

العنوان البحث

"تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية
دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض"

"The Impact of Total Quality Management on Achieving Competitive Advantage
A Survey Study on Commercial Banks Operating in Riyadh "

إعداد الطالب/

بندر عبدالعزيز الدوسري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024



فهرس المحتويات:

الفصل الأول

10	introduction المقدمة
12	Study Problem مشكلة الدراسة
14	Study Importance أهمية الدراسة
16	Study Aims أهداف الدراسة
	-تساؤلات الدراسة Study questions

19

19	فروض الدراسة
----	--------------

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

الفصل الثاني (الدراسات السابقة)

introduction مقدمة

30	دراسة المتغيرات
25	الدراسات السابقة
35	الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث (منهجية الدراسة)

46.	مقدمة
48	المنهجية وطرق البحث
	<u>طرق جمع العينة</u>
49	مجتمع وعينة الدراسة
51	محددات حجم العينة
56	حدود الدراسة

الفصل الرابع (النتائج والتوصيات)

62	تحليل البيانات
81	النتائج
82	التوصيات

المراجع

84	المراجع العربية
85	المراجع الأجنبية

الملاحق

87	الاستبانة.
90	المستخلص

قائمة الجداول

3-1: توزيع مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام حسب المصارف التابعين لها.

3-2: توزيع عينة الدراسة حسب المصارف العاملة في الرياض.

3-3: خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث العمر.

3-4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

3-5: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

3-6: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

3-7: اختبار صدق الاستبانة باستخدام التحليل العاملي.

3-8: اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور إدارة الجودة الشاملة.

4-2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الميزة التنافسية.

4-3: معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

4-4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

4-5: اختبار الفروق الإحصائية وفقاً لمتغيرات ديموغرافية مختلفة.

المستخلص : Abstract

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، و التغيرات الاقتصادية العالمية، وتطور سلوك المستهلكين. وقد أدت هذه التغيرات إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي، مما جعل تبني استراتيجيات إدارية متقدمة ضرورة للحفاظ على الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية. وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم الاستراتيجيات الفعالة في هذا المجال، حيث تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق التميز المستدام.

تبحث هذه الدراسة في دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في مدينة الرياض. وتركز على مدى تبني هذه المصارف لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتحديات التي تواجهها في تطبيقها، وتأثير ذلك على أدائها التنافسي. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانات على مديري المصارف ورؤساء الأقسام، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل برنامج SPSS لاختبار العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تمكين الموظفين، والتحسين المستمر) ومؤشرات الميزة التنافسية (الحصة السوقية، جودة الخدمات، رضا العملاء).

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين أن المصارف التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية تحقق مستوى أعلى من جودة الخدمات، وتحسن كفاءة العمليات التشغيلية، وتزيد من ولاء العملاء. كما سلطت الدراسة الضوء على أهم التحديات التي تواجه المصارف في تطبيق الجودة الشاملة، مثل مقاومة التغيير، وضعف مشاركة الموظفين، والحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة.

بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز تبني إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية، بهدف تعزيز موقعها التنافسي في ظل البيئة المالية المتغيرة. وتشمل هذه التوصيات تعزيز التزام الإدارة العليا، وترسيخ ثقافة تركز على العملاء، والاستثمار في تطوير الموظفين، والعمل على التحسين المستمر للعمليات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، القطاع المصرفي، الرياض، جودة الخدمات، الحصة السوقية، رضا العملاء.

الفصل الأول

المقدمة (Introduction)

شهدت بيئة الأعمال الحديثة تغيرات جذرية نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتحولات الاقتصادية العالمية، والتغيرات في أنماط الاستهلاك، مما جعل المؤسسات بمختلف قطاعاتها تواجه تحديات غير مسبوقة تتطلب تبني استراتيجيات إدارية متقدمة للحفاظ على استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات، برزت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) باعتبارها نهجًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز المستدام. وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التزام القيادة العليا، التركيز على العملاء، تمكين العاملين، التحسين المستمر، واستخدام منهجية علمية لاتخاذ القرارات وتحليل الأداء. وتعد هذه المبادئ أدوات فعالة تساعد المؤسسات على تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وزيادة الكفاءة، وتعزيز ثقافة التميز داخل بيئة العمل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تبني إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء والأسواق المتغيرة.

في المقابل، يُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيرات الاقتصادية والتقنية، حيث يشهد تنافسًا شديدًا بين المصارف التجارية التي تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وذات جودة عالية بهدف تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage). وتُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، مما يعزز من مركزها في السوق ويمنحها تفوقًا مستدامًا. وتحقق هذه الميزة من خلال تحسين جودة الخدمات، الابتكار في المنتجات المصرفية، الاستثمار في التكنولوجيا المالية، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية. وفي ظل التطورات الرقمية المتسارعة، أصبح العملاء أكثر تطلبًا فيما يتعلق بسرعة وكفاءة الخدمات المصرفية، مما يفرض على المصارف ضرورة تبني استراتيجيات تعزز من قدرتها التنافسية من خلال تقديم خدمات مصرفية تلبي توقعات العملاء وتحقيق لهم تجربة متميزة. ومن هنا، أصبح لزامًا على المصارف التجارية أن تبحث عن سبل مبتكرة لتحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي، وهو ما يجعل من إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل الحاسمة في تحقيق هذه الأهداف.

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية تُعد من الموضوعات التي تستدعي البحث العميق، حيث يُمكن لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتقليل معدلات الأخطاء التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فعلى سبيل المثال، يساهم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في ضمان تحقيق التحسين المستمر، بينما يؤدي التركيز على العملاء إلى تصميم خدمات تلبي احتياجاتهم المتغيرة، كما أن تمكين الموظفين يخلق بيئة عمل محفزة تعزز من الإنتاجية والإبداع. وبالتالي، فإن الدمج الفعال بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية يُمكن أن يمنح المصارف ميزة تنافسية قوية تساعد في مواجهة التحديات في بيئة الأعمال المصرفية المعاصرة.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة استطلاعية تسلط الضوء على مدى تبني هذه المصارف لمبادئ الجودة الشاملة، و التحديات التي تواجهها في تطبيقها، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الأداء التنافسي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تحليلات علمية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، مما يدعم قدرة المصارف التجارية في مدينة الرياض على تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة مالية واقتصادية متغيرة.

مشكلة الدراسة. Study Problem

شهد القطاع المصرفي تحولات متسارعة في ظل التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي واشتداد حدة المنافسة، مما فرض تحديات كبيرة على المصارف التجارية تتطلب تبني استراتيجيات إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في كافة جوانب العمليات المصرفية، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد.

ومع تزايد التنافسية في القطاع المصرفي، أصبح العملاء أكثر وعيًا بجودة الخدمات المصرفية، مما دفع المصارف إلى البحث عن آليات إدارية تضمن تقديم خدمات تلبي تطلعات العملاء وتعزز ولائهم، وبالتالي تحقيق موقع تنافسي قوي في السوق. وفي هذا السياق، يبرز التساؤل حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، وتأثير ذلك على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتعزيز كفاءة العمليات، والرفع من مستوى رضا العملاء.

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها:

1. ما مدى تأثير التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية محل الدراسة؟

2. إلى أي مدى يساهم التركيز على العملاء في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية العاملة في مدينة الرياض؟

3. ما هو تأثير تمكين العاملين من خلال تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية؟

4. كيف يؤثر مبدأ التحسين المستمر على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية في بيئة الأعمال المصرفية في مدينة الرياض؟

5. ما هي التحديات التي تواجه المصارف التجارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن التغلب عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وتسلط الضوء على دور تبني استراتيجيات الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية في مدينة الرياض.

أهمية الدراسة. Study Importance

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. وعليه، يمكن تحديد أهمية الدراسة في محورين رئيسيين:

1- الأهمية العلمية (النظرية):

1. تسلط الدراسة الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تشكل توجهاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بهذا المجال.

2. تقدم الدراسة تحليلاً نظرياً للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وذلك من خلال استعراض المبادئ الأساسية للجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

3. تضيف الدراسة بعداً أكاديمياً جديداً من خلال استكشاف واقع تبني المصارف التجارية في مدينة الرياض لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهو موضوع لم يتم تناوله بالدراسة الكافية في السياق المحلي، مما يعزز من فهمنا لمدى تأثير الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات المالية.

4. تساهم الدراسة في إثراء النقاشات العلمية حول استراتيجيات تطوير الأداء المصرفي، مما يوفر قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والأكاديميون المهتمون بدراسة التطورات الإدارية في القطاع المالي.

2- الأهمية العملية (التطبيقية):

1. توفر الدراسة تحليلاً ميدانياً لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في مدينة الرياض، مما يساعد القائمين على هذه المصارف في فهم نقاط القوة والضعف في أنظمتهم الإدارية واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.

2. تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المصارف في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفي المحلي والدولي.

3. توضح الدراسة الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمصارف، مما يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل

التكاليف وتعظيم الأرباح.

4. تساعد نتائج الدراسة صناع القرار والمخططين الاستراتيجيين في المصارف التجارية على تبني استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز التميز المؤسسي والاستجابة لمتطلبات السوق التنافسية.

5. تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن أن تستفيد منه مؤسسات مالية أخرى، سواء داخل المملكة العربية السعودية أو في دول أخرى، مما يعزز من أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة كأداة لتعزيز الاستدامة والابتكار في الخدمات المصرفية.

بناءً على ما سبق، تسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية وعملية حول كيفية استخدام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتعزيز التنافسية في المصارف التجارية، وهو ما يجعلها ذات أهمية كبيرة للباحثين والممارسين في المجال المصرفي على حد سواء.

أهداف الدراسة. Study Aims

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تقديم فهم متكامل للعلاقة بين المتغيرين، وتحليل مدى تأثير تبني مبادئ الجودة الشاملة على التنافسية في القطاع المصرفي. وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحليل مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، من خلال دراسة مدى تبني هذه المصارف لمبادئ الجودة الشاملة، مثل التزام القيادة العليا، التركيز على العملاء، تمكين الموظفين، والتحسين المستمر.
2. قياس مستوى الميزة التنافسية في المصارف التجارية محل الدراسة، من خلال تحليل قدرتها على تقديم خدمات متميزة، تحقيق رضا العملاء، الابتكار في العمليات المصرفية، وتحقيق موقع تنافسي قوي في السوق.
3. استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، من خلال اختبار مدى تأثير تبني استراتيجيات الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للمصارف التجارية، ودراسة دور التحسين المستمر في تعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق.
4. تحديد المتطلبات والتحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، من أجل تقديم رؤية واضحة حول العوامل التي تسهم في نجاح أو تعيق تبني ممارسات الجودة الشاملة.
5. تقديم إطار معرفي يدعم الجهود البحثية السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، والمساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطوير الأداء المصرفي من خلال تطبيق استراتيجيات الجودة.
6. اقتراح توصيات عملية للمصارف التجارية لتعزيز جودة خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة وتقديم حلول مبنية على أسس علمية تدعم التميز المؤسسي وتحسين الأداء التنافسي.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم متعمق لدور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية في مدينة الرياض، مما يسهم في تطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية التي تدعم تحقيق استدامة الأداء المصرفي في بيئة تتسم بالتحديات المتزايدة.

تساؤلات الدراسة Study questions

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. وعليه، تتمثل الإشكالية البحثية في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسي، تتفرع منه الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

1. ما مدى التزام الإدارة العليا في المصارف التجارية بمدينة الرياض بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكيف يؤثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية؟
2. إلى أي مدى يسهم التركيز على العملاء كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية؟
3. كيف يؤثر تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المصارف التجارية؟
4. ما هو الدور الذي يلعبه مبدأ التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية؟
5. ما هي التحديات التي تواجه المصارف التجارية في مدينة الرياض عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما مدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية؟
6. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بمدينة الرياض؟
7. إلى أي مدى يختلف تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لحجم المصرف أو عدد سنوات عمله في السوق؟

مبررات اختيار أسئلة الدراسة

تم تصميم هذه الأسئلة البحثية بطريقة أكاديمية ومنهجية لتحقيق الأهداف التالية:

تحليل مستوى تبني المصارف التجارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى التزام إداراتها العليا بتطبيقها.

استكشاف العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على رضا العملاء وتمكين العاملين.

تحديد أبرز التحديات التي تواجه المصارف التجارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

واقترح الحلول المناسبة.

دراسة الفروق في تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية بناءً على خصائص المصارف المختلفة.

تسهم هذه الأسئلة في بناء إطار بحثي متكامل يساعد على استخلاص نتائج علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير القطاع المصرفي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- فروض الدراسة Study Hypotheses

بناءً على دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، تم صياغة الفرضيات على النحو التالي، بحيث تكون متوافقة مع أهداف وأسئلة البحث:

الفرضية الرئيسية:

تساهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين وتطوير قدراتهم على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر في العمليات والخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة الحصة السوقية للمصارف التجارية في مدينة الرياض.

6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

الارتباط بأهداف وأسئلة البحث:

تتوافق الفرضيات مع الأهداف من حيث تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على العوامل المؤثرة مثل التزام الإدارة، التركيز على العميل، تمكين الموظفين، والتحسين المستمر.

كما تجيب الفرضيات على الأسئلة الأساسية للبحث المتعلقة بمدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وكيفية مساهمة أبعاد الجودة المختلفة في تحسين الأداء المصرفي وزيادة الحصة السوقية وجودة الخدمات.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث The scientific theory followed-

to prepare the research

إن النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث هي "نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) ونظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)". يمكن استخدام هذه النظريات نفسها عند إعداد بحث عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

النظرية العلمية المتبعة في البحث :

1. نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM Theory):

تقوم هذه النظرية على مبادئ تحسين الجودة من خلال التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، تمكين الموظفين، والتحسين المستمر.

تفترض أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء.

في سياق المصارف التجارية في مدينة الرياض، يمكن لهذه النظرية أن تفسر كيف يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تحسين الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

2. نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory):

تستند هذه النظرية إلى أفكار مايكل بورتر (Michael Porter) حول تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات مثل التميز في الخدمة، تقليل التكاليف، و التركيز على العملاء.

تفترض أن المصارف التي تطبق استراتيجيات الجودة الشاملة تتمتع بميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة تفوق المنافسين، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء المالي.

في مدينة الرياض، يمكن تحليل كيف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية في سوق مالي متطور ومنافس.

كيفية تطبيق هذه النظريات في البحث :

الربط بين TQM والميزة التنافسية: دراسة كيف تؤدي تطبيقات الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز ثقة العملاء في مصارف الرياض.

تحليل تأثير عناصر TQM على الأداء المصرفي: التركيز على أبعاد مثل التزام الإدارة، تحسين العمليات، التركيز على العميل، وتمكين الموظفين ومدى تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل تحليل الانحدار واختبار العلاقة بين تطبيق TQM وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام برامج مثل SPSS أو AMOS.

وبالتالي فإن النظرية العلمية لهذا البحث هي نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية الميزة التنافسية، حيث تساعد في تفسير العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التنافسية في المصارف التجارية العاملة في مدينة الرياض، مع إمكانية تطبيق نماذج تحليلية لقياس تأثير كل من أبعاد الجودة الشاملة على أداء المصارف.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

-مقدمة (Introduction)

تمثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) إحدى أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال التركيز على مفاهيم مثل التحسين المستمر، رضا العملاء، تمكين الموظفين، والتزام القيادة العليا بمعايير الجودة. وقد أصبحت هذه المنهجية ذات أهمية خاصة في القطاع المصرفي، حيث تسعى البنوك إلى تبني معايير الجودة الشاملة لضمان استدامة الميزة التنافسية في بيئة سوقية تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة.

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، وذلك من خلال استكشاف مدى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في القطاع المصرفي ودورها في تعزيز الأداء التنافسي. ولتحقيق هذا الهدف، من الضروري مراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مختلف القطاعات، مع التركيز على القطاع المصرفي.

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً للدراسات السابقة التي ناقشت أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي والتنافسي، سواء في المؤسسات المالية أو غيرها من القطاعات الاقتصادية. كما سيتم تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أهمية مراجعة الدراسات السابقة

تبرز أهمية مراجعة الأدبيات السابقة في أنها:

1. توفر أساساً نظرياً قوياً للدراسة الحالية، مما يساعد في بناء نموذج بحثي متكامل.
2. تسلط الضوء على المتغيرات الأساسية التي تؤثر في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
3. تحدد الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، مما يساعد في اختيار المنهجية المناسبة للبحث الحالي.
4. تكشف عن الفجوات البحثية التي لم تغط بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مما يعزز القيمة العلمية للدراسة الحالية.

المنهجية في تحليل الدراسات السابقة

لضمان تحليل منهجي، سيتم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:

1. الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي.
2. الدراسات التي بحثت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مختلف القطاعات.
3. الدراسات التي ركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

4. مناقشة الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الإطار العام للدراسات السابقة

كشفت الدراسات السابقة عن وجود تأثير مباشر لإدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المالية والمصرفية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى دور القيادة العليا في نجاح تطبيق الجودة، بينما ركزت دراسات أخرى على أهمية تدريب وتمكين الموظفين، إضافةً إلى ضرورة التركيز على العملاء لضمان استدامة التفوق التنافسي.

على الرغم من تعدد الأبحاث في هذا المجال، إلا أن معظم الدراسات السابقة لم تركز بشكل كافٍ على البيئة المصرفية السعودية، خصوصاً في مدينة الرياض، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تستكشف مدى تأثير الجودة الشاملة على تنافسية المصارف التجارية في هذا السياق المحلي.

يمثل هذا الفصل إطاراً نظرياً شاملاً يعتمد على تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية. وسيساهم في توجيه البحث الحالي نحو بناء نموذج تحليلي يمكن من خلاله قياس مدى تطبيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية بمدينة الرياض وأثرها على التنافسية، وذلك استناداً إلى نتائج الأبحاث السابقة و التوجهات الحديثة في هذا المجال.

الدراسات السابقة: (previous study)

الدراسات السابقة لبحث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض
الدراسات السابقة

1. دراسة حريق (2011)

تناولت دراسة حريق استراتيجيات التنافس ومدى تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء في الجزائر. أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب في المؤسسة لم يكن كافياً لتحقيق الجودة، حيث اعتمدت المؤسسة على تقدير تكاليف التدريب بدلاً من تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين. كما بينت الدراسة أن رضا العملاء عن الخدمات كان متوسطاً بسبب عدم مواءمة عمليات التدريب مع متطلبات السوق المتغيرة.

يركز البحث الحالي على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، حيث يسعى إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على دور التدريب في تطوير الكفاءات التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي. يمكن الاستفادة من نهج التحليل المستخدم في دراسة حريق من خلال تطبيق نماذج تقييم جودة التدريب ومدى تأثيره على رضا العملاء في البيئة المصرفية.

2. دراسة الوادي والزعبي (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، من خلال تقييم مدى تبني الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، إلا أن العلاقة بين بعض العوامل، مثل التركيز على العملاء والتدريب والحوافز، كانت ضعيفة من الناحية الإحصائية.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يسعى إلى تقديم تحليل أعمق لمدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية العوامل البشرية مثل التدريب وتمكين الموظفين. يمكن الاستفادة من أدوات القياس المستخدمة في دراسة الوادي والزعبي لتحليل تأثير أبعاد الجودة الشاملة على تنافسية المصارف في بيئة العمل السعودية.

3. دراسة حسين (2017)

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في

شركات الأدوية الأردنية، حيث تم تحليل دور القيادة الإدارية في تطبيق الجودة وتعزيز الأداء المؤسسي.

أظهرت الدراسة أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة كان له تأثير إيجابي على التنافسية، إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى التطبيق بين الشركات وفقاً لحجمها ومدى التزام إدارتها العليا بمعايير الجودة.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يهدف إلى دراسة كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي. يمكن الاستفادة من نتائج دراسة حسين في تحليل تأثير عوامل مثل التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية.

4. دراسة صويص وآخرون (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، مع وجود فروق إحصائية تعزى إلى مدة الخدمة، بينما لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يسعى إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية، مع التركيز على دور المعرفة المؤسسية في تحسين الأداء المصرفي. يمكن الاستفادة من أدوات التحليل المستخدمة في دراسة صويص وآخرون لفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من منظور إدارة المعرفة.

5. دراسة صفار (2009)

تناولت هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لعناصر المناخ التنظيمي، مثل تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، على أداء العاملين في المصارف الأردنية، مما ساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يسعى إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين البيئة التنظيمية للمصارف وتعزيز قدرتها التنافسية. يمكن الاستفادة من دراسة صفار في قياس تأثير عناصر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المصرفية في السوق السعودي.

6. دراسة عزون (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة قوية بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يسعى إلى تقديم تحليل أعمق للعوامل التي تؤثر على تطبيق الجودة الشاملة في المصارف. يمكن الاستفادة من دراسة عزون في مقارنة مستويات تبني الجودة الشاملة بين البيئة المصرفية السعودية و البيئات الاقتصادية الأخرى.

7. دراسة الدعيمي (2012)

ناقشت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات التأمين العراقية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في شركات التأمين.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يسعى إلى دراسة مدى تأثير الجودة الشاملة على استدامة الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. يمكن الاستفادة من دراسة الدعيمي في تحليل مدى استدامة التحسينات الناتجة عن تطبيق الجودة الشاملة في المصارف.

8. دراسة باول (Powell, 1995)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية مستدامة.

أظهرت النتائج أن بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل التدريب وتحسين العمليات، لا تحقق ميزة تنافسية مستقلة، ولكن الجوانب الثقافية مثل تمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التنافسية.

يمكن الاستفادة من نموذج التحليل المستخدم في دراسة باول لتطوير إطار بحثي يقيس تأثير عناصر الجودة الشاملة على الأداء المصرفي في السوق السعودي.

9. دراسة إسيابا (ESIABA, 2016)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في صناعة الطيران في كينيا.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث تلعب القيادة العليا دوراً حاسماً في تنفيذ الجودة الشاملة وتحقيق بيئة عمل ملائمة

للموظفين.

يركز البحث الحالي على المصارف التجارية في الرياض، حيث يسعى إلى دراسة تأثير القيادة الإدارية على نجاح تطبيق الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

10. دراسة دواه وأوسو (Duah & Owusu, 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة كأداة للميزة التنافسية في خدمات الاتصالات في غانا.

أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أداة رئيسية لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع الاتصالات، حيث ساهمت في تحسين رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للشركات.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل تأثير الجودة الشاملة على رضا العملاء في القطاع المصرفي بالرياض.

11. دراسة العتيبي وآخرون (Alotaibi et al., 2013)

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في بيئة العمل.

أظهرت النتائج أن القادة يلعبون دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والقدرة التنافسية للمؤسسات.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل دور القيادة في تعزيز الجودة في المصارف التجارية بالرياض.

مناقشة الدراسات السابقة ومقارنة مع البحث الحالي:

يتضح من الدراسات السابقة أن هناك إجماعاً على أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في مختلف القطاعات، سواء في البنوك أو شركات التأمين أو الجامعات أو الاتصالات. ومع ذلك، هناك تباين في العوامل المؤثرة، حيث ركزت بعض الدراسات على دور القيادة العليا، بينما تناولت دراسات أخرى التدريب وتمكين الموظفين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. التركيز على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة مثل التعليم، الاتصالات، التأمين، والأدوية.

2. الاعتماد على بيئة مصرفية محددة في الرياض، مما يوفر فهماً أعمق للعوامل المحلية التي تؤثر على نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المصارف السعودية.

3. تحليل العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية في سياق النظام المصرفي السعودي، الذي يتميز بسياسات تنظيمية مختلفة مقارنة بالدراسات السابقة.

وبذلك، تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم رؤية جديدة حول كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحلية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح تطبيقها.

المتغيرات في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على نموذج بحثي يتضمن متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (Independent Variable) وهو إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والمتغير التابع (Dependent Variable) وهو الميزة التنافسية (Competitive Advantage). يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable) – إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تعريف المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، وهو عبارة عن نهج إداري شامل يهدف إلى تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والممارسات التي تؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة رضا العملاء.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية

في القطاع المصرفي، تعد إدارة الجودة الشاملة عاملاً حيوياً لتحسين العمليات التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية. يساهم تطبيق معايير الجودة الشاملة في تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة كفاءة العمليات، مما يعزز ولاء العملاء ويحقق الاستدامة في بيئة مصرفية تنافسية.

أبعاد المتغير المستقل

تتكون إدارة الجودة الشاملة من عدة أبعاد رئيسية، تمثل العناصر الأساسية التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية:

1. التزام الإدارة العليا (Top Management Commitment):

يقيس هذا البعد مدى التزام القيادة الإدارية في المصارف بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتوفير الموارد اللازمة لدعم العمليات التحسينية.

يشمل دور الإدارة في تحفيز الموظفين، وتبني ثقافة الجودة، وتعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

2. التركيز على العملاء (Customer Focus):

يعكس مدى اهتمام المصرف بتلبية احتياجات العملاء وضمان تحقيق رضاهم، من خلال تقديم خدمات مصرفية متميزة.

يرتبط هذا البعد بتصميم الخدمات بناءً على توقعات العملاء، وتوفير قنوات تواصل فعالة لقياس رضاهم، والعمل على تحسين تجربة العملاء بشكل مستمر.

3. تمكين الموظفين (Employee Empowerment):

يقيس مدى مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، ومدى توافر فرص التدريب و التطوير لرفع كفاءتهم.

يعتمد هذا البعد على مبدأ أن تمكين الموظفين يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

4. التحسين المستمر (Continuous Improvement):

يشير إلى مدى اعتماد المصرف على استراتيجيات تحسين العمليات والخدمات المصرفية بشكل مستمر.

يشمل استخدام الأدوات الإحصائية والتحليلية لمراقبة الأداء وتحديد الفرص للتحسين وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ثانيًا: المتغير التابع (Dependent Variable) – الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تعريف المتغير التابع

المتغير التابع في الدراسة هو الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، وهي قدرة المصارف التجارية على تحقيق تفوق مستدام في السوق من خلال تقديم خدمات مصرفية ذات جودة أعلى مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، وتعزيز ولاء العملاء، وتحقيق أداء مالي متميز.

أهمية الميزة التنافسية في المصارف التجارية

تعد الميزة التنافسية عاملاً أساسياً لاستدامة المصارف التجارية في بيئة مصرفية تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في احتياجات العملاء. المصارف التي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية قوية تكون أكثر قدرة على التوسع في السوق، وجذب عملاء جدد، وتعزيز مكانتها كمؤسسات مالية موثوقة.

أبعاد المتغير التابع

تمثل الميزة التنافسية في هذه الدراسة متغيراً تابعاً يعتمد على مدى نجاح المصارف في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتمثل أبعادها في العناصر التالية:

1. الحصة السوقية (Market Share):

تعكس مدى قدرة المصرف على جذب عدد أكبر من العملاء وزيادة حصته في السوق المصرفي.

يعكس هذا البعد مدى تأثير الجودة الشاملة على تحسين سمعة المصرف وزيادة الإقبال على خدماته.

2. جودة الخدمات المصرفية (Service Quality):

تقيس جودة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث الكفاءة، والسرعة، والدقة، ومدى توافقها مع توقعات العملاء.

تشمل الابتكار في تقديم الخدمات، وتطوير قنوات إلكترونية حديثة مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية.

3. تحقيق رضا العملاء (Customer Satisfaction):

يعكس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، ومدى التزام المصرف بتلبية احتياجاتهم بطريقة فعالة.

يرتبط هذا البعد مباشرة بجودة الخدمة والقدرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين

تسعى الدراسة إلى قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، وذلك من خلال اختبار مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنافسي للمصارف التجارية.

فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين

تمت صياغة مجموعة من الفرضيات البحثية التي تسعى لاختبار هذه العلاقة، ومنها:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية.

2. يوجد تأثير إيجابي لالتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين القدرة التنافسية للمصارف.

3. التركيز على العملاء كأحد مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين

الميزة التنافسية.

4. تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم يسهم في رفع جودة الخدمات المصرفية وتعزيز موقع المصرف في السوق.

5. التحسين المستمر في العمليات المصرفية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تمثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث تعتبر أداة إدارية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية. في المقابل، تمثل الميزة التنافسية (Competitive Advantage) المتغير التابع، حيث تعد النتيجة النهائية التي تسعى المصارف إلى تحقيقها من خلال تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة. من خلال اختبار العلاقة بين هذين المتغيرين، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم معمق لكيفية مساهمة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية في مدينة الرياض، مما يساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المصرفي وتحقيق الاستدامة في السوق.

-الإطار النظري

المقدمة

شهد القطاع المصرفي العالمي تغيرات جذرية نتيجة العولمة المالية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات المالية. ونتيجة لهذه التغيرات، أصبح من الضروري على المصارف التجارية تبني إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كأحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جودة الخدمات المصرفية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق المصرفي (Goetsch & Davis, 2010).

وفقًا لـ (Deming 1986)، فإن إدارة الجودة الشاملة تعد إطارًا إداريًا شاملاً يهدف إلى دمج جميع وظائف المؤسسة لضمان التحسين المستمر، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا العملاء. كما يؤكد (Juran 1993) أن تبني الجودة الشاملة يعزز من قدرات المؤسسات على تحسين العمليات، وتقليل التكاليف، وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، أصبح تطبيق معايير الجودة الشاملة، مثل شهادة الأيزو (ISO 9001)، أداة رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (Hoyle, 2009). حيث أن الالتزام بمعايير الجودة العالمية يساعد المصارف على تحسين أداء الخدمات، وزيادة موثوقيتها، وتعزيز ثقة العملاء (Oakland, 2003).

إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء والالتزام بالتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات (Elgobbi, 2014). ويرى الدرادكة والشبلي (2002) أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أداء متميز، مع تحسين وضعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية.

وفي القطاع المصرفي، أصبحت الجودة الشاملة محوراً أساسياً لتحقيق التنافسية والاستدامة في السوق المالية، حيث تعتمد المصارف الحديثة على تطوير خدماتها وفق معايير الجودة العالمية مثل شهادة الأيزو (ISO 9001) التي تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان رضا العملاء (Hoyle, 2009).

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

2.1 التعريفات الأكاديمية لإدارة الجودة الشاملة

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة نظراً لتنوع أبعادها وتطبيقاتها في مختلف القطاعات، ومن أبرز التعريفات ما يلي:

يرى غنيم (2008) أن إدارة الجودة الشاملة تعني تنفيذ العمل بشكل صحيح منذ المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء.

عرفت وزارة الدفاع الأمريكية (DOD, 2010) إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على التحسين المستمر لأداء المنظمة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لضمان تحقيق رضا العملاء (Goetsch & Davis, 2010).

وفقاً لـ (Besterfield 2004)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين معاً.

يرى (Rawlins 2008) أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى منع حدوث الأخطاء من خلال تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

وفقاً لـ الطائي وقدارة (2008)، فإن إدارة الجودة الشاملة تساعد المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية من خلال تعزيز الفعالية والمرونة في العمليات التنظيمية، وضمان مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر.

2.2 التعريفات المؤسسية لإدارة الجودة الشاملة

عرّفت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) الجودة بأنها مجموعة الصفات و الخصائص التي تؤثر على قدرة منتج أو خدمة على تلبية حاجة معينة (ISO, 2005).

عرف معهد المقاييس البريطانية (British Standards Institute, 2006) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المؤسسة التي تضمن تحقيق احتياجات العملاء والمجتمع بكافأ الطرق وأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية.

وفقاً للمنظور الأمريكي، تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ والا استراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والأساليب الكمية لضمان تحقيق رضا العملاء (Philip Crosby, 1979).

2.3 التعريفات النظرية لإدارة الجودة الشاملة

يرى (Crosby 1979) أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية منظمة تضمن تنفيذ العمليات وفق تخطيط مسبق، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويعزز كفاءة المؤسسة.

وفقاً لـ (Oakland 1993)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والمرونة داخل المؤسسة، من خلال التخطيط والتنظيم الفعال لمختلف الأنشطة، مع ضمان مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، خصوصاً في القطاع المصرفي في مدينة الرياض. كما أشار العديد من الباحثين، لا يوجد اتفاق موحد على تعريف أو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، هناك إجماع عام على المبادئ الأساسية التي تعد ضرورية لضمان نجاح تطبيق هذه الإدارة. وقد تم استنتاج هذه المبادئ من عدة دراسات مثل دراسة طراونة (2002)، عايش (2008)، وثوابته (2016)، والتي تم اعتمادها في إعداد استبانة هذا البحث. والمبادئ هي كما يلي:

1. دعم الإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا دوراً قيادياً في تنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة في

إطار إدارة الجودة الشاملة. من الضروري أن تلتزم الإدارة العليا بتطبيق هذه المبادئ لضمان النجاح المستدام لإدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يبدأ التطبيق من القمة التنظيمية ويشمل جميع المستويات الأخرى في المنظمة. هذا الالتزام ضروري لضمان مشاركة جميع العاملين في تحقيق أهداف الجودة (حميدي، 2013، ص. 22).

2. التركيز على الزبائن

يعد التركيز على الزبائن وتلبية احتياجاتهم أحد الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة. وقد اتفق العديد من الباحثين، مثل هواري (2015، ص. 32)، على أن التركيز على الزبائن هو استراتيجية أساسية تهدف إلى الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة الحصة السوقية. ويتطلب ذلك من المنظمة أن تكون حساسة لتلبية احتياجات الزبائن المستمرة، وقياس العوامل التي تؤدي إلى رضاهم، وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة من قبل المنافسين (عشاوي، 2013، ص. 75). يجب على المنظمة أن تركز على الأنشطة التي تحقق الجودة العالية للزبائن وتعزز الثقة المتبادلة معهم (بودرسة، 2013، ص. 11).

3. تمكين العاملين

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات. يجب توفير الفرص لهم للإفصاح عن أفكارهم، وإعطائهم مرونة في العمل. تمكين العاملين يعني أكثر من مجرد تفويض، حيث يشعر الموظف بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يقوم بها ولكن أيضًا عن النتائج العامة للأعمال في المنظمة (الشعار، النجار، 2015، ص. 411).

4. التحسين المستمر

يشير التحسين المستمر إلى تعزيز المعرفة والتقنيات بشكل تدريجي وفجائي لتحسين الجودة والقدرة التنافسية. من الضروري أن تعتمد المنظمة آليات محددة للتحسين المستمر، مستندة إلى أربعة مصادر رئيسية: أفكار العاملين، البحث والتطوير، معلومات الزبائن، و التميز التنافسي. تهدف هذه العوامل إلى تحسين المنتجات والخدمات وتعزيز الابتكار (عايش، 2008، ص. 29). يجب أن يصبح التحسين المستمر جزءًا من أسلوب عمل المنظمة، مع التركيز على تحسين العمليات بشكل دائم (بدر، 2009، ص. 42).

5. التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو أهداف محددة. من خلال تحليل SWOT، يمكن للمنظمة تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، فضلًا عن التهديدات في البيئة الخارجية.

هذا التخطيط يضمن أن تظل المنظمة مركزة على أهدافها طويلة المدى (SWOT، 2016).

6. التزام الإدارة العليا على المدى الطويل

لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يظهر التزام الإدارة العليا على المدى الطويل. هذا الالتزام يتجاوز تخصيص الموارد، ويشمل تحديد الأولويات التي تضمن استدامة تفعيل مبادئ الجودة الشاملة عبر الزمن (Commitment Term، 2016).

7. التركيز على العملاء

يعد العميل هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، حيث يجب على المنظمة أن تستثمر الوقت و الموارد لفهم احتياجات ورغبات العملاء. ويجب أن يتم تلبية هذه الاحتياجات على نحو يضمن رضا العملاء ويمنعهم من الانتقال إلى المنافسين. هذه العملية تتطلب من المنظمة تحليل دقيق للمعلومات المتاحة حول العملاء لتلبية متطلباتهم بأعلى جودة ممكنة.

8. التدريب والتطوير المستمر

يعد التدريب المستمر من أهم العوامل لزيادة إمكانيات العاملين وضمان تحسن أدائهم بشكل مستمر. ينبغي على المنظمة أن تستثمر في تدريب موظفيها لرفع مهاراتهم وضمان استمرارية التحسين في جودة المنتجات والخدمات. إن الربط بين التحسين المستمر و التدريب يساعد في تعزيز التفوق التنظيمي (Training and Development، 2016).

أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والفوائد التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التنظيمي، بما في ذلك تحسين القدرة التنافسية للمنظمات. وتعتبر هذه الأهداف والفوائد محورية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، خصوصاً في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. وفيما يلي الأهداف والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أشار إليها عدد من الباحثين:

أهداف إدارة الجودة الشاملة

1. توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة الإنتاجية

من خلال تشجيع العاملين على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وإعادة هيكلة إجراءات العمل، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة مبتكرة تدعم تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. هذا يساعد في رفع مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يعزز مشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف المشتركة (طراونة، 2002)

2. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين

إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة تشجع على التطوير المهني وتنمية المهارات، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء المؤسسي (عايش، 2008).

3. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال

من خلال تحسين عمليات العمل وتقليل الإجراءات الروتينية المعقدة، يمكن تقليل الوقت اللازم لإتمام المهام والأنشطة، مما يعزز من فعالية الأداء داخل المؤسسة (ثوابته، 2016).

4. تطوير وتبسيط إجراءات العمل

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تبسيط وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية، مما يساعد في تسريع اتخاذ القرارات وتقليل الأخطاء (عايش، 2008).

5. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة

توفر إدارة الجودة الشاملة معايير واضحة وموحدة لقياس الأداء، مما يسهل عملية تقييم فعالية الموظفين والمشاركة في تحسين الإنتاجية (هوارى، 2015).

6. رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة

من خلال تحسين التعاون بين الإدارات المختلفة وخلق بيئة من التنسيق المتبادل، يمكن تحقيق تكامل أكبر في عمليات العمل داخل المؤسسة (بودرسة، 2013).

7. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد

إدارة الجودة الشاملة تشجع على التعاون والعمل الجماعي، مما يعزز من روح الفريق الواحد ويشجع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات (الشعار، النجار، 2015).

8. رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن

تحسين الجودة في الخدمات والمنتجات يؤدي إلى زيادة الثقة بين العملاء والعاملين، مما يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من رضا العملاء (عيشاوي، 2013).

9. خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج

تحسين العمليات وزيادة الكفاءة يمكن أن يساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمات أو المنتجات، مما يعزز من الربحية على المدى الطويل (حميدي، 2013).

10. تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين

التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل مستمر يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وزيادة الولاء المؤسسي (بودرسة، 2013).

فوائد إدارة الجودة الشاملة

1. تحسين الإنتاجية والجودة

من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين المستمر والتدريب المستمر، يمكن تعزيز جودة المنتجات والخدمات وزيادة الإنتاجية العامة في المؤسسة (عايش، 2008).

2. تخفيض تكاليف الإنتاج

من خلال تقليل التكرار في العمليات وتبسيط الإجراءات، يمكن تخفيض التكاليف المتعلقة بإنتاج، مما يساهم في زيادة الأرباح وتحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة (أدم وأبيرت، 2016).

3. زيادة العائد على استثمار المؤسسة

من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، يمكن للمؤسسة تحقيق عوائد أكبر على استثماراتها مما يعزز من مكانتها في السوق (أدم وأبيرت، 2016).

4. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية

يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ورفع الروح المعنوية (ثوابته، 2016).

5. إحداث تنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنسيق الأنشطة الداخلية والخارجية بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة (عايش، 2008).

6. تحقيق رضا المستهلك بشكل متزايد

من خلال تحسين الجودة والابتكار في المنتجات والخدمات، يتم تحسين رضا العملاء وتقليل الشكاوى، مما يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق (أدم وأبيرت، 2016).

7. زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها

من خلال تقليل الأخطاء، تحسين إدارة الوقت، وتقديم المنتجات في الوقت المحدد، تستطيع المؤسسة تحسين فاعليتها في تحقيق أهدافها وتقليل التكاليف غير الضرورية (حميدي، 2013).

من خلال هذه الأهداف والفوائد، يتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية في الرياض، مما يساعدها على التكيف مع التحديات السوقية وزيادة القدرة التنافسية.

تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة اقتصادية أكبر مقارنة بمنافسيها، مما يساعدها على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر فعالية وكفاءة. تنشأ هذه الميزة من قدرة المؤسسة على صياغة استراتيجيات متميزة تمكنها من التفوق على المنافسين، سواء من خلال تقليل التكلفة أو تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. تشمل هذه القيمة القدرة على تقديم السلع والخدمات بالجودة والسعر المناسبين في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء لدى العملاء وزيادة حصتها السوقية. (Porter, 2005)

خصائص الميزة التنافسية

1. تشتق من حاجات ورغبات الزبائن: الميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على فهم احتياجات ورغبات الزبائن وقدرة المؤسسة على تلبيةها بشكل متميز. (Kotler, 2000)

2. طويلة الأمد وصعبة التقليد: يجب أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، أي أن المنافسين لا يستطيعون تقليدها بسهولة أو بسرعة. (Porter, 2005)

3. تساهم في نجاح الأعمال: تعد الميزة التنافسية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح واستدامة المؤسسة في السوق. (Strickland & Thompson, 2003)

4. تقدم قيمة مضافة للعملاء: تكون الميزة التنافسية واضحة للعملاء من خلال القيمة المضافة التي يحصلون عليها، سواء من حيث السعر أو الجودة أو الابتكار. (Kotler, 2000)

5. تعكس الكفاءة في الأداء: تعكس الميزة التنافسية في الكفاءة العامة لأداء المؤسسة، سواء في الإنتاج أو التسويق أو توزيع الموارد. (Hofer & Schendel, 2004)

6. تمنح التفوق على المنافسين: تمثل الميزة التنافسية الأساس الذي يمنح المؤسسة التفوق على منافسيها في الأسواق المستهدفة. (Porter, 2005)

7. تنشأ من الداخل: الميزة التنافسية ليست مجرد عنصر خارجي، بل هي ناتج عن خصائص داخلية في المؤسسة، مثل الكفاءات والموارد الفريدة. (Hofer & Schendel, 2004)

8. تؤدي إلى تحقيق التفوق المستدام: تهدف الميزة التنافسية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على البقاء والتفوق في السوق على المدى الطويل. (Aaker, 2001)

أهمية الميزة التنافسية في إدارة الجودة

من خلال هذه الخصائص، تبرز أهمية الميزة التنافسية في دراسة إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية بمدينة الرياض. حيث تعتبر الميزة التنافسية جزءاً أساسياً من استراتيجيات هذه المصارف للبقاء في السوق وزيادة حصتها السوقية، كما تساهم في تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات التي تقدمها. من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمصارف أن تحقق تميزاً في الأداء، مما يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة الأساس الذي يساهم في تطوير استراتيجيات تساهم في الحفاظ على هذه الميزة وتعزيز التفوق على المنافسين. (Abu Qahf, 2001)

أهمية الميزة التنافسية في البيئة المصرفية

في القطاع المصرفي، تلعب الميزة التنافسية دوراً حاسماً في تحديد قدرة المصارف على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال واحتياجات العملاء. المصارف التي تعتمد على الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تقدم خدمات مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتزيد من رضاهم وولائهم. هذا لا يساعد فقط في زيادة الحصة السوقية، بل يساهم أيضاً في تعزيز الربحية والاستمرارية في السوق. (Alnajjar, 2012).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية رئيسية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تركز على تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات المصرفية. من خلال تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة في المنتجات والخدمات، تتمكن المصارف من تمييز نفسها عن منافسيها وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي المستدام. كما تساهم في تعزيز القدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء وزيادة الإيرادات (Benamer Bouran, 2017)

بناءً على ما سبق، يمكن للمصارف التجارية في الرياض أن تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية، مما يساهم في التفوق على المنافسين في السوق المحلية والدولية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة (Introduction)

تعتبر منهجية البحث العلمي من الركائز الأساسية في أي دراسة أكاديمية، حيث توفر الإطار العلمي والمنهجي الذي يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها على بيئة الدراسة. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة في هذه الدراسة التي تتناول "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض"، نظراً لأهمية تحديد المنهج المناسب لدراسة العلاقة بين متغيري البحث، واختيار أدوات البحث الملائمة، وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد المنهج البحثي المستخدم، والذي تم اختياره بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها البحثية. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يساعد في وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها بناءً على بيانات كمية وموضوعية. ومن خلال هذا المنهج، تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage) في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

كما يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في الإداريين ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية العاملة في مدينة الرياض، نظراً لدورهم المباشر في تبني وتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وبالنظر إلى حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب المسح الشامل (Census Survey) نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وإمكانية جمع بيانات دقيقة من جميع الأفراد المستهدفين. وتم تفصيل إجراءات اختيار العينة وتوزيع الاستبانة لضمان تمثيل دقيق لواقع المصارف التجارية في الرياض.

كما يتضمن هذا الفصل أداة جمع البيانات (الاستبانة)، التي تم تصميمها وفق أسس علمية مستمدة من دراسات سابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور رئيسية تغطي أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مثل التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تمكين الموظفين، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى محاور تقيس مستوى تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات المصرفية وزيادة الحصة السوقية.

ولتأكيد صدق وثبات أداة البحث، تم تطبيق اختبار الصدق (Validity Test) من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والجودة الشاملة، كما تم قياس ثبات الاستبانة (Reliability Test) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق إجابات المشاركين ودقة النتائج.

وأخيراً، يوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل:

التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفهم توجهات المشاركين.

تحليل معامل الارتباط (Correlation Analysis): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لفحص مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية.

اختبارات الفروق الإحصائية (T-Test & ANOVA): لقياس الفروق بين استجابات المشاركين وفقًا لمتغيراتهم الديموغرافية.

بذلك، يقدم هذا الفصل منهجية متكاملة تضمن إجراء البحث وفقًا لمعايير البحث العلمي الرصين، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية للمصارف التجارية حول كيفية تحسين جودة خدماتها وتعزيز تنافسيتها في السوق المصرفي السعودي.

المنهجية وطرق البحث (Methodology and Research Methods)

تعتمد الدراسات الأكاديمية على اختيار منهجية بحث دقيقة لضمان الوصول إلى نتائج موثوقة يمكن تعميمها على بيئة الدراسة. في هذه الدراسة، التي تتناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) لتحليل وتفسير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها بطريقة كمية وكيفية بهدف تقديم وصف دقيق للعلاقة بين المتغيرات، مما يساهم في الوصول إلى تعميمات علمية تدعم الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). كما يساعد هذا النهج في تقديم تفسيرات علمية لمدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المصرفي وتعزيز الميزة التنافسية (Zikmund, Babin, Carr, 2013 & Griffin, 2013).

2. منهج البحث المستخدم (Research Methodology)

2.1 المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، مع تحليل العلاقة بين متغيراتها باستخدام البيانات الكمية والكيفية (Creswell & Creswell, 2018). يساعد هذا المنهج في تقديم صورة واضحة عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية بالرياض، وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية.

2.2 مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي

تم اختيار هذا المنهج لعدة أسباب رئيسية، منها:

1. وصف وتحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية بالرياض (Kothari, 2004).

2. قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية باستخدام التحليل الكمي والكيفي (Sekaran & Bougie, 2016).

3. إجراء مقارنات بين المصارف التجارية لتحديد العوامل التي تعزز أو تحد من فعالية تطبيق الجودة الشاملة (Bryman & Bell, 2015).

4. مجتمع وعينة الدراسة (Study Population and Sample)

4.1 مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية المتمثلة في المديرين ورؤساء الأقسام بـ المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، حيث يبلغ العدد الإجمالي للمجتمع الإحصائي (70) فرداً. وقد تم اختيار هذا المجتمع بناءً على دور هؤلاء الأفراد في تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرهم المباشر على تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

4.2 عينة الدراسة – المسح الشامل (Census Survey)

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة (70 فرداً)، تم اعتماد المسح الشامل بدلاً من اختيار عينة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة دون الحاجة إلى إجراء عملية المعاينة الإحصائية التقليدية (Kothari, 2004).

4.3 عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل

تم توزيع (70) استبانة على جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

تم استرجاع (62) استبانة، وبعد مراجعة البيانات، تم استبعاد (3) استبانات غير مكتملة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (59) استبانة.

مبررات اختيار المسح الشامل

1. الحجم الصغير لمجتمع الدراسة (70 فرداً)، مما يسمح بجمع بيانات من جميع الأفراد المستهدفين (Creswell & Creswell, 2018).
2. تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والتمثيل، حيث يتم تحليل آراء جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف التجارية المستهدفة (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).
3. تجنب أخطاء التحيز في اختيار العينة، حيث يتم تضمين جميع أفراد المجتمع في التحليل النهائي (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (1): عدد استثمارات الاستبيان الموزعة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	70	%100
الاستثمارات المستلمة	62	%89
استثمارات غير صالحة	3	%04
الاستثمارات الصالحة	59	%84

والجدول رقم (2) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام حسب المصارف التابعة لها.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المصارف

العاملة بالرياض

م	اسم المصرف	العدد المسلم	العدد المستلم
<u>1</u>	البنك الأهلي السعودي	10	9
<u>2</u>	مصرف الراجحي	10	8
<u>3</u>	بنك الرياض	10	9
<u>4</u>	بنك ساب	10	9
<u>5</u>	البنك العربي الوطني	10	7
<u>6</u>	بنك البلاد	10	8
<u>7</u>	البنك السعودي الفرنسي	10	9
	الإجمالي		59

محددات حجم العينة (Determinants of Sample Size)

يعد تحديد حجم العينة من العوامل الأساسية التي تؤثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها في البحث العلمي. يعتمد حجم العينة على عدة محددات منهجية وإحصائية، تتعلق بطبيعة الدراسة، وحجم المجتمع الأصلي، ومستوى الدقة المطلوب في النتائج. وفيما يلي أهم المحددات التي تؤثر على تحديد حجم العينة:

1. حجم مجتمع الدراسة (Population Size)

يعتبر حجم المجتمع أحد أهم العوامل التي تحدد حجم العينة. كلما كان المجتمع أصغر، كلما كان بالإمكان دراسة جميع أفراد، كما هو الحال في المسح الشامل (Census Survey). في المجتمعات الكبيرة، يتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أساليب إحصائية مثل معادلة كوتشران (Cochran's Formula, 1977). في هذه الدراسة، حيث يبلغ حجم المجتمع 70 فرداً، تم اعتماد المسح الشامل لضمان دقة التمثيل لجميع الأفراد.

2. مستوى الثقة الإحصائية (Confidence Level)

يعبر مستوى الثقة عن درجة الضمان الإحصائي بأن النتائج المستخرجة من العينة تعكس الواقع في المجتمع الأصلي. غالباً ما يتم استخدام مستوى ثقة 95% أو 99% في الدراسات الإدارية والاقتصادية (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). عند استخدام المسح الشامل كما هو الحال في هذه الدراسة، يكون مستوى الثقة أقرب إلى 100% نظراً لتغطية جميع أفراد المجتمع.

3. نسبة الخطأ المسموح بها (Margin of Error)

يمثل الخطأ المعياري الحد الأقصى للاختلاف بين نتائج العينة والمجتمع الأصلي. غالباً ما يتم اختيار هامش خطأ بين 3% - 5% في الدراسات الميدانية (Creswell & Creswell, 2018). عند استخدام المسح الشامل، فإن نسبة الخطأ تكون منخفضة جداً أو معدومة.

4. تباين البيانات في المجتمع (Population Variability)

إذا كان هناك تنوع كبير في خصائص المجتمع، فغالباً ما تكون هناك حاجة إلى عينة أكبر لضمان تمثيل جميع الفئات.

أما إذا كان المجتمع متجانسًا، فيمكن الاكتفاء بعينة أصغر (Kothari, 2004).

في هذه الدراسة، حيث إن المجتمع صغير ومحدد (70 مديرًا ورئيس قسم)، فإن التجانس في الخلفيات الإدارية للمشاركين يسمح باستخدام المسح الشامل بدلًا من العينة العشوائية.

5. حجم العينة بناءً على الدراسات السابقة

غالبًا ما يتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم العينة المستخدمة في أبحاث سابقة مماثلة (Sekaran & Bougie, 2016).

عند مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وجد أن العينات عادة تتراوح بين 100 - 400 مشارك في الدراسات ذات المجتمعات الكبيرة، بينما يتم استخدام المسح الشامل في المجتمعات الصغيرة.

6. معدل الاستجابة المتوقع (Expected Response Rate)

في بعض الدراسات، لا يستجيب جميع الأفراد في العينة، مما يستوجب زيادة حجم العينة لتعويض عدم الاستجابة.

في هذه الدراسة، تم توزيع 70 استبانة، وتم استرجاع 62 استبانة، وبعد مراجعة البيانات تم استبعاد 3 استبانات، ليصبح العدد النهائي 59 استبانة صالحة للتحليل، أي بمعدل استجابة 84%.

7. الموارد والإمكانات المتاحة (Available Resources & Constraints)

العوامل الزمنية والمالية تؤثر على حجم العينة، حيث تحتاج العينات الكبيرة إلى وقت وتكاليف أكبر لجمع البيانات وتحليلها (Bryman & Bell, 2015).

في هذه الدراسة، تم اختيار المسح الشامل نظرًا لصغر حجم المجتمع، مما قلل من التكاليف والوقت اللازم لجمع البيانات وتحليلها.

أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لما تتمتع به من مزايا عديدة، مثل سهولة التطبيق، وإمكانية جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وقدرتها على تغطية جوانب متعددة من موضوع البحث بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالأدوات الأخرى (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). تهدف هذه الاستبانة إلى قياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، من خلال تحليل آراء المشاركين العاملين في هذه المصارف حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على التنافسية المصرفية.

2. تصميم الاستبانة (Questionnaire Design)

تم إعداد الاستبانة بحيث تتضمن أجزاء رئيسية تغطي متغيري الدراسة الأساسيين: إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع. وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى مقاييس علمية سابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار ملاءمتها للبيئة المصرفية السعودية.

2.1 مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (Demographic Information)

يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات عن المشاركين لمساعدتنا في تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية على آراء المستجيبين. ويشمل الأسئلة التالية:

العمر

الجنس

المؤهل العلمي

عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

المسمى الوظيفي

الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه المشارك

الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كمتغير مستقل

يتناول هذا الجزء مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية بالرياض،

ويحتوي على (32) عبارة أساسية موزعة على أربعة محاور رئيسية كما يلي:

1. التزام الإدارة العليا (Top Management Commitment): يشمل (9) عبارات تقيس مدى دعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة في المصرف.
2. التركيز على العملاء (Customer Focus): يشمل (7) عبارات تقيس مدى اهتمام المصارف بتحقيق رضا العملاء.
3. تمكين العاملين (Employee Empowerment): يشمل (8) عبارات تقيس مدى مشاركة الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرار.
4. التحسين المستمر (Continuous Improvement): يشمل (8) عبارات تقيس مدى التزام المصارف بتطوير عملياتها وخدماتها بشكل مستمر.

الجزء الثالث: الميزة التنافسية (Competitive Advantage) كمتغير تابع

يركز هذا الجزء على قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمصارف التجارية بالرياض، ويحتوي على (21) عبارة موزعة على بعدين رئيسيين:

1. الحصة السوقية (Market Share): يشمل (11) عبارة تقيس مدى تأثير الجودة الشاملة على توسع المصرف وزيادة قاعدة عملائه.
2. جودة الخدمات المصرفية (Service Quality): يشمل (10) عبارات تقيس مدى تأثير الجودة الشاملة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
3. مقياس الاستجابة المستخدم (Response Scale Used)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد استجابات المشاركين حول مختلف العبارات، حيث يطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة وفقاً للتدرج التالي:

1. موافق بشدة (Strongly Agree)
2. موافق (Agree)
3. محايد (Neutral)
4. غير موافق (Disagree)
5. غير موافق بشدة (Strongly Disagree)

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر الأساليب شيوعاً في الأبحاث الإدارية والاجتماعية، حيث يتيح تحليل البيانات بسهولة من خلال تحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية (Likert).

4. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة (Validity and Reliability Testing)
لضمان موثوقية ودقة أداة جمع البيانات، تم تطبيق اختبار الصدق والثبات على الاستبانة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة كما يلي:

4.1 اختبار الصدق (Validity Test)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في إدارة الجودة الشاملة والإدارة المصرفية للتأكد من مدى صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة.
تم إجراء اختبار صدق المحتوى (Content Validity) لضمان تمثيل العبارات لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية (Sekaran & Bougie, 2016).

4.2 اختبار الثبات (Reliability Test)

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات إجابات المشاركين عبر العبارات المختلفة، حيث يشير معامل أكبر من 0.70 إلى مستوى ثبات مقبول (Field, 2018).
أظهرت نتائج الاختبار أن جميع أبعاد الاستبانة تحقق مستويات ثبات جيدة، مما يؤكد موثوقية الأداة البحثية.

5. تحليل البيانات باستخدام SPSS (SPSS (Data Analysis Using SPSS)

بعد استكمال جمع البيانات، تم إدخال وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك من خلال الأساليب التالية:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): لحساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2. تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لفحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.
3. تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis): لقياس تأثير كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية.

4. اختبار الفرضيات الإحصائية: باستخدام اختبارات T-Test و ANOVA لفحص الفروق الإحصائية

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، بهدف قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض. تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج نتائج علمية دقيقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات عملية للمصارف التجارية لتحسين تطبيق الجودة الشاملة وتعزيز تنافسيتها في السوق المصرفي السعودي.

حدود الدراسة (Study Limitations)

تحدد معالم أي دراسة أكاديمية من خلال مجموعة من الحدود التي تضع إطاراً واضحاً لمجال البحث، مما يساعد في توجيه عمليات جمع البيانات وتحليلها ضمن نطاق معين. وفي هذه الدراسة، التي تتناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، تم تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية (Conceptual Limitations)

تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) والميزة التنافسية (Competitive Advantage) في المصارف التجارية بمدينة الرياض. ويقتصر البحث على تقييم أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تمكين العاملين، والتحسين المستمر، على تعزيز التنافسية المصرفية من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء.

2. الحدود المكانية (Geographical Limitations)

تقتصر هذه الدراسة على المصارف التجارية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتم اختيار هذه المدينة لعدة أسباب، منها:

1. كونها العاصمة الاقتصادية والمالية للمملكة، حيث تتمركز فيها معظم المصارف الكبرى و المكاتب الرئيسية للمؤسسات المالية.

2. تمثل بيئة مالية تنافسية، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي..

3. إمكانية الوصول إلى البيانات من الإدارات المختلفة في المصارف التجارية التي تتبنى استراتيجيات الجودة الشاملة.

3. الحدود الزمانية (Time Limitations)

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (2024 - 2025)، حيث تغطي البيانات المجمعة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية في المصارف التجارية خلال هذه الفترة.

تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على المشاركين خلال الربع الأول من عام 2024. تم جمع البيانات وتحليلها خلال النصف الأول من عام 2024، باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات النهائية مع نهاية عام 2024 وبداية 2025.

تم تحديد الحدود الموضوعية، المكانية، والزمانية لهذه الدراسة لضمان وضوح نطاق البحث وتركيزه على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض خلال فترة (2024 - 2025). يساهم هذا التحديد في ضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على البيئة المصرفية في الرياض، مع إدراك أن تطبيق النتائج على نطاق أوسع قد يتطلب دراسات إضافية تشمل مناطق وفترات زمنية مختلفة.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Statistical Analysis Tool Used)

تعتمد هذه الدراسة على التحليل الإحصائي الكمي لاختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع) في المصارف التجارية بمدينة الرياض. ولتحقيق ذلك، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، والذي يُعد من أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الأبحاث الإدارية والاقتصادية (Field, 2018).

مبررات اختيار برنامج SPSS

تم اختيار SPSS لعدة أسباب رئيسية، منها:

1. قدرته على التعامل مع البيانات الكمية والنوعية بسهولة.
2. توفر أدوات تحليل إحصائي متقدمة، مثل تحليل الانحدار، واختبارات الفرضيات، و التحليل الوصفي.
3. إمكانية عرض النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية، مما يسهل تفسير البيانات.
4. استخدامه على نطاق واسع في الدراسات الأكاديمية، مما يعزز موثوقية النتائج (Bryman & Bell, 2015).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتحليل استجابات المشاركين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية (Zikmund et al., 2013).

3.2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (Reliability and Validity Tests)

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبيان ومدى اتساق إجابات المشاركين (Field, 2018).

اختبار صدق المحتوى (Content Validity): من خلال عرض الاستبيان على خبراء في إدارة الجودة والمجال المصرفي لضمان دقة القياس (Creswell & Creswell, 2018).

3.3 تحليل العلاقة بين المتغيرات (Correlation and Regression Analysis)

تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية (Sekaran & Bougie, 2016).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لفحص تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة، التركيز على العملاء، تمكين الموظفين، التحسين المستمر) على الميزة التنافسية (Hair et al., 2019).

3.4 اختبار الفرضيات الإحصائية (Hypothesis Testing)

اختبار T-Test: لفحص الفروق في استجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة في العينة (Field, 2018).

تم استخدام برنامج SPSS كأداة رئيسية للتحليل الإحصائي، حيث ساعد في تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان بطريقة علمية موثوقة. كما تم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية، مثل التحليل الوصفي، معامل الارتباط، تحليل الانحدار، واختبار الفرضيات، لضمان استخراج نتائج دقيقة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة (Introduction)

يُعدُّ هذا الفصل من الدراسة بمثابة تنويع للجهود البحثية التي تم بذلها في تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. ويهدف إلى تقديم عرض منهجيٍّ للنتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات التي جُمعت من المشاركين في الدراسة، مع توضيح مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

في هذا السياق، يركز الفصل على استعراض العلاقة بين المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة—مثل التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر—وبين تحقيق أهداف المصارف التجارية في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد. ويستند التحليل إلى منهجية بحثية علمية تهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة، وتحديد أثر كل بعدٍ من أبعاد الجودة الشاملة على عناصر الميزة التنافسية، مثل تحسين جودة الخدمات المصرفية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وزيادة الحصة السوقية.

ومن خلال تحليل النتائج، يتم تحديد الفجوات والتحديات التي قد تعوق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع تقديم تفسير علميٍّ للاتجاهات الرئيسية التي أظهرتها البيانات. كما يُخصص جزءٌ من الفصل لمناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، مما يساهم في وضع الدراسة ضمن سياقٍ أوسع من البحوث العلمية في هذا المجال.

وأخيراً، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المصارف التجارية في مدينة الرياض على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام. تستند هذه التوصيات إلى استنتاجات البحث، كما تأخذ بعين الاعتبار السياق المصرفي المحلي، و التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجهه، مما يجعلها ذات قيمة تطبيقية ملموسة لصناع القرار في القطاع المصرفي.

-تحليل البيانات

الجدول رقم (3): ترميز الإجابات

الإجابة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، كونها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، حيث تم إعداد استبانة مكونة من عدة أبعاد تخدم أهداف الدراسة، وذلك للوقوف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

تم تصميم استبانة خاصة لأغراض جمع البيانات المتعلقة بمتغيري البحث، وتضمنت الاستبانة جزأين رئيسيين؛ الأول يتعلق بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، واشتمل على أربعة مبادئ تم قياسها بـ (32) عبارة أساسية، بواقع (9) عبارات لمبدأ التزام الإدارة العليا، و** (7) عبارات لمبدأ التركيز على العملاء، و** (8) عبارات لمبدأ تمكين العاملين، و** (8) عبارات لمبدأ التحسين المستمر. أما الجزء الثاني من الاستبانة، فقد احتوى على (21) فقرة ذات علاقة بـ الميزة التنافسية، بواقع (11) عبارة تقيس الحصة السوقية، و** (10) عبارات تقيس جودة الخدمات المصرفية. بالإضافة إلى الجزء الخاص بالخصائص الشخصية لأفراد العينة.

تم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة، حيث تم إعداد هذا الترميز كما هو مبين في الجدول رقم (3). يعكس هذا النهج المنهجي دقة البحث وموضوعيته في تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، وذلك لقياس استجابات أفراد العينة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي، تم احتساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.80). وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2004: 322)، ويوضح الجدول التالي طول الخلايا وفقاً لما ذكر.

يسهم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحقيق دقة أكبر في تحليل اتجاهات المستجيبين، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم استنتاجات البحث حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي بمدينة الرياض.

الجدول رقم (4): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس

ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق جداً	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.40	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

الجدول رقم (5): قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التزام الإدارة العليا	9	85.2%
2	التركيز على الزبائن	7	82.2%
3	تمكين العاملين	8	89.3%
4	التحسين المستمر	8	83.6%
5	الميزة التنافسية	21	91.1%
	الاجمالي	53	85.1%

ثبات الأداة: اختبار ألفا كرونباخ

لقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الاتساق الداخلي، والتأكد من ثبات الاستبانة، حيث إن هذه الطريقة تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة، كما إنها لا تتطلب إعادة تطبيقها، وتعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولا إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة من 60% إلى أقل من 70%، وجيدا إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة من 70% إلى أقل من 80%، أما إذا كانت هذه القيمة 80% فأكثر، فيشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100%، تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أكثر موثوقية.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، والتي تهدف إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة والبالغ عددها 53 فقرة. ويوضح الجدول (5) قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير. ولقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ في هذه الدراسة يساوي (85.1%)، وهذا يعتبر معامل ثبات ممتاز لمثل هذه الدراسات، ويمثل قيم ثبات عالية جداً وفقاً للمعايير الإحصائية، مما يعزز من موثوقية نتائج البحث وإمكانية الاعتماد عليها في تقييم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي بمدينة الرياض.

الجدول رقم (6): توزيع المشاركون وفقاً لمعيار النوع، العمر، المؤهل العلمي

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	النوع	ذكر	58	98.3%
		أنثى	1	1.7%
	المجموع		59	100%
2	العمر	34-20	10	16%
		44-35	21	36.6%
		45 فأكثر	28	47.4%
	المجموع		59	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم عالي	07	11.9%
		بكالوريوس	51	86.4%
		ماجستير	1	1.7%
		دكتوراه	0	00%
	المجموع		59	100%
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	5	8.5%
		5-10	13	22%
		أكثر من 10	41	69.5%
	المجموع		59	100%

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يوضح الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن قرابة 98.3% من المبحوثين كانوا ذكورا، وأن قرابة 1.7% كانوا إناثا. أما فيما يتعلق بالعمر، فيتضح أن الفئة العمرية 45 سنة فأكثر هي الفئة الأكثر بين المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث حققت ما نسبته 47.4% من الإجمالي، تليها الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة، حيث بلغت ما نسبته 36.6%.

وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية المبحوثين من حملة الإجازة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، أي قرابة 86.4%، وأن حوالي 11.9% من المستجيبين هم من حملة الدبلوم العالي. أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد أوضحت النتائج أن قرابة 69.5%

من المبحوثين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، يليهم من 5 إلى 10 سنوات، حيث شكلت نسبتهم من إجمالي المبحوثين قرابة 22%.

وتعكس هذه الخصائص التركيبية المهنية لعينة الدراسة ومدى ملاءمتها لموضوع البحث، حيث إن ارتفاع نسبة المشاركين من ذوي الخبرة الطويلة في العمل المصرفي يعزز من موثوقية النتائج المتعلقة بتأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ يُفترض أن لديهم إدراكاً واسعاً بممارسات الجودة وأثرها على الأداء المصرفي والتنافسية في القطاع. ويوضح الجدول (6) التالي بقية نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

أولا : التزام الإدارة العليا

يبين الجدول (7) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض حول آرائهم عن مستوى التزام الإدارة العليا، ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من وجهة نظر العينة المختارة.

يشير الجدول (7) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعد التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.63 - 4.31). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تحرص الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة للمصرف عند العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.793). فيما حصلت الفقرة "تولي الإدارة العليا في المصرف أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها" على المرتبة التاسعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.998).

وبشكل عام، يتبين أن مستوى التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، مما يدل على وعي القيادات المصرفية بأهمية إدارة الجودة الشاملة كعامل حاسم في تعزيز التنافسية داخل القطاع المصرفي.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التزام الإدارة العليا

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.	3.75	.843	7	مرتفعة
2	تولي الإدارة العليا في المصرف أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.	3.63	.998	9	مرتفعة
3	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.69	.725	8	مرتفعة
4	تحرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المصرف ذات جودة عالية.	3.97	.718	4	مرتفعة
5	تساهم الإدارة العليا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة. الحلول للمشاكل التي تواجهها	3.86	1.181	5	مرتفعة
6	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمصرف عند الزبائن	4.31	.793	1	مرتفعة جداً
7	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.	3.98	.938	3	مرتفعة
8	تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المصرف.	4.27	.715	2	مرتفعة جداً
9	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن وتتنجح في إدراك توقعاتهم.	3.80	.943	6	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.92	.59927		

ثانياً: التركيز على الزبائن

يبين الجدول التالي (8) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض حول آرائهم عن مستوى التركيز على الزبائن ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (716)، فيما حصلت الفقرة "يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.072). وبشكل عام يتبين أن مستوى التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على الزبائن

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يقوم المصرف بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر.	3.86	.776	3	مرتفعة
2	يعمل المصرف استطلاعات دورية لمعرفة رضا الزبائن عن خدمات المصرف.	3.81	.861	5	مرتفعة
3	يُطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم.	3.93	.716	1	مرتفعة
4	يتابع المصرف شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.88	.911	2	مرتفعة
5	يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.	3.24	1.072	7	متوسطة
6	يُشرك المصرف زبائنه في تطوير الخدمات الجديدة.	3.66	1.154	6	مرتفعة
7	يحرص المصرف على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن.	3.83	.673	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.75	.49563		

ثالثاً: تمكين العاملين

يبين الجدول التالي (9) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض حول آرائهم عن مستوى تمكين العاملين، ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من وجهة نظر العينة المختارة.

يشير الجدول (9) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعد تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.86 - 3.46). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يحرص المصرف على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء" بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.23)، وانحراف معياري بلغ (1.023). فيما حصلت الفقرة "يتيح المصرف المعلومات لجميع العاملين دون استثناء" على المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.86)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (1.238).

وبشكل عام، يتبين أن مستوى تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين سياسات التمكين داخل المصارف لتعزيز دور الموظفين في تحقيق التميز التنافسي عبر بيئة عمل أكثر دعماً ومشاركة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعْد تمكين العاملين

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يحرص المصرف على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	2.95	.990	6	متوسطة
2	يَقْضِ المصرف صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات.	3.42	1.037	2	مرتفعة
3	يتيح المصرف المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.	2.86	1.238	7	متوسطة
4	يتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة.	3.37	1.312	3	متوسطة
5	يحرص المصرف على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء.	3.46	1.023	1	مرتفعة
6	يشارك العاملون بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.	3.20	1.506	5	متوسطة
7	يُدرَّب المصرف العاملين على حل المشاكل.	3.31	1.355	4	متوسطة
8	يجري المصرف لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	3.31	1.368	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.23	.93918		

رابعاً: التحسين المستمر

يبين الجدول التالي (10) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض حول آرائهم عن مستوى التحسين المستمر، ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من وجهة نظر العينة المختارة.

يشير الجدول (10) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعد التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.17 - 4.05). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يعتبر المصرف التحسين المستمر في العمل جزءاً من متطلبات الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.775). فيما حصلت الفقرة "يستخدم المصرف أحدث التكنولوجيا في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة" على المرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.17)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (0.813).

وبشكل عام، يتبين أن مستوى التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، مما يشير إلى إدراك المؤسسات المصرفية لأهمية التحسين المستمر في رفع مستوى الجودة، وتعزيز الأداء التشغيلي، وتحقيق الاستدامة التنافسية في السوق المصرفية.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التحسين المستمر

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يضمن المصرف مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساته.	3.78	.832	4	مرتفعة
2	يُعد المصرف "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	3.47	.838	7	مرتفعة
3	يعتبر المصرف التحسين المستمر في العمل جزءاً من متطلبات الجودة.	4.05	.775	1	مرتفعة
4	يستخدم المصرف أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.	3.17	.813	8	متوسطة
5	يُطور المصرف في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراء العمليات المصرفية.	3.73	1.096	5	مرتفعة
6	يستجيب المصرف للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية.	3.83	.968	3	مرتفعة
7	يحرص المصرف على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون.	3.53	1.088	6	مرتفعة
8	يهتم المصرف بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته.	3.98	.820	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.69	.62211		

المتغير التابع: الميزة التنافسية

يبين الجدول التالي (11) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض حول آرائهم عن مستوى تحقيق الميزة التنافسية، ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من وجهة نظر العينة المختارة.

يشير الجدول (11) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.93 - 4.22). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يسعى المصرف إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.618). فيما حصلت الفقرة "يهتم المصرف بتقديم الخدمات المستندة على رغبات العملاء" على المرتبة السابعة عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.93)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (1.387).

وبشكل عام، يتبين أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، مما يعكس الجهود التي تبذلها المصارف لتعزيز موقعها في السوق من خلال التوسع الجغرافي، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الحصة السوقية، والاستجابة لمتطلبات العملاء بما يضمن استدامة الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لُبُعد الميزة التنافسية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	الحصة السوقية				
2	يبتكر المصرف طرق جديدة لزيادة نسبة تقديم الخدمات.	3.95	.936	6	مرتفعة
3	يسعى المصرف إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	3.64	.905	11	مرتفعة
4	يبحث المصرف عن أسواق مستهدفة جديدة.	3.46	1.208	14	مرتفعة
5	يقيم المصرف وضع السوق المستهدف باستمرار.	3.39	1.083	15	مرتفعة
6	يصمم المصرف خطط دقيقة لتعظيم حصته السوقية في السوق.	3.85	.867	9	مرتفعة
7	يستخدم المصرف إستراتيجية اختراق السوق بهدف تعظيم حصته السوقية.	3.61	.910	12	مرتفعة
8	يركز المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات.	34.0	.890	3	مرتفعة
9	يسعى المصرف إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.	4.22	.618	1	مرتفعة
10	يحرص المصرف على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.	3.92	.934	8	مرتفعة
11	يسعى المصرف إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحه .	4.00	1.017	4	مرتفعة
12	يحرص المصرف على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين.	54.0	.890	2	مرتفعة
	النوعية				
13	يحرص المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات.	3.98	.820	5	مرتفعة
14	يلبي المصرف كافة رغبات الزبائن من خدمات بجودة عالية.	3.85	.761	9	مرتفعة
15	يتتبع المصرف برغبات زبائنه من خدمات.	3.66	.633	10	مرتفعة
16	يحرص المصرف على تقديم خدمة وفق أفضل المعايير العالمية.	3.37	1.081	16	مرتفعة
17	يقوم المصرف بمراقبة جودة الخدمات بشكل مستمر.	3.85	1.031	9	مرتفعة
18	يسعى المصرف إلى تحليل السوق المستهدف بعناية.	.023	11.387	17	متوسطة
19	يشجع المصرف موظفيه على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة.	3.81	.798	9	مرتفعة
10	يهتم المصرف بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن.	3.93	.868	7	مرتفعة
21	يحرص المصرف على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات.	3.49	.626	13	مرتفعة
22	يلتزم المصرف بتزويد الزبائن بخدمات تفوق توقعاتهم.	3.46	1.088	14	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.93	.90883		

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

يوضح الجدول (12) تأثير بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط (0.720)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين أبعاد الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.646) عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن (64.6%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض ناتج عن التغير في مستوى أبعاد الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (312.185)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بمدينة الرياض، مما يعكس الدور المحوري لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنافسي وتعزيز مكانة المصارف في السوق المصرفي.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.720	0.646	312.185	0.000

الفرضية الفرعية الأولى:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة، والتي تنص على:

يؤثر مبدأ التزام الإدارة العليا معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

يوضح الجدول (13) تأثير التزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لا لتمام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط (0.574)، مما يشير إلى علاقة ارتباط طردي قوي بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.330) عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن (33.0%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض ناتج عن التغير في مستوى التزام الإدارة العليا. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، و التي بلغت (28.036)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ التزام الإدارة العليا يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، مما يعكس الدور الجوهرى لالتزام الإدارة العليا في دعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي في القطاع المصرفي.

الجدول رقم (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.574	0.330	28.036	0.000

الفرضية الفرعية الثانية:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة، والتي تنص على: يؤثر مبدأ التركيز على العملاء معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

يوضح الجدول (14) تأثير التركيز على العملاء على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط (0.479)، مما يشير إلى علاقة ارتباط طردي متوسطة بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.229) عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن (22.9%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض ناتج عن التغير في مستوى التركيز على العملاء.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (16.962)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ التركيز على العملاء يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، مما يدل على أهمية إعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء وتقديم خدمات مصرفية تلبي توقعاتهم لتحقيق التميز التنافسي.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التركيز على الزبائن على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.479	0.229	16.962	0.000

الفرضية الفرعية الثالثة:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة، والتي تنص على:

يؤثر مبدأ تمكين العاملين معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

يوضح الجدول (15) تأثير تمكين العاملين على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط (0.408)، مما يشير إلى علاقة ارتباط طردي متوسطة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.167) عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن (16.7%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض ناتج عن التغير في مستوى تمكين العاملين.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (11.410)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ تمكين العاملين يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، مما يعكس أهمية تعزيز دور الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من الإبداع والمساهمة في تحقيق التفوق التنافسي في القطاع المصرفي.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.408	0.167	11.410	0.000

الفرضية الفرعية الرابعة:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة، والتي تنص على:

يؤثر مبدأ التحسين المستمر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

يوضح الجدول (16) تأثير التحسين المستمر على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط (0.665)، مما يشير إلى علاقة ارتباط طردي قوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.442) عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن (44.2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض ناتج عن التغير في مستوى التحسين المستمر.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (45.084)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ التحسين المستمر يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، مما يعكس الدور الأساسي الذي يلعبه التحسين المستمر في تعزيز الجودة التشغيلية، وزيادة الكفاءة، وتحقيق تفوق تنافسي مستدام في القطاع المصرفي.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحسين المستمر على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.665	0.442	45.084	0.000

يوضح الجدول (17) تأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على بعدي الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية والنوعية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من حيث الحصة السوقية والنوعية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.879) و** (0.832) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05). وبالتالي، توجد علاقة ارتباط طردي قوية بين الحصة السوقية و النوعية وأبعاد الجودة الشاملة.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.773) للحصة السوقية و** (0.692) للنوعية عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن (77.3%) و** (69.2%) من التغيرات في مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض ناتجة عن التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية والنوعية.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (194.457) و** (128.240)، وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة الشاملة على بعدي الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية والنوعية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض، مما يشير إلى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الحصة السوقية وتحسين جودة الخدمات المصرفية لضمان تفوق تنافسي مستدام.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على بعدي الميزة التنافسية كلا على حدة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.879	0.773	194.457	0.000
النوعية	0.832	0.692	128.240	0.000

النتائج و التوصيات

أولا : النتائج:

اعتماداً على تحليل البيانات المرتبطة بالدراسة، والمناقشات، والتحليلات التي تضمنتها، خلصت هذه الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

1. أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
2. أن مستوى التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
3. أن مستوى تمكين العاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.
4. أن مستوى التركيز على الزبائن بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
5. أن مستوى التزام الإدارة العليا بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
6. يؤثر مبدأ التحسين المستمر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بمدينة الرياض.
7. يؤثر مبدأ التركيز على الزبائن معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بمدينة الرياض.
8. يؤثر مبدأ التزام الإدارة العليا معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بمدينة الرياض.
9. يؤثر مبدأ تمكين العاملين معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد

البحث بمدينة الرياض.

10. تؤثر أبعاد الجودة الشاملة معنويًا في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية
قيد البحث بمدينة الرياض.

11. يوجد تأثير الأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية بالمصارف التجارية العاملة
بمدينة الرياض.

12. يوجد تأثير الأبعاد الجودة الشاملة على النوعية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة
الرياض.

ثانياً: التوصيات:

بناء على ما تمخضت عنه الدراسة من استنتاجات، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1. لأن الزبون هو هدف المصرف وغايته الأساسية وسر نجاحه ومقياس تقدمه، فإنه لابد
من الاستجابة لرغباته واحتياجاته المتجددة بشكل مستمر، خاصة في ظل المنافسة
المتزايدة بين المصارف التجارية في مدينة الرياض.

2. من أجل تحقيق الميزة التنافسية بشكل جيد، توصي هذه الدراسة بضرورة أن تستخدم
المصارف أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، وأن تقوم بإجراء
لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين بهدف مناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة الشاملة
في بيئة العمل.

3. نظراً لأهمية تحليل البيئة السوقية من أجل تفادي أي تهديدات قد تواجه المصارف مستقبلاً
لا ، ينبغي أن تسعى المصارف إلى ضرورة تحليل السوق المستهدف بعناية ودقة لتعزيز
تواجدها في السوق المنافس.

4. توصي هذه الدراسة بضرورة أن يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية
لتحسين الجودة، ويتيح المصرف المعلومات لجميع العاملين دون استثناء، وأن يحرص
المصرف على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير استراتيجيات
الجودة الشاملة.

المراجع

-المراجع العربية-

- أبو قحف، أحمد (2001). الإدارة الاستراتيجية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. دار المعرفة الجامعية.
- أدم، محمد، وأبيرت، خالد (2016). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي. دار اليازوري العلمية.
- بدر، خالد (2009). أثر التحسين المستمر في تطوير الأداء المؤسسي. دار المسيرة.
- بودرسة، أحمد (2013). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء في المؤسسات المالية. دار الفكر العربي.
- حميدي، محمود (2013). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المصارف التجارية. المجلة العربية للإدارة، 22(4)، 15-35.
- خليل، محمود (2008). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دار الحامد للنشر.
- عايش، حسن (2008). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأسس، والتطبيقات. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عشاوي، فاطمة (2013). الابتكار المؤسسي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف التجارية. مجلة الاقتصاد الحديث، 5(2)، 112-130.
- طراونة، محمود (2002). إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي. دار الفكر العربي.
- كوتلر، فيليب (2000). التسويق الاستراتيجي: الأسس والتطبيقات. ترجمة محمد الصيرفي، دار المريخ.

-المراجع الأجنبية-

- Aaker, D. A. (2001). Developing Business Strategies (6th ed.). Wiley.
- Besterfield, D. H. (2004). Total Quality Management (3rd ed.). Pearson.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods (4th ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2010). Quality Management for Organizational Excellence (6th ed.). Pearson.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (2004). Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing.
- Hoyle, D. (2009). ISO 9000 Quality Systems Handbook (6th ed.). Butterworth-Heinemann.
- Juran, J. M. (1993). Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook. Free Press.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management (10th ed.). Prentice Hall.
- Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with Cases (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. E. (2005). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Rawlins, L. (2008). Total Quality Management in Service Industries. McGraw-Hill.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). Business

Research Methods (9th ed.). Cengage Learning.

الملاحق

-الاستبانة-

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة الرياض. نؤكد لك أن جميع البيانات التي تقدمها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية.

أولاً: المعلومات العامة (البيانات الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة التي تنطبق عليك بوضع علامة (✓) في المربع المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر. ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة. ☐ 30 - 39 سنة. ☐ 40 - 49 سنة. ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم. ☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ 5 - 10 سنوات. ☐ 11 - 15 سنة. ☐ أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير فرع. ☐ رئيس قسم. ☐ موظف إداري

☐ غير ذلك (يرجى التوضيح) _____

6. اسم المصرف الذي تعمل به (اختياري):

☐ البنك الأهلي السعودي. ☐ مصرف الراجحي. ☐ بنك الرياض. ☐ بنك ساب

[[البنك العربي الوطني.]] بنك البلاد. [] البنك السعودي الفرنسي. [] غير ذلك: _

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

العبارات	1	2	3	4	5
1. تلزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المصرف.					
2. يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار الخاصة بالجودة					
3. يركز المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.					
4. توفر الإدارة برامج تدريبية دورية لتعزيز مهارات الموظفين في مجال الجودة					
5. يتم تقييم وتحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر لضمان الجودة					
6. يشجع المصرف على الابتكار في الخدمات المصرفية كجزء من إدارة الجودة الشاملة.					
7. يتم قياس رضا العملاء بانتظام وتستخدم النتائج لتحسين الخدمات.					
8. يحرص المصرف على تعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم.					
10. توفر الإدارة موارد كافية لدعم عمليات تحسين الجودة.					
11. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمصرف					
12. تؤدي ممارسات الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية.					
13. يعزز التركيز على رضا العملاء من ولاء العملاء للمصرف.					
. تؤثر الجودة الشاملة بشكل إيجابي على سمعة المصرف في السوق.					
15. يساهم تمكين الموظفين في تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الإنتاجية.					
16. يدعم التحسين المستمر قدرة المصرف على التكيف مع التغيرات في السوق.					
17. تساعد معايير الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف على المستوى المحلي والدولي					
18. يؤثر التزام القيادة العليا بالجودة بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية.					
19. يساهم تحسين العمليات المصرفية في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة					
20. يؤدي الابتكار في المنتجات المصرفية إلى تعزيز قدرة المصرف على المنافسة.					
21. تواجه المصارف مقاومة من بعض الموظفين عند تنفيذ استراتيجيات الجودة.					
22. هناك نقص في برامج التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.					

					23. تعاني المصارف من محدودية الميزانية المخصصة لتحسين الجودة.
					24. تواجه المصارف صعوبة في تطبيق معايير الجودة الشاملة بسبب تعقيد العمليات.
					25. تؤثر العوامل التنظيمية الداخلية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					26. هناك تحديات تتعلق بقياس الأداء وتقييم أثر الجودة الشاملة.
					. يواجه المصرف صعوبة في التكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة فيما يتعلق بـ الجودة.
					. توجد مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا الحديثة لدعم الجودة الشاملة.
					29. عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لإدارة الجودة يؤثر على نجاح التطبيق.
					. غياب الحوافز الكافية للموظفين يقلل من مشاركتهم في جهود تحسين الجودة.

- Abstract

The contemporary business environment has undergone significant transformations due to rapid technological advancements, global economic shifts, and evolving consumer behavior. These changes have intensified competition among organizations, particularly in the banking sector, necessitating the adoption of advanced managerial strategies to enhance sustainability and maintain competitive advantage. One of the most effective strategies in this regard is Total Quality Management (TQM), which is an integrated management approach aimed at improving organizational performance, increasing customer satisfaction, and achieving sustainable excellence.

This study investigates the role of TQM in achieving competitive advantage in commercial banks operating in Riyadh. It examines the extent to which these banks adopt TQM principles, the challenges they face in implementation, and the impact of TQM on their competitive performance. The study employs a descriptive analytical approach, using survey questionnaires distributed to bank managers and department heads. Data is analyzed using statistical tools such as SPSS to test the relationship between TQM dimensions (top management commitment, customer focus, employee empowerment, and continuous improvement) and competitive advantage indicators (market share, service quality, and customer satisfaction).

The findings reveal a significant positive impact of TQM on competitive advantage, emphasizing that banks that effectively implement TQM principles achieve higher service quality, improved operational efficiency, and increased customer loyalty. The study also highlights key challenges such as resistance to change, lack of employee engagement, and the need for continuous training programs.

Based on these findings, the study offers practical recommendations to enhance TQM adoption in commercial banks, aiming to strengthen their competitive position in the evolving financial landscape. These recommendations include reinforcing management commitment, fostering a customer-centric culture, investing in employee development, and continuously improving banking operations.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Banking Sector, Riyadh, Service Quality, Market Share, Customer .

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**"The Impact of Total Quality Management on Achieving Competitive Advantage
A Survey Study on Commercial Banks Operating in Riyadh"**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024