرصت العديد من منظمات الأعمال على تطبيق أساليب أداء متطورة وحديثة كفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للسلع والخدمات والتركيز على الزبون، للتمكن من تحقيق معدلات نمو عالية في الإنتاج وتخفيض التكاليف، وبالتالي امتلاك القدرة على النفاذ إلى الأسواق ويعزز وجودها ويزيد من حصتها السوقية، وتخضع البنوك لتأثير ثلاث قوى رئيسية "العملاء، والمنافسة، والتغيير" حيث أصبح العملاء برغباتهم واحتياجاتهم محور اهتمام البنوك ، والتي بدورها كرست لهم كل طاقاتها لأحداث أية تغييرات تساعد على البقاء قوية في عالم المنافسة، وهناك عدة معايير للميزة التنافسية بين البنوك والتي يمكن تحديدها كما يلي:
- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، يستلهم حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة والمتعاونة على مختلف مستويات البنوك.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية، (بوحليقة، ٢٠٠٧، ص ٢).

استراتيجيات اكتساب الميزة التنافسية:-

- تمتلك المنظمة ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحاً تتجاوز معدل ربحية القطاع الذي تعمل فيه، وهناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية :
- ١- قيادة الكلفة:- وفيه تحاول المنظمة أن تكون المنتج الأقل كلفة ضمن قطاعها الصناعي، مع سعيها للحفاظ على نفس المستوى من العوائد المالية التي يحققها المنافسين.

٢- التميز:- بموجبه تسعى المنظمة لان تكون فريدة في قطاعها الصناعي، وذلك بحسب مجموعة من الأبعاد المقيّمة من قبل العملاء ، ومن بينها :- المنتج ، التوزيع ، المبيعات ، التسويق ، الخدمة ، ويقترح Porter أربع استراتيجيات أعمال عامة يجب اعتمادها لاكتساب الميزة التنافسية. وهذه الاستراتيجيات مستمدة من النوعين الرئيسيين للميزة التنافسية (المشار لهما أعلاه)، والاستراتيجيات لها صلة "بمجال أنشطة الأعمال وهو إما أن يكون ضيقاً، أو واسعاً، وكذلك "بدرجة تميز المنتج " ، شكل رقم (٢) -

- ١- استراتيجية التميز: تكون درجة تميز المنتج عالية ومجال أنشطة الأعمال واسعاً.
- ٢- استراتيجية قيادة الكلفة:- تكون درجة تميز المنتج منخفضة ومجال أنشطة الأعمال واسعاً.
- ٣- استراتيجية التركيز على التميز: تكون درجة تميز المنتج عالية ومجال أنشطة الأعمال ضيقاً.
- ٤- استراتيجية التركيز على الكلفة: تكون درجة تميز المنتج منخفضة ومجال أنشطة الأعمال ضيقاً.



مجال أنشطة الأعمال

شكل رقم (٢)

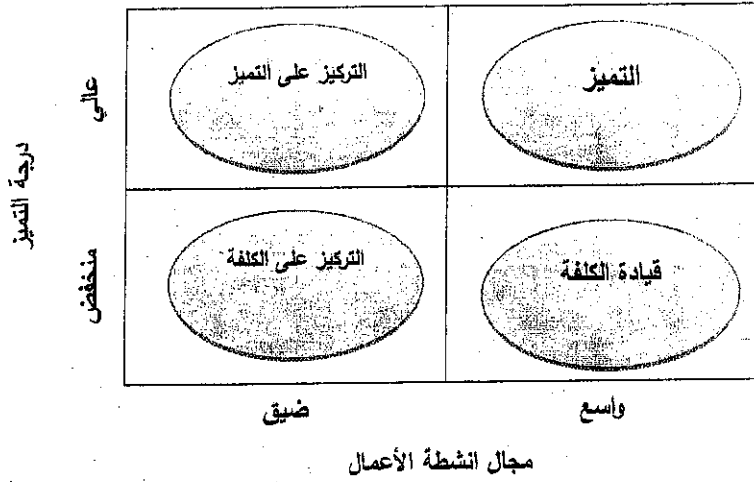
مصنوفة Porter لاستراتيجيات الميزة التنافسية

المصدر: http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitive_advantage.htm

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية
تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات ، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.
ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتميز لا يتم إلا بالالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء " المدخلات والمخرجات والعمليات" ، إذ تعتبر إدارة الجودة

٢- التمييز:- بموجبه تسعى المنظمة لان تكون فريدة في قطاعها الصناعي، وذلك بحسب مجموعة من الأبعاد المقیمة من قبل العملاء ، ومن بينها :- المنتج ، التوزيع ، المبيعات ، التسويق ، الخدمة ، ويقترح Porter أربع استراتيجيات أعمال عامة يجب اعتمادها لاكتساب الميزة التنافسية. وهذه الاستراتيجيات مستمدة من النوعين الرئيسيين للميزة التنافسية (المشار لهما أعلاه)، والاستراتيجيات لها صلة "بمجال أنشطة الأعمال وهو إما أن يكون ضيقاً، أو واسعاً، وكذلك "بدرجة تمييز المنتج" ، شكل رقم (٢) -

- ١- استراتيجية التمييز: تكون درجة تمييز المنتج عالية ومجال أنشطة الأعمال واسعاً.
- ٢- استراتيجية قيادة الكلفة:- تكون درجة تمييز المنتج منخفضة ومجال أنشطة الأعمال واسعاً.
- ٣- استراتيجية التركيز على التمييز: تكون درجة تمييز المنتج عالية ومجال أنشطة الأعمال ضيقاً.
- ٤- استراتيجية التركيز على الكلفة: تكون درجة تمييز المنتج منخفضة ومجال أنشطة الأعمال ضيقاً.



شكل رقم (٢)
مصنوفة Porter لاستراتيجيات الميزة التنافسية

المصدر: http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitive_advantage.htm

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية
تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات ، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

ويعتمد التمييز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتمييز لا يتم الا بالالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء " المدخلات والمخرجات والعمليات" ، إذ تعتبر إدارة الجودة

الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تفرد عن منافسيها بعيد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة، وتعتبر التكلفة الأقل نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الاسعار، أما الجودة فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، كما ان التحسين المستمر والتركيز على تدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عملية الفحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الملائمة، وتمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها الواضح في الجودة، (يومدين، ٢٠٠٧، ص ٣٥).

الجانب التطبيقي للدراسة:-

١- خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٥٨	53.1
	انثى	٣٨	46.9
العمر	أقل من 20 سنة	٣	3.1
	20-25 سنة	٣٩	40.6
	26-30 سنة	٣٠	31.3
	31-35 سنة	١٨	18.8
	36-40 سنة	٣	3.1
	أكثر من 40	٣	3.1
	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	١٥
	دبلوم متوسط	٣٣	34.4
	بكالوريوس	٤٢	43.8
	ماجستير	٦	6.2
	دكتوراه	-	-
الخبرة في العمل	أقل من خمس سنوات	25	26
	5-10 سنوات	39	40.6
	11-15 سنة	19	19.7
	16-20 سنة	7	7.2
	أكثر من 20 سنة	6	6.2

المصدر: اعداد الباحث من سجلات شئون العاملين

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) ويلاحظ من الجدول أن (53.1%) من المشاركين كانوا من الذكور، وأن (46.9%) من الإناث، أما فئات العمر فقد ضمت الفئة (20-25 سنة) أكبر نسبة بين أفراد العينة وبلغت (40.6%) ثم الفئة (26-30 سنة) وبلغت نسبتها (31.3%)، والفئة (٣٥-٣١) بلغت نسبتها (١٨.٨)، وتوزع بقية أفراد العينة على الفئات الأخرى، حيث ضمت الفئات (أقل من 20)، والفئة (40-36)، والفئة (أكثر من 40) ما مجموعه (٩%) تقريبا، أقل عدد من أفراد العينة.

وفي متغير المؤهل العلمي ضمت فئة (البكالوريوس) أكبر عدد من المشاركين بنسبة بلغت (43.8%) تلتها فئة (دبلوم متوسط) بنسبة (34.4%)، تلتها فئة (الثانوية) بلغت نسبتهم (15.1%)، بينما ضمت فئة (الماجستير) أقل عدد منهم وبنسبة بلغت (6.2%)، أما متغير (الخبرة في العمل) فقد توزع فيه المشاركون على فئاته الخمس حيث احتلت الفئة (10-5) النسبة الأعلى (40.6%)، تلتها الفئة (أقل من خمس سنوات) (26%)، تلتها فئة (15-11) بنسبة (19.7%)، بينما ضمت الفئتين (20-16)، و(أكثر من 20) أقل النسب (13%) تقريباً لكل منهما.

2- المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول رقم (2)
أعداد ونسب المشاركين في الدورات التدريبية

مجال الدورة	العدد	النسبة المئوية
إدارة الجودة الشاملة	45	46.9%
المجال الإداري	42	43.8%
مجالات متنوعة أخرى	75	78.1%

المصدر: أعداد الباحث من سجلات إدارة التدريب
الجدول رقم (2) يوضح أعداد المشاركين في الدورات التدريبية التي عقدت في البنوك المستهدفة في الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين في (دورة إدارة الجودة الشاملة) (45) فرداً وبنسبة بلغت (46.9%) من مجموع أفراد العينة، بينما بلغت أعداد المشاركين في دورات المجال الإداري 42 فرداً وبنسبة بلغت (43.8%)، في حين كان عدد المشاركين في (دورات متنوعة أخرى) 75 فرداً وبنسبة بلغت (78.1%).

3- التحليل الوصفي لاسئلة الدراسة :-

جدول رقم (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول
" تشجيع الإدارة للعاملين لإجراء التحسينات المستمرة "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
1.	تشجع الإدارة العاملين الذين يقومون بتحسين وتطوير جودة الأداء.	4.22	0.70639	5	مرتفع
2.	تشجع الإدارة العاملين الذين يدخلوا تحسينات لأنشطة العمل المختلفة.	4.28	0.77186	3	مرتفع
3.	تشجع الإدارة روح الابتكار والإبداع في مجال تحسين العمل.	4.37	0.55358	2	مرتفع
4.	تشجع الإدارة لإجراء تحسينات لتقليل أخطاء العمل.	4.50	0.56796	1	مرتفع
5.	تشجع الإدارة فلسفة تحليل المهام والتخلص من المهام غير الضرورية.	3.96	0.78224	7	متوسط
6.	تشجع الإدارة الابتكارات الجديدة لطرق الأداء.	4.21	0.65915	4	مرتفع
7.	تشجع الإدارة على تقليل التكاليف والهدر.	4.21	0.79248	6	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
	الكلية	٤.٢٥	٠.٤٤٤٠١		مرتفع

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (3) يوضح لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول (تشجيع الإدارة للعاملين على إجراء التحسينات المستمرة) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩٦-٤.٥٠) ، وجاء ترتيب الفقرة (4) (تشجع الإدارة إجراء تحسينات لتقليل الأخطاء في تنفيذ مهام العمل) بالترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.5) ، تلتها بالترتيب الثاني الفقرة (3) (تشجع الإدارة روح الابتكار والإبداع في مجال تحسين العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.37) ، في حين احتلت الفقرة (5) الترتيب الأخير (تشجع الإدارة فلسفة تحليل المهام والتخلص من المهام غير الضرورية) وبتوسط حسابي بلغ (3.96) ، وكان المتوسط الكلي للفقرات مرتفع وبتوسط حسابي (4.25) ، وهذا يدل على التزام البنوك محل الدراسة بإجراء التحسينات المستمرة في مجال العمل.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول "تحقق الخدمات المتوقعة من قبل العملاء"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
٨	الخدمات المقدمة من البنك تتناسب مع حاجة العملاء.	٤.٣٤	٠.٧٠٠٦٦	٣	مرتفع
٩	أسلوب تقديم البنك للخدمات المصرفية يتناسب مع توقعات واحتياجات العملاء.	٤.٠٣	٠.٧٨٢٢٤	٧	مرتفع
١٠	تقوم إدارة البنك بدراسة احتياجات العملاء قبل تحديد أنواع الخدمات المصرفية.	٤.١٢	٠.٧٩٣١٢	٦	مرتفع
١١	تحقق الخدمات المصرفية الجديدة الأهداف المتوقعة منها بدرجة عالية من الكفاءة.	٤.٣١	٠.٧٣٧٨٠	٤	مرتفع
١٢	بعض الخدمات المصرفية الجديدة لم تحقق هدفها لعدم توافقها مع احتياجات العملاء.	٣.٥٠	١.١٣٥٩٢	٩	متوسط
١٣	يتم تعديل أسلوب تقديم بعض الخدمات المصرفية استجابة لآراء العملاء.	٢.٥٣	٠.٩٤٩٨٥	٨	متوسط
١٤	تبذل إدارة البنك جهوداً مستمرة لتحسين وتطوير خدماتها للعملاء.	٤.٨١	٠.٣٩٦٥٦	١	مرتفع
١٥	تسعى إدارة البنك لابتكار خدمات تميز بالمرونة لكي تتكيف مع رغبات العملاء.	٤.٥٢	٠.٦٧١٢٧	٢	مرتفع
١٦	تعمل إدارة البنك بالاهتمام بأوقات وأساليب وأماكن تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	٤.٢١	٠.٨٣٢١٩	٥	مرتفع
	الكلية	٤.١٥	٠.٣٨٣٧٢		مرتفع

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تحقق الخدمات المتوقعة من قبل العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٥٣-٤.٥٣).

٣.٥٠)، وجاء ترتيب الفقرة (14) (تبذل إدارة البنك جهوداً مستمرة لتحسين وتطوير خدماتها للعملاء) بالترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.81)، تلتها بالترتيب الثاني الفقرة (15) (تسعى إدارة البنك لابتكار خدمات تتميز بالمرونة لكي تنكيف مع رغبات العملاء) بمتوسط حسابي (4.53)، واحتلت الفقرة (12) (بعض الخدمات المصرفية الجديدة لم تحقق أهدافها لعدم توافرها مع احتياجات العملاء) بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.50)، وكان المتوسط الكلي لل فقرات مرتفع و بمتوسط حسابي (4.15)، وهذا يؤكد سعي البنوك محل الدراسة بالتركيز على خدمة العملاء وتطوير الخدمات المقدمة لهم.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول
"تشجيع ادارة البنك لتقديم مقترحات للتحسين"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
١٧	تشجع ادارة البنك العاملين لتقديم مقترحات وأفكار لتحسين طرق الأداء والأنشطة والعمليات.	٤.٣٧	٠.٤٩١٨٧	١	مرتفع
١٨	تشجع ادارة البنك لتقديم أية مقترحات تساعد في تحسين جودة الأداء.	٤.٢٨	٠.٦٣٤٢١	٢	مرتفع
١٩	تقوم ادارة البنك لنشر ثقافة تنظيمية في تشجع على تقديم المقترحات الهادفة للتحسين.	٣.٩٦	٠.٧٨٢٢٤	٣	متوسط
٢٠	تشجع ادارة البنك لتبني فلسفة جديدة تهدف إلى إحداث عملية تغيير في الثقافة التنظيمية.	٣.٥٠	١.٠٧٧٦٣	٦	متوسط
٢١	تسعى ادارة البنك لخلق مناخ عمل ايجابي تساعد في تقديم مقترحات تطور الأنشطة وبإقل تكلفة.	٣.٩٠	٠.٧٧٧٠٧	٤	متوسط
٢٢	قدم بعض العاملين مقترحات ساهمت في تبسيط وتحسين العمليات المعقدة.	٣.٩٠	٠.٩٩٥٤٥	٥	متوسط
	الكلي	4.00	٠.٥٣٨٧١		مرتفع

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة حول "تشجيع ادارة البنك لتقديم مقترحات للتحسين"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٣٧- ٣.٥٠)، جاء ترتيب الفقرة (17) (تشجع ادارة البنك العاملين لتقديم مقترحات وأفكار لتحسين طرق الأداء والأنشطة والعمليات) بالترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.37)، تلتها بالترتيب الفقرة (18) (تشجع ادارة البنك لتقديم أية مقترحات تساعد في تحسين جودة الأداء) بمتوسط حسابي (4.28)، واحتلت الفقرة (20) (تشجع ادارة البنك العاملين لتقديم مقترحات وأفكار لتحسين طرق الأداء والأنشطة والعمليات) بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.50)، وكان المتوسط الحسابي الكلي لل فقرات مرتفع حيث بلغ (4.00)، وهذا ما يؤكد الاهتمام بالمقترحات والأفكار التي تساعد في تحسين جودة الاداء.

جدول رقم (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول
"الروح المعنوية ورضا القائمين بالعمليات"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
٢٣	تهتم إدارة البنك بالروح المعنوية لتحقيق حالة من الرضا للأفراد العاملين بالبنك.	٤.٢٦	٠.٧٥٠٦٧	١	مرتفع
٢٤	تهتم إدارة البنك برضا العاملين عند توزيعها للمهام والواجبات الخاصة بهم.	٣.٧١	٠.٩٢٤٠٣	٩	متوسط
٢٥	تسعى الإدارة إلى أن تكون مستويات الأجور في البنك محققة لرضا العاملين	٣.٧٨	١.١٨٤١٥	٨	متوسط
٢٦	تعمل إدارة البنك على توفير ظروف عمل ايجابية تسهم في تدعيم مستوى الرضا لدى العاملين.	٤.٠٣	٠.٧٣٩٨٥	٣	مرتفع
٢٧	تتسم العلاقة بين إدارة البنك والعاملين بانها ايجابية ومبنية على أساس الفهم المتبادل.	٤.٠٣	٠.٩٣٢٧٢	٤	مرتفع
٢٨	الإنظمة واللوائح المعتمدة في البنك تتيح فرص الترقية مما يؤثر في رضا ومعنويات العاملين.	٣.٨٤	٠.٨٨٣٨٨	٧	متوسط
٢٩	تهتم إدارة البنك بالأنشطة التي تعزز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين.	٤.٠٣	٠.٩٩٩٥٠	٥	مرتفع
٣٠	تعمل إدارة البنك لتطوير أنماط وطرق عمل تساعد في تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين.	٤.٠٦	٠.٥٦٤٤٠	٢	مرتفع
٣١	تهتم إدارة البنك بتحسين الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين	٣.٩٣	٠.٩٨١٦٩	٦	متوسط
	الكلية	٣.٩٧	٠.٦٢٠٦٤		متوسط

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي
الجدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول "الروح المعنوية ورضا القائمين بالعمليات"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٢٦) - (٣.٧١)، حيث احتلت الفقرة (23) (تهتم إدارة البنك بالروح المعنوية لتحقيق حالة من الرضا للأفراد العاملين بالبنك) الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.21)، تلتها بالترتيب الفقرة (30) (تعمل إدارة البنك لتطوير أنماط وطرق عمل تساعد في تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين) بمتوسط حسابي (4.06)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة (24) (تهتم إدارة البنك برضا العاملين عند توزيعها للمهام والواجبات الخاصة بهم) بمتوسط حسابي (3.71)، وكان المتوسط الحسابي الكلي لل فقرات مرتفع تقريبا، حيث بلغ (3.97)، وهذا يدل على الاهتمام بتوفير بيئة عمل ايجابية للعاملين.

جدول رقم (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول
"سعي إدارة البنك لامتلاك الميزة التنافسية"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
٣٢	تقوم إدارة البنك بتطوير خدمات تلبى حاجة العملاء بكلف تنافسية.	٤.٢٨	٠.٩٩١٣	٩	مرتفع
٣٣	تمتلك إدارة البنك قدراً عالياً من المرونة يساعدها في تقديم خدماته أكثر جاذبية للعملاء.	٤.٤٦	٠.٥٠٧٠	٧	مرتفع
٣٤	تقوم إدارة البنك بتحديد بعناية اوقات وأساليب تقديم الخدمة لزيادة عدد العملاء.	٤.٠٩	٠.٩٦٢٥	١٢	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	تقدير المستوى
٣٥	تستعين ادارة البنك بخبراء متخصصين لتحسين مستويات جودة الأداء.	٤.٢١	٠.٦٠٨٢	١٠	مرتفع
٣٦	توفر ادارة البنك كل ما يحتاجه الإبداع والابتكار لتطوير وتقديم خدمات مصرفية جديدة متميزة.	٤.٤٦	٠.٥٦٧٠	٦	مرتفع
٣٧	تسعى إدارة البنك لتعزيز الربحية لزيادة قدرته المالية التنافسية.	٤.٥٠	٠.٦٧٢٠	٥	مرتفع
٣٨	تستخدم ادارة البنك أحدث الأساليب والادوات التكنولوجية لزيادة كفاءة الأداء.	٤.٥٩	٠.٤٩٨٩	٤	مرتفع
٣٩	تسعى ادارة البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتكون متميزة عن خدمات المنافسين.	٤.٧٥	٠.٤٣٩٩	١	مرتفع
٤٠	ساهمت الخدمات المصرفية الجديدة للبنك في زيادة قدرته التنافسية.	٤.٦٨	٠.٤٧٠٩	٢	مرتفع
٤١	تسعى ادارة البنك الاستفادة من تجارب الآخرين لتطوير خدمات جديدة تلبي رغبات العملاء.	٤.٠٦	٠.٩٨١٦	١٣	مرتفع
٤٢	التحسين المستمر للخدمات المصرفية جعل البنك يحتل موقعا تنافسيا متميزا.	٤.٦٢	٠.٥٥٣٥	٣	مرتفع
٤٣	تعمل ادارة البنك على الاهتمام بالإبداع والتميز في تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.	٤.٢١	٠.٧٩٢٤	١١	مرتفع
٤٤	مستوى الرضا المتحقق لدى العاملين أحد عوامل نجاح وتميز البنك.	٤.٤٣	٠.٦١٨٩	٨	مرتفع
	الكلية	٤.٤١	٠.٣٠٦٣	٦	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول (السعي لامتلاك الميزة التنافسية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٦-٤.٧٥)، حيث جاءت الفقرة (39) (تسعى ادارة البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتكون متميزة عن خدمات المنافسين) بالترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.75)، تلتها بالترتيب الثاني الفقرة (40) (ساهمت الخدمات المصرفية الجديدة للبنك في زيادة قدرته التنافسية) بمتوسط حسابي (4.68) أما الترتيب الأخير فقد كان من نصيب الفقرة (41) (تسعى ادارة البنك الاستفادة من تجارب الآخرين لتطوير خدمات جديدة تلبي رغبات العملاء) وبتوسط حسابي (4.06)، وكان المتوسط الحسابي الكلي للفقرات مرتفع حيث بلغ (4.41)، مما يدل الى سعي البنوك لامتلاك موقع تنافسي متميز .

4-اختبارفرضيات الدراسة:-

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية) في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)

الرقم	أبعاد المتغير المستقل	R	R ²	Beta	T المحسوبة	مستوى دلالة t
١	تشجع الإدارة العاملين لإجراء التحسينات المستمرة،	0.218	٠.٠٤٨	٠.٢١٨	١.٢٢٦	٠.٢٣٠
٢	تحقق الخدمات المتوقعة من قبل العملاء.	0.372	٠.١٣٩	٠.٣٧٢	*٢.١٩٧	٠.٠٣٦
٣	تشجيع ادارة البنك لتقديم مقترحات للتحسين .	٠.491	٠.٢٤١	٠.٤٩١	*٣.٠٨٤	٠.٠٠٤
٤	الروح المعنوية ورضا القائمين بالعمليات.	0.478	٠.٢٢٨	٠.٤٧٨	*٢.٩٧٩	٠.٠٠٦
٥	المجموع الكلي للأبعاد.	0.589	٠.٣٤٧	٠.٥٨٩	*٣.٩٩١	٠.٠٠٠

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ودرجات حرية (1، 30) = 1.64

1- الفرضية الأولى:

الجدول رقم (8) يوضح البيانات التي تم التوصل إليها باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis، لاختبار الفرضية الأولى التي تقول " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية " حيث تبين الآتي:

أ- تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد الأول المستقل (تشجيع الإدارة للعاملين لإجراء التحسينات المستمرة) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) إلا أنها موجبة، كما تشير نتائج الأبعاد المستقلة (٢،٣،٤) ذات ارتباط متوسط القوة مع المتغير التابع وهي على التوالي (0.372, 0.491, 0.478)، كما بينت نتائج R^2 إن القوة التفسيرية للأبعاد (1,2,3,4) كانت تتراوح بين متوسطة وضعيفة وهي على التوالي (0.139, 0.048, 0.241, 0.228) ، أما بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة فقد كانت قيم R^2 ومتوسطة القوة وهي (0.589, 0.347) على التوالي .

ب- تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر لأبعاد المتغير المستقل (التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، فيما عدا البعد الأول (تشجيع الإدارة للعاملين على إجراء التحسينات البسيطة والمستمرة) وبدلالة قيم (t) المحسوبة حيث بلغت (1.226, 2.197, 3.084, 2.979, 3.991) على التوالي ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.697) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ باستثناء القيمة الأولى، وكانت قيم Beta على التوالي (0.478, 0.491, 0.372, 0.218) وهي قيم متوسطة القوة عدا القيمة الأولى، كما بينت نتائج التحليل بأن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر بالمتغير التابع وبدلالة t المحسوبة التي بلغت (3.991)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.697) ، وبناء عليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية "

٢- الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التحسين المستمر في جودة الخدمات المصرفية" والمتغير التابع "تحقيق الميزة التنافسية" تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

جدول رقم (9)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

يبين الفروق بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) تعود للمتغيرات الشخصية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المتغيرات		المتغيرات الشخصية
				أبعاد المتغير المستقل والتابع	العمر	
0.102	2.069	0.168	0.348	4.372	1.739	العمر
0.302	1.280	0.441	0.180	3.663	0.902	
0.141	1.836	0.256	0.470	6.649	2.348	
0.166	1.716	0.345	0.593	8.978	2.963	
0.291	1.307	0.089	0.117	2.325	0.585	
0.226	1.540	0.187	0.288	5.240	0.865	المؤهل

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		المتغيرات	
						أبعاد المتغير المستقل والتابع	المتغيرات الشخصية
0.910	0.178	0.160	0.028	4.479	0.085	تحقيق الخدمات المتوقعة	العلمي
0.367	1.096	0.288	0.315	8.051	0.945	تقديم مقترحات التحسين	
0.162	1.845	0.356	0.657	9.970	1.971	رضا القائمين بالعمليات	
0.233	1.512	0.089	0.135	2.504	0.406	الميزة التنافسية	
0.253	1.425	0.187	0.260	5.046	1.065	تشجيع الإدارة للتحسينات	الخبرة
0.304	1.276	0.142	0.181	3.839	0.726	تحقيق الخدمات المتوقعة	
0.147	1.859	0.261	0.486	7.054	1.943	تقديم مقترحات التحسين	
0.106	2.121	0.337	0.714	9.086	2.855	رضا القائمين بالعمليات	
0.375	1.103	0.093	0.102	2.501	0.404	الميزة التنافسية	

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (9) يوضح تحليل التباين الاحادي (ANOVA) الذي اجري لاختبار الفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) والتي تعود للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، حيث بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعود للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (10)

اختبار T-test للفروق بين متوسطات ابعاد المتغير المستقل والتابع تعود لمتغير الجنس

المتغيرات	F المحسوبة	مستوى دلالة F
التشجيع على إجراء التحسينات	0.011	0.918
تحقيق توقعات العملاء	0.010	0.920
التشجيع لتقديم المقترحات للتحسين	0.323	0.574
زيادة رضا القائمين بالعمليات	0.054	0.818
السعي لامتلاك الميزة التنافسية	1.369	0.251

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (10) يوضح اختبار T-test والذي اجري لاختبار الفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) والتي تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس)، حيث بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعود للمتغيرات الشخصية (متغير الجنس) وكما توضحه قيم F المحسوبة ومستوى الدلالة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات وهي:

- 1- الاهتمام بتطبيق استراتيجيات وخطط للتحسين المستمر، وتشجيع العاملين على الابداع والابتكار وتوظيف مختلف الأساليب والوسائل في سبيل تطوير الأداء وخلق بيئة قادرة على دعم وتطوير ومراقبة جودة الخدمات المصرفية وتقييمها باستمرار.
- 2- الحرص ومتابعة التغيرات في رغبات العملاء لاجتذاب أكبر عدد ممكن منهم، عن طريق الاستجابة لطلباتهم وتنفيذ جميع احتياجاتهم وتطوير منتجات قادرة على حيازة رضاهم.

- ٣- تشجيع العاملين لتقديم مقترحات وأفكار لتحسين جودة الأداء ونشر ثقافة تنظيمية تهدف لخلق مناخ عمل ايجابي يساعد في تقديم مقترحات تطور الأنشطة وياقل تكلفة.
- ٤- الاهتمام في خلق بيئة عمل مريحة للعاملين تدعم وتعزز روح الفريق مما يساعد على الإبداع وتحسين الأداء، الأمر الذي سينعكس إيجابا على جودة الخدمات والمنتجات.
- ٥- أوضحت النتائج وجود تأثير واضح للمتغير المستقل (التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية) في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).
- ٦- معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب الحاصلين على مؤهل جامعي، ومن ذوي الخبرة الوظيفية القليلة، بينما لا يشكل ذوي الفئة العمرية الكبيرة والخبرة الطويلة في العمل سوى نسبة ضئيلة من أفراد العينة.
- ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغيرات الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية.
- ٨- تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الاسمري، ٢٠١٤) ودراسة (حسن، ٢٠١٧) ودراسة (Farook، ٢٠١٥) على أن تطوير الخدمات وتحسينها من خلال تطبيق وممارسة مبادئ إدارة الجودة الشامل يعزز ويحقق الميزة التنافسية للشركات والبنوك.

توصيات الدراسة:

- ١- العمل على تطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل ادارات البنوك بهدف تحسين الاداء المستمر لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.
- ٢- التركيز على العملاء والسعي نحو تحقيق رضا العميل من خلال تقديم اجود الخدمات المصرفية، لأن العميل يعتبر محور ادارة الجودة الشاملة وهو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في سوق العمل.
- ٣- العمل على تطوير انماط وانظمة عمل ادارية تعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وخلق جو الثقة المتبادلة بينهم وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ودعم الجهود الفردية والجماعية في العمل.
- ٤- تشكيل فرق العمل ومنحها الصلاحيات والاستقلالية الكافية، ومناقشة افكار وارهاء ومقترحات العاملين لتحديد المشاكل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الخدمات المصرفية.
- ٥- ضرورة مواصلة تصميم وابتكار آليات واساليب جديدة لتطوير طرق العمل المصرفي، للمحافظة على الميزة التنافسية في سوق العمل.
- ٦- الاهتمام بتطوير أداء العاملين باعتماد استراتيجيات تدريب تتناسب مع التطورات البيئية المحيطة، لتنمية قدرات العاملين على اساليب العمل المتغيرة بحيث تنسجم مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة والمحافظة على الميزة التنافسية في العمل المصرفي.

المراجع :

- أبو زيادة، زكي، ٢٠١١، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح نابلس، فلسطين.
- احمد، زغدار، ٢٠١١، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط١، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الاسمري، هناء احمد، ٢٠١٤، دور تطبيق ادرة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف.

- العقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٩، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوحليقة، إحسان، ٢٠٠٧، انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية وهاجس تحسين القدرة التنافسية، تحسين القدرة التنافسية مفتاح التعامل مع WTO، الهيئة العليا لتطوير الرياض، الرياض.
- بومدين، يوسف، ٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، الجزائر.
- توفيق، عبدالرحمن، ٢٠١١، إدارة الجودة الشاملة، مركز البحوث المهنية للإدارة، ط١، القاهرة، مصر.
- جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٩، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، عمان، الاردن، دار وائل للنشر.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد، ٢٠١٧، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- خلف، مديحة، ٢٠١١، تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد ٢٨.
- الزعائن، عاصم، ٢٠١٠، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصنة السوقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سرحان، سامية، ٢٠١١، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.
- الشعار، قاسم إبراهيم، ٢٠١٥، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي، المجلد ٤٢، العدد ٢، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
- الثمري، حامد صالح، ٢٠١٥، إدارة الجودة الشاملة طريقنا نحو الاتقان والتميز، ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الصالح، عثمان، ٢٠١٢، بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- طایل، مصطفى كمال السيد، ٢٠١٣، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن.
- الطائي، يوسف، وآخرون، ٢٠٠٩، نظم إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الاردن.
- الطائي، يوسف والعبادي، هاشم، ٢٠٠٥، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي - جامعة الكوفة، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الاول، العدد ٣.
- الطيبي، خضر مصباح، ٢٠١١، ادارة وصناعة الجودة مفاهيم ادارية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- عيشاوي، احمد، ٢٠١٣، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن،
- الفقهاء، سام، ٢٠٠٩، العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- كحيل، إسماعيل صبحي، ٢٠١٦، ادرة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.

- كورنسكي، روبرت، ٢٠٠٣، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي.
- مصطفى، احمد سيد، ٢٠٠٥، ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠، ط١، القاهرة.
- المقادمة، عبد الرحمن، ٢٠١٣، دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- هميمي، وائل إبراهيم، ٢٠٠١، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام : دراسة نظرية وتطبيقية على صناعة الزيوت والصابون المصرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد
- Al-Qudah, K. (2012). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. Perspectives of Innovations, Economics & Business, 12(3): 59-75
- Ceko, (2011). Total Quality Management and Competitive Advantage of Albanian Firms
- Dale ،B ،et al (1997): Sustaining total quality management : what are the key issues ? In The TQM Magazine Vol.9.No.5.
- Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), 6(9): 51-55
- Farook, T.N. (2015). The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Hiitt Michael, A. & Ireland, Duane, R. & Hoskisson, Robert, E., "Strategic management and Strategic Competitiveness ",chapter 1st ed., South Western College Publishing, 2000.
- Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. International Journal of Asian Social Science, 3(6): 1293-1305.