

## إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية

### دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة / مدينة بنغازي

د. صبري جبران الكرفلي – قسم التسويق – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

أ. جلال عوض محمود – رئيس قسم الإنتمان – مصرف الصحاري

### الملخص

في إطار نمو المنافسة والتوجه نحو تطوير الخدمات التسويقية للمصارف الليبية، جاءت الدراسة الحالية هادفة للتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية بمصرف الوحدة في مدينة بنغازي كونه من أكبر المؤسسات الليبية العاملة بالقطاع المصرفي، حيث استهدفت الدراسة الوظائف القيادية بالمصرف، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وسهولة حصره، فقد تم استخدام المنهج الوصفي وتم تجميع البيانات الميدانية عن طريق استمارة الإستبانة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى أو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، بينما الميزة التنافسية بالمصرف كانت متوسطة، وقد ارتبطت إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مع بعض بعلاقة قوية موجبة ذات دلالة معنوية، ختاماً تُقدم الدراسة عدداً من المضامين والتوصيات، وتقترح بعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمجال البحث.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، مصرف الوحدة.

### ABSTRACT

**Due** to the growing competition and the inclination towards developing marketing services at Libyan banks, this study has been conducted. The paper aims to measure the nature of the relationship between Total Quality Management and Competitive Advantage creation in Wahda Bank, as one of the largest banks in the city of Benghazi, where the study targeted decision makers of the bank. A comprehensive survey was conducted to collect the required data. Descriptive approach was adopted, and the study concluded with a set of results, the most important of which is that the level of Total Quality Management practice was high, while the Competitive Advantage level was average. The two factors were strongly and positively associated with each other. Finally, the study ends with its limitations and puts forward implications and future avenues.

**Keywords:** Total Quality Management, Competitive Advantages, Wahda Bank

## المقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها لتحقيق المزايا التنافسية، وتزداد هذه الحاجة إلحاحاً في الأسواق الرأسمالية شديدة التنافسية، حيث شهد العالم العديد من المداخل في مجال التسويق الإستراتيجي، لتأسيس هذه المزايا التنافسية، فكان مدخل إدارة الجودة الشاملة من بين أبرز وأحدث تلك المداخل.

إن علاقة الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة أصبحت من بين أكثر المداخل التي تم اللجوء إليها في أدبيات علوم الإدارة والتسويق، في العالم المتقدم والنامي والمتحول كما بينت الأدبيات المتخصصة، الأمر الذي دفع باتجاه تقصي مثل هذا التوجه في بيئة الأعمال المصرفية في ليبيا.

وبشكل تاريخي يُمكن إرجاع جذور إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى أوائل العشرينيات من القرن الماضي، عندما تم تطبيق النظرية الإحصائية لأول مرة على مراقبة جودة المنتجات، ثم تطور هذا المفهوم بشكل أكبر في اليابان في الأربعينيات عن طريق بعض المُنظِّرين والعلماء الأمريكيين أمثال دمينغ وجوران وفيجنباوم (Deming, Juran and Feigenbaum).

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بوصفها أمّا أحد المداخل الحديثة في التفكير الإستراتيجي لخلق المزايا التنافسية إنطلاقاً من مفهوم مُقترح القيمة (Value Proposition)، الذي يُعد لب أوجوه العمليات التسويقية الإستراتيجية الهادفة إلى اكتساح الأسواق من خلال إرضاء الزبائن خصوصاً في الأسواق شديدة التنافسية، حيث اشتغل العديد من العلماء والمُنظِّرين في المجال الإستراتيجي ومنذ عقودٍ من الزمن بهذه الأفكار، وكان الإهتمام الأكثر مُنبهاً على كيفية بناء القدرات التنافسية وخلق المزايا التنافسية. وفي هذا الشأن فقد تم تصميم العديد من النماذج الإستراتيجية في التخطيط التسويقي، لأجل تسويق المنتجات والخدمات من خلال مدخل بناء أو خلق المزايا والقدرات التنافسية (Arther 1909, Ansoff 1918, Mintzberg 1939, Henderson 1968, Porter 1985, Nieuwland, 1994, Treacy and Wiersema, 1995 Walters, (2002).

من هذا المنطلق، يُعد خلق الميزة التنافسية من أهم التحديات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمات العالمية على اختلاف أنواعها، بما فيها المصارف في تسويق خدماتها بأفضل مما يعرضه المنافسين في سوق الخدمات المصرفية، من خلال تحسين مستويات الجودة واستغلال الموارد بشكلٍ يُحقق قيمة أكبر للزبون مُقارنةً بالمنافسين، حيث إن درجة التنافس في المصارف من العوامل التي تُحدد قدرة المصرف على الصمود في وجه مُنافسيه وضمان بقائه في سوق العمل المصرفي.

ولبقاء المصارف في السوق كان لا بد لها من تحسين قدراتها التنافسية، وهذا لم يكن ليتأتى إلا من خلال تبني التفكير التسويقي الإستراتيجي فكان مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو أحد أهم هذه المداخل التي تم تبنيها من قبل مُعظم المنظمات والشركات الرائدة، بما فيها المصارف العالمية لأجل تحقيق التميز التنافسي.

إن إدارة الجودة الشاملة في عمومها يُنظر إليها بوصفها نظاماً مُتكاملًا ومُتنامياً يهدف إلى زيادة الربحية وتعزيز المكانة التنافسية في السوق، وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات التسويقية، مع تحقيق أدنى مستوى مُمكن من الأخطاء.

وهذا يُمكن تعزيره أكثر من خلال الإستفادة من تبني مفهوم التسويق المشذب (**Lean Marketing**)، والمعتمد على الإستفادة من التغذية الراجعة في الجهود التسويقية، وفي ذات السياق فقد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: مدخل إداري يُشارك فيه جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة السائدة لتحقيق أعلى مُعدلات رضا الزبائن وأصحاب المصلحة (**Ismrylis et al, 2015; Aranda et al, 2015**)، أما فيما يتعلق بمكونات أو عناصر هذا المدخل أو هذه الفلسفة في التميز السوقي فلا يوجد توافق عالمي بشأن مكوناتها الدقيقة حتى الآن، إذ مازال هناك تحديث وتطوير لهذه المكونات ارتباطاً بمفاهيم العولمة والتقلب التكنولوجي والبيئي والثقافة المحلية (**Corredor and Goni, 2011**)، الأمر الذي يتطلب المتابعة المستمرة للإتجاهات المستقبلية لأبعاد ومجالات تطور هذا المفهوم والتغيرات التي قد تطرأ على أبعاد هذا المفهوم.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

من أجل فهم موضوع الدراسة في سياقه الشمولي والإستراتيجي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته ببناء المزايا التنافسية، كان لا بد من الإطلاع على الأدبيات المتخصصة والدراسات العلمية المنشورة في هذا الموضوع، وفي هذا الصدد تم توسيع إطار المسح فشمّل العديد من المجالات الإقتصادية والإدارية والتسويقية التي استخدمت فيها إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية.

إن مُراجعة الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بموضوع البحث قد أفرزت العديد من المساهمات العلمية في الدول المتقدمة والنامية

على السواء، فمثلاً بعض المساهمات الرائدة في العالم جاءت من علماء من أمثال ديمينج وجوران ( **Deming and Juran, 1986**)، كروسبي (**Crosby, 1979**)، فلين وزملائه (**Flynn et al. 1994, 1995**)، وساراف وزملائه ( **Saraph et al. 1989**)، فلين وزملائه (**Flynn et al. 1994, 1995**)، أكدوا على سبعة أبعاد وهي: دعم الإدارة العليا، جودة المعلومات، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج، وإدارة القوى العاملة، ومشاركة المزود، وأخيراً مشاركة العميل، بينما حدد ساراف وزملائه

(**Saraph et al. 1989**) ثمانية أبعاد لقياس إدارة الجودة الشاملة وهي: دور القيادة العليا وسياساتها، دور قسم الجودة، التدريب، تصميم المنتج أو الخدمة، إدارة الجودة لدى المزود، إدارة العمليات وإجراءاتها، جودة البيانات وإعداد التقارير، وأخيراً علاقة العاملين ببعضهم، إدوارد ديمينج وكروسبي في الجانب الآخر كان قياسهم للجودة قائماً على (14) عنصراً، بينما ركز جوران على جودة التخطيط والمتابعة والتحسين، هناك أيضاً نماذج أخرى لقياس الجودة ركزت على معايير جائزة بالدريدج وإطار التميز الأسترالي **Baldrige Award Criteria and Australian Business Excellence**، بالإضافة إلى ذلك هناك معايير

باول (**Powell, 1995**) لقياس إدارة الجودة الشاملة وهي تتألف من (12) عنصراً وهي: إلتزام القيادة أو الإدارة العليا، تبني فلسفة الجودة، والعلاقة الوثيقة بالزبائن، والعلاقة الوثيقة بالمورد، والمُعيرة، والتدريب، وإنتتاح المنظمة، تمكين العاملين، عقلية العيوب الصفورية، تحسين العملية، نظام تشغيل مرن، وأخيراً القياس، أما التراكوي (**2012م**) في ليبيا فقد بنى في دراسته خمسة أبعاد هي: إلتزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، ومُشاركة العميل، وتدريب وتأهيل العاملين، ثم التحسين المُستمر.

الميزة التنافسية وهو المتغير الثاني في الدراسة الحالية فقد حظي باهتمام كبير أيضاً لوجود العديد من الدراسات بخصوصه، كما تبين أن مفهومه وأبعاده قد تعددت وتباينت وفقاً لبيئات الأعمال المختلفة.

الميزة التنافسية وهو المتغير الثاني في الدراسة الحالية فقد حظي باهتمام كبير أيضاً لوجود العديد من الدراسات بخصوصه، كما تبين أن مفهومه وأبعاده قد تعددت وتباينت وفقاً لبيئات الأعمال المختلفة.

إن الميزة التنافسية كمفهوم تم النظر إليها في الأدبيات على أنها أحد مكونات الإستراتيجية التسويقية بالمنظمة، التي تتكون في العادة من مزيج من العناصر الملموسة وغير الملموسة، حيث يُمكن لأي منظمة أن تمتلك ميزة تنافسية إذا استعملت مواردها وقدراتها بطريقة صحيحة لاقتناص الفرص الاستثمارية في السوق.

أيضاً هناك من نظر إلى مفهوم الميزة التنافسية باعتباره قدرة المنظمة على جذب العملاء وبناء مكانة لها أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبل العملاء، وتحقيق رضاهم من خلال القيمة المضافة والمتنوعة للعميل (Bakri, 2008)، آخرون نظروا إلى الميزة التنافسية على أنها ليست جامدة أو ثابتة لكنها تتغير وفقاً للتغيرات والتطورات التي تحصل في البيئة التسويقية، الخارجية الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية (Alrebawi, 2000).

إن عملية بناء الميزة التنافسية للمنظمة تحتاج إلى قدرات وموارد مادية وبشرية ومعرفة متطلبات السوق والزبائن وتقضي درجة المنافسة السائدة في السوق (Helen, 1996)، لذلك فإن بناء هذه الميزة قد يتم بناءً على الإمكانيات الداخلية المتاحة للمنظمة، أو بناءً على الظروف الخارجية في السوق وما تعرضه من فرص بالإمكان إقتناصها بكفاءة.

كذلك يُمكن تحقيق أو إكتساب الميزة التنافسية من خلال التركيز على الموارد النادرة وتأهيل الموارد البشرية الحالية (Martin, 1999)، أو من خلال قياس رضا العملاء عن مستوى الجودة (Darby and Kari, 1993)، كذلك هناك من نظر إلى الميزة التنافسية من خلال مكوناتها وهي: التكلفة والمرونة والتسليم والجودة (Dranove and White, 1998).

فمثلاً التكلفة بوصفها مدخلاً للميزة التنافسية تم تصنيفه على أنه البُعد الأكثر شيوعاً، الذي تستخدمه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث يكون العملاء أكثر حساسية نحو الأسعار في تلك الحالة، والتركيز على العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف أقل من المنافسين سيكون هو الأمر الحاسم في هذه الحالة، مثل زيادة الخبرة والمؤهلات والتعليم والإستثمار الناجح، ووضع سياسات مناسبة للإنتاج والتوزيع، واستغلال الموارد المتاحة بطريقة مثالية (Deborah, 1998; Baranes and Bardy, 2004).

المرونة كبعد من أبعاد التنافسية هو الآخر تم النظر إليه بوصفه قدرة المنظمة على تقديم مستويات متعددة ومتنوعة من المنتجات والخدمات للسوق المستهدف، من خلال قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية في التصميم والتقديم للمنتجات والخدمات بما يتوافق مع تطلعات وتوقعات الزبائن (Russell and Tylor, 2000)، المرونة تم تعريفها بأنها: "قدرة المنظمة على الإستجابة لاحتياجات زبائنهم بسرعة وفعالية" (Krajewski and Ritzman, 2005, 65)، كما أن هناك من نظر إلى المرونة على أنها "تكييف الخدمات لكي تستجيب إلى متطلبات العملاء مع تجنب الشكاوى لتحقيق أعلى مستويات الرضا" (Dilworth, 1996, 66).

أما فيما يتعلق بالتسليم باعتباره بُعداً من أبعاد الميزة التنافسية، فقد تم تعريفه: بأنه القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بسرعة إستجابة لطلبات العملاء، حتى وإن تسبب ذلك في ارتفاع تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة (Bakri, 2005)، فنسبة كبيرة من العملاء يهتمهم توقيت إستلام الخدمة ولا يرغبون في الإنتظار كثيراً حتى استلامها، فمتى ما كانت المنظمة قادرة على الإستجابة لحاجات

ومتطلبات العملاء أسرع من المنافسين فإنها ستتمكن من الحصول على حصة سوقية أكبر وبأسعار أكبر ولفترة زمنية طالما المنافسة محدودة (Noori and Redford, 1995; Rabaawi, 2000).

أما البعد الرابع للميزة التنافسية فهو الجودة، وهو يعني: زيادة رضا العميل عن المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق مع توقعات الزبون في تصميم المنتج وتقديمه (Bakri, et al. 2006).

إن دراسة العلاقة الإرتباطية بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية قد حظيت هي الأخرى باهتمام كثير من منظمات العالم المتقدم والنامي على السواء، فمثلاً عندما تحدث توماس باول (Powell, 1995) عن إدارة الجودة الشاملة فقد بيّن أنها مهمة جداً للشركات لخلق المزايا التنافسية، إلا أن مقدار مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ليست بنفس القيمة أو الأهمية النسبية، كما أنها تختلف من مجال اقتصادي إلى آخر، ولا بد من أخذ ذلك في الحسبان، أما (مصطفى، 2001م)، الذي استهدفت دراسته بعض المصارف العربية، فقد أكد على أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يُعد من أهم الأسس لخلق القدرات التنافسية، وهذا يعني ضرورة إرتباط الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

في دراسة أخرى في دولة الهند قام كل من باتانايك ومادوليتي (Pattanayak and Maddulety, 2011) بإجراء دراسة على القطاع المصرفي الهندي لمعرفة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وزيادة التنافسية المصرفية من خلال رضا العملاء، وقد بينت دراسته وجود علاقة وثيقة بين تطبيق أبعاد الجودة الشاملة ورضا العملاء عن الخدمات التي تُقدمها المصارف بالهند، وبالتالي أثبتت الدراسة تأثير تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الهندي على رضا العملاء كمصدر للميزة التنافسية للمصارف الهندية، أما دراسة (بالهوايل، 2011م) في ليبيا عن مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في ليبيا وعلاقتها بالميزة التنافسية، فقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي لهذه المنظمات كان مناسباً لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة مُراعاة تهيئة وتقويم بعض الأبعاد والعناصر لثلاثم تطبيق هذا المفهوم، وفي غانا، قام كورانكي (Korankye, 2013) بإجراء دراسة استهدفت فيها 60 شركة خدمية وصناعية، وقد تبين أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نظرياً هو أمر مهم جداً، لكن في الواقع العملي لم تجد الدراسة تطبيق فعلي له وانعكس ذلك سلبياً على خلق القدرات التنافسية لتلك الشركات، وفي نفس السياق أوضحت دراسة (البياتي، 2013م) على عينة من المصارف الحكومية العراقية أن للاستجابة السريعة والفاعلة لاحتياجات ورغبات الزبائن تأثير على خلق القدرات والمزايا التنافسية للمصارف العراقية، وفي الجزائر بينت دراسة (إيدي، 2013م) أن هناك علاقة إرتباط قوية بين إلتزام المصارف الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مزاياها التنافسية، وفي ليبيا بيّنت دراسة (جبارة، 2014م) تبين أن إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الليبية، وفي دولة الأردن بيّنت دراسة (Rawashdeh, 2014) أن إدارة الجودة الشاملة هي أساس للميزة التنافسية وتحقيق الأداء المرتفع للمصارف الأردنية، حيث استهدفت الدراسة مُتخذي القرارات في 224 مصرفاً في عمان، وفي ماليزيا بيّنت دراسة جانا بافارابو وبراثيقادابا (Ganapavarapu and Prathigadapa, 2015) أن هناك تأثيراً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على خلق المزايا التنافسية، وأن هذه المزايا التنافسية كانت أوضح بالنسبة لشركات الأعمال المُتحصلة على شهادة الأيزو (ISO Certificate) مُقارنةً بنظائرها غير المُتحصلة على تلك

الشهادة، كما أكدت دراسة (كحيل، 2016م) أن هناك علاقة قوية تبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخلق الميزة التنافسية، أما في دراسة حديثة في ماليزيا، بينت دراسة ينغ وزملائه (Yeng et al, 2018) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالفنادق كان له أثر إيجابي على خلق المزايا التنافسية في القطاع الفندقية في هذه الدولة، وفي دراسة حديثة بدولة قطر أكدت دراسة (Alaoun, 2018) أن هناك تأثيراً واضحاً لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة على الأولويات التنافسية لشركات الاتصالات في قطر، وفي دراسة حديثة عن القطاع المصرفي الأردني، بينت دراسة (الصريرة، 2019م) أن هناك تأثيراً واضحاً لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على بناء أو خلق الميزة التنافسية في المصارف الأردنية، ومن ثم تميز تلك المصارف في سوق العمل المصرفي محلياً ودولياً.

من هذا المنطلق وتأسيساً على النتائج التي تم التوصل إليها أعلاه في سرد الإطار النظري والدراسات السابقة، يُمكن الخلوص بنتيجة عامة مفادها أنه رغم اختلاف القطاعات الاقتصادية التي شتمتها الدراسات السابقة، ورغم اختلاف الدول والأماكن التي أجريت فيها تلك الدراسات، يظل تبني تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة له تأثيره الإيجابي على خلق المزايا والقدرات التنافسية للشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها بما فيها القطاع المصرفي، وتزداد هذه القيمة والأهمية في الأسواق الرأسمالية شديدة التنافسية، الأمر الذي كان أحد الدوافع لتقصي مثل هذا التأثير في القطاع المصرفي في بيئة الأعمال الليبية.

### مشكلة الدراسة

بالإشارة إلى الدراسات التي تم الإستعانة بها في تأصيل وتأطير موضوع الدراسة، التي أشارت في مجملها إلى وجود تأثير واضح لتبني تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على بناء المزايا التنافسية في العديد من القطاعات الاقتصادية الخدمية والتجارية والصناعية بالعالم (e.g. Powell, 1995; Pattanayak and Maddulety, 2011; Korankye, 2013 Ganapavarapu and Prathigadapa, 2015; Yeng et al, 2018)، وبالإشارة إلى تنامي المنافسة في القطاع المصرفي في ليبيا خصوصاً في القطاع الخاص في السنوات الأخيرة، وسعي إدارات تلك المصارف للإستفادة من الظروف الاقتصادية الراهنة لزيادة معدلات النمو والربحية في السوق بكل السبل التجارية والتسويقية الممكنة، فقد بدأت المصارف الليبية في الإتجاه نحو بناء المزايا التنافسية من خلال العديد من الشواهد والمؤشرات التسويقية الحديثة مثل مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل قياس جودة الخدمات، المدخل التقني بتسخير تكنولوجيا المعلومات لتسهيل وتسريع وتيرة الإنجاز وزيادة مستويات رضا العملاء (الشاعري، 2018م)، الأمر الذي ساهم في زيادة معدلات الربحية والعوائد المالية من خلال التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والتسويق الرقمي في تقديم وترويج خدماتها المصرفية.

بناءً على ما سبق يُمكن طرح مُشكلة البحث على النحو الآتي: هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمصرف الوحدة في مدينة بنغازي؟

### أهداف الدراسة

1. قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصرف الوحدة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى الميزة التنافسية في مصرف الوحدة من وجهة نظر العاملين بالمصرف.

3. تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مصرف الوحدة في مدينة بنغازي.

### فرضيات الدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بات من اللازم إستقراء الأدبيات السابقة وصياغة فرضيات للدراسة على ضوءها وذلك على النحو الآتي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مصرف الوحدة في مدينة بنغازي.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (إلتزام ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، التركيز على الزبون، والتحسين المستمر) والميزة التنافسية في مصرف الوحدة في مدينة بنغازي.

### منهجية الدراسة وآليات القياس

لأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة كان لابد من الإسترشاد بالإطار النظري والدراسات السابقة في تحديد مقاييس ومتغيرات الدراسة، حيث اشتملت الدراسة على مُتغيرين هما: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، فبالنسبة للمتغير الأول وهو إدارة الجودة الشاملة فقد تم تبني مقياس (التركاوي، 2012م) مع إدخال بعض التعديلات عليه، وهو قائم على خمسة أبعاد هي: إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العميل، تدريب وتأهيل العاملين ثم التحسين المستمر.

بالنسبة للمتغير التابع وهو الميزة التنافسية فقد تم تبني مقياس (المطيري، 2012م) في الأردن، وهو يشمل: الإختلاف التمييزي والإستجابة مع إدخال بعض التعديلات عليه، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لقياس مُستوى مُتغيرات الدراسة، حيث أُعطي الدرجات الموضحة في الجدول رقم (1) أدناه.

#### جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

بناءً على مقياس ليكرت (Likert) المقاس بخمس درجات أعلاه تم احتساب طول خلايا المقياس ثم المدى (4=1-5)، عقب ذلك تمت القسمة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4 ÷ 5 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2) أدناه.

## جدول (2): طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1 إلى أقل 1.80	1.80 إلى أقل	2.60 إلى أقل	3.40 إلى أقل	4.20 إلى 5.00
التصنيف	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

كما استهدفت الدراسة جميع شاغلي المناصب القيادية بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي بشكلٍ مباشر خلال الفترة مايو إلى أغسطس 2019م، من مُديري الفروع، مُساعدي المديرين، ورؤساء الأقسام، البالغ عددهم (121) من شاغلي الوظائف القيادية بمصرف الوحدة، وأمکن تحليل (93) استمارة فقط، أي ما يُعادل (78%) من مُجتمع الدراسة، ولضمان درجةٍ عاليةٍ من الصلاحية في بيانات ونتائج الدراسة فقد استُعين بِنُخبة من الأكاديميين، لأجل تحكيم إستمارة الإستبانة لضمان صلاحيتها وجودتها في القياس، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لشيوع إستخدامه (Likert 1932, McLeod 2008)، ولقياس درجة ثبات أداة الدراسة تم استخدام مُعامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، الذي تراوحت قيمته ما بين (0.84 – 0.95)، بمُتوسط عام لدرجة ثبات المقياس بلغت (0.97)، وهذا يُدل على أن المقياس تجاوز الحدود الدنيا المسموح بها ( $\alpha = 0.70$ ) في معظم أبحاث العلوم الإجتماعية (Nunnally, 1978)، كما أن مُعاملات الصدق هي الأخرى تجاوزت النسبة (0.70)، إذ تراوحت بين (0.91–0.97)، وهذا يُعد تعزيز لقيمة النتائج المُتحصل عليها من خلال مقياس الدراسة.

## جدول (3): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	البعد
0.95	0.90	التزام ودعم الإدارة العليا
0.92	0.85	التركيز على الزبون
0.97	0.95	مُشاركة العاملين
0.93	0.87	تدريب العاملين
0.94	0.88	التحسين المُستمر
0.94	0.89	الاختلاف التمييزي
0.91	0.84	الاستجابة
0.97	0.94	إدارة الجودة الشاملة
0.90	0.81	الميزة التنافسية



## تحليل بيانات الدراسة الميدانية

### 1. خصائص مجتمع الدراسة

أحد الجوانب المهمة في الدراسة هو التعرف على الخصائص الديموغرافية للمشاركين، والجداول اللاحقة توضح كيفية توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب هذه الخصائص (النوع، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة) على النحو الآتي:

جدول (4): خصائص مجتمع البحث

الوحدة		توزيع مجتمع الدراسة
النسبة المئوية	التكرار	التوزيع حسب النوع
78	73	ذكر
22	20	أنثى
100	93	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرار	التوزيع حسب المستوى التعليمي
10.8	10	ثانوية أو ما يعادلها
68.8	64	بكالوريوس
12.9	12	ليسانس
7.5	7	ماجستير
100	93	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرار	التوزيع حسب المسمى الوظيفي
11.8	11	مدير فرع
12.9	12	مساعد مدير
2.2	2	نائب مدير
73.1	68	رئيس قسم
100	93	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرار	التوزيع حسب المسمى الوظيفي
11.8	11	مدير فرع
12.9	12	مساعد مدير
2.2	2	نائب مدير
73.1	68	رئيس قسم
100	93	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة

7.5	7	أقل من 5 سنوات
31.2	29	5 إلى أقل من 10 سنوات
61.3	57	من 10 سنوات فأكثر
100	93	الإجمالي

من الجدول رقم (4) يتبين أن نسبة الذكور المشاركين في الدراسة هي (78%)، والإناث (22%)، أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد لوحظ أن نسبة حملة درجة البكالوريوس هي (68.8%)، تليها في الترتيب نسبة حملة شهادة الليسانس (12.9%)، ونسبة حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها (10.8%)، وأقل نسبة هي حملة درجة الماجستير (7.5%).

فيما يخص مُتغير التخصص العلمي تصدر مجال المحاسبة قائمة المؤهلات بالمصرف، حيث بلغت نسبتة (47%)، ثم تخصص إدارة الأعمال (39%)، وتخصصات أخرى (0.08%)، فيما جاء تخصص التمويل والمصارف بنسبة (0.06%)، أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي للمشاركين فقد كانت الغلبة لرؤساء الأقسام (73.1%)، ثم مُساعدوا المديرون (12.9%)، ثم مُديرو الفروع (11.8%) وأخيراً المستوى الوظيفي نائب مدير بنسبة (2.2%).

أخيراً، فيما يخص مدة الخدمة بالمصرف فقد جاءت على النحو الآتي: من 10 سنوات فأكثر (61.3%)، من 5 إلى أقل من 10 سنوات (31.2%)، أقل من 5 سنوات (7.5%).

#### 1. إحتساب المتوسط والانحراف المعياري لمحور إدارة الجودة الشاملة:

لقد كان من بين أهداف الدراسة قياس مستوى أو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمصرف الوحدة، والجدول رقم (3) أدناه يُلخص بيانات هذا الجانب.

جدول (5): المتوسط والانحراف المعياري لمحور إدارة الجودة الشاملة

مصرف الوحدة		المتوسط والانحراف المعياري لمحور إدارة الجودة الشاملة	
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفعة	0.66	3.76	التزام ودعم الادارة
مرتفعة	0.81	3.72	تدريب العاملين
مرتفعة	0.68	3.68	التحسين المستمر
مرتفعة	0.74	3.67	التركيز على الزبون
متوسطة	1.10	3.05	مشاركة العاملين
مرتفعة	0.69	3.58	إدارة الجودة الشاملة

تُشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن متوسط إدارة الجودة الشاملة في مصرف الوحدة قد بلغ (3.56) بانحراف معياري بلغ (0.69)، وهذه القيمة تُعد مرتفعة قياساً بالقيمة الوسيطة لمقياس ليكرت الخماسي وهي (3)، كما يُلاحظ أن هناك تفاوتاً في مقدار مساهمة كل مُكون من مُكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تصدر القائمة إلتزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط مُرتفع (3.76)، يليه تدريب العاملين (3.72)، ثم التحسين المستمر (3.68)، أما التركيز على الزبون فقد جاء بمتوسط قدره (3.67) ثم مشاركة العاملين بمتوسط مقداره (3.05)، وبدرجة ممارسة متوسطة ضمن مُكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### إحتساب المتوسط والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية:

بنفس المنطق كان من بين أهداف الدراسة قياس مُستوى الميزة التنافسية بمصرف الوحدة، والجدول رقم (6) أدناه يُلخص بيانات هذا الجانب.

جدول (6): المتوسط والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية

البيان		المتوسط والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	
متوسطة	1.02	2.99	الاختلاف التمييزي
مرتفعة	0.75	3.71	الاستجابة
متوسطة	0.79	3.35	الميزة التنافسية

تُشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن متوسط الميزة التنافسية في مصرف الوحدة قد بلغ (3.32)، بانحراف معياري قدره (0.79)، وبدرجة ممارسة متوسطة لمقياس ليكرت الخماسي وهي (3)، وهذا يعكس وجود قدرة للمصرف على خلق الميزة التنافسية، وبالتمعن في مُكونات المتوسط العام لمكون الميزة التنافسية يتبين أن الميزة التنافسية لمصرف الوحدة تنبع أكثر من قدرته على التكيف وإدخال الميكنة والإستجابة لحاجات الزبائن أكثر من قدرته على خلق الإختلاف التمييزي عن غيره من المصارف عن طريق حداثة وتطور خدماته المصرفية التي يقوم بتسويقها.

### 2. إختبار فرضيات الدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة كان لابد من إجراء الإختبارات الإحصائية المناسبة للفرضيات التي تم طرحها في البحث، الفرضية الصفرية الأولى نصت على "عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مصرف الوحدة"، ولاختبار هذه الفرضية استُخدم مُعامل ارتباط بيرسون لتحديد معنوية هذا الإرتباط.

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

البيان	القيمة
معامل الإرتباط	0.769**
القيمة الإحتمالية	0.000
مُستوى المعنوية	0.01

يُلاحظ من نتائج مُعامل الارتباط وجود علاقة طردية قوية (**Strong Positive Relationship**) ذات دلالة معنوية بين مُتغيري إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث بلغ الارتباط (**0.769**)، واستناداً على ذلك لا يُمكن قبول الفرضية الصفريّة الأولى التي تنص على: "عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مصرف الوحدة"، مما يعني وجود علاقة بين مُتغيري إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة، وأن إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرها في خلق الميزة التنافسية بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي.

لاختبار الفرضية الصفريّة الثانية التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة أو مُكوناتها وهي: إلتزام ودعم الإدارة العليا، مُشاركة العاملين، تدريب العاملين، التركيز على الزبون، والتحسن المستمر مع مُتغير الميزة التنافسية في مصرف الوحدة بمدينة بنغازي"، استُخدم معامل إرتباط بيرسون لتحديد أو قياس معنوية هذا الإرتباط كما هو مُوضح أدناه.

جدول (8): علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

الميزة التنافسية لمصرف الوحدة		الأبعاد
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.00	0.619**	التزام ودعم الإدارة العليا
0.00	0.746**	التركيز على الزبون
0.00	0.737**	مُشاركة العاملين
0.00	0.621**	تدريب العاملين
0.00	0.532**	التحسن المستمر

يتضح من الجدول أن مُعاملات الارتباط لكل أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت ذات علاقة طردية معنوية تفوق المتوسط إلى قوية مع مُتغير الميزة التنافسية، حيث تراوحت قيم المعاملات بين (**0.532 – 0.746**)، عليه لا يُمكن قبول الفرضية التي تنص على " أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة: والتزام ودعم الإدارة العليا، مُشاركة العاملين، تدريب العاملين، والتركيز على الزبون، والتحسن المستمر مع مُتغير الميزة التنافسية في مصرف الوحدة في مدينة بنغازي"، وهذا يُؤكّد على أن كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة له مساهمته المتفاوتة القوة في خلق الميزة التنافسية بمصرف الوحدة.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال النتائج الإحصائية الواردة أعلاه يُمكن الخلوص إلى عدة نتائج أبرزها: أن مصرف الوحدة بمدينة بنغازي قد حقق مستوى أعلى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن هناك تفاوتاً في مقدار مساهمة كل مُكون من مُكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمصرف حيث كان ترتبت العناصر على النحو الآتي: إلتزام ودعم الإدارة العليا، تدريب العاملين، التحسن المستمر، التركيز على الزبون ثم مُشاركة العاملين، هذه النتيجة توافقت مع الدراسة المسحية التي قام بها توماس باول (**Powell, 1995**)، كما توافقت

أيضاً مع دراسة جانابافارابو وبراثيقادابا (Ganapavarapu and Prathigadapa, 2015) في ماليزيا، ودراسة (الصرارية، 2019م) في الأردن، وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة أن مصرف الوحدة بمدينة بنغازي لديه نمواً في القدرة على خلق التنافسية المصرفية، وأن هذه القدرة تتبع أكثر من قدرات وإمكانيات المصرف على التكيف وإدخال الميكنة والاستجابة لحاجات الزبائن أكثر من قدرته على خلق الاختلاف التميزي عن غيره من المصارف المنافسة في الخدمات ذاتها، عن طريق حداثة وتطوير خدماته المصرفية التي يقوم بتسويقها، وهذه النتيجة هي الأخرى توافقت مع نتائج مشابهة في دراسات سابقة (الصرارية، 2019م) في الأردن.

وفي ذات السياق أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن هناك علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقدرة مصرف الوحدة بمدينة بنغازي على خلق الميزة التنافسية في السوق المصرفي، هذه النتيجة توافقت مع العديد من النتائج التي تم التوصل إليها في عدد من دول العالم التي أكدت على تأثير مدخل إدارة الجودة الشاملة على خلق المزايا التنافسية مثل: دراسة (مصطفى، 2001م) على بعض المصارف العربية، ودراسة (Pattanayak and Maddulety, 2011) في الهند، ودراسة (Korankye, 2013) في غانا، ودراسة (البياتي، 2013م) في العراق، ودراسة (إيدي، 2013م) في الجزائر، ودراسة (جبارة، 2014م) في ليبيا، ودراسة (Rawashdeh, 2014) في الأردن، ودراسة (الصرارية، 2019م) في الأردن، ودراسة (كحيل، 2016م) في فلسطين، ودراسة (Yeng et al, 2018) في ماليزيا، ودراسة (Alaoun, 2018) في قطر.

### 3. تحديات الدراسة وتوصياتها

مثلها مثل غيرها من الدراسات المسحية، هذه الدراسة لا تخلو من بعض التحديات بسبب صغر حجم العينة وعدم إمكانية تعميم النتائج على جميع المصارف في الدولة الليبية، كذلك قد تتغير نتائج الدراسة لو تم استخدام مقاييس أخرى في تعريف وقياس مفهومي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، فقياس المفهوم مُرتبط بتعريفه وتحديد أبعاده.

إن التحديات السابقة لا يجب النظر إليها بوصفها انتقاصاً من قيمة الدراسة الحالية بل على النقيض من ذلك فهي تُعد فرصة بحثية لفتح آفاق مستقبلية تُعنى بإجراء المزيد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بمفهومي إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية، بما يزيد من تأصيل الموضوع وفهمه في بيئات أعمال مُتعددة ومتنوعة، وفي هذا الصدد يُمكن طرح المضامين والتوصيات الآتية:

1. قد يكون من المفيد جداً إعادة تكرار الدراسة الحالية واستخدام مقاييسها لاستهداف مؤسسات مالية ومصرفية أخرى.
2. أيضاً قد تُعد مساهمة علمية جديدة بإعادة تكرار الدراسة وتطبيقها على قطاعات خدمية أخرى مثل: الفنادق ووكالات السفر والسياحة والمؤسسات الصحية والإيوائية وغيرها.
3. قد يكون مفيد أيضاً في دراسات مستقبلية إعادة تكرار الدراسة وتطبيقها على القطاعات الصناعية مثل: المواد الغذائية والملابس والأثاث وغيرها بما يُؤصّل لطبيعة العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
4. قد يكون من المناسب أيضاً إجراء دراسة عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية في ظل أزمة كورونا (Covid-19)، وماهي التغييرات الواجب القيام بها إستجابة لمثل هذه الظروف الإستثنائية؟

5. بما أن الدراسة الحالية أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمصرف الوحدة، فإنه يُنصح بضرورة العمل على المحافظة على مثل هذا التوجه، مع السعي نحو تحسين وتطوير أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمصرف من خلال زيادة مستوى الدعم وإنشاء وحدات مُختصة بإدارة الجودة الشاملة، تكون لها مهام التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحسين لمُتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. العمل على تحسين وتطوير مستوى مشاركة العاملين بمصرف الوحدة من خلال نشر ثقافة العمل الجماعي أو روح الفريق، والمساهمة في صُنع القرارات من خلال إستمارات قياس درجات الرضا عن الوظيفة والتعرف على مواطن التحسين الممكنة، والعمل على تنفيذها.
7. تحسين وتطوير الإستثمار البشري في مجال التدريب مع التركيز على مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية.
8. زيادة الإهتمام بشكل أكبر برضا الزبون وجعله مركزاً لعمليات المصرف من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يتم تسويقها للزبائن.
9. بالإضافة إلى تعويله على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، يتوجب على إدارة مصرف الوحدة الإستفادة من الإمكانيات الكبيرة والدعم الحكومي، لأجل خلق المزايا التنافسية في سوق العمل المصرفي سواء كان ذلك من خلال تقليل تكلفة الخدمات، أو زيادة سرعة الإستجابة للمعطيات البيئية أكثر من غيره من المصارف الأخرى العاملة في مدينة بنغازي، مثل زيادة التعويل على الخدمات المصرفية الإلكترونية خلال فترة أزمة كورونا (Covid-19).
10. أوضحت نتائج تحليل بيانات الدراسة الحالية أن المزايا التنافسية لمصرف الوحدة كانت في حدود المتوسط أو يزيد قليلاً، وهذه القيمة تعني تواضع القدرات التنافسية للمصرف، وهذا في الواقع يبعث برسالة إلى إدارة مصرف الوحدة بضرورة الإهتمام أكثر بأبعاد الميزة التنافسية، فالبيئة التي تعمل بها المصارف اللبيرة الآن تُعد بيئة مُتقلبة وغير مُستقرة، الأمر الذي يُجتم على المصارف – بما فيها مصرف الوحدة – التعويل أكثر على التميز في تقديم الخدمات إنطلاقاً من مداخل كثيرة وعلى رأسها مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر من التعويل على المزايا الأخرى مثل الدعم الحكومي.

\* \* \* \* \*

## قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

- البياتي، فائز غازي (2013م)، "أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية الإدارية العراق، 1(11): 189-221.

- التركاوي، خير الله يونس (2012م)، "إمكانية تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمر المختار والفروع التابعة لها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف جامعة صفاقس، تونس.
- الشاعري، نوري (2018م)، "درجة توافر مُتطلّبات التّسويق الإلكتروني في مصرف الوحدة وفروعه بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية بنغازي، ليبيا.
- الصرايرة، شادي ارشيد (2019م)، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8 (01): 261 – 294.
- المطيري، فيصل غازي عبدالعزيز (2012م)، "أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بالموائل، نجاح عوض (2011م)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية في ليبيا"، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس، مصر.
- جبارة، زينب (2014م)، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل لزيادة القدرة التنافسية"، مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي، طرابلس، ليبيا.
- كحيل، إسماعيل (2016م)، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى للعلوم الإدارية، فلسطين.
- مصطفى، أحمد سيد (2001م)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية"، مجلة آفاق اقتصادية – غرفة التجارة الإمارات العربية، 22(85): 138-139.

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

- **Alaoun, N. Y. (2018), "The Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Priorities of Telecommunication Companies in Qatar", MSc Dissertation, Middle East University.**
- **Aranda, J.R.G. & Marquez, F.P.G. (2015), Use of Excellence Models as a Management Maturity Model, Advanced Business Analytics: Springer, Cham.**
- **Bakri, T. (2008), Strategic Marketing, dar-alyazoriy publishing company, Jordan, Amman, 67-89.**
- **Bakri, T. & Selman, H. (2006), "knowledge marketing management and it reflecting on customer satisfaction to achive compititive advantage", Secound conefrance, Applied Sciences University, Faculty of Economics, Jordan-Amman.**
- **Bakri, T. (2005), The Marketing of Health Services, Dar –alyazoori for puplishing, Amman, Jordan.**
- **Baranes, e. & Bardy d., (2004), "Competition in Health Care Markets and Vertical Restraints", Journal of Economic, the, vol.34, p.19**

- **Corredor, P. & Goni, S. (2011),** "TQM and Performance: Is the Relationship So Obvious?" **Journal of Business Research**, 64(8), 830-838.
- **Dilworth,j.(1996),** Operations Management,2th ed, McGraw-Hall,inc,usa.
- **Dranove,d. & White ,W. (1998),** Recent Theory and Evidence on Competition in Hospital Markets ,journal of economic and management strategy, Blackwell publishing,vol.3,169.
- **Deborah, w. (1998),** "Physician Networks and Their Implications for Competition in Health Sector", **Journal Health Economic**, john wiely ltd, vol.3, 33.
- **Darby, M. & Kari, edi (1993),** "Free Competition and the Optimal Amount of Frand" **Journal of Law and Economic**, vol.3, 68
- **Ganapavarapu, L. K., & Prathigadapa, S. (2015),** "Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business", **Arabian Journal of Business and Management Review**, 5(3), 1-4.
- **Helen, K.K. (1996),** The Competitive Edge: Marketing Strategies for the Professionals, Chicago: American dietet association.
- **Ismyrlis, V. & Moschidis, O. (2015),** "The Use of Quality Management Systems, Tools and Techniques in ISO 9001: 2008 Certified Companies with Multidimensional Statistics: The Greek Case", **Total Quality Management & Business Excellence**, 26(5-6), 497-514.
- **Korankye, A. (2013),** "Total Quality Management (TQM): A Source of competitive advantage", **A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana**, **International Journal of Asian Social Science**, 3(6), 1293-1305.
- **Krajewski, Lee,j. & Ritzman ,larry, p.(2005),**Operations Management, 7th ed, prentice-Hall,inc, Newjersy.
- **Likert, R. (1932),** "A Technique for the Measurement of Attitudes", **Archives of Psychology**, 140, 1–55.
- **Martin, G.(1999),**"Change-Consolidation And Competition In Health Care Markets" ,**Journal of Economic Perspectives, American Economic Association**, winter,vol.,113,142.
- **McLeod, S. A. (2008).** Likert scale, (Online), (Accessed Date: 18 / 01 / 2020), (Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>).
- **Nunnally, J. C. & Bernstein, I. (1978),** Psychometric theory, New York: MacGraw-Hill.
- **Noori, H.(1995),** Production and Operation Management, international edition, Mcgraw-hillincm,u.s.a.
- **Pattanayak, D. & Maddulety, K. (2011),** "Effect of TQM on customer satisfaction in Indian Banking Industry: A Literature Review". **European Journal of Business and Management**, 2(2), 1 – 13.
- **Powell, T. C. (1995),** "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", **Strategic Management Journal**, 16(1), 15-37.
- **Rabaawi, S. 2000,** "Strategic Marketing Planning and Its Impact on Achieving Competitive Advantage", **unpublished MSc Theisi in Business Administration, University of Baghdad**
- **Rawashdeh, A. M. (2014),** "TQM as A Source of Bank Performance and Competitive Advantage Empirical Study in Jordanian Banking Sector", **European Scientific Journal**, 10(22), 148 – 157.
- **Russell, R. & Tyllor, B. (2000),** Operation Management, 3rd edition, prentice-hall Inc, Newyourk



- **Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018), "the Impact of Total Quality Management (TQM) On Competitive Advantage: A Conceptual Mixed Method Study in the Malaysia Luxury Hotel Industries", **Academy of Strategic Management Journal**, 17(2), 1-9**

\* \* \* \* \*