

العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في بعض المستشفيات الحكومية
والخاصة في بغداد

**The Relationship between Competition Intensity and
Total Quality Management:
An Exploratory research for the opinions of a sample managers
at some Governmental and Private Hospitals in Baghdad**

المدرس المساعد عباس محمد حسين
المدرس المساعد امنية عبد الكريم مهدي
المدرس المساعد لمي ماجد حميد
كلية المأمون الجامعة

المستخلص

استهدف البحث دراسة العلاقة بين شدة المنافسة على مستوى الصناعة وتوظيف المستشفيات لإدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هذا الهدف وبعد مراجعة الأدبيات بما فيها الدراسات ذات العلاقة جرى صياغة مخطط فرضي يوضح العلاقات بين المتغيرات المدروسة، إذ اعتمد البحث على دراسة شدة المنافسة بين المستشفيات كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة (شدة المنافسة بين المنظمات القائمة، وتهديدات الداخلون الجدد، والقوة التفاوضية للمجهزين، والقوة التفاوضية للمشتريين، وتهديدات المنتجات البديلة) فضلا عن احد عشر بعد شكلت إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده 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) تكونت العينة من (45) مدير قسم وشعبة في بعض المستشفيات الحكومية والخاصة في بغداد، وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة، فضلا عن ان ارتفاع شدة المنافسة في الصناعة ينعكس في زيادة توظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة

المصطلحات الأساسية: شدة المنافسة، إدارة الجودة الشاملة

Abstract

The research aims to study the relationship between Competition intensity and hospitals deploy TQM. To achieve this goal, it has deduced from the theoretical literature and related studies a formulation hypothetical relationship among variables, the research adopted on studying Competition intensity between hospitals as an independent variable (Rivalry among Existing Firms, Threat of New Entrants, Bargaining Power of Suppliers, Bargaining Power of Buyers, Threat of Substitute Products) as well as eleven variables representing the dependent variables adopted for TQM which are (management support, strategic planning, operations design, customer focus, supplier involvement, employee involvement, error prevent, training & education, continues improvement, benchmarking, quality measures). The sample consisted of (45) Directors in some Governmental and private hospitals in Baghdad. The major results among them of this research is significant correlation between Competition intensity and hospitals deploy TQM, as well as the high Competition intensity in the industry is reflected in the increased organization deployed for TQM.

Key words: Competition intensity, total quality management

المبحث الأول / منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

تسعى الدول في إطار تحرير الاقتصاديات وعولمتها إلى فتح أسواقها وتحضير مناخ استثماري مناسب لجلب منظمات جديدة مع تقديم مجموعة من المزايا للمستثمرين، مما يدعو إلى العمل في بيئة أساسها التنافس. وبالرغم من إن هذا المسعى يعتبر كفرصة للمنظمات الجديدة في استغلال الموارد والثروات المختلفة فضلا عن زيادة الأرباح وتكوين علاقات وطيدة مع المجهزين والزبائن، إلا انه يعتبر في الوقت ذاته تهديد لمكانة المنظمات القائمة

في السوق يتمثل في فقدان الأرباح الغير عادية وهروب زبائنها وفقدان مكانتها التنافسية بسبب ظهور منتجات وخدمات أكثر جودة وأقل سعر، مما يخلق قواعد جديدة ويغير من المكانة التي تحتلها اغلب المنظمات بالسوق، وستجد المنظمة ذاتها أمام إشكالية الحفاظ على المزايا التي كانت تتمتع بها من قبل، مع احتمال خروجها وتوقفها تماما، وذلك بسبب ضعفها مقارنة بالمنظمات الجديدة، أي إن أداء المنظمات القائمة سيتأثر بشدة المنافسة التي تنتج عن دخول منظمات جديدة واشتداد المنافسة.

ومن اجل مواجهة هذا الوضع التنافسي لا بد على أية منظمة ان تتخذ استراتيجية تهدف من خلالها إلى الحد من دخول منافسين جدد وتحفظ بمكانتها في السوق، وبهذا الصدد فقد توجهت أنظار المنظمات إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة فعالة لإحداث 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 الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة كونه يمثل أحد حواجز الدخول أمام منظمات جديدة. فإدارة الجودة الشاملة تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع معطيات الحاضر والقادر على مواجهتها، وعلى هذا الأساس وتوخيا للدقة فقد صيغت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي الاتجاهات الفلسفية والمتغيرات المفاهيمية لمتغيرات البحث، ومستوياتها في المنظمة المبحوثة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المستشفيات لإدارة الجودة الشاملة؟
3. هل تنعكس شدة المنافسة في زيادة توظيف المستشفيات لإدارة الجودة الشاملة؟

ثانيا : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وتبرز أهميته بشكل أكثر وضوحا بالآتي

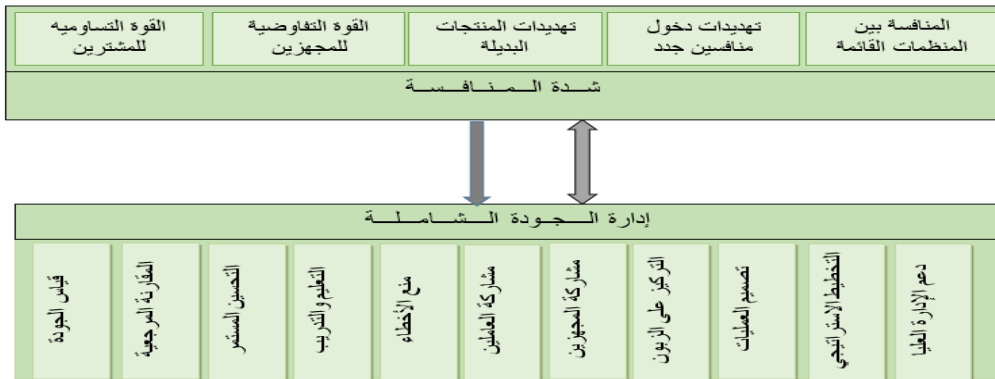
1. يعد البحث محاولة لتشخيص واقع شدة المنافسة، وإدارة الجودة الشاملة، في المستشفيات المبحوثة، ومن ثم إبراز أهمية إبعاده والتي تؤدي دورا مهما في التأثير في قدرات هذه المستشفيات.
2. يعد موضوع البحث من أهم الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد الإدارة الاستراتيجية والفكر التنظيمي، لذلك يستمد البحث أهميته من سعيه لأغناء فكري الإدارة الاستراتيجية والتنظيمي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده، والربط بينها في إطار دراسة علمية متواضعة.
3. وكذلك يستمد البحث أهميته من محاولته إبراز طبيعة تأثير شدة المنافسة في توظيف المستشفيات لإدارة الجودة الشاملة.
4. لاتزال تساؤلات جمة بشأن أهمية استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في بيئة تنافسية للغاية بحاجة لإجابات . (Chong & Rundus, 2004:156) لذلك فان الدافع من اجراء البحث وأهميته يتمثل بعدم وجود أدلة تجريبية بشأن تأثير شدة المنافسة بين المستشفيات في توظيفها لإدارة الجودة الشاملة وهو ما يحاول البحث الحالي تقديمه.

ثالثاً : اهداف البحث

- استرشاداً بجوانب مشكلة البحث وبمسوغات اجراءه يمكن اجمال اهداف البحث بالآتي:
1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعاته (شدة المنافسة، ادارة الجودة الشاملة) عبر تتبع المسارات التطويرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها في إطار دراسة علمية متواضعة تسهم في إغناء الفكر التطبيقي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده.
 2. إبراز طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة.
 3. التحقق من انعكاس شدة المنافسة في توظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة.
 4. التعامل مع بعض أوجه القصور في البحوث السابقة كعدم وجود اتفاق بشأن ابعاد هيكل الصناعة، وعدم وجود مقياس متناسق وثابت لقياسه وتحديده، لذلك يهدف البحث للتعامل مع هذه الجوانب من خلال استخدام مقياس واختباره والتحقق من صحته.
 5. السعي لبيان تأثير هيكل الصناعة في تبني المنظمة لاستراتيجياتها المختلفة، فضلاً عن تأكيد قيمة أنموذج بورتر لقياس شدة المنافسة وذلك من خلال دراسة علمية متواضعة.

رابعاً : مخطط البحث

يمثل مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية في صورة كمية أو كيفية تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي يهتم به، ويوضح حركة العلاقات بين متغيراته التفسيرية والمستجيبة، وفي ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته وبالاعتماد على الأدب النظري قام الباحثين بإعداد مخطط يفيد بان شدة المنافسة ومن خلال إبعادها الفرعية تؤثر بشكل معنوي في توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً:فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا تتباين المستشفيات عينة البحث (الحكومية والأهلية) في ادراكها لشدة المنافسة، وإدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين شدة المنافسة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: ينعكس تأثير شدة المنافسة في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة.

سادسا : منهج البحث

يشار إلى منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بوساطة مجموعة 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 الباحثين (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين إبعادها (البياتي والقاضي، 2010: 60). وبما يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

سابعا : أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

• **أساليب جمع البيانات:** لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، التي تم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصيغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلائمها لبيئة البحث لتحقيق متطلباته. إذ قد تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية للعيينة، إما القسمين المتبقين فقد خصص الأول منها لشدة المنافسة بواقع خمسة أبعاد و (20) تساؤل (Pecotich et al, 1999). والثاني لإدارة الجودة الشاملة بواقع (11) بعد و (44) تساؤل (Powell, 1995).

وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لتصنيف درجات الإجابة والتي تراوح مداها بين (1- 5) درجات.

• **الوسائل الإحصائية:** اعتمد البحث الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن المئوي، والأهمية النسبية لوصف المتغيرات. وبهدف اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيراته تم اعتماد معامل الارتباط البسيط spearman وأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد الباحثين 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

ثامنا :مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بـ (8) مستشفيات حكومية وخاصة عاملة في بغداد أربعة منها أهلية (الراهبات، الجادرية، والحياة، والهيل) وأربعة أخرى حكومية هي (اليرموك، وابن البيطار، والطفل المركزي للأطفال، والكرخ العام) كميدان لأجراء البحث، ولكون مسؤولية إقرار استراتيجيات المستشفى تقع على عاتق رجال الإدارة العليا، فقد وقع الاختيار على هذا المستوى، وتألّفت عينة البحث من المدراء، ورؤساء الأقسام ممن يشتركون في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمستشفى،، وقد تم اختيار (9) اشخاص ما بين مدير ومدير قسم وشعبة في كل مستشفى من المستشفيات عينة البحث ليكون عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (72) استبانة، وقد تم استرداد (45) استبانة من اصل (72) لتكون نسبة العينة من المجتمع (0.62).

المبحث الثاني / شدة المنافسة : بناء فكري

أولاً : مفهوم شدة المنافسة

افترزت العولمة وسياسات الانفتاح الاقتصادي العديد من الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمات، فتحرير التجارة الدولية اظهر العديد من المكاسب ولكنه اوجد ايضا ازدياد شدة المنافسة .التي تعرف على انها مقدار التأثير الذي تمتلكه المنظمة على فرص بقاء منافسيها (Barnett,1997:129). وكما يعبر عنها بانها درجة المنافسة التي تواجهها المنظمة في المراكز السوقية (Ford & Honeycutt,1998:221). وتوصف بانها درجة قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى من اجل الحصول على الموارد المالية والتنظيمية ضمن الصناعة التي تعمل فيها (Chew,2009:109). ويعدها (Asikhia & Binuyo,2012:18) بانها أحد العوامل التي تسهم في الاضطراب البيئي، ويعرفها بانها الموقف الذي تكون فيه المنافسة شديدة نتيجة لعدد المنافسين في السوق والنقص في الفرص المحتملة للنمو .ويشير لها البعض بانها درجة مواجهة المنظمة للمنافسة في مجال صناعتها (Nthigah et al, 2014:4)بناءً على ما سبق يمكن للبحث الحالي ان يتبنى مفهوم لشدة المنافسة يفيد بانها درجة التأثير التي تمتلكها المنظمة على بقاء منافسيها في الاسواق

ثانيا :قياس شدة المنافسة

يتم تحديد مستوى شدة المنافسة من خلال القوى التنافسية الخمس التي حددها (Porter,1985) (Wheelen and Hunger, 2012:110). اذ وفقا (porter, 1985:4) ان تطوير الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة لا بد ان ينبع من فهم عميق لقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية الصناعة، وان هذه القواعد تتجسد في قوى خمسة هي تهديدات الداخلين الجدد، وتهديدات المنتجات البديلة، والقوة التفاوضية للمجهزين، والقوة التفاوضية للمشتريين، وشدة المنافسة بين المنظمات القائمة. اذ تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية الى أن المديرين يقوموا بتطوير الاستراتيجيات بعد مراقبة وسرد للاتجاهات البيئية، وأن شدة المنافسة في الصناعة كما وصفها بورتر هي ذاتها للجميع في الصناعة حتى تختلف تصورات المديرين داخل هذه الصناعة ولا تتوافق تماما مع الواقع (Pecotich et al,1999:419). وهكذا، فإن المفتاح هنا هو كيفية أدراك وتفسير المديرين للقوى الخمس (OCass & Weerawardena, 2010:375).

1. المنافسة بين المنظمات القائمة

في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، فالتحركات التنافسية من قبل احدى المنظمات يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ على منافسيها، وبالتالي قد تسبب مقابلة ذلك التحرك باخر مماثل له (Wheelen and Hunger,2012:112). فتمثل المنظمات القائمة جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في حجم الامكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات وخدمات متماثلة للزبائن (بني حمدان وادريس، 2007:96). وتمثل شدة المنافسة جوهر انموذج بورتر، فهي تشير الى التقاء القوى الاربعة المتبقية من الأنموذج (رشدي، 2006:22). فينبغي على المنظمة التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذلك منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في شدة المنافسة بين المنظمات (عبدوي، 2012:14). وتزداد شدة المنافسة بين المنظمات القائمة في حالات عدة منها القيام بتحركات استراتيجية من قبل احدى المنظمات تقابلها تحركات مضادة من قبل منظمات منافسة لها ومن هذه التحركات تخفيض الأسعار، وتحسين

الجودة، وتوفير الخدمات، وزيادة الدعاية، وكما تميل شدة المنافسة الى الارتفاع كلما تزايد عدد المنافسين، وكلما أصبح المنافسين أكثر مساواة من حيث الحجم والقدرة، وكلما تراجع الطلب على منتجات الصناعة، وكلما يزيد التنافس أيضا عندما يمكن للمستهلكين تبديل العلامات التجارية بسهولة، وعندما تكون الحواجز التي تحول دون الخروج من السوق مرتفعة، وعندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة، وعندما يكون المنتج سريع التلف، ونمو الطلب على السلع الاستهلاكية ببطء أو ينخفض (David, 2011: 75)

2. دخول منافسين جدد

يجلب الداخلين الجدد إلى الصناعة قدرات جديدة، والرغبة في كسب حصة في السوق، وموارد كبيرة مما يزيد من شدة المنافسة. ومع ذلك فإن تهديد الداخلون الجدد يعتمد على وجود حواجز الدخول وردود الفعل التي يمكن توقعها من المنافسين الحاليين والتي تمثل العراقيل التي تجعل من الصعب على منظمة ما الدخول لصناعة معينة (Wheelen and Hunger, 2012: 110). إذ كلما تمكنت المنظمات الجديدة من الدخول بسهولة لصناعة معينة، كلما اشتدت المنافسة، وتتمثل حواجز الدخول باقتصاديات الحجم، والحاجة للحصول على التكنولوجيا المتخصصة، وقلة الخبرة، ولاء الزبائن، وتفضيلات تجارية قوية، ومتطلبات رأس مال كبيرة، وعدم وجود قنوات التوزيع الملائمة والسياسات الحكومية، والتعريفات الجمركية، وعدم الحصول على المواد الخام، ومع ذلك قد تكون هذه الحواجز عالية لكن قد تدخل منظمات جديدة لذلك يتمثل العمل الاستراتيجي بتحديد المنظمات الجديدة التي قد دخلت للسوق لرصد استراتيجياتها (David, 2011: 75).

3. تهديدات المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة بتلك التي تقدمها منظمات أخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن (عبدوي، 2012: 20). أو هي تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكن يمكن أن تلبي نفس الحاجة لمنتج آخر (Wheelen & Hunger, 2012: 110). وفي العديد من الصناعات تكون المنظمات في حالة منافسة قوية مع المنتجين للمنتجات البديلة في الصناعات الأخرى، فمن الطبيعي أن يتنافس المنتجين للعب البلاستيك مع منتجي الزجاج، ويتمثل تهديد المنتجات البديلة بوضع سقف للسعر التي يمكن أن تفرض قبل تحول الزبائن إلى منتج بديل (David, 2011: 75).

4. القوة التفاوضية للمجهزين

القوة التفاوضية للمجهزين تؤثر على شدة المنافسة في الصناعة، وخاصة عندما يكون هناك عدد كبير من المجهزين، حين لا يوجد سوى عدد قليل جيد من المجهزين للمواد الخام البديلة، أو عندما تكون تكلفة تبديل المواد الخام مكلف للغاية، وغالبا ما يكون في مصلحة كل من المجهزين والمنتجين مساعدة بعضهم البعض وبأسعار معقولة، وتحسين الجودة، وتطوير خدمات جديدة، وخفض تكاليف المخزون، وبالتالي تعزيز الربحية على المدى الطويل لجميع الأطراف المعنية (David, 2011: 77).

5. القوة التفاوضية للمشتريين

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية قوية نسبيا مقارنة بالبائع فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، وهذا ما يؤثر على الربحية المتحققة (عبدوي، 2012: 23). وترتفع القوة التفاوضية للزبائن عندما يكون بإمكانهم التبديل غير المكلف للعلامات التجارية، وعندما تكافح المنظمات من مواجهة انخفاض الطلب على المنتجات، وعندما يكون الزبائن على علم بالبائعين والمنتجات والأسعار والتكاليف، وعندما يمتلكوا حرية التصرف عند شراء المنتج، وأخيرا عندما يشتري الزبائن بكميات كبيرة (David, 2011: 77).

المبحث الثالث : 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 بينَ (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 إنها 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 وادريس، 5542007) . 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 والاستراتيجية. 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 ب رضا 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 أن تدار، والزبون الذي يحدد الجودة، والتحسين المستمر كهدف استراتيجي 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 فيفيد بأنها فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل الأنشطة للوصول لأعلى جودة وأقل تكلفة ويهدف تحقيق رضا الزبون من خلال إشباع حاجاته وفق توقعاته .

ثانياً :إبعاد إدارة الجودة الشاملة

1.دعم الإدارة العليا :إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على ممارسات الإدارة، فهي ثقافة وفلسفة ينبغي أن تنتشر في المنظمة كأسلوب للإدارة (Ardit & Gunaydin,1997:237). وتزداد الحاجة لدعم الإدارة العليا لتحقيق النجاح في أنشطة إدارة الجودة الشاملة فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقها كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخر (اللامي وسعيد،

2014:28). وتبدأ إدارة الجودة الشاملة من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة، لإيجاد ثورة تغيير في جميع الأنشطة ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين وبما يساهم في بناء إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة (العنزي، 2014:548).

2. **التخطيط الاستراتيجي:** يتمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة في إحداث تحسينات في جميع أقسام المنظمة وهو ما يستلزم إحداث تطورات في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والتخطيط الاستراتيجي هو من النظم 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 استراتيجية 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، وان الكثير من القرارات الاستراتيجية 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 أن الإدارات ينبغي عليها معرفة هوية الزبائن الذين يعدون مفتاح نجاح المنظمة. ويتم ذلك من خلال أخذ رأي الزبون ومقترحاته في الحسبان، والوفاء الفوري والجاد لمطالبه والسرعة في إنجازها، ومضافاً لذلك القدرة على تلبية احتياجات الزبون والدقة في التعامل والوفاء بالالتزامات، فضلاً عن اللياقة والتصرف في التعامل معه وإعطائه حق الاعتراض لتحقيق رضاه (العنزي، 2014:549).

5. **مشاركة المجهزين:** إن القدرة على إنتاج منتجات ذات جودة يعتمد إلى حد كبير على العلاقة بين الإطراق المشاركة في العملية (المجهز، العمليات، والزبون) وإن جودة أي مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها (Ardit & Gunaydin, 1997:237). لذلك تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة المجهز وبناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين (النجار وجواد، 2012:249).

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

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

8. **التدريب والتعليم:** في ظل إدارة الجودة الشاملة تصبح الجودة مسؤولية الجميع ويجب إن يستهدف التدريب كل مستويات المنظمة، إذ يجب إن تكون هناك برامج مخصصة لتدريب الإدارة والمهندسين 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، والمجهزين، والمواد، والإجراءات وان أساس هذه الفلسفة يتمثل بان 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.

ثالثا: العلاقة بين شدة المنافسة وإدارة الجودة الشاملة

تكتسب العلاقة بين المنظمة ومحيطها أهمية بالغة كونها علاقة تبادلية، إذ تؤثر المنظمة على محيطها من خلال ايفاءها باحتياجات ذلك المحيط من سلع وخدمات، إما المحيط فيؤثر على سلوك المنظمة وبالتالي على أدائها خاصة في المدى الطويل (عبد اوي، 2012:1). فوفقا للنظرية الموقفية ينبغي على المنظمة ان تتسجم مع البيئة لتحقيق الأداء الأمثل (Chen, 2006:19). فعندما تكون البيئة تنافسية بدرجة عالية فان نتائج سلوك المنظمة لن تكون مؤكدة بل ستكون احتمالية طالما إن تلك السلوكيات ستتأثر بشكل كبير بالتحركات التي يقوم بها المنافسين، وهكذا فانه في ضل شدة المنافسة العالية ستخفص إمكانية التنبؤ والتأكد (Asikhia & Binuyo, 2012:18). فهناك مؤشرات على إن المنظمة تفقد علاقتها مع زبائننها عندما تكون المنافسة شديدة، وكما ترتبط زيادة المنافسة مع زيادة اللاتماثل في المعلومات، وسوء جودة محفظة أعمالها (Assefa et al, 2010: 5). فالمنافسة تؤثر في الأداء من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل (Murayama and Elliot, 2012:1035). ومن ثم تؤثر التغيرات في الأداء بدورها على هيكل السوق، وحتى عندما تكون درجة المنافسة لا تؤثر بشكل مباشر على سلوكها، فان بيئة السوق الأكثر تنافسية قد تؤدي الى استبدال المنظمات الأقل كفاءة بأخرى أكثر كفاءة (Carlin et al, 2001:7) وهكذا ستحدد المنافسة مدى ملائمة أنشطة المنظمة التي ستسهم في تحديد أداءها (Porter, 1985:1).

تعد المنافسة عامل موقفي رئيس من بين عوامل عدة تشكل بيئة المنظمة والتي تضم الأسعار، والمفاضلة بين المنتجات، وتوزيع المنتجات، وعدد المنافسين في السوق، ووتيرة التغيرات التكنولوجية في الصناعة، وتكرار إدخال منتجات جديدة، ومدى خفض الأسعار، والتغييرات في الأنظمة والسياسات الحكومية (Mia and Clarke, 1999:139) ومع تزايد المنافسة في الأسواق فإن أداء المنظمات من المرجح أن يتدهور إذا ما فشلت في تبني الاستراتيجية المناسبة (مثل استخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة) للتعامل مع التهديدات والتحديات التنافسية. فقد أدت زيادة المنافسة في السوق بالعديد من المنظمات إلى التأكيد على التركيز على الزبائن وتصميم المنتجات والخدمات من أجل تعزيز رضا الزبائن وكسب ميزة تنافسية (Schlesinger and Heskett, 1991). فمن أجل أن تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على الزبائن القدامى وكسب عملاء جدد من الضروري الحفاظ على وتحسين الحصة السوقية والربحية (Banker et al, 1996). وهكذا، وكلما ارتفعت شدة المنافسة في السوق، يجب أن تكون تحركات المنظمة أكثر هجومية في اكتشاف احتياجات الزبائن، وتعزيز رضا الزبائن (AL-Omiri, 2011:6).

اذ عندما تواجه المنظمات منافسة عالية، فانها ينبغي ان تنتج وتسوق منتجات عالية الجودة لتلبية معايير الزبائن (Felix, 2015:42).

أصبحت المنافسة المعتمدة على الجودة كمنافسة على أساس الأسعار تمثل بيئة تنافسية يعتمد الطلب فيها على خصائص وسمات المنتجات كالمعولية، والتصميم، والمرونة وغيرها، اذ أصبحت جميع هذه العناصر مهمة، وأن إقبال الزبون على المنتجات سيكون بمقدار إضافة هذه الخصائص والسمات للمنتجات (Aiginger, 2001:1). لذلك شهد العقد الأخير من القرن الماضي زيادة دراماتيكية في التركيز على القضايا المتعلقة بإدارة الجودة من قبل المنظمات وكما شهد الكثير من الكتابات في المجالات الأكاديمية، وقد عزى هذا الاهتمام نسبياً إلى المنافسة الشديدة التي كانت تواجهها المنظمات، إذ يشير (Hayes et al, 1988:7) الى انه في كل صناعة خسر المصنعون الأمريكيان حصتهم السوقية كانت هناك أدلة تشير الى ان منتجاتهم كانت يتم إدراكها من قبل الزبائن على أنها ذات جودة منخفضة مقارنة بنظيراتها الأجنبية، وفي 1980 شهدت المنظمات اليابانية مكاسب كبيرة في الحصة السوقية، وقد كانت السبب الرئيس للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية يتمثل في الجودة المتفوقة والمعولية العالية للمنتجات التي تقدمها فعلى سبيل المثال في صناعة السيارات في 1979 كان معدل المعيب لدى تويوتا 0.71 لكل سيارة يتم شحنها مقابل 3.70 لفورد (Garvin, 1988). ولعل هذا يؤكد أن زيادة المنافسة هي السبب الرئيس لتجدد الاهتمام والتركيز على الجودة اليوم وهو ما دفع المنظمات الأميركية إلى تبني إدارة الجودة كوسيلة لتحسين تنافسيتها (Banker et al, 1998:1179). فوفقاً (Zahra, 1993:324) عندما تكون المنافسة شرسة، فانه يتوجب على المنظمة الابتكار في كل من المنتجات والعمليات، واستكشاف أسواق جديدة وإيجاد طرق جديدة للتنافس ودراسة الكيفية التي سيتم تمييز ذاتها عن المنافسين. فكيفية إدراك الإدارة لشدة المنافسة في بيئة المنظمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير في قراراتها التشغيلية والاستثمارية فعلى سبيل المثال، كيف تسعير منتجاتها يعتمد على كيفية إدراكها لتهديد المنتجات البديلة من المنافسين الحاليين أو تهديد الداخلين الجدد إلى أسواقها وكما تعتمد سرعة استثمارها في الأصول على ما إذا كانوا يعتقدون أن هناك عدد كبير أو قليل من المنافسين، وكيفية الاضرار في هذه الاستثمارات من قبل أولئك المنافسين (Li et al, 2011:1). وهكذا يمكن أن نستنتج أن المنافسة تزيد من جهود إدارة الجودة (Reenen, 2010:2) (Bloom et al, 2010:1).

المبحث الرابع: تشخيص وتحليل إبعاد أنموذج البحث

يتناول هذا المحور وصف الإبعاد التي تناولها البحث في أنموذجه، والتي تضمنت شدة المنافسة، وإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: تشخيص وتحليل ابعاد شدة المنافسة

يعكس الجدول (1) النتائج حول إبعاد شدة المنافسة، والتي حققت وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (3.69)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فكانا (0.72)، (0.19) على التوالي، مما يؤكد ان المستشفيات محل البحث تواجه منافسة مرتفعة، يؤكد ذلك الوزن المئوي البالغ (0.62) الذي يؤكد اتفاق أفراد العينة بشأن ذلك، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة وكانت النتائج كالآتي:

1. المنافسة بين المنظمات القائمة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.64) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.69)، (0.18) على التوالي، ووزن مئوي بلغ (0.61) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون البعد، فضلاً عن تأكيده عدد كبير من المستشفيات تتنافس في ذات قطاع، وهو ما يزيد من شدة المنافسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية.

2. دخول منافسين جدد: يوضح الجدول (1) وسطاً حسابياً موزوناً عاماً لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.59) ويتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.17)، (0.63) على التوالي، وقد حقق وزن مئوي بلغ (0.60) وجاء بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد العينة على مضمون هذا البعد فضلاً عن تأكيده ان الميدان الذي تعمل فيه المستشفيات المبحوثة تتخفف فيه عوائق الدخول مما يقودنا الى استنتاج مفاده ان المستشفيات المبحوثة تواجه تهديد عالي لدخول منافسين جدد وهو ما يؤدي الى اشتداد شدة المنافسة.

3. تهديدات منتجات بديلة: سجل هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.66) ويتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.82)، (0.22) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذه الفقرة يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.61) ليؤكد ان المستشفيات المبحوثة على وعي تام بتوافر خدمات بديلة للخدمات التي تقدمها ومدى التأثير الذي تشكله عليها، وقد حل بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية.

4. القوة التفاوضية للمجهزين: يظهر هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.72) ويتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.73)، (0.19) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.62) الذي يشير الى ارتفاع في القوة التفاوضية للمجهزين إذ تمتلك المستشفيات المبحوثة عدد محدود من المجهزين الموثوق بهم يمكنهم الضغط عليها وفرض الأسعار التي تناسبهم، وقد حقق هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية.

5. القوة التفاوضية للمشتريين: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.88) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.76)، (0.20) على التوالي، ووزن مئوي بلغ (0.65) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد إذ بعد تحليل آراء العينة المبحوثة تبين ان القوة التفاوضية للمشتريين مرتفعة حيث بينوا بانه يمكن للزبائن الانتقال من مستشفى الى أخرى دون ان يتحملوا تكاليف إضافية، وبإمكانهم ان يعرفوا أسعار الخدمات المقدمة والفروق الطفيفة بينها. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن المنوي والأهمية النسبية لإبعاد شدة المنافسة

إبعاد شدة المنافسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي	الأهمية النسبية
المنافسة بين المنظمات القائمة	3.64	0.69	0.18	0.61	الخامس
دخول منافسين جدد	3.59	0.63	0.17	0.60	السابع
تهديدات منتجات بديلة	3.66	0.82	0.22	0.61	الرابع
القوة التفاوضية للمجهزين	3.72	0.73	0.19	0.62	الثاني
القوة التفاوضية للمشتريين	3.88	0.76	0.20	0.65	الأول
إجمالي شدة المنافسة	3.69	0.72	0.19	0.62	الثالث

ثانيا : تشخيص وتحليل إبعاد إدارة الجودة الشاملة

يعكس الجدول (2) النتائج حول إبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتي حققت وسطا حسابيا إجماليا مقداره (3.33)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فكانا (0.55)، (0.16) على التوالي، يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.28) الذي يشير في ذات الوقت إلى إن المستشفيات المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معتدل، وقد جاء إجمالي إدارة الجودة الشاملة بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية . وكانت النتائج كالآتي:

1. دعم الإدارة العليا :حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.69) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا ((0.64 ، (0.17) على التوالي، ووزن مئوي 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 الأولى من حيث الأهمية النسبية.
2. التخطيط الاستراتيجي :يوضح الجدول (2) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.48) وبتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.22)، ((0.76 على التوالي ،وقد حقق وزن مئوي بلغ (0.29) وجاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد العينة على مضمون هذا البعد وإذ إن إستراتيجية المستشفيات المبحوثة مبنية على فهم الزبون وجعله محور أي خدمة أو فكرة لتقديم أفضل الخدمات ،فان هذه النتائج تؤكد توظيف التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المستشفيات المبحوثة باتجاه تحقيق هذا الهدف دون تعارض في الأهداف والسياسات ولكل المستويات التنظيمية.
3. تصميم العمليات :سجل هذا البعد وسطاً حسابيا موزونا عاما بلغ (3.32) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.84)، (0.25) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذه الفقرة يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.28) ليؤكد وجود تركيز واهتمام من قبل الإدارة العليا

على تصميم عمليات قادرة على تقديم خدمات بإبعاد وخصائص ثابتة تتلاءم مع ما يطلبه الزبون، وقد حل بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية.

4. التركيز على الزبون: يظهر هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.14) ويتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.76) ، (0.24) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.26) الذي يشير في ذات الوقت إلى إن المستشفيات المبحوثة تضع الزبون في مقدمة اهتماماتها وتعد العامل المهم والمؤثر في بقاءها وديمومتها في الأسواق، وقد حقق هذا البعد المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية.
5. مشاركة المجهزين: حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.23) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.79) ، (0.24) على التوالي، ووزن مئوي بلغ (0.27) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد، فضلا عن تأكيده على مشاركة المجهزين ووجود علاقات متينة وطويلة الأجل. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية.
6. مشاركة العاملين: يوضح الجدول (2) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.38) ويتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.78) ، (0.23) على التوالي، وقد حقق وزن مئوي بلغ (0.28) وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق العينة على مضمون هذا البعد فضلا عن تأكيده اعتبار الإدارة مشاركة العاملين من المسائل الجوهرية في تحسين العمليات والجودة.
7. منع حدوث الأخطاء والانحرافات: سجل هذا البعد وسطاً حسابيا موزونا عاما بلغ (3.25) ويتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.70) ، (0.22) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.27) ليؤكد على سعي المستشفيات المبحوثة للوقاية من الأخطاء بدلا من اكتشافها وتصحيحها، إذ تؤمن الإدارة بان التركيز على جودة العمليات والمدخلات وأساليب وطرق العمل يُساعد على تجنب الأخطاء قبل وقوعها، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية.
8. التدريب والتعليم: يظهر هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.33) ويتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.71) ، (0.21) يؤكد الوزن المئوي البالغ (0.28) الذي يشير إلى توفير المستشفيات المبحوثة لفرص تدريبية للعاملين فيها حسب تخصصهم فضلا عن التعليم بشكل مستمر، فنظرة الإدارة إلى التدريب ليست مجرد كلف تتحملها المنظمة بل استثمار سيجقق مردودات ايجابية في المستقبل، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية.
9. التحسين المستمر: حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.26) إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين فقد بلغا (0.69) ، (0.21) على التوالي، ووزن مئوي بلغ (0.27) بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون البعد، فضلا عن تأكيده اعتقاد إدارة المستشفيات المبحوثة بان كل نواحي العمليات قابلة للتحسين لذلك ينبغي إن نقوم بعمل استباقي لتجاوز المشكلات قبل وقوعها، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية.

10. المقارنة المرجعية: يوضح الجدول (2) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.29) ويتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.74) ، (0.22) على التوالي، وقد حقق وزن مثوي بلغ (0.27) وجاء بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد العينة على مضمون هذا البعد فضلا عن تأكيده استخدام المستشفيات المبحوثة للمقارنة المرجعية سعيا منها لفهم كيفية قيام المنظمات الأخرى بإنجاز أعمالها والتعلم منها.

11. قياس الجودة: سجل هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.24) ويتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.63) ، (0.19) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد يؤكد الوزن المثوي البالغ (0.27) ليؤكد إن المستشفيات المبحوثة تحرص على وضع نظام قياس للجودة يسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب للوصول إلى أعلى مستويات الجودة، وقد حل هذا البعد بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (2) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأوزان المثوية والأهمية النسبية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة

إبعاد إدارة الجودة الشاملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المثوي	الأهمية النسبية
دعم الإدارة العليا	3.69	0.64	0.17	0.31	الأول
التخطيط الاستراتيجي	3.48	0.76	0.22	0.29	الثاني
تصميم العمليات	3.32	0.84	0.25	0.28	السادس
التركيز على الزبون	3.14	0.76	0.24	0.26	الثاني عشر
مشاركة المجهزين	3.23	0.79	0.24	0.27	الحادي عشر
مشاركة العاملين	3.38	0.78	0.23	0.28	الثالث
منع حدوث الأخطاء	3.25	0.70	0.22	0.27	التاسع
التدريب والتعليم	3.33	0.71	0.21	0.28	الخامس
التحسين المستمر	3.26	0.69	0.21	0.27	الثامن
المقارنة المرجعية	3.29	0.74	0.22	0.27	السابع
قياس الجودة	3.24	0.63	0.19	0.27	العاشر
إجمالي إدارة الجودة الشاملة	3.33	0.55	0.16	0.28	الرابع

المبحث الخامس: اختبار العلاقات بين ابعاد البحث

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اعتمد الباحثين 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، 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:

اولا: التباين بين المستشفيات

يتناول هذا الجانب التباين بين المستشفيات عينة البحث من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي افادة (لا تتباين المستشفيات عينة البحث (الحكومية والأهلية) في ادراكها لشدة المنافسة، وادارة الجودة الشاملة) وكالاتي:

1. تباين المستشفيات تجاه شدة المنافسة

انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى من توقع (بعدم وجود تباين بين المستشفيات عينة البحث (الحكومية والأهلية) في ادراكها لشدة المنافسة)، ومن النتائج التي يعرضها الجدول (3) نجد ان قيمة p. value تساوي (0.42) وهي اكبر من مستوى معنوية 5% وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص (لا تتباين المستشفيات عينة البحث (الحكومية والأهلية) في ادراكها لشدة المنافسة).

جدول (3) تباين المستشفيات نحو شدة المنافسة

مجتمع البحث	متوسط الرتب	احصائية الاختبار Z	p. value
المستشفيات الحكومية	21.31	- 0.81	0.42
المستشفيات الاهلية	24.48		

2. تباين المستشفيات تجاه ادارة الجودة الشاملة

انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى من توقع (بعدم وجود تباين بين المستشفيات عينة البحث (الحكومية والأهلية) في ادراكها لإدارة الجودة الشاملة)، ومن النتائج التي يعرضها الجدول (4) نجد ان قيمة p. value تساوي (0.42) وهي اكبر من مستوى معنوية 5% وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص (لا تتباين المستشفيات عينة البحث (الحكومية والأهلية) في ادراكها لإدارة الجودة الشاملة).

جدول (4) تباين المستشفيات نحو ادارة الجودة الشاملة

مجتمع البحث	متوسط الرتب	احصائية الاختبار Z	p. value
المستشفيات الحكومية	21.31	- 0.62	0.52
المستشفيات الاهلية	24.48		

ثانيا :العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة

انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع (توجد علاقة ارتباط معنوية بين شدة المنافسة البديلة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة) ويتفرع منها ستة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (5) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها، وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

1. أظهرت شدة المنافسة بين المنظمات القائمة بوصفها أحد إبعاد شدة المنافسة (12) علاقة ارتباط معنوية مع إدارة الجودة الشاملة من مجموع العلاقات البالغة (12) علاقة، وبما يشكل (100%) وكانت اقوى العلاقات مع التخطيط الاستراتيجي وهو ما ينسجم مع رأي (Jarrell & Easton,1997:14) الذي افاد بان استخدام الأدوات التحليلية للتخطيط الاستراتيجي يدمج التنبؤات الخاصة بالتأثيرات المستقبلية لظروف المنظمة، وهكذا فان توظيف المنظمة للتخطيط الاستراتيجي كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يراد به تجنب المنافسة

او التخفيف من تأثيرها. وهي نتائج توفر دعما قويا لصحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين شدة المنافسة بين المنظمات القائمة البديلة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).

2. اظهر دخول منافسون جدد كأحد إبعاد شدة المنافسة (12) علاقة معنوية مع إدارة الجودة الشاملة من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (12) علاقة وبما يشكل (100%) من العلاقات التي كانت جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01)، وبهذا الصدد يشير (Hellriegel & Slocum, 1996:154) بان دخول منافسين جدد يمكن استخدامه كقوة دافعة للتغيير لزيادة الجودة، وتطوير منتجات جديدة، وتحسين الإنتاجية. واكد (دعمس، 2009:153) ذلك بالقول بانه من بين أسباب عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام هو عدم وجود المنافسة، لذلك يشير البحث الحالي بان دخول منافسين جدد سيدفع المنظمة باتجاه توظيف إدارة الجودة الشاملة لمواجهة ذلك التهديد، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين دخول منافسون جدد البديلة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).

3. بلغ عدد العلاقات المعنوية بين تهديدات المنتجات البديلة وإدارة الجودة الشاملة (11) علاقة ارتباط معنوية من مجموع العلاقات البالغة (12) علاقة، وبما يشكل (91%) وكانت اقوى العلاقات مع التحسين المستمر، وهو ما ينسجم مع رأي (Oakland, 2000:245) الذي افاد بان المدراء يدركون بان الجودة المحسنة عامل حيوي في بقاء المنظمات، وانه من خلال توظيف إدارة الجودة الشاملة فانه سيتم مشاركة فرق التحسين المستمر، واستخدام أدوات الجودة لتحسين أداء الاعمال. فضلا عن رأي (Etienne-Hamilton, 1994:69) الذي افاد بان ارتفاع المنافسة تملي على المنظمة التحسين المستمر لعملياتها وقدرتها على تلبية متطلبات السوق. وهي نتيجة توفر دعما قويا لإثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تهديد المنتجات البديلة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).

4. أظهرت القوة التفاوضية للمجهزين بوصفها أحد إبعاد شدة المنافسة في الصناعة (11) علاقات ارتباط معنوي مع إدارة الجودة الشاملة من أصل (11) علاقة، وبما يشكل (91%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01)، ان علاقة الارتباط هذه يفسرها الاعتقاد بان المنافسة هي أفضل الطرائق للتعاون (Block, 2010:279). وان علاقات يفوز فيها طرفين هي أفضل من منافسة يخسر فيها أحد الطرفين (Zwilling, 2014). وحيث ان النظرة للمجهزين وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الزمالة ووحدانية المصلحة، فأهمية المجهز في تحقيق الجودة تتعدى وظيفة الشراء لتشمل عمليات تصميم المنتج، وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية (بو حرو، 2014:114). فان البحث الحالي يتوقع ان زيادة المنافسة ستؤدي الى تبني المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة، والنتائج اعلاه تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القوة التفاوضية للمجهزين البديلة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).

5. بلغ عدد العلاقات المعنوية بين القوة التفاوضية للمشتري وإدارة الجودة الشاملة (11) علاقة ارتباط معنوية من مجموع العلاقات البالغة (12) علاقة، وبما يشكل (91%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وهي نتيجة توفر دعما قويا لإثبات الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تهديد المنتجات البديلة وتوظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة). وكلما كان السوق أكثر منافسة، كلما كان لزاما على المنظمة تلبية أو تجاوز توقعات الزبون للبقاء في ميدان الاعمال (O'Shaughnessy, 2015:12). وقد دفعت المنافسة العالية المنظمات لتكون أكثر تركيزا على الزبون (Nelson & Quick 2013:17).

6. اظهر إجمالي شدة المنافسة (12) علاقات ارتباط معنوية مع إدارة الجودة الشاملة من مجموع العلاقات، والبالغة (12) علاقة وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية على المستوى الإجمالي.

7. كانت العلاقة بين إجمالي شدة المنافسة مع إجمالي إدارة الجودة الشاملة عالية إذ بلغ معامل الارتباط (0.66) وهي معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وقد بلغ عدد العلاقات بين ابعاد شدة المنافسة وإدارة الجودة الشاملة (69) علاقة من مجموع (72) علاقة وهذه تشكل ما نسبته (95%) وهذه النتائج توفر دعما قويا لإثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية وعلى المستويين الفردي والإجمالي.

الجدول (5) قيم معاملات ارتباط spearman بين شدة المنافسة وإدارة الجودة الشاملة

العلاقات المعنوية	اجمالي	المقارنة	التحسين	التعليم	منع	مشاركة	مشاركة	التركيز	تصميم	التخطيط	دعم	إدارة	إدارة الجودة الشاملة	شدة المنافسة
العلاقات المعنوية	عدد	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
%	عدد	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
100%	12	0.57**	0.31*	0.42**	0.39**	0.42**	0.33*	0.44**	46.**	0.37**	0.39**	0.69**	0.55**	شدة المنافسة بين المنظمات
100%	12	0.56**	0.29**	0.36*	0.45**	0.47**	0.47**	0.49**	0.55**	0.39**	0.39**	0.42**	0.41**	دخول منافسين جدد
91%	11	0.62**	0.20	0.52**	0.57**	0.53**	0.50**	0.56**	0.52**	0.50**	0.37*	0.53**	0.37*	تهديدات المنتجات البديلة
91%	11	0.52**	0.32*	0.40**	0.43**	0.40**	0.30*	0.39**	0.43**	0.35*	0.22	0.51**	0.64**	القوة التفاوضية للمجهزين
91%	11	0.52**	0.40**	0.35*	0.37*	0.29*	0.26	0.32*	0.42**	0.37*	0.34*	0.56**	0.67**	القوة التفاوضية للمشتريين
100%	12	0.66**	0.36*	0.49**	0.53**	0.50**	0.44**	0.52**	0.56**	0.46**	0.40**	0.64**	0.62**	اجمالي شدة المنافسة
														العلاقات المعنوية
69													عدد	
95%													%	

ثانياً: تأثير شدة المنافسة في توظيف إدارة الجودة الشاملة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على انه (ينعكس تأثير شدة المنافسة في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (6) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين البعدين يتبين لنا الاتي :

1. أظهرت المنافسة بين المنظمات القائمة بوصفها أحد إبعاد شدة المنافسة (12) أنموذج تأثير معنوي مع توظيف إدارة الجودة الشاملة من مجموع (12) أنموذج، إي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير المنافسة بين المنظمات القائمة في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).
2. اظهر دخول منافسين جدد بوصفه أحد إبعاد شدة المنافسة (12) أنموذج تأثير معنوي مع توظيف إدارة الجودة الشاملة من مجموع (12) أنموذج، إي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير دخول منافسين جدد في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).
3. أظهر تهديد المنتجات البديلة (11) أنموذج تأثير معنوي مع توظيف إدارة الجودة الشاملة من مجموع (12) أنموذج، إي ما نسبته (91%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير تهديدات المنتجات البديلة في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).
4. أظهرت القوة التفاوضية للمجهزين بوصفها أحد إبعاد شدة المنافسة (11) أنموذج تأثير معنوي مع توظيف إدارة الجودة الشاملة من مجموع (12) أنموذج، إي ما نسبته (91%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير القوة التفاوضية للمجهزين في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).
5. أظهرت القوة التفاوضية للمشتريين بوصفها أحد إبعاد شدة المنافسة (11) أنموذج تأثير معنوي مع توظيف إدارة الجودة الشاملة من مجموع (12) أنموذج، إي ما نسبته (91%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير القوة التفاوضية للمشتريين في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة).
6. كانت نماذج التأثير لإجمالي شدة المنافسة مع توظيف إدارة الجودة الشاملة البالغ عددها (12) أنموذج جميعها معنوية، وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).
7. أظهرت العلاقة بشكل عام بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمة لإدارة الجودة الشاملة (69) أنموذج معنوي من أصل (72) أنموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (95%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على (ينعكس تأثير شدة المنافسة في زيادة توظيف المستشفيات عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة) على المستويين الفردي والإجمالي ،وهي نتيجة تلتقي مع ما توصل اليه (Enthoven and Tollen 2005: 420) الذي أشار الى أن طبيعة المنافسة تؤثر على جودة نظام تقديم الخدمة، وأن المنافسة هي أفضل وسيلة لتشجيع الجودة العالية والكفاءة.

إدارة الجودة الشاملة شدة المنافسة	دعم الإدارة	التخطيط الاستراتيجي	تصميم العمليات	التركيز على الزبون	مشاركة المجيزين	مشاركة العاملين	منع الأخطاء والانحرافات	التعليم والتدريب	التحسين المستمر	المقارنة المرجعية	قياس الجودة	اجمالي إدارة الجودة	التميز المعنوي					
													عدد	%				
شدة المنافسة بين المنظمات التابعة	0.30	0.69	0.47	0.39	0.15	0.37	0.13	0.46	0.22	0.44	0.19	0.33	0.11	0.42	0.10	0.57	0.33	100
	19.1	39.19	39.19	7.77	دال	6.85	دال	12.11	دال	10.48	دال	5.58	دال	9.70	دال	21.28	دال	12
تحول مفاهيم جدد	0.41	0.17	0.42	0.39	0.15	0.39	0.15	0.39	0.31	0.49	0.24	0.47	0.22	0.47	0.29	0.56	0.32	100
	9.00	9.22	دال	7.71	دال	8.12	دال	19.35	دال	13.82	دال	12.33	دال	12.42	دال	20.44	دال	12
تهديات المتفاجئ النبيلة	0.37	0.14	0.53	0.28	0.13	0.50	0.25	0.52	0.27	0.56	0.31	0.50	0.25	0.50	0.20	0.62	0.39	91
	7.12	17.51	دال	87.6	دال	14.62	دال	16.16	دال	69.19	دال	14.58	دال	17.40	دال	27.79	غير دال	11
الفرق للتأخرية للمجهزين	0.64	0.41	0.51	0.26	0.05	0.35	0.12	0.43	0.19	0.39	0.15	0.30	0.09	0.40	0.16	0.52	0.27	91
	30.83	15.51	دال	2.39	غير دال	5.99	دال	10.11	دال	8.11	دال	4.51	دال	8.34	دال	16.42	دال	11
الفرق للتأخرية للمستهلكين	0.67	0.45	0.56	0.32	0.11	0.34	0.14	0.42	0.17	0.32	0.10	0.26	0.07	0.29	0.14	0.52	0.27	91
	35.38	20.27	دال	5.64	دال	6.98	دال	9.33	دال	5.01	دال	3.26	دال	4.14	دال	15.16	دال	11
اجمالي شدة المنافسة	0.62	0.39	0.64	0.41	0.16	0.40	0.22	0.47	0.32	0.52	0.27	0.44	0.19	0.50	0.25	0.66	0.44	100
	28.13	30.73	دال	8.43	دال	12.47	دال	20.28	دال	16.26	دال	10.64	دال	14.71	دال	34.12	دال	12
عدد التمايز المعنوي														69				
%														95%				

R2	B
البنية	F

5. وجد ان المنظمة المبحوثة تمتلك عدد محدود من المجهزين الموثوق بهم يمكنهم الضغط عليها وفرض الأسعار التي تناسبهم.

ثانياً: توصيات

1. على مدراء المنظمة المبحوثة ان يدركوا بان الجودة المحسنة عامل حيوي في بقاء المنظمة، وانه من خلال توظيف الأدوات التحليلية لإدارة الجودة الشاملة ومنها مشاركة فرق التحسين المستمر، واستخدام أدوات منع الأخطاء والانحرافات، فاستخدام الادوات التحليلية للتخطيط الاستراتيجي مثالا سينتج عنه دمج التنبؤات الخاصة بالتأثيرات المستقبلية لظروف المنظمة في خططها، وسيتمكنها من تحسين أدائها فضلاً عن تجنب المنافسة او التخفيف من تأثيرها.
2. على المنظمة ان تستثمر دخول منافسين جدد كقوة دافعة للتغيير لزيادة الجودة، وتطوير منتجات جديدة، وتحسين الإنتاجية.
3. لكون المنظمة تواجه منافسة عالية، يتوجب على المنظمة تلبية وتجاوز توقعات الزبون للبقاء في ميدان الاعمال وذلك من خلال ان تكون أكثر تركيزاً على الزبون.
4. انطلاقاً من مبدأ ان لمنافسة هي أفضل الطرائق للتعاون، وأي علاقات يفوز فيها طرفين هي أفضل من منافسة يخسر فيها أحد الطرفين، يتوجب ان تكون نظرة المنظمة للمجهزين قائمة على أساس الزمالة ووحدة المصلحة، وان أهمية المجهز في تحقيق الجودة تتعدى وظيفة الشراء لتشمل عمليات تصميم المنتج، وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية.

المصادر

1. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج متكامل، دار اليازوري، عمان الأردن.
2. رشدي، سلطاني محمد (6200) التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقعه، وأهميته، وشروط تطبيقه، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة.
3. عبداوي، نوال (2012) إثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الاداء الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجستير العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، المسيلة.
4. ألبياتي، محمود والقاضي، دلال (2010) منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. عبود، سالم محمد (2009) الاتجاهات الحديثة في أصول البحث العلمي دليل منهجي متكامل، دار الدكتور للعلوم، بغداد، العراق.
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. العنزي، سعد علي (2014) إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. 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، ال عدد 20
9. ألعالي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2007) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
10. النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل (2012) إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الطبعة الثانية، بغداد
11. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2012) إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذكرة للنشر.
12. العياشي، زناد وكريمة، غباد (2013) إمكانية استعمال المقارنة المرجعية في تجويد التعليم، جامعة الزيتونة الأردنية.
13. بلاسكة، صالح ومزياني، نور الدين (2013) مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات الزراعية.
14. 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.
15. بو حروود، فتحية (2014) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة الميزة التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد. 2.
16. دمس، مصطفى نمر (2009) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، المنهل للنشر والتوزيع
17. Aiginger, Karl (2001) Measuring the Intensity of Quality Competition in Industries, In WIFO – Quarterly.
18. Al-omiri, Mohammed (2011) The factors influencing the adoption of Total Quality Management with emphasis on innovative management accounting techniques; Evidence from Saudi Arabia, BAA 2011 ANNUAL CONFERENCE 12 - 14 April, Aston Business School.
19. Arditi, David & Gunaydin, Murat (1997) total quality management in constriction process, international journal of project management, 15(4)

20. Asikhia, Olalekan and Binuyo, Olakunle (2012) Competitive Intensity as a Moderator in Customer Orientation – Performance Relationship in Nigeria, *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 2, No. 3
21. Assefa, Esubalew, Hermes, Niels and Meesters, Aljar (2010) Competition and Performance of Microfinance Institutions.
22. Banker, R.D., Khosla, I.S., Sinha, K.S. (1998) Quality and competition. *Management Science* 44 (9), 1179–1192.
23. Barnett, William P (1997) The Dynamics of Competitive Intensity, *Administrative Science Quarterly*, 42, 128-160.
24. Block, Walter (2010) the Case for Discrimination, MISES institute.
25. Bloom, Nicholas, Propper, Carol, Seiler, Stephan and Reenen, John Van (2010) The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals, *Centre for Economic Performance*
26. Carlin, Wendy, Fries, Steven, Schaffer, Mark and Seabright, Paul (2001) Competition and enterprise performance in transition economies: evidence from a cross-country survey, *European Bank for Reconstruction and Development*.
27. Chong, V. K & Rundus M. J (2004) total quality management, market competition and organizational performance, *the british accounting review*, 36.
28. Chen, Xiaoling (2006) Customer Satisfaction, Customer Bargaining Power, and Financial Performance, a dissertation presented to the faculty of the graduates school university of southern california in partial fulfillment of requirements for the degree doctor of philosophy nusiness administration.
29. Chew, Celine (2009) *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*, 1th ed, 6196(Routledge).
30. David, Fred R (2011) *Strategic Management CONCEPTS AND CASES*, 13th ed, Prentice Hall.
31. Enthoven, Alain C. and Tollen, Laura A. (2005): *Competition in Health Care: It Takes Systems to Pursue Quality and Efficiency*, Health Affairs.
32. Etienne-Hamilton, (1994) Eisenhower C. *Operations Strategies for Competitive Advantage: Text and Cases*, Dryden Press.
33. Felix, Egboro (2015) Marketing Challenges of Satisfying Consumers Changing Expectations and Preferences in a Competitive Market, *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 7, No. 5.
34. Ford, John B and Honeycutt, Earl D (2015) development in the marketing science, *Proceedings of the 1998 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 011789(011789Springer).
35. Garvin, D (1988) *managing quality: the strategic and competitive edg*, free press, New York.
36. Hayes, Robert. Steven, Wheelwright & Kim, Clark (1988) *dynamic manufacturing: creating the learning organization*, the free press, New York.
37. Heizer, Jay and Render, Barry (2011) *operation management*, global edition, 10th ed, Pearson.

- 38.Hellriegel, Don & Slocum , John W (1996) Management, South-Western College Pub.
- 39.Jacobs, Ropert. Chase, Richard & Aquilano, Nicholas (2009) operation and supply management, 12Ed, McGraw-Hill.
- 40.Jarrell, Sherry & Easton, George (1997) an exploratory empirical investigation of the effects of total quality management on corporate performance, in Lederer, Phillip & Karmarkar, Uday (ed) the practice of quality management, springer science & business media.
- 41.Krajewski, Lee. Ritzman, Larry &Malhotra, Manoj (2013) operation management process and supply chains, global edition, Pearson.
- 42.Li, Feng. Lundholm, Russell and Minnis, Michael (2011) The Impact of Competitive Intensity on Future Profitability and Future Stock Returns.
- 43.Mia, L., Clarke, B., 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance. Management Accounting Research 10, 137–158.
- 44.Murayama, Kou and Elliot, Andrew (2012) The Competition–Performance Relation: A Meta-Analytic Review and Test of the Opposing Processes Model of Competition and Performance, Psychological Bulletin, Vol. 138, No. 6.
- 45.Nelson, Debra L. & Quick, James Campbell (2013) Organizational Behavior: Science, The Real World, and You, 8th ed, Cengage learning.
- 46.Nthigah, P. M. Iravo, Mike and Kihoro, J. (2014). Influence of competition intensity on strategic response of multinational corporations: a study of multinational corporations in Kenya. Global Business and Economics Research Journal, 3(5): 1-14.
- 47.Oakland, John (2000) total quality management text with cases, 3th ed, Butterworth Heinemann.
- 48.O'Cass, Aron &Weerawardena, Jay (2010) The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance, Industrial Marketing Management 39 ,571–581.
- 49.O'Shaughnessy, John (201five) Competitive Marketing (RLE Marketing): A Strategic Approach, RLE Marketing.
- 50.Pecotich, A. Hattie, J and Low, L (1999) Development of Instruct: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure, Marketing Letters 10:4 ,409.422.
- 51.Porter, Michael E. (1985) Competitive advantage creating and sustain superior performance, the free press, New York.
- 52.Powell, T.C (1995) total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, strategic management journal, Vol.16, no.1.
- 53.Reenen, John Van (2010) does competition raise productivity through improving management quality? International Journal of Industrial Organization.
- 54.Riley, James (1993) Just Exactly What Is Total Quality Management, personal journal, 72.
- 55.Russell, R.S & Taylor, B.W (2000) operation management, 3rdEd, Prentice-Hill, New Jersey, USA.
- 56.Schlesinger, L.A., Heskett, J.J (1991) The service-driven service company. Harvard Business Review 69 (5), 71–81.
- 57.Stevenson, William (2012) operation management theory and practice, 11ed, McGraw-Hill.
- 58.Wheelen, Thomas L and Hunger, J. David (2012) Strategic Management and Business Policy toward global sustainability, Pearson.
- 59.Wisner, John. Hiatt, Jeffrey & Trimble, David (1995) winning with quality, 1ed, New York.
- 60.Zwilling, Martin (2014) Win-Win: Strategically Partner With Your Top Competitors, Entrepreneur

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المجيبون المحترمون

تحية طيبة واحترام

أن مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء وتعاونكم معنا في الإجابة على اسئلة الاستبانة بصراحة وموضوعية تُعد ضرورية في اغتناء البحث الموسوم (العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في بعض المستشفيات الحكومية والخاصة في بغداد) لذا يأمل الباحثين تفصلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بدقة ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة ، لذا نرجو الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها ، ونود إعلامكم بان المعلومات التي ستدلوّن بها تستخدم للأغراض البحث فقط ، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة ، وأخيراً نشتم جهودكم وتعاونكم معنا خدمة لهذا البلد.

اولاً/ شدة المنافسة

الابعاد	ت	العبارات	المقياس			
			اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
شدة المنافسة بين المنظمات القائمة	1	تتنافس المستشفيات بشدة للحصول على حصة سوقية كبيرة				
	2	تتنوع المستشفيات المتنافسة من حيث الاستراتيجيات				
	3	تؤثر التحركات التي تقوم بها المستشفيات المتنافسة على بعضها				
	4	المنافسة السعريّة شديدة للغاية				
	5	تحدث الحرب الاعلامية بتكرار				
تهديدات الداخلين الجدد	6	يمكن للمستشفى ان تستخدم مواردها لدخول مستشفيات جدد				
	7	ردود فعل المستشفيات القائمة تجاه الداخلة منها قوية				
	8	تواجه المستشفيات الداخلة صعوبة في الوصول للموارد				
	9	يتطلب الدخول للصناعة موارد مالية كبيرة				
تهديدات المنتجات البديلة	10	تضغط الخدمات البديلة بشكل كبير				
	11	من الصعب إيجاد بديل عن خدمات المستشفى				
	12	توافر خدمات بديلة يحد من العائدات المحتملة في الصناعة				
القوة التفاوضية للمجهزين	13	تؤثر موارد المجهز على الخدمة المقدمة				
	14	تمثل موارد المجهز مدخلات مهمة في الصناعة				
	15	المواد التي يجهزها المجهز لا يمكن تخزينها				
	16	يمكن للمجهز رفع اسعار المواد الاولية بسهولة				
	17	يمكن للمجهز تخفيض جودة المواد الاولية				
القوة التفاوضية للمشتريين	18	يتم شراء خدمات المستشفى بكميات كبيرة				
	19	تقدم خدمات المستشفى في اسواق تحقق ارباح منخفضة				
	20	للزبائن قوة التأثير في قرارات المستشفى بشأن تسعير منتجاتها				

ثانيا / ادارة الجودة الشاملة

المقياس					الابعاد	ت	العبارات
لا	لا	غير	اتفق	اتفق			
بشدة	اتفق	متأكد	بشدة	بشدة			
					التزام الادارة العليا	22	تلتزم ادارة المستشفى ببرامج الجودة
						23	توفر الادارة العليا متطلبات تنفيذ سياسة الجودة
						24	تقدم الادارة العليا الدعم المادي والمعنوي للنجاح في جهود ادارة الجودة
						25	تنشر الادارة العليا ثقافة وفلسفة الالتزام بالجودة
					التخطيط الاستراتيجي	26	توظف المستشفى التخطيط الاستراتيجي لأجراء تحسينات جوهرية
						27	تعتبر الجودة جزء لا يتجزأ من رؤية المستشفى
						28	توظف المستشفى التخطيط الاستراتيجي لأجراء تغييرات جذرية في سياسة الجودة
					تصميم العمليات	29	تصمم المستشفى عمليات قادرة على تقديم خدمات بأبعاد ثابتة
						30	تأخذ ادارة المستشفى تأثير نظام عمليات الخدمة على كفاءة وانتاجية المستشفى
						31	تربط ادارة المستشفى القرارات على المستوى الكلي بنظام تقديم الخدمة
					التركيز على الزبون	32	تضع ادارة المستشفى الزبون في مقدمة اهتماماتها
						33	تأخذ ادارة المستشفى رأي الزبون في الحسبان
						34	تعطي ادارة المستشفى الزبون حق الاعتراض لتحقيق رضاه
					مشاركة المجهزين	35	تسعى ادارة المستشفى لتلبية متطلبات الزبون
						36	تعمل المستشفى بشكل وثيق مع المجهزين
						37	تؤكد ادارة المستشفى على علاقات طويلة الامد مع المجهزين
					مشاركة العاملين	38	تشرك ادارة المستشفى المجهزين في عمليات تصميم الخدمة
						39	تديم المستشفى العلاقات مع الزبائن
						40	تبحث المستشفى عن مدخلات الزبائن لتحديد متطلباتهم
					منع الاخطاء	41	تستخدم المستشفى متطلبات الزبائن كأساس للجودة
						42	تشرك المستشفى الزبائن في تصميم خدماتها
						43	تبحث المستشفى عن هدف المعيب الصفري
					التعليم والتدريب	44	تضع المستشفى برامج مستمرة لتخفيض المعيب
						45	تربط الادارة بين سياسة الجودة والتخطيط لعملياتها
						46	للمستشفى خطة عمل حول العمل المعاد
						47	تدير المستشفى برامج التدريب عن مبادئ الجودة
						48	تدرب المستشفى العاملين بشأن مبادئ الجودة
						49	تدرب المستشفى العاملين حول طرائق حل المشكلات
						50	تدرب المستشفى العاملين حول العمل الفرقي

				للمستشفى برامج بشأن تقليل وقت عمليات المعالجة	51	التحسين المستمر
				للمستشفى برامج لتقليل وقت تطوير خدمات جديدة	52	
				تسعى المستشفى لتقليل الوقت الضائع	53	
				تؤمن ادارة المستشفى بان جميع جوانب العمليات يمكن ان تحسن	54	
				توظف المستشفى المقارنة المرجعية التنافسية	55	المقارنة المرجعية
				تبحث المستشفى عن افضل الممارسات من المستشفيات الاخرى	56	
				تنظم المستشفى زيارات لمستشفيات اخرى للتعرف عن افضل الممارسات	57	
				تقيس ادارة المستشفى اداء الجودة في جميع الاقسام	58	قياس الجودة
				توظف ادارة المستشفى الطرائق الاحصائية في قياس الجودة	59	
				تدرب المستشفى العاملين فيها بشأن الطرائق الاحصائية لقياس الجودة	60	