

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

م.م عباس محمد حسين سعيد
كلية المأمون 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 بإبعاده 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) فضلا عن إبعاد ثلاثة تشكل تنافسية المنظمة التي تمثل المتغير المعتمد الذي قيس بأبعاد هي (الأداء التنافسي, الإمكانات 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 شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق, وتوصل البحث إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمتان المبحوثتان, 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 الحواجز الجمركية 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 اعتبرت المنظمة وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا الزبائن الذين أصبح هدف كسب ولائهم والاحتفاظ بهم من المكاسب الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة . وإن كانت المنظمات تقدم منتجات وخدمات فإن 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 أساسي 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 (العزوي, 2014: 260). فهي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب 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 التلاؤم بين استراتيجياتها التنافسية ومتطلبات الزبون, فالتركيز

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

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

ثالثاً: أهداف البحث

استرشاداً بجوانب مشكلة البحث وبمسوغات إجرائه يمكن إجمال أهداف البحث بالآتي :

1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعاته (إدارة الجودة الشاملة, تنافسية المنظمة, القيمة المدركة للزبون) عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة, والربط بينها في إطار دراسة علمية متواضعة تسهم في أغناء الفكر التنظيمي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده.
2. التحقق 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. التحقق من إن تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة يتعاظم عبر القيمة المدركة للزبون.

رابعاً: مخطط البحث

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



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

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

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

الفرضية الرئيسية الثالثة: ينعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنوياً في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون.

سادساً: منهج البحث

يشار إلى منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة معلومة (عبود، 2009: 135). ومما لا يقبل الشك أن موضوع البحث وأهدافه تلعب دوراً مهماً 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 (ألبياتي والقاضي، 2010: 60). وبما يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

سابعاً: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

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

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

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

ثامنا: بعض الدراسات السابقة

1. دراسة (الموسوي,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 الكفؤة الحديثة وضعف إدراك العاملين لمفهوم كلا من إدارة الجودة الشاملة وهندسة القيمة وما يمكن أن يحققه من علاقة تكاملية في حال تطبيقهما معا وتأثيرهما في بقاء منظمات الأعمال في دنيا الأعمال. لذلك هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وهندسة القيمة وأنه ينبغي إحداث نوع من التكامل بينهما بحيث يساهمان جنبا إلى جنب في زيادة جودة المنتج وتخفيض التكاليف. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي الوصفي, وتم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية كعينة للبحث. توصل البحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية تتمثل بجودة العمليات والأنشطة أساسا 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 فضلا عن تعزيز هذه المقومات من خلال الإبداع والابتكار وهو ما يعد من أهم ركائز ومقومات إدارة الجودة الشاملة الهادفة إلى تحقيق رضا الزبون وتحقيق توقعاته وتطلعاته.

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 تآمر من قبل الزبائن بشأن الخدمات المقدمة لهم, لذلك هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج 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 للزبون.

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 الزبون . وصرح (Russell & Taylor,2000:87) عن مفهومها بالقول أنها الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في توجيه الجهود الشاملة نحو ضمان الجودة المطلوبة, وإن جميع العاملين في المنظمة مسؤولين عن التحسين المستمر للجودة ويمثل ذلك المرتكز الأساس للوظائف والأنشطة في عموم المنظمة. ونظر إليها (الغالبى 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 تمكنهم 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 المنظمة بأكملها بحيث تتفوق في كل نواحي المنتج والخدمة المهمة للزبون . ووصفها (Stevenson,2012:391) بأنها فلسفة تتضمن بأن كل فرد في المنظمة هو في جهد مستمر لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون . إما (النجار وجواد, 2012:244) فعرفاها بأنها أسلوب لإدارة المنظمة يتمحور بمجمله حول الجودة ويقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع . وهي فلسفة تشدد على ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق مستويات عالية في أداء العملية وجودتها تتمثل برضا الزبون, ومشاركة العاملين, والتحسين المستمر للأداء (Krajewski et al,2013:180). ويذكر (محسن والنجار, 2012:558) بأن المساهمات الفكرية لرواد الجودة الأوائل قد جسدت مجموعة من الأسس التي تعكس خواص إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بكون الجودة ينبغي إن تدار, والزبون الذي يحدد الجودة, والتحسين المستمر كهدف إستراتيجي يتطلب التخطيط والتنظيم, وتحسين الجودة كمسؤولية كل فرد في المنظمة, ومنع حدوث الأخطاء, وقياس الجودة. وتأسيساً على ما تقدم يتبنى البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة يفيد بأنها فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري

شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل الأنشطة للوصول لأعلى جودة واقل تكلفة وبهدف تحقيق رضا الزبون من خلال إشباع حاجاته وفق توقعاته.

ثانيا: إبعاد إدارة الجودة الشاملة

1. دعم الإدارة العليا: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على ممارسات الإدارة , فهي ثقافة وفلسفة ينبغي إن 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). وتبدأ إدارة الجودة الشاملة من هذا الالتزام وتكتسب 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 (العزي,2014:548).

2. التخطيط الاستراتيجي: يمثل 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 اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (النجار وجواد,2012:247). فهو يمكن من اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق الأهداف المنشودة, وكما يساعد في الحصول على المعلومات, وتوضيح التوجه 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 إن يتم تصميم عمليات قادرة على إنتاج منتجات وخدمات بإبعاد وخصائص ثابتة يطلبها الزبون (النجار وجواد,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 ومطابقته للمواصفات, وإن الكثير من القرارات الإستراتيجية للمنظمة على مستوى الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية وحدة الأعمال سيتحدد في وقت اتخاذ قرار اختيار نوع عمليات الإنتاج (محسن والنجار,2012:196).

4. التركيز على الزبون: تضع إدارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة اهتماماتها (النجار وجواد,2012:248). ويؤكد (Wisner et al ,1995 :22) على إن الإدارات ينبغي عليها معرفة هوية الزبائن الذين يعدون مفتاح نجاح المنظمة. ويتم ذلك من خلال اخذ رأي الزبون ومقترحاته في الحسبان, والوفاء الفوري والجاد لمطالبه والسرعة في انجازها, ومضافا لذلك القدرة على تلبية احتياجات الزبون والدقة في التعامل والوفاء بالالتزامات, فضلا عن اللياقة والتصرف في التعامل معه وإعطائه حق الاعتراض تحقق رضاه (العزي,2014:549).

5. مشاركة المجهزين: إن القدرة على إنتاج منتجات ذات جودة يعتمد إلى حد كبير على العلاقة بين الأطراف المشاركة في العملية (المجهز, العمليات, والزبون) وإن جودة إي مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة

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

6. مشاركة العاملين: يعد العمل ألفريقي احد التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة, فهي قد تحدث تغييراً, وهذا التغيير يتعرض للمقاومة, الأمر الذي يتطلب إشراك العاملين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لكي تحقق الغايات المرجوة (العززي, 2014:549). إذ توفر فرق العمل للمنظمات بيئة منظمة ضرورية للنجاح في التنفيذ والتطبيق المستمر لإدارة الجودة الشاملة, إذ يجري تدريب الجودة وتنفيذ 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 احد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى التقليل من الاعتماد على التفشي بعد الانتهاء من الإنتاج, فجودة المنتج تبدأ من مرحلة التصميم واستمرارا بعملية الإنتاج وهو أمر يستلزم تثبيت سياسة الجودة وربطها بالتخطيط, ووضوح المسؤولية, وجمع واستخدام معلومات الجودة, واستعمال الأساليب الإحصائية, وتوفير أجهزة القياس (العززي, 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 والفنيين (Ardit & Gunaydin, 1997:237). فهي تنظر إلى التدريب بأنه استثمار سيحقق مردودات ايجابية في المستقبل (النجار وجواد, 2012:251).

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

10. المقارنة المرجعية: وتمثل المنهجية التي تمكن من البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن تبني إبعادها الايجابية وتنفيذها لتكون الأفضل في ذلك المجال (العياشي وكريمة, 2013:241). إذ إن استخدامها يسهم في تحسين مؤشرات الأداء, وتحديد نقاط القوة وتعزيزها فضلا عن تمكين المنظمة من الاطلاع على مستويات أداءها مقارنة بالمنظمات المتميزة والتعرف على الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك التميز (بلاسكة ومزياني, 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 ايشيكاوا, 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 للأدبيات ذات الصلة نعزو 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, 2:non). فضلاً عن الاختلاف في المدخل المعتمد من قبل الباحثين في تحديد مفهومها (Emilian et al, 2009:464).

هناك مداخل عدة لدراسة التنافسية أفرزتها مراجعتنا للأدبيات يمكن تحديدها في مداخل عدة، 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 التمرکز الاستراتيجي الصحيح والتوفيق بين إمكانيات العمليات الذي يمكن أن يؤثر في قدرة المنظمة على المنافسة وأداء أعمالها. وبذات الاتجاه يصفها (ألغالبى وصالح, 2009: 38) بأنها قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات لها القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق اعلي قبول ورضا لدى الزبائن وبالشكل الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال والمنافسة. وعدها (Thierstein & Abega, 2002:7) بأنها القدرة على الإبداع والتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة. إما المدخل الثاني فيركز على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها، فهي وفقاً لهذا المدخل تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لزبائنها ومساهمتها 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, 2:non) مع التعريف السابق ويعرفان تنافسية المنظمة بأنها القدرة على تزويد الزبون 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 احدها، والقدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم (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 والمربح لمنتجات تلبي متطلبات السوق من حيث السعر والجودة. إما (Ambastho &

Momaya,2004:46) فيعرفان التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق 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 وصناعاتها, 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 مiale لكشف وردم الفجوات بين ما يرغب به السوق وما يقدم حاليا (Hult et al, 2007:1037).

ثانيا: مصادر التنافسية

تتفوق 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, وان التنافسية هي دالة لاستثمار وتطوير هذه الموارد والإمكانات الداخلية (Staccy,2007:66). التي تكون ملموسة وغير ملموسة (Ambastha& Momaya, 2004:47). فمن المتفق عليه إن إنتاج وتوليد المعرفة الجديدة والابتكارات والإفراد المبدعين هم المحرك الرئيس للإنتاجية والتنافسية, فالمعرفة هي الأساس في تشكيل تنافسياتها والمحافظة عليها, وان 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 احد 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 إن يكون لدى المنظمة ميزة تنافسية تنتج عن القدرة على إضافة القيمة لزبائنهم (Voicu& Badea, non:651). لذلك فان القدرات التصنيعية للمنظمة التي تلبي حاجات الزبائن وتقدم خدمات وطرائق إنتاج ذات كلفة منخفضة يمكن إن 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, أي 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 حكماً عن المنتج احدهما قبل الشراء ويسمى القيمة المتوقعة للزبون وهو ما يحدد قرار الشراء وآخر 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 متفق 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 سيتخلون 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, أي 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 والتكاليف المتوقعة لعرض تنافسي معين مقارنة مع البدائل التنافسية المتاحة (الرفيعي, 2011: 286). وعبر مراجعتنا لمفهوم القيمة المدركة يمكن أن نحدد مدخلين رئيسيين لوضع تصورات وإبعاد القيمة المدركة, الأول يحدد القيمة المدركة بوصفها مفهوم يتكون من قسمين احدهما المنافع المدركة (الاقتصادية, والاجتماعية, والعلاقات) والآخر التضحيات المدركة (السعر, الوقت, والجهد, والمخاطر).

ثانياً: أهمية القيمة المدركة للزبون

يؤكد (Roig et al, 2006: 267) أن 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 يمتاز بقيمة عالية أو منخفضة, فإذا ما كان المنتج ذو قيمة منخفضة فان الزبون سيبحث عن منتج آخر. إما إذا كان ذو قيمة عالية فانه سيكون أكثر ولاء للمنظمة المنتجة لذلك المنتج (Blythe, 2005: 12). وبالتالي, فهي تعتبر وسيلة وأداة مهمة بالنسبة للمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بزبائنها وتقوية 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 ودور 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 (Mackeviciute, 2013:13). ويرى (Brassington & Pettit, 2006:67) قيمة المنتج الأساسية بأنها جوهر المنتج، والسبب الرئيس لوجوده وشراؤه. 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، وإن تحول أدبيات إدارة التسويق من وجهة النظر المركزة 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 المركز على المنتجات إلى التركيز على الخدمات إي 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 تنمي علاقات مع الزبائن من خلال إشراكهم في إيجاد مقترحات قيمة مقنعة لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

المحور الخامس

تشخيص وتحليل إبعاد أنموذج البحث

يتناول هذا المحور وصف الإبعاد التي تناولها البحث في نمودجه، 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، ووزن منوي بلغ (0.31) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد 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 منوي بلغ (0.31) وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد العينة على مضمون هذا البعد وإذ إن إستراتيجية المنظمة المبحوثة مبنية على فهم الزبون وجعله محور أي خدمة أو فكرة لتقديم أفضل الخدمات، فإن هذه النتائج تؤكد توظيف التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة المبحوثة باتجاه تحقيق هذا الهدف دون تعارض في الأهداف والسياسات ولكل المستويات التنظيمية.

3. تصميم العمليات: سجل هذا البعد وسطاً 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 أفراد العينة على مضمون هذه الفقرة يؤكد الوزن المنوي البالغ (0.32) ليؤكد وجود تركيز واهتمام من قبل الإدارة العليا على تصميم عمليات قادرة على تقديم خدمات بإبعاد وخصائص ثابتة تتلاءم مع ما يطلبه الزبون.

4. التركيز على الزبون: 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 المنوي البالغ (0.32) الذي يشير في ذات الوقت إلى إن المنظمة المبحوثة تضع الزبون في مقدمة اهتماماتها وتعد العامل المهم والمؤثر في بقاءها وديمومتها 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، ووزن منوي بلغ (0.33) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد 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 منوي بلغ (0.31) وجاء بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد 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 إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد يؤكد الوزن المنوي البالغ (0.30) ليؤكد على سعي المنظمة المبحوثة للوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتصحيحها، إذ تؤمن الإدارة بأن التركيز على جودة العمليات والمدخلات وأساليب وطرق العمل يُساعد 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) يؤكد الوزن المنوي 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 تتحملها 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، ووزن منوي بلغ (0.26) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد 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 منوي بلغ (0.27) وجاء بالمرتبة الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد العينة على مضمون هذا البعد فضلاً عن تأكيده استخدام المنظمة المبحوثة للمقارنة المرجعية سعياً منها لفهم كيفية قيام المنظمات الأخرى بإنجاز أعمالها 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 إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد يؤكد الوزن المنوي 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 المنوي 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

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

ثانياً: تشخيص وتحليل إبعاد تنافسية المنظمة

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية لتنافسية المنظمة، ويعكس الجدول وسطاً حسابياً موزوناً إجمالياً 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 ذات الوقت نتيجة توشح مستوى تنافسية جيد للمنظمة المبحوثة وقد شمل هذا البعد ثلاثة إبعاد فرعية هي كالتالي:

1. الأداء التنافسي: يعكس الجدول (2) وسطاً حسابياً موزوناً عاماً فوق الوسط المعياري قيمته (3.48) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.84) ومعامل اختلاف قيمته (0.24) ووزن 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 فضلاً عن تأكيدها على تحقيق أعلى مستوى قيمة للزبون باستثمار هذه الموارد والإمكانيات، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية.

2. الإمكانات 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 المنوي البالغ (0.83) اتفاق أفراد 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, وأشرت النتائج وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.17) وبانسجام مقبول في الإجابات, إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.88) ومعامل اختلاف (0.27) ووزن منوي يبلغ (0.79) يشير إلى اتفاق أفراد العينة بشأن 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) ووزن منوي بلغ (0.83) وتؤكد هذه النتائج انسجام إجابات أفراد العينة واتفاقهم بشأن مضمون هذا البعد, وقد حقق هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

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

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

ثالثا: تشخيص وتحليل إبعاد القيمة المدركة للزبون

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية, والانحرافات المعيارية, ومعاملات الاختلاف والأوزان المنوية 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 المنوي البالغ (0.83) إلى الانسجام في إجابات أفراد العينة وقد شمل هذا البعد ثلاث إبعاد فرعية هي كالاتي:

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) ووزن منوي 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 المنوي البالغ (0.82) اتفاق أفراد العينة المبحوثة حول مضمون هذا البعد. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثاني من حيث الأهمية النسبية.

3. قيمة العلاقات: حقق 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) ووزن منوي يبلغ (0.86) يشير إلى اتفاق أفراد العينة بشأن مضمون هذا البعد, وقد حقق هذا البعد المرتبة الاول من حيث الأهمية النسبية.

4. إجمالي القيمة المدركة للزبون: يعكس الجدول (3) وسطا حسابيا موزونا عاما فوق الوسط المعياري قيمته (3.30) و انحراف معياري عام (0.89) ومعامل اختلاف قيمته (0.26) ووزن منوي بلغ (0.83) وتؤكد هذه النتائج انسجام إجابات أفراد العينة واتفاقهم بشأن مضمون هذا البعد, وقد حقق هذا البعد المرتبة الثالث من حيث الأهمية النسبية.

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

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

المحور السادس

اختبار نماذج التأثير

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط , وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي 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 تبعا لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المستجيب (تنافسية المنظمة) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغير وسيط (القيمة المدركة للزبون) , إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج

المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية , إما إذا كانت النماذج المعنوية اقل من هذه النسبة ترفض الفرضية , وكالاتي:

أولاً: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة

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

1. اظهر دعم الإدارة العليا بوصفه احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية

المنظمة من مجموع (4) نماذج , إي ما نسبته (100%) , وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى (ينعكس تأثير دعم الإدارة العليا معنوياً في تنافسية المنظمة), إن أنموذج التأثير هذا يمكن أن يفسر بما ينسجم ورأي (Salem & Moadd,1999:32) الذي وجد إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعمها لهذه الفلسفة وتحديث وتطوير مستلزماتها يعد حجر الأساس في نجاح وتطور وتنافسية المنظمة.

2. اظهر التخطيط الاستراتيجي بوصفه احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع

تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, إي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى (ينعكس تأثير التخطيط الاستراتيجي معنوياً في تنافسية المنظمة), إن جزء من أنموذج التأثير هذا يمكن أن يفسر بان المنظمات المطبقة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعدده القلب النابض لبقائها في الأعمال, إذ تستخدمه بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المنظمة باتجاه أهداف ومهام محددة فضلاً 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 احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة(4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية

المنظمة من مجموع (4) نماذج, إي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى (ينعكس تأثير تصميم العمليات معنوياً في تنافسية المنظمة).

4. أظهر التركيز على الزبون(4) نماذج تأثير معنوية من مجموع (4) نماذج تأثير معنوية مع

تنافسية المنظمة, إي ما نسبته (100%), وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى (ينعكس تأثير التركيز على الزبون معنوياً 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 فضلا عن تحقيق رضاهم الذي يعد الهدف الأول والأخير لكل عمليات المنظمة، إذ من دونه لا تحقق المنظمة أي تقدم، وهو المقياس النهائي لنجاحها واستمرارها.

5. أظهرت مشاركة المجهزين بوصفه احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير مشاركة المجهزين معنويا في تنافسية المنظمة)، إن أنموذج التأثير هذا يلتقي ورأي (بو حرود، 2014: 114) الذي يفيد بان النظرة للمجهزين وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الزمالة 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. أظهرت مشاركة العاملين بوصفه احد إبعاد إدارة الجودة الشاملة (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير مشاركة العاملين معنويا في تنافسية المنظمة)، إن أنموذج التأثير هذا يفسره رأي (بو حرود، 2014: 115) الذي عد إدارة الجودة الشاملة ثورة تغيير فكرية في معتقدات القادة والمدراء نحو وضع تكون فيه الإدارة متعاون مع العاملين، وعلاقات أساسها المشاركة وتبادل الأهداف، والثقة بقدرات العاملين، والحرص على منحهم فرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجابا 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، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير منع الأخطاء والانحرافات معنويا في تنافسية المنظمة).

8. بلغ عدد النماذج التي حققها التدريب والتعليم (4) نماذج تأثير معنوية من أصل (4) نماذج مع تنافسية المنظمة، إي ما نسبته (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير التدريب والتعليم معنويا في تنافسية المنظمة). إن هذه النتيجة تلتقي مع رأي (منصور، 2005: 135). ويمكن إن 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 أعمالها.

9. حقق التحسين المستمر (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج، إي 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 بأن أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتمثل بأن جميع جوانب العمليات يمكن إن يحسن, والغاية من وراء ذلك هي الوصول للكمال الذي لا يتحقق أبدا لكن دائما ما يتم البحث عنه, إي الوصول إلى الجديد والأفضل بشكل دائم ومستمر في عمليات المنظمة والذي يعد رمزا للتميز والبقاء والتنافسية.

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

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

12. كانت نماذج التأثير لإجمالي إدارة الجودة الشاملة مع إبعاد 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 إي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على (ينعكس تأثير إدارة الجودة الشاملة معنويا في تنافسية المنظمة) على المستويين الفردي والإجمالي .

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

النماذج المعنوية	العدد	إجمالي تنافسيه المنظمة		عمليات الإدارة		الإمكانيات التنافسية		الأداء التنافسي		تنافسيه المنظمة إدارة الجودة الشاملة
		%								
100	4	0.18	0.37	0.10	0.31	0.23	0.46	0.15	0.36	دعم الإدارة العليا
		دال	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	التخطيط الاستراتيجي
		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	تصميم العمليات
		دال	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	التركيز على الزبون
		دال	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	مشاركه المجهزين
		دال	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	مشاركه العاملين
		دال	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	منع حدوث الأخطاء
		دال	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	التدريب والتعليم
		دال	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	التحسين المستمر
		دال	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	المسارقه المرجعيه
		دال	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	قياس الجودة
		دال	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	إجمالي إدارة الجودة الشاملة
		دال	62.64	دال	33.89	دال	58.64	دال	50.32	
	48									العدد
100										%

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.01 = 5.06
قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 = 3.18

R2	B
الدلالة	F

ثانيا: تأثير القيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة

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

1. أظهرت قيمة المنتج الأساسية بوصفها احد إبعاد القيمة المدركة للزبون (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج , إي ما نسبته (100%) , وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية (ينعكس تأثير قيمة المنتج الأساسية معنوياً في تنافسية المنظمة)
2. أظهر قيمة الخدمة بوصفها احد إبعاد القيمة المدركة للزبون (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, إي ما نسبته (100%) , وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية (ينعكس تأثير قيمة الخدمة معنوياً في تنافسية المنظمة)
3. أظهرت قيمة العلاقات بوصفها احد إبعاد القيمة المدركة للزبون (4) نماذج تأثير معنوية مع تنافسية المنظمة من مجموع (4) نماذج, إي ما نسبته (100%) , وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية (ينعكس تأثير قيمة العلاقات معنوياً 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 معنوياً من أصل (16) أنموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (ينعكس تأثير القيمة المدركة للزبون معنوياً في تنافسية المنظمة) على المستويين الفردي والإجمالي .

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

التماذج المعنوية	العدد	إجمالي تنافسية المنظمة		عمليات الإدارة		الإمكانات التنافسية		الأداء التنافسي		تنافسية المنظمة القيمة المدركة للزبون
		%	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	إجمالي القيمة المدركة للزبون
		دال	30.68	دال	14.39	دال	34.63	دال	28.28	
	16									العدد
100										%

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.01 = 5.06

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 = 3.18

R2	B
الدلالة	F

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 كالتالي:

1. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعدها 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 الرئيسية الثالثة, ولتحديد مدى إسهام دعم الإدارة العليا (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 (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 وعبر القيمة المدركة للزبون (0.54) وكما يظهر في الجدول (7), والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن دعم الإدارة العليا كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن العلاقة التأثيرية بين دعم الإدارة العليا وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة (يزداد تأثير دعم الإدارة العليا في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

2. يبين الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعدها 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 الرئيسية الثالثة, ولتحديد مدى إسهام

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

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

!!!!

التخطيط الاستراتيجي (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 (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 إي ما مجموعه (0.42)، وعليه يكون التأثير الكلي للتخطيط الاستراتيجي في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.63) وكما يظهر في الجدول (7)، والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن التخطيط الاستراتيجي كان أكثر تأثيرا عبر القيمة المدركة للزبون وإن 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 أنموذج الانحدار المتعدد لبعد 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 (0.12)، (0.18)، (0.10) على التوالي إي ما مجموعه (0.40)، وعليه يكون التأثير الكلي لتصميم العمليات في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.52) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن تصميم العمليات كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن 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 لبعد التركيز على الزبون والقيمة المدركة للزبون في تنافسية المنظمة كان معنوياً 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), (0.19), (0.09) 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 للزبون

التأثير الكلّي	نوع التأثير			مباشر	التفاصيل
	غير 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 للزبون
		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	تأثيرا لتخطيط الاستراتيجي (x2) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		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 للزبون
		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 الزبون (x4) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		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 للزبون
		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 للزبون
		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 منع الأخطاء والانحرافات (x7) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون

		0.10	عبر قيمة الخدمة (w2)		
		0.13	عبر قيمة العلاقات (w3)		
0.57	0.38	0.11	عبر قيمة المنتج الأساسية (w1)	0.19	تأثير التعليم والتدريب (x8) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		0.13	عبر قيمة الخدمة (w2)		
		0.14	عبر قيمة العلاقات (w3)		
0.62	0.42	0.10	عبر قيمة المنتج الأساسية (w1)	0.20	تأثير التحسين المستمر (x9) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		0.15	عبر قيمة الخدمة (w2)		
		0.17	عبر قيمة العلاقات (w3)		
0.61	0.45	0.12	عبر قيمة المنتج الأساسية (w1)	0.16	تأثير المقارنة المرجعية (x10) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		0.15	عبر قيمة الخدمة (w2)		
		0.18	عبر قيمة العلاقات (w3)		
0.48	0.34	0.11	عبر قيمة المنتج الأساسية (w1)	0.14	تأثير قياس الجودة (x11) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		0.09	عبر قيمة الخدمة (w2)		
		0.14	عبر قيمة العلاقات (w3)		
0.66	0.48	0.16	عبر قيمة المنتج الأساسية (w1)	0.18	تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة (x) في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون
		0.15	عبر قيمة الخدمة (w2)		
		0.17	عبر قيمة العلاقات (w3)		

5. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد مشاركة المجهزين والقيمة المدركة للزبون 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 للزبون 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 للزبون (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 (0.09)، (0.20)، (0.10) على التوالي أي ما مجموعه (0.39)، وعليه يكون التأثير الكلي لمشاركة المجهزين في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.64) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن مشاركة المجهزين كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن العلاقة

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

6. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد مشاركة العاملين والقيمة المدركة للزبون 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 للزبون 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 للزبون (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)، (0.21)، (0.12) على التوالي إي ما مجموعه (0.48)، وعليه يكون التأثير الكلي لمشاركة العاملين في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.63) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن مشاركة العاملين كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن العلاقة التأثيرية بين مشاركة العاملين وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثالثة (يزداد تأثير مشاركة العاملين في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون).

7. يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد منع حدوث الأخطاء والانحرافات والقيمة المدركة للزبون 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 للزبون 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 للزبون (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 الخدمة، وقيمة العلاقات (0.07)، (0.10)، (0.13) على التوالي إي ما مجموعه (0.30)، وعليه يكون التأثير الكلي منع حدوث الأخطاء والانحرافات في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.41) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن منع حدوث الأخطاء والانحرافات كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن العلاقة التأثيرية بين دعم منع حدوث الأخطاء والانحرافات وتنافسية المنظمة تزداد عند دخول القيمة المدركة للزبون 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 لبعد 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 (0.11)، (0.13)، (0.14) على التوالي إي ما مجموعه (0.38)، وعليه يكون التأثير الكلي للتدريب والتعليم في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.57) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن التدريب والتعليم كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن 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 لبعد 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 (2J) إن التحسين المستمر سيؤدي إلى تأثير مباشر في تنافسية المنظمة بمقدار (0.20) وتأثيرات غير مباشرة عبر قيمة المنتج الأساسية، وقيمة الخدمة، وقيمة العلاقات (0.10)، (0.15)، (0.17) على التوالي إي ما مجموعه (0.42)، وعليه يكون التأثير الكلي للتحسين المستمر في تنافسية المنظمة وعبر القيمة المدركة للزبون (0.62) كما يظهره الجدول (7). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن التحسين المستمر كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن 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 لبعد 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 إي 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 أنفاً تؤكد إن المقارنة المرجعية كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن 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 لبعد 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)، (0.09)، (0.14) على التوالي إي 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 أنفاً تؤكد إن قياس الجودة كان أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وإن 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) أن 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)، (0.15)، (0.17) على التوالي إي 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 أنفا تؤكد أن إدارة الجودة الشاملة كانت أكثر تأثيراً عبر القيمة المدركة للزبون وأن 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).

المحور 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 الأعمال.
2. تبين أن المنظمة المبحوثة تبني إستراتيجيتها على فهم الزبون وجعله محور إي 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 أن 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 وتقديم المنتج أو الخدمة.
5. تبين أن المنظمة المبحوثة تتبنى وجهة النظر الحديثة بشأن المجهزين، فهي تنظر لهم على أنهم شركاء تربطهم وحدة المصلحة وأن 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 مسالة مشاركة العاملين من المسائل الجوهرية في تحسين العمليات والجودة, إذ يسود جو من التعاون بين الإدارة والعاملين وعلاقات أساسها المشاركة وتبادل الأهداف والثقة بقدرات العاملين والحرص على منحهم فرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجابا في أداء وتنافسية المنظمة.

7. وجد سعي دعوب من قبل المنظمة المبحوثة للوقاية من الأخطاء بدل من اكتشافها وتصحيحها, إذ تؤمن الإدارة 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 تتحملها بل استثمار سيحقق مردودات ايجابية في المستقبل.

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

10. وجد بان المنظمة المبحوثة تستخدم المقارنة المرجعية كوسيلة لفهم كيفية قيام المنظمات الأخرى بإجاز أعمالها 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.

ثانيا: التوصيات

1. الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة, وذلك من خلال تسهيل عملية تطبيق هذه الفلسفة والعمل على تحديث وتطوير مستلزمات تطبيقها لتكون احد أركان 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 والسعي لتحديد تلك المتطلبات وترجمتها عبر عمليات قادرة على تلبيتها.
4. دعم الاتصال المستمر مع الزبون عبر بعض الوسائل كالإنترنت وصندوق المقترحات بهدف إشعار الزبون بأنه محور اهتمام المنظمة فضلا 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 منحهم فرصة المشاركة والثقة بقدراتهم ومنحهم 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 الأفراد بمعلومات متجددة 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 تعيين فرق لتحديد جوانب العمليات التي بحاجة إلى تحسين واستخدام طرائق التحسين وتحليل المشكلات, وكما ينبغي إن يشمل 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 أعمالها 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 وتقييم أداء المؤسسات, مجلة أداء المؤسسات الزراعية.
2. بو حرود, فتحية (2014) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة الميزة التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف, مجلة البحوث الاقتصادية والمالية, العدد 2.
3. تركي, محمد (2009) استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, العدد 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 القران 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 الأعمال, قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي, الوراق للنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
9. أرفيعي, علي عبود علي حسون (2011) متطلبات تنفيذ نظام الإيصاء 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, زنادار وكريمة, غياد (2013) إمكانية استعمال المقارنة المرجعية في تجويد التعليم, جامعة الزيتونة الأردنية.
11. ألبياتي, محمود والقاضي, دلال (2010) منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss, دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. ألغالبلي, طاهر محسن وإدريس, وائل محمد (2007) الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل, دار وائل للنشر, عمان, الأردن.
13. ألغالبلي, طاهر محسن وصالح, احمد علي (2009) تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي, العلوم الاقتصادية, العدد 25, المجلد 7.

14. القيسي, 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 استطلاعي 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 استطلاعي 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 وجواد, 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 وعبدالله, 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 الرؤوف عبد الهادي (2005) تصور مقترح 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. Arditi, 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, amfiteatru 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 nalue 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. Sedziuviene, 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.