

اثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية-

The impact of Total Quality Management (TQM) in the competitive advantage: Field study of the Jordanian commercial banks

د. / شادي ارشيد الصرايرة*

تاريخ قبول النشر: 2019/11/15

تاريخ استلام المقال: 2018/05/09

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة من المدراء الإداريين والماليين في المصارف التجارية الأردنية وبلغ عينة الدراسة (150) منها (140) استبانة تم استبعاد (10) استبيانات، وبلغت عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (130)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، والانحدار التدريجي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو بطاقة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادها، حيث جاء أعلاها بعد (التغذية الراجعة) وبلغ المتوسط الحسابي (3.82) وأدنى بعد هو (مشاركة العاملين وبناء الفرق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50). وتوصلت الدراسة أيضا إلى تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو الميزة التنافسية، حيث جاء اعلي بعد (جودة الخدمة المصرفية) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.02) وان أدنى بعد هو (تخفيض التكلفة) وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وكذلك أشار نتائج اختبار فرضيات الدراسة إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.58) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة المصرفية، وأيضا تشجيعهم على بناء فرق العمل الجماعية في المصارف.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المصارف التجارية الأردنية.

* أستاذ مشارك- جامعة البلقاء التطبيقية

Abstract:

This study aimed to identify the impact of total quality management in the competitive advantage in the Jordanian commercial banks. To fulfill the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to a sample of administrative and financial managers of commercial Jordanian banks. The study sample consisted of (150) questionnaires of which (140) were collected and (10) were excluded, the total number of questionnaires subject to analysis were (130). Arithmetic averages and standard deviations were used to answer the questions of the study, and multiple progressive regression to test hypotheses of the study.

The study found that perceptions of administrative and financial managers toward total quality card and all of its dimensions, the dimension of (feedback) came the highest with an arithmetic average of (3.82) and the lowest was (the participation of workers and team-building) with an arithmetic average of (3.50). The study also found the perceptions of the administrative and financial managers toward the competitive advantage, the highest dimension was (quality of banking service), the arithmetic average was (4.02) and the lowest dimension is (cost reduction), where the arithmetic average was (3.30). Hypotheses test showed that the total quality management explained (0.58) of the total variation in competitive advantage, the study recommended that the workers of the bank should participate in decision-making especially those concern providing banking services, and encouraging them to build work teams in the bank.

Key words: Total quality management, Competitive advantage, Jordanian commercial banks..

مخطط المقال:

مقدمة

(1) الإطار النظري والدراسات السابقة

1-1) الإطار النظري

2-1) الدراسات السابقة

(2) الدراسة الميدانية

1-2) فرضيات الدراسة وطرق معالجتها

2-2) التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها

خاتمة

مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management)، الذي ظهر في المنظمات الصناعية بداية، وفرض نفسه بشكل قوي لتطبيقه في المنظمات الخدمية والمالية لاحقا، والمؤسسات الأخرى، ولقد أدركت المنظمات في المملكة الأردنية الهاشمية ضرورة مواكبة الأساليب الإدارية وتطبيقها في أعمالها الإدارية مدعومة من قبل الحكومة التي أولت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عناية واهتماما كبيرا باعتباره أمراً ضروريا لتطوير هذه المنظمات وقد وصلت هذه المنظمات إلى مراحل متقدمة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث: (الطراونة، 2002). حيث أن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي اقتناع ودعم الإدارة والاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفرق، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على خدمة الزبون، تدريب وتأهيل العاملين، ومشاركة العاملين وبناء فرق العمل، وتحفيز العاملين، واستخدام نظام الرقابة والمعلومات المرتجعة والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل إن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي جيد ثوَجَه من خلاله جميع جهود العاملين، لكسب الزبائن عن طريق مشاركتهم في إعداد الخطط وتنفيذها"، وللقطاع المصرفي دور كبير وهام في اقتصاديات الدول باختلاف نظمها السياسية والاقتصادية، لأن هذا القطاع معني بعرض وتجهيز الدوائر والشركات الحكومية وغير الحكومية والأفراد بالأموال التي يحتاجون إليها على شكل قروض وسلف بفوائد معينة وأصبح من اللازم إحداث

تغير في الخدمة المصرفية وتسويقها وتقديمها إلى طالبيها من الزبائن، (بندقي، 2003). ويعد التعامل المصرفي وتسويق الخدمة المصرفية للزبائن بجودة شاملة وعالية من أوليات الإدارة المصرفية الكفوءة في ضوء التطورات المصرفية والتقنية الحديثة. وقد شهد العالم ثورة معلوماتية أثرت على جميع المنظمات العامة والخاصة، وتعد الميزة التنافسية مؤشر لقياس كفاءة الجهاز المصرفي في الأردن. ولذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على معرفة متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أن هناك اختلاف بين جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية للمصرف بشكل عام زمن مصرف إلى مصرف آخر لنفس البنك. وإن صورة هذه الاختلافات تتباين تبعاً لعوامل الظروف موضوعية ترتبط أساساً بالخدمة المقدمة، ومن هنا يتوجب النظر إلى نظام إدارة الجودة ومتطلباته لمعرفة أوجه الضعف ومحاولة تصويبها، وتزويد العاملين بالمصارف بالمهارات والمعلومات التي يحتاجونها لزيادة الميزة التنافسية للمصرف. ولذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة التحسين المستمر في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف التالية:
- تقديم إطار نظري ودراسة ميدانية للعاملين في المصارف التجارية عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية؛
- تحليل المضمون للبيانات التي يحصل عليها الباحث حول الميزة التنافسية للقطاع المصرفي؛
- اختبار علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في العينة المبحوثة؛
- وتقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة للاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية في ظل تطبيق إدارة أبعاد الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

- تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها في درجة تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مجال الميزة التنافسية لتحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة وخاصة في مجال الخدمات المصرفية، وإن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاده الشاملة مع مواضيع أخرى وغيضا تناولت الميزة التنافسية مع عناوين أخرى ولكن جاءت هذه الدراسة وربطت الموضوعين معا؛
 - كما أن النتائج التي ستتوصل إليها الباحث ستساعد في لفت انتباه المسؤولين والإداريين والعاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف والتركيز على جودة الخدمات المصرفية وتحسين المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية؛
 - ويأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة المصارف التجارية الأردنية، في تحسين فاعلية أنظمتها، وذلك بمراجعة وتقييم إجراءات إدارة أبعاده الشاملة، وإتباع إجراءات مناسبة تضمن للإدارة تزويدها بالمعلومات الدقيقة، وتساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة، وتقديمها في الوقت المناسب.

1) الإطار النظري والدراسات السابقة:

1-1) الإطار النظري:

✦ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً حيث أهتم الكتاب والباحثون بها منذ أكثر من ثلاثة عقود مضت، ولم تعد الجودة مقصورة على جودة السلع المقدمة لهم أيضاً، ويصدد إعطاء تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر استعراض بعض آراء الكتاب والباحثين بهذا الصدد، ويؤكد كل من (Thomas,et, al.) (2004) بأن إدارة الجودة الشاملة " تشمل نشاطات التحسين المستمر، حيث يتضمن كل جهد - فردي - جماعي موجه نحو تحسين الأداء في كافة مستوياته "، ويوضح (Thomas,et, al.) (2001) بأنها " إدارة المنظمة ككل نحو الارتقاء بجميع الأبعاد للسلع والخدمات ذات الأهمية للزبون". وكما عرفت كل من (البرزنجي وعلوان، 2004) على أنها " عبارة عن أسلوب إدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على المشاركة الفاعلة لجميع أعضاء تلك المنظمة وتهدف إلى النجاح الأمد من خلال تحقيق رضا الزبائن، وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم إلى المجتمع". وأكد معهد المواصفات البريطانية (BSI) على أنها "فلسفة إدارية تشمل جميع نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة وبأقل كلفة ممكنة من خلال الاستخدام السليم لطاقت جميع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر" (Crosby & Aquaroo,) (2000).

يشير (عبيد، 2003) إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة بالآتي: تعزيز القدرة الإنتاجية للمصرف لتقديم خدمات مصرفية أكثر إشباعاً للزبون، وتحقيق التوازن التنموي مابين حجم النشاط والموارد مع الارتقاء بالملاءة المالية وتحسين وسائل الرقابة المصرفية والالتزام بمعايير السرية، واكتساب قدرة عالية على التكيف مع المستجدات في الأسواق المالية الدولية، والدخول إلى مجال الخدمات الشاملة وتطبيق التقنيات المصرفية الحديثة، وتطوير برامج التدريب لتصبح الأداة الرئيسة لاكتساب المعارف وصلل الخبرات ومعرفة الأدوات المصرفية الجديدة وتحسين كفاءة أداء الخدمة وتأمينها للزبائن (Heizer&Render,) (2001). ويشير (الراشدي، 2000) إلى أنّ هناك مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي: تحقيق إنتاجية مرتفعة وتحسين الأداء، تحقيق تحسين في الربحية، والتمكن من اكتشاف الخطأ، والاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد، وبناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين. ويرى (علي، 2009) إن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي: تطوير الجودة

للسلع والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبون وكسب رضاهم، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي (Packand, 2002).

✦ متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة:

تواصلنا مع ما تم تحديده من متطلبات لإدارة الجودة الشاملة، التي سيتم اعتمادها في دراستنا الحالية ولأهمية هذه المتطلبات بوصفها المتغيرات المستقلة لأنموذج الدراسة وجد الباحث من المناسب تقديم عرض لأراء بعض الكتاب والباحثين حول كل مطلب من المتطلبات المعتمدة في دراستنا وكالاتي (2005):

أولا - التحسين المستمر: يرى (Beer, 2003) إن نشأة التحسين المستمر تعود إلى اليابان حيث يطلقون على التحسين المستمر كلمة (Kaizen) وتعني "التغيير نحو الأفضل"، وتشمل كل العاملين في المنظمة، المساهمين في التحسين المستمر في مختلف العمليات في المنظمة وأنه مفتاح النجاح لها (الماضين والنصيرا، 2011).

ثانياً - اهتمام الإدارة العليا (القيادة الإدارية)

يشير (Beer, 2003) إلى تعريف القيادة: "عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم لكي يعملوا بفاعلية، وأن يكونوا مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"، ويضيف إن المديرين الأكفاء ذوي الفاعلية تكون لديهم قدرة كبيرة على تحفيز العاملين وإقناعهم بأداء واجباتهم على أحسن وجه، وهم أيضا يتولون القيادة التي تمثل القدرة على التأثير في اتجاهات وأفعال الآخرين من خلال توضيح المهام والواجبات المحددة لهم، أو من خلال السلوك الشخصي للقائد.

ثالثاً - مشاركة العاملين

يذهب (Foster, 2001) إلى إعطاء مفهوم لمشاركة العاملين، هو " إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمنظمة في مختلف مستوياتهم للمشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم والسيطرة عليها، وإجراء التحسين في أماكن عملهم لتصبح أكثر إنتاجية، معتمدين في ذلك على أنه لا يوجد اقدر واعلم على تطوير العمل أكثر من الفرد الذي يقوم به". ويؤكد (العنزي، 2001)، إن مشاركة الأفراد العاملين وتحفيزهم على المشاركة يعتبر من الركائز الأساسية لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية ورفع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (Tari, 2005).

رابعاً: التركيز على خدمة الزبون: يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة... على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة (Heizer&Render, 2001).

خامساً: التغذية الراجعة: ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق على قاعدة تدعى: "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى" وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبنى عدد من متطلبات بطاقة الجودة الشاملة الإدارية الحديثة، تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرووسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، تفجير الطاقات، والإمكانات والقدرات الموجودة، واستغلالها أحسن استغلال، لتحقيق الجودة العالية، وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على البنك وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي يعيش في كنفه، لتحصل في النهاية على رضاه (Cook & Rohit, 2002).

✦ مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها:

يوضح (Steven & Wynne, 2004) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، وتعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. كما وأشار(حسن, 2004) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن الآخرين. ويرى(الطويل, 2008) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تُميّز الشركة عن الشركات المُنافسة لها من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنافعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين. وتعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. ويرى (عتمه, 2015) بأن تحقيق الميزة التنافسية للشركة من الأهداف الرئيسية المتمثلة بالأسواق التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن

خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة (Duncan & Greg, 2002).

1- بعد الكلفة: ينظر إلى إن أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. ويرى (نجيب، 2011) بأن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها وإن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة.

2- بعد الجودة: يؤكد (يونس والهيبي، 2011) على إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها ويوضح (هزايمة، 2011) بأن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وإن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، اتساقاً مع تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إساعدتهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3- بعد المرونة: يوضح (عبدالرحيم، 2012) بأن بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. وإن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة وقت أداء العمليات،

4- بعد التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. ويوضح (الطالب والبناء، 2011) إن بعد التسليم تتحقق كفاءته عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. ويعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل، وإن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

(2-1) الدراسات السابقة:

دراسة عتمة، (2015)، بعنوان:

أثر نظم معلومات الموارد البشرية في الميزة التنافسية: الدور المعدل لرأس المال

البشرى، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"

هفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر نظم معلومات الموارد البشرية في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف الإشرافية والرقابية في المصارف التجارية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (13) مصرف، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة ووزعت استبانة على عينة الدراسة (152). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الإدارة في المصارف التجارية الأردنية بالمعرفة والخبرات والمهارات للعاملين في زيادة فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة أبو زيد، (2012) بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال

مخرجات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين

الصناعية - سحاب

هفتت هذه الدراسة إلى معرفة اثر مستوى ممارسات ومخرجات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية-سحاب، وقد تكونت عينة الدراسة من (186) مديرا للموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية-سحاب، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة، أهمية المشاركة في التخطيط وصياغة استراتيجية المنظمة. واتخاذ القرارات والتوسع في تشكيل فرق العمل.

دراسة الزهراني، (2012) بعنوان:

"واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية دراسة

ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواكبة الشركات المساهمة العامة السعودية في تبني مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات الموارد البشرية ومدى تأثير ذلك على تحقيق الميزة التنافسية، وتم تطوير استبانة وزعت على عينة (102) مديراً عاملاً في الإدارة العليا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني وإملاك مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات الموارد البشرية وبين مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية، حيث كان خفض التكلفة من أهم الميزات التنافسية وتليها جودة العمليات والمخرجات وأخيراً الابتكار والإبداع. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المساهمة العامة السعودية متطلبات ومقومات إدامة وتفعيل أنظمة إدارة الموارد البشرية.

دراسة (2014)، Nagendra, Deshpande، بعنوان:

"Human Resource Information Systems (HRIS) in HR Planning and Development in Mid to Large Sized Organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية وصياغة نظام لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والمزايا التي تجنيها المؤسسات، والتحقق من مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تدريب وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة، وتم توزيع الاستبانة على (50) من مسؤولين ومدراء تنفيذيين للموارد البشرية لثلاث منظمات في مدينة ببن، وقد أشارت النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الاستبيان اتفقوا على أن استخدام HRIS ينعكس إيجابياً على التخطيط للموارد البشرية، حيث أن زيادة استخدام النظم يؤدي إلى زيادة في فعالية وكفاءة المؤسسة، ويساعدهم في تحديد الوظائف الشاغرة بدقة، وأنها تتواءم مع إدارة ومعالجة البيانات والمعلومات وبالتالي فإن HRIS تساعد في تحديد أوجه النقص في الموارد البشرية للمؤسسة وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط مسبقاً بتوعية المستثمرين بأهمية ومميزات الاستثمار بنظم معلومات الموارد البشرية.

دراسة (Khleef A. Al-Khawaldeh & Majed S. Smadi, 2006)، بعنوان: "

The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms"

هدفت هذه الدراسة إلى تبني تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي، من خلال إطار عملي يمكن الإداريين والصناعيين من تقييم تطبيقات ومبادرات إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم، وتسهيل الضوء على مجالات وفرص التحسين الممكنة، وتحديد مستوى التدريب المطلوب. طور هذا الإطار اعتماداً على مساهمات الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة وجوائز التميز العالمية والمحلية، والدراسات السابقة في هذا المجال. وقد تم قياس درجة موثوقية ومصداقية الأداة باستخدام بيانات تم جمعها من 126 شركة صناعية في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصناعية في دبي تتبنى عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وأنه لا يختلف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات بشكل ملموس باختلاف خصائصها من حيث سنة التأسيس وعدد العاملين ورأس مالها. وبينت الدراسة أن مستوى تطبيق الشركات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة يختلف من بعد إلى آخر.

(2) الدراسة الميدانية:

(1-2) فرضيات الدراسة وطرق معالجتها:

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير ألقوده الشاملة في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وذلك من خلال الفرضية الرئيسة وتقسيمها إلى أربع فرضيات هي:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الجودة الشاملة بإبعادها (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في الميزة التنافسية بإبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في المصارف التجارية الأردنية، ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في التكلفة.

الفرضية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في ألقوده.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في المرونة.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في التسليم.

✦ منهج الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة عن أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية وبما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات المتجمعة كافة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

✦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء الإداريين والمدراء الماليين العاملين في المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان وعدد البنوك الرئيسية 16 بنك (بورصة عمان للأوراق المالية، 2016)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المدراء الإداريين والمدراء الماليين العاملين في المصارف التجارية الأردنية الذين يعملون في الدوائر الإدارية والمالية في إدارات المصارف التجارية الأردنية 300 مدير إداري، ومالي وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (50%) من العينة في الدوائر الإدارية والمالية في البنوك التجارية الأردنية من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (150) من المدراء. وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (140) استبانة، وتم استبعاد (10) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (130) استبانة لتشكل ما نسبته (43.2%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(86.6%) من عينة الدراسة العشوائية.

✦ أداة الدراسة:

لقد تم التوصل إلى صياغة أداة الدراسة بعد إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وتم تطوير استبانة متكيفة مع بيئة المصارف التجارية الأردنية في الأردن يوضحها هذه الأسئلة من جزئين هما:

الجزء الأول: ويتضمن (20) فقرة وهي من (1-20) وتقيس أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) في الجدول 01 وقد تم الاعتماد في تصميم وتطوير هذه المجموعة من الفقرات بالاستفادة من مجموعة من الاستبانات ومن ثم تعديلها وتطويرها لتناسب بيئة المصارف التجارية وأغراض الدراسة وقد تم الاستعانة بتطوير فقراتها بالاعتماد على (الطراونه والبليسي، 2002) بعد إجراء بعض التعديلات عليها .

الجدول 01 - أبعاد المتغير المستقل أبعاده الشاملة

التسلسل	البعد	أرقام الفقرات
1	التحسين المستمر	1-4
2	افتتاح ودعم الإدارة العليا	5-8
3	مشاركة العاملين	9-12
4	التركيز على خدمة الزبائن	13-16
5	التغذية الراجعة Feed Back	16-20

الجزء الثاني: ويتضمن (16) فقرة وهي الفقرات من (21-36) وتقيس أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) حسب الجدول (2) وقد تم الاعتماد على مجموعة من الاستبانات لتطوير هذه المقاييس لتناسب مع طبيعة عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد على المقاييس التي استخدمها (الطويل واسماعيل، 2008).

الجدول 02 - أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

التسلسل	البعد	أرقام الفقرات
1	التكلفة	21-24
2	ألمودة	25-28
3	المرونة	29-32
4	التسليم	33-36

وقد صُنفت إجابات الاستبانة جميعها (36) وقياس المتعيرين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها رقمياً.

✦ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة عن طريق معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي و (test-retest) للمتغير المستقل الجودة الشاملة، والتابع، الميزة التنافسية، ولأبعادهما، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول 03 الآتي:

الجدول 03 - قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	تسلسل الفرات	معامل الثبات	
			Cronbach's Alpha	Test-Retest
1	التحسين المستمر للعمليات	1-4	0.84	0.85
2	اهتمام ودعم الإدارة العليا	5-8	0.82	0.87
3	مشاركة العاملين وبناء فرق العمل	9-12	0.86	0.87
4	التركيز على خدمة الزبائن	13-16	0.89	0.86
5	التغذية الراجعة Feed Back	17-20	0.87	0.88
1-5	الجودة الشاملة	1-20	0.90	0.92
1	التكلفة	21-24	0.87	0.87
2	الجودة	25-28	0.89	0.86
3	المرونة	29-32	0.87	0.88
4	التسليم	33-36	0.86	0.87
1-4	الميزة التنافسية	21-36	0.88	0.86

✦ المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية (ابوزيد، 2010):

- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة؛
- استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده؛
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة؛
- واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

✦ التعريفات الإجرائية للدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة:

هي التطوير والمحافظة على إمكانيات المصرف من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون، والتركيز على احتياجات المستفيد وتتضمن الأبعاد التالية، (الطراونه، 2002):

التحسين المستمر للعمليات:

هو المواكبة المستمرة والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف بهدف الوصول إلى تقديم المنتج النهائي بأفضل صورة.

مشاركة العاملين وبناء فرق العمل:

يتوجب على المصرف تكوين فرق عمل من كافة الوحدات والدوائر والتنسيق فيما بينها وتنمية روح التعاون وتقوية الروابط بين أفراد الفرق، بحيث تركز على نوعية المخرجات (الخدمات المصرفية).

اقتناع ودعم الإدارة العليا:

هو مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المصرف بفوائد تطبيق الجودة الشاملة وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية.

التركيز على خدمة الزبائن:

يتوجب على إدارة المصرف تركيز خدماتها بمختلف مستوياتها الإدارية والفنية لمتلقي الخدمة (الزبون).

التغذية الراجعة Feed Back: مطابقة الانجاز الفعلي مع الانجاز المستهدف ويعتمد ذلك على قنوات وانسياب وتدفق المعلومات واستخدام إجراءات رقابية فاعلة.

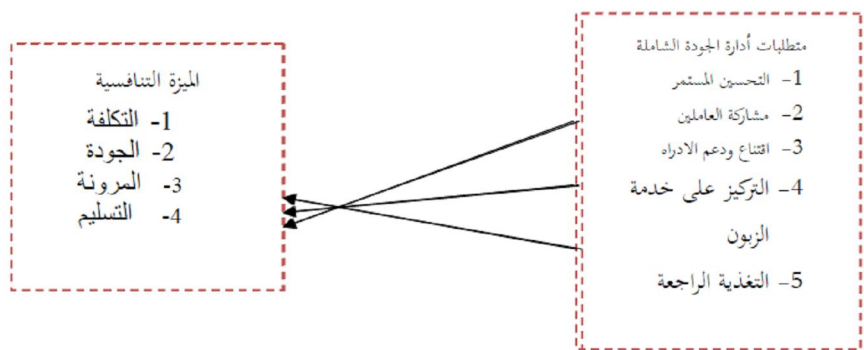
المتغير التابع: الميزة التنافسية:

تعني التميز في تلبية ومقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. وتتحقق عندما تكون الشركة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، (هزايمة، 2011) ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. **التكلفة:** هو إنتاج وتسويق المصروف لمنتجاته بأدنى تكلفة من المصارف المنافسة له، والحصول على حصة سوقية أفضل من المصارف الأخرى وتحقيق نجاحه وتفوقه في تقديم المنتج؛
2. **الجودة:** حصول المصروف على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها؛
3. **المرونة:** وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن؛
4. **والتسليم:** تعني التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن

أنموذج الدراسة الافتراضي:

الشكل - أنموذج الدراسة



المصدر: الباحث

✦ إجراءات الدراسة:

بعد أن تم إعداد الدراسة بشكل نهائي من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة، وتحكيمها تم إتحاد إجراءات موافقة من الجهات المعنية للسماح بتوزيع أداة الدراسة ميدانياً على المبحوثين الذين يمثلون عينه الدراسة وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم استخراج النتائج بعد تحليل البيانات وبيين الجدول 04 المتوسطات الحسابية للدرجات الموافقة (التطبيق) المتدنية والمتوسطة والمرتفعة، لتوضيح الإجابة على أسئلة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول 04 - المتوسطات الحسابية للدرجات الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (التطبيق)
1-2.33	متدنية
2.34-3.66	متوسطة
3.67-5	مرتفعة

يتم اعتماد ثلاث مستويات للدرجة باستخدام $3=1.33=(1-5)$

(1-2) التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها:

✦ الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:
ما هو مستوى تطبيق الجودة الشاملة بإبعادها (التحسين المستمر للعمليات، مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على خدمة الزبون، للتغذية الراجعة) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء في المصارف التجارية الأردنية؟

الجدول 05 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المدراء الإداريين والماليين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد بطاقة الجودة الشاملة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
1-4	التحسين المستمر للعمليات المصرفية	3.67	0.935	2	مرتفع
5-8	افتتاح ودعم الإدارة العليا	3.52	0.960	3	متوسط
9-12	مشاركة العاملين	3.5	0.870	4	متوسط
13-16	التركيز على خدمة الزبائن	3.52	0.840	3	متوسط
17-20	التغذية الراجعة	3.82	0.910	1	مرتفع

نلاحظ من الجدول 05، أن المتوسط العام لتصورات مدراء المصارف التجارية لبعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد بطاقة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر المدراء الماليين والإداريين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وقد احتل بعد مشاركة العاملين المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة (3.5) وهذا يدل أن مدراء المصارف التجارية يهتمون بتبسيط إجراءات تقديم الخدمات في حين يكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يكون بدرجة متوسطة في المصارف.

ثانيا: الإجابة عن السؤال الثاني:

ماهي تصورات مدراء المصارف نحو تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (تخفيض التكلفة، جودة الخدمة المصرفية، والمرونة، والتسليم) من وجهة المدراء في المصارف التجارية الأردنية

الجدول 06 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المدراء الإداريين والماليين في المصارف التجارية الأردنية نحو أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
20-24	التكلفة	3.30	0.87	4	متوسط
25-28	جودة الخدمة المصرفية	4.02	0.84	1	مرتفع
29-32	المرونة	3.37	0.86	2	متوسط
33-36	التسليم	3.35	0.90	3	متوسط

نلاحظ من الجدول 06، أن المتوسط العام لتصورات المدراء لبعد جودة الخدمة المصرفية (كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية) من وجهة نظر المدراء الماليين والإداريين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وقد احتل بعد خفض التكلفة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30) ولعل ما يفسر ذلك أن إدارة المصرف تسعى جاهدة لخفض وترشيد التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتحقيق الميزة التنافسية بين المصارف التجارية الأردنية.

✦ اختبار الفرضيات:

قبل البدء في إدارة تحليل التباين الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الأربعة للدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في المصارف التجارية الأردنية، ($\alpha \leq 0.05$).

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). ونلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات جميعها تقل عن 10 وتتراوح بين 2.25 و 3.41 وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.45 و 0.29)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) والجدول 07 يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول 07 - اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Skewness معامل الالتواء	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	المتغيرات المستقلة
0.63	0.42	2.40	التحسين المستمر
0.62	0.45	2.25	مشاركة العاملين
0.62	0.31	3.19	اقتناع ودعم الادارة العليا
0.78	0.37	2.68	التركيز على خدمة الزبون
0.79	0.29	3.41	التغذية الراجعة

وأيضاً تم اختبار ثبات صلاحية النموذج من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول 09، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (5، 124)، حيث إن جودة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) تفسر مجتمعة ما نسبته (58%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الميزة التنافسية)، وتفسر أيضاً (54%) من التباين في بعد (التكلفة)، وتفسر أيضاً (61%) من التباين في بعد (الجودة). وتفسر (61%) من التباين في بعد (المرونة)، وتفسر أيضاً (55%) من التباين في بعد (التسليم)، وهذا ما يشير الجدول 08.

الجدول 08 - نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الميزة التنافسية	الانحدار	0.58	17.45	3.35	18.65	0.00
	الخطأ		7.08	0.26		
التكلفة	الانحدار	0.54	16.43	2.35	14.67	0.00
	الخطأ		8.05	0.13		
الجودة	الانحدار	0.59	26.86	3.84	12.76	0.00
	الخطأ		19.26	0.30		
المرونة	الانحدار	0.61	18.93	2.70	14.39	0.00
	الخطأ		12.03	0.19		
التسليم	الانحدار	0.62	18.94	2.71	14.82	0.00
	الخطأ		11.88	0.19		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة كما هي مدونة في الجدول 09:

الجدول 09 - نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار فرضيات الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية في البتوك التجارية الأردنية

الفرضيات	المتابعة	المستقلة	التحسين المستمر	مشاركة العاملين	اقتناع ودعم الإدارة العليا	التركيز على خدمة الزبون	التغذية الراجعة
الفرضية الأولى	التكلفة	Beta	0.31	0.29	0.09	0.60	0.12
		T المحسوبة	3.24	3.09	0.58	6.51	0.94
		T دلالة	0.00	0.00	0.57	0.00	0.35
الفرضية الثانية	الجودة	Beta	0.02	0.34	0.27	0.06	0.45
		T المحسوبة	0.17	3.07	2.52	0.13	4.25
		T دلالة	0.86	0.00	0.00	0.90	0.00
الفرضية الثالثة	المرونة	Beta	0.31	0.71	0.08	0.32	0.22
		T المحسوبة	2.40	8.35	0.507	3.52	1.81
		T دلالة	0.00	0.00	0.57	0.00	0.00
الفرضية الرابعة	التسليم	Beta	0.09	0.09	0.37	0.07	0.54
		T المحسوبة	0.64	0.62	3.04	0.51	5.94
		T دلالة	0.52	0.54	0.00	0.61	0.00

الفرضية الأولى: تأثير الجودة الشاملة في التكلفة.

وتنص الفرضية على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) في تخفيض التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. تشير نتائج الجدول 09 إلى أن المتغيرات الفرعية التالية (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون) ذات أثر ذي دلالة إحصائية في بعد المتغير التابع تخفيض التكلفة اعتماداً على قيمة T المحسوبة البالغة على التوالي (3.24, 3.09, 6.51) عند مستوى دلالة (0.00)، ويعزز ذلك قيم معاملات Beta على التوالي (0.31, 0.29, 0.60). كما أشارت نتائج الجدول 09 إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الفرعية التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتغذية الراجعة) في بعد المتغير التابع تخفيض

التكلفة اعتمادا على عدم معنوية قيم T المحسوبة البالغة على التوالي (0.58 و 0.94) مما سبق يقتضي:

1- ترفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون)، والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية في تخفيض التكلفة كبعد من الميزة التنافسية.

2- تقبل الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المتبقية، والتي تنص بأنه لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) في تخفيض التكلفة كبعد من ابعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: تأثير الجودة الشاملة في جودة الخدمة المصرفية.
وتنص الفرضية على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) في جودة الخدمة المصرفية كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. تشير نتائج الجدول 09 إلى أن المتغيرات الفرعية التالية (مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) ذات أثر ذي دلالة إحصائية في بعد المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية اعتمادا على قيمة T المحسوبة البالغة على التوالي (3.07 و 4.25 و 0.52) عند مستوى دلالة (0.00)، ويعزز ذلك قيم معاملات Beta على التوالي (0.34 و 0.27 و 0.45). كما أشارت نتائج الجدول 10 إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الفرعية التالية (التحسين المستمر، التركيز على خدمة الزبون) في بعد المتغير التابع جودة التدقيق الداخلي اعتمادا على عدم معنوية قيم T المحسوبة البالغة على التوالي (0.17 و 0.17) مما سبق يقتضي:

1 - ترفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق (مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية في جودة الخدمة المصرفية كبعد من الميزة التنافسية.

2- تقبل الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المتبقية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية (التحسين المستمر، التركيز على خدمة الزبون) في جودة الخدمة المصرفية كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: تأثير الجودة الشاملة في المرونة.
وتنص الفرضية على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) في المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

تشير نتائج الجدول 09 إلى أن المتغيرات الفرعية التالية (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) ذات أثر ذي دلالة إحصائية في بعد المتغير التابع المرونة اعتمادا على قيمة T المحسوبة البالغة على التوالي (2.40 و 8.35 و 3.52 و 1.81) عند مستوى دلالة (0.00)، ويعزز ذلك قيم معاملات Beta على التوالي (0.31 و 0.71 و 0.33 و 0.22). كما أشار نتائج الجدول 09 إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الفرعية التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا) في بعد المتغير التابع المرونة اعتمادا على عدم معنوية قيم T المحسوبة البالغة على التوالي (0.57) مما سبق يقتضي:

1- ترفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية في المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة: تأثير الجودة الشاملة في التسليم.

وتنص الفرضية على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) في التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. تشير نتائج الجدول 09 إلى أن المتغيرات الفرعية التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) ذات أثر ذي دلالة إحصائية في بعد المتغير التابع التسليم اعتمادا على قيمة T المحسوبة البالغة على التوالي (3.04 و 5.94) عند مستوى دلالة (0.00)، ويعزز ذلك قيم معاملات Beta على التوالي (0.37 و 0.54). كما أشار نتائج الجدول 09 إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الفرعية التالية (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون) في بعد المتغير التابع التسليم اعتمادا على عدم معنوية قيم T المحسوبة البالغة على التوالي (0.64 و 0.51) مما سبق يقتضي:

1- ترفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية في التسليم كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

2- تقبل الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المتبقية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون) في التسليم كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

✦ مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المدراء الماليين والإداريين في المصارف التجارية الأردنية نحو **الجودة الشاملة** (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على خدمة الزبون، والتغذية الراجعة) في المصارف التجارية الأردنية جاء أعلى بعد (التغذية الراجعة) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للتغذية الراجعة (3.82) وأن أدنى بعد هو (مشاركة العاملين وبناء الفرق) وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين وبناء الفرق (3.50) ولعل ما يفسر ذلك أنه يتوفر لدى البنك أنظمة رقابية فعالة وتغذية عكسية فعال feedbacke، وهذا ما يفق مع دراسة (اعريقات، وآخرون، 2010)، التي أظهرت نتائج إيجابية دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين. أما تدني قيمة المتوسط الحسابي لبعد مشاركة العاملين وفرق العمل ولعل ما يفسر ذلك، أن أنظمة البنك أن نظام تشكيل فرق عمل لمناقشة المشكلات المتعلقة بجودة الخدمات يعاني من ضعف واقتراح الحلول المناسبة لها وهذا ينعكس سلبا في تطبيق بطاقة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية.
2. أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المدراء الماليين والإداريين في المصارف التجارية الأردنية نحو **الميزة التنافسية** (التكلفة، جودة الخدمة المصرفية، المرونة، التسليم) في المصارف التجارية الأردنية جاء أعلى بعد (جودة الخدمة المصرفية) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لجودة الخدمة المصرفية (4.02) وأن أدنى بعد هو (تخفيض التكلفة) وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية (3.30) ولعل ما يفسر ارتفاع المتوسط الحسابي لجودة الخدمة المصرفية ذلك أنه يتوفر لدى البنك أنظمة وأساليب وأدوات وبرامج تكنولوجية حديثة، وهذا ما يفق مع دراسة (الكساسبة، 2011)، التي أظهرت نتائج إيجابية لأثر الرقابة الالكترونية في دودة الخدمات المصرفية، وهذا ينعكس إيجابيا في تطبيق بطاقة إدارة الجودة الشاملة.
3. أشارت النتائج إلى أن المتغير المستقل (**إدارة الجودة الشاملة**) تفسر (0.58) من التباين الكلي في المتغير التابع (**الميزة التنافسية**) وتفسر (0.54) من التباين في البعد الأول للمتغير التابع (تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية)، وتفسر أيضاً (0.59) من التباين في البعد الثاني (جودة الخدمة المصرفية). وتفسر (0.61) من التباين في البعد الثالث (المرونة)، وتفسر أيضاً (0.62) من التباين في البعد الرابع (تسليم الخدمة المصرفية)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عكرماوي، 2010) حيث أظهرت إن هناك دلالة إحصائية إيجابية في بعد إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الأردنية.

4. أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون) لها تأثير في **تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية** كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في المتغيرات (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) ليس لها تأثير في **تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية** كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات على اعتبار أنها متغيرات (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع (تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية). ولعل هذا ما يطابق مع دراسة (الزهراني، 2012) التي نادت بخفض تكلفة الخدمة أي تكلفة نفقة الخدمة المصرفية.

5. أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) لها تأثير في **جودة الخدمة المصرفية** كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في المتغيرات (التحسين المستمر، التركيز على خدمة الزبون) ليس لها تأثير في **جودة الخدمة المصرفية** كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات على اعتبار أنها متغيرات (التحسين المستمر، التركيز على خدمة الزبون) غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع (**جودة الخدمة المصرفية**). وهذا ما يتفق مع دراسة (الرواشدة، 2009) التي أوصت هذه الدراسة بتعزيز توظيف تكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي عن طريق البات العمل على توفير أجهزة تحقق متطلبات العمل المصرفي والعمل على توفير البرمجيات التي يحتاجها العاملون وتحديث قاعدة البيانات. وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

6. أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون، التغذية الراجعة) لها تأثير في **المرونة** كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في المتغيرات (اقتناع ودعم الإدارة العليا) ليس لها تأثير في **المرونة** كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات على اعتبار أنها متغيرات (اقتناع ودعم الإدارة العليا) غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع (المرونة). وهذا ما يتواءم مع دراسة (عثمة، 2015) حيث تشير إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية فسر ما نسبته (453%) من التباين الحاصل في **المرونة** في حين أن (0.457) من الاختلافات في المرونة يعود إلى اختلافات أخرى لم تدخل في وإن أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية (مجتمعة) لها تأثير مباشر في المرونة في تقديم الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الأردنية.

7. أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التغذية الراجعة) لها تأثير في التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في المتغيرات (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون) ليس لها تأثير في التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات على اعتبار أنها متغيرات (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبون) غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التنبؤ في المتغير التابع (التسليم). وهذا ما يتفق مع دراسة (عتمة، 2015) حيث أن بعد التسليم يحتاج إلى سرعة في إنجاز الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة:

- بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
 - على إدارات المصارف التجارية الأردنية الاهتمام ببطاقة إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على بعد مشاركة العاملين وعمل فرق العمل بين العاملين في المصارف التجارية وبروح الفريق الواحد كونها جاءت في نتائج الدراسة أقل أبعاد الجودة الشاملة، وذلك عن طريق الآليات الآتية:
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وربط العاملين داخل البنك بشبكة انجاز ومدعمة بحوافز فريق العمل
- ✓ العمل على مشاركتهم في صنع القرار المصرفي لما له من اثر ايجابي في تعزيز بطاقة الجودة الشاملة.
- على إدارات المصارف التجارية الأردنية التركيز على بعد تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء كونها جاءت أقل أبعاد الميزة التنافسية، وتوصي الدراسة بناءا على التركيز على تطوير الإجراءات الرقابية على تخفيض نفقات الخدمات المصرفية؛
- ضرورة تبني إدارات المصارف التجارية وسائل وأدوات متطورة لتعزيز نظام التغذية العكسية من خلال أنظمة رقابية فعالة ودورية ومباشرة هند تقديم الخدمة المصرفية واختصار الوقت لتقديم الخدمة للزبون؛
- وأشراك وتدريب العاملين في المصارف التجارية الأردنية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز بعد التحسين المستمر لمسار العمليات المصرفية لمساهمة في تعزيز بطاقة الجودة الشاملة.

المراجع:

- أبو زيد، ركان، (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مخرجات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان.
- أبو زيد، محمد خير، (2010). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS. دار جرير، عمان،
- البرزنجي، آمال وعلوان، نوفل (2004). بناء وتطبيق نموذج لإدارة الجودة الشاملة للنهوض بالمؤسسات التعليمية في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (51)، أيار.
- حسن، عائدة عبد الحسين، (2004). علاقة إدراك الخطر بالمتغيرات التنظيمية وأثرها في أداء المنظمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (غير منشورة).
- الراشدي، عزمي (2002). أهمية الجودة الشاملة في المصارف"، دورة في مركز التدريب الإعلامي، المنعقدة في يوم الأربعاء 10 شعبان 1423هـ، الموافق لـ 16 أكتوبر 2002، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- الرواشدة، عدنان، (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الزهراني، عبد الله. (2012). "واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركات في الشركات المساهمة العامة السعودية"، المجلة العلمية، 128-167.
- الطالب، صلاح عبد الرحمن (2002). اتجاهات إدارات المصارف التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة دولة الإمارات العربية 15 - 16 أكتوبر.
- طالب، علاء، البناء، زينب، (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
- الطراونة، محمد احمد (2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات العلوم الأردنية، الجامعة الأردنية، العدد (01)، المجلد (29).
- الطراونة، محمد احمد والبلبيسي، بدرية (2002). الجودة الشاملة والاداء المؤسسي، مجلة مؤتة، العدد (01)، المجلد (17).
- الطويل، أكرم احمد، رغيد إبراهيم إسماعيل، (2008). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل.

- عبد الرحيم، ليلي، (2012). الميزة التنافسية في التسويق المصرفي للمؤسسة المصرفية: دراسة ميدانية وصفية، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان،
- عتمة، اسراء سامي كمال، (2015)، أثر نظم معلومات الموارد البشرية في الميزة التنافسية الدور المعدل لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية عمان الجامعية،
- عثمان، مهدي صلاح الدين جميل، (2003). أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج أدوية الأردن دراسة ميدانية في منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد
- عريقات، احمد، وجرادات، ناصر، والعتيبي، محمود، (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 63-48.
- عكرماوي، رند، (2010). اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- علي، عاصم. (2009). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد. 7
- العنزي، سعوى نعمة، نغم (2001)، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، المجلد (01)، جامعة بغداد
- الكساسبة، عماد، (2011). أثر الرقابة الالكترونية في جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الماضي، ثائرة عدنان، النصيرات، فريد، (2011)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (07) العدد (04).
- نجيب، كروان، (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، (ط1)، دار الكتب القانونية، القاهرة.
- هزائمة، أديب محمد حسن، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، رسالة دكتوراه، (2011)، جامعة عمان العربية، عمان.
- يونس، طارق، خالد، الهيبي، (2011). الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

- Juan Jose, (2005), **Components of Successful Total Quality Management**. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 02, 2005. pp. 182,194.
- Beer Michael, (2003), "Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation", **journal decision**, No.04, Vol. 34, printed in the U.S.A
- Cook , Lori .S., and Verma, Rohit, (2002) , "Exploring the Linkages Between Quality System, Service Quality ,and performance Excellence: Service provides", **Quality Management Journal**, Vo09, issue02 , Apreil.
- Crosby .R.B., & Aquilaroo N.J., (2000), "**Production & Operation Management: manufacturing**", New Jeresy.
- Duncan , Elizabeth and Elliott Greg , (2002) , "Customer Servies Quality and Financial Performance among Australian retial Financial Institutions" , **journal of Financial Servies Markting** , No.01, Vol. 07.
- Foster,Thomas,JR., (2001), "**Managing Quality: An Integrative Approach**" ,printice-Hall,Inc., New Jersey.
- Hezir,& Render,Barry., (2001), "**Operation Management**" U.S.A., preintice-Hill, New Jersey.
- Nagendra, A., & Deshpande, M., (2014), "**Human Resource Information Systems (HRIS) in HR Planning and Development in Mid to Large Sized Organizations**", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 133, pp.61-67.
- Packand,Thomas, (2002) , "**TQM and Organization-change and Developmenet**" , McGraw-Hill, U.S.A.
- Smadi, S. Majed. & Khleef A. Al-Khawaldeh, (2006), The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms", **Jordan Journal of Business Administration**, Volume 02, No. 04.
- Steven.P. Browan and Wynne W. Chin , (2004), "Satisfyfyng and Retaining Customers through Independent Service Representatives". **Journal Decision science**, sammer, No. 03, Vol. 35, printed in the U.S.A.

Thomas j. Douglas and Lawrence D. Fredendall., (2004) , "Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Service". **journal Decision science**, No.03, Vol.35, printed in the U.S.A.

Thomas, J. Douglas & William Q. Judge, JR, (2001), "Total Quality Management implementation and Competitive Advantage: the role of Structural Control and Exploration" , **Academy of Management Journal** , No.1 , Vol.44. .

www.blackwell.com.pdf