

مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية

لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية؟

د. علي المناصير

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزرقاء - الاردن

الملخص :

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، إشراك الموظفين، تدريب العاملين، تحسين العمليات البنكية، التخطيط الاستراتيجي للخدمات المصرفية، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية) في تطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في قطاع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (16) بنكاً، تم أخذ عينة هادفة تكونت من (25) فرعاً مصرفياً تعود لـ (5) بنوك، هي: البنك العربي الإسلامي، بنك الأردن، البنك الأهلي، البنك العربي، بنك الإسكان، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (200) فرداً عاملون في تلك الفروع، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، استجاب (176) منهم، أي ما نسبته (88%)، تم استبعاد (16) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، واستبقي (160) استبانة، أي ما نسبته (80%) من مجموع الاستبانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن أفراد عينة الدراسة يدركون دور وأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمتغير التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية فقط وذلك لصالح الذكور في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى. وأظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المذكورة أعلاه في أي مجال من المجالات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. أما بخصوص متغير المستوى الوظيفي، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير في مجالي اقتناع ودعم الإدارة العليا، ومجال التخطيط الاستراتيجي للخدمات المصرفية، حيث كان الأفراد من الإدارة العليا هم الأكثر تقدراً لهذين المجالين، أما ما يتعلق بباقي المجالات السبعة التي تناولتها الدراسة فلم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر ومتغير عدد سنوات الخبرة، ومتغير المستوى العلمي في أي من المجالات التسعة التي تضمنتها استبانة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

Abstract:

The study aimed to identify the perceptions of employees in the Jordanian commercial banks to the role of the application of the principles of total quality management (commitment and support of senior management, focus on the customer, employees involvement, employees training improvement of banking operations, strategic planning for banking services, making decisions based on data, administrative and technological needs) in the development of competitive advantage in the Jordanian commercial banks. The study population consisted of all personnel in the Jordanian commercial banks sector which are (16) banks, a purposeful sample consisted of 25 bank branches belonging to (5) banks, are: Arab Islamic Bank, Bank of Jordan Ahli Bank, Bank Arab, Housing Bank, simple random sample was chosen of (200) individual workers in those branches. Study Questionnaires were distributed to them, (176) of them responded, representing (88%), (16) questioners were excluded because they are invalid for statistical analysis and (160) questionnaires were retained, representing 80% of the total questionnaires. The study reached several conclusions, including: that the study sample are aware of the role and importance of the application of Total Quality Management in the development of competitive advantage with a high degree, the results showed that there are differences due to gender variable related to concentration variable on administrative and electronic needs only and that in favor of males while no differences with statistical significance were shown due to the variable gender for other principles of total quality management. The results of the analysis one-way variance showed for differences between the arithmetic mean for the responses of the study sample, that there are no statistical significance differences due to the variables mentioned above in any of the areas related to total quality management and its role in achieving competitive advantage. As for the functional level variable, there were a differences with statistical significance due to this variable in the areas of the conviction and support of senior management, and the area of strategic planning for banking services, where individuals from top management with the most recognition for these two areas, and what concerns the rest of

the seven areas covered by the study, the results did not show differences with statistical significance due to the functional level variable. The study results indicated a lack of difference with statistical significance due to the age variable and the variable of the number of years of experience, and the scientific level variable in any of the nine areas included in the study questionnaire. The study results showed that there is a positive strong correlation with statistical significance between each element of the TQM addressed by the study and the achievement of competitive advantage for the bank.

مقدمة:

إن التطور الذي تشهده الاقتصاديات العالمية ، أصبح مثار اهتمام الباحثين والدارسين ، ولعل العنصر المثير للاهتمام هو ازدياد حدة المنافسة فيما بين المؤسسات العالمية ، إذ لم يعد معها البقاء إلا للأقوى ، الذي يحسن التخطيط والإدارة بالأسلوب الذي يحقق له التميز . من هنا أصبحت منظمات الأعمال ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق ما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب رضا الزبون ، معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ، أبرزها إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية. وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها ، وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل يعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليها. أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق مزايا تنافسية ، سواء كان ذلك على المستوى المحلي، أو الإقليمي أو العالمي. ولأهمية هذا الموضوع تأتي هذه الدراسة كي تلفت نظر منظمات الأعمال وتحديداً البنوك التجارية الأردنية لتتلمس دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مزايا تنافسية في هذا القطاع الهام. وعليه تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الآتي: ما مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

رغم قيام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق أحدث الخدمات المصرفية ذات الكفاءة والجودة العالية وصولاً إلى إشباع رغبات وحاجات الزبائن لتحقيق الميزة تنافسية ، إلا أنه ما يزال دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مزايا تنافسية غير واضح على نطاق واسع في هذا القطاع الهام ، من هنا فإن المشكلة الأساسية التي تعالجها هذه الدراسة هو أن دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية يتطلب بالضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين في البنوك التجارية الأردنية لأهمية هذا الدور، ويمكن تحديد طبيعة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية؟.
2. هل تختلف استجابات العاملين في البنوك التجارية الأردنية حول إدراكهم لأهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي)؟.

أهمية الدراسة:

- يمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي :
1. أهمية إدارة الجودة الشاملة لقطاع البنوك، بوصفها أحد الأساليب الحديثة والمهمة الذي يتضمن تحقيق الجودة داخلياً (الأنشطة والعمليات)، وخارجياً (جودة الخدمات المصرفية للزبائن).
 2. زيادة إدراك إدارات البنوك التجارية الأردنية لأهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

فرضية الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية الأردنية في إدراكهم لأهمية دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي).

الدراسات السابقة :

دراسة Chong , Rundus (2004) . هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي ، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي ، وأيضاً من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي . توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي ، كذلك توصلت إلى أنه كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج ، أيضاً تبين من خلال هذه الدراسة أنه على المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى أن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن ومعايير الجودة التنافسية.

دراسة Hung & Yi (2005) . هدفت الدراسة إلى اختبار مفاتيح تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وتأثيراتها على الأداء التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل التي ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة هي البناء التنظيمي الأفقي ، والقدرات التكنولوجية ، ووضع الجودة الشاملة بمستوى استراتيجية المنظمة ، كما توصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا وتمكين العاملين متغيران لا بد من وضعهما كمؤشرات لقياس استراتيجية الجودة لتأثيرهما القوي على أداء المنظمة.

التنافسية خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.

٣. زيادة حدة المنافسة بين البنوك وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع البنوك التجارية أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي ماوجب عليها تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لزبائنها.
٤. تفيد هذه الدراسة في تعريف البنوك التجارية الأردنية بحقيقة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء.
٥. لم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط ، وإنما بجودة الخدمات (والتي منها الخدمات المصرفية) ، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي .

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة إدراك العاملون في البنوك التجارية الأردنية لأهمية دور إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية في تطوير الميزة التنافسية.
٢. تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وإيضاح تأثير مبادئها على تنافسية البنوك التجارية في الأردن.
٣. الكشف عن وجود فروق بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المعتمدة.
٤. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية التي يعتقد بأنها ستسهم في تعزيز أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية.

والإستراتيجيات) بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة ، بينما لا تستطيع تطبيق باقي متغيرات الدراسة والتي تتمثل في (التزام الإدارة العليا بالجودة ، واشراك العاملين وتمكينهم ، والنظم الإدارية). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الجودة الشاملة التي تم اعتمادها وتحسين الرعاية الصيدلانية بالوزارة .

دراسة الشيخ ، أحمد عازب (2011). هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المرتكزات التي يقوم عليها التطبيق الفعال لأسلوب ادارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين مدخل ادارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو ، ومدى علاقتهما بتنافسية المؤسسات . توصلت الدراسة إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة الجميع في التحسين المستمر للعمليات من خلال العمل على الوقاية من وقوع الأخطاء قبل حدوثها والتركيز على تحقيق رضا الزبون . كما استنتج أن شهادة الأيزو هي مواصفة من شأنها أن تساعد المؤسسات في بناء نظام إدارة جودة شاملة فعال يساهم بشكل مباشر في دعم تنافسية هذه الأخيرة .

دراسة الحسن (٢٠١٢) . هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية ، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على بنك التضامن الاسلامي السوداني للأعوام ٢٠٠٩-٢٠١٢ . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: ان التدريب المستمر للكوادر البشرية يؤدي لزيادة الانتاج ، وتنفيذ الاعمال بصورة صحيحة . ووضحت الدراسة أن هناك نقاط ضعف لتطبيق مجمل عناصر ادارة الجودة الشاملة ومطلوباتها وعدم وضوح السياسات التي تشجع على ارتياد مضمارها .

دراسة الحسن (٢٠١٤). هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية ، وقد أجريت

دراسة (2006) Nguyen . هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة من المنظمات الفيتنامية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة ، والتركيز على المستهلك ، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة ، وإدارة المعلومات ، والعملية الإدارية ، والتحسين المستمر، والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة) ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي .

دراسة القضاة (2006) . هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي ، وأن أقوى علاقة كانت بين إستراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية . وأقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً في الموقف التنافسي هما متغيرا " ثقافة الجودة" و " التحسين المستمر " . كما توصلت الدراسة إلى أن متغير " التحسين المستمر " هو أقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية (الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات) في حين أن متغير التركيز على الزبون هو الأقوى في التأثير على متغير الفاعلية.

دراسة جراد (2011) . هدفت الدراسة إلى إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على دورها في تحسين أداء الرعاية الصيدلانية بالوزارة. وقد توصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية تمتلك الإمكانيات لتطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة وهي (التركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والسياسات

من المرة الأولى مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية ، وبأقصر وقت ممكن (الخلواني ، 2008: ص 292) ."

وبناءً على ما تقدم ، وانسجاماً مع أهداف الدراسة ومجتمعها يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم المقدرة التنافسية للمنظمة ، من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وأشخاصها وعملياتها وبيئاتها ، من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية ، وجهود التحسين الموجودة ، والأدوات الفنية ، في أسلوب منضبط ، يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا المستمر للعميل ، من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

بشكل عام هناك شبه إجماع لدى الكثير من الباحثين حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في الآتي:

١. التزام ودعم الإدارة العليا: هناك اتفاق عام على أهمية التزام ودعم الإدارة العليا في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فبدون هذا الاقتناع والدعم الكامل بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكتب لها النجاح ، ويتمثل عادة في الإعلان عن تطبيقها أمام العاملين كافة ، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات ، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق ، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (أبو زيادة، 2009: ص 71). كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيقها في توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة ، وإقامة ورش العمل ، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (Besterfield, et al., 2005).

٢. التركيز على الزبون: يعد التركيز على الزبون من أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على

الدراسة التطبيقية على البنك السعودي السوداني (٢٠٠٨-٢٠١٢). وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة وبين تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية ، كما توصلت الى ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مبدأ التركيز على العميل ، ومبدأ التركيز على احتياجات الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management:

زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينيات بعد أن حقق عدد من منظمات الأعمال مكاسب عديدة وسمعة جيدة جراء تطبيقها لها (Robbins & Coulter, 2005) ، حيث أدركت منظمات الأعمال أهمية الجودة حتى أصبحت الأساس الذي يميزها في تقديم المنتجات والخدمات لزبائناتها عن منظمات الأعمال الأخرى . إن محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تطوير ميزة تنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرف على أهم التعاريف لها للوقوف على أثرها على تطوير الميزة التنافسية في قطاع البنوك التجارية في الأردن . فقد عرفها British standards institute بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأفضل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (جودة ، 2006). وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي كذلك بأنها" أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء (غنيم ، 2008 : ص 40) . فيما يعرف سهكتر Sehucter إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل ، والتأكيد على أداء العمل بشكل صحيح

وتوقع التغيير في احتياجات الزبون ، وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة ، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة. لذا على إدارة البنك الاهتمام والتركيز على تحسين أنظمة العمل المعمول بها ، وقبول التغييرات المقترحة ، مما يحقق الوصول إلى الأداء الأفضل للبنك.

٤. إشراك الموظفين : تعد مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة مطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، لدفعهم لتقديم مآلديهم من اقتراحات وأفكار بناءة ، والتغلب على مقاومة التغيير عندهم وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها ، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها. فالقرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما شكلت آراء الأفراد العاملين المدخلات الأساس لهذه القرارات . أن تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة ، واتخاذ القرارات اللازمة تعطيمهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف ، 1997: ص 129)، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل ، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة .

٥. تدريب العاملين: يعد العنصر البشري الكفؤ أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية ، وإن التركيز عليه بتدريبه وتأهيله وتنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة . أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين في البنوك التجارية المهارات اللازمة لذلك ، من خلال عملية التدريب ، وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة للقيام بالواجبات التي يكلفون بها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات ،

استراتيجية المؤسسة وسلوكها الإداري ، فعلى إدارة البنك أن تسعى وبشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضاء الزبائن الداخليين (Internal Customers) سواء كانوا موظفين أو إدارات ، أو الزبائن الخارجيين (External Customers) المستفيدون من الخدمات، وذلك من خلال تقديم خدماتها بشكل متميز يتناسب مع توقعاتهم عنها حتى تكسب ولاءهم (الخلف، 1997: ص 127) . أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق الزبائن ، وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة (حمود ، 2000: ص74). لذا يجب التركيز على معرفة احتياجات الزبائن وتحديدها، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم ، والمحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على عملاء جدد ، والأخذ بآراء الزبائن عند تطوير أو خلق خدمات جديدة (بدري، 1999: ص 286).

٣. التحسين المستمر للعمليات البنكية: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات الإدارية في البنك ، من خلال قيامه بتحليل عمليات العمل ، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائه للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة ، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمل الضائعة ، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة ، انطلاقاً من مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتيه ، أي أن هذا يعتمد على المنع Preventive بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية (ماضي ، 2007: ص 33).

وأشار (Besterfield,et al., 2005) إلى أن التحسين يمكن أن يتم من خلال الاهتمام والتركيز على عدد من العناصر من أهمها: النظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة ، وجعلها فعالة وذات كفاءة ، وقابلة للتكيف ،

رؤية ورسالة الشركة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفاء التي تتمكن الشركة من خلالها إلى التنافس واحراز ميزة تنافسية.

٧. اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات : يعد هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي ، 2006 : ص 62). أن تبني نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في اتخاذ القرارات في ضوء تلك البيانات ، تشكل أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وإن طبيعة العمل الجديد يتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها هذه الفلسفة على عاتقهم ، فنظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد ، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (عقيلي ، 2001 : ص 156).

٨. الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية : من أجل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة فإنه يتوجب على الهيئة المحلية أن تعمل على تحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف تسعى للوصول إليها ، وتحديد السبل التي يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف انطلاقاً من الوضع الراهن ، وذلك يتطلب وجود نظام معلومات دقيق وشامل ووسائل اتصال فعالة لتبادل هذه المعلومات . ان اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف . كما ان استمرارية التحسين والتطوير المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة (حمود ، 2009: ص 100).

فضلاً عن تحقيق الأمان في عملية التطبيق ، أو تعريفهم بالأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات ، حيث يتوقع أن يؤدي تدريب العاملين في البنك إلى تأهيلهم على الأداء الفعال ، ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة ، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم (السالم والمري ، ٢٠٠٥ : ص ٦٥) . أن تطبيق مدخل التدريب يسمح بتشجيع عملية التكامل بين مختلف أقسام وفروع البنك لكي يتم الإرتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية ، وجودة الخدمات لمساندة ، وجودة النظام الإداري (Donabedian, 2005:8). لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية ، حيث أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو كفاءتها البشرية ، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع .

٦. التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية: ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال ، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المصرف تجاه مهمة واهداف واحدة . لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكله أساساً لتعريف رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة . والخطة الاستراتيجية يجب ان توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للشركة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (الطائي وآخرون، 2005 : ص 145) . ويرى (Ross, 1995:p 90) . أن بداية سعي الشركات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها استراتيجياً يبدأ بقرار استراتيجي ، يركز على الجودة التي تركز

الميزة التنافسية:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي . ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي ، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق ، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال ، لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكله اقتصادياتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الالكترونية وتدفقات رؤوس الأموال (مسعداوي ، 2007).

مفهوم الميزة التنافسية:

يعني مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية ، وهذا ما أكده (Heizer & Render, 2001: P36) بأن الميزة التنافسية تنشأ من قدرة الشركة على اداء انشطتها بكلفة أقل أو فاعلية أكبر من منافسيها من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين ، وأنها تشير الى تكوين نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون ، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين (سليمان، 2004 : ص74). وعرف (السلمي ،2001: ص 104) القدرة التنافسية على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة

إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

أبعاد الميزة التنافسية:

من خلال استطلاع بعض المصادر وجد الباحث 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 للمنظمة. وتتمثل هذه الأبعاد في :

١. **بعد الكلفة الأقل** : ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم ، وتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة ، مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها ، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح ، أو تحقيق عوائد أكبر إذا مالجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة (شارلز وجاريت ، 2001: ص 307) . ويبين (Evans and Collier, 2007 :p124) بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات.

٢. **الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency** : يرى (شالز وجاريت ، 2007 : ص 196) بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات ، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة ، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أو بالتالي تقل تكاليف الإنتاج.

٣. **الجودة (التميز) Superior Quality** : يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات ، وهو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تختلف عن المنافسين تلقى رضا المستهلك وتجعله متعلقاً بها (مرسي ، 1998: 68) . ويمكن تحقيق الميزة التنافسية

٦. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبائن Superior: Customer Responsiveness وذلك من خلال الاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف مع احتياجات الزبائن ، والسرعة في تصميم المنتجات أو الخدمات التي تلبي تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راکداً وغير مطلوب من الزبائن (الشيخ ، وبدر، 2004) . إن تحقيق كل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية يعد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون، إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية ألا وهو وقت الاستجابة للعميل ، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وإن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل ، ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا (شالز وجاريت ، 2007: ص 202) .

منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، والميزة التنافسية ، والدراسات ذات الصلة ، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات ، وتحليلها للتوصل إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في قطاع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (١٦) بنكاً ، وتبعاً للوقت والإمكانات البحثية المتاحة للباحث تم أخذ عينة هادفة تكونت من (٢٥) فرعاً مصرفياً تعود لـ (٥) بنوك ، هي: البنك العربي الإسلامي ، بنك الأردن ، البنك الأهلي ، البنك العربي ، بنك الإسكان ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (200) فرداً عاملون في تلك الفروع ، تم توزيع استبيانات الدراسة عليهم ، استجاب (176) منهم ، أي ما نسبته (88%) ، وقد قام الباحث باستبعاد (16) استبانة منها لعدم

أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها (الشيخ ، وبدر ، 2004) .

3. المرونة: ويعني بعد المرونة قابلية المنظمة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرتها في تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة (Chase, et.al, 2001: 26). ويبين (Russell and Taylor,1998: p32) بان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.

4. التسليم أو اختصار الوقت (JIT): وهو تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون ، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ، وتخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات ، وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج ، ومدة تسليم الطليبة للزبون ، وزمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع) (Slack, et.al, 2004:p 64).

٥. الإبداع و التفوق (التجديد) Superior Innovativeness:

Innovativenessيشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات ، أو عمليات الإنتاج ، ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة ، أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين (شالز وجاريت، 2007: ص201). ومنه يمكن القول بأن التجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة ، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبون ، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيداً في السوق ، وعندما يحين وقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه.

صلاحيتها للتحليل الإحصائي ، واستبقى (160) استبانة ، أي ما نسبته (80%) من مجموع الاستبانات.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة باستبانة أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض مستخدماً مقياس ليكرت خماسي التدرج لبيان درجة الموافقة من (1-5) بحيث تتراوح بين (موافق بشدة) و (غير موافق بشدة) على ان يتم تصنيف درجات الاتفاق حول الإجابات في ثلاثة مستويات : درجة اتفاق منخفضة ، درجة اتفاق متوسطة ، درجة اتفاق مرتفعة ، تم تصنيفها كالاتي :

$$\text{درجة القطع} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

درجة اتفاق منخفضة : 1- 2.33

درجة اتفاق متوسطة : 2.33 - 3.67

درجة اتفاق مرتفعة : 5 - 2.68

وقد تكونت الاستبانة من (60) فقرة لتقيس مجالات الدراسة. وقد صاغ الباحث فقراتها الثمانية من الإطار النظري . وقد تكونت هذه الأداة من جزأين رئيسيين هما: الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتشمل خصائص (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن (60) فقرة تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق البنوك الأردنية لعناصر إدارة الجودة الشاملة وذلك في سبعة مجالات رئيسية بالإضافة إلى أسئلة تهدف لقياس مستوى الميزة التنافسية الناتج عن تطبيق إدارة الجودة.

صدق الأداة وثباتها:

قام الباحث بتحكيم الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المتخصصين في العلوم الإدارية والنفسية والإحصائية من أساتذة الجامعات الأردنية لدراسة مدى دقة صياغة عباراتها ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة ، وقد تم إعادة النظر في بعض فقراتها في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين. ولحساب معامل

الثبات وزع الباحث (20) استبانة على عينة مبدئية من الموظفين ، ثم حسب لها معامل الثبات (الفا كرونباخ Cronbach Alpha) حيث بلغ (91.5%) ، ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة جعلها صالحة في الدراسة ، كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) ، وبالتالي فإنه يمكن قبول درجة الاعتمادية في هذه الدراسة ، وبعدها وزع الباحث الاستبانات وجمعها وإعادة فحص معامل الثبات لها فكان يساوي (93%)، مما أكد مصداقيتها.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات :

1. المصادر الثانوية : وتمثلت بالدراسات السابقة والكتب والمراجع المتعلقة بالموضوع.
2. المصادر الأولية : قام الباحث بتطوير أداة للتعرف على مدى ادراك العاملين لدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في البنوك الأردنية ، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والدراسات المتعلقة بهذا المجال.

أساليب التحليل الإحصائي :

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات ، وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك للتعرف على مدى ادراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية؟
3. اختبار (F) واختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمتغيرات

أولاً : وصف استجابات أفراد عينة الدراسة :

١. وصف استجابات الأفراد حول مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية ، وللحكم على هذه المتوسطات الحسابية تم اعتماد وتصنيف درجة الاتفاق الآتية الذكر. كما هو موضح بالجدول رقم (1) الآتي:

(الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).
٤. معاملات الارتباط (سبيرمان) وذلك لدراسة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة واكتساب البنوك التجارية للميزة التنافسية.

عرض النتائج ومناقشتها :

بعد أن قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على البنوك عينة الدراسة ، وبعد أن تم استعادتها والبالغ عددها (160) استبانة قدم تحليلاً لبياناتها ، وذلك بهدف الإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها.

الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مجالات

إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية

مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
اقتناع ودعم الإدارة العليا	4.27	0.49	1	مرتفعة
التركيز على الزبون	4.26	0.52	2	مرتفعة
مشاركة العاملين .	3.93	0.63	8	مرتفعة
تدريب العاملين.	4.08	0.54	5	مرتفعة
التركيز على تحسين العمليات البنكية.	4.02	0.52	7	مرتفعة
التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية.	4.10	0.49	4	مرتفعة
اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات	4.06	0.57	6	مرتفعة
التركيز على الاحتياجات الإدارية والالكترونية	4.19	0.52	3	مرتفعة
الميزة التنافسية	4.16	0.49	-	مرتفعة

البنكية) بالمرتبة (السابعة)، وأخيراً جاء مجال (مشاركة العاملين وتحفيزهم) بالمرتبة (الثامنة) والأخيرة . وجاء تطبيق المجالات المذكورة بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

ثانياً : نتائج اختبار فرضية الدراسة :

قام الباحث باستخدام اختبائي (T) ، (F) الوارد في جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). وفيما

يتضح من نتائج الجدول (1) بحصول مجال (اقتناع ودعم الإدارة العليا) على المرتبة (الأولى) على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة، وجاء مجال (التركيز على الزبون) بالمرتبة (الثانية)، وجاء مجال (التركيز على الاحتياجات الإدارية والالكترونية) بالمرتبة (الثالثة)، في حين جاء مجال (التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية) بالمرتبة (الرابعة)، وجاء مجال (تدريب العاملين) بالمرتبة (الخامسة)، وجاء مجال (اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) بالمرتبة (السادسة)، وجاء مجال (التركيز على تحسين العمليات

يلي توضيح للنتائج المتعلقة لكل متغير من هذه .١ نتائج اختبار (T) لقياس الفروق بين المتوسطات المتغيرات.

لمتغير الجنس:

الجدول (٢): نتائج اختبار (T) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس:

الدالة الإحصائية (T) لقيمة (T)	قيمة (T) المحسوبة	الجنس:		المجالات
		إناث المتوسط الحسابي	ذكور المتوسط الحسابي	
٠.٨١٣	٠.٢٣٨	٤.٢٣	٤.٢٨	اقتناع ودعم الإدارة العليا.
٠.٣٢٤	٠.٩٩٦	٤.١١	٤.٣٠	التركيز على الزبون.
٠.٦٧٢	٠.٤٢٧	٣.٨٥	٣.٩٥	مشاركة العاملين .
٠.٥١٩	٠.٦٥٠	٣.٩٨	٤.١١	تدريب العاملين .
٠.٨٧٩	٠.١٥٣	٤.٠٤	٤.٠١	التركيز على تحسين العمليات البنكية
٠.٣٨٩	٠.٨٦٩	٣.٩٨	٤.١٣	التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية.
٠.٦١٠	٠.٥١٣	٣.٩٧	٤.٠٨	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.
*٠.٠٤٣	٢.٠٨٠	٣.٩٠	٤.٢٧	التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية.
٠.٧١٣	٠.٣٧٠	٤.١١	٤.١٧	الميزة التنافسية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

الحسابي لاستجابات الإناث (٣.٩٠). كما تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في المجالات الثمانية الأخرى التي تناولتها الدراسة، حيث تراوحت قيمة (T) لباقي المجالات بين (٠.١٥٣ و ٠.٩٩٦) وبمستوى دلالة إحصائية تراوح بين (٠.٨٧٩ - ٠.٣٢٤)، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات التي تناولتها الدراسة بشكل عام.

٢. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية التي تم استخراجها للفقرات المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون دور وأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، حيث أشارت المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة جميعها على وجود درجة اهتمام مرتفعة لدى البنوك التي تناولتها الدراسة حول أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة . كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمتغير التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية، حيث بلغت قيمة (ت = ٢.٠٨٠) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٤٣)، وكان الذكور أكثر تقدراً لأهمية هذا المجال حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور (٤.٢٧) في حين كان المتوسط

الجدول (3): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لمتغير العمر:

الدلالة الإحصائية لقيمة (F)	قيمة (F)	المجالات		
		أقل من ٣٠	٣١-٤٠	٤١-٥٠
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
٠.٢٥٦	١.٠٤٥	٤.٠٨	٤.١٤	٤.٣٥
٠.٤٩٨	٠.٧٠٨	٤.٠٩	٤.٢٩	٤.٣١
٠.٥٢١	٠.٦٦٢	٣.٨٣	٣.٦٩	٣.٩٩
٠.٦٢٢	٠.٤٨٠	٣.٩٣	٤.١٧	٤.١١
٠.٦٦١	٠.٤١٨	٣.٩٣	٤.١٦	٤.٠٢
٠.٨٩٦	٠.١١١	٤.٠٥	٤.٠٧	٤.١٣
٠.٧٦٧	٠.٢٦٧	٣.٩٥	٤.٠٤	٤.١٠
٠.٩٥٦	٠.٠٤٥	٤.١٩	٤.١٤	٤.٢١
٠.٤٣٧	٠.٨٤٣	٤.٠١	٤.٠٥	٤.٢٢

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

وفقاً لأعمارهم ، أي أن استجاباتهم تعتمد على عوامل أخرى مثل مدى فهمه لفقرات الاستبانة ومدى معرفته بعمليات البنك الداخلية والخارجية واستراتيجيات البنك وغير ذلك من العوامل.

٣. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في أي من المجالات التسعة التي تضمنتها استبانة الدراسة، حيث تراوحت قيمة (F) المحسوبة بين (٠.٠٤٥ - ١.٠٤٥) وبمستوى دلالة إحصائية تراوحت بين (0.256 - 0.956)، أي أن ليس لمتغير العمر دور جوهري في تحديد إجابة الفرد على الفقرات التي تناولتها الدراسة، ولا يمكن تفسير استجابات الأفراد

الجدول (4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً

لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية لقيمة (F)	قيمة (F)	المجالات			
		١٦ سنة فأكثر	١١-١٥ سنة	٦-١٠ سنوات	٥ سنوات فما دون
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
٠.٤٧٠	٠.٨٥٨	٤.٠٨	٤.٥٦	٤.٢٦	٤.٣١
٠.٥٢٤	٠.٧٣٠	٤.٠٩	٤.٥٢	٤.٣٥	٤.٢٥
٠.٥٦٩	٠.٦٨٠	٣.٨٣	٣.٨٣	٣.٧٤	٤.٠٥
٠.٤٩٢	٠.٨١٦	٣.٩٣	٤.٣٣	٣.٩٧	٤.١٦
٠.٨٢٩	٠.٢٩٥	٣.٩٣	٣.٩٦	٣.٩٨	٤.١٠
٠.٩٤٤	٠.١٢٦	٤.٠٥	٤.٠٨	٤.١١	٤.١٦
٠.٨١٣	٠.٣١٧	٣.٩٥	٣.٩٤	٤.١٥	٤.١١
٠.٩٨١	٠.٠٦٠	٤.١٩	٤.١١	٤.٢٣	٤.١٨
٠.٧٨١	٠.٣٦٢	٤.٠١	٤.١٤	٤.١٨	٤.٢٠

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$).

(٠.٨٥٨ - ٠.٤٧٠) وبمستوى دلالة إحصائية تراوحت بين (٠.٩٨١ - ٠.٤٧٠)، أي أن ليس لمتغير عدد سنوات الخبرة دور جوهري في تحديد إجابة الفرد على الفقرات

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في أي من المجالات التسعة التي تضمنتها استبانة الدراسة ، حيث تراوحت قيمة (F) المحسوبة بين (٠.٠٦٠ -

التي تناولتها الدراسة، ولا يمكن تفسير استجابات الأفراد وفقاً لعدد سنوات الخبرة. ٤. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

المجالات	دبلوم فأقل المتوسط الحسابي	بكالوريوس المتوسط الحسابي	ماجستير فأكثر المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (F) القيمة
التركيز على الزبون.	٤.٠٠	٤.٢٩	٤.٢٤	٠.٥٦٩	٠.٥٧٠
مشاركة العاملين.	٣.٧١	٣.٩٤	٤.٠٠	٠.٢٦٥	٠.٧٦٨
تدريب العاملين.	٣.٨٧	٤.١٢	٣.٩٤	٠.٥٥٩	٠.٥٧٦
التركيز على تحسين العمليات البنكية	٣.٧٧	٤.٠٥	٤.٠٠	٠.٦٤٦	٠.٥٢٩
التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية.	٣.٨٧	٤.١٢	٤.٢٢	٠.٦٦٩	٠.٥١٧
اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.	٣.٨٥	٤.٠٩	٤.١٣	٠.٣٧٢	٠.٦٩٢
التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية	٤.٠٩	٠.٢١	٤.١٤	٠.١٤٢	٠.٨٦٨
الميزة التنافسية	٣.٨٩	٤.١٩	٤.١٥	٠.٨٠٦	٠.٤٥٣

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$).

الفقرات التي تناولتها الدراسة ، وبالتالي فإنه لا يمكن تفسير استجابات الأفراد وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

٥. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس

الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي في أي من المجالات التسعة التي تضمنتها استبانة الدراسة ، حيث تراوحت قيمة (F) المحسوبة بين (٠.١٤٢ - ٠.٨٣٢) وبمستوى دلالة إحصائية تراوحت بين (٠.٤٤٢ - ٠.٨٦٨)، أي أن ليس لمتغير المستوى التعليمي دور في تحديد إجابة الفرد على

الجدول رقم (٦): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المجالات	الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (F) القيمة
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
اقتناع ودعم الإدارة العليا.	4.30	4.20	4.20	3.547	0.022*	
التركيز على الزبون.	4.25	4.22	4.22	0.746	0.531	
مشاركة العاملين .	3.90	3.85	3.85	1.054	0.214	
تدريب العاملين .	4.10	3.95	3.95	1.654	0.191	
التركيز على تحسين العمليات البنكية	4.04	4.00	4.00	1.164	0.334	
التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية.	4.12	3.98	3.98	2.903	0.045*	
اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.	4.08	3.96	3.96	1.767	0.167	
التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية	4.15	4.20	4.20	1.993	0.128	
الميزة التنافسية	4.16	4.15	4.15	2.085	0.116	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

الإدارة العليا، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (٣.٥٤٧) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٢٢) ، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير متوسط الإدارة

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير متوسط المستوى الوظيفي فيما يتعلق بمتغير اقتناع ودعم

الجدول رقم (٨): معاملات الارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	المجال
0.000	** ٠.٦٥٤	اقتناع ودعم الإدارة العليا
0.000	** ٠.٦٨٨	التركيز على الزبون.
0.000	** ٠.٥٢٣	مشاركة العاملين .
0.000	** ٠.٦٥٣	تدريب العاملين.
0.000	** ٠.٦٧١	التركيز على تحسين العمليات البنكية
0.000	** ٠.٦٧٧	التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية.
0.000	** ٠.٦٧٧	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات
0.000	** ٠.٦٥٦	التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنك، وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.01$)، حيث تراوح معامل الارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للبنك بين (٠.٥٢٣ - ٠.٦٨٨)، حيث كان لمتغير التركيز على الزبون أعلى ارتباط في إكساب البنك الميزة التنافسية وبمعامل ارتباط مقداره (٠.٦٨٨) في حين كان لمتغير مشاركة العاملين أقل معامل ارتباط مع متغير تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين العاملين (٠.٥٢٣)، وعليه، فإن تبني البنوك التي تناولتها الدراسة لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجالات المختلفة المتعلقة بدعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، ومشاركة العاملين ، وتدريب العاملين ، والتركيز على تحسين العمليات البنكية،

الوسطى فيما يتعلق بمتغير التخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢.٩٠٣) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٤٥) ، وبالنظر للمتوسطات الحسابية يتبين لنا أن الأفراد من الإدارة الوسطى هم الأكثر تقديراً لأهمية متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا ، ومتغير التخطيط الاستراتيجي في البنك مقارنة مع أقرانهم في الإدارة العليا. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي للجوانب المتعلقة بمجالات (التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم ، التركيز على تحسين العمليات البنكية، اتخاذ القرارات ، التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية، الميزة التنافسية) ، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) المحسوبة لكل مجال من هذه المجالات أكبر من مستوى المعنوية (٠.٠٥). وبشكل عام يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي إذ لم يؤثر هذا المتغير سوى في مجالين من مجالات الدراسة التسعة.

رابعاً: نتائج قياس العلاقة بين مجالات إدارة

الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية :

لدراسة العلاقة بين كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة التي تضمنتها الدراسة وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنك قام الباحث باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان) للتعرف على أثر عناصر إدارة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية للبنك، ويوضح الجدول رقم (8) النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

والتخطيط الاستراتيجي للخدمات البنكية ، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية ، قد أكسب هذه البنوك ميزة تنافسية مرتفعة في السوق وفقاً لما أظهرته نتائج معامل الارتباط المذكورة آنفاً.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج :

بناء على التحليل السابق لأسئلة وفرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلي مجموعة من النتائج:

١. أظهرت المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة جميعها إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون دور وأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة.

٢. أشارت نتائج اختبار (F) لأثر متغير الجنس على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجالات المتعلقة بالجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بشكل عام، للجوانب المتعلقة بمجالات إدارة الجودة الشاملة ، والميزة التنافسية، باستثناء متغير التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية حيث أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ، وذلك لصالح الذكور. أما بخصوص متغيرات العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي، فقد أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المذكورة أعلاه في أي مجال من المجالات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. أما بخصوص متغير المستوى الوظيفي ، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير في مجال اقتناع ودعم الإدارة العليا، ومجال التخطيط

الاستراتيجي، حيث كان الأفراد من الإدارة العليا هم الأكثر تقديراً لهذين المجالين، أما ما يتعلق بباقي المجالات السبعة التي تناولتها الدراسة فلم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. وعليه يمكن للباحث قبول فرضية الدراسة الثانية والتي تشير إلى عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين في البنوك التجارية في إدراكهم لأهمية دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات التي تناولتها الدراسة.

٣. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمتغير التركيز على الاحتياجات الإدارية والإلكترونية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مجالات الدراسة الأخرى .

٤. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر ومتغير عدد سنوات الخبرة ، ومتغير المستوى العلمي في أي من المجالات التسعة التي تضمنتها استبانة الدراسة.

٥. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بمتغير اقتناع ودعم الإدارة العليا ومتغير التخطيط الاستراتيجي. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي للجوانب المتعلقة بمجالات إدارة الجودة الشاملة الأخرى ، والميزة التنافسية.

٦. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنك، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) و ($\alpha = 0.01$).

ثانياً : التوصيات:

الجودة الشاملة بشكل فعال هو الدعامه والركيزة لهذه الميزة.

٩. على البنوك التجارية الأردنية أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إبداع حلول مبتكرة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى.

١٠. على البنوك التجارية الأردنية تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق إيفادهم في دورات تدريبية في مجالات إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية وكل ما هو جديد في هذين المجالين.

المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

١. ابو زيادة ، زكي (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) مجلد (25) ، ع 4.
٢. جراد ، زكريا شعبان يوسف (2011) . مكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
٣. جودة ، محفوظ أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤. الحسن ، مرفيء بابكر سر الختم (٢٠١٢). " اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية : دراسة التطبيقية على بنك التضامن الاسلامي السوداني للأعوام ٢٠٠٩-٢٠١٢، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا.

١. ضرورة قيام إدارات البنوك باتخاذ كافة التدابير الضرورية لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أيا كان شكلها وهدفها.
٢. الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة تمكن البنوك التجارية من تطوير ميزة تنافسية.
٣. ضرورة التزام قطاع البنوك التجارية بالمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين المستمر في جميع أنشطة البنك لما يمتلك من أثر في تطوير الميزة التنافسية.
٤. توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية بشكل أكثر فاعلية لتعزيز دورها في تطوير مزايا تنافسية.
٥. ضرورة زيادة اهتمام إدارات البنوك التجارية الأردنية بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.
٦. التأكيد على إدارات البنوك التجارية الأردنية على تحديد ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بصورة مستمرة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية بهدف تحسين وتطوير منتجاتها لتلبية متطلبات الزبائن المتجددة باستمرار.
٧. زيادة حرص إدارات البنوك التجارية الأردنية على إدارة السياسات التنافسية بشكل فعال من خلال إجراء دراسات سوقية شاملة للتعرف على رغبات وحاجات الزبائن ، بحيث تكون عمليات تقديم الخدمات وتسعييرها وتوزيعها وترويجها مبنية على أساس نتائج تلك الدراسات.
٨. على إدارات البنوك التجارية الأردنية أن تعلم إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة ، هو خلق الميزة التنافسية وأن تطبيق فلسفة إدارة

٥. الحسن ، هيثم قسم الله احمد (٢٠١٤). " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية : دراسة التطبيقية على البنك السعودي السوداني (٢٠٠٨-٢٠١٢)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية الدراسات العليا.
٦. حمود، خضير، كاظم (2000). إدارة الجودة الشاملة ، ط١ ، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٧. الخلف ، عبدا لله بن موسى (1997). " ثالث التمييز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ". الإدارة العامة ، مج 37 ، ع 1 ، ص 121- 155 .
٨. الخولاني ، محمد محمد (2007). إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات :مدخل التحليل الكمي ، ط ١ ، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر .
٩. السالم ، مؤيد سعيد ، والمري ، محمد (٢٠٠٥) مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٢٥ ، ع ١٤ ، ٢٠٠٥ .
١٠. السلمي ، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
١١. سليمان ، احمد هاشم (2004). التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، بغداد .
١٢. شالز ، هل وجاريت ، جونز (2001). الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، الرياض : دار المريخ ..
١٣. الشيخ ، فؤاد نجيب ، وبدر ، فادي محمد (2004). "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني "مجلة الإدارة العامة ، مج 44 ، ع 3 .
١٤. الشيخ ، أحمد عازب (2011). " دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال :دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهاد الجودة العالمية (ISO 9001: Version 2000) رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3
١٥. الطائي ، يوسف حجيم ؛ العبادي ، هيثم فوزي (2005) . إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، مج 1، ع 3، السنة الأولى .
١٦. العزاوي ، سحر احمد كرجي موسى (2006). اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، بغداد.
١٧. عقيلي ، عمر وصفي (2001). المهجبة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
١٨. غنيم ، أحمد محمد (2008). إدارة الجودة الشاملة ، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
١٩. القضاة ، محمد علي (2006). أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي : دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية .
٢٠. ماضي ، عادل (2007) " . تطوير جودة المنتجات " ، ط١، الإسكندرية : دار الكتب الجامعية .

5. Heizer, Jay and Render, Barry(2001)."Principles of Operations Management ".4th ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001.
6. Hung, R.Y & Yi, C (2005). "The Implementation of Total Quality Management Strategy in Australia: Some Empirical observations". The Journal of American Academy of Business.
7. Nguyen, T. (2006). "Improving Performance through linking it and TQM in Vietnamese Organizations". Unpublished thesis doctor. University of Fribourg. Switzerland.
8. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary, (2005). Management, 8th. ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.
9. Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W. (1998)" Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness"2nd ed, Prentice Hall, U.S.A.
10. Ross, J.E, (1995) "Total quality Management" 2nd ed, Text, Cases and Reading, St. Lucie press U.S.A.
Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. (2004)"Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New York

٢١. مسعداوي ، يوسف (2007) . " إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة" ، مجلة العلوم الإنسانية، مج 5، ع 35.

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية :

1. Besterfield, Dale, H.; Besterfield-Michna, Carol; Besterfield, Glent H., Besterfield-Sacre, Mary (2005). Total Quality Management 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd. Indian Branch.
2. Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. (2001). "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.
3. Chong, Vincent K. & Rundus, Michael J.(2004) "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, " The British Accounting Review 36.
4. Evans, and Collier (2007) , Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A. Chong, Vincent K. & Rundus, Michael J. (2004) "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance ", The British Accounting Review 36.