

## دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن

محمد بركات الزهير، أستاذ مساعد عمان - الأردن:

[mohammad\\_alzuhair@yahoo.com](mailto:mohammad_alzuhair@yahoo.com)

خالد لافي النيف، أستاذ مساعد عمان - الأردن: [kaleif@yahoo.com](mailto:kaleif@yahoo.com)

تركي مجحم الفواز، أستاذ مساعد، عمان - الأردن: [torki32@yahoo.com](mailto:torki32@yahoo.com)

آمال كايد البداوي، ماجستير، عمان - الأردن: [amal\\_albaddawi@yahoo.com](mailto:amal_albaddawi@yahoo.com)

**Abstract:** This study aims to analyze the relation between total quality management and competitive advantage and their effect in consolidating strategic performance in Jordanian commercial banks.

A set of main and sub-hypotheses has been deduced, which was examined by using collective data statistical instruments through a questionnaire that was distributed to the 62 managers of the researched Jordanian commercial banks. Consequently, the study has come out with a collection of conclusions.

The most important of which include: (1) There are immaterial correlations between variables of the total quality management and variables of the competitiveness advantage. (2) There are immaterial correlations between variables of the competitiveness advantage and variables of strategic performance. (3) There are immaterial correlations between variables of the total quality management and variables of strategic performance. (4) Responding variables of strategic performance occur according to direct effects of total quality management more than direct effects of variables of competitiveness advantage.

According to conclusions of the study, some suggestions in harmony there with were provided in addition to suggestions for future researchers in current study subjects.

**الملخص:** تهدف الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية - كلا على حدة ومجموعة - والأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن. تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية واختبارها باستخدام الأدوات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان تم توزيعه على 62 مديراً في المصارف التجارية المرخصة في الأردن.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة ارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الميزة التنافسية. ووجود علاقة ارتباط بين متغيرات الميزة التنافسية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي. كذلك فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي.

وأخيراً، أشارت النتائج إلى أن استجابة متغيرات الأداء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة أكبر منه لمتغيرات الميزة التنافسية. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد تمت التوصية بعدد من التوصيات.

**الكلمات الدالة:** إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، الأداء الاستراتيجي، المصارف الأردنية.

## 1- مقدمة

اكتسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة مؤخراً أهمية متزايدة في عالم الأعمال، فالجودة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في زيادة القدرة التنافسية وتعزيز الكفاءة في أداء الشركات والمؤسسات المختلفة بشكل عام وفي القطاع المصرفي والمالي بشكل خاص، الذي يلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية، يكمن في قدرته على تعبئة المدخرات واستثمارها في القطاعات الاقتصادية المختلفة. ويتأتى ذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر في معدلات وكفاءة الأداء سواء للخدمات المقدمة أو في تحسين وتطوير أداء عاملاتها واستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي، في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل.

### 1.1- مشكلة الدراسة

ترتكز مشكلة الدراسة الحالية في نقطة تتمثل في مدى إدراك المدراء في الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية إلى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ببرامجها المختلفة والميزة التنافسية من جهة وتأثير هذه العلاقة في الأداء الاستراتيجي. وتزداد هذه المشكلة في ظل التنافسية العالية التي يشهدها قطاع المصارف ومن هنا فإن أسئلة الدراسة تتمثل في:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من جهة وأبعاد الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى؟

### 1.2- أهمية الدراسة

تتركز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

- 1- تعد الدراسة الحالية امتداداً للبحوث والدراسات التي تهتم بمتغيرات الدراسة ( إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية ، الأداء المصرفي ).
- 2- أهمية القطاع المبحوث، إذ يمثل القطاع المصرفي أحد أعمدة الاقتصاد الوطني ومصدر من مصادر الدخل الوطني.

3- يسهم هذا البحث في تعميق رؤية وإدراك المنظمات المبحوثة لعلاقة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المزايا التنافسية وأهمية هذه العلاقة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في المصارف.

### 1.3- هدف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى التعرف الى طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية -كلا على حدا ومجموعة والأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن.

### 1.4- فرضيات الدراسة

- الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغيرات المستقلة (ابعاد متغير الميزة التنافسية: الكلفة، التميز، الابداع، وابعاد متغير إدارة الجودة الشاملة: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتعليم).

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير الميزة التنافسية (الكلفة، التميز، الإبداع)، وأبعاد متغير الأداء الاستراتيجي للمصارف (العمليات الداخلية، الأداء المالي، رضا الزبون).

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وابعاد متغير الأداء الاستراتيجي للمصارف: العمليات الداخلية، الأداء المالي، رضا الزبون).

- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغيرات المستقلة مجتمعة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي للمصارف. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا) والعمليات الداخلية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا) والأداء المالي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا) و رضا الزبون.

### 1.5- التعريفات الإجرائية

اشتملت الدراسة على المتغيرات التي يمكن تعريفها على النحو التالي :

### 1.5.1- المتغيرات المستقلة

- 1- إدارة الجودة الشاملة: منهج وفلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق احتياجات وتوقعات وأهداف المنظمة بفاعلية من خلال التحسن المستمر لنظامها وعملياتها واشتراك جميع العاملين في تلك الجهود.
- 2- الميزة التنافسية: قدرة المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطتها اقل من القيمة المقدمة للمشتريين مقارنة مع المنافسين وانجاز أنشطتها بصورة مميزة ومختلفة عن منافسيها.

### 1.5.2- المتغير التابع : الأداء الاستراتيجي

يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمات على تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة مع المنافسين ، وترجمة تخطيط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدته المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة والتي يمكن قياسها من خلال عملياتها الداخلية وأدائها المالي ورضاء زبائنهم.

### 2- الإطار النظري للدراسة

#### 2.1- إدارة الجودة الشاملة

2.1.1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعتبر كل من مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الشائعة في اللغة الإدارية المعاصرة، ويعبران عن توجه عالمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات أهل الإدارة في مختلف مستوياتهم، ويحكم كثيراً من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها (السلمي 1995 م، 9). وبعد موضوع إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup> موضوع الساعة في الأوساط العلمية والصناعية والإدارية اليوم. ولقد بدأت اليابان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث استعانت بادوارد ديمينج (1969) الذي قام بإلقاء محاضراته القيمة في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات، وقام بعرض مزايا إدارة الجودة الشاملة ثم تبعها في أوروبا والولايات المتحدة بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ولكن في وقت لاحق لاهتمام اليابان بها، وتوج هذا الاهتمام بإصدار المواصفة ISO 9000 التي تتضمن مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها في أية منشأة لتكون جديرة بالتعامل معها.

2.1.2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات ذلك ان عملية التطبيق لا بد ان تكون مخططة ومنظمة كما يجب بتوفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها ، فكما يتم تهيئة الارض

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل عن أهم تعريفات إدارة الجودة الشاملة انظر (البدوي، 2009)

للزراعة لابد اعادة وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة . ولهذا قامت الباحثة بمسح مكتبي لما كتب حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود العديد من المتطلبات التي تختلف في عددها ولكن تتفق في جوهرها وتشتمل هذه المتطلبات<sup>2</sup>: دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة. والتوجيه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المؤسسة. وتهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة. وقياس الأداء للإنتاجية والجودة. وتفعيل إدارة الموارد البشرية والتدريب بالمؤسسة. وتبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة. ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الجودة والإنتاجية. وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة. ثانياً- الميزة التنافسية: كان مفهوم الميزة النسبية (comparative Advantage) حيز الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية، ومجالات التخصص ، وتقييم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء.

ومنذ كتابات (ريكاردود) والى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة. ( الشربيني ، 1996 : 1). وفي نهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية إذ يرجع استخدامه إلى (1939، Chamberlin). (90 : 1990، Read & Defillippi)، وبعد هذا التاريخ تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل. امتدت المرحلة الأولى من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin)، (Selznick) الذي ربط الميزة بالكفاءة. و(Hofer & Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة و عدا الميزة شيئاً يمكن أن يكون في ضمن إستراتيجية الشركة وبذلك فان الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة، فيما يعد الأداء متغيراً معتمداً. (الزعيبي، 1999 : 59-60)، (90 : 1990، Read & Defillippi)

## 2.2- مفهوم الميزة التنافسية

في الحقيقة لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه عن الميزة التنافسية، ويرجع ( Hu ، 1995 : 73) السبب في ذلك إلى حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه وبضمنها الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد تماماً فضلاً عن ذلك فان الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة ، ولتحديد مفهومنا الإجرائي الذي سنعتمده في دراستنا الحالية لابد من استعراض المفاهيم التي جاءت بصدد الموضوع المذكور<sup>3</sup>.

## 2.3- الأداء الاستراتيجي

<sup>2</sup> للمزيد انظر: توفيق ، 2003 ، ص 130 وزين الدين ، 1996 ، ص 46 وال مصطفى ، 2002 ، ص 123 ، وابو ملوح ، 2000 م ، ص 124) والعقيلي ، 2001 ، ص 147 .  
<sup>3</sup> لمزيد من التفاصيل عن هذا الموضوع، انظر ( البدوي، 2009: )

**2.3.1- مفهوم الأداء الاستراتيجي:** يشير ( Ven Katramanm Ramanu, 1986) إلى أن قياس الأداء أمر مركزي في أي تحليل استراتيجي تجريبي، ويرى (Hover, 1986) إن قياس الأداء أمراً مهماً في الدراسات الإدارية على الرغم من وجود شكوك في صدق مختلف المقاييس، لكنه لا بد من دورها وان مكونات الأداء تتغير عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية هي متغيرة وأيضاً العوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة قد لا تصبح ملائمة لقياس الأداء في مرحلة نموها.

وقد عرف (Wright, 1995) الأداء بأنه انعكاس استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها في حين أشار (Center Performance Excellence 2004,15) إلى أن مصطلح الأداء عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات، بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة بالنسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية.

**2.3.2- قياس الأداء الاستراتيجي :** تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء مهمة لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر. وبهذا يصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تعمل على تحقيق الأهداف الجديدة للمنشآت (زيادة مستوى الجودة، زيادة المرونة، الابتكار) بدلاً من التركيز الحالي على مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل حيث أصبحت الربحية المالية لا تلائم النشاطات في البيئة الحديثة للخدمات البنكية. بالتالي برز لدينا أهمية قياس الأداء الاستراتيجي نظراً لما تتضمنه من مقاييس مالية وغير مالية، ويعتبر المقياس المتوازن للأداء الذي قدمه (Kaplan and Norton, 98) أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي ويتضمن القياس المتوازن للأداء مجموع ومتنوعة من مقاييس الأداء تتعلق بأربعة مجالات هي : الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي وأنشطة التعليم والنمو بالمنظمة، وتم تصميم هذه المجموعة من المقاييس لضمان تحقيق إستراتيجية المنظمة كما أن هذه المقاييس تشتق من رؤيتها وإستراتيجيتها التي تركز على ما يهتم به العملاء والعاملون والمستثمرون (Kaplan and nortn,92,96).

### 3- الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، والأداء الاستراتيجي باهتمامات كثيرة من قبل المفكرين والباحثين والدارسين، وذلك لما له من دور حيوي ومهم في التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها واحجامها، لذا فقد حفلت

المراجع الادارية بالعديد من الدراسات الثرية التي يمكن ان تساعد في تكوين خلفية علمية عن هذا الموضوع، وفيما يلي استعراض بعضاً منها :

### 3.1- الدراسات ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة

**3.1.1- دراسة معلا (1998): " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الاردن"** استهدفت هذه الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الاردن من جهة نظر العملاء، وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً من قبل المصارف التجارية كان منخفضاً مقارنة مع مستوى الجودة الذي يتوقعه هؤلاء العملاء.

**3.1.2- دراسة ( ابو موسى 2000) بعنوان " اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الاردنية"**، دراسة مقارنة بين بنك الاسكان والبنك الاسلامي الاردني، وتوصلت الدراسة الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين تقييم عملاء بنك الاسكان وعملاء البنك الاسلامي لمستوى جودة الخدمة المصرفية ووجود فجوة بين جودة الخدمة ورضا العميل.

**3.1.3- دراسة العنزي 2001 بعنوان " اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو ادارة الجودة الشاملة "**، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات المديرين في الادارات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ولكل عنصر من عناصرها ( القيادة والادارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، تطوير وادارة الموارد البشرية ) بالاضافة للتعرف على اهم الفوائد المتوخاه من تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل عام ولكل عنصر من عناصرها ونحو الفوائد المتوخاه من تطبيقها وتم استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية واختبار كروسكال ولاس ومعامل بيرسون للارتباط وتم التوصل لعدد من النتائج التي عكست اتجاهات القيادات الادارية في البنوك السعودية فهما متباينا لمفهوم الجودة الشاملة وخطأً بين حقيقة ادارة الجودة الشاملة مع التاكيد الجودة وجودة المنتج وبينت الدراسة فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد العينة نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين عناصر الجودة الشاملة كلها والفوائد المتوخاه من تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهيكل الصناعة المصرفية.

**3.1.4- دراسة (شوكاني ، 2003 ) بعنوان " اثر الجودة المدركة على الربحية والنمو"**، دراسة مقارنة بين قطاعي البنوك والمستشفيات الخاصة في الاردن بتطبيق نموذج سلسلة الخدمة والربحية ، هدفت هذه الدراسة لاختبار الجودة المدركة على الربحية والنمو في المؤسسات الخدمية الاردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى جود نسبة تقييم سلبي لبعض ابعاد جودة الخدمة الداخلية ونسبة رضا منخفضة على هذه الابعاد من قبل الموظفين كما تبين وجود درجة ولاء وانتماء متدنية عند الموظفين لمؤسساتهم في كلا القطاعين ووجود نسبة تقييم منخفضة لبعض ابعاد جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء.

**3.1.5- في دراسة (القاضي ، 2003) بعنوان "تقييم اتجاهات العاملين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الملكية الاردنية"**، حيث تركزت الدراسة حول اربعة عناصر هي التركيز على العميل والتدريب ، وشكاوى العاملين في صنع واتخاذ القرارات ونشر ثقافة التنظيم .

**3.1.6- دراسة Elmaiman I, 2004 : " العوامل المؤثرة عل نجاح تطبيق ادوات تحسين الجودة الشاملة"**، هدفت الدراسة الى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الانتاجية وغير الانتاجية من تطبيق ادوات تحسين الجودة بفاعلية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكشفت النتائج عن ان نجاح تطبيق الجودة معتمد على فهم ووعي الادارة العليا والعاملين ، كما كشفت ان تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها اثر في نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة.

### **3.2- الدراسات ذات الصلة بالميزة التنافسية**

**3.2.1- دراسة ( Shan, Hanihon ) (1991) بعنوان " الميزة القطرية والتعاون الدولي"**، كان هدف الدراسة التعرف على أثر الميزة القطرية لليابان على التعاون الدولي وخرجت النتائج بعدد من الاستنتاجات منها : أن الميزة القطرية متغير مهم في إيضاح الاختلاف في العلاقات التعاونية للشركاء وأن الشركات الداخلة حديثاً في الصناعة تميل إلى التعاون مع الشركات العالمية.

**3.2.2- دراسة ( Figenbauim, Karnant ) (1991) بعنوان " مرونة المخرجات مصدر الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة"**، هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى كون المرونة مصدراً للميزة التنافسية في الشركات الصغيرة، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن هناك مبادلة بين مرونة المخرجات وحجم الشركة أي أن الشركات الصغيرة أكثر مرونة من الشركات الكبيرة. وأن مرونة المخرجات تعد مصدراً للميزة التنافسية في الشركات الصغيرة.

**3.2.3- دراسة (الروسان، 1997) بعنوان "العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"**، كان هدف الدراسة تحليل واقع صناعة الأدوية الأردنية من حيث مستوى الأداء التصديري لها والخيارات الاستراتيجية، والعلاقة بين الأداء التصديري والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة طردية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية. وأن انتهاج إستراتيجية قيادة الكلفة يؤدي إلى التمتع بميزة تنافسية سعرية وأن انتهاج إستراتيجية التمايز يؤدي إلى تمتع الشركة بميزة تنافسية غير سعرية.

**3.2.4- دراسة (الزعبي، 1999) بعنوان "اثر نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"**، هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص واقع البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية وتحديد أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي. وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة طردية بين نظام المعلومات الاستراتيجية وتوافر فرص بناء وتطوير المزايا التنافسية، ووجود علاقة تأثير معنوية بين مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية وبناء وتطوير الميزة التنافسية.

**3.2.5- دراسة (الموسوي، 2000) بعنوان "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق الميزة التنافسية في الأداء التسويقي"**، كان هدف الدراسة تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في خلق الميزة التنافسية (سعرية، لا سعرية، سعرية/ لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الإصباغ في القطاع الخاص في بغداد،

واستخدمت الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات والمعلومات وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها ان موارد الشركات تؤثر في كسبها ميزة تنافسية. ووجود علاقة تأثيرية كلية لإبعاد (التوجه نحو الزبون ونحو المنافسين التنسيق الداخلي في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز.

**3.2.6- دراسة (القطب 2002) بعنوان "الخيار الاستراتيجي دائرة في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في عينه من شركات التأمين الأردنية"**، هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي المتبع في شركات التأمين الأردنية وبين الأداء المالي وتكاليف الشركات بوصفه المؤشر لميزة الكلفة التنافسية. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية لنسب النمو

المعدة عن الخيار الاستراتيجي على عناصر الكلف الرئيسة التي تميز الشركات كلفوياً.

### 3.3- الدراسات ذات الصلة بالأداء الاستراتيجي

3.3.1- دراسة (هيجان (1994) بعنوان " منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم التي ترمي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعناصر الجودة .

3.3.2- دراسة اليلبيسي (2000) بعنوان " ادارة الجودة الشاملة والاداء - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الاردن"، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الاردن لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف التجارية في الاردن بعناصر ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي .

3.3.3- دراسة علي (2002) بعنوان "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة عل اداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً - دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة واثرها على اداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً في الاردن ، وكذلك التعرف الى ابرز المعوقات التي تعرقل تطبيق الركائز الاساسية لادارة الجودة الشاملة ، ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها ان المنظمات الصناعية تتبنى ركائز ادارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة والربحية.

3.3.4- دراسة Kerr, 2003 بعنوان " العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي للمنظمات الخدمية"، هدفت الدراسة الى تحديد اثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الانتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة . وأشارت النتائج الى ان اهم عامل في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الادارة العليا ، فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة.

3.3.5- دراسة (Tipparat, 2006) : بعنوان " القيادة والجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين امريكا وتايلاند"، هدفت الدراسة على معرفة العلاقة بين القيادة الادارية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة والثقافية والوطنية كما حاولت معرفة

اثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة. وكشفت الدراسة عن القيادة التحويلية لها تاثير ايجابي على تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما ان المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة اكثر من المنظمات الامريكية.

#### 3.4- الدراسات ذات الصلة بمتغيرين

3.4.1- دراسة القضاء (2006) بعنوان "اثر تبني استراتيجيه الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي : دراسة ميدانية لشركات الصناعية الدوائية الاردنية"، هدفت الدراسة الى تحديد اثر تبني استراتيجيه الجودة الشاملة في تحسن الموقف التنافسي لشركات الصناعية الدوائية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين تبني استراتيجيه الجودة الشاملة والموقف التنافسي.

#### 3.5- ما يميز هذه الدراسة

استناداً إلى الدراسات المعروضة وما جاء فيها، يتبين عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات الآتية:

1- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي،

2- العلاقة بين الميزة التنافسية والاداء الاستراتيجي،

3- تأثير علاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على الاداء الاستراتيجي.

ومن هنا تظهر المساهمة الفكرية لهذه الدراسة عن طريق بحثها للعلاقة بين المتغيرات المشار اليها اعلاه، وبالتالي فهي تمثل منحى شمولي يسعى للتوصل الى نتائج جديدة لم تبحثها دراسات سابقة تتمثل في استكشاف نوعية العلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات بما يسهل الطريق امام الباحثين لاحقاً.

#### 4- منهجية الدراسة

##### 4.1- طبيعة ومنهج الدراسة

يمكن وصف هذه الدراسة بأنها ميدانية - لاعتمادها على المسح الميداني في جمع البيانات- ووصفية - حيث أنها تصف الظواهر التي تدرسها وكذلك مجتمع الدراسة- وتحليلية : لاشتمالها على تحليل البيانات ونتائج اختبار الفرضيات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي-التحليلي والذي يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. إذ استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة والتحليل لاغراض تحديد النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات.

#### 4.2- أساليب جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاسناد اهداف الدراسة لتساهم في اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، فقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من كتب ومجلات ودراسات واطاريح ذات الصلة، وفيما يخص الجانب الميداني فقد استعمل الباحث الوسائل الاتية في جمع بيانات الدراسة المطلوبة.

##### 1- الوثائق والسجلات والتقارير الخاصة بالمصارف.

2- الاستبيان: قام الباحثون بتطوير استبانة يمكن من خلالها قياس المتغيرات المنبثقة من فرضيات وانموذج الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، والادبيات المرتبطة بموضوع العمل للاستفادة منها في تطوير اداة الدراسة، ثم تم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص بمجال الدراسة وابداء ارائهم حولها واقتراح ما يحسن الاداة ويجعلها اكثر مناسبة وشمولاً لجوانب ظواهر الدراسة، وتم الاخذ براء المحكمين والتعديل على اداة الدراسة في ضوء توجيهاتهم.

4.2.1- وصف استمارة الاستبيان: اشتمل الاستبيان على اربعة اجزاء رئيسة تضمن الاول منها المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالافراد المبحوثين والتي تضمنت (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، التخصص العلمي، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي)... اما الجزء الثاني من الاستبيان فانه يركز على المقاييس<sup>4</sup> الخاصة ببعيد ادارة الجودة الشاملة. اذ تناول خمسة متغيرات ادارة الجودة الشاملة هي (ادارة الجودة الشاملة، التزام دعم الادارة، التركيز على الزبون، التحسن المستمر، مشاركي العاملين، التدريب والتعليم). وبموجب ذلك فقد تم وضع اسئلة لكل منها. ويستعمل الجزء الثالث من الاستبيان مقاييس الميزة التنافسية اعتمادا على مجموعة من الدراسات اذ تم تناول ثلاثة متغيرات للميزة التنافسية لقيادة الكلفة، بعد التميز بعدم الابداع. وتضمن الجزء الرابع للاستبيان بعد الاداء الاستراتيجي وتم الافاده من مجموعة من الدراسات في تحديد المقاييس الخاصة بهذا البعد والذي اشتمل على المتغيرات الاتية (العمليات الداخلية، الاداء المالي، رضا الزبون). واستعمل في جميع مقاييس الاستبيان مقياس Likert الخماسي والذي يعد من اكثر المقاييس استخداما في العلوم الادارية والاجتماعية.

4.2.2- صدق الاستبانة وثباتها: لقد تم تطوير استبانة الدراسة من خلال المرور في ثلاثة مراحل:

**المرحلة الأولى :** لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانى بعد تعميمها على ثمانية محكمين من اختصاصات مختلفة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعات اردنية من اجل تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها. وقد عدلت بعض البنود بعد اخذ الملاحظات المقترحة بما يتلاءم ومتغيرات البحث.

**المرحلة الثانية :** وهي تجريبية، للتأكد من ثبات المقياس من خلال اجراء اختبار مبدئي على عينه مؤلفة من (14) شخصاً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم عشوائياً وبعد مرور عشرة ايام تم توزيع استبانة الدراسة مرة اخرى على المجموعة نفسها. وتم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معامل الارتباط بين الاجابة في المرتين والذي بلغ (84%) وهو دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (12). وقد عدت هذه الدرجة كافية لاعطاء الاستبانة صفة الثبات والصلاحية في جميع البيانات الخاصة لموضوع الدراسة.

#### 4.3- الوسائل الإحصائية

استعملت مجموعة من الوسائل الاحصائية من اجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها وتمثلت هذه الوسائل بالاتي:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لانها ادوات وصف متغيرات الدراسة وعرض النتائج الاولية ومناقشتها .
2. معامل الارتباط البسيط (بيرسون) واستعمل لقياس قوة العلاقة بين متغيرين فضلاً في استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة .
3. معامل الارتباط المتعدد في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ومتغير معتمد واحد.
4. الانحدار المتعدد في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .
5. الانحدار المتدرج لتحديد افضل نموذج لتاثير متغيرات ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الاداء الاستراتيجي المصرفي .

#### 4.4- مجتمع وعينة الدراسة

اقتصر ميدان الدراسة على قطاع المصارف وذلك لتمييز قطاع المصارف وتطوره من خلال مواكبته للتطورات والتغيرات على مختلف الاصعدة مقارنة بالقطاعات الاخرى. وقد تم استعمال طريقة العينة القصدية تمثلت عينة البحث بمدراء العامون ونواب المدراء العامون ومساعدتهم في المصارف المبحوثة (مدير عام، نائب مدير، مساعد مدير، مدير تنفيذي (مدير ادارة))، إذ كان مجموع

افراد عينة الدراسة (90) شخصا من المسميات الوظيفية السابقة وهم يبلغون بنسبة 100% من مجموع المجتمع الكلي وتم توزيع الاستبانة عليهم لكن كان عدد الاستثمارات المسترجعة (70) وبذلك اصبح العدد الفعلي لافراد عينة الدراسة هو (62) فردا يشكلون ما نسبته (66%) من مجموع المجتمع الكلي وبالتالي يعد حجم عينة مقبولا للتحليل الاحصائي .

## 5- عرض نتائج الدراسة

### 5.1- الإحصائيات الوصفية

الجدول (1) يبين الاحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لابعاد الدراسة.

الجدول (1): الاحصائيات الوصفية لابعاد الدراسة

| البعد                   | المتغيرات الفرعية             | شدة الإجابة | الانحراف المعياري |
|-------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------|
| 1- إدارة الجودة الشاملة | أ. التزام ودعم الإدارة العليا | 3.879       | 0.7772            |
|                         | ب. التركيز على الزبون         | 3.63        | 0.86              |
|                         | ج. التحسين المستمر            | 3.99        | 0.70              |
|                         | د. مشاركة العاملين            | 3.80        | 0.82              |
|                         | هـ. التدريب والتعليم          | 3.43        | 0.84              |
|                         |                               | 3.81        | 0.67              |
| 2- الميزة التنافسية     | أ. قيادة الكلفة               | 3.9597      | 0.6421            |
|                         | ب. التميز                     | 3.86        | 0.73              |
|                         | ج. الابداع                    | 3.83        | 0.81              |
|                         |                               | 3.76        | 0.18              |
| 3- الأداء الاستراتيجي   | أ. العمليات الداخلية          | 3.7823      | 0.7278            |
|                         | ب. الاداء المالي              | 3.21        | 0.65              |
|                         | ج. رضا الزبون                 | 4.20        | 0.65              |
|                         |                               | 3.87        | 0.73              |
| 4- الأبعاد الثلاثة      |                               | 3.8736      | 0.7157            |

من الجدول (1) اعلاه يتبين ما يلي:

1- حقق العامل توفر الإدارة العليا الدعم المالي المطلوب لإنجاح تطبيق TQM في متغير التزام ودعم الإدارة العليا أعلى شدة إجابة بلغت (3.970) وادنى شدة إجابة الفقرة (4) والمتعلقة بتخلي الإدارة عن الطرق التقليدية والروتينية في تقييم أداء العاملين.

2- حقق العامل سعي إدارة البنك على كسب ثقة الزبون ورضاه في متغير التركيز على الزبون أعلى شدة إجابة بلغت (4.290) وأيضا على مستوى المتغيرات كافة وحيث سجل هذا المتغير أعلى شدة إجابة بلغت (3.9932).

3- سجل العامل (1) الخاص بتميز العاملون بالبنك بمعدلات إنتاج عالية في متغير العمليات الداخلية في البعد الاستراتيجي أدنى انحراف معياري على مستوى العوامل الأخرى بلغت 0.6878.

4- سجل العامل (4) والخاص بتخلي الإدارة عن الطرق التقليدية والروتينية في تقييم أداء العاملين أعلى انحراف معياري على مستوى العوامل الأخرى كافة بلغت (1.1940).

5- كانت شدة الإجابة للأبعاد الثلاثة محققة (3.8736) وبانحراف معياري (0.7157) وهو ما يشير إلى أن مستوى الأبعاد الثلاثة مجمعة هي فوق المتوسط وبنسبة مقبولة للمصارف المبحوثة.

## 5.2- اختبار فرضيات الدراسة

5.2.1- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغيرات المستقلة (ابعاد متغير الميزة التنافسية: الكلفة، التميز، الابداع، وابعاد متغير إدارة الجودة الشاملة: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتعليم).

الجدول (2) يبين مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغيرات المستقلة، حيث يمكن ملاحظة ان جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية باستثناء العلاقة بين الابداع ومتغير دعم والتزام الإدارة العليا وبين متغير الابداع ومتغير التدريب والتعليم.

اما من حيث قوة هذه العلاقات فقد تراوحت بين (0.465) و(0.947) وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغيرات المستقلة، وبناءا على نرفض فرضية النفي الاولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغيرات المستقلة.

وهذا يعني أن دعم والتزام الإدارة العليا يسهم في العمل من اجل تخفيض تكلفة تقديم الخدمات البنكية ودعم أنشطة البحث والتطوير. كما ويعني ان التركيز على الزبون واعتباره جزء أساسي من نظام المؤسسة الكلي يؤدي الى تخفيض التكلفة

الجدول ( 2 ) :مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغيرات المستقلة

| TQM<br>الميزة التنافسية | دعم والتزام<br>الإدارة العليا | التركيز على<br>الزبون | التحسين<br>المستمر | مشاركة<br>العاملين | التدريب<br>والتعليم | المؤشر الكلي |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------|
| كلفة                    | 0.581 **                      | 0.591 **              | 0.669 **           | 0.465 **           | 0.652 **            | 0.700 **     |
| تميز                    | 0.496 **                      | 0.560 **              | 0.878 **           | 0.654 **           | 0.502 **            | 0.678 **     |
| إبداع                   | 0.574                         | 0.677 **              | 0.597 **           | 0.592 **           | 0.763               | 0.947 **     |

\*\* عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ؟

**5.2.2- الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير الميزة التنافسية: الكلفة، التميز، الابداع، وابعاد متغير الأداء الاستراتيجي للمصارف: العمليات الداخلية، الأداء المالي، رضا الزبون).

الجدول ( 3): مصفوفة الارتباط بين متغيرات بعد الميزة التنافسية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي

| المؤشر الكلي | رضا الزبون | الأداء المالي | العمليات الداخلية | الأداء لإستراتيجي<br>الميزة التنافسية |
|--------------|------------|---------------|-------------------|---------------------------------------|
| 0.586**      | 0.669**    | 0.577**       | 0.575**           | الكلفة                                |
| 0.545**      | 0.522**    | 0.704**       | 0.573**           | التميز                                |
| 0.574**      | 0.510**    | 0.555**       | 0.610**           | الإبداع                               |

الجدول (3) يبين مصفوفة الارتباط بين متغيرات بعد الميزة التنافسية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي للمصارف، حيث يمكن ملاحظة ان جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية.

أما من حيث قوة هذه العلاقات فقد تراوحت بين 0.510 و 0.704 وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغير المستقل. وهذه النتائج تشير الى وجود علاقة قوية وإيجابية بين قدرة المصارف المبحوثة في العمليات الداخلية والقدرة على تخفيض كلف الخدمات المقدمة للعملاء. كما وتشير الى أن المصارف تعنى بالزبائن من خلال ما تقدمه من خدمات تنفرد بها عن باقي البنوك الأخرى. وتشير أيضا الى وجود توافق بين التميز بالخدمات والأداء المالي. واخيرا فانها تشير الى ان الابداع وتميز العاملون يؤدي الى معدلات إنتاج عالية حيث يعني الإبداع مساهمة البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطوير والتجديد وزيادة نمو الأرباح وتقليل الكلفة التشغيلية فكلما ارتفع الإبداع تحسن الأداء المالي للبنوك.

وبناء عليه نرفض فرضية النفي الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات بعد الميزة التنافسية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي للمصارف.

**5.2.3- الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وابعاد متغير الأداء الاستراتيجي للمصارف: العمليات الداخلية، الأداء المالي، رضا الزبون).

الجدول (4) يبين مصفوفة الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي للمصارف، حيث يمكن ملاحظة ان جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية. أما من حيث قوة هذه العلاقات فقد تراوحت بين 0.452 و 0.805 وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين

ابعاد المتغير المستقل. وهذه النتائج تشير الى وجود علاقة دقيقة بين دعم والتزام الإدارة العليا والتي تمثلها إدارة الجودة الشاملة على العمليات الداخلية. وبناءا على نرفض فرضية النفي الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات بعد إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي للمصارف.

الجدول (4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي

| الاداء الاستراتيجي | TQM    | التزام ودعم الإدارة العليا | التركيز على الزبون | التحسين المستمر | مشاركة العاملين | التدريب والتعليم | المؤشر الكلي |
|--------------------|--------|----------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------|
| العمليات الداخلية  | 0.60** | 0.59**                     | 0.59**             | 0.59**          | 0.45**          | 0.55**           | 0.81**       |
| الأداء المالي      | 0.57** | 0.65**                     | 0.55**             | 0.46**          | 0.45**          | 0.53**           |              |
| رضا الزبون         | 0.56** | 0.51**                     | 0.66**             | 0.48**          | 0.50**          | 0.55**           |              |

**5.2.4- الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغيرات المستقلة مجتمعة) ومتغيرات الأداء الاستراتيجي للمصارف. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**-الفرضية الفرعية الاولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا) والعمليات الداخلية.

جدول ( 5):اثر علاقة ( إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ) في العمليات الداخلية

| Model    | Unstandard Coefficient |            | Standard Coefficient | t     | Sig. |
|----------|------------------------|------------|----------------------|-------|------|
|          | B                      | Std. Error | Beta                 |       |      |
| Constant | 1.502                  | 0.378      | -                    | 3.978 | ...  |
| -        | 0.604                  | 0.092      | 0.635                | 6.363 | .... |

يوضح الجدول (5) أن الإدارة تمارس تأثيراً معنوياً في العمليات الداخلية كما ويوضح الجدول (16) والخاص بتحليل التباين من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.489) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (61.1)، وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة (R2-0.403) إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (40.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد، وأن نحو (59.7%) من التغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة.

جدول ( 6 ): تحليل التباين لأنموذج تأثير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

| Model      | Sun Of Squares | Df Std. Error | Mean Square | F      | Sig. |
|------------|----------------|---------------|-------------|--------|------|
| Regression | 10.261         | 1             | 10.261      | 40.489 | 0.05 |
| Residual   | 15.206         | 60            | 0.253       | -      | -    |
| Total      | 25.468         | 61            | -           | -      | -    |

R2 = 0.403

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة التي مفادها وجود تأثير معنوي بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في العمليات الداخلية.

-الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا) والأداء المالي.

جدول (7): تأثير علاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الأداء المالي

| Model         | Unstandard Coefficient |            | Standard Coefficient | t     | Sig. |
|---------------|------------------------|------------|----------------------|-------|------|
|               | B                      | Std. Error | Beta                 |       |      |
| Constant      | 2.048                  | 0.408      | -                    | 5.019 | ...  |
| الأداء المالي | 543                    | 0.103      | 0.564                | 5.293 | .... |

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الأداء المالي وهذا بالفعل ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة من حيث وجود علاقة تأثير بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على الأداء الاستراتيجي وتوضح نتائج الجدول التالي (8) الخاص بتحليل التباين للأداء المالي ومستوى معنوية الأنموذج، حيث ظهر أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة (f: 28.011) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1.61) وبمستوى معنوي (0.05) فضلاً عن أن قيمة معامل التحديد بلغت (R2=0.318) وهي قيمة منخفضة نسبياً أيضاً ، وهذا يؤشر أن قدرة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية فسرت من المتغير المعتمد الأداء المالي بنحو (31.8%) وان نحو (67%) من التغيرات تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

جدول (8): تحليل التباين لأنموذج إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الأداء المالي

| Model      | Sum Of Squares | Df         | Mean Square | F      | Sig. |
|------------|----------------|------------|-------------|--------|------|
|            |                | Std. Error |             |        |      |
| Regression | 8.29           | 1          | 8.29        | 28.011 | -    |
| Residual   | 17.758         | 60         | 0.296       | -      | -    |
| Total      | 26.048         | 61         | -           | -      | -    |

$$R^2 = 0.318$$

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا) ورضا الزبون.

جدول (9): تأثير علاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في رضا الزبون

| Model    | Unstandard Coefficient |            | Standard Coefficient | t     | Sig.  |
|----------|------------------------|------------|----------------------|-------|-------|
|          | B                      | Std. Error | Beta                 |       |       |
| Constant | 1.423                  | 0.456      | -                    | 3.123 | 0.003 |
| التدريب  | 0.602                  | 0.115      | 0.561                | 5.253 | ....  |

توضح نتائج الجدول (9) أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تمارس تأثير معنوي على رضا الزبون وهذا يؤكد لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الخامسة التي تنص على أنه يوجد علاقة تأثير معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على الأداء الاستراتيجي.

وتشير نتائج الانحدار الموضحة بالجدول (20) إلى مستوى معنوية الأنموذج وفقاً لتحليل التباين الذي اظهر أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F:27.595) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1.61).

جدول (10): تحليل التباين لأنموذج التأثير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في رضا الزبون

| Model      | Sum Of Squares | Df         | Mean Square | F      | Sig. |
|------------|----------------|------------|-------------|--------|------|
|            |                | Std. Error |             |        |      |
| Regression | 10.179         | 1          | 10.179      | 27.595 | -    |
| Residual   | 22.132         | 60         | 0.369       | -      | -    |
| Total      | 32.31          | 61         | -           | -      | -    |

$$R^2 = 0.315$$

إلا أن معامل التحديد لهذا المتغير (رضا الزبون) بلغ (R<sup>2</sup>=0.315) وهي أيضاً قيمة منخفضة نسبياً تؤثر قدرة المتغير المستقل على تفسير (31.5%) من

الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد وان ما يقارب (68.5%) من التغييرات تعود إلى ا لمتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها.

أن ما ذهبنا إليه يؤشر لنا قبول جميع الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الخامسة التي مفادها أن هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على الأداء الاستراتيجي .

**5.2.5- واستناداً إلى النتائج السابقة** يمكن القول أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد إدارة الجودة والأداء الاستراتيجي كأبعاد رئيسية.

أما بالنسبة للأبعاد الفرعية والتي تخص رضا الزبون- مع بعد مشاركة العاملين، وعلاقة بعد الأداء المالي مع مشاركة العاملين ومع بعد التدريب والتعليم، فقد اشارت النتائج الى ان هذه العلاقات ضعيفة وقد تم اعتبار العلاقة ايجابية نظراً لعلاقة المؤشر الكلي لابعاد المتغيرات و عليه فقد تم قبول فرضية الدراسة الثالثة.

لقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج الدراسات السابقة ومنسجمة مع توجيهات الجهات والمراكز العلمية، ومتطلبات خطط التنمية والتقدم، ومن خلال المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فقد كشفت النتائج عن ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة معتمد على فهم ووعي الادارة العليا من جهة والعاملين من جهة اخرى وان تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة لها اثر في نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة وهذا يتطابق مع متغيرات الدراسة الحالية التي تم تناولها مع دراسة (Elmairan I, 2004) وكذلك مع دراسة (العنزي، 2001) في حين ان دراسة (القاضي، 2003) ركزت على أربعة عناصر هي: العميل والتدريب وشكاوي العاملين ونشر ثقافة التنظيم، وهي جزء من المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية. أما دراسة (البليسي، 2001) بعنوان ادارة الجودة الشاملة والاداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الاردن، لقد تناولت هذه الدراسة بعض المتغيرات المستقلة التي تم تناولها في الدراسة الحالية بالتركيز على العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين والتركيز على تحسين العمليات والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، ولقد اتفقت دراسة البليسي مع الدراسة الحالية الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف التجارية في الاردن بعناصر ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي.

وعليه فان الدراسة الحالية وضحت طبيعة العلاقة بين متغيرات ادارة الجودة الشاملة ومتغيرات الميزة التنافسية واثرت تلك العلاقة في متغيرات الاداء الاستراتيجي.

## 6- الإستنتاجات والتوصيات

### 6.1- الإستنتاجات

اعتماداً على طبيعة أبعاد الدراسة والعلاقات بينها وما أفضت إليه نتائج اختبار أنموذج الدراسة بفرضياتها الرئيسية والفرعية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

#### 6.1.1- في مجال إدارة الجودة الشاملة

1- إن لتطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة أهمية استراتيجية قصوى حيث تبين أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد المرتكزات التي يجب تبنيها والاعتماد عليها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية وكذلك من أجل الحفاظ على الموقع التنافسي.

2- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً.

#### 6.1.2- في مجال الميزة التنافسية

1- شهدت مفاهيم الميزة التنافسية تطوراً عبر ثلاث مراحل ساهمت بشكل كبير في تحديد أبعاد المفهوم العملي لها من ناحية المعنى والممارسة والبعد الفكري بحيث أصبحت الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية الذي يؤدي إلى أداء متميز تلقائياً بوصفها تمثل تفوقاً معيناً للمنظمة على منافسيها.

2- عناصر الميزة التنافسية متعددة إلا أن العناصر الأكثر أهمية وتأكيداً هي (الكلفة والتميز والإبداع).

#### 6.1.3- في مجال الأداء الاستراتيجي

1- إن مفهوم الأداء الاستراتيجي غير محدد حتى الآن وذلك بسبب حداثة ظهوره كحقل معرفي مستقل من حقول علم الإدارة وأن الأداء الاستراتيجي يختلف عن الأداء العملي ولكن يمكن الاتفاق على أنه يتمحور في قدره المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات.

### 6.2- التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثين يوصون بما يلي:

1- ضرورة إيلاء البنوك الأردنية المزيد من الاهتمام والتطبيق لمبادئ الجودة الشاملة والتي من شأنها رفع مستوى الأداء ربما يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للبنوك الأردنية أمام البنوك الأجنبية محلياً وخارجياً.

- 2- زيادة الاهتمام بثقافة الموظفين كافة حول مفاهيم الجودة والتركيز على عقد لقاءات وبرامج تدريبية مناسبة ودورات مستمرة للعاملين لمختلف مستوياتهم الإدارية.
- 3- زيادة الاهتمام قبل التطورات والتحديات الحديثة في الوسائل المستخدمة لتقديم الخدمات البنكية للوصول إلى أرقى المستويات.
- 4- ابتكار منتجات وأدوات مصرفية جديدة وزيادة عدد قنوات التوسيع لتعزيز القدرات التنافسية للبنك وتزويد من الحصة السوقية وتنسجم مع احتياجات العملاء مع الاستمرار في تطوير الخدمات القائمة حالياً استناداً إلى بحوث السوق والقياس.

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

1. البداوي أمال، (2009)، دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير المنشورة، كلية عمان الجامعية - جامعة البلقاء ، الأردن.
2. أبو موسى رسمية، (2000)، أثر جودة الخدمة الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، "دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية).
3. البليسي بدرية، (2002)، دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
4. الروسان محمود علي محمد، (1997)، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري - دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية أطروحة دكتوراة إدارة الأعمال/ جامعه بغداد.
5. الزعبي، حسن على عبد، (1999)، أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء تطور المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير المنشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
6. زين الدين، فريد، (1996) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، جامعة الزقازيق.
7. السلمي ، علي ، (1995) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للليزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.
8. الشربيني، عبد العزيز، (1996)، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، القاهرة.
9. شكوكاني منير، (2003)، أثر الجودة المدركة على الربحية والنمو، "دراسة مقارنة بين قطاعي البنوك والمستشفيات الخاصة في الأردن بتطبيق نموذج سلسلة الخدمة والربحية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية).

10. العنزي نايف، (2001)، اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية).
11. القطب محي الدين يحيى توفيق، (2002)، الخيار الإستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في عينه من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراة إدارة الأعمال/الجامعة المستنصرية.
12. معلا ناجي، (1998) قياس الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن ( مجلة الدراسات الجامعة الأردنية).
13. الموسوي، محمد عبد، (2000)، أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراة فلسفه في إدارة الأعمال/ جامعة بغداد.
14. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، (1994)، منهج إدارة الجودة، مجلة الإدارة العامة، العدد (3).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Hu, Rao-su. (1995), The International Transfer Ability of The Firms Advantages, California Management Review Vol, 37, No 7.
2. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996), " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January -February 75.
3. Kerr, Hasan (2003) the relationship between total quality management practices and organizational performance practices in service organization".
4. Tipparat, Laohavichien (2004). Leadership and quality management, A comparison between the United states and Thailand. PhD theses U.S.A Clemson University.
5. Read, R. & Defilippi, R. J.; (1990), Causal; Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1.
6. Wright et.al., (1995), Strategic Orientations, Competitive advantage and Business Performance, Journal of Business Research, Vol.33, No.2.

