



آفاق الاقتصادية

Āfāqiqtiṣādiyyā

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدارالكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت

د. الطيب محمد القبلي

e.elgobbi@su.edu.ly

كلية الاقتصاد – جامعة سرت

د. فتحية أبو بكر محمد

Fathiaidres@yahoo.com

كلية الاقتصاد – جامعة سرت

المؤلفون Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة (APA):

القبلي، الطيب محمد ومحمد، فتحية أبو بكر. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة آفاق اقتصادية. 6 [11] 54-85.

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. وعبرت الدراسة عن المشكلة من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة في مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (مبدأ التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، واتخذت الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف المبحوثة، والبالغ عددهم 70 فرداً، استلم منها 59 استبانة تم اخضاعها للتحليل. وقد سلكت الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد استبانة تم تصميمها لهذا الغرض تكونت من 53 فقرة. كما اعتمد الباحثان في تحليل البيانات الواردة في الاستبانة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية، وحساب صدق الاستبانة من خلال اختبار الفا كرونباخ، وحساب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. كما بينت الدراسة أيضاً وجود تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية والنوعية بالمصارف المبحوثة.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المصارف التجارية، مدينة سرت.

The role of total quality management in achieving competitive advantage

an exploratory study on commercial banks operating in the city of Sirte

Abstract

This study aims to identify the role of Total Quality Management (TQM) in achieving competitive advantage in commercial banks operating in Sirte, and also to identify the role that TQM can play in achieving competitive advantage. The study expressed the problem through a series of questions focused on the contribution of the principles of total quality management (commitment of senior management, customer focus, employee empowerment, continuous improvement) in achieving the competitive advantage in commercial banks under consideration.

The study consisted of all commercial banks operating in the city of Sirte. The sample of this study was taken from managers and heads of departments working in the researched banks, and it followed the descriptive approach aimed at describing the phenomenon and analyzing the data of its variables in order to reach a set of results.

In order to achieve the objectives of the study and answer its questions, the researchers relied on the collection of data related to the literature and previous relevant studies, through which the secondary data were obtained, which formed the theoretical framework of the study, while the practical framework was based on the preparation of a questionnaire designed for this purpose consisted of 53 items. In analyzing the data contained in the questionnaires, the researchers also adopted the SPSS program through the use of some statistical methods suitable for the study hypotheses and questions such as Pearson, the simple regression coefficient. This study has reached a number of results, the most important of which are: that the overall quality dimensions significantly affect the achievement of competitive advantage in commercial banks operating in Sirte. There is also an impact of the dimensions of total quality on the market share as well as on the quality of the commercial banks operating in the city of Sirte.

Key Words: TQM, Competitive Advantage, Commercial Banks.

1.1 المقدمة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً عالمياً لما حقته من نتائج ونجاحات باهرة لكونها أحدثت تغييراً كبيراً في فلسفة الإدارة (الفتلاوي، 2008، ص 25)، فالجودة الشاملة تعد من أهم القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية للمنظمة التي تسعى لرفع أدائها الإنتاجي و الخدمي وتعتمد هذه القضية على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الاستراتيجية لتطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة.

إن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات يعتمد بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من الموظفين، فالميزة التنافسية في المنظمات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء العديد من الميزة التنافسية المستدامة (حسن، 2017، ص 2).

يعد القطاع المصرفي من القطاعات الخدمية التي تعتمد منهج إدارة الجودة الشاملة وسيلة هادفة لدعم كافة الأنشطة التي يقوم بها، وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن ، فالخدمة المتميزة أصبحت هي الأساس في المفاضلة بين مصرف و آخر حيث تتشابه عروض جميع المصارف تقريباً في الخدمات المصرفية التي تقدمها للزبائن، وبالتالي أصبح مستوى جودة الخدمات المصرفية أحد العوامل التنافسية القوية في تأمين البقاء والاستمرار للمنظمات الخدمية بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة (الشعار و النجار، 2014، ص 409). وكون تحقيق ميزة تنافسية أحد المبررات التي تدعو المصارف إلى الاهتمام بتقديم خدمات مصرفية مميزة للزبائن، لذا وجب على صانعي القرار في المصارف ضرورة إتباع إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من تقديم خدمة جديدة وبجودة عالية. ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لمعرفة مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

ولإحاطة بموضوع البحث سوف يتم التطرق إلى مباحثه حيث تم تقسيم المحتوى الفكري والمنهجي والتحليلي للبحث الحالي إلى ثلاثة مباحث: ركز المبحث الأول على استعراض مشكلة البحث ، أهدافه، النموذج الفرضي للبحث، أهميته وفرضياته. وتخصص المبحث الثاني بالإطار النظري للمتغيرات وتم عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. أما المبحث الثالث والتطبيقي فقد خصص للدراسة الميدانية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وقد اشتمل مبحثين وهما: أدوات ومعالجة الدراسة الميدانية و الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

1.2 مشكلة الدراسة:

تشهد الإدارة المصرفية القرن الحالي تغييرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التحديات أهمها المنافسة الحادة، ويزيد من حدة هذا التحدي التغيير في سلوك المستهلك الذي بدأ ينظر للجودة كميّار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدر هذه الخدمة أو المنتج. وهذه التحديات تجعل إدارة المصارف تسعى إلى تغيير في نظمها و أساليبها الإدارية التقليدية وبنّي مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها إلى حد

كبير سعيًا إلى تحقيق رضا الزبون والوصول إلى المنافسة العالمية. لذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يمكن المصارف من تحسين أدائها الإداري ومن تم التميز في دنيا الأعمال ورفع حصتها السوقية.

وبسبب أهمية موضوع الدراسة تم إجراء هذه الدراسة على قطاع المصارف التجارية بمدينة سرت ، نظراً لأهمية هذا القطاع من حيث خدمة العملاء بأفضل الصور من ناحية والعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف من ناحية أخرى، ومن هنا تتضح مشكلة البحث في تسليط الضوء على الجودة في إدارة المصارف للتعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها ومعرفة مدى جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها بعد تطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية .

وبناء على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة الحالية من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك دور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت؟ وينفرع منه مجموعة من التساؤلات:

1. هل هناك دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد الدراسة؟
2. هل هناك دور لمبدأ التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد الدراسة؟
3. هل هناك دور لمبدأ تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد الدراسة؟
4. هل هناك دور لمبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد الدراسة؟

1.3 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية للمصارف التجارية بمدينة سرت.
3. إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.
4. التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.
5. التواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
6. توفير قاعدة معلوماتية حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف المبحوثة.

1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر مبدأ التزام الإدارة العليا معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر مبدأ التركيز على الزبائن معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يؤثر مبدأ تمكين العاملين معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يؤثر مبدأ التحسين المستمر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

1.5 أهمية الدراسة:

1. تظهر أهمية الدراسة الحالية في أنه تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في البيئة الليبية بصفة خاصة، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم لمزيد من الدراسة والبحث يسלט مزيداً من الضوء على أهمية الموضوع ويجذب مزيداً من الاهتمام به في المستوى الفكري والتطبيقي.

2. كما تكمن أهمية الدراسة في ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف لرفع كفاءة الأداء ومنحها الميزة التنافسية باعتبارها تمثل وسيطاً مالياً في مجال الاستثمارات والعلاقات التجارية، فضلاً عن ضرورة تقديم خدماتها المصرفية بسرعة وجودة عالية، من خلال تنفيذ أفكار وممارسات جديدة من شأنها رفع كفاء أداؤها واستقطاب زبائن جدد لتعزيز حصتها السوقية.

3. من ناحية أخرى تزداد أهمية الدراسة لكونها تدرس عينة من المصارف التجارية العاملة بليبيا، وأهمية تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تمكن المصارف على البقاء والمنافسة في سوق يسوده التعقيد والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، جاءت المشاركة بهذه الدراسة لتبحث في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

4. يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث، مما قد يفيد المسؤولين عن التخطيط لمستقبل إدارة الجودة الشاملة في المصرف.

1.6 حدود الدراسة:

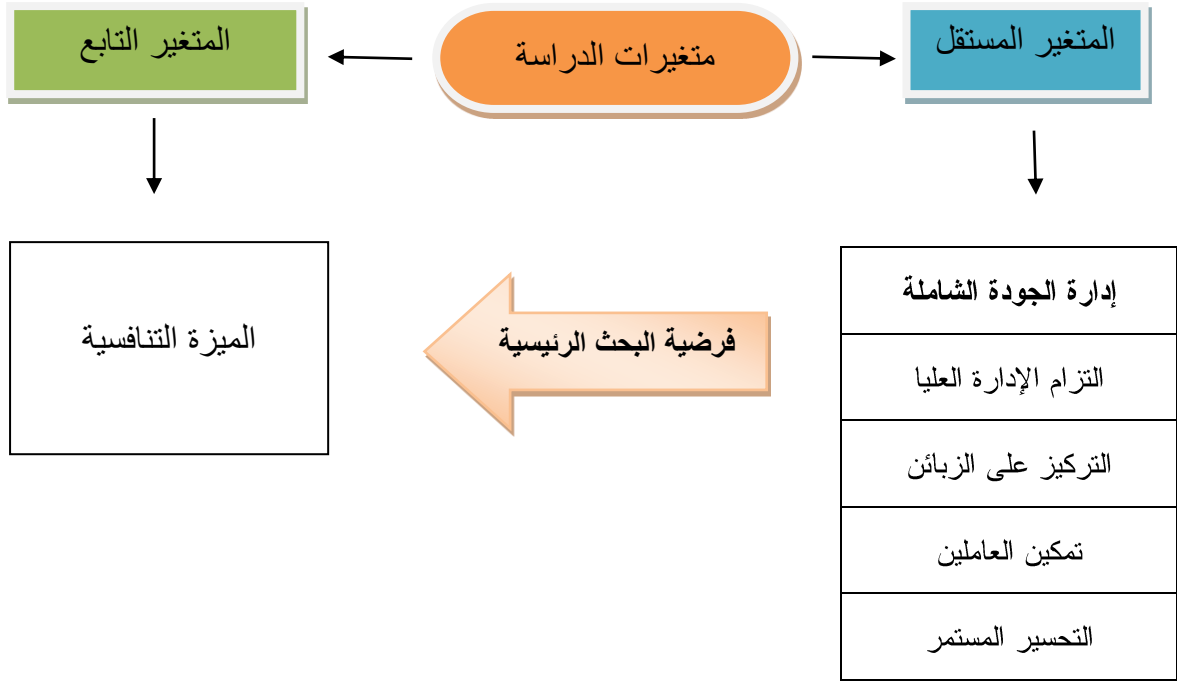
الحدود المكانية، وتتمثل في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت وهي (المصرف التجاري، مصرف الوحدة، مصرف الوحدة الوكالة، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري، مصرف شمال أفريقيا، ومصرف التجارة والتنمية)، أما الحدود الزمانية فتتمثل في دراسة الموضوع من شهر إبريل إلى يونيو 2019. أما الحدود الموضوعية فتتمثلت في دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

1.7 مخطط البحث الفرضي:

يقدم مخطط الدراسة الفرضي صورة معبرة عن فكرة الدراسة، وطبيعة العلاقة بين متغيراتها الفرعية والرئيسية وكذلك إمكانية قياس هذه العلاقة بالارتباط أو الأثر، وفيما يلي المتغيرات التي تضمنها المخطط:

1. إدارة الجودة الشاملة: وهي المتغير المستقل، إذ جرى تناوله من خلال مبادئ أربعة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، والتحسين المستمر).

2. الميزة التنافسية: وهي المتغير التابع، وجرى تناوله من خلال أبعاد (الحصة السوقية، والنوعية).



1.8 مصطلحات الدراسة:

انسجاماً مع أهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في قطاع المصارف التجارية، يمكن تعريف مصطلحات البحث كما يلي:

1. إدارة الجودة الشاملة: نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المصرف للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية الذي يضمن للمصرف ميزة تنافسية.

• التزام الإدارة العليا: التزام الإدارة العليا وقناعتها بتبني فلسفة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وتم قياسها بالفقرات من 1 - 9 في الاستبانة.

• التركيز على الزبائن: تعرف إجرائياً بأن المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت تصمم خدماتها من خلال التركيز على الزبون وتحديد احتياجاته ورغباته، وتم قياسها بالفقرات من 10 - 16 في الاستبانة.

• تمكين العاملين: إعطاء العاملين في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الصلاحيات باتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات، وتم قياسها بالفقرات من 17 - 24 في الاستبانة.

• التحسين المستمر: العمل المستمر من أجل تلبية احتياجات ورغبات الزبائن في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت والسعي لرفع الجودة عند تقديم الخدمات المصرفية، وتم قياسها بالفقرات من 25 - 32 في الاستبانة.

2. الميزة التنافسية:

مقدرة المصرف في التفوق على منافسيه بما يؤدي إلى إشباع رغبات العاملين والزبائن ويحقق له المنفعة والتميز والتقدم على المدى الطويل، وتم قياسه بالفقرات من 1 - 21 في الجزء الثاني من الاستبانة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

من أجل معالجة موضوع البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى مبحثين رئيسيين: تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، في حين تناول المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والمتمثلة في الدراسات السابقة التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها والتي أفادتهما في تحديد بعض إجراءات البحث وفي إعطاء تصور لما آلت إليه بعض الدراسات السابقة في موضوع البحث.

أولاً: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من المفاهيم التي أولى لها الباحثين جهودهم من أجل إعطاء صورة واضحة لكلا المفهومين. سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة شاملة لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وتوضيح العلاقة بينهما.

2.1 إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، مع تحسين موقفها التنافسي في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالات أنشطتها، ولهذا أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة بالتركيز على رضا الزبون حسب معايير الجودة المتعارف عليها دولياً، حتى تستطيع السير باتجاه العولمة الذي لن تقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة، الشبلي، 2002، ص 15)، (Elgobbi, 2014). فالجودة الشاملة في المصارف والمؤسسات المالية تركز على تطوير الخدمة وتحسين الأداء حيث تتوجه الإستراتيجية الحديثة في كافة مصارف العالم نحو العميل لإرضائه (عايش، 2008، ص 3).

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة حيث ينظر إليها (غنيم، 2008، ص 40) بكونها "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء". وعرفت وزارة الدفاع الأمريكية (DOD) إدارة الجودة الشاملة على أنها "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل" (Goetsch & Davis, 2010, p 6). ويتفق هذا التعريف لإدارة الجودة الشاملة مع ما أشار إليه (Besterfield, 2004, p 24). ويرى (عبد المحسن، 2006، ص 156) بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين. وعرفها آخر بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يمنع حدوث الأخطاء، وذلك من خلال تشجيع وتحفيز السلوك الأمثل في الأداء واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية" (Rawlins, 2008, p 8). وبحسب رأي (الطائي، 2008، ص 75) هي "منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها تناولت مفاهيم عدة في وصفها وتقديمها لإدارة الجودة الشاملة، ومن خلال دراسة هذه التعريفات، يستنتج الباحثان تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة هو الأكثر توافقاً مع البحث الحالي باعتباره يركز على المصارف، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها: نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المنظمة للعمل على التحسين المستمر الذي يضمن للمنظمة ميزة تنافسية.

2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

مثلاً أختلف الباحثين وذوي الاختصاص في تعارف إدارة الجودة الشاملة، فأنهم لم يتفقوا على متطلبات تطبيقها أو حتى تسمية هذه المتطلبات، إذ أطلق عليها البعض المستلزمات وأسموها آخريين بالمبادئ، إلا أن هناك اتفاق إلى حد كبير على مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل أشمل هناك أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، يرى الباحثان أنه من الضروري التركيز عليها، لأنها الأكثر ملائمة للقطاع المصرفي قيد البحث والممكنة التطبيق والمستمدة من العديد من الدراسات (طراونة 2002، عايش 2008، ثوابته 2016) وهو ما تم اعتماده من قبل الباحثان في إعداد استبانة هذا البحث، وهذه المبادئ هي:

2.2.1 دعم الإدارة العليا:

إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به لابد من أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، تم ينحدر للمستويات الدنيا (حميدي، 2013، ص 22).

2.2.2 التركيز على الزبائن:

يُعد الزبون أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، وقد اجمع العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية هذه الركيزة (هوارى، 2015، ص 32). يعتبر التركيز على الزبائن من أجل تحقيق الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل المنظمة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما يتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون (عياشواي، 2013، ص 75)، ولذلك ينبغي على المنظمة أن تركز على الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للزبون الجودة العالمية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة لكسب ولائه ورضاه (بودرسة، 2013، ص 11).

2.2.3 تمكين العاملين:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم، أي فتح المجال للعاملين للمشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتوفير الظروف للسماح لهم بأن يساهموا بأفكارهم وآرائهم في عملية التحسين المستمر، بالتالي فإن التمكين هو أكبر من مجرد تفويض فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط على الأعمال التي يقوم بها بل

يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود المهام المطلوبة منه، بحيث تعمل المنظمة بشكل أفضل (الشعار، النجار، 2015، ص 411).

2.2.4 التحسين المستمر:

يشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي المفاجئ في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من أسلوب عمل المنظمة (بدر، 2009، ص 42). إن انجاز أعلى المستويات من الجودة والقدرة التنافسية يتطلب إتباع آلية محددة بشكل دقيق؛ لأجل التحسين المستمر والذي له أربعة مصادر أساسية هي أفكار العاملين، البحث والتطوير، المعلومات على الزبائن، والتميز التنافسي والذي لا يأتي إلا من خلال أفكار جديدة تضاف إلى منتجاتها تميزاً في مختلف الوجوه (عايش، 2008، ص 29).

2.3 الميزة التنافسية

أن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الهام الذي تلعبه حياة المنظمات باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات (صويص وآخرون، 2011، ص 516).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها" (حسن، 2017، ص 22). ومن زاوية إستراتيجية التنافس هناك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أوبكر، 2007، ص 13). أما من زاوية الموقف التنافسي فيرى أبوقحف أن الميزة التنافسية عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة (أبوقحف، 2001، ص 428)، وهو نفس توجه Al-najjar من خلال وصفها بأنها القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرّة التنافسية واستمرارها (داسي، 2012، ص 168). أما من حيث القدرة على تحقيق القيمة للزبون، تعرف الميزة التنافسية بأنها مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق على تلك التي تحققها لهم المنظمات المنافسة (بندقجي، 2006، ص 11)، وهو نفس توجه كل من "ريد" وآخرون من خلال وصفها بأنها المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة بالاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق (عشاوي، 2005، ص 296). وفي نفس السياق، يعرف بورتر الميزة التنافسية بأنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون (Paris: Dunod, 2005, p 4) وهذه القيمة يمكن أن تأخذ شكل فرق في الأسعار بين المنافسين مع نفس المستوى من الأداء للمنتج أو أفراد الأخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار. يقصد بالميزة التنافسية للمصرف الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، أي قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها (جودة، 2006، ص 167). وأمام ما تم استعراضه من وجهات النظر الخاصة بالميزة التنافسية، يرى الباحثان بالاتفاق مع دراسة (الوادي، الزغبي 2011، إيدي 2013) أن التميز في الأداء يعتمد على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، ونظراً لندرة الدراسات العلمية

المتخصصة في هذا المجال وخاصة في البيئة الليبية، ارتأينا نحن تسليط الضوء على دراسة وتحليل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي.

2.3 أبعاد الميزة التنافسية

تناول أغلب الباحثين إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بدلالة بعدين (العتوم 2009، سليم 2010، الوهاب 2012، حسن، 2017) هما:

- **الحصة السوقية:** تعتبر الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع المؤسسة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال.
- **النوعية:** تعتبر النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للمؤسسة مدى تحقيقها للميزة التنافسية في السوق.

2.4 خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهومها الواضح لآبد من تناول خصائصها التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتقييم الميزة التنافسية لها هذه الخصائص هي (عبد الغفور، 2015، ص 12):

- أن تكون مستمرة ومستدامة.
- أن تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع تغيرات البيئة السوقية.

ثانياً: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

بعد أن تم استعراض الأدبيات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات البحث من الضروري استعراض الدراسات السابقة للموضوع ونوعية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فضلاً عن الإفادة منها في اقتراح وأساليب التحليل المناسبة لهذا البحث، ومن هذا المنطلق يقوم الباحثان بعرض مجموعة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

دراسة الوادي و الزعبي (2011) التي هدفت إلى حث الجامعات على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً، ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة. اختيرت جامعة مؤتة، وجامعة الحسين بن طلال، و جامعة آل البيت، وجامعة الزرقاء، والجامعة الهاشمية، وجامعة اربد، و جامعة جرش، و جامعة الإسراء موقعاً لإجراء البحث، أما عينة البحث كانت عينة عمدية تألفت من (120) عضو من أعضاء هيئة التدريس. اعتمد البحث المنهج التحليلي وتبلورت أدوات جمع البيانات في المقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير، حيث شكلت الاستبانة الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث.

قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين مستلزمات التركيز على الزبون والتعليم والتدريب والحوافز والروح المعنوية والمزايا التنافسية.

وجاءت دراسة **حريق (2011)** بعنوان: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء فرع الغرب- سعيدة في الجزائر، حيث هدفت إلى توضيح استراتيجيات التنافس وبيان العلاقة بين المنافسة والجودة. وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على منهجين وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على ثلاثة استمارات وجهت الأولى للعمال والثانية للمدير في حين وجهت الثالثة لزبائن شركة سونالغاز، واختيرت عينة عشوائية بنسبة 20% من مجموع العمال البالغ عددهم (2064) وعينة عشوائية مكونة من 200 زبون.

أوضحت الدراسة أن التدريب في المؤسسة الجزائرية يعتبر غير كافٍ لتحقيق الجودة نظراً لاعتماد المؤسسة طريقة تقدير تكاليف التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية، كما أن هناك مستوى متوسط من الرضا ودرجة التحقيق لرغبات الزبائن.

سعى الباحث **(حسين، 2017)** إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، رقابة الجودة، البحث والتطوير، والإنتاج)، تم اختيار 8 شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملاً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية (300) موظف.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزي لمتغير حجم الشركة.

أجرى **صويص وآخرون (2011)** دراسة بهدف التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وقام الباحثون باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من خلال توزيع استبانات على المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في الإدارات الرئيسة والمديريات التابعة لمجموعة الاتصالات والمقدر عددهم (147)، حيث تكونت عينة الدراسة من (96) موظفاً.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير عال بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزي إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزي للمسمى الوظيفي.

قام **(صفار، 2009)** بدراسة هدفت إلى أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية حيث اتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة تكونت من خمسة مصارف تجارية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وهي على التوالي البنك (العربي، الأردني الكويتي، القاهرة عمان، الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن)، حيث بلغ حجمها (150) فرداً. وأوضحت الدراسة أن هناك تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازلياً (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية،

النقد المهني، وحوافز العمل). كما تبين أن المصارف المذكورة تسعى باستمرار إلى التحسين وتجويد أدائها، فضلاً عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.

حاول الباحث عزون (2015) من خلال دراسته إبراز طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى الاعتماد على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، وقام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على كل من المقابلة الشخصية والاستبيان المعد لجمع البيانات الضرورية لتحقيق هدف الدراسة. تمثل مجتمع الدراسة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (11 مؤسسة) وتكونت العينة من (55) فرداً من أفراد الإدارة العليا والوسطى لهذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى:

- إن اهتمام المؤسسات المبحوثة بإدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية المستدامة جاء بدرجة متوسطة.

- عدم وجود تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين بالمؤسسات المبحوثة حول مدى اهتمام هذه المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة وحول مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها يعزي إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية).

- إن لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لاتجاهات الأفراد المستجيبين بالمؤسسات محل الدراسة مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

وفي سياق نفسه هدفت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث (الدعمي، 2012) إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة عن طريق آراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة والبالغ عددهم (40) فرداً تمثلت بـ (مدير عام للشركة، أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة قيد الدراسة.

دراسة (Powell، 1995) بعنوان إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية بعنوان، حيث تبحث هذه الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة كمصدر محتمل للميزة التنافسية المستدامة، حيث استعرضت الأدلة التجريبية الموجودة فعلاً، وتقارير النتائج التي توصلت إليها دراسة تجريبية جديدة من عواقب أداء إدارة الجودة الشاملة. تشير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلا أن معظم الميزات المرتبطة عموماً بإدارة الجودة الشاملة مثل التدريب الجيد وتحسين العمليات والقياس، لا تحقق ميزة تنافسية بشكل عام، ولكن بعض الميزات الضمنية والسلوكية وغير المواتية - مثل الثقافة المفتوحة وتمكين الموظفين والالتزام التنفيذي يمكن أن تنتج ميزة تنافسية فاعلة. ويستنتج المؤلف أن هذه الموارد الضمنية، وليس أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة تدفع إلى نجاحها، وأن المؤسسات التي تحصل عليها يمكن أن تتفوق على المنافسين مع أو بدون أيديولوجية إدارة الجودة الشاملة المصاحبة.

دراسة (ESIABA، 2016) بعنوان ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في صناعة الطيران في كينيا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تأسيس ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تبنتها المنظمات في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية. وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى إثبات آثار هذه الممارسات على أداء المنظمة بقدر ما

يتعلق الأمر بوضع الشركة على توافق الميزة التنافسية. تمت دراسة أربعين شركة في صناعة الطيران العاملة في كينيا، وتم إجراء مسح شامل لهذه الشركات، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية. أوضحت النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة على أساس العينة أن المشاركين قد وافقوا بشدة على أن الشركة لديها علاقة جيدة مع مورديها، كما أشار تحليل الانحدار في الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لصناعة الطيران في كينيا، كما تم التوصل إلى استنتاجات مختلفة من نتائج هذه الدراسة أهمها: تلعب القيادة العليا في عمليات التطوير دوراً مهماً في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وتوفير بيئة عمل جيدة للعاملين هو مفتاح مشاركتهم في أنشطة صياغة الإستراتيجية للمؤسسات. كما تحتاج المنظمات إلى احتضان ثقافة التعلم والتطوير حيث من المهم تدريب وتطوير القوى العاملة باستمرار.

داسة (Duah & Owusu, 2018) بعنوان تقييم إدارة الجودة الكلية كأداة للميزة التنافسية في خدمات الاتصالات في غانا ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف إدارة الجودة الشاملة كأداة ميزة تنافسية في خدمات الاتصالات المتنقلة في غانا. فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة كون عملية جمع البيانات اعتمدت على الاستبيانات. كما استخدمت هذه الدراسة الطريقة الكمية ، المصممة للحصول على بعض المراجعات من العملاء أو العملاء ، شركات الاتصالات وغيرها من المنظمات حول إدارة الجودة الشاملة كأداة تنافسية في خدمات الاتصالات المتنقلة في غانا. وتم أخذ عينة من مائة وخمسين (150) من مستخدمي الهواتف المحمولة من شركات الاتصالات المتنقلة في غانا. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أداة ميزة تنافسية في صناعة خدمات الاتصالات المتنقلة في غانا.

دراسة (Alotaibi et al, 2013) بعنوان تحليل ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وعلاقتها ببيئة العمل، الغرض من هذه الورقة هو ربط ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وعلاقتها ببيئة المهمة. تم الحصول على بيانات هذه الدراسة من الأداب الموجودة على إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية كذلك. تعتمد المنهجية اعتماداً كبيراً على الأدبيات السابقة الموجودة حول الموضوع الذي يتم التعامل معه. كشفت نتائج الدراسة أن القادة لديهم دور حاسم يلعبونه في نجاح إدارة الجودة الشاملة لأنهم مسؤولون عن تحديد الأهداف ، والاستثمار في الناس ، وخلق سياق تعليمي ، وتطوير علاقة تعاونية مع العملاء ؛ الممارسات المرتبطة بتحقيق التحسين المستمر وبدوره ، يؤثر التحسين المستمر على نتائج الجودة.

أوجه الشبه والاختلاف بين موضوع البحث والدراسات السابقة

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات أن الدراسة الحالية تتفق مع معظمها من حيث الهدف المتمثل في تقييم جودة الخدمات، وعن إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح المنظمات الخدمية، أما ما يميز هذا البحث أنه يركز على موضوع مهم وهو العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية للمصرف يمكنها من رفع مستويات الخدمات المقدمة الزبائن.

وأختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث العينة، حيث نجد أن الدراسات السابقة اهتمت بدراسة العلاقة بين نفس المتغيرين بالتطبيق على مؤسسات خدمية أخرى مثل (الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء، شركة الأدوية، المؤسسات الاقتصادية، شركة التأمين، الجامعات)، ولأن الخطوات المستخدمة في

تطبيق الجودة الشاملة تختلف من مؤسسة خدمية مقارنة بمؤسسة مصرفية كان موضوع بحثنا موجه إلى مجموع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت لإبراز واقع التزامها بإدارة الجودة الشاملة. كما اختلف كل الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها في دراساتها، ويرجع السبب في ذلك الاختلاف بيئة الدراسة. إنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها معظم الدراسات كالتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، والتحسين المستمر وهذا ما تم اعتماده في البحث الحالي نظراً لملائمتها للبيئة الليبية.

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة، وفي إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، وأيضاً المنهجية المتبعة وبناء أداة الدراسة، كما تم الاطلاع على بعض المراجع التي استندت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى مناقشة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات.

الإطار العملي للدراسة: الطريقة والاجراءات

3.1 منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي Descriptive Approach ، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما أختير هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة حيث أن المنهج الوصفي " يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث، ويفسر ويقارن ويقوم أملاً في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، دون تدخل الباحث في مجرياتها" (الخطيب، 2002، ص 2).

3.2 مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على نوعين من المصادر لجمع المعلومات هما المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب الإدارية والمواد العلمية والنشرات والدوريات المتخصصة التي تبحث في موضوعي؛ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة أعدت أساساً للحصول على المعلومات ذات العلاقة من أفراد عينة البحث، والتي تعتبر الأداء الأكثر مناسبة لجمع البيانات لهذا النوع من الدراسات، وتم توزيعها على المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية قيد البحث لمعرفة آرائهم حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية والمتمثلة بالمديرين ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، و البالغ عددهم (70) عنصراً، وهم يتوزعون على جميع الأقسام الإدارية المختلفة بالمصارف المبحوثة. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع الأفراد المستهدفين، وقد استرجعت (62) استبانة، تم استبعاد ثلاثة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (59) استبانة.

الجدول رقم (1): عدد استثمارات الاستبيان الموزعة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	70	الاستثمارات الموزعة
89%	62	الاستثمارات المستلمة
4%	3	استثمارات غير صالحة
84%	59	الاستثمارات الصالحة

والجدول رقم (2) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام حسب المصارف التابعين لها.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب المصارف
العامة بسرت

م	أسم المصرف	العدد المسلم	العدد المستلم
1	مصرف الوحدة الرئيسي	10	9
2	مصرف الوحدة فرع وكالة الجامعة	10	8
3	المصرف التجاري الوطني	10	9
4	مصرف الصحاري	10	9
5	مصرف الجمهورية	10	7
6	مصرف شمال أفريقيا	10	8
7	مصرف التجارة والتنمية	10	9
	الإجمالي	70	59

3.4 أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، كونها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، حيث تم إعداد استبانة مكونة من عدة أبعاد تخدم أهداف الدراسة، وللوقوف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

تم تصميم استبانة خاصة لأغراض جمع البيانات المتعلقة بمتغيري البحث، وتضمنت الاستبانة جزأين رئيسيين؛ الأول يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وأشتمل أربعة مبادئ تم قياسها بـ (32) عبارة أساسية، يواقع (9) عبارات لمبدأ التزام الإدارة العليا، و (7) عبارات لمبدأ التركيز على الزبائن، و (8) عبارات لمبدأ تمكين العاملين، و (8) عبارات لمبدأ التحسين المستمر. أما الجزء الثاني من الاستبانة أحتوى على (21) فقرة ذات علاقة بالميزة التنافسية يواقع (11) عبارة للحصة السوقية، و(10) عبارات للنوعية. بالإضافة إلى الجزء الخاص بالخصائص الشخصية لأفراد العينة، وتم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات، حيث تم إعداد هذا الترميز كما هو مبين في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): ترميز الإجابات

الإجابة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5÷4)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر 2004، 322). والجدول التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

الجدول رقم (4): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس

ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق جداً	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.40	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

3.5 صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين والمختصين في العلوم الإدارية والمالية، وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين وتم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وتم صياغة الاستبانة شكلها النهائي وفقاً لذلك.

3.6 ثبات الأداة: اختبار ألفا كرونباخ:

لقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الاتساق الداخلي، والتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أن هذه الطريقة تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة، كما إنه لا يتطلب إعادة تطبيقها، وتعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة والبالغ عددها 53 فقرة، ويوضح الجدول (5) قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير. ولقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ في هذه الدراسة يساوي (85.1 %)، وهذا يعتبر معامل ممتاز لمثل هذه الدراسات، وتمثل قيم ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي.

الجدول رقم (5): قيم معامل الثبات (لاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التزام الإدارة العليا	9	85.2%
2	التركيز على الزبائن	7	82.2%
3	تمكين العاملين	8	89.3%
4	التحسين المستمر	8	83.6%
5	الميزة التنافسية	21	91.1%
	الاجمالي	53	85.1%

3.7 البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن قرابة 98.3% من المبحوثين كانوا ذكوراً، وأن قرابة 1.7% كانوا إناثاً. أما فيما يتعلق بالعمر، فيتضح أن الفئة العمرية 45 سنة فأكثر هي الفئة الأكثر بين المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث حققت ما نسبته 47.4% من الإجمالي، تليها الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة، حيث بلغت ما نسبته 36.6%. وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية المبحوثين من حملة الإجازة الجامعية الأولى (البكالوريوس) أي قرابة 86.4%، وأن حوالي 11.9% من المستجيبين هم من حملة الدبلوم العالي. أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد أوضحت النتائج أن قرابة 69.5% هم من لهم خبرة من 10 سنوات فأكثر، يليهم من 5 إلى 10 سنوات، حيث شكلت نسبتهم من إجمالي المبحوثين قرابة 22%. والجدول (6) التالي يوضح بقية نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (6): توزيع المشاركون وفقاً لمعيار النوع، العمر، المؤهل العلمي

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	النوع	ذكر	58	98.3%
		أنثى	1	1.7%
	المجموع			
2	العمر	34-20	10	16%
		44-35	21	36.6%
		45 فأكثر	28	47.4%
	المجموع			
			59	100%

%11.9	07	دبلوم عالي	المؤهل العلمي	3
%86.4	51	بكالوريوس		
%1.7	1	ماجستير		
00	0	دكتوراه		
%100	59	المجموع		
%8.5	5	أقل من 5	عدد سنوات الخدمة	4
%22	13	5-10		
%69.5	41	أكثر من 10		
%100	59	المجموع		

3.8 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: التزام الإدارة العليا:

يُبين الجدول التالي (7) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت حول آرائهم عن مستوى التزام الإدارة العليا ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لالتزام الإدارة العليا

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.	3.75	.843	7	مرتفعة
2	تؤدي الإدارة العليا في المصرف أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.	3.63	.998	9	مرتفعة
3	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.69	.725	8	مرتفعة
4	تحرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المصرف ذات جودة عالية.	3.97	.718	4	مرتفعة
5	تساهم الإدارة العليا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة. الحلول للمشاكل التي تواجهها	3.86	1.181	5	مرتفعة
6	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة للمصرف عند الزبائن	4.31	.793	1	مرتفعة جداً
7	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.	3.98	.938	3	مرتفعة

مرتفعة جداً	2	.715	4.27	تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المصرف.	8
مرتفعة	6	.943	3.80	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن وتتجح في إدراك توقعاتهم.	9
		3.92	59927	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول (7) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعء التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعء بين (4.31-3.63). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمصرف عند الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (793)، فيما حصلت الفقرة " تولي الإدارة العليا في المصرف أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (998). وبشكل عام يتبين أن مستوى التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

ثانياً: التركيز على الزبائن:

يُبين الجدول التالي (8) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت حول آرائهم عن مستوى التركيز على الزبائن ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على الزبائن

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يقوم المصرف بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر.	3.86	.776	3	مرتفعة
2	يعمل المصرف استطلاعات دورية لمعرفة رضا الزبائن عن خدمات المصرف.	3.81	.861	5	مرتفعة
3	يُطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم.	3.93	.716	1	مرتفعة
4	يتابع المصرف شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.88	.911	2	مرتفعة
5	يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.	3.24	1.072	7	متوسطة
6	يُشرك المصرف زبائنه في تطوير الخدمات الجديدة.	3.66	1.154	6	مرتفعة
7	يحرص المصرف على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن.	3.83	.673	4	مرتفعة
		3.75	49563	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول (8) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعء التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعء بين (3.93-3.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يُطور المصرف جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم " بمتوسط

حسابي بلغ (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.716)، فيما حصلت الفقرة " يسعى المصرف لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.072). وبشكل عام يتبين أن مستوى التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

ثالثاً: تمكين العاملين:

يُبين الجدول التالي (9) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت حول آرائهم عن مستوى تمكين العاملين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعُد تمكين العاملين

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يحرص المصرف على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	2.95	.990	6	متوسطة
2	يُفوض المصرف صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات.	3.42	1.037	2	مرتفعة
3	يُتيح المصرف المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.	2.86	1.238	7	متوسطة
4	يُتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة.	3.37	1.312	3	متوسطة
5	يحرص المصرف على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء.	3.46	1.023	1	مرتفعة
6	يشارك العاملون بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.	3.20	1.506	5	متوسطة
7	يُدرّب المصرف العاملين على حل المشاكل.	3.31	1.355	4	متوسطة
8	يُجري المصرف لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	3.31	1.368	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.23	.93918		

يشير الجدول (9) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعُد تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعُد بين (2.86-3.46). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يحرص المصرف على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.23)، وانحراف معياري بلغ (1.023)، فيما حصلت الفقرة " يُتيح المصرف المعلومات لجميع العاملين دون استثناء " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (1.238). وبشكل

عام يتبين أن مستوى تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

رابعاً: التحسين المستمر:

يُبين الجدول التالي (10) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت حول آرائهم عن مستوى التحسين المستمر ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعُد التحسين المستمر

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يضمن المصرف مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساته.	3.78	.832	4	مرتفعة
2	يُعد المصرف "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	3.47	.838	7	مرتفعة
3	يعتبر المصرف التحسين المستمر في العمل جزءاً من متطلبات الجودة.	4.05	.775	1	مرتفعة
4	يستخدم المصرف أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.	3.17	.813	8	متوسطة
5	يُطور المصرف في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراء العمليات المصرفية.	3.73	1.096	5	مرتفعة
6	يستجيب المصرف للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية.	3.83	.968	3	مرتفعة
7	يحرص المصرف على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون.	3.53	1.088	6	مرتفعة
8	يهتم المصرف بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته.	3.98	.820	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.69	.62211		

يشير الجدول (10) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة ببعُد التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعُد بين (3.17-4.05). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يعتبر المصرف التحسين المستمر في العمل جزءاً من متطلبات الجودة " بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.775)، فيما حصلت الفقرة " يستخدم المصرف أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري

(813). وبشكل عام يتبين أن مستوى التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

المتغير التابع: الميزة التنافسية:

يُبين الجدول التالي (11) إجابات عينة الدراسة من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت حول آرائهم عن مستوى تحقيق الميزة التنافسية ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الميزة التنافسية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	الحصة السوقية				
2	يبتكر المصرف طرق جديدة لزيادة نسبة تقديم الخدمات.	3.95	.936	6	مرتفعة
3	يسعى المصرف إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	3.64	.905	11	مرتفعة
4	يبحث المصرف عن أسواق مستهدفة جديدة.	3.46	1.208	14	مرتفعة
5	يقيم المصرف وضع السوق المستهدف باستمرار.	3.39	1.083	15	مرتفعة
6	يصمم المصرف خطط دقيقة لتعزيز حصته السوقية في السوق.	3.85	.867	9	مرتفعة
7	يستخدم المصرف إستراتيجية اختراق السوق بهدف تعزيز حصته السوقية.	3.61	.910	12	مرتفعة
8	يركز المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات.	34.0	.890	3	مرتفعة
9	يسعى المصرف إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.	4.22	.618	1	مرتفعة
10	يحرص المصرف على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.	3.92	.934	8	مرتفعة
11	يسعى المصرف إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحه.	4.00	1.017	4	مرتفعة
12	يحرص المصرف على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين.	54.0	.890	2	مرتفعة
	النوعية				
13	يحرص المصرف على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات.	3.98	.820	5	مرتفعة
14	يلبي المصرف كافة رغبات الزبائن من خدمات بجودة عالية.	3.85	.761	9	مرتفعة

مرتفعة	10	.633	3.66	يبتبأ المصرف برغبات زبائنه من خدمات.	15
مرتفعة	16	1.081	3.37	يحرص المصرف على تقديم خدمة وفق أفضل المعايير العالمية.	16
مرتفعة	9	1.031	3.85	يقوم المصرف بمراقبة جودة الخدمات بشكل مستمر.	17
متوسطة	17	11.387	.023	يسعى المصرف إلى تحليل السوق المستهدف بعناية.	18
مرتفعة	9	.798	3.81	يشجع المصرف موظفيه على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة.	19
مرتفعة	7	.868	3.93	يهتم المصرف بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن.	10
مرتفعة	13	.626	3.49	يحرص المصرف على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات.	21
مرتفعة	14	1.088	3.46	يلتزم المصرف بتزويد الزبائن بخدمات تفوق توقعاتهم.	22
		.90883	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول (11) إلى إجابات الباحثين عن العبارات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.93-4.22). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يسعى المصرف إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة " بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.618)، فيما حصلت الفقرة " يهتم المصرف بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن " على المرتبة السابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (11.387). وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.720	0.646	312.185	0.000

يوضح الجدول (12) تأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.720). وبالتالي توجد علاقة إرتباط طردي قوي بين أبعاد الجودة الشاملة والميزة التنافسية. أما معامل التحديد R² فقد بلغ

(0.646) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي ما قيمته (0.646) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت ناتج عن التغير في مستوى أبعاد الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (312.185)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن أبعاد الوحدة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت " الفرضية الفرعية الأولى:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة والتي تنص على:

يؤثر مبدأ التزام الإدارة العليا معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل الاحتمال البسيط لتأثير التزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.574	0.330	28.036	0.000

يوضح الجدول (13) تأثير التزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.574). وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.330) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي ما قيمته (0.330) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت ناتج عن التغير في مستوى التزام الإدارة العليا. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.036)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ التزام الإدارة العليا يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت "

الفرضية الفرعية الثانية:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة والتي تنص على:

يؤثر مبدأ التركيز على الزبائن معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل الاحتمال البسيط لتأثير التركيز على الزبائن على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.479	0.229	16.962	0.000

يوضح الجدول (14) تأثير التركيز على الزبائن على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.479). وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردي متوسط بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.229) عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي ما قيمته (229). من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت ناتج عن التغير في مستوى التركيز على الزبائن. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.962)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ التركيز على الزبائن يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت."

الفرضية الفرعية الثالثة:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة والتي تنص على:

يؤثر مبدأ تمكين العاملين معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.408	0.167	11.410	0.000

يوضح الجدول (15) تأثير تمكين العاملين على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.408). وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردي متوسط بين تمكين العاملين والميزة التنافسية. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.167) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي ما قيمته (167). من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت ناتج عن التغير في مستوى تمكين العاملين. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.410)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ تمكين العاملين يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت "

الفرضية الفرعية الرابعة:

تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة والتي تنص على:

يؤثر مبدأ التحسين المستمر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحسين المستمر على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.665	0.442	45.084	0.000

يوضح الجدول (16) تأثير التحسين المستمر على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.665). وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين التحسين المستمر والميزة التنافسية. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.442) عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، أي ما قيمته (442). من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت ناتج عن التغيير في مستوى التحسين المستمر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.084)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على أن مبدأ التحسين المستمر يؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

ويوضح الجدول (17) تأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على بعدي الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية والنوعية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من حيث الحصة السوقية والنوعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.879)، على التوالي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين الحصة السوقية وكذلك النوعية وإبعاد الجودة الشاملة. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.773) للحصة السوقية و (0.692) للنوعية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي ما قيمته (0.773)، (0.692) من التغيرات في مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت ناتج عن التغيير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية والنوعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (194.457)، (128.240) وهي قيم دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، والتي تنص على وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة الشاملة على بعدي الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية والنوعية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعض أبعاد الجودة الشاملة على بعدي الميزة التنافسية كلا على حدة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.879	0.773	194.457	0.000
النوعية	0.832	0.692	128.240	0.000

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

اعتماداً على تحليل البيانات المرتبطة بالدراسة، والمناقشات، والتحليلات التي تضمنتها، خلصت هذه الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات، أهمها:

1. أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
2. أن مستوى التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
3. أن مستوى تمكين العاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

4. أن مستوى التركيز على الزبائن بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
5. أن مستوى التزام الإدارة العليا بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.
6. يؤثر مبدأ التحسين المستمر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.
7. يؤثر مبدأ التركيز على الزبائن معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت .
8. يؤثر مبدأ التزام الإدارة العليا معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.
9. يؤثر مبدأ تمكين العاملين معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.
10. تؤثر أبعاد الجودة الشاملة معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.
11. يوجد تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.
12. يوجد تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على النوعية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على ما تمخضت عنه الدراسة من استنتاجات فإنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1. لأن الزبون هو هدف المصرف وغايته الأساسية وسر نجاحه ومقياس تقدمه إذاً فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته المتجددة.
2. من أجل تحقيق الميزة التنافسية بشكل جيد، توصي هذه الدراسة ضرورة ان تستخدم المصارف أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، إضافة أن تقوم هذه المصارف بإجراء لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين بهدف لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة الشاملة.
3. نظراً لأهمية تحليل البيئة السوقية من أجل تفادي أي تهديدات قد تواجه المصارف مستقبلاً، ينبغي أن تسعى المصارف إلى ضرورة تحليل السوق المستهدف بعناية.
4. توصي هذه الدراسة بضرورة أن يشارك العاملون بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة، يتيح المصرف المعلومات لجميع العاملين دون استثناء، وأن يحرص المصرف على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- أبو بكر، مصطفى، (2007)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو قحف، عبد السلام، (2001) "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية.
- جودة، محفوظ أحمد (2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- سليم، أحمد عبد السلام (2010)، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي، رعد عبد الله، قدارة، عيسى (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العمر، بدران (2004): تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، دار الاصدارات الصحيحة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- عبد المحسن، توفيق (2006)، التقييم والتميز في الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- غنيم، أحمد محمد (2008)، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

ثانياً: المجلات:

- الدعيمي، علاء فرحان، محسن، السيد ليث (2012) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 21، ص33- 70.
- الشعار، قاسم إبراهيم، النجار، فايز جمعة (2015) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الابداع التكنولوجي- دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، ص409- 425.
- الصفار، أحمد عبد اسماعيل (2009) أثر المناخ التنظيمي في الأداة و الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، ص65- 96.
- بندقجي، محمد (2006) اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدرء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، الأردن، مجلة الدراسات، المجلد 23، العدد 2.

داسي، وهيبه (2012) دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، ص165-176.

صويص، راتب، وفلاق، محمد، و بوقجاني، جناة، و أبو حماد، أيمن (2011) عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، ص511-526.

الطراونة، محمد (2002) الجودة الشاملة و القدرة التنافسية: دراسة على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29 العدد 1، ص 32-47..

عزون، فاروق (2015) دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، ص165-176.

الوادي، محمود حسين، الزغبى، على فلاح (2011) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية- دراسة تحليلية-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 4، العدد 8، ص60-95.

ثالثاً: الرسائل:

حسن، أحمد إبراهيم (2017) أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، كلية الأعمال.

هواري، العابد (2015) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية ادرار ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.

بدر، رشاد محمود (2009) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم التجارة، غزة.

عبد الوهاب، بوبعة (2012) دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (2015) متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.

عزون، فاروق (2015) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ثوابته، مأمون محمد حسن (2016) أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.

بودرسة، حنان (2013) علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت عين التوتة- باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

حميدي، عبدالرزاق (2014) أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك- مع الإشارة لحالة الجزائر ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

عايش، شادي عطا (2008) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، غزة.

عشاوي، أحمد، (2005) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

حريق ، خديجة (2011) إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيده - ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

العتوم، محمد فوزي (2009) رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

رابعاً: المصادر الأجنبية:

- Besterfield, D. 2004. Quality Control (7th ed.), New Jersey: NJ Prentice Hall.
- Goetsch, D. and D., Stanley. 2010. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality (6th ed.), New York, NY: Pearson.
- Elgobbi, E. M (2114) Implementing the Requirement of Quality Management System According to ISO 9001:2008 in Higher Education Institutions: A Case Study for Sirte University in Libya, International Conference on Law, Management and Humanities (ICLMH'14) June 21-22, 2014 Bangkok (Thailand).
- Rawlings, R. A. 2008. Total Quality Management (TQM), Bloomington: Author House.
- Malhotra N., (2003), Marketing Research, 4th ed., Prentice Hall
- Alotaibi, F. M, Yusoff, R. Z and Islam, R (2013) Analysis of Total Quality Management Practices, Competitiveness and Their Relationship to the Task Environment, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(6): 515-526.
- Owusu, P. A & Duah, H. K (2018) Evaluating Total Quality Management as a Competitive Advantage Tool in Mobile Telecommunication Services in Ghana, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol. 6 No. 1.
- Powell, T. C (1995) Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, Strategic management journal, Volume16, Issue1, Pages 15-37.

Esisba, L. A. (2016) Total Quality Management Practices and Competitive Advantage in the Aviation Industry in Kenya, Master Degree in Business Administration, School of Business, University of Nairobi.