

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
دراسة على المصارف التجارية الاردنية

د. محمد ناجي القضاة-جامعة البترا - الأردن

د. فالح عبيدالله الخوالده-جامعة طيبة - السعودية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق عناصر الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وتقرير ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف التجارية، بالإضافة الى التأكد من وجود تأثير معنوي لعناصر المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، ورضا العملاء، وكفاءة القوى العاملة) على المتغيرات التابعة للميزة التنافسية (استراتيجية المنافسة في قيادة التكاليف، واستراتيجية المنافسة في التميز والتنوع) في المصارف التجارية الأردنية

ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي الادارة العليا والوسطي ومديري فروع المصارف التجارية الاردنية، يتكون مجتمع الدراسة والبالغ عددها (6) مصارف تجارية، أما العينة فقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية ممثلة في كل مصرف، وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و(Minitab). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: التخطيط الاستراتيجي، رضا العملاء واستراتيجية المنافسة بالتميز والتنوع، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر واستراتيجية المنافسة بقيادة التكاليف.

2- هناك تطبيق للتخطيط الاستراتيجي، وكفاءة القوى العاملة في المصارف التجارية
3- هناك اعتمادية بين عناصر الجودة واستراتيجية المنافسة بالتميز والتنوع حيث نلاحظ ان كل من التخطيط الاستراتيجي، ورضا العملاء وكفاءة القوى العاملة غير مستقلة عن استراتيجية المنافسة بالتميز والتنوع.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القوى العاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية (المنافسة بقيادة التكاليف والمنافسة بالتميز والتنوع).

5- هنالك تأثير معنوي لعنصر الجودة رضا العملاء على المتغير التابع (الميزة التنافسية). بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من عنصري الجودة المستقلة هما التخطيط الاستراتيجي وكفاءة القوى العاملة على المتغير التابع (الميزة التنافسية).
الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، عناصر الجودة، استراتيجيات الميزة التنافسية، المصارف التجارية

Abstract

This study aims to find out how the application of quality elements to achieve competitive advantage in the Jordanian commercial banks, and determine whether there were statistically significant differences between the quality elements and strategies for competitive advantage in commercial banks keep a relationship, as well as to ensure that there is a significant effect of the independent variables (strategic planning, customer satisfaction, workforce) on the dependent variables of competitive advantage (competition strategy to led by the costs ,competitive strategy to excellence and diversification) at the Jordanian commercial banks

To achieve the objective of the study, have been identified study population consisted of senior and middle management staff and managers of the branches of Jordanian commercial banks, made up the study population of (6) commercial banks, and the sample has been taken stratified random sample representative at the bank.

The application of statistical methods in proportion to the nature of the study and data through the use of statistical program Statistical Package for Social Science) (SPSS) and (Minitab). The finding of this study indicate the following:

- 1- There was statistically significant relationship between: strategic planning, customer satisfaction and competitive strategy to excellence and diversification, while there is no statistically significant relationship between these elements and competition strategy, led by the costs.
- 2- There is an application for strategic planning, and efficient workforce in commercial banks
- 3- There is reliability between elements of quality and competitive advantage strategies where we note that all of the strategic planning, customer satisfaction and efficiency of the workforce is independent of competition to excellence and diversification strategy
- 4- There are no statistically significant relationship between the workforce and the efficiency of all strategies for competitive advantage (competition costs and competition led to excellence and diversification)
- 5- There is a significant effect of component quality customer satisfaction on the dependent variable of competitive advantage. While there is no significant effect for each of the two components of the independent quality of strategic planning and the efficiency of the work force on the dependent variable (competitive advantage).

Key words: banking services, quality elements, strategies of competitive advantage, commercial banks

اولا: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

ساهمت التطورات التكنولوجية في إيجاد تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية، لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للتكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية الحديثة، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للمصارف. (معلا، 2005)

وكان لا بد من تطبيق مفهوم التحسين المستمر للخدمات المصرفية والاستفادة من الأسس العلمية التي تم تطبيقها عالميا، وتطبيق المعايير المعتمدة في المؤسسات المالية الدولية التي تحظى بسمعة متميزة واعتمادها كمنظمات مرجعية (Benchmarking) في العمل المصرفي، لتطوير خططها واستراتيجياتها المصرفية.

ويعتبر القطاع المصرفي في الأردن من القطاعات الرائدة والتي تساهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني (العطيات، 2013)، إلا إن انفتاح السوق المصرفي الأردني على الأسواق العالمية وضع المصارف الأردنية مباشرة أمام تحدي كبير للعمل على تعزيز الميزة التنافسية، ومن أهم المصادر التي تركز عليها المنظمات لبناء ميزة تنافسية إدارة الجودة للمنتجات والخدمات، لذا ستحاول الدراسة إظهار أهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية في الأردن.

حيث اظهرت الدول المتقدمة أهمية تطبيق عناصر الجودة كاستراتيجية في تحقيق أهدافها من خلال المنافسة في التميز بخدماتها، وتخفيض تكاليفها وسرعة تلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم، في ظل بيئة تنافسية ولكون الخدمات المصرفية هي الأكثر تأثرا بالمنافسة العالمية في كل من تنوع خدماتها وتميزها وقدرتها على كسب رضا عملائها، للوصول الى مستوى متميز في منتجاتها المصرفية.

1-2 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في انها تركز على الوسائل والاليات التي تساهم في رفع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الاردنية، في ظل تزايد انماط الخدمات المصرفية مما يجعل

التركيز على نوعية الخدمة كاساس جودة العمل المصرفي كمييار يساهم في الارتقاء بجودة الخدمة المصرفية. ولذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية تطبيق عناصر الجودة كسلاح تنافسي بالإضافة إلى أهمية اعتمادها لتحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية.

تتبع أهمية الدراسة كونها تركز على بعض عناصر الجودة في كيفية تطبيقها لتطوير الخدمات المصرفية والوصول الى خدمات متنوعه ومتميزها. ولذلك لابد من العمل على توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق عناصر الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الخدمات المصرفية لكونها تعد من المعايير والأساليب الحديثة التي حققت نجاحا في الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات بأنواعها في العديد من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية.

1-3 مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم وللاجابة على التساؤل التالي: ما مدى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق عناصر الجودة في المصارف التجارية الاردنية؟ وللاجابة على هذا التساؤل تضمنت الدراسة مجموعة من الأسئلة والتي تشكل بمجموعها الكلي أساسا لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ويجاد حل لمعضلة القدرة التنافسية بين المصارف:

1. هل هناك تطبيق لعناصر الجودة في المصارف التجارية الأردنية؟
2. هل توجد اعتمادية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية ؟
4. هل يوجد تأثير معنوي لعناصر الجودة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية ؟

1-4 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على خصائص وعناصر جودة الخدمات المصرفية، والتركيز على أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصارف، وتقرير فيما اذا كان هناك علاقة بين تطبيق عناصر الجود وتحقيق الميزة التنافسية، ومدى الاستفادة من هذه العناصر في مجال الخدمات المصرفية من أجل الوصول إلى تقديم خدمات متميزة وعالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتحقيق درجة عالية من الرضا.

1-5 منهجية الدراسة

- **تصميم الدراسة:** أتمد الباحثان في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بسبب موائمة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة. وقد تم تصميم استبانته من قبل الباحثان وتم توزيعها على عينة الدراسة من موظفي الادارة العليا والوسطى ومديري الفروع.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية والبالغ عددها (6) مصارف، أما العينة فقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية ممثلة في كل مصرف ، واستطاع الباحثان الحصول على (93) استبانته صالحة لأغراض التحليل من أصل (130) استبانته وبنسبة استرجاع (72%).
- **صدق الأداة:** تم تقسيم كل متغير من متغيرات الدراسة إلى عدد من الأبعاد القابلة للقياس. ويضم المتغير المستقل ثلاثة عناصر هي: التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء وكفاءة القوى العاملة، ويضم المتغير التابع كلا من استراتيجية قيادة التكاليف واستراتيجية التميز والتنوع، ثم تم قياس كل عنصر بعدد من الفقرات التي تعكس دراسة كل متغير.

ثانيا: الإطار النظري

1-2 مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية:

الخدمات المصرفية هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .(ابراهيم والقاضي، 2014) كما يعرفها كل من Kotler & Armstrong بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس. وفيما يتعلق بخصائص الخدمات المصرفية وبرغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة. وحسب آراء بعض المختصين في مجال الخدمات المصرفية، يرى محسن الخضيرى (1999) أن الخدمات المصرفية تتصف بخصائص أهمها:

اولاً: الخدمات المصرفية ليست مادية وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.
ثانياً: الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع
ثالثاً: الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
رابعاً: تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

2-2 جودة الخدمة المصرفية

أخذت جودة الخدمة المصرفية اهتمام كبير لدى الباحثين، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي اهتمت في وضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية وإيضاح مفهومها، وآخرون اهتموا بدراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وطرق قياسها.
وهنا لا بد من توضيح مفهوم جودة الخدمة المصرفية، حيث تعددت الآراء بمفهوم جودة الخدمات المصرفية، إلا أن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي (الرويس، 2002):

1- الإعتدائية Reliability: وهي ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم

وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك وتتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.

2- سرعة الاستجابة Responsiveness

وتشير إلى رغبة واستعداد الموظفين في المصرف في تقديم الخدمة ومساعدة العملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل .

3- الكفاءة Competence: وتعني امتلاك العاملين بالمصرف للمهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وقدرتهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .

4- سهولة الحصول على الخدمة Access: ويتضمن سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على
المصارف التجارية الاردنية

5- الاتصال Communication: وهي تزويد العملاء بالمعلومات وتقديم التوضيحات

اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

6- المصداقية Credibility وتتضمن مراعاة المصرف للأمانة والصدق في التعامل مع

العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

7 - الأمان Security: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع المصرف من الشك والخطورة،

ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات

وتعتبر جودة الخدمة المصرفية بمثابة مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل

توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد

جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. وتضمن نموذج

الفجوات الشهير ل Parasuraman عام 1985 أنواع من الجودة وهي (الحداد، 1990):

أ- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات

العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات زبائنه

وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج - الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك

بتقديمه والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي.

د - الخدمة الفعلية المقدمة للزبون: وتعني أداء الموظفين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقاً

للمواصفات التي حددها المصرف، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تدريبهم.

هـ - الخدمة المدركة من قبل العميل : وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي والتي تعتمد

إلى حد كبير على مدى توقع العميل.

2-3 معايير القدرة التنافسية للمصرف

تعددت معايير القدرة التنافسية للمصرف والتي يمكن اعتبارها أحد مؤشرات جودة الإدارة

والتحكم في سير العمل المصرفي، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي (مكاوي، 2001)

1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

- 4- مدى وجود توجه تسويقي ، أي استلها م حاجات ورغبات العملاء.
- 5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- 6- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة
- 7- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- 8- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

2-4 متطلبات تطبيق الجودة

- إن تطبيق منهجية الجودة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها للبدء بتطبيق منهجية الجودة (جودة، 2012):
1. دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة ، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
 2. التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب أساسي، وبالإضافة إلى تفعيل نظام التغذية العكسية عن احتياجات العملاء.
 3. التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك إن تطبيق منهجية الجودة يعتمد أساساً على فرق العمل.
 4. ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.
 5. وجود نظام للقياس : من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .
 6. فعالية نظام الاتصالات : من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المنظمة والبيئة الخارجية . وينبغي أن يكون نظام

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الاردنية

الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغ رؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت.

2-5 نموذج بالدريج (Baldrige's Model, 1987)

إن مضمون نموذج (Baldrige) هو توضيح مفهوم الجودة الشاملة على أنه نظام متكامل لجميع العناصر، ويسعى إلى تحقيق الرضا لدى جميع عملاء المنظمة، ويمكن تفسير عناصر نموذج (Baldrige) كما يلي (عقيلي، 2009):

1. القيادة الإدارية: وهي تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة التي تعد المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء
2. التخطيط الاستراتيجي للجودة: وضح (بالدريج) أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط إدارة الجودة مترابطة في تحقيق الأهداف.
3. إدارة الموارد البشرية وتمييزها: وتشمل على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل الموارد البشرية واستثمارها من التدريب.
4. نظام تحليل المعلومات: وهو مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة إدارة المنظمة.
5. رضا العميل (الزبون): ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس العميل الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج وبين توقعات العميل عن المنتج.
6. قياس الجودة وتقييمها: وهي مقارنة درجة رضا العميل في المنظمة مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة
7. إدارة عملية الجودة: وتعني تصميم العمليات وإدارة جودتها

ثالثا: الدراسات السابقة والمنهجية

3-1 الدراسات السابقة

أصبح مفهوم الجودة اليوم ثقافة إدارية وإنتاجية لدى جميع منظمات الأعمال لا بل في مؤسسات القطاع العام لما للجودة من دور أساسي في مدى تقدم وتطور السلعة أو الخدمة لإيجاد ميزة تنافسية. وسيتم استعراض أهم الأبحاث ضمن عنوان هذه الدراسة:

- نشر بحثا بعنوان إدارة الجودة الشاملة والحفاظ على الميزة التنافسية لـ (Reed 2000) حيث يهدف البحث لمعرفة حقيقة كون تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن إنتاج عنها الاحتفاظ بالميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى "أن محتوى إدارة الجودة الشاملة قادرة على تحقيق

الميزة بالاعتماد على التكاليف والتتويج، بالإضافة إلى أن الاستمرار بعمليات إدارة الجودة الشاملة مما يعطي إمكانية الاحتفاظ بالتنافسية لدى المنظمة".

- دراسة (بدح 2003)، رسالة دكتوراه بعنوان تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وتوصلت الدراسة إلى التصور المقترح لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة.

- دراسة (علاونه 2004)، ورقة علمية لمؤتمر بعنوان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

وأشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت عالية، ويعود ذلك إلى الأسلوب الإداري المتميز في الجامعة والاستفادة من خبرات الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق المفاهيم الإدارية.

- دراسة (الخطيب 2007)، بحث منشور بعنوان مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، وكان هدف الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها، وكيفية ضبطها، ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية. توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة للتعليم تمثل إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.

- دراسة (حلوز، 2010)، رسالة ماجستير بعنوان اثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن للبنوك الأردنية. هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد اثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن للبنوك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى اثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن للبنوك، بالإضافة إلى أن كل الجنس والدخل واسم البنك تأثير على ولاء الزبائن للبنوك.

- دراسة (المارديني، 2010)، رسالة ماجستير بعنوان مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية. هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية في سوريا. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين التركيز على العميل، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا.

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الاردنية

- دراسة (الحسن، 2012)، رسالة ماجستير بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على بنك التضامن الإسلامي السوداني. وتوصلت الى أن التدريب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتنفيذ الأعمال بصورة صحيحة.

- دراسة (العطيات، 2013)، رسالة ماجستير بعنوان اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية:دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين إبعاد إدارة الجودة الشاملة والابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية في القطاع المصرفي التجاري الأردني.

2-3 الجانب التطبيقي

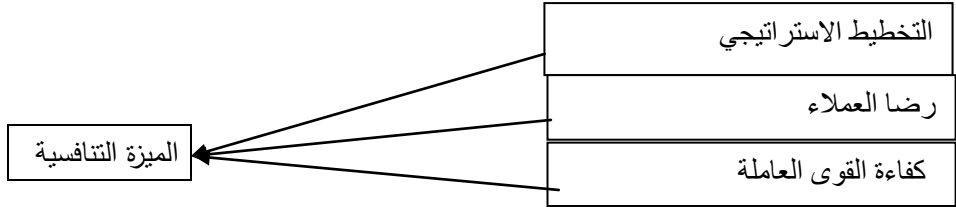
لقد تضمن الجانب التطبيقي في هذه الدراسة اختبار الفرضيات المتعلقة بتطبيق عناصر الجودة في المصارف التجارية وكذلك اختبار مدى الاعتمادية أو الاستقلالية بين عناصر الجودة (التخطيط الاستراتيجي، رضا العملاء، كفاءة القوى العاملة) واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية لمجتمع الدراسة. وأخيرا محاولة معرفة ماهي المتغيرات المستقلة التي لها تأثير معنوي على تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة ونموذج الدراسة في الشكل (1-3) يوضع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتضمنت عناصر الجودة عدة متغيرات مستقلة وهي:

التخطيط الاستراتيجي X_1 ، ورضا العملاء X_2 ، وكفاءة القوى العاملة X_3 . اما المتغير التابع Y فقد تضمن محورين هما استراتيجية المنافسة في قيادة التكاليف، واستراتيجية المنافسة في التميز والتنوع. حيث تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي الادارة العليا والوسطي ومديري فروع المصارف التجارية الاردنية، يتكون مجتمع الدراسة والبالغ عددها (6) مصارف تجارية (البنك العربي، بنك الاردن، البنك الاهلي، بنك الاسكان، بنك القاهرة - عمان، البنك الاردني الكويتي) حيث اعتمد التحليل على عينة عشوائية طبقية ممثله في كل مصرف، واستطاع الباحثان الحصول على (93) استبانة صالحة لأغراض التحليل من أصل (130) استبانته وبنسبة استرجاع (72%).

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



الشكل (1-3) نموذج الدراسة

3-3 التعريفات الإجرائية:

1. التخطيط الاستراتيجي: يتم قياس هذا المتغير من خلال تركيز المنظمة على صياغة الاستراتيجيات، وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل وكيفية تطوير هذه الخطط والاستراتيجيات المهمة، وأسلوب متابعتها وتنفيذها. (Baldrige National Quality Program, 2008)

2. رضا العملاء: يقيس هذا المتغير قدرة المنظمة على تحديد احتياجات وتوقعات العملاء وسوق العمل وأصحاب المصالح، وإمكانية المنظمة في بناء علاقة ممتازة مع العملاء ومعرفة درجة رضاهم عن الخدمة المقدمة وولائهم للمنظمة. (Baldrige, 2008)

3. كفاءة القوى العاملة: يتم قياس هذا المتغير من خلال مشاركة العاملين ونظام التحفيز وتفويض الصلاحيات وتدريب العاملين على تطبيق ابعاد ومفاهيم الجودة وتقييم الأداء. إضافة إلى التأكد من مدى توفير المنظمة لبيئة عمل مناسبة لموظفيها.

4- الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على إيجاد نظام له ميزة عن المنافسين ويحقق منفعة كبيرة لدى العملاء ويعظم ربحية المنظمة بتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وتطوير أسواق جديدة. (Heizer 2006, P33). وتعد الميزة التنافسية هي بمثابة نتيجة لمدى تطبيق مفاهيم وعناصر الجودة، وترجع الميزة التنافسية إلى استراتيجيات مايكل بورتر (Michael Porter, 1990) التالية:

أ- إستراتيجية المنافسة في قيادة التكاليف: هي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قيمة واكبر منفعة، وتعتمد تكلفة الخدمة والمنتج كأساس للمنافسة وذلك بتقليل والتخلص من جميع أنواع الهدر والتلف وبذلك تعمل المنظمة على توزيع تكاليف الأنشطة وحدات الإنتاج من اجل قيادة تكاليف منخفضة وتعطي كذلك ميزة بالتكاليف. ولا تعني إستراتيجية قيادة التكاليف أن جودة وقيمة المنتج منخفضة. (Heizer & Render, 2006, P34)

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على
المصارف التجارية الاردنية

ب- إستراتيجية المنافسة في التميز والتنوع: هي قدرة المنظمة على تمييز ما تعرضه من منتجات بشكل يشعر به العملاء بان هناك قيمة إضافية. إضافة إلى ذلك يجب أن يصاحبه التمييز في الخصائص المادية وكذلك تقديم خدمة متميزة لتشمل كل شي عن المنتج بحيث تؤثر على قرار المستهلك.

3-4 فرضيات الدراسة:

سوف نقوم بتحليلها فرضيات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) و (Minitab). وأهم الفرضيات التي تضمنتها الدراسة هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تطبيق لعناصر الجودة في المصارف التجارية الأردنية

$$H_0: \mu=3.5$$

$$H_1: \mu>3.5$$

وكانت الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. هناك تطبيق للتخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية.
 2. هناك تطبيق لرضا العملاء في المصارف التجارية الأردنية.
 3. هناك تطبيق لكفاءة القوى العاملة في المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك اعتمادية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

عناصر الجودة مستقلة $H_0:$

العناصر غير مستقلة $H_1:$

وقد شملت هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:

1. هناك اعتمادية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الميزة التنافسية.
 2. هناك اعتمادية بين رضا العملاء واستراتيجيات الميزة التنافسية.
 3. هناك اعتمادية بين كفاءة القوى العاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية.

$$H_0: \rho=0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

اما الفرضيات الفرعية فهي كما يأتي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الميزة التنافسية.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء واستراتيجيات الميزة التنافسية

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القوى العاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك تأثير معنوي لعناصر الجودة (المتغيرات المستقلة) على الميزة التنافسية (المتغير التابع). حيث تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

وان الفرضية المراد اختبارها

$$H_0 : \beta_i = 0 \quad i=1,2,\dots, 3$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

رابعا: التحليل والمناقشة

مناقشة نتائج الدراسة:

لقد تم جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة وفق الاستبانة التي تم اعدادها . لغرض اجراء التحليل الاحصائي والتحقق من فرضيات الدراسة فقد اعتمدنا مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ نتائج الفرضية الأولى: تم اختبار الفرضية الأولى للتحقق من مدى تطبيق مجتمع الدراسة لعناصر الجودة. الجدول (1) يبين قيم الاختبار t مع مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل عنصر، حيث نرى ان الاختبارات كانت معنوية لعنصر (كفاءة القوى العاملة) في حين ان عنصر (التخطيط الاستراتيجي، ورضا العملاء) لم تكن معنوية احصائيا. وهذا يعني ان هناك اهتمام بجودة وكفاءة الموارد البشرية لدى المصارف.

الجدول رقم (1) بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 3.04 | .454 | .0464 | .82 | .238 |
| رضا العملاء | 3.00 | .563 | .0429 | -.59 | .683 |
| كفاءة القوى العاملة | 3.10 | .517 | .0417 | 1.91 | .038 |

نتائج الفرضية الثانية: تم اختبار الفرضية الثانية لمعرفة فيما اذا كانت هنالك اعتمادية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين نتائج

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الاردنية

الاختبار، حيث نلاحظ ان كل من ان التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء وكفاءة القوى العاملة عناصر غير مستقلة عن عنصر المنافسة بالتميز والتوزيع وان هناك اعتمادية بينهم كاساس لتمييز الخدمات المصرفية وجودتها من خلال التخطيط ورضا العملاء اضافة دور كفاءة العاملين في تقديم خدمات مصرفية متميزة ومتنوعها، بينما لا توجد اعتمادية بينها وبين استراتيجية المنافسة بالتكاليف وهذا يوضح انه عدم وجود تأثير لابعاد الجودة على منافسة التكاليف في المصارف التجارية.

الجدول رقم (2): اختبار الاستقلالية بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية (مستوى الدلالة المحسوبة)

| الميزة التنافسية عناصر الجودة | المنافسة بالتكاليف p-value | المنافسة بالتميز والتوزيع p-value |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | .016 | .004 |
| رضا العملاء | .000 | .124 |
| كفاءة القوى العاملة | .000 | .527 |

نتائج الفرضية الثالثة: تضمنت الفرضية الثالثة اختبار العلاقة بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد على صيغة ارتباط الرتب لسبيرمان في حساب معامل الارتباط بين تلك المتغيرات. الجدول (3) يبين قيم الارتباط واختبار معنويتها، الجدول رقم (3): اختبار معامل الارتباط بين عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية

| المنافسة بالتكاليف قيمة r p-value | المنافسة بالتميز والتوزيع قيمة r p-value |
|--|--|
| التخطيط الاستراتيجي -0.153* .034 | -0.040 .315 |
| رضا العملاء -0.058 .209 | -0.205 .015 |
| كفاءة القوى العاملة -0.032 .397 | 0.033 .385 |

* ارتباط معنوي عند $\alpha=0.05$ (1-tailed).
ويمكن تلخيص النتائج كما يلي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية المنافسة بقيادة التكاليف ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية المنافسة بالتميز والتنوع.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وإستراتيجية المنافسة بالتميز والتنوع، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء و إستراتيجية المنافسة بالتكاليف
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القوى العاملة وإستراتيجيات الميزة التنافسية (المنافسة بقيادة التكاليف والمنافسة بالتميز والتنوع).

نتائج الفرضية الرابعة: ولمعرفة ما اذا كانت المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر الجودة لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية فقد تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد المبين في الجانب التطبيقي، والجدول (4) يبين قيم المعلمات المقدرة في النموذج بالإضافة الى قيم مستوى المعنوية المشاهد الخاصة باختبار معلمات النموذج. حيث يبين الجدول هنالك تأثير معنوي لرضا العملاء على المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية. بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من عنصري الجودة المستقلة هما التخطيط الاستراتيجي وكفاءة القوى العاملة على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الجدول رقم (4): اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد

| عناصر الجودة | رمز المتغير | قيمة $\hat{\beta}$ | قيمة t | p- value |
|---------------------|-------------|--------------------|--------|----------|
| التخطيط الاستراتيجي | (X1) | -.047 | -.755 | .464 |
| رضا العملاء | (X2) | -.131 | -1.690 | .007 |
| كفاءة القوى العاملة | (X3) | .064 | .685 | .524 |

خامسا: نتائج الدراسة

1-5 نتائج الدراسة

- 1- هناك تطبيق لعنصر كفاءة القوى العاملة في المصارف التجارية الاردنية
- 2- هنالك اعتمادية بين جميع عناصر الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية وهي غير مستقلة عن عنصر المنافسة بالتميز والتنوع وان هناك اعتمادية بينهم، بينما لا توجد اعتمادية بينها وبين استراتيجيا المنافسة بالتكاليف

مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الاردنية

- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المنافسة بقيادة التكاليف ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المنافسة بالتميز والتنويع.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء واستراتيجية المنافسة بالتميز والتنويع، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء واستراتيجية المنافسة بالتكاليف.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القوى العاملة وجميع استراتيجيات الميزة التنافسية (المنافسة بقيادة التكاليف والمنافسة بالتميز والتنويع)
- 6- هنالك تأثير معنوي لرضا العملاء على المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية، بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من عنصري الجودة المستقلة هما التخطيط الاستراتيجي وكفاءة القوى العاملة على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

2-5 توصيات الدراسة

- وعلى ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
1. على المصارف التجارية الأردنية الاهتمام بتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي كعنصر من عناصر الجودة من خلال وضع استراتيجيات تتضمن التخطيط للمستقبل في تطبيق عناصر الجودة وفي تطوير أداء المصارف التجارية الأردنية.
 2. على المصارف التجارية الأردنية الاهتمام برضا العملاء كأساس لنجاح تطبيق عناصر الجودة في المصارف التجارية الأردنية.
 3. يعتبر اداء وكفاءة العاملين عنصر مهم في تطبيق عناصر الجودة ولذلك فأن لمصارف التجارية الأردنية مطالبه بوضع أسس واضحة ومتطورة لتأهيل وتمكين العاملين.

المراجع العربية

- 1- الحداد، عوض (1990)، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية،المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.
- 2- أيوب، علي (2000)، "مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 3- مكاي، أحمد(2001)، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه أكاديمية السادات، مصر

- 4-4- الرويس، حمد (2002)، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر.
- 5- بدح، احمد (2003)، إدارة الجودة الشاملة: "نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- 6- علاونه، جابر (2004)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية ورقة علمية قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- 7- الخطيب، احمد، ورداح الخطيب (2004)، "تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدريج" بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد - الأردن.
- 8- معلا، ناجي زيب (2005)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة، عمان.
- 9- جودة، محفوظ احمد (2009) *إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات*، عمان، دار وائل
- 10- حلوز، فاطمة (2010)، (اثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن للبنوك الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- 11- المارديني، مزنة احمد (2010)، (مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 12- الحسن، مرفأى بابكر سر الختم (2012)، (اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 13- العطيات، عامر عبد الرحمن (2013)، (اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- 14- إبراهيم، إيهاب نظمي والقاضي، علي إبراهيم (2014) *التسويق المصرفي*، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة

المراجع الأجنبية

- Reed, R. Lemark, D. Mero, (2000), total quality management and sustainable competitive advantage, Journal of quality management, Vol.5, Issue 1, (p5-22), May Issue.
- Bester field, D., (2004), Quality control, seventh edition, Pearson Education, Inc, upper Saddle, River, New Jersey 07458.
- Heizer, J. (2006), Operations management, six edition, by Pearson education, Inc. upper saddle river, New Jersey.
- essay Baldrige, M., (2008), the Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce, Administration Building,
- S.M.Lee, & B.H.Rho S.G.Lee, (2010), Impact of Malcom Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance, International Journal of production Research. www.tandfonline.com 6.9.2014