

تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
بحث استطلاعي في شركة آسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق

م.م عباس محمد حسين سعيد
كلية الأمامون الجامعة

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث من خلال مراجعة الأدبيات بما فيها الدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بابعاده المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، وتصميم العمليات، والتركيز على الزبون، ومشاركة المجهزين، ومشاركة العاملين، ومنع حدوث الأخطاء، والتعليم والتدريب، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، وقياس الجودة) فضلاً عن إبعاد ثلاثة تشكل تنافسية المنظمة التي تمثل المتغير المعتمد الذي قيس بأبعاد هي (الأداء التنافسي، الإمكانيات التنافسية، وعمليات الإدارة) وكانت القيمة المدركة للزبون المتمثلة بـ (قيمة المنتج الأساسية ، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات) المتغير الوسيط. تكونت العينة من (50) مدير قسم وشعبة في شركة آسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق ، وتوصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمتان المبحوثة ، وان النماذج التأثيرية بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمتان تزداد عند توسيط القيمة المدركة للزبون

المصطلحات الأساسية: إدارة الجودة الشاملة، تنافسية المنظمة، القيمة المدركة للزبون

The impact of total quality management on organizations' competitiveness through customer perceived value

AN Exploratory research between the two Asia cell and Zain mobile telecommunication companies in Iraq

The research's aim's to determine the impact of total quality management on organizations' competitiveness through customer perceived value. To achieve this goal, the researcher from the theoretical literature and related studies deducted the construction of the scheme shows the hypothetical relationship between the variables, the research adopted on studying total quality managements as an independent variable (management support, strategic planning, operations design, customer focus, supplier involvement, employee involvement, error prevent, training & education, continues improvement, benchmarking, quality measures) as well as three variables representing the dependent variables adopted for organizations' competitiveness are:(competitive performance, competitive potential, management process) while customer perceived value (Core product value, Service value, Relationships value) represented moderating variables. The sample consisted of (50) Directors in Asia cell and Zain mobile telecommunications companies in Iraq. The major results among them of this research are significant positive impact for total quality management on organizations' competitiveness and the influential models between the total quality management and organizations' competitiveness increases when mediating customer perceived value.

Key words: total quality management, competitiveness, customer perceived value

المحور الأول
منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبح من الواضح إن الهدف الذي تطمح أية منظمة الوصول إليه هو تحقيقها للتنافسية في نشاطاتها الرئيسية ، ففي ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وفي ظل التجارة الدولية التي كسرت الحاجز الجمركي حيث أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ليروجوا لمنتجاتهم، وفي ظل أسواق اليوم التي تتسم بكساد السلع والخدمات توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبير عليه للوصول إلى رضا الزبائن الذين أصبح هدف كسب ولائهم والاحتفاظ بهم من المكاسب الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة . وإذا كانت المنظمات تقدم منتجات وخدمات فان القيمة المدركة لهذه الأخيرة من طرف الزبون هي حتما التي تحدد مدى نجاح هذه المنظمات وتنافسيتها ، علما إن مستوى هذه القيمة مرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة والذي يكون هدف أساسى لإدارة الجودة الشاملة. وعلى هذا الأساس وتوخيا للدقة صيغت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي الاتجاهات الفلسفية والمتغيرات المفاهيمية لمتغيرات البحث، ومستوياتها في المنظمة
المبحوثة؟
2. هل ينعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنويا في تنافسية المنظمة؟
3. هل ينعكس تأثير القيمة المدركة للزبون معنويا في تنافسية المنظمة؟
4. هل يزداد تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون؟

ثانياً: أهمية البحث

1. يعد البحث محاولة لتشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة، وتنافسية المنظمة، فضلا عن أدراكات الزبون بشأن قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة.
2. يحاول البحث إبراز أهمية إبعاده في مجال المنظمة المبحوثة والتي تؤدي دورا مهما في تطوير قدرات المنظمات العاملة في هذا القطاع.
3. يحاول البحث إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة التي برزت كأساس للمنافسة عوضا عن المنافسة بتخفيض التكاليف (العنزي, 2014:260). فهي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع معطيات الحاضر والقادر على مواجهتها.
4. يسهم البحث في تكوين أساس وإطار معرفي وتطبيقي ينطلق من افتراض مفاده إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تمتلك القدرة على تحقيق التلاويم بين استراتيجياتها التنافسية ومتطلبات الزبون، فالتركيز

على الزيتون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس في تنافسية المنظمة.

5. يمثل البحث محاولة لتوجيه الأنماط لتأثير القيمة المدركة للزيتون، فإذا كانت المنظمات تقدم منتجات وخدمات فإن القيمة المدركة لهذه الأخيرة من طرف الزيتون هي التي ستحدد مدى تنافسية هذه المنظمات، وليريوكد إن أنموذج العمل الجديد لا يتعلق بمقدار الإنتاجية وإنما بكيفية تلبية المنظمة لمتطلبات الزبائن (George & Weimerskirch, 1994:2).

ثالثاً: أهداف البحث

استرشاداً بحوانب مشكلة البحث ويمسوا غات اجراءه يمكن إجمال أهداف البحث بالآتي :

1. بناء إطار معرفي للفلسفة موضوعاته (إدارة الجودة الشاملة، تنافسية المنظمة، القيمة المدركة للزبون) عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها في إطار دراسة علمية متواضعة تسهم في أغذاء الفكر التنظيمي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده.
 2. التتحقق من أن تأثير إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل معنوي في تنافسية المنظمة.
 3. تأكيد إن تأثير القيمة المدركة للزبون ينعكس بشكل معنوي في تنافسية المنظمة.
 4. التتحقق من إن تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة يتعاظم عبر القيمة المدركة للزبون.

ر اعا: مخطط البحث

يمثل مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية في صورة كمية أو كيفية تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي يهتم به، ويوضح حركة العلاقات بين متغيراته التفسيرية والمستجيبة، وفي ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته وبالاعتماد على الأدب النظري قام الباحث بإعداد مخطط يفيد بان إدارة الجودة الشاملة ومن خلال إبعادها الفرعية تؤثر بشكل معنوي في تنافسية المنظمة، وان هذا التأثير يتعاظم عبر توسيط القيمة المدركة للزبون والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: ينعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنوياً في تنافسية المنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يعكس تأثير القيمة المدركة للزبون معنوياً في تنافسية المنظمة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: يعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنويا في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبائن.

سادساً: منهج البحث

يشار إلى منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بوساطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة معلومة (عبد، 2009: 135) . ومما لا يقبل الشك أن موضوع البحث وأهدافه تلعب دوراً مهما في اختيار منهجه ، وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته ، اعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، إنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين إبعادها (البياتي والقاضي، 2010: 60) . وبما يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

سابعاً: أدوات البحث وأساليبه الاحصائية

١. أساليب جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، إذ تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصيغة تتلائم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلا عن تلائمها لبيئة البحث لتحقيق متطلباته. إذ قد تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لعينة البحث، أما الأقسام الثلاثة الأخرى فقد خصص

الأول منها لإدارة الجودة الشاملة بواقع أحد عشر بعضاً و (44) تساؤل (النجار وجاد، 2012)، والثاني لتنافسية المنظمة بواقع ثلاثة بعضاً و (12) تساؤل (Buckley et al, 1988). والثالث للقيمة المدركة للزبون بواقع ثلاثة بعضاً و (12) تساؤل (Mackevičiūte, 2013) وقد استخدم مقياس (Likert) الخمسي لتصنيف درجات الإجابة والتي تراوح مداها بين (1-5) درجات.

2. الوسائل الإحصائية: اعتمد البحث الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن المئوي، والأهمية النسبية لوصف المتغيرات. وبهدف اختبار فرضيات التأثير بين متغيراته تم اعتماد أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعى من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعى من المتغير المستجيب ، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعاً لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المستجيب (تنافسية المنظمة) إلى تأثير مباشر وأخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة (القيمة المدركة للزبون) .

ثامناً: بعض الدراسات السابقة

1. دراسة (الموسوى, 2010) : تمثلت مشكلة الدراسة المعنونة (دور هندسة القيمة في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية للوحدات الاقتصادية) في عدم اهتمام المنظمات العراقية في تطبيق الأساليب الكلفوية الحديثة وضعف إدراك العاملين لمفهوم كلا من إدارة الجودة الشاملة وهندسة القيمة وما يمكن إن يحققه من علاقة تكاملية في حال تطبيقهما معاً وتأثيرهما فيبقاء منظمات الإعمال في دنيا الإعمال. لذلك هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وهندسة القيمة وانه ينبغي إحداث نوع من التكامل بينهما بحيث يسهمان جنباً إلى جنب في زيادة جودة المنتج وتخفيف التكاليف. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي الوصفي، وتم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية كعينة للبحث. توصل البحث إلى إن إدارة الجودة الشاملة تساعده في تحقيق ميزة تنافسية تتمثل بجودة العمليات والأنشطة أساساً للحصول على منتجات ذات جودة عالية وإن أسلوب هندسة القيمة يبحث عن تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة وبالتالي تكون قد حافظت على مقومات المنافسة للمنظمة فضلاً عن تعزيز هذه المقومات من خلال الإبداع والابتكار وهو ما يعد من أهم ركائز ومقومات إدارة الجودة الشاملة الهدافة إلى تحقيق رضا الزبون وتحقيق توقعاته وتطلعته.

2. دراسة (القيسي, 2015) : تمثلت مشكلة الدراسة المعنونة (خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة ، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة) بوجود ضعف كبير في إدارة علاقات الزبون ووجود تذمر من قبل الزبائن بشأن الخدمات المقدمة لهم، لذلك هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لقياس القيمة المستدامة للزبون في ظل إدارة الجودة الشاملة وبتوسيط تسويق العلاقة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وجرى اختيار عينة قصديه من المدراء

ورؤساء الأقسام بلغ عددهم (119) شخص، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى إن إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة بإبعادها قد عززت من القيمة المستدامة للزيتون.

المحور الثاني

إدارة الجودة الشاملة: توصيف نظري

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء المنظمات ، ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية إذ بين (Riley,1993:32) بأنها التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزيتون . وصرح (Russell & Taylor,2000:87) عن مفهومها بالقول أنها الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في توجيه الجهود الشاملة نحو ضمان الجودة المطلوبة، وان جميع العاملين في المنظمة مسؤولين عن التحسين المستمر للجودة ويمثل ذلك المرتكز الأساس للوظائف والأنشطة في عموم المنظمة. ونظر إليها (الغالبي وإدريس, 2007 : 554) إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والعاملين بشكل متميز لتحقيق توقعات الزبائن، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت. وقد تميز (تركي, 2009 :5) في رأيه عندما وصفها بكونها فلسفة تساعد الإدارة العليا على إعادة تعريف مسؤولياتها وتطبيقاتهم العملية التي تمكّنهم من تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ، وتسهم في فهم أهمية تحسين الجودة ، إذ تركز على تطوير الخدمات وتحسين الأداء في العمليات التشغيلية والإستراتيجية. وعدها (Jacobs et al,2009:308) بأنها إدارة (Stevenson,2012:391) بأنها فلسفة تتضمن بان كل فرد في المنظمة هو في جهد مستمر لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزيتون . إما (النجار وجاد,2012:244) فعرفها بأنها أسلوب لإدارة المنظمة يتمحور بمجمله حول الجودة ويقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزيتون وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع . وهي فلسفة تشدد على ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق مستويات عالية في أداء العملية وجودتها تتمثل برضاء الزيتون، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر للأداء (Krajewski et al,2013:180). ويدرك (محسن والنجار,2012:558) بان المساهمات الفكرية لرواد الجودة الأوائل قد جسدت مجموعة من الأسس التي تعكس خواص إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بكون الجودة ينبغي أن تدار، والزيتون الذي يحدد الجودة، والتحسين المستمر كهدف استراتيجي يتطلب التخطيط والتنظيم، وتحسين الجودة كمسؤولية كل فرد في المنظمة، ومنع حدوث الأخطاء، وقياس الجودة. وتأسیساً على ما تقدم يتبنى البحث مفهوم لإدارة الجودة الشاملة يفيد بأنها فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري

شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل الأنشطة للوصول لأعلى جودة وأقل تكلفة وبهدف تحقيق رضا الزبائن من خلال إشباع حاجاته وفق توقعاته.

ثانياً: إبعاد إدارة الجودة الشاملة

1. دعم الإدارة العليا: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على ممارسات الإدارة ، فهي ثقافة وفلسفة ينبغي أن تنتشر في المنظمة كأسلوب للإدارة (Ardit & Gunaydin, 1997:237). وتزداد الحاجة لدعم الإدارة العليا لتحقيق النجاح في أنشطة إدارة الجودة الشاملة فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقها كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى (اللامي وسعيد, 2014:28). وتبذل إدارة الجودة الشاملة من هذا الالتزام وتكسب قوتها وفاعليتها من الإدارة العليا للمنظمة، لإيجاد ثورة تغيير في جميع الأنشطة ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين وبما يسهم في بناء إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة (العنزي, 2014:548).

2. التخطيط الاستراتيجي: يتمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة في إحداث تحسينات في جميع أقسام المنظمة وهو ما يستلزم إحداث تطورات في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والتخطيط الاستراتيجي هو من النظم الازمة لتحقيق تلك الأهداف (النجار وجoad, 2012:247). فهو يمكن من اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكما يساعد في الحصول على المعلومات، وتوضيح التوجّه الاستراتيجي، وإيجاد فرق عمل منسجمة، ويعزز من التنسيق والرقابة من خلال مراجعة الأداء (سعيد, 2012:40).

3. تصميم العمليات: تمثل إستراتيجية العمليات مدخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات (Heizer & Render, 2011:284). إذ ينبغي أن يتم تصميم عمليات قادرة على إنتاج منتجات وخدمات بإبعاد وخصائص ثابتة يطلبها الزبائن (النجار وجoad, 2012:248). فنظام عملية الإنتاج الذي سيتم اختياره سيكون ذا تأثير طويل الأمد في كفاءة وإنتاجية المنظمة، وحجم الإنتاج، ودرجة تنوع المنتج، ووظائف أداء المنتج ومطابقتها للمواصفات، وان الكثير من القرارات الإستراتيجية للمنظمة على مستوى الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية وحدة الإعمال سيتحدد في وقت اتخاذ قرار اختيار نوع عمليات الإنتاج (محسن والنجار, 2012:196).

4. التركيز على الزبائن: تضع إدارة الجودة الشاملة الزبائن في مقدمة اهتماماتها (النجار وجoad, 2012:248). ويؤكد (Wisner et al, 1995, 22) على إن الإدارات ينبغي عليها معرفة هوية الزبائن الذين يعودون مفتاح نجاح المنظمة. ويتم ذلك من خلال اخذ رأي الزبائن ومقترناته في الحساب، ولوفاء الفوري والجاد لمطالبه والسرعة في انجازها، ومضافاً لذلك القدرة على تلبية احتياجات الزبائن والدقة في التعامل ولوفاء بالالتزامات، فضلاً عن اللياقة والتصرف في التعامل معه واعطائه حق الاعتراض تحقق رضاه (العنزي, 2014:549).

5. مشاركة المجهزين: إن القدرة على إنتاج منتجات ذات جودة يعتمد إلى حد كبير على العلاقة بين الإطراف المشاركة في العملية (المجهز، العمليات، والزبائن) وإن جودة أي مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة

لها 237: Ardit & Gunaydin, 1997. لذلك تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة المجهز وبناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين (النجار وجoad, 2012: 249).

6. مشاركة العاملين: يعد العمل الفرقي أحد التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، فهي قد تحدث تغييراً، وهذا التغيير يتعرض للمقاومة، الأمر الذي يتطلب إشراك العاملين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لكي تتحقق الغايات المرجوة (العنزي, 2014: 549). إذ توفر فرق العمل للمنظمات بيئة منظمة ضرورية للنجاح في التنفيذ والتطبيق المستمر لإدارة الجودة الشاملة ، إذ يجري تدريب الجودة وتتفذ برامج التحسين المستمر من قبل فرق عمل منظمة بشكل جيد، الهدف من فرق العمل هذه يتمثل في تحقيق مشاركة جميع العاملين في جهود إدارة الجودة الشاملة .(Ardit & Gunaydin, 1997: 237).

7. منع حدوث الأخطاء: ويعد أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى التقليل من الاعتماد على التفتيش بعد الانتهاء من الإنتاج، فجودة المنتج تبدأ من مرحلة التصميم واستمراً بعملية الإنتاج وهو أمر يستلزم تثبيت سياسة الجودة وربطها بالتحفيظ، ووضوح المسؤولية، وجمع واستخدام معلومات الجودة، واستعمال الأساليب الإحصائية، وتوفير أجهزة القياس (العنزي, 2014: 549).

8. التدريب والتعليم: في ظل إدارة الجودة الشاملة تصبح الجودة مسؤولية الجميع ويجب إن يستهدف التدريب كل مستويات المنظمة ، إذ يجب إن تكون هناك برامج مخصصة لتدريب الإدارة والمهندسين والفنين Ardit & Gunaydin, 1997: 237. فهي تنظر إلى التدريب بأنه استثمار سيحقق مردودات ايجابية في المستقبل (النجار وجoad, 2012: 251).

9. التحسين المستمر: ويستند للمفهوم الياباني (kaizen) الذي يعني البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المنظمة (النجار وجoad, 2012: 251). إذ يشير (Heizer & Render, 2011: 227) إلى إن إدارة الجودة الشاملة تستلزم عملية تحسين مستمر لا تنتهي أبداً تشمل الإفراد، المعدات، والمجهزين، والمواد، والإجراءات وان أساس هذه الفلسفة يتمثل بان جميع جوانب العمليات يمكن ان يحسن والغاية من وراء ذلك هي الوصول للكمال الذي لا يتحقق أبداً لكن دائماً ما يتم البحث عنه.

10. المقارنة المرجعية: وتمثل المنهجية التي تمكن من البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن تبني إبعادها الإيجابية وتنفيذها لتكون الأفضل في ذلك المجال (العياشي وكريمة, 2013: 241). إذ إن استخدامها يسهم في تحسين مؤشرات الأداء، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها فضلاً عن تمكين المنظمة من الاطلاع على مستويات أدائها مقارنة بالمنظمات المتميزة والتعرف على الأساليب المتتبعة لتحقيق ذلك التميز (بلاسكي ومزياتي, 2013: 59).

11. قياس الجودة: توفر أساليب قياس الجودة الأدوات الضرورية لحل المشكلات، في تزود فرق العمل بالأدوات اللازمة لتحديد أسباب مشكلات الجودة والتواصل بلغة دقيقة يمكن فهمها من قبل جميع أعضاء الفريق (Ardit & Gunaydin, 1997: 238). ومن أساليب قياس الجودة مخطط باريتو، مخطط ايشيكاو، والمدرج التكراري وغيرها.

المحور الثالث

تنافسية المنظمة: بناء فكري

أولاً: مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم غير معرف بشكل جيد (porter, 1990:76). ولا يوجد اتفاق حول تعريف شامل ودقيق لها، إذ يختلف الكتاب حول مضمونها (Hickman, 1992:30). ونتيجة لذلك فهي تعني أشياء مختلفة لمختلف المنظمات (Feurer & Chahrbagh, 1994:49). وعبر مراجعة منهجية للأدب ذات الصلة نعرو عدم الاتفاق هذا إلى اختلاف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو صناعة أو دولة (Buckley et al, 1988:176). والاختلاف في نوعية المؤشرات المعتمدة فيما إذا كانت جزئية أو كلية (رابح وميلود, 2009:2). فضلاً عن الاختلاف في المدخل المعتمد من قبل الباحثين في تحديد مفهومها (Emilian et al, 2009:464).

هناك مداخل عده لدراسة التنافسية أفرزتها مراجعتنا للأدبيات يمكن تحديدها في مداخل عده، الأول يتمثل في القدرة على المنافسة وبهذا الصدد يعرف (Brunjing& Lockshin, 1994:165) التنافسية بأنها قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الأخرى في السوق. ويصفها (Anderson et al, 1994:134) بأنها التمرّز الاستراتيجي الصحيح والتوفيق بين إمكانيات العمليات الذي يمكن أن يؤثر في قدرة المنظمة على المنافسة وأداء إعمالها. وبذات الاتجاه يصفها (الغالبي وصالح, 2009:38) بأنها قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات لها القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أعلى قبول ورضا لدى الزبائن وبالشكل الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها في عالم الإعمال والمنافسة. وعدها (Thierstein& Abega, 2002:7) بأنها القدرة على الإبداع والتكييف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة. إما المدخل الثاني فيركز على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها، فهي وفقاً لهذا المدخل تمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجانبيتها لزبائنها ومساهميتها في الأجل الطويل (المبيضين, 2013:692). وعند (Feurer& Chahrbagh, 1994:49) هي القدرة على إقناع الزبائن لاختيار عروض المنظمة دون بدائل المنافسين. ويتفق (رابح وميلود, 2009:2) مع التعريف السابق ويعرّفان تنافسية المنظمة بأنها القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات وخدمات بشكل أفضل من منافسيها. وعلى هذا الأساس فإن تنافسية المنظمة تتوقف على شقين هما قدرة المنظمة للتميز على منافسيها في الجودة، والوقت، والابتكار، السرعة وهذا التميز قد يكون في جميع هذه العناصر أو أحدها ، والقدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهem وزيادة ولاائهم (مصطفى, 2001:366). وهناك مدخل ثالث يعد التنافسية مرادف للقدرة التشغيلية أو الإنتاجية للمنظمة ، فهي قدرة المنظمة على تقديم منتجات بالجودة والسعر والوقت المناسب وتلبية متطلبات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنظمات الأخرى (Begg, 1999:798). إما (Martin, 2005: 198) فيصفها بأنها قدرة المنظمة على الإنتاج الدائم Ambastho& والمربح لمنتجات تلبي متطلبات السوق من حيث السعر والجودة. إما (

(Momaya, 2004:46) فيعرفان التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويقي منتجات متفوقة مقارنة بتلك التي يعرضها المنافسون في ضوء الخصائص السعرية وغير السعرية. وهي سعي المنظمة لتحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين (محمد, non: 2). وهناك مدخل رابع يعد التنافسية بأنها مقياس لقدرة وأداء المنظمة في أسواقها وصناعتها، وبهذا فإنها قدرة المنظمة على العمل والتفاعل من خلال قدرتها المالية (Heng et al, 2009:12). فالمنظمة التنافسية هي تلك التي تمتلك حصة سوقية كبيرة متنامية وإرباح مستقرة وتكنولوجيا حديثة (Emilian et al, 2009:464). وهي الدرجة التي عندها تكون المنظمة ميالة لكشف وردم الفجوات بين ما يرغب به السوق وما يقدم حاليا (Hult et al, 2007:1037).

ثانياً: مصادر التنافسية

تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات إذ ما امتلكت قدرة متفوقة لتطوير واستخدام وحماية قدراتها الجوهرية والموارد التي هي الأساس لإيجاد وتشكيل المستقبل (Prahalad & Hamel, 1990:8). فالكفايات الجوهرية فضلا عن القدرات التي تعد الأساس لتلك الكفايات تعد المصدر الأساس الذي يشكل جوهر التنافسية (Feurer & Charharharbaghi, 1994:49). فهي ما يمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية، وإن التنافسية هي دالة لاستثمار وتطوير هذه الموارد والإمكانات الداخلية (Staczy, 2007:66). التي تكون ملموسة وغير ملموسة (Ambastha& Momaya, 2004:47). فمن المتوقع عليه إن إنتاج وتوليد المعرفة الجديدة والإبتكارات والإفراد المبدعين هم المحرك الرئيس للإنتاجية والتنافسية، فالمعرفة هي الأساس في تشكيل تنافسيتها والمحافظة عليها، وإن القدرة على تحقيق تلك المعرفة بشكل أسرع من المنافسين سيسمح بزيادة تنافسية المنظمة (Sedziuviene& Vveinhard, 2010:525). كون الإبداع التكنولوجي (محمد, non: 1). والتعلم التنظيمي أحد الركائز المهمة في بناء تنافسية المنظمة (Wheelen & Hunger, 2011:13). وكما تعتمد تنافسية المنظمة على جاذبية الصناعة وموقعها النسبي في هذه الصناعة، ولتحقيق هذه التنافسية ينبغي أن يكون لدى المنظمة ميزة تنافسية تنتج عن القدرة على إضافة القيمة لزبائنها (Voicu& Badea, non:651). لذلك فإن القدرات التصنيعية للمنظمة التي تلبي حاجات الزبائن وتقدم خدمات وطراائق إنتاج ذات كلفة منخفضة يمكن أن تكون مصدر للتنافسية (Helms, 2007:51).

المحور الرابع

القيمة المدركة للزبون: مفاهيم وأساسيات

أولاً: القيمة المدركة للزبون

يسعى الإنسان إلى تلبية حاجاته ورغباته، ولا شك هنا انه يبحث عن المنتجات التي تحقق له اكبر إشباع وتكون تكاليف الحصول عليها منخفضة، اي الشيء الذي تكون قيمته عالية من وجهة نظره . فإذا ما قام باستخدام أو تجربة هذا المنتج لأول مرة سوف يحكم عليه انطلاقاً من تقييمه للفرق بين تكاليف وأعباء الحصول عليه من جهة والمنافع والمزايا التي يحصل عليها من جهة أخرى. بناء على هذا فان الزبون يصدر حكمين عن المنتج احدهما قبل الشراء ويسمى القيمة المتوقعة للزبون وهو ما يحدد قرار الشراء وأخر بعد الشراء ويطلق عليه القيمة المدركة للزبون وهي ما تحدد مستوى الرضا وقرار إعادة الشراء (محمد وعبدالله, 2011: 8). إن عملية الوصول لتعريف لمفهوم القيمة المدركة للزبون مهمة ليست سهلة خصوصاً مع اتفاق العلماء بأنه لا يوجد تعريف متافق عليه لذلك المصطلح (Ullakonoja, 2011:26). إذ توصف بأنها حكم أو تقييم الزبون نتيجة المقارنة بين الفوائد أو المنافع التي تم الحصول عليها من المنتج أو الخدمة أو العلاقات والتضحيات أو التكاليف المدركة (Zeithaml, 1988:14). وهي إدراك الزبون للمنافع التي سيحصل عليها من المنظمة نسبة إلى ما سيتخذون عنه من تكاليف نقدية أو غير نقدية (Berger et al, 2002:1). وهي عبارة عن الحكم النهائي الذي يصدره الزبون عن المنتج ويأتي بعد عملية استخدام المنتج، اي هي صافي القيمة التي يتم الحصول عليها من جراء استخدام المنتج بعد استبعاد أعباء وتكاليف الحصول عليه (محمد وعبدالله, 2011:10). وكما تمثل الفرق بين تقييم الزبون لجميع المنافع والتکاليف المتوقعة لعرض تنافسي معين مقارنة مع البديل التنافسية المتاحة (أرفيعي, 2011:286). وعبر مراجعتنا لمفهوم القيمة المدركة يمكن ان نحد مدخلين رئيسيين لوضع تصورات وإبعاد القيمة المدركة، الأول يحدد القيمة المدركة بوصفها مفهوم يتكون من قسمين احدهما المنافع المدركة (الاقتصادية، الاجتماعية، والعلاقات) والأخر التضحيات المدركة (السعر، الوقت، والجهد، والمخاطر).

ثانياً: أهمية القيمة المدركة للزبون

يؤكد (Roig et al,2006:267) إن توليد قيمة عالية للزبون هو مصدر التنافسية في القرن الحادي والعشرين. الإدراك المتزايد لأهمية القيمة المدركة للزبون ينبع من دورها المزدوج فهي لا تؤثر في سلوك الزبون في مرحلة ما قبل الشراء بل تؤثر أيضاً في رضاه وإعادة سلوكه في مرحلة ما بعد الشراء (Alsabbahy et al,2013:226). فالزبون سيصدر حكمه بشأن المنتج فيما إذا كان يتميز بقيمة عالية أو منخفضة، فإذا ما كان المنتج ذو قيمة منخفضة فإن الزبون سيبحث عن منتج آخر. أما إذا كان ذو قيمة عالية فإنه سيكون أكثر ولاءً للمنظمة المنتجة لذلك المنتج(Blythe, 2005:12). وبالتالي، فهي تعتبر وسيلة وأداة مهمة بالنسبة للمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بزبائنها وتنمية العلاقات معهم، فعليها إذا إن ترفع من

مستوى القيمة المدركة وذلك من خلال تحسين العوامل المكونة لها (محمد وعبدالله, 2011: 14). وفي نهاية هذا التحليل يتضح لنا أهمية دور كل من القيمة المتوقعة والتي تنشأ قبل الشراء وتحت تأثير العديد من العوامل الذاتية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية مساهمة بذلك في صنع قرار الشراء لغرض التجربة أو الاستخدام لأول مرة، وبعد الاستخدام تظهر القيمة المدركة لتحديد مدى ملائمة المنتج وقرار إعادة الشراء.

ثالثاً: إبعاد القيمة المدركة للزبون

1. قيمة المنتج الأساسية: يستخدم الكتاب مصطلح قيمة المنتج الأساسية لوصف القيمة التي تم إيجادها للزبون من خلال تقديم المنتجات (Brassington & Pettit, 2013: 13). ويرى Mackeviciute (2006: 67) قيمة المنتج الأساسية بأنها جوهر المنتج، والسبب الرئيس لوجوده وشرائه. وعلى الرغم من أن إبعاد قيمة المنتج الأساسية تختلف من صناعة إلى أخرى، فإن هناك إبعاد أساسية تتمثل بالسعر والجودة (Alfansi & Sargeant, 2000: 66).

2. قيمة الخدمة: تمثل قيمة الخدمة من القضايا الجوهرية في أدبيات إدارة التسويق، وتبرز أهمية قيمة الخدمة في عملية اتخاذ القرار بالشراء والتي عادة ما تكون على أساس قيمة الخدمة Cronin et al, (1997: 57). إذ تعد الخدمات اليوم أكثر أهمية من المنتجات ذاتها، وان تحول أدبيات إدارة التسويق من وجهة النظرة المركزية على المنتجات إلى التركيز على الخدمات يؤكد ذلك (Vargo & Lusch, 2005: 12). وفقاً (Kotler & Keller, 2012: 90) فإن الخدمات الرئيسية هي سهولة الطلب، والتسليم وتدريب الزبائن وطلب آرائهم والصيانة.

3. قيمة العلاقات انتقلت أدبيات إدارة التسويق من وجهة النظر المركزية على المنتجات إلى التركيز على الخدمات أي الانتقال من الملموس إلى الملموس وهو أمر جعل العلاقات والتفاعل والتواصل مع الزبائن أمر مركزي وجوهري لعمليات المنظمة (Mackeviciute, 2013: 15). ويرى Vargo & Lusch (2004: 14) بأنه ينبغي على المنظمات أن تتمي علاقات مع الزبائن من خلال إشراكهم في إيجاد مقتراحات قيمة مقنعة لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

المحور الخامس

تشخيص وتحليل إبعاد نموذج البحث

يتناول هذا المحور وصف الإبعاد التي تناولها البحث في نموذجه، والتي تضمنت إدارة الجودة الشاملة، وتنافسية المنظمة، والقيمة المدركة للزبون.

أولاً: تشخيص وتحليل إبعاد إدارة الجودة الشاملة

يعكس الجدول (1) النتائج حول إبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتي حققت وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (3.48)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فكانا (0.91)، (0.25) على التوالي، وكانت النتائج كالتالي:

1. دعم الإدارة العليا: حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.70) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.90), (0.24) على التوالي، وزن مئوي بلغ (0.31) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات إفراد العينة على مضمون البعد، فضلا عن تأكيده عن وجود دعم من قبل الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة الشاملة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية.
2. التخطيط الاستراتيجي: يوضح الجدول (1) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.70) وبتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.90), (0.24) على التوالي، وقد حقق وزن مئوي بلغ (0.31) وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق إفراد العينة على مضمون هذا البعد وإذا إن إستراتيجية المنظمة المبحوثة مبنية على فهم الزيون وجعله محور أي خدمة أو فكرة لتقديم أفضل الخدمات، فإن هذه النتائج تؤكد توسيط التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة المبحوثة باتجاه تحقيق هذا الهدف دون تعارض في الأهداف والسياسات وكل المستويات التنظيمية.
3. تصميم العمليات: سجل هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.79) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.99), (0.26) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات إفراد العينة على مضمون هذه الفقرة يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.32) ليؤكد وجود تركيز واهتمام من قبل الإدارة العليا على تصميم عمليات قادرة على تقديم خدمات بإبعاد وخصائص ثابتة تتلاءم مع ما يطلبها الزيون.
4. التركيز على الزيون: يظهر هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.80) وبتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.94), (0.24) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.32) الذي يشير في ذات الوقت إلى أن المنظمة المبحوثة تضع الزيون في مقدمة اهتماماتها وتعد العامل المهم والمؤثر في بقاءها وديومتها في الأسواق، وقد حقق هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية.
5. مشاركة المجهزين: حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.91) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.90), (0.23) على التوالي، وزن مئوي بلغ (0.33) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات إفراد العينة على مضمون هذا البعد، فضلا عن تأكيده على مشاركة المجهزين ووجود علاقات متينة وطويلة الأجل مع أولئك المجهزين لخدمات الانترنت فائق السرعة والاتصالات والحلول المعلوماتية. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.
6. مشاركة العاملين: يوضح الجدول (1) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.75) وبتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.85), (0.22) على التوالي، وقد حقق وزن مئوي بلغ (0.31) وجاء بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق إفراد العينة على مضمون هذا البعد فضلا عن تأكيده اعتبار الإدارة العليا مشاركة العاملين من المسائل الجوهرية في تحسين العمليات والجودة.

7. منع حدوث الأخطاء والانحرافات: سجل هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.62) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.94), (0.25) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات إفراد العينة على مضمون هذا البعد يؤكده الوزن المئوي البالغ (0.30) ليؤكد على سعي المنظمة المبحوثة للوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتصحيحها، إذ تؤمن الإدارة بـ التركيز على جودة العمليات والمدخلات وأساليب وطرق العمل يساعد على تجنب الأخطاء قبل وقوعها، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية.

8. التدريب والتعليم: يظهر هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.32) وبتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.94), (0.28) يؤكده الوزن المئوي البالغ (0.28) الذي يشير إلى توفير المنظمة المبحوثة لفرص تدريبية للعاملين فيها حسب تخصصهم فضلاً عن التعليم بشكل مستمر، فنظرة الإدارة إلى التدريب ليست مجرد كلف تحملها المنظمة بل استثمار سيحقق مردودات إيجابية في المستقبل.

9. التحسين المستمر: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.17) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.87), (0.27) على التوالي، وزن مئوي بلغ (0.26) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات إفراد العينة على مضمون البعد، فضلاً عن تأكيده اعتقاد إدارة المنظمة المبحوثة بأن كل نواحي العمليات قابلة للتحسين لذلك ينبغي إن نقوم بعمل استباقي لتجاوز المشكلات قبل وقوعها، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية.

10. المقارنة المرجعية: يوضح الجدول (1) وسطاً حسابياً موزوناً عاماً لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.26) وبتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.99), (0.30) على التوالي، وقد حقق وزن مئوي بلغ (0.27) وجاء بالمرتبة الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق إفراد العينة على مضمون هذا البعد فضلاً عن تأكيده استخدام المنظمة المبحوثة للمقارنة المرجعية سعياً منها لفهم كيفية قيام المنظمات الأخرى بإنجاز إعمالها والتعلم منها.

11. قياس الجودة: سجل هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.41) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.88), (0.25) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات إفراد العينة على مضمون هذا البعد يؤكده الوزن المئوي البالغ (0.28) ليؤكد إن المنظمة المبحوثة تحرص على وضع نظام قياس للجودة يسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب للوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

12. إجمالي إدارة الجودة الشاملة: يظهر هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.48) وبتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.91), (0.25) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.29) الذي يشير في ذات الوقت إلى إن المنظمة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معتدل.

الجدول (1) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية
لإبعاد إدارة الجودة الشاملة

الأهمية النسبية	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إبعاد إدارة الجودة الشاملة
الخامس	0.31	0.24	0.90	3.70	دعم الإدارة العليا
الرابع	0.31	0.24	0.90	3.70	التخطيط الاستراتيجي
الثالث	0.32	0.26	0.99	3.79	تصميم العمليات
الثاني	0.32	0.24	0.94	3.80	التركيز على الزبائن
الأول	0.33	0.23	0.90	3.91	مشاركة المجهزين
السادس	0.31	0.22	0.85	3.75	مشاركة العاملين
السابع	0.30	0.25	0.94	3.62	منع حدوث الأخطاء
العاشر	0.28	0.28	0.94	3.32	التدريب والتعليم
الثاني عشر	0.26	0.27	0.87	3.17	تحسين المستمر
الحادي عشر	0.27	0.30	0.99	3.26	المقارنة المرجعية
الثامن	0.28	0.25	0.88	3.41	قياس الجودة
النinth	0.29	0.25	0.91	3.48	اجمالي إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: تشخيص وتحليل إبعاد تنافسية المنظمة

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية لتنافسية المنظمة، ويعكس الجدول وسطا حسابيا موزونا إجماليا حول الوسط المعياري والبالغ (3.33)، ويشير الانحراف المعياري العام البالغ (0.84) ومعامل الاختلاف العام البالغ (0.25) والوزن المئوي البالغ (0.83) إلى الانسجام في إجابات العينة وهي في ذات الوقت نتيجة تؤشر مستوى تنافسية جيد للمنظمة المبحوثة وقد شمل هذا البعد ثلاثة إبعاد فرعية هي كالتالي:

1. الأداء التنافسي: يعكس الجدول (2) وسطا حسابيا موزونا عاما فوق الوسط المعياري قيمته (3.48) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.84) ومعامل اختلاف قيمته (0.24) وزن مئوي بلغ (0.87) يؤكد حالة الانسجام في إجابات العينة المبحوثة ويشير في ذات الوقت إلى إن المنظمة المبحوثة تستثمر مواردها وإمكانياتها في تحقيق عوائد مالية جيدة فضلا عن تأكيدها على تحقيق أعلى مستوى قيمة للزبائن باستثمار هذه الموارد والإمكانيات، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية.

2. الإمكانيات التنافسية: يعكس الجدول (2) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد بلغ (3.35) وبانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.82) ومعامل اختلاف العام (0.24) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.83) اتفاق إفراد العينة المبحوثة حول مضمون هذا البعد. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية.

3. عمليات الإدارة: حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا فوق الوسط المعياري في جميع الفقرات، وأشارت النتائج وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.17) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.88) ومعامل اختلاف (0.27) وزن مئوي يبلغ (0.79) يشير إلى اتفاق إفراد العينة بشان مضمون هذا البعد، وقد حقق هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية.

4. إجمالي تنافسية المنظمة: يعكس الجدول (2) وسطا حسابيا موزونا عاما فوق الوسط المعياري قيمته (3.33) وانحراف معياري عام (0.84) ومعامل اختلاف عام قيمته (0.25) وزن مئوي بلغ (0.83) وتؤكد هذه النتائج انسجام إجابات إفراد العينة واتفاقهم بشان مضمون هذا البعد، وقد حقق هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (2) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية لإبعاد تنافسية المنظمة

الأهمية النسبية	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إبعاد تنافسية المنظمة
الأول	0.87	0.24	0.84	3.48	الأداء التنافسي
الثاني	0.83	0.24	0.82	3.35	الإمكانات التنافسية
الرابع	0.79	0.27	0.88	3.17	عمليات الإدارة
الثالث	0.83	0.25	0.84	3.33	إجمالي تنافسية المنظمة

ثالثاً: تشخيص وتحليل إبعاد القيمة المدركة للزبون

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية لإبعاد القيمة المدركة للزبون، ويعكس الجدول وسطا حسابيا موزونا إجماليا حول الوسط المعياري والبالغ (3.30)، ويشير الانحراف المعياري العام البالغ (0.89) ومعامل الاختلاف العام (0.26) والوزن المئوي البالغ (0.83) إلى الانسجام في إجابات إفراد العينة وقد شمل هذا البعد ثلثاً إبعاد فرعية هي كالتالي:

1. قيمة المنتج الأساسية: يعكس الجدول (3) وسطا حسابيا موزونا عاما فوق الوسط المعياري قيمته (3.14) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.92) ومعامل اختلاف قيمته (0.29) وزن مئوي بلغ (0.79) يؤكد حالة الانسجام في إجابات العينة المبحوثة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

2. قيمة الخدمة: يعكس الجدول (3) أن مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة متوسطة إذ كانت قيمة الوسط الحسابي العام (3.34) وبانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.90) ومعامل اختلاف (0.26) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.82) اتفاق إفراد العينة المبحوثة حول مضمون هذا البعد. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية.

3. قيمة العلاقات: حق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا فوق الوسط المعياري في جميع الفقرات، وأشارت النتائج وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.44) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.85) ومعامل اختلاف (0.24) وزن مئوي يبلغ (0.86) يشير إلى اتفاق إفراد العينة بشان مضمون هذا البعد، وقد حقق هذا البعد المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية.

4. إجمالي القيمة المدركة للزيتون: يعكس الجدول (3) وسطا حسابيا موزونا عاما فوق الوسط المعياري قيمته (3.30) و انحراف معياري عام (0.89) ومعامل اختلاف قيمته (0.26) وزن مئوي بلغ (0.83) وتؤكد هذه النتائج انسجام إجابات إفراد العينة واتفاقهم بشان مضمون هذا البعد، وقد حقق هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (3)الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية
لإبعاد القيمة المدركة للزيتون

الأهمية النسبية	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعداً لقيمة المدركة للزيتون
الرابع	0.79	0.29	0.92	3.14	قيمة المنتج الأساسية
الثاني	0.82	0.26	0.90	3.34	قيمة الخدمة
الأول	0.86	0.24	0.85	3.44	قيمة العلاقات
الثالث	0.83	0.26	0.89	3.30	إجمالي القيمة المدركة للزيتون

المحور السادس اختبار نماذج التأثير

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام أنموذج الانحدار الخطى البسيط ، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردى والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعى من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعى من المتغير المستجيب ، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعاً لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلى بين المتغير التفسيري (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المستجيب (تنافسية المنظمة) إلى تأثير مباشر وأخر غير مباشر عبر متغير وسيط (القيمة المدركة للزيتون) ، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فبالتالي من خلال حساب عدد النماذج

المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حفقت أكثر من (50%) تقبل الفرضية ، إما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية ، وكالاتي:

أولاً: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة

نصلت الفرضية الرئيسية الأولى على انه (ينعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنويًا في تنافسية المنظمة) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات البحث يتبيّن لنا الآتي:

1. اظهر دعم الإدارة العليا بوصفه أحد إبعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج ، اي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير دعم الإدارة العليا معنويًا في تنافسية المنظمة)، إن أنموذج التأثير هذا يمكن ان يفسر بما ينسجم ورأي (Salem & Moadd,1999:32) الذي وجد ان تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعمها لهذه الفاسفة وتحديث وتطوير مستلزماتها يعد حجر الأساس في نجاح وتطور وتنافسية المنظمة.

2. اظهر التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد إبعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج، اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير التخطيط الاستراتيجي معنويًا في تنافسية المنظمة)، إن جزء من أنموذج التأثير هذا يمكن ان يفسر بان المنظمات المطبقة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالخطيط وتعد القلب النابض لبقائها في الإعمال، إذ تستخدمه بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المنظمة باتجاه أهداف ومهام محددة فضلا عن مساعدته للمنظمة عبر بعض النماذج التحليلية (SWOT) على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية الأمر الذي يعزز من تنافسيتها.

3. أظهر تصميم العمليات بوصفه أحد إبعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج، اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير تصميم العمليات معنويًا في تنافسية المنظمة).

4. أظهر التركيز على الزبون(4) نماذج تأثير معنوية من مجموع (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة، اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير التركيز على الزبون معنويًا في تنافسية المنظمة)، إن أنموذج التأثير هذا يلتقي مع رأي (Tenner & Detor,1992:33) . والذي قد أفاد بان الزبون يعد المحور الأساس لأنشطة إدارة الجودة الشاملة وتضعه في مقدمة أولوياتها لاقتناعها التام باعتباره المحرك الرئيس لكافة المنظمة ومنه تبدأ المراحل اللاحقة لذلك لابد من التعرف على متطلبات الزبون وتوقعاته وتفسيرها وترجمتها في مراحل التصميم والإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات وان

إدارة الجودة الشاملة تعمل على كسب الزبائن وجعلهم دائمين فضلاً عن تحقيق رضاهم الذي يعد الهدف الأول والأخير لكل عمليات المنظمة، إذ من دونه لا تتحقق المنظمة أي تقدم ، وهو المقياس النهائي لنجاحها واستمرارها.

5. اظهرت مشاركة المجهزين بوصفه احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير مشاركة المجهزين معنويًا في تنافسية المنظمة), إن نموذج التأثير هذا يلتقي ورأي (بو حروف,2014:114) الذي يفيد بأن النظرة للمجهزين وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الزماللة ووحدة المصلحة, فأهمية المجهز في تحقيق الجودة تتعدى وظيفة الشراء لتشمل عمليات تصميم المنتج, وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية, مما يساعد على ضبط جودة المنتج وزيادة قيمته وتعزيز تنافسية المنظمة.

6. اظهرت مشاركة العاملين بوصفه احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير مشاركة العاملين معنويًا في تنافسية المنظمة), إن نموذج التأثير هذا يفسره رأي (بو حروف,2014:115) الذي عد إدارة الجودة الشاملة ثورة تغيير فكرية في معتقدات القادة والمدراء نحو وضع تكون فيه الإدارة متعاونة مع العاملين, وعلاقات أساسها المشاركة وتبادل الأهداف, والثقة بقدرات العاملين, والحرص على منهم فرصة لاستغلال طفاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً في أداء وتنافسية المنظمة.

7. حقق بعد منع الأخطاء والانحرافات بوصفه احد أبعاد إدارة الجودة الشاملة (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير منع الأخطاء والانحرافات معنويًا في تنافسية المنظمة).

8. بلغ عدد النماذج التي حققتها التدريب والتعليم (4) نماذج تأثير معنوية من أصل (4) نماذج مع تنافسية المنظمة, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير التدريب والتعليم معنويًا في تنافسية المنظمة). إن هذه النتيجة تلتقي مع رأي (منصور,2005:135). ويمكن ان تفسر بان التعليم والتدريب يمثل استثمار يحقق مردودات كبيرة في المستقبل, فهو يكسب العاملين المهارات والمعرفة وينمي قدراتهم الحالية والمستقبلية وهي معطيات تزيد من فرص نجاح المنظمة وتحقيقها للتنافسية في جميع اعمالها.

9. حقق التحسين المستمر (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية التاسعة من الرئيسة الأولى

(ينعكس تأثير التحسين المستمر معنويا في تنافسية المنظمة) , إن هذه النتيجة تلتقي مع نتائج دراسة (زين,2005: 267). ويمكن إن يفسر بان أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتمثل بان جميع جوانب العمليات يمكن إن يحسن, والغاية من وراء ذلك هي الوصول للكمال الذي لا يتحقق أبدا لكن دانما ما يتم البحث عنه, اي الوصول إلى الجديد والأفضل بشكل دائم ومستمر في عمليات المنظمة والذي يعد رمزا للتميز والبقاء والتنافسية.

10. اظهرت المقارنة المرجعية بوصفها احد ابعاد إدارة الجودة الشاملة (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية العاشرة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير المقارنة المرجعية معنويًا في تنافسية المنظمة)

11. أظهر قياس الجودة بوصفها احد ابعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4)نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الحادي عشر من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير قياس الجودة معنويًا في تنافسية المنظمة).

12. كانت نماذج التأثير لإجمالي إدارة الجودة الشاملة مع ابعاد تنافسية المنظمة البالغ عددها (4) نماذج جميعها معنوية, وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).

13. أظهرت العلاقة بشكل عام بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة (48) نموذجاً معنوياً من أصل (48) نموذج تأثير بينهما اي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعما قويا لقبول الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على (ينعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنويًا في تنافسية المنظمة) على المستويين الفردي والإجمالي .

الجدول (4) قيم R2 و B و F والدلالة لتأثير أدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة

النماذج المعرفية		إجمالي تنافسية المنظمة		عمليات الإدارة		الإمكانات التنافسية		الأداء التنافسي		تنافسية المنظمة		
%	العدد											
100	4	0.18	0.37	0.10	0.31	0.23	0.46	0.15	0.36	دعم الإدارة العليا	ادارة الجودة الشاملة	
		15.36	دال	7.32	دال	20.34	دال	12.49				
100	4	0.24	0.44	0.13	0.37	0.25	0.49	0.25	0.46	الخطط الاستراتيجي	تصميم العمليات	
		21.59	دال	10.10	دال	23.06	دال	22.03				
100	4	0.29	0.37	0.18	0.33	0.30	0.40	0.28	0.38	التركيز على الزبون	التركيز على الزبون	
		27.97	دال	14.45	دال	28.47	دال	26.44				
100	4	0.18	0.34	0.16	0.32	0.19	0.38	0.15	0.33	مشاركة المجهزين	مشاركة العاملين	
		14.59	دال	8.84	دال	15.67	دال	12.01				
100	4	0.14	0.29	0.13	0.34	0.11	0.30	0.10	0.26	منع حدوث الأخطاء	التدريب والتعليم	
		10.65	دال	10.42	دال	8.74	دال	7.12				
100	4	0.11	0.29	0.10	0.31	0.10	0.30	0.10	0.26	تحسين المستمر	المقارنة المرجعية	
		8.70	دال	7.57	دال	7.87	دال	6.11				
100	4	0.20	0.35	0.11	0.29	0.18	0.36	0.23	0.39	قياس الجودة	اجمالي إدارة الجودة الشاملة	
		16.68	دال	8.01	دال	14.83	دال	20.46				
100	4	0.23	0.34	0.16	0.32	0.23	0.37	0.19	0.33	النماذج المعرفية	النماذج المعرفية	
		20.41	دال	12.90	دال	20.27	دال	16.92				
100	4	0.55	0.65	0.41	0.64	0.46	0.65	0.53	0.66	قيمة F المحسوبة عند مستوى دالة 0.01	قيمة F المحسوبة عند مستوى دالة 0.05	
		82.62	دال	46.32	دال	58.79	دال	75.20				
100	4	0.49	0.57	0.36	0.56	0.48	0.61	0.42	0.55	النماذج المعرفية	النماذج المعرفية	
		65.82	دال	37.78	دال	61.66	دال	48.53				
100	4	0.77	0.75	0.63	0.77	0.69	0.77	0.62	0.70	النماذج المعرفية	النماذج المعرفية	
		22.03	دال	62.07	دال	59.77	دال	60.69				
100	4	0.48	0.74	0.33	0.70	0.46	0.78	0.46	0.72	النماذج المعرفية	النماذج المعرفية	
		62.64	دال	33.89	دال	58.64	دال	50.32				
48										العدد	النماذج المعرفية	
100										% %	المعرفية المعرفية	

R2	B
الدالة	F

$$\text{قيمة } F \text{ المحسوبة عند مستوى دالة } 0.01 = 5.06 \\ \text{قيمة } F \text{ المحسوبة عند مستوى دالة } 0.05 = 3.18$$

ثانياً: تأثير القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه (يعكس تأثير القيمة المدركة للزبون معنويا في تنافسية المنظمة) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (5) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين المتغيرات يتبيّن لنا الآتي:

1. أظهرت قيمة المنتج الأساسية بوصفها أحد إبعاد القيمة المدركة للزبون(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج , اي ما نسبته (100%) , وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية (ينعكس تأثير قيمة المنتج الأساسية معنويًا في تنافسية المنظمة)
2. اظهر قيمة الخدمة بوصفها أحد إبعاد القيمة المدركة للزبون(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية (ينعكس تأثير قيمة الخدمة معنويًا في تنافسية المنظمة)
3. أظهرت قيمة العلاقات بوصفها أحد إبعاد القيمة المدركة للزبون(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, اي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية (ينعكس تأثير قيمة العلاقات معنويًا في تنافسية المنظمة).
4. كانت نماذج التأثير لأجمالي القيمة المدركة للزبون مع تنافسية المنظمة البالغ عددها (4) نماذج جميعها معنوية، وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).
5. أظهرت العلاقة بشكل عام بين القيمة المدركة للزبون وتنافسية المنظمة (16) نموذجاً معنويًا من أصل (16) نموذج تأثير بينهما اي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (ينعكس تأثير القيمة المدركة للزبون معنويًا في تنافسية المنظمة) على المستويين الفردي والإجمالي .

الجدول (5) قيم R2 و B و F والدلالة لتأثير القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة

النماذج المعنوية		اجمالي تنافسية المنظمه		عمليات الإداره		الإمكانات التنافسية		الأداء التنافسي		تنافسية المنظمه	
%	العدد										
100	4	0.18	0.37	0.10	0.31	0.23	0.45	0.16	0.36	قيمة المنتج الأساسية	
		دال	15.35	دال	7.32	دال	20.33	دال	12.49		
100	4	0.24	0.44	0.13	0.36	0.25	0.49	0.25	0.46	قيمة الخدمة	
		دال	21.59	دال	10.10	دال	23.06	دال	22.03		
100	4	0.29	0.37	0.18	0.33	0.30	0.40	0.28	0.38	قيمة العلاقات	
		دال	27.96	دال	14.45	دال	28.47	دال	26.44		
100	4	0.31	0.51	0.18	0.44	0.34	0.58	0.29	0.52	اجمالي القيمة المدركة للزبون	
		دال	30.68	دال	14.39	دال	34.63	دال	28.28		
	16									العدد	
100										%	

R2	B
الدلالة	F

$$\text{قيمة } F \text{ المحسوبة عند مستوى دلالة } 0.01 = 5.06 \\ \text{قيمة } F \text{ المحسوبة عند مستوى دلالة } 0.05 = 3.18$$

ثالثاً:تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون

سيتم عرض تأثير إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيراً تفسيرياً عبر القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط في تنافسية المنظمة بوصفه متغيراً مستجيباً، وبهدف اختبار أنموذج البحث، فقد تم اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد. إذ نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه (يزداد تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون) وكانت النتائج كالآتي:

1. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد دعم الإدارة العليا والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.50) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لدعم الإدارة العليا من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام دعم الإدارة العليا (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (متغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2A) إن توافر دعم الإدارة العليا سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.18) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.10)، (0.12)، (0.14) على التوالي أي ما مجموعه (0.36)، وعليه يكون التأثير الكلي لدعم الإدارة العليا في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون (0.54) وكما يظهر في الجدول (7)، والنتائج المذكورة أعلاه تؤكد إن دعم الإدارة العليا كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين دعم الإدارة العليا وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير دعم الإدارة العليا في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

2. يبين الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد التخطيط الاستراتيجي والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.66) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى أسهام

الجدول (6) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الجودة الشاملة والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة

تنافسية المنظمة			المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
المعالم الإحصائية				
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.50	0.31		دعم الإدارة العليا والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.66	0.28		التخطيط الاستراتيجي والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	3.90	0.30		تصسيم العمليات والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.80	0.33		التركيز على الزيتون والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.76	0.40		مشاركة المجهزين والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.35	0.42		مشاركة العاملين والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	3.50	0.35		منع الأخطاء والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	3.92	0.37		التعليم والتربيب والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.11	0.29		تحسين المستتر والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	3.99	0.27		المقارنة المرجعية والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.10	0.32		قياس الجودة والقيمة المدركة للزيتون
الدلالة	F المحسوبة	R2		
يوجد تأثير	4.98	0.44	اجمالي إدارة الجودة الشاملة مع إجمالي القيمة المدركة للزيتون	

التخطيط الاستراتيجي (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزيتون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2B) إن التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.21) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.10), (0.13), (0.19) على التوالي أي ما مجموعه (0.42)، وعليه يكون التأثير الكلي للتخطيط الاستراتيجي في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون (0.63) وكما يظهر في الجدول (7)، والنتائج المذكورة آنفاً تؤكد إن التخطيط الاستراتيجي كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزيتون وان العلاقة التأثيرية

بين التخطيط الاستراتيجي وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير التخطيط الاستراتيجي في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

3. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد تصميم العمليات والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (3.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لتصميم العمليات من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام تصميم العمليات (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2C) إن تصميم العمليات سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.12) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات على التوالي أي ما مجموعه (0.40)، وعليه يكون التأثير الكلي لتصميم العمليات في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون (0.52) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن تصميم العمليات كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين تصميم العمليات وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير تصميم العمليات في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).



الشكل (2) مضلات المسار لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون

4. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد التركيز على الزبون والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنويا بدلالة (F) المحسوبة (4.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (%) 99% وهذا يعني وجود تأثير للتركيز على الزبون من خلال القيمة المدركة

للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام التركيز على الزبون (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2D) إن التركيز على الزبون سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.14) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.13)، (0.09)، (0.19) على التوالي إي ما مجموعه (0.38)، وعليه يكون التأثير الكلي للتركيز على الزبون في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.52) كما في الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن التركيز على الزبون كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن العلاقة التأثيرية بين التركيز على الزبون وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير التركيز على الزبون في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون) .

الجدول (7) نتائج تحليل المسار لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون

التأثير الكلي	نوع الناظر				التفاصيل
	غير مباشر		مباشر		
0.54	0.36	0.10	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.18	تأثير دعم الإدارة العليا (x1) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون
		0.12	غير قيمة الخدمة (W2)		
		0.14	غير قيمة العلاقات (W3)		
0.63	0.42	0.10	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.21	تأثير تطبيق الاستراتيجي (x2) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون
		0.13	غير قيمة الخدمة (W2)		
		0.19	غير قيمة العلاقات (W3)		
0.52	0.40	0.12	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.12	تأثير تصميم العمليات (x3) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون
		0.18	غير قيمة الخدمة (W2)		
		0.10	غير قيمة العلاقات (W3)		
0.52	0.38	0.13	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.14	تأثير التركيز على الزيتون (x4) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون
		0.16	غير قيمة الخدمة (W2)		
		0.09	غير قيمة العلاقات (W3)		
0.64	0.39	0.09	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.25	تأثير مشاركة المجهزين (x5) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون
		0.20	غير قيمة الخدمة (W2)		
		0.10	غير قيمة العلاقات (W3)		
0.63	0.48	0.15	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.15	تأثير مشاركة العاملين (X6) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون
		0.21	غير قيمة الخدمة (W2)		
		0.12	غير قيمة العلاقات (W3)		
0.41	0.30	0.07	غير قيمة المنتج الأساسية (W1)	0.11	تأثير مع الأخطاء والاحرارات (x7) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون

		غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		
0.57	0.38	غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)	0.19	تأثير التعليم والتدريب (x8) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
		غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		تأثير التحسين المستمر (x9) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
		غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		تأثير المقارنة المرجعية (x10) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
0.61	0.45	غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)	0.16	تأثير قياس الجودة (x11) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
		غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة (x) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
		غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		تأثير إجمالي إداراة الجودة الشاملة (x) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
0.48	0.34	غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)	0.14	تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة (x) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
		غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة (x) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن
		غير قيمة المنتج الأساسية (w1) غير قيمة الخدمة (w2) غير قيمة العلاقات (w3)		تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة (x) في تنافسية المنظمة غير القيمة المدركة للزبائن

5. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد مشاركة المجهزين والقيمة المدركة للزبائن في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لمشاركة المجهزين من خلال القيمة المدركة للزبائن في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام مشاركة المجهزين (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبائن (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2E) إن مشاركة المجهزين سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.25) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.10), (0.20), (0.09) على التوالي أي ما مجموعه (0.39)، وعليه يكون التأثير الكلي لمشاركة المجهزين في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبائن (0.64) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أدناه تؤكد إن مشاركة المجهزين كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبائن وإن العلاقة

التأثيرية بين مشاركة المجهزين وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزيتون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير مشاركة المجهزين في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون).

6. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد مشاركة العاملين والقيمة المدركة للزيتون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لمشاركة العاملين من خلال القيمة المدركة للزيتون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام مشاركة العاملين (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزيتون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2F) إن مشاركة العاملين سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.15) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.15), (0.12), (0.21) على التوالي اي ما مجموعه (0.48)، وعليه يكون التأثير الكلي لمشاركة العاملين في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون (0.63) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة آنفاً تؤكد إن مشاركة العاملين كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزيتون وان العلاقة التأثيرية بين مشاركة العاملين وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزيتون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير مشاركة العاملين في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزيتون).

7. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد منع حدوث الأخطاء والانحرافات والقيمة المدركة للزيتون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (3.50) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير منع حدوث الأخطاء والانحرافات من خلال القيمة المدركة للزيتون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام منع حدوث الأخطاء والانحرافات (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزيتون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2G) إن منع حدوث الأخطاء والانحرافات سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.11) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة العلاقات (0.07), (0.10), (0.13) على التوالي اي ما مجموعه (0.30)، وعليه يكون التأثير الكلي منع حدوث الأخطاء والانحرافات في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزيتون (0.41) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة آنفاً تؤكد إن منع حدوث الأخطاء والانحرافات كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزيتون وان العلاقة التأثيرية بين دعم منع حدوث الأخطاء والانحرافات وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزيتون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح

بقبول الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير منع حدوث الأخطاء والانحرافات في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

8. يبين الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد التدريب والتعليم والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (3.92) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير للتدريب والتعليم من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام التدريب والتعليم (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2H) إن التدريب والتعليم سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.19) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات على التوالي إي ما مجموعه (0.38)، وعليه يكون التأثير الكلي للتدريب والتعليم في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون (0.57) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة آنفاً تؤكد إن التدريب والتعليم كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين التدريب والتعليم وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير التدريب والتعليم في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

9. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد التحسين المستمر والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير للتحسين المستمر من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية التاسعة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام التحسين المستمر (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (J2) إن التحسين المستمر سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.20) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات على التوالي إي ما مجموعه (0.42)، وعليه يكون التأثير الكلي للتحسين المستمر في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون (0.62) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة آنفاً تؤكد إن التحسين المستمر كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين التحسين المستمر وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية التاسعة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير التحسين المستمر في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

10. يوضح الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد المقارنة المرجعية والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (3.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير للمقارنة المرجعية من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية العاشرة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام المقارنة المرجعية (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2K) إن المقارنة المرجعية سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.16) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.12)، (0.15)، (0.18) على التوالي أي ما مجموعه (0.45)، وعليه يكون التأثير الكلي للمقارنة المرجعية في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.61) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أعلاه تؤكد إن المقارنة المرجعية كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين المقارنة المرجعية وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية العاشرة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير المقارنة المرجعية في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

11. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد بعد قياس الجودة والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لقياس الجودة من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام قياس الجودة (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2L) إن توافر قياس الجودة سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.14) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.11)، (0.14)، (0.09) على التوالي أي ما مجموعه (0.34)، وعليه يكون التأثير الكلي لقياس الجودة في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.48) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أعلاه تؤكد إن قياس الجودة كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين قياس الجودة وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الحادية عشر من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير قياس الجودة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

12. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لأجمالي إدارة الجودة الشاملة والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.98) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41)

بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة من خلال القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، ولتحديد مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة (المتغير التفسيري) في تنافسية المنظمة (المتغير المستجيب) عبر القيمة المدركة للزبون (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2M) إن إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.18) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.16)، (0.17)، (0.15) على التوالي اي ما مجموعه (0.48)، وعليه يكون التأثير الكلي لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.66) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن إدارة الجودة الشاملة كانت أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وان العلاقة التأثيرية بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثالثة (يزداد تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

المotor السابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ظهر وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهي تدعم تطبيق هذه الفلسفة وتعمل على تحديث وتطوير مستلزمات تطبيقها كونها تؤمن بأن هذه الفلسفة تعد أحد أركان نجاحها في بيئة الإعمال.
2. تبين إن المنظمة المبحوثة تبني إستراتيجيتها على فهم الزبون وجعله محور أي خدمة أو فكرة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وأكثرها تطوراً وهي بهذا الصدد توظف التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطتها باتجاه تحقيق هذا الهدف دون تعارض في أهداف وسياسات مختلف المستويات التنظيمية.
3. ظهر وجود تركيز واهتمام كبير من قبل المنظمة المبحوثة على تصميم عمليات قادرة على تقديم منتجات وخدمات بأبعاد وخصائص ثابتة تتلائم مع ما يطلبه الزبون.
4. وجد إن المنظمة المبحوثة تضع الزبون في مقدمة اهتماماتها وتعد العامل المهم والمؤثر في بقاءها وديمومتها في الأسواق، فهي تعمل على تحديد متطلبات الزبون وتوقعاته وتفسيرها وترجمتها في مراحل تصميم وإنتاج المنتج أو الخدمة.
5. تبين إن المنظمة المبحوثة تبني وجهة النظر الحديثة بشأن المجهزين، فهي تنظر لهم على أنهم شركاء تربطهم وحدة المصلحة وان دورهم في تحقيق الجودة يتعدى توفيرهم للمواد بالجودة المطلوبة ليشمل الإسهام في عمليات تصميم المنتج وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية مما يساعد في ضبط جودة المنتج وزيادة قيمته وتعزيز التنافسية.

6. ظهر بان المنظمة المبحوثة تعد مسألة مشاركة العاملين من المسائل الجوهرية في تحسين العمليات والجودة، اذ يسود جو من التعاون بين الادارة والعاملين وعلاقت أساسها المشاركة وتبادل الأهداف والثقة بقدرات العاملين والحرص على منحهم فرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً في أداء وتنافسية المنظمة.

7. وجد سعي دعوب من قبل المنظمة المبحوثة للوقاية من الأخطاء بدل من اكتشافها وتصحيحها، اذ تؤمن الادارة بان التركيز على جودة المدخلات والعمليات وأساليب وطرق العمل يساعد على تجنب الأخطاء قبل وقوعها.

8. اتضح إن المنظمة توفر فرص تدريب وتعليم للعاملين وبحسب تخصصاتهم، فنظرتها للتدريب والتعليم ليس مجرد كلف تحملها بل استثمار سيحقق مردودات ايجابية في المستقبل.

9. تبين إن المنظمة المبحوثة تؤمن بان كل نواحي العمليات قابلة للتحسين لذلك دائماً ما تقوم بعمل استباقي لتجاوز المشكلات قبل وقوعها.

10. وجد بان المنظمة المبحوثة تستخدم المقارنة المرجعية كوسيلة لفهم كيفية قيام المنظمات الأخرى بإنجاز إعمالها والتعلم منها.

11. ظهر بان المنظمة المبحوثة تحرص على وضع نظام قياس للجودة يسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب للوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

ثانياً: التوصيات

1. الدعم المستمر من قبل الادارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تسهيل عملية تطبيق هذه الفلسفة والعمل على تحديث وتطوير مستلزمات تطبيقها لتكون احد اركان نجاحها وتعزيز تنافسيتها.

2. الاستفادة من المنافع التي يقدمها التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها دون تعارض في أهداف وسياسات لمختلف المستويات التنظيمية.

3. التأكيد الكبير من قبل المنظمة على تصميم عمليات قادرة على تقديم منتجات وخدمات بأبعاد وخصائص ثابتة تتلاءم مع ما يطلبه الزبون والسعى لتحديد تلك المتطلبات وترجمتها عبر عمليات قادرة على تلبيتها.

4. دعم الاتصال المستمر مع الزبون عبر بعض الوسائل كالإنترنت وصندوق المقترفات بهدف إشعار الزبون بأنه محور اهتمام المنظمة فضلاً عن تحديد متطلبات الزبون وتوقعاته وتفسيرها وترجمتها في مراحل تصميم وإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة.

5. إشعار المجهزين بأنهم شركاء تربطهم وحدة المصلحة بالمنظمة وان دورهم في تحقيق الجودة يتعدى توفيرهم للموارد المطلوبة ليشمل الإسهام في عمليات تصميم المنتج وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية مما يساعد في ضبط جودة المنتج وزيادة قيمته وتعزيز تنافسية المنظمة.

6. تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من الإسهام تحسين العمليات والجودة، فالعاملين أكثر قدرة من الإدارة على تحديد المشكلات وجوانب العمليات التي بحاجة للتطوير والتحسين لذلك على الإدارة منهم فرصة المشاركة والثقة بقدراتهم ومنهم الفرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجابا في أداء وتنافسية المنظمة.
7. السعي للوقاية من الأخطاء بدلا من اكتشافها وتصحيحها، وذلك من خلال ضمان جودة المواد المستخدمة وتصميم عمليات تقدم منتجات وخدمات بأبعاد ومتطلبات الزبون فضلا عن التدريب المستمر للعاملين.
8. توفير فرص تدريب وتعليم للعاملين وتزويد الإفراد بمعلومات متعددة عن طبيعة العمليات وأساليب أدائها وتدريبهم على كيفية التعامل مع الزبون وترسيخ ثقافة إن الزبون هو محور اهتمام المنظمة.
9. التحسين المستمر لكل نواحي العمليات وذلك من خلال تعين فرق لتحديد جوانب العمليات التي بحاجة إلى تحسين واستخدام طرائق التحسين وتحليل المشكلات، وكما ينبغي أن يشتمل ذلك التحسين إجراء تحسينات في المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون لتكون متوافقة مع توقعاته.
10. استخدام المقارنة المرجعية كوسيلة لفهم كيفية قيام المنظمات الأخرى بإنجاز إعمالها والتعلم منها بهدف نقل أفضل الممارسات للمنظمة وبالشكل الذي يعزز من تنافسيتها.
11. الحرص على وضع نظام قياس للجودة يسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب للوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

المصادر

1. بلاسكة، صالح ومزياني، نور الدين (2013) مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقدير أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الزراعية.
2. بو حروف، فتحية (2014) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة الميزة التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحث الاقتصادي والمالي، العدد 2.
3. تركي، محمد (2009) استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقدير الأداء دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 5، خمس وعشرون.
4. راجح، بالقاسم وميلود، وعيل (non) مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسة الصناعية في ظل المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات .
5. زين، عماد الدين محمد زين محمد (2005) إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة القرآن والعلوم الإسلامية، العدد 10، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. سعيد، عباس محمد حسين (2012) دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
7. عبود، سالم محمد (2009) الاتجاهات الحديثة في أصول البحث العلمي دليل منهجي متكامل، دار الدكتور للعلوم، بغداد، العراق.
8. العنزي، سعد علي (2014) إبداعات الإعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
9. الرفيعي، علي عبود علي حسون (2011) متطلبات تنفيذ نظام الإيصال الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 4,
10. العياشي، زندار وكريمة، غيداء (2013) إمكانية استعمال المقارنة المرجعية في تجويد التعليم، جامعة الزيتونة الأردنية.
11. البياتي، محمود والقاضي، دلال (2010) منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2007) الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
13. الغالبي، طاهر محسن وصالح، احمد علي (2009) تصميم مصفوفة لتقديرات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التناقض المعرفي، العلوم الاقتصادية، العدد 25، المجلد 7.

14. القيسى, بلال جاسم (2015) خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة , دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد,21 العدد.82.
15. اللامي, غسان قاسم وسعيد , هدى قاسم (2014) دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحث استطلاعى لعينة من الكليات الأهلية, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, العدد 20
16. اللامي, غسان وسعيد, هدى قاسم (2014) دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة, بحث استطلاعى لعينة من الكليات الأهلية, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد.20, العدد.7.
17. الموسوي, عباس نوار كحيط (2010) دور هندسة القيمة في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية للوحدات الاقتصادية, مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية.
18. المبيضين, محمد ذيب (2013) فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد.9, العدد.4.
19. النجار, صباح مجيد وجود, مها كامل (2012) إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات, الطبعة الثانية , بغداد
20. محسن, عبد الكريم والنجار, صباح مجيد (2012) إدارة الإنتاج والعمليات, الطبعة الرابعة,الذاكرة للنشر .
21. محمد, زبير (non) الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعي, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
22. محمد, منتاوي وعبد الله, قلش (2011) دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة بقطاع الخدمات, ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة
23. مصطفى, احمد سيد (2001) التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية, مركز الاستشارات والتطوير الإداري القاهرة.
24. منصور, نعمة عبد الرووف عبد الهادي (2005) تصوّر مقترن لتوضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة غزة, فلسطين.
25. Alfansi, L., & Sargeant, A. (2000). Market segmentation in the Indonesian banking sector: the relationship between demographics and desired customer benefits. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2),
26. Alsabbahy, Hesham. Ekinc, Yuksel & Riley, Michael (2013) an investigation of perceived value dimensions: implication for hospitality research, journal of travel research, 25.

27. Ambastha, Ajitabh & Momaya, k (2004) competitiveness of firms; review of theory, framework, and models, Singapore management review, 26(1)
28. Anderson, J.C. Hakansson, H. and Johanson, J (1994) dyadic business relationship within a business network context, journal of marketing, 58.
29. Ardit, David & Gunaydin, Murat (1997) total quality management in constriction process, international journal of project management, 15(4)
30. Begg, Iain (1999) cities and competitiveness, urban studies, 36(5-6).
31. Berger, Paul D, Bolton, Ruth N., Bowman, Douglas, Briggs, Elton, Parasuraman, V. Kumar, A., Terry, Creed (2002) Marketing actions and the value of customer asset management, Journal of Service Research, 5,
32. Blythe, Jim (2005) Essentials of Marketing, 3rded, Pearson Education Limited
33. Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). Principles of marketing. Pearson Education
34. Bruning, Edward & lockshin, Lawrence (1994) marketing role in generating organizational competitiveness, journal of strategic marketing, 2.
35. Buckley, peter. Pass, Christopher and Prescott, Kate (1988) measure of international competitiveness: a critical survey, journal of marketing management
36. Cronin, J. J., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower Jr, R., &Shemwell, D. J. (1997). A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. Journal of services Marketing, 11(6)
37. Emilian, Radu. Tuclea, Elena. Tale, Madeline and brindusoin, Catalina (2009) competitiveness the empirical model of competitiveness in Romanian hospitality industry, amfiteatrul economic, 3(26)
38. Feurer, R & Chaharbaghi, K (1994) defining competitiveness: a holistic approach, management decision, 23(2)

39. George, Stephen & Weimerskirch, Arnold (1994) total quality management strategies and techniques proven at today most successful companies, 2th ed , Jon Wiley and sons inc.
40. Heizer, Jay and Render, Barry (2011) operation management, global edition, 10th ed, Pearson.
41. Helms, M (2007) manufacturing strategy and its importance to organizational effectiveness, journal of global competitiveness, vol.4, issue.2.
42. Heng, li. Vera, Li. Martin, Skitmore. Wai, W.J and Eddie, Cheng (2009) competitiveness factors: a study of the real state market in china, construction management and economics, 27(6)
43. Hickman, B.G (1992) international productivity and competitiveness, oxford university press.
44. Hult, G.T.M. Ketchen, and D.J Arrfelt, m (2007) strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development, strategic management, 20.
45. Jacobs, Ropert. Chase, Richard &Aquilano, Nicholas (2009) operation and supply management, 12Ed, McGraw-Hill.
46. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing management. Pearson Education.
47. Krajewski, Lee. Ritzman, Larry &Malhotra, Manoj (2013) operation management process and supply chains, global edition, Pearson.
48. Mackeviciute, Egle (2013) customer perceived value impact on customer satisfaction and loyalty: case of bakery and confectionery B2B market in lithuaniam master thesis.
49. Martian, glorying (2005) competitiveness of firms from ziemialubuska and polands accession to the European union, journal for east European management,10(3).
50. Porter, Michael (1990) what is strategy, Harvard business review.

51. Prahalad, C.K & Hamel, G (1990) the core competence of the corporation, Harvard business review.
52. Riley, James (1993) Just Exactly What Is Total Quality Management, personal journal, 72.
53. Russell, R.S & Taylor, B.W (2000) operation management, 3rdEd, prentice-Hill, New Jersey, USA
54. Salem S . AL- Qahtani and Moaddi M . AL-Methheb(1999) Implementation of Total Quality management in some Saudi public sector organization, Economic and Adm, Vol.13 , No .2 .
55. Sedzuiuviene, Natalija & Vveinhardt, jolita (2010) competitiveness and innovations: role of knowledge management at a knowledge organization, engineering economics, 21(5)
56. Stacey, Ralph (2007) strategic management and organizational dynamics, 5th Ed.
57. Stevenson, William (2012) operation management theory and practice, 11ed, McGraw-Hill.
58. Tenner, Arthur and Detoro, Irving, 1992," TQM : Three steps to continuous improvement ", Wesley publishing company
59. Thierstein, A & Abegg, C (2002) the impact of the liberalization of public services on the competitiveness of firms in the alpine regions of Switzerland, 42th congress of the European regional science association.
60. Ullakonoja ,Juho (2011) The Effects of Retail Design on Customer PerceivedValue, Master's thesis on Marketing ,Aalto University ,School of Economics
61. Vargo, S. L., &Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of marketing, 1-17.
62. Voice, vlad & Badea, Ruxandra (none) contribution for increasing the competitiveness of the modern production system, the Bucharest academy of economics studies.

63. Wisner, John. Hiatt, Jeffrey & Trimble, David (1995) winning with quality, 1ed, New York.
64. Wheelen, Thomas & hunger, David (2011) strategic management and business policy, toward global sustainability, 13 Ed, prentice hall.
65. Zeithaml, V.A., 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52, 2 -22.