

اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية

الاستاذ الدكتور علي حسون/كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد
الدكتور فاضل حمد سلمان/كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد
المدرس المساعد عامر فدعوس /كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد

Abstract

The research has taken the relation Ship between the learning Organization , and its effect on compitative Advantage.

The research explains the dimensions of the tow researchs variables (Learning organization and competitive Advantage) .

The InFormation related to the research was collected by designed questioner which was distributed to asampl of (80) persons which was selected From various sections of Abin-Al-Betar Hausbitale .

The sampl included cardiologists and Administratives. There were many Statistical method were used to analyes and get results .Allresulted Which were achived confirmed the research Hypotheses.

The research was ended by many proposals the tow main of then wer to inhence .

The postitive lenowldge information btween employees to the loop secricle to take place in the hospital .the second propsed aimed to motivate the hospital to follow and in hans the new technical development , and take benefit from then to development the performance and quality of the hospital services.

الخلاصة

تناول البحث المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في التنظيم والناس والمعرفة والتكنولوجيا واثرها في الميزة التنافسية بأبعادها الكفاءة العالية والابتكار العالي والنوعية العالية والاستجابة السريعة للزبون .

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية من

خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (80) من العاملين في المستشفى من الاطباء والاداريين .

ابدت النتائج في تحليل المعلومات من خلال استعمال الاساليب الاحصائية من خلال الوسط الحسابي

والانحراف المعياري ومعامل ارتباط سبيرمان والانحدار الخطي البسيط والمتعدد صحة فرضيات البحث . اما

المقترحات التي تضمنها البحث تمثلت في تشجيع التفاعل المعرفي الايجابي بين العاملين وبما يسمح بتنفيذ حلقة

دوران المعرفة وعملياتها اما المقترح الثاني تضمن متابعة التطورات التقنية الحديثة في نشاط المستشفى وتوجيهها

والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة الصحية.

المقدمة

من الواضح ان بيئة اليوم تتصف بعدم التأكد والتعقيد، لذلك لا يكون كافيا للمنظمات ان تعمل بالأبنية التنظيمية التقليدية في ظل هذه البيئة. كما ان المعلومات في عالم اليوم يمكن ان تعتبر المدخل الاكثر اهمية لأي منظمة، لذا فان اغلب الباحثين المعاصرين يعتقدون ان اساس الميزة التنافسية سيكون الحصول على المعلومات واستعمالها، وان ما تحصل عليه المنظمة من منفعة من المعلومات اكثر مما يدر عليها رأس المال والموارد الطبيعية من منافع وكلمات اخرى ان مورد المنظمات في هذه الايام هو المعلومات، لذلك، تعرف منظمات اليوم بالمنظمات المتعلمة والبعض يعتبر المنظمات ثقافة ويعرف التعلم فيها بانه الجزء النامي من تلك الثقافة (Stiner, 194: 1998)، والاكثر من ذلك ان الكاتب المذكور قد استبدل الثقافة التنظيمية بالمنظمة المتعلمة. تسعى المنظمات للحصول على المعلومات والمعرفة وتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة لكي تتفوق على منافسيها. وكلمات اخرى، ان المنظمات تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية، ويكمن ذلك في قدرتها على التفوق على المنافسين في مجال او اكثر من مجالات الاداء الاستراتيجي، ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في مجال قيادة الكلفة او الابتكار وادخال اساليب جديدة في الانتاج وتقديم الخدمات. ان كل ذلك لا يتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم تؤدي ايجاد وتقوية الميزة التنافسية، بالنظر لأهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية، فقد اتخذ الباحثون اثر المنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية عنوانا لبحثهم.

تضمن البحث اربعة محاور :-

الأول : اهتم هذا المحور بالمنهجية (مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته ومنهجيته ومجتمع البحث وعينته).

الثاني : تضمن هذا المحور الإطار النظري للبحث وتضمن المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية .

الثالث : تضمن هذا المحور الإطار الميداني للبحث وتحليل النتائج والمقترحات .

الرابع:تناول هذا المحور تحليل اجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة وتضمن التحليل الوسيط الحسابي والانحراف المعياري وتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة وابعاد الميزة التنافسية.

المحور الاول - الاطار المنهجي للبحث

اولاً:- مشكلة البحث

ان النظر الى المنظمات كهيكل وبيروقراطيات لم يعد يلائم الظروف الحركية وقوى التغيير العالمية التي ظهرت خلال العقود الاخيرة من القرن العشرين والعقد الاول من القرن الحالي. لذلك، فان الحاجة الان هي النظر الى المنظمة ليس كهيكل وبيروقراطيات مستقرة، ولكن يجب النظر اليها كمنظمة متعلمة تتغير باستمرار. ان الهدف من وجود المنظمة المتعلمة هو لزيادة المعرفة المجتمعية لكل افرادها. ان هذه المعرفة تزيد عما تعرفه المنظمة نفسها وقادرة على القيام به. كما ان ذلك يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين في واحدة او اكثر من مجالات الاداء الاستراتيجي، ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم، فكلما زاد ذلك المعدل ادى الى خفض الكلف وزيادة الابداع والابتكار وادخال اساليب جديدة في الانتاج وتقديم الخدمات السريعة والجيدة للزبون. ان كل ذلك لا يتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم وتؤدي الى ايجاد او تقوية الميزة التنافسية للمنظمة.

من كل ما تقدم نستطيع ان نستنتج ان قوة الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد، الى حد كبير على مقدار معرفتها. ان الاستراتيجية ذاتها هي ناتج تفاعل معرفي وانها تسند الفعل الاستراتيجي وتشكل الميزة التنافسية المتفردة للمنظمة. ان المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية اصبحتا متغيرين في غاية الاهمية في منظمات اليوم سواء كانت تلك المنظمات عامة او خاصة، لذا اراد الباحثون ان يعرفوا مدى اهتمام منظماتنا العامة بالمنظمة المتعلمة ومدى اهتمامها بالميزة التنافسية.

مثل السؤال المذكور مشكلة البحث، واختار الباحثون مستشفى ابن البيطار ميداناً لبحثهم. لمس الباحثون من خلال الاستطلاع الاول في المستشفى المذكور ان هناك ضعفاً في ادراك العاملين فيها بمفهوم واهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية. لقد اطر الباحثون مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

- ١ - ما مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة للمنظمة المتعلمة واهميتها وابعادها؟
- ٢ - ما هو مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة للميزة التنافسية واهدافها وابعادها؟
- ٣ - هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة (كمتغير مستقل) وبين الميزة التنافسية (كمتغير تابع)؟
- ٤ - ما مستوى اثر المنظمة المتعلمة (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)؟

ثانياً: اهمية البحث واهدافه

تتجلى اهمية البحث من اهمية متغيريه وهما المنظمة المتعلمة واهميتها وابعادها، والميزة التنافسية واهميتها وابعادها. ويمكن تلخيص اهم اهداف البحث بما يأتي:

- ١ - تقديم اطار نظري لمتغيري البحث من الناحية المعرفية والفلسفية مما يزيد من فهم ابعادهما ودورهما في حياة المنظمات العامة.
- ٢ - معرفة مستوى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.

٣ -نشر ثقافة المنظمة المتعلمة واثرا على الميزة التنافسية في منظماتنا العامة.

٤ -اختبار العلاقة والتأثير بين متغيري البحث في المنظمة المبحوثة لمعرفة مستوى التعلم فيها ومقدار اثره على ميزتها التنافسية.

ثالثا: حدود البحث

١ - الحدود المكانية:اختيرت مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية في بغداد ميدانا للبحث.

٢ - الحدود الزمانية:فترة اجراء البحث للمدة من 2011/1/2 - 2011/5/15.

رابعا: مجتمع البحث وعينته.

بلغ مجتمع البحث (200) شخص من الأطباء والإداريين ويضم هذا المجتمع الأطباء (طبيب مقيم وطبيب ممارس وطبيب أخصائي والإداريين (مدير قسم ورئيس قسم ومسؤول شعبة) وبالنظر لكبر مجتمع البحث فقد تم اختيار عينة قدرها (80) شخصا ضمت 56 طبيبا و 24 إداريا لقد زاد عدد الأطباء في عينة البحث عن عدد الإداريين لكون عدد الأطباء من درجة طبيب مقيم فصاعدا أكثر من عدد الإداريين من مسؤول شعبة فصاعدا كما إن الأطباء هم اللب التشغيلي في المستشفى وكلما زاد عددهم تمكنت المستشفى من تحقيق أهدافها وهذا لا يعني ان الإداريين يكونون بعيداً عن المنظمة المتعلمة كونهم الجهة الداعمة والمساندة لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة لذلك ضمت عينة البحث 24 فمهم كما ذكرنا سابقا .

جدول (1) وصف عينة البحث

الجنس									
ذكر					انثى				
العدد	%	العدد	%	العدد	العدد	%	العدد	%	العدد
60	65	20	25						
الفئات العمرية									
35-25		45-36		55-46		56 - فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
20	25	10	12.5	30	37.5	20	25		
المستوى العلمي									
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
25	31.25	15	18.75	23	28.75	17	21.25		
مدة الخدمة									
5-1		15-6		25-16		36 فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
20	25	25	31.25	15	18.75	11	13.75	9	11.25
الاطباء والاداريون حسب الالقاب الطبية والادارية									
طبيب مقيم		طبيب ممارس		طبيب اخصائي		مدير قسم		رئيس ملاحظين	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
20	25	21	26.25	15	18.75	5	6.25	10	12.50
9	11.25								

يتضح من الجدول (1) ان افراد عينة البحث من الفئة العمرية (46 - 55) يكونون النسبة الاعلى مقارنة بالفئات العمرية الاخرى ، حيث بلغ عددهم 30 فردا وان نسبتهم هي (37.5) يليهم في ذلك الافراد من الفئة العمرية (25 - 35) والافراد من الفئة العمرية (63 فأكثر) ونسبة 25% لكل منهما اما المستوى العلمي فقد تضمنت العينة (17) طبيبا اخصائيا ونسبة 21.25% ان وجود هذا العدد من الاخصائيين في عينة البحث يعطي لها اهمية ويشير الى ان الذين لديهم خدمة طويلة (16 - 36 فأكثر) بلغ عددهم (35) شخصا ونسبة (45%) من مجموع عينة البحث وهذا يعطي للعينة ثقلها واهميتها ان عدد الاطباء في عينة البحث بلغ (56) شخصا ونسبة (70%) في حين بلغ عدد الاداريين (24) شخصا ونسبة (30%) . ان النسبة الكبيرة من الاطباء في عينة البحث يشير الى طبيعة عمل المنظمة ، كونها مستشفى ومن المفروض ان يكون غالبية العاملين فيها من الاطباء بناء على ماتقدم يمكن الاعتماد على عينة البحث ان تعطي اجابات واقعية وموضوعية على فقرات الاستبانة التي ستكون اساسا لجمع المعلومات وتحليلها.

خامسا: منهج البحث:

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة المبحوثة، ويهدف الى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عنها، ودراسة وتحليل هذه البيانات وصولا الى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة ومعرفة اسبابها لغرض تفسيرها تفسيريا واقعيا وقد اعتمد الباحثون هذا المنهج كونه الانسب لهذا البحث.

سادسا: انموذج البحث:

يوضح الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث الذي يبين ابعاد المتغير المستقل والمعتمد وعلاقات الارتباط والاثار بينها. ان السهم ذات الاتجاهين يمثل علاقات الارتباط، ويشير السهم ذات الاتجاه الواحد الى الاثر: أ - المتغير المستقل: المنظمة المتعلمة وتقاس من خلال اربعة ابعاد هي (التنظيم، الناس، المعرفة، التكنولوجيا) (Serral, 2009: 1)

ب - المتغير المعتمد: الميزة التنافسية، وتقاس من خلال الكفاءة العالية والنوعية العالية والابتكار العالي والاستجابة العالية للزبون. (Hitt&Gones:2001:127-132)



المصدر من اعداد الباحثين

سابعا: فرضيات البحث:**الفرضية الاولى:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة وبين الميزة التنافسية على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الابعاد.

الفرضية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الابعاد.

ثامنا: اساليب جمع المعلومات:

اعتمد الباحثون في جمع المعلومات على مقياس ليكارت الخماسي الذي تضمن ثلاثة محاور ،اختص الاول منها بالحصول على البيانات المتعلقة باوصاف عينة البحث (الجنس،العمر،المؤهل العلمي، مدة الخدمة) واختص المحور الثاني بالمتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) اما المحور الثالث فأختص بالمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) .يبدأ المقياس باتفق بشدة ويعطي لها (5) درجات . اما الباقي اتفق ، محايد،لاتفق،لاتفق بشدة اعطيت لها الدرجات (1,2,3,4) على التوالي.وحسبما مبين بالجدول

جدول (2) متغيرات البحث الرئيسية وتسلسل الفقرات حسب ابعاد كل متغير

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	تسلسل الفقرات التي تقيسها الاستبانة	المقياس المعتمد
المنظمة المتعلمة	التنظيم	1-8	Serral, 2009: 1-
	الناس	9-15	
	المعرفة	16-26	
	التكنولوجيا	27-38	
الميزة التنافسية	الكفاءة العالية	39-43	Hitt & Gones, 2001: 127-132
	الابتكار العالي	44-50	
	النوعية العالية	51-56	
	الاستجابة العالية للزبون	57-63	

ولضمان دقة البيانات التي سيتم الحصول عليها تم للباحثين القيام بالاجراءات الاتية:

١ - اختبار الصدق (validity)

عرضت الاستبانة على عدد من المختصين في التنظيم والادارة الاستراتيجية لدراسة مدى دقة وصياغة عبارات الاستبانة وملائمتها لاهداف البحث ، وتم صياغة بعض فقراتها على ضوء ملاحظاتهم لغرض تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة.

2. اختبار الثبات (Reliability)

استخدم الباحثون طريقة (Cronbach Alpha) لقياس الثبات ، علما ان النسبة المقبولة احصائيا للثبات تبلغ 60% وبأستخدام الطريقة المذكورة ظهر ان نسبة الثبات بلغت (86%) وهي نسبة عالية لثبات الاستبانة.

تاسعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدمت الاساليب الاحصائية الاتية لتحليل النتائج:

- ١٦ الوسط الحسابي (Mean)
- ١٧ الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- ١٨ معامل ارتباط سبيرمان (Spermans pank Correlation coefficient)
- ١٩ الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)
- ٢٠ الانحدار الخطي المتعدد (Multible Regression).

المحور الثاني: الاطار النظري

اولا: المنظمة المتعلمة

مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يحاول المديرون فيها عمل اي شئ ممكن لتعظيم قدرة الافراد والمجاميع على التفكير والسلوك المتسم بالإبداع والخلق واللامحاكاة وعدم التقليد وبذلك فانهم يعظمون الاحتمال القوي لوجود المنظمة المتعلمة (Jones, Gareth R., 2003, P. 237). ويعرف (Robbins, Stephen, 2005: 566) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تطور قدراتها وفاعلياتها بصورة مستمرة لغرض التكيف والتغيير. ان التعلم هو عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الاعمال، وتعرف بأنها المنظمة التي توجد وتحصل وتحول المعرفة بفاعلية بذاتها وتكون قادرة على تكييف سلوكها بطريقة تعكس المعرفة الجديدة (Kinicki & Williams: 2008: 60). ويعرفها اخرون (Dess & Lumpkin & Eisner, 2007: 411) بأنها المنظمة التي توجد مدخلا ابتكاريا لمواجهة عدم التأكد وتعمل على مشاركة كل العاملين في كل المستويات بفاعلية وتمكن كل العاملين على استعمال ذكائهم وتطبيق تصوراتهم. يتضح من التعاريف السابقة ان مفهوم المنظمة المتعلمة يختلف عن العديد من المفاهيم الادارية المقاربة مثل التدريب والتعليم المنظمي. ان التدريب المنظمي يحمل بعدا اليا في نقل المهارة، فثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير او المدرب و المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من حالة هرمية واتصال احادي الاتجاه على الغالب. اما التعلم المنظمي فهو عملية يقوم بها المديرون من خلال البحث عن سبل تطوير رغبة العاملين وقدرتهم على فهم وادارة المنظمة وفهم العوامل البيئية المحيطة بها وبذلك فانهم يحصلون على القرارات التي تزيد من الفاعلية التنظيمية. اما في المنظمة المتعلمة يحاول المديرين زيادة قدرة الافراد والمجموعات على التفكير مما يعني ذلك زيادة في المعرفة الناتجة عن التبادل والتفاعل والمشاركة في المعارف، وبذلك يكون توليد المعرفة في المنظمة ذاتيا.

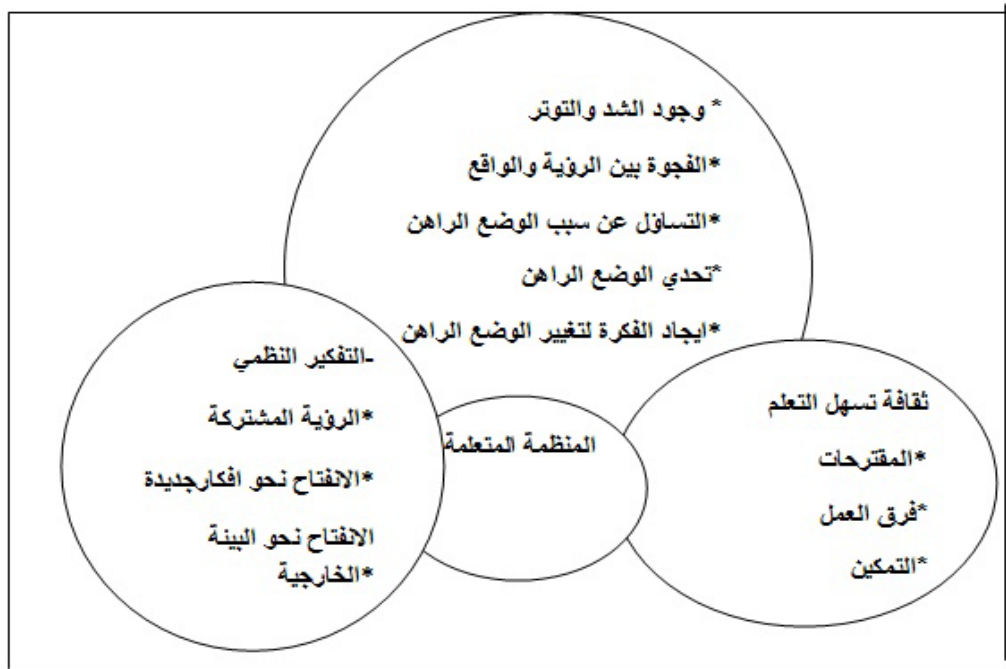
(P. Senge, 1990: 215)

اهمية واهداف المنظمة المتعلمة

تتجلى اهمية المنظمة المتعلمة من خلال تعريفاتها. انها النظرية الحديثة التي تتبعها منظمات اليوم والتي تؤدي الى زيادة القدرة على التفكير وزيادة المعرفة. واذا كان اهتمام المديرين سابقا بالموجودات الملموسة ومنها العمالة ورأس المال، فان 50% من الناتج المحلي في الدول المتقدمة يعتمد على المعرفة (jinn, 1996: 271) ان المنظمة المتعلمة هي مصنع المعرفة، وهذا المصطلح يبين مدى اهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الاداء وتحقيق الوفورات في منظمات اليوم. اذن مصنع المعرفة (المنظمة المتعلمة) هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعدد المعرفة ومن اهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد لاكتساب المعرفة واستيعابها وتسميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهارته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. تهدف المنظمة المتعلمة الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ان منهج التعلم الذي يتبعه هذا النوع من المنظمات ينعكس ايجابيا على نتائج اعمالها بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية. ان قوى التغيير الخارجية المتمثلة بالسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والتغيرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الاستراتيجية والهياكل والمعدات والعاملين واتجاهاتهم التي تنعكس كلها على القدرات الجوهرية للمنظمة التي تنشئ ميزتها التنافسية (نجم، 2007: 247-250)

ابعاد المنظمة المتعلمة

تناول عدد الباحثين ابعاد المنظمة المتعلمة وسنعرض لاحقا اراء عدد منهم. يبين (Fred Luthans, 1995: 27-32) ابعاد المنظمة المتعلمة حسبما موضح بالشكل (2).



ان وجود الشد او التوتر يخدم كمحفز للتعلم. ان هذا التوتر يسبب وجود فجوة بين رؤية المنظمة وواقعها الحقيقي، وهو يجعل المنظمة تتساءل بصورة مستمرة عن سبب وجود الحالة الراهنة وتتحدى وجودها لتقليل او انهاء الفجوة بين الرؤية والحالة الراهنة. اما التفكير المنظمي، فيعزى الى ان المنظمة يجب ان تدرك اهمية الرؤية المشتركة

للعاملين فيها جميعا والانفتاح نحو افكار جديدة ونحو البيئة الخارجية. اما البعد الثالث فهو ثقافة تسهيل التعلم ويتعلق بالثقافة التنظيمية التي تعطي اهمية وقيمة عالية للتعلم. ان هذه الثقافة تضع ميكانيكيات لتقديم المقترحات وايجاد فرق العمل والتمكين والتقصص العاطفي وهو الالم. انه يعكس الاهتمام الصادق باقتراحات العاملين وابتكاراتهم ويمكن ان يعمل من خلال نظام المكافآت.

فضلا عن ما تقدم، ان المنظمة التي تتصف بالقيم الثقافية تتجه نحو الانسان، سيما ان كل شخص قد يكون مصدرا لأفكار مفيدة، وبالوقت نفسه يمكن ان يستفاد من افكار الآخرين. تتجاوز المنظمة المتعلمة الاطر الرسمية التقليدية، ففيها يتدفق التعلم من الاعلى الى الادنى وبالعكس والى كل جوانب المنظمة بالإضافة الى انفتاحها على البيئة الخارجية. ان الالطاء في ثقافة المنظمة المتعلمة هي فرص، ان التعلم هو مفتاح نجاح المنظمات، وليس كما يقول البعض، انه مجرد وسيلة لبقاء المنظمات على قيد الحياة. لقد ذكر الكاتب (Serral, 2009: 1) ان المعرفة يجب انائها من خلال التعلم الداخلي والتعلم الخارجي. ولتحقيق ذلك، من الضروري دعم وتعزيز قوة التنظيم والناس والمعرفة والتكنولوجيا من اجل التعلم، ان الابعاد المذكورة للمنظمة المتعلمة تعمل بصورة اعتمالية وتداوية وان كل واحد منها يدعم الابعاد الاخرى، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

التنظيم Organization

تلتزم قيادة المنظمة المتعلمة بأهمية التعلم وانها توصل ذلك التعلم بوضوح الى كل المنظمة لان ذلك يعتبر ذو تأثير حاد على نجاحها. ان القيادة تعترف بأهمية وجود الحافز والوسائل وفرص التعلم. ان الحافز يتمثل بلماذا (why) - غرض واسباب التعلم. اما الوسائل فتتمثل بكيف ولماذا (how and what) - النماذج، الطرق والكفاءات المطلوبة. اما الفرص فتتمثل باين ومتى (where and when) مجال او مدى التعلم. ان بناء المنظمة المتعلمة يجب ان ينسجم مع استراتيجية التعلم وان يتجنب الدوائر المغلقة التي لا تسمح للمعرفة ان تنتشر، وان يقلل من مستويات عدم التأكد. ان انظمة الاتصال تستعمل لتسهيل التحويل الجانبي للمعرفة والمعلومات عبر حدود الهيكل الرسمي. ففي المنظمات التي تتبع اللامركزية او ذات المواقع الجغرافية البعيدة عن المنظمة الام يعتبر الاتصال الجانب المهم فيها، وان عدم حبس المعرفة في هذه المنظمات يجب ان يعطى اهتماما كبيرا. اما الموارد فأنها يجب ان تكون كافية للتعلم وتوزع بلغة الوقت والمجال ودعم الخبراء للخط التنفيذي. ووضع الموازنة لإدارة المعرفة وللبنية التحتية للتعلم، ولجماعات التطبيق الرسمية وغير الرسمية*، ولشبكات العمل الاخرى المهمة وذات القيمة (الداخلية والخارجية)* وبرنامج التطوير والتعليم.

*تنطبق جماعات التطبيق او الممارسة في المجال الاجتماعي بين مجموعة المشروع وشبكات المعرفة، انهم مجاميع يتشابهون من ناحية التفكير، انهم ناس يتفاعلون مع بعضهم البعض وهم ينقون يحلون، يستثمرون ويقدمون، يجتمعون، يبنون، يتعلمون ويقدمون التسهيلات من اجل ضمان الخلق الفعال ويتشاركون بالمعرفة في مجال حقلهم. ماذا يعرفون، من هم، وماذا يعملون هو الذي يعرف الآخرين لهم، او يعطيهم هويتهم.

*شبكات العمل ذات القيمة هي اي شبكة للعلاقات التي تولد كل من القيمة الملموسة وغير الملموسة من خلال التبادل الاعتمالي المعقد، وهذه الشبكات تضم جماعات التطبيق والممارسة، شبكات المعرفة وشبكات الممارسة والتطبيق. ان نموها مهم ويتطلب من المنظمات ان تهتم كثيرا بأشكالها ووظائفها، وان تهتم ايضا بالمبادئ التي ادت الى ارتباطها، وتحديد وتقوية عوامل نجاحها، وتوجيه وتقييم انجازها بمقاييس انجاز معرفية.

الناس People

ان المنظمة المتعلمة تحتاج الى ناس مولعين فكريا بعملهم، ويعكسون ايجابية ميزتهم، ويطورون خبرتهم المبنية على نظريات التغيير، ويفحصون ويختبرون ذلك مع زملائهم، و يستعملون فهمهم ومبادئهم للمساهمة بتطوير المعرفة. باختصار، ان المنظمة المتعلمة تحتاج الى ناس ممارسين ومطبقين بتأمل وتفكير عميق، ويعرفون مكان قوتهم ومحدداتها ويملكون سعة من الادوات والاساليب والمداخل لإدارة المعرفة والتعلم سواء كان ذلك التعلم بصورة مفردة او جماعية عن طريق التعاون مع الآخرين، ان التطبيقات والممارسات الفكرية تزدهر عندما يعرف الناس ان هناك مستوى عال من الثقة والامان النفسي، وتتخفض هذه الممارسات عندما يشعر الناس انهم يواجهون انتقادات سلبية وغير عادلة، وكذلك عندما يعتقدون انهم لا يستطيعون ان يعتمدوا على زملائهم، ان احد خصائص الفرق في المنظمة المتعلمة ان افرادها يعملون كجماعات تعلم ويتم فيها التعبير بصورة محسوسة عن التعارض والاختلاف والجدل، وعادة يتم تشجيع ذلك كونه مصدر ايجابي للتعلم. ان تطوير الامان النفسي والثقة والتي تعتمد عليها الانعكاسات الفكرية والتأملية وفرق العمل يتطلب الاهتمام وبعناية في بناء العلاقة والادارة للإنجاز الفردي والانجاز الجماعي فالمنظمة المتعلمة تقدم ايضا مدى واسعا من الفرص للتعلم والتطوير سواء كان ذلك على مستوى الفرد او على مستوى التعلم الجماعي مما يشجع الافراد والجماعات ان يقوموا بتطوير كفاءات التطبيقات الفكرية الانعكاسية وكفاءات التعلم التعاوني. ان المصدر المهم للتعلم الفردي والجماعي والتطوير في المنظمات المتعلمة هو دعم التعلم والتوجيه من قبل المديرين والمختصين ومن بقية الزملاء من ذوي الخبرة، واذا كان هذا الدعم ذو نوعية عالية فانه يساعد على ازدهار التطبيقات الفكرية الانعكاسية. ان المنظمة المتعلمة تحتاج تطوير ودعم الكفاءات القيادية في كل مستويات الهيكل التنظيمي وليس على مستوى القمة فقط. يمكن النظر الى القيادة كمهارة قيمية اذا كانت مبنية على امتلاكها الخبرة والمعرفة وليس المكانة الوظيفية فقط.

المعرفة Knowledge

ان المعرفة من الاصول المهمة لأي منظمة متعلمة، وبالنظر لكون التعلم هو منتج للمعرفة ومصدر لها، لذا فان المنظمة المتعلمة تدرك انهما يرتبطان بإحكام ويتم ادارتهما استنادا الى هذا الترابط. ان وحدات انتاج المعرفة تتكون من كل من الفرد والجماعة. ان المنظمة المتعلمة تدرك ان المعرفة تنشأ في عقول الافراد، وان تطوير المعرفة يزدهر وينمو في الشبكة الفنية من الاتصالات الاجتماعية بين الافراد ومشاركته مع الآخرين من خلال الاتصال الشخصي ومن خلال المدخل الى ما وثقته المنظمة. وهنا يأتي دور الذاكرة التنظيمية، ان الذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي. ان المعرفة، تحتاج الى ادارة لكي تكون فاعلة، وان ادارة المعرفة هي العمليات التي تمارس من اجل توليد ونقل ونشر وترميز المعرفة (Deering, 2002)، ويعرفها (Hilderth, 1999: 20) بانها العمليات التي تجمع معارف ومهارات وخبرات العاملين وتجعلها متاحة للجميع عن طريق اليات معينة. ان المصادر الرئيسية للمعرفة في المنظمات هي المعلومات والبيانات التي تحملها الانظمة المرتدة في المنظمة، ومن التحليل والاستنتاجات والتوصيات التي تظهر من خلال التقييمات الشخصية وغير الشخصية. ان المنظمة تملك طرقا متطورة لتركيبة التقييم وتصميمه بصورة يسهل التعلم من خلال

التفكير. ان الطرق، مثل اعادة النظر بالنشاط بعد حدوثه واستعادة الاحداث الماضية يمكن ان تكيف بنجاح لاستنباط الدروس منها ونشرها للاستفادة بالتغيرات الاكثر اهمية هي التغييرات الهادئة التي يتم اختيارها بصورة تنظيمية، ويتم تأويلها وتفسيرها. ان مساعدة النظراء*، والاعتماد على الخبرة الفردية والتعلم من الدروس الموثقة، يساعد المنظمة على التخطيط لتخفيض احتمال اعادة النتائج السلبية غير المرغوبة.

التكنولوجيا Technology

تعرف المنظمات المتعلمة كيف تربط معا مصادر القوة للمعلومات والاتصالات التكنولوجية والتي بدونها يتم اعاقا ادارة المعرفة والتعلم والحد منهما. ففي المنظمة المتعلمة، تستعمل تقنيات المعلومات والاتصالات لأغراض عدة منها تقوية وحدة التنظيم وبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها، المحافظة على الخبراء وابقائهم في المنظمة، والمحافظة على الزبائن، وادراك او معرفة التطوير المشترك، لإيجاد غير المتوقع، وتستعمل التقنيات ايضا لإيجاد الروابط بين الناس وإيجاد المدخل الى معرفتهم ومعرفة افكارهم، وتحسين الذاكرة التنظيمية وتسهيل الدخول اليها، والمشاركة بالمعدات والادوات والاساليب والطرق والمداخل وتمجيد النجاح واعلام الآخرين به، المشاركة والتعلم من التطبيقات الجديدة*. وبالنظر لسعة وشمول الابعاد التي جاء بها (Serral) فقد اعتمدها الباحثون في بحثهم.

صفات المنظمة المتعلمة واختلافها عن المنظمة التقليدية: حدد (B.Dumain:1999:184) صفات المنظمة المتعلمة :

1. وجود رؤية مشتركة يتفق عليها الجميع.
2. يترك الناس طرقهم القديمة في التفكير ويتركون الروتين المعياري الذي يستعملونه لحل المشاكل او لأداء اعمالهم.
3. يفكر افراد المنظمة بكل العمليات التنظيمية والنشاطات والوظائف والتفاعل مع البيئة كجزء من نظام الاعتماد المتبادل.
4. يتصل الافراد بصورة مفتوحة مع بعضهم (عبر الحدود العمودية والافقية للتنظيم) وبدون الخشية من الانتقاد او العقوبة.
5. يحدد العاملون مصالحهم الذاتية ويحطمون المصالح الذاتية للأقسام لغرض جعلها تعمل سوية لغرض تحقيق الرؤية التنظيمية المشتركة.

*مساعدة النظراء هي احداث جلبت الافراد سوية ليتشاركو بخبراتهم وبفكرهم ومعرفتهم حول تحدي تم تعريفه لهم او حول مشكلة معينة. ان ذلك يساعد على التعلم الجماعي ويطور شبكات عمل بينهم.

*التطبيقات او الممارسات الجديدة هي عملية او منهجية يتم اظهارها لكي تكون مؤثرة في احد اجزاء المنظمة وربما تكون مؤثرة في الاجزاء الاخرى.

ان الرؤية في المنظمة المتعلمة تعتبر علاجاً لثلاثة مشاكل مهمة تقليدية ودائمة الوجود في المنظمات التقليدية:

1- التجزئة او الشذمة (Fragmentation) المبنية على التخصص المركز الذي يعزل القسم عن القسم اخر، ومبنية كذلك على الصدوع التي تفصل الوظائف المختلفة عن بعضها وجعلها مستقلة عن بعضها، وان لا يدعي رئيس كل قسم ان قسمه يمثل مقاطعته او خاصيته. 2. المنافسة. ان التركيز المفرط على المنافسة غالباً ما يقلل من التعاون بين الاقسام. ان اعضاء الفريق الاداري يتنافسون مع بعضهم البعض لكي يبين كل منهم ان رايه هو الصحيح، وهو يعرف اكثر، او انه له اراء مقنعة اكثر من الاخرين. في حين يجب على الاقسام ان تتعاون وان تتشارك بالمعرفة. ان قادة فرق المشروع يتنافسون مع بعضهم ليبينوا ابرارته افضل. 3- الوقائية. ان الوقائية تفشل في توجيه اهتمام الادارة الى حلول المشاكل بدلاً من ايجاد الحلول لها. ان الافراد المكلفين بحل المشاكل يحاولون ان يجعلوا شئ ما يبتعد، في حين الابتكاريون يحاولون ان يجلبوا شئ جديد الى الوجود. ان التركيز على الوقائية يطرد الابداع والتطوير المستمر، وبدلاً من ذلك، يتم تشجيع العاملين على الجري حول النار لإطفائها.

اما الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية، فقد بينها (Senge, 1993: 19) وحسبما موضح بالجدول الاتي:

جدول (3) المنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة

الوظيفة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تحديد الاتجاه العام	يتم وضع الرؤية من قبل الادارة العامة	هناك رؤية مشتركة يمكن ان تتبثق من عدة امكنة، ولكن الادارة العليا هي المسؤولة عن التأكد بان هذه الرؤية موجودة ويتم تعزيزها.
صياغة الافكار ووضعها موضع التنفيذ	تقرر الادارة العليا ماذا يجب عمله ونتائج نشاط المنظمة على ضوء هذه الافكار	صياغة وتنفيذ الافكار يحدث في كل مستويات المنظمة.
طبيعة التفكير المنظمي	كل فرد يكون مسؤولاً على عمله، وان التركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية.	يفهم العاملون اعمالهم ويفهموا علاقة واثار عملهم على عمل الاخرين واثار عمل الاخرين على عملهم.
حل الصراع او الخلاف	يتم حل الصراع من خلال استعمال القوة ومن خلال تأثير الهيكل التنظيمي.	يتم حل الصراع والخلاف من خلال استعمال التعلم التعاوني والتكامل مع وجهات النظر المختلفة للأفراد الاخرين في المنظمة.
القيادة والتحفيز	ان دور القائد هو ايجاد رؤية المنظمة واعطاء المكافآت والعقاب كلما كان ذلك مناسباً، والمحافظة على السيطرة الكلية على نشاطات العامل.	ان دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين، وزيادة الالتزام وتشجيع عمل القرارات الفاعلة في كل المنظمة من خلال استعمال التمكين والقيادة الكراماتية.

المحور الثالث

1. الميزة التنافسية: مفهوم الميزة التنافسية

ورد في الادبيات العديد من التعريفات للميزة التنافسية فقد عرفها (Jones & Georg, 2003: 25) هي قابلية المنظمة على الانجاز العالي الذي يزيد عن ما تنتجه المنظمات الاخرى وذلك لأنها تنتج سلع وخدمات مرغوب فيها

بكفاءة عالية أكثر مما تقوم به المنظمات الأخرى، كما عرفها (Kotler, 1997, 53) بأنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب لا تستطيع المنظمات المنافسة اتباعها حالياً أو مستقبلاً. ومن هنا ركز تعريفه للميزة التنافسية على استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية، حيث ذكر (Pitts & Lei, 1996, 68) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها من خلال ادائهم لأنشطتهم. أما (Heizer, 2001, 34) فقد عرفها بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وأن الفكرة تركز في القيمة التي أوجدتها المنظمة لتزويد الزبون بها بطريقة كفوءة.

2. أهمية الميزة التنافسية:

يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

أ - هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية (Lynch, 2000:153) إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

بأ - أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة أن المنظمات تتمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة (Boseman & Phatahs, 1989: 87).

تأ - أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون (White, Hill, 1997: 625)

ثأ - أنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها (C2epil, 1992: 40)

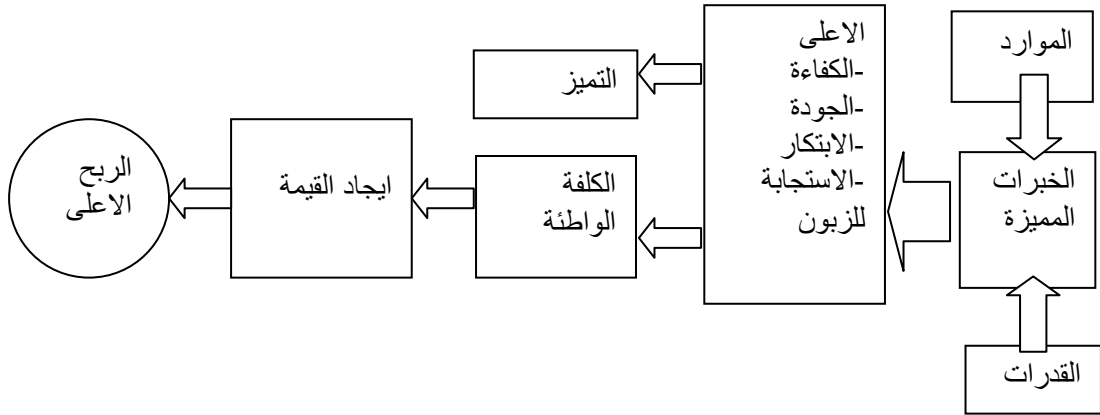
جأ - أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

3. جذور الميزة التنافسية

أن الخبرات المميزة للمنظمة هي قوة متفردة تسمح لها من تحقيق الكفاءة العالية والجودة العالية والابتكار والاستجابة السريعة للزبون، وبواسطتها يمكن إيجاد القيمة العالية وتحقيق الميزة التنافسية. أن الخبرات المميزة للمنظمة يمكن أن تميز منتجاتها وتخفيض كلف هذه المنتجات أكثر مما يعمل ذلك منافسوها، وبذلك يمكنها أن توجد قيمة أعلى من منافسيها وتكسب الربح بمعدل أعلى من المعدل العام في الصناعة التي تعمل فيها. أن الخبرات المميزة للمنظمة تظهر من خلال مصدرين يتم بعضها البعض الآخر وهما: موارد المنظمة وقدراتها (J.B.Barney, 1991:103) (انظر شكل 3) أن موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية يمكن تقسيمها إلى موارد ملموسة (الأرض والبنائات والمصانع والمعدات) وموارد غير ملموسة (العلاقة التجارية للمنظمة وسمعتها ومعرفتها والتسويق والتكنولوجيا). ولغرض رفع الخبرة المميزة للمنظمة، فإن مواردها يجب أن تكون ذات صفة متفردة وذات قيمة. أما القدرات، فهي تعود إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها وموقعها في مجال الاستخدام الانتاجي. أن هذه المهارات تسير جنباً إلى جنب مع روتين المنظمة وعملها اليومي، وهذا يعني أنها تكمن في الطريقة التي تتبعها

المنظمة لعمل قراراتها وإدارة عملياتها الداخلية لكي تحقق أهدافها التنظيمية. وبصورة أكثر شمولية، ان قدرات المنظمة هي ناتج بنائها التنظيمي وأنظمة رقابتها. ان هذه القدرات تحدد كيف واين يتم عمل القرارات داخل المنظمة، وكذلك تحدد السلوك الذي تكافئه المنظمة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب ان تتبعها. من الضروري ان نبقي نتذكر ان القرارات هي غير ملموسة، انها تكمن داخل الافراد، وعلى ضوءها يعمل الفرد ويتخذ قراره ويتعاون ضمن بيئة المنظمة . (Hill & Jonse, 2001: 137)

شكل (3) جذور الميزة التنافسية



مداخل دراسة الميزة التنافسية

ان مداخل دراسة الميزة التنافسية هي :

١. مدخل التحليل الاستراتيجي

يعتمد هذا المدخل على بيئتين، هما البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية وتضم نقاط القوى والضعف. تتيح الفرص للمنظمة اختيار الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها لتحقيق الاداء العالي في البيئة التنافسية للمنظمة، كما ان قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحميها من فشل المتعاملين معها، ان اهمال المنظمة للتغيرات البيئية يجعلها اكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي الى ضعف موقعها التنافسي. (Pearce & Robinson, 1994, 175)

٢. مدخل الاستراتيجيات العامة

ان الاستراتيجية التنافسية ضمن هذا المدخل تتعلق بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة او مجال عم معين وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ارباح اعلى من المعدل العام للصناعة التي تعمل فيها، وان اهم متغيرات الميزة التنافسية في هذا المجال هما الكلفة الاقل والتمايز .

٣. مدخل هيكل الصناعة

ان مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد (Porter) يقوم هذا المدخل على افتراض اساس هو ان الميزة التنافسية ما هي الا دالة لعفوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص تستطيع بموجبها ان تواجه القوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلا عن امكانية مواجهتها تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة ان العناصر المذكورة هي التي تحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.

(Dyer & Sinyh, 1998, 660)

٤. مدخل سلسلة القيمة

يعد هذا المدخل اسلوب من الاساليب التي يمكن استخدامها بوصفها اطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة وايجاد الميزة التنافسية فيها، يقوم على افتراض مفاده ان الهدف الاقتصادي للمنظمة هو ايجاد القيمة من خلال انشطتها المختلفة عن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة وفعاليتها وكفاءتها والرقابة عليها. كل ذلك يمكن ان يوصل المنظمة الى فهم عميق لقابليات هذه الانشطة على ايجاد القيمة ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها وتحويلها الى ميزة تنافسية .

٥. مدخل النظرة المستندة الى الموارد

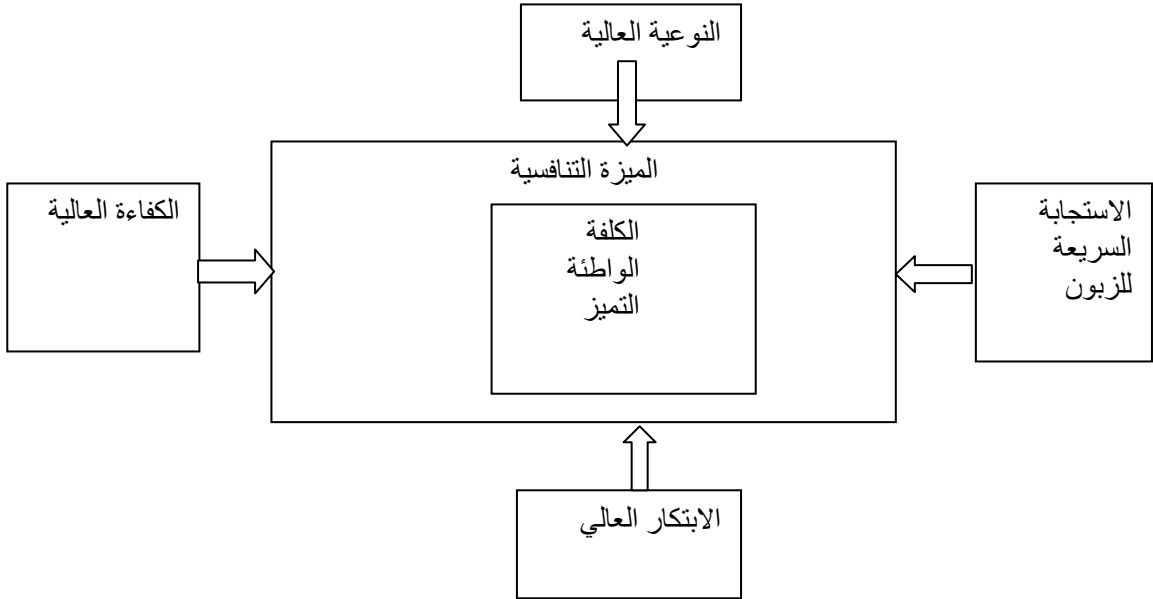
يستند هذا المدخل الى افتراض ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل وتطلق هذه النظرة من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقدراتها النادرة القيمة التي تتصف بصعوبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

(Dyer & Singh, 1998, 660)

ابعاد الميزة التنافسية

بين (Porter, 1980: 40) ان الكلفة المنخفضة والتميز هما الاستراتيجيان الاساسيان لإيجاد القيمة والحصول على الميزة التنافسية في مجال الصناعة. واستنادا الى ما يبينه الكاتب المذكور، ان الميزة التنافسية (مع الربح العالي) تحققها المنظمات التي تستطيع ان توجد قيمة عالية، وان الطريق لإيجاد هذه القيمة هو تقليل الكلف للأعمال وايجاد التميز للمنتجات بطريقة تجعل من المستهلكين مستعدين لدفع السعر الاضافي، ان الميزة التنافسية تعتمد على اربعة ابعاد هي الكفاءة العالية والجودة العالية والابتكار العالي والاستجابة السريعة للزبون، وهي وحدات بناءة شاملة هذه الميزة والتي يمكن ان تتبناها اي منظمة بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها، وبغض النظر عن المنتجات او الخدمات التي تقدمها للزبائن (انظر الشكل، 4).

شكل (4) وحدات بناء الميزة التنافسية



Source: Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) strategic management theory 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127.

وفيما يلي شرح موجز للأبعاد المذكورة

High efficiency

1-الكفاءة العالية :

تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات على المدخلات المطلوبة للإنجاز (Robbins, 2004, 571) ان العمل هو الوسيلة لتحويل المدخلات الى مخرجات، وان المدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل الجهد البشري والارض ورأس المال والادارة ومعرفة الكيف من الناحية التكنولوجية. اما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها الشركة، اي ايسط قياس للكفاءة هي كمية المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، ان الموضوع الاكثر اهمية بالنسبة للكفاءة والذي يهم غالبية المنظمات هو انتاجية العامل والتي تقاس عادة بعدد الوحدات المنتجة لكل عامل. فلو افترضنا ثبات كل المتغيرات الاخرى، فان المنظمة الصناعية التي فيها انتاجية العامل عالية يكون انتاجها واطى الكلفة وسيكون لديها ميزة تنافسية مبنية على الكلفة الواطئة.

2-الجودة العالية: High Quality

ان المنتجات ذات الجودة هي بضائع او خدمات موثوق بها، بمعنى انها تؤدي العمل الذي صممت من اجله باتقان. ان لجودة المنتج العالية اثر على الميزة التنافسية من جانبين: الاول، ان تقديم منتج عالي الجودة يزيد من

هذا المنتج في نظر المستهلكين، وبالمقابل تستطيع الشركة ان تحمل بضاعتها سعرا عاليا، وان الزبون نتيجة لما تقدم، يتخذ قراره لشراء المنتج. (Krajewski & Ritzman, 1996, 12)

ان الاثر الثاني للجودة العالية على الميزة التنافسية يأتي من الكفاءة العالية للشركة ومن كلفة انتاجها الواطئة. فكلما قل الوقت المهدور في صناعة منتجات معينة او تقديم خدمة ثانوية، وكلما قل الوقت لإصلاح الاخطاء كلما تحول ذلك زيادة في انتاجية العامل وتخفيض كلفة الوحدة الواحدة. لذلك فان الجودة العالية للإنتاج لا تسمح فقط للمنظمة ان تحمل منتجاتها اسعارا عالية، ولكن تسمح لها ايضا ان تخفض من الكلفة. ان ذلك لم يعد الطريق لتحقيق الميزة التنافسية ولكن اصبح طريقا للبقاء.

High Innovation

3-الابتكار العالي :

يعرف الابتكار كشيء جديد او غير مألوف في طريقة عمل الشركة او في الانتاج الذي تقدمه. يتضمن الابتكار التقدم في انواع المنتجات ولعمليات الانتاج وانظمة الادارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التي تضعها الشركة. ان الابتكار يمكن ان يكون الاشارة الاكثر اهمية لوحدة بناء الميزة التنافسية، فعلى المدى الطويل، يمكن ان ينظر الى المنافسة كونها عملية يقودها الابتكار. وبالرغم من عدم نجاح كل الابتكارات، فالناجح منها يمكن ان يكون المصدر الاكثر اهمية للميزة التنافسية لأنه يعطي المنظمة شيئا فريدا - شيئا يفتقد اليه المنافسون.

(J. B. Barney, 1991: pp. 99-120)

High Customer Responsiveness

4-الاستجابة السريعة للزبون:

لغرض تحقيق استجابة عالية للزبون، على المنظمة ان تكون قادرة على تنفيذ اعمالها بصورة افضل من منافسيها، وان تلبي حاجات زبائننا بفاعلية، واذا قامت المنظمة بذلك فان المستهلكين سيقومون منتجاتها بصورة اعلى مما يقيموا منتجات المنظمات المنافسة وبذلك تقوي المنظمة من ميزتها التنافسية. ان تحقيق النوعية والابتكار العاليين يكونان الجزء المقوم من تحقيق الاستجابة العالية للزبون. ان العامل الاخر المهم في مجال الاستجابة للزبون هو صنع البضاعة وتقديم الخدمات حسب طلبه فردا كان او مجموعة.

المحور الرابع: تناول هذا المحور تحليل اجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة وتضمن التحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة وابعاد الميزة التنافسية.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالتنظيم			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ان قيادة المنظمة توصل التعلم بوضوح الى كل المنظمة.	3.55	0.95
2	ان قيادة المنظمة تعترف بأهمية التعلم.	3.35	0.97
3	ان قيادة المنظمة تعرف الطرق والكفاءات المطلوبة للتعلم.	2.97	0.99
4	ان هيكل المنظمة ينسجم مع استراتيجيات التعلم ونشر المعرفة.	4.04	0.68
5	ان انظمة الاتصال في المنظمة تسمح بانتقال المعرفة من المركز الى الوحدات التابعة لها والمنتشرة جغرافيا.	3.82	0.91
6	يتم للمنظمة وضع الموازنة لإدارة المعرفة وللبنية التحتية للتعلم.	3.54	0.95
7	تدعم المنظمة برامج التطوير والتعلم.	3.82	0.92
8	تهتم المنظمة بالتعلم الطارئ (انه يعتمد على تشجيع الولع والحب للتعلم والمشاركة بالمعرفة بين الخبراء وبخلق الفرص للمشاركة غير الرسمية). ويهذب ويصقل الثقافة السائدة للتعلم.	3.72	1.09
		3.6	0.75

يتضح من الجدول اعلاه الخاص باجابة العينة حول محور التنظيم كأحد ابعاد المنظمة المتعلمة ان الفقرة (4) قد حصلت على اعلى وسط حسابي (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي مما يؤشر وجود حالة من الانسجام بين الهيكل التنظيمي وعمليات التعلم ونشر المعرفة بين العاملين وتعد هذه النقطة ايجابية في المستشفى حيث ان الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على عمليات التعلم قد يكون التأثير سلبيا عندما يكون الهيكل غير مرن يأخذ بنظر الاعتبار عمليات التعلم بين العاملين وانحراف معياري (0.86) مما يعكس قلة تشتت العينة واتفاقها على هذا الانسجام مع استراتيجية التعلم اما الفقرة (3) فقد حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (2.97) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأناف معياري قدره (0.99) وتعكس هذه النتيجة تمسك قيادة المنظمة بكونها المحددة الاساسية لطرق التعلم واكتساب الكفايات وبالرغم من اهمية الادارة العليا في هذا التمديد الا ان من الضروري مشاركة الاخرين في هذا التمديد لكونهم هم مادة التعلم ووسيلته وقد تتلائم طرق التعلم من صفاتهم وانماطهم الشخصية وان اغلب الاجابات كانت تركز حول اختيار اتفق ومحاييد وقد بلغ الوسط الحسابي العام لبعد التنظيم (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يعكس التوظيف الايجابي للتنظيم في عمليات التعلم ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالناس			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تعمل المنظمة كجماعات ويعبر افرادها بصورة علنية عن الاختلاف والتعارض والجدل فيما بينهم.	3.49	1.6
10	تشجع المنظمة الجدل والاختلاف والتعارض بين اعضاء فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.	3.38	0.93
11	يتم الاستفادة من مجموعات الخبراء في المنظمة.	3.89	0.97
12	تسعى المنظمة بصورة دائمة الى تطوير المحافظة على مجموعة الخبراء.	3.28	1.1
13	تعتبر المنظمة الجهود والوقت المبذولين على الادارة الفاعلة للتعلم أنشطة جوهرية في انظمتها للإدارة والانجاز.	3.37	1.01
14	تخصص المنظمة مكافآت غير عادية لتطوير التعلم (المكافآت غير العادية مثل تطوير المسار الوظيفي وزيادة دخل الافراد وايجاد المنزلة الرسمية العالية لهم).	3.31	1.18
15	تخصص المنظمة مكافآت غير عادية لتطوير التعلم (المكافآت غير العادية مثل تطوير المنزلة الرسمية العالية لهم).	3.69	1.09
		3.49	0.77

يتضح من الجدول اعلاه والخاص بالاشخاص كونهم احد ابعاد المنظمة المتعلمة ارتفاع الاوساط الحسابية لفقراتها مقارنة بالوسط الفرضي حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.49) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يعكس وجود تطابق بين السمات الشخصية للعاملين وطريقة عملهم مع متطلبات المنظمة المتعلمة ولكن ليس بالمستوى المطلوب اما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (11) اعلى وسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.97) وتعكس هذه القيم ان المستشفى تستفيد وبصورة فعالة من الخبراء المتواجدين فيها او الاطباء الاختصاصيين وان اغلب الاجابات كانت لاتتفق في حين حصلت الفقرة (12) على اقل وسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري قدره (1.1) وبالعكس تشتتت في اجابة العينة. وتدل هذه الارقام على ان عمليات تطوير هو لاء الخبراء موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب الامر الذي يحتاج من المستشفى الاهتمام.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالمعرفة			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تدرك المنظمة ان التعلم هو منتج للمعرفة ومصدر لها.	3.25	1.0
17	تحاول المنظمة تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة نظمية .	3.15	1.19
18	تسعى المنظمة على تيسير الحصول على المعرفة النظامية من قبل افرادها.	3.15	1.15
19	لدى المنظمة ذاكرة تنظيمية (المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي).	3.09	1.08
20	ان المنظمة فعالة في استخدام الذاكرة التنظيمية.	3.04	1.15
21	تهتم المنظمة بإدارة المعرفة (هي العمليات التي تمارس من اجل توليد ونقل ونشر وترميز المعرفة).	4.05	0.87
22	تهتم المنظمة بالتغذية العكسية كونها عنصر رئيسي في التعلم	3.49	0.98
23	تهتم المنظمة بإعادة النظر بنشاطاتها السابقة واستعادة الاحداث الماضية لاستنباط الدروس منها ونشرها للاستفادة منها.	3.56	1.02
24	يتم اختبار التغيرات الهادئة بصورة تنظيمية.	3.06	1.25
25	تستعمل المنظمة طريقة التعلم الناتج عن النشاط الذي تمارسه.	3.04	1.23
26	ان المنظمة تعرف كيف تخلق وتدير المشاركة في تطوير العمل .	2.64	1.21
		3.22	0.76

يوضح الجدول اعلاه ان عدد الفقرات التي تمثل بعد المعرفة كأحد ابعاد المنظمة المتعلمة هو (11) فقرة وتهتم بكيفية تحويل المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية ثم الى ظاهرة وغيرها وقد بلغ المتوسط العام للبعد (3.22) وهو اعلى قليلا من الوسط الفرضي مما يعكس ضعف الاهتمام النسبي للمستشفى بالمعرفة وكيفية تداولها والاهتمام بها في المستشفى وقد عضد ذلك قيمة الانحراف المعياري (0.76) الذي يعكس وجود اتفاق عالي على هذا الرأي. وعلى صعيد الفقرات فقد اكدت الفقرة (21) على وجود اهتمام العمليات المعرفة وتوليدها ونقلها ونشرها حيث سجلت وسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.87) مما يعكس ان عمليات ادارة المعرفة في المنظمة وبشكل فرضي. اما الفقرات التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي الفقرتان (20,25) حيث اشرت وجود ضعف في الذاكرة التنظيمية وقلة الاهتمام بها حيث قارنت اوساطها الحسابية بالوسط الفرضي ان الذاكرة التنظيمية تعد المرفأ الرئيسي لكل عمليات المعرفة وعلى المستشفى الاهتمام بها وتفعيلها.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالتكنولوجيا			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	تستعمل تقنيات الاتصالات والمعلومات لتقوية وحدة التنظيم.	3.91	0.93
28	تستعمل تقنيات الاتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها.	3.28	1.06
29	تستعمل تقنيات الاتصالات للمحافظة على الخبراء وابقائهم في المنظمة.	3.35	1.07
30	تستعمل تقنيات الاتصالات للمحافظة على الزبائن.	3.28	1.1
31	تستعمل تقنيات الاتصالات لغرض التطوير المشترك	2.84	1.27
32	تستعمل تقنيات الاتصالات لغرض ايجاد الاشياء غير المألوفة.	2.88	1.22
33	تستعمل تقنيات الاتصالات لإيجاد الروابط بين الناس.	2.64	1.28
34	تستعمل تقنيات الاتصالات لإيجاد المدخل لمعرفة الناس ومعرفة افكارهم.	2.51	1.2
35	تستعمل تقنيات الاتصالات لتسهيل الدخول الى الذاكرة التنظيمية.	3.44	0.98
36	تستعمل تقنيات الاتصالات للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجيدة.	3.54	0.98
37	تستعمل تقنيات الاتصالات للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجيدة.	3.06	1.1
		3.15	1.1

يتضح من الجدول اعلاه الاساليب الاحصائية الخاصة بتشخيص واقع مستوى الثقافة في المستشفى كأحد ابعاد المنظمة المتعلمة وقد بلغ عدد فقرات البعد (11) فقرة .

وقد كانت الفقرة (27) ذات اعلى وسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.93) وهي قيمة تعكس وجود تقنيات يتم استخدامها لغرض التنظيم في المستشفى واهدافه.

ولكن (31,32,33,34) بينت ان هذه التقنيات لم يتم توظيفها بصورة جيدة سواء في المحافظة على الزبائن او لغرض التطوير او لغرض الابداع والابتكار او الاستكشاف ازاء الناس وسير نموهم وذلك تم الوصول الى الية من خلال ماورد في الجدول اعلاه وانخفاض الاوساط الحسابية لهذه الفقرات دون الوسط الفرضي ومعلوم ان الاتصالات يتم الاستفادة منها في شتى المجالات ومنها المجالات اعلاه. اما الوسط الحسابي العام لبعد الثقافة فقد

بلغ (3.15) وهو اعلى قليلا من الوسط الفرضي مما يعكس وجود تقانة ولكن توظيفها ليس بالمستوى المطلوب ويحتاج الى تفعيل وقد بلغ الانحراف المعياري المجل (0.82) وهي قيمة قليلة تعكس اتفاق العينة على هذا الرأي.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالاستجابة لحاجات الزبون			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	تستطيع المستشفى المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة	3.65	1.0
39	لدى المستشفى القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم خدمات صحيحة متنوعة لزيائنها تلبي حاجاتهم	2.99	1.0
40	تلبي المستشفى حاجات وطلبات الزبائن بالتوقيت المناسب	3.56	0.91
41	تؤمن المستشفى بأن انجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين	3.88	0.96
42	ان تقديم خدمة صحيحة سريعة للزبون امر يساهم في بناء سمعة المستشفى	3.36	1.4
43	استعداد ادارة المستشفى للأخذ بمقترحات الزبائن لإعادة ترتيب خدماتها بمايتلائم وهذه المقترحات	3.83	0.87
44	تتصل المستشفى بالزبائن لتقديم النصائح الطبية كلما دعت الحاجة الى ذلك	3.55	0.99
45	يتصاعد عدد زبائن المستشفى بوتيرة تزيد من نسبة زيادتهم مقارنة بالمستشفيات الأخرى	3.91	0.9
		3.59	0.66

يوضح الجدول اعلاه والخاص بالأساليب الاحصائية الخاص بالاستجابة لحاجات الزبون كأهم ابعاد الميزة التنافسية ان هناك مستوى مقبول من هذه الاستجابة حيث بلغ الوسط العام لهذا البعد (3.59) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يعكس وجود اهتمام بالزبون ولكن ليس بالمستوى المنشود ويمكن زيادته. وعلى صعيد الفقرات فقد النتائج وجود زيادة مرونة في الزبائن القادمين للمستشفى والمعالجين فيه وهذه ناحية ايجابية وذلك وفقا لقيمة الوسط الحسابي للفقرة (45) التي سجلت اعلى قيم وسط حسابي لفقرات هذا البعد حيث بلغ (3.91) وكذلك اشترت النتائج وجود اهتمام بمقترحات الزبائن واعادة ترتيب الاعمال وفقا لهذه المقترحات (الفقرة 43). اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي (39) حيث بلغ الوسط الحسابي فيها (2.99) وهو اقل من الوسط الفرضي مما يعكس بطء استجابة المستشفى لتقديم خدمات صحية سريعة الامر الذي يحتاج من المستشفى الى تفعيل هذه الاستجابة. وعلى العموم فان لنتائج تعكس وجود اهتمام بحاجات الزبائن.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالجودة			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
46	يتم تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات	3.15	1.2
47	الزبائن مستعدون لشراء خدمات المستشفى حتى ولو كانت اسعارها غالية	2.21	1.08
48	قلما تتسبب خدمات المستشفى بمفاجات غير سارة للزبائن	3.04	1.22
49	خدمات المستشفى مطابقة للخدمات التي تقدمها المستشفيات العالمية المرموقة	3.13	1.01
50	الانحراف في مواصفات الخدمة يقع ضمن الحدود المقبولة	3.14	1.01
51	يشعر الزبون ان قيمة الخدمة التي تقدمها المستشفى اعلى من سعرها	3.05	1.08
		2.95	0.77

يوضح الجدول اعلاه الأساليب الاحصائية الخاصة بالجودة. تعد الجودة من اهم دعائم الميزة التنافسية لأي منظمة، وتزداد اهميتها في المستشفيات نظرا لارتباطها بحياة المريض ومصيره. ولكن النتائج اعلاه اكدت عدم كفاية الجودة في المستشفى حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد مع الاجمالي (2.95) وهي اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.77) مما يوفر ظاهرة سليمة في نشاط المستشفى.

اما على صعيد الفقرات فقد سجلت جميع الفقرات مستوى مقاربا للوسط الفرضي مما يعكس تدني مستوياتها وان على قيمة وسط حسابي هي الفقرة (46) حيث يظهر من الاجابة على هذه الفقرة (وسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.2) ان تدريب العاملين هو الاسلوب المتبع لزيادة جودة العمل الطبي وبالرغم من اهمية التدريب الا انه ليس الاسلوب الوحيد فهناك اساليب ووسائل كثيرة تساعد على زيادة جودة الخدمة الصحية كضبط الجودة وفرقها وغيرها، وكانت الفقرة (47) هي التي حصلت على اقل قيمة وسط حسابي حيث بلغ (2.21) وهو اقل بكثير من الوسط الفرضي وتعكس عدم ميل المرضى لدفع مبالغ كثيرة لقاء الخدمات الطبية ونرى ان هذا الموضوع مرتبط بالمستوى المعيشي للزبون. وعلى العموم فان بعد الجودة بحاجة الى اعادة نظر في المستشفى.

ت	الاساليب الاحصائية الخاصة بالكفاءة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الفقرات		
52	ان توفر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين يضمن لإدارة المستشفى تقديم خدماتها بكلفة منخفضة	3.14	1.05
53	تعمل المستشفى على احكام الرقابة على تفاصيل كلف خدماتها	3.00	1.2
54	تدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير من اجل كلف الخدمات المقدمة للزبائن	3.98	0.87
55	تسعى المستشفى الى تخفيض الكلف والمصاريف غير المباشرة	3.93	0.85
56	تستخدم المستشفى اجهزة متطورة وتكنولوجيا تسهل تقديم الخدمة للزبون بدقة وسرعة عالية	3.85	0.83
		3.58	0.76

تضمن هذا البعد (5) فقرات موضحة نتائجها الاحصائية في الجدول السابق حيث سجلت فقراتها اوساطا حسابية اعلى من الوسط الفرضي وان الفقرة (53) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري ايجابي (0.87) قلة تستند الاجابات وتتطرق هذه الفقرة الى نشاطات البحث والتطوير في المستشفى حيث اكدت وجود اهتمام عالي بهذه الانشطة وهذا عامل ايجابي. اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي (53) حيث بلغ (3) وهو حاوي للوسط الفرضي وتعكس هذه النتيجة ضعف عملية الرقابة مع أنشطة عمل المستشفى وتشكل هذه نقطة سلبية بحاجة الى اعادة نظر في المستشفى. وقد بلغ الوسط الحسابي العام لبعد الكفاءة (3.58) مما يشير الى وجود كفاءة في عمل المستشفى ولكن ليس بالمستوى المطلوب حيث ان هذه القيمة بعيدة عن المستوى العالي للمعطيات والبالغ (5) وبانحراف معياري (0.76) تعكس توحدا في الاجابة على هذا الراي وقلة تشنتها.

الاساليب الاحصائية الخاصة بالإبداع			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
57	تؤمن المستشفى ان الابداع في تحسين الخدمة يعزز من مركزها التنافسي	3.70	1.08
58	تبادر المستشفى بين مدة واخرى الى تقديم خدمات صحية جيدة	2.93	1.12
59	تعطي المستشفى اهتماما كبيرا لابتكار اساليب وطرق جديدة لتقديم خدماتها للزبائن	2.86	1.09
60	تتبنى المستشفى الابداعات حتى ولو كانت كلف تجربتها عالية نسبيا	2.59	1.03
61	تعيد المستشفى تجريب الابداعات مرات عديدة	2.71	1.13
62	تتنافى الابداعات في المستشفى من سنة الى اخرى	3.59	0.99
63	تشجع المستشفى التنافس الابداعي بين حرف العمل	3.24	0.98
		3.09	0.74

بلغ الوسط العام لبعد الابداع كأحد ابعاد الميزة التنافسية (3.09) وهو قريب من المستوى الفرضي (3) ولا يعكس مستوى مرضي من الابداع اي بعبارة اخرى ان مستوى الابداع في المستشفى في متوسط ويبدو من الاوساط الحسابية لفقرات هذا البعد الاتي:-

- قلة مبادرات العاملين بالمستشفى في تقديم خدمات صحية جديدة (الفقرة 58).
- ضعف اهتمام ادارة المستشفى في البحث عن طرق عمل جديدة (الفقرة 59).
- ضعف توجه المستشفى لتبني الابداعات خصوصا التي تكلف تجربتها امكانيات مادية عالية الفقرة (60).
- عدم السماح للعاملين بالتجريب وتحمل الخطأ وقد يعود ذلك الى طبيعة الخدمة الصحية وارتباطها بالإنسان وصفاته، وعلى العموم فقد كان الابداع قليلا ومقاربا للوسط الفرضي مما يعكس الحاجة اعلی تدعيم هذا النشاط.

الاختبارات الاحصائية لتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الاستجابة لحاجات الزبون

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	المعنوية
الثابت	الاستجابة	1.443	0.299	0.447	4.829	0000
التنظيم	لحاجات	0.327	0.118		2.761	00.73
الأشخاص	الزبون	0.210	0.114		0.186	0.853
المعرفة		0.57	0.171		0.336	0.738
التكنولوجيا		0.272	0.129		2.117	0.038

قيمة F المحسوبة 16.959 ، قيمة F الجدولية 7.08 بدرجة معنوية 0.01 تبين من الجدول اعلاه وجود تأثير لإبعاد المنظمة المتعلمة في الاستجابة لحاجات الزبون وكان اعلى تأثير للتنظيم حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.716 وهي اعلى من الجدولية البالغة 1.76 مما يعكس اهمية لإبعاد التنظيم في الاستجابة للزبون ومن المعلوم فان التنظيم ونوع التقسيم المتبع وتوزيع الصلاحيات وغيرها من الابداع التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة على الاستجابة للزبون فكثير من السلبيات التنظيمية وتعقيدها قد تحصل تلك الاستجابة بطيئة او ضعيفة وبدرجة معنوية (0.03). تليها بالمرتبة التالية الثقافة حيث يمكن لها ان توظف في المجالات الاتية:

- ١ - تحديد متطلبات الزبون وحاجاته.
 - ٢ - توحيد الجهود نحو الاستجابة لتلك الحاجات وتسريعها.
- حيث يكون في t المحسوبة 2.117 وهي اعلى من الجدولية وبدرجة معنوية (0.038). اما الابداع الاخرى للمنظمة المتعلمة فهي ضعيفة وغير مؤثرة وفقا لإجابة افراد العينة.
- وعلى العموم ومن خلال النتائج الاحصائية فهناك تأثير لإبعاد المنظمة وبصورة مجتمعة في قدرة المنظمة للاستجابة لحاجات الزبون حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.959) وهي اعلى من الجدولية البالغة (7.08)

بدرجة 0.01 وتقوم مقدرة القيمة مع القطر الحويث الذي يؤكد على ان اهم خصائص المنظمة المتعلمة هي الاستجابة لحاجات الزبون.

الاختبارات الاحصائية لتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الجودة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	المعنوية
الثابت	الجودة	0.521	0.37	0.392	1.409	0.163
التنظيم		0.444	0.147		3.031	0.003
الأشخاص		-0.013	0.141		0.090	0.928
المعرفة		0.338	0.211		1.602	0.113
التكنولوجيا		0.07	0.159		-0.438	0.663

قيمة F المحسوبة 13.712 0.000 الجدولية 7.08 0.01

يستشف من الجدول اعلاه ضعف تأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الجودة وان اعلى تأثير هو التنظيم حيث بلغت t المحسوبة (3.03) وهي اعلى من الجدولية وبدرجة معنوية وتوضح هذه القيمة اهمية العوامل التنظيمية في تحقيق الجودة وهي متغيرات اثبت الباحثون تأثيرها ليس فقط على الجودة بل على كافة المتغيرات التنظيمية. ولكن على المستوى الكلي فقد سجلت المنظمة المتعلمة تأثيره على الجودة حيث بلغت قيمة F الجدولة 13.712 وبمستوى معنوي (0.000) مخما يؤثر ان تفاعل ابعاد المنظمة المتعلمة وتعاملها اكثر تأثيرا من البعد الواحد لكل منها، ويمكن القول ان المنظمة المتعلمة هي ليست ابعادا متفرقة تؤثر كل منها بصورة منفردة مع المتغيرات المدروسة بل انها كل متكامل وهذا الكل اكثر تنثيرا من التأثير الجزئي لكل منها.

الاختبارات الاحصائية لتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الكفاءة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	المعنوية
الثابت	الكفاءة	1.506	0.386	0.292	3.901	---
التنظيم		0.349	0.153		2.281	0.025
الأشخاص		0.18	0.147		0.123	0.902
المعرفة		0.342	0.230		1.553	0.125
التكنولوجيا		-0.112	0.166		-0.673	0.503

قيمة F المحسوبة 9.139 قيمة F الجدولية 7.08 المعنوية 0.01

يوضح الجدول اعلاه النتائج الاحصائية الخاصة بتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة متفرقة ومجموعة في الكفاءة حيث يمكن القول بما يأتي:

- ان اقوى تأثير هو للتنظيم حيث بلغت قيمته (2.28) وبدرجة معنوية (0.025) وكلاهما معنويتان.
- اما على المستوى الكلي فقد اظهرت النتائج وجود تأثير لابعاد المنظمة المتعلمة ككل في بعد الكفاءة كاحد ابعاد الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (9.139) وهي اعلى من الجدولية البالغة (7.08) بدرجة (0.01).

الاختبارات الاحصائية لتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الابداع

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	المعنوية
الثابت	الابداع	0.494	0.354	0.401	1.397	0.116
التنظيم		0.476	0.140		3.395	0.001
الأشخاص		0.309	0.135		2.296	0.024
المعرفة		0.058	0.202		0.285	0.776
التكنولوجيا		-0.122	0.152		-0.798	0.427

قيمة F المحسوبة 14.224 المعنوية 0.000، قيمة F المحسوبة الجدولية 7.08 المعنوية 0.01،
توضح النتائج في الجدول اعلاه وجود تأثير لبعدين من ابعاد المنظمة المتعلمة في الابداع حيث يؤثر التنظيم في
الابداع حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.395) وهي اعلى من الجدولية ودرجة المعنوية (0.001) وهي قيمة
معنوية وتعطي هذه النتيجة اهمية اكبر للتنظيم في جميع ابعاد الميزة التنافسية. تليها بالمرتبة الاخرى الاشخاص
حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.296) وهي معنوية ودرجة المعنوية (0.024)، ويمكن تفسير هذه القيمة بان
عمليات الابداع تحتاج الى متغيرين رئيسيين هما التنظيم وسياسته ونمط قيادته وحوافزه وغيرها من العوامل
التنظيمية بالإضافة الى الاشخاص الذين يمكن لهم ان يجسدوا الحالات الابداعية نظرا لأنها حالات فردية يجب ان
يحققها الشخص وعندما يحدث خلل او ضعف في احد هذين المتغيرين (التنظيم والاشخاص) فلا بد ان ينعكس ذلك
سلبا على عمليات الابداع ونتائجه. وعلى المستوى الكلي فان ابعاد المنظمة المتعلمة تؤثر بصورة اعلى من
الجدولية البالغة (7.08) بدرجة (0.01) وتعد هذه احدى خصائص المنظمة المتعلمة التي تسعى الى الابداع
المستمر في كل نشاطاتها والا فأنها تفقد صفتها التعليمية.

الاختبارات الاحصائية لتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	المعنوية
الميزة التنافسية	الثابت	0.987	0.258	0.533	3.831	0.00
	التنظيم	0.398	0.102		3.901	0.00
	الاشخاص	0.77	0.98		0.788	0.433
	المعرفة	0.177	0.147		1.204	0.233
	التكنولوجيا	0.14	0.111		0.122	0.903

يشير الجدول اعلاه الى تأثير ابعاد المنظمة المتعلمة بصورة متفردة في مجمل ابعاد الميزة التنافسية حيث يتضح
من الجدول اعلاه ان التنظيم هو البعد الأكثر تأثيرا في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.901)
وهي اعلى من الجدولية ودرجة المعنوية (0.000) وهي قيمة معنوية. ان قرارات التنظيم وسياسته يمكن ان تكون
مساعدا ومسهلا لتحقيق الميزة التنافسية او قد تكون العكس معرقلا وعاملا سلبيلا وهذا الكلام يتوافق مع الكتابات
التي تناولت التنظيم ومدى تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية.

الاختبارات الاحصائية لتأثير ابعاد المنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	المعنوية
الثابت		1.221	0.241	0.493	5.063	0.000
المنظمة المتعلمة	الميزة التنافسية	0.625	0.071		8.828	0.000

قيمة F المحسوبة 77.926 المعنوية 0.000، قيمة F الجدولية 7.08 المعنوية 0.01
يمثل الجدول اعلاه تأثير المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة ويتضح من
الجدول وجود تأثير كبير للمنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة t المحسوبة (8.828) وهي اعلى من الجدولية
وبدرجة معنوية (0.000) وقيمة F المحسوبة 77.926 وتبلغ القيمة الجدولية (7.08) مما يعكس التأثير الكبير
للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية ويتفق هذا الكلام مع سعي المنظمات مع اختلاف انواعها لتحقيق وتلبية
متطلبات المنظمة المتعلمة كونها الوسيلة الوحيدة للتفوق والتطور وصولا للميزة التنافسية.

الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:-

١. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها:-
١. وجود مستوى فوق الوسط لجميع ابعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى ويأتي بالمرتبة الاولى بعد التنظيم ثم بعد ذلك الاشخاص.
٢. وجود مستوى من المعرفة في المنظمة يمكن ان تكون قاعدة وتأسيس للمنظمة المتعلمة.
٣. ان مستوى الثقافة في المنظمة ومدى ملائمتها لمتطلبات المنظمة المتعلمة كان فوق الوسط.
٤. هناك استجابة غير كافية لمتطلبات وحاجات الزبون مع بطء الاستجابة لهذه الحاجات وعدم قدرة المستشفى على تلبية ومتابعة تلك الحاجات.
٥. وجود مستوى ضعيف من جودة الخدمات الصحية وعدم تلبية للشروط المطلوبة مع وجود اقبال على هذه الخدمة رغم اسعارها العالية.
٦. قلة عمليات الابداع في نشاطات المستشفى وعدم تبني الادارة لهذه الابداعات على الرغم من قلتها.
٧. وجود درجة عالية من التأثير لابعاد المنظمة المتعلمة منفردة ومجموعة في ابعاد الميزة التنافسية.
٨. يعد التنظيم وسياساته واجراءاته واهتمامه بعملية التعلم اهم العوامل المؤثرة في تعزيز الميزة التنافسية للمستشفى كونه يدعم برامج التطوير والتعلم.

ب - لتوصيات:-

١. يوصي البحث بما يأتي :-
١. اعادة النظر في العوامل التنظيمية وجعل التنظيم موجهاً اساسياً لعملية التعلم اكثر من موجود وذلك يتم من خلال تشكيل فرق عمل متكاملة ووضع انظمة اتصال فعالة وسريعة بين العاملين او من خلال وضع انظمة حوافز تشجع عملية التعلم .
٢. تطوير قدرات العاملين اكثر مما هو متوفر الان وجعلهم اكثر تواجداً مع التطورات المعرفية الحاصلة في الاختصاصات ذات الصلة بنشاط المستشفى من خلال اشراكهم في دورات تدريبية متقدمة خارجية او داخلية واطلاعهم على تجارب المنظمات الخارجية المشابهة.
٣. تشجيع التفاعل المعرفي الايجابي بين العاملين وبما يسمح بتفعيل حلقة دورات المعرفة وعملياتها.
٤. متابعة التطورات التقنية الحادثة في نشاط المستشفى وتوفيرها والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة الصحية .
٥. زيادة الجهد لتلبية حاجة المرضى وسرعة الاستجابة لها وذلك من خلال فتح نوافذ تنظيمية لمعالجة هذه الحاجة مثل انشاء وحدة لمتابعة هذه الحاجات او معرفة اراء الزبون في طبيعة الخدمات التي تقدمها المستشفى.
٦. انشاء وحدة للجودة تقع على عاتقها تطوير وتحسين الجودة في المستشفى وتبين مفهوم ادارة الجودة الشاملة على مستوى المستشفى ككل وتحضى بدعم الادارة العليا المادي والمعنوي.
٧. الاهتمام بالحالات الابداعية وتعزيزها وتطويرها ووضع نظام تحفيزي فعال لزيادتها وليكون المستشفى بالفعل رائداً ويتبنى الحالات الابداعية من خلال تكريم المبدعين

1. Steiner, L. (1998), Organization, dilemmas as barriers to learning, The Learning Organization, Vol. 5No. 4pp, 193- 201.
2. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003 Contemporary management 3th ed, Mc Graw – Hill Irwin.
3. K. A. Lounsbury & W. S. Glynn (2001) Strategic Management, 3rd ed, McGraw Hill.
4. Dess, Gregory G & Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. (2007) Strategic management, McGraw. Hill, Irwin.
5. Robbins, Stephen P. 2005, Organizational Behavior, 7th ed, Prentice-Hall India, New Delhi
6. P. Senge, 1990, The Fifth discipline, the Art and practice of the learning organization, New York, Doubleday
7. Quinn, J.B. & Finkelstein, S., (1996), Leverage intellectual, Academy of management Review. Vol. 10, No. 3.
- 8- نجم عبود، ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- Serral, Oliver, 2009, Building a Learning Organization Asian Development Bank, Vol. No..
- 10- Deering, A. (2002), Knowledge management, science conference at management, Australian Research Council.
- 11- Hilderth and Deteriw, 1999, Knowledge management, are we missing something, UKALS conference, York, UK,
- 12- Ferd Luthans, Michael J. (1995) Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and measures of Learning Organization, the International Journal Analysis
- 13- B. Dumaine, Mr. (1994), Learning Organization.
- 14- Senge, Peter M. (1993), Transforming at Management, Human Resource Development.
- 15- J. B. Barney, (1998), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17.
- 16- W. L. Hill, Charles & Jones, Gareth R. (2001) Strategic Management, 5th ed,
- 17- M. E. Porter, (1980), Competitive Advantage, New York, Free Press.
- 18- J. B. Barney, (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17.
19. Pitt, R., Lie, D., 1996, Strategic Management; Building & Sustaining Competitive Advantage. Printed in Italy.
20. Barnes, 1991, Information Technology Planning in the 1990s.
21. Robbins, Pearce, 1994, Organizational Mechanisms For Successful Strategic Planning in the Digital.
22. Hill, 1997, Measuring Performance in Entrepreneurship.

ملحق (1)

" استبانة "

تحية طيبة..
 نضع بين ايديكم الكريمة استبانة متخصصة لدراسة "اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية".
 وفي الوقت الذي نثمن فيه جهودكم وتعاونكم معنا نود ان نحيطكم علما بان اجابتكم الدقيقة والتي تعبر عن الواقع
 هو المطلوب وان اراءكم التي سوف تدلون بها ستستخدم لاغراض البحث العلمي فلا حاجة لذكر الاسم او اية
 تفاصيل اخرى سيكون الباحث موجودا بينكم للإجابة عن اية اسئلة او استفسارات بخصوص فقرات الاستمارة
 واخيرا راجين تفضلكم بقراءة فقرات الاستمارة بعناية ووضع اشارة () في الحقل الذي يمثل اتفاقكم من عدمه.
 وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

معلومات شخصية:-

انثى

الجنس: ذكر

العمر : سنة

التحصيل الدراسي:

الاختصاص:

سنة

عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

المنصب الوظيفي الحالي:

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

المنظمة المتعلمة:- وهي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لان جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل. (Robbins, 2001, 272).

اولا	التنظيم:- هو وظيفة اساسية من وظائف المدير وعنصرا رئيسيا من عناصر الادارة والتنظيم في نفس الوقت هو اداة بواسطتها تستطيع الادارة ان تنفذ سياستها وتحقق اهدافها المرسومة.	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1-	ان قيادة المنظمة توصل التعلم بوضوح الى كل المنظمة.					
2-	ان قيادة المنظمة تعترف بأهمية التعلم.					
3-	ان قيادة المنظمة تعرف الطرق والكفاءات المطلوبة للتعلم.					
4-	ان هيكل المنظمة ينسجم مع استراتيجية التعلم ونشر المعرفة.					
5-	ان انظمة الاتصال في المنظمة تسمح بانتقال المعرفة من المركز الى الوحدات التابعة لها والمنتشرة جغرافيا.					
6-	يتم للمنظمة وضع الموازنة لإدارة المعرفة وللبنية التحتية للتعلم.					
7-	تدعم المنظمة برامج التطوير والتعلم.					
8-	تدعم المنظمة شبكات الممارسة الرسمية وغير الرسمية(شبكات الممارسة مجاميع فكرية من الناس يتعلمون ويقدمون التسهيلات من اجل الخلق الفعال ويشاركون بالمعرفة في مجال حقلم).					
9-	تهتم المنظمة بالتعلم المخطط له (التعلم المخطط له يبنى على التفكير والتأمل للبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المراقبة والمقابلات ومن خلال تقييم الذات والتقييم المستقل من جهة خارجية).					
10-	تهتم المنظمة بالتعلم الطارئ (انه يعتمد على تشجيع الودع والحب للتعلم والمشاركة بالمعرفة بين الخبراء ويخلق الفرص للمشاركة غير الرسمية. ويهذب ويصقل الثقافة السائدة للتعلم.					
ثانيا	الناس:- يقصد بهم الموارد البشرية داخل المنظمة الذين يساهمون في تحقيق الاهداف والخطط المتبعة بالمنظمة.					
1-	تحتاج المنظمة الى ناس ممارسين ومطبقين بتأمل وتفكير عميق.(جماعات التطبيق والممارسة تنبثق في المجال الاجتماعي بين مجموعة لمشروع وشبكات المعرفة. انها مجاميع متشابهة من ناحية التفكير وتضم اناس يتفاعلون مع بعضهم البعض، وهم يثقون ويحللون ويستثمرون ويجمعون ويبنون ويتعلمون ويقدمون التسهيلات من اجل ضمان الخلق الفعال ويشاركون بالمعرفة في مجال عملهم.					
2-	ان الناس يصرحون بمعرفتهم وآرائهم بسبب المستوى العالي من الثقة والامان النفسي.(عدم انتقاد آرائهم ومعرفتهم).					
3-	ان الفرق في المنظمة تعمل كجماعات ويعبر افرادها بصورة علنية عن الاختلاف والتعارض والجدل فيما بينهم.					
4-	ان المنظمة تشجع الجدل والاختلاف والتعارض بين اعضاء فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.					
5-	يتم الاستفادة من مجموعات الخبراء في المنظمة.					
6-	تسعى المنظمة بصورة دائمة الى تطوير المحافظة على مجموعة الخبراء.					
7-	تعتبر المنظمة الجهود والوقت المبذولين على الادارة الفاعلة للتعلم انشطة جوهرية في انظمتها للإدارة والانجاز.					
8-	تخصص المنظمة مكافآت غير عادية لتطوير التعلم (المكافآت غير العادية مثل تطوير المسار الوظيفي وزيادة دخل الافراد وايجاد المنزلة الرسمية العالية لهم).					

9-	تخصص المنظمة مكافآت اقل من المؤلف لتطوير التعلم (ان هذه المكافآت مثل تخصيص وقت ملائم للقراءة، الاعتراف الرسمي بمساهمة الافراد في الابداع).				
10-	تقدم المنظمة الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.				
11-	ان المنظمة تنظر الى القيادة كمهارة قيمة مبنية على امتلاك الخبرة والمعرفة.				
12-	تنظر المنظمة الى القيادة من خلال المكانة الوظيفية فقط.				
ثالثا	المعرفة:- تتضمن المعلومات التقنية والعملية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدّها من مراكز البحث.				
1-	تدرك المنظمة ان التعلم هو منتج للمعرفة ومصدر لها.				
2-	تحاول المنظمة تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة نظامية (المعرفة الضمنية هي التي يحملها الافراد في عقولهم والمعرفة النظامية هي عندما يصرح الافراد بهذه المعرفة فتصبح ملك للمنظمة).				
3-	تسعى المنظمة على تيسير الحصول على المعرفة النظامية من قبل افرادها.				
4-	لدى المنظمة ذاكرة تنظيمية (المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي).				
5-	ان المنظمة فعالة في استخدام الذاكرة التنظيمية.				
6-	تسعى المنظمة الى ضمان استمرار الذاكرة الحية وتواصلها (الذاكرة الحية تعني التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة والمحافظة على افرادها الاساسيين فيها).				
7-	تهتم المنظمة بإدارة المعرفة (هي العمليات التي تمارس من اجل توليد ونقل ونشر وترميز المعرفة).				
8-	تهتم المنظمة بالتغذية العكسية كونها عنصر رئيسي في التعلم				
9-	تهتم المنظمة بإعادة النظر بنشاطاتها السابقة واستعادة الاحداث الماضية لاستنباط الدروس منها ونشرها للاستفادة منها.				
10-	يتم اختبار التغيرات الهادئة بصورة تنظيمية.				
11-	ان المنظمة تخطط لغرض عدم احتمال تكرار النتائج السلبية غير المرغوبة.				
12-	تستعمل المنظمة طريقة التعلم الناتج عن النشاط الذي تمارسه (هي طريقة مهيكلّة تساعد المجموعات الصغيرة التي تعمل بصورة منتظمة وجماعية لحل مشاكل معقدة، وتقوم هذه المجموعات بالنشاط لحل المشكلة وتتعلم اثناء العمل سواء كان ذلك التعلم على شكل فردي او جماعي).				
13-	ان المنظمة تعرف كيف تخلق وتدير المشاركة في تطوير العمل (تعلم المشاركة دورا في تطوير العمل عن طريق تخفيض الندرة وبذل الجهود والتعاون بصورة كبيرة وتنظيم وتقوية المخرجات، وتقدير الموارد والجهود وفهم كيفية قيادة وتوجيه النجاح والفشل).				
رابعا	التكنولوجيا:- من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية بحيث تستمد اهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها.				
1-	ان المنظمة تستطيع ان تربط قوة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا معا.				
2-	تستعمل تقنيات الاتصالات والمعلومات لتقوية وحدة التنظيم.				
3-	تستعمل تقنيات الاتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها.				

4-	تستعمل تقنيات الاتصالات للمحافظة على الخبراء وإبقائهم في المنظمة.				
5-	تستعمل تقنيات الاتصالات للمحافظة على الزبائن.				
6-	تستعمل تقنيات الاتصالات لغرض التطوير المشترك				
7-	تستعمل تقنيات الاتصالات لغرض ايجاد الاشياء غير المألوفة.				
8-	تستعمل تقنيات الاتصالات لإيجاد الروابط بين الناس.				
9-	تستعمل تقنيات الاتصالات لإيجاد المدخل لمعرفة الناس ومعرفة افكارهم.				
10-	تستعمل تقنيات الاتصالات لتحسين الذاكرة التنظيمية.				
11-	تستعمل تقنيات الاتصالات لتسهيل الدخول الى الذاكرة التنظيمية.				
12-	تستعمل تقنيات الاتصالات للمشاركة بالمعدات والادوات والاساليب والطرق والمداخل.				
13-	تستعمل تقنيات الاتصالات للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجيدة.				
14-	تستعمل تقنيات الاتصالات للتعرف بالمصادر الداخلية للخبرة.				
15-	تستعمل تقنيات الاتصالات للاتصال بالعالم الخارجي.				

الميزة التنافسية:- المقصود بها المهارة او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. ومتغيراتها هي:

اولا	الاستجابة السريعة للزبون:- يقصد به استجابة المنظمة لمتطلبات الزبائن بحيث تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم.	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1-	تستطيع المستشفى المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة.					
2-	لدى المستشفى القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم خدمات صحية متنوعة لزيائنها تلبي حاجاتهم.					
3-	تحرص المستشفى على انجاز الخدمة الصحية بأقل وقت ممكن.					
4-	تلبي المستشفى حاجات وطلبات الزبائن بالتوقيت المناسب.					
5-	تؤمن المستشفى بان انجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين.					
6-	ان تقديم خدمة صحية سريعة للزبون امر يساهم في بناء سمعة المستشفى.					
7-	هناك استعداد لدى ادارة المستشفى للأخذ بمقترحات الزبائن لإعادة ترتيب خدماتها بما يتلائم وهذه المقترحات.					
8-	تتصل المستشفى بالزبائن لتقديم النصائح الطبية كلما دعت الحاجة الى ذلك.					
9-	ان عدد زبائن المستشفى يتصاعد بوتيرة تزيد من نسبة زيادتهم مقارنة بالمستشفيات الاخرى.					
ثانيا	النوعية العالية:- يقصد بها ان المؤسسة او المنظمة تسعى الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة وتشير الى قدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية.					
1-	يتم تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة.					
2-	تقدم المستشفى خدمات عالية الجودة تؤدي الى مواجهة المنافسين.					

3-	تقدم المستشفى خدمات صحية تتوافق مع توقعات الزبائن.				
4-	الزبائن مستعدون لشراء خدمات المستشفى حتى ولو كانت اسعارها عالية.				
5-	قلما تتسبب خدمات المستشفى بمفاجآت غير سارة للزبائن.				
6-	خدمات المستشفى مطابقة للخدمات التي تقدمها المستشفيات العالمية المرونة.				
7-	الانحراف في مواصفات الخدمة يقع ضمن الحدود المقبولة.				
8-	يشعر الزبون ان قيمة الخدمة التي تقدمها المستشفى اعلى من سعرها.				
9-	يثق الزبائن بالخدمات التي تقدمها المستشفى لهم				
ثالثا	الكفاءة العالية:- وهي نسبة المخرجات الفاعلة الى المدخلات المطلوب انجازها.				
1-	ان توفر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين يضمن لإدارة المستشفى تقديم خدماتها الصحية بكلفة منخفضة.				
2	تعمل المستشفى على احكام الرقابة على تفاصيل كلف خدماتها.				
3-	تدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير من اجل خفض كلف الخدمات المقدمة للزبائن.				
4-	تسعى المستشفى الى تخفيض الكلف والمصاريف غير المباشرة.				
5-	تستفيد المستشفى من كثرة عدد زبائنها لتخفض كلفة خدماتها (اقتصاديات الحجم).				
6-	ان زيادة خبرة العاملين في المستشفى يؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة للزبائن مما يؤدي الى تقليل الكلف (الوصول الى اسفل منحني الخبرة).				
7-	تستخدم المستشفى اجهزة متطورة تكنولوجيا تسهل تقديم الخدمة للزبون بدقة وسرعة عالية مما يؤدي الى تخفيض الكلف.				
رابعا	الابتكار العالي:- يقصد به قيام المنظمة بإنتاج سلعة او خدمة معينة واستخدام طرق جديدة للمدخلات وهذا يعني اجراء تغييرات تكنولوجية معينة بالمنظمة.				
1-	تؤمن المستشفى ان الابداع في تحسين الخدمة يعزز من مركزها التنافسي.				
2-	تبادر المستشفى بين مدة واخرى الى تقديم خدمات صحية جديدة.				
3-	تحاول المستشفى اضاء النقاية العالمية لإضفاء الخصوصية على خدماتها.				
4-	تعطي المستشفى اهتماما كبيرا لابتكار اساليب وطرق جديدة لتقديم خدماتها للزبائن.				
5-	تسعى المستشفى الى المحافظة على رأسمالها الفكري من خلال تقديم الحوافز لموظفيها.				
6-	تتبنى المستشفى الابداعات حتى ولو كانت كلف تجربتها عالية نسبيا.				
7-	تعيد المستشفى تجريب الابداعات مرات عديدة.				
8-	تتنامى الابداعات في المستشفى من سنة الى اخرى.				
9-	تشجع المستشفى التنافس الابداعي بين حرف العمل.				

السادة المحكمون هم:

1. م. د. فاضل جميل.	قسم الادارة العامة – تدريسي
2. م. د. سهير عادل.	قسم الادارة العامة – تدريسي
3. م. د. حكمت النقار.	قسم الادارة العامة – تدريسي

