

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق)

The Role of Applying Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage

A Field Study at Banque Bemo Saudi Fransi in
(Damascus City)

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة

إعداد الطالبة: آن ماري نبيل الباشا

ann_mary_241430

إشراف الدكتورة: سمر قبلان

للعام الدراسي 2024-2025

الإهداء

إلى من مهد لي طريق العلم وكافح لينير دربي..... والدي الحبيب

إلى القلب الناصع بالبياض والعطاء..... والدتي الحنونة

إلى من شاركني مسيرة دراستي وكان لي السند..... أخي الغالي

وإلى من قضيت معهم أجمل اللحظات..... أصدقائي

إلى من ساندني بكل خطوة للوصول إلى ختام هذه المسيرة

شكراً لكم جميعاً

الشكر والتقدير

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للأستاذة الدكتورة سمر قبلان المشرفة على الرسالة لما قدمته لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية وآراء قيمة كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية.

وأتقدم بوافر التقدير للجنة المناقشة الأفاضل على دورهم في إثراء هذا العمل بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

ملخص الدراسة

الطالبة: آن ماري نبيل الباشا

العنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

الدكتوراة: سمر قبلان

الجامعة الافتراضية السورية

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يهدف للإلمام بظاهرة ما لتكوين صورة أكثر دقة عنه، وذلك لفهم مضمونها، وكشف العلاقة بين الأبعاد المختلفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين ومن جميع المستويات والأقسام الوظيفية بلغت 150 موظفاً تم توزيع استبيان الكتروني على العينة، واسترد منها 110 استمارات صالحة للتحليل الإحصائي.

وخلصت الدراسة إلى من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط تبين وجود تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، ومن خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والتي جمعت أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقياس أثرها مجتمعةً تبين وجود أثر لبعدي التركيز على العمليات وتمكين العاملين على الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق فقط، وذلك بدون تأثير لبعدي التحسين المستمر و دعم الإدارة العليا.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحقيق دعم الإدارة العليا، ويكون ذلك من خلال تطبيق خطط واستراتيجيات وإرشادات واضحة قادرة على التحسين، الاهتمام بتمكين العاملين، وذلك من خلال زيادة قنوات الاتصال الأفقية والرأسية أمام العاملين في البنك بهدف إيصال ما لديهم من أفكار إلى المستويات الإدارية العليا، منح المكافآت وحوافز مادية ومعنوية مجزية لأصحاب الأفكار الإبداعية في البنك، والعمل على ضمان التحسين المستمر وذلك من خلال اعتماد منهجية (6 Sigma)، والتي تقوم على جمع البيانات والأرقام حول المشكلة التي تواجه الخدمة البنكية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، دعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الميزة التنافسية.

Abstract

Student: Ann Mary Nabil Al-Basha

Title: The role of applying total quality management in achieving competitive advantage

Doctor: Samar Kabalan

Syrian Virtual University

The study aimed to study the extent of the impact of comprehensive quality management, with its dimensions, in achieving competitive advantage at Banque Bemo Saudi Fransi in the city of Damascus. The researcher used the descriptive approach and the analytical method, which aims to gain insight into a phenomenon to form a more accurate picture of it, in order to understand its content, and reveal the relationship between the various dimensions, A random sample of 150 employees was selected from these employees and from all job levels and departments. An electronic questionnaire was distributed to the sample, from which 110 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The study concluded that through the results of the simple linear regression test, it was found that there was an effect of each dimension of total quality management on competitive advantage, and through the results of the multiple linear regression test, which combined the dimensions of total quality management, and measuring their combined impact, it was found that there was an effect for the two dimensions of focus on operations and empowerment. Employees gain competitive advantage at Banque Bemo Saudi Fransi in Damascus only, without any impact on the dimensions of continuous improvement and senior management support.

The study recommended working to achieve senior management support, through applying clear plans, strategies and guidelines capable of improvement, paying attention to empowering employees, This is done by increasing the horizontal and vertical communication channels for

the bank's employees with the aim of conveying their ideas to the higher administrative levels, granting rewards and rewarding material and moral incentives to those with creative ideas in the bank, and working to ensure continuous improvement by adopting the (6 Sigma) methodology , which is based on collecting data and numbers about the problem facing the banking service.

Keywords: total quality management, continuous improvement, customer focus, senior management support, employee empowerment, competitive advantage.

الفهرس

المحتويات

1	الفصل الأول
1	الإطار المنهجي للدراسة
2	مقدمة
3	أولاً: الدراسات السابقة
7	ثانياً: مشكلة الدراسة
8	ثالثاً: أهداف الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: متغيرات ونموذج الدراسة
10	سادساً: فرضيات الدراسة
10	سابعاً: منهج الدراسة
11	ثامناً: حدود الدراسة
11	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني
12	الإطار النظري للدراسة
13	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
13	تمهيد
13	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
14	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

17	رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	خامساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
22	الخلاصة
23	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
23	تمهيد
23	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
24	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
25	ثالثاً: استراتيجيات الميزة التنافسية
27	رابعاً: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
32	الخلاصة
33	الفصل الثالث
33	الإطار العملي للدراسة
34	تمهيد
34	أولاً: لمحة حول بنك بيمو السعودي الفرنسي السعودي الفرنسي
37	ثانياً: أداة جمع البيانات
38	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
38	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
39	خامساً: اختبار ثبات وصدق اتساق أداة الدراسة
40	سادساً: توصيف عينة الدراسة
42	سابعاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة
48	ثامناً: اختبار الفرضيات
58	نتائج الدراسة
60	توصيات الدراسة
61	قائمة المراجع
66	الاستبيان

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الأوزان الترجيحية لمقياس ليكرت	1
39	نتائج ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	2
39	معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق	3
40	توزع أفراد العينة حسب الجنس	4
40	توزع أفراد العينة حسب العمر	5
41	توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6
41	توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	7
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر	8
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التركيز على الزبائن	9
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير دعم الإدارة	10
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتمكين العاملين	11
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية	12
47	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	13
47	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	14
47	معامل الارتباط والتحديد للفرضية الفرعية الأولى	15
48	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	16
49	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	17
49	معامل الارتباط والتحديد للفرضية الفرعية الثانية	18
50	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	19
50	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	20
50	معامل الارتباط والتحديد للفرضية الفرعية الثالثة	21
51	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	22
52	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	23
52	معامل الارتباط والتحديد للفرضية الفرعية الرابعة	24
53	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	25
53	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	26
53	معامل الارتباط والتحديد للفرضية الرئيسية	27

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

تعد استراتيجية إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب والطرق الإدارية التي تتبعها المنظمات لمواجهة التحديات في البيئة المحيطة للمنظمة لكونها تركز على ضرورة التطوير وتحسين مستويات الأداء، وبما يجعل العامل في هذه المنظمة يدرك أن جودة المدخلات والعمليات والمخرجات هي هدف رئيسي تسعى المنظمة لتحقيقه. وقد بدأت المنظمات بتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة كنظام أو فلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ التي ركزت بشكل مباشر على رضا الزبائن وعمليات التحسين المستمر لكي تتغلب وتواجه هذه التحديات، والقيام بالمهام المطلوبة بشكل صحيح من المرة الأولى، وذلك من خلال كافة الوسائل والأدوات الرئيسية التي تستعين بها إدارة المنظمة لكي تواجه هذه التحديات، والسعي إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستدام (Garvin, 2014, P:23).

لذا أصبح من الضروري على منظمات الأعمال العمل بشكل مكثف من أجل المحافظة على مركزها التنافسي أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها، حيث انتقل اهتمام الكثير من منظمات الأعمال الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ويعد القطاع المصرفي في سورية من أهم القطاعات الخدمية التي تؤثر في البيئة الاقتصادية الأمر الذي يتطلب تحقيق مستويات عالية في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بحيث تلبي حاجاتهم ورغباتهم وفق أهداف استراتيجية طويلة الأمد، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود موارد بشرية ذات كفاءة من أجل الحصول على إنتاجية عالية في بيئة العمل، وبالتالي يمكن أن تسهم استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في العمل المصرفي من خلال السعي لتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية.

أولاً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

1. الدراسات العربية

1. دراسة (عطاب، 2022) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه في المؤسسة، وإبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات والارتقاء بجودتها لدعم الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق. وقد تم حصر عينة الدراسة في 21 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل حيث يعتبر العميل سيد السوق والبنية القوية لنمو وبقاء المؤسسة واستمرارها، وإن إدارة الجودة الشاملة تحقق الميزة التنافسية للبنك، وضمان بقائها واستمرارها.

2. دراسة (القيبي، 2020) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية

على المصارف التجارية بمدينة سرت، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وقد حددت عينة الدراسة ب 70 فرداً، وسلكت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الهادف إلى وصف الظاهرة، وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

3. دراسة (علي، 2019) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة كلية

الحزيرة التقنية، الخرطوم، السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، وقد استخدمت الباحثة الحزم الإحصائية (SPSS)، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 74 مستجوب.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة ساهم في تحقيق الميزة التنافسية متمثلاً في قيام إدارة الكلية بتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت الدراسة توافر البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة في مكتبة الكلية مما يدعم الميزة التنافسية.

4. دراسة (علي، 2018) بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية)، ومن ثم اختبار علاقة التأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، وقد حددت عينة البحث ب (20) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة الوعي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مستويات الإدارة العليا، كما تبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف وكسب رضا الزبون.

5. دراسة (النقري، 2017) بعنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة سيرياتل تيلكوم، سورية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيرياتل. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة مؤلفة من 64 فقرة، وقد تم تطبيقها على عينة من العاملين الإداريين في شركة سيرياتل بلغ عددها 54 فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن محاور تطبيق إدارة الجودة جاءت بدرجة جيدة، كما جاءت استجابة عينة الدراسة على محاور الميزة التنافسية بدرجة جيدة، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية.

6. دراسة (حسن، 2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، الأردن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية، وقد تم اختيار 8 شركات مدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عدد الموظفين فيها 1350 عاملاً، واستخدمت الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية، إذ تم توزيع 300 استبانة تم استرجاع 267 فقط.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير حجم الشركة.

2. الدراسات الأجنبية

- **Study (Elhawi ,2022), Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage.**

" دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي بالأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بغرض توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال، وقد تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة من عدة أبعاد، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري مختلف البنوك في الأردن، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، حيث كانت القدرات التنفيذية كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي الأكثر تأثيراً يليها التحسين المستمر.

- **Study (Al Khasabah ,2022) nexus between total quality management and competitive advantage in Jordanian banking sector: the mediating effect of quality performance**

"العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني الأثر الوسيط لجودة الأداء"

إن الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة الدور الوسيط لجودة الأداء في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة والذي وزع على عينة مكونة من 336 موظفاً في القطاع المصرفي الأردني، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية وجودة الأداء أيضاً تلعب دور الوسيط في هذه العلاقة، وذلك ضمن القطاع المصرفي في الأردن.

- **Study (Kit Yeng ,2018) the impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the malaysia luxury hotel industries.**

"تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة على الصناعة الفندقية الفاخرة بماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم طريقة مختلطة يتم تقديمها إلى مدراء الفنادق لمساعدتهم في تحديد الممارسات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة التي تناسب الصناعة الفندقية في ماليزيا، وتساعدتها في تحقيق ميزتها التنافسية بما يحقق في النهاية ارتفاع دخل الدولة. وقد طبقت الدراسة على 122 من مدراء الفنادق الذين أجريت معهم مقابلات، وقد اعتمد البحث على المنهج الاستنتاجي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق الفاخرة في ماليزيا.

- **Study (Daru,2016), Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage.**

"إدارة الجودة الشاملة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الهند"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أساس في تحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على كل من الأداء، والهيكل التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسن العلامة التجارية للشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة

التقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من عدة نواحٍ منها:

- من حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.
 - من حيث الهدف: حيث إن الغرض الأساسي لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو تحديد العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
 - من حيث المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية كما الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستثناء دراسة (Kit Yeng ,2018) والتي اعتمدت المنهج الاستنتاجي.
- وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية المكان، ففي حين تمت الدراسات السابقة في مناطق مختلفة من العالم في قطاعات مختلفة مثل قطاع الفنادق والاتصالات فقد تمت الدراسة الحالية في سورية وفي القطاع المصرفي.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من ناحية تحديد أربعة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدلاً من سبعة أبعاد، وذلك كونها الأهم بالنسبة للبنك.

ثانياً: مشكلة الدراسة

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة نجاحات ملفتة للنظر في العديد من القطاعات المصرفي حول العالم، ورغم أهميتها التي حققتها في مختلف القطاعات الخدمية، إلا أننا لم نجد لها مكاناً متميزاً في المصارف التجارية في سورية، إذ لا تهتم المصارف في سورية كثيراً بالحصول على شهادة الجودة الشاملة لأن هناك قصور واضح

في هذا المجال، وهذا ما دفع إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسة علاقته بالميزة التنافسية كوسيلة ناجحة لضمان استمرار عمل المصارف، حيث لم تعد الميزة التنافسية محصورة بامتلاك الموارد الطبيعية أو انخفاض تكاليف الأيدي العاملة بقدر ارتباطها بالجودة والابتكار والإبداع، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة عاملاً حاسماً في تحديد الموقف التنافسي، فالمنظمة ذات الجودة العالمية مؤهلة لأن تمتلك حصة سوقية أكبر. ومن خلال مراجعة واقع العمل في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق، فقد لاحظت الباحثة أن هناك بعض المشكلات التي يعاني منها هذا القطاع، ومنها ازدحام في أعداد الزبائن المتواجدين في البنك، وكذلك ارتفاع معدل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وربط حسابات الزبائن، وارتفاع معدلات حدوث الأعطال التقنية (الانقطاعات في شبكة الانترنت، الانقطاعات في الكهرباء، الانقطاعات في النظام المصرفي، إلخ) ، وزيادة نسبة الشكاوى، كما لم يلاحظ وجود نظام وسياسات واضحة ومكتوبة في الجودة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما هو دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحسين مستوى الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق؟

وللإجابة على هذا التساؤل لا بد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق؟

2- ما هو مستوى الميزة التنافسية المحقق في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- دراسة مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
- دراسة مستوى الميزة التنافسية المتحققة في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
- دراسة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

رابعاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية:

وتأتي نتيجة محدودية ثقافة إدارة الجودة الشاملة التي تسبب فجوة معرفية في تبني هذا المفهوم الإداري، وحسن استخدامه من طرف أصحاب القرار في منظمات الأعمال من خلال المراجع والأدبيات، فهذه الدراسة تحاول لفت الانتباه على مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من المداخل الهامة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

2. الأهمية العملية:

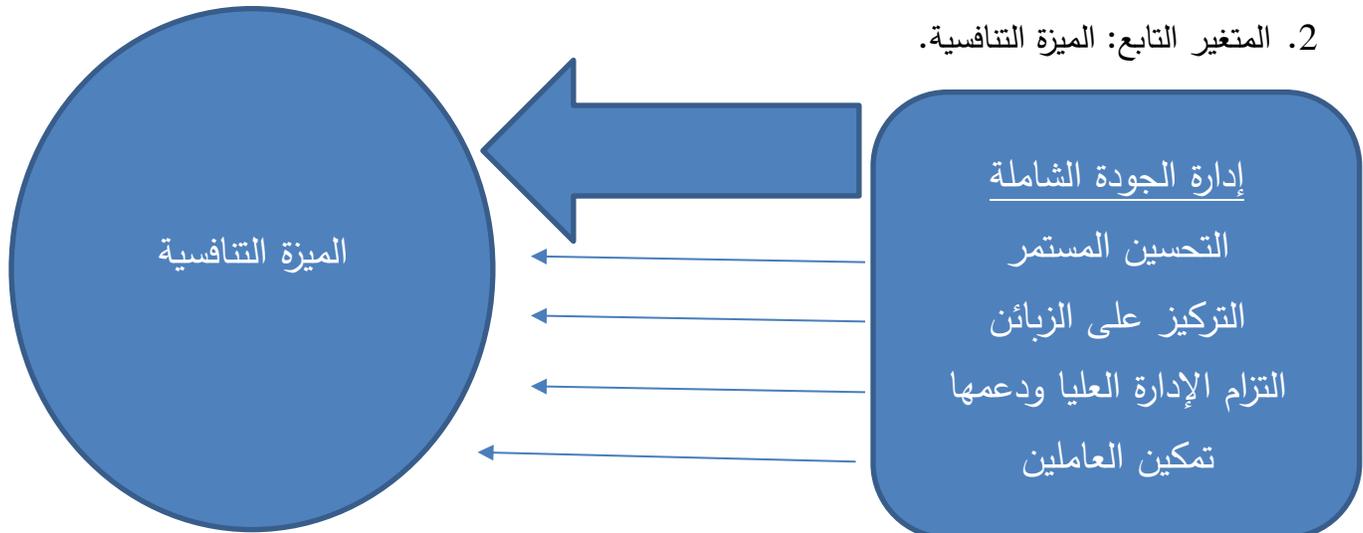
وتأتي من كون نتائج هذه الدراسة يمكن أن تفيد في نتائجها بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق من خلال تعرفهم على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، وكذلك تفيد أصحاب القرار في البنك في التخطيط لمستقبل إدارة الجودة الشاملة في البنك. ومن جهة أخرى تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المدروس نفسه كونه من القطاعات المؤثرة الذي يمثل محركاً لعجلة الاقتصاد، وبالتالي أصبح من الضرورة أن تقوم المصارف التجارية باتباع سبل تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة من أجل الحصول على حصة سوقية.

خامساً: متغيرات ونموذج الدراسة

بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومنها دراسة (قنديل، 2015)، (عطاب، 2022)، (النقري، 2017)، (Elhawi,2022) تم تحديد متغيرات الدراسة على الشكل التالي:

1. المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، دعم الإدارة العليا، تمكين العاملين).

2. المتغير التابع: الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل (1) العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والميزة التنافسية

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق: ويتفرع عنها:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق التركيز على الزبائن كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق تمكين العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

سابعاً: منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يهدف للإلمام بظاهرة ما لتكوين صورة أكثر دقة عنه، وذلك لفهم مضمونها، وكشف العلاقة بين الأبعاد المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع. وفي سبيل تحقيق ذلك سيتم الاعتماد على نوعين من البيانات هما:

1. البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والدوريات والتقارير والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية المتخصصة من أجل توفير خلفية نظرية عن موضوع الدراسة.
2. البيانات الأولية: وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان موجهة لعينة الدراسة، ثم القيام بجمع الإجابات وتحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: وتقتصر على بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
- الحدود البشرية: وتقتصر على العاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: وتمتد خلال الفترة بين شهر أيلول وشهر كانون الثاني للعام 2025 وذلك للفصل الدراسي 2024.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك الفرد في المنظمة بذلك من أي مستوى وظيفي كان (الطائي، 2008، 75).
- **التحسين المستمر:** وهي فلسفة إدارة تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد بشكل مستمر، وتهدف للوصول إلى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية (بن عيشاوي، 2013، ص35).
- **التركيز على الزبائن:** وهو عملية الاستماع للزبون بما يؤدي إلى حدوث توافق بين السلع والخدمات المقدمة وبين رغباته واحتياجاته، وذلك بأقل تكلفة ممكنة (علي، 2018، ص10).
- **دعم الإدارة العليا:** وهي درجة اهتمام الإدارة بالمشاركة في أعمال المنظمة، ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاح إجراءات التطوير الذي يعد من أعمال القيادة الفعالة (حسن، 2017، ص15).
- **تمكين العاملين:** وهو تعزيز قدرات العاملين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطور أفكارهم الابتكارية (حسن، 2017، ص17).
- **الميزة التنافسية:** هي امتلاك المنظمة لما تتميز به عن غيرها بحيث تكون في المراكز المنافسة كتميزها في المنتجات أو الخدمات أو الاستراتيجية أو الموارد، كما أنها قدرة المنظمة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، والتي تؤثر على استقرار المنظمة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية (الداودية، 2022، ص36).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

- مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
- أهمية الميزة التنافسية
- استراتيجيات الميزة التنافسية
- مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في قطاع البنوك

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

حققت منظمات الأعمال بفضل إدارة الجودة الشاملة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق وسمحت ببناء استراتيجيات تنتهج أساليب إدارية حديثة وعملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها، وقد جاء هذا المبحث لشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان أهميتها، وشرح أهم الأبعاد المكونة لها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعود مصطلح الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال القيام بتصنيع الآثار من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر، كذلك تعتبر الجودة محوراً وقاعدة من قواعد الإدارة الحديثة حيث يعتمد نجاح أي منظمة بشكل أساسي على عملية صناعة المنتج أو تقديم الخدمة بشكل سريع وبسعر مناسب، لذلك فقد حظي مفهوم الجودة باهتمام كبير من قبل المنظمات في جميع القطاعات وبذلك أصبحت الجودة سلاحاً تنافسياً تتسابق المنظمات للتفوق في استخدامه، وتعرف الجودة بأنها فلسفة إدارة تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل عامل في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمتها هو تحقيق رغبة الزبون من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف (يعقوب، 2021، ص346).

في حين تشكل الجودة الشاملة إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً حيث برزت في نهاية عقد الثمانينات، وتطورت بشكل واسع في التسعينات من القرن الماضي نتيجة ظهور متغيرات دولية متعددة. ففي الثمانينات كانت استراتيجية إدارة الجودة الشاملة شائعة جداً، وكانت تركز على تطوير البرامج، وبدأ التباطؤ بهذا الأسلوب يزداد خاصة بعد انتشار مفهوم العولمة في ظل التنافس الكبير بين المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية التي تطمح لتقديم أفضل المنتجات والخدمات للحفاظ على الزبائن، وكسب رضاهم والمحافظة عليهم لذا تم البدء باستخدام أساليب جديدة بتقليل الخطأ وتقديم أفضل خدمة أو منتج ويقلل من مخاطر التدهور بسبب المنافسة الشديدة. ونظراً للتطور الذي يحدث في استراتيجية إدارة الجودة الشاملة فإن تأثيرها يجب أن

يؤخذ بعين الاعتبار، فقد كانت محط الاهتمام للعديد من الدراسات كدليل للمنظمات التي تبنت الجودة، فهي تتحمل نفقات أكبر على المنتجات والخدمات والنتيجة هامش ربح أعلى وحصص سوقية مرتفعة (Calingo,2012,P19).

حيث إن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي المداخل العالمية المتقدمة في عمل شركات الأعمال أثناء السعي إلى زيادة القدرة التنافسية بتقديم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات لتصل إلى رضا العملاء، فالمنظور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تعني الاستفادة من نقاط القوة لتحقيق التميز والنهوض بالمنظمة. ومن هذا المنطلق نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الأقسام والإدارات لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري، وتحتاج إلى تكامل وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون المالية والإدارية والتسويقية وغيرها.

وتعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية بغرض تحقيق أهداف المنظمة (حمود، 200، ص74).

ومن جهة أخرى تعرف بحسب العالم جون أوكلاند أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل (حامد، 2015، ص11).

وبناءً على ما سبق تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارة كافة أجزاء المنظمة بالاعتماد على القدرات المشتركة لكل من العاملين والإدارة بصفة مستمرة بهدف تحقيق التميز.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

تتضح أهمية الجودة الشاملة من خلال تحقيقها لعدد من النقاط، وذلك من خلال التركيز على حاجات السوق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن، تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع الشركات، والقيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لتحقيق الجودة في الأداء، فالجودة هي الأساس الذي يميز المنظمات في تقديم المنتجات والخدمات، فهي تسهم في تحقيق الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر أي أن تكون الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الجودة على شكل حلقات مترابطة مع بعضها، وترتكز على الجودة في إنجاز مهامها (شاكر، 2021، ص293).

كما وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة بحسب (الشيخ حسن وآخرون، 2018، ص341) من خلال ما حققته من النتائج الكبيرة في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، والمتمثلة بزيادة الإنتاجية وزيادة اهتمام العاملين برضا الزبائن والعمل بروح الفريق الواحد واتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات والمساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر والتغلب على عقبات أداء العامل من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.

ويتفق أغلب الباحثين وذوي الاختصاص على أن الهدف الرئيسي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وهذه الأهداف بحسب (القحطاني، 2022، ص197):

1. تحسين العمليات باستخدام الأدوات الإحصائية.
 2. تدريب العاملين كافةً باستخدام العديد من الأساليب المتطورة.
 3. التحسين المستمر لضمان تحسين كافة فعاليات المنظمة.
 4. ابتكار مقاييس للأداء تهدف إلى تحقيق أداء مرتفع للعاملين في المنظمة.
 5. العمل على ترجمة احتياجات السوق إلى شكل يفيد في عمليات التصميم والتنفيذ.
 6. خفض التكاليف، والذي يعني إنجاز الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة ومن المرة الأولى.
 7. تقليل الوقت اللازم للإنجاز، وبالتالي جعل الأنشطة المنفذة تركز على تحقيق الأهداف المرجوة والابتعاد عن الإجراءات والأنشطة الطويلة التي لا تحقق الهدف.
 8. تحقيق الجودة من خلال تطوير السلع والخدمات حسب رغبة المستفيدين، وتعميق العلاقات.
- وعليه يمكن القول إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق الحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل ISO9001 وغيرها، وكذلك تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة، والتغلب على المعوقات التي تعوق أداء العامل. ويمكن تعريفها بالتالي هي مدخل منظم لتحسين الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمة، وبمشاركة جميع العاملين فيها من جميع المستويات الوظيفية، وتحقيق المعايير التي تقابل رغبات العملاء أو تتجاوزها في بعض الأحيان.

ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب التحول إلى إدارة الجودة الشاملة اتباع عدة مراحل من قبل المنظمة، وذلك حتى تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تحديد هذه المراحل بالتالي:

1. مرحلة الإعداد

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وينبغي القيام بالإجراءات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها.

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها أساساً من أسس المنظمة.

- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر. (العابد، 2015، ص53)

2. مرحلة التخطيط:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في مرحلة الإعداد، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية.

- وضع رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية.

- تصميم خطط التنفيذ.

- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم. (الناشري، 2022، ص113).

3. مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة (البيديوي، 2009، ص83).

4. مرحلة التقييم

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها، وتتضمن الخطوات التالية:

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.
- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة للتعرف على جوانب القوة لدعمها.
- مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة. (العابد، 2015، ص53)

5. مرحلة نشر الخبرات

وهي مرحلة متقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون مثلاً يقتدى به أمام المنظمات الأخرى عن طريق قيام المنظمة باستعراض الإنجازات المحققة من تطبيق هذا البرنامج وطرق التحسين المستخدمة بين مختلف المدراء في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك مختلف الزبائن والموردين، ويمكن القول إن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى (جودة، 2006، ص217).

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتباين رؤى الباحثين في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يلي:

1. التحسين المستمر

ويرى (Puthanveetil et al, 2020, P67). أن التحسين المستمر يرتبط بالابتكار المستمر لعمليات المنظمة الواسعة، وهو التفكير في مبادرات التحسين لتقليل الفشل وتعظيم معدلات النجاح المستخدم لإدارة العمليات الداخلية بفعالية وتحسين جودة المنتج دون فقدان رؤية العناصر الخارجية. ويرى (القبلي، 2020، ص63) أن إنجاز أعلى مستويات من الجودة يتطلب اتباع آليات محددة بشكل دقيق وذلك بغرض التحسين المستمر، والذي له أربعة مصادر أساسية هي أفكار العاملين، البحث والتطوير، المعلومات عن الزبائن، والتميز التنافسي، والذي لا يأتي إلا من خلال أفكار جديدة تضيف إلى المنتج أو الخدمة تميزاً في نختلف الوجوه

2. التركيز على الزبائن

إن جوهر هذه المفهوم هو إرضاء الزبون بإنجاز المطلوب بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، فمن الأهمية إضافة قيمة للمنتجات والخدمات كذلك تتطلب استراتيجية الجودة أن ينظر جميع العاملين للزبائن على أنهم محور النشاط والاهتمام مهما كانت طبيعة وظائفهم، ويجب أن يستقصي العاملون ردود أفعال الزبائن على المنتجات والخدمات، ولا بد من ملاحظة أن يكون الإبداع جزء من تحقيق الجودة للزبائن (Suganthi,2015,P91).

وتشير إلى مدى تأكيد المنظمة على ضرورة فهم احتياجات ورغبات العملاء حيث تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على أن جميع مبادرات الجودة تبدأ وتنتهي بالزبون، وذلك لأن الزبون يعد شريكاً رئيساً للمنظمة، وهنا يجب على المنظمة أن تتفهم جيداً احتياجات ورغبات الزبون ثم العمل على تصميم العمليات التي تعمل على الاستجابة لتلك الاحتياجات والرغبات. وتعتبر العلاقة مع الزبائن هي إحدى المتطلبات الرئيسية اللازمة لنجاح متغير إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، ويعد رضا الزبون أحد العناصر الهامة لممارسة إدارة الجودة الشاملة التي تساعد المنظمات على أن تكون أكثر ابتكاراً في تقديم منتجات جديدة (Kim,2012,P299).

3. التزام الإدارة العليا ودعمها

ويعرف بأنه درجة اهتمام الإدارات العليا في المشاركة في أعمال المنظمة ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاح إجراءات التطوير، والذي يعد جزءاً من أعمال القيادة الفعالة اقتناع الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها، وتبنيهم مفهوم الجودة الشاملة من خلال وضع البرنامج والسياسات التي من شأنها دعم مفهوم الجودة، وتوفير كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لكافة الموظفين، وحثهم على توفير هذه المفهوم واستخدامه (صلاح، 2022، ص134).

وتعتبر الأرض الصلبة والمركز الرئيسي الذي يستقي منه العاملون الأوامر والتوجيهات التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات، فهي تعد من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما يقع على عاتق الإدارة العليا أن تقوم بدور القائد والإشراف على الأداء العام فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية تحقق الأهداف التي تطمح لها المنظمة، كما يعد من أشكال دعم الإدارة العليا اهتماماتها في المشاركة في أعمال المنظمة، ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل التطوير الذي يعد جزء من أعمال القيادة الفعالة (Hamdi,et.al,2016,P6).

4. تمكين العاملين

ويقصد به تعريف العاملين بما يتوقع منهم مع تمكينهم من الأدوات اللازمة التي تعينهم على أداء واجباتهم وأنشطتهم (المحمودي، 2024، ص334). ويعد التمكين عملية تقوم على تزويد الافراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية ليتسنى لهم فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمنظمة، ويسمح التمكين بإتاحة فرصة جديدة أمام العامل لتطوير علاقة عمل مع العاملين الآخرين، وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التمكين، وممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة، حيث أن أهمية التمكين لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما تمتد بحيث تشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء والرؤساء وجمهور المنظمة، بمعنى أن التمكين هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين، وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ، وبالتالي فإن فوائد التمكين تمتد لتشمل المنظمة والعامل المتدرب ومجموعة العمل. كما يعد تحديد احتياجات التمكين أساس نجاح عملية التمكين، ولذلك من الضروري دراسة كفاءة الموارد البشرية ومستوى أدائهم الفعلي بهدف تحديد القصور على مستوى الكفاءة، ووضع البرامج التدريبية المناسبة لهم (قنديل، 2015، ص25).

5. البحث والتطوير

حيث يعد الأساس والورقة الرابحة التي تمكن الشركة من التصدي للمفاجآت والمشاكل التي قد تحدث في المستقبل ودراسة الأبعاد العميقة والتخطيط لإدارة المشكلات، وحلها قبل حدوثها بما يضمن للمنظمة تحقيق خططها طويلة الأجل، ويعرف بأنه عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والمعرفة، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، كما يعرف بأنه القسم المسؤول عن أحدث الآليات والاستراتيجيات التنظيمية، وتطبيقات التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، والذي يدعم تقدم الشركة ونجاح أعمالها في تحقيق أعلى مستويات التنافسية (حسن، 2017، ص17).

6. العمل الجماعي

إن البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق العمل المعنية بتحسين الجودة، وهذه الفرق تأخذ على عاتقها تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين، والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة. وتحرص الإدارة العليا

على تشكيل فرق العمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات والمنتجات (صلاح، 2022، ص143).

7. التخطيط الاستراتيجي

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة استراتيجية المنظمة على المدى البعيد، ومن ثم سهولة وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات لغرض وضع الخطط الشاملة على المدى البعيد (بوبريحة، 2016، ص45)

8. الوقاية بدل التفتيش

ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الربحية وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المعيارية، ويتحقق هذا من خلال فلسفة الجودة الشاملة التي تنطلق من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست التفتيشية عن طريق مراقبة مختلف الانحرافات أثناء العملية الإنتاجية ومحاولة تصحيحها قبل وقوعها (بوبريحة، 2016، ص46).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنه يجب أن يقترن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأساليب تساعد في تحقيق هدفها، وهو أسلوب حل المشكلات، والذي يعتمد على تكوين فرق عمل صغيرة يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات التي تواجه تطبيق هذه المبادئ، والوصول إلى أفضل القرارات التي تسهم في تحسين الجودة.

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مناخ ملائم للتطبيق تتبناه الإدارة العليا للمنظمة بحيث تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه نمط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق هذا المفهوم الجديد، كما يتطلب تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى تبني نظام اتصالات فعال باتجاهين سواءً بين الرئيس والمرؤوس أو بين المنظمة وبيئتها الخارجية، ويستلزم أن يكون نظام الاتصال قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغ رؤسائهم بمحتواها في أقرب وقت، وكذلك يجب أن تتضمن

رسالة المنظمة التأكيد على الجودة الشاملة من خلال اعتبار العاملين فيها من أهم موجوداتها، والتأكيد على رضا العاملين وإشباع رغباتهم، ومراعاة العوامل الإنسانية حيث لا بد أن تقوم ثقافة المنظمة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات للزبون، ويجب أن يشمل التعليم والتدريب على منهجية إدارة الجودة الشاملة كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية، بحيث يقود هذا التدريب كل فرد في المنظمة إلى فهم أنشطة الجودة بشكل جيد (محسن، 2012، ص42).

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الآخر، فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي قد تقع فيها المنظمات، والتي تؤدي إلى فشل كبير في إدارة الجودة الشاملة، والتي تقف حائلاً دون التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه المشاكل كما ذكر (العابد، 2015، ص56):

1- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والتي تراعي وتشجع الإنجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع الإنجازات الجامعية والتنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4- الفشل في تعريف تحديات إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمة لا تستطيع التحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله أو تحاول أن تقدمه، وهذا يتضمن: معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز، قلة الوعي بحاجة الزبون واهتماماته من جميع العاملين في المنظمة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من قبل بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين قد يفقدون امتيازاتهم أو منطقة الراحة.

6- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للإدارة العليا للمنظمة.

7- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الأعمال.

8- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية، وهذا بعيد كل البعد عن الصحة، فبالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا يأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق المطلوب منها.

الخلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جوهري في ثقافة المنظمة وتحويلها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يقوم على تحقيق مستوى جودة عالية للخدمة، ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تحقق تغييراً يشمل كل الوظائف ومجالات العمل في المنظمة معتمداً على العمل الجماعي والتحسين المستمر بغرض الرفع من مستوى الأداء على المدى الطويل.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد

يتناول هذا المبحث الميزة التنافسية من عدة جوانب من خلال عرض مفهومها وخصائصها، وبيان أهميتها وعرض أبعادها وصولاً لتحديد أهم مصادرها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

تأتي الميزة التنافسية عندما تقوم إحدى المنظمات بتطوير أو بالحصول على مجموعة من السمات أو الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويكون الكشف عن الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الأكثر ربحية للمنظمات، وكذلك النتائج المهمة بالمقارنة بالمنافسين بما في ذلك على سبيل المثال الحصة السوقية أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي، وبالتالي لا تستطيع الكثير من المنظمات تجاوز هذه المعايير المحددة. وتعتقد أن (Alnajjar,2016,P119) الميزة التنافسية تظهر بمجرد أن تصل المنظمة إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك الطرق المتبعة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تنفيذ هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الشامل.

وتختلف تعريفات الميزة التنافسية باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة وبيئة سوق العمل الذي تعمل فيه، وكذلك طبيعة المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على النجاح أو التفوق، بالإضافة إلى التوجه العام الذي يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، وبناءً على ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية حيث يرى (الزهراني، 2022، ص106) أن الميزة التنافسية تهدف بشكل أساسي إلى تطوير المنظمة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ الإجراءات التي تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الاستراتيجية، فالميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بطريقة صحيحة. وتعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون

الآخرون (معلا، 2022، ص13). ويعرفها (Elijah & Millicen, 2018,P32) على أنها قدرة المنظمة على خلق موقف يمكنها من الدفاع ضد المنافسين ويمكن تحقيق ذلك إذا كانت فجوة القيمة والتكلفة للمنظمة أكبر من منافسيها.

ومن أهم خصائص الميزة التنافسية كما ذكرها (الأشقر، 2022، ص94).

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنةً بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار صعب التحقيق.

3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها سواءً في المدى القصير أو المدى البعيد.

وتلخص الباحثة مفهوم الميزة التنافسية بأنها قدرة منظمات الأعمال في قطاع معين على استغلال العوامل الإنتاجية بكفاءة وذلك على الكدى الطويل بما ينجم عنه إنتاج منتجات أو خدمات بالنوعية الجيدة والسعر الجيد والوقت المناسب.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنةً بالمنافسين، وتتمثل بأن في أن المنظمة عليها أن تبني استراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة، وبذلك لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها مما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعة حتى تضع المنظمة استراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية لأن الاستراتيجيات الجيدة الأساس فيها إدراك نقاط قوة المنظمة وضعفها للعمل في حدودها، وإن مفتاح تطوير استراتيجيات

العمليات الفعالة يشير إلى فهم كيفية إيجاد قيمة مضافة للزبون تضاف من خلال الأسبقيات التنافسية أو الأسبقيات التي تم اختيارها لدعم الاستراتيجية المتخذة والمعطاء، وإن الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها المنظمة من المزايا التنافسية هي أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها، ولهذا فإن الميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد ومهارات وثقافة المنظمة، وتبرز أهمية الميزة التنافسية أيضاً في تبني أسلوب عمل متفوق من قبل المنظمة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم أكبر للزبون مثل السعي لإرضائه باعتباره الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (محسن، 2012، ص46).

ومن جانب آخر تبرز أهمية الميزة التنافسية بأنها تساعد المنظمة على خلق قيمة لربائنها لا يمكن أن يوفرها المنافسون حيث تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، كما أن الميزة التنافسية تحقق التكامل والانسجام بين الموارد الفريدة والفرص البيئية حيث أن الاستراتيجية الجيدة هي التي تستخدم الموارد بالكفاءة، بالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية تعد إحدى مقاييس النجاح لأنها ترتبط بالأداء فهي إحدى معايير قياس الأداء، والبقاء والاستمرار على المدى الطويل، فالميزة التنافسية المستدامة هي مسألة جوهرية لأن المنظمات تعيش في بيئة غير مستقرة، ويمكن فقدان الموارد، وبالتالي فالميزة التنافسية تعمل على تعدد المصادر والموارد بحيث تستطيع المنظمة تحقيق ميزتها التنافسية من خلال عدة مصادرة ولا تقتصر على مصدر واحد فقط يكون مهدد بالزوال في أي لحظة (الموسوي، 2024، ص319).

ويمكن القول إن الميزة التنافسية تعمل على تكوين رؤية مستقبلية للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها، كما أنها تعد ذات أهمية لكونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد الخاصة بالمنظمة.

ثالثاً: استراتيجيات الميزة التنافسية

هناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والنوعية التي تشير إلى إجمالي مبيعات المنظمة منسوبة إلى إجمالي مبيعات الصناعة عموماً، وكثافة التصدير التي تشير إلى حجم الصادرات منسوبة إلى الطلب المحلي، وفيما يلي توضيح لأهم ابعاد الميزة التنافسية كما يلي:

1. استراتيجية التركيز

تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع معين أو سوق جغرافية معينة، وتطوير استراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل، ومن الجدير ذكره أن هذه الاستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة بحيث تركز هذه الاستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محددة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد يضاهي نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا زبائنها وولائهم لها، ويلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تلعب دوراً في دراسة وتحليل السوق المستهدف

2. استراتيجية التمايز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها:

- الموارد المالية: وتعني امتلاك المنظمة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها.
- الموارد المادية: هي نتائج العملية السابقة، والتي عن طريقها تصل المنظمة إلى امتلاك أدوات ومعدات تقنية بطرق خاصة تكون غالباً ذات جودة عالية وبسعر منخفض.
- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم، فالموارد البشرية وما توفره من خبرة وكفاءات تمثل العنصر الأهم في إيجاد الميزة التنافسية.
- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بكفاءة وفعالية لتلبية احتياجات العملاء (النقري، 2017، ص22).

3. استراتيجية قيادة التكلفة

وهي من أهم الأبعاد للتنافس التي تسمح للمنظمة بالحصول على عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، وتعد مهمة جداً بالنسبة للمنظمة التي تتنافس على أساس السعر، كما تحد التكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار إذ لا يجد الزبون مصدراً أرخص على أن لا يؤثر ذلك على الجودة الأمر الذي يؤدي إلى رفع هامش الربح حيث تعد التكلفة مهمة جداً إذا أحسن تنفيذها فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإفادة من معلومات تقوية الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة

والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل (مجيد، 2020، ص141).

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات أو الخدمات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات التسليم (البشاشة، 2023، ص129).

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

يوجد الكثير من المصادر ويمكن ذكر العديد منها والتي تتمثل مصادر الميزة التنافسية في المنظمة بما يلي (حسن، 2017، ص27):

1. الابتكار

يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجيات المنظمة، فمع التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الاتصالات بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية وبعداً مهماً في الأداء الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بمكان أن تسعى المنظمات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها، ويعرف الابتكار على أنه الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات، والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسين.

2. الوقت

فالوقت يشكل المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من المنظمات السرعة في تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والتأقلم مع التحولات البيئية المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغييرات

بشكل عام، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج أو الخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة التكاليف. ويعد الوقت من أهم المصادر، فالوقت يعادل المال والإنتاجية والجودة، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق، كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج أو الخدمة، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها، كما تلعب إدارة الوقت دوراً في تقديم وطرح المنتجات والخدمات للسوق خلال مدة قصيرة بما يعود على الزبائن بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين.

3. المعرفة

فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي منظمة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق، وتريد الوصول إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة محل للمشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

ومن جانب آخر فقد زاد اهتمام المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج الخدمات والمنتجات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات (السميعي، 2024، ص1456).

4. الحصة السوقية

ومن الأهمية بمكان أن يعني صناع القرار إلى أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج أو الخدمة، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذات تكلفة منخفضة بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية، فالإدارة الذكية في المنظمات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتحلل قدرة وإمكانات منافسيها، وتحليل وضع السوق والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه، وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، وتعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبى إليها (Alghamdi,2016,P147).

وتختلف محددات الميزة التنافسية من منظمة إلى أخرى، حيث أن هذا الاختلاف ينجم عن مجموعة من المحددات التي تشكل الميزة التنافسية ضمن السوق المستهدف، ويمكن استكشاف الميزة التنافسية الملائمة للمنظمة من خلال تحليل المحددات بشكل دقيق وصحيح لأنها تعتبر نمط الخدمة التي تؤثر على امتلاك هذه الميزة سواء في الخدمة المميزة أو خدمة متخصصة أو خدمة احترافية بالإضافة إلى الوقت القصير الذي يستغرقه الزبون في تعلم استخدام هذه ، أيضاً يمكن للمنظمات تقديم خدمة كاملة غير متخصصة من اكتساب ميزة تنافسية ، وتحديث العمليات القائمة في المنظمة بسهولة لتلبية احتياجات السوق، وتدعم براعة المنظمة مجالات متعددة في خلق ميزة تنافسية من أجل خدمة الزبائن، وأيضاً حجم وعمر المنظمة الذي يلعب دوراً كبيراً لأن عمر المنظمة يؤثر على عناصر الميزة التنافسية التي تملكها إذ تسعى المنظمات لامتلاك ميزة تنافسية مبتكرة من خلال اكتشاف حاجات الزبائن التي لم يتم تلبيتها، بينما تتوجه المنظمات ذات العمر المهني الطويل إلى الاعتماد على الميزة التنافسية المرتبطة بجودة المنتجات، والخبرة الداخلية التي يمتلكها العاملون لأجل خدمة الزبائن، وحجمها الذي يلعب دوراً في تحديد الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يمكن اكتشاف قدرات المنظمة ومدى تأثير حجمها والموارد التي تمتلكها في تنفيذ الأعمال ودعم الزبائن بالجودة والتكلفة المناسبة، وأخيراً الموقع الجغرافي للمنظمة، لأنه يخلق رغبة أكبر في استخدام واستهلاك هذه المنتجات أو الخدمات ، فيمكن الاستفادة من الموقع الجغرافي في فهم حاجات ورغبات الزبائن، والاستجابة السريعة لحالة الطوارئ وتوفير الوقت والجهد، والتقليل من التكاليف (هيوتي، 2024، ص26).

وتضيف (مولاي، 2016، ص20) عدداً من مصادر الميزة التنافسية و من أهمها:

1- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد لهذا نجد أن الأفراد هم لعنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

2- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.

3- التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العملية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنه في حال إسقاط هذه المصادر على قطاع البنوك يمكن إضافة مصدر جديد وهو التغذية العكسية تقييم النتائج، وتحسين القدرة على البحث والتطوير، مساعدة البنك على خلق الإبداع في الخدمات أو تطوير خدمات جديدة، وتراكم الخبرة في التكنولوجيا ما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات الإنتاجية وتحسين نوعيتها.

خامساً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في قطاع البنوك

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الحفاظ على الميزة التنافسية للبنك وتطويرها من خلال زيادة الكفاءة عن طريق خفض التكاليف وتعزيز رضا الزبائن، فيمكن للبنك تحقيق الميزة التنافسية على البنوك الأخرى من خلال مزايا التكلفة، فهناك ضرورة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كونها واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك، حيث تمكن البنك من التركيز أكثر على تصميم استراتيجيات تضمن تحسين الجودة (Asu,2022,P146).

ومن جهة أخرى يضيف (بوبريحة، 2016، ص131) أنه وباعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية البنك، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرات البنك على تقديم خدمات تلبي رغباته، بالإضافة إلى القدرة على توقع احتياجاته مستقبلاً والعمل على إشباعها، لذلك أصبحت البنوك تعمل على إدارة العلاقات مع الزبون بشكل أكثر كفاءة بهدف تحقيق السبق التنافسي في السوق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين، وهذا ما تركز وتحرض إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه، كما أن مشاركة

جميع العاملين في البنك في صنع القرارات المتعلقة بتحسين الجودة يعد من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية البنك مما يدعم المركز التنافسي له.

وتوضح (غريسي، 2019، ص86) بعض أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالتالي:

- إن تبين مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز قدرة البنك على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به، وبالتالي سينعكس الأثر على زيادة الحصة السوقية للبنك مما يسمح لها بتحقيق حجم أكبر من الأرباح.
 - تحقق إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للبنك، وتزيد من إدراك الزبائن لصورته مما يحقق زيادة في الحصة السوقية أيضاً.
 - إن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للبنك بالتعرف على التغييرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن، ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغييرات في الخصائص والمواصفات في الخدمات مما سينعكس بدروه في تحقيق أسبقية السرعة.
 - إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة، وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة، وهذا سيعزز قدرة البنك على السرعة في الاستجابة للتغييرات في حاجات ورغبات الزبائن.
 - إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من البنك التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم خدمات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد البنك على تقديم تشكيلة من الخدمات، وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة.
 - يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض تكلفة إدارة التشغيل وتكلفة الاستبدال والتصليح مما يساعد البنك على تخفيض تكلفة الإنتاج، وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية التكلفة.
- وقد أثبتت العديد من الدراسات بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي وسمعة البنك إلى مستويات أعلى، حيث إن دعم إدارة الجودة للمركز التنافسي للبنك يتحقق باتجاهين فالتركيز على الجودة يساهم في تحسين الحصة السوقية، ومن ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسين صور التمايز من خلال تطوير خصائص الخدمة المقدمة في البنك.

ومن ناحية دور أبعاد الجودة الشاملة في الميزة التنافسية يرى (بوبريحة، 2016، ص133):

1. أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة لتحقيق جودة عالية في الخدمات المقدمة من البنك، وضمان أقصى إشباع لاحتياجاته، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق
2. مشاركة جميع العاملين في البنك في صنع القرارات المتعلقة بتحسين الجودة يعد من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف، والاستفادة من الكفاءات البشرية في متابعة تغييرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية البنك مما يدعم المركز التنافسي له.
3. الوقاية: ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يسهم في تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية البنك وضمان مطابقة الخدمات للمواصفات القياسية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للبنك من خلال تخفيض التكاليف.

وعليه يمكن القول أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز الميزة التنافسية للبنك باعتبارها وسيلة تلبية لحاجات ورغبات الزبائن من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتجات، فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على الميزة التنافسية للبنك في ظل البيئة المحيطة بالبنك من خلال اعتمادها في كامل العمليات والأنشطة والتكيف المستمر مع رغبات الزبائن.

الخلاصة

إن الميزة التنافسية هي محصلة لمجموع من القوى تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وهذا من أجل الحصول على الأهداف المنشودة من ربحية واستقرار ونمو، فقد أصبحت مهمة بالنسبة للمنظمات التي لديها الرغبة في البقاء والنمو.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

تمهيد

بغرض استكمال الدراسة النظرية، والتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق، أجريت دراسة ميدانية بحيث تضمنت لمحة عامة حول بنك بيمو السعودي الفرنسي، وتحديد مجتمع الدراسة، والأدوات التي استخدمت للقيام بهذه الدراسة، وكذلك تم في نهاية هذا الفصل عرض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم المقترحات المناسبة.

أولاً: لمحة حول بنك بيمو السعودي الفرنسي السعودي الفرنسي

بنك بيمو السعودي الفرنسي هو شركة مساهمة مغلقة عامة مسجلة في السجل التجاري رقم 13901 بتاريخ 29 كانون الأول 2003 وفي سجل المصارف تحت الرقم 8، ويقع مركزه الرئيسي في بناء مجمع الشام، صالحيه، دمشق، سورية .

يعد بنك بيمو السعودي الفرنسي أول بنك خاص تأسس في الجمهورية العربية السورية سنة 2003، وبأشر أعماله في 4 كانون الثاني 2004 بغرض القيام بتقديم الخدمات المصرفية على أوسع نطاق . يعتبر بنك بيمو السعودي الفرنسي رائداً في القطاع المصرفي السوري برأسمال قدره 20 مليار ل.س المدفوع هو 17,721,955,500 مليار ليرة سورية .

بشبكة واسعة تضم 34 فرعاً موزعة في غالبية المحافظات السورية، يقدم بنك بيمو السعودي الفرنسي الخدمات والحلول المصرفية المتنوعة للأفراد والشركات بجودة وكفاءة عالية . بالإضافة لتقديمه مجموعة من الخدمات الرقمية الشاملة والمعاصرة بهدف تسهيل عمليات الدفع الإلكتروني للعملاء، للمساهمة في تطوير جميع القطاعات وبالتالي الاقتصاد السوري ككل .

خدمات البنك الرئيسية

1. خدمات الدفع الإلكتروني: تشمل قائمة مزودي الخدمات الإلكترونية لبنك بيمو السعودي الفرنسي مجموعة من المطاعم والمقاهي، الصيدليات، المستشفيات، صالات الألعاب الرياضية والمرافق التجارية الأخرى من ألبسة وسوبرماركت ومزودي خدمات الانترنت المنتشرة في جميع أنحاء المحافظات السورية حيث يمكن لأي عميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي تحويل قيمة مشترياتهم إلكترونياً بكل سهولة

وسرعة وأمان عن طريق كافة قنوات الدفع الإلكتروني (تطبيق البنك ، موقع البنك على الانترنت) إما من خلال البحث المباشر عن اسم المزود ضمن قائمة دفع إلكتروني أو من خلال مسح رمز الاستجابة السريع QR المتواجد في هذه الأماكن عن طريق التطبيق.

2. خدمات الحوالات الالكترونية بين البنوك: في سياق جهود بنك بيمو السعودي الفرنسي لتوسيع محفظة الخدمات الرقمية و تلبية لإحتياجات العملاء تم إطلاق خدمة الحوالات الإلكترونية بين البنوك عن طريق القنوات الإلكترونية للبنك حيث أصبح بالإمكان التحويل الإلكتروني من حسابات بنك بيمو السعودي الفرنسي إلى البنوك المحلية في سورية عبر القنوات الرقمية للبنك (ويب + تطبيق) بكل سهولة و أمان إضافة إلى الحوالات المالية التي يتم تنفيذها يومياً عن طريق فروع المصرف المنتشرة لتغطية جميع المناطق الجغرافية و أكبر قدر ممكن من العملاء.

3. بطاقة الصراف الآلي: يقدم بنك بيمو السعودي الفرنسي مجموعة متنوعة من بطاقات الصراف الآلي بما يخدم حاجات العملاء، عبر شبكة واسعة من الصرافات الآلية وأجهزة نقاط البيع، كما يلي:

- البطاقة الفضية: سقف السحب اليومي 150,000 ليرة سورية عدد مرات السحب 5 مرات يومياً .
- البطاقة الذهبية: سقف السحب اليومي 300,000 ليرة سورية، عدد مرات السحب 10 مرات يومياً.
- البطاقة البلاطينية: سقف السحب اليومي 500,000 ليرة سورية، عدد مرات السحب 15 مرة يومياً.

4. توظيف الرواتب: تمكّن خدمة توظيف الرواتب الشركات من توظيف رواتب موظفيهم لدى البنك ، بحيث يمكنهم الاستفادة من جميع الخدمات المقدمة، بالإضافة الى بعض المزايا التفضيلية من خلال كافة فروع البنك والصرافات الآلية المنتشرة على أراضي الجمهورية العربية السورية.

5. حسابات الافراد/الشركات:

- الحساب الجاري: يتيح هذا الحساب القيام بالعديد من العمليات المصرفية بسهولة وأمان، ويتضمن مجموعة واسعة من الخدمات والتي تشمل ما يلي: الخدمات المصرفية الإلكترونية بمزاياها المتعددة، بطاقات الصراف الآلي، دفاتر الشيكات، توظيف فواتير الموبايل، و إمكانية السحب من فروع الوكيل المصرفي (الهرم - الفؤاد - مؤسسة البريد)

- حساب التوفير: تستهدف هذا الحساب العملاء الراغبين بالادخار والاستفادة من الفوائد. يتم احتساب الفوائد على رصيد الحساب بحد اقصى خمسة ملايين ليرة سورية، والتي تضاف إلى الرصيد مرتين سنوياً، ويمكن للعميل الاستفادة من بطاقة صراف آلي.

6. التسهيلات والاعتمادات المصرفية للأفراد/الشركاء:

حيث أن هذه الخدمات تتيح للعملاء التقدم للاستفادة من مبالغ مالية يتم منحها لدعم الأعمال التجارية مقابل ضمانات مختلفة و على عدة أشكال مثل: قروض لأجل ، سقوف الكفالات الدوارة، السندات القصيرة الأجل، و بوالص الاستيراد و التصدير للأفراد و الشركات و المنشآت الصغيرة والمتوسطة و الكبيرة.

تحقيق الميزة التنافسية للبنك

مزودو خدمات أجهزة نقاط البيع " POS "

تشمل قائمة مزودي خدمات أجهزة نقاط البيع "POS" لبنك بيمو السعودي الفرنسي مجموعة من المطاعم والمقاهي، الصيدليات، المستشفيات، صالات الألعاب الرياضية والمرافق التجارية الأخرى المنتشرة في جميع أنحاء المحافظات السورية حيث يمكن لأي عميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي الدفع إلكترونياً بكل سهولة وسرعة وأمان عن طريق بطاقات الخصم أو الائتمان الخاصة بكل عميل.



ثانياً: أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان لإجراء عملية القياس، وذلك استناداً إلى عدة استبانات منشورة في دراسات سابقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة أوزان، وقد تألف الاستبيان من جزأين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الديموغرافية المتعلقة بالموظفين في بنك بيمو السعودي الفرنسي (الجنس، العمر، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: يتعلق بالبيانات الأساسية لكل من إدارة الجودة الشاملة وتتألف من 22 عبارة، الميزة التنافسية وتتألف من 8 عبارات. وقد تم بناء الاستبيان بناءً على عدد من الدراسات السابقة، وهي: (ثوابتة، 2016)، (المحمودي، 2024)، (صلاح، 2022)، (هيوتي، 2024).

تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة كالتالي:

5= موافق بشدة، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق بشدة.

كما تم تحديد طول فئات مقياس ليكرت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)

حيث أن طول الفئة هو 0.8، وقد تم حسابه بقسمة 4 على 5.

الجدول (1) الأوزان الترجيحية لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
القيمة الناتجة	5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79 -1

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق، وذلك ضمن الإدارة العامة وفروع البنك في دمشق، وقد بلغ عددهم (370) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين ومن جميع المستويات والأقسام الوظيفية بلغت 150 موظفاً تم توزيع استبيان الكتروني على العينة، واسترد منها 110 استمارات صالحة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: وذلك عن طريق معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة، ودراسة صدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط بيرسون.

- الإحصاءات الوصفية: لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات، ومعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.
- الانحدار: لدراسة علاقة الارتباط والتأثير وقوتها ونوعها.

خامساً: اختبار ثبات وصدق اتساق أداة الدراسة

1. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والتأكد من أن قيمته فوق 60%، حيث أن قيمة المعامل تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت من 1 دلت على أن هناك ثبات في أداة الدراسة، ويبين الجدول التالي معاملات ثبات أداة الدراسة لكل من المتغيرات:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان

التسلسل	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التحسين المستمر	5	.873
2	التركيز على الزبائن	5	.880
3	دعم الإدارة العليا	5	.910
4	تمكين العاملين	5	.876
5	الميزة التنافسية	8	.945

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة كانت مرتفعة، وهي أكبر من 0.60، حيث تراوحت قيم المعاملات بين (0.873 - 0.945)، وهي تدل على جودة أسئلة الاستبيان، وبالتالي فإن ثبات أداة الدراسة محقق.

2. صدق اتساق أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين متوسط كافة العبارات مع متوسط كل محور، وذلك على الشكل التالي:

الجدول (3) معاملات الارتباط بيرسون

المتغيرات	الأبعاد	الحد الأدنى والأعلى لمعاملات الارتباط	Sig.	النتيجة
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	(0.842 – 0.769)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.05
	التركيز على الزبائن	(0.825 – 0.799)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.05
	دعم الإدارة العليا	(0.890 – 0.774)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.05
الميزة التنافسية	تمكين العاملين	(0.886 – 0.773)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.05
	الميزة التنافسية	(0.891 – 0.798)	.000	جميع العبارات ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من الجدول (3) أم معاملات الارتباط لعبارات متغيرات الدراسة والبعد الكلي لها كانت جميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، وقد كانت قيم معاملات الارتباط مرتفعة، مما يعني وجود اتساق داخلي، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة للتطبيق.

سادساً: توصيف عينة الدراسة

تم توصيف متغيرات الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على الشكل التالي:

1. الجنس

الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	55	%50.0
أنثى	55	%50.0
المجموع	110	%100.0

من الجدول (4) نجد أن نسبة الذكور بلغت 50%، وهي مساوية لنسبة الإناث، وهذا ما يؤكد رغبة بنك بيمو السعودي الفرنسي في منح فرص التوظيف بالتساوي بين الجنسين.

2. العمر

الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	النوع
24.5%	27	أقل من 30 سنة
52.7%	58	من 30- أقل من 40 سنة
21.8%	24	من 40 - أقل من 50 سنة
0.9%	1	من 50 سنة وما فوق
100.0	110	المجموع

من الجدول (5) نلاحظ أن النسبة الأكبر هي للفئة العمرية (من 30- أقل من 40 سنة) والتي بلغت 52% أي هي أكثر من نصف العينة، تليها الفئة (أقل من 24.5%)، بينما كانت الفئة الأقل هي (من 50 سنة وما فوق) مما يعني أن بنك بيمو السعودي الفرنسي يعتمد على الفئات الشابة في أداء مهامه الوظيفية كونها تتطلب الكثير من الجهد، والتي تستطيع الفئات الشابة تحملها أكثر من غيرها.

3. الخبرة في العمل

الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	النوع
21.8%	24	أقل من 5 سنوات
39.1%	43	من 5 - أقل من 10 سنوات
20.0%	22	من 11 - أقل من 15 سنة
19.1%	21	من 16 سنة وما فوق

من الجدول (6) يتضح أن الفئة الأكبر هي (من 5- أقل من 10 سنوات) بنسبة 39.1%، تليها الفئة (من 11- أقل من 15 سنة) بنسبة 20%، أما الفئة الأقل فهي للفئة (من 16 سنة وما فوق)، وهذا يعني أن البنك يضمن موظفين ذوي الخبرة المتوسطة، وذلك يتناسب مع أعمار الموظفين الشابة.

4. المؤهل العلمي

الجدول (7) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	النوع
2.7%	3	ثانوية وما دون
8.2%	9	معهد متوسط
57.3%	63	إجازة جامعية
31.8%	35	دراسات عليا

من الجدول (7) أن فئتي الإجازة الجامعية والدراسات العليا بلغتا 89.1%، وقد شكلتا غالبية العينة، وهذا يدل على أن البنك يستقطب في أقسامه الوظيفية ذوي الكفاءات العلمية العالية.

سابعاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة

لتفسير إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد مستوى الموافقة المقابل له، وذلك وفق التالي:

1. توصيف عبارات متغير التحسين المستمر

الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر

ترتيب العبارات	مستوى الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفع	.96148	3.4182	يوفر البنك بيئة تدعم الابتكار والتطوير المستمر
1	مرتفع	.90541	3.5364	يطور البنك بنيته التحتية لمواكبة التغييرات
5	متوسط	.94029	3.2455	يشجع البنك الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة لتحسين الأداء
3	مرتفع	.94220	3.4180	يعتبر البنك التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيه
4	متوسط	.93759	3.2727	يطور البنك في هيكله التنظيمي لتسهيل عملياته المصرفية
	متوسط	.76355	3.3782	التحسين المستمر

يبين الجدول (8) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور (التحسين المستمر) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.37، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن بعد التحسين المستمر في البنك متوافر بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري بلغ 0.7، وهو أقل من 1 مما يعني أن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف أي أن إجابات أفراد العينة متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير. وقد حازت عبارة (يطور البنك بنيته التحتية لمواكبة التغييرات) على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور، والذي بلغ 3.53 بدرجة مرتفعة، وهو ما يعني أن عينة الدراسة توافق على أن بنك بيمو السعودي الفرنسي يسعى للتحسين عن طريق تطوير بنيته التحتية بطريقة مستمرة بحيث يمكنه متابعة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، بينما حازت عبارة (يشجع البنك الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة لتحسين الأداء) على أدنى متوسط، والذي بلغ 3.24 بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التشجيع على تقديم الأفكار الإبداعية في بنك بيمو السعودي الفرنسي هو بدرجة متوسطة.

2. توصيف عبارات متغير التركيز على الزبائن

الجدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التركيز على الزبائن

ترتيب العبارات	مستوى الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفع	.72934	3.5091	يدرس البنك احتياجات الزبائن بشكل مستمر
3	مرتفع	.91603	3.4818	يستمتع البنك للشكاوى ويتعامل معها بسرعة
4	متوسط	.64483	3.1909	يعتمد البنك على التغذية الراجعة من الزبون من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة
1	مرتفع	.83721	3.6000	يسعى البنك لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح خدمات جديدة
5	متوسط	.98127	3.1364	يعمل البنك على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الزبون
	متوسط	.79315	3.3836	التركيز على الزبائن

يبين الجدول (9) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور (التركيز على الزبائن) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.38، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن بعد التركيز على الزبائن في البنك متوافر بدرجة متوسطة، وانحراف معياري بلغ 0.7، وهو أقل من 1 مما يعني أن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف أي أن إجابات أفراد العينة متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير. وقد حازت عبارة (يسعى البنك لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح خدمات جديدة) على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور، والذي بلغ 3.60 بدرجة مرتفعة، وهو ما يعني أن عينة الدراسة توافق على أن بنك بيمو السعودي الفرنسي يسعى لاكتساب رضا الزبائن لديه عن طريق طرح خدمات جديدة وتلبي رغباتهم وتطلعاتهم، بينما حازت عبارة (يعمل البنك على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الزبون) على أدنى متوسط، والذي بلغ 3.13 بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التنبؤ بالقدرة على المشكلات التي قد تواجه البنك هو بدرجة متوسطة.

3. توصيف عبارات متغير دعم الإدارة العليا

الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير دعم الإدارة العليا

ترتيب العبارات	مستوى الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفع	.96602	3.8273	تؤكد إدارة البنك على الموظفين بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين
2	متوسط	.96998	3.3364	تقوم الإدارة بمراجعة نظام الجودة في البنك بشكل مستمر
5	متوسط	.89017	3.2455	تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية
4	متوسط	.91307	3.2545	تدعم إدارة البنك الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة
3	متوسط	.93759	3.2727	تضع إدارة البنك خطط واضحة لتحقيق الالتزام بالجودة
	متوسط	.80242	3.3873	دعم الإدارة العليا

يبين الجدول (10) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور (دعم الإدارة العليا) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.38، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن بعد دعم الإدارة العليا في البنك متوافر بدرجة متوسطة، وانحراف معياري بلغ 0.8، وهو أقل من 1 مما يعني أن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف أي أن إجابات أفراد العينة متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير. وقد حازت عبارة (تؤكد إدارة البنك على الموظفين بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين) على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور، والذي بلغ 3.82 بدرجة مرتفعة، وهو ما يعني أن عينة الدراسة توافق على أن هناك التزام بالأنظمة والقوانين بين الموظفين بشكل كبير، بينما حازت عبارة (تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية) على أدنى متوسط، والذي بلغ 3.24 بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثقافة الجودة منتشرة في الأقسام الوظيفية بدرجة متوسطة.

4. توصيف عبارات متغير تمكين العاملين

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تمكين العاملين

ترتيب العبارات	مستوى الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	متوسط	.92613	2.6909	تشرك إدارة البنك الموظفين في اتخاذ القرارات
2	متوسط	.64002	2.9000	يوفر البنك متطلبات تحفيز الموظفين المادية والمعنوية
1	مرتفع	.95263	3.5727	يشجع البنك مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية من أجل تطوير أدائهم
4	متوسط	.95909	3.2818	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز الأهداف المحددة
5	متوسط	.92252	3.2182	يشجع البنك المبادرات الإبداعية من قبل الموظفين
	متوسط	.78578	3.1327	تمكين العاملين

يبين الجدول (11) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور (تمكين العاملين) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.13، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن بعد تمكين العاملين في البنك متوافر بدرجة متوسطة، وانحراف معياري بلغ 0.7، وهو أقل من 1 مما يعني أن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف أي أن إجابات أفراد العينة متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير. وقد حازت عبارة (يشجع البنك مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية من أجل تطوير أدائهم) على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور، والذي بلغ 3.57 بدرجة مرتفعة، وهو ما يعني أن عينة الدراسة توافق على أن البنك يقوم بإجراء دورات تدريبية للموظفين لإغناء أدائهم الوظيفي، بينما حازت عبارة (يشجع البنك المبادرات الإبداعية من قبل الموظفين) على أدنى متوسط، والذي بلغ 3.21 بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن البنك لا يشجع الموظفين فيه على حل المشكلات التي قد تواجههم بطريقة مبتكرة، وبالقدر الكافي.

5. توصيف عبارات متغير الميزة التنافسية

الجدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية

ترتيب العبارات	مستوى الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	مرتفع	.31941	3.4545	الخدمات التي يقدمها البنك ذات جودة عالية مقارنةً بالبنوك المنافسة
1	مرتفع	.54291	3.9364	يتميز البنك بتوزيع مراكز خدماته في كافة المناطق
4	مرتفع	.63423	3.4091	يملك البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماته
2	مرتفع	.85559	3.6364	يتمتع موظفو البنك باللباقة في تعاملهم مع الزبائن
8	متوسط	.91058	3.2273	ينجز موظفو البنك الخدمات للزبائن في الوقت المحدد
6	متوسط	.95154	3.2909	يركز البنك على الإبداع والابتكار في خدماته
5	متوسط	.97547	3.3727	يسعى البنك إلى تحليل السوق المستهدف بعناية
7	متوسط	.06581	3.2727	يقدم البنك عروض مبتكرة تحقق له تميزاً في السوق
	مرتفع	.86606	3.4500	الميزة التنافسية

يبين الجدول (12) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور (الميزة التنافسية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 3.45، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن الميزة التنافسية في البنك متوافرة بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ 0.8، وهو أقل من 1 مما يعني أن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف أي أن إجابات أفراد العينة متقاربة وفي اتجاه واحد إلى حد كبير. وقد حازت عبارة (يتميز البنك بتوزيع مراكز خدماته في كافة المناطق) على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور، والذي بلغ 3.93 بدرجة مرتفعة، وهو ما يعني أن عينة الدراسة توافق على أن البنك لديه مراكز منتشرة في مناطق كثيرة بحيث يستطيع تقديم خدماته لأكبر شريحة ممكنة، بينما حازت عبارة (يقدم البنك عروض مبتكرة تحقق له تميزاً في السوق) على أدنى متوسط، والذي بلغ 3.27 بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن البنك يقدم عروض لخدمات متميزة في بعض الأحيان، ولكن ليس بالشكل المطلوب.

ثامناً: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في لتطبيق التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

الجدول (13) صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.473	1	34.473	78.742	.000 ^b
	Residual	47.283	108	.438		
	Total	81.756	109			
Dependent Variable: الميزة						
Predictors: (Constant), التحسين المستمر						

الجدول (14) نتائج الانحدار البسيط لأثر التحسين المستمر على لميزة التنافسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.962	.287		3.347	.001
	التحسين	.737	.083	.649	8.874	.000
Dependent Variable: الميزة التنافسية						

الجدول (15) معامل الارتباط والتحديد لأثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 ^a	.422	.416	.66167
Predictors: (Constant), التحسين المستمر				

يشير الجدول (13) إلى أن قيمة معامل فيشر (F) عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لمتغير التحسين المستمر بالنسبة للميزة التنافسية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

من الجدول (14) تبين أن قيمة معلمة الحد الثابت (B) ومعلمة الميل (B0) كانتا عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

من الجدول (15) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.649)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة وطرديّة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.422)، أي أن التحسين المستمر يفسر 42.2% من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية.

وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.962 + 0.737 (\text{التحسين المستمر})$$

وهذا يعني أن كل تغيير في التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يقابله تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.737).

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق التركيز على الزبائن كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

الجدول (16) صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.256	1	61.256	322.704	.000 ^b
	Residual	20.501	108	.190		
	Total	81.756	109			
الميزة. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant), التركيز على الزبائن						

الجدول (17) نتائج الانحدار البسيط لأثر التركيز على الزبائن على لميزة التنافسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.252	.183		1.378	.001
	التركيز	.945	.053	.866	17.964	.000
الميزة التنافسية. Dependent Variable:						

الجدول (18) معامل الارتباط والتحديد لأثر التركيز على الزبائن على الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.749	.747	.43568
a. Predictors: (Constant), التركيز على الزبائن				

يشير الجدول (17) إلى أن قيمة معامل فيشر (F) عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لمتغير التركيز على الزبائن بالنسبة للميزة التنافسية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

من الجدول (18) تبين أن قيمة معلمة الحد الثابت (B) ومعلمة الميل (B0) كانتا عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق التركيز على الزبائن كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

من الجدول (19) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.866)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط كبيرة وطرديّة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.749)، أي أن التركيز على الزبائن يفسر 86.6% من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية.

وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.252 + 0.945 (\text{التركيز على الزبائن})$$

وهذا يعني أن كل تغيير في التركيز على الزبائن بمقدار وحدة واحدة يقابله تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.737).

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق

الجدول (19) صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين دعم الإدارة والميزة التنافسية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.071	1	43.071	120.243	.000 ^b
	Residual	38.685	108	.358		
	Total	81.756	109			
Dependent Variable: الميزة						
Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا						

الجدول (20) نتائج الانحدار البسيط لأثر دعم الإدارة العليا على لميزة التنافسية

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.796	.249		3.203	.002
	دعم	.783	.071	.726	10.966	.000
Dependent Variable: الميزة التنافسية						

الجدول (21) معامل الارتباط والتحديد لأثر دعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.527	.522	.59850
Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا				

يشير الجدول (19) إلى أن قيمة معامل فيشر (F) عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لمتغير دعم الإدارة العليا بالنسبة للميزة التنافسية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

من الجدول (20) تبين أن قيمة معلمة الحد الثابت (B) ومعلمة الميل (B0) كانتا عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

من الجدول (21) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.726)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط كبيرة وطرديّة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.527)، أي أن دعم الإدارة العليا يفسر 52.7% من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية.

وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.796 + 0.783 (\text{دعم الإدارة العليا})$$

وهذا يعني أن كل تغيير في دعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة يقابله تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.737).

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في لتطبيق تمكين العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

الجدول (22) صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.497	1	42.497	116.904	.000 ^b
	Residual	39.260	108	.364		
	Total	81.756	109			
Dependent Variable: الميزة						
Predictors: (Constant), تمكين العاملين						

الجدول (23) نتائج الانحدار البسيط لأثر تمكين العاملين على لميزة التنافسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.961	.237		4.048	.000
	تمكين	.795	.073	.721	10.812	.000
Dependent Variable: الميزة التنافسية						

الجدول (24) معامل الارتباط والتحديد لأثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.520	.515	.60292
Predictors: (Constant), تمكين العاملين				

يشير الجدول (22) إلى أن قيمة معامل فيشر (F) عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لمتغير تمكين العاملين بالنسبة للميزة التنافسية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

من الجدول (23) تبين أن قيمة معلمة الحد الثابت (B) ومعلمة الميل (B0) كانتا عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق تمكين العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

من الجدول (24) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.721)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط كبيرة وطردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.520)، أي أن تمكين العاملين يفسر 52% من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية.

وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.961 + 0.795 (\text{تمكين العاملين})$$

وهذا يعني أن كل تغيير في تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة يقابله تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.737).

ولاختبار تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق

الجدول (25) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
	Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	معامل فيشر F	مستوى المعنوية
1	Regression	15.636	2	7.818	29.399	.000 ^c
	Residual	39.093	147	.266		
	Total	54.729	149			
الميزة التنافسية						
التحسين المستمر، التركيز على العمليات، دعم الإدارة، تمكين العاملين						

الجدول (26) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
		معلمة الميل	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت	مستوى المعنوية
1	(Constant)	2.111	.193		.147	.003
	التحسين المستمر	.004	.084	.444	.047	.963
	التركيز على العمليات	.733	.079	.312	9.258	.000
	دعم الإدارة العليا	.059	.091	.348	.650	.517
	تمكين العاملين	.245	.081	.222	3.035	.003
الميزة التنافسية						

الجدول (27) معامل الارتباط ومعامل التحديد للفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	.885 ^b	.783.	.775.	.41076
التحول الرقمي				
الأداء الوظيفي				

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات SPSS

يشير الجدول (25) إلى أن قيمة معامل فيشر عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أصغر من 0.05، مما يشير إلى الأهمية الإحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للميزة التنافسية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

من الجدول (26) تبين أن قيمة معلمة الحد الثابت بلغت (2.111)، ومعلمة الميل لكل من التركيز على العمليات و تمكين العاملين بلغت (0.733) و(0.245) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05 لكلا المعلمتين، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق في

حال تطبيق الأبعاد مجتمعةً، أما متغيراً وضوح التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة معنوية أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود تأثير لكل من التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا عند تطبيق الأبعاد مجتمعةً.

من الجدول (27) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.885)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط كبيرة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.783)، أي أن بعدي التركيز على العمليات وتمكين العاملين يفسران 88.5% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية.

وتكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.111 + 0.733 (\text{التركيز على العمليات}) + 0.245 (\text{تمكين العاملين})$$

نتائج الدراسة

من خلال ما سبق نستنتج:

1. جاءت نتيجة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وهي مرتبة بحسب هذه المتوسطات، حيث جاء بعدا التركيز على الزبون ودعم الإدارة العليا في نفس المرتبة، ومن ثم بعد التحسين المستمر، وفي المرتبة الأخيرة بعد تمكين العاملين، وقد يعود سبب ذلك إلى أن هناك بعض المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مقاومة التغيير سواءً من قبل بعض المسؤولين أو من جانب العاملين في البنك، ويضاف إلى ذلك عدم تشجيع العاملين في البنك على تقديم الحلول والأفكار الإبداعية بالشكل المناسب، كذلك قد يعود إلى القصور في وضع الخطط والتعليمات الواضحة لطريقة تحسين الخدمات البنكية، وإلى عدم الاهتمام عدم وضع الإدارة العليا لخطط واضحة للالتزام بالجودة، وعدم الاهتمام الكافي بتعزيز فرق العمل بهدف تحسين الأداء والوصول إلى البيئة الصحية الملائمة التي تحقق جودة كبيرة في الخدمات المقدمة،

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شاهين، 2018) التي أشارت إلى عدم توافق محاور إدارة الجودة الشاملة مع المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. جاءت نتيجة المتوسط الحسابي تجاه الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة، وهذا ما قد يعزى إلى كون البنك يسعى إلى البحث عن أسواق جديدة بشكل مستمر، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Al-Awawdah,2019) التي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة.

3. من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط تبين وجود تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وقد جاءت هذه الأبعاد من حيث التأثير حسب قوة معاملي الارتباط والتحديد:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، ويعزى ذلك إلى مدى أهمية إدراك جذب الزبائن الجدد والحاليين من خلال تلبية رغباتهم، والاستجابة إلى توقعاتهم وتحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Korankye,2013)، والتي توصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في تخفيف الضغوط التنافسية والاحتفاظ بالزبائن.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، ويعزى ذلك إلى دور الإدارة العليا الجوهري في تقرير خطط عمل منهجية وسليمة ودقيقة يمكن أن تنعكس في صورة تحسين لجودة الخدمة

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، ويعزى ذلك إلى أن تشجيع العاملين على توليد أفكار إبداعية من شأنه أن يواكب رغبات الزبائن بتقديم خدمات تناسب توقعاتهم وربما تزيد، وهو ما يحقق رضا الزبائن ويسهم في زيادة الحصة السوقية للبنك.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، ويعزى ذلك إلى أن تطوير الجانب البحثي في البنك، والذي يهدف إلى ابتكار خدمات جديدة قد ينتهي إلى الوصول إلى نوع من الخدمات المتميزة، والتي لا تقدمها البنوك المنافسة، مما قد يؤدي إلى تحويل كثير من الزبائن لصالح البنك.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صلاح، 2022) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية.

- من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والتي جمعت أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقياس أثرها مجتمعةً تبين وجود أثر لبعدي التركيز على العمليات وتمكين العاملين على الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق فقط، وذلك بدون تأثير لبعدي التحسين المستمر و دعم الإدارة العليا، وقد يعزى ذلك لكون هذين البعدين أكثر أهمية لكونهما مسؤولين عن تحديد مدى إمكانية البنك في تحقيق الميزة التنافسية.

توصيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة:

1. العمل على تحقيق دعم الإدارة العليا، ويكون ذلك من خلال تطبيق خطط واستراتيجيات وإرشادات واضحة قادرة على التحسين، وكذلك جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق الاستجابة لطلباتهم ومراجعة الخدمات بشكل مستمر للتأكد من أنها قادرة على كسب رضاهم.
2. الاهتمام بتمكين العاملين، وذلك من خلال زيادة قنوات الاتصال الأفقية والرأسية أمام العاملين في البنك بهدف إيصال ما لديهم من أفكار إلى المستويات الإدارية العليا وأخذ التقارير الواردة منهم بعين الاعتبار.
3. منح المكافآت وحوافز مادية ومعنوية مجزية لأصحاب الأفكار الإبداعية في البنك، والتي تسهم في تطوير الخدمات البنكية المقدمة.
4. ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتقنيات الحديثة التي تمكن من حفظ المعلومات والتجارب السابقة والإحصاءات المتعلقة بعمليات البنك مع تقييم واقع عمل التقنيات الالكترونية بشكل دوري لإمكانية استخدامها من قبل العاملين في البنك عند الحاجة بما يمكنهم من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
5. العمل على ضمان التحسين المستمر وذلك من خلال اعتماد منهجية (6 Sigma)، والتي تقوم على جمع البيانات والأرقام حول المشكلة التي تواجه الخدمة البنكية، ومن ثم تحليل البيانات لتحديد أسباب المشكلة، ومن ثم تحديد مجموعة من الأنشطة يقوم بها البنك لتحسين الأداء، وتنتهي بمراقبة الأداء لمراقبة وتقييم هذا التحسين.
6. العمل على تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال زيادة عدد المراكز التي تخدم خدمات بنكية في المناطق التي يوجد فيها كثافة سكانية.
7. ضرورة تعزيز الميزة التنافسية من خلال التأكيد على تقديم خدمات بنكية خالية من الأخطاء قدر الإمكان ومن المرة الأولى.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- الأشقر، عمار، (2022)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية: دراسة ميدانية على مصنع تعبئة مياه نبع الحياة، المؤتمر العلمي الدولي السادس، جامعة الزاوية، ليبيا.
- 2- البدوي، محمد فوزي، (2009)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 3- البشابشة، سامر، (2024)، أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 38، العدد4، الأردن.
- 4- الداودية، رحمة، (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، اليمن.
- 5- الزهراني، إبراهيم، (2022)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، مجلة جامعة أم القرى، المجلد14، العدد1، السعودية.
- 6- السميحي، محمد سالم، (2024)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الصحية بالتطبيق على المستشفيات العامة بطرابلس ليبيا، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد38، العدد2، ليبيا.
- 7- الشيخ حسن، فداء، شعبان، محمود، (2018)، تقييم واقع توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات: دراسة حالة الشركة العامة لمرافأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد40، العدد6، سورية.
- 8- الطائي، رعد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- العابد، هوارى، (2015)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر.

- 10-القبلي، الطيب، (2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية بمدينة سرت، مدلة آفاق الاقتصادية، المجلد6، العدد11، ليبيا.
- 11-القبلي، الطيب، (2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مجلة آفاق للبحوث العلمية، المجلد6، العدد11، ليبيا.
- 12-القحطاني، حسين، (2022)، أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد6، العدد24، السعودية.
- 13-المحمودي، (2024)، فضل، أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء، المجلد3، العدد1، اليمن
- 14-الموسوي، دنيا، (2024)، استخدام منهجية الإبداع في تصميم العملية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، عدد خاص، العراق.
- 15-الناشري، خليل، (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد7، الجزائر.
- 16-النقري، غيث محمود، (2017)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة سيرياتل تيلكوم، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- 17-النقري، غيث، (2017) بعنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة سيرياتل تيلكوم، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- 18-بن عيشاوي، أحمد، (2013)، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، الجزائر.
- 19-بوبريحة، معاذ، (2016)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة الإفريقية للزجاج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر.
- 20-جودة، محفوظ، (2006)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

- 21- حامد، فداء، (2015)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية، عمان، الأردن.
- 22- حسن، أحمد، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 23- حمود، خصيري، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 24- شاكر، شذى، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد1، الجزائر.
- 25- صلاح، إنجي، (2022)، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد42، العدد3، مصر.
- 26- عطاب، نسرین، (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة ابن خلدون، الجزائر.
- 27- علي، جميلة صالح، (2019)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، السودان.
- 28- علي، علي، (2018)، تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- 29- غريسي، مريم، (2019)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر.
- 30- قاسم، سامر، (2018)، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية، مجلة جامعة تشرين للعلوم والبحوث والدراسات العلمية، المجلد40، العدد6، سورية.
- 31- قنديل، يزن، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الانية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- 32- مجيد، سلامة، (2020)، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البيان العلمية، العدد السابع، الجزائر.
- 33- محسن، ليث، (2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة الدراسات المحاسبية، المجلد7، العدد21، العراق.
- 34- معلا، عبير، (2022)، أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية العاملة في دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد38، العدد4، سورية.
- 35- مولاي مصطفى سارة، (2016)، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية و المالية، العدد 05، الأردن.
- 36- هيوتي، سارة، (2024)، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الشركات السياحية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 37- يعقوب، عدنان، (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 37، العدد3، سورية.

المراجع باللغة الإنكليزية

1. Alghamdi, A.A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*, 4(4): 141-160.
2. Al Khasabah, M. A. I., Salleh, H. S., Mat, N. H. N., & Zulkiffli, S. N. A. (2022). Nexus between total quality management and competitive advantage in Jordanian banking sector: the mediating effect of quality performance. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 193-205.

3. Al-Najjar, F. (2016). Social Responsibility & its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*. 7. 114-125.
4. Asu, E.)2022(. "Total Quality Management and Organizational Success", *International Journal of Academic and Applied Research*, 6, pp. 1 43-149.
5. Daru, M. U. (2016). Total Quality Management (TQM): A strategy for competitive advantage. *International Journal of Research in IT and Management*, 6(9), 51-55.
6. Elhawi, R. (2022). Total quality management in achieving competitive advantage. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 3959-3965.
7. Elijah, A. & Millicent, A. (2018). The Impact of a Sustainable Competitive Advantage on A Firm's Performance: Empirical Evidence from CocaCola Ghana Limited. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.6, No.5, pp.30-46.
8. Garvin, D. A. (2014), *Managing Quality*. London: Collier Macmillan.
- Goetsch, D.L & Davis, S.B. (2010). *Quality management for organizational excellence*, New Jersey: USA Pearson Education.
9. Hamdi, S., Silong, A., Omar, Z. & Rasdi, R. (2016). Impact of T-Shaped Skill and Top Management Support on Innovation Speed; The Moderating Role of Technology Uncertainty, *Cogent Business & Management*, 3: 1-13.
10. Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
11. Puthanveetil, B. A., Vijayan, S., Raj, A., & Sajan, M. P. (2020). TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings. *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
12. Suganathi, L. & Samuel, A.A. (2015). *Total quality management*. New Delhi: Asoke K. Ghosh, PHI Learning Private Limited.
13. Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-9.

الاستبيان

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد

تجري الباحثة دراسة بعنوان " دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي بمدينة دمشق " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة أرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وبوصفكم من المختصين والموظفين في البنك، فأنتم الاصلح بتزويد الباحثة بالمعلومات الصحيحة، وذلك من خلال اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عون لها، علماً بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستبانة سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بشرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدي

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس	ذكر	أنثى
-------	-----	------

العمر	أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	من 40- أقل من 50 سنة	50 سنة فما فوق
-------	---------------	----------------------	----------------------	----------------

الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11- 15 سنة	16 سنة فما فوق
-----------------	----------------	---------------	---------------	----------------

المؤهل العلمي	ثانوية وما دون	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا
---------------	----------------	------------	--------------	-------------

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

#	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إدارة الجودة الشاملة						
التحسين المستمر						
1	يوفر البنك بيئة تدعم الابتكار والتطوير المستمر					
2	يطور البنك بنيته التحتية لمواكبة التغييرات					
3	يشجع البنك الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة لتحسين الأداء					
4	يعتبر البنك التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيه					
5	يطور البنك في هيكله التنظيمي لتسهيل عملياته المصرفية					
التركيز على الزبون						
6	يدرس البنك احتياجات الزبائن بشكل مستمر					
7	يستمع البنك للشكاوى ويتعامل معها بسرعة					
8	يعتمد البنك على التغذية الراجعة من الزبون من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة					
9	يسعى البنك لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح خدمات جديدة					
10	يعمل البنك على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الزبون					
دعم الإدارة العليا						
11	تؤكد إدارة البنك على الموظفين بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين					
12	تقوم الإدارة بمراجعة نظام الجودة في البنك بشكل مستمر					
13	تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية					
14	تدعم إدارة البنك الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة					
15	تضع إدارة البنك خطط واضحة لتحقيق الالتزام بالجودة					

تمكين العاملين						
					16	تشرك إدارة البنك الموظفين في اتخاذ القرارات
					17	يوفر البنك متطلبات تحفيز الموظفين المادية والمعنوية
					18	يشجع البنك مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية من أجل تطوير أدائهم
					19	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز الأهداف المحددة
					20	يشجع البنك المبادرات الإبداعية من قبل الموظفين
الميزة التنافسية						
					21	الخدمات التي يقدمها البنك ذات جودة عالية مقارنةً بالبنوك المنافسة
					22	يتميز البنك بتوزيع مراكز خدماته في كافة المناطق
					23	يملك البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماته
					24	يتمتع موظفو البنك باللباقة في تعاملهم مع الزبائن
					25	ينجز موظفو البنك الخدمات للزبائن في الوقت المحدد
					26	يركز البنك على الإبداع والابتكار في خدماته
					27	يسعى البنك إلى تحليل السوق المستهدف بعناية
					28	يقدم البنك عروض مبتكرة تحقق له تميزاً في السوق