

اثر الاسبقيات التنافسية في الاداء المنظمي بمئة تطبيق في دائرة مدينة الطب

احمد غازي مهدي **

ا.د.رعد عبد الله الطائي *

المسخلص

ترتبط الدراسة الحالية بمتغيرين ذات أهمية كبيرة في مجال دراسات الانتاج والعمليات والتنظيم لمنظمات الأعمال، الا وهي (الاسبقيات التنافسية، والأداء المنظمي) وتسعى الدراسة إلى الوقوف على تأثير الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات في الأداء المنظمي في القطاع الصحي متمثلا اربع مستشفيات تابعة الى دائرة مدينة الطب، وتمثلت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقات والتأثير المتبادل بين المتغير التفسيري (الاسبقيات التنافسية) والعلاقة بين متغير الاستجابة (الأداء المنظمي)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في تحليل مشكلة الدراسة ، وقد تضمنت فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنها (10) فرضية فرعية، أخضعت لاختبارات إحصائية، أجريت الدراسة على عينة عشوائية ضمت (92) من العاملين في المستشفيات،

وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات، وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (النسب المئوية، والوسيط، معامل الاختلاف، وارتباط الرتب لسبيرمان، والاحتمار البسيط ، وتحليل المسار)، وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة هي ان تعي المستشفيات المبحوثة حقيقة أن الاسبقيات التنافسية إن توظيف الاسبقيات التنافسية في أنشطة المنظمة سيؤدي إلى رفع مستوى أدائها وتحسينه وتحقيق اهدافها، أما أبرز التوصيات استخدام ابعاد الاسبقيات التنافسية لدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى الادارة العليا والعاملين ودفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لإعمالهم ، ومساعدة العاملين على فهم متطلبات المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيقها.

Abstract

Linking the current study, two variables of great importance in the field of production studies, processes and organization of business organizations, namely (competitiveness of priorities, and performance Organisational) study seeks to identify the impact of the competitiveness of priorities for strategic operations in Organisational Performance in the health sector represented by four hospitals affiliated to medical Circuit City, The most problem of the study a set of questions about the nature of relations and mutual influence between variable explanatory (competitiveness of priorities) and the relationship between the response variable (performance Organisational), and adopted researcher descriptive approach in the analysis of the study problem, have included two assumptions main origin of the (10) sub-hypothesis, subjected to tests statistical study was conducted on a random sample of (92) of the hospital staff, The resolution key tool in collecting data and information, and in order to process the data used a lot of statistical methods most notably (percentages, and the mediator, the coefficient of variation, and a link to the ranks of Spersmen, simple regression,

* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

** باحث .

مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2013/4/22

analysis of the track), was the most prominent results of the study are that aware of hospitals researched the fact that the competitiveness of priorities that employ competitiveness of priorities in the activities of the organization will raise the level of their performance and improve and achieve their goals, but the most prominent recommendations to use the dimensions of the competitiveness of priorities to support the degree of sense of responsibility to the senior management and the workers and pay individuals to self-censorship during the performance of their business, and help employees understand the requirements Organization, and then work to achieve them.

المقدمة

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات وتعد الاسبقيات التنافسية وتطبيقاته اساس نجاح المنظمات ، فهو يسهم في تأسيس مكانه راسخة تضمن للمنظمات البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال الحالية ، إذ ان المؤكد الوحيد هو اللاتأكد والمبدأ الثابت هو التغيير إذ ظهر في السنوات الاخيرة تغير ملحوظ في المنظمات العراقية عكسه بانه لاتعطي الاهمية النسبية لتلك الاولويات عند وضع خططها وسياساتها والتي تتضمن (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والابداع) وعند تطبيق تلك الاولويات يضمن للمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة وتشجيع الابداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها وربط الاسبقيات التنافسية بالاداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية إذ ظهرت محاولات لقياسه وتطبيقه في ظل التغيرات والتقلبات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الاداء. في منظمات الاعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والافراق لها ، فعلى اساس الاداء تبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الابتعاد او الاقتراب عن تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والارشاد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة . وفي ضوء ذلك تحددت المشكلة ، والاهداف ، والاهمية ، والفرضيات لهذه الدراسة . تكتسب دراسة هذا الموضوع اهميتها عبر تطبيقها في بيئة تعد ارضاً بكرأ لهذا النوع من الدراسات الا وهي البيئة الصحية وتحديد الاسبقيات العراقية ، وذلك للدور المتوقع الذي تؤديه الاسبقيات التنافسية في الاداء المنظمي الامر الذي يحفز البحث في هذا الموضوع واغناحه فكراً من جانب ومن جانب اخر للتعرف على افضل الممارسات والوسائل العملية التي تعزز ذلك ، فالمستشفيات تمتلك اسبقيات تنافسية لكن التساؤل عن الدور الذي تؤديه الاسبقيات التنافسية في اداء المستشفيات لتحقيق النجاح والفاعلية لها ؟ لذا فان المستشفيات المبحوثة بحاجة الى ادراك اهمية الاسبقيات التنافسية وتبني استراتيجيات لادارة تلك الاسبقيات والتي تمكنها من استثمار المعرفة والمهارات المتوافرة لدى المديرين والتشجيع على تقاسمها مع من هم بحاجة اليها وبما يتلاءم وتحقيق النجاح للمشروعات.

ولغرض الاحاطة بالموضوع فقد تضمن البحث طبقاً لمنهجه اربعة فصول ، تناول الفصل الاول مبحثين ، الاول يركز على مشكلة البحث ، واهميته ، ومخططة المقترح ، وفرضياته ، ومنهجه ، والاساليب والادوات الاحصائية المستعملة في تحليل علاقاته وتأثيرها . والثاني يستعرض الدراسات السابقة في مجالاتها وامكانية الاستفادة منها. اما الفصل الثاني فأنصرف إلى التأطير النظري للمتغيرات عبر مبحثين ، تناول الاول التركيز على مفهوم استراتيجية العمليات واهميتها واطار عملها، وابعاده المتضمنة (الكلفة ، الجودة ، المرونة، التسليم ، والابداع)، ، والمبحث الثاني تناول مفهوم الاداء المنظمي ، واهميتها ، واهدافها ، والعوامل المؤثرة فيه، مقاييس الاداء المنظمي ، المشاكل التي يتعرض لها،

وتخصص الفصل الثالث بالاطار العملي للبحث وتضمن ثلاثة مباحث الاول تناول وصف نتائج عينة الدراسة والثاني اختبار فرضيات الدراسة والثالث استخدام اساليب اخر لبيان اثر الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات في الاداء المنظمي باستخدام تحليل المسار.. واختتم البحث بالفصل الرابع الذي تناول عرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الفصل الاول

المنهجية والدراسات السابقة

المبحث الاول : منهجية الدراسة

اولا: مشكلة الدراسة

تعكس مراجعة الأدبيات (إدارة الإنتاج والعمليات) والتراكم المعرفي في مجال الأداء المنظمي والاسبقيات التنافسية ، الأهمية التي يتمتع بها هذان الموضوعان سواء من الجانب النظري أو من الجانب التطبيقي . حيث أكد بعض الباحثين على إعطائهما الأهمية . بالرغم من أهمية الموضوعين تشير المراجعة الدراسات التطبيقية إلى ندرة الدراسات في هذا المجال . من هذا وانسجاما مع خطورة و حيوية الدور الذي يلعبه هذان المتغيران . ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة عبر البحث عن إجابات محددة للأسئلة التي تواجهها المنظمة المبحوثة وهي:

1- هل لدى ادارات المستشفيات المبحوثة فكرة كافية عن الاسبقيات التنافسية والأداء المنظمي.
2- هل يمكن تحسين الاداء المنظمي للمستشفيات من خلال القرارات السليمة لتحديد الاسبقيات التنافسية للعمليات.

3- هل يمكن الاعتماد على المقاييس التي ثبتت في الدراسة من قبل الباحثين اللاحقين أي بمعنى تحديد موضوعية هذه المقاييس وإمكانية الاستناد إليها في دراسة الإبعاد التنافسية لإستراتيجية العمليات والأداء المنظمي على قطاعات ومنظمات أخرى في البلد.

ثانيا : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة حيث تتجسد بالاتي:

1- أهمية المتغيرين الكبيرة في دراسات الإنتاج والعمليات وإدارة الموارد البشرية وما يحققه الإسبقيات التنافسية والأداء المنظمي للشركات والمنظمات من الشعور بالأهمية والاعتزاز بالنفس وما يشيره من حماس لتحقيق الأهداف العامة فضلا عما يتيح من فرص لاستخدام المهارات المتنوعة بما ينمي دوافع الاجاز لدى أعضاء المنظمة .

2- تظهر أهمية الدراسة من أهمية تأثير الاسبقيات التنافسية في المنظمات بشكل عام والمنظمات الصحية بشكل خاص، وتأثيرها في تحسين الاداء المنظمي لأجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة.

3- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الأسبقيات التنافسية الذي سينعكس على تطبيق مبادئها، ومن ثم الارتقاء بالأداء المنظمي بكافة جوانبه.

4- تعد إضافة علمية جديرة بالاهتمام وذلك لندرة الدراسات والبحوث التي تناول الموضوع فعلى حد علم الباحث لا تشكل الدراسات العربية والمحلية التي حاولت البحث في العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والأداء المنظمي إلا نسبة ضئيلة مقارنة .

ثالثا : أهداف الدراسة

1- تشخيص خصائص الإبعاد التنافسية وتحديد إبعادها وترتيب أولوياتها بحسب إجابات النتائج.

2- تشخيص الأداء المنظمي وتحديد المتغيرات الأساسية المكونة لها بحسب ادراكات عينة وإبراز أهم الأسباب والمسوغات التي جعلت أفرادها يركزون على هذا المتغير من دون غيره.

3- دراسة العلاقة الإبعاد التنافسية بصورة إجمالية وإبعادها كتفرعات والأداء المنظمي بصورة إجمالية وإبعادها كتفرعات وبيان مستوى دلالاتها المعنوية في ضوء الاختبارات الإحصائية التي ستحدد ذلك.

4- تحليل اثر الإبعاد التنافسية في الاداء المنظمي وتوضيح طبيعة هذا الأثر إن كان ايجابيا أو سلبيا مع إجراء التحليلات الإضافية لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر بينهما.

5- تحليل فعالية الاداء المنظمي لمعرفة أي من إبعاده أهم من الأخرى لتعامل والاستجابة لتأثير الإبعاد التنافسية وبيان مكونات المقياس المتبنى لهما لإغراض التحديد النهائي له بغرض تقديم فائدة عامة للباحثين اللاحقين للاعتماد على هذا المقياس

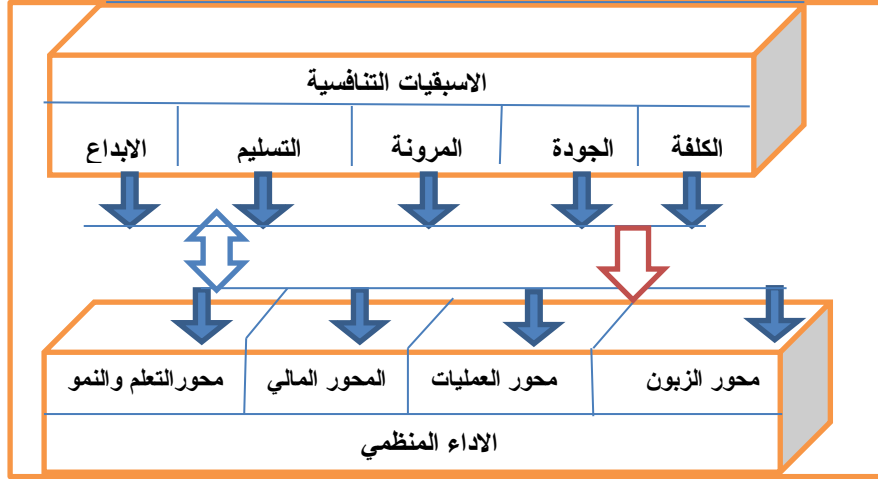
6- تقديم مجموعة من المقترحات وذلك اعتمادا على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث.

رابعا : مخطط الدراسة المقترح

إن توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي، يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، فضلا عن توضيح إبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على المنظمة قيد الدراسة، لذا قام الباحث بوضع مخطط مقترح للدراسة والذي يصور حركة متغيرات الدراسة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، والشكل (1) يوضح ذلك.

- 1- الاسبقيات التنافسية: وهو المتغير المستقل ،أذ تم تناوله من خلال خمسة إبعاد هي (الكلفة ،والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع).
- 2- الأداء المنظمي: هو المتغير المعتمد الذي يضم مجموعة من المتغيرات الإبعاد وهي (المنظور المالي ،منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ،منظور التعلم والنمو).

و توضح الأسهم التي تربط بين المتغيرات طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما ،فالسهم (↔) يشير إلى علاقة ارتباط بين كل بعد من الإبعاد التنافسية مع الأداء المنظمي بصورة إجمالية ،ويشير السهم (→) إلى تأثير كل بعد من الإبعاد التنافسي



خامسا : فرضيات الدراسة

في ضوء ما جاء في مخطط الدراسة الفرضي تكونت فرضيات الدراسة من فرضيتين رئيسيتين، وتوسع فرضيات ثانوية جرت صياغتها كالآتي :-

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مزيج الاسبقيات التنافسية وإبعاد والأداء المنظمي) ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكلفة مع إبعاد الأداء المنظمي .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة مع إبعاد الأداء المنظمي .
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجودة مع إبعاد الأداء المنظمي .
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسليم مع إبعاد الأداء المنظمي .
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع مع إبعاد الأداء المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: (هناك تأثير ذات دلالة معنوية لمزيج لاسبقيات التنافسية إبعاده و الأداء المنظمي) ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هناك تأثير ذات دلالة معنوية للكلفة في الأداء المنظمي.
- 2- هناك تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في الأداء المنظمي.
- 3- هناك تأثير ذات دلالة معنوية للجودة في الأداء المنظمي.
- 4- هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتسليم في الأداء المنظمي.
- 5- هناك تأثير ذات دلالة معنوية للإبداع في الأداء المنظمي.

سادسا : ادوات الدراسة واساليبها الاحصائية

تركز هذه الفقرة على أساليب جمع البيانات ومصادقية الاستبانة :

1- أساليب جمع البيانات:

لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم جمع البيانات من خلال:

أ- الاستبانة : إذ قام الباحث بتصميم الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي وبالاستناد إلى المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصياغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن ملاءمته لبنية الدراسة لتحقيق متطلباتها والجدول (2) يوضح المتغيرات الرئيسية والفرعية وتسلسلات فقرات الاستبانة . فقد اشتملت على ثلاثة أقسام تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث ، إما القسمين الآخرين فقد تم تخصيص فقراتها لتشمل متغيرات البحث والبالغ عددها (55) فقرة ، واستعمل مقياس (Likert) خماسي الدرجات

الذي يتشكل بـ) اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً (لتصنيف درجات الإجابة والتي تتراوح مداها بين (5-1) درجات.

ب- المقابلات الشخصية : تعد المقابلات الشخصية من الأساليب الفاعلة في جمع البيانات والمعلومات ، لأنها تتيح للباحث الحصول على المعلومات بصورة مباشرة ، فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة ، ومضمونها ، والاستفسارات حول عباراتها إذا ما تطلب الأمر ذلك ، وقد أجرت الباحثة عدداً من المقابلات مع عينة البحث وكما مبين في الملحق (1).

2- الوسائل الإحصائية :

- التوزيع التكراري، والنسب المئوية لوصف إجابات العينة المبحوثة.
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي .
- معامل الارتباط (Spearman) لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث ودرجتها.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ((Multiple Regression) لاختبار مدى تأثير عدد من المتغيرات التوضيحية في المتغير المستجيب.
- تحليل المسار لتحديد مدى إسهام المتغير التوضيحي في التأثير في المتغير المستجيب من خلال التأثير المباشر وغير المباشر.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية لإستراتيجية العمليات دراسة (الطويل والحاظ 2003)

(اثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر تصميم المنتج في الاسبقيات التنافسية من قبل الشركات المساهمة في القطاع العام والمختلط والخاص في محافظة نينوى .وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة تزايد الاهتمام بتصميم المنتج والذي يعد الوسيلة الموصلة الى الاسبقيات التنافسية مما يتطلب الاهتمام اللازم به وأخذة بنظر لاعتبار عند تحديد الاسبقيات التنافسية، وخرج الباحثان بمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام الشركات عينة البحث بالاسبقيات التنافسية وأعطاء الترتيب المناسب لها ويتم ذلك بتكريس مضامين الفكر الإداري في مجال الانتاج والعمليات وتعميقها فيما يتصل بدراسة وتصميم المنتج والاسبقيات التنافسية لما له من اسهام وتعزيز لقدرة الشركات في امكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم منتج قادر على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

دراسة (W. Butler & Leong,2000)

The impact of operations competitive priorities on hospital Performance

(تأثير عمليات الأولويات التنافسية على أداء المستشفيات)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الاولويات التنافسية ومدى تأثيرها على اداء المستشفيات غير الهادفة للربح ، حيث تبين وجود نقص ملحوظ في التحليل التجريبي لاستراتيجية العمليات في المستشفى على الرغم من الجدول الواسع النطاق على التكلفة ، والجودة، وتقديم الخدمات المسائل التي تم تضمينها على نطاق واسع في مجال عمليات الأولويات التنافسية. استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تكونت من 25 فقرة تم توزيعها على (الكلفة ، الجودة ، المرونة، التسليم، الاداء) وتم استخدام الوسائل الإحصائية لاستخراج النتائج.واهم ما توصلت اليها الدراسة توجد علاقة منخفضة نسبياً بين الاسبقيات التنافسية والاداء وتبين ان الجودة الاسبقية الاولى التي يعتمد عليها مدراء المستشفى لاعتمادهم على مبادئ الجودة وبصورة مستمرة مما يساعد على تقديم أفضل الخدمات للمرضى، وبعد ذلك تأتي بعد الكلفة ثانياً لقدرة المستشفى الحد من المخزون وتقليل كلف المرضى الداخليين ، اما المرونة فيتبين انها البعد الاخير الذي ينظر اليه مدراء المستشفى

2- الدراسات المتعلقة بالاداء المنظمي

دراسة (الدوري،2010)

(دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة)

سعت هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في مستوى الاداء المنظمي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الى التعرف على مستوى تطبيق المنظمة المبحوثة (جامعة بغداد) لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في بعض من كليات هذه الجامعة ولأجل تحقيق اهداف هذه الدراسة جرى اختيار عينة عشوائية من كليات جامعة بغداد لتكون مجتمع الدراسة ، إذ يبلغ مجموع كليات جامعة بغداد (24) كلية إما العينة فقد اعتمد على عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية لـ(6) كليات مقسمة الى ثلاث مجاميع (طبية ، علمية ، إنسانية) ، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التحليلي ،

وقد قامت الباحثة بأستعمال الاستبانة التي هي أداة لجمع المعلومات بالاستناد الى الأبحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث القائم مع الاعتماد على برنامج (Spss) في التحليل الاحصائي الملائم لطبيعة الدراسة ، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات حددت ملامح العلاقات وطبيعتها والتأثير ما بين المتغيرات الثلاث الرئيسية للدراسة ، ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها تراجع الموازنة بين المكافآت التي تصرف الى العاملين والجهود المبذولة بالعمل مما يضعف من رضا العاملين ويضعف شعورهم بالاعتزاز والانتماء الى الكلية .

دراسة (Yee&Shih,1999)

"THE USE OF BALANCED SCORECARD IN CANADIAN HOSPITAL

استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة في المستشفيات الكندية.

سعت هذه الدراسة الى استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة في المجال الصحي وفي المستشفيات تحديدا باعتماد المنظورات الاربعة التي حددها (Norton&(Kaplan وهي "المالي والزبان والعمليات الداخلية والتعلم والنمو ، وقد استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة لجمع المعلومات وشملت 121 مديرا للمستشفى في كندا ، واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة إن المستشفيات الكندية هي من الشركات التي تحتاج الى أدوات حديثة لقياس أداءها ومن أفضل المقاييس التي توظفها في هذا المجال بطاقة الدرجات المتوازنة بالإضافة الى تأكيد المديرين عينة الدراسة على أهمية استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة في مواجهة المشاكل التي يتعرضون لها وفي النظرة الشمولية لتقويم الأداء فضلاً عن بعدها الاستراتيجي في قياس الأداء.

ثالثا : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة ومناقشتها ، يتبين للباحث مجموعة من المعطيات التي تمثلت بمجالات الإفادة من الدراسات السابقة ، والتي يمكن تلخيصها بالاتي.

- 1- أتاح للباحث التعرف على بعض المصادر، الامر الذي اسهم في تمهيد الطريق لتحديد الاتجاهات الأساسية والمنطلقات الفكرية في عملية بناء الاطار النظري للدراسة.
- 2- أسهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية
- 3- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفائها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.
- 4- الاستفادة من الدراسات السابقة في تجاوز بعض المشاكل التي واجهها الباحثين في بحوثهم تلك لتجنب الوقوع فيها وتجاوزها في الدراسة الحالية .

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الأول : الإسبقيات التنافسية

تؤدي الإسبقيات التنافسية دورا حاسما في نجاح وازدهار الشركات أو فشلها ،لذا تسعى الشركات جاهدة وبكل ما لديها من قوة من اجل تحقيق هذه الإسبقيات بشكل أفضل من المنافسين حفاظا على استمرارية عمل الشركة والبقاء والنمو والتوسع .كما لهذه الإسبقيات دور بارز في تعزيز المركز التنافسي للشركة وقدرة الشركات على اكتساب حصة سوقية اكبر من منافسيها .لذا تعتبر هذه الإسبقيات سلاح تنافسي للشركات لضمان ديمومة عملها والبقاء .

وعرفت الإسبقيات التنافسية بانها " قدرة وظيفة العمليات على إعطاء الشركة ميزة تنافسية في السوق (Reid&Sanders,2011:36). وعرفها اخر على انها "التفضيلات الاستراتيجية او الطرق التي تمكن المنظمة من اختيار السوق والتنافس فيه (Naqshbandi &Idris,2012:264).في حين عرفه اخر على انها "مجالات التركيز التي تعكس المجال المستقبلي للشركة ومعالجة الانحرافات ان وجدت (Kanchana&Phusavat,2007:980). وعرفها اخر "المنافسة ما بين المنظمات من حيث تخفيض التكلفة وتحسين نوعية المنتجات و مجموعة واسعة من المنتجات، و خدمة أفضل ، ويتم تسليمها جميعها في وقت واحد او محدد في وقت واحد . (Matta&Semeraro,2005:7). ويترادف تعبير الإسبقيات التنافسية مع تعبيرات أخرى تستهدف المعنى ذاته كما هو مبين في جدول (1) (الفبحان، 2011:22).

جدول (1)

التعبيرات المرادفة للأسبقيات التنافسية

الباحثون	التعبير
Dilworth(1992:60)	- خصائص أداء
Stonebraker&Leong(1994:23)	- مقاييس أداء تعكس كفاءة وفاعلية اللات او منظمة عمل او منظمة ككل .
Chase&Aquilano(1992:10)	- مقاييس أداء متوجهة نحو الزبون
Adam&Ebert(1996:43)	- معايير النجاح المستندة إلى السوق
Leong et al (1990:114)	- مجموعة أهداف
Wheelwright(1984:80) , Chase Aquilano(1992:36) et al (1995:30) Krajewski&Ritzman,(1996:33) Krajewski&Ritzman,(1999:32)	-أسبقيات تنافس
Corbett&Wassenhove (1993:107) Evans(1993:118) Martinch(1997:37)	- إبعاد تنافس

واشار (Krajewski&Ritzman,1996) انه بصرف النظر عن هذه التسميات سواء اكانت أسبقيات تنافسية أم أسبقيات تنظيمية أم إبعاد تنافس أم مقاييس أداء خارجي أم مهام تصنيع أم قدرات عامة أم كفاءات إنتاج فان اهتمامها ينصب في تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها أنشطة المنظمة سعيا إلى ميزة تنافسية حينما تنفرد في واحدة أو أكثر من تلك المجالات مقارنة بمنافسيها (الفيحان،2011:22).

1- الكلفة :

تعد الكلفة الأقل ، البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه الكثير من المنظمات من أجل المحافظة وتعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر .

ويرى (slack,2010) ان جميع العمليات لديها مصلحة في إبقاء التكاليف منخفضة كما هو متوافق مع مستويات من الجودة والسرعة، والموثوقية والمرونة التي تحتاج إلى عملاتها وهذا التدبير هو الأكثر استخداماً للإشارة إلى مدى نجاح العملية (slack,2010:49) . وأشار آخر ان الكلفة تعد الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بظن الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة على السعر حيث تصبح الكلفة الأقل أهمية لها والهدف الرئيس من العمليات (اللامبي والبياتي،2008:31).

واشار آخر في حالة اختيار الشركات اسبقية الكلفة فيكون التنافس مع الاخرين عن طريق تقديم المنتجات والخدمات بأقل سعر في السوق والحد من التكاليف واستخدام التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية وكفاءة المخرجات (Naqshbandi&Idris,2012:265)

في حين اشار آخر في حالة اعتبار الكلفة الاسبقية الاولى يجب على الشركات استبعاد التكاليف غير الضرورية ويتم تدريب العاملين على اداء العديد من المهام واستخدام نهج الفريق لتحقيق أقصى خدمة للزبائن (Reid&Sanders,2011:37)

2- الجودة :

لأن الجودة هي أولوية تنافسية رئيسية في شركات التصنيع والخدمة في جميع أنحاء العالم ،لذا كرس الكثير من الباحثين في تحديد الجودة الى جانب السعر وبهذا يتحدد قرار الشراء في ظل من السعر والجودة (Forker et at,2000:45) .

واشار آخر ان الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة متميزة اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى الشركات إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين(الصفو،2009:49). وأوضح البعض منهم ان المنظمات تسعى لإنتاج منتجات او خدمات ذات جودة عالية حتى لا تمكن الشركات المنافسة مجاراتها (Adam&Ebert,1996:47). وعرف (Juran) بأنها ملائمة المنتج للاستخدام(Stromgren,2007:13) في حين عرفها آخر على انها" الخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية. (Heizer&Render,2004:181).

أ-جودة التصميم : تشير الى درجة ملائمة مواصفات التصميم للمتطلبات التي يرغبها الزبون او تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للاداء ممثلة بخصائص المنتج المهمة والمحددة في مرحلة التصميم الوظيفية منها الجمالية الكادحة الى اقناع الزبون وحثه على الشراء(التميمي،2006:78).

ب- جودة المطابقة: وتمثل مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم (الهاشمي،2006:43)، وعرفها آخرعلى انها" مطابقة المنتج لمجموعة من معايير الإنتاج (Ittner&Lillrank,2003:695) كما تعرف بأنها إنتاج منتجات تتلاءم مع مواصفات التصميم أسس ثابتة (Krajewski&Ritzman,2005:64).

3- المرونة :

لهذا البعد أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة لكونه يمكن المنظمة من التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتعرف المرونة بانها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها (Chase&Aquilano,2001:26). وأشار آخر ان المرونة اصبحت البعد التنافسي الحاسم في اسواق الحاضر والمستقبل بعد ان ازادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع وكذلك وسائل اشباعها(الهاشمي، 2006:44). عرفت المرونة بأنها " تمثل قدرة الشركة لعرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة لزبائنها. (Chase,et al.,2005:26)وأشار آخر المرونة" بانها القدرة على اجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد في الابداعات في التصميم والاحجام(Hazier,1999:37).

4- التسليم:

في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تزايدت الحاجة الى التسليم الفاعل لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقا للطلب وفي مقدمتها منظمات الخدمة و ان توفير المخرجات في المكان والزمان المطلوب يعد ميزة تنافسية تسعى المنظمة بلوغها. اذ ان التسليم في الوقت المحدد يمثل مدى قدرة ادارة العمليات على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للبضائع الى المستهلكين (مهدي،2005:20). ويشير البعض إلى أن التسليم يشمل (القابلية على تلبية جداول التسليم في الموعد المحدد والمطلوبة، أوقات انتظار اقصر أو تسليم أسرع"، التسليم على الوقت (المعولية) ، السرعة في تطوير وتقديم المنتجات الجديدة (www.uoguelph.ca)

أ- سرعة التسليم(وقت الانتظار):وتتمثل بقدرة المنظمة على الإنجاز السريع لطلبات الزبون ، كما تعرف بأنها "المدة الزمنية التي ينتظرها المستهلك لاستلام الطليبة" ، وهو ما يطلق عليه بوقت الانتظار، ويضمن استخدام المكننة والأتمتة في معدات مناولة المواد سرعة نقل المواد وبالتالي تخفيض وقت دورة التصنيع وتخفيض وقت الانتظار.(فخرالدين،2009:48).

ب- اعتمادية التسليم: ويسمى أيضا التسليم في الوقت المحدد اي امكانية انجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة وتقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المحدد ويمثل مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن ، وكلما ازداد التزام المنظمة بتلك المواعيد اكسبها ذلك سمعة أفضل مقارنة بالمنافسين. (التميمي2006:80).

ج- سرعة التطوير:تعكس مدى تقديم منتجات جديدة والذي يغطي وقت بين تولد الافكار وصولا إلى الإنتاج ومرورا بالتصميم النهائي ، ان الحصول على المنتج الجديد يعطي للمنظمة مزايا تنافسية والتي يصعب تجاوزها في بيئة سريعة التغيير (Krajewski&Ritzman,2005:64).

5- الإبداع :

تتبنى الشركات التي تمتلك او تسعى الى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج وبذلك ينبغي عليها ان تركز جديا بشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير(R&D) في بداية نشاطها لان العامل المهم لنجاحها هي قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة،(محسن والنجار،2004:58). ويرى (Meredith&Shafer,1997) أن الإبداع " يعني تقديم منتج جديد للسوق، أي مزج جديد للعناصر الموجودة حتى تتبكر منتجا أو عملية فريدة أو خدمة ما سابقاً كانت غير متاحة" (الداودي،2005:68) .وأشار آخر ان الإبداع هو" العمليات الفعالة التي تحقق مزايا عديدة لمختلف المنظمات التي تتمثل ببناء مهارات ومعرفة اساسية في ميادين الاعمال. اما الابتكار فيشير الى "قابلية على تقديم منتجات وعمليات جديدة" (Evans,1993:118).

المبحث الثاني : الاداء المنظمي

تتصف البيئة المعاصرة بظهور منظمات كبيرة ذات أهداف وتطلعات ضخمة ترتبط فيما بينها بعلاقات واسعة ومتداخلة ، وفي ظل التناقضات والتعقيدات ،تسعى المنظمات ان تكون ذات أداء متميز لمواجهة التوقعات المستقبلية ،وتحقيقا لأهدافها المرسومة. ولأجل هذا اهتمت الكثير من الأبحاث والدراسات بدراسة الأداء التنظيمي منطلقا من مفهومه وأهميته ،في محاولة لرسم صورة الأداء في شتى المجالات والتخصصات المختلفة من اجل بلوغ الفاعلية التي تستخدم للحكم على واقع المنظمة ومستقبلها ، وتسعى إدارة المنظمات وبصورة مستمرة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والذي بدوره يعكس سلبيا في تطوير واستخدام مؤشرات الأداء من اجل الحكم على مدة فاعلية المنظمة ، فضلا عن اهتمامها بدراسة مقاييس الأداء بجميع خصائصه ومتغيراته ، وعلاقته بالمتغيرات والظواهر التنظيمية الأخرى .

1- مفهوم الاداء المنظمي .

يمثل الأداء مفهوما جوهريا لمنظمات الأعمال بشكل عام ، ولقد تناولت البحوث والدراسات مفهوم الأداء المنظمي بكثره ومع ذلك لم تتفق على تحديد مفهوم محدد الأداء والمعايير المعتمدة للقياس في جميع المنظمات فضلا عن اعتبار الأداء انعكاسا لسلوك المساهمين في المنظمة، (الكيكي،2006:35). وعرف

الاداء المنظمي" قدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها بطريقة كفوءة (Jones,2000:43). وعرف على انه "معرفة المنظمة لمواردها والذي تتمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج الجيدة. (de Waal,2010:80).

2- أهمية الاداء المنظمي.

تبرز أهمية الأداء المنظمي كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ، ومدى اعتقاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة ، او مدى تطابقها معها ، وان معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفوء ، فضلا عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة الى التغيير ، وكيف إجراؤه في المنظمة . (الشيخلي، 2002:98) .

3- العوامل المؤثرة على الاداء المنظمي.

هناك عدة عوامل لها تأثير بدرجات مختلفة على الأداء المنظمي، بعض تلك العوامل موجودة داخل المنظمة والبعض الآخر في بيئتها الخارجية ، وتبعاً لذلك يكون بعض هذه العوامل ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة ، إن أهم العوامل ذات التأثير على الأداء المنظمي ما يأتي:-

أ- العوامل البيئية: ان العوامل البيئية المؤثرة في الأداء المنظمي عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون أقل تأثراً بالتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع المنظمات الأخرى في القطاع نفسه ، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية.

ب- العوامل المنظمة: هناك عاملان لهما تأثير مباشر في الأداء هم الحجم والتكنولوجيا ، فحجم المنظمة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لهل ، فالحجم الكبير يقلل من تأثير أي فرد على المنظمة سواء أكان من الأفراد العاملين ام من خارج المنظمة ، لذا فان تغيير الإدارة العليا مثلاً، لن يكون له تأثير واضح في أدائها بالمقارنة مع المنظمات صغيرة الحجم. (الخطيب، 2002:82) وهناك من حدد بعض المتغيرات التي تمتلك تأثيراً واضحاً على الأداء المنظمي:-

(Mcgivern&Tvorik,1997:417-435) (Callahan &Molina,2009:394)

أ- القدرات التنظيمية والتعلم. يشير هذا المحدد إلى أن المنظمة التي ترغب بالحصول على أفضل أداء لابد لها من ربط مقدراتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، وإذا ما اردت المنظمات حيث أكدت على أهمية التعلم المنظمي بوصفه مقدرات تنظيمية حساسة ، فالمنظمة التي تريد البقاء بمستوى يفوق مثيلاتها، فإن عليها التعلم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، فالتعلم مهم في تحقيق كفاءة أداء المنظمة .

ب- الأنسجام بين الهيكل والثقافة: أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث أهمية ثقافة المنظمة بالأداء المنظمي وكلما كانت الثقافة قوية داخل المنظمة كان هناك اداء عالٍ في المنظمة.

4- مقاييس الاداء المنظمي.

هناك نقاش كبير في قياس الأداء بشأن ما إذا كان يستخدم مقاييس موضوعية أو ذاتية ومن يوافر أكثر النتائج صالحة. كلا النوعين لها تدابير تحمل معها مزايا وعيوب. المقاييس موضوعية تميل لتكون أكثر واقعية ولكن غالباً ما تكون محدودة في نطاق البيانات المالية . (Allenet,2008:23). ولقد اجتمع معظم الباحثين أمثال Kaplan&Norten1994, Tuggle1998, Daft2002 ، وغيرهم على مقاييس الاداء المنظمي تتلخص ب(المقاييس المالية ، مقاييس أصحاب المصالح ،مقاييس القيمة المضافة ، مقاييس التسويق ،مقاييس الأفراد ، مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم ،مقاييس تقويم الإدارة العليا ، والمقاييس المركبة).

قدم (Kaplan&Norton,1992) نموذج للمقاييس المركبة في قياس الاداء المنظمي أطلقوا عليه تسمية بطاقة الدرجات المتوازنة ،وعلى هذا الأساس ان المقاييس المفردة في قياس الاداء تعبر عن هدف واحد منفرد،ولان المنظمات تضع لنفسها مجموعة من الأهداف ،فمن المناسب ان تعدل طرق قياس أدائها على وفق معايير مالية وتسويقية في ان واحد حتى تقترب من الأداء الفعلي

ويمكن تعريف نموذج بطاقة الاداء المتوازنة بأنه"عبارة عن نظام لتقويم الاداء ليسمح للإدارة العليا بتسليط الضوء على المنظمة من خلال أربعة محاور وتعد بطاقة الاداء المتوازن "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها. واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة من خلال أربعة ابعاد (Kaplan&Norton,1996:24). إن أسباب ظهرت بطاقة قياس الاداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم

موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات ، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة (ابوقمر، 2009:35).

1- منظورات بطاقة الأداء المتوازنة:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازنة .
أ- المنظور المالي:-

يعكس الأهداف المالية من خلال قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الاسهم ومصالح المالكين في وقت واحد، ويحوي هذا المنظور أهدافاً مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء الشركة (<http://samehar.wordpress.com>).
ب- منظور الزبون:-

أشار البعض ان جوهر استراتيجية الوحدة الاقتصادية تنصب في القيمة المقدمة للزبون والتي يمكن وصفها من خلال التشكيلة المميزة (لنوعية المنتجات ، الأسعار ، الخدمات والعلاقات مع الزبون) حيث يشخص المنظور كيف يمكن ان تتميز الوحدة الاقتصادية عن منافسيها من الوحدات الأخرى من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتوطيد العلاقات مع المستهدف منهم، وعليه فان القيمة المقدمة لهم تكون حاسمة لكونها تساعد في ربط العمليات الداخلية في الوحدة الاقتصادية لتحسين النتائج (العوائد معهم). (الغبان، 2009:13).
ج- منظور العمليات الداخلية :-

يتضمن هذا المنظور المقاييس التشغيلية التي تهدف الى تحقيق الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة، إذ يمكننا هذا المنظور من تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء ويشمل هذا المنظور أهدافاً مثل: جودة التصنيع، نسبة التلف في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت الانتظار في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة (<http://samehar.wordpress.com>).
د-منظور التعلم والنمو:-

وأشار آخر ويتركز هذا المحور حول التعلم والتنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصه التي يجب أن تبني عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل (دودين، 2009:8).

الفصل الثالث

الجانب العملي

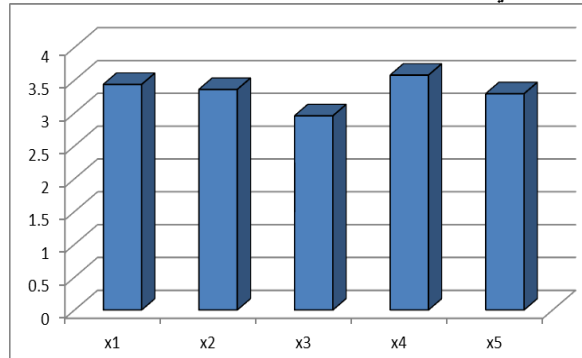
المبحث الاول: عرض مواصفات عينة الدراسة وتحليلها في المستشفيات العراقية المبحوثة
اولاً: طبيعة المستشفيات المبحوثة

ان المستشفيات المبحوثة اربع مستشفيات هي مستشفى الجراحات التخصصي، ومستشفى بغداد التعليمي، ومستشفى الحروق، ومستشفى حماية الاطفال، تم اختيارها من بين ستة مستشفيات تعود جميعها الى موقع الدراسة الاساسي هي دائرة مدينة الطب، اي بمعنى ان الباحث اختار (66%) من المستشفيات لتكون موقعا لاجراء الدراسة.
الاسبقيات التنافسية:-

عرض وتحليل النتائج حول متغير الكلفة

أن هناك مستوى من الكلفة في المستشفيات العراقية المبحوثة فوق المتوسط بقليل إذ كان الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.32) وهو اكبر من الوسط الفرضي بقليل، وهذا يعني هناك اهتمام محدود بالكلفة لشاغلي الوظائف الطبية والتمريضية، وبلغت النسبة المئوية (66.4) وبانسجام مقبول بالإجابات إذا كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (66.4%) (20.08%) على التوالي، إما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (5-1) من الاستبانة وقد انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (4) (زيادة نسبة استغلال الطاقة المتاحة) وبوسط حسابي (3.57) ولكن في الوقت نفسه لوحظ ان درجة التشبث من خلال الانحراف المعياري لهذا المتغير يبلغ (1.12) وبانسجام مقبول ومعامل الاختلاف (31.36%) وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً إذ ان كل المستشفيات المبحوثة تستغل الطاقة المتاحة لديها ولكن ليسش بالمستوى العالي. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة رقم (3) (تقديم خدمات واطنة

الكلفة والتي بلغت (2.95) بانسجام مقبول بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري (1.20) ومعامل اختلافه (40.70%) وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً إذ أن أغلب اقسام المستشفيات المبحوثة لاتهم بالكلفة وخاصة كلفة الخدمات المقدمة للمرضى وهذا ما تجسده الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات والمتمثل بالكلفة. والشكل (2) يوضح الوسط الحسابي لبعيد الكلفة.



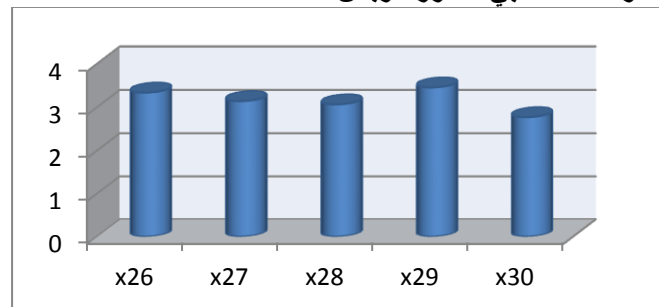
شكل (2)

الوسط الحسابي لبعيد الكلفة

الاداء المنظمي:-

عرض وتحليل النتائج حول محور الزبائن

أن مستوى محور الزبائن في أداء المستشفيات العراقية المبحوثة فوق المتوسط بقليل إذ كان الوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.15) وبنسبة مئوية (63.04) وبانسجام مقبول بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (22.96%)، على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المحور بالفقرات (26-30) وقد انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (29) (تمتلك المستشفى القدرة على كسب رضا الزبائن) وبوسط حسابي (3.45) بانسجام مقبول إذا كان الانحراف المعياري (0.98) ومعامل الاختلاف (28.58%). وهذه النتيجة تعكس اهتمام المستشفيات وسعيها إلى كسب رضا الزبائن وهذا ما وجده الباحث ميدانياً إذ تحاول المستشفيات قد المستطاع ان يكون جميع المرضى الداخليين لديهم رضا على خدمات المستشفى ولكن هناك بعض المعوقات تحول هذا الامر مثل هناك بعض الادوية لا تتوفر في المستشفيات المبحوثة لذا يقوم المريض الحصول عليها من خارج المستشفى وعند قيام الباحث بالمقابلات الشخصية تم التطرق بهذا الموضوع من قبل الكادر التمريضي . وبين اقل قيمة حققتها الفقرة رقم (30) (تستطلع المستشفى رأي مرضاها حول الخدمات) وبوسط حسابي (2.77) وهو اقل من المتوسط وبنسبه مئوية (55.4) والانحراف المعياري (1.14) ومعامل الاختلاف (41.46%) وهذا يعني أن المستشفيات المبحوثة لا تأخذ برأي مرضاها حول الخدمات المقدمة في المستشفيات وهذا ما شاهده الباحث ولمس صوراً عنه إذ أن الكادر الطبي او التمريضي مجرد يتصل مع المريض للعلاج فقط ولا يأخذ رايه بشيء. والشكل (3) يوضح الوسط الحسابي لمحور الزبائن.



شكل (3)

الوسط الحسابي لمحور الزبون

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار، وتحليل المسار، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي لمعرفة معنوية العلاقة والتأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية (المستقلة) في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب (المعتمد). إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج كنسبة من إجمالي النماذج جميعها، فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية، إما إذا كانت النماذج

المعنوية أقل من ذلك فترفض الفرضية. وتحدد المعنوية عبر مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية بالنسبة لنماذج الارتباط وقيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية بالنسبة لنماذج الانحدار وكلتاها تحت مستوى معنوية (0.05) وكالاتي:-

أ-الفرضية الرئيسية الاولى : تحليل علاقة الارتباط بين مزيج الاسبقيات التنافسية وابعادها مع الاداء المنظمي.

تبين شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين مزيج الاسبقيات التنافسية وابعادها مع الاداء المنظمي، واتضح هناك علاقات ذو دلالة معنوية لجميع ابعاد الاسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع) مع الاداء المنظمي. ويتبين من الجدول (2) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى الافقي. وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية بين الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات بصورة اجمالية مع الاداء المنظمي. فقد كانت معامل الارتباط (**0.684) وتحت مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01). بالمقابل هذه والنتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاسبقيات التنافسية وابعادها مع الاداء المنظمي).

جدول (2)

العلاقات الارتباطية بين الاسبقيات التنافسية وابعادها مع الاداء المنظمي

نوعية الدلالة	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط	المتغير التابع	
مقبولة	0.002	0.316**	الاداء المنظمي	الكلفة
مقبولة	0.000	0.429**		الجودة
مقبولة	0.000	0.716**		المرونة
مقبولة	0.000	0.698**		التسليم
مقبولة	0.000	0.639**		الابداع
مقبولة	0.000	0.684**	Y	مزيج الاسبقيات التنافسية (x)

ولقد انبثقت عن الفرضية الاولى، خمسة فرضيات فرعية تتعلق بالابعاد المكونة للاسبقيات التنافسية وهي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والابداع) والجدول (2) يوضح علاقة هذه الابعاد في الاداء المنظمي.

- 1- اشارت الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين الكلفة كاحد ابعاد الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات مع الاداء المنظمي، ويتبين من الجدول (2) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى الافقي وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية وكانت معامل الارتباط (**0.316) وتحت مستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وفي ضوء هذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى
- 2- اشارت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين الجودة كاحد ابعاد الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات مع الاداء المنظمي، ويتبين من الجدول (2) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى الافقي وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية وكانت معامل الارتباط (**0.429) وتحت مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وفي ضوء هذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.
- 3- اشارت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المرونة كاحد ابعاد الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات مع الاداء المنظمي، ويتبين من الجدول (2) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى الافقي وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية وكانت معامل الارتباط (**0.716) وتحت مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وفي ضوء هذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى
- 4- اشارت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين التسليم كاحد ابعاد الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات مع الاداء المنظمي، ويتبين من الجدول (2) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى الافقي وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية وكانت معامل الارتباط (**0.698) وتحت مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وفي ضوء هذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى.
- 5- اشارت الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين الابداع كاحد ابعاد الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات مع الاداء المنظمي،

ويتبين من الجدول (2) مصفوفة ارتباطات موضحة في المستوى الافقي وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية وكانت معامل الارتباط (0.639^{**}) وتحت مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وفي ضوء هذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: تحليل الانحدار بين مزيج الاسبقيات التنافسية وابعاده مع الاداء المنظمي .

من خلال الجدول (3) يلاحظ ان هناك تأثير ذي دلالة معنوية لاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات في الاداء المنظمي اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (97.32) وتحت مستوى دلالة (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، ومن معاينة معامل بيتا (β) والبالغ (0.642) والذي يعني ان تغير وحدة واحدة في الاسبقيات التنافسية يتبعه تغير بمقدار (0.642) في الاداء المنظمي وهي قيمة كبيرة للغاية تسترعي الانتباه والاهتمام من قبل المستشفيات عينة الدراسة، ومن قيمة معمل التحديد ان تغير وحدة واحدة في الاسبقيات التنافسية سوف يحقق تذبذبا بمقدار (0.520). وهذا يعني ان ما نسبته (52%) من التأثير في الاداء المنظمي يأتي من الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات، اما بقية النسبة فانها تعود لعوامل غير معروفة. وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي؛

اما فيما يتعلق بقيمة الحد الثابت فتشير الى ان المنحنى الانحدار بين المتغيرين يختلف عن الصفر مما يعطي الوصف الجيد للعلاقة بين الاسبقيات التنافسية والاداء المنظمي، وتفسر هذه القيمة الى وجود الاداء المنظمي في المستشفيات المبحوثة يساوي (1.138) حتى لو اندعت الاسبقيات التنافسية، اي بمعنى عدم اهتمام المستشفيات بالاسبقيات التنافسية وهذا الرقم يعكس حالاً جيداً للمستشفيات بانها اهتم بالاداء المنظمي لان الرقم بحد ذاته اعلى من الواحد، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

$$\text{الاداء المنظمي} = 1.138 + 0.642(\text{الاسبقيات التنافسية})$$

جدول (3)

تأثير مزيج الاسبقيات التنافسية وبصورة اجمالية وابعاده مع الاداء المنظمي

نوعية الدالة	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	(معامل β) بيتا	الحد الثابت (α)	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
وجود تأثير معنوي	0.111	0.001	11.21	0.279	2.355	الاداء المنظمي	المتغير المستقل
وجود تأثير معنوي	0.206	0.000	23.30	0.307	2.193		المتغير المعتمد
وجود تأثير معنوي	0.507	0.000	92.655	0.567	1.385		المتغير المستقل
وجود تأثير معنوي	0.561	0.000	114.81	0.517	1.481		المتغير المعتمد
وجود تأثير معنوي	0.476	0.000	81.63	0.475	1.860		المتغير المستقل
وجود تأثير معنوي	0.520	0,000	97.32	0.642	.1381		المتغير المعتمد

ولقد انبثقت عن الفرضية الثالثة خمس فرضيات فرعية تتعلق بالابعاد المكونة للاسبقيات التنافسية وهي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والابداع) والجدول (30) يوضح تأثير هذه الابعاد في الاداء المنظمي.

1- الفرضية الفرعية الاولى: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للكلفة في الاداء المنظمي. يلاحظ من خلال الجدول (3) ان هناك تأثيراً ذي دلالة معنوية للكلفة في الاداء المنظمي، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (11.21) وتحت مستوى معنوية (0.001) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومن معاينة معامل بيتا (β) والبالغ (0.279) والذي يعني ان تغير وحدة واحدة في الكلفة يتبعه تغيير بمقدار (0.279) في الاداء المنظمي وهي قيمة صغيرة، ومن قيمة معامل التحديد ان تغير وحدة واحدة في الكلفة سوف يحقق تذبذبا بمقدار (0.111) في الاداء المنظمي، وهذا يعني ما نسبته (11.1%) من التأثير في الاداء المنظمي يأتي من الكلفة

2- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للجودة في الاداء المنظمي. يلاحظ من خلال الجدول (3) ان هناك تأثير ذي دلالة معنوية للجودة في الاداء المنظمي، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (23.30) وتحت مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومن معاينة معامل بيتا (β) والبالغ (0.307) والذي يعني ان تغير وحدة واحدة في الجودة يتبعه تغيير بمقدار (0.307) في الاداء المنظمي وهي قيمة صغيرة، ومن قيمة معامل التحديد ان تغير وحدة واحدة في الجودة سوف يحقق تذبذبا بمقدار (0.206) في الاداء المنظمي، وهذا يعني ما نسبته (20.6%) من التأثير في الاداء المنظمي يأتي من الجودة .

3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة في الاداء المنظمي. يلاحظ من خلال الجدول (3) ان هناك تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة في الاداء المنظمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (92.65) وتحت مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومن معاينة معامل بيتا (β) والبالغ (0.567) والذي يعني ان تغير وحدة واحدة في المرونة يتبعه تغيير بمقدار (0.657) في الاداء المنظمي، ومن قيمة معامل التحديد ان تغير وحدة واحدة في المرونة سوف يحقق تذبذبا بمقدار (0.507) في الاداء المنظمي، وهذا يعني ما نسبته (50.7%) من التأثير في الاداء المنظمي يأتي من المرونة،

4- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذي دلالة معنوية للتسليم في الاداء المنظمي. يلاحظ من خلال الجدول (3) ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتسليم في الاداء المنظمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (114.81) وتحت مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومن معاينة معامل بيتا (β) والبالغ (0.517) والذي يعني ان تغير وحدة واحدة في التسليم يتبعه تغيير بمقدار (0.517) في الاداء المنظمي وهي قيمة صغيرة، ومن قيمة معامل التحديد ان تغير وحدة واحدة في التسليم سوف يحقق تذبذبا بمقدار (0.561) في الاداء المنظمي، وهذا يعني ما نسبته (56.1%) من التأثير في الاداء المنظمي يأتي من التسليم

5- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في الاداء المنظمي. يلاحظ من خلال الجدول (3) ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في الاداء المنظمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (81.63) وتحت مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومن معاينة معامل بيتا (β) والبالغ (0.517) والذي يعني ان تغير وحدة واحدة في الإبداع يتبعه تغيير بمقدار (0.475) في الاداء المنظمي وهي قيمة صغيرة، ومن قيمة معامل التحديد ان تغير وحدة واحدة في الإبداع سوف يحقق تذبذبا بمقدار (0.476) في الاداء المنظمي، وهذا يعني ما نسبته (47.6%) من التأثير في الاداء المنظمي يأتي من الإبداع.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1- الاستنتاجات:-

- تبين عدم وجود صياغة ونشر رسمي للاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات في المستشفيات المبحوثة ادى الى تفاوت الدراكات المدراء حول الاتجاهات العامة للادارات الاعلى.
- تمثل الاسبقيات التنافسية مفهوماً حساساً ومهماً في المنظمة التي تحتاج إلى الاهتمام والعناية الكبيرة إذ يجب تميمته ونشره في مفاصل المنظمة كافة من اجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق .
- إن دعم الإدارة العليا يشكل ركيزة أساسية في نشر مفهوم الاسبقيات التنافسية إذ إن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين ومن ثم يجب التركيز على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر مفهوم الاسبقيات التنافسية بين العاملين بشكل سليم .
- إن غالبية عينة الدراسة لها تصور عن مفهوم الاسبقيات التنافسية و كيفية تأثيرها في أداء المنظمة بشكل عام والمنظمات الصحية بشكل خاص إلا أن هناك قلة اهتمام من قبل الإدارات العليا نحو تعزيز هذا المفهوم من اجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي .
- تعد عملية تقويم الاداء اساسية لمعرفة قدرات وفاعليات المستشفيات الحكومية غير هادفة للربح للكشف عن مدى تطور الاداء فيها من فترة لآخرى.
- تعد بطاقة الاداء المتوازنة نظاماً متكاملًا لتقويم الاداء من خلال اعتمادها على مجموعة من المنظورات (الزبون، العمليات الداخلية، المالي، التعلم والنمو).

2- التوصيات والمقترحات:

- ضرورة وضع وتحديد صياغة رسمية للاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات في المستشفيات المبحوثة.
- نظراً لأهمية الاسبقيات التنافسية على تطوير وتعزيز اداء المنظمات، فإن الباحث يوصي باستخدام ابعاد الاسبقيات التنافسية لدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى الإدارة العليا والعاملين ودفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لإعمالهم، ومساعدة العاملين على فهم متطلبات المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيقها.
- ترجمة أهداف تحسين الجودة في رسالة المنظمة الصحية على شكل عبارات وممارسات واضحة محددة .
- ضرورة قيام المستشفى بتقويم دوري لادائها لغرض مدى التقدم في ادائها لغرض تطويره.
- التأكيد على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المستشفى يوفر للادارة صورة متكاملة حول الجوانب الاجمالية والمهمة في تقييم الاداء وهي المنظورات (الزبون، والعمليات الداخلية، والمالي، والتعلم والنمو).

المقترحات:

أ- إعادة الدراسة بذات العنوان في قطاعات أخرى ومحاولة توظيف مقاييس كمية سواء أكانت في مجال الاسبقيات التنافسية أو الاداء وحسب ميل القطاع المرشح لهذه الدراسة في توفير البيانات
ب- قياس الاسبقيات التنافسية في نجاح المنظمات

المصادر:

المصادر العربية

- 1- التميمي، نهضة علي عباس، (٢٠٠٦) ، العلاقة بين مؤشرات الطاقة الإنتاجية وتصميم المخرجات وأثرهما في أداء العمليات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 2- الداودي ، رياض جميل(2005)، متطلبات إقامة نظام الصيانة المنتجة الشاملة وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات العلاقة والأثر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل
- 3- الدوري، ياسمين خضير(2010)، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة اعمال ، جامعة بغداد.
- 4- الصفو ، رياض ضياء(2009)، عناصر استراتيجيات العمليات واثرها في بعض مجالات الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
- 5- الطويل، اكرم احمد و الحافظ علي عبد الستار(2003)، اثر تصميم المنتج في الاسبقيات التنافسية ، تنمية الراءدين ،مجلد (24)، العدد(69).
- 6- فخر الدين ،سوسن محمد(2009)، تأثير استعمال بعض معدات مناولة المواد في تحسين أداء العمليات ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الكلية التقنية الادارية
- 7- الفيحان، ايثار عبد الهادي (2011)، ادارة الانتاج والعمليات، ط1، دار الكتب والوثائق، بغداد
- 8- اللامي، عسان قاسم والبياتي، أميرة شكر ولي، ٢٠٠٨ ، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية، ط ١، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، ٢٠٠٤ ، إدارة الإنتاج والعمليات، ط ١، دار وائل، للنشر، عمان، الاردن
- 10- الهاشمي، مؤيد حسن(2006)، مبادئ ادارة الجودة الشاملة وانرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 11- الشبخلي، زينب يوسف محمد، (2002)، الابعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة تطبيقية في منظمة الصحة العالمية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
- 12- ابو قمر، محمد احمد(2009).تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الاداء المتوازنة ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية- غزة.
- 13- الغبان، ثائر صبري(2009)، التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والمقارنة المرجعية لاغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.

المصادر الأجنبية

- 14- Adam.Everett&Ebert,Ronaldj(1996),Production&operation managment concepts,models&Behavior, Prentice Hall, U.K
- 15- Butler, Timothy & Leong G(2000), The impact of operations competitive priorities on hospital Performance, Vol. 13 Iss: 3 pp. 227- 235.
- 16- Chase, R.,B., & Aquilano, N., J., (2005), Operations Strategy and Competitiveness, 10th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 17- Heizer, J., & Render, B.,(1999), Principles of Operations Management, 3rd Ed., Prentice Hall, U.S.A
- 18- Heizer, J., & Render, B.,(2004), Principles of Operations Management, 3rd Ed., Prentice Hall, U.S.A
- 19- Kongkiti Phusavat, Rapee Kanchana, (2007),"Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand", Industrial Management & Data Systems, Vol. 128 Iss: 7 pp. 979 – 996.
- 20- Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P.,(2005), Operations Management: Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A
- 21- Ittner ,Christopher. & Larckre, david(2003),coming up short on nonfinancial performance measureat, No. 2 ,pp1-9.
- 22- -M. Muzamil Naqshbandi, Fazli Idris, (2012),"Competitive priorities in Malaysian service industry", Business Strategy Series, Vol. 13 Iss: 6 pp. 263 – 273.
- 23- Matta,Andrea,& Semeraro,Quirico,(2005),Design of Advancerd Manufacturing Systems :Models for Capacity Planning in Advancerd Manufacturing Systems, Published by Springer,New York.
- 24- Reid ,D& Sanders Nada R,(2011), Operations Management, 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K .

- 25- Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R.,(2010), Operations Management, 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K
- 26- Yee, C. L. & Shih, K. H., 1999, The Use of Balanced Scorecard in Canadian Hospitals. <http://aaahq.org/northeast/2000/q17.pdf>.
- 27- Jones, Gareth R.,(2000). Contemporary Management", New York, Mc Grow – Hil
- 28- de Waal, (2010), Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance", Measuring Business Excellence, Vol. 14 Iss: 1 pp. 79 – 95
- 29- Megivern, H. & Tvorik, J. (1997), Determinant of organizational performance, MD vol. (35).
- 30- Carlos Molina, Jamie L. Callahan, (2009), "Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship", Journal of European Industrial Training, Vol. 33 Iss: 5 pp. 388 – 400
- 31- Ahangar, Reza Gharoie, (2011), The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company), African Journal of Business management, VOL. 5 (1), Pp. 88-95.
- 32- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996 , Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System , Harvard Business Review (January- February ,. 75-85

شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت)

33- www.uoguelph.ca

34- [-http://samehar.wordpress.com](http://samehar.wordpress.com)

.....
.....
.....