



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



دور القيادة فى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

دراسة الحالة (بنك الاستثمار المالى)

بحث تكميلى مقدم لنيل درجة الماجستير فى إدارة الجودة والإمتياز

The role of leadership in applying Total Quality Management principles and competitive advantage achievement

Case study (Financial Investment Bank)

إشراف الدكتورة:

أميرة محمد على أحمد حسن

إعداد الطالب:

بشرى يحيى أحمد عز الدين

1440 هـ - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten calligraphic text in black ink on a white background. The text is written in a highly stylized, cursive script (likely Thuluth or similar). The words are arranged in a circular or semi-circular pattern. The first line contains the Basmala (Bismillah). The second line contains the opening of the first Surah (Al-Fatiha). The text is surrounded by decorative flourishes and small annotations, including numbers (1, 2, 3, 4) and small symbols (like 'a' or 'b') indicating specific points of interest or stroke order. The overall composition is balanced and aesthetically pleasing.

إستهلال

قال تعالى:

﴿وَلَتَكُنَّ مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ
وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران : 104)

إهداء

إلى..

أمي وأبي

إلى..

أسرتي الصغيرة زوجتي وأولادي

إلى..

أخواني وأخواتي

إلى..

كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

شكر وتقدير

أسألك ربي بعزتك وجلالك أن تقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم اللهم علمنا ما ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا وزدنا علماً.

قال تعالى: (...وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (سورة النمل، الآية 19).

الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة قسم الدراسات والتطوير التي اتاحت لي فرصة الدراسة والبحث.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الدكتورة/ أميرة محمد علي أحمد لما قدمته من توجيهات قيمة من خلال إشرافها على كل مراحل البحث فلها الشكر والتقدير والإحترام.

والشكر موصول إلى المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وما قدموه من ارشاد ونصح.

والشكر أجزله موصول إلى أسرة بنك الاستثمار المالي إدارة وموظفين على دعمهم ومساندتهم أبان الدراسة الميدانية، كما لا يفوتني الشكر إلى الذين قاموا بالتحليل الإحصائي.

والشكر أجزله إلى أمناء المكتبات.

والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد صلي الله عليه وسلم تسليماً كثيراً والحمد لله رب العالمين.

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث، وتمثل مجتمع البحث في الموظفين والإداريين في بنك الاستثمار المالي الفرع الرئيس والبالغ عددهم (68) موظف، وتم إختيار العينة بالحصر الشامل ، ووزعت عليهم إستبانة البحث، وتم استرداد(54) استبانة صالحة للتحليل كعينة ممثلة لهذا المجتمع، بمعدل استرداد بلغ (79.4%) وتم تحليل البيانات بإستخدام نظام تحليل البيانات الإحصائية SPSS.

من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

1/ جاء مستوى التقييم العام لدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية بنسبة بلغت (82.4%).

2/ مستوى التقييم العام لمحور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتفع بنسبة بلغت (79.9%).

3/ التقييم العام لأبعاد محور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب ترتيبها تنازلياً: بعد التركيز على العميل (82%)، بعد التخطيط الاستراتيجي(81.3%)، بعد التحسين المستمر(80.2%) ، بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق(79.2%)، و بعد مشاركة العاملين(77%).

4/ ومستوى التقييم العام لمحور تحقيق الميزة التنافسية مرتفع بنسبة بلغت (81.4%).

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالتالي: تطبيق مبادئ الجودة لتحقيق الميزة التنافسية وضرورة الإعتماد على مشاركة العاملين بشكل اكبر. الإعتماد أكثر على الحقائق فى إتخاذ القرارات، إستقطاب الكفاءات البشرية إعتماداً على الخبرات الأعلى، توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه المبادئ، إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل لدعم إحتياجات الإداريين والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة، تطوير خطط تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.

Abstract

The main target of the research is to identify the role of leadership in the application of TQM principles and its relationship to the level of competitive advantage achievement at Financial Investment Bank through the survey of the employees' opinions at all management levels. The researcher used the descriptive analytical method to achieve the research purpose. The questionnaire was used as a main tool for collecting information relevant to research variables. The research community is the bank staff and administrators representing the head quarter and main branch of (68) employees, using the comprehensive census Sampling method. Selected in the only (54) questionnaires valid for analysis regarded as a representative sample of this community, with response rate of (79.4%).

The major results addressed by the research are:

1/ The overall evaluation level of the leadership role in implementing the TQM principles and achieving competitive advantage is relatively high (82.4%).

2/ The overall evaluation level of the implementation of TQM principles is high at (79.9%).

3/ The general evaluation of the dimensions of the implementation of TQM principles in descending order is as: customer focus (82%), strategic planning (81.3%), continuous improvement (80.2%), factual approach to decision making (79.2%), employee engagement (77%).

4/ The overall evaluation level of the competitive advantage achievement is 81.4%.

Insight of the results, the researcher recommends:

Applying Total Quality principles to reach competitive position in the financial market, and the importance of more relying on the employee engagement . More dependency on factual approach to decision-making, employing higher experience human recourses, providing better compensation packages and moral incentives s to achieve more employees motivation on implementation of TQM principles, preparation of long terms strategic plans to support the needs of all levels of employees for the development of services provided.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	استهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	مستخلص البحث	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة المحتويات	6
ح	قائمة الجداول	7
ط	قائمة الأشكال	8
ي	قائمة الملاحق	9
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	مقدمة	10
1	مشكلة البحث	11
2	أهداف البحث	12
3	أهمية البحث	13
3	حدود البحث	14
3	مصطلحات البحث	15
5	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
5	المبحث الأول: القيادة	16
24	المبحث الثاني: الجودة الشاملة	17
41	المبحث الثالث: الميزة التنافسية	18
51	المبحث الرابع: بنك الاستثمار المالي	19
54	لمبحث الخامس: الدراسات السابقة	20
54	أولاً: الدراسات المحلية	
58	ثانياً: الدراسات العربية	
62	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	
64	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	
66	خامساً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	
67	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
67	منهج البحث	21
67	مجتمع البحث	22
67	عينة البحث	23
73	أداة البحث	24
73	وصف الاستبانة	25
74	مكونات الاستبانة	26

74	صدق وثبات الاستبانة	27
76	تطبيق الاستبانة	28
76	مقياس تصحيح الاستبانة	29
76	الأساليب الإحصائية	30
77	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها	
77	عرض وتحليل البيانات	31
77	بيانات المحور الأول: دور القيادة	32
78	بيانات المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	33
83	بيانات المحور الثالث: الميزة التنافسية	34
84	مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من اسئلة البحث	35
96	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
96	النتائج	36
96	التوصيات	37
97	مقترحات ودراسات مستقبلية	38
98	قائمة المصادر والمراجع	39
-	الملاحق	40

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	1
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	2
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية	3
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة	4
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة	5
74	محاور استبانة دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية	6
75	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	7
76	توزيع وتصحيح مقياس الاستبانة	8
77	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للمحور الأول: دور القيادة	9
78	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي	10
79	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الثاني: مشاركة العاملين	11
80	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الثالث: التركيز على العملاء	12
81	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الرابع: التحسين المستمر	13
82	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الخامس: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	14
83	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للمحور الثالث: الميزة التنافسية	15
85	ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات محاور استبانة دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ببنك الاستثمار المالي	16
89	معاملات الارتباط لمحاور استبانة دور القيادة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية	17
91	دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير النوع	18
91	التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة البحث لمتغير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	19
92	دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	20
92	المقارنات المتعددة البعدية لمتغير سنوات الخبرة اختبار Tukey HSD	21
94	دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية	22
94	دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	1
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	2
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية	3
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة	4
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة	5

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة أسماء المحكمين
2	استبانة دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية: قبل التحكيم
3	استبانة دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية: بعد التحكيم
4	إحصائية مجتمع البحث
5	خطاب تيسير مهمة باحث
6	الهيكل التنظيمي لبنك الإستثمار المالي

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

لم تواجه المنظمات المالية على مختلف مستوياتها من قبل ضغوطا وعوامل ومتغيرات مؤثرة مثل ما تواجهه منظمات اليوم، مثل قضايا تحرير التجارة والتكتلات الاستثمارية والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج وسرعة التغيير في الأساليب والتطور السريع في تقنيات الاتصالات بمعدلات متسارعة من التغيير والمنافسة، ولا يجدى لمواجهة تلك التحديات محاولة البقاء والاستمرار في التواجد من خلال سياسة رد الفعل لما يحدث من تغيير ومنافسة.

تطور علم الإدارة في العقود الأخيرة بدرجة كبيرة وكانت إدارة الجودة الشاملة من مراحلها الحديثة والتي انتهجت مبادئ إدارية معروفة واحدى هذه المبادئ هي القيادة. وكانت الجودة محور اهتمام القيادة التي تسعى لرفع مستوى الأداء والإنتاج.

القيادة هي النشاط الذى يمارسه القائد في مجال اتخاذ و إصدار القرار و الإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين . ويجب أن تجمع بين استخدام وتأثير السلطة الرسمية وبين استمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأولى على وجود قيادة إدارية تعي الغرض الأساسي لوجودها وتطمح الى الوصول الى مستويات أداء عليا تمثل بالأساس طموحات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

ان نجاح وتقدم المؤسسات أو المنظمات يعتمد على القيادات الإدارية وتعد الجودة محور اهتمام القيادات الإدارية التي تسعى لرفع مستوى الأداء و الإنتاج.

الجودة الشاملة كواحدة من مداخل الإدارة الحديثة تعتبر محرك أساسي لعمليات الإنتاج او تقديم الخدمة وهى عبارة عن نظام شامل و متكامل ، شامل لجميع الوحدات في المؤسسة ، ومتكامل بمعنى ان جميع مراحل الإنتاج او تقديم الخدمة تدخل في منظومة مراجعته ، بهدف مراقبة وتحسين النتائج بشكل مستمر.

مشكلة البحث:

يلاحظ الباحث ازدياد عدد مؤسسات القطاع المصرفي في السودان بشكل كبير في العقود الثلاثة الأخيرة مما زاد من صعوبة المنافسة في القطاع ومنها يتطلب انتهاج سياسات ومناهج إدارية حديثة تتناسب مع شدة المنافسة والتطور التكنولوجي في تقديم الخدمات المصرفية، وتساعد في رفع وتعزيز الموقع التنافسي، وكانت مدرسة إدارة الجودة الشاملة هي الحل الأمثل.

واجهت القيادة الإدارية في بنك الاستثمار المالي الكثير من الضغوط المختلفة داخليا وخارجيا، كازدياد عدد البنوك والمؤسسات المنافسة وتقديمها لخدمات مماثلة، وضعف الثقة في القطاع المصرفي داخليا، والضغوطات الدولية كالحصار الاقتصادي ، الأمر الذى جعل القيادات في البنك أمام تحدى كبير في تحقيق النجاح والنمو ولاسيما ان البنك

يعمل في سوق تزداد فيه حدة المنافسة ومجتمع مؤسسات القطاع المصرفي يقدم نفس الخدمات النوعية إلا ان الإختلاف في مستوى جودة الخدمة المقدمة ومدى الالتزام بمعايير الجودة المبنية على متطلبات العملاء والتي تعتبر من اهم عوامل النجاح ولاسيما ان الخدمة المصرفية تتعلق بالإنسان.

هذا ما دفع العديد من البنوك الاتجاه نحو تبني مفهوم إدارة الجودة، وان معظم البنوك مازالت تعاني من ضعف مستوى تطبيق هذا المفهوم. ان تطبيق هذا المفهوم يعد قرارا استراتيجيا له آثاره لذا لا بد للقيادة ان يكون لها دور واضح وبارز. لذا عمد الباحث إلى القيام بإجراء بحث يقوم بكشف دور القيادة كواحد من مبادئ الجودة في بنك الاستثمار المالي في اتباع وتطبيق المبادئ الإدارية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وربطه بتعزيز موقعه التنافسي في القطاع المصرفي، ودراسة علاقة ممارسات قيادته الإدارية بدعم وتعزيز وضعه التنافسي وبالتالي القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة فيه.

من خلال ما تقدم وتأسيسا عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل العام الرئيسي الآتي:

ما دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك الاستثمار المالي وتحقيق الميزة التنافسية؟
ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية يحاول البحث الإجابة عليها:

- 1/ الى أي مدى تسعى القيادة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الإستثمار المالي.
- 2/ ما درجة إلتزام القيادة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي.
- 3/ إلى أي مدى يتم تحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي؟
- 4/ إلى أي مدى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إلتزام القيادة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) وتحقيق الميزة التنافسية في البنك؟.
- 5/ إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة)؟

أهداف البحث:

- 1/ معرفة مدى الدور الذي تضطلع به القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي.
- 2/ بيان درجة إلتزام القيادة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق الميزة التنافسية.
- 3/ الكشف عن مدى تطبيق القيادة لمبادئ الجودة الشاملة.
- 4/ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت في دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي لمتغير النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، والتدريب في مجال الجودة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في أنها قد تلقى الضوء على مبادئ إدارة الجودة في العمل المصرفي مما يمنح القيادة سند أكبر لقراراتها.

يتناول البحث قطاعاً إستراتيجياً له تأثيره على الاقتصاد الوطني، مما يجعل القيادة تتجه نحو تطبيق المبادئ لتحقيق الميزة التنافسية والمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتتبع الأهمية في تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة وتوطيد العلاقة بينها وبين تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها بما يحقق الأداء المتميز، كما تظهر الأهمية من خلال كثرة البحوث حول إدارة الجودة الشاملة التي مست جوانب مختلفة ولكن نجد أنها محددة من حيث تأثير القيادة في تطبيق الجودة و تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

يعتبر موضوع القيادة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية إثراءً للمكتبة، وقد يسهم البحث بمقترحات وآراء نابعة من أصحاب الخبرة الإدارية في تطوير وتحسين الميزة التنافسية من خلال الأساليب التي ينتهجها مديرو الإدارات المختلفة في البنك والوصول الى توصيات لصناع القرار في الإدارة العليا وربط النظريات الإدارية بالواقع للعمل والتطبيق. كما تظهر الأهمية أيضا في إمداد القراء والمسؤولين بحقائق وواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة وتأثيرها في تحقيق التميز والميزة التنافسية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصر البحث على بنك الاستثمار المالي.

الحدود الزمانية: أجري البحث في العام 2017-2018م.

مصطلحات البحث

الدور : هو مجموعة الأنشطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة عند أداء الوظائف والممارسات والأفعال التي تتم ممارستها للحصول على نتائج معينة.

القيادة: يقصد بها الباحث عملية تنسيق و إدارة أعمال المنظمة، بتنظيم العاملين أو جماعة العمل والموارد من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها ، بحيث تعمل على تنفيذ القرارات والسياسات الرئيسية.

الجودة : يقصد بها الباحث السمات والخصائص الكلية للخدمات التي تقدمها إدارة بنك الاستثمار المالي بحيث تساعد على الوفاء بمتطلبات ورضا المستفيدين من الخدمات المصرفية بإتباع منهج إداري قائم على: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يقصد بها الباحث إتحاد الجهود وإستثمار الطاقات المختلفة لرجال القيادة والعاملين في بنك الاستثمار المالي، من خلال العمل بروح الفريق من أجل تحقيق جودة الخدمة المصرفية وتلبية رغبات العميل.

التخطيط الإستراتيجي: هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، وتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل.

التحسين المستمر: فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

التركيز على العملاء: يقصد به احد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو إهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباتهم، إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زيائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

مشاركة العاملين: يقصد به توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار ، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: يقصد به تحسين أنظمة المعلومات وتوفيرها لزيادة مستوى التأكد عند اتخاذ القرار والتأثير إيجابياً على عوامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

الميزة التنافسية: تعني قدرة بنك الإستثمار المالي على أداء الخدمة المصرفية وتلبية رغبات العميل بطريقة تتميز عن البنوك الأخرى المنافسة، نتيجة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : القيادة

يتميز سلوك الإنسان بالسعي إلى تحقيق أهداف معينة ترتبط ببقائه واستمراره فإذا تحققت هذه الأهداف شعر بالرضا والارتياح وإذا لم تتحقق حاول تعديل سلوكه وتصرفاته.

لقد أدرك الإنسان أنه لا يمكن تحقيق كل الأهداف بمفرده بل إن التعاون مع الغير ضروري لذلك، وبالتالي إزداد إيمان الإنسان بقيمة العمل الجماعي، وأن العمل كلما إزداد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى عمل ونشاط جماعي تتضافر فيه جهود مجموعة من الناس في تناسق ونظام بغية تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن هذا العمل الجماعي في حد ذاته لا يمكن أن يكتب له النجاح بدون جهد خاص وموجه تكون مهمته الأولى توجيه وتنسيق العمل الجماعي وهذه المهمة هي ما يطلق عليها اسم القيادة.

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية، فهي نشاط التأثير على الناس لكي يبذلوا جهودهم ، ويعملوا برغبتهم في تحقيق أهداف الجماعة وأصبحت القيادة الفعالة ضرورية لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

مفهوم القيادة الإدارية:

للقيادة تعاريف عديدة ومتنوعة، تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها للقيادة، وفي ما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرف حامد عبد السلام زهران القيادة الإدارية بأنها " دور اجتماعي إداري يقوم به القائد مع الجماعة ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الأهداف " (زهران، 2000 : 404)

يرى جودت عزت عطوي بأنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". (عطوي، 2001 : 68)

يرى عبد الكريم درويش، وليلى تكلا بأن القيادة تعني " القدرة التي يؤثر بها القائد على مجموعته ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين " (عطوي، 2001 : 68)

كما يرى عبد الصمد الأغبري بأن القيادة " هي قدرة القائد الإداري (مدير المؤسسة) على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة". (الأغبري، 2000 : 82)

يرى أوردويي تيد أن القيادة هي " نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه"

كما يرى روبرت ليفينغستون أن القيادة هي " الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

كما يرى آلن بأنها " النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". (عطوي، 2001: 68) ويرى كيلي ولارز أنها " عملية التأثير على نشاط الأفراد في مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها". (فرج وحافظ ، 2003:59)

يبدو أن أفضل تعريف يتضمن المعنى الجوهرى للقيادة هو ذلك التعريف الذي ينظر إلى القيادة على أنها " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (عباس، 2004: 158)

من التعاريف السابقة يستنتج الباحث: أن القيادة تعتبر عملية تفاعل اجتماعي بين المدير والمرؤوسين، من خلال مجموعة السمات والخصائص التي تتوافر في المدير كقائد، يظهر التأثير الذي يمارسه المدير على الأعضاء الذين يشرف عليهم، ينعكس ذلك في عملية تججير طاقات ومواهب الأفراد في المؤسسة سعياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مع الأخذ في الحسبان الظروف المحيطة بالمؤسسة والمجتمع.

ومن هنا يلاحظ أن هنالك إختلاف بين القيادة والإدارة يود الباحث إظهارها من خلال أن الإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهداف المنظمة كاملة بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتتحد مع الأهداف العامة للمنظمة وتوجيه جهوداتهم بما يصب في مصلحة المنظمة.

أهمية القيادة الإدارية:

من آمال المجتمعات الإنسانية في الوقت الحاضر، إعداد قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي ، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري ، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية وتحتل مكاناً بارزاً في كتب الإدارة. (حسن، 2004: 17)

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها، تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم و التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والمصرفي، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها ،لتحقيق الأهداف المنشودة. (عياصرة، 2006: 22)

مبادئ القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية الحقيقية والفعالة يجب أن تتضمن مجموعة من المبادئ التي يتوقف عليها نجاح الدور القيادي للقائد ، كما ذكرها (عطوى، 2001: 69-70) تتمثل في ما يلي :

1/ إنها تعتمد على التفاعل الاجتماعي بين القائد والإتباع.

2/ إن المراكز الوظيفية لا تمنح أصحابها القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.

3/ إن القيادة تنظم للأدوار في أي مؤسسة ، فالقائد يمارس دوره على نوابه ، والنواب يمارسون دورهم على مرؤوسيهـم ويقوم القائد بالتنسيق بين الأدوار المختلفة.

4/ إن معايير الجماعة ومبادئها هي التي تقرر من هو القائد، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر.

5/ إن الشخص الذي يمارس دور القيادة يجب أن يكون معنيا بمشاعر وحاجات أفراد جماعته التي يشرف عليها.

أركان القيادة الإدارية:

إن أي جماعة منظمة لابد أن يكون على رأسها قائد يوجهها وينسق جهود أفرادها والا أصبحت هذه الجماعة عبارة عن أفراد لا رابطة بينهم ، ولكي يكون للقيادة وجود فعلي لا بد أن تتوفر فيها الأركان الآتية: (أحمد، 2003 : 88)

أ - وجود مجموعة من الأفراد لها هدف أو أهداف مشتركة (الأتباع).

ب - شخص يوجه هؤلاء الأفراد ويمثلهم ويقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه(القائد).

ج - ظروف الموقف الذي يوجد فيه الأفراد والقائد (المؤسسة).

د - البيئة المحيطة بالمتغيرات السابقة.

الدعائم الأساسية للقيادة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة في: (آل ناجي، 2005: 64)

1/ التأثير على المرؤوسين باستخدام شتى الوسائل من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ، ومن بينها الخبرة الشخصية للقائد .

2/ توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية .

ويضيف الباحث:

3/ الشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية.

4/ المسؤولية التي تتضمن النزاهة.

5/ النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات.

6/ بعد النظر الذي يجعل إستراتيجية العمل ممكنة.

خصائص القيادة الإدارية:

تتميز القيادة الإدارية عن القيادة أنواع الأخرى ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي: (فرج وحافظ، 2003: 89)

1/ إن القيادة الإدارية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرؤوسيه ولا يحملهم أعمالاً لا يرغبون فيها أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم بإنجازه، ويراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار، ويستثمر التنوع في المقدرات بشكل تكاملي، فالمدير مثلاً الذي يعرف بأن أحد الموظفين لا يستطيع أن يقوم بأداء العمل لظروف عائلية أو صحية ولا يقدر هذه الظروف، فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي.

2/ إن القيادة الإدارية الناجحة تسعى دائماً إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد مما يتطلب من القائد الإداري (مدير المؤسسة) دراسة الجماعة وفعاليتها، وأيضاً يتعرف على الفروق الفردية بينهم، ليتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

3/ إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته، وتستمع إلى وجهة نظره فمدير المؤسسة الناجح في ظل هذه الخاصية هو الذي لا تستهويه وظيفته ولا يغيره مركزه فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم واهماً إياهم أنه سيفوز باحترامهم.

4/ إن القائد الإداري الحكيم هو الذي يشعر أفراده بجماعته بأنه واحد منهم يستمع إليهم ويتقبل إنتقاداتهم يستشيرهم واطعاً نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار.

القيادة في الإسلام:

مفهوم القيادة في الإسلام يعتبر مفهوم أشمل من المفاهيم الأخرى، فليست القيادة مقصورة على المدير الذي يتولى أمور موظفيه فقط، بل على كل من يتولى شيئاً من أمور المسلمين العامة أو الخاصة هو في موضع القيادة وغيرهم ممن يقومون بأعمال عامة في الدولة الإسلامية هم المعنيون بهذه الكلمة، فوجود القائد في الفكر الإسلامي أمر ضروري كضرورة الروح للجسد التي من غيرها يكون جامداً لا حياة فيه ولا حركة ولا انتظام، فهو الذي ينصف للناس من بعضهم بعضاً، ويردع من تسول له نفسه إيقاع الظلم والاعتداء على الآخرين وهو الذي ينظم حياة الجماعة ويوجه أعمالها إلى ما فيه خير الجميع وتحقيق حاجاتهم مع تحقيق الهدف من اجتماعهم. (إبراهيم، 1997: 113)

فالقيادة بمعناها العام في الإسلام هي ذلك السلوك الذي يقوم به المستخلف أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة على كونه مركزاً وقوة.

والقيادة في الإسلام مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لا تنفك عنها لأن العقيدة مثل عليا يؤمن بها الإنسان ويضحي من أجلها بماله ونفسه فهي مسؤولية نابعة من قول الرسول الكريم عليه السلام: (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته). (البخاري، 1979: 111)

مفهوم القيادة في الإسلام في أبسط صورها (تحمل مسؤولية أمور المسلمين لتدبير أمورهم الدنيوية والأخرية) (الوكيل، 1980: 7).

ويعرف محمد القيادة الإسلامية بأنها "قيادة ربانية رشيدة مبنية على أسس وقواعد إيمانية ملزمة لمن يقوم بها أن يكون قوياً، وأميناً، ومدركاً، يقظاً، وأن يكون الأفضل حتى يستطيع تحمل المسؤولية كاملة بما يتفق والصالح العام، مستعيناً بمن حوله في تحقيق نجاح الموكل إليه". (محمد، 1989: 61)

وفي ضوء التعريفات السابقة، يرى الباحث أن القيادة في الإسلام : عملية تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والقدرة والحفز الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة.

القائد في أمور الدين أفعاله يجب أن تكون متوافقة مع كتاب الله وسنة رسوله -صلى الله عليه وسلم- وسيرة الخلفاء الراشدين، وأما أمور الدنيا فتلك قضية للاجتهاد فيها مجال واسع تمليه مصلحة الأمة، وتحقيق الخير للناس، إذ ليس هناك قواعد ثابتة أزمنة بها الدين في مجالات الحياة المختلفة عدا القواعد العامة المتمثلة في الآتي: (محمد، 1989 :

(57

1/ أن تكون كلمة الله هي العليا.

2/ المحافظة على وحدة الأمة وقوتها.

3/ جلب المصالح ودرء المفاسد.

هذا هو مفهوم القيادة في الإسلام، وتلك هي الدعائم التي يرتكز عليها هذا المفهوم، وذلك هو الإطار العام الذي من خلاله تعمل القيادات الإسلامية على اختلاف تخصصاتها ومجالاتها، وما القيادة الإدارية إلا جزء من النظام الشامل للإدارة الإسلامية.

نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة بال مختصين والباحثين منذ القدم وقاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على طبيعتها وخصائصها وقد أسفرت هذه النتائج على اختلاف واضح في وجهات النظر إلى ظاهرة القيادة ومعالمها وفيما يلي أهم هذه الآراء والنظريات .

1/ نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من النظريات الأولى التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ومن أشد دعائها كالتون وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن التغيرات التي حدثت في المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات خارقة تشبه في مفعولها قوة السحر وخصائص عبقرية غير عادية جعلت منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. لاشك في أن هذه النظرية تحمل في طياتها بعض الصدق ، لكنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من أهميتها حيث نجد أن هؤلاء العباقرة الذين أظهروا نجاحا في قيادة جماعاتهم لم يستطيعوا قيادة جماعات أخرى كما أنهم عجزوا عن قيادة جماعتهم في ظروف مغايرة.

وبالتالي يمكن القول بأن القيادة تتركز على عوامل أخرى منها نوعية الجماعة وظروف الموقف القيادي، ولعل هذا ما ذهبت إليه وجهة نظر ديناميكية المجال التي ترى بأنه تتوقف درجة التغيير التي يستطيع الفرد إحداثها على بناء أو تنظيم الجماعة ككل وعلى موقفه في هذا البناء. (العميان، 2005: 263)

2/ نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد قائدا وأنه لا يمكن لشخص ما لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا، حيث تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة لا تتوفر في الأتباع وقد بينت البحوث في هذا المجال أن القادة يتمتعون بمميزات معينة في النواحي الجسمية والعقلية والوجدانية.

فمن الناحية الجسمية وجد أن القائد يتميز بالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر ومن الناحية العقلية يتميز بالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ والتصرف، ومن الناحية الوجدانية يتسم بالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس. بالإضافة إلى صفات اجتماعية كحب التعاون والميل للدعابة والقدرة على رفع الروح المعنوية للجماعة، بالرغم من أهمية هذه السمات المختلفة في تشكيل القائد إلا أن هذه النظرية واجهت انتقادات حادة مفادها أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بدقة، بالإضافة إلى تباينها بين القادة أنفسهم فمثلا روح الشجاعة والإقدام التي نجدها عند قائد حربي قد لا يتناسب وجودها في موقف إداري لدى مدير المؤسسة.

كما أن أساليب دراسة سمات الشخصية وقياسها لا تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية لم يمنع الأخذ بها وتعتبر من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات من أجل اختيار أصح المديرين. (أحمد ، 2003: 93)

3/ النظرية الموقفية:

إن النظريتين السابقتين (الرجل العظيم) و (السمات) تتفقان في أن القيادة أساسها شخصية القائد فعلى العكس منهما تماما جاءت النظرية الموقفية التي تستند إلى المنهج البيئي، وفي ضوءها لا يمكن أن يكون القائد قائدا إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف ملائمة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أي أن ظهور القائد يتوقف على قوى خارجية عن ذاته ذلك أن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة.

وطبقا لهذه النظرية يرى ويليام وجينكينز " أن العامل المشترك بين القيادة ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفيه".

تتميز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي تجعل القيادة مشاعة بين الجميع لأنها ترى بمجرد أن يتحكم الفرد في الموقف الذي هو فيه يصبح قائداً، كما أن التجربة أثبتت أن قائدا ناجحا في موقف ما قد يفشل في موقف آخر بالإضافة إلى أن الباحثين لم يتفقوا حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أم لا. (أحمد ، 1999: 44)

4/ النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن القيادة ترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحسين التفاعل بين أعضاء الجماعة وحفظ التماسك بينهم.

فالقيادة حسب هذه النظرية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة فهي محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، حيث يرى البعض أن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

5/ النظرية التفاعلية:

وتقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة، فهي ترى أن أساس القيادة هي مجموعة من العوامل التي أخذها بعين الاعتبار وهي السمات الشخصية للقائد ظروف الموقف القيادي والعوامل الوظيفية كما تعطي هذه النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين.

فالقيادة حسب هذه النظرية " تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم". (عطوى، 2000: 89)

إن القيادة تحدد في أربعة متغيرات أساسية وهي: القائد (شخصيته) والأتباع (الجماعة)، والعلاقة (التفاعل) بين القائد والأتباع)، والموقف (طبيعته وظروفه وعوامله المادية).

لقد ساهمت النظرية في تحديد خصائص القيادة بشكل شامل وموضوعي أكثر من النظريات السابقة، وفق هذه النظرية، القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص الجماعة التي يقودها ومدركاً لعناصر الموقف القيادي الذي هو فيه ورغم ذلك يتعذر تحديد خصائص عامة للقائد الناجح والفعال نظراً لاختلاف ثقافات وأيديولوجية كل مجتمع.

من خلال إستعراض هذه النظريات يتضح أن القيادة ظاهرة ديناميكية من الظواهر النفسية الاجتماعية فهي دائماً التغيير تبعاً لتغيير الموقف وحاجات الجماعة، وأنها نتاج تفاعل بين مجموعة من العوامل يطلق عليها محددات السلوك القيادي، ولا يمكن تفسير هذا السلوك أو فهم طبيعته بمعزل عن هذه القوى، فالقيادة أمر ضروري تفرضه التفاعلات بين الأفراد والجماعات وتعتبر نشاطاً وتأثيراً وهدفاً حيويًا، فالقائد منظم وموجه للأفراد نحو تحقيق أهداف معينة مشتركة وذلك في إطار النظام العام والقانون والنسق الثقافي للمجتمع.

القوى المؤثرة في السلوك القيادي:

هناك خمس قوى من القوى المؤثرة في السلوك القيادي ويمكن إيجازها في: (الحربي، 2005: 13)

أ/ **خصائص النسق التنظيمي:** تضم المستوى الإداري للقائد، وفلسفة المنظمة، البناء التنظيمي وحجم المنظمة، وجماعة العمل ومستوى التكنولوجيا وضغط الوقت ودوام الجماعة، بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي لأجهزة المنظمة.

ب/ **خصال القائد:** تشمل سمات شخصيته مثل مفهومه عن ذاته ونسق قيمه وتصوراته المضمره حول الاتباع، ومستوى خبرته الفنية ومستوى دافعيته للإنجاز.

ج/ **خصال الاتباع:** تتكون من توقعات الاتباع ومستوى نضج التابع، وسلوكهم مع القائد واستعدادهم لتحمل المسؤولية، والاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها.

د/ **خصائص السياق الثقافي:** تتشكل من العقيدة السياسية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة للمجتمع، ومعدل التطور التقني والاجتماعي، زائداً الثقافة الجغرافية المحيطة.

هـ/ **خصائص المهمة:** تتبع من غموض المهمة، قابلية المهمة للتقسيم، الاستقلالية، تقديم عائد حول الأداء.

أساليب القيادة الإدارية:

تختلف البنوك فيما بينها من ناحية نشاطاتها وتخصصاتها و تسييرها وإدارتها كما تختلف في طريقة أداء العمل المصرفي ويعود ذلك إلى اختلاف شخصية قائدها (مديرها) الذي يعتبر قمة الجهاز الإداري حيث يسير كل التنظيمات والنشاطات ويتخذ القرارات بما يتماشى وفلسفته التي يراها محققة للأهداف الإدارية.

يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب في قيادة المؤسسة وهي :

1/ القيادة الديكتاتورية :

ويقوم هذا النوع على فكرة الزعامة حيث يتولى القائد (المدير) منفردا وضع سياسة العمل وتحديد خطواتها كما يقوم بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء دون استشارتهم حيث يستبد القائد برأيه ويستخدم أساليب الفرض والإكراه والإرهاب.

وأن أهم ما يميز هذا النمط هو الحزم والانضباط والمحاسبة في إدارة المؤسسة وعدم تقبل القائد للنقد الموضوعي، ومع أن هذا الأسلوب في القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على المؤسسات بوجه عام حيث نجد انعدام العلاقات الإنسانية وغياب روح التعاون الجماعي والكفاية الإنتاجية، كما أنه يفقد أعضاء الجماعة الشعور بالرضا و يقتل روح البحث، التفكير والابتكار بين العاملين في المؤسسة.

إن هذا النمط ينطبق تماما على ما أورده دوقلاس ماقريفور في نظريته بأنه الأسلوب الذي يعتمد على نظرة المدير تجاه موظفيه، فالمدير الذي يتبنى هذا الأسلوب يرى أن:

1/ الموظف عموما يكره العمل ولذا ينبغي أن يجبر عليه.

2/ الموظف كسول ولا يستطيع تحمل المسؤولية .

3/ الموظف يحتاج إلى مراقبة مباشرة للتأكد من إنجاز المهام.

من خلال ما سبق يبدو أن الأسلوب الديكتاتوري مرفوض من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر بل يعتبر مناقضا للتربية الحديثة لأنه يهمل شخصية الآخرين وحاجاتهم فالمدرس الذي يعمل تحت هذا النمط لا يستطيع أن يستخدم أسلوبا آخر مع تلاميذه على سبيل المثال، لذا " يصبح أداة للأوتوقراطية التي تتعدم فيها وحدة العمل الإنساني بين مدير المؤسسة والموظف والعميل وهذا ما يتعارض وروح الإدارة الحديثة"، وأكبر السلبيات لهذا الأسلوب هو تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق وغياب الرقابة الذاتية وبالتالي يصبح تحقيق الأهداف الإدارية أمرا بعيد

المنال. (أسعد، 2005: 122)

2/ القيادة الفوضوية (المتساهلة):

وتقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز القائد (مدير المؤسسة) من هذا النمط بشخصية مرحة متواضعة، ويتحدث إلى كل فرد من أفراد المؤسسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية في التصرف و العمل، كما يجعل العاملين يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم.

ومن أهم مميزات هذا النمط: (أحمد ، 2003 : 102)

1/ انعدام الجدية والانضباط.

2/ غياب التوجيه والإشراف.

3/ غياب العمل الجماعي وروح التعاون .

4/ المؤسسة تعيش نوعا من الفوضى حيث ينتشر الملل واللامبالاة بين الأفراد ويغيب الحماس.

5/ ضعف شخصية القائد (المدير) وتذبذبه في اتخاذ القرارات و التهرب من تحمل المسؤولية.

ومنها ينتج يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا رقابة فعالة الأمر

الذي يجعل المؤسسة لا تحقق أهدافها، وتشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن القيادة الفوضوية يترتب عنها ارتفاع

الروح المعنوية إلا أن الإنتاج يكون منخفضا. (أسعد، 2005: 125)

يرى الباحث أن هذا الأسلوب غير مناسب للمؤسسة لأن تحقيق الأهداف الإدارية يتطلب نوعا من التوجيه والانضباط

وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات لتنظيم جهود كل أفراد الجماعات في المنظمة.

3/ القيادة الديمقراطية:

ويقوم هذا النمط على أساس إحترام شخصية الفرد كما يقوم على حرية الاختيار و الإقناع بالإضافة إلى مبدأ المشاركة

الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه فالقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ولا يفرض عليهم قراراته بل يترك لهم حرية

اتخاذ القرار وإيجاد البدائل والحلول كما يراعي رغباتهم ومطالبهم ويتميز مدير المؤسسة من هذا النوع بقوة الشخصية

مع التواضع وتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والمهام واحترام الآخرين والاهتمام

بمشكلاتهم الشخصية وتقدير ظروفهم.

من الآثار المترتبة عن تطبيق قائد المؤسسة للنمط الديمقراطي : (عباس، 2004: 161)

1/ الموظف يحب العمل ويطلب بنفسه أن يتحمل المسؤولية.

2/ الموظف يمكن الوثوق به ويعمل من تلقاء نفسه إرضاء لذاته.

3/ الموظف يمكنه أن يبدع ويبتكر لو سمحت له الفرصة.

أن لهذا الأسلوب نتائج إيجابية على مناخ المؤسسة بصفة عامة:

1/ ترتفع الروح المعنوية و العمل الجماعي.

2/ كما يرتفع مستوى الرضا والرقابة الذاتية لدى العاملين.

3/ تزيد كفايتهم الإنتاجية.

4/ يساعد هذا النمط على التعلم الذاتي واستقلالية التفكير.

5/ النمو السليم للشخصية وبالتالي تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي.

6/ إن جوهر القيادة الديمقراطية يكمن في ذلك التأثير المتبادل بين القائد والجماعة ،بمعنى أن الجماعة تشارك في

تحديد الأهداف ورسم الخطط واختيار وسائل تنفيذها، بالإضافة إلى اتخاذ القرار تحت توجيه وإرشاد القائد.

7/ إن مدير المؤسسة الديمقراطي يسعى إلى الارتقاء بأفراد مؤسسته إلى أسمى المستويات ويحمل قيمهم ومعاييرهم

ويفضل المصلحة العامة على رغباته الشخصية.

يتضح مما سبق أن القيادة الديمقراطية في المجال المصرفي هي الأسلوب القادر على تحقيق الأهداف الإدارية لأنها

أقرب إلى نفوس العاملين والموظفين أكثر من الأساليب القيادية الأخرى كما يعتبر الأسلوب الديمقراطي الأفضل

للمؤسسة المصرفية من وجهة نظر الفكر الإداري الحديث " لأنه يساهم في رفع معنويات العاملين كما يعتبر وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم " كما يتمشى ومبادئ الإدارة الحديثة التي تتأدى باحترام شخصية الفرد ، والاعتراف بالفروق الفردية وجعل الزبون جوهر العملية الإدارية.

من خلال عرض أساليب القيادة الإدارية يستنتج أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأمثل الذي يجب تطبيقه في إدارة المؤسسات وهذا لا يمنع من استخدام الأساليب الأخرى حسبما تمثله طبيعة الموقف القيادي والظروف المحيطة به، ويمكن القول بأن الأسلوب القيادي الذي يتبناه مدير المؤسسة كقائد يتحدد بناءً على عدة عوامل كالسن والجنس والخبرة وخصائص الشخصية.

أدوار القائد الإداري (مدير المؤسسة):

إن المتتبع للسلوك اليومي لمدير المؤسسة يلاحظ أن دوره يصب في جانبين أساسيين :

الجانب القيادي (الفني) المتمثل في:

التخطيط بالمشورة والمشاركة مع رؤوسيه، الزمن هو استثمار المستقبل، أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة، تنمية وتطوير رؤوسيه، تكوين روح الجماعة وبيئة العمل الصحية، تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين، الرقابة لعدم الوقوع في الأخطاء مستقبلاً، يعالج الصراعات التنظيمية بالواجهة والفهم والإدراك الرشيد، معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

أما الجانب الثاني فيتمثل في المجال الإداري التنفيذي والذي يتمحور حول: التأكد من سير الأمور في المؤسسة بشكل عادي وذلك يتفقد المباني والتجهيزات وصيانتها والحفاظ عليها، وكذا مراقبة الحضور لجميع العاملين في المؤسسة، والتأكد من سير الواجبات الإدارية اليومية، بالإضافة إلى الأعمال الورقية الروتينية التي يقوم بها كل إداري في أي مؤسسة أخرى التي تعتبر حسب بعض الدراسات من أكثر الأعمال استهلاكاً للوقت والجهد. (العجمي، 2000: 75)

إن دور مدير البنك يتجلى في الإشراف على تحقيق الأهداف الإدارية من أجل جودة الخدمات المصرفية وتلبية رغبات العميل وليصبح البنك قادراً على المساهمة في تنمية مجتمعه وتحقيق الفائدة، ومن أجل تحقيق هذه الغاية الإدارية يقوم مدير المؤسسة بالأدوار الآتية:

أ/ التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط من العمليات المهمة التي تساهم في نجاح العمل المؤسسي ويتجلى ذلك في دراسة الأهداف العامة للمؤسسة وأهدافها المرحلية ومن ثم تحديد برامجها ومشاريعها وكيفية تنفيذها، فكثير من المشكلات التي تحيط بالمؤسسة يكون مردها إلى انعدام التخطيط للعمل، وحتى تكون الخطة فعالة على مدير المؤسسة أن يقوم بدراسة عميقة لأهدافها وكل القوانين واللوائح والقرارات المرتبطة بنشاطها، وكذا معرفة حاجات الموظفين والعملاء ، ويجب أن تتضمن هذه الخطة الغايات والوسائل الضرورية لتحقيقها والعمل على تنفيذها بشكل جماعي وفق الإمكانيات. (القيسي، 2010

(56 :

ب/ التنظيم:

هو تنظيم وتقسيم عناصر العمل الإداري البشري والمادي (التنظيم يعني بتحديد المسؤوليات، والسلطات، وإقامة علاقات من أجل تحقيق هدف محدد بفاعلية وكفاية). (عبد الهادي، 2003، ص 20)
يقوم مدير المؤسسة بعد رسمه لخطة العمل، بعملية التنظيم لغرض تنفيذ هذه الخطة ويتجلى دوره التنظيمي في التنسيق بين جميع العاملين في المؤسسة ساعيا إلى تحديد الموارد والإمكانيات التي يحتاجها وتوقيت الأداء وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى تحديد معايير دقيقة لتقويم العمل، لضمان الفعالية والنجاح في تحقيق الأهداف الإدارية.

ج/ التوجيه:

أورد (فرج وحافظ)، التوجيه في كلمات بسيطة: (التوجيه يعني به تلازم الإشراف مع العمل) (فرج وحافظ، 2003، : 34).

يعتبر التوجيه عملا إداريا ذو أهميته البالغة بالنسبة إلى العمل المؤسسي حيث يقوم المدير كقائد إداري بتوجيه الموظفين الذين يعتبرون الأطراف الأساسية في المعادلة الإدارية ومن الضروري أن تم عملية التوجيه في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل وذلك باستعمال الأساليب الإدارية والفنية السليمة كالاتصال المباشر وعقد الاجتماعات الدورية، ولكي يكون التوجيه فعالا ينبغي على مدير المؤسسة أن يكون على دراية بمشكلات الموظفين وحاجاتهم، وعلى معرفة تامة بخصائص العملاء ومشكلاتهم وطرق علاجها بالإضافة إلى معرفة الظروف الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسة، ويحاول توجيه الجميع إلى السلوك الإداري والاجتماعي السليم في ضوء قيم المجتمع وعاداته.

د/ تنمية العلاقات الإنسانية:

لاشك أن مدير المؤسسة يختلف تماما عن مدير مصنع أو شركة لأن همه الإنسان ويتعامل مع البشر في حين نجد أن هم مدير المصنع هو الإنتاج المادي، من هنا تظهر ضرورة العلاقات الإنسانية وأهميتها في المؤسسة ومن واجب المدير أن يعمل على ترقيتها وتطويرها لخلق جو من التفاعل الإداري والاجتماعي السليم، إن مدير المؤسسة يتعامل مع الموظفين والعمال لكل واحد منهم له حاجات تتطلب إشباعا، وله خصائص وسمات معينة يجب التعامل على أساسها وكل ذلك يتطلب من مدير المؤسسة أن يكون بحق إنسانا مع هؤلاء جميعا أي أن يشعرهم بالأمان والاحترام والتقدير ويعمل على تقوية الروح المعنوية بينهم ومن جهة أخرى يسعى إلى تجنب التوبيخ والإهانات والإكراه وبالتالي يعمق لدى كل القوى البشرية الشعور بالانتماء وحب المؤسسة والتفاني في خدمة العملية الإدارية بها.

هـ/ العمل مع الجماعات المختلفة:

إن مدير المؤسسة يتفاعل مع العديد من الجماعات حيث يعتبر قائدها وفي نفس الوقت أحد أعضائها: الإداريون، والموظفون ، والعملاء.

وفي هذا المجال يتمحور دور المدير حول ما يلي: (أسعد، 2005: 127)

1/ مساعدة أعضاء الجماعة على تحديد أهدافها ومشكلاتها.

2/ استثمار مواهب الأعضاء واستغلال معارفهم.

3/ إتاحة الفرص للتفكير الجماعي .

4/ اكتشاف قدرات وكفاءات واهتمامات الأعضاء .

5/ تشجيع التفاعل بين مختلف الجماعات .

6/ خلق مناخ تعاوني موجه نحو تحقيق الأهداف الإدارية.

و/ الناحية الإدارية والمالية:

البنك كأى مؤسسة أخرى تحتوي على الجانب الإداري والمالي لأداء رسالتها حيث يتولى المدير باعتباره المسؤول الأول في المؤسسة أمور التسيير سواء فيما يتعلق بالموارد البشرية من ناحية متابعة قضايا التوظيف والترقية والعطل، أو فيما يتعلق بالتسيير المالي من حيث إعداد الميزانية ومتابعة النفقات سواء المتعلقة بأجور العمال أو المتعلقة بالتجهيز والصيانة.

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يتفهم دوره تماما وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد إداري فعال هو إيجاد ما أسماه بمدرسة التعلم التي تتميز بأنها: (حجي، 2000: 42-43)

1/ تفاعلية و مفاوضة .

2/ مبتكرة وحالة للمشاكل.

3/ سباقية وملبية.

4/ تشاركية و تعاونية.

5/ مرنة ومتحدية.

6/ مخاطرة ومقدمة.

7/ تقويمية و تأملية .

8/ داعمة ومطورة.

مما سبق تظهر خطورة وصعوبة المسؤولية الملقاة على المدير كقائد للمؤسسة التي ينتظر منها المجتمع الكثير.

مهارات القائد الإداري الفعال:

تشير البحوث في هذا المجال إلى أن المدير يجب أن تتوفر فيه ثلاث مهارات أساسية هي: مهارات فنية،

ومهارات إنسانية، ومهارات تصورية. (حجي، 2000: 43)

1/ المهارات الفنية:

تعني المهارات الفنية تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله ومعالجة مختلف المواقف التي يواجهها مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها كأن يكون على دراية تامة بجميع تخصصات الموظفين الذين يعملون تحت قيادته ، حيث تتضمن هذه المهارات قدرا من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف الإدارية، فعلى مدير المؤسسة أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية أي التدريب الذاتي، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع المؤسسة

برنامجا فعالا من شأنه أن يساعد الموظفين على النمو المهني في مجال عملهم ، وذلك ما يسمى (بالترتيب أثناء الخدمة). (مرسي، 2001: 104)

2/ المهارات الإنسانية:

تعني المهارات الإنسانية قدرة تعامل مدير المؤسسة كقائد إداري بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم في ظل بناء منسجم ومتكامل وهذا يتطلب " وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم". (أحمد، 2002م: 39-40)

إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المنظمات خاصة في المؤسسات التعليمية لأن المدير لا يتعامل مع الآلات ولكنه يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي مبنى على أساس علاقات اجتماعية سليمة قوامها التقارب والألفة، وبإمكان مدير المؤسسة تنمية مهاراته في هذا المجال وذلك باطلاعه على المعارف والبحوث التي تتناول الجماعات والعلاقات الاجتماعية وعمليات التفاعل الاجتماعي وكذا المعارف والبحوث المتعلقة بالفروق الفردية والطبيعة الإنسانية.

3/ المهارات التصورية (الإدراكية):

تتعلق هذه المهارات بقدرة مدير المؤسسة على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، ونظريته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذا كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في اتخاذ الحلول لها .

تعتبر هذه المهارات ضرورية لقائد المؤسسة لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات وتوقع ما قد يحدث من طوارئ .

أورد أحمد إبراهيم سردا لأهم المهارات الضرورية لمدير المؤسسة (القائد) منها الآتي: (أحمد ، 2003: 313-314) مهارات العمل الجماعي وقيادة الآخرين، ومهارات التفويض وبناء الفريق، كذلك مهارات تنظيم وإدارة الوقت والاتصال الفعال والتدريب والإشراف، إلى جانب مهارات التفكير الابتكاري وإدارة الأزمات.

يرى الباحث أن المدير يقوم بدورين شبه متناقضين يتمثلان في المحافظة والتجديد، فهو من ناحية يحاول تحقيق الثبات والاستقرار في عمله كإداري لكي يتم أداء العمل بانتظام ودون انقطاع، ومن جهة أخرى كقائد إداري يجدد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدافعية المتجددة للعاملين فيها. لذا امتلاك المدير القائد لهذه المهارات تمثل ضمان للكفاءة والفاعلية والأداء المميز وتحقيق جودة الخدمة للعملاء.

سمات القائد الإداري الناجح:

يرى ألفن قولدنير أن القائد " هو الذي يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة في نمط معين، بينما لا يستطيع غيره فعل ذلك " (أحمد ، 2003: 313-314)

وذهب الدكتور عبد الغني عبود إلى أن إدارة المؤسسة لم تعد عملا يقدر عليه كل إنسان، ويتم بنجاح وبأية طريقة، وإنما صارت الإدارة علما له أصوله ومناهجه، وفنا يحتاج إلى صفات عقلية، وشخصية خاصة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها.

كما يشير آلبرت إريك إلى أن القائد الفعال هو الذي: يملك قدرة الثبات الانفعالي في مختلف المواقف، ويملك القدرة على مقاومة الضغوط المختلفة.

من سمات القائد الإداري الناجح كما وضحها القبلي: (القبلي، 2015: 37-38)

1/ **النكاء** : مدير المؤسسة الناجح هو الذي يملك عقلاً متفتحاً وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسايرة التطورات وتعلم الجديد.
2/ **المبادأة والابتكار**: أن المدير الناجح هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحس التصرف، ويتخذ القرارات الملائمة ويستتنبط الحلول ،ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الجماعات التي يشرف عليها أو المشكلات المختلفة التي تظهر في المؤسسة.

3/ **الإقدام والثقة بالنفس** :إن المؤسسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب كله ثقة وحزم، لكي يستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ وبالتالي تلتف جماعته حوله وتقوى ثقتها به.

4/ **النضج الانفعالي**: إن المدير الأصح لقيادة المؤسسة هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين بثبات واستقرار وضبط النفس حيث يكظم انفعالاته ولا يترك مكاناً للتردد والتحيز مما يجسد المناخ الإداري الملائم ونوعاً من التوافق النفسي والاجتماعي.

5/ **التعاون والتفاعل الاجتماعي** : إن القائد الذي تحتاج إليه المؤسسة الحديثة هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين ويشدذ همهم ويوحد جهودهم ويعزز روح التعاون بينهم ويوجه نشاطاتهم لخدمة أهداف المؤسسة.
6/ **القدرة على الإقناع**: يجب على القائد الإداري أن يملك القدرة على إقناع أفراد جماعته من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدرها ويسعى جاهداً إلى كسب ثقتهم وتأييدهم ولا شك أن حماس المدير وفهمه للآخرين هو الأساس.

7/ **قدرة التعبير**: ويعني ذلك الطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات من قبل المدير تجعله تحرير رسائله بوضوح كما تجعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالاً وسهلاً حيث يتم التفاهم والتفاعل والتواصل بعيد عن أي تعقيد أو غموض.

8/ **الصبر والمثابرة والطموح**: إن العمل الإداري وقيادة المؤسسة يتطلبان مديراً مثابراً يطمح إلى الأفضل ،طويل النفس لا يتردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف، ويسعى إلى إدارة المؤسسة بحنكة وعزم وبأساليب متجددة حتى يصل إلى تحقيق مبتغاه المتمثل في تحقيق الأهداف الإدارية.

9/ **تحمل المسؤولية**: على القائد الإداري أن يعي واجباته ويفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقه لأن القيادة الإدارية الناجحة ليست وظيفة أو جاها بل مسؤولية وأمانة لذا وجب عليه تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها.

10/ **القدرة على الإدراك والتحليل**: على القائد الإداري أن يكون دقيق الملاحظة ،مدركا لجميع التفاصيل حيث يحل المشكلة إلى عناصرها الأساسية ويبث فيها بهدوء وتأنى ووعي ،حيث يتعامل بهذا الأسلوب مع كل القضايا المطروحة في مدرسته ليكون بالفعل جديراً وأهلاً للقيادة الإدارية.

11/ **القدرة على إدارة العلاقات:** هي أن يشجع القائد كل أنواع التفاعل بين أفراد المؤسسة وينمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال وذلك في جو يسوده الاحترام والثقة والتفاهم، مما يزيد في تماسك أفراد الجماعة والتفافهم حول قائدهم وبالتالي توحيد كل الطاقات والجهود الجميع وتوجيهها نحو خدمة أهداف المؤسسة.

12/ **القدرة على التعليم والتدريب:** يعتبر القائد الإداري معلماً ومدرباً، فالمدير يملك مهارات وخبرات بإمكانه أن ينقلها عن طريق التعليم والتدريب إلى الآخرين لتحسين سلوكياتهم المتعلقة بالأداء في العمل.

13/ **حسن الخلق:** إن المؤسسة كمؤسسة إدارية تحتاج إلى قائد صادق في أقواله وأفعاله، حسن المعاملة والمعاشرة، واسع الصدر الخير والصالح، محبا لعمله متفانيا في خدمة أبناء مجتمعه.

14/ **المظهر الشخصي:** إن المظهر الشخصي للقائد الإداري لا يقل عن جوهره فحسن مظهره المدير وهندامه لهما الأثر البارز في مواقف العملية كقائد إداري.

يستنتج من كل ما سبق أن مدير المؤسسة من الضروري أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية التي تسمح له بممارسة دوره كقائد إداري بكفاءة ونجاح، وأن أهم ما يجب أن يتميز به مدير المؤسسة هو الذكاء الشخصي والاجتماعي والذكاء الانفعالي، وما يتضمنه من اتزان انفعالي، وضبط النفس ومشاركة وجدانية.

أساليب اختيار القادة:

لقد أصبحت عملية اختيار القادة أمراً مهماً تطبق فيه أساليب علمية وحديثة نظراً لخطورتها في توجيه وإدارة مؤسسات المجتمع ومرافقه فالقاعدة الأساسية المعمول به في هذا المجال هي اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وهنا تكمن خطورة القائد إن لم يكن هو الشخص المناسب للقيادة المطلوبة.

من الأساليب المتبعة في اختيار القادة التالي: (الطويل، 2001 : 275 - 278)

1/ **الأسلوب السوسيومترى:** هو أسلوب ابتدعه مورينو لقياس العلاقات الإنسانية والذي يهدف إلى معرفة " أنواع البناء الاجتماعي على ضوء أنماط التجاذب والتنافر في جماعة ما" حيث يطلب في شكله البسيط من جماعة ما اختيار شخص منهم يحبون العمل معه وبعد تحليل البيانات وتبويبها يتضح الفرد الذي فاز بالشعبية ويسمى star حيث يرشح للعب دور القائد.

2/ **أسلوب الاختبارات الموقفية:** يتضمن هذا الأسلوب وضع مجموعة من الأفراد في موضع صعب أو مشكلة معينة تتطلب حلاً وبعد ذلك يتم اختيار أكثرهم مبادرة وأكثرهم تأثيراً في سلوك الآخرين. حيث أن سمات القائد والأتباع لا تظهر في فراغ وإنما تظهر في المواقف الاجتماعية التي تتطلب السلوك القيادي، ويوصي فيرنان باستخدام الاختبارات النفسية، كاختبارات الذكاء والشخصية بغية زيادة درجة الصدق في الاختيار.

3/ **أسلوب الانتخاب:** يشمل ثلاثة طرق لاختيار القادة:

أ/ **طريقة الانتخاب:** وفيها يختار فريق الجماعة قائدهم بطريقة ديمقراطية (حرية الإختيار) وتتضح القيمة العملية لهذه الطريقة عندما يعرض القائد برنامجه من حيث المبادئ التي أطلق منها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ويفوز بأغلبية الأصوات بعيداً عن كل أشكال الضغوط والتزيف.

ب/ **طريقة الاختيار:** في هذه الطريقة يختار القائد انطلاقاً من قدرته على القيام بعمل أو مهارة معينة وتنفيذ المسؤولية بجدارة ويستبعد كل من ليس أهلاً لذلك.

ج / **طريقة التعيين:** يتم تعيين القائد وفق هذا الأسلوب عن طريق أوامر تصدر عن هيئة عليا، ومن الملاحظ أن هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء أفراد الجماعة ومنه قد يكون القائد المعين مناسباً لتلك المسؤولية وبالتالي منسجماً مع أفراد الجماعة أن بحث العكس أي قد لا يكون القائد أهلاً للمسؤولية وبالتالي يتلقى نفوراً من قبل أفراد الجماعة.

تدريب القادة:

لما كان المجتمع البشري دائم التجديد، سريع التغيير، كثير التعقيد بسبب التطور التقني وازدياد المعرفة، مما قد يجعل القائد الإداري يعاني نوعاً من عدم التوافق المهني والاجتماعي، ولغرض مواكبه هذه الظروف أصبحت عملية التدريب ضرورة ملحة خاصة لقادة المؤسسات التعليمية ذلك أن تدريب هؤلاء يعني شحذ هممهم، وصقل مواهبهم وتأهيلهم لمواجهة المسؤوليات بجدارة وممارستها بحنكة وحكمة، وإذا سلمنا بأن للقيادة أبعاد عقلية وعاطفية واجتماعية يمكن اكتسابه، ولما كانت القيادة بمفهومها الحديث ترى أن (القائد يصنع أكثر مما يولد) ازداد الاهتمام بقضية التدريب على القيادة. (مرسي، 2003: 173)

يرى الخطيب والعنزي التدريب هو عبارة عن (عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية). (الخطيب والعنزي، 2008: 7) يعرف أحد الباحثين التدريب بأنه (مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية ، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل) (رضا ، 2003 :18) يتبين من التعريف أن عملية التدريب تعني النمو المهني وزيادة الكفاءة لهيئة العاملين في قطاع التعليم ويتضمن ذلك تجديد الأساليب وتغيير الاتجاهات وتعديل السلوكيات.

أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب في تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية ، ذلك لأن التدريب يأتي استجابة لحاجة ما قد تلح ويزداد إلحاحها إلى أن يتحقق لها ما تريد ، وتنشأ هذه الحاجة لدى الشعور بالقصور عن مسايرة المطلوب ، وعن طريق التدريب يتم تزويد المتدربين بكل جديد في مجال التربية ، لذا يجب أن يتصف التدريب باستمرارية الديناميكية دون انقطاع وألا ينتهي التدريب بمجرد النجاح في الدورات التدريبية.

ولكي يظل القائد على دراية وعلم بمجريات التقنيات الحديثة وآخر ما توصل إليه العلم الحديث والبحث العلمي ، تلجأ المؤسسات إلى إنشاء قسم التدريب لمتابعة وتطوير القادة وتلبية حاجاتهم الضرورية، التي تسهل وتسرع في تحقيق الإنجاز الجيد في العمل ،ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية ، التي يحتاجها كل موظف حسب مجال عمله.

فضلاً عن سعيها إلى تنمية مهاراتهم الإدارية والفنية عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية أو محاضرات تعد داخل أو خارج الشركة أو المؤسسة من قبل مراكز ومعاهد تدريب متخصصة في ذلك ، وهذه الدورات والمحاضرات تعد سنوياً في جدول زمني وفق الخطة السنوية للمؤسسة، وترصد لها ميزانية خاصة، وتذهب الدراسات والأبحاث الحديثة إلى أن

التدريب المستمر للموظف يجعله دائم الاتصال بما يحدث في العالم ، لكي يسعى إلى مواكبة التطورات العلمية في شتى المجالات التي تهتمه ، وتساعد في تطوير نفسه في الحقل الذي يعمل فيه. (الخطيب والعنزي، 2008: 108) **أهداف التدريب:**

يهدف التدريب بمفهومه الحديث إلى تحقيق ثلاثة أغراض أساسية: (الشامي، 2006: 56)

- 1/ رفع مستوى الأداء وذلك من خلال اكتساب المهارات المعرفية والسلوكية الحديثة في ميدان العمل التعليمي.
- 2/ زيادة قدرة القائد الإداري على التفكير المبدع والنظرة الثاقبة بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة مختلف المشكلات والأزمات التي قد تصادفه.
- 3/ تنمية الاتجاهات لدى القائد الإداري ،نحو نفسه والآخرين ونحو عمله كما تتضمن هذه العملية تغيير اتجاهاته السلبية.

مراحل التدريب:

للتحقق عملية التدريب أهدافها ولكي تكون فعالة ومنظمة يجب أن تمر بالمراحل التالية: (العاجز ، 2009: 237)

- 1/ تحديد وتعريف المهارات المعرفية والسلوكية المطلوب تعلمها ويعني ذلك تحديث الهدف من التدريب تحديدا واضحا.

- 2/ ممارسة السلوك بطرق وأساليب متعددة ويتجلى ذلك في ألوان النشاط التي يتضمنها برنامج التدريب.
- 3/ نقل ما تعلمه القائد الإداري ليصبح عادة سلوكية يومية مما يعني تقييم البرنامج التدريبي في ضوء المتابعة الميدانية.

مكونات النظام التدريبي:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من المكونات تتفاعل فيما بينها ضمن علاقة تعاون ومشاركة لتحقيق الهدف من التدريب ، و تتضمن العملية التدريبية عدة مكونات من أهمها : (العاجز ، 2009: 275)

- 1/ الاحتياجات التدريبية.
- 2/ أهداف البرنامج التدريبي.
- 3/ المادة التدريبية.
- 4/ أساليب ووسائل التدريب.
- 5/ إدارة التدريب.
- 6/ اختيار المدربين.
- 7/ الخدمات التدريبية.

ويمكن تقسيم مكونات العملية التدريبية ، إلى ثلاثة مجموعات:

أولها: المدخلات التي تتمثل في القوى البشرية من المدربين والمتدربين والإداريين والفنيين والمساعدين.

وثانيها: العمليات تتمثل في الاحتياجات التدريبية والأهداف واستثمار الإمكانيات والمواقف والخبرات التدريبية ، والأساليب والأنشطة المرتبطة بالتدريب.

وثالثها: المخرجات وتتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة وارتفاع مستوى الأداء وازدياد العائد وارتفاع وعي العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المؤسسة ، وتحسين اتجاهات الأفراد نحو العمل والإنتاجية ، فضلا عن ذلك يعتبر تقييم التدريب أهم حلقات العملية التدريبية حيث يرمز لها بتغذية راجعة تسهم في تصويب الأخطاء ، وتحديد المزايا الحسنة للبرامج التدريبية للاحتفاظ بها ودعمها وتطويرها.

الاحتياجات التدريبية وأهميتها:

تعرف الحاجة التدريبية بأنها الفرق أو المسافة بين حقيقة واقع المتدربين أو العاملين الحالي ، وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقعة أن يكون عليه هؤلاء في المستقبل من حيث معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، فمقارنة واقع الأداء المتوقع أو المنشود تبرز الحاجة إلى التعليم أو التدريب. (رضا، 2003: 23)

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية: احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي

وتتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية ، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبيا على الجهد التدريبي ، ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية:

1/ تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي فمن الضروري أن تضع كل منظمة نظاما سليما لجميع الاحتياجات التدريبية وحصرها.

2/ إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مساندة التغييرات المتوقعة في المنظمة ، سواءاً كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها ، أو تغيير في طبيعة العمل ، أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين.

3/ إن البداية الفعلية لأي برنامج تدريبي لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تدريبية محددة ترسم لنظام التدريب أهدافه ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التدريبية ومستلزماتها. (البقمي، 2008: 140)

تتنوع الاحتياجات التدريبية وتتباين من منظمة إلى أخرى طبقا لظروف العمل والعمالة بكل منها، والباحثون المهتمون بالتدريب يختلفون في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية ، نظرا لاختلاف الزوايا التي

ينظرون من خلالها ، وباختلاف الأطوار التي يعتمدون عليها في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية.

وهناك مؤشرات عديدة يمكن بواسطتها اكتشاف الحاجات التدريبية منها: (البقي، 2008: 145)

1/ ما يتعلق بمشكلات المنظمة ومشكلات الإنتاج كانخفاض الإنتاج ، ارتفاع التكاليف ، كثرة الشكاوى،

ارتفاع نسبة مخالفة الأنظمة ، ارتفاع نسبة الغياب ، ارتفاع نسبة ترك العمل.

2/ تحليل الوظيفة والموظفين : التحليل الوظيفي ، تقييم الموظفين ، الاختبارات.

3/ جمع آراء الإدارة والموظفين عن طريق المقابلات والاستبيانات.

4/ التنبؤ بمشكلات المستقبل من خلال مقارنة الاحتياجات الحالية باحتياجات المستقبل.

وتتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، لكن من أكثر هذه الفرق شيوعاً واستخداماً: الملاحظة وقوائم الاستقصاء واستشارة الأشخاص الذين تمكنهم مناصبهم وأوضاعهم من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة والوسائل والمطبوعات كالمجلات المهنية والنشرات القانونية والمقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاختبارات والسجلات والتقارير وعينات العمل، وتتم عملية تحديد الحاجات التدريبية بعدة خطوات هي: (العاجز ، 2009 : 280)

1/ تحديد وقياس نواحي القصور في الأداء الحالي الفردي أو الجماعي أو الخلل الإداري والتنظيمي.

2/ تصنيف هذه المشكلات بحسب المستوى : الفرد ، الوظيفة ، المؤسسة ، السياسة العامة.

3/ تصنيف المشكلات بحسب مصدرها، بمعنى تحديد السبب وراء ظهور أو وجود هذه المشكلات لمعرفة المجال المطلوب تطويره أو تحسينه إما بسبب نقص المهارة ، نقص الدافع ، عوامل بيئية.

4/ تصنيف المواقف بحسب احتمالية التغيير في العناصر المكونة للموقف.

تقييم البرامج التدريبية:

تقويم البرامج التدريبية يمكن تعريفه بأنه (الإجراءات التي تقاس بها كفاية تلك البرامج ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي ألحقه بهم التدريب، وكذلك الذين نفذوا البرنامج). (الشامان، 2002م: 378)

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة ، إذ من خلالها يمكن تحديد التغيرات ، التي يمكن تحقيقها للمتدربين سواء أكانت في معارفهم أم معلوماتهم أم في اتجاههم ، حيث تعد عملية التقويم الأمثل للتأكد من مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها .

يرى الباحث إن للقيادة الإدارية طابعاً خاصاً يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى ،مما يتطلب من القائد الإداري أن يكون على دراية تامة بطبيعة بيئة العمل والتركيبية البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف الإدارية التي يتوخاها المجتمع من هذه المؤسسة التي يتوقف عليها تقدمه وتطوره، مما لا شك فيه أن القيادة الإدارية تشكل عنصراً مهماً ولا يتم ذلك إلا من خلال المهارات والسمات التي يتميز بها القائد الإداري التي تساعده في القيام بأدواره المختلفة، باستخدام الأسلوب أو النمط القادر على تطبيق الأهداف الإدارية وهذا يتطلب اختيار وتدريب عملي.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الدين الإسلامي الحنيف أشار إلى معاني الجودة إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، فقال عز من قائل "الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ" (سورة الملك :2).

وقال تعالى في سورة يوسف: "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (سورة يوسف : 55) عندما اصطفاه الملك طلب منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله ، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه.

وقال عليه الصلاة وأتم التسليم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي في سننه.

والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها، غير أنه لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بل كثرت تعريفاتها وتعددت مفاهيمها وذلك بحسب النظر إليها من جوانب متعددة ، شأنها في ذلك شأن جميع مفاهيم العلوم الإنسانية.

من التعريفات التي أطلقت حول الجودة الشاملة التالي:

عرفها ديان بون و ريك جريجز بأنها (معيار او هدف او مجموعة متطلبات وهي هدف يمكن قياسه لإحساس مبهم بالصلاحية، وهي جهد من أجل التطوير وليست درجة معينة محددة للامتياز). (عطية،2008: 20)

عرفها جوزيف جوران عام 1998 بأنها (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد). (عطية،2008: 20)

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي (أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة). (السائح،2016 : 22).

تعرفها المنظمة الدولية للتقييس ISO (2000) بأنها (الأنشطة التنسيقية لتوجيه الجودة وأهداف الجودة ، وتخطيط الجودة ، وضمان الجودة، وتحسين الجودة، ويلاحظ هنا ان العناصر الواردة في إدارة الجودة هي عناصر الجودة ، في

حين اعتبر ضمان الجودة عنصراً من العناصر). (القيسي،2011: 28)

يرى الرشدي " أن إدارة الجودة الشاملة هي إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير ". (الرشدي، 2004 :

ومن التعاريف التي أطلقته المنظمات المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة والمهتمون بها ، حيث أن دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني الآتي : (المديرس،2006: 106)

الإدارة : هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

يلاحظ من العرض السابق أن محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة تختلف من حيث الشكل والمنطلق لكنها تتفق من حيث الجوهر والمضمون ، ويمكن ملاحظة وجود عناصر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :

1/ أسلوب جديد وفلسفة إدارية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

2/ أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية.

3/ دور القيادة في دعم جهود التحسين ونشر ثقافة الجودة.

4/ تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام.

5/ استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية من أجل التحسين والتطوير.

6/ المشاركة والتعاون وبناء فرق العمل.

يرى الباحث بأن إدارة الجود الشاملة تعني في مجملها أنها : " نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها ، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع".

نشأة وتطور مفهوم الجودة الشاملة:

سعت إدارة الجودة الشاملة منذ بداية نشأتها لحل المشكلات والتعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها كما عملت على توفير الوقت والجهد والتكاليف وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر، فهي ليست برامج عادية وإنما نظام فعال للتطوير يتطلب إتباع منهج شامل في التحسين يقوم على اعتبار أن التغيير عملية شاملة لكافة جوانب المنظمة يشارك فيها الجميع ، الإداريون والمشرفون والمستفيدون ، كما يستفيد منها الجميع.

أن الفضل في نشأة علم الجودة والشمولية في إدارة الجودة يعود إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين بذلوا طاقات هائلة في دراسة مفهوم الذي يعتبر أهم الرواد في الجودة من أمثال إدوارد ديمينج مجال الجودة بل هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي.

يذكر الحسين "أن الجودة كمفهوم وممارسة قديمة جداً وتمتد جذورها في أعماق التاريخ والحضارات الإنسانية القديمة" (الحسين، 2001: 209)

ولكنها كحقل علمي ونظام إداري له أسس ومبادئ تعد حديثة النشأة ، الجودة بدأت مع منتصف القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها في المنشآت الصناعية اليابانية .

يذكر العزاوي " أن تطور إدارة الجودة الشاملة مر بسلسلة من المراحل مع مراعاة أن هذه المراحل لم تكن بشكل هزات وطفرة مفاجئة وإنما نتاج تطور مستقر وثابت" (العزاوي، 2005: 89)

يؤكد الباحث على أن تطور إدارة الجودة الشاملة ليس وليد فراغ ، ولم يكن حدثاً طارئاً بقدر ما كان نتيجة جهود مستمرة مساهمات متنوعة أدت في النهاية إلى تشكيل إدارة الجودة الشاملة كمفهوم وفلسفة ومدخل إداري حديث بالشكل الذي نراه اليوم، هذه المراحل تشمل :

المرحلة الأولى : الفحص والتفتيش (1930م – 1940م):

وهي المرحلة التي تركز على فحص المنتجات بعد إنتاجها حيث كان الاعتماد أساساً على مطابقة المنتجات النهائية بالمواصفات المحددة ، هذه المرحلة كانت تسمى بإطفاء الحرائق لأن هدفها كان منع المنتجات المعيبة من الوصول للمستهلكين فهي لا تمنع وقوع الخطأ بل تركز على اكتشاف الخطأ الذي وقع فعلاً. (الحسين، 2001: 212)

في ظل هذه المرحلة كان التركيز على المخرجات وكان يسمح بوجود نسبة من التلف والعيوب في المنتجات النهائية كما كانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق قسم مراقبة الجودة " .

وكانت عمليات الرقابة في هذه الفترة تعتمد على أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما يتحقق هدف الرقابة على الجودة، ومع التطور في عمليات الإنتاج تحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، بوصفه أسلوباً للقياس وضمان الجودة لواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعية للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية : ضبط الجودة إحصائياً (1940م –1970م):

في هذه المرحلة من تطور الجودة تم تأسيس قسم للجودة في المنشأة حيث أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المنشأة ، وقد أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب.

وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة في مراقبة الإنتاج بشكل مكثف مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب غير أنه لا زالت هناك مشاكل ، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم قسم

الجودة باختبارها ، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول، كان الفحص يستغرق دقائق أو ساعات أو وريديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل بإيقاف العمل.

ورغم أن هذه المرحلة أكثر تطوراً من مرحلة الفحص والتفتيش إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود، وتميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في ومخطط السبب (Pareto) عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو التي أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل- الأثر (Cause - Effect). (علوان، 2005: 114)

المرحلة الثالثة : ضمان وتأكيـد الجودة (1970م - 1985م):

في المرحلة أصبح التركيز على منع وقوع الأخطاء من خلال الإجراءات الوقائية فالجودة تبنى في مرحلة التصميم، والتي تشمل تصميم المنتج والعمليات ، وليس في مرحلة الرقابة . كما أنه في ظل هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متزايد بتخطيط الجودة وتصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات وتحسين الرقابة على العمليات والمشاركة والتحفيز. وشهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة ، فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ، كما تميزت هذه المرحلة بسعي المنظمات للمبدأ الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع فيليب كروسبي "التلف الصفرى". (علوان، 2005: 115)

المرحلة الرابعة: حلقات الجودة (1985م - 2000م):

تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم من خلالها تطوير الجودة بمشاركة الموظفين مما يؤثر إيجابياً على تطوير مهاراتهم وإبداعهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته ، كما أنها تؤدي إلى زيادة تحفيزهم للعمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة. عرف نجم حلقات الجودة بأنها " عبارة عن مجموعة من الموظفين من نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للإجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها". (نجم، 2004: 38)

أن أهمية حلقات الجودة تكمن في تطوير المهارات القيادية للأعضاء من خلال ترأسهم لحلقات الجودة وهذا يؤدي إلى استخدام الموظفين بشكل أكثر فعالية مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الجودة وأساليب العمل .

المرحلة الخامسة : إدارة الجودة الشاملة (2000م - إلى الوقت الحاضر):

ظهرت إدارة الجودة الشاملة لتمثل فلسفة جديدة أساسها التحسين المستمر من خلال إستخدام فرق العمل والأساليب الإحصائية وذلك لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب تؤدي لتلبية توقعات العملاء .

ويذكر الغزي " بأن الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المرتكزات والمبادئ بما فيها التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء ، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر بالجودة ، والتركيز على النتائج والعمليات معاً، وإستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير ، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وإتخاذ القرارات إستناداً إلى الحقائق ، وقياس عائد وتكلفة الجودة ". (الغزي، 2005: 16)

يلاحظ أن جميع تلك المراحل تعكس وجود هدف مشترك وهو تحقيق الجودة من خلال إنتاج منتجات تلبي توقعات العملاء بل وتفوقها . ففي ظل مرحلة الفحص كان السعي لهذا الهدف يتم من خلال الفحص النهائي للمنتج، في حين

أنه في ظل مرحلة ضبط الجودة إحصائياً يتم من خلال الاستخدام المكثف للأساليب الإحصائية ، وفي ظل مرحلة ضمان وتأکید الجودة كان يتم من خلال التصميم والتخطيط للجودة والرقابة من الأخطاء ، وفي ظل مرحلة إدارة الجودة الشاملة كان يتم من خلال جعل الجودة مسؤولية الجميع ومن خلال التحسين المستمر وبناء فرق العمل والوقاية من الأخطاء.

فالمراحل السابقة ليست مجرد مراحل تطور تاريخي بل تعكس ممارسات المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بالجودة، فالمؤسسات التي ما تزال تركز على فحص المنتجات بعد إنتاجها، فهي مؤسسات تطبق أساليب الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي فيما يتعلق بالجودة ، ومن وجهة نظر الباحث فإن المراحل السابقة مراحل مترابطة حيث أن كل مرحلة أدت للمرحلة التي تليها فهي ليست مراحل منفصلة بل مراحل تعكس تطوراً في مفهوم الجودة ومحاولة تحقيقها.

رواد إدارة الجودة الشاملة:

التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بفضل الجهود الفكرية لعلماء وخبراء من في الولايات المتحدة الأمريكية ودول العالم الأخرى، ويعودوا هم الرواد الحقيقيون لحركة التطوير والتحسين الهادف الذي شهدته المراحل التاريخية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ مرحلة الخمسينيات من القرن العشرين.

يذكر حمود من الرواد الأوائل الذين أسهموا في ذلك: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، والتر شوهارت، كورو إيشيكاوا، وليام كونوي، إرماند فيقنبوم، جنشي تاجوشي. (حمود، 2002م : 92)

من هؤلاء إدوارد ديمينج فقد غير النظرة لضمان الجودة من المظاهر التقنية إلى فلسفة إدارية، وقد عمل على حل مشاكل مرتبطة بالجيش خلال الحرب العالمية الثانية ثم انتقل إلى تطوير برامج وطنية لتعليم تقنيات الجودة الإحصائية لمديري الشركات ، ثم عمل مستشاراً للشركات اليابانية.

وقد حدد ديمينج مصدرين أساسيين لتحسين إدارة الجودة الشاملة هما: التخلص من الأسباب الرئيسية لمشاكل الجودة مثل التصميم الرديء والتخلص من الأسباب الخاصة مثل الأدوات المستخدمة في الإنتاج. وعمل ديمينج على تطوير عجلة ديمينج للجودة أو ما يعرف بدورة (PDSA) (Act افعل ، Study أدرس ، Do it نفذ ، Plan خطط)

والتر شيوهارت الذي عمل على تطوير الأدوات التقنية في شركات الاتصال والذي توصل إلى أسس وطرق لضمان الجودة وأصبح فيما بعد الأب الروحي لعملية ضبط الجودة الإحصائية.

منهم أيضاً جوزيف جوران لذي أسهم بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة. وقد ركز جوران على التخطيط الإستراتيجي في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج.

ومنهم أيضاً فيليب كروسبي وتقوم نظريته على عدم افتراض أن هناك دائماً كمية مناسبة من عدم الفعالية.

ومنهم أيضا آرماند فيجنوم الذي تبنى ضبط الجودة الشاملة ليعكس الالتزام الكلي لجهد الإدارة والموظفين في المنظمة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة ،وقد تبنى اليابانيون هذا المبدأ.

أما الخبير الياباني كورو ايشيكاوا الأستاذ في جامعة طوكيو والخبير في دوائر تحفيز الجودة ، فقد اتفق مع فيجنوم بأنه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة لمراقبة الأداء والتحسينات.

ومنهم وليام كونوي الذي يعتبر أحد المحدثين في حقل إدارة الجودة الشاملة والذي يدعو إلى نظام جديد في الإدارة يقوم على تحسين إدارة الجودة باستخدام مهارات العلاقات الإنسانية، والمسوح الإحصائية، والأدوات الإحصائية كالرسوم والبيانات، والرقابة الإحصائية على العمليات، واستخدام الخيال لحل المشكلات، والهندسة الصناعية. (النعيمة وآخرون، 2009: 41).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مبادئ ثمانية ، يمكن اعتمادها من قبل الإدارة العليا في قيادتها للمنظمة نحو تحسين أداءها ، هي كالتالي: (كردى، 2011: 10)

1/ التركيز على الزبون:

تعتمد المنظمة على زبائنها، لذا ينبغي عليها فهم حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية ، للإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة التفوق على توقعاتهم، إن رضا الزبون هو المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة وفي مقدمة اهتماماتها التي تبدأ بالتعرف على حاجات الزبون ورغباته وتوقعاته ، وتفسيرها ثم ترجمتها في مراحل التصميم والتصنيع اللاحقة لتقديم السلع والخدمات التي تحقق قيمة متفوقة للزبون. قد يكون الزبون خارج المنظمة يتلقى منتجاتها (سواء كانت سلع أو خدمات) ، أو داخل المنظمة، كونه زبوناً داخلياً لمورد داخلي، وعليه ينبغي على المنظمة الفاعلة أن تهتم برضا كل من الزبونين الداخلي والخارجي، إن تحقيق رضا الزبون الداخلي هو الطريق الأمثل للحصول على رضا الزبون الخارجي.

2/ القيادة:

يقع على عاتق القادة تحديد وحدة الهدف واتجاه المنظمة ، كما ينبغي عليهم خلق والمحافظة على بيئة داخلية تتيح لو يتم ذلك من خلال فهم الأبعاد المؤثرة في ذلك مثل : الثقافة التنظيمية ، طبيعة المهام ، حاجات الأفراد وتوقعاتهم ، علاقتهم مع القائد ، كما يجب على القائد أن يهيئ بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمة من حيث الظروف المادية والاجتماعية والسلوكية بما يضمن تحقيق النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .لأفراد العاملين المشاركة التامة في تحقيق أهداف المنظمة.

3/ مشاركة العاملين:

يمثل الأفراد جوهر المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم ، وتتيح مشاركتهم التامة باستخدام قابلياتهم لمنفعة المنظمة إن إسهام أفراد المنظمة في تحديد الأهداف ، وصياغة الخطط وإغناءها بخبراتهم وتجاربهم المكتسبة ميدانياً، يجعلهم من أهم سمات إدارة الجودة الناجحة اعتمادها على خلق ثقافة تنظيمية تشجع جميع الأفراد العاملين على المشاركة في تحليل مشكلات العمل ، وتحديد أسبابها ، وطرائق معالجتها ، مع تنمية روح الفريق والعمل الجماعي ، وتوفير الدعم والتحفيز الدائم لذلك يكثر الحماسة والاندفاع في تنفيذ خطط اشتركوا ولو جزئياً في إعدادها بما يؤمن لها نجاحاً أكبر .

ويضيف العزاوي المداخل التالية: (العزاوي، 2005: 116)

4/ مدخل العملية:

تزداد كفاءة تحقيق النتائج المطلوبة أو المرغوبة عند إدارة موارد المنظمة ونشاطاتها على أساس العملية ، التي تمثل مجموعة من النشاطات المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتحويل المدخلات الى مخرجات، حيث يتطلب استمرار العملية توفير موارد مختلفة مثل : المعلومات ، الطاقة، الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط داخل العملية ، فضلاً عن تخطيط العملية وفق : متطلبات الزبون ، والموارد المتاحة ، وقدرات العملية من أجل تحقيق الرضا للزبائن وبأقل استخدام ممكن للموارد.

5/ مدخل النظم في الإدارة :

الإدارة كنظام تتكون من عدة عناصر ووظائف عادة ما تكون في وضع تفاعلي منظم من أجل تحقيق أهداف محددة ينظر إليها على أنها نظام كلي يتكون من مجموعة من النظم الفرعية يكمل كل جزء منها الجزء الآخر ويتزابط معه، ساهم تحديد العمليات المترابطة وفهمها وإدارتها بوصفها نظاماً في فاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها .

6/ التحسين المستمر:

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الشامل للمنظمة هدفاً دائماً لها ، بهدف زيادة قابليتها على الإيفاء بمتطلبات الجودة ، ذلك لان حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن في تغير مستمر .

هناك عدة أنواع للتحسين منها : تعزيز القيمة الزبون من خلال سلع وخدمات جديدة ومحسنة وجيدة ، تقليل الأخطاء والعيوب ، تحسين الاستجابة والدورة الزمنية للأداء ، تحسين الإنتاجية ، والفاعلية في استخدام الموارد.

7/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

تتخذ القرارات استناداً إلى الحقائق عن طريق وضع إطار للقياس ، ولجمع المعلومات ، وللتحليل، يعتمد القياس على توجيه وتركيز إستراتيجية المنظمة على بعد تنافسي محدد وهو الجودة، مما يتطلب قياس جميع العمليات الأساسية

ومخرجاتها على أساس الجودة ، حيث يتم جمع المعلومات المطلوبة لتقويم الأداء وتحسينه فيما يتعلق بـ : الزبائن ، المنتج ، العمليات ، الأفراد ، المجهزين ، السوق والمنافسة ، فضلاً عن المعلومات المالية . وبهذه الطريقة تبنى القرارات الفاعلة على تحليل البيانات والمعلومات التي تستخدم لوضع أهداف واقعية ، وخطط عملية استناداً على تلك الحقائق.

8/ علاقة المنفعة التبادلية:

تعزز علاقات المنفعة المتبادلة بين المنظمة ومجهزيها قابلية كل منهما في خلق القيمة من جهة ، ومن جهة أخرى فإن إقامة علاقات شراكة مع المجهزين ، وإدامة علاقات الثقة المتبادلة النافعة للطرفين يعزز التحسين المستمر للجودة. يتطلب النظر إلى المجهزين بوصفهم جزءاً من المنظمة ضمن علاقة طويلة الأمد توفر الاستقرار المطلوب لعمل المنظمة والمجهز معاً .

مبادئ الجودة الشاملة:

في العام 1986 نشر إدوارد ديمينج كتابه "خارج الأزمة" (Out Of Crises) واضعاً فيه الأسس لعملية الضبط ونظرية التحسين في الإدارة وسميت بمبادئ الجودة الأربع عشرة، لخصها حجي كالتالي: (حجي ، 2000: 421-422)

- 1/ ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة.
 - 2/ ضع فلسفة التطوير الجديدة.
 - 3/ لا تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة.
 - 4/ لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.
 - 5/ ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
 - 6/ استمر في تدريب العاملين.
 - 7/ استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
 - 8/ اعتمد سياسة الابتكار وأهمل الخوف.
 - 9/ شجع طريقة العمل الجماعي.
 - 10/ حدد أساليب تنفيذ الأهداف ، وابتعد عن الشعارات والنصائح.
 - 11/ اهتم بالإدارة وألغ الحصص العددية أو الرقمية.
 - 12/ افتخر بأعمال العاملين.
 - 13/ شجع المتعلمين على التعلم الذاتي.
 - 14/ احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة ، ليعمل الجميع على التغيير .
- يرى اللوزي أن لإدارة الجودة الشاملة سبعة مبادئ هي: (اللوزي ، 1999: 87)

1/ تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.

2/ وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.

3/ الاهتمام بجمهور الخدمة.

4/ تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

5/ مشاركة الأفراد العاملين في عمليات إتخاذ القرار.

6/ تشكيل فرق العمل ومكافأتهم.

7/ تحديد معايير مقياس الجودة .

وبمقارنة ما حدده ديمنج من مبادئ مع أشار إليه اللوزي، يرى الباحث أنه من الضروري زيادة الوعي والتحسين المستمر للعمليات مع المشاركة الفعالة للعاملين والوقاية من المشكلات يتضح أن جميع المبادئ السابقة تركز على تحسين البيئة والاتجاهات لتحقيق أفضل أداء في الجودة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذه الفوائد هي التي تفسر إلى حد بعيد هذا الانتشار والاهتمام الواسع بإدارة الجودة الشاملة فلسفة وتطبيقاً ، وقد قام الباحث بمسح لما كتب حول فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود كم كبير من الفوائد.

فهي تؤدي لتقليل شكاوى العملاء ، وتخفيض التكاليف، وتقليل عيوب الإنتاج ، وزيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار ، وتحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق ثالث التميز مثلاً في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز في الأداء . كما أن تطبيقها يؤدي لزيادة ولاء العميل ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين الربحية والقدرة التنافسية وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام . كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ، وكسب رضا العملاء ، والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات ، وزيادة الثقة التنظيمية ، وفاعلية القرارات الإدارية ، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. (السقاف ، 1995 : 17)

وبشكل عام فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق الفوائد التالية: (نجم، 2004 : 54)

1/ تقليل الأخطاء والوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا العملاء.

2/ الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وهذا بالتالي يسهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد ويساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والكيف والتكلفة.

3/ اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار والإبداع.

4/ الحرص على استمرار التحسين والتطوير للعمليات والمنتجات وهذا يؤدي بدوره لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل معه.

- 5/ ضبط وتطوير النظام الإداري في المنظمة نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 6/ تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة ، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.
- 7/ توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلاً من التنافس.
- 8/ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق ، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
- 9/ زيادة قدرة المؤسسة على التطور ومواجهة المنافسة والابتكار وخلق ميزة تنافسية لها وزيادة كفاءتها في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- 10/ زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات واستجابتها لها بسرعة ومرونة.
- 11/ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل وبالتالي تقليل شكاوى العملاء وخدمتهم بسرعة وتحسين صورة المنظمة.
- 12/ تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- يستخلص الباحث مما سبق تعدد المزايا والفوائد التي تترتب على تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة . ويؤكد الباحث هنا على أن هذه المزايا لن تتحقق خلال فترة وجيزة بل تحتاج لوقت وجهد ، كما أن هذه المزايا تتطلب التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة لأن التسرع في تحقيق النتائج ، والشعارات التي لا يرافقها تطبيق صحيح سيؤدي لنتائج عكسية.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها . فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تختلف المتطلبات في عددها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وتشمل:

أولاً : دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الموارد اللازمة للتطبيق ، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات، ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.

ثانياً : إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

يعتبر ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني الجودة الشاملة ، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات الإدارية.

يذكر مصطفى (أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات المختلفة. (مصطفى، 2002م: 123)

إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة . فتقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يذكر بستر فيلد (الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم). (بستر فيلد، 2004:

87)

ثالثاً : تعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

إن التركيز على المستفيد أو العميل ، وتحقيق رضاه ، وتلبية احتياجاته ، يعتبر الهدف الأساسي والرئيسي لأي منظمة كانت، لأنه هو المحور الذي ترتكز عليه منظومة الجودة الشاملة ، وهو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة ، أي أن أي نشاط في المنظمة تكون بدايته بالمستفيد من خلال تلبية حاجاته ورغباته وما يتوقعه ويطمح إليه ، وفي النهاية هو الذي سيقوم هذا المنتج أو الخدمة.

يذكر زين الدين (أن الاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة). فالعميل هو محور جهود إدارة الجودة الشاملة كافة، ولذا لا بد من إتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي وتفوق توقعاتهم . وهذا بدوره يتطلب مسح وقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، كما يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم. (علوان، 2005: 94)

رابعاً : التعليم والتدريب المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه.

ويذكر أبو ملح (أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير حيث يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الموظفين، التدريب يجب أن يكون عملية مستمرة ومنظمة وشاملة وتراعي الاحتياجات التدريبية للموظفين . كما يمكن أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء) (أبو ملح، 2000: 24)

خامساً : تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بالقيادة هنا الإدارة العليا للمنظمة المتمثلة في رئيسها ومعاونيه ورؤساء الأجهزة الرئيسية بها من ذوي الصلاحية والمسؤولية الأولى في المنظمة، فالقيادة هي التي تمتلك السلطة والصلاحية لإصدار القرارات الرئيسية لتسيير مختلف

أعمال المنظمة الآتية والمستقبلية ، ومن ذلك مثلاً اتخاذ قرار تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أعمال المنظمة واعتمادها هذا المبدأ كهيكل للعمل داخل المنظمة.

أشار توفيق إلى (أن الأنماط القيادية هي التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة . كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم فهي لا تهمل العمال على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين . كما أنها أنماط قيادية مؤمنة بالتنظيم والتحسن والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة والفردية . كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير ، ورؤية مستقبلية ، وإيمان بالعمل الجماعي ، والقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين ، وترجمة الأقوال لأفعال). (توفيق، 2003: 132)

ويضيف العزاوي إلى هذه المتطلبات التالي: (العزاوي، 2005: 96)

سادساً : الترويج ونشر الوعي بالجودة:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق ، كما إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير . ولهذا لا بد من نشر الوعي من خلال التدريب والتعليم وفرق العمل وحلقات الجودة وغيرها .

سابعاً : الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

العاملون في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر . إن تقدير الأفراد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة ، وتدعيم الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته ، وحيث أن استمرارية البرنامج يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين .

ثامناً : تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين:

إن تشكيل فرق العمل يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام ، وتتطلب تأليف فرق تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها . والمشاركة في عملية التحسين تشمل جميع الموظفين كما تشمل الموردين والعلاء لأنهم شركاء في تحقيق الجودة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن توفير المتطلبات السابقة أمراً أساسياً وسابق للبدء بتطبيق الجودة الشاملة . ومن الملاحظ أنها متطلبات تحتاج لوقت وجهد في توفيرها كما أنه تتطلب تغييراً في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة والعمل . وهذا يعني أن الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود في معظمه إلى تطبيقها في ظل مؤسسات تسيطر

عليها قيادات بيروقراطية أو أوتوقراطية ، أو تستعجل تحقيق نتائج خلال فترة بسيطة ، أو تسود فيها المنافسة والعمل الفردي على حساب التعاون والعمل الإيجابي ، أو تحكمها قيم تنظيمية وأساليب إدارية تقليدية.

أدوات الجودة الشاملة:

تستعين المنظمة بعدد من الوسائل والأدوات التي تقيس تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها من هذه الوسائل التالي:
1/ استمارة التدقيق: تتضمن استمارة التدقيق الأسلوب الذي يتم من خلاله تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات في استمارة خاصة لهذا الغرض ، الهدف من هذه الأداة تسجيل عدد التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ، سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة ، ومعدلات تكرارها خلال هذه الفترة.
وطريقة استخدام هذه الأداة كما يلي:

تحديد مدى وأنواع النتائج أو الأحداث الممكنة ، وإذا تم تسجيل خطأ أو معيب فهذا سيشمل تحديد الخطأ أو العيب ومن ثم رموز الخطأ ، ولا ينصح بالبدء بأكثر من 15 رمزا للأخطاء ، ومن المهم أن الذين يستخدمون قوائم المراجعة عليهم أن يفهموا تعريفات الأخطاء - بعد ذلك حدد وحدات القياس التي ستستخدمها وهذه يمكن أن تكون عدد مرات الحدوث أو عدد الساعات أو التكاليف - حدد تكرار الملاحظة يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

تصمم قائمة مراجعة وأختبرها ثم أنسخ القائمة ووزعها على من يجمعون البيانات ويفضل إشراك من يجمعون البيانات أثناء تصميم القائمة ، بعد جمع البيانات يمكن حساب المجموع الكلي وتحليل النتائج ، عرض النتائج مستخدما أداة من الأدوات القياسية تحليل باريتو أو الدوائر البيانية أو الأعمدة البيانية.

2/ شكل الانتشار: (Evans، 2005 : 275 - 278)

يعد أسلوب شكل الانتشار من الوسائل الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لإحدى السلع أو الخدمات ، ويطلق عليه من الناحية الإحصائية المتغير التابع ، أما العنصر الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مقياس الجودة ، ويطلق على هذا العنصر المتغير المستقل . ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الضرورية لتحديد العلاقة بين بيانات مزدوجة حيث يوضح ما سيحدث لأحد المتغيرات إذا ما طرأ تغيير على المتغير الآخر كما يوضح هذا الأسلوب قوة العلاقة بين متغيرين وكيفية تغير الاتجاه العام للأحداث بعد مرور زمن معين.

خطوات تصميم شكل الانتشار:

أ/ تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح.

ب/ تحديد العوامل المراد دراستها وبالتالي الاتفاق على توضيح المتغير التابع والمتغير المستقل.

ج/ تجميع بيانات خاصة لمتغيرات الدراسة وذلك عن فترات زمنية محددة ومن الناحية الإحصائية يفضل أن تكون هذه البيانات أكثر من 30 عينة لكل متغير حتى تتمكن من الحصول على نتائج يعتمد عليها . كما يجب أن تكون هذه البيانات للفترة نفسها لجميع المتغيرات.

د/ وضع البيانات المجمع في جدول ، كما يجب وضع رسم بياني بحيث يمثل بيانات (Y) بيانات المتغير المستقل ، ويمثل العمود الرأسي (X) العمود الأفقي المتغير التابع . وعند تكرار البيانات نفسها أكثر من مرة فإنه يمكن استخدام إشارة الدائرة على النقطة لتدل على وجود أكثر من نقطة في المكان نفسه.

هـ/ استخدام معادلة الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين المتغيرين وتحديد اتجاهها.

و/ بعد الحصول على البيانات الإحصائية يتم تفسير هذه البيانات إحصائياً وعندها يستطيع المسؤول تقديم الاقتراحات والتوصيات شريطة أن تكون هذه البيانات تتمتع بمصداقية وثبات عاليين، مثال رسم بياني يتم من خلاله توزيع القيم لأحد المتغيرات الإنتاجية إزاء متغير غياب العمال.

3/ مخطط السبب والتأثير أو عظم السمكة: (الهاللي، 2008: 198)

يمثل مخطط السبب والتأثير العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها ويطلق عليها البعض بخرائط ايشيكاوا لأن أول من قام بإعداده هو ايشيكاوا وقام بتطوير أسلوب تحليل السبب بالنتيجة منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين، ويطلق عليه أيضاً وقد سمي بهذا الاسم الأخير، (Fishbone Diagram) مخطط عظم السمكة أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة.

يساعد تطبيق أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها ، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الايجابي وتعظيمه ، على سبيل المثال انخفاض في التكاليف أو ارتفاع في مستوى جودة الخدمة.

وتتكون فكرة هذه الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة تحت الدراسة العلاقة بين السبب والنتيجة حيث نلاحظ أن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية ولكل سبب رئيسي مجموعة من الأسباب الفرعية ، كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى ، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة (كمتغير تابع) سلباً أو إيجاباً.

خطوات تصميم أسلوب "إيشيكاوا" :

1/ تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح.

2/ أن يكون هناك اتفاق بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام أسلوب استنباط الأفكار.

3/ على فريق الجودة أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيسر يدون بداخله وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب Effect المشكلة الأساسية كما يفضل ، Causes الأيمن تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيس.

4/ يجب على فريق الجودة أن يحدد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية ، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، على سبيل المثال ، سحب عينات لمجتمع الدراسة من خلال الاستبيانات المصممة لهدف الدراسة أو المقابلات الشخصية أو الإحصاءات اليومية أو التقارير الدورية أو استخدام جميع الوسائل الأنفة الذكر في الوقت نفسه

ثانياً : الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات وتتضمن الأدوات التي من شأنها أن يتم من خلالها تنظيم البيانات أو المعلومات وهي: (كردى، 2011: 38)
أ/ تحليل باريتو:

ويعتبر مخطط باريتو من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية ويتم التركيز من خلال هذا المخطط على حقيقة كون أن المشاكل الحاصلة في النوعية تعود ما نسبته 85 % إلى العوامل ، تعطي معالجه المشاكل التي تشكل أولوية أساسيه في خلق المشكلة ولذا فإن ما يتم إجراءه بهذا الشأن هو تصنيف المشكلات وفقاً لأنواعها وأولويات أهميتها مثل المشاكل المتعلقة بتلف المواد أو انخفاض كفاءة العاملين أو عدم توفر الصيانة الوقائية أو انقطاع التيار الكهربائي وغيرها.

ويتم تدوين هذه المشكلات وفقاً لأهميتها وحسب أولوياتها من حيث الخسائر الناجمة عنه ومن ثم تعالج وفقاً لهذه الأولويات وقد ثبت عملياً من خلال استخدام هذا المخطط والذي يعتمد أسلوب الأولويات المطلوب معالجتها حسب الأهمية من حيث الخسائر الناجمة عنها من أن استخدام مخطط باريتو تساهم بتقليل التلف وتقليل التكاليف في الغالب بنسبه 60% - 80%.

ب/ خارطة التدفق (مخطط العمليات):

تمثل الخارطة التي يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات ، حيث يتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة وأنشطتها المتباينة وهي عبارة عن رسوم تسهيل عمليات التعرف على الظواهر التشغيلية بسهولة ويسر، وقد شاع استخدام هذه المخططات بشكل واسع النطاق في المنظمات الاقتصادية اليابانية سواء الإنتاجية أو الخدمية وأخيراً تم اعتمادها بشكل كبير في المنظمات الاقتصادية لما تتسم به هذه المخططات من أهميه كبيره في إيضاح تدفق الفعاليات والأنشطة التشغيلية في المنظمات المعنية.

ثالثاً : الأدوات المستخدمة في معرفه المشاكل: وتتضمن الأدوات التي يتم استخدامها من أجل معرفة المشاكل التي تعاني منها المنظمات المختلفة بصدد الجودة وهي: (حمود ، 2002م : 50)

أ/ الهستوجرام:

ويمثل الهستوجرام التوزيع التكراري المتعلق بالمتغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمنظمة، ويتم استخدام مخطط الهستوجرام (توزيع القيم) لغرض إعطاء صوره واضحة عن طبيعة المتحقق الفعلي (المنتج) مع المواصفات أو المعايير المحددة وبشكل صوره بيانية قابله للمقارنة بصوره سريعة ، إذ بمجرد النظر لطبيعة التوزيع الإحصائي للقيم المتحققة وتكراراتها المختلفة ليتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بصدد الانحرافات الحاصلة في الأداء ، والهدف من هذه الأداة إبراز الاختلاف في نتيجة أو مخرج العملية.

ب/ خرائط المراقبة الإحصائية:

تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أكثر وأهم الوسائل المستخدمة في مراقبة الجودة إذ يتم في ضوءها وبنظره فاحصة وسريعة بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية (المعيارية) والمنتج الفعلي أو (المتحقق)، نتائج الرقابة الإحصائية على العملية تظهر في خريطة المراقبة، يوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا .

يقترَب عدد قليل من القياسات على خريطة المراقبة من متوسط التفاوت المسموح به . وتكون معظم نقاط البيانات إما أعلى وإما أسفل المتوسط . يسمى الاختلاف المتوسط للقياسات العشوائية (نقاط البيانات) عن المتوسط عموماً بالانحراف القياسي . يوضح هذا الانحراف القياسي مدى التغيير . يحتوي هذا التخطيط على خطين إضافيين لتفسير البيانات، وهما الحد الأعلى للرقابة $\alpha 3+$ ، والحد الأدنى للرقابة $\alpha 3-$.

تتراوح 99 % (من نقاط البيانات) ما بين $\alpha 3+$ و $\alpha 3-$ من الانحرافات القياسية عن المتوسط . وهكذا فلن يجد المرء يوماً أي حالة لقياس عالٍ جداً ، وبعيداً جداً عن المتوسط ، أي ثلاثة أضعاف اختلاف المتوسط عن المتوسط . ولن يتوقع أحد أن يحصل على قياس منخفض جداً أسفل المتوسط بثلاثة أضعاف الاختلاف عن المتوسط.

عندما يشير توزيع نقاط البيانات على التخطيط إلى أن العملية تخضع للرقابة ، فإن متوسط النقاط يمكن أن يظل عالياً جداً أو منخفضاً جداً . بل يمكن أن يكون حجم التغيير أكبر من المرغوب فيه . يمكن أن يساعد خريطة المراقبة في تحديد ما يسبب هذه الظروف وبالتالي يمكن تصحيحها .

معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

أشار بعض العلماء والخبراء إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت العامة أو الخاصة منها كالمؤسسات الإدارية يواجه العديد من المعوقات، وقد ذكر منها: (الترتوري وجويحان ، 2009 : 49)

1/ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

2/ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.

3/ عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

4/ بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.

5/ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

6/ تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

7/ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8/ اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ويتطرق عزب الى معوقات من ناحية اخرى : (عزب، 2008: 99)

9/ جمود التنظيم فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

10/ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير .

11/ عدم توافر اتصالات فعالة.

12/ الافتقار إلى العمل الجماعي.

13/ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة.

14/ عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

بينما ركز الحداد على : (الحداد، 2009: 212)

15/ جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

16/ عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

17/ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

18/ تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

وعليه مما سبق ذكره يجد الباحث إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات

قيادة وأساليب تكنولوجية حديثة، كذلك يجب على المنظمات أن تقوم بدراسة وتحليل تجارب الآخرين للاستفادة منها، قبل أن تقوم بتطبيق هذا المفهوم وإدراك مزاياه المتوقعة بالنسبة للمنظمة وأعضائها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرون، تصاعداً في المنافسة التي اتسع نطاقها، وشملت العام والخاص، وتعدت الحدود ليصبح التنافس عالمياً، والتسابق على مكان الريادة، حيث إن التطور الذي عرفه العالم، لم يعد يعترف إلا بالرائد لا مكانة فيه للتابع، وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تكسبها مكانة مرموقة، وفي ظل اشتداد المنافسة أصبح من الضروري البحث عن وإيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة يكسبها التميز وصعوبة التقليد، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات المحورية التي تمتلكها، وقد سميت بهذا الاسم لكونها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، في غيابها تغيب أهمية الموارد الأخرى، والكفاءات المحورية تتمثل في المورد البشري واعتباره رأس مال فكري، قادر على التفكير والإبداع، والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (المقادمة، 2013: 26)

يقصد بالميزة التنافسية " مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز". (الشيخ وبدر، 2004: 634).

" الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية" (بوشناف، 2000: 61).

وعرفت على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط." (حيدر، 2002م: 8).

الميزة التنافسية "هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل". (السلمي، 2001: 108).

وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، وإستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

خصائص الميزة التنافسية:

يتضح مفهوم الميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي: (نجم، 2004: 27)

1/ تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

- 2/ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
 - 3/ تقدم الموائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
 - 4/ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
 - 5/ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - 6/ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- ويضيف (الزغبى) من صفات الميزة التنافسية أنها: (الزغبى، 2005: 138)
- 1/ تؤدي إلي تحقيق التفوق والأفضلية علي المنافسين.
 - 2/ تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - 3/ تتعكس في الكفاءات وفي أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - 4/ يجب أن تؤدي إلي التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة، وتحفزهم للتعامل معها.
 - 5/ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- والملاحظ على هذه الخصائص ان لها الإستمرارية ومن الصعب محاكاتها أو إلغاؤها من قبل المنافسين، بالتالى تدعم الأسبقية والتفوق على المنافس.

أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في التالي: (يحضية، 2005: 48)

- 1/ خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- 2/ تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 3/ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

أهداف الميزة التنافسية:

بينما أشار(السلمي) أن المؤسسات تسعى من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية: (السلمي، 2001: 58)

- 1/ خلق فرص تسويقية جديدة.
 - 2/ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل من نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - 3/ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.
- مؤشرات الميزة التنافسية:**
- هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة علي امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها.

من أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة علي العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك.

فيما يلي إشارة لهذه المؤشرات بشيء من التفصيل كما ذكرها خليل: (خليل، 2002 م : 24- 28)

1/ الربحية

تعرف الربحية علي أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلي الأصول أو الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة و إستغلال الموارد بشكل أفضل.

وهناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

أ/ العائد علي الأصول.

ب/ العائد علي حقوق الملكية.

ج/ العائد علي الاستثمار.

د/ العائد علي المبيعات.

2/ الحصة السوقية

ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافس الرئيسي، فهناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي:

أ/ الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية علي إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب/ الحصة السوقية النسبية للمنظمة: وهي تعطي مؤشر علي مدي الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية علي مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ج/ حصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية علي المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3/ النمو السنوي للمبيعات

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيس لمنظمات الأعمال فهي مخرج النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، وبعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا علي نجاح أعمال المنظمة وعلي زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعي العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

عناصر الميزة التنافسية:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية علي مدي توافر عدد من العناصر طبيعية التفاعل والتكامل في ما بينها.

ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية: (الرابعة، 2006: 8)

1/ الموارد الطبيعية

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلا دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولا آخري امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق الميزة ، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2/ رأس المال

لقد كان رأس المال في الدولة قادرا علي تحقيق ميزة تنافسية عالية لكن الإقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية لذلك تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3/ التكنولوجيا

يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة علي الدولة بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4/ الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجي هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين، ويرى الباحث أن الموارد البشرية يجب أن تكون في أول القائمة الإدارة، وتتقدم على باقي عناصر الميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق العديد من الباحثين الى الأبعاد المختلفة التي تشكل الميزة التنافسية ومنهم من اتفقوا على أن هذه الأبعاد تتضمن التالي: (السيد، 2000: 59)

1/ التكلفة

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.

فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وان تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.

ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل.

كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، حيث هناك دائماً جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشترى على أساسها الكلفة الأقل، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

2/ الجودة

تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها والجودة تعني (مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام)، أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون) وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر.

وقد قسم (الموسوي) الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي: (الموسوي وعلي، 2008: 39)

أ/ جودة التصميم

مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

ب/ جودة المطابقة

تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين: كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

ج/ جودة الخدمة

جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع. وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمنظمات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على النقاثة التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

3/ المرونة

أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع.

ويشير (الفيحان) إلى أن كلاً من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصابها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن.

وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً يتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل

المنتجات الجديدة بسرعة والاستجابة لرغبات الزبون، وتتجلى المرونة في: (الفيحان، 1999: 32)

أ/ مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيير في التصميم والنتيجة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب/ مرونة الحجم: القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

4/ التسليم: بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير من المنظمات تسعى الى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وايصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير.

عبر (المعموري) عن التسليم بكل من الاعتمادية والسرعة كالتالي: (المعموري، 2002م : 41)

أ/ اعتمادية التسليم: هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.

ب/ سرعة التسليم: يقصد بها العمل بشكل أسرع، ويرتبط هذا البعد بالقدرة على إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون.

ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا التالية:

1/ تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقق موقع متميز للمنتج أو للعلامة التجارية في ذهن الزبون.

2/ تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

3/ تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

وعليه يمكن القول أن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي بنك يريد الإستمرار والبقاء من خلال قيادته بالتميز والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن بأقل ما يمكن من جهد ووقت وتكلفة.

5/ الإبداع: يضيف بعض الباحثين الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ويعني الإبداع (ابتكار الشيء على غير مثيل سابق) والإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

أ/ الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليدا لأفكار جديدة، وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

ب/ الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.

ج/ الإبداع هو ابتكار تستنبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.

ويمكن النظر إلى الإبداع على أنها لعملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد والتي تظهر

أهميته في الآتي: (السامرائي، 2007 : 25)

1/ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات

2/ تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.

3/ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.

4/ تطوير طرق وأساليب الإنتاج للسلع والخدمات.

5/ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف.

وإتساقاً مع ماتقدم يلاحظ أن الابعاد المشار إليها من الركائز الأساسية لنجاح البنك وتفوقه من خلال تمكينه من الوقوف أمام البنوك المنافسة ومن خلال تقديمه لخدمات بمواصفات تحقق وتفوق متطلبات الزبائن وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

مصادر الميزة التنافسية:

حدد (السيد، 2000:116) مصادر الميزة التنافسية في التالي:

1/ المصادر الداخلية

هي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للانتاج والطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها، كذلك قد تتأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمتطورة ، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

2/ المصادر الخارجية

وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما تؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3/ الخيارات الاستراتيجية

يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحاليف الإستراتيجي والعلاقة مع الآخرين.

يرى عثمان أن مصادر الميزة التنافسية تتكون من: (عثمان، 2003: 45)

1/ الملكية

وتتضمن قدرة المنظمة علي شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب علي ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، وحصولها علي موارد فريدة من نوعها وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.

2/ الوصول للموارد

ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلي سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب ذلك أيضا وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية.

3/ الكفاءة

تتسبب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

لاستغلال المصادر آنفة الذكر لابد من الإشارة وجود طريقتين للقيام بذلك وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك بانتاج قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع.

أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق الخناق على المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك مقارنة مع القيمة المتحققة للمنظمة، وتدعى هذه الطريقة التوجه نحو الإستغلال قبل الآخرين.

أنواع الميزة التنافسية:

أن منظمات الأعمال يمكن أن تتميز من خلال اتباع استراتيجيات مختلفة للتمييز لتحقيق النوعين التاليين من الميزة التنافسية وهما: (المقادمة، 2013: 27)

1/ **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدي المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

2/ **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم حيازة هذه الميزة يستند إلى عوامل تسمى بعوامل التفرد، والتي يتميز من بينها التعلم وأثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:

يوجد عاملان مؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما: (مزهري، 2009: 57)

أولاً: الكفاءة المقارنة

تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المنظمات الخارجية.

ثانياً: قوة المساومة

وهي القوة التي تمتلكها المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومتعديها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير وكلف التسويق وكذلك صفات المنتج الفريدة بالإضافة إلى كلف التمويل، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة كي يتم اكتساب تلك الميزة، حيث تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. (خليل، 1998: 79)

ويلاحظ أن الإستراتيجية التنافسية تركز على الاختلافات ما بين المنظمات، ولا تركز على المهام المشتركة بينها، حيث تركز المنظمة على كيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديه المنظمات المنافسة.

الإستراتيجية التنافسية تعتمد على عدة خطوات هي: (الزعيبي، 2005: 141)

1/ معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة.

2/ تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة.

3/ تحديد الإستراتيجية التنافسية بحسب إمكانيات وظروف المنظمة.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

أن جودة الميزة التنافسية تتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسة متمثلة في التالي: (خليل، 2002م: 87)

1/ **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسين:

أ/ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

ب/ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2/ **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3/ **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل

أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

4/ **تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهرت حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

معوقات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ما يلي: (الأسطل، 2013: 43)

1/ ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.

2/ انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.

3/ غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.

4/ غياب حرية المديرين والمسيرين.

5/ غياب روح الفريق وحلقات الجودة.

6/ تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.

7/ غياب الأداء الأفضل للعمليات.

8/ الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

تتضح أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كآلاتي: (الجاسمي، 2007: 15)

1/ أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به والتالي سينعكس أثر على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.

2/ تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها، مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.

3/ أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.

4/ أن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم السمات الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

5/ أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق اسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).

6/ يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصلية مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال اسبقية الكلفة.

7/ أن العلاقات أعلاه لا تعد كل العلاقات التي يمكن أن تحقيقها المنظمة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن هي مجرد توضيح لأهم العلاقات التي استنتجت من خلال الدراسة النظرية لموضوع البحث ومحاولة لدراسة العلاقة بين الظاهرتين.

ويرى الباحث أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يسمح بتشجيع عملية التكامل بين مختلف أقسام وفروع بنك الاستثمار المالي لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات البنكية، وجودة الخدمات المساندة، وجودة النظام الإداري، إذ أن التركيز العميل أصبح أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للبنوك، حيث أنه يمثل جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي بنك بهدف تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. مما جعل أمر إمتلاك البنك لمزايا تنافسية أمراً حتماً لتعزيز البقاء والإستمرار.

المبحث الرابع: بنك الإستثمار المالي

النشأة والتأسيس:

بنك الإستثمار المالي شركة مساهمة عامة وهو البنك الرائد في السودان المتخصص في التعامل مع المؤسسات والشركات العامة والخاصة من خلال عمليات سوق الأوراق المالية.

رؤية البنك: "مؤسسة مالية إسلامية رائدة وموثوقة تقدم تشكيلة متكاملة من الحلول المالية وتساهم في تطوير المجتمع".

رسالة البنك: "أن نكون البنك المفضل لدى زبائننا ونظراننا وشركاؤنا الإستراتيجيين من خلال إضافة قيمة عبر الإبتكار ويتضمن ذلك: الإستثمارات وإدارة الاصول والاعمال المصرفية التجارية والاعمال المصرفية الخاصة والحصص الخاصة والإصدار العام والخاص للسندات وتقديم الإستشارات في مجال الإندماجات والإستحواذ والتكافل وتأجير المعدات والتطوير العقاري".

بنك الإستثمار المالي بنك ذو طبيعة خاصة وهَدَفُهُ الأساسي كواحد من شركات الوساطة المالية هو تنشيط سوق الخرطوم للأوراق المالية بيعاً وشراءً للأوراق المالية وتغطية الإصدارات المالية للشركات الجديدة والقائمة وإنشاء المحافظ والصناديق الإستثمارية، كواحد من شركات الوساطة المالية الهامة.

ونظراً لهذه الطبيعة صدر قرار بنك السودان بأن يمارس البنك التعامل المصرفي على مستوى الشركات وأسماء الأعمال، على أن تكون الشركة أو إسم العمل من المتعاملين بالأوراق المالية عن طريق تكوين محفظة يديرها البنك على أن لا يقل حجم المحفظة عن 25 ألف جنيه.

كما أنه حاصل على شهادة الأيزو لأنظمة الجودة، رائد في مجال المنتجات الإستثمارية وأنشطة الأسواق المالية ويتعامل البنك مع المؤسسات والشركات وأسماء الأعمال، تأسس البنك في أكتوبر 1997م، ومارس نشاطه في يوليو 1998م أدرجت أسهمه بسوق الخرطوم للأوراق المالية في فبراير 1999م، رأس المال المصرح به: 200.000.000 جنيه (مائتان مليون جنيه سوداني). رأس المال المدفوع: 122,100,000 جنيه فقط (مائة وإثنان وعشرون مليون ومائة الف جنيه سوداني)، القيمة الإسمية للسهم: 1.00 جنيه سوداني (واحد جنيه سوداني).

أهداف البنك: تتمثل الأهداف الرئيسية لبنك الاستثمار المالي في:

- 1/ تنشيط التعامل في سوق الخرطوم للأوراق المالية عن طريق شراء وبيع الأسهم والترويج لمختلف الأوراق المالية.
- 2/ زيادة الموارد المالية لشركات المساهمة العامة والخاصة ومؤسسات الدولة عن طريق المساعدة في ترويج أو تغطية اصدارات رؤوس الأموال أو صكوك التمويل مختلفة الآجال.
- 3/ إتاحة فرص جديدة للمستثمرين افراداً او هيئات بتكوين المحافظ و انشاء صناديق الاستثمار لمختلف أنواع النشاط الاقتصادي.

4/ تقديم النصح المالي و العمل كمستشار مالي للعملاء وللمستثمرين في مجال الاستثمار في الاوراق المالية وغيرها من المجالات الاستثمارية.

المجالات التي ينشط فيها بنك الاستثمار المالي:

1/ إنشاء و إدارة الصناديق والمحافظ الاستثمارية الخاصة.

2/ شراء وبيع الأوراق المالية.

3/ الترويج للاكتتابات العامة والخاصة.

4/ تغطية الاصدارات المالية للمؤسسات والشركات الجديدة والقائمة.

5/ إعادة الهيكلة والاستخصص للقطاعات العام والخاص.

6/ تقديم الخدمات المصرفية المتميزة للشركات والمؤسسات.

7/ ترتيب تمويل شركات القطاع الخاص والعام.

8/ تقديم النصح والاستشارات المالية عبر (فيما الاستشارية).

الخدمات المصرفية للشركات:

أ/ فتح حسابات الإستثمار المستمر

يقوم البنك بقبول ودائع الإستثمار التي تستحق أرباحاً سنويةً، وفقاً لصيغة المضاربة المطلقة بدلاً عن الحسابات الجارية، من خلال هذا الحساب يستطيع المتعامل الإستفادة من كافة خدمات البنك المتنوعة حيث يمكن فتح هذا الحساب بالجنيه و/أو بالعملات الأجنبية.

ب/ التحاويل الداخلية والخارجية

إستقبال وإرسال الحوالات الداخلية والخارجية عبر الإستفادة من شبكة سراج ببنك السودان وعبر شبكة (سويفت) مع البنوك المرارسلة حول العالم.

ج/ التمويل والضمانات

يقوم بنك الإستثمار المالي بتقديم التسهيلات المصرفية بكافة أنواعها للمتعاملين الراغبين بإنشاء مشاريع جديدة أو التوسع في مشاريعهم القائمة، وذلك من خلال تمويل الأصول الثابتة لهذه المشاريع من آليات ومعدات ومبانٍ، أو تمويل

المواد التشغيلية اللازمة وغيرها من الإحتياجات المختلفة، وذلك عن طريق الصيغ الإسلامية المختلفة لعمليات التمويل والتي تتوافقُ وأحكام الشريعة الإسلامية.

يقومُ بنك الإستثمار المالي بتقديم التسهيلات المصرفية للعملاء في شكلِ خطابات الضمان المختلفة وبما يُمكنُ العملاء من تنفيذ أنشطتهم المختلفة في عمليات المقاولات والإنشاءات المختلفة وعمليات التوريد والمناقصات، كذلك مقابلة الأغراض المختلفة للعملاء بحسب تنوع الغرض من خطاب الضمان وطبيعة العلاقة موضوع خطاب الضمان بين كل من العميل الأمر والجهة المستفيدة.

د/ تمويل التجارة الخارجية

يُقَدِّمُ بنكُ الإستثمارِ المالي تسهيلاتٍ مصرفيةٍ متنوعةٍ لمتعاملي البنك الراغبين بإستيراد أو تصدير بضائعهم وذلك من خلال الإعتمادات المستندية و بوالص التحصيل بأنواعها بالإضافة إلى التمويل بالنقد الأجنبي. يَتَمَيَّزُ بنكُ الإستثمارِ المالي بكونه مُتَخَصِّصٌ في تقديم الخدمات المصرفية للشركات وأسماء الأعمال (محدودية العملاء) مما يمكنه من تنفيذ عمليات التجارة الدولية بحرفية عالية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ومستفيداً من شبكة المراسلين التي يتعامل معها مما يُمكنُ البنكُ من الوصول إلى جميع أنحاء العالم.

هـ/ إنشاء و إدارة الصناديق الإستثمارية

الصناديق الإستثمارية هي إحدى الخدمات المالية الرئيسة لبنك الإستثمار المالي.

الصندوق الإستثماري هو تجميعٌ لمواردٍ ماليةٍ عن طريق الإكتتاب العام يتمُ توظيفها في تشكيلة متنوعة من الأصول والأوراق المالية المختارة بعنايةٍ ودقةٍ وهي ذاتُ آجالٍ وأهدافٍ ورؤوس أموالٍ مختلفةٍ لتتناسب أهداف ورغبات المستثمرين.

تمثلُ فرصةً إستثماريةً مناسبةً للمستثمرين الذين تتقصم الخبرة وأولئك الذين ليست لديهم مقدرات مالية كبيرة، كما أنها تمثلُ معبراً سهلاً للتعامل مع بورصة الأوراق المالية.

تعتبرُ مصدراً للتمويل متوسط وطويل الأجل للمشروعات نسبة لإستقرار مواردها المالية.

تشمل كل أنواع النشاطات الإقتصادية، زراعية، صناعية، عقارية، صحية، علمية، أوراق مالية أو مزيجاً منها، وهي صناديق مغلقة، أي ذات رأس مالٍ وعمرٍ محددين أو صناديق مفتوحة، توزعُ أرباحها عند التصفية أو في أثناء عمرالصندوق.

تطبيق الجودة الشاملة في بنك الاستثمار المالي:

1/ تم عمل فرق عمل من الادارات المختلفة لتصميم ووضع النظام الإداري للبنك حسب متطلبات الايزو.

2/ تم تدريب مجموعة من العاملين على مواصفة الجودة لرفع المقدرات الإدارية والفنية.

3/ تم الاستعانة بشريك استشاري هو شركة الخبراء العرب للهندسة والإدارة للمساعدة في تطبيق النظام.

4/ حصل البنك على شهادة الجودة للأنظمة الإدارية ايزو في 2007 بواسطة شركة الخبراء العرب للهندسة والإدارة.

5/ تمت مراقبة عمليات الإدارة من قبل الادارة العليا بواسطة نظام التقارير المحوسب.

6/ شارك البنك كأحد المترشحين في جائزة السودان للتميز المصرفي.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، أحد المواضيع الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال للمحافظة على تميزها وتنافسها وفرض بقائها في ظل المنافسة المحتدمة بين منظمات الأعمال بقطاعاتها المختلفة؛ لذلك تسعى هذه المنظمات إلى الاستفادة من البحوث التي تناولها العديد من الباحثين عن موضوع إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها وأثرها على تميز هذه المنظمات، وسعيها المستمر نحو تجديد أعمالها، وزيادة فرص بقائها، وتنافسيتها في أسواق الأعمال.

وفي هذا الإطار، ربط العديد من الباحثين موضوع إدارة الجودة الشاملة بالأبعاد التي تخدم أهداف هذه المنظمات، وأهمها موضوعات: دور القيادة وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يسعى الباحث إليه من خلال دراسة العلاقة بينها من خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد الموضوعات (دور القيادة ، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، تحقيق الميزة التنافسية) أو موضوعين منهما، تم تبويب الدراسات إلى: الدراسات المحلية، الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، كما الترتيب حسب التسلسل من الزمني من القديم إلى الحديث.

أولاً: الدراسات المحلية

1/ دراسة: بندي، صلاح سيد أحمد (2006). بعنوان: "أثر الرقابة الإدارية علي الأداء في المصارف السودانية من منظور مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تناول البحث أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء بالمصارف السودانية وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة واستعرض بنك الشمال الإسلامي كأحد المصارف السودانية لدراسة الحالة خلا الفترة من 1998 - 2004 م.

هدف البحث بصفة أساسية إلى إيجاد فرص تطبيق أساليب الرقابة الإدارية وإبراز أبعادها وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. كما حاول تقييم أسلوب الرقابة الإدارية المتبع لبنك الشمال الإسلامي ومدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيه.

تناول البحث مشكلة ضعف دور الرقابة الإدارية في المصارف والكشف عن الأساليب الرقابية الحديثة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

توصل البحث إلى عدد من النتائج منها: أن الإدارة العليا للبنك لا تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود فرص تطبيقها، سلبية دور الإدارة في ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، عدم وجود نظام معلومات لتطوير وتحسين جودة الأداء المصرفي ، كما تضمنت التوصيات تبني البنك المركزي لنشر ثقافة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي .

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناول صناعة المصارف السودانية كموضوع للبحث، ووجه الإختلاف في تركيزها على الأساليب الرقابية والمراجعة في إدارة الجودة بينما الدراسة الحالية تتناول خمسة من مبادئ الجودة.

2/ دراسة: خليل، فاتن سمير جاد (2008). بعنوان: "أثر الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية بالمصارف السودانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى تناول أثر الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية بغرض المحاولة في تطبيق الجودة الشاملة للنظم المحاسبية وذلك للإرتقاء بمخرجات هذه النظم المحاسبية والاستفادة منها علي أكمل وجه، وقد تناول البحث عينة من المصارف السودانية المتمثلة في بنك أمدرمان الوطني وبنك البركة السوداني والبنك السعودي السوداني خلا الفترة من 2001م-2006م.

كما هدفت إلى تحديد مستويات الجودة الشاملة لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات وتحديد مدي تأثير نظم المعلومات المحاسبية بمستويات هذه الجودة. ويقوم البحث علي عدة فروض من أهمها وجود علاقة بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وسلامة النظام المحاسبي مما يضمن جودة المعلومات المستخرجة منه. وقد احتوي الجانب العملي للبحث علي مسح عينة من آراء العاملين بعدد من المصارف السودانية.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واداة الإستبيان.

وتوصلت لعدة نتائج من اهمها:

نظام المعلومات المحاسبي الجيد المرتبط بنظام رقابة داخلية فعال يمكن من المحافظة علي ممتلكات المؤسسات المالية ويعمل علي تعظيم ثروة الملاك، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لنظم المعلومات المحاسبية يعمل علي تعدد وتنوع التقارير المالية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤدي الي تحقيق جودة وامن نظام المعلومات المحاسبي، الجودة الشاملة لنظام المعلومات المحاسبي يساعد علي تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة المالية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، يوجد قصور في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك السودانية، مفهوم الجودة الشاملة لا يزال غير شائع في البنوك السودانية، معظم البنوك السودانية لا يوجد بها برامج تدريبية تساهم في تحسين وتطوير جودة النظم المحاسبية.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناول أثر إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة، بينما وجه الإختلاف في عدم تناول هذه الدراسة لدور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

3/ دراسة: محمد على، طلحة الطريفي (2010م). بعنوان: تطبيق نظام الأيزو 9001:2000 وأثره في أداء شركة شيكان للتأمين. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مركز الجودة والامتياز. الهدف من البحث هو دراسة أثر تطبيق نظام الأيزو على أداء شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين.

تم إعداد استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من الزبائن الذين تعاملوا مع شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، تكونت عينة الدراسة من (200) تم اعتماد (180) استمارة للتحليل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

من نتائج البحث: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأيزو وأداء الشركة، توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأيزو وربحية الشركة. وجه الشبه بينها وبين الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة كمدرسة إدارية ممثلة في نظام الأيزو ودراسة أثرها على أداء المؤسسة، بينما وجه الاختلاف في عدم دراسة الأثر في تحقيق الميزة التنافسية.

4/ دراسة: عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي (2010). بعنوان: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التعليم عن بعد والإشراف الدراسي بالجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة وإيمانها العميق بما تقدمه من مهام فعالة.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي.

أظهرت نتائج البحث: وعي المنظمات بقيمة إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فرق كبير في تحقيق الأهداف، ودعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة، وتتوصل في الدراسة التطبيقية إلى أن القطاع الحكومي يدعم إدارة الجودة على عكس القطاع الخاص وذلك راجع لإستعانة مؤسسات القطاع العام بالشركات العالمية ذات السمعة مميزة بحيث تكون هذه الأخيرة على دراية أكبر بأنظمة الجودة الشاملة أما مؤسسات القطاع الخاص تستعين بالشركات المحلية الأقل تكلفة من الشركات العالمية حيث الغرض الأساسي هو زيادة هامش الربح وبالتالي تخفيض التكاليف وخاصة إذا كانت المنظمة ناشئة حديثاً ولديها خطة معينة بخصوص جدول التكاليف.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في التعرف على دور إدارة الجودة وأثره في المنظمات، بينما وجه الاختلاف في عدم دراسة أثر القيادة في تبني إدارة الجودة.

5/ دراسة: عسل، الطيب إبراهيم على (2012م). بعنوان: أثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الجودة الشاملة والتحول الذي ستشهده المؤسسات من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستفيدين بما يتوافق مع رغباتهم ومتطلباتهم، وكنتيجة للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تمر بها المنظمات بمختلف أنواعها، في ظل وعى المستهلك الذي أصبح يتطلع الى خدمات أرفع في مستوى الجودة والامتياز.

ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من عاملين ووكلاء لشركة شيكان وبلغ عددهم (860)، تكونت عينة الدراسة من (400) منهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تفسير النتائج.

توصلت الدراسة إلى نتائج:

هناك علاقة إستدلالية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والامتياز ومستوى الأداء في المؤسسات الخدمية، هناك علاقة إستدلالية بين تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، هناك علاقة إستدلالية بين جودة الخدمة التي تقدمها شركة شيكان ورضا العملاء والتميز ومستوى الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة.

وجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المستفيدين من عملاء وشركاء المؤسسة، بينما وجه الاختلاف في إهمال أثر دور القيادة في تطبيق الجودة الشاملة كنظام إداري.

6/ دراسة: موسى، درية حيدر صديق (2013). بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الاستثمارات الأجنبية المباشرة في السودان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مركز الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

يهدف هذا البحث لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة في السودان دراسة لواقع بعض المنشآت في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم (2003 م - 2012 م). بالإضافة إلي التعرف علي واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية.

تأتي أهمية الدراسة في تسليط المزيد من الضوء علي الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تنعكس آثاره الإقتصادية والسياسية والإجتماعية علي البلاد ودوره في نقل التكنولوجيا وتنمية العنصر البشري عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أستخدمت الإستبانة كأداة للحصول علي البيانات.

واعتمدت الدراسة علي العينة العمدية أو القصدية باستهدافها للمصانع التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطي في المنشآت الصناعية موضوع البحث حيث تم توزيع (76) إستبانة علي عينة الدراسة وتم استرداد (66) إستبانة أي ما نسبته (86.8%).

أظهرت نتائج الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، نالت تلك المنشآت رضا العملاء والعاملين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة حاجات ورغبات العملاء ليتم إشباعها من خلال تقديم منتجات جيدة وخدمات ما بعد البيع، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدي الي تحسين جودة المنتج وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية، بيئة الأعمال الحديثة أجبرت إدارة المنشآت الصناعية علي تبني عوامل النجاح الأساسية الممثلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية في السوق المحلي والعالمى من خلال تقديم منتجات عالية الجودة.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية فى البحث عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجه الإختلاف فى إستهدافه المؤسسات الصناعية وفى عدم دراسة أثر القيادة فى ذلك.

ثانياً: الدراسات العربية

7/ دراسة: بوعنان نور الدين،(2007). بعنوان " :جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة حالة: دراسة ميدانية فى المؤسسة المينائية لسكيدة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة و المؤشرات ونماذج تقييمها وسبل تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة التأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية فى ظل الانفتاح على السوق العالمى، من خلال توزيع استمارة الأسئلة الموزعة على العملاء والتوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم فى تطور جودة الخدمة فى المؤسسات فى الميناء الجزائرية.

أعتمد الباحث المنهج الوصفى التحليلى، وأستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء و بالتالى فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير كبير ومن جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الجودة، حيث أن العملاء قيموا جودة الخدمات فى الميناء تقييم سلبي فى أغلب مظاهرها، إلى جانب ارتباط رضا العملاء بجودة الخدمة فى الميناء فكلما ارتفعت جودة الخدمة كلما زاد رضا العملاء حول مستوى الأداء فى المؤسسة والعكس صحيح .من أجل الوصول إلى جودة تلبي حاجات وتوقعات العملاء على المؤسسة المينائية لسكيدة أن تعي بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العميل، دون التقليل من أهمية التقييم الداخلى، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي يعتمد عليها العملاء فى تقييمهم لجودة الخدمة، وذلك من خلال قياس رضا العملاء بصفة دورية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية فى تناول أثر الجودة الشاملة كمصدر للميزة التنافسية. ووجه الإختلاف فى إغفال دور القيادة بشكل عام.

8/ دراسة: الموسوي، سنان وعلي، مؤيد، (2008). بعنوان: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفية، العدد 1، العراق. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، واختبار العلاقة بينها وبين أسبقيات التفوق التنافسي.

وتمثل مجتمع البحث في العاملين في منظمة إسمنت الكوفة الجديد، وكان حجم العينة التمثيلية لمجتمع البحث هو 50 شخص.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

أستخدمت أدوات المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع معلومات البحث.

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً من الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في المنظمة، لضمان الحصول على رضا المستفيدين من المنظمة من خلال تقديم منتجات جيدة لهم، بأسعار مناسبة، وتسليمها لهم في الوقت المناسب، بالإضافة إلى حرص المنظمة بشكل كبير على مبدأ التحسين المستمر، والتي تركزت على كيفية تقديم منتجات جديدة وبأسعار تنافسية.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في دعم التميز التنافسي، ووجه الاختلاف في عدم تناول دور القيادة كمؤثر أساسي.

9/ دراسة: عباس، بشرى. (2008). بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء.

إعتمدت الدراسة على اختيار عينة عمدية تكونت من المدير العام، وجميع رؤساء الأقسام داخل المصارف المبحوثة، والتي تكونت من جميع المصارف الحكومية داخل مدينة الديوانية.

تم استخدام الإستبانة كأداة وتم توزيعها على عينة مكونة من 30 فرداً.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

وجه التشابه بين هذه الدراسة و الحالية في دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي و بحث مجال المصارف كصناعة، ووجه الاختلاف في تركيز الدراسة الحالية على مصرف واحد وترك أثر القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

10/ دراسة: الزعانين، عاصم، (2010م). بعنوان: الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع المنتجات، وخدمة ما بعد البيع لشركات الأدوية الوطنية على حصتها السوقية.

إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ومعرفة متغيرات الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية الوطنية من جهة، وأثرها على الحصة السوقية من جهة أخرى. استخدمت الإستبانة كإداة.

وكان حجم عينة الدراسة (238) من الصيادلة العاملين بصيدليات القطاع الخاص.

من نتائج الدراسة :أن تنوع المنتجات لشركات الأدوية الوطنية، وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها هذه الشركات لزيائنها،حقق ميزة تنافسية بدرجة متوسطة، وهذا لا يعمل على زيادة الحصة السوقية لتلك الشركات، وذلك من وجهة نظر الزبائن.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في بحث موضوع الميزة التنافسية، ووجه الإختلاف في دراسته كمتغير مستقل في هذه الدراسة بينما في الدراسة الحالية كمتغير تابع.

11/ دراسة: خلف، مديحة (2011). بعنوان: تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28 ، العراق. هدفت الدراسة إلى إيجاد حلول لمشكلة التعرف على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة الكلفة الأدنى لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العراقية.

وتمثل مجتمع الدراسة في 20 من العاملين في معمل الفتح في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث. استخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، بينما الإختلاف في إهمال أثر دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة.

12/ دراسة: الطائي، عبد الرحيم والفكيكي، علي (2011). بعنوان: دور الجودة الشاملة في زيادة الانتاج (الشركة العامة لتصنيع الحبوب نموذجاً)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 40 ،العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، ودورها على الربحية في القطاع الصناعي.

وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين في المنظمة العامة لتصنيع الحبوب، وعددهم 2518 منتسب .

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

أستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام عالي من الإدارة العليا للمنظمة إزاء رضا الزبون، والاهتمام بمبدأ التحسين المستمر من أجل تقليل التكاليف الكلية.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة أثر الجودة الشاملة كمبدأ إداري على أداء المؤسسات، بينما الإختلاف في دراسة أثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

13/دراسة: محسن، السيد ليث والدعيمي، علاء (2012). بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومادية، المجلد السابع، العدد 21 ، الفصل الرابع،العراق. هدفت الدراسة إلى تحديد الدور التي تمارسه إدارة الجودة الشاملة، متمثلة بمتغيراتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتمثلة بأبعادها.

وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المدراء العاملين في منظمة التأمين العراقية العامة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

أستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث.

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة قيد البحث.

وجه التشابه بين هذه الدراسة والحالية في التحقق من دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، بينما وجه الإختلاف في إهمال دور القيادة في التطبيق.

14/ دراسة: كحيل، صبحي إسماعيل (2016). بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة.

أستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظف، وتم إختيار عينة عشوائية بواقع (144) من العاملين في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، وتم استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استرداد (91.7%).

أستخدمت الأستبانة كأداة للدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1/ أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو (74.4%).

2/ مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة هو: التزام ودعم الادارة العليا(77.7%)،

التحسين المستمر(76.3%)، التركيز على الزبون(75.1%)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة(71.9%)، مشاركة

العاملين(76.9%)، وتدريب وتأهيل العاملين (65.9%) على التوالي.

3/ مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (75.04%).

4/ هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حده وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة.

5/ هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

وجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ووجه الاختلاف في ترك أثر دور القيادة في التطبيق.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

15/ دراسة: Al-Qudah ، (2012) . بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات الصيدلانية في الأردن.

Al. Qudah، Kamal (2012). The Impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن.

وتمثل مجتمع البحث في العاملين في الإدارات العليا والوسطى لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن.

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث.

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وأن التركيز على الزبون كان له أكبر تأثير على الميزة التنافسية متبوعاً بإدارة الأفراد ثم القيادة.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناول مدى تأثير أدوار الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمنظمات، بينما الإختلاف في أغفال أثر دور القيادة في تطبيقها.

16/ دراسة: Yildirim، (2012) . بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة الفعالة على الميزة التنافسية المستدامة.

Yildirim، Fath (2012). Impact of effective Total quality Management on sustainable competitive advantage.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة الفعالة على الميزة التنافسية المستدامة.

وتمثل مجتمع البحث من مديريين عاملين في منظمات الأعمال التي لديها شهادات معتمدة لإدارة الجودة الشاملة.

تم اختيار عينة من 5 منظمات من هذه المنظمات.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

واستخدمت أداة المقابلة لجمع معلومات البحث من خلال الاستبانة المعدة لهم للمقابلة.

أوضحت نتائج الدراسة: أن إدارة الجودة الشاملة الفعالة تحسن مشاركة السوق، وجودة المنتج، ورضا العملاء، بينما لا تزيد بشكل مباشر إدارة الجودة الشاملة عوائد هذه المنظمات، بالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إيجاد الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والحالية في دراسة أثر الإدارة بالجودة الشاملة في خلق فرص تميز للمنظمة، بينما الإختلاف في عدم دراسة دور القيادة كواحد من مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

17/ دراسة: Korankye ، (2013) . بعنوان: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية، دراسة مقارنة على منظمات الأعمال الصناعية والخدمات في غانا.

Korankye، Addae (2013). TQM، A source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service Firms in Ghana، International Journal of Asian Social Science، 2013، 3(6): 1293–1305.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر للميزة التنافسية أم لا، في القطاعات الصناعية والخدمية في غانا.

وتمثل مجتمع وعينة البحث في 30 من منظمات الأعمال الصناعية، و 30 من منظمات الأعمال الخدمية . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث.

أوضحت نتائج الدراسة أن لتطبيق الكامل والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتبر ذلك مصدر من مصادر استدامة الميزة التنافسية.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والحالية في التحقق من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر للميزة التنافسية أم لا، بينما الإختلاف في دراسة القطاع الصناعي وترك أثر القيادة كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة.

18/ دراسة: Munizu ، (2013) . بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، دراسة حالة على صناعة الأسماك في إندونيسيا.

Munizu، Musran (2013): The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance، Case of Fishery Industry Indonesia.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي. تكون مجتمع البحث من 66 منظمة أعمال في قطاع صناعة الأسماك في أندونيسيا، تم جمع البيانات من 55 منها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث.

أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على كل من الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.

وجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية بينما الإختلاف في أغفال دور القيادة كواحد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

19/ دراسة: **Osmani & Kraja (2013)**. بعنوان: الميزة التنافسيه، وأثرها على منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في ألبانيا.

Kraja, Ylvije. Osmani, Elez. (2013): Compative Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania.

هدفت الدراسة الى التحقق من الدور المهم للميزة التنافسيه المستدامة لمنظمات الأعمال متوسطة وصغيرة الحجم العاملة في ألبانيا.

وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من 68 من منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في ألبانيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن من الأسباب الأساسية التي تعوق منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في الاستمرار وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية: لا يمتلك المدراء الامكانيات والمهارات والخبرات اللازمه للتعامل مع العاملين في المنظمات، إن الادارة الضعيفة، والافتقار إلى الأداء التنظيمي والمبادرة وتوظيف الإبداع، توظيف الأقرباء بدلا من تعيين مدراء مهاريين في منظمات الأعمال، هناك ضعفاً في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المبحوثة فيما يتعلق ببناء الاستراتيجيات، تحليل البيئة *swat*.

وجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة العوامل المؤدية الى التميز التنافسي لمنظمات الاعمال كنتيجة لتطور الاداء التنظيمي ووجه الاختلاف في ترك أثر مبادئ الجودة الشاملة كعامل وسيط اساسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وفي المؤسسات الربحية وغير الربحية، والمؤسسات العامة والشركات الخاصة، وتتميز هذه الدراسة في كونها من الدراسات الرائدة التي ربطت بين دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي تعليق الباحث على الدراسات التي تم الاستعانة بها في المراجعة الأدبية.

تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتتنوع أهدافها ومناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج والفوائد في الحقل الإداري، وهذه هي غاية البحث العلمي، وحتى تتضح الصورة سوف يورد الباحث في هذا التعقيب، رؤية مجملية عن محتواها ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف، وما استفاده الباحث من موضوع بحثها.

قسم الباحث هذه الدراسة حسب موضوعها إلى:

النوع الأول: تعرض لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف كدراسات: بندي (2006)، خليل (2008)، عباس، (2008).

النوع الثاني: تناول دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالمؤسسات كما في دراسات: محمد على (2010م)، عبد العال (2010)، موسى (2013)، بوعنان (2007)، الطائي والفكيكي (2011)

النوع الثالث: تعرض إلى تطبيق الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما في دراسات: الموسوي وعلي (2008)، الزعانين (2010)، خلف (2011)، كحيل (2016)، محسن والدعيمي (2012)، Al-Qudah (2012)، Yildirim (2012)، Korankye (2012)، Munizu (2013)، Osman & Kraja (2013).

المجموعة الأولى: تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

المجموعة الثانية: إتفقت مع الدراسة الحالية في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات كمدخل لتحقيق التطوير الإداري يسهم في تحسين الأداء للمدراء والارتقاء بالمؤسسة.

المجموعة الثالثة: اتفقت مع الدراسة الحالية في دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها للميزة التنافسية حيث تستطيع منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم الاستمرار في سوق العمل.

تم عرض (19) دراسة منها: (6) محلية، و(8) عربية، و(5) أجنبية ومن خلال الاطلاع عليها استطاع الباحث أخذ فكرة واسعة عن دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

ويعد استعراض الباحث لهذه الدراسات وجد الكثير منها يتفق مع الدراسة الحالية في بعض جوانبها، ويختلف في جوانب أخرى فيما يلي توضيح بذلك:

من حيث الهدف:

تتفق جميع الدراسات التي عرضها الباحث في تناول الجودة الشاملة كمدخل إداري يرجى من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة.

من حيث المنهج:

يعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج التي تم استخدامها من قبل الباحثين سواء في بيئات محلية أو عربية أو أجنبية. من حيث أداة الدراسة:

فيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات التي اعتمدها الباحثون اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام الإستبانة كأداة للبحث.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء القيادي والإداري، فإن هذه الدراسات وصلت إلى نتائج من أهمها أن تطبيق الجودة الشاملة هي مسؤولية القيادة والإدارة العليا.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1/ نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد للجودة الشاملة التي حددها الباحث في دراسة علاقتها، وأثرها بأبعاد أخرى لمتغير مستقل آخر.

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

3/ أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بالميزة التنافسية، أو الأسبقيات التنافسية كمتغير مستقل للبحث عن وجود علاقة، أو تأثير فيما بينها.

4/ تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في السودان على حد علم الباحث، التي تربط بين دور القيادة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع المصارف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتحصلة من أداة الدراسة.

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

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

4/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة عناوين بعض الأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ذكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن كثيراً من النماذج والأساليب الإدارية قد حققت إسهاماً كبيراً وتطورات فائقة، وعلى الرغم من ذلك يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أكثر تلك الأساليب والنماذج شمولاً وإحرازاً للنتائج ، وأفضلها تطبيقاً ، على الرغم من حداثة، الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات التي تناولت تطبيقه ونتائجه.

هذا التعدد في كم الدراسات السابقة اقتصر في البحث على جانب واحد أو أكثر من جوانب إدارة الجودة الشاملة وفي العوامل المؤثرة في فعالية تطبيقها، لكن ما تختلف به الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، أنها متفردة في إلقاء الضوء على أكثر من جانب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جانب القيادة كعامل مؤثر أساسي في دعم عملية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وجانب الإسهامات المتحصلة من التطبيق الأمثل للمبادئ لتعزيز الموقع التنافسي لبنك الاستثمار المالي كما أنها تختلف من حيث مكان الدراسة وزمانها والمجتمع الذي طبقت عليه، والنتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: القيادة، إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، وبنك الاستثمار المالي بالإضافة للدراسات السابقة لجأ الباحث إلى الدراسة الميدانية لتوضيح دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي.

منهج البحث:

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يرى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذا البحث، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من منسوبي بنك الاستثمار المالي الفرع الرئيس البالغ عددهم 68 فرداً.

عينة البحث:

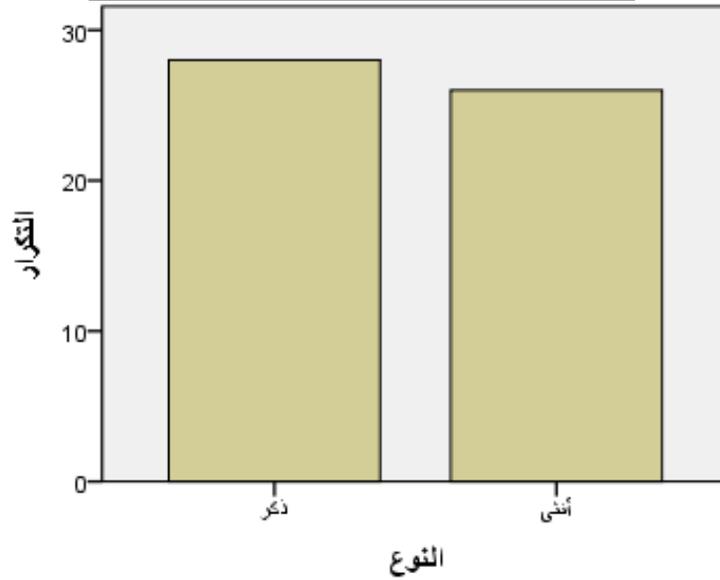
بلغ عدد أفراد عينة البحث 54 فرداً، من منسوبي بنك الاستثمار المالي الفرع الرئيس، ويمثل العدد نسبة 79.4% من العدد الكلي لمجتمع البحث، تم استقصاء آرائهم حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، سحبت عينة البحث بطريقة الحصر الشامل نظراً لقلّة عدد مفردات المجتمع وتطبيق استبانة البحث عليها.

فقد عمد الباحث الى أن يغطي البحث بنك الاستثمار المالي بصورة مناسبة حتى يتحصل على نتائج من شأنها أن تبرز الخصائص المتعلقة بدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث، وتم تصنيفهم حسب: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة.

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	51.9
أنثى	26	48.1
المجموع	54	100.0

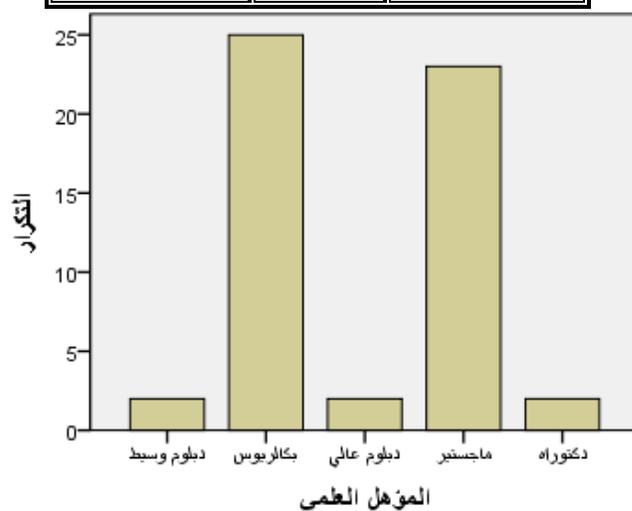


شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

من جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع حيث يلاحظ: (28) فرداً هم من الذكور بنسبة بلغت (51.9%) مقابل (26) فرداً من الإناث وبنسبة بلغت (48.1%)، أي أكثر من نصف أفراد عينة البحث من الذكور رغم المنافسة الشديدة من الإناث في الالتحاق بالعمل في القطاع المصرفي وفي ذلك إشارة جيدة إلى إختيار الكفاءات من الكوادر بغض النظر عن النوع الذي ينتمي له الموظف بالفرع الرئيس لبنك الاستثمار المالي.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم وسيط	2	3.7
بكالوريوس	25	46.3
دبلوم عالي	2	3.7
ماجستير	23	42.6
دكتوراه	2	3.7
المجموع	54	100.0



شكل رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

من الجدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي يلاحظ: (25) فرداً وبنسبة بلغت (46.3%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس كأعلى نسبة تكرر في فئات المؤهل العلمي في بنك الاستثمار المالي، يليهم (23) فرداً وبنسبة بلغت (42.6%) يحملون المؤهل العلمي ماجستير.

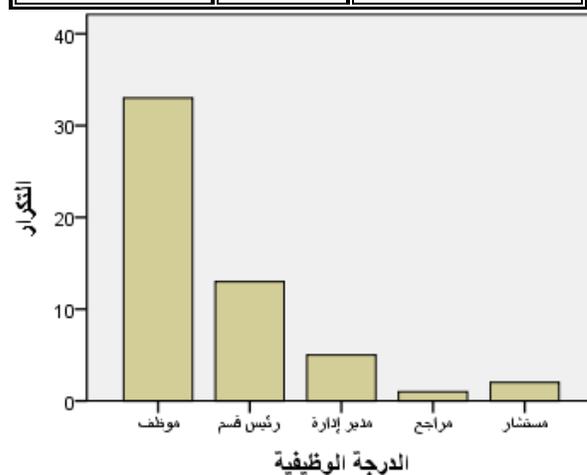
جاءت النسبة المئوية لحملة المؤهلات العلمية (دبلوم وسيط ، دبلوم عالي، ودكتوراه) متساوية بنسبة بلغت (3.7%) لكل مؤهل علمي ثانوي، يلاحظ أن نصف عينة البحث (27 فرداً) يحملون مؤهل دراسات عليا بنسبة بلغت (50%).

التأهيل العلمي بين أفراد عينة البحث على مستوى الدراسات العليا في تنامي في بنك الاستثمار المالي، ويمكن تفسيره لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، ويصب ذلك في صالح موضوع البحث دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي.

3/ الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية.

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
موظف	33	61.1
رئيس قسم	13	24.1
مدير إدارة	5	9.3
مراجع	1	1.9
مستشار	2	3.7
المجموع	54	100.0



شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية.

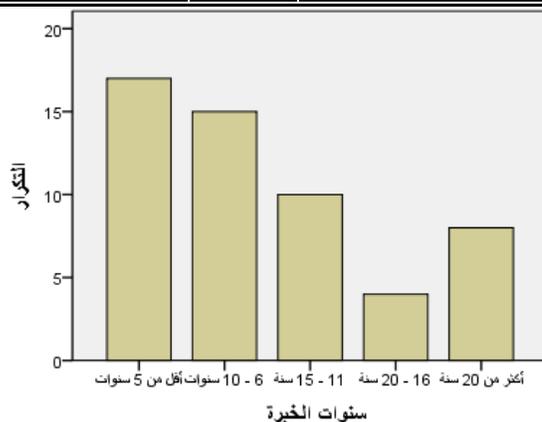
من الجدول رقم (3) يتضح توزيع الدرجة الوظيفية لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ: أن (33) فرداً وبنسبة بلغت (61.1%) يعملون كموظفين في بنك الاستثمار المالي كأعلى نسبة تكرار في فئات الدرجة الوظيفية، (13) فرداً وبنسبة بلغت (24.1%) يعملون في وظيفة رئيس قسم، (5) أفراد من العينة وبنسبة بلغت (9.3%) يعملون في وظيفة

مدير إدارة، مقابل (3) أفراد مراجع ومستشاران وبنسبة بلغت (5.6%) يشغلون هذه الوظائف في بنك الاستثمار المالي، شملت عينة البحث معظم كوادر الهرم الوظيفي وهذه إشارة أخرى حول وعي عينة البحث بحيوية موضوع البحث وبالتالي يتوقع الخروج بنتائج وتوصيات تثري موضوع البحث.

4/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
31.5	17	أقل من 5 سنة
27.8	15	6 - 10 سنة
18.5	10	11 - 15 سنة
7.4	4	16 - 20 سنة
14.8	8	أكثر من 20 سنة
100.0	54	المجموع



شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول رقم (4) سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث و يلاحظ: أن سنوات الخبرة في العمل لأفراد عينة البحث توزعت كالاتي: (17) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (31.5%) لهم سنوات خبرة في العمل أقل من 5 سنوات كأعلى نسبة تكرار في فئات سنوات الخبرة في بنك الاستثمار المالي ، يليهم (15) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (27.8%) لهم

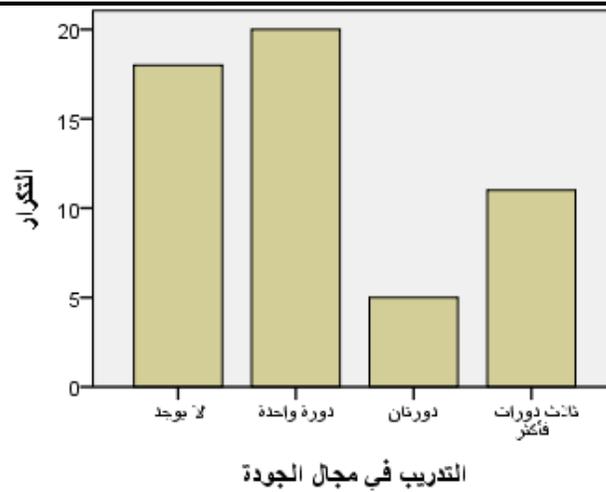
سنوات خبرة في العمل تتراوح بين 6-10 سنوات، ثم (10) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (18.5%) لهم سنوات خبرة في العمل 11-15 سنة، ثم (8) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (14.4%) لهم سنوات خبرة في العمل أكثر من 20 سنة، (4) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (4.7%) لهم سنوات خبرة في العمل 16-20 سنة كأدنى نسبة تكرار في فئات سنوات الخبرة في بنك الاستثمار المالي.

يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة هذه المؤسسة مما يؤكد أهمية موضوع دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

5/ التدريب في مجال الجودة الشاملة:

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب في مجال الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	التدريب
33.3	18	لا يوجد
37.0	20	دورة واحدة
9.3	5	دورتان
20.4	11	ثلاث دورات فأكثر
100.0	54	المجموع



شكل رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة

يوضح جدول رقم (5) متغير التدريب في الجودة الشاملة لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ:

أن ثلثي أفراد العينة تلقوا التدريب في الجودة الشاملة وبنسبة بلغت (66.7%)، مقابل (18) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (37%) لم يتلقوا دورات تدريبية في الجودة الشاملة.

يمكن القول إن التدريب متوسط وهذا يعد عامل مساعد في رفع الوعي بأهمية دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي من خلال تدريب الكوادر التي لم تتدرب لتعم الفائدة عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بنك الاستثمار المالي.

أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته.

حيث للاستبانة مزاياها:

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.

4/ توفر وقت الباحث وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في بنك الاستثمار المالي و الفرع الرئيسي، للاستبانة في صورتها الأولية أنظر الملحق (2)، و في صورتها النهائية أنظر الملحق (3).

إعتمد الباحث في بناء الإستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات البحث والإنترنت، بالإضافة للدراسات السابقة.

وصف الاستبانة:

صمم الباحث استبانة لتكون أداة البحث الأساسية، استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

مكونات الاستبانة: تتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية، وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة، والتدريب في الجودة الشاملة.

القسم الثاني: صمم الباحث استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

جدول رقم (6): يوضح محاور استبانة دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الموضوع	عدد العبارات
المحور الأول	دور القيادة	12
المحور الثاني	مبادئ إدارة الجودة الشاملة، له خمسة أبعاد:	
البعد الأول	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	8
البعد الثاني	مبدأ مشاركة العاملين	9
البعد الثالث	مبدأ التركيز على العملاء	9
البعد الرابع	مبدأ التحسين المستمر	10
البعد الخامس	مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	10
المحور الثالث	الميزة التنافسية	11
	مجموع العبارات الكلي للاستبانة	69

صدق وثبات الاستبانة:

المقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة، كذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة ، ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على (10) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول عباراتها وصياغة مفرداتها، أنظر الملحق رقم (1)، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي اقترحها عليه مشرف البحث والمحكمين.

الثبات: يقصد به قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها.

طبق الباحث الاستبانة على عينة إستطلاعية مكونة من (10) أفراد من بنك الخرطوم فرع شارع الجمهورية لقياس الثبات والتحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات/√.

جدول رقم (7) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	الموضوع	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	دور القيادة	12	0.87	0.93
المحور الثاني	مبادئ إدارة الجودة الشاملة، له خمسة أبعاد:	46	0.96	0.98
البعد الأول	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	8	0.91	0.95
البعد الثاني	مبدأ مشاركة العاملين	9	0.92	0.96
البعد الثالث	مبدأ التركيز على العملاء	9	0.85	0.92
البعد الرابع	مبدأ التحسين المستمر	10	0.89	0.94
البعد الخامس	مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	10	0.85	0.92
المحور الثالث	الميزة التنافسية	11	0.90	0.95
الصدق والثبات الكلي للاستبانة		69	0.97	0.98

في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات إذ جاءت جميعها أكبر من (0.75) وهو مستوى قبول معامل الثبات للتطبيق، لمحاور استبانة دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية والثبات الكلي لها بلغ (0.97) ومعامل الصدق الذاتي الكلي البالغ (0.98) فهي صالحة للتطبيق الميداني.

تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة بنك الاستثمار المالي بتطبيق الاستبانة، قام الباحث بالاتصال بمنسوبي البنك الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفهم بنفسه والبحث الذي يقوم به وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وجد تعاوناً كبيراً منهم، وزعت الاستبانة على 67 من منسوبي البنك الاستثمار المالي، تم استرداد 54 استبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الاستبانات المستردة 79.4% ومن ثم فرغ محتوياتها وحول متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

مقياس تصحيح الاستبانة: تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وكان تصحيحها كالتالي:

جدول رقم (8): يوضح توزيع وتصحيح مقياس الاستبانة

المدى	تقدير مستوى السمة التي تقيسها العبارة
i. 2.50 وأقل	يعد مستوى السمة متدن.
ii. 3.50-2.51	يعد مستوى السمة متوسط.
iii. 5.00-3.51	يعد مستوى السمة مرتفع.

الأساليب الإحصائية: لتحليل المعلومات والبيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبق مجموعة من الأساليب الإحصائية: الجداول التكرارية والنسب المئوية، والنسب المئوية والقيمة الاحتمالية والوسط الحسابي ومعاملات الارتباط.

معادلات ونماذج الانحدار: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وهي أهم المقاييس التي اعتمدها الباحث لأنها تبين بدقة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة (القيادة، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) يؤثر أكثر في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

معامل التحديد: يبين هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت تلك المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة أو للخطأ العشوائي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث المتعلقة بدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، إستناداً على استجابات أفراد عينة البحث من منسوبي بنك الاستثمار المالي على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: دور القيادة:

جدول رقم (9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسبة المئوية لمجموع إستجابات المحور الأول: دور القيادة، مرتبة تصاعدياً (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	دور القيادة
5	تمليك العاملين النتائج المرتبطة بالأداء	3.93	.797	79%	مرتفع
6	دعم المقترحات و الأفكار المبتكرة لتطوير العمل	4.00	.777	80%	مرتفع
11	تحليل مشاكل الجودة الرئيسية	4.02	.739	80%	مرتفع
4	تطوير العمليات الإدارية وفقاً لمنظور الجودة الشاملة	4.04	.699	81%	مرتفع
2	مراقبة تطبيق ضوابط ومبادئ الجودة الشاملة باستمرار	4.06	.712	81%	مرتفع
3	توضيح الخطط الاستراتيجية للعاملين	4.11	.718	82%	مرتفع
7	توفير الإمكانيات لتطبيق الجودة الشاملة	4.17	.863	83%	مرتفع
9	تقليل وقت إجراء المعاملات عند تقديم الخدمة	4.20	.711	84%	مرتفع
1	الإيمان بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.22	.572	84%	مرتفع
12	التركيز على جذب العملاء	4.22	.604	84%	مرتفع
10	توفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين والعملاء	4.24	.775	85%	مرتفع
8	الإعتماد على كفاءة المورد البشري في تنفيذ خطط الجودة الشاملة	4.44	.604	89%	مرتفع

مرتفع	%82.7	0.714	4.14	المتوسط العام للمحور الأول القيادة
-------	-------	-------	------	------------------------------------

تشير نتائج الجدول رقم (9): الى أن متوسطات الإستجابات حول عبارات المحور الأول: دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.14) وإنحراف معياري (0.714) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا المحور 82.7% .

أدنى متوسط حسابي (3.93) سجلته العبارة (5) التي تنص على: تمليك العاملين النتائج المرتبطة بالأداء، وبانحراف معياري (0.797) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 79% ، أما أعلى متوسط حسابي (4.44) كان للعبارة (8) التي تنص على: الإعتماد على كفاءة المورد البشري في تنفيذ خطط الجودة الشاملة، وبانحراف معياري (0.604) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 89%.

يرى الباحث ضرورة المحافظة على هذه المستويات من دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يؤثر بصورة مباشرة على الأداء المهني لمنسوبي البنك.

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (10): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع إستجابات البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي ، مرتبة تصاعديا (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الجودة
18	تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف	4.02	.812	%80	مرتفع
14	بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة تتفق مع الرؤية	4.06	.763	%81	مرتفع
20	اتخاذ قرارات سليمة من قبل الإدارة العليا في الوقت المناسب	4.06	.712	%81	مرتفع
13	وضع أهداف مرحلية واضحة مربوطة بخطة زمنية	4.07	.669	%81	مرتفع
17	الموازنة بين الاحتياجات	4.07	.696	%81	مرتفع
19	وجود إستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف	4.07	.797	%81	مرتفع
15	الاهتمام برغبات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية	4.09	.830	%82	مرتفع
16	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات	4.17	.720	%83	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الأول التخطيط الاستراتيجي	4.08	0.750	%81.25	مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (10): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.750) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد 81.25% .

أدنى متوسط حسابي (4.02) سجلته العبارة (18) التي تنص على: تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف، وانحراف معياري (0.812) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 80%، أما أعلى متوسط حسابي (4.17) كان للعبارة (16) التي تنص على: تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، وانحراف معياري (0.720) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 83%.

يرى الباحث أهمية دور التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أداء إقتصادي مستدام من خلال الإستخدام الأمثل للطاقات والموارد المتاحة وخلق قيمة مضافة بجودة الخدمة المقدمة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالبنك.

جدول رقم (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع استجابات البعد الثاني: مشاركة العاملين، مرتبة تصاعديا (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الجودة
24	الاهتمام بمشاركة العاملين في كل المستويات في تحسين جودة العمليات	3.67	.801	73%	مرتفع
29	وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الأداء	3.69	1.079	74%	مرتفع
28	دمج العاملين في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة	3.74	.873	75%	مرتفع
23	مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع السياسة العامة للبنك	3.80	.939	76%	مرتفع
26	تدريب العاملين باستمرار على مبادئ الجودة	3.80	1.088	76%	مرتفع
25	إصدار القرارات في البنك يعتمد على معلومات متكاملة	3.83	.746	77%	مرتفع
27	حث العاملين على العمل بروح الفريق	3.87	.953	77%	مرتفع
22	وجود ثقافة التشاور مع العاملين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات	3.91	.807	78%	مرتفع
21	منح العاملين حق الحصول على المعلومات والبيانات من النظام وفقاً للصلاحيات بغرض التحسين	4.35	.520	87%	مرتفع

مرتفع	77%	0.867	3.85	المتوسط العام للبعد الثاني مشاركة العاملين
-------	-----	-------	------	--

تشير نتائج الجدول رقم (11): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات البعد الثاني: مشاركة العاملين جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.867) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد 77% .

أدنى متوسط حسابي (3.67) سجلته العبارة (24) التي تنص على: الاهتمام بمشاركة العاملين في كل المستويات في تحسين جودة العمليات، وانحراف معياري (0.801) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 73% ، أما أعلى متوسط حسابي (4.35) كان للعبارة (21) التي تنص على: منح العاملين حق الحصول على المعلومات والبيانات من النظام وفقاً للصلاحيات بغرض التحسين، وانحراف معياري (0.520) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 87%.

يرى الباحث أن مشاركة العاملين في صنع القرارات، في ظل نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الأداء يعزز الثقة لدى العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي ، إلى جانب التدريب لتنمية إمكانات العاملين ضمن وظائفهم حيث يؤدي التدريب إلى الأداء الفعال وحل المشكلات بما يحقق الإنجاز الأمثل وهو جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم (12): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للبعد الثالث: التركيز على العملاء، مرتبة تصاعدياً (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الجودة
34	تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى رضا عملاء القسم	3.65	.935	73%	مرتفع
31	دراسة طبيعة وأسباب عدم مطابقة مواصفات الجودة وتحديد نواحي القصور	4.06	.787	81%	مرتفع
36	الاهتمام بقياس رضا العملاء بعد تقديم الخدمة	4.06	.712	81%	مرتفع
30	تحليل شكاوى العملاء بغرض التقليل من حالات عدم رضا العملاء	4.11	.691	82%	مرتفع
35	الحرص على منح الصلاحيات اللازمة للعاملين علي تقديم الخدمات	4.13	.616	83%	مرتفع
37	الاهتمام بالخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية الخدمة لدورها في جذب العملاء	4.13	.646	83%	مرتفع
32	الحرص على تقديم الخدمات المصرفية والتعامل مع العملاء وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة	4.17	.637	83%	مرتفع

مرتفع	85%	.799	4.24	الاستقصاء عن رغبات العملاء	38
مرتفع	87%	.673	4.33	التواصل المباشر مع العملاء	33
مرتفع	82%	0.722	4.10	المتوسط العام للبعد الثالث التركيز على العميل	

تشير نتائج الجدول رقم (12): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات البعد الثالث التركيز على العميل جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.722) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد 82% .

أدنى متوسط حسابي (3.65) سجلته العبارة (34) التي تنص على: تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى رضا عملاء القسم، وانحراف معياري (0.935) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 73% ، أما أعلى متوسط حسابي (4.33) كان للعبارة (33) التي تنص على: التواصل المباشر مع العملاء، وانحراف معياري (0.673) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 87% .

البنك يدرك أن جودة التركيز على العميل هي الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج أو الخدمة بحيث تكون قادرة على تحقيق ومطابقة المواصفات الموضوعية وتشبع رغبات العميل.

جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع استجابات البعد الرابع: التحسين المستمر ، مرتبة تصاعدياً (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الجودة
45	يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتجويد الخدمات	3.76	.889	75%	مرتفع
40	يتم استخدام نماذج لقياس الأداء بموضوعية	3.85	.787	77%	مرتفع
48	فحص العمليات الإدارية قبل تنفيذها	3.85	.763	77%	مرتفع
46	يتم إجراء التعديلات المطلوبة لتحسين النظام الإداري	3.93	.797	79%	مرتفع
42	يقوم البنك بتبسيط الإجراءات الإدارية وتقصير الظل الإداري	3.94	.712	79%	مرتفع
43	يتم تطوير العمليات الإدارية دورياً وفقاً للمواصفات المطلوبة	3.94	.738	79%	مرتفع
44	يتم قياس مؤشرات أداء عمليات خدمة العملاء باستمرار	3.96	.726	79%	مرتفع
47	السعي المتواصل لتقديم خدمات متميزة لكسب ولاء العملاء	4.17	.666	83%	مرتفع

مرتفع	86%	.627	4.28	مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تقنية المعلومات	41
مرتفع	88%	.596	4.39	يعتمد البنك على أساليب المراجعة واكتشاف الأخطاء	39
مرتفع	80.2%	0.730	4.01	المتوسط العام للبعد الرابع التحسين المستمر	

تشير نتائج الجدول رقم (13): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات البعد الرابع: التحسين المستمر جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.730) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد 80.2% .

أدنى متوسط حسابي (3.76) سجلته العبارة (45) التي تنص على: يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتجويد الخدمات، وانحراف معياري (0.889) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 75% ، أما أعلى متوسط حسابي (4.39) كان للعبارة (39) التي تنص على: يعتمد البنك على أساليب المراجعة واكتشاف الأخطاء وانحراف معياري (0.596) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 88% .

يدرك البنك أن التحسين المستمر يكون بالسعي المتواصل لتقديم خدمات متميزة لكسب ولاء العملاء، ويقوم البنك بمراجعة أساليب تقديم الخدمة ومؤشرات الأداء فيها واكتشاف الأخطاء، بتبسيط الإجراءات الإدارية وتقصير الظل الإداري للخدمة المطلوبة.

جدول رقم (14): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع استجابات البعد الخامس: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ، مرتبة تصاعديا (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الجودة
56	تكون القرارات متسقة مع الاستراتيجية الموضوعية	3.67	.824	73%	مرتفع
57	يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد المشكلات	3.69	.820	74%	مرتفع
49	إصدار القرارات عند الحاجة في الوقت المناسب	3.89	.744	78%	مرتفع
53	يتم تحليل المعلومات الملائمة لطبيعة المشكلة والقرار	3.94	.738	79%	مرتفع
55	يتم الاستعانة بالمعلومات في الحكم على أداء العاملين	3.94	.811	79%	مرتفع
54	اقتراح الحلول للمشكلات بناءً على المعلومات الملائمة	3.96	.672	79%	مرتفع
58	إصدار القرارات يكون عبر الإدارات ذات الاختصاص	4.02	.687	80%	مرتفع

مرتفع	81%	.656	4.06	اتخاذ قرارات بناءً على البيانات و المعلومات المتوفرة	50
مرتفع	81%	.723	4.07	يتم اتخاذ القرارات بناءً على متغيرات السوق	51
مرتفع	88%	.596	4.39	يؤمن البنك شبكة معلومات حديثة محوسبة لتخزين البيانات	52
مرتفع	79.2%	0.727	3.96	المتوسط العام للبعد الخامس اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	

تشير نتائج الجدول رقم (14): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات البعد الخامس: اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.727) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد 79.2% .

أدنى متوسط حسابي (3.67) سجلته العبارة (56) التي تنص على: تكون القرارات متنسقة مع الاستراتيجية الموضوعية، وانحراف معياري (0.824) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 73% ، أما أعلى متوسط حسابي (4.39) كان للعبارة (52) التي تنص على: يؤمن البنك شبكة معلومات حديثة محوسبة لتخزين البيانات وانحراف معياري (0.596) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 88%.

يرى الباحث أن إدارة البنك الاستثمار المالي يصدر القرارات بناءً على متغيرات السوق والبيانات و المعلومات المتوفرة عبر الإدارات ذات الاختصاص، يقوم بإقتراح الحلول للمشكلات بعد تحليل المعلومات الملائمة لطبيعة المشكلة، وهي الخطوات المتبعة في إدارة الجودة الشاملة في صنع القرار بناءً على الحقائق.

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: الميزة التنافسية:

جدول رقم (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للمحور الثالث: الميزة التنافسية مرتبة تصاعدياً (ن = 54)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الميزة
64	دراسة المزايا والعيوب في الخدمات المطروحة في السوق لتحقيق الفرص والتفوق	3.76	.642	75%	مرتفع
66	دراسة المنافسين	3.85	.833	77%	مرتفع
61	ارتفاع الطلب على الخدمات المقدمة	4.00	.777	80%	مرتفع
63	التوسع في الخدمات الإلكترونية	4.09	.830	82%	مرتفع

مرتفع	%82	.830	4.09	تمييز الخدمات عن المنافسين	68
مرتفع	%82	.883	4.11	زيادة عدد العملاء	60
مرتفع	%82	.793	4.11	زيادة الحصة السوقية	62
مرتفع	%83	.711	4.15	توثيق العلاقة مع العملاء	65
مرتفع	%83	.711	4.15	خفض تكلفة المنتجات و العمليات	67
مرتفع	%83	.711	4.15	العمل على تحسين جودة الخدمات	69
مرتفع	%86	.571	4.30	زيادة الأرباح	59
مرتفع	%81.4	0.754	4.07	المتوسط العام للمحور الثالث: الميزة التنافسية	

تشير نتائج الجدول رقم (15): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.754) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد 81.4% .

أدنى متوسط حسابي (3.76) سجلته العبارة (64) التي تنص على: دراسة المزايا والعيوب في الخدمات المطروحة في السوق لتحقيق الفرص والتفوق، وانحراف معياري (0.642) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 75% ، أما أعلى متوسط حسابي (4.30) كان للعبارة (16) التي تنص على: زيادة الأرباح، وانحراف معياري (0.571) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 86% .

يرى الباحث دور القيادة في دراسة الميزة التنافسية الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أداء اقتصادي مستدام من خلال دراسة المنافسين، والتميز في الخدمات عن المنافسين بالعمل على تحسين جودة الخدمات، لتوثيق العلاقة مع العملاء وزيادة الأرباح.

مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من اسئلة البحث:

لخص الباحث نتائج محاور استبانة دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي في جدول التالي لمناقشة أسئلة البحث في ضوءها.

جدول رقم (16): يوضح ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات محاور استبانة دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي (ن=54)

المحور	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	درجة التطبيق
المحور الأول	دور القيادة	4.14	0.714	82.7%	مرتفع
المحور الثاني	مبادئ إدارة الجودة الشاملة، له خمسة أبعاد:	4.00	0.759	79.9%	مرتفع
البعد الأول	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	4.08	0.750	81.3%	مرتفع
البعد الثاني	مبدأ مشاركة العاملين	3.85	0.867	77%	مرتفع
البعد الثالث	مبدأ التركيز على العملاء	4.10	0.722	82%	مرتفع
البعد الرابع	مبدأ التحسين المستمر	4.01	0.730	80.2%	مرتفع
البعد الخامس	مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	3.96	0.727	79.2%	مرتفع
المحور الثالث	الميزة التنافسية	4.07	0.754	81.4%	مرتفع
الاستبانة ككل		4.07	0.742	81.3%	مرتفع

من سؤال البحث الرئيس: ما دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك الاستثمار المالي وتحقيق الميزة التنافسية؟ والذي انبثقت منه عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

السؤال الأول: الى أي مدى تسعى القيادة الفعالة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (16): أظهرت النتائج أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة في بنك الاستثمار المالي عن محور دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، بمتوسط حسابي عام (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.714) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات (82.7%) وهي نسبة تقييم تعد مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العال، 2010) التي توصلت إلى: وعي المنظمات بقيمة إدارة الجودة يعطيها مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فرق كبير في تحقيق الأهداف، ودعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة (عسل،2012) التي توصلت إلى أن من نتائج تطبيق الجودة الشاملة: خلق روح العمل الجماعي بمشاركة الجميع من الإدارات العليا ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بتهيئة بيئة مناسبة ليكون الجميع شركاء في تجديد الخدمة بروح الفريق المتجانس.

و اتفقت مع نتيجة دراسة (خليل،2008) التي توصلت إلى: تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لنظم المعلومات المحاسبية يمكن من المحافظة علي ممتلكات المؤسسات المالية ويعمل علي تعظيم ثروة الملاك.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة (موسى،2013) التي توصلت إلى: إن بيئة الأعمال الحديثة أجبرت إدارة المنشآت الصناعية علي تبني عوامل النجاح الأساسية الممثلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و اتفقت مع نتيجة دراسة (الطائي والفكيكي،2011) التي توصلت إلى: وجود اهتمام عالي من الإدارة العليا للمنظمة إزاء رضا الزبون.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Munizu ، 2013) التي توصلت إلى: أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على كل من الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Osmani & Kraja ، 2013) التي توصلت إلى أن من الأسباب الأساسية التي تعوق منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في الاستمرار وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية : عدم امتلاك المدراء الامكانيات والمهارات والخبرات اللازمه للتعامل مع العاملين في المنظمات، إن الادارة الضعيفة، والافتقار إلى الأداء التنظيمي والمبادرة وتوظيف الإبداع، توظيف الأقرباء بدلا من تعيين مدراء مهاريين في منظمات الأعمال.

واختلفت مع نتيجة دراسة (صلاح سيد أحمد بندي،2006) التي توصلت إلى: أن الإدارة العليا لا تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود فرص تطبيقها.

واتفقت مع نتيجة دراسة (الموسوي وعلي،2008) التي توصلت إلى: أن هناك اهتماماً من الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في المنظمة.

يرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا أن تعمل على تحديد الأهداف من خلال خطة طويلة الأجل كعنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة في إطار زمني محدد يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تأتي في ثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها، بالإضافة الى إعادة الهيكلة بما يتناسب والأهداف، المحافظة على الدعم المتواصل للجودة، المحافظة على المواصفات والمقاييس، الاهتمام بالسلوكيات الداعمة لتحسين الجودة في جميع نشاطات المؤسسة، العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب وتفويض الصلاحيات، إذا يرتبط نجاح الجودة الشاملة بدرجة مشاركة العاملين في نشاطاتها ، ولهذا تعتبر مواقف وسلوك الأفراد العاملين في المنشأة العامل الأساسي في رفع مستوى الجودة.

السؤال الثاني: ما درجة إلتزام القيادة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (16): أظهرت النتائج أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة في بنك الاستثمار المالي عن محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، بمتوسط حسابي العام (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.759)، النسبة المئوية لمجموع الاستجابات (79.9%)، ويظهر ذلك درجة إلتزام القيادة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك الاستثمار المالي.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (كحيل،2016) التي توصلت إلى: أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو (74.4%) وهو تقييم مرتفع.

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (خليل،2008) التي توصلت إلى: يوجد قصور في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك السودانية، مفهوم الجودة الشاملة لا يزال غير شائع في البنوك السودانية.

حيث جاء ترتيب أبعاد المحور حسب النسبة المئوية لمجموع الاستجابات تنازليا: بعد التركيز على العميل (82%)، وتلاه بعد التخطيط الاستراتيجي (81.3%)، بعد التحسين المستمر (80.2%) ، بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق للجودة الشاملة (79.2%)، وأسفل الترتيب بعد مشاركة العاملين (77%).

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (كحيل،2016) التي توصلت إلى: التزم ودعم الإدارة العليا (77.7%)، التحسين المستمر (76.3%)، التركيز على الزبون (75.1%)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة (71.9%)، مشاركة العاملين (76.9%)، يمكن القول أن بنك الاستثمار المالي متفوق بحسب ترتيب المحاور وبحكم النشاط الذي يمارسه.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (خليل،2008) التي توصلت إلى: الجودة الشاملة لنظام المعلومات المحاسبي يساعد علي تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة المالية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (موسى، 2013) التي توصلت إلى: نالت تلك المنشآت رضا العملاء والعاملين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة حاجات ورغبات العملاء ليتم إشباعها من خلال تقديم منتجات جيدة وخدمات ما بعد البيع، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدي الي تحسين جودة المنتج وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.

واختلفت نتيجة البحث مع مع نتيجة دراسة (بوعنان،2007) التي توصلت إلى: أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء و بالتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير كبير ومن جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة.

واتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الموسوي وعلي،2008) التي توصلت إلى: حرص المنظمة بشكل كبير على مبدأ التحسين المستمر، لضمان الحصول على رضا المستفيدين من المنظمة من خلال تقديم منتجات جيدة لهم، وتسليمها لهم في الوقت المناسب.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الطائي والفكيكي، 2011) التي توصلت إلى: الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر من أجل تقليل التكاليف الكلية.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Yildirim ، 2012) التي توصلت إلى: أن إدارة الجودة الشاملة الفعالة تحسن مشاركة جيدة في السوق، وجودة المنتج، ورضا العملاء.

يرى الباحث انه ليكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ديدن بنك الاستثمار المالي، يتطلب ذلك من الإدارة العليا إجراء تغيير جوهرى للمفاهيم التقليدية لدى العاملين في المؤسسة، تركيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، السعي الى تحقيق الجودة الشاملة قبل السعي الى تحقيق الأرباح.

من خلال العمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء و بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من اشترك جميع العاملين في المؤسسة وتلبية هذه الحاجات، بناء جسور الثقة والتعاون بين المؤسسة والعملاء، إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق والمعلومات الإحصائية ، استخدام أدوات القياس لمعرفة مدى نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة، اكتشاف المشكلات وتحليلها والقدرة على وضع الحلول المناسبة، وجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة المنتجات وتعريف العاملين بالنتائج المترتبة على عدم الالتزام بالجودة، مكافأة العاملين المتميزون وتحفيزهم يعمل على زيادة الشعور بالمسؤولية والقدرة على العمل الصحيح وتحقيق الأهداف، لابد أن تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المختلفة في البنك من أجل ضمان انسيابية الوصول إلى النشاطات والمعلومات والنتائج.

السؤال الثالث: ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (16): أظهرت النتائج أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة في بنك الاستثمار المالي عن محور الميزة التنافسية يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، بمتوسط حسابي العام (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.754) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات (81.4%) وهي نسبة تقييم تعد مرتفعة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة كل من: دراسة (كحيل، 2016) التي توصلت إلى: أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (75.04%) نسبة تقييم تعد مرتفعة.

ودراسة (الموسوي وعلي، 2008) التي توصلت إلى: أنه تركز المنظمة على كيفية تقديم منتجات جديدة للمستفيدين وبأسعار تنافسية.

ودراسة (Munizu ، 2013) التي توصلت إلى: أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على الميزة التنافسية.

و دراسة (Al-Qudah ، 2012) التي توصلت إلى: هناك تأثيراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وأن التركيز على الزبون كان له أكبر تأثير على الميزة التنافسية متبوعاً بإدارة الأفراد ثم القيادة.

وأختلفت مع نتيجة دراسة (الزعرانين، 2010) التي توصلت إلى: أن تنوع المنتجات لشركات الأدوية الوطنية، وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها هذه الشركات لزبائنها لا يعمل على زيادة الحصة السوقية لتلك الشركات، وذلك من وجهة نظر الزبائن.

كما تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Osmani & Kraja، 2013) التي توصلت إلى: أن هناك ضعفاً في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المبحوثة فيما يتعلق ببناء الاستراتيجيات، وعدم تحليل البيئة SWOT .

كما اتفقت مع نتيجة دراستي (Yildirim، 2012) و (Korankye، 2013) اللتان توصلتا إلى: أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إيجاد الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

يرى الباحث أصبح من الضروري البحث عن ايجاد ميزة تنافسية مستمرة نابغة من مصدر داخلي في البنك تكسبه التميز وصعوبة التقليد في ظل اشتداد المنافسة، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات البشرية التي يمتلكها، لكونها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، في غيابها تغيب أهمية الموارد الأخرى، فالمورد البشري وباعتباره رأس مال فكري قادر على أداء أعمال المنظمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تنفيذها لوظائف العمل بأساليب تقود إلى التميز مما يخلق قيمة مضافة للبنك وأدائه ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده.

السؤال الرابع: إلى أي مدى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) بين إلتزام القيادة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي؟

جدول (17) يوضح معاملات الارتباط لمحاو استبانة دور القيادة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

المحاور	اختبار بيرسون	الدرجة الكلية	دور القيادة	مبادئ الجودة	الميزة التنافسية
الدرجة الكلية	معامل بيرسون للارتباط	1	.809**	.987**	.722**
	درجة الأهمية		.000	.000	.000
	حجم العينة	54	54	54	54
دور القيادة	معامل بيرسون للارتباط	.809**	1	.776**	.339*
	درجة الأهمية	.000		.000	.012
	حجم العينة	54	54	54	54
مبادئ الجودة	معامل بيرسون للارتباط	.987**	.776**	1	.641**

.000		.000	.000	درجة الأهمية	الميزة التنافسية
54	54	54	54	حجم العينة	
1	.641**	.339*	.722**	معامل بيرسون للارتباط	
	.000	.012	.000	درجة الأهمية	
54	54	54	54	حجم العينة	

بالنظر لنتائج الجدول (17) أن ترتيب معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبانة دور القيادة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في البنك الاستثمار المالي جاءت كالتالي: محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة، محور القيادة، محور الميزة التنافسية قيمها ($r = 0.99$ ، $r = 0.81$ ، $r = 0.72$) جميعها معاملات ارتباط عالية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن هناك علاقة موجبة بين المحاور.

يخلص الباحث إلى أنه كلما زاد دور القيادة في الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ازدادت الميزة التنافسية لبنك الاستثمار المالي برضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة وبالتالي استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد علي، 2010) التي توصلت إلى: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأيزو واداء الشركة، توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأيزو وحصة الشركة في السوق، توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأيزو وربحية الشركة.

وتتفق مع نتيجة دراسة (عباس، 2008) التي توصلت إلى: أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (خلف، 2011) التي توصلت إلى: البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (محسن والدعمي، 2012) التي توصلت إلى: هناك علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (كحيل، 2016) التي توصلت إلى: هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حده وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية.

يرى الباحث إن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية المعنية هو تجسيد وتكامل بين دور القيادة وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري، يساهم في بناء نظام متكامل يعمل على دمج الأبعاد القيادية والإدارية علاوة عن الأهداف الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة ضمن الأولويات الاستراتيجية واهتمامات تسييرها، بما يعمل على تحقيق التحسين

المستمر، حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية عن المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات في القطاع المصرفي.

السؤال الخامس: إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة؟

1/ الفروق في دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير النوع:

بالنسبة لأثر متغير النوع على تقديرات أفراد عينة البحث حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ومستوى الدلالة كما في الجدول التالي:

جدول (18) يوضح دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	إناث (ن=26)		ذكور (ن=28)		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.240	52	-1.188	5.19364	50.5769	5.83322	48.7857	دور القيادة
.407	52	-.835	20.93143	186.2692	20.38051	181.5714	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
.011	52	-2.621	5.26644	46.8462	5.96318	42.8214	تحقيق الميزة التنافسية
.187	52	-1.336	28.50231	283.6923	29.23982	273.1786	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من نتائج الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع في محور تحقيق الميزة التنافسية لصالح الإناث، حيث جاءت قيمة "ت" دالة إحصائياً "0.011" وبمتوسط حسابي "46.85".

2/ الفروق في دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (19) يوضح التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.107	2.015	57.776	4	231.103	بين المجموعات	دور القيادة
		28.678	49	1405.212	داخل المجموعات	
			53	1636.315	التباين الكلي	
.428	.979	415.532	4	1662.127	بين المجموعات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		424.559	49	20803.373	داخل المجموعات	

			53	22465.500	التباين الكلي	
.382	1.068	37.538	4	150.153	بين المجموعات	تحقيق الميزة التنافسية
		35.137	49	1721.717	داخل المجموعات	
			53	1871.870	التباين الكلي	
.370	1.093	919.140	4	3676.561	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمقياس
		840.966	49	41207.310	داخل المجموعات	
			53	44883.870	التباين الكلي	

ينتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3/ الفروق في دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (20) يوضح دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دور القيادة	بين المجموعات	129.597	4	32.399	1.054	.389
	داخل المجموعات	1506.718	49	30.749		
	التباين الكلي	1636.315	53			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	376.946	4	94.237	.209	.932
	داخل المجموعات	22088.554	49	450.787		
	التباين الكلي	22465.500	53			
تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	413.596	4	103.399	3.474	.014
	داخل المجموعات	1458.275	49	29.761		
	التباين الكلي	1871.870	53			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	747.638	4	186.910	.208	.933
	داخل المجموعات	44136.232	49	900.739		
	التباين الكلي	44883.870	53			

جدول رقم (21) يوضح المقارنات المتعددة البعدية لمتغير سنوات الخبرة اختبار Tukey HSD

المحور	(I) الخبرة العملية	(J) الخبرة العملية	فرق الأوساط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	6 - 10 سنوات	3.59216	1.93253	.353

.116	2.17410	5.35882	11 - 15 سنة	
.014	3.03163	10.05882*	16 - 20 سنة	
.487	2.33896	3.80882	أكثر من 20 سنة	
.353	1.93253	-3.59216-	أقل من 5 سنوات	6 - 10 سنوات
.931	2.22713	1.76667	11 - 15 سنة	
.234	3.06989	6.46667	16 - 20 سنة	
1.000	2.38833	.21667	أكثر من 20 سنة	
.116	2.17410	-5.35882-	أقل من 5 سنوات	11 - 15 سنة
.931	2.22713	-1.76667-	6 - 10 سنوات	
.595	3.22742	4.70000	16 - 20 سنة	
.975	2.58769	-1.55000-	أكثر من 20 سنة	
.014	3.03163	-10.05882-*	أقل من 5 سنوات	16 - 20 سنة
.234	3.06989	-6.46667-	6 - 10 سنوات	
.595	3.22742	-4.70000-	11 - 15 سنة	
.346	3.34070	-6.25000-	أكثر من 20 سنة	
.487	2.33896	-3.80882-	أقل من 5 سنوات	
1.000	2.38833	-.21667-	6 - 10 سنوات	أكثر من 20 سنة
.975	2.58769	1.55000	11 - 15 سنة	
.346	3.34070	6.25000	16 - 20 سنة	

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على محور الميزة التنافسية، وبعد إجراء المقارنات البعدية جاءت الفروق لصالح الفئة التي سنوات خبرتها ما بين (16 - 20 سنة).

4/ الفروق في دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (22) يوضح دلالة الفروق في متوسطات إستجابات عينة البحث تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دور القيادة	بين المجموعات	134.864	4	33.716	1.100	.367
	داخل المجموعات	1501.451	49	30.642		
	التباين الكلي	1636.315	53			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1201.022	4	300.255	.692	.601
	داخل المجموعات	21264.478	49	433.969		
	التباين الكلي	22465.500	53			
تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	299.465	4	74.866	2.333	.069
	داخل المجموعات	1572.405	49	32.090		
	التباين الكلي	1871.870	53			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	2617.020	4	654.255	.758	.557
	داخل المجموعات	42266.850	49	862.589		
	التباين الكلي	44883.870	53			

يتضح من نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

4/ الفروق في دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة؟

جدول (23) يوضح دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دور القيادة	بين المجموعات	80.288	3	26.763	.860	.468
	داخل المجموعات	1556.027	50	31.121		
	التباين الكلي	1636.315	53			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	828.453	3	276.151	.638	.594

		432.741	50	21637.047	داخل المجموعات	
			53	22465.500	التباين الكلي	
.711	.460	16.763	3	50.290	بين المجموعات	تحقيق الميزة التنافسية
		36.432	50	1821.581	داخل المجموعات	
			53	1871.870	التباين الكلي	
.804	.330	290.183	3	870.550	بين المجموعات	للمقياس الكلية الدرجة
		880.266	50	44013.320	داخل المجموعات	
			53	44883.870	التباين الكلي	

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة الشاملة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محسن والدعيمي، 2012) التي توصلت إلى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (كحيل، 2016) التي توصلت إلى: هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

يرى الباحث قدرة البنك على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية التي تجعله في مركز أفضل بالنسبة إلى المصارف الأخرى في نفس النشاط وتحقيق الميزة التنافسية الجيدة، من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والمعلومات، بالإضافة إلى القدرات البشرية والكفاءات التي يتمتع بها، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة البنك على تحقيق التميز.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً : النتائج

من خلال تحليل بيانات العينة والمتمثلة في المحاور الثلاثة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1/ جاء دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ببنك الاستثمار المالي بدرجة مرتفعة.

2/ درجة التزام القيادة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بتقدير مرتفع .

3/ جاء تحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي بتقدير مرتفع .

4/ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية بدالة مرتفعة وإيجابية إحصائياً.

5/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية في الجودة الشاملة.

6/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين على محور الميزة التنافسية تعزى لمتغيري : النوع لصالح الإناث ، ومتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة (16 - 20 سنة).

ثانياً : التوصيات

على ضوء النتائج يقدم الباحث التوصيات التالية:

1/ التأكيد على القيادة في الإستمرار والإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة لتحقيق أهداف البنك

2/ إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات البنك والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة.

3/ يكون اختيار الكوادر وفق إختبارات يتم تطويرها بما يتناسب وطبيعة العمل الذي سيتولاه لتحقيق أهداف البنك.

4/ توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لزيادة تشجيع العاملين على تطبيق الجودة الشاملة.

5/ إعداد خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين بما يمكن البنك من دعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة و تحقيق مركز ريادي ويحقق ميزة تنافسية في السوق المحلي والعالمي.

6/ إستقطاب الكفاءآت من الموارد البشرية والإحتفاظ بها، وتدريبها لتتبوأ مناصب القيادة في المستقبل ، لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز .

ثالثاً : مقترحات ودراسات مستقبلية

1/ إجراء دراسة مماثلة في البنوك الأخرى لتعميم النتائج حول دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

2/ إجراء دراسة مقارنة حول أثر ثقافة العاملين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية والخاصة.

3/ إجراء دراسة عن دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الإقتصادية الحكومية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1/ القرآن الكريم.

2/ السنة النبوية.

3/ البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، (1979م) فتح الباري ، شرح، أحمد بن علي بن حجر .

4/ البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين(1991م).السنن الكبرى. بيروت: دار إحياء التراث العربي.

5/ التقرير السنوي لبنك الإستثمار المالي لسنة 2017م.

ثانياً: الكتب العربية

6/ إبراهيم، مفيدة محمد (1997م). القيادة التربوية في الإسلام، عمان : دار مجدلاوي.

7/ أبو ملح ، محمد(2000م) .الجودة الشاملة في التعلم الصفي. غزة : مركز القطان للبحث والتطوير.

8/ أحمد، أحمد إبراهيم (2002م).الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.

9/ أحمد، أحمد إبراهيم (1999م). الإدارة المدرسية - دراسات نظرية ميدانية ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.

10/ أحمد، أحمد إبراهيم (2003م).الإدارة المدرسية في القرن 21 ، القاهرة: دار الفكر العربي.

11/ أسعد، وليد أحمد (2005).الإدارة التعليمية، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر.

12/ الأغبري، عبد الصمد (2000م).الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.

13/ آل ناجي، محمد بن عبدالله (2005م). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، الرياض: دون ناشر .

14/ البقمي ، محمد بن عبدالله (2008م) . الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

15/ الترتوري ، محمد عوض و جويحان، أغادير عرفات ، (2009م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

16/ الحربي، قاسم عائل (2005م). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

17/ الحسين، محمد بديوي (2001م) . تخطيط الإنتاج ومراقبته . عمان: دار المناهج.

18/ الحداد، عواطف إبراهيم (2009م). إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

19/ الخطيب، أحمد والعنزي ، عبدالله زامل(2008م) . تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية ، عمان : عالم الكتب الحديث للنشر.

20/ الزعبي، حسن علي (2005م) نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

21/ العجمي، محمد حسنين (2000م) ،الإدارة المدرسية ،القاهرة: دار الفكر العربي.

- 22/ العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005م). إدارة الجودة الشاملة . عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
- 23/ العميان، سلمان محمود (2005م).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر .
- 24/ السامرائي، مهدي صالح (2007م). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان.
- 25/ السقاف، حامد عبد الله (1995م). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الخبر : مكتبة المجتمع.
- 26/ السلمي،علي (2001م).إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- 27/ السيد، إسماعيل محمد (2000م) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، لبنان.
- 28/ الشامي، رفعت عبدالحميد(2006م). موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب منهج نظري ودليل عملي، الرياض: دار قرطبة.
- 29/ القبلي، عناية حسن(2015م). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، القاهرة : شركة أمان للنشر والتوزيع.
- 30/ القيسي، هناء محمود،(2010م). الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 31/ اللوزي ، موسى (1999م).التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان : دار وائل للنشر .
- 32/ النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل،(2009م). إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
- 33/ الهلالي، الهلالي الشرييني (2008م). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد و العشرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 34/ الوكيل، محمد السيد (1980 م) . القيادة والجنديية في الإسلام، دار الوفاء، مصر .
- 35/ بستر فيلد ، كارول (2004م) م .إدارة الجودة الشاملة . ترجمة : راشد محمد الحمالي ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 36/ توفيق ، عبد الرحمن(2003م) .الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 37/ حجي ،أحمد إسماعيل (2000م).إدارة بيئة التعليم والتعلم ، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 38/ حريري، هاشم بكر (2003م).الإدارة التربوية، مكة المكرمة ، دون ناشر .
- 39/ حسن ، ماهر محمد صالح (2004م).القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم،الأردن : دار الكندي.
- 40/ حمود، خضير كاظم(2002م) . إدارة الجودة وخدمة العملاء ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 41/ حيدر، فهيمي (2002م) نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 42/ خليل، نبيل مرسي (2002م). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب.

- 43/ رضا، أكرم (2003م) . برنامج تدريب المدربين ، القاهرة : دار التوزيع و النشر الإسلامية.
- 44/ زهران، حامد عبد السلام(2000م). علم النفس الاجتماعي ، القاهرة: عالم الكتب.
- 45/ عباس، علي (2004م)، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 46/ عبدالهادي، محمد البشير محمد(2003م)، السلوك الإداري في المؤسسات التربوية، الخرطوم: دار الأصالة للطباعة والنشر.
- 47/ عزب، محسن عبد الستار محمود (2008م). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث للطباعة والنشر.
- 48/ عطوي، جودت عزت (2001م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- 49/ عطية، محسن علي،(2008م). الجودة الشاملة والمنهج ، الأردن: عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 50/ علوان، قاسم نايف (2005م). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 51/ عياصرة ،على أحمد عبد الرحمن (2006م). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان : دار ومكتبة الحامد.
- 52/ فرج، أحمد حافظ و حافظ ، محمد صبري (2003م). إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة: عالم الكتب.
- 53/ كردى، أحمد السيد (2011م). الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.
- 54/ محمد، طاهر صامد الحاج(1989م)، مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي (دراسة ميدانية)، مكتبة جدة، جدة.
- 55/ مرسي، محمد منير (2001م). الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة: عالم الكتب.
- 56/ مصطفى ، أحمد سيد (2002م) ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة النهضة.
- 57/ نجم، عبود نجم (2004م) ، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات ، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ثالثاً: الرسائل العلمية**
- 58/ الأسطل، عيسى(2013م) . دور ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، دراسة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
- 59/ الجاسمي، باسم (2007م). مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 60/ الربابعة، فاطمة علي محمد (2006م). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة القاهرة، مصر.
- 61/ الرشدي، سالم سعود (2004م). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية .رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية.

- 62/ الزعانين، عاصم ، (2010م). بعنوان: الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركت الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارية، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- 63/ الغزي، فهد عبد الله (2005م). مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض : دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 64/ الطائي، عبد الرحيم والفكيكي، علي (2011م). بعنوان: دور الجودة الشاملة في زيادة الانتاج (الشركة العامة لتصنيع الحبوب نموذجاً)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 40 ،العراق.
- 65/ الطويل، أكرم أحمد ، (2014م). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الموصل.
- 66/ الفيحان، ظافر طاهر (1999م) اثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 67/ المعموري، أمال غالب (2002م) فاعلية تقويم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 68/ المقادمة، عبد الرحمن (2013م). دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- 69/ بندي، صلاح سيد أحمد (2006م). بعنوان: "أثر الرقابة الإدارية علي الأداء في المصارف السودانية من منظور مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 70/ بوشناف، عمار (2000م).الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 71/ بوحنان، نور الدين،(2007م). بعنوان: "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة حالة :دراسة ميدانية في المؤسسة في الميناء لسكيدة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 72/ خلف، مديحة (2011م). بعنوان: تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28 ، العراق.
- 73/ خليل، فاتن سمير جاد (2008م). بعنوان: "أثر الجودة الشاملة في نظم المعلومات المحاسبية بالمصارف السودانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 74/ عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي (2010م). بعنوان: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التعليم عن بعد والإشراف الدراسي بالجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

75/ عثمان، مهدي (2003م). أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

76/ عسل، الطيب إبراهيم على (2012م). بعنوان: أثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الزعيم الأزهرى.

77/ كحيل، صبحي إسماعيل (2016م). بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.

78/ محمد على، طلحة الطريفي (2010م). بعنوان: تطبيق نظام الأيزو 9001:2000 وأثره في أداء شركة شيكان للتأمين. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مركز الجودة والامتياز.

79/ موسى، درية حيدر صديق (2013م). بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الاستثمارات الأجنبية المباشرة في السودان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مركز الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

80/ يحضية، سملاي (2005م). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر الجزائر.

رابعاً: المجالات والأوراق العلمية والمؤتمرات

81/ الشامان، أمل سلامة (2002م). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة الملك سعود : العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، نصف سنوية ، محكمة مجلد 13 ، 377-438.

82/ الشيخ، فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد (2004م) العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44 ، العدد 3 ، السعودية.

83/ العاجز، فؤاد علي (2009م). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية 7(2)، 273 - 302.

84/ المديرس ،عبد الرحمن بن إبراهيم، مايو (2006م) ، إدارة الجودة في التعليم مجلة التربية، العدد 18 .

85/ الموسوي، سنان وعلي، مؤيد (2008م). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفية، العدد 1 ، العراق.

86/ عباس، بشرى (2008م). بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3 ، العراق.

- 87/ محسن، السيد ليث والدعمي، علاء (2012م). بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومادية، المجلد السابع، العدد 21 ، الفصل الرابع،العراق.
- 88/ محمد، مصطفى السائح، (2016م). إدارة الجودة الشاملة ، جودة التعليم (المفهوم والأهمية) ، ورقة عمل مقدمة بكلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية.
- 89/ مزهر، أسيل علي (2009م)، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول.
- خامساً: المراجع الأجنبية:**

- 90\ Al Qudah، Kamal (2012). The Impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. Perspective of Innovations. Economics and Business ، Volume 12, Issue 3.
- 91\ Evans , James R (2005) . Total Quality Management and Strategy. Fourth Edition , Canada : Thomson .
- 92\ Korankye، Addae (2013). TQM، A source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service Firms in Ghana، International Journal of Asian Social Science، 2013.
- 93\ Kraja، Ylvije. Osmani، Elez. (2013): Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania. European Scientific Journal، Vol. (9)، No (16).
- 94\ Munizu، Musran (2013): The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance، Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia، Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.
- 95\ Yildirim، Fath (2012). Impact of effective Total quality Management on sustainable competitive advantage.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

الاسم	الدرجة الوظيفية	الجامعة	التخصص	
1	مصطفى حامد الحكيم	أستاذ مشارك	جامعة الزعيم الأزهرى	إدارة الجودة
2	د.محمد فضل الله	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الجودة
3	د.أزهري الطيب الفكى	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	فلسفة اقتصاد
4	د.عبدالله عبدالرحيم ادريس	أستاذ مشارك	جامعة الخرطوم	إدارة الجودة
5	أ.د.ثانى حسين خاجى	أستاذ مشارك	جامعة بابل - العراق	مناهج وطرق تدريس
6	أ.د.عثمان محمد العالم	أستاذ مشارك	جامعة بيشة-المملكة العربية السعودية	مناهج وطرق تدريس
7	د.عبد المطلب ابراهيم عبدالرسول	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الجودة
8	د.عمار السيد	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم	قياس وتقويم تربوى
9	د.الطاهر محمد أحمد	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	ادارة أعمال
10	أ.د.محمد الخامس المخلافى	أستاذ مشارك	جامعة الحديدة-اليمن	ادارة أعمال

ملحق رقم (2)



الإستبانه قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم إستبانه

تشكل هذه الإستبانه جزء من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الجودة والإمتياز بعنوان: دور القيادة فى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ، لأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتصميم الإستبانه، وبما انكم المختصون والمهتمون فى هذا المجال، يسر الباحث ان يضع بين ايديكم هذه الاستبانه فى صورتها الاولى راجيا من سيادتكم بتحكيمها من حيث:

- مدى ملائمة و انتماء الفقرة للمجال الذى تندرج تحته.
- شمول المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
- إضافة أو تعديل ماترونه مناسباً.

هذا وسيكون لارائكم و توجيهاتكم السديده الاثر الفاعل فى إستخراج الاستبانه بصورة ملائمة، لذا أرجو إبداء رأيكم فى كل فقرة من فقرات الاستبانه وذلك بوضع إشارة (√) فى الحقل الذى ترونه مناسباً والتلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف- تعديل- إضافة - دمج -إعادة صياغة) على فقرات الاستبيان.

ولكم فائق الشكر والتقدير

الباحث/بشرى يحي احمد عزالدين

ماجستير إدارة الجودة والامتياز

ت:0912177539

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب.

(1) النوع : ذكر () أنثى ()

(2) المؤهل العلمي :

دبلوم () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراة ()

(3) عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنة () من 5 سنة - 10 سنة () من 11-15 سنة ()

من 16 - 20 سنة () أكثر من 20 عاماً ().

(4) الدرجة الوظيفية :

موظف () رئيس قسم () مدير ادره () مراجع () مستشار ()

(5) التدريب فى مجال الجودة :

لا يوجد () دورة واحدة () دورتين () ثلاث دورات فأكثر ()

ثانياً: أسئلة الإستبيان:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب للدلالة على رأيك في جميع الأسئلة:

المحور الأول : مبادئ القيادة

مبدأ التخطيط الاستراتيجي

التعديل	الفقرات				درجة التدرج					العبارة	م.		
	الوضوح		الإنتماء للمجال		الملائمة للغرض		لا تتفق طاقاً	قليلة تتفق بدرجة	تتفق بدرجة متوسطة			تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						يعتمد البنك في خطته الاتي	
												بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	1
												رسم خطه المستقبلية	2
												الاهتمام برغبات العملاء عند رسم خطته المستقبلية	3
												تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات	4
												الموازنة بين الاحتياجات	5
												التكيف مع ما ينتظره العميل من البنك	6
												تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	7
												نقل الخطة الى العاملين المستهدفين	8
												وضع اهداف مرحلية واضحة	9
												مربوطة بخطة زمنية	
												اعداد اهدافه القصيرة الاجل وطويلا	10
												اجل	
												تحديد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافه	11
												اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة العليا	12

مبدأ مشاركة العاملين

التعديل	الفقرات				درجة التدرج					العبرة			
	الوضوح		الإنتماء للمجال		الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة			تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جداً
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						م. يهتم البنك بمشاركة العاملين من خلا	
												1 منح العاملين الحق بالحصول على المعلومات و البيانات من النظام بغرض التحسين	
												2 وجود ثقافة التشاور مع العاملين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات	
												3 مشاركة العاملين في صياغة السياسة العامة وصنع القرار	
												4 الاعتماد في صناعة القرارات على المعلومات المقدمة من العاملين	
												5 الاهتمام بمشاركة العاملين في كل تحسين عمليات في المستويات الجودة	
												6 وجود تكامل وترابط بين نظم المعلومات وصناعة القرار	
												7 إصدار القرارات في البنك يعتمد على معلومات متكاملة	
												8 تستخدم المعلومات الصحيحة التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار	
												9 تدريب العاملين باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح	

											الفريق	
											دمج العاملين فى كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة	10
											وجود نظام اجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمات	11

مبدأ التركيز على العملاء

التعديل	الفقرات				درجة التدرج						العبرة		
	الوضوح		الإلتزام للمجال		الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة			تتفق بدرجة كبيرة جداً
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة						م. يقوم البنك بالتركيز على العملاء من خلال	
												1 والناتج وشكاوى العمليات تحليل حالات من التقليل بغرض العملاء عدم رضا العملاء	1
												2 مطابقة وأسباب عدم طبيعة تحديد ضوء وعلى مواصفات الجودة ، الإجراءات التصحيحية ذلك يتخذ	2
												3 تقديم الخدمات الحرص على العملاء مع المصرفية والتعامل وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة	3
												4 العملاء مع المباشر الاتصال	4
												5 مدى أساس على الأقسام رؤساء تقييم رضا عملائهم	5
												6 الصلاحيات منح الحرص على تقديم الكافية للعاملين علي للعملاء المناسبة الخدمات	6
												7 الاهتمام بقياس رضا العملاء بعد الولاء لكسب تقديم الخدمة	7

											8	قبل المقدمة الاهتمام بالخدمات في دورها الخدمة عملية وأثناء العملاء جذب
											9	الاستقصاء عن رغبات العملاء
											10	والنتائج وشكاوى العمليات تحليل حالات من التقليل بغرض العملاء عدم رضا العملاء
											11	مطابقة وأسباب عدم طبيعة تحديد ضوء وعلى مواصفات الجودة ، الإجراءات التصحيحية ذلك يتخذ

مبدأ التحسين المستمر

التعديل	الفقرات				درجة التدرج					العبرة	م.			
	الوضوح		الإنتماء للمجال		الملائمة للغرض	لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة			تتفق بدرجة كبيرة جداً		
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						يساعد التحسين المستمر على ان		
												1	أساليب المراجعة البنك على يعتمد واكتشاف الاخطاء	
													2	يقوم بتقييم اداء العمل
													3	يتم استخدام نماذج تقيس اداء الموظفين بموضوعية
													4	يواكب التطور التكنولوجي فى مجال المعلومات
													5	تبسط الاجراءات
													6	تطوير العمليات الادارية وفقا للمواصفات المطلوبة
													7	يتم قياس مؤشرات اداء عمليات خدمة العملاء باستمرار بغرض الاتقان

											8	يتم توفير الامكانيات اللازمة لتجويد الخدمات المقدمة
											9	إجراء التعديلات لتحسين النظام الادارى
											10	يتم تقديم خدمات متميزة لكسب ولاء العملاء
											11	يتم فحص العمليات الادارية قبل تنفيذها

مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

التعديل	الفقرات				درجة التدرج						العبرة		
	الوضوح		الإلتزام للمجال		الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة			تتفق بدرجة كبيرة جداً
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة						إتخاذ القرارات بناء على الحقائق يحقق للبنك أن	م
												إصدار القرارات فى الوقت المناسب	1
												إتخاذ قرارات سليمة نتيجة توفر المعلومات	2
												يتم إتخاذ القرارات بناء على متغيرات السوق	3
												يؤمن شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات	4
												يستخدم المعلومات الملائمة للتحليل	5
												سرعة إتخاذ القرار	6
												يستخدم المعلومات الملائمة فى إقتراح الحلول للمشكلات	7
												يستعين بالمعلومات فى الحكم على اداء العاملين	8
												تكون القرارات متسقة مع الاستراتيجية الموضوعة	9

											تعمل فرق العمل بروح الفريق لجمع البيانات	10
											يعتمد الاساليب العلمية الاحصائية لتحديد المشكلات	11
											إصدار القرارات يكون عن طريق الادارات ذات الإختصاص	12

المحور الثاني: الميزة التنافسية

التعديل	الفقرات				درجة التدرج						العبرة	م.		
	الوضوح		الإنتماء للمجال		الملائمة للغرض		لا تتفق طلقاً	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة			تتفق بدرجة كبيرة جداً	
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة							تظهر الميزة التنافسية للبنك من خلال	
													زيادة الارباح	1
													إزدياد عددالعملاء	2
													التوسع فى الاسواق	3
													نمو الخدمات الالكترونية	4
													دراسة المزايا والعيوب فى الخدمات فى السوق لتحقيق المطروحة الفرص والتفوق	5
													توثيق علاقه مع العملاء	6
													دراسة المنافسين	7
													تخفيض التكاليف للمنتجات و العمليات	8
													عن خدمات المنافسين خدماته تمييز	9
													زيادة الخدمات المقدمة	10
													العمل على تحسين جودة الخدمات	11

ملحق رقم (3)

الإستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الأخ/الاخت الكريم/الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / قائمة إستقصاء لاطروحة درجة ماجستير في ادارة الجودة الشاملة والامتياز

بعنوان: دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة بنك الاستثمار المالي)

يهدف هذا البحث الى دراسة دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. أقدم بين يديكم قائمة إستقصاء ضمن مطلوبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة.

يرجى كريم تفضلكم بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بالإستبانة. ونضمن لكم سلامة وحفظ البيانات التي تدلون بها، وأن لا تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم فائق الشكر والتقدير

الباحث/ بشرى يحي احمد

ت: 0912177539

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

(1) النوع : ذكر () أنثى ()

(2) المؤهل العلمي :

دبلوم () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراة ()

(3) عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنة () من 5 سنة - 10 سنة () من 11-15 سنة ()

من 16 - 20 سنة () أكثر من 20 عاماً ().

(4) الدرجة الوظيفية :

موظف () رئيس قسم () مدير ادره () مراجع () مستشار ()

(5) التدريب فى مجال الجودة :

لا يوجد () دورة واحدة () دورتين () ثلاث دورات فأكثر ()

ثانياً: أسئلة الإستبانة:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب لكل عبارة مما يلي:

المحور الأول: القيادة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1 الإيمان بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة
					2 مراقبة تطبيق ضوابط ومبادئ الجودة الشاملة باستمرار
					3 توضيح الخطط الاستراتيجية للعاملين
					4 تطوير العمليات الإدارية وفقاً لمنظور الجودة الشاملة
					5 تمليك العاملين النتائج المرتبطة بالاداء
					6 دعم المقترحات و الأفكار المبتكرة لتطوير العمل
					7 توفير الإمكانيات لتطبيق الجودة الشاملة
					8 الإعتماد على كفاءة المورد البشرى فى تنفيذ خطط الجودة الشاملة
					9 تقليل وقت إجراء المعاملات عند تقديم الخدمة
					10 توفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين والعملاء
					11 تحليل مشاكل الجودة الرئيسية
					12 التركيز على جذب العملاء

-المحور الثانى: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أ-مبدأ التخطيط الاستراتيجى

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1 وضع اهداف مرحلية واضحة مربوطة بخطة زمنية
					2 بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة تتفق مع الرؤية
					3 الاهتمام برغبات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية
					4 تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
					5 الموازنة بين الاحتياجات
					6 تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف
					7 وجود إستراتيجية مناسبة لتحقيق الاهداف
					8 اتخاذ قرارات سليمة من قبل الإدارة العليا فى الوقت المناسب

ب- مبدأ مشاركة العاملين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1 يهتم البنك بمشاركة العاملين عن طريق منح العاملين حق الحصول على المعلومات و البيانات من النظام وفقاً للصلاحيات بغرض التحسين
					2 وجود ثقافة التشاور مع العاملين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات
					3 مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع السياسة العامة للبنك
					4 الاهتمام بمشاركة العاملين في كل المستويات في تحسين جودة العمليات
					5 إصدارالقرارات في البنك يعتمدعلى معلومات متكاملة
					6 تدريب العاملين باستمرار على مبادئ الجودة
					7 حث العاملين على العمل بروح الفريق
					8 دمج العاملين في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة
					9 وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الأداء

ج- مبدأ التركيز على العملاء

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1 تحليل شكاوى العملاء بغرض التقليل من حالات عدم رضا العملاء
					2 دراسة طبيعة وأسباب عدم مطابقة مواصفات الجودة وتحديد نواحي القصور
					3 الحرص على تقديم الخدمات المصرفية والتعامل مع العملاء وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة
					4 التواصل المباشر مع العملاء
					5 تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى رضا عملاء القسم

					6	الحرص على منح الصلاحيات اللازمة للعاملين علي تقديم الخدمات
					7	الاهتمام بقياس رضا العملاء بعد تقديم الخدمة
					8	الاهتمام بالخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية الخدمة لدورها في جذب العملاء
					9	الاستقصاء عن رغبات العملاء

د- مبدأ التحسين المستمر

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	من أجل التحسين المستمر	
					يعتمد البنك على أساليب المراجعة واكتشاف الأخطاء	1
					يتم استخدام نماذج لقياس الأداء بموضوعية	2
					مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تقنية المعلومات	3
					يقوم البنك بتبسيط الاجراءات الإدارية وتقصير الظل الإداري	4
					يتم تطوير العمليات الإدارية دورياً وفقاً للمواصفات المطلوبة	5
					يتم قياس مؤشرات اداء عمليات خدمة العملاء باستمرار	6
					يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتجويد الخدمات	7
					يتم إجراء التعديلات المطلوبة لتحسين النظام الإداري	8
					السعي المتواصل لتقديم خدمات متميزة لكسب ولاء العملاء	9
					فحص العمليات الإدارية قبل تنفيذها	10

هـ- مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عند إتخاذ القرارات يقوم البنك بالاتي	
					إصدار القرارات عند الحاجة في الوقت المناسب	1
					اتخاذ قرارات بناءً على البيانات و المعلومات المتوفرة	2
					يتم اتخاذ القرارات بناء على متغيرات السوق	3
					يؤمن شبكة معلومات حديثة محوسبة لتخزين البيانات	4
					يتم تحليل المعلومات الملائمة لطبيعة المشكلة والقرار	5
					إقتراح الحلول للمشكلات بناءً على المعلومات الملائمة	6
					يتم الإستعانة بالمعلومات في الحكم على أداء العاملين	7
					تكون القرارات متسقة مع الاستراتيجية الموضوعية	8
					يتم إستخدام الاساليب الاحصائية لتحديد المشكلات	9

-المحور الثالث: الميزة التنافسية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تظهر الميزة التنافسية للبنك من خلال	
					زيادة الأرباح	1
					زيادة عدد العملاء	2
					ارتفاع الطلب على الخدمات المقدمة	3
					زيادة الحصة السوقية	4
					التوسع في الخدمات الإلكترونية	5
					دراسة المزايا والعيوب في الخدمات المطروحة في السوق لتحقيق الفرص والتفوق	6
					توثيق العلاقة مع العملاء	7
					دراسة المنافسين	8
					خفض تكلفة المنتجات و العمليات	9
					تمييز الخدمات عن المنافسين	10
					العمل على تحسين جودة الخدمات	11

ملحق رقم (4)
إحصائية مجتمع البحث

بسم الله الرحمن الرحيم
بنك الاستثمار المالي

التاريخ : 2018/11/6م

عدد الموظفين بالمركز الرئيسي وفرع الخرطوم 68 موظف

مدير الشئون الاداريه والموارد البشريه



ملحق رقم (5)

خطاب تيسير مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Sudan University of Science & Technology
College of Graduate Studies and Scientific Research
Registrar's Office


كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
مكتب المسجل

التاريخ 2017/4/20م

التمرة: ج س ع ت ك د ح / د خ / 17

السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي

المحترم

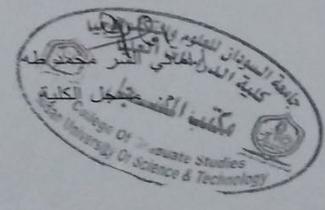
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

الموضوع: تيسير أمر الباحث/ بشري يحي احمد عز الدين (سوداني)

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيديكم علماً بان الدارس المذكور أعلاه مسجل لنيل درجة الماجستير بالمقررات الدراسية والبحث التكميلي في ادارة الجوده والامتياز - بعمادة الجودة والتطوير بتاريخ: 2014/12/10م تحت إشراف. د. اميرة محمد علي عثمان البحث :-
دور القيادة في تطبيق مبادي ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية .
نرجو التكرم بالسماح له بالحصول علي المعلومات المطلوبة لتكملة متطلبات البحث .

ولكم منا خالص الشكر والتقدير،....

I
السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي
السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي
السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي
II
السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي
السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي
السيد/ مدير بنك الاستثمار المالي



C/ع
C.18

ملحق رقم (6)

الهيكل التنظيمي لبنك الإستثمار المالي

