

اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية

إعداد الطالبة :

عبير دخيل الدخيل

إشراف:

د/منى مصطفى العشري

العام الدراسي ٢٠٢٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّ رَبِّي يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَهُ وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ وَهُوَ
خَيْرُ الرَّازِقِينَ﴾ [سبأ: 39]

الإهداء

الى امي الحبيبة :

عجز البيان وطأطأت كلماتي

وتسارعت في خافقي نبضاتي

أمي حنانك في الفؤاد ولم يزل

ظلا ظليلا في ربيع حياتي

إلى القلب الذي لا تغلبه الأيام بل يغلب الأيام من أجلنا فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي
التعليم

(والدي الحبيب) أطال الله في عُمره.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي إليكم بحثي

واقدم لكم تحياتي ، فتقبلوها مني بكل تواضع

شكر و تقدير

قال تعالى ((ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)) لقمان12

وقال رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل
وانطلاقاً من مبدأ انه لا يشكر الله الذي لا يشكر الناس ، نتقدم بالشكر لجامعة الجميع المفتوحة
وللمشرفة الفاضلة الدكتورة: منى مصطفى العشيري
كل عبارات الشكر والتقدير لن توفيك حقك ، لقد بذلتي جهوداً مضاعفة في العمل وكان ذلك من
جميل اخلاقك ، نسأل الله ان يجزيك عنا كل الخير
واتوجه بالشكر لكل الاصدقاء ولعائلتي لانهم لم يتركوني يوماً، قدموا لي الدعم والامل لهم كل
الشكر والامتنان على كل نصيحة منحتمونا إياها في وقت من الاوقات وكنت احتاج لها بشدة ،
فجزا الله الجميع عني خير الجزاء.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك وبالتحديد على بنك الراجحي وتألفت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة وأبعاده والمتغير التابع الميزة التنافسية وأبعاده ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس أثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (46) موظف وموظفة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وعليه توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة بين كل من (دعم إدارة البنك - التحسين المستمر - تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر - التحفيز ومكافأة الأداء - ضمان جودة الخدمة - تقييم الأداء)
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وبين إدارة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة ذات دلالة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها ، وبين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:
- ضرورة إعطاء المكافآت المناسبة وتقديم التقدير والاعتراف بالأداء المميز، مما يشجع الموظفين على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.
- ضرورة تحديد المؤشرات الرئيسية وتقييم الأداء بشكل دوري، مما يساعد على تحديد المناطق التي يمكن تحسينها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، الميزة التنافسية ، البنوك "بنك الراجحي" ، السعودية

ABSTRACT

This study aimed to find out the extent to which total quality management is applied in achieving competitive advantage in banks, specifically on Al-Rajhi Bank. The study variables consisted of the independent variable, total quality management and its dimensions, and the dependent variable, competitive advantage and its dimensions. Competitiveness, and the researchers used the analytical descriptive approach for its suitability for the study, and the study sample was selected, as (60) questionnaires were distributed to the employees of Al-Rajhi Bank, and because the researchers were unable to retrieve all the questionnaires, the number of the study sample was (46) employees, and to answer the questions of the study and test its hypotheses. The researchers extracted the arithmetic means and standard deviations and applied the one-way regression equation using the SPSS statistical program.

Accordingly, the study reached several results, the most important of which are:

- The existence of a relationship between each of (bank management support - continuous improvement - employee empowerment and work teams as one of the elements - motivation and performance reward - service quality assurance - performance evaluation)

- There is no statistically significant relationship between demographic factors (age, educational qualification, years of experience) and total quality management.
- There is a significant relationship between total quality management represented by its elements and requirements, and the competitive advantage in the banks under study

In light of the results, the study recommended:

- The need to give appropriate rewards and provide appreciation and recognition for outstanding performance, which encourages employees to improve the quality of services and products provided.
- The need to identify key indicators and evaluate performance periodically, which helps to identify areas that can be improved and to take the necessary measures to improve performance.

Keywords: total quality management, competitive advantage, banks "Al-Rajhi Bank", Saudi Arabia.

قائمة المحتويات

3.....	البسمة
4.....	آية قرآنية
5.....	الإهداء
6.....	شكر وتقدير
7.....	ملخص البحث
8	ABSTRACT
10.....	قائمة المحتويات
11.....	قائمة الجداول
12.....	قائمة الأشكال
13.....	قائمة الملاحق
14.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
20.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
36.....	الفصل الثالث المنهجية والتحليل الإحصائي
39.....	الفصل الرابع تحليل ومناقشة النتائج
53.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
56.....	المراجع
58.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1-1	نموذج البحث
1-3	درجات مقياس ليكرت الثلاثي
1-4	التوزيع التكراري لمتغير الجنس
2-4	التوزيع التكراري لمتغير العمر
3-4	التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي
5-4	متغير سنوات الخبرة
6-4	معامل ألفا كرونباخ لفقرات ومحاو الاستبيان
7-4	التوزيع التكراري لإستجابات عينة الدراسة
8-4	الإحصاءات الوصفية للمحور الأول
9-4	الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني
10-4	الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث
11-4	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الإستبيان
12-4	نتائج نموذج الإنحدار
13-4	معنوية الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)
14-4	اختبار تحليل التباين (العمر)
15-4	اختبار تحليل التباين (المؤهل العلمي)
16-4	اختبار تحليل التباين (سنوات الخبرة)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل
1-4	المتغيرات الديموغرافية (الجنس)
2-4	العمر
3-4	المؤهل العلمي
4-4	سنوات الخبرة

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1-4	الإستبيان

1-الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1-المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي في ظل الظروف الحالية التي يشهدها العالم من عولمة والتغيرات المستمرة في التقنية وأصبحت من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي نالت ومازالت تنال اهتمام واسعاً من قبل الكثير من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال حيث أن اثر تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بات محل اهتمام للمؤسسات والشركات. إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، قد بدا فعلاً خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، وقد بدا هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستخدم، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من الرضا التام للعميل وأصبحت الجودة هي محددات لسلوك فئة من المستهلكين لذلك أصبح لزاماً على الشركات أن تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية في الأسواق. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها، يجب وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة التميز سرعة الاستجابة الأساس في المفاضلة بين شركة وأخرى، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات أحد العوامل التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو في المؤسسات أو الخدمات ، وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في الشركة تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المؤسسات والشركات ولن يتحقق ذلك إلا عندما تتمكن من امتلاك عناصر تميزها على منافسيها لذا وجب على صانعي القرار في الشركات البحث من أجل الاستقلال التمثيل للإمكانيات الموجودة، وهذا تأثير التنافسية الحادة على كل المستويات.

2-1 مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث بمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية كالمؤسسات أو المستشفيات أو الشركات الأخرى الحكومية، ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة قضية مهمة حيث يجب على إدارة المنشأة أو الشركة الاهتمام بثقافة الجودة، وتأسيس بيئة عمل تتناسب لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في تحقيق تطوير الميزة التنافسية ، ومن الناحية العلمية تبين أنه لا يوجد إلتزام من بعض القطاعات لتطبيق نظام الجودة ويعتبر التحسين داخل القطاعات ضعيف نسبياً ولا يوجد تحسينات بشكل مستمر. وترى الباحثة ان هذه المشاكل يمكن معالجتها عن طريق إستخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-1 أسئلة البحث

- هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية؟
- وما هي طبيعة العلاقة بين التزام الشركات بمعايير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟
- هل هناك اثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو النموذج الذي يمكن يحتذي البحث في تحليل العلاقة الكلية والنظرية؟

4-1 أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في جانبها: النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري فقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) ، فضلاً عن التركيز على أصالة الدراسات التي اعتمدتها الدراسة، أما الجانب التطبيقي، فتكمن أهميتها وبشكل عملي في دراسة مستوى تطبيق متغيرات الدراسة و تقديم معلومات مفيدة لهذه الشركات عن طريق بعض الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تقدمها.

الأهمية النظرية: إذ تكمن الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية وتعد الدراسة الحالية إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية بالشكل الذي يُسهم في تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة.

- تكمن أهمية هذه الدراسة بموضوعها وأبعادها، باعتبارها من الدراسات الأولى إلى حد ما توصل إليه علم الباحثة - التي تناولت تلك الأبعاد مجتمعة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، والتي تشكل مادة علمية حديثة ومفيدة تكون مرجعاً للدراسات المستقبلية المتعلقة بهذا الموضوع، وبسبب قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وخاصة الدراسات باللغة العربية ولذلك فإن الدراسة الحالية تأمل في تقديم إطار نظري متكامل يثري المكتبة السعودية والعربية في المفاهيم التي تناولتها الدراسة.

لذا تعد هذه الدراسة بمثابة الأساس للانطلاق منها والتوسع في دراسة المتغيرات الحالية.

الأهمية التطبيقية: وتكمن أهمية الدراسة تطبيقياً في أنها:

- تأمل الدراسة الحالية بتقديم نتائج وتوصيات يمكن الاسترشاد بها من قبل المديرين العاملين في شركة لمواكبة التطورات والمستجدات وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تسليط الضوء على أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة.

- من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، تبين أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي قامت بدراسة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في تحقيق الميزة التنافسية.

5-1 أهداف البحث

- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
- عرض نماذج مفاهيمية توضح المتغيرات الرئيسة للدراسة المتمثلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (متغير مستقل)، والميزة التنافسية (متغير تابع) وتوضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه الأبعاد وتكوين إطار معرفي لها
- معرفة النتائج التي سوف تتحقق عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في توجيه أصحاب القرار في الشركات والمؤسسات السعودية للدور الهام لسلسلة التوريد في العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يسهم في بقائها واستمرارها وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية.
- كما أن نتائج العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة التي سيتم التوصل إليها سوف تساعد الإدارات بالتعرف على العناصر الأكثر تأثيراً لغرض زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة.
- من المؤمل أن بعد انتهاء الدراسة الأخذ بتوصياتها أن تسهم في رفع سوية مصرف الراجحي بما يعطيها ميزة تنافسية

6-1 محددات البحث

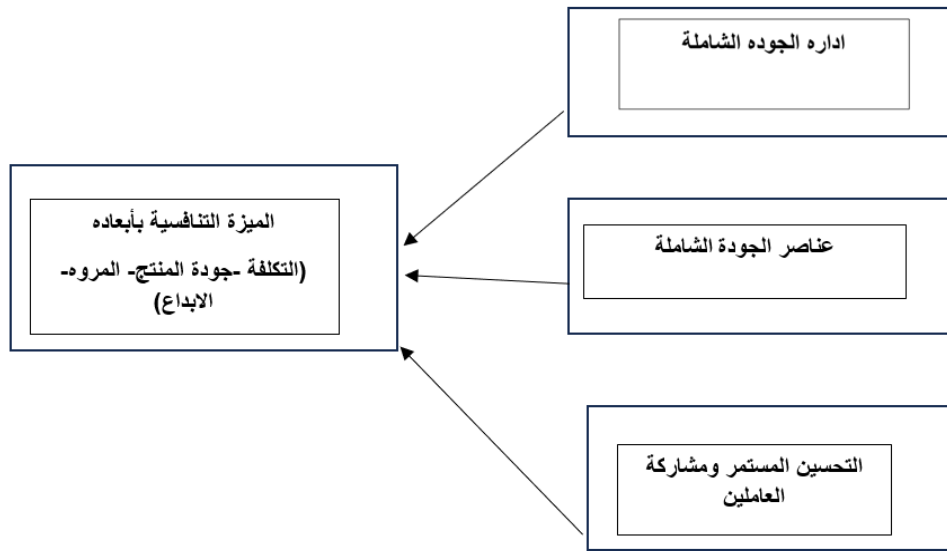
- صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق في الدراسة لإعتقاد الشركات ان جميعها ناجحة وتطبق نظام إدارة الجودة الشاملة
- جهل الكثير وعدم معرفتهم بأهمية معايير الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

7-1 فرضيات البحث

بعد القراءات الأولية للموضوع، تم التوصل إلى أن أكثر الإجابات ملائمة للأسئلة المطروحة هي الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والميزة التنافسية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتجات والميزة التنافسية

8-1 نموذج البحث:



9-1 مصطلحات البحث

- 1- الجودة:** وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين (بن عبود، 2017)
- 2- الشاملة:** وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي (بن عبود، 2017).
- 3- ادارة الجودة الشاملة:** أنها طريقة لتحسين مرونة وفعالية الاعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة (الرفاعي، 2019)

تعريف ادارة الجودة الشاملة اصطلاحاً : هي عملية تطوير وتحسين مستمرة تشمل كافة أنشطة المنظمة بهدف تحقيق احتياجات وتطلعات العميل للوصول الى رضا العميل عن المنتج او الخدمة، ويتطلب ذلك الاهتمام بشكل كبير في العنصر البشري في المنظمة للقيام بالتطوير والتحسين المستمر وتعرفها الباحثة إجرائياً تفاعل المدخلات والافراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جوده المخرجات (الرفاعي,2019)

4- استراتيجية ادارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين النوت والتي تمثل القوة الدافعة في كافة المجالات الفنية وعلى مختلف المستويات في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة لارتقاء بمستوى أداء الأعمال، ومستوى الأداء الإداري من خلال استخدام التكنولوجيا الملائمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وبناء حلقات الجودة (etal McGee, 2015, p747)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف الميزة التنافسية

5- الميزة التنافسية:

اصطلاحاً: تعرف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من العوامل أو الأبعاد التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تلبية متطلبات عملائها الخارجيين والداخليين واحتياجاته، مما يؤثر بدوره على استقرارها وحصتها في السوق، والربحية والسمعة (Ranjith , 2016)

تعرف إجرائياً: هي قدرة مصرف الراجحي على تحقيق التفوق على المنافسين وتقديم منتجات فريدة ومميزة يصعب على المنافسين تقليدها ويكون ذلك من خلال مميزاتها التنافسية (التكلفة، جودة المنتج، المرونة التسليم، الابداع من أجل الاستمرار والنمو.

2-الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

1-1-2 مفهوم إدارة الجودة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية: الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم. (احمد بن عيشاوي, 2016)

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل". (احمد بن عيشاوي, 2016)
- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها." (عناية محمد خضير, 2017)
- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون." (عناية محمد خضير، المرجع السابق)

2-1-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي: (الغامدي، 2016)

1. زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد
4. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
5. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
6. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
7. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

3-1-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي: (راتب جليل الصويص، 2018)

1. الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.
2. اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
3. الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
4. الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
5. يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف استراتيجية
6. لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
7. تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
8. إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

4-1-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة والتي تتلخص في: (الغامدي، 2016)

- ثقافة المنظمة: إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

- مشاركة وتحفيز العاملين: مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وإن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغير.

- التدريب: لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

- التزام الإدارة العليا بالجودة: لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا وإن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على العملاء: إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

- التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- القياس والتحليل: إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

- منح الأخطاء قبل وقوعها: إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم. (خضير، ٢٠١٧)

5-1-2-1-2 مميزات إدارة الجودة الشاملة:

أن المميزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث إن هذه المميزات من شأنها ان تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذه التطبيق في مختلف المنظمات، إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية كالفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ويمكن الإشارة إلى هذه المميزات كما يلي:

1- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسعيرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة. (خضير مرجع سابق)

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة , كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط , ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى . (خضير، ٢٠١٧)

2- التركيز على العميل: كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك

المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا " (البليسي، ٢٠١٧)

وهذا ما ذهب إليه COLE (٢٠١٤) عندما عرّف (TQM) بأنّها " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى "، إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل .

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية إنّ كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوّعة،
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدّمة (البليسي، مرجع سابق)

3- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

- إنّ التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، و هذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهتئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة. (الصويص، ٢٠١٨)

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية. (الصويص، مرجع سابق)

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجياً في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات ومهارات مختلفة.

في ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية. لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

4- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.

ويعد العمل الجماعي أداة فعّالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. (البليسي، ٢٠٠٢)

ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلاً من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة.

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصيص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات

المؤثرة سلباً على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها. (البليسي، ٢٠٠٢)

وتؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دوراً مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:

- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.
- إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهداً ووقتاً في تنفيذها ومراقبتها. (البليسي، ٢٠٠٢)

5- التعاون بدل المنافسة: يركّز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبال تعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتراف به. (جويحان، ٢٠١٣)

6- اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

تتميّز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهّنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين.

ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية، بل في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها.

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة والأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين.

إنّ تميّز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعّال يضع الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً مع اختيار أنسب الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (بن عبود، ٢٠١٧)

7- الوقاية بدل من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أنّ الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، لقد ركّزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ممّا عزّز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها.

إلا أنّ هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية. (بن عبود، ٢٠١٧)

2-1-6 الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية معياراً أساسياً للمنظمات الناجحة، وهي الأداة التي يمكن من خلالها أن تواجه المنظمة التحديات والمنافسة مع المنظمات الأخرى، التي تعمل في القطاع نفسه، وتتمثل الميزة التنافسية بتقديم منتجات ذات جودة أفضل، وخدمات متميزة، أو الإبداع في المنتجات والخدمات المقدمة، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في جعل المنظمة فريدة ومتميزة عن غيرها من المنظمات.

كما أن تطوير الميزة التنافسية يعتبر هدفاً إستراتيجياً، تسعى المنظمات إلى تحقيقه، في ظل التحديات والبيئة التنافسية التي تعمل من خلالها، فقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام الكثير من المهتمين في مجال الإدارة الإستراتيجية باعتبارها الركن الأساس، الذي يقدم فرصة ذهبية

للمنظمات والتي تمكنها من تحقيق أرباحاً بالمقارنة مع منافسيها، كما تُعدُّ جوهر أداء المنظمة في السوق التنافسي، ولكي تكون المنظمة ناجحة لا بد أن تعي أن النجاح في المستقبل يعتمد على قدرة المنظمات، على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، التي بدورها تصبح ضرورة تنافسية، لبقائها واستمرارها. (قاسم وعلي، 2016)

ابراهيم وفضل الله (2019) أشارا إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على منافسيها على المدى الطويل. في حين رأى مصاروة (2016) أن الميزة التنافسية هي حصول المنظمة على مركز تنافسي، مُتقدم في السوق الذي تعمل به، في ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال، والتطورات الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والاقتصاد المبني على المعرفة والاهتمام بالابتكار والإبداع والتركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة مع الموردين، والتركيز على العملاء، وغيرها من العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بضرورة التركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية، والتكنولوجية، لتحقيق ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها.

7-1-2 مفهوم الميزة التنافسية:

وفي وتيرة المنافسة السريعة، في بيئة الأعمال، يجب أن تكون منظمة الأعمال أكثر تنافسية، فاثارت القدرة التنافسية في قطاع الأعمال مخاوف لدى الاقتصاديين وصانعي السياسات، بشأن الحاجة إلى ميزة تنافسية، ويعتبر الأداء الاقتصادي، أو أداء السوق المتفوق مؤشراً للميزة التنافسية، وبالتالي فإن هنالك مقاييس لقياس الميزة التنافسية ومع ذلك، فإن الإنتاجية، والحصة السوقية والربحية، هي مؤشرات اقتصادية تقليدية يُنظر إليها على أنها غير كافية، لقياس الميزة التنافسية، على مستوى المنظمة (Sachitra, 2016).

في حين (Diab 2014) أشار إلى أن قياس الميزة التنافسية يمكن أن يكون من خلال قياس الجودة بحيث تعمل الجودة على قياس رضا العملاء وبالتالي درجة رضا العملاء هي أكثر الأدوات التي تستخدمها المنظمات لقياس الميزة التنافسية، ولكن هنالك مقاييس أخرى يمكن أن تستند عليها بعض المنظمات لقياس المزايا التنافسية مثل الحصة السوقية العوائد زيادة مستوى رضا العملاء. أشار شريف (2017) إلى أن الميزة التنافسية عبارة عن طرق جديدة، تكتسبها المنظمة تكون أكثر كفاءة وفعالية من التي تمتلكها المنظمات المنافسة، ويمكن التعبير عن الميزة التنافسية بأنها الطرق والأساليب المبتكرة، التي تستخدمها المنظمات لأداء أعمالها وتحسين منتجاتها، لتصبح ذات جودة مما يعطي المنظمة طابعاً يميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ويعد تحقيق الميزة التنافسية أمراً صعباً، ولكن الأصعب منه هو المحافظة عليها، وضمان استمرارها، لأنها هي

العنصر الإستراتيجي المهم، الذي يدفع المنظمة إلى تحقيق أرباح، بالمقارنة مع المنافسين (إبراهيم ومهدي، 2018)

وتمثل الميزة التنافسية نقطة تميز المنظمة عن المنافسين، مما قد يؤهلها إلى تحقيق العديد من المزايا التنافسية، مثل: تخفيض التكاليف، والإبداع والابتكار، الجودة، السمعة والشفافية (شريف، 2017).

كما تتجلى الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على التفوق على غيرها من المنافسين، من خلال استخدام أساليب جديدة، وخلق قيمة من حيث الاهتمام بالجودة، والأسعار وتخفيض التكلفة، مقارنة مع المنافسين والعمل على تحقيق رضا العملاء. (مصاروه، 2016).

وقد أشار سويسبي وأبو قفه (2015) إلى أن الميزة التنافسية هي الميزة أو العنصر الفريد، الذي يمكن المنظمة من أن تتميز، وتتفوق على المنافسين، من خلال ميزات التنافس: (تكلفة المنتج، وجودته وإبداعه وتسليمه، وتوقيت طرح المنتج في السوق).

8-1-2 أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد الميزة التنافسية في إمكانية المنظمة في تقديم ما هو مختلف، لا يستطيع المنافسون تقديمه، وهذا ينعكس على أن المنظمة لديها ميزات تنفرد بها، لا يستطيع الآخرون مجاراتها، مما جعل للميزة التنافسية أهمية انعكست على المنظمة، وقد تجلت فيما يلي:

- إعطاء المنظمة تفوقاً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح للمنظمة تحقيق نتائج أداء عالية. (الغالبى وإدريس، 2016).

- تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء وبالتالي تحقيق قيمة للعملاء (الوطيفي، 2019).

- تساعد الميزة التنافسية على نمو المنظمة، والتكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة، من خلال الإبداع، واتباع أفضل الطرق في التسويق والإنتاج وإعداد التصميم مما يساعدها على التوسع في السوق (Progress et.al, 2013).

- أن الميزات تتسم بالاستمرارية والتجدد، إذ ذلك يمكن المنظمة من متابعة التطور والتقدم على المدى الطويل. (الغالبى وإدريس، 2016).

- الميزة التنافسية تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة، من خلال التحسينات المستمرة. (الوطيفي، 2019). واستناداً إلى ما تقدم يمكن للدراسة إضافة بعض النقاط، التي تظهر أهمية الميزة التنافسية للمنظمات التي يمكن عرضها كما يلي:

- تمكين المنظمة من تحقيق أرباح، بالمقارنة بين المنافسين.
- زيادة مبيعات المنظمة من خلال زيادة حجم عدد المنتجات المباعة.
- بناء سمعة طيبة عن المنظمة في أذهان العملاء.
- تمكين المنظمة من تحقيق البقاء، والاستمرار، وصولاً إلى النجاح.
- أن تأتي أهمية الميزة التنافسية من كونها سلاحاً لمواجهة التحديات، وهو أحد مع مقاييس نجاح أي منظمة

9-1-2 خصائص الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية اللبنة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمة، فهي تعتبر مفتاح لنجاح المنظمات، وتمتلك خصائص متعددة ومتنوعة، سيتم عرضها في إطار شمولي، كما ذكرها الغالبي وإدريس، (2016).

- الميزة التنافسية يجب أن تتسم بالاستمرارية، والاستدامة على المدى الطويل.
- أن تتسم بالتجديد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- تكون مرنة أي يمكنها إحلال ميزات تنافسية أخرى، وذلك وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أن تتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف، والنتائج، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

إلا أن (Buran 2016) قد أضاف خصائص أخرى للميزة التنافسية، هي أنها مشتقة من رغبات العميل، واحتياجاتهم، وأهم مساهمة في نجاح العمل، وتوفر انسجماً فريداً بين موارد المنظمة، والفرص البيئية، وأنها طويلة الأمد ويصعب على المنافسين تقليدها (Citd in Al-Shibly 2017).

أما من وجهة نظر (Ganapavarapu & Prathigadapad 2015) فإن الميزة التنافسية تنبع من رغبات العملاء، واحتياجاتهم، وأن تقدم المنظمة قيمة لعملائها لا يقدمها المنافسون، قد

تسهم في مساهمة كبيرة في نجاح الأعمال، وتعني عدم وجود منظمتين تتشابهان في المصادر، ولكلٍ منهما إستراتيجية جيدة، تستخدمها بشكل فعال، وتتمتع الميزة التنافسية بخاصية أنها دائمة، ويصعب على المنافسين نسخها وتوفر القاعدة الأساسية لمزيد من التحسين، فهي تمثل المحرك، والدافع للمنظمة بأكملها.

2-2المبحث الثاني : الدراسات السابقة

2-2-1الدراسات التي تناولت المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة :

تناولت العديد من الدراسات باللغة العربية مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمفاهيم ومتغيرات إدارية متعددة، فتعد إدارة الجودة الشاملة من المنهجيات الهامة التي تتبناها منظمات الأعمال، ونظراً لأهميتها فقد قام العديد من الباحثين بدراساتها من جوانب متعددة، ففي البيئة العربية أجريت العديد من الدراسات للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة.

1- دراسة ابراهيم وفضل الله (2019) لتؤكد على وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتطبيق

معايير الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، وهذه النتيجة تدل على ضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة، والاهتمام بتدريب العاملين على الجودة، لما لها دور مهم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

2- دراسة ابراهيم (2018) توصلت الى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة

الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، مما يدل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتعزيز الموقع التنافسي، وكذلك أهمية تدريب العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، والاستعانة بالخبرات الخارجية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة الشعار (2017) فقد توصلت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لممارسات إدارة

الجودة الشاملة مجتمعة في إعادة هندسة العمليات، وهذه النتيجة تدل على أهمية التركيز على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم المادي لتطبيق مثل هذه البرامج، وكذلك توفير الدعم والمؤازرة المعنوية من خلال إشراك العاملين في مثل هذه البرامج.

4- دراسة (Jonah et al (2018) اهتمت بدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة،

على النمو التنظيمي، وتأثير المزيج التسويقي على النمو التنظيمي، بحيث توصلت إلى أن هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على النمو التنظيمي، وبالتالي

- أكدت على أهمية اهتمام مديري المنظمات بعناصر إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أثر على النمو التنظيمي.
- 5- **دراسة (2018) Ozdal&Oyebamiji** التي توصلت إلى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مما يوضح مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين أداء العاملين، والانتاجية والأرباح.
- 6- **دراسة حمود (2019)** التي توصلت إلى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق كل من إحتياجات المستهلك، مما يوضح أن الجودة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي.
- 7- **دراسة بكي (2016)** التي أهتمت بتأكيد ان الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية التي تقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل عنصر من عناصر المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير مقوماتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها.
- 8- **دراسة محمود وجاسم (2013)** التي بينت ان الوسيلة للتحسين المستمر للعمليات الإدارية هي إدارة الجودة الشاملة وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن وسائل وطرق لرفع مستوى الأداء التنظيمي والوظيفي.
- 9- **دراسة (2013) Gharakhani,Rahmati,Farrok** التي أكدت ان الجودة الشاملة هي المنهجية لتحسين الجودة الإدارية للمنظمات، وتحسين أدائها وإنتاجيتها وتحقيق رضا العملاء والربحية على المدى الطويل وعلى كافة الأصعدة.
- 10- **دراسة جودة (2009)** التي بينت ان إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة في توفير مبادرات تحسين مستمر في جميع أقسام الإنتاج.
- 11- **دراسة نجم (2010)** تؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة هي الأساس القائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة.
- 12- **دراسة عبدالله وقويدر (2005)** التي توصلت إلى ان الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ الأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات بالمنظمة.

2-2-2 الدراسات التي تناولة المتغير التابع الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء لذا تعمل على توجيه جهودها إلى تقديم مخرجات تتسم بالتفرد والتميز بحيث يصعب على المنافسين تقليدها فهنا انصببت العديد من الدراسات على دراسة الميزة التنافسية الي تعمل على تجميع العناصر المختلفة التي تميز المنظمات عن منافسيها وتوفر مكانة فريدة ومتفوقة في السوق.

1- دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية، للهياكل

التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، وقد أكدت على ضرورة تجنب المركزية في اتخاذ القرارات، وضرورة تفعيل قنوات الاتصال بين العاملين والمديرين، والتعامل مع الصراعات، والسيطرة عليها فضلا عن تمتع هذه الهياكل بالمرونة اللازمة، لغرض استيعاب كافة التعديلات في التنظيم.

2- دراسة (العواودة، 2019) توصلت إلى هناك أثر إيجابي مهم ذو لالة إحصائية، لنظم

المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وقد ركزت الدراسة على ضرورة إعطاء أهمية لعقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين كفاءاتهم، ومهاراتهم، فضلاً عن أهمية العمل على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمخرجات والخدمات، والعمل على تفعيل دور دائرة البحث والتطوير وضرورة العمل على تطوير العاملين

3- دراسة شريف (2017) فقد أكدت على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

تحقيق الميزة التنافسية مما يشير إلى أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمها: القيادة الإدارية مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على العميل، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد ركزت الدراسة على ضرورة الاستعانة بخبراء الجودة، والاهتمام بالتعليم والعمل على وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولتقديم خدمات، ذات جودة عالية.

4- دراسة قاسم وعلي (2016) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مما

يعكس أهمية تعزيز مشاركة العاملين باتخاذ القرارات وحل المشكلات وأهمية الاهتمام بالعملاء من خلال التركيز على جودة الخدمات التي يتم تقديمها لهم وكذلك أهمية الاهتمام والتركيز على دور الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز في تعزيز وتحسين الأداء المالي وغير المالي، وتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين)

- 5- دراسة **Ranjith(2016)** التي أكدت على أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحتها.
- 6- دراسة **Ejrami, et.al.(2016)** أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها
- 7- دراسة **Anik, et.al. (2010)** التي توصلت الى أن الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.
- 8- دراسة **Korankye (2013)** التي أكد فيها على أن الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية.
- 9- دراسة **Naliaka & Namusonge (2015)** رؤيتهم على أن الميزة التنافسية هي الأداة الأنسب التي تهدف الى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق فيها على نظيراتها.
- 10- دراسة **Al-najjar (2016)** التي أكد فيها على أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على أتباع سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم السلع أو الخدمات عالية الجودة والتفوق على منافسيها من خلال إستغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.
- 11- دراسة **أبو بكر(2007)** توصلت الى أن الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.
- 12- دراسة **Munizu (2013)** أن الميزة التنافسية تكمن أهميتها في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي

المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، مجال الدراسة والذي يتضمن مجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة التحليل وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات، والأدوات المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

3-1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فالمنهج الوصفي يستخدم لوصف خصائص متغيرات الدراسة والتي تتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية متغيراً، تابعاً، وسلسلة التوريد متغيراً وسيطاً.

المنهج التحليلي يستخدم لدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي إذ استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المستجيبين قامت الدراسة بوصف متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية والديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

3-2 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والبيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهما:

- **المصدر الأول:** المصادر الثانوية (Secondary Resources)، وهنا لجأت الباحثة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والتقارير والدراسات والأدبيات والنشرات الإحصائية والتقارير السنوية والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت وذلك لدراسة متغيرات الدراسة.

- **المصدر الثاني:** المصادر الأولية (Primary Resources)، قامت الباحثة بتطوير استبانة باعتبارها أداة رئيسة للدراسة وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: تضمن هذا القسم المعلومات الشخصية، والوظيفية عن المبحوثين وهي النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: تضمن هذا القسم محاور الدراسة والمتعلقة بالمتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية.

3-3مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصرف الراجحي.

3-4عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة على عدد من العاملين في مصرف الراجحي وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

3-5أداة الدراسة:

إعداد استبانة حول "أثر الحوافز على أداء العاملين في مصرف الراجحي في مدينة الرياض حيث تعتبر الاستبانة الأداة الملائمة للدراسة للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل العاملين.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

3-6 درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

(Rensis Lakert)

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: أسئلة تخص بعض السمات الشخصية (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: عبارة عن أسئلة في موضوع الدراسة تتكون من (15) سؤال.

3-7 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع استبانة على عينة الدراسة، حيث الإجابة على (46) وهي التي تعتبر عينة الدراسة.

استخراج النتائج وتحليلها واقتراح التوصيات المناسبة.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

مقدمة

لغرض تحقيق اهداف البحث، واثبات فرضياته تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون الاستبيان من جزئين الأول يعكس المتغيرات الديموغرافية للبحث، والتي تتضمن

(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني فهو يتضمن المتغيرات الاساسية للبحث، وهي تتكون من ثلاثة محاور، الأول يقيس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما الثاني فيقيس مستوى التركيز على الزبائن، أما المحور الثالث فيقيس مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتم الاعتماد على عينة تتكون من 49 مفردة، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل نتائج الاستبيان، وفيما يلي عرض لنتائج تحليل مخرجات الاستبيان:

4-1 المتغيرات الديموغرافية

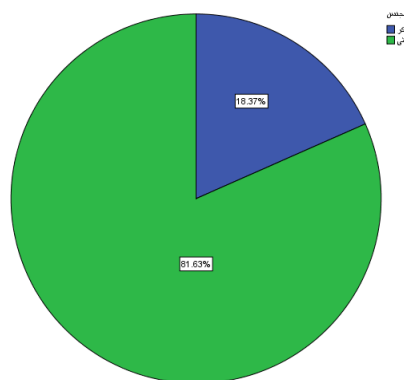
جدول رقم (1): التوزيع التكراري لمتغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	9	18.4	18.4	18.4
أنثى	40	81.6	81.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

من خلال الجدول السابق يتضح أن العينة يغلب عليها الاتجاه الانثوي، حيث بلغت نسبة الاناث بالعينة 81.6%، بينما بلغت نسبة الذكور 18.4%، والشكل التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لمتغير الجنس.

شكل (1-4)



(إعداد الباحثين، 2023م)

(1) العمر

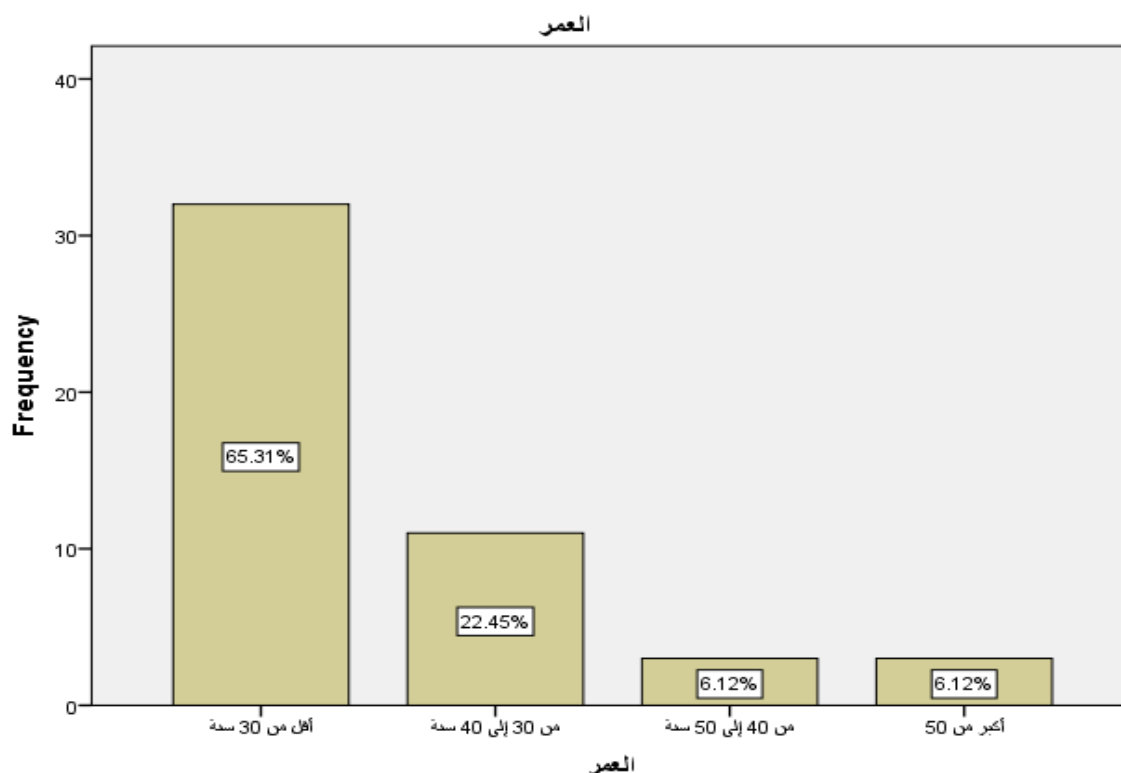
جدول رقم (2): التوزيع التكراري لمتغير العمر

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
65.3	65.3	65.3	32	Valid أقل من 30 سنة
87.8	22.4	22.4	11	من 30 إلى 40 سنة
93.9	6.1	6.1	3	من 40 إلى 50 سنة
100.0	6.1	6.1	3	أكبر من 50
	100.0	100.0	49	Total

(إعداد الباحثين، 2023م)

يتضح من خلال الجدول (2) أن أعلى نسبة في العينة كانت للفئة العمرية (أقل من 30)، حيث بلغت نسبتهم 65.3%، وبالتالي فإن العينة يغلب عليها فئة الشباب، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (من 30 إلى 40) 22.4%. والشكل التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لمتغير الفئة العمرية.

شكل (2-4)



(إعداد الباحثين، 2023م)

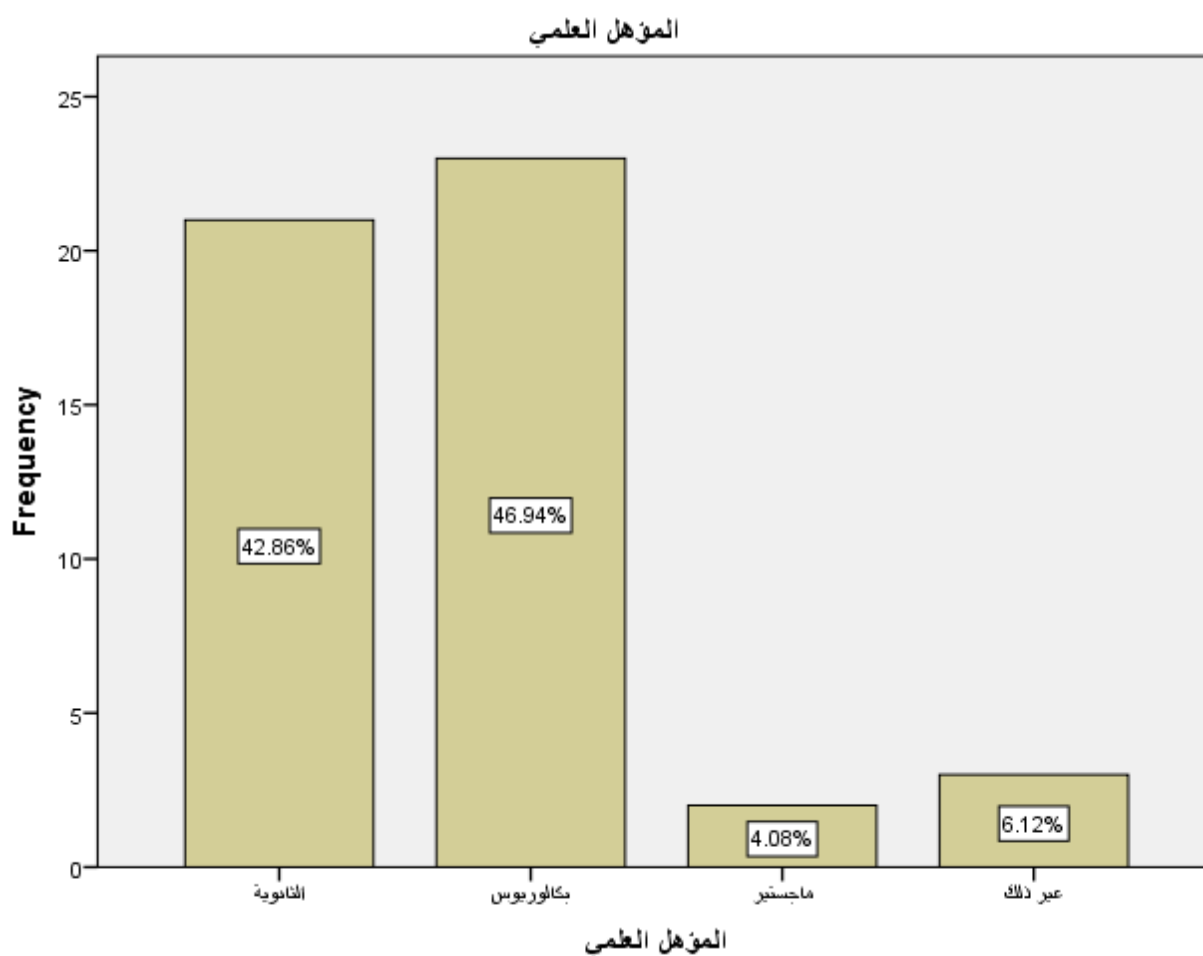
جدول رقم (3): التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
42.9	42.9	42.9	21	Valid الثانوية
89.8	46.9	46.9	23	بكالوريوس
93.9	4.1	4.1	2	ماجستير
100.0	6.1	6.1	3	غير ذلك
	100.0	100.0	49	Total

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

يتضح من الجدول (3) أن أعلى نسبة كانت للمؤهل العلمي (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم 46.9%، ثم الحاصلون على الثانوية بنسبة 42.9%. بينما كانت نسبة الحاصلون على ماجستير 4.1%. والشكل التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لمتغير المؤهل العلمي.

شكل (3-4)



(إعداد الباحثين، 2023م)

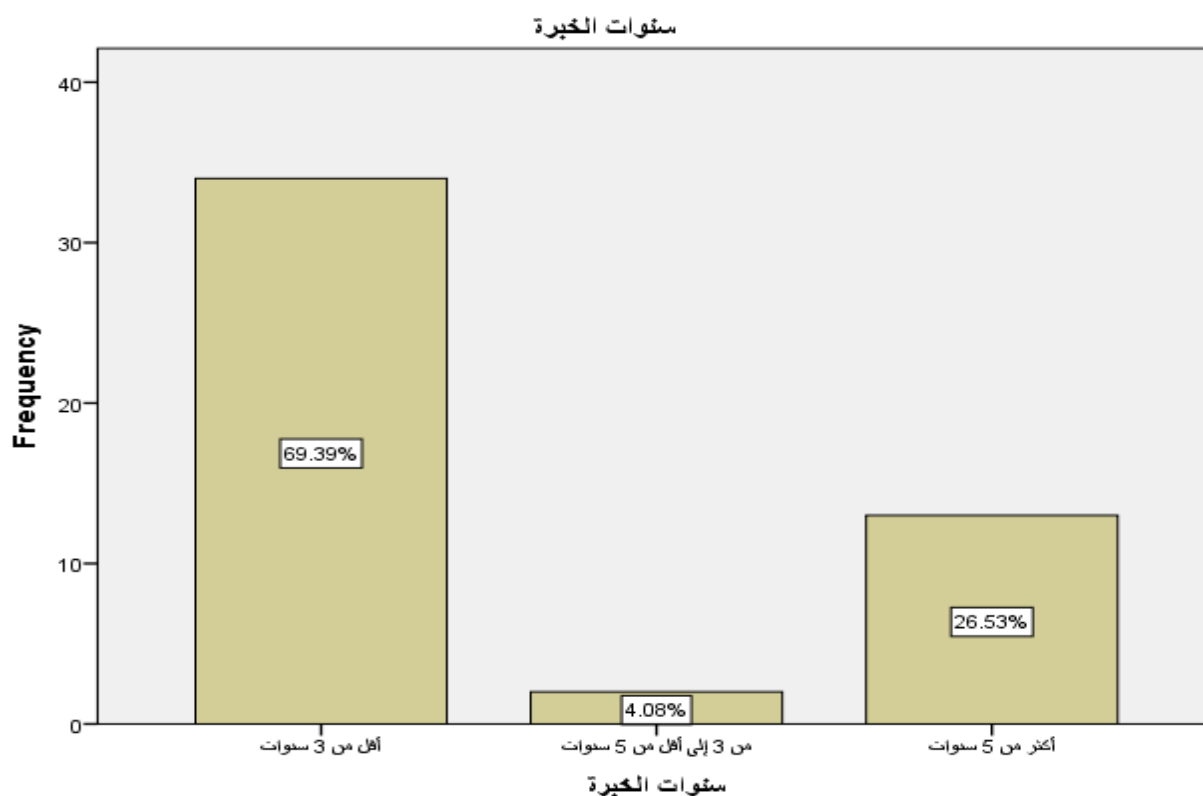
جدول رقم (4): متغير سنوات الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
69.4	69.4	69.4	34	Valid أقل من 3 سنوات
73.5	4.1	4.1	2	من 3 إلى أقل من 5 سنوات
100.0	26.5	26.5	13	أكثر من 5 سنوات
	100.0	100.0	49	Total

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

يعكس جدول رقم (4) التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة، ويتضح أن أعلى نسبة كانت لذوي سنوات الخبرة أقل من 3 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 69.4%. يليها ذوي سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 26.5%. أما ذوي الخبرة من 3 إلى 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم 4.1%. والشكل التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لمتغير سنوات الخبرة.

شكل (4-4)



(إعداد الباحثين، 2023م)

فحص الصدق والثبات لمحاور وفقرات الاستبيان

جدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ لفقرات ومحاور الاستبيان

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.850	5	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.888	5	المحور الثاني: التركيز على الزبائن
0.947	6	المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
0.958	16	كامل الاستبيان

يعكس الجدول السابق قيمة معامل الفا كرونباخ، المستخدم في قياس مدى صدق وثبات الاستبيان، حيث يتضح أن قيمة المعامل قد بلغت 0.958 وهي أكبر من 0.7 وهي أقل قيمة مقبولة بأبحاث العلوم السلوكية والإدارية، وكذلك فإن قيمة المعامل لكافة محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.7، حيث بلغت على الترتيب (0.85 - 0.888 - 0.947) وهي قيم مرتفعة مما يؤكد ثبات وصدق فقرات الاستبيان، وأن الأسئلة قامت بقياس ما وضعت من اجله.

التوزيع التكراري لفقرات الاستبيان

جدول رقم (6): التوزيع التكراري لاستجابات عينة الدراسة

الفقرة						التكرارات				
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة										
تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.						23	23	3	0	0
						46.9	46.9	6.1	0	0
النسبة %										
تحرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المصرف ذات جودة عالية.						19	28	0	2	0
						38.8	57.1	0	4.1	0
النسبة %										
تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمصرف عند الزبائن.						22	26	1	0	0
						44.9	53.1	2	0	0
النسبة %										
تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.						20	27	2	0	0
						40.8	55.1	4.1	0	0
النسبة %										
تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.						20	28	1	0	0
						40.8	57.1	2	0	0
النسبة %										
المحور الثاني: التركيز على الزبائن										
يقوم المصرف بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر .						23	20	5	1	0
						46.9	40.8	10.2	2	0
النسبة %										
يعمل المصرف استطلاعات دورية لمعرفة رضا الزبائن عن خدمات المصرف .						20	24	4	1	0
						40.8	49.0	8.2	2	0
النسبة %										

1	1	2	25	20	العدد	يطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم
2	2	4.1	51.0	40.8	النسبة%	
0	0	2	23	24	العدد	يتابع المصرف شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها .
0	0	4.1	46.9	49.0	النسبة%	
0	1	3	24	21	العدد	يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن .
0	2.0	6.1	49.0	42.9	النسبة%	
المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية						
0	0	3	23	23	العدد	يؤدي تمكين الموظف وفرق العمل إلى اكتساب البنك الميزة التنافسية.
0	0	6.1	46.9	46.9	النسبة%	
0	0	2	25	22	العدد	تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له
0	0	4.1	51.0	44.9	النسبة%	
0	0	2	25	22	العدد	تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جدية وصعبة.
0	0	4.1	51.0	44.9	النسبة%	
0	1	2	23	23	العدد	يطبق البنك نظام التحفيز ومكافأة الأداء لاكتساب الميزة التنافسية.
0	2	4.1	46.9	46.9	النسبة%	
0	1	4	25	19	العدد	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية.
0	2.0	8.2	51.0	38.8	النسبة%	
0	1	4	24	20	العدد	توجد علاقة بين تقييم الأداء وبين الميزة التنافسية في البنوك
0	2.0	8.2	49.0	40.8	النسبة%	

ومن خلال استعراض قيم التكرارات في الجدول السابق نجدها اتجاه الموافقة والموافقة بشدة نحو محاور

الاستبيان الثلاث، وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة كانت لها اتجاه للموافقة على أن هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة، وكذلك الموافقة على ضرورة التركيز على الزبائن، والموافقة على وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة

التنافسية

المتوسط المرجح لفقرات ومحاو الاستبيان

المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول (7): الاحصاءات الوصفية للمحور الأول

الاتجاه	Std. Deviation	Mean	N	الفقرات
الموافقة بشدة	.6096	4.408	49	تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.
الموافقة بشدة	.6833	4.306	49	تحرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المصرف ذات جودة عالية.
الموافقة بشدة	.5401	4.429	49	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمصرف عند.
الموافقة بشدة	.5662	4.367	49	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.
الموافقة بشدة	.5329	4.388	49	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
الموافقة بشدة	.4659	4.380	49	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

يعكس الجدول السابق قيم المتوسط المرجح لفقرات الاستبيان، حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح للفقرة "تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة." 4.408 باتجاه موافق بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط للفقرة "تحرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المصرف ذات جودة عالية." 4.306 باتجاه موافق بشدة. أما المتوسط المرجح للفقرة "تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمصرف عند." فقد بلغ 4.429 باتجاه موافق بشدة. بينما بلغ قيمة المتوسط المرجح للفقرة "تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة." 4.367 باتجاه موافق بشدة، أما الفقرة "تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة." فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح لها 4.388 باتجاه موافق بشدة. وبالتالي فإن ذلك ينعكس على قيمة المتوسط المرجح للمحور الأول ككل حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح للمحور الأول "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" 4.38 باتجاه موافق بشدة.

المحور الثاني: التركيز على الزبائن

جدول (8): الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني

الاتجاه	Std. Deviation	Mean	N	الفقرات
الموافقة بشدة	.7469	4.327	49	يقوم المصرف بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر
الموافقة بشدة	.7071	4.286	49	يعمل المصرف استطلاعات دورية لمعرفة رضا الزبائن عن خدمات المصرف.
الموافقة بشدة	.8107	4.265	49	يطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم
الموافقة بشدة	.5796	4.449	49	يتابع المصرف شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.
الموافقة بشدة	.6888	4.327	49	يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.
الموافقة بشدة	.5910	4.331	49	المحور الثاني: التركيز على الزبائن
			49	Valid N (listwise)

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط المرجح للفقرة "يقوم المصرف بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر" قد بلغت 4.327 باتجاه الموافقة بشدة، بينما بلغت قيمة المتوسط المرجح للفقرة "يعمل المصرف استطلاعات دورية لمعرفة رضا الزبائن عن خدمات المصرف." 4.286 باتجاه الموافقة بشدة. أما الفقرة "يطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم" فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح لها 4.265 باتجاه الموافقة بشدة، بينما بلغت قيمة المتوسط المرجح للقرة "يتابع المصرف شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها." 4.449 باتجاه موافقة بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط المرجح للفقرة "يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن." 4.327 باتجاه الموافقة بشدة. وبالتالي فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح لكامل المحور الثاني "التركيز على الزبائن" 4.331 باتجاه الموافقة بشدة.

المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

جدول (9): الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث

الاتجاه	Std. Deviation	Mean	N	
الموافقة بشدة	.6096	4.408	49	يؤدي تمكين الموظف وفرق العمل إلى اكتساب البنك الميزة التنافسية.
الموافقة بشدة	.5744	4.408	49	تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له
الموافقة بشدة	.5744	4.408	49	تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة.
الموافقة بشدة	.6713	4.388	49	يطبق البنك نظام التحفيز ومكافأة الأداء لاكتساب الميزة التنافسية.
الموافقة بشدة	.7005	4.265	49	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية.
الموافقة بشدة	.7071	4.286	49	توجد علاقة بين تقييم الأداء وبين الميزة التنافسية في البنوك
الموافقة بشدة	.5706	4.361	49	المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
			49	Valid N (listwise)

(إعداد الباحثين، spss، 2023م)

من خلال القيم الواردة بالجدول السابق يتضح أن هناك اتجاه لعينة الدراسة للموافقة بشدة على أن "يؤدي تمكين الموظف وفرق العمل إلى اكتساب البنك الميزة التنافسية." بمتوسط مرجح 4.408. كما بلغت قيمة المتوسط المرجح للفقرة "تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له" 4.408 باتجاه موافقة بشدة. كما بلغت قيمة المتوسط المرجح للفقرة "تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة." 4.408 باتجاه الموافقة بشدة. أما الفقرة "يطبق البنك نظام التحفيز ومكافأة الأداء لاكتساب الميزة التنافسية." فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح لها 4.388 باتجاه الموافقة بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط المرجح للفقرة "أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية." 4.265 باتجاه الموافقة بشدة. أما الفقرة "توجد علاقة بين تقييم الأداء وبين الميزة التنافسية في البنوك" فقد بلغ المتوسط المرجح لها 4.286 باتجاه الموافقة بشدة. وبالتالي فقد بلغ المتوسط المرجح لكامل المحور الثالث "يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية" 4.361 باتجاه الموافقة بشدة.

علاقة الارتباط بين محاور الدراسة

جدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	المحور الثاني: التركيز على الزبائن	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
.843** .000 49	.806** .000 49	1 49	Pearson Correlation المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة Sig. (2-tailed) N
.786** .000 49	1 49	.806** .000 49	Pearson Correlation المحور الثاني: التركيز على الزبائن Sig. (2-tailed) N
1 49	.786** .000 49	.843** .000 49	Pearson Correlation المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية Sig. (2-tailed) N

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين محاور الاستبيان، حيث يتضح وجود معامل ارتباط طردي قوي بين كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزبائن) ووجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط على الترتيب (0.843 - 0.786). كما وجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التركيز على الزبائن وكل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بلغت على الترتيب (0.806 - 0.786). كما أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكل من التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية بلغت على الترتيب (0.806 - 0.843).

نموذج الانحدار

جدول رقم (11): نتائج نموذج الانحدار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.743	.732	.29526

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني: التركيز على الزبائن, المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.620	2	5.810	66.641	.000 ^b
	Residual	4.010	46	.087		
	Total	15.630	48			

a. Dependent Variable: المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني: التركيز على الزبائن, المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.119	.403		-.296	.768
	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.732	.154	.598	4.741	.000
	المحور الثاني: التركيز على الزبائن	.294	.122	.304	2.412	.020

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

توضح الجداول السابقة نتائج نموذج الانحدار، والذي يصف أثر كل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبائن، على تحقيق الميزة التنافسية. حيث يتضح أن معامل التفسير قد بلغ 73.2%، وبالتالي فإن هذه المتغيرات قد نجحت في تفسير 73.2% من التغير في المتغير التابع والذي يمثل الميزة التنافسية. ومن خلال جدول ANOVA يتضح معنوية نموذج الانحدار ($Sig < 0.05$). ومن جدول المعاملات يتضح أن معاملات المتغيرات معنوية وذات إشارة موجبة، حيث بلغت (0.294 – 0.732) على الترتيب، وهو ما يعكس وجود علاقة معنوية طردية مع الميزة التنافسية.

معنوية الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

(1) متغير الجنس

جدول (12): اختبار ت (الجنس)
T-test: Independent Samples Test

t-test for Equality of Means			
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	
.4061	.016	47	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة Equal variances assumed Equal variances not assumed
.4061	.024	12.289	
.5206	.015	47	المحور الثاني: التركيز على الزبائن Equal variances assumed Equal variances not assumed
.5206	.008	15.331	
.4203	.045	47	المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية Equal variances assumed Equal variances not assumed
.4203	.024	15.486	

Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس
.1419	.4256	4.711	9	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذكر أنثى
.0705	.4460	4.305	40	
.1444	.4333	4.756	9	المحور الثاني: التركيز على الزبائن ذكر أنثى
.0922	.5833	4.235	40	
.1410	.423	4.703	9	المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ذكر أنثى
.0909	.575	4.283	40	

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

تم الاعتماد على اختبار t-test والمستخدم في فحص معنوية الفروق الراجعة للمتغيرات ثنائية التصنيف، مثل الجنس (ذكر - أنثى). ومن خلال فحص قيمة ($\text{Sig} < 0.05$) لجميع محاور الاستبيان، وبالتالي يمكن قبول الفرض القائل بوجود فروق معنوية راجعة لمتغير الجنس. ومن خلال فحص قيمة المتوسطات، نجد أن متوسط الاستجابة للذكور أعلى من الإناث. وهو ما يشير إلى اتجاه الذكور للموافقة أعلى من الإناث.

جدول رقم (13): اختبار تحليل التباين (العمر)

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.700	.476	.107	3	.321	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة Between Groups
		.224	45	10.099	Within Groups
			48	10.420	Total
.933	.145	.053	3	.160	المحور الثاني: التركيز على الزبائن Between Groups
		.369	45	16.604	Within Groups
			48	16.764	Total
.741	.418	.141	3	.423	المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية Between Groups
		.338	45	15.207	Within Groups
			48	15.630	Total

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لفحص معنوية الفروق للاستجابات تبعاً لمتغير العمر، حيث أنه غير ثنائي التصنيف. ومن خلال القيم الواردة بالجدول يتضح أن ($Sig > 0.05$)، وبالتالي يمكن قبول الفرض القائل بعدم وجود فروق في الاستجابات ترجع لمتغير العمر، لجميع محاور الاستبيان.

جدول رقم (14): اختبار تحليل التباين (المؤهل العلمي) (إعداد الباحثين، spas، 2023م)

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.383	1.043	.226	3	.677	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة Between Groups
		.216	45	9.742	Within Groups
			48	10.420	Total
.274	1.339	.458	3	1.373	المحور الثاني: التركيز على الزبائن Between Groups
		.342	45	15.391	Within Groups
			48	16.764	Total
.458	.881	.289	3	.867	المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية Between Groups
		.328	45	14.763	Within Groups
			48	15.630	Total

الجدول السابق يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لفحص معنوية الفروق للاستجابات تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي، حيث أنه غير ثنائي التصنيف. ومن خلال القيم الواردة بالجدول يتضح أن ($\text{Sig} > 0.05$)، وبالتالي

يمكن قبول الفرض القائل بعدم وجود فروق في الاستجابات ترجع لمتغير المؤهل العلمي ، لجميع محاور الاستبيان.

(4) متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (15): اختبار تحليل التباين (سنوات الخبرة)

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.477	.751	.165	2	.330	المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة
		.219	46	10.090	الشاملة
			48	10.420	Total
.450	.813	.286	2	.572	المحور الثاني: التركيز على الزبائن
		.352	46	16.192	الشاملة
			48	16.764	Total
.125	2.177	.676	2	1.352	المحور الثالث: يوجد علاقة بين
		.310	46	14.279	إدارة الجودة الشاملة والميزة
			48	15.630	التنافسية

(إعداد الباحثين، spas، 2023م)

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لفحص معنوية الفروق للاستجابات تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة، حيث أنه غير ثنائي التصنيف. ومن خلال القيم الواردة بالجدول يتضح أن ($\text{Sig} > 0.05$)، وبالتالي يمكن قبول

الفرض القائل بعدم وجود فروق في الاستجابات ترجع لمتغير سنوات الخبرة، لجميع محاور الاستبيان.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1. لا بد للمنظمات أو المؤسسات من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها.
2. إن نجاح إدارة الجودة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الإستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
3. يرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمدى إرتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيقها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد.

التوصيات

1. اجراء بحوث مستقبلية تشمل اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية لكي نتوصل الى نتائج تدعم النتائج التي توصلنا اليها في هذه الدراسة.
2. ضرورة أن تقوم الشركات بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
3. ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
4. توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
5. العمل على التوعية بمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لتحقيق الفهم الكافي والواضح ليتم تطبيقه.
6. القيام بالدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

توصيات لبحوث ودراسات مستقبلية:

- هناك جوانب ومجالات أخرى ذات صلة بهذه الدراسة لم تتمكن الباحثة من تغطيتها لامكاناته والزمن المتاح له ولذا تركها لباحثين ذوي اهتمام لإجرائها في المستقبل وهذه الجوانب هي:
- العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي لخدمات الشركات.
- قياس تأثير ثقافة المجتمع على توجيهات العاملين بالشركات نحو إدارة الجودة الشاملة.
- دور القيادات في تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية على شركات وقطاعات أخرى، للتأكد من مدى صلاحية نموذج الدراسة للتطبيق في بيئة الأعمال
- إجراء أبحاث ودراسات علمية ميدانية تتناول أبعاد أخرى لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية لم يتم تناولها ضمن هذه الدراسة.

الخلاصة

تشير نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان إلى وجود علاقة بين كل من (دعم إدارة البنك - التحسين المستمر - تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر - التحفيز ومكافأة الأداء - ضمان جودة الخدمة - تقييم الأداء) وهي تمثل عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، وتأخذ هذه العلاقة الاتجاه "موافق بشدة". كما أن هناك فروق معنوية للاستجابات ترجع لمتغير الجنس، حيث جاء اتجاه الذكور أعلى من اتجاه الإناث لجميع محاور الاستبيان. وبالتالي فإن هناك علاقة بين متغير الجنس وبين إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وبين إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية للبحث والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها ، وبين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة .

المراجع:

- القرآن، (قُلْ إِنَّ رَبِّي يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَهُ وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ) [سبأ: 39]
- بن عبود، علي أحمد، (٢٠١٧)، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، القاهرة: جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس.
- الرفاعي، محمد سليمان و سعد، راشد عبد الباسط، (2019) "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجيات الموارد البشرية : دراسة ميدانية، رماح للبحوث و الدراسات
- أبوزيد، محمد خير، (2010)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية-15 SPSS Version, (16الأردن، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، جرير للنشر والتوزيع.
- استيتية، ديمة، (2005). إدارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بحوصي، مجذوب؛ وبخوش، مديحة؛ (2012). دور مواصفة الأيزو 2600 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مقدم للملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار
- بركات، منال (2017). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بركات، منال طه، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007
- البرواري، نزار، (2019). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول
- البكري، سوبيا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2002.
- بلفقيه، مها (2016). التدريب عن بعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- البليسي، بدرية؛ والطراونة، محمد، (2017). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول.
- البليسي، بدرية، الطراونة، محمد، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول، 2002.
- بن عيشي، عمار (2016). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية - دراسة ميدانية على مستشفى البشير بن ناصر بولاية بسكرة-الجزائر-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (11)، جوان، الجزائر- <http://www.univ-biskra.dz/rem/n11/12.pdf>
- جويحان، ثائر (2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2017.
- عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و إدارة، 2016
- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى (2018)

ملحق رقم (1)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الموظف هذا الاستبيان جزء من مشروع التخرج في قسم ادارہ الاعمال في جامعه الجميع المفتوحة حول (أثر اداه الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي) استأذذك به دقائق من وقتك، وتعبئة الاستبيان حيث سيتم نشر النتائج في مشروع التخرج، يرجى قراءة الأسئلة بعناية والرد وفقا عن موقفك اتجاهها وذلك بوضع علامة (✓) في المربع المناسب .

البيانات الأولية:

1- العمر:

- أقل من 30 سنة.
- من 30 إلى أقل من 40 سنة.
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:

- بكالوريوس
- دكتوراه
- دبلوم
- ماجستير
- الثانوية العامة

3- عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 سنوات إلى 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب:

بنود	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشد	غير موافق إطلاقا
المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.					
تحرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المصرف ذات جودة عالية.					
تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمصرف عند الزبائن.					
تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
المحور الثاني: التركيز على الزبائن					
يقوم المصرف بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر.					
يعمل المصرف استطلاعات دورية لمعرفة رضا الزبائن عن خدمات المصرف.					
يطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم.					
يتابع المصرف شكاوى الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.					
يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.					
المحور الثالث: يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية					
يؤدي تمكين الموظف وفرق العمل إلى اكتساب البنك الميزة التنافسية.					
تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له					

					تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة.
					يطبق البنك نظام التحفيز ومكافأة الأداء لاكتساب الميزة التنافسية.
					أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية.
					توجد علاقة بين تقييم الأداء وبين الميزة التنافسية في البنوك

ملحق رقم 2

جدول الدراسات السابقة

دراسات المتغير المستقل		
اسم الدراسة	النتائج	التوصيات
1- دراسة (بن عيشي، ٢٠٢٢) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية	بينت النتائج إلى أن المؤسسات الصناعية من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ركزت على الزبون والتحسين المستمر ودعم الإدارة العليا بالإضافة إلى التركيز على المشاركة و فرق العمل القائم على السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات الصناعية	أوصت الدراسة إلى ضرورة استغلال المنظمات المختلفة لمواردها بالشكل الأمثل لتحقيق الجودة الشاملة.
2- دراسة (عامر البارقي، ٢٠٢٢) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية " دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي "	وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية	ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و ضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و على الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة
	ان المنظمات الذكية ساعية إلى ان تكون منظمات ذات ميزة تنافسية كبيرة، عليها	المنظمات الذكية عليها البدء بتطبيق معايير الجودة

وبشكل فعال وعملي مع الاستمرار بالعمل على تحسين أداءها المستمر لغرض الاستمرارية والاستدامة في جعل هذه المنظمات ذكية ومتميزة بين المنظمات المتشابه بعملها	أن تغرس هذه التغييرات في جذورها لتصبح عملية متجذرة في بناء الاسس والقواعد المتينة من خلال أذخال كافة التقنيات المساعدة وأسس الإدارة الحديثة.	3- دراسة (محمد النعيمي، ٢٠٢٠) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية
الاهتمام بتدريب العاملين على الجودة ضرورة الاعتماد على متخصصي ذو خبرة	اهتمام الإدارة العامة لتطبيق معايير الجودة الشاملة أظهرت النتائج ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.	4- دراسة إبراهيم فضل الله (2019) بعنوان اثر الجودة الشاملة في تحقيق المسره التنافسية
ضرورة قيام المنظمات الصناعية التي لا تمتلك وحدة أو قسم خاص بإدارة الجودة بانشاء وحدة أو قسم خاص بذلك لما لها من أثر على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة والعمل على زيادة المخصصات المالية لهذه الوحدة لتتمكن من القيام بإجراء دراسات تؤدي إلى الكشف عن عوامل الضعف وإزالتها، ومتابعة برامج الجودة.	أظهرت النتائج أن تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعة تتم بشكل متفاوت بين التطبيق العالي والمتوسط، فبالنسبة للركائز المتمثلة في التزام الإدارة العليا بالجودة، والتركيز على الزبون، ومشاركة الموظفين والعلاقة بالمورد والتخطيط الإستراتيجي للجودة، والإدارة بناءً على الحقائق، والمقارنة المرجعية فإنها تطبق بدرجة عالية، أما بالنسبة لبقية الركائز والمتمثلة في تدريب العاملين فرق العمل فإنها تطبق بدرجة متوسطة.	5- دراسة (امين ناصر، ٢٠١٩) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية.

تأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم. لا بد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها	وان متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة	6- دراسة (منى الزهراني, 2017) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية
وقد ركزت الدراسة على ضرورة الاستعانة بخبراء الجودة، والاهتمام بالتعليم والعمل على وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولتقديم خدمات ذات جودة عالية.	فقد أكدت على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مما يشير إلى أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمها: القيادة الإدارية مشاركة العاملين	7- دراسة شريف (2017) بعنوان أهمية تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
لا بد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها وهذا الامر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه ولكن لا بد من البدء الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة	وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومعظم متغيراتها لها أثر كبير على الإبداع ولكن بنسب متفاوتة.	8- دراسة العبوة (2016) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الابداع بالتطبيق على الجامعات الخاصة في الاردن"

من الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح	وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن مؤشرات جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد في مجالات (خدمات شؤون الطلاب، والإسكان، والتغذية، والاعلانات المتنوعة، والأنشطة المختلفة، والتوجيه والإرشاد)، تتوافر بدرجة متوسطة، بينما مؤشرات جودة الحقوق الطلابية تتوافر بدرجة قليلة.	9- دراسة الشهراني (2016) بعنوان: " جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد دراسة ميدانية
الاهتمام بتوعية الموظفين في الأجهزة الحكومية بأهمية مراعاة الجودة في أعمالهم وبيان أهميتها من منظور إسلامي وما يترتب عليها من نجاحات. من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة من منظور إسلامي بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة ومتكاملة	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية	10- دراسة باديس (2016) بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير"
يجب تدريب العاملين على أفضل طرق الجودة وقيام إدارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن	وجود تأثير جوهري ومعنوي ومباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري و قد أوصت الدراسة بوجوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11- دراسة (علي احمد, 2016) بعنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات

12- دراسة (الطراونة ، 2010) واقع الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية في الأردن والقدرة التنافسية	أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية	زيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد الشركات لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية ، وزيادة الشركات لقدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق
--	---	--

دراسات المتغير التابع		
اسم الدراسة	النتائج	التوصيات
1. دراسة: انجي صلاح (٢٠٢٢) بعنوان: دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية	وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر	ضرورة محافظة الشركة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسن الأداء وتعظيم الأرباح، وتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق
2. دراسة: الكرغلي، صبرى جبران (2021) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة / مدينة بنغازي	وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى أو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، بينما الميزة التنافسية بالمصرف كانت متوسطة	اوصى الباحث بمجموعة من التوصيات المناسبة، كالتأكيد على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركات
3. دراسة (سامي زرافيلي، ٢٠٢١) بعنوان أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية	وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بأبعادها: (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، والتركيز على العميل)، ومستوى توافر الميزة التنافسية، بأبعادها: (تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، المرونة، التسليم، والإبداع)، وقد بلغت درجه المرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي	ضرورة تعزيز مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة؛ لما له من أثر في تحقيق الميزة التنافسية

4. دراسة (العواده، 2019) بعنوان: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.	توصلت إلى هناك أثر إيجابي مهم ذو لالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.	يوصي الباحث على ضرورة إعطاء أهمية لعقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين كفاءاتهم، ومهاراتهم.
5. دراسة هاله عبدالمنعم (2018) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 1.0$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول موضوع الد الدراسة ، يعزى لمتغيري (النوع - الدرجة العلمية)	ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية بجامعة تبوك، وزيادة الاهتمام بقضايا المجتمع المحيط بجامعة تبوك والعمل على حل مشكلاته
6. دراسة: حسن، أحمد إبراهيم سعيد (2017) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.	وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية	وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم
7. دراسة شريف (2017) بعنوان أهمية تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية	فقد أكدت على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مما يشير إلى أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمها: القيادة الإدارية مشاركة العاملين	وقد ركزت الدراسة على ضرورة الاستعانة بخبراء الجودة، والاهتمام بالتعليم والعمل على وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
8. دراسة: قاسم، سامر أحمد (2016) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري	وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة .	القيام بالتحسين المستمر للخدمات خاصة في ظل التطور التكنولوجي مثل استعمال وسائل الدفع الالكتروني

العمل على توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية فرع حمص)	9. دراسة غيث النقري (٢٠١٦) بعنوان أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيلكوم)
تشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات البشرية بثقافة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات التي يقدمها البنك.	توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها يركز البنك على تطبيق كافة مبادئ الجودة الشاملة في تقديم خدماته حفاظا على مكانته التنافسية بين مثيلاته	10. دراسة محمد، لجين دحية نور الدائم (2014) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني (2007 م - 2017 م)
ضرورة تكثيف الجهود الإدارية بالشركة لمواكبة الأنظمة الخبيرة والتكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات ترقى إلى المستوى العالمي.	وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية	11. دراسة التلباني والأغا (2012) واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظة غزة
إعتماد أدوات الجودة في المنظمات لقياس الأداء وتحديد الانحرافات وتدريب العاملين والمدراء على كيفية استخدام الأدوات وكيفية معالجة الانحرافات	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى	12. دراسة مديحه خلف (٢٠١١) بعنوان تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية (معمل فتح)