



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة غريان

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية

"الماجستير" في الإدارة

إعداد : عبد المنعم علي عمار

إشراف : أ.د. أبو عجيلة علي ميرة

2023 ميلادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

[البقرة: 2 / 32]

## الإهداء

إلى صاحب السيرة الطيبة والفكر المستنير والذي كان له الفضل علي

"والدي الحبيب رحمه الله"

إلى أمي الغالية التي فارقنتني بجسدها، ولكن روحها ما زالت ترفرف في

سماء حياتي

إلى زوجتي .....

إلى قرّة عيني ابنتي الغالية نسيبة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلى أصدقائي..... إلى زملائي

إليهم جميعاً اهدي ثمرة هذا الجهد وفاء ومحبة وتقديراً

والله ولي التوفيق

الباحث

# الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، فالشكر لله من قبل ومن بعد ، على توفيقه ، وفضله ، وعلى نعمه التي لا تعد ، ولا تحصى ، أحمدك ربي على ما مننته علي من إنجاز هذه الرسالة المتواضعة .

يسعدني أن أتقدم بعظم الشكر والتقدير ، ووافر الاحترام ، إلى أستاذي الدكتور /أبو عجيبة على ميرة ؛ الذي عرفته مربيا فاضلاً ، وعالماً جليلاً ، والذي شرفني بالإشراف على رسالتي ، على ما بذله من وقت غالٍ ، وتوجيه سديد، وتعامل حسن ، ونصح صادق ، وصبر على تقصير منا لإتمام هذا البحث ، والخروج به بالشكل المطلوب ، أطال الله في عمره ، ومدّه بالصحة والعافية.

كما أتقدم بوافر الشكر وخالص التقدير ، إلى الأستاذ الدكتور / البغدادي خليل الأشخم ؛ لتفضل سيادته بقبول مناقشة هذه الرسالة ، فهذا شرف عظيم لي وللرسالة ، وعلى ما سيقدمه من نصح وملاحظات قيمة ستثري هذا البحث إن شاء الله ، زاده الله من علمه ، فله جزيل الشكر والتقدير .

كذلك أتقدم بأسمى آيات الشكر ، إلى الدكتورة / نجاح عبدالعزيز فطيس ؛ على تفضلها بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة ، وعلى ما أمضته من وقت ثمين في قراءتها ، وإبداء الملاحظات عليها، فلها جزيل الشكر والتقدير .

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر و التقدير إلى كل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة سواء بجهد أو مشورته و تشجيعه من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية ، والعاملين بالمكتبة، كما ولا أنسى أتقدم بالشكر والتقدير للسادة المحكمين على ما بذلوه من جهد ووقت وتفضلهم مشكورين بتحكيم أداة الدراسة

## الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ر.ت
ب	الآية الكريمة	1
ج	الإهداء	2
د	شكر وتقدير	3
هـ	قائمة المحتويات	4
ح	قائمة الجداول	5
ط	قائمة الأشكال	6
ي	قائمة الملاحق	7
ك	المستخلص باللغة العربية	8
ل	المستخلص باللغة الإنجليزية	9
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المبحث الأول : منهجية الدراسة	
2	مقدمة	
2	مشكلة الدراسة	1
3	أهداف الدراسة	2
3	أهمية الدراسة	3
4	فرضيات الدراسة	4
5	متغيرات الدراسة	5
5	منهج الدراسة	6
5	مجتمع وعينة الدراسة	7
6	مصادر جمع البيانات	8
6	حدود الدراسة	9
6	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	10
7	مصطلحات الدراسة	11
8	المبحث الثاني الدراسات السابقة	
8	الدراسات المحلية	1

11	الدراسات العربية	2
17	الدراسات الأجنبية	3
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة إدارة الجودة الشاملة		
21	المبحث الأول: ماهية الجودة	
21	مفهوم وتطور مفهوم الجودة	1
25	أهمية وأهداف الجودة	2
27	محددات وتكاليف الجودة	3
المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة		
30	مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة	1
33	أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	2
38	أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة	3
40	خلاصة الفصل الثاني	
الفصل الثالث: مدخل للميزة التنافسية		
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية		
42	مقدمة	
42	مفهوم الميزة التنافسية	1
45	أهمية وأهداف الميزة التنافسية:	2
46	أبعاد وعناصر الميزة التنافسية	3
المبحث الثاني: جوانب متعلقة بالميزة التنافسية		
48	خصائص ومصادر الميزة التنافسية	1
52	محددات وأنواع الميزة التنافسية	2
56	خلاصة الفصل الثالث	
الفصل الرابع: الجانب العملي		
58	مقدمة الفصل	
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة		
59	نبذة المختصرة عن المصارف التجارية	1
68	منهجية الدراسة	2
المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة		
80	وصف خصائص عينة الدراسة	1
85	وصف متغيرات الدراسة	2

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات		
94	فرضيات الدراسة	1
106	النتائج والتوصيات	2
108	قائمة المراجع	3
		الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	توزيع المجتمع وحركة الاستبانة	96
2	مقياس ليكرت الخماسي	71
3	تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي	72
4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل التزام الإدارة العليا بالجودة والدرجة الكلية	73
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل التحسين المستمر والدرجة الكلية	74
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل تدريب وتأهيل العاملين والدرجة الكلية	74
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل التركيز على العملاء والدرجة الكلية	75
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع رضا الزبون والدرجة الكلية	76
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع جودة الخدمة والدرجة الكلية	77
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع التكلفة والدرجة الكلية	77
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع النوعية والدرجة الكلية	78
12	الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة	79
13	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس	80
14	يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة العمر	81
15	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	82
16	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	83
17	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	84
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة	85
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التحسين المستمر	87
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين	88
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التركيز على العملاء	89
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الميزة التنافسية	91
23	تحليل الانحدار الخطي المتعد لإيجاد أثر لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الميزة التنافسية	95
24	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية	97
25	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لتحسين المستمر في الميزة التنافسية	98
26	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر للتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية	99
27	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية	100



## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	ر . ت
24	أبعاد الجودة	1
27	أهداف الجودة	2
53	دورة حياة الميزة التنافسية	3
80	التوزيع التكراري مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	4
81	التوزيع التكراري مفردات عينة الدراسة حسب العمر	5
82	التوزيع التكراري مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6
83	التوزيع التكراري مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	7
84	التوزيع التكراري مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	8

## قائمة الملاحق

المحتويات	الرقم
قائمة المحكمين	1
الاستبانة	2
جدول تحديد العينة	3

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة غريان، من وجهة نظر الموظفين بهذه المصارف، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين وعددهم (150) موظفاً وموظفة، بالمصارف التجارية بمدينة غريان وهي (المصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية، مصرف الجمهورية الاسلامي، مصرف الوحدة، المصرف الأهلي)، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بعدد (108) مجوئين بطريقة العينة الطبقية، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيتها من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن مستوى إدارة الجودة الشاملة للمصارف قيد الدراسة يُعد (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.51)، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة.
2. أن مستوى الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة يُعد (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.52)، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق أبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) من قبل المصارف كونها تؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية.
2. نشر ثقافة الجودة الشاملة واعتمادها كمنهج إداري حديث ومعلن لجميع الموظفين بكافة المستويات الإدارية بالمصارف قيد الدراسة والتخلي عن الأساليب التقليدية للأعمال الإدارية.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of total quality management in achieving competitive advantage in commercial banks operating in the city of Gharyan, from the point of view of employees in these banks. The descriptive approach was used in the study and reliance on the questionnaire as a tool for collecting data. The study population was represented by all employees, numbering (150). ) male and female employees, in commercial banks in the city of Gharyan, which are (National Commercial Bank, Republic Bank, Islamic Republic Bank, Al-Wahda Bank, National Bank), and a random sample of employees was chosen with a number of (108) respondents using the stratified sampling method, and the study data was analyzed and its hypothesis was tested from By using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program

The most important findings of the study are:

1. The level of comprehensive quality management of the banks under study is considered (low), as the general arithmetic average for the axis as a whole was (2.51), from the point of view of employees of the banks under study.
2. The level of competitive advantage of the banks under study is considered (low), as the general arithmetic mean of the variable reached (2.52), according to the scale adopted in the study.

The study reached a set of recommendations, the most important of which are:

1. The necessity of paying attention to applying total quality management according to its dimensions represented by (top management's commitment to quality, continuous improvement, training and qualification of employees, focus on customers) by banks as it directly affects competitive advantage .
2. Spreading the culture of comprehensive quality and adopting it as a modern administrative approach announced to all employees at all administrative levels in the banks under study and abandoning traditional methods of administrative work.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : فرضيات الدراسة

خامساً : متغيرات الدراسة

سادساً : منهج الدراسة

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

ثامناً : مصادر جمع البيانات

تاسعاً : حدود الدراسة

عاشراً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

حادي عشر : التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

## مقدمة ( Intyoduction )

بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين حيث أخذت بمبادئها وتوجيهاتها الكثير من المؤسسات الخدمية والإنتاجية، العامة والخاصة وفي معظم الدول المتقدمة، ثم تلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو التقدم والبناء .

وكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة ولعل أبرزها التطور التكنولوجي والعلمي المتسارع الذي يشهده هذا العصر، حيث صاحب هذا التطور تغير في قيم الأفراد واتجاهاتهم وتنوع في حاجاتهم وهي تغيرات لا بد وأن تنعكس على سلوك المصارف التجارية وتقرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير .

أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستهدف سريان الجودة في كافة إدارات وأقسام المصارف بشكل شامل وبصورة تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات مع التحسين المستمر للجودة. والجودة تعتبر أداة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة ترمي إلي جودة الأداء والخدمة ورضاء العملاء .

تقوم الإدارة بالجودة الشاملة على أساس أن كل عضو في المصرف وعلى جميع المستويات يكون مسئولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من الأعمال التي يساهم في تقديمها. وإن الفكرة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تقوم على الرؤية المستقبلية ورسالة المصرف والتوجه الإستراتيجي والتوصيف العملي والرقابة وذلك لرفع كفاءة الأداء

وتساهم الجودة الشاملة في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث أنها تمثل شرطاً جوهرياً لقبول المنتج، لأن من أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول : منهجية الدراسة

#### أولاً - مشكلة الدراسة ( Problem of study ) :

إن تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية القائمة يعتمد إلى حد بعيد على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المصارف لعملائها، وحيث أن مفهوم الجودة الشاملة يعني مدى ملائمة هذه المنظمات للبيئة المحيطة بها من وجهة نظر المستفيدين منها ، ونظراً لزياراتي

المتكررة للمصارف التجارية و باعتباري أحد زبائنها ولدي العديد من التعاملات المصرفية معهم ضمن مجال العمل ، وأيضاً من خلال بعض المقابلات الشخصية مع بعض موظفي هذه المصارف ؛ لاحظت قصوراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يمكن أن تسهم فيه من تعزيز الميزة التنافسية لهذه المصارف.

كما أن أهمية تطبيق الجودة الشاملة التي تتبعه أغلب المصارف في العالم أصبح ضرورة حتمية لمصارفنا للوصول إلى مستويات ترضي عملائها وتحقق له رغبته كونه مميزاً عن غيره من المصارف .

عليه فإنّ مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة غريان؟

ويمكن أن ينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية.

1. ما مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة غريان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة غريان؟
3. هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟

ثانياً - أهداف الدراسة ( Objectives of Study ) :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة غريان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية بمدينة غريان؟
3. تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية؟

ثالثاً - أهمية الدراسة ( Imporlance of Study ) :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1 - تتمثل الأهمية الأساسية لهذه الدراسة في توضيح تأثير الجودة المصرفية على الميزة التنافسية ومساهمتها في تطوير وتقويم أدائها بما يمنحها المزيد من القوة والفاعلية في تقديم الأفضل لعملائها
- 2 - تزود الإداريين المعنيين من المؤسسات والمنظمات الحكومية بنظام ونموذج تطوير وتحسين لأدائها من خلال توضيح تأثير نظام الجودة على كافة نشاطاتها.

- 3 - تساهم هذه الدراسة في تطوير أداء المصارف التجارية حيث تعتبر إحدى أهم المؤسسات المساهمة والفاعلة في تطوير وتقديم المجتمعات وازدهارها.
- 4 - تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسة إلى تطبيق التوجيهات الحديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين، وتحقيق الريادة.
- 5 - الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق الأساليب العلمية في تطبيق الجودة الشاملة في المصارف قيد الدراسة .
- 6 - تقديم جملة من التوصيات والمقترحات العلمية في ضوء الاستنتاجات المتوقع الوصول إليها من خلال هذه الدراسة .

#### رابعاً - فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمصارف التجارية بمدينة غريان.

ونشتق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في تحقيق الميزة التنافسية.
  - 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للعمليات في تحقيق الميزة التنافسية.
  - 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتأهيل العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.
  - 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الرئيسية الثانية- يختلف مستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

#### خامساً - متغيرات الدراسة ( Variables of study ) :

تم اعتماد متغيرات تمثل متغيرات الجودة بحيث تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتكون بمثابة المتغيرات المستقلة للدراسة.

أ- المتغيرات المستقلة: وتشتمل على:

✓ التزام الإدارة العليا بالجودة.

✓ التحسين المستمر.



✓ تدريب وتأهيل العاملين.

✓ التركيز على العملاء.

ب- **المتغير التابع:** الميزة التنافسية، إنَّ مفهوم التنافسية هو امتداد أو محاكاة لنموذج السوق

التنافسية المتسمة بالكفاءة، وتشتمل على مجموعة من المتغيرات الفرعية منها:

✓ رضا العملاء.

✓ جودة الخدمة.

✓ التكلفة.

✓ النوعية.

### سادسا - منهج الدراسة وأداة الدراسة ( Methodology of Study )

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم معالجة هذا الموضوع باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة مثل هذه الظواهر، وتم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده لغرض الدراسة وجمع المعلومات من خلال استخدام الاساليب الاحصائية في اختبار الفرضيات للتوصل الى النتائج المتوقعة وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة ( Sample and Population of Study ) :

يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية بمدينة غريان والتي يبلغ عددها (خمسة) مصارف تجارية وهي (المصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية، مصرف الجمهورية الإسلامي، مصرف الوحدة، المصرف الأهلي) .

### ثامناً : مصادر جمع البيانات :

استخدم الباحث مصدرين لجمع بيانات الدراسة وهما:

• المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عن طريق الاستبانة التي

قام الباحث بإعدادها لجمع البيانات الاولية من العاملين مبدئياً، وكذلك تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين شفويا وقت توزيع الاستبانة والتي من شأنها تحقيق أهداف الدراسة.

• المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات المنشورة وغير المنشورة التي تتناول جوانب هذه الدراسة، وكذلك الإطلاع على الدوريات والمواقع الإلكترونية التي تنشر معلومات ذات علاقة.

تاسعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في المصارف التجارية بمدينة غريان التي تشمل: (المصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف الجمهورية الإسلامي، المصرف الأهلي).

2. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2023/2022.

عاشراً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدمت الدراسة لتحليل إجابات مفردات العينة الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. النسبة المئوية: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

ب. المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

ت. الانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحرافات في إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

ث. معامل كرو نباخ ألفا: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

ج. معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.

ح. تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)، في المتغير التابع الميزة التنافسية.

خ. تحليل الانحدار المتعدد: لمعرفة أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تأثير في المتغير التابع الميزة التنافسية.

د. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (الميزة التنافسية) تُعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

ذ. اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent – Samples T – Test): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (الميزة التنافسية) تُعزى لمتغير (الجنس).

حادي عشر - التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)

## الجودة:

عرف (E.demin) الجودة أنَّها: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات " كلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة.

**ويرى الباحث الجودة بأنها : مطابقة المنتج وملائمته لرغبات العملاء ومتطلبات السوق .  
إدارة الجودة الشاملة :**

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة. " ( السلمي:2001:103 )

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح :  
إدارة : الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف

**الجودة وتعني الالتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته .**

**الشاملة :** تشمل جميع عناصر العمل ويشارك فيها جميع العاملين. (السلمي :2001 :104).  
**الميزة التنافسية :** تعرف الميزة التنافسية على أنَّها " مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد والقدرات التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (السلمي :2001 :104).

**ويرى الباحث بأن الميزة التنافسية :** هي قدرة المصرف على التعامل مع العملاء وتقديم خدمات لهم تتماشى مع رغباتهم وبما يضمن ولائهم له وعدم الانتقال الى مصرف اخر يقدم نفس الخدمات حتى يضمن حصته من سوق العملاء الموجودين والحصول على عملاء اضافيين مستقبلا .

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة:

### أولاً : الدراسات المحلية

1-دراسة محمد ، و عاشور ( 2023 ) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال

أبعادها

( التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، ودعم والتزام الإدارة العليا ، و مشاركة جميع العاملين ، والتدريب والتطوير ) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وللوصول إلى نتائج محددة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد وتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع اعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد جامعة الزاوية ، حيث تم توزيع عدد ( 198 ) استبانة أي ما نسبته

( 74 % )، وتم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً وذلك باستخدام المتوسط الحسابي المرجح ، ومعامل ( Cronbach Alpha ) واختبار ( T-test ) ، ومعامل الارتباط ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد جامعة الزاوية ، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة محدود ومازال في بدايته .

ومن أهم توصيات الدراسة التأكيد على ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة بصفته منهجاً إدارياً حديثاً ومعلناً لجميع القيادات والعاملين ، وبناء ثقافة الجودة ، والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة ، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وعملياتها ، وتحقيق التميز في مستوى خدماتها التعليمية

2-دراسة أبو عبدالله ، و الأشقر ( 2022 ) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة

ففي تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها

على تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية للمنظمات الإنتاجية ، وتحليل وقياس ابعاد

ممارسة إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على الزبون، التزام القيادة العليا، الاهتمام بالعنصر البشري، التحسين المستمر) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الإنتاجية محل الدراسة ، وجاءت مشكلة البحث في صيغة التساؤل التالي: ماهي أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية؟ ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (505) استبانة، الصالح منها لتحليل ( 90 ) استبانة بمعدل استجابة (86% ) تقريبا من عدد الاستبيانات الموزعة ، كما اعتمد الباحثان على برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية، وأظهرت نتائج الدراسة، أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية ولقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مصنع تعبئة مياه النبع ، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم، تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بأكثر كفاءة و فاعلية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

### 3-دراسة سويسبي ، وأبو قفه (2015) ، بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز

#### الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية

هدفت الدراسة التعرف على أبعاد الجودة الشاملة ، وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية، وبيان الانعكاسات الإيجابية للميزة التنافسية نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا ،والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين ، وتدريب العاملين) من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن لاختبار أنموذج الدراسة وفرضيات الأثر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية، وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العامة والخاصة.

### 4-دراسة خليفة ( 2013) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية السائدة بالمصارف محل الدراسة ، كما تهدف إلي التعرف على جوانب الضعف في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة ، كذلك تهدف إلى التعرف على نوف العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وبين متغيرات إدارة الجودة الشاملة. وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة

بالمصارف محل الدراسة وتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، وتم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفروض الفرعية:

1 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة من حيث ( التركيز على العميل ، مشاركة العاملين ، تحفيز العاملين ، تدريب وتأهيل العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين ، القدرة على الاتصال الفعال )

2 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على الابتكار وإدارة الجودة الشاملة من حيث ( التركيز على العميل ، مشاركة العاملين ، تحفيز العاملين ، تدريب وتأهيل العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين ، القدرة على الاتصال الفعال .)

3 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف وإدارة الجودة الشاملة من حيث ( التركيز على العميل ، مشاركة العاملين ، تحفيز العاملين ، تدريب وتأهيل العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين ، القدرة على الاتصال الفعال)

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في هذه الدراسة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها ( 325 ) مفردة من مجتمع الدارسة المتكون من ( 2215 ) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمصارف محل الدراسة وإدارة الجودة الشاملة ، وأيضاً توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين خصائص الثقافة التنظيمية وهي: العمل الجماعي ، القدرة على الابتكار، القدرة على التكيف كمتغيرات مستقلة ، وبين إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.

كما يوصى الباحث بالاهتمام بالتركيز على العميل لأنه أساس العمل المصرفي ومحاولة الارتقاء بالعمل المصرفي إلى مستوى توقعات العميل من أجل تقديم أفضل الخدمات ، كذلك الاهتمام بدعم ومشاركة العاملين وتمكينهم ، والاهتمام بنظم الحوافز وتعزيز الاهتمام بعملية التدريب ، كذلك الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين بهدف التميز والمنافسة ، كذلك يوصى الباحث بالاهتمام بثقافة المنظمة من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ، كذلك تشجيع التفكير الابتكاري .

ثانياً : الدراسات العربية

1- دراسة الدالي (2019) بعنوان أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية

هدفت الدراسة التعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية، مع تقديم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية وتمثلت مشكلة الدراسة في محدودية الفرص التسويقية مع وجود عدد لا محدود من الشركات المتنافسة على تلك الفرص، مع عدم إلمام تلك الشركات بالآلية الصحيحة التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص والمتمثلة في امتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية الفريدة التي تمنحها الأفضلية في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق بشكل أفضل من قدر المنافسين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي "الوثائقي" لنتبع الظاهرة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أنّ ميزة التكلفة الأقل التي تحققها مجموعة معاوية البربر تؤثر إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية.

**2. دراسة عبد الله (2017) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مصنع سكر عسلاية بالسودان.**

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية، حيث تمثلت المشكلة البحثية في عدم اهتمام المصنع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام استراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس على أساس الجودة مما أدى الى زيادة الوقت لإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وعدم تفضيل المستهلك للمنتجات وتوصل البحث إلى أهم النتائج التالية: إنّ منتجات المصنع متميزة عن غيرها ومبتكرة من رغبات العملاء، والإدارة العليا تنشر وتعمم أهمية الجودة لزيادة الوعي بها وتضعها ضمن أهدافها المستقبلية، ويعمل المصنع على معالجة أسباب المنتجات الرديئة تحقيقاً للميزة التنافسية ويعمل المصنع على تصميم طرق وأنظمة للتحكم والمراقبة المستمرة لجودة المنتجات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**3. دراسة إبراهيم (2017) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية.**

هدفت الدراسة الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النسبي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت وجود أثر

لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة.

#### 4. دراسة السلماني والمدني (2016) بعنوان دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي بالسودان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بدراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين بمدينة كوستي بولاية النيل الأبيض. وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين؟ وتمثلت فرضيات البحث في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على الموارد والكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اهتمام الشركة التعاونية بتطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية. كما تعمل الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي على رفع ثقافة العاملين بها عن مفهوم الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

#### 5- دراسة كحيل (2016)، إدارة الجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إنَّ مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو (74,39%).
- إنَّ مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة هو (77.76%، 76.27%، 75.14%، 71.94%، 76.88%، 65.91%) للمحاور (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على التوالي.
- إنَّ مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (75.040%).



- هناك علاقة إيجابية معنوية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدة وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة.
- هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

#### 6. دراسة خلع، وبرابنيس (2016)، بعنوان تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية.

وتوصلت إلى أهم النتائج التالية: إنَّ الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية تؤدي إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها فلسفة إدارية قائمة على مجموعة من المبادئ والأفكار الخاصة التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحافظ على حصتها السوقية، وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم.

#### 7. دراسة سامر وياسر (2016)، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري".

هدف البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية من خلال إجراء دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري، واعتمد البحث على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة " دعم إدارة الفريق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء " مجتمعة على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة حيث إنَّ " 70.4% " من المتغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة .

#### 9. دراسة داهنون (2015) بعنوان دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي

تهدف الدراسة إلى كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة، كما تتضح أهدافها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

• هل هناك نظام للجودة الشاملة في مؤسسة اتصال الجزائر؟

• هل تمتلك مؤسسة مزايا تنافسية وتسعى الى تدعيمها ؟

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية، كما تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.

10. دراسة بوحروود (2014) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين

النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

هدفت الدراسة التعرف على الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف إلى تقييم إدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اتجاه تطبيق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة وأبعاد التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، ولكن يوجد بعض المسيرين يولون اهتماما بعنصري الالتزام اتجاه الجودة وإدارة العلاقة مع العملاء، في حين يتجاهل الأغلبية منهم أهمية العناصر المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر للجودة، وإدارة العلاقة مع الموردين، كما أنه يوجد ارتباط قوى بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

11. دراسة العساف (2013)، بعنوان أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في

شركات الاتصالات الدولية.

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد هناك أثر لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري) على تحقيق الميزة التنافسية شركات الاتصالات الأردنية، وأن قيمة بيتا تشير إلى أن اتجاه العلاقة ايجابية، كما أن هناك أثر لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال الهيكلي) على تحقيق الميزة التنافسية شركات الاتصالات الأردنية. وأن قيمة بيتا تشير إلى اتجاه العلاقة ايجابية، ويوجد هناك أثر لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال العلائقي) على تحقيق الميزة التنافسية شركات الاتصالات الأردنية، وأن قيمة بيتا تشير إلى أن اتجاه العلاقة ايجابية.

12.دراسة بوشة (2013) ، بعنوان ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة البنوك التجارية الناشطة بولاية تمنراست بالجزائر .

تتركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص البنوك ألا وهي إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر عملية تحسين وتطوير المهام لإنجاز عملية ما، حيث سنوضح الترابط الشديد بينها وبين الميزة التنافسية وصولاً إلى مرتبة متميزة من الأداء، ومن أجل تحقيق هذه الغاية قام الباحث بتحليل إحصائي لآراء عدد من الموظفين في البنوك التجارية الناشطة بولاية تمنراست للوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بها، باعتبار هذه الأخيرة مرتكزا أساسيا للبنوك في ظل ظروف اقتصاد السوق.

وقد حاولنا التعرف على مدى التزام هذه البنوك بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ثم اختبار صحة العلاقة بين الميزة التنافسية للبنك وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي إلى عدم تكرار الأخطاء وارتفاع مستوى الأداء، وأنَّ التدريب على إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري لكل فرق العمل المعنية بذلك لأنه الأسلوب الأنجح لحل مشاكل العمل.

13.دراسة الوادي، والزعبي (2011) بعنوان: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية "دراسة تحليلية" ..

هدفت الدراسة إلى حث الجامعات على دراسة وتفحص إدارة الجودة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية ، وأثرها في تبني الجامعة ، لقد تحددت مشكلة الدراسة حول أنَّ هناك قصور واضح في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: على الجامعات عينة الدراسة ، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة لتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وأرائهم العلمية والعملية المبدعة ، والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة .

14.دراسة قنديل (2008)، بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية

في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة- بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير الأقل من حيث التطبيق، كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

15.دراسة عبد الحكيم (2009) بعنوان: الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في

ظل الانفتاح الاقتصادي.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر في التنافسية على

الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الادوية الأردنية لعام 2008 والبالغ عددها 15 تم اختيار 12 شركة كوحدة معاينة أولى وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين وجود علاقة إيجابية بين كل من ظروف الإنتاج العامة وسياسات الإنتاج المتبعة والأداء التنافسي لشركات الأدوية.
- تبين وجود علاقة بين كل من هيكل السوق والمنافسة السائد، استراتيجية التمايز عن المنافسين، استراتيجية التركيز على قطاع محدد، استراتيجية الريادة والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية

- تبين أنّ العنصر الخاص بمحور الدور الحكومي الداعم للتنافسية والذي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

### ثالثاً : الدراسات الأجنبية

#### **1 Khafafa & Shafii (2013) : Measuring the Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Islamic Bank Windows in Libya Based on Structural Equation Modelling (SEM)"**

هدفت الدراسة إلى قياس رضا الزبائن في المصارف التجارية الليبية وهي (مصرف الجمهورية ومصرف ، الوحدة ومصرف الصحاري) عن جودة الخدمة من خلال الأبعاد (الاعتمادية، والاستجابة ، والتعاطف ، والملموسية، والأمان)، وخلصت الدراسة إلى أن مقياس الاستجابة كان هو الأكثر تأثيراً على رضا الزبائن تليها الاعتمادية ، والتعاطف والأمان والملموسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين رضا الزبائن وجودة الخدمة المدركة من خلال أبعاد جودة الخدمة الخمسة سالفة الذكر.

#### **2 Karoline & Anne (2013) The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance. An empirical study on small and medium sized Danish manufacturing companies.**

(أثار عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة " )

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وتقييم أثرها على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات والتي صاغها الباحث في الاسئلة التالية :

- ما هو الأساس النظري لإدارة الجودة الشاملة وماهي العوامل الأساسية لنجاح ذلك المفهوم؟

- ماهي عوامل النجاح الأساسية التي وجد لها الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي للشركات الدنماركية موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين بعدي التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا وبين أداء المنظمات

**3 Mohammed Reza Sadeghian (2010), Astudy of the significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM –A comperative study between Iran and UK – Doctor of Philosophy University of Hudders Field:**

هدفت الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق واستمرارية عملية إدارة الجودة الشاملة وذلك بالمقارنة بين إيران والمملكة المتحدة ، كما ركزت أيضاً على معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية خاصة تلك التي تتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على عملية إدارة الجودة الشاملة كذلك العمل على تطوير نموذج يساعد على تحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في إيران ، وقد أثارت الدراسة التساؤلات الآتية:

- ماذا تعني الثقافة التنظيمية وما أهميتها ودورها؟

- كيف يمكن تطبيق واستمرارية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإيرانية والبريطانية؟

- ماهي العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على إدارة الجودة في كل من إيران والمملكة المتحدة؟

توصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات المؤسسات الإيرانية لا تخطط للجودة استراتيجياً بل تعتبرها من مسؤولية الجهات التنفيذية ، كما توصلت أيضاً إلى عدة عوامل تعتبر هي المسببة لفشل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية ومنها الافتقار للبرامج التعليمية المناسبة ، قلة التحفيز وضعف المرتبات. كما توصل الباحث إلى أن عمل الفريق من أهم العوامل الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### 4 Adediran (2008) Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction

( إدارة الجودة الشاملة - اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء ورضا أصحاب المصالح )

تمثلت مشكلة البحث في المقارنة بين خطوط الطيران التي تتبع برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها والتي تمت المقارنة بينها من خلال ثلاثة مؤشرات رضا العميل، رضا العاملين وفعالية العمليات وكذلك ربط مفهوم الجودة الشاملة بالأداء وإبراز أهمية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري.

هدفت الدراسة لإبراز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري عن طريق دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر تطبيقها على مؤشرات الأداء المذكورة آنفاً وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو موقف الطيران المحلي النيجيري من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة؟
- ماهي المبادئ الأساسية التي يمكن للشركة موضوع الدراسة تبنيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أوجه المقارنة بين الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها؟

توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة استراتيجية يمكن للمنظمات إتباعها لتظل في المنافسة، وتوصل أيضاً إلى أنه ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي مشاركة جميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا ، العاملين وحتى العملاء .

#### أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1- نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد للجودة الشاملة

التي حددها الباحث في دراسته ، كدراسة ( سويسبي ، وأبو قفة ) ، ودراسة ( محمد ، وعاشور ) ، ودراسة (أبو عبدالله ، والأشقر ) .

2- تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الدراسة ، وتحليل العلاقة بين المتغيرات

3- أغلب الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع للبحث عن وجود تأثير فيما بينهما ، كدراسة (داهنون ) ، ودراسة (سويسبي ، وأبو قفة ) ودراسة (بوحروود ) ، ودراسة ( الوادي ، والزعبي ) ، ودراسة ( أبو عبدالله، والأشقر).

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :**

1- في اختيار منهج الدراسة المناسب ، والأساليب الإحصائية ، وكيفية تحليل البيانات المجمعة من أداة الدراسة .

2- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة .

3- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة .



الفصل الثاني  
الإطار النظري للدراسة  
إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: ماهية الجودة

### 1. مفهوم وتطور مفهوم الجودة :

#### 1.1 مفهوم الجودة :

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يُعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

"الجودة هي البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة" (عاصي، الطائي ، 2009 ، 39).

" الجودة هي نظام يوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع أو الخدمات للمستهلكين " .

"الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل هذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية " .

"الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهما، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها (عقيلي، 2009، 17).

ويعرّفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية (ANSI)، وجمعية ضبط الجودة الأمريكية ASQ على أنّها " المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات" (النعيمي، 2009، 31).

وعرّفها ( Sallis ) أنّها "بمفهومها المطلق والذي يقصد به التمييز ، أمّا من حيث مفهومها النسبي فلا ينظر كهدف للمنتج أو الخدمة، أنّها شيئاً مما ينسب إليها، ويمكن الحكم على الجودة، عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة، ولا بد لها من وجود معايير يقيم بها أصحاب المنظمات أعمالهم" (السامرائي، 2007، 28:29).

من خلال ما سبق نستنتج أنّ مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفا من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو

تصميمات معينة يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبية رغبة المستهلك. ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحاً حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك:

- " الجودة هي نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في منظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة على التسويق والمهنية والانتاج والخدمات المختلفة التي تساعد بدورها على الإشباع الكلي للمستهلك " (الصيرفي: 2006 , 42 ).

- " هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات سلع وخدمات، والتي تجعله قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية" للزبون .

- وعرفها ديمينغ بأنها" التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف "(بوكميش: 2011: 14).

- وعرفها جوران بأنها" الملاءمة للاستخدام أي مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون "، وكروسبي بأنها"المطابقة للمتطلبات "(الحداد، 2009: 13).

- كذلك عرفها (Johnson,1992): بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".

(-Johan Oaklan d) فقد عرف الجودة على "أنها تلبية احتياجات الزبائن وأيضاً عرفها (boeing) بأنها تقديم سلع وخدمات تلبية رغبات واحتياجات العملاء (المقلي وادريس، 2006: 10).

- " تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى"، وفي نفس السياق تعرف الجودة على أنها "إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستهلكين"

كما تعرف بأنها عبارة عن: "مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن".

"الجودة هي ملائمة المنتج للمستهلك" (الطاهر: 2010: 25).

وفي هذا الإطار فإنَّ جودة المنتج تتوقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإنَّ الجودة حسب هذا المفهوم:

هي " عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن(، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة" " مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين"

وهي "عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك ."

حسب هذين التعريفين فإنَّ الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات "

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أنَّ مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها هذا وهناك من يميز بين ثلاثة أبعاد للجودة والتي تتمثل في: (عبد العزيز: 1999, 9).

**1. جودة التصميم:** ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة في تصميم المنتج .

**2. جودة الأداء " الاعتمادية "**: وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة .

**3. جودة الإنتاج " المطابقة "**: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق عليها جودة الإنتاج وأحيانا جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة، ويكون لهذا التطابق نتائج إيجابية على الجودة الكلية بحيث يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك وبين ظروف وامكانيات المنظمة اي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.

## جودة الأداء

جودة الإنتاج

جودة التصميم

شكل رقم (1). أبعاد الجودة  
(الطائي، وآخرون: 19: 2009).

### 1.2. تطور مفهوم الجودة :

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم.

**المرحلة الأولى:** ملائمة المنتج للمعايير أي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة من قبل المصمم وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وقد تطلب ذلك تدريب العاملين وكذلك القيام بعمليات الفحص والتفتيش لغرض التحقق من أنّ المنتج قد أنجز بصورة مناسبة وصحيحة.

**المرحلة الثانية:** ملائمة المنتج للاستخدام وهنا قد تم التركيز على حاجات المستهلك وتحديدها من خلال الأبعاد التالية:

جودة التصميم / الإنتاجية / جودة المطابقة / الاستخدام الحقلي / السلامة، ولتحقيق ذلك فقد ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية والتي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ماتم تصميمه وبين مايرغبه المستهلك وكل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب المستهلك.

**المرحلة الثالثة:** ملائمة المنتج للتكلفة أي تحقيق جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة وذلك يتطلب هيكلة العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بتصنيع المنتج وفقا للمواصفات المحددة بالصبغ مع التركيز المسبق على جودة التصميم، وفي هذه المرحلة كان ينظر إلى الجودة على أنّها المقدار المعين من العيوب المقبولة كما كان يتطلب من كل عامل أنّ يكون بمثابة المستهلك الداخلي للسلعة وهذا يسهل عملية الكشف المبكر عن العيوب أو الأخطاء ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

**المرحلة الرابعة:** ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات المستهلك التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لاتعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا المستهلك ولكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد " (الصيرفي: 2006، 20: 21 ).

## 2. أهمية وأهداف الجودة:

تتبوأ الجودة استراتيجية هامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ خمسينيات القرن الماضي ففي عام (1950) صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الإقتصاد والإرتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية (الطائي وآخرون: 2009).

وعندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة فرص هائلة من الربحية المتاحة غيرت الشركات من استراتيجياتها التنافسية، فبعد أن كانت تولي جل اهتماماتها للكلفة انطلقا من الفلسفة التي سادت في فترة خمسينيات القرن الماضي وهو تدنية التكاليف تكاليف الإنتاج، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق من خلالها الشركة التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز ، هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية (الحداد، 2009 : 20).

وتظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل فيما يأتي:

- أ- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها .
- ب- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي.
- ت- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- ث- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- ج- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

ح- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة، ومن خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من التكاليف النوعية من خلال عمل أشياء صحيحة من أول مرة.

خ- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام الجودة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية ككل (دوردين: 30: 2014).

## 2.2 أهداف الجودة :

ترنو المنظمات والمؤسسات الناجحة إلى تحقيق أهدافها من خلال تطبيق منظومة الجودة كمنظومة إدارية فعالة في المنظمة وقد قسمت المنظمات أهداف الجودة أو الأهداف المتعلقة بالجودة إلى أنواع وتصنيفات، فهناك نوعان من أهداف الجودة: ( السروي، 2014: 34).

### - أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء (السلطي، وإلياس: 1999: 103).

### - أهداف تحسين الجودة:

وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر. ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي: (علي ، نور: 2008: 12).

1- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: يتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

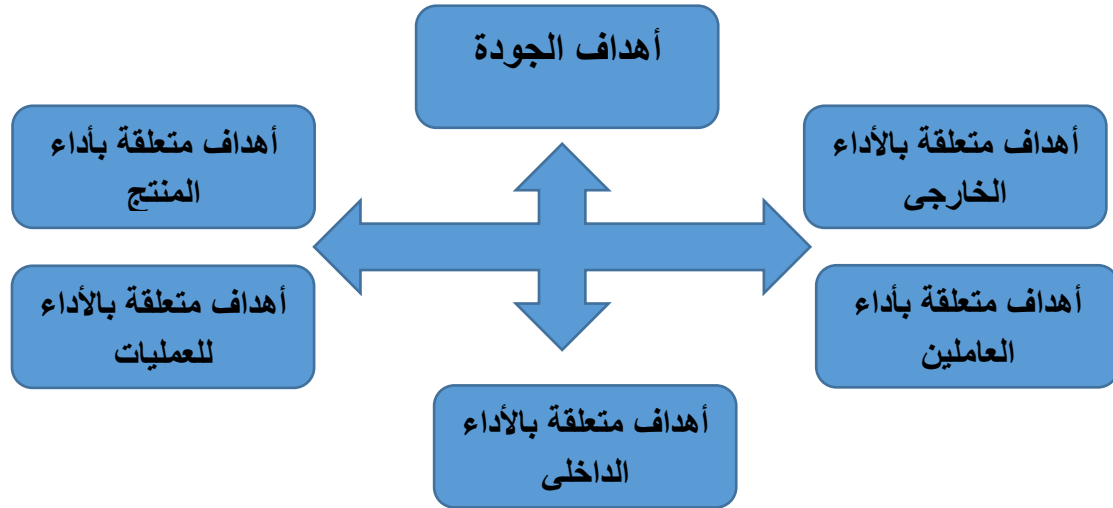
2- أهداف أداء المنتج أو الخدمة: وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.

3- أهداف العمليات: تتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط و اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة بين العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي (دوردين: 30: 2014).

4- أهداف الأداء الداخلي: تتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط العمل وتوسيع مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

5- أهداف الأداء للعاملين: تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة

من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت. والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام " المدخلات + العمليات = المخرجات " (الصيرفي، 2006:26).



الشكل رقم (2): أهداف الجودة (الصيرفي: 2003: 207).

### 3. محددات وتكاليف الجودة :

#### 3.1 محددات الجودة :

تتمثل في أربع محددات وهي كما يلي:

أولاً- التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

ثانياً- التوافق مع التصميم: أو ما يسمى بجودة التطابق ويحدد هذا المحدد كل درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها. (عبد المحسن، 2003، 17).



ثالثاً- سهولة الاستخدام: إنَّ سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقاً لما هو مصمم له.

رابعاً- خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع وفي هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.

### 3.2 تكاليف الجودة:

لا يوجد اتفاق تام بين خبراء الجودة حول كلف الجودة إلا أنَّ المنهج الأكثر قبولاً هو ذلك المنهج الذي يقسم كلف الجودة إلى ثلاثة أصناف عامة ، كلف منع المعيب ، كلف تقويم الجودة ، الكلف الخاصة بالإنتاج للمعيب وتذهب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة إلى تصنيف كلف الجودة إلى أربعة أصناف هي: كلف المنع(الوقاية)، كلف التقويم، كلف الفشل الداخلي، كلف الفشل الخارجي.

الوظيفة الأساسية لتحليل كلف الجودة في نظام الجودة هو المساعدة في تحديد زمن التحسين ومن ثم وضع مقياس للتحسين المتحقق بمرور الوقت، ولإنجاز هذه الوظيفة ينبغي وضع مقياس يكون أساساً للمقارنة بين كلف الجودة(الحداد،2009،68).

وتعرف تكاليف ضبط الجودة بأنها التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد (الظاهر،2007،142).

إذ يمكننا قياس الجودة من خلال التكلفة، وتعني التكلفة جميع التكاليف التي تحدثها العيوب وتصحيح الأداء، و تقدير الحالة المالية، وتصنف كما يلي:

أولاً- تكلفة التقويم: تنتج تكاليف التقويم عن الأنشطة التي تؤديها الأقسام والشعب المختصة في المنظمة لتقويم المنتج في أثناء عملية الإنتاج وبعد إتمامه، لتحديد فيما إذا كان هذا المنتج في حالته التامة أو غير التامة مطابق للمواصفات المحددة له أم لا والتأكد من تلبيةه للمتطلبات التي يحددها المستهلك، فهي تمثل التكلفة المترتبة عن نشاط فحص الإنتاج بمراحله المختلفة (المصري، 2002، 252).

ثانياً- **تكلفة الوقاية:** وهي التكلفة المترتبة على تخطيط وتنفيذ وإدامة نظم الجودة، وتتضمن الرواتب وتكلفة تطوير و تصميم المنتج، وتصميم العملية الإنتاجية والمعدات وأساليب ضبط الجودة وتصميم نظم المعلومات، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها التكلفة المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد العاملين المشاركين بإجراءات ضبط الجودة، كذلك تضم كلف إزالة أسباب حصول الإنتاج المعاب وتكلفة تدقيق الجودة وتكلفة تحسين الجودة فضلاً عن كلف العمل مع الموردين قبل البدء بتصنيع المنتج، إنَّ تكلفة الجودة المختلفة تتناقص بمرور الزمن عدا تكلفة المنع (الوقاية). فإنَّها تزداد كما أنها تشكل نسبة مهمة من التكلفة الإجمالية للجودة، تعد الزيادة في تكاليف المنع (الوقاية). بديلاً عن التخفيض الأكبر في الأصناف الأخرى لتكلفة الجودة(الحداد، 2009، 72).

ثالثاً- **تكلفة الفشل الداخلي:** وهي التكلفة الناجمة عن إنتاج أجزاء معيبة أو خدمات معيبة قبل تسليم المنتج للزبون وتحدث عندما تفشل المنتجات أو الأجزاء أو الموارد أو الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك ولا تظهر هذه التكلفة عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة. وعند اعتماد برنامج التلف الصفري، وتضم هذه التكلفة كل من تكلفة التلف والعمل المعاد وتكلفة تصحيح الوحدات المعيبة وتكلفة تحديد أسباب فشل المنتج وتكلفة إعادة اختبار المنتج المعاد إصلاحه، كما ينبغي تضمينها لتكلفة وقت الإنتاج المفقود بسبب الإنتاج المعاب، والملاحظ أنَّ هذه التكلفة تتناقص مع تنفيذ أنظمة ضبط الجودة نتيجة زيادة الإنفاق على تكلفة المنع (الوقاية). وهذا أحد أسباب تقلص هذه التكلفة بمرور الزمن (الحداد، 73، 2009).

رابعاً- **تكلفة الفشل الخارجي:** وتعرف على أنَّها جميع التكاليف الناتجة من المنتجات الغير مطابقة لمتطلبات أو لاحتياجات الزبون وتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات وشحنها للزبون، أو أثناء وبعد استعمالها من قبل الزبون وتتضمن هذه التكاليف كلف شكاوي الزبائن، كلف إعادة المنتج، كلف المساءلة القانونية و كلف فقدان المبيعات(الطائي، وآخرون، 2009، 86-87).

## المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

### 1. مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة :

#### 1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان عام (1988) لتعبر عن عملية تحسين الجودة وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة، حيث تشمل على تحسين الجودة بشكل مستمر وتشكل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل التي تساعد على تقديم مبادرات التحسين المستمر من خلال جميع الأقسام فبينما نجد أن إدارة الجودة الشاملة قد تنطلق من أحد الأقسام، فإن هذه الوسيلة وبمرور الزمن سوف تنتشر إلى جميع أقسام المنشأة وتعمل على ترابط مختلف الأساليب العلمية بالقواعد الإدارية.

إن من الأهداف الأساسية لفكرة إدارة الجودة الشاملة، التحقق من مفهومين " الشمولية " و"التكاملية " فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدون من الرعاية، ومن وجهة نظر أخرى يقصد بالتكاملية إن أية منشأة كنظام مكون من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض، ولكل نظام فرعي برامجه الخاصة به، حيث إن تلك النظم والبرامج الفرعية مكتملة لبعضها البعض، ولاستطيع القيام بوظائفها دون اللجوء إلى طلب المساعدة من النظم الأخرى ( بن سعيد، 1997، 67-69 ).

وقد عرّف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة " بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

كما عرّفت بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وأن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا الزبون من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي الحياة

وهناك أيضاً من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضا للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين

وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته" (الشمي، 2002، 75).

- أيضا هناك من يعرفها على أنها: " نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء" (حموده، 2000، 75).

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضاه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء.. الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك، أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم" (عقيلي، 2009، 31).

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف.. الخ من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

ويمكن من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة في هذا البحث على أساس الأركان الثلاث التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

- 1- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- 2- الجودة: تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.
- 3- الشاملة: مشاركة واندماج كافة العاملين بالمنظمة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة (المؤتمر العربي الثاني لإدارة الجودة، ، 2009: 175).

### 2.1. نشأة إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها:

#### - نشأة إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة ظهرت كفكرة في البيئة الأمريكية إلا أن تطبيقها تم ابتداء من منتصف القرن العشرين في اليابان التي خرجت منهزمة من الحرب العالمية الثانية، مما وضعها أمام حتمية تجاوز الأزمة التي حدثت في اقتصادها جراء هذه الحرب، وهذا ما اضطر زعماء صناعتها إلى دعوة "إدوارد ديمينغ (W. E. Deming) الإحصائي الأمريكي، الملقب بـ " أبي الجودة " والذي كان أول من أعلن فكرته في هذا الموضوع .

وتم تبني آرائه بخصوص إدارة الجودة الشاملة، حيث قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، مما ساعد الصناعة اليابانية على تبوء منزلة مرموقة في الأسواق العالمية، إذ تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سئل "ديمينغ " عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر منها في الولايات المتحدة الأمريكية، قال: "إن الفرق يكمن في تنفيذ هذا المفهوم وتجسيده" ( لحبيب، 2019، 33).

#### - مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :

رغم أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري، ظهر في السبعينيات نتيجة لعدد من العوامل من أهمها محاولات الشركات الأمريكية تدارك خسارة أسواقها الخارجية أمام المنافسة اليابانية، إلا أن العديد من الجذور التاريخية التي ترجع إلى سلسلة من التطورات مرت بها عبر الحقب التاريخية، وقد قسمها (كارفن ، 1998) إلى أربع حقب تسمى باسم مداخل إدارة الجودة المستخدمة بها وهي حقبه الفحم، وحقبه رقابة الجودة الإحصائية، وحقبه توكيد (ضمان) الجودة، وحقبه إدارة الجودة الاستراتيجية أو إدارة الجودة الشاملة وفقاً لما يلي:

#### 1-مرحلة الفحم والتفتيش.

2-مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة.

3-مرحلة تأكيد الجودة.

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( السلماني / المدني، 2016 : 8).

2. أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة :

2.1.أهمية إدارة الجودة الشاملة :

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا المطلب، وتعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية، (O.M.C) أو اتفاقية(GATT ) الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناftا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.

- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطور الحاجات و تنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا (البكري،1998،370).

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.

- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير .  
فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة ل:

- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (السلمي،2001: 24).

- تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة

- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين (سيد ،1999: 567) .

## 2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

إنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بصفة ناجحة، مرتبط بمدى توفر مجموعة من المرتكزات والمبادئ التي تبنى عليها.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ يؤكد (Arthur D.Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم (500) شركة أمريكية أنَّ برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو قيمة على قدرتها التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المكسوة بمبادئ الإدارة الناجحة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم. كما تشير الدراسات إلى أنَّ (92%) من الشركات الصناعية الأمريكية وحوالي (69%) من شركات الخدمات قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتأسيساً على مفهوم الجودة كميزة تنافسية قررت شركة (Motorola) تطبيق برامج الجودة الشاملة، وقد حققت إيرادات إضافية تقدر ب (800) مليون دولار خلال فترة، (1988-1993) وتعتبر الفائزة الأولى لجائزة الجودة الوطنية (السامرائي: 2007: 64).

ومن أهم المبادئ والقواعد التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة نذكر:

1- **التركيز على العميل:** إنَّ معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، لذا فرضا العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (الصريرية، والعساف: 2008:42).

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تكرر المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وإنَّما كلمة العميل تشمل أيضا العميل الداخلي و هو الذي يتوقف على أدائه تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنَّهم شركاء لأنَّهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

2- **التركيز على العمليات والنتائج معا:** العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها، فإنَّ ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2009، 50)

؛ كما أنّ تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الاسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوى العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء بمستوى الجودة ( الطائي وآخرون: 2009: 201) ؛ وتستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات، وعليه فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات والخدمات . (البكري: 2002: 53).

3- **التخطيط الاستراتيجي**: تتبنى إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد الأنشطة تجاه هدف محدد والتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الاعمال والتي يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية والوسائل لتحقيق تلك الأهداف .والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر خاصية دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (الطائي وآخرون: 2008: 198).

4- **التحسين المستمر والتميز**: إنّ اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحقيق الملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين.

وقد أكد (Vondermbse And White) أنّ عملية التحسين المستمر تتكون مما يلي:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- استخدام دائرة: خطط، طبق، افحص، نفذ التحسين.

- توثيق إجراءات التحسين.

وبالتالي فإنّ التحسين المستمر هو أحد السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة بتأكيد على التطوير المستمر في كافة عمليات المنظمة فضلاً عن قدرته على التخلص من الأخطاء والعيوب أول بأول وكذلك معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى. كل ذلك يتم عن طريق التحسين المستمر الذي يتطلب التجديد المتواصل للمعلومات والمعارف والخبرات والمهارات بهدف التوصل إلى سعادة ورضا المستفيدين ( الطويل وأغا، 2010، 5) .



أمّا التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها (السامرائي 2012، 85).

5- **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل**: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

- تشجيع الإبداع والابتكار.

- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق (عقيلي: 52: 2001).

6- **التزام الإدارة العليا**: إنّ القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم (حمود، 2000، 101: 102)؛ ويمتد ذلك أيضاً إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء واستيعابها ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التعليم والتدريب والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وبناء الثقة معهم (الراشد 1، 201: 2)؛ عليه فإنّ أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأجل بدعم البرنامج فإنها لن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

7- **المشاركة وتفويض الصلاحية**: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية إذ يقتضي الأمر أنّ تحقق المشاركة أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والتي تعد القريبة من مشاكل العمل.

أمّا تفويض الصلاحية لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تهتم بمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تحسن العمل داخل أقسامهم الخاصة ( العزاوي: 2005: 59 ).

إنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في إتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال مما يجعل الأفراد يحسون بأهميتهم ومساهماتهم في تنفيذ الأعمال وإنجاحها لأنهم سيعتبرونه نجاحاً لهم (الفحطاني: 2011: 40).

8- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إنّ تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد المتوفرة لدى المؤسسة من دون عائد يذكر.

9- **القرارات المبنية على الحقائق:** إنّ اتخاذ القرارات الصائبة يتحقق بالاعتماد على الحقائق الواقعية، مما يتطلب توفر نظام معلومات فعال، وقوى بشرية أكثر قدرة على إدراك الحقائق، فهذا هو السبيل الوحيد من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة التي هي من متطلبات التنافس في السوق العالمي في الوقت الراهن.

10- **المسؤولية الاجتماعية:** والتي أصبحت من الأهداف الاجتماعية الأساسية ضمن الأهداف العامة للمؤسسة، فلم يعد تحقيق الأهداف الاقتصادية هدف المؤسسة وإنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسة في قضايا التطوير، الابتكار، القضاء على التلوث، المساهمة في مشروعات المجتمع حتى تزيد من رفايته.

11- **التغذية العكسية:** إنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية الأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم من خلال اتصالات متطورة، تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد الطريق، وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة، مع الاستمرار في تمتع المؤسسة بميزة الجودة الشاملة.

### 3. أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة :

#### 3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة :

منذ أن انطلقت إدارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الأهداف المقصودة المراد تحقيقها من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المنظمة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ والتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق ( المؤتمر العربي الثاني، 2010:178).

إنَّ الهدف الاساسي من تطبيق إدارة الجودة تطوير الجودة للمنجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

وهنا نستعرض هذه الأهداف فيما يلي:

- أ. توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير اجراءات العمل.
- ب. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- ت. تطوير وتبسيط اجراءات العمل.
- ث. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- ج. رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة.
- ح. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- خ. خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج.
- د. تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين. (المؤتمر العربي الثاني، لإدارة الجودة، 2009، 178-179).

### 3.2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملا وحاكما لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة , وإنَّ إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة والخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ككل فهي لاتسمح بأي خطأ في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة , فضلا عن أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها ويقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وتنمية القدرة والإمكانية على الاستفادة من المبادرات الفردية والجماعية وإيجاد جهد جماعي متناسق , أمَّا أهم فوائد تطبيقها فهي .

أ- تحقيق الفاعلية في أداء الانشطة .

ب- الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية .

ت- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة بالشكل الذي يتوافق مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمنظمة .

ث- زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر . ( شاكر , ابراهيم , 2021 , 295 )

## خلاصة الفصل الثاني

تم التعرف في هذا الفصل على إدارة الجودة الشاملة من خلال المبحث الأول الذي تناول النقاط التالية:

مفهوم الجودة وقد تم التعرض لبعض المفاهيم التي وضعها الباحثون للجودة، وتطور مفهوم الجودة، وتم التطرق إلى أهمية الجودة وأهدافها، وفوائدها، كما تناول المبحث محددات الجودة. في المبحث الثاني تم توضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة مفهوم ونشأة إدارة الجودة، كما تم التطرق إلى مراحل تطورها، كما تناول المبحث أهمية ومبادئ الجودة الشاملة منها التركيز على العميل وعلى العمليات والنتائج معاً، والتحسين المستمر وغيرها من المبادئ، كما اشتمل المبحث على أهداف وفوائد تطبيق الجودة الشاملة.

## الفصل الثالث

### مدخل للميزة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

### مقدمة

جاء التميز أو الميزة التنافسية نتاج مبررات وتحديات جديدة لتضع المنظمات، والمؤسسات والشركات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر للتميز في مواصفات المنتجات، التي تنتجها بجميع أنواعها واكتساب المبررات التنافسية وما ينتج عنها من تحسين في الحصة السوقية، أو حتى مجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين المحتملين، وقد بدأت المؤسسات بجميع أنواعها تدرك أهمية الميزة التنافسية ودورها كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى أفكار جديدة ومنتجات متنوعة، باستخدام تقنيات وأساليب جديدة في آليات التسويق والترويج تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود ومواجهة المنافسين، ولتصبح الميزة التنافسية هي الأنشطة الأكثر أهمية من أجل البقاء والنمو، ومن خلاله تتحول الشركات والمؤسسات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على التميز، والذي يعني تحقيق ميزة تنافسية أو بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في واحدة أو أكثر من الأسس والأسبقيات والأبعاد التنافسية.

### 1. مفهوم الميزة التنافسية :

إنّ مفهوم الميزة التنافسية هو حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء ومنذ كتابات (ريكاردود ) وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الإقتصاديين ورجال الإدارة وفي منتصف السبعينات من هذا القرن ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة التنافسية كالموقع الإستراتيجي إلى ميزات تنافسية محورية.

ولقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الإقتصاد والإدارة منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، نظراً لاختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال كانت النتيجة عدم الإتفاق، بشأن مفهوم الميزة التنافسية ويرجع هذا الإختلاف إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الإقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة الخدمية أو الصناعية (نصيب وعياري 2002 :13).

إنَّ التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وإنَّ عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال موسعة. ويرجع ظهور الميزة التنافسية إلى سنة (1939) لكن يمكن إرجاعه إلى (selznick) سنة (1959) الذي ربط الميزة التنافسية وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية حينما وصف (hof) و (schendel) الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء (Day) سنة (1984) ثم (M ,porter) سنة (1985) فوضعا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدفاً لاستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أنَّ الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية (الزعيبي ، 2013: 90).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرة والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات، التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة الشركة على تحقيق التمييز (أوبكر: 2003، 13:14).

ويُعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية، فأكاديميا لم يعد ينظر إلى الإدارة كهم داخلي أو كواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين ، أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل المؤسسة معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق هذا التفوق عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق . وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة أو المنظمة، ولنا أنَّ نتخيل كيف أنَّ عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير، والكثير من البحث والتحري والدراسة والمقارنة والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والإبتكار، وهناك فرق واضح

بين النجاح والتفوق، فالنجاح نتيجة يسعى الجميع إلى تحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين، أمّا التفوق فهو خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لايعترف إلا بالمتفوقين.

وهناك عدة تعريفات للميزة التنافسية يمكن تحديدها على النحو التالي:

وعرّفها (Michael porter) بأنّها: القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون (كرزاي 011:32).

عرّفها كوتلر بأنّها : ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم أكبر قيمة للعميل إمّا من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر (كوتلر وأمسترونج: 2007 :434).

عرّفها نبيل مرسي خليل بأنّها : أي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس (خليل : 2003 : 38).

عرّف علي السلمي الميزة التنافسية على أنّها : المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي 104:2001).

عرّفها مصطفى محمود أبوبكر: على أنّ مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أبوبكر : 1.3:2003).

وتعرّف أيضا على أنّها: القدرة على الصمود أمام المنافسين لغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية (النجار: 2000: 10).

وجاء التعريف البريطاني بأنّها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى وتعرّف أيضا بأنّها : " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعنى نجاحا مستمرا لهذه



المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من الحكومة . (بوزعرور و رزيق ، 2002، 3: 20).

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتحقيق أمرين أساسيين (صديق وأبوعجيلة: 2007).

1- إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون.  
2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف ما بين الشركة ومنافسيها.  
وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها : كل إبداع أو ابتكار مادي أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة عن منافسيها ويحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها.  
أي أنها تتفوق على منافسيها بالأسعار، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين نظير منافع متساوية، وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتوجه للعملاء بشكل أفضل من المنافسين أو تقديم منتجات ذات منافع فريدة ، وأن تكون الزيادة السعرية المفروضة على المنتجات بشكل مدروس ومنطقي، فضلاً عن القدرة على الاستمرار بنفس سوق الصناعة أو النشاط الاقتصادي والحفاظ على موقع متميز ضمن هذا السوق من خلال مواكبة التطور التكنولوجي وامتلاك الموارد البشرية والمالية التي تستطيع خلق قيمة مضافة للمنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها .

## 2. أهمية وأهداف الميزة التنافسية:

### 2.1. أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الجوانب الآتية :

- 1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم .
- 2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 3- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق. (حمالي ، بلال، 2005: 3) .
- 4- تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تنتج لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- 5- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين في المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير العمل (الغالي، 2009: 309).

- 6- تولد الحافز على التحسين المستمر والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية و المالية والتنظيمية والمعلوماتية الموجهة نحو الزبون والمحافظة على الميزة التنافسية أطول فترة زمنية من خلال تحقق ما يأتي:
- أ - زيادة في القيمة المدركة لدى الزبون وتحسينها .
- ب - زيادة قدرة الشركة على تحقيق التميز وتحسينه المستمر للتفوق على منافسيها.
- ج - زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات الوحدة الاقتصادية لكي يعرقل محاولات المنافسين لجذب هؤلاء .

## 2.2. أهداف الميزة التنافسية :

- تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- أ. خلق فرص تسويقية جديدة: وتتبع هذه الفرص من خلال وجود احتياجات لا تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية الجديدة نتيجة حصول المنظمة علي مزايا تنافسية بمقتضاها تضيف المنظمة قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق .
- ب. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- ت. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها (صورية وهجرية، لا يوجد سنة).

## 3. أبعاد وعناصر الميزة التنافسية:

### 3.1. أبعاد الميزة التنافسية :

- يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:
- أ. القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمة باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة المضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- ب. التميز يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية (محمود، 2006: 15).

### 3.2. عناصر الميزة التنافسية :

تمثل المنافسة الجوهر الرئيس للتوجه الاستراتيجي لأي منظمة، فالمنافسة بالنسبة للمنظمات تعتبر من المجالات الحيوية والمهمة التي يجب على أي منظمة دراستها وتحليلها قبل وضع أي استراتيجية وذلك من خلال تحديد عناصر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة وتحديد القوة الرئيسية المؤثرة على المنافسة في مجال الصناعة أو الخدمة والوقوف على خصائصها ، وتؤكد معظم الدراسات على وضع دراسة للوضع التنافسي ودراسة المنافسين للوقوف على الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ولاتتم هذه الدراسة إلا من خلال تحليل عناصر المنافسة وهي كما يلي :

1- المواصفات .

2- رضا الزبون .

3- الكلفة .

4- سرعة التسليم .

5- الأسعار .

وبذلك لاتستطيع أي منظمة المنافسة إلا إذا توافرت لديها عناصر الميزة التنافسية السابق ذكرها ومن خلال عرض مميزات وفوائد، تخص منتجاتها أو خدماتها وأسعار وكلفة أقل ونوعية يرضى عنها العميل أو الزبون (القطامين ، 2002 : 120 ).

## المبحث الثاني: جوانب متعلقة بالميزة التنافسية

### 1. خصائص ومصادر الميزة التنافسية :

#### 1.1. خصائص الميزة التنافسية

وتتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها.

- أ. أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ب. تؤدي للتأثير في المشتركين وإدراكهم الأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها (أرسلان, 2012: 273).
- ت. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة مايقدم للمستثمرين أو كلاهم (الطائي والخفاجي، 2009: 155).
- ث. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ج. إمكانية الدفاع عنها ويصعب محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- ح. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- خ. نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطور على عكس الميزة النسبية (موسى , العمودي 2010: 3)
- د. مستدامة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، بمعنى أن تكون لها دورة حياة في ظل التغيرات (منصوري و منصوري إلهام، 2017: 8) ؛ وحتى تتجسد هذه الفعالية في الميزة التنافسية، ينبغي وجود كل هذه الشروط معا لاقترانها ببعضها ، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة ، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر بمعنى لاستمرارية دون حسم ، وإمكانية للدفاع عنها دون وجود استمرارية.

#### فالميزة التنافسية ذات الخصائص السابق ذكرها .

- أ. تتضمن فن خلق واستغلال تلك الميزة التي هي أكثر استمرارية وديمومة ويصعب تقليدها لضمان حصة سوقية معتبرة قياسا بالمنافس وإمكانية الدفاع عنها.
- ب. الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما ( بن حمدان وصبحي :2007: 35 ).
- ت. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى سهلة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى .
- ث. وتشتق من رغبات وحاجات الزبائن ( صولح و ربيع، 2008: 126 ).
- ج. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

ح. أن تكون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة منفردة أفضل وأحسن منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تركز إلى مميزات تنفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد المميزات.

خ. تلبية رغبات واحتياجات العميل، حيث تقدم الشركات قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها ( سرور، 2009 : 487 ).

د. أنها تعتمد على تاريخ طويل من الاستشارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص والبحوث والتطوير، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغبر الملموسة، وفي شكل سمعة وعلاقات وطيدة مع العملاء، وتلجأ الكثير من الشركات إلى الهندسة العكسية التي تقوم على تحليل المنتج المنافس، بغرض التعرف على مكوناته واستقطاب العاملين بالشركات المنافسة أو الاستيلاء على براءات الاختراع ويسهل تقليد القدرات الجوهرية عندما تتم بالشفافية وإمكانية النقل والتقليد ( شعبان، 2011: 73 ).

ومن أهم خصائص الميزة التنافسية أيضا ما يلي:

- أ. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ب. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ت. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ث. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- ج. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد ( الغالبي وآخرون، 2009: 309 )

## 1.2. مصادر الميزة التنافسية :

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية، كما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ففي هذا الإطار إشارة إلى بعض الجهود التي طورها

الباحثون في ذلك، والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر والأسس التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق المزايا.

ورغم تناول أغلب الدراسات والأدبيات لأبعاد الميزة التنافسية إلا أنهم أطلقوا عليها تسميات فبعضهم أطلق عليها ( مصادر الميزة )، والبعض الآخر سماها بـ(الأسبقيات التنافسية ) وسوف نتطرق لهذه المصادر والأبعاد.

ومن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؛ نذكر منها ما يلي:

1- **الإبداع:** إنَّ الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم ).
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة معلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث

أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، وعليه فإنَّ المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة .  
وهناك مجموعة مصادر أخرى نذكر منها مايلي:

- 1- المنتج (السلعة أو الخدمة ) قد تكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين فالسلعة تنفرد بمزيج سلعي متميز يكون لها السبق في نصيب السوق المستهدف.
- 2- الترويج : الميزة قد تكون طريقة تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية أو في أسلوب البيع الشخصي والعارض . (هامان، 2001 : 653 ).

- 3- التقنية: المنظمة قد تتمتع بميزة تنافسية بسبب استخدام تقنية جديدة، تحقق جودة عالية ووفورات في التكلفة مثل خطوط الإنتاج المتكاملة، والأجهزة الالكترونية وأسلوب الإدارة.
- 4- البحوث المميزة قد تكون في الحصول على البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة والكاملة في الوقت المناسب وبأقل ما يمكن من التكلفة مثل بحوث التسويق التي تساعد في نجاح صناعة وتنفيذ القرار التسويقي.
- 5- الموارد البشرية: هي الأصول البشرية للمنظمة والإدارة والعاملون والتي قد تكون متميزة وقادرة على كيفية الحصول على التكنولوجيا واستخدامها والمحافظة عليها فالميزة قد تكون في العقل التسويقي أو في رجل الإدارة صانع القرار أو في المهارات الفنية لدى العاملين في الإدارات التنفيذية.
- 6- المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق: الاقتراب من الزبائن والتعرف عليهم وفرص تقديم خدمة جديدة لهم ( عبدالعزيز والمطيري، 2011: 26 ).
- 7- تخفيض التكاليف : التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث الإبداع ، الجودة الخدمات المرفقة ( مصلح والرقب، 2009: 47 ).
- إنَّ الميزة التنافسية مصادرها كثيرة ومتنوعة إضافة إلى ما ذكر قد يكون المركز المالي للمنظمة أو سعر بيع المنتجات أو تكلفة عمليات التسويق والإنتاج أو طرق التوزيع أو حصول المنظمة على شهادة الأيزو (9000) أو خدمات ما بعد البيع وغيرها ولكن تبقى المنظمة التي تملك الموارد البشرية القادرة و الراغبة في العمل بسبب الإعداد والتدريب الجيد تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل تضمن للمنظمة البقاء والتطور في بيئة العمل التي تتغير باستمرار بسبب جملة من التحديات من بينها المنافسة الشديدة للسيطرة على أكبر حصة من السوق.

## 2. محددات وأنواع الميزة التنافسية:

### 2.1. محددات الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بالقدرة التنافسية على مواجهة المنافس والصمود في السوق من خلال بعدين هما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس ( السوق المستهدف).

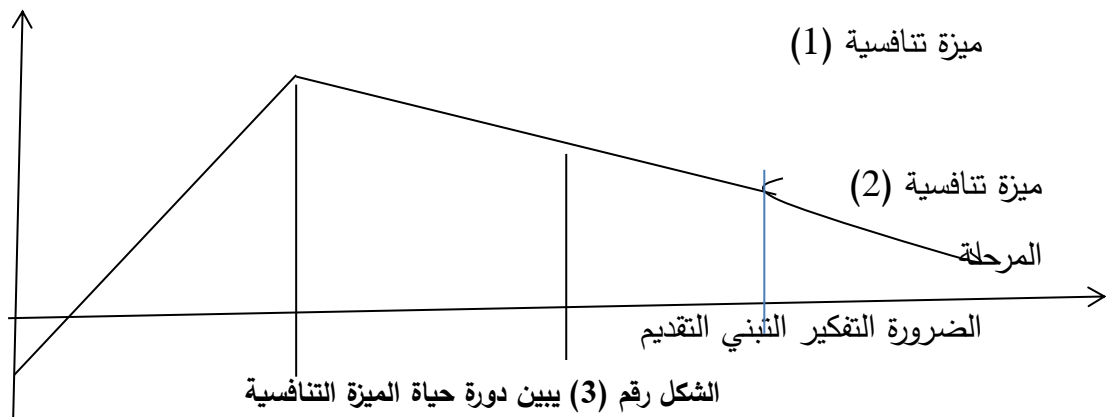
- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب

عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بأربعة مراحل وهي:

أ- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** وتعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج (فرحات، 2015 : 98).

ومن أجل التغلب على المنافسين في ذات الصناعة على المؤسسة في هذه المرحلة أن تقوم بالمزيد من الاستشارات وأن تستخدم التكنولوجيا المتقدمة (غرزولي، 2010: 44).  
ب- **مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة:** تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومدى تأثيرها على حصصها السوقية وعلى الزبائن، مما يجعلهم يحاولون تقليدها وهنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لزيادة عدد المنافسين، لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد الميزة التنافسية ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها (العضابة، 2004: 55).

ت- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها أكبر رضا للزبون، وفي هذه المرحلة بالذات تظهر الحاجة إلى التكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة تنافسية جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها (بلوناس وقذايفة، 2011)



المصدر: (خليل : 1998 : 86)



- **نطاق التنافس:** يعبر عن درجة توسيع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الاسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها (أبوجناح، 2009: 99).

ومن أمثلة ذلك الاستعادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة،

إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة ، أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية والتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ومن جانب اخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو (منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
- **النطاق الجغرافي:** يعكس محدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ( أثر مشاركة الموارد ) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
- **قطاع الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة ( غول ، 2009: 99).

## 2.2. أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية :

في هذا المطلب سنتعرف على أبرز أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية وهي كما يلي:

### 1. انواع الميزة التنافسية :

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

أ. **التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافس، وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسات فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، والتي تعد هامة لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث إنَّها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

ب. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل ، تدعى بعوامل التفرد ، والتي يميز ما بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل. (صويص وآخرون، 2011: 517).

وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، لأنَّ توقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة مثلا: التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل، رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. (الزين، 2014: 364).

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.

### 2. استراتيجيات الميزة التنافسية :

بناء على ذلك اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق

للمؤسسة الأرباح المرجوة، وتتمحور هذه الاستراتيجيات في ما يلي:

أ. **استراتيجية التميز:** والتي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون وخلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من

المعتاد، إلا أنّ هذه الاستراتيجية تحتاج إلى تكاليف للبحث والتطوير والدعم التسويقي والتي تحرص المؤسسات على أن تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.

ب. **استراتيجية قيادة التكاليف:** والتي تقوم على تقليل تكاليف إنتاج وتسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافس مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، رغم أنّ هذا يمكن أن يجعل المؤسسات تواجه مشكلة إمكانية تغير ظروف السوق والتي لن تمكنها من تخفيض تكاليفها، إضافة إلى احتمال التضحية بمستوى جودة بعض المنتجات واحتمال تغير تفضلات المستهلكين .

ت. **استراتيجية التركيز:** والتي قد تقوم على التميز أو قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع أو قطاعات سوقية مربحة من السوق الكلي والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل على اتباعها من خلال تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق حيث ينتج مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقي المستهدف (مقاطف وآخرون ، 2014: 54).

### خلاصة الفصل الثالث

تم التعرف في هذا الفصل على الميزة التنافسية من خلال المبحث الأول والذي تناول النقاط التالية:

مفهوم الميزة التنافسية، وقد تم التعرض لبعض المفاهيم التي وضعها الباحثون لإدارة الميزة التنافسية وتم التطرق إلى أهميتها، وأهدافها، وفوائدها، كما تناول المبحث أبعاد وعناصر الميزة التنافسية.

في المبحث الثاني تم التطرق إلى خصائص ومصادر الميزة التنافسية كما تم معرفة مراحل تطورها، كما تناول المبحث محددات وأنواع الميزة التنافسية، كما اشتمل المبحث على أهم استراتيجيات الميزة التنافسية المتمثلة في استراتيجية التميز، واستراتيجية قيادة التكاليف واستراتيجية التركيز .

## الفصل الرابع/ الجانب العملي"

### مقدمة الفصل

المبحث الأول/ الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني/ عرض البيانات الأولية للدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

## مقدمة الفصل :

قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: يستعرض المبحث الأول النبذة المختصرة عن (المصارف التجارية)، ومنهجية الدراسة من خلال منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتصميم أداة الدراسة واختبارها، بينما يصف المبحث الثاني عرض البيانات الأولية للدراسة، أما المبحث الثالث فتمثل في النتائج والتوصيات، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ببرمجة (Spss) الإصدار (24)، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تساعد في الوصول إلى نتائج عملية تخدم أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها.

## المبحث الأول/ الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

أولاً: نبذة عن المصارف التجارية قيد الدراسة:

### 1 مفهوم وأنواع المصارف التجارية :

تُعد المصارف أحد أهم وأقدم المؤسسات المالية الوسيطة، وظيفتها الأساسية قبول الودائع الجارية والتوفير من الأفراد والمشروعات والإدارات العامة، وإعادة استخدامها لحسابها الخاص في منح الائتمان والخصم، وبقية العمليات المالية للوحدات الاقتصادية غير المصرفية.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المصارف التجارية بأنها:

- " المؤسسات والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها المصارف في ذلك البلد.

- مكان إلتقاء عرض الأموال والطلب عليها ."

بمعنى أنّ المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات ليعاد إقراضها إلى من يستطيع ويرغب في الاستفادة وإفادة المجتمع منها عن طريق استثمارها، فالمؤسسات المالية في هذه الحالة تخدم كهزمة وصل بين المدخرين والمستثمرين.

وسعيًا وراء تعريف أكثر إحكامًا نجد أنّ طريقة تجميع الأموال واستخدامها قد تخدم هذا العرض فالأموال في المصارف تتجمع على شكل ودائع بينما تأخذ شكل أقساط تأمين في شركات التأمين، ويقودنا هذا إلى تطبيق التعريف السابق للمصرف التجاري بحيث يمكن تمييزه عن المنشآت المالية الأخرى ، فيمكن القول بأنّ **المصرف التجاري** هو المنشأة التي تقبل ديونها في تسوية الديون بين أفراد ومؤسسات المجتمع وتتمثل ديون المصرف بالودائع المودعة لديه من قبل الأفراد ؛ ويمكن تلخيص اكتمال المصرف التجاري فيما يلي:

أ. تجميع الأموال والمدخرات من الأفراد والمؤسسات.

ب. استثمار هذه الأموال إمّا مباشرة بواسطة المصرف ، وإمّا بطريقة غير مباشرة بإقراضها إلى من يحسن استغلالها .

ت. ويتعين هذا الاستكمال للودائع عملية خلق النقود .

### 1.2 أنواع المصارف

أ. المصارف التجارية .

ب. المصرف التجاري .

ت. المصارف المتخصصة .

### 1.3 نشأة وتطور المصارف التجارية الليبية العامة.

بدأت نشأة المصارف التجارية الليبية إبان فترة الاحتلال العثماني لليبيا، حيث تأسس أول مصرف في ليبيا عام (1850) ميلادي وكان تحت اسم المصرف الزراعي حيث ظهر المصرف الزراعي في مدينة بنغازي عام (1868) ميلادي، وفي طرابلس عام (1901) ميلادي حيث تم افتتاح المصرف العثماني بفرعيه، الأول في مدينة طرابلس عام (1906) ميلادي والثاني في مدينة بنغازي عام (1911) ميلادي حيث استمر عمل المصرف لمدة خمسة سنوات ثم قفل نتيجة تدهور الدولة العثمانية في ذلك الوقت.

وتمهيدا للاحتلال الإيطالي لليبيا قام مصرف روما (بنك دي روما)، أول المصارف الإيطالية بفتح فرع له في مدينة طرابلس بتاريخ 15 - 4 - 1907 ميلادي، وأيضا فتح فرعاً له في مدينة بنغازي بتاريخ 15 - 9 - 1907 ميلادي ، كما قام أيضا بفتح فرعاً آخر له في مدينة درنة بتاريخ 1 - 6 - 1912 ميلادي واستمرت هذه الفروع تمارس أعمالها في البلاد عن طريق مركزها الرئيس في إيطاليا.

وقام أيضا مصرف نابولي بافتتاح فرع له في مدينة طرابلس عام (1913) ميلادي، وقد عملت هذه المصارف على نطاق متفاوت في عمليات الإقراض قصير الأجل للقطاع التجاري والزراعي وذلك لتمكين الاحتلال الإيطالي من الاستيطان داخل ليبيا.

كما قامت الحكومة الإيطالية آنذاك بفتح مصرف ( البنك الشعبي الطرابلسي ) وهذا المصرف يختص بتقديم قروض لأصحاب الحرف والصناعات اليدوية، وأيضا قامت بإنشاء صندوق التوفير الليبي لتقديم قروض قصيرة الأجل ومقتصرة على الإيطاليين دون استثناء، واستمرت المصارف الإيطالية في مزاوله أعمالها بتقديم الخدمات المصرفية للمواطنين الأجانب في جميع القطاعات سواء أكانت زراعية أو تجارية أو خدمية.

وبعد الحرب العالمية الثانية وهزيمة إيطاليا ، ودخول الحلفاء للبلاد عام(1934) أصبحت مدينتا طرابلس وبنغازي تخضعان لحكم الإدارة البريطانية، ومنطقة فزان تخضع للإدارة الفرنسية ، وفي هذه الفترة اقتصر النشاط المصرفي ( بار كليز ) والذي افتتح فرعين له في طرابلس وبنغازي بالإضافة إلى استئناف بعض المصارف الإيطالية أعمالها ( بنك روما بنك نابولي ،بنك سيشيليا )، وذلك بموجب التراخيص التي منحت لها بتاريخ 22 - 5 - 1951 ميلادي واستنادا



للمادة رقم (3) من الإعلان رقم (211) الصادر بتاريخ 11-11-1950 ميلادي ، والذي ينظم الأعمال المصرفية ، كما منح في التاريخ نفسه تصريحاً للمصرف العربي بمزاولة أعماله ونشاطاته.

كما تميزت فترة الخمسينيات من القرن الماضي بوجود نظام مصرفي تهيمن عليه الإدارة البريطانية ، ويشمل فروعاً للمصارف الأجنبية التي تعمل في ليبيا ، ووفقاً لقوانين أصدرتها الإدارة البريطانية دون وجود مصارف ليبية تمارس أعمالها ودون وجود مصرف مركزي يراقب ويتابع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية ، حيث دفع ذلك الحكومة الليبية في ذلك الوقت إلى تقديم مذكرة إلى لجنة النقد الليبية توضح خلالها ضرورة الإسراع في إنشاء مصرف مركزي وطني يعمل على تنظيم العمل المصرفي . ( رمضان ، محفوظ، 10:11، 2003).

وبعد استقلال ليبيا وإعلان المملكة الليبية وحصولها على الاعتراف الدولي، وفي عام (1955) ميلادي ، تم إصدار القانون الدولي رقم (30) تم بمقتضاه الموافقة على إنشاء المصرف المركزي الليبي الذي بدأ نشاطه وممارسة العمل المصرفي في شهر إبريل (4) (1956) في طرابلس وتم افتتاح فرع له في مدينة بنغازي في شهر أغسطس (1956)، حيث أوكلت إليه مهام لجنة النقد الليبية باعتبارها السلطة الوحيدة التي كانت مسؤولة عن إصدار أوراق النقد والعملة المعدنية في ليبيا، وقد ظل البنك الوطني عاجزاً عن تحقيق أهدافه نتيجة عدم قدرته في السيطرة على المصارف الأجنبية.

وبعد صدور قانون المصارف رقم (4) لسنة (1963) ميلادي، والذي يعد بمثابة إسهام جاد لبناء وتنظيم الجهاز المصرفي بصيغة عامة، وبموجب هذا القرار تم إعادة صياغة تسمية المصرف الوطني الليبي إلى مصرف ليبيا المركزي، و أعطيت له كافة الصلاحيات بوصفه مصرفاً مركزياً شأنه شأن المصارف المركزية الأخرى، حيث بلغ رأس مال المصرف في عام (1966) ميلادي، مليون دينار ليبيا، حيث اشترط هذا القانون على المصارف التي تكون مراكزها الرئيسية في ليبيا أن تأخذ شكل شركات مساهمة يمتلك الليبيون فيها ما لا يقل عن (51%) من رؤوس أموالها، وأما تلك المصارف التي تكون مراكزها الرئيسية خارج البلاد فقد أوجب عليها أن تحتفظ بصورة دائمة في ليبيا بأموال تعادل قيمتها على الأقل، علاوة على مبلغ يساوي رأس مال المصرف.

واستنادا إلى القانون رقم (4) فقد استجابت (3) مصارف من بين أحد عشر مصرفا أجنبيا، فقد أنشئ مصرف الصحاري الذي كان أول مصرف تجاري ليبي بكوادر ليبية خالصة، سنة (1976) ميلادي كما تحول المصرف العقاري الجزائري التونسي إلى شركة مساهمة ليبية باسم الشركة الإفريقية، حيث يمتلك الليبيون فيه (51%) من رأس ماله، وفي سنة 1966 ميلادية، استجاب المصرف البريطاني للشرق الأوسط لسياسة التلبية، وأخذ شكل شركة مساهمة ليبية تحت اسم مصرف شمال إفريقيا وفي تاريخ 22-12-1970 ميلادية صدر القانون رقم (153) بتأميم الحصص الأجنبية في المصارف التجارية، وإعادة تنظيمها وتحديد مساهمة الليبيين فيها.

وبموجب هذا القانون أصبح رأس مال جميع المصارف التجارية العاملة في ليبيا مملوكا لليبيين، وحظر القانون على الشركات غير المملوكة لليبيين بالكامل بمزاولة الأعمال المصرفية، كما تضمن دمج المصارف التجارية السابقة في أربعة مصارف تجارية عامة فقط وشملت كلا من:

أ. مصرف الصحاري.

ب. مصرف الوحدة.

ج. المصرف التجاري الوطني.

د. مصرف الجمهورية (موسى، 2019: 101-102)

### 3.1. وظائف المصارف التجارية بشكل عام:

تقوم المصارف التجارية بوظائف نقدية متعددة ويمكن تقسيمها أيضا إلى وظائف كلاسيكية قديمة وأخرى حديثة والوظائف الكلاسيكية القديمة يمكن إجمالها فيما يلي:

1- قبول الودائع على اختلاف أنواعها.

2- تشغيل موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة مع مراعاة لتوفيق بين سيولة أصول البنك وربحياتها وأمنها (رمضان ومحفوظ، 2003: 12).

أمّا الوظائف الحديثة فتقوم على تقديم خدمات متنوعة منها ما ينطوي على ائتمان ومنها ما لا ينطوي على ائتمان وأبرز هذه الوظائف ما يلي:

1- إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الإقتصادية والمالية .

2- تمويل الإسكان الشخصي (ينطوي على ائتمان).

3- ادخار المناسبات.

- 4- سداد المدفوعات نيابة عن الغير .
  - 5- خدمات البطاقة الائتمانية (تنطوي على ائتمان ) .
  - 6- تحصيل فواتير الكهرباء والهاتف والماء من خلال حسابات تفتحها المؤسسات المعنية يقوم المشتركون بإيداع قيمة فواتيرهم فيها .
  - 7- تحصيل الأوراق التجارية .
  - 8- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية ( موسى ، 2019 ، 13 : 14) .
- أ- **المصرف التجاري الوطني :**

تأسس المصرف التجاري الوطني كشركة ليبية مساهمة وبرأس مال وقدره (500) مليون دينار ليبي ، وبموجب أحكام القانون رقم (153) لسنة 1970م ، الصادر بتاريخ - 1970 - 22 ويعتبر المصرف التجاري الوطني أحد أهم المصارف العاملة في ليبيا ، ومقره الرئيس في مدينة البيضاء شرق ليبيا .

ومنذ تأسيسه ، بلغ عدد فروعه أكثر من ( 69 ) فرعاً مصرفياً ، بعد أن حقق نمواً قياسياً في حجم أصوله التي بلغت في عام 2017م ، ( 22.5 ) مليار دينار ليبي ، وبلغ صافي الربح للعام 2017م ، حوالي ( 100 ) مليون دينار ليبي ، وبزيادة 19% مقارنة بعام 2016 .

**رؤية المصرف :**

تنطوي رؤية المصرف على تحقيق أعلى معايير الخدمة ، و الجودة في المصرف التجاري الوطني ليكون المؤشر ، والمعيار الذي يقيس به قطاع الصيرفة القيدي والدولي أدائه .

**رسالة المصرف :**

يسعى المصرف إلى أن يؤدي رسالته على كافة الأصعدة القيدية ، والأقليمية ، والدولية ، وتتمثل أولاً في قيمة حقيقية للمنتجات التي يقدمها ، والخدمات التي يقدمها لعملائه ، ويسعى كذلك المصرف التجاري الوطني على إحداث فرق حقيقي ، وذلك بتقديم خدمات عالية الجودة تقوم على اساس حاجات السوق والعملاء .

نفعل ذلك وأكثر للحصول على عائد كبير ، وطويل الأجل لحماية مصالح مساهمينا من أجل حملة الأسهم ،معتمدين في ذلك على بناء فريق عمل عالي الدافعية والأداء ، وتوفير بيئة عمل محفزة وممتعة .

## ج - مصرف الوحدة :

هو أحد أهم المصارف العاملة في ليبيا ، ومقره الأساسي في مدينة بنغازي شرق البلاد ويعتبر شركة مساهمة ليبية تأسست في سنة 1970م ، بتاريخ 22- 12 - 1970 م ، وبرأس مال (432) مليون دينار ليبي ، حيث يمتلك صندوق التنمية الإجتماعية الإقتصادية 54,1% من الأسهم ، والقطاع الخاص 26,90% والبنك العربي 19% (الشريك الاستراتيجي) .  
( إحصائية مصرف ليبيا المركزي 20 - 5 - 2008 ) ( إمبرك ، 2009 ) .

ويقدم المصرف الخدمات المصرفية بجميع أنواعها من خلال الفروع ، والوكالات البالغ عددها (76) فرعا ووكالة ، والمنشرة في جميع مدن وقرى ليبيا ومزودة بأحدث الأجهزة اللازمة للعمل المصرفي ، وفيما يتعلق بالمعاملات المصرفية الدولية فإنَّ المصرف يتعامل بشبكة من المراسلين في مختلف قارات العالم ، بلغ عددهم مايقارب ( 247 ) مراسلا .  
وبصدور القانون رقم (153) لسنة 1970 م تم دمج خمسة مصارف في مصرف واحد وسمي مصرف الوحدة كانت تعمل آن ذاك وهي :

- مصرف شمال إفريقيا .
- مصرف القافلة الأهلية .
- المصارف العربية المصرفية الإفريقية .
- مصرف النهضة .
- بنك التجاري .

ويعتبر مصرف الوحدة من المصارف الرائدة في تقديم الخدمات المميزة ، باستخدام أحدث الأساليب التقنية ، ويمتلك نخبة من الكفاءات المتخصصة والمؤهلة في جميع العمليات المصرفية وفق القواعد والمعايير الدولية بكل دقة ويسر ، وبأعلى مستويات الأداء والمهارة المطلوبين بهدف تقديم خدمات شاملة ومتميزة تلي احتياجات العملاء .

ويعمل المصرف على مواكبة التطور المستمر في مجال تقديم الخدمات المصرفية ، والإستثمارية ، وذلك بإعداد وخلق الكوادر المصرفية المؤهلة المعدة إعدادا جيدا ، ومن خلال العديد من برامج تدريب وتأهيل العاملين.

### الهدف الإستراتيجي للمصرف:

- 1- زيادة الحصة السوقية للمصرف، والوصول إلى أعلى معدلات النمو.

- 2- متابعة دعم وتحسين الصورة العامة للمصرف.
- 3- التمتع بالمرونة الكافية في تنفيذ العمليات المصرفية في ظل الضوابط الرقابية الأساسية ، ومتطلبات الإفصاح، وفقا للمعايير الدولية.
- 4- استخدام الأساليب الحديثة المتطورة لتوفير أفضل الخدمات.
- 5- تحقيق أعلى عائد ممكن على الأصول، وحقوق الملكية، والموائمة بين مصادر الأموال والاستخدام الأمثل لها.

#### د - مصرف الجمهورية:

يعتبر مصرف الجمهورية أحد أكبر المصارف العاملة بالقطاع المصرفي الليبي ، حيث تأسس المصرف كفرع لبنك باركليز البريطاني ، ليحمل اسمه الحالي في (22) ديسمبر عام (1970م)، حين صدر قرار تأميمه بالكامل وجميع فروعه داخل ليبيا ليحمل اسم مصرف الجمهورية.

وتخضع كافة أنشطته وخدماته التي يقدمها لأحكام القانون التجاري الليبي ، واللوائح المعتمدة بالنظام الأساسي للمصرف والقوانين المنظمة لأعمال المصارف الليبية والتي يشرف عليها مصرف ليبيا المركزي.

هذا ويتخذ المصرف من النظام الأساسي منهاج عمل في كافة عمليات استقطاب وتوظيف الأموال ، بالإضافة إلى توجيهات المصرف المركزي بخصوص تقديم التمويل اللازم لمشاريع التنمية ، والتي يطلب من المصرف المشاركة فيها .

ويتخذ المصرف من مدينة طرابلس مقرا للإدارة العامة ، وتنتشر فروعه ووكالاته على رقعة شاسعة من ليبيا وغرض المصرف يتمثل في القيام بجميع الأنشطة والأعمال المصرفية وإدارة الأموال مابين مراكز الفئاض وأماكن العجز وفقا لأحدث ما توصلت إليه الصناعات المصرفية ، الأمر الذي كان له التأثير المباشر في توفير التمويل اللازم للشركات الصغرى والمتوسطة العامة في الإقتصاد الليبي . وساهمت في توسيع نطاق حركة التجارة الدولية تشجيعا لعمليتي التصدير والإستيراد بهدف تقديم الخدمات المصرفية لجميع العملاء في كافة أنحاء ليبيا ، ولتحقيق ذلك فإن فروع ووكالات المصرف تنتشر في كافة ربوع ليبيا بعدد (155) فرعا ووكالة وإدارة منطقة ، ويعمل به (5934) موظفا وموظفة ووفقا للميزانية العمومية المنتهية في (31 12 -2010) فإن رأس مال المصرف (100.000.000 ) مليار دينار ليبي .

وتلتزم إدارة المصرف بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية وتعتمد في ممارسة أنشطتها وأعمالها على درجات عالية من الشفافية والإفصاح والنزاهة اتجاه المجتمع الليبي الذي تعمل به، والملاك (حملة الأسهم) وشرائح العملاء وكذلك الموظفين بالمصرف حيث تعلن عن كافة خطط التطوير والتحديث التي سيقوم المصرف بتنفيذها، وكذلك يتم تبليغ سوق الأوراق المالية عن أية تغييرات في هيئة الإدارة العليا، بالإضافة إلى أن السياسات التي يتبناها المصرف لتحقيق أهدافه تتميز بالدقة والموضوعية.

#### رؤية المصرف ورسالته :

أن يكون مصرف الجمهورية في ليبيا هو المصرف الوطني الليبي الرائد الذي يقود عملية التطوير والتحديث للقطاع المصرفي الليبي، والقادر على تلبية احتياجات المواطن الليبي على كافة الأصعدة ويعمل المصرف على تقديم خدماته المصرفية بجودة عالية قادرة على المنافسة باتباع سياسة سعرية منافسة تلبي رغبات شرائح العملاء في كافة ربوع ليبيا الحبيبة، وبما يلبي ويحقق تطلعات المساهمين وذلك بالتوظيف الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما يضمن تحقيق أعلى المستويات التنافسية في السوق القيدي والعالمي.

#### الأهداف الإستراتيجية للمصرف :

تنقسم الأهداف الإستراتيجية للمصرف إلى:

#### أ- المطامع الإستراتيجية :

- 1- تقديم خدمات تنافس المستوى القيدي والإقليمي والعالمي
- 2- ان يصبح المصرف المفضل لدى العملاء الليبيين سواء عملاء التجزئة أو الشركات.
- 3- أن يكون الشريك المفضل للشركات الكبرى والمتوسطة والصغرى الليبية والأجنبية.
- 4- أن يشتهر في الوسط المصرفي الليبي لكونه يملك بيئة العمل المفضلة .

#### ب- الأهداف المالية والتنوعية :

- 1- رفع العوائد الإجتماعية بنسبة 15% سنويا .
- 2- السيطرة على تكاليف التشغيل بنسبة لا تزيد عن 10% .
- 3- تحصيل وتخفيض حجم الديون المشترك فيها بنسبة 25% سنويا عما كان في السابق.
- 4- رفع مستوى أداء كافة العاملين بالمصرف للحفاظ على المكانة التي وصل إليها المصرف.

5- رفع مستويات الجودة للخدمات المصرفية المقدمة ، وتحسين مظهر المتعاملين مع المصرف مستقبلاً.

6- النظرة المستقبلية لرفع وتحسين أداء المصرف في كافة الأنشطة التي يعمل به .( موسى، 2019 : 105 :110).

ثانياً: منهجية الدراسة

### 1. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الوصف والتحليل معاً، وذلك من خلال وصف واقع إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي المصارف التجارية، مع التركيز على معرفة الأثر بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، والتي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين (بالمصارف التجارية) بمدينة غريان البالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية بالمصارف التجارية وهي: (المصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية، مصرف الجمهورية الاسلامي، مصرف الوحدة، المصرف الأهلي)، حسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون العاملين بالمصارف، وتم اختيار عينة عشوائية، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (108) مفردة (موظف وموظفة)، بناءً على جدول: (Krejicie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (108) مفردة (موظف وموظفة)، وبما أن (108) تساوي (72%) من حجم المجتمع، تم اختيار عينات الدراسة من كل مصرف بطريقة العينة الطبقية وبنسبة (72%) من حجم المجتمع والجدول الآتي يبين ذلك :

جدول (1) توزيع المجتمع وحركة الاستبانة

الاستثمارات الصالحة للتحليل		الاستثمارات المعادة		الاستثمارات الموزعة	اسم المصرف	الرقم
27	%25	27	%25	38	التجاري الوطني	1
25	%23,15	25	%23,15	34	الجمهورية	2
22	%20,37	22	%20,37	31	الجمهورية الإسلامي	3
12	%11,11	12	%11,11	17	الوحدة	4
22	%20,37	22	%20,37	30	الأهلي	5
108	%100	108	%100	150	المجموع	

وتم توزيع عدد (108) استبانة وتم ارجاعها بالكامل، وبهذا يكون حجم الاستبيانات الصالحة للتحليل (108) مفردة من المجتمع الأصلي، أي بنسبة (72%) من مجتمع الدراسة.

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية

استخدمت الدراسة لتحليل إجابات مفردات العينة الأساليب الإحصائية الآتية:

ر. النسبة المئوية: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

ز. المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

س. الانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحرافات في إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

ش. معامل كرو نباخ ألفا: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

ص. معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.

ض. تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)، في المتغير التابع الميزة التنافسية.



ط. تحليل الانحدار المتعدد: لمعرفة أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تأثير في المتغير التابع الميزة التنافسية.

ظ. تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (الميزة التنافسية ) تُعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

ع. اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent – Samples T – Test): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (الميزة التنافسية) تُعزى لمتغير (الجنس).

#### 4. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها .

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة كأداة قياس رئيسية، تم إعدادها خصيصاً لغرض جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في أهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها الدراسة، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة لجمع البيانات الأولية من بعض موظفي المصارف التجارية بمدينة غريان واعتمد الباحث في تصميم فقرات أداة الدراسة المتمثل في الاستبانة من أسئلة وعبارات على مصادر عدة وهي:

- الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من أفكار تم تطويرها وصياغتها فيما بعد في شكل أسئلة وعبارات محددة، شكلت المحتوى الرئيسي للاستبانة.
- الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع على منهجيتها وأساليبها وأدواتها في جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة.
- توجيهات الأستاذ المشرف واقتراحاته بخصوص تطوير كثير من فقرات الاستبانة، وصياغتها على النحو الذي انتهت إليه الاستبانة في صورتها النهائية والمودعة نسخة منها في الجزء الخاص بملاحق الدراسة، حيث تكونت (الاستبانة) من ثلاثة أقسام هي:  
القسم الأول: البيانات الشخصية:

احتوى هذا القسم على البيانات الأساسية حول مفردات عينة الدراسة، وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

## القسم الثاني: مقياس إدارة الجودة الشاملة:

تضمن مقياس إدارة الجودة الشاملة وهو المتغير المستقل الرئيس في الدراسة على اثنين وثلاثين فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، وقد تم تحديد أربع أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، وتم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة والدراسات السابقة، وهي تشمل أهم الأبعاد، وتم توزيع فقرات المقياس على المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

- أ. التزام الإدارة العليا بالجودة وتمثله الفقرات: (1 - 8).
- ب. التحسين المستمر وتمثله الفقرات: (9 - 16).
- ت. تدريب وتأهيل العاملين وتمثله الفقرات: (17 - 24).
- ث. التركيز على العملاء وتمثله الفقرات: (25 - 32).

## القسم الثالث: مقياس الميزة التنافسية

اشتمل مقياس الميزة التنافسية وهو المتغير التابع الرئيس في الدراسة على ثلاث وثلاثين فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية من وجهة موظفي المصارف قيد الدراسة. وقد تم تحديد أربعة أبعاد الميزة التنافسية، وتم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة والدراسات السابقة، وهي تشمل أهم الأبعاد، وتم توزيع فقرات المقياس على المتغيرات التابعة الفرعية التالية:

- أ. رضا الزبون وتمثله الفقرات: (1 - 9).
- ب. جودة الخدمة وتمثله الفقرات: (10 - 17).
- ت. التكلفة وتمثله الفقرات: (18 - 25).
- ث. النوعية وتمثله الفقرات: (26 - 33).

وقد تم تصميم العبارات (الفقرات) الواردة بالاستبانة على مقياس ليكرث الخماسي الرتب، حيث تم تحديد أوزان العبارات للمقياسين (المتغيرين) الرئيسين وهي: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية بحيث أخذت التوزيع الآتي :

## جدول رقم (2) يبين مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

## جدول رقم (3) يبين تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي

تقييم المستوى	المتوسط المرجح	اتجاه الرأي
منخفض جداً	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماماً
منخفض	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق نوعاً ما
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5	موافق تماماً

اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: الصدق

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، فقد تم إخضاعها لاختبارات الصدق الآتية:

### 1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق مقياس أداة الدراسة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية. (انظر الملحق، رقم 1)؛ وذلك لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة فيها ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة وقد طلب من المحكمين الآتي:

- تحديد مدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات، وصياغتها.
- تحديد مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.
- إضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً.

وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين فقد تم إجراء بعض التعديلات الضرورية في بعض فقرات الاستبانة بشكلها النهائي.

## 2- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بتوزيع عدد (32) استبانة على عينة من المجتمع الأصلي، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجداول الآتية توضح ذلك.

المتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة):

### 1. التزام الإدارة العليا بالجودة

الجدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	
0.000	**0.700	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	1
0.000	**0.551	تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في العمل المصرفي .	2
0.000	**0.803	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	3
0.000	**0.770	تنظر الإدارة العليا إلى تحسين و تطوير الخدمات على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه.	4
0.000	**0.881	تقدم الإدارة العليا التوجيهات والنصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل .	5
0.000	**0.823	ثقافة المصرف تعزز من مدى التزام المصرف بتقديم كل مقومات العمل الجماعي	6
0.000	**0.592	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين موظفيها من خلال عقد ورش عمل وندوات	7
0.000	**0.757	تخصص الإدارة العليا الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين الجودة	8

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2. التحسين المستمر

الجدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التحسين المستمر والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تسعي الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة.	**0.656	0.000
2 يتم اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة	**0.731	0.000
3 يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة.	**0.706	0.000
4 التحسين المستمر عنصر أساسي في معالجة الانحرافات مما يساهم في زيادة الميزة التنافسية .	**0.550	0.000
5 يعتمد تقييم أداء العاملين على التحسين المستمر .	**0.637	0.000
6 التحسين المستمر يعمل على دعم البحث والتطوير مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .	**0.830	0.000
7 التحسين المستمر يشجع على الإبداع وينمي المعارف والمهارات البشرية .	**0.880	0.000
8 المقارنة المرجعية مع المنافسين تساعد المصرف في نموه واستقراره في السوق.	**0.558	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الثاني والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

## 3. تدريب وتأهيل العاملين

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 يستعين المصرف بالخبراء في تدريب الكوادر المصرفية	**0.770	0.000
2 يرسل المصرف الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد	**0.840	0.000
3 يقوم المصرف بدورات تدريبية للموظفين داخل البلاد	**0.737	0.000

0.000	**0.866	تركز المصارف على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القادرة على الابداع والتنافس .	4
0.000	**0.731	يحرص المصرف على تدريب العاملين على الاساليب الحديثة الملائمة للتطوير عن طريق البرامج التدريبية	5
0.000	**0.845	توفر المصارف لأعضاء الهيئة التدريبية أدوات حديثة تساعدهم على التدريب بجودة عالية .	6
0.000	**0.803	العاملون يتم اختيارهم بعناية للقيام بوظائفهم وذلك وفق أساليب اختيار جيدة.	7
0.000	**0.753	تهدف برامج التدريب التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المصرفية	8

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

#### 4. التركيز على العملاء

الجدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التركيز على العملاء والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
0.000	**0.766	التركيز على رضا العملاء بدلا على التركيز على الارباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف	1
0.000	**0.802	تتركز أنشطة المصرف على إرضاء عملائهم بشكل دائم.	2
0.000	**0.648	العميل او الزبون هو أساس النجاح .	3
0.000	**0.609	التركيز على تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مناسبة للمصرف.	4
0.000	**0.666	التركيز على اشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .	5
0.000	**0.800	سياسة المصرف تركز على تحقيق نظام جودة يحقق افضل النتائج للعملاء .	6
0.000	**0.795	يهتم المصرف بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء وتزيد من حصتها السوقية .	7
0.000	**0.652	يعتمد المصرف على استخدام وسائل ترويجية لجذب	8

		العملاء
--	--	---------

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الرابع والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية):

### 1. رضا الزبون

الجدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين فقرات رضا الزبون والدرجة الكلية للمقياس.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الزبون راضٍ على التعامل مع المصرف	**0.710	0.000
2	الزبائن راضون على استمرارهم في التعامل مع المصرف	**0.859	0.000
3	زبائن المصرف راضون على كل ما يقدمه المصرف	**0.692	0.000
4	تتحسن درجة رضا الزبون عن المصرف إذا قام بتقديم خدمات ما بعد البيع	**0.668	0.000
5	لن يتعامل الزبائن مع مصرف آخر يعرض اسعار أقل	**0.770	0.000
6	لا يمثل السعر أي أهمية للزبائن عند التعامل مع المصرف	**0.803	0.000
7	لن يتحول الزبون الى أي مصرف منافس إذا واجهته مشكلة في التعامل مع المصرف .	**0.711	0.000
8	الأسعار التي يدفعها الزبائن مقابل الخدمات مناسبة.	**0.556	0.000
9	الخدمات المقدمة من طرف المصرف لبت جميع رغبات واحتياجات الزبائن.	**0.788	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رضا الزبون والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2. جودة الخدمة

الجدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين فقرات جودة الخدمة والدرجة الكلية للمقياس.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمتاز المصارف بسرعة تقديم الخدمة للزبائن	**0.651	0.000
2	تلتزم المصارف بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن	**0.837	0.000
3	تحرص ادارة المصارف على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه	**0.590	0.000
4	تعمل إدارة المصارف على تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للزبائن	**0.655	0.000
5	تنظر إدارة المصارف لسرعة تقديم الخدمة بأنها جزء من الخدمة ذاتها	**0.700	0.000
6	تتبنى المصارف الجودة في رسالتها بشكل صحيح	**0.661	0.000
7	سلوك موظفو المصرف يشعر الزبون بالثقة	**0.592	0.000
8	جودة وطبيعة الخدمة المقدمة تؤدي إلى رضا العميل	**0.658	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات جودة الخدمة والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

## 3. التكلفة

الجدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين فقرات التكلفة والدرجة الكلية للمقياس.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يهتم المصرف بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة	**0.710	0.000
2	يهتم المصرف بتخفيض الأسعار لتحقيق التمييز في السوق	**0.622	0.000
3	يعمل المصرف على خفض كلف الترويج قدر الإمكان.	**0.735	0.000
4	يحرص المصرف على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين	**0.720	0.000
5	يبتكر المصرف طرق جديدة لزيادة نسبة الخدمات	**0.680	0.000
6	يركز المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمة	**0.640	0.000
7	يهتم المصرف بتحقيق الاستثمار الأمثل للمورد	**0.666	0.000



8	يسعى المصرف للتوصل إلى أساليب انتاجية ذات تكلفة أقل	**0.777	0.000
---	---	---------	-------

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التكلفة والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

#### 4. النوعية

الجدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين فقرات النوعية والدرجة الكلية للمقياس.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعمل المصرف على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا المتطورة	**0.724	0.000
2	تهتم المصارف بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن	**0.755	0.000
3	يعتمد المصرف على المقاصة الالكترونية	**0.685	0.000
4	تحرص المصارف على تقديم خدمات وفق أفضل المعايير العالمية	**0.742	0.000
5	يتميز المصرف بتقديم الخدمات المقدمة بالتنوع وسرعة الإنجاز	**0.735	0.000
6	تشجع المصارف موظفيها على الابتكار في تقديم الخدمات	**0.788	0.000
7	تقوم المصارف بمراقبة الخدمات بشكل مستمر	**0.621	0.000
8	تحرص المصارف على الحصول على أكبر قدر من المعلومات لضبط الجودة	**0.656	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النوعية والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

#### اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

يقصد بثبات أداة الدراسة، أن تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها مرة أخرى، وتحت ظروف مماثلة، ونفس الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات (الاستبانة) يعني الاستقرار في نتائج (الاستبانة)، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس (الاستبانة) ولكل متغير من أبعاده، وقد كانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي ومعاملات الصدق الذاتي،

حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيم الصدق الذاتي للمتغيرات، كلها جاءت بمعاملات مرتفعة تقريباً وتقترب من الواحد الصحيح ، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق وتكون (الاستبانة) في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:-

الجدول رقم (12) يبين الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيم ألفا كرونباخ	قيم الصدق الذاتي
التزام الإدارة العليا بالجودة	8	0.733	0.856
التحسين المستمر	8	0.811	0.901
تدريب وتأهيل العاملين	8	0.708	0.841
التركيز على العملاء	8	0.883	0.940
إدارة الجودة الشاملة	32	0.899	0.948
رضا الزبون	9	0.757	0.870
جودة الخدمة	8	0.743	0.862
التكلفة	8	0.877	0.936
النوعية	8	0.772	0.879
الميزة التنافسية	33	0.888	0.942
الإجمالي الاستبانة ككل	65	0.969	0.984

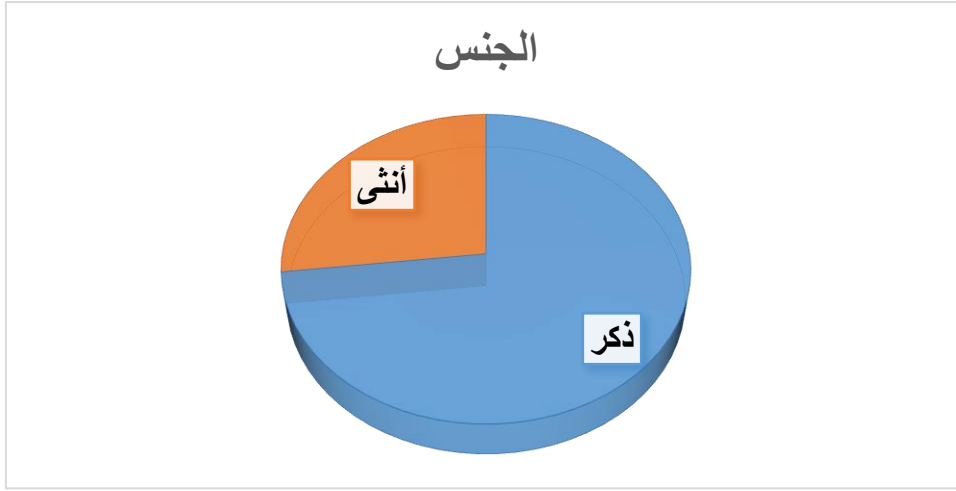
## المبحث الثاني/ عرض البيانات الأولية للدراسة

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

أ- الجنس

الجدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	79	73.1
2	أنثى	29	26.9
	المجموع	108	100.0

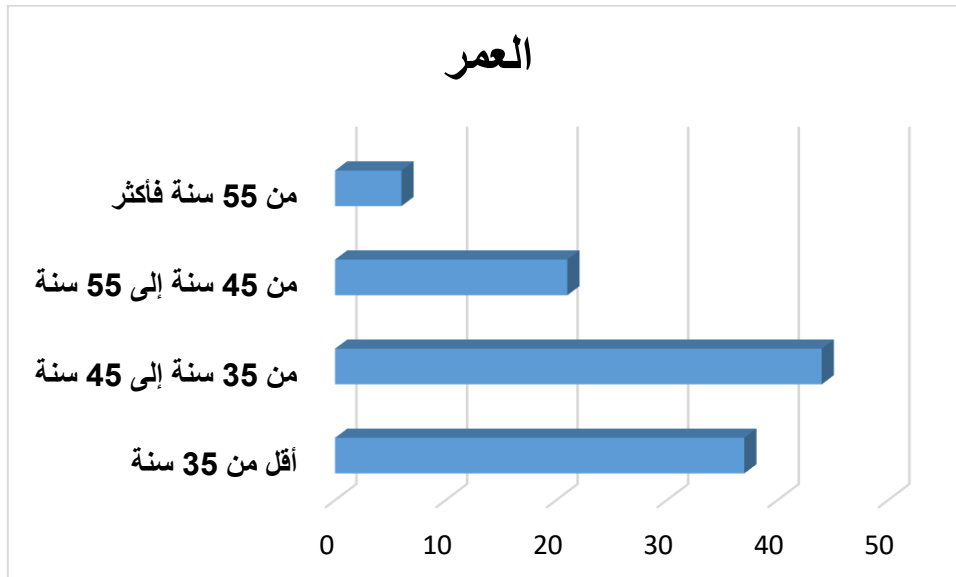


الشكل البياني رقم (4) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني السابقين أنَّ أغلب مفردات عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (79) موظفاً، وبنسبة (73.1%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، أمَّا فئة الإناث فكان عددهن (29) موظفة وبنسبة (26.9%) من مفردات إجمالي عينة الدراسة، وتشير هذه النسب إلى أنَّ أغلب المبحوثين كانوا من الذكور.

الجدول رقم (14) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	أقل من 35 سنة	37	34.3
2	من 35 سنة إلى 45 سنة	44	40.7
3	من 45 سنة إلى 55 سنة	21	19.4
4	من 55 سنة فأكثر	6	5.6
	المجموع	108	100.0



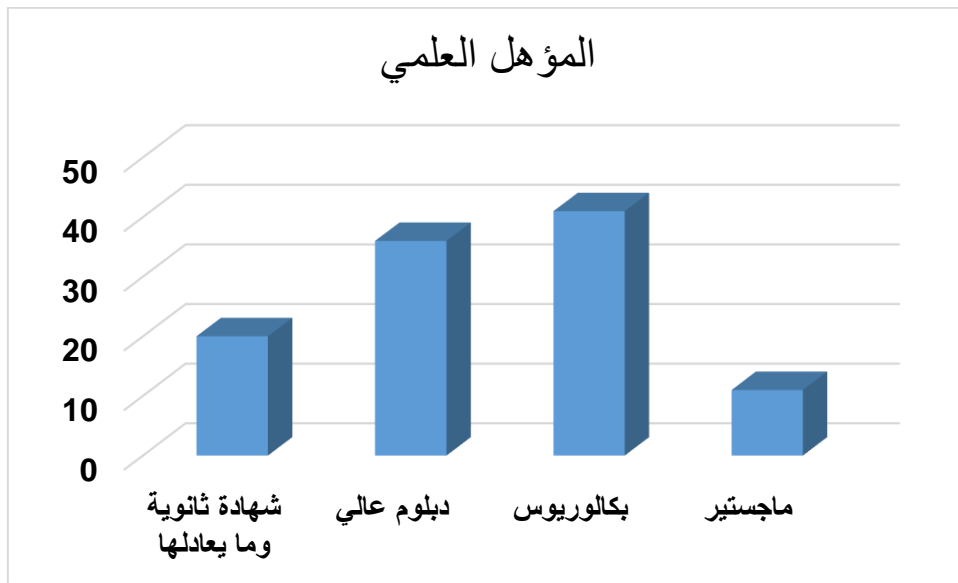
الشكل البياني رقم (5) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

في الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أنَّ أعمار مفردات عينة الدراسة تتراوح (من 35 سنة إلى 45 سنة)، بنسبة (40.7%)، ويشكلون النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة، ثم يليه الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 35 سنة)، بنسبه (34.3%)، ويليه ممن أعمارهم (من 45 سنة إلى 55 سنة) بنسبة (19.4%)، وأقل فئة عمرية كانت (من 55 سنة فأكثر)، وتشير هذه النسب أنَّ أغلب مفردات عينة الدراسة كانت من الشباب.

## ت- المؤهل العلمي

الجدول رقم (15) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	شهادة ثانوية وما يعادلها	20	18.5
2	دبلوم عالي	36	33.3
3	بكالوريوس	41	38.0
4	ماجستير	11	10.2
	المجموع	108	100.0

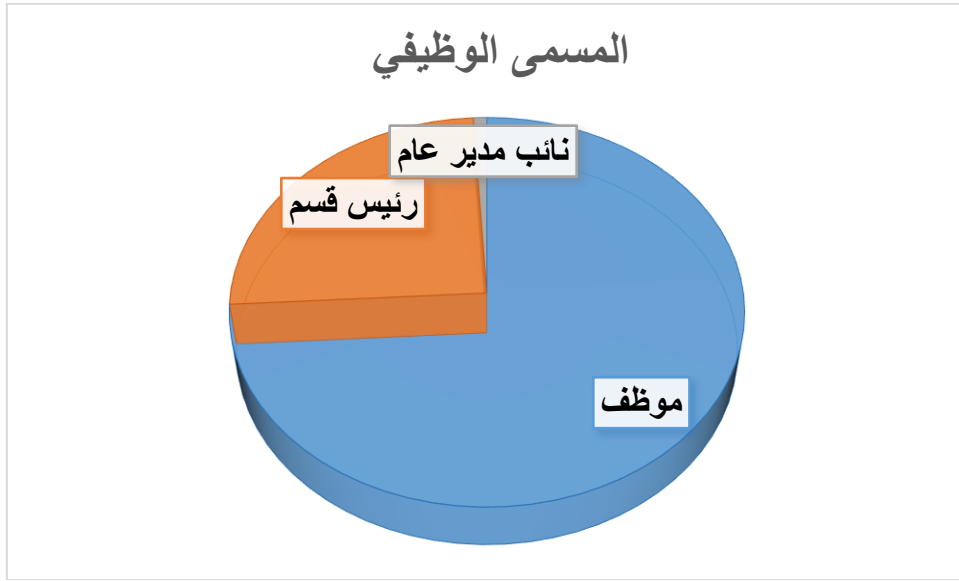


الشكل البياني رقم (6) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أنّ أغلب مفردات عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس) بنسبة (38.0%)، ويمثلون النسبة الأكبر، بينما بنسبة (33.3%) لديهم المؤهل العلمي (دبلوم عالي)، ويليه المؤهل العلمي (شهادة ثانوية وما يعادلها) بنسبة (18.5%)، وأقل مؤهل علمي كان (ماجستير) بنسبة (10.2%) وهذا مؤشر جيد على أنّ مفردات عينة الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي يؤهلهم للإجابة عن الأسئلة الواردة (بالاستبانة).

## المسمى الوظيفي - ث

الجدول رقم (16) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1	موظف	80	74.1
2	رئيس قسم	27	25.0
4	نائب مدير عام	1	0.9
	المجموع	108	100.0

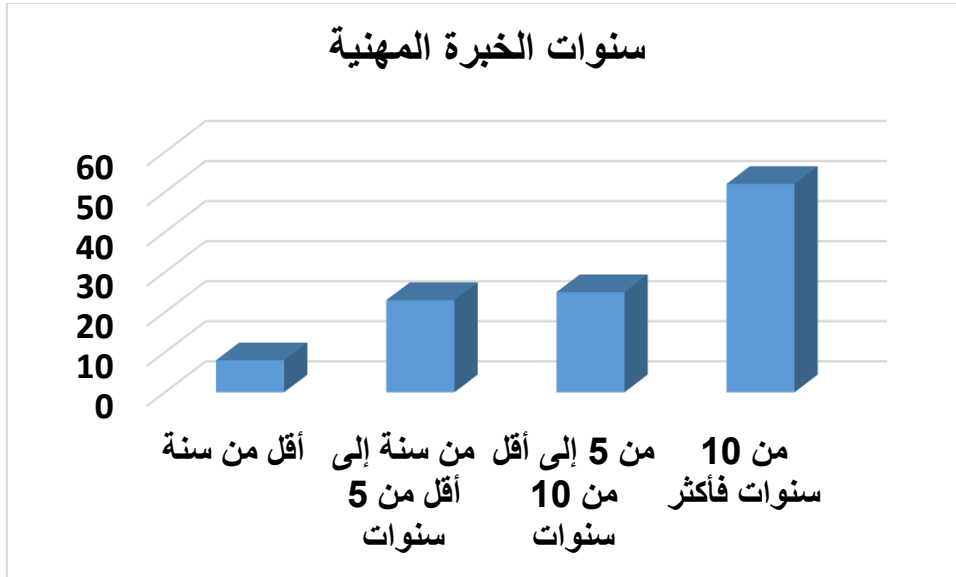


الشكل البياني رقم (7) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أنّ أغلب المبحوثين كانوا (موظفين) ويمثلون نسبة (74.1%) ثم يليه للمسمى الوظيفي (رؤساء أقسام) بنسبة (25.0%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم المسمى الوظيفي (نائب مدير عام) بنسبة (0.9%) ويمثلون النسبة الأقل من إجمالي العينة.

## ج- سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (17) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية	الرقم
7.4	8	أقل من سنة	1
21.3	23	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	2
23.1	25	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3
48.1	52	من 10 سنوات فأكثر	4
100.0	108	المجموع	



الشكل البياني رقم (8) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

في الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أنّ سنوات الخبرة تتراوح (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (%) ويشكلون النسبة الأكثر من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يليه لسنوات

الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بنسبة (23.1%) من إجمالي المفردات، ويليه لسنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.3%)، وأقل نسبة بلغت (7.4%) لمن تتراوح خبرتهم الوظيفية (أقل من سنة) وتشير هذه النسب على وجود سنوات خبرة متفاوتة بين مفردات عينة الدراسة.

### ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

لمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية بمدينة غريان المتمثلة في الآتي: (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء)، تم حساب كل متغير على حدة كالاتي:

#### 1. المتغير الأول (التزام الإدارة العليا بالجودة)

تم قياس المتغير الأول التزام الإدارة العليا بالجودة من خلال ثماني فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
1 تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	2.34	1.007	منخفض
2 تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في العمل المصرفي	2.35	1.071	منخفض
3 تقدم الإدارة المكافآت والحوافز من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	2.20	0.910	منخفض
4 تنظر الإدارة العليا إلى تحسين وتطوير الخدمات على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه.	2.54	1.120	منخفض
5 تقدم الإدارة العليا التوجيهات والنصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل.	2.88	1.324	متوسط
6 ثقافة المصرف تعزز من مدى التزام المصرف	2.27	0.936	منخفض



العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
بتقديم كل مقومات العمل الجماعي.			
7 تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين موظفيها من خلال عقد ورش عمل وندوات.	2.57	1.129	منخفض
8 تخصص الإدارة العليا الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين الجودة.	2.30	0.973	منخفض
المتوسط الحسابي (التزام الإدارة العليا بالجودة)	2.43	0.945	منخفض

يتضح من الجدول السابق أنّ الفقرة التي تنص على أنّ: (تقدم الإدارة العليا التوجيهات والنصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.324)، بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تقدم الإدارة المكافآت والحوافز من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل)، بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.910) بمستوى منخفض، ونلاحظ أنّ تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وانحرافات صغيرة، مما يشير إلى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة لأغلب الفقرات، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التزام الإدارة العليا بالجودة (2.43) وانحراف معياري (0.945)، مما يؤكد أنّ اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير التزام الإدارة العليا بالجودة قد اظهرت اتجاهات عامة نحو عدم الموافقة لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في (التزام الإدارة العليا بالجودة) كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

## 2. المتغير المستقل الفرعي الثاني (التحسين المستمر)

تم قياس المتغير الثاني التحسين المستمر من خلال ثماني فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1	2.30	1.095	منخفض
2	2.34	1.090	منخفض
3	2.40	1.124	منخفض
4	2.70	1.237	متوسط
5	2.36	1.092	منخفض
6	2.80	1.394	متوسط
7	2.68	1.234	متوسط
8	2.63	1.203	متوسط
المتوسط الحسابي (التحسين المستمر)			
	2.52	0.822	منخفض

يتضح من الجدول السابق أنّ الفقرة التي تنص على أنّ: (التحسين المستمر يعمل على دعم البحث والتطوير مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.394)، بمستوى موافقة متوسط نوعاً ما، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تسعي الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين

مواصفات ومعايير الجودة الشاملة)، بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.095)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التحسين المستمر (2.52) وبانحراف معياري (0.822)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير التحسين المستمر، قد أظهرت اتجاهات عامة نحو عدم الموافقة لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في (التحسين المستمر) كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

### 3. المتغير المستقل الفرعي الثالث (تدريب وتأهيل العاملين)

تم قياس المتغير الثالث تدريب وتأهيل العاملين من خلال ثماني فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 يستعين المصرف بالخبراء في تدريب الكوادر المصرفية .	2.52	1.221	منخفض
2 يرسل المصرف الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد	2.45	1.226	منخفض
3 يقوم المصرف بدورات تدريبية للموظفين داخل البلاد	2.50	1.201	منخفض
4 تركز المصارف على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القادرة على الابداع والتنافس .	2.58	1.442	منخفض
5 يحرص المصرف على تدريب العاملين على الاساليب الحديثة الملائمة للتطوير عن طريق البرامج التدريبية .	2.55	1.294	منخفض
6 توفر المصارف لأعضاء الهيئة التدريبية أدوات حديثة تساعدهم على التدريب بجودة عالية .	2.39	1.149	منخفض
7 العاملون يتم اختيارهم بعناية للقيام بوظائفهم وذلك وفق أساليب اختيار جيدة .	2.54	1.277	منخفض
8 تهدف برامج التدريب التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المصرفية	2.48	1.141	منخفض

المتوسط الحسابي (تدريب وتأهيل العاملين)	2.50	0.867	منخفض
---	------	-------	-------

يتضح من الجدول السابق أنّ الفقرة التي تنص على أنّ: (تركز المصارف على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القادرة على الابداع والتنافس) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.442)، بمستوى موافقة منخفض، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (توفر المصارف لأعضاء الهيئة التدريبية أدوات حديثة تساعدهم على التدريب بجودة عالية)، بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.149)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أنّ تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير تدريب وتأهيل العاملين (2.50) وبانحراف معياري (0.867)، مما يؤكد أنّ اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير تدريب وتأهيل العاملين، قد أظهرت اتجاهات عامة نحو عدم الموافقة لكل عبارات المتغير، ويدل على أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في (تدريب وتأهيل العاملين) كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

#### 4. المتغير المستقل الفرعي الرابع (التركيز على العملاء)

تم قياس المتغير الفرعي التركيز على العملاء من خلال ثماني فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التركيز على العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 التركيز على رضا العملاء بدلا على التركيز على الارباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف	2.82	1.380	متوسط
2 تتركز أنشطة المصرف على إرضاء عملائهم بشكل دائم.	2.40	1.178	منخفض
3 العميل او الزبون هو أساس النجاح .	2.63	1.055	متوسط
4 التركيز على تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مناسبة	2.73	1.216	متوسط

			للمصرف.
متوسط	1.195	2.70	5 التركيز على اشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
منخفض	1.096	2.43	6 سياسة المصرف تركز على تحقيق نظام جودة يحقق افضل النتائج للعملاء .
منخفض	1.066	2.38	7 يهتم المصرف بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء وتزيد من حصتها السوقية .
منخفض	1.036	2.47	8 يعتمد المصرف على استخدام وسائل ترويجية لجذب العملاء
منخفض	0.915	2.57	المتوسط الحسابي (التركيز على العملاء)
منخفض	0.802	2.51	المتوسط الحسابي الكلي

يتضح من الجدول السابق أنَّ الفقرة التي تنص على أنَّ: (التركيز على رضا العملاء بدلا على التركيز على الارباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.380) ، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (يهتم المصرف بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء وتزيد من حصتها السوقية)، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.066)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أنَّ تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التركيز على العملاء (2.57) وبانحراف معياري (0.915)، مما يؤكد أنَّ اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير التركيز على العملاء، قد أظهرت اتجاها عاما نحو عدم الموافقة لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أنَّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في (التركيز على العملاء) كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أنَّ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الجودة الشاملة للمصارف قيد الدراسة بلغ (2.51) بمستوى (منخفض)، وانحراف معياري بلغ (0.802)، مما يعني وجود انخفاض في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف قيد الدراسة.

## 5. المتغير التابع (الميزة التنافسية)

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة، تم قياس المتغير التابع (الميزة التنافسية) من خلال ثلاث وثلاثين فقرة وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (22) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الميزة التنافسية

مستوى الميزة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
منخفض	1.234	2.41	1 الزبون راضٍ على التعامل مع المصرف
منخفض	1.008	2.26	2 الزبائن راضون على استمرارهم في التعامل مع المصرف
منخفض	1.219	2.42	3 زبائن المصرف راضون على كل ما يقدمه المصرف
منخفض	1.203	2.45	4 تتحسن درجة رضا الزبون عن المصرف إذا قام بتقديم خدمات ما بعد البيع
منخفض	0.935	2.25	5 لن يتعامل الزبائن مع مصرف آخر يعرض اسعار أقل
متوسط	1.210	2.65	6 لا يمثل السعر أي أهمية للزبائن عند التعامل مع المصرف
منخفض	1.068	2.33	7 لن يتحول الزبون الى أي مصرف منافس إذا واجهته مشكلة في التعامل مع المصرف .
متوسط	1.232	2.70	8 الأسعار التي يدفعها الزبائن مقابل الخدمات مناسبة.
منخفض	1.194	2.44	9 الخدمات المقدمة من طرف المصرف لبت جميع رغبات واحتياجات الزبائن.
منخفض	0.939	2.43	المتوسط الحسابي(رضا الزبون)
منخفض	1.066	2.32	10 تمتاز المصارف بسرعة تقديم الخدمة للزبائن
منخفض	0.977	2.29	11 تلتزم المصارف بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن
متوسط	1.259	2.63	12 تحرص ادارة المصارف على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه
منخفض	0.973	2.22	13 تعمل إدارة المصارف على تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للزبائن
متوسط	1.220	2.60	14 تنظر إدارة المصارف لسرعة تقديم الخدمة بأنّها جزء من الخدمة ذاتها
منخفض	1.202	2.20	15 تتبنى المصارف الجودة في رسالتها بشكل صحيح

متوسط	1.241	2.66	سلوك موظفو المصرف يشعر الزبون بالثقة	16
منخفض	0.920	2.30	جودة وطبيعة الخدمة المقدمة تؤدي إلى رضا العميل	17
<b>منخفض</b>	<b>1.052</b>	<b>2.40</b>	<b>المتوسط الحسابي (جودة الخدمة)</b>	
منخفض	1.231	2.58	يهتم المصرف بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة	18
متوسط	1.220	2.66	يهتم المصرف بتخفيض الأسعار لتحقيق التمييز في السوق	19
متوسط	1.225	2.64	يعمل المصرف على خفض كلف الترويج قدر الإمكان.	20
متوسط	1.224	2.63	يحرص المصرف على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين	21
متوسط	1.221	2.72	يبتكر المصرف طرق جديدة لزيادة نسبة الخدمات	22
منخفض	1.239	2.56	يركز المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمة	23
متوسط	1.234	2.70	يهتم المصرف بتحقيق الاستثمار الأمثل للمورد	24
منخفض	1.298	2.55	يسعى المصرف للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل	25
<b>متوسط</b>	<b>1.179</b>	<b>2.63</b>	<b>المتوسط الحسابي (التكلفة)</b>	
متوسط	1.304	2.67	يعمل المصرف على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا المتطورة	26
منخفض	1.156	2.47	تهتم المصارف بتقديم الخدمات المستتدة على رغبات الزبائن	27
متوسط	1.291	2.77	يعتمد المصرف على المقاصة الالكترونية	28
متوسط	1.298	2.61	تحرص المصارف على تقديم خدمات وفق أفضل المعايير العالمية	29
منخفض	1.147	2.45	يتميز المصرف بتقديم الخدمات المقدمة بالتنوع وسرعة الإنجاز	30
منخفض	1.298	2.55	تشجع المصارف موظفيها على الابتكار في تقديم الخدمات	31
متوسط	1.288	2.70	تقوم المصارف بمراقبة الخدمات بشكل مستمر	32
متوسط	1.298	2.66	تحرص المصارف على الحصول على أكبر قدر من المعلومات لضبط الجودة	33
<b>متوسط</b>	<b>1.090</b>	<b>2.61</b>	<b>المتوسط الحسابي (النوعية)</b>	
<b>منخفض</b>	<b>0.987</b>	<b>2.52</b>	<b>المتوسط الحسابي العام (الميزة التنافسية)</b>	

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الميزة التنافسية كآلاتي: نلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بالمتوسط المعتمد في الدراسة، أن أغلب المتوسطات الحسابية

جاءت بمستوى متوسط ومنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية ككل (2.52)، وانحراف معياري (0.987) وهذا يعني أنّ اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية لأغلب العبارات، أي أنّ مستوى الميزة التنافسية منخفضاً في المصارف التجارية قيد الدراسة، وبالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية فأنها جاءت على التوالي (التكلفة بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.179)، بمستوى متوسط، النوعية بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.090)، بمستوى متوسط، رضا الزبون بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.939)، وجودة الخدمة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.052)، بمستويات منخفضة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وتؤكد هذه القيم على أنّ مستوى الميزة التنافسية ككل جاء منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات



## أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي تم إتباعها والمتمثل في الآتي:

1. مستوى المعنوية (دلالة) لهذه الدراسة يساوي (0.05)، ودرجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.

2. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية (الدلالة) المشاهد، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في حالة أن كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة (0.05) والعكس صحيح.

### اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمصارف التجارية بمدينة غريان.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (23) تحليل الانحدار الخطي المتعد لإيجاد أثر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الميزة التنافسية

مستوى المعنوية للنموذج ككل	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية	قيمة (B)	قيمة T	المتغيرات المستقلة
0.000	94.750	0.786	0.887	0.000	0.391	3.882	التزام الإدارة العليا بالجودة
				0.001	0.561	3.387	التحسين المستمر
				0.000	0.432	3.806	تدريب وتأهيل العاملين
				0.019	0.262	2.378	التركيز على العملاء

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الارتباط تساوي (0.887) بإشارة موجبة وهذا يدل بأنّ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أنّ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.786)، مما يعني أنّ أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة مسؤولة عن تفسير (78.6%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وأنّ ما نسبته (21.4%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إنّ قيمة (F) المشاهد تساوي (94.750) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنّ النموذج ككل معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة. ومن نتائج اختبار (T) المقابلة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء)، نلاحظ أنّ كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تؤثر معنوياً في مستوى الميزة التنافسية بمستويات معنوية بلغت (0.000، 0.001، 0.000، 0.019) وهي جميعهم أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد في

الدراسة (0.05) ونلاحظ أيضاً أنّ بُعد (التحسين المستمر) له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير (  $B=0.561$  )، ثم يليها بُعد (تدريب وتأهيل العاملين)، ثم يليه بُعد (التزام الإدارة العليا بالجودة) وأخيراً بُعد (التركيز على العملاء) بأقل درجة تأثير (B) بلغت (0.262)، وبالتالي فإنّ أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) تساهم في رفع معنوية النموذج ومن المستحسن بقائها كلها في النموذج.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

ولمعرفة تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة كل على حدة يمكن إجراء اختبار للفرضيات الفرعية كما يلي:

#### الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

**لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

فإنّه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم (24) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية	0.691	0.477	96.675	0.000	رفض H <sub>0</sub>

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة معامل الارتباط تساوي (0.691) بإشارة موجبة وهذا يدل بأنَّ العلاقة بين التزام الإدارة العليا بالجودة والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد التزام الإدارة العليا بالجودة زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أنَّ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.477)، مما يعني أنَّ متغير التزام الإدارة العليا بالجودة مسئول عن تفسير (47.7%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وأنَّ ما نسبته (52.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إنَّ قيمة (F) المشاهد تساوي (96.675) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنَّ النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة، فإنَّه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (25) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية

القرار	مستوى المعنوية المشاهد	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
رفض H <sub>0</sub>	0.000	208.259	0.663	0.814	أثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.814) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد التحسين المستمر زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.663)، مما يعني أن متغير التحسين المستمر مسؤول عن تفسير (66.3%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وأن ما نسبته (33.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (208.259) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (26) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية	0.623	0.388	67.184	0.000	رفض H <sub>0</sub>

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة معامل الارتباط تساوي (0.623) بإشارة موجبة وهذا يدل بأنَّ العلاقة بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى تدريب وتأهيل العاملين زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أنَّ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.388)، مما يعني أن متغير تدريب وتأهيل العاملين مسئول عن تفسير (38.3%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وأنَّ ما نسبته (61.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إنَّ قيمة (F) المشاهد تساوي (67.184) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنَّ النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة لتدريب وتأهيل العاملين إحصائية في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء

في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة، فإنَّه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (27) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية	0.841	0.705	257.064	0.000	رفض H <sub>0</sub>

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة معامل الارتباط تساوي (0.841) بإشارة موجبة وهذا يدل بأنَّ العلاقة بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى التركيز على العملاء زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أنَّ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.705) ، مما يعني أنَّ متغير مسؤل عن تفسير (70.5%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وأنَّ ما نسبته (29.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إنَّ قيمة (F) المشاهد تساوي (257.064) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنَّ النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية- يختلف مستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

## الفرضية الفرعية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول ( ) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول $H_0$	0.330	0.980	1.10	2.5735	الذكور
			0.56	2.3634	الإناث

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام (Independent – Samples T – Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (0.980) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.333)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس. الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير العمر.



الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير العمر .

الجدول ( ) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير العمر

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H <sub>0</sub>	0.109	2.067	1.754	3	5.263	بين المجموعات
			0.849	104	88.255	داخل المجموعات
				107	93.519	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (2.067) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.109) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير العمر .

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول ( ) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول $H_0$	0.089	2.231	2.104	3	6.311	بين المجموعات
			.943	104	98.065	داخل المجموعات
				107	104.376	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (2.231) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.089) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول ( ) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول $H_0$	0.269	1.331	1.291	2	2.581	بين المجموعات
			0.969	105	101.794	داخل المجموعات
				107	104.376	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (1.331) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.269) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

الجدول ( ) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض $H_0$	0.000	6.520	5.508	3	16.524	بين المجموعات
			0.845	104	87.852	داخل المجموعات
				107	104.376	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (6.520) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

## ثانياً: النتائج والتوصيات

### أ. النتائج

1- توصلت الدراسة اعتماداً على تحليل البيانات الأولية لها إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

أنَّ مستوى إدارة الجودة الشاملة للمصارف قيد الدراسة يُعد (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.51)، من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة.

2- أنَّ متوسطات أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاءت على التوالي: (تدريب وتأهيل العاملين (2.57)، بمستوى منخفض، التحسين المستمر (2.52)، بمستوى منخفض، التركيز على العملاء (2.50) بمستوى منخفض، التزام الإدارة العليا بالجودة (2.43) بمستوى منخفض.

3- أنَّ مستوى الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة يُعد (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.52)، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

4- أنَّ متوسطات أبعاد الميزة التنافسية جاءت على التوالي: (التكلفة (2.63)، بمستوى متوسط، النوعية (2.61)، بمستوى متوسط، رضا الزبون (2.43) بمستوى منخفض، جودة الخدمة (2.40) بمستوى منخفض.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمصارف قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: (سنوات الخبرة المهنية).

## ب - التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

3. ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) من قبل المصارف كونها تؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية.
4. نشر ثقافة الجودة واعتمادها كمنهج إداري حديث ومعلن لجميع الموظفين بكافة المستويات الإدارية بالمصارف قيد الدراسة والتخلي عن الأساليب التقليدية للأعمال الإدارية.
5. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير المستمر لأداء الموظفين بما يتناسب مع شروط ومواصفات الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية وتأهيلية متخصصة، وتكثيف ورش العمل للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.
6. على المصارف المحافظة على مستوى التركيز على العملاء من خلال الاستمرار بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية، لما ذلك من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.
7. توفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة إدارة الجودة الشاملة والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المصارف.
8. التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة، ومراجعة أبعادها بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن إدارة الجودة الشاملة يعتبر مطلبًا أساسيًا في تحقيق الميزة التنافسية المتميز.
9. تأسيس نظام عادل للمكافآت والحوافز الذي يرضي طموحات وتطلعات الموظفين ويكون مبني على أسس علمية واضحة ومعلنة وخصوصاً المساهمين في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
10. إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة لتشمل أبعادًا أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم الأبعاد التي توفر قاعدة يتحقق من خلالها الميزة التنافسية الملائم على مستوى قطاعات خدمية أخرى خاصة وعامة.
11. الحرص على الاهتمام بالمؤهل العلمي عند التوظيف من خلال الاختبار والتعيين.
12. زيادة الاهتمام بعامل الخبرة

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

1. أبوبكر، مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006 .
2. أحمد محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2009.
3. البكري، سونيا محمد ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 1998.
4. البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية للنشر والتوزيع، 2002.
5. البكري، فواده عبدالمنعم ، التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر التكنولوجيا والاتصالات ،عالم الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2007.
6. بن حمدان خالد محمد ، وصبحي وائل محمد ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
7. بن سعد خالد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على القطاع الصحي )، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 1997.
8. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 عمان - الأردن، 2009.
9. الحداد، عواطف إبراهيم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، عمان الأردن ، 2009
10. الحداد، عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر 1999.
11. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.

12. خليل، نبيل مرسي - الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998 ،
13. دودين، أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014
14. رمضان زياد ، وجودة، محفوظ أحمد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3 ، 2003 .
15. الزعبي علي فلاح ، التسويق السياحي والفندقي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2013.
16. السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2007.
17. السراوي أحمد ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، 2014، القاهرة .
18. السلطيم مأمون ، وإلياس سهيلة ، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر ، ط 1 ، 1999.
19. السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر ، 1995.
20. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
21. سيد، مصطفى أحمد ، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط4 ، القاهرة ، 1999.
22. الشيمي، سعيد محمد ، الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الاعمال ، يوليو ، 2002، الموقع
23. الصرايرة خالد، والعساف ليلي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع 1، 2008.
24. الصيرفي محمد ، الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، ط1، 2006.



25. الطاهر علاء فرج ، إدارة المواد والجودة الشاملة ، دار الرابحة للنشر والتوزيع ط1 ، عمان ،الأردن ، 2010.
26. الطائي رعد ، وقداره، عيسى يوسف ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008.
27. الطائي محمد ، والخفاجي نعمة عباس ، نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة التنافسية - ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
28. الطائي، يوسف حجيم، والعجيلي، محمد عاصي ، والحكيم ليث على ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية ، عمان الأردن ، 2009 .
29. عبد العزيز، سمير محمد ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الإشعاع ، ط1، 1999.
30. عبد المحسن، توفيق أحمد، التسويق وتدعيم القدرة للتصدير، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.
31. عبدالقادر محمود سلامة ، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج ، وكالة المطبوعات ، الكويت
32. العزاوي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005
33. عقيلي، عمر وصفي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار الأوائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ،2009.
34. على، النعيم حسن محمد، ونور، أروي عبد الحميد محمد، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم الأساسية والأدوات والوسائل، هيئة الخرطوم للنشر، الخرطوم، 2008
35. الغالبي الطاهر محسن منصور، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار الأوائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2009.
36. الغالبي، الطاهر محسن منصور، وإدريس وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، ط2 ،2009.

37. القظامين أحمد ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات التطبيق ، دار مجدلاوي ، عمان ، 2002 .
38. كوتلر فيليب ، وارمسترونغ جاري ، أساسيات التسويق ، ( تعريب : سرور علي إبراهيم ) دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
39. لحبيب بليله ، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم ، الأساسيات ، شروط التطبيق ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، 2019.
40. محسن، أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية مكتبة الانجلو مصرية 1982.
41. المصري، سعيد محمد ، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية : المفاهيم ، الاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2002.
42. منصورى كمال، منصورى الهام، مساهمة المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في المؤتمر الوطني الاول حول تيسير الموارد البشرية، الجزائر، 2017،
43. النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية مصر، 2000.
44. النعيمي، محمد عبد العالي ، إدارة الجودة المعاصرة : الإنتاج ، العمليات ، الخدمات ، دار البازوري ، 2009، عمان ، الأردن .
- ثانياً: الرسائل:**
1. أرسلان، مؤيد أكرم، أثر تطبيق تكامل نظام ISO 9001- TOM دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز، وزارة الأعمار والاسكان، رسالة دكتوراه . 2012
2. بالهوائل، نجاح محمود عوض ، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين القدرة التنافسية بالمنظمات الصناعية في ليبيا ، 2011.
3. بلوناس عبد الله، وقذايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو مرداس، الجزائر، 2011.

4. بو حرود، فتحية، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، 2014.
5. بوشة ايدي ، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة البنوك التجارية العاملة بولاية تمنراست ، 2013.
6. خلج، وبرابنيسيس ، تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، جامعة مستغانم بالجزائر ، 2016.
7. خليفة ، صبري محمد ، الثقافة التنظيمية ولاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية ، جامعة غريان ، 2013 .
8. خليل احمد محمود، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء النيات الحكومة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، فلسطين 2010.
9. الدالي جميلة عبد الله التوم ، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه، جامعة شندي السودان ، 2019.
10. داهنون آسية ، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالات اتصال الجزائر بالوادي ، 2015.
11. الزبيدي، غنى دحام متناي ، وحسن ، وليد حسن ، " استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية ، ع 13 .
12. السامرائي، برهان الدين، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
13. السلماي، محمد نور الدائم، والمدني، ابتسام محمد أحمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة، الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي بالسودان، 2016
14. سويسي، عز الدين على محمد، وأبو قفه، هدية منصور خليفة، أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية، جامعة الزيتونة، ليبيا، 2015.

15. شعبان مصطفى رجب علي، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال الخلوية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
16. صديق مسعود، وأبو عجيبة محمد، أهمية الابداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية: رؤى مستقبلية لحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني جامعة الاسراء الأردن، 2007.
17. عبد الحكيم، عبد الله النسور ، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، 2009.
18. عبد الله، احمد عبد الله ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مصنع سكر عسلاية بالعراق ، 2017 .
19. عبله، بو لعسل، ويخلف راضية، بعنوان جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية، 2014.
20. العساف، أحمد هاشم ، بعنوان أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الدولية 2013.
21. العضايلة، محمد جميل، أثر الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مؤته، الأردن، 2004.
22. غزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ، 2010.
23. قنديل، باسل فارس، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، 2008.
24. كحيل اسماعيل صبحي، ، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين ، 2016.
25. مصلح حسين، والرقب خالد، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

26. موسى ربيع سالم، أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية العامة بمدينة الزاوية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2019.

27. القحطاني، عبد الخالق، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

28. الوادي محمود، حسين، والزعبي علي فلاح، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية "دراسة تحليلية" مج 4، ع 8، 2011

### ثالثاً: المؤتمرات والمجلات

1- أبو عبدالله، عائشة الهادي، والأشقر، عمار المبروك، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية: دراسة ميدانية على مصنع تعبئة مياه نبع الحياة - العجيلات، المؤتمر العلمي الدولي السادس لكمية الاقتصاد الخمس : التنافسية الاقتصادية (تقييم للواقع واستشراف المستقبل ) ، الموافق 08-09 نوفمبر

2- الأدلة الإجرائية لشهادات المطابقة للمواصفات الدولية " ورشة عمل " المؤتمر العربي الثاني دولة الامارات العربية المتحدة ، فبراير 2007.

3- الطويل أكرم أحمد، وآغا أحمد عوني، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن (جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة) 2010.

4- محمد، أحمد عطية، و عاشور، عبدالسلام، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، ع 2، مج 6، إبريل 2023 .

5- مقاطف، سما غالب، وطملية، إلهام فخري، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية دراسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة البتراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 42، 2014 .

- 6- حملالي، عطية بلال أحمد، الميزة التنافسية وفاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم، جامعة محمد بن ضياف، الجزائر، 2005.
- 7- الراشد، محمد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة- دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 7، ع 2، 2011.
- 8- رجم، نصيب، وعياري، آمال الاستراتيجية الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خضير، بسكرة أيام 26-30 أكتوبر 2002
- 9- رزيق كمال، وبورعزوز عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصادي الجزائري في الالفية الثالثة وكلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2003.
- 10- سامر، قاسم وياسر، تيسير علي (2016)، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري " مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج (38)، ع 5.
- 11- شاكر، شذى عبود وابراهيم، خالد عبد الله، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد 1 حزيران 2021.
- 12- صولح، سعود ربيع، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية والابتكار، الجزائر، 2008.
- 13- غول فرحات، الميزة التنافسية: الطريق لربح المعرفة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية الجزائر، ع 12، 2009.
- 14- معموري صويرية، والشيخ هجرية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، ب- ت.
13. موسى سهام، والعمودي مينه، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية pmi التكنولوجية الحديثة للتكنولوجيا، دراسة حالة المؤسسة، الجزائر، مداخلة في الملتقى

الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية الجزائر، 2010. هـامان حسن علي، الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية، ورقة عمل للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية من كتاب المؤتمر، 2001.

#### المراجع الأجنبية

1. Adediran (2008), Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction.
2. Mohammed (2010), a study of the significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM –A comparative study between Iran and UK – University of Hudders Field
3. Karoline & Anne (2013) The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance, Aarhus University.
4. Khafafa, A. J.; and Shafii, Z., (2013), "Measuring the Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Islamic Bank Windows in Libya Based on Structural Equation Modelling (SEM)", Afro Eurasian Studies, 2(1&2), 56–71.



## جامعة الزاوية

### كلية الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

إلى السادة الكرام .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث / عبدالمنعم على عمار بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة غريان "

وتهدف هذه الدراسة في احدى خطواتها إلي التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية في المصارف التجارية ؛ ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استمارة استبيان له لجمع البيانات . والمرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع عليها ، وبيان وجهة نظركم فيما ترونه مناسباً ؛ علماً بأنّ هذه المعلومات سوف تحاط بكامل السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين حسن تعاونكم .

عبدالمنعم على عمار

هاتف / 0927827950



## أولاً : البيانات الشخصية

النوع : ذكر  أنثى

العمر :

أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45

من 45 إلى أقل من 55

من 55 سنة فأكثر

## المؤهل العلمي :

شهادة ثانوية وما يعادلها

دبلوم عالي

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

## المسمى الوظيفي :

موظف

رئيس قسم

مدير عام

نائب مدير عام

## الخبرة المهنية

أقل من سنة

من 1- 5 سنوات

من 5- 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

## ثانيا : البيانات المتعلقة بمحور إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
<b>أولا : التزام الإدارة العليا بالجودة</b>						
1	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
2	تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في العمل المصرفي .					
3	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل .					
4	تنظر الإدارة العليا إلى تحسين و تطوير الخدمات على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه .					
5	تقدم الإدارة العليا التوجيهات والنصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل .					
6	ثقافة المصرف تعزز من مدى التزام المصرف بتقديم كل مقومات العمل الجماعي					
7	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين موظفيها من خلال عقد ورش عمل وندوات					
8	تخصص الإدارة العليا الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين الجودة					
<b>ثانيا : التحسين المستمر</b>						
1	تسعي الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة.					
2	يتم اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة .					
3	يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة.					
4	التحسين المستمر عنصر أساسي في معالجة الانحرافات مما يساهم في زيادة الميزة التنافسية .					
5	يعتمد تقييم أداء العاملين على التحسين المستمر .					

					التحسين المستمر يعمل على دعم البحث والتطوير مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .	6
					التحسين المستمر يشجع على الإبداع وينمي المعارف والمهارات البشرية .	7
					المقارنة المرجعية مع المنافسين تساعد المصرف في نموه واستقراره في السوق .	8
<b>ثالثا : تدريب وتأهيل العاملين</b>						
					يستعين المصرف بالخبراء في تدريب الكوادر المصرفية .	1
					يرسل المصرف الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد	2
					يقوم المصرف بدورات تدريبية للموظفين داخل البلاد	3
					تركز المصارف على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القادرة على الابداع والتنافس .	4
					يحرص المصرف على تدريب العاملين على الاساليب الحديثة الملائمة للتطوير عن طريق البرامج التدريبية .	5
					توفر المصارف لأعضاء الهيئة التدريبية أدوات حديثة تساعد على التدريب بجودة عالية .	6
					العاملون يتم اختيارهم بعناية للقيام بوظائفهم وذلك وفق أساليب اختيار جيدة .	7
					تهدف برامج التدريب التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المصرفية	8
<b>رابعا : التركيز على العملاء</b>						
					التركيز على رضا العملاء بدلا على التركيز على الارباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف .	1
					تتركز أنشطة المصرف على إرضاء عملائهم بشكل دائم.	2
					العميل او الزبون هو أساس النجاح .	3
					التركيز على تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مناسبة للمصرف.	4
					التركيز على اشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .	5
					سياسة المصرف تركز على تحقيق نظام جودة يحقق افضل النتائج للعملاء .	6

					يهتم المصرف بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء وتزيد من حصتها السوقية .	7
					يعتمد المصرف على استخدام وسائل ترويجية لجذب العملاء	8

### ثالثا : الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : رضا الزبون						
1	الزبون راضٍ على التعامل مع المصرف					
2	الزبائن راضون على استمرارهم في التعامل مع المصرف					
3	زبائن المصرف راضون على كل ما يقدمه المصرف					
4	تتحسن درجة رضا الزبون عن المصرف إذا قام بتقديم خدمات ما بعد البيع					
5	لن يتعامل الزبائن مع مصرف آخر يعرض اسعار أقل					
6	لا يمثل السعر أي أهمية للزبائن عند التعامل مع المصرف					
7	لن يتحول الزبون الى أي مصرف منافس إذا واجهته مشكلة في التعامل مع المصرف .					
8	الأسعار التي يدفعها الزبائن مقابل الخدمات مناسبة.					
9	الخدمات المقدمة من طرف المصرف لبت جميع رغبات واحتياجات الزبائن.					
ثانيا : جودة الخدمة						
1	تمتاز المصارف بسرعة تقديم الخدمة للزبائن					
2	تلتزم المصارف بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن					
3	تحرص ادارة المصارف على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه					
4	تعمل إدارة المصارف على تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للزبائن					
5	تنظر إدارة المصارف لسرعة تقديم الخدمة بأنها					

					جزء من الخدمة ذاتها	
					تتبنى المصارف الجودة في رسالتها بشكل صحيح	6
					سلوك موظفو المصرف يشعر الزبون بالثقة	7
					جودة وطبيعة الخدمة المقدمة تؤدي إلى رضا العميل	8
ثالثا : التكلفة						
					يهتم المصرف بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة	1
					يهتم المصرف بتخفيض الأسعار لتحقيق التمييز في السوق	2
					يعمل المصرف على خفض كلف الترويج قدر الإمكان	3
					يحرص المصرف على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين	4
					يبتكر المصرف طرق جديدة لزيادة نسبة الخدمات	5
					يركز المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمة	6
					يهتم المصرف بتحقيق الاستثمار الأمثل للمورد	7
					يسعى المصرف للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل	8
رابعا : النوعية						
					يعمل المصرف على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا المتطورة	1
					تهتم المصارف بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن	2
					يعتمد المصرف على المقاصة الالكترونية	3
					تحرص المصارف على تقديم خدمات وفق أفضل المعايير العالمية	4
					يتميز المصرف بتقديم الخدمات المقدمة بالتنوع وسرعة الإنجاز	5
					تشجع المصارف موظفيها على الابتكار في تقديم الخدمات	6

					تقوم المصارف بمراقبة الخدمات بشكل مستمر	7
					تحرص المصارف على الحصول على أكبر قدر من المعلومات لضبط الجودة	8

## الباحث

## جدول تحديد العينة

رقم	اسم المصرف	حجم المجتمع	حجم العينة = (72% من حجم المجتمع)
1	التجاري الوطني	38	27
2	الجمهورية	34	25
3	الجمهورية الاسلامي	31	22
4	الوحدة	17	12
5	الأهلي	30	22
	المجموع	150	108

## قائمة أسماء المحكمين على الاستبانة

الجهة التابع لها	الصفة	اسم الدكتور
الأكاديمية الليبية	أستاذ	أ.د أبو عجيبة علي ميرة
جامعة الزاوية	أستاذ مشارك	أ.د محمود فحيل البوم
جامعة الزاوية	أستاذ مساعد	أ.د إبراهيم بلحاج
جامعة الزاوية	أستاذ مساعد	أ.د عبدالله المرابط