اثر المقدرات الجوهرية في تحسين جودة الخدمة الصحية (دراسة تحليلية في عينة من المراكز الصحية / تكريت)

م. عامر علي حمد
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت
Aah.5005@gmail.com

المستخلص :

تناول البحث الحالية تحليل اثر المقدرات الجوهرية في تحسين جودة الخدمة الصحية، ان للمقدرات الجوهرية ما يشير إلى آليات تحمل معها الآفاق النظرية والممكنات التطبيقية لمدخل تعزيز جودة الخدمات للمنظمات الصحية ، ولاهمية متغيرات الدراسة وضرورة تطبيقها في البيئة العراقية ، لذا حاولنا إدراكها و توظيفها فيها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في البحث اذ اشتمل البحث على عينة بلغت (**43**) طبيباً من العاملين في القطاع الصحي عينة الدراسة و منطلقة من نموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقة بين متغيرات وسعى الباحث إلى احتواء دراسته الحالية هذين المتغيرين ضمن إطار شامل في محاولة لدراسة علاقة الارتباط والأثر بينهما ، ولاختبارها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (**spss**) وتوصل البحث إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياتها واهمها ان المقدرات الجوهرية أصبحت من الاساسيات في ظل بيئة الاعمال الحالية وانها تساعد على تعزيز جودة الخدمات الصحية واقتراح مجموعة من التوصيات أهمها لابد للمنظمات الصحية من التجاوب السريع للتغيرات الحاصلة في الأسواق أو استباقها، و أن تكون السباقة في تبني مفهوم المقدرات الجوهرية والاستفادة منه في مجال اعمالها.

الكلمات المفتاحية : (المقدرات الجوهرية ، الخدمات الصحية ، الجودة)

Impact of core capabilities on quality of health service (Analytical study of the health sector / Tikrit)

Amer Ali Hamad
College of Economics and Administration/University of Tikrit

Abstract :

The present study addressed the analysis of the impact of essential resources on improving the quality of health services, The core competencies indicate mechanisms that carry with it the theoretical perspectives and the practical possibilities of the approach to enhance the quality of services for health organizations, And the importance of the variables of the study and the need to apply them in the Iraqi environment, so we tried to recognize and employ them, and the researcher relied on the descriptive and analytical approach in the research, the study included a sample of (**43**) medical workers in the health sector sample of the study and based on a default model takes into account the nature And the dimensions of the relationship between the variables and the researcher sought to contain the current study these two variables within a comprehensive framework in an attempt to study the correlation relationship and impact between them, and the test was based on a set of statistical methods in the

program (**spss**) and the research reached important conclusions, The core competencies have become fundamental in the current business environment and they help to enhance the quality of health services and propose a set of recommendations. The most important of these is that health organizations must respond quickly to the changes in the markets or anticipate them. Its works.

Keywords: (core competencies, health services, quality)

المقدمة :

تشهد المنظمات الصحية في الوقت المعاصر جملة من التطورات والتغيرات والتعقيدات الكبيرة والواضحة نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة ، الامر الذي جعلها تعيش واقعا جديدا يختلف عما كان من قبل ، ويظهر ذلك واضحا في المنظمات الصحية التي تقوم بتوفير الخدمات العلاجية والتشخيصية والوقائية لعدد كبير من الاشخاص في المجتمع ، وتميزها عن باقي المنظمات بانها تقدم خدمة تؤثر بشكل مباشر وكبير على حياة الافراد في المجتمع ويجب ان تكون ذات مستوى عالي ومتميز في تقديم الخدمة الصحية وبما يضمن تحقيق افضل النتائج للمريض . ومن بين هذه التطورات والتعقيدات هو مقدار ماتمتلكه من مواهب بشرية ومقدرات جوهريةتمكنها من تطور أدائها وجودها المقدمة الى شريحة كبيرة من المجتمع لذا اصبح من الواجب على المنظمات الصحية ان تبحث عن سبل ملائمة تتناسب مع التحديات الجديدة و الواقع الجديد الذي تعيشه المؤسسات الصحية في الوقت الحاضر وخاصة فيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية التي تمتلكها والابتعاد عن الوسائل التقليدية، مما يعزز ذلك جودة الخدمات التي تقدما للمرضى. ونتيجة للدور الكبير الذي تلعبه المقدرات الجوهرية في تحديث وتطوير اعمال المنظمات فضلا عن دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية جائت هذه الدراسة لتسليط الضوء على اثر المقدرات الجوهرية في جودة الخدمات الصحية .

المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولا: مشكلة البحث :

لقد أصبحت المقدرات الجوهرية من المقتضبات المستجدة التي لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنها ليس على حدود العراق فحسب بل على صعيد العالم كُلَهُ ، لكونها من المستلزمات الأساسية في نجاحها، بحيث أصبح لها تأثيرا كبيراً على جودة الخدمات في المنظمات الصحية التي تسعى لتحقيق أهدافها وذلك عن طريق جودة عالية فعالة تنعكس ايجابياً في زيادة فاعليتها وكفاءتها . وان المقدرات الجوهرية من اساسيات المنظمات لقدرتها على تمكينها النجاح وتقديم افضل الخدمات . وفي ظل ذلك أصبحت المنظمات الصحية تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من ديمومة بقائها في حدود هذه المنافسة وميدانها. ولعل المقدرات الجوهرية هي إحدى هذه الأدوات والوسائل المهمة والحيوية التي ينظر إليها على أنها اختيار مفروض أو حتمي، وليس خيارا للمنظمة يمكن تبنيه من عدمه .

وتأسيسا على ما تقدم ، يمكن تشخيص مشكلة الدراسة بشكل تساؤلات واضحة ذات صلة بموضوع الدراسة التي يتطلب الإجابة عنها وهي :

١- ما مستوى كل من المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية في القطاع المبحوث وعلى وفق أراء العاملين فيه .

٢- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية .

٣- ما طبيعة تأثير بين كل من المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية .

ثانياً : اهداف البحث :

تمثل الدراسة محاولة تشخيصية لدراسة وتحليل الاثر للمقدرات الجوهرية في تعزيز جودة الخدمة الصحية ، ومن ثم فأنها تسعى لبلوغ الأهداف آلاتية :-

١-وصف متغيرات الدراسة (**المقدرات الجوهرية ، جودة الخدمة الصحية**) في القطاع المبحوث

٢- تحليل طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية في القطاع المبحوث .

٣ - قياس أثر (**العلاقة بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية**) في القطاع المبحوث.

ثالثاً : اهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة من خلال المكانة التي يمثلها موضوع المقدرات الجوهرية اليوم في حياة المجتمع والمنظمات الصحية على حد سواء بات من الضروري التطرق إلى جذور وامتدادات هذا الموضوع وذلك من اجل إعطاء الإطار المناسب لها ولاسيما بعد الاهتمام المتزايد الذي حظيت به في حقل الإدارة والمنظمة والتي تؤثر على جودة الخدمات. كما تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية :

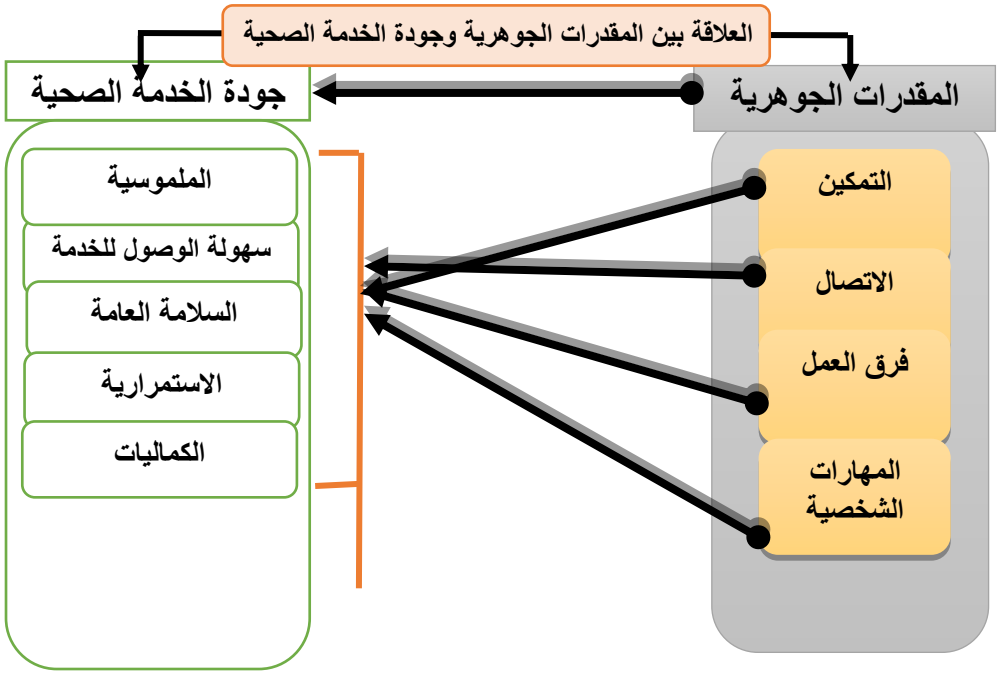
١- تركز هذه الدراسة وتربط بين متغيرات مهمة هي المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية ، وهي توليفة جديدة من دلائلها وعدم توافر دراسة تبنت هذا الاتجاه على حد علم الباحث .

٢- أهمية ميدانية، ويتعلق هذا البعد بما يمكن أن تقدمه هذه الدراسة من تحسين جودة الخدمات الصحية للمراكز المبحوثة ، إذ تعالج الدراسة مشاكل واقعية وعملية تتطلب حلولا محددة . و تتيح هذه الدراسة فرصة لتبني هذه المفاهيم وتطبيقها في القطاع الصحي العراقي .

٣- تتجسد الأهمية في أن هذه الدراسة ستحدد ماهي المقدرات الجوهرية والمعرفة التي يمكن توظيفها في القطاع المبحوث لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية ولتحديث اساليبها وهياكلها وزيادة جودة خدماتها و كفاءتها وفاعليتها.

رابعاً : انموذج البحث :

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



(علاقة الارتباط ⟷) ، (علاقة التأثير ⟵●)

المصدر / من اعداد الباحث

خامساً : فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية وابعاد جودة الخدمة الصحية على المستوى الكلي) .

الفرضية الثانية (يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية على ابعاد جودة الخدمة الصحية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية للمقدرات الجوهرية) .

سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من الاطباء العاملين في المراكز الصحية المبحوثة كون موضوع البحث يرتبط إلى حد كبير بالمقدرات المعرفية والجوهرية ، وستكون وحدة التحليل هم العاملون في المراكز أعلاه باعتبارهم من الافراد الذين يمتلكون المقدرات الجوهرية متمثلة بالأطباء العاملين المراكز الصحية ، وتم اختيار(٥) مراكز رئيسية من مجموع (٨) لكون خدماتها تقدم الى اكبر عدد من المواطنين قياساً بالمراكز الفرعية في ضواحي مدينة تكريت وكما موضح في الجدول(٢)، وقام الباحث بتوزيع الاستمارة على افراد عينة الدراسة البالغ عددهم(٤٦) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (٤٣) استمارة وبمعدل الاستجابة (٩٣%) اذ تم اختيار (٤٣) مبحوثاً من الاطباء العاملين في هذا القطاع.

سابعاً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة من خلال المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الجانب النظري، وكذلك تم تصميم استمارة استبانة كما مبين في الجدول (١)، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء لتحكيمها*، واستخدمت لجمع البيانات من الميدان المبحوث وتحليلها احصائياً لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (١) متغيرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
"أولاً"	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	٤	٤	الزيارات الميدانية للمراكز الصحية المبحوثة.
"ثانياً"	ابعاد المقدرات الجوهرية	– التمكين . – الاتصال . – فرق العمل . – المهارات الشخصية.	٣ ٣ ٣ ٣	١٢	(محمد، ٢٠١٣) (العزاوي وطالب، ٢٠١٤)
"ثالثاً"	ابعاد جودة الخدمات الصحية	(الملموسية، سهولة الوصول الى الخدمة، السلامة العامة، الاستمرارية، الكماليات)	١٠	١٠	(الدليمي، ٢٠٠٥) (حسن، ٢٠٠٨)

المصدر من إعداد الباحث

* أسماء السادة الخبراء المحكمين لاستمارة الاستبيان

أ.د فائق مشعل قدوري / جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد.

أ.د ناجي عبدالستار محمود/ جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد.

أ.م.د العليش محمد الحسن / جامعة النيلين، السودان / كلية التجارة.

أ.م.د قاسم احمد حنظل / جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد.

ثامناً: أدوات التحليل الاحصائي

تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية في التحليل تتمثل بالاتي :

١- معامل الارتباط (بيرسون) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٢- معامل الانحدار البسيط لأغراض قياس قوة التأثير بيمن متغيرات الدراسة.

٣- استخدام اختبار (**F**) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولا : المقدرات الجوهرية (المفهوم)

كانت الفكرة الأساسية للمقدرات الجوهرية هي ان المنظمات يمكن ان تطور مجالات للخبرة تكون واضحة ومهمة للنمو على المدى الطويل، هذه المجالات يمكن ان تكون في أي نشاط في المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الانشطة المركزية والتي تضيف قيمة الى المنتج . وان مراجعة الادبيات المتعلقة بمفهوم المقدرات الجوهرية تكشف بان هناك اراء متنوعة فيما يتعلف بمفهومها اذ يعبر عنها الباحثين بتعابير مختلفة فالبعض يطلف عليها المقدرات الجوهرية ، والاخرين يطلقون عليها تسمية المهارات الجاماعية او الإجراءات الروتينة المعقدة ، او افضل الممارسات (**Schreyogg & Kliesch, 2007: 914**) . وتتوقف قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح على امتلاكها للمقدرات الجوهرية التي تمكنها من التفوق على منافسيها (**Johnson& Scholes, 1997: 139**) وتشير المقدرة الى أن انها قدرة الشخص على أداء شئ ما أوامكانية أعادة ما يعمل به باتقان وقد تكون المهارة فكرية او معنوية أوبدنية (**محمد ، ٢٠١٣ : ٥٤**) . فيما تعرف بانها مهارات تنظيمية وفنية مطلوبة لانجاز مستوى معين في الاداء لانتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة استراتيجية في استخدامها وتكاملها (**باقر ، ٢٠٠٤ : ٣**) . وأشاروا (**رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ : ١٣٤**) بانها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن والتي تميز المنظمة ان المنافسين . وتعرف بانها دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك واستخدامها في صياغة استراتيجيتها والتي تكون مهمة للمنظمات في كسب الميزة التنافسية (**Lin & etal , 2012 : 159**) . وان المقدرة الجوهرية هي مهارات المنظمة في إدارة نشاطاتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال تحقيق قيمة الزبون، مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل أفضل من المنافسين، وذلك من خلال استثمار قدرات المنظمة الأفراد ولتحقيق معايير عالية للإنتاج، مع الاخذ بالجودة لكسب رضا الزبون مقارنة بالمنافسين (**المرسومي ، ٢٠٠٩ : ٦٥**) . ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بانها مجموعة من الموارد الفريدة التي لايمكن تقليدها واستبدالها ، والتي تمكن المنظمات الصحية من التفوق من خلال المساهمة المتميزة في صياغة الاستراتيجية و تقديم افضل الخدمات.

ثانياً : خصائص المقدرات الجوهرية

لا يمكن ان تكون القدرات جوهرية في المنظمة الا اذا امتلكت مجموعة من الخصائص ، فاذا تم تحديد مكامن المقدرة الجوهرية في المنظمة ينبغي على المديرين في هذه المرحلة الاهتمام بهذه المقدرات ورعايتها ونشرها في جميع أنحاء المنظمة دون استثناء ويتفق كلا من (**White,2004:247**) و(**المرسومي ، ٢٠٠٩ : ٧٩-٨٠**) و(**العزاوي وطالب، ٢٠١٤:١٦٥**) على ان خصائص المقدرات الجوهرية هي :

أ- **الندرة** : وتشير الى القدرات التي يملكها عدد قليل مهما كان عدد المنافسين في السوق ، ويبحث المديرون عن عدد المنظمات التي تمتلك قدرات القيمة التي تكون مصدراً للميزة التنافسية لأن هذه المقدرات قد لا تكون مصدر ميزة لمنظمات أخرى .

ب- **القدرات القيمة** : هي معيار القيمة لدى المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة أو تحديد التهديدات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتي تستطيع المنظمة بواسطتها من صياغة وتنفيذ الستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين .

ت- **كلفة التقليد** : وتعني تلك المقدرات التي لا تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة لانها حالة فريدة للمنظمة تمتلكها دون غيرها من المنظمات ، وعدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استعمال هذه المقدرات ، وكذلك بسبب التعقيد الاجتماعي والعلاقات الشخصية والثقة والصداقة بين المديرين والعاملين والمجهزين والزبائن .

ث- **صعوبة الإحلال أو الإبدال** : تزداد قيمة القدرات الجوهرية من صعوبة الإحلال، القدرات غير المنظورة تمثل صعوبة للمنظمات الأخرى في الإحلال ، وهناك ينبغي التأكيد على ان المعرفة والثقة المبنية على علاقات العاملين بالمديرين هي أمثلة لبيان صعوبة تشخيص القدرات عندما يكون الإحلال هو التحدي أمام المنظمات.

ثالثاً : ابعاد المقدرات الجوهرية

لقد تباينت الاراء حول ابعاد المقدرات الجوهرية وتماشياً مع الدراسة الحالية وانسجاماً مع ميدان الدراسة واهدافها سيتم تبني انموذج كلاً من **(محمد،٢٠١٣ ٥٤-٦٠)** و(**العزاوي وطالب،**٢٠١٤: ١٦٦-١٦٧) في تحديد ابعاد المقدرات الجوهرية وكما يلي:

١- **التمكين** : هو منح الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات (**Daft, 2001, 501**). وإطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج (**معالي ، ٢٠٠١ : ٢٣**).

٢- **الاتصال :** تعتبر الاتصالات شريان حياة المنظمة بحيث لايمكن ان تحقق أهدافها الا من خلال شبكة اتصال ، هو قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريده للمرؤوسين وبخاصة فيما يتعلق باهدافهم وتوقعاتهم ، ولأن طبيعة عمل القائد يقوم أساساً على عمليات متسلسلة من الاتصال لذا فأنه لابد أن تتوافر لديه مجموعة مهارات تساعده في تنفيذ عملية الاتصال بشكل صحيح (**العجمي ، ٢٠١٠ : ٢١٦**). ويشير (**عدون ، ٢٠٠٤ : ٢١**) بانه القدرة على نقل الأفكار والاراء والمعلومات بين الافراد في المنظمة بواسطة الوسائل الشفهية والتحريرية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق الأهداف.

٣- **فرق العمل :** تعد فرق العمل أحد أبعاد المقدرة الجوهرية وعنصراً هاماً من عناصر استقرار المنظمات وأسرار نجاحها وبلوغها غاياتها **و**أن فريق العمل هو عدد محدد من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة عالية ويبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة ، وتكون مسؤولياتهم مشتركة (**الجميل ، ٢٠٠٥ : ٨**). ولضمان حسن سير الجماعة يتطلب الأمر توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين **الأولى** : تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسييرعمل الجماعة وتنظيم الاجتماعات وتوزيع المهام تقديرات الميزانية والتخطيط الاستراتيجي **والمجموعة الثانية** : تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الافراد داخل الجماعة تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة (**محمد ، ٢٠١٣ : ٦٠**) .

٤- **المهارات الشخصية :** وهي القدرات التي يمتلكها المدراء ومنها المرونة وقبول التحدي وتقديم الدعم لبقية أعضاء الفريق من خلال الحرية في تبادل المعلومات والاستماع الجيد والانصات **(Arnold, 2013:158).** ويقصد بها ايضاً قدرة المدراء على التعامل مع المرؤوسين بطريقة شخصية تؤثر في سلوكهم والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق (**الوهيبي ، ٢٠٠٥ : ٣٩**) .

رابعاً : مفهوم جودة الخدمة الصحية

ان أول من استخدم مفهوم جودة الخدمات الصحية في مجال الطب ممرضة بريطانية تدعى "فلورنس نايتفيل " والتي كانت تشرف على تقديم الرعاية الصحية بالمستشفيات العسكرية خلال حرب القرم وذلك بإدخال معايير أداء بسيطة الى عملها مما أدى الى انخفاض ملحوظ في عدد الوفيات في تلك المستشفيات (**نصيرات ، ٢٠٠٨ : ٣٨٣**) . و مفهوم جودة الخدمة يدور حول فكرة ان الزبون سيحكم على تقييم الخدمة ، كما انها بشكل عام تمثل تصورات الزبون لتجربة الخدمة اذ اكدت معظم الدراسات السابقة على اعتبار الزبائن يمثلون المشاركين الافضل في تقييم جودتها من الاقسام او المنظمة ، وذلك لان الزبائن الداخليين قد لا يستطيعوا التنبؤ بنتائج توفيرٌ خدماتهم الخاصة لهؤلاء الزبائن الخارجيين (**الخماس والتميمي ، ٢٠١٣ : ٤١**) . وتعرف منظمة الصحة العالمية جودة الخدمة الصحية بانها التماشي مع المعايير والأداء الصحيح بطرقة امنة ومقبولة من المجتمع وبتكاليف معقولة ، بحيث تؤدي الى الى احداث تاثير على معدلات المرض والوفيات والاعاقة وسوء التغذية (**الشربيني ، ٢٠٠٦ : ٢٨١**) كما يمكن تحديد مفهوم مفهوم جودة الخدمة من خلال اتباع أسلوب جديد يطلق عليه أسلوب صافي التحليل العقلي كأحد الأساليب المهمة للتنبؤ النظري لنمط العلاقات ، وذلك لتحديد مفهوم جودة الخدمة المدركة تحديداً دقيقاً ، من خلال مراجعة دقيقة لنتائج البحوث المهمة التي تناولت المفهوم وعلاقته ببعض المفاهيم المرتبطة به) مثل الرضا (، ثم استخدام التحليل المنطقي لتمييز المفهومتمييزاً دقيقاً عن باقي المفاهيم النظرى (**احمد ، ٢٠١٣ : ٧١**). والجودة في المنظمات الصحية هي أداء الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من اول مرة لضمان تحقيق الاتي (**غنيم و المنياوي ، ٢٠٠٦ : ٤٠٧**) :

١- تحسين مستوى الأداء بصفة مستمرة .
٢- تقديم افضل خدمة اكلينيكية للمريض .
٣- إرضاء جميع العملاء باختلاف احتياجاتهم وتطلعاتهم .
٤- الإبقاء على العناصر المتميزة من العاملين وتنمية التميز والاجادة .
٥- التشغيل بطريقة اقتصادية.

خامساً : أهمية جودة الخدمة الصحية

تبرز أهمية الجودة في في الخدمات الصحية من خلال تحقيقها الاتي(**مالك ، ٢٠٠٧ : ٢٦**):

١- اقل مستوى من الأخطاء الطبية.
٢- الإقلال من الوقت اللازم لإنهاء المهام الصحية .
٣- الاستفادة المثلى من جميع الموارد المتاحة.
٤- الإقلال من عمليات الرقابة على المنظمات الصحية .
٥- تزايد الاعداد للمنظمات الداخلة إلى السوق والتي تتنافس على معايير الصنف العالمي.
٦- ازدياد عدد الخيارات المتاحة أمام المرضى و زيادة رضا العاملين .
٧- القدرة على إشباع حاجات المرضى والمراجعين للمنظمة الصحية .
٨-الصلة الوثيقة بالمجتمع (**أثارها الصحية والثقافية والحضارية**) و أثرها على خبرات العاملين .

سادساً : ابعاد جودة الخدمة الصحية

للجودة عدة ابعاد تتفاوت في اهميتها حسب نشاط المنظمات و حسب البيئة المحيطة بها ، وفي ما يخص الخدمة الصحية فان هذه الابعاد يجب ان تتلاءم مع الرعاية الطبية والصحية ،الخدمات الادارية والخدمات الساندة الاخرى ، وهي تساعد في تحديد المشاكل وقياس مدى مطابقتها مع المعايير الموضوعة مسبقا . وقدمت العديد من الدراسات ابعاد جودة الخدمة الصحية لذا سوف يتم

التركيز على ما جاء به كلاً من (**الدليمي، ٢٠٠٥:٤٥**) **و** (**حسن، ٢٠٠٨:٣٨-٤٠**) والذين حددوا ابعاد جودة الخدمات الصحية بالاتي :

١- **الملموسية :** يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة على اداء الخدمة بدقة وبثقة، وان الادارات (**الاقسام المختلفة**) تفي بوعودها وتقوم بانجاز الخدمة في الوقت المحدد، ولديها رغبة صادقة في حل المشاكل، و يمُكن الاعتماد عليها في اداء خالي من الاخطاء على وفق توقعات الزبون. وهي مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالامانة في التعامل مع العملاء ، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالادب والاخلاق الحميدة ، اضافة الى ذلك الدعم الذي يتلقاه الموظفون من اداراتهم وانعكاس ذلك على تقديم خدمة افضل (**Zeithaml& Bitner, 2006 : 116**).

٢- **سهولة الوصول الى الخدمات :** أن سهولة الوصول الى الخدمة وخصوصاً الصحية منها تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة (**Shaikh & Rabbani, 2005:195**) وصعوبة الوصول الى الخدمة الطبية قد يؤدي الى نتائج خطيرة منها زيادة الامراض (كقلة التلقيحات) او الوفيات (عدم الوصول في الوقت المناسب) وسهولة الوصول الى الخدمات تعني عدم وجود مايعيقها (**العبيدي ، ٢٠٠٤ : ٣٨**) . وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للمريض من خلال المرونة في اجراءات ووسائل تقديم الخدمة ، فمثلاً استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للمريض أو حل مشاكله المحددة بسرعة وسهولة (**الطائي وقدارة ، 2008 : 38) .**

٣- **السلامة العامة :** وتعني تقليل الخطر للتعرض للإصابات والالتهابات او اية اخطار اخرى تتعلق بالخدمات الصحية ، ويقوم بهذا الاجراء كل من المريض والفريق الصحي كما في عملية نقل الدم ، والاحتياط ضد عدوى مرض الالتهاب الكبد الفيروسي وفيروس الايدز (**Prasad & shekhar , 2010 : 139)** . ومن معايير تقييم جودة الخدمة الصحية بموجب هذا البعد هو سمعة ومكانة المستشفى عالية ، المعرفة والمهارة ا لمتميزة للأطباء والملاك التمريضي والصفات الشخصية لجميع العاملين (**البكري ، ٢٠٠٥ : ٢١٣**) .

٤- **الاستمرارية :** تعني استمرارية مراجعة المريض للطبيب نفسه ، لمعرفته بحالته او قد تعني الاحتفاظ بالملفات الطبية التي تضمن السرية المرضية للمريض التي تمكن الطبيب الجديد من الاطلاع عليها ومتابعة العلاج ، والاستمرارية مهمة والانقطاع يؤدي الى الخطر وتدني مستوى الجودة ، مما يؤدي الى تازم العلاقة بين المريض والكادر الطبي .

٥- **الكماليات :** وهي مقومات الخدمة التي لا تتعلق بالاجراءات الطبية ، بل تلك التي تزيد من اقبال المرضى ورضاهم واستعدادهم لدفع ثمن الخدمة وتمثل بشكل البناء الخارجي ، ووسائل الراحة كالحدائق والتلفاز والكتب وغيرها (**حسن ، ٢٠٠٨ : ٣٩**) .

سابعاً : العلاقة بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية

لقد أدركت المنظمات الصحية في المجتمعات المتقدمة المفاهيم الحديثة في مجال المعرفة والمقدرات الجوهرية ويتطلب ضرورة امتلاك المنظمات الصحية مقدرات جوهرية تمتلك معرفة ومهارات وخبرات لما له من علاقة إيجابية مع العديد من المتغيرات التنظيمية المهمة مثل الميزة التنافسية والإبداع وجودة الخدمة لتمكنها من التكيف وفهم واستخدام المعرفة الضمنية وامتلاك الكفاءات الجوهرية بما يعزز فرص النجاح لدى المنظمات الصحية لاسيما وقد تحول النظر إلى مفهوم النجاح في القطاع الصحي من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى امتلاك القدرة الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارتها لمواردها البشرية والمعرفية والمادية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها. وان المنظمات الصحية العامة تهدف الى تحقيق خدمة للمجتمع لذا فان امتلاكها لمقدرات جوهرية سوف يمكنها من القدرة على ارضاء رغبات المرضى عن المنظمات العامة والطرائق ذات القيمة العالية التي يدركها الزبائن (**المرضى الراقدون**). وان جودة الخدمة الطبية سواء المقدمة من المنظمات

العامة او الخاصة من القضايا الحيوية والشائكة ، والتي استحوذت على اهتمام الحكومات ومنظمات الاعمال والمواطنين والمستهلكين على حد سواء ، وبالنسبة للخدمة العامة فلقد كانت هناك العديد من المحاولات المبذولة من جانب الحكومة واجهزتها المسؤولة للارتقاء بمستوى جودة هذه الخدمة ومن بين هذه المحاولات هي القدرات والمهارات الشخصية التي تمتلكها الكوادر الطبية (**حسن ، ٢٠٠٨ : ٣٦**).

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً : نبذة عن ميدان وعينة الدراسة وخصائص الافراد المبحوثين

يعد قطاع الرعاية الصحية أو القطاع الطبي هو قطاع في النظام الاقتصادي يعمل على توفير السلع والخدمات لمعالجة المرضى من خلال تقديم الرعاية علاجية او الوقائة او التاهيلية او حتى في بعض الأحيان الرعاية غير الضرورية ، وينقسم قطاع الرعاية الصحية الحديثة إلى العديد من القطاعات الفرعية ، كما يعتمد على فرق متعددة التخصصات من الأخصائيين المدربين والمهنيين المساعدين لتلبية الاحتياجات الصحية للأفراد والمجتمعات السكانية. ويمثل قطاع الرعاية الصحية واحدًا من أكبر القطاعات وأكثرها نموًا على مستوى العالم. ونظرًا لأن هذا القطاع ينفق أكثر من (**١٠%**) من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم الدول المتقدمة ، فإنه يشكل جزءًا هائلاً من اقتصاد أي دولة. من هنا جائت أهمية الميدان للدراسة الحالية ، ولقد اختير القطاع الصحي في محافظة صلاح الدين / تكريت لتطبيق الدراسة الحالية ، كونها من المنظمات التي تتسم بدرجة كبيرة من المعرفة والمقدرة الفكرية والخبرة التي يمكن ان توظف في مجال التفكير والاستنتاج ، كما إن الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية أصبح مطلباً ملحاً وضرورة لا غنى عنها في جميع الدول في الوقت الحاضر ومنها العراق حيث حددت عينة الدراسة من (٤٦) طبيبا يعملون في في مجموعة مراكز صحية مختارة، وتم اختيارها لكونها من المراكز الصحية التي تغطي خدماتها اكبر شريحة من المجتمع قياساً بالمراكز الفرعية ضمن القطاع الصحي في مدينة تكريت وتتمثل بـ **(مركز الرازي ، مركز ابن سينا ، مركز العلم ، مركز ابن رشد ، مركز الجامعة)** وتعد هذه المراكز من اكبر المراكز ضمن القطاع الصحي في محافظة صلاح الدين و تعتمد شريحة كبيرة من المجتمع على خدماتها الصحية في تكريت اذ بلغ مجموع الأشخاص الذي تغطي خدماتهم هذه المراكز (**١٦٦١١٦ مواطن)** ،اذ يمكن اعتباره من القطاعات الصحية التي تقدم الخدمات الصحية والعلاجية والوقائية والتعليمية للمجتمع (**التقرير الاحصائي السنوي لدائرة صحة صلاح الدين،:٢٠١٣5).**

وقد قام الباحث بتوزيع (٤٦) استمارة استبيان على العينة المبحوثة وتم استبعاد (٣) استمارات غير صالحة واسترداد (٤٣) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل الاستجابة (**٩٣%**) . وكما مبين في الجدول (2) ادناه :

الجدول (2) توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد في المراكز الصحية المبحوثة

ت	المراكز	نوعه	عدد السكان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	النسب إلى إجمالي الاستمارات الموزعة%
١	الرازي	رئيسي	٥٦٤٣٠	١٢	١١	%24
٢	ابن سينا	رئيسي	٤٣٧٣٠	١٠	٨	%١٧
٣	العلم	رئيسي	٣٦٨٥٦	١٠	١٠	%٢١
٤	ابن رشد	رئيسي	٢٦٦٠٠	٩	٩	%٢٠
٥	الجامعي	رئيسي	٢٥٠٠	٥	٥	%١١

المجمـــوع		١٦٦١١٦	٤٦	٤٣	%٩٣

المصدر : من إعداد الباحث

ويتضح من خلال الجدول (٣) ان وصف أفراد العينة وفق الجنس يتبين أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من المجموع الكلي لأفراد العينة ولكن بفارق ليس بالكبير، في حين شكلت الإناث النسبة الأدنى من مجموع أفراد العينة ، ويلاحظ إن القطاع الصحي يعتمد على الذكور والاناث بنفس القدر ، أما فيما يخص العمر فقد يتبين من الأعداد الواردة في الجدول (٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة الثانية (٤٠-٤٩) سنة أعلى النسب من المجموع الكلي لأفراد العينة وهذا يدل على توجه المنظمات الصحية على الفئات الشبابية في تقديم الخدمة. وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فأن الجدول (٣) يوضح لنا ارتفاع نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه (**بورد**) ، تليها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس يليها الأفراد الذين يحملون شهادة الماجستير ، يلاحظ حصول اغلب الأفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل علمي عالي (**بورد**) و إن هذه النتيجة تظهر القدرة على طرح الأفكار العملية التي تساعد على تطور الخدمات في المنظمات الصحية . و يوضح الجدول (٣) وصف أفراد عينة الدراسة وفق فئات سنوات الخدمة، ويلاحظ أن الأفراد الذين تنحصر مدة خدمتهم بين (٦-١٠) سنوات يفوق العدد في الفئات الأخرى ، يلاحظ ان هناك مستوى عالٍ من الخبرة المراكز الصحية المبحوثة والتي تمنحها القدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمات الصحية واتخاذ القرارات المناسبة لها من خلال قدرات العاملين فيها.

الجدول (٣) خصائص الأفراد المبحوثين في المراكز الصحية عينة الدراسة

الجنس							
ذكر				أنثى			
العدد		%		العدد		%	
٢٨		٦٥		١٥		٣٥	
العمر							
٣٠ فأقل		٣١-٣٩		٤٠-٤٩		٥٠ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	١٢	١٠	٢٤	٢٠	٤٦	٨	١٨
التحصيل الدراسي							
بكالوريوس		ماجستير		دبلوم عالي		دكتوراه(بورد)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١١	٢٦	٧	١٦	٤	٩	٢١	٤٩
سنوات الخدمة							
اقل من ٥ سنوات		٦-١٠		١١-١٥		١٦ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤	٩	١٧	٤٠	٧	١٦	١٥	٣٥

المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

١ – علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى، إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية في

المراكز الصحية عينة الدراسة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**0.898**) عند مستوى معنوية (**٠.٠٥**) ، واعتمادا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4)
علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية على المستوى الكلي

المتغير التفسيري / المتغير المستجيب	جودة الخدمة الصحية
المقدرات الجوهرية	0.898*

عند مستوى معنوية ٠.٠٥ N =43

من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج (Spss)

٢- تحليل الأثر بين المقدرات الجوهرية وجودة الخدمة الصحية على المستوى الكلي والمتغيرات الفرعية .

تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول(**٥**) إلى وجود تأثير معنوي وايجابي للمقدرات الجوهرية مجتمعة في تحسين جودة الخدمة الصحية ، إذ بلغت قيمة (**f**) (**المحسوبة**) (**34.50**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(**4.712**)عند درجتي حرية(**1.18**) وبمستوى معنوية(0.05)، أما معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) فقد بلغ (**0.541**)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا(**B**) واختبار (**t**) لها تبين أن قيمته المحسوبة بلغت (**1.998**) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية(**0.05**) ، وبموجب ذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية مجتمعة في تحسين جودة الخدمة الصحية.

الجدول(٥) نتائج تأثير المقدرات الجوهرية في جودة الخدمة الصحية

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	Bo	التمكين	الاتصال	فرق العمل	المهـــــارات الشخصية	R2	F	
		B1	B2	B3	B4		محسوبة	جدولة
جودة الخدمة الصحية	2.364	-0.049 (1.525)*	-0.481 (1.020)*	0.597 (1.445)*	0.150 (0.437)*	0.451	15.09	2.885
المؤشر الكلي	1.998						34. 50	4.712

قيمة (t) المحسوبة *P<0.05, N=43, df=(1.18), df=(5.14)

من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج (Spss)

أما علاقات الأثر لكل بعد من ابعاد المقدرات الجوهرية في تحسين جودة الخدمة الصحية ، فان الجدول(**٥**) يوضح تأثير التمكين المعنوي في تحسين جودة الخدمة الصحية ، إذ بلغت قيمة (**F**) المحسوبة (**15.09**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(**2.885**)عند درجتي حرية(**١.١٨**) وبلغت قيمة معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$)(**0.451**) ، وبلغت قيمة (**t**) المحسوبة (**1.525**) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية، وتشير معطيات الجدول(**٥**) إلى أن هناك تأثير معنوي للاتصال في تحسين جودة الخدمة الصحية ويدعم ذلك قيمة (**F**) المحسوبة و البالغة (**15.09**) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية البالغة(**2.885**) وبلغت قيمة معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) (**0.451**) ، أما قيمة

(**t**) المحسوبة فقد كانت (**1.020**) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية عند درجتي حرية (**1.18**) ، أما بالنسبة إلى تأثير فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية فان الجدول (٥) يؤشر بان هناك تأثير معنوي وايجابي بين المتغيرين ، ويدعم ذلك قيمة(**F**) المحسوبة والبالغة (**15.09**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(**2.885**) عند درجتي حرية (١.١٨)، وبعامل تحديد (**R^2**) (**0.451**) ، في حين بلغت قيمة (**t**) المحسوبة (**1.445**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. كذلك اشار الجدول (٥) الى معنوية علاقة تأثير المهارات الشخصية في تحسين جودة الخدمة الصحية ، حيث بلغت قيمة (**F**) المحسوبة (**15.09**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**2.885**) عند درجتي حرية (١.١٨) وبمستوى معنوية (**0.05**) وبمعامل تحديد(**R^2**) بلغ (**0.451**) ، أما قيمة (**t**) المحسوبة فقد كانت (**0.437**) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، يتضح مما تقدم إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

ثالثاً : الاستنتاجات

١. تبين ان المقدرات الجوهرية أصبحت من الاساسيات في ظل بيئة الاعمال الحالية بالنسبة للمنظمات ولاسيما الصحية منها، وان هذه المقدرات تساعد على تعزيز جودة الخدمات الصحية.
٢. تبين عدم ادراك تام واهتمام بمفهوم المقدرات الجوهرية واهميتها من قبل افراد العينة.
٣. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية مجتمعة جودة الخدمة الصحية.
٤. تحقق وجود تأثير معنوي بين المقدرات الجوهرية في جودة الخدمة الصحية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية للمقدرات الجوهرية.

رابعاً : التوصيات

١. لابد للمنظمات الصحية من التجاوب السريع للتغيرات الحاصلة في الأسواق أو استباقها، و أن تكون السباقة في تبني مفهوم المقدرات الجوهرية والاستفادة منه في مجال اعمالها.
٢. زيادة مهارات وقدرات الكوادر الصحية في المنظمات الصحية العراقية في ممارسة تبني المقدرات الجوهرية كي تزداد قدرتها على المستوى التشغيلي والمستوى التكتيكي والمستوى الاستراتيجي بما يسهم في زيادة قيمة اعمال المنظمة الصحية وخدماتها .
٣. دعوة المنظمات الصحية العراقية الى التعرف على فلسفة المقدرات الجوهرية فكراً وتطبيقاً، حيث العصر الحالي عصر عصر المعرفة ، والتعرف على كيفية ادارة هذه المقدرات في المنظمات الرائدة في مجال الصحة .
٤. الاهتمام بالزبائن من خلال جودة الخدمة الصحية عبر اشباع حاجاتهم ورغباتهم والسعي الى سعادتهم والامان بدورهم الرئيسٌ المنظمات الصحية وخاصةً في ظل بيئة تتسم لانفتاح التكنولوجي والتقني على مستوى العراق و العالم .

المصادر :

المصادر العربية

١- التقرير الاحصائي االسنوي لدائرة صحة صلاح الدرين ، (٢٠١٣).
٢- باقر، عبد الكريم محسن (٢٠٠٤)، "قياس وادارة المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن.
٣- البكري ، ثامر ياسر ، (2005) ، " تسويق الخدمات الصحية " ، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الاردن.
٤- البكري ، ثامر ياسر ، ٢٠٠٥) ، " ادارة المستشفيات " ، دار اليازوردي العلمية للنشر ،الطبعة العربية ، عمان – الأردن.

٥- الجميل ، ريم سعد ، (٢٠٠٥) ، " العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري واثرها في فاعلية فرق العمل - دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

٦- الدليمي رضاء حازم محمد يحيى ، (٢٠٠٥)، "التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية - بالتطبيق على مستشفيي السلام العام والخنساء في الموصل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٧- حسن ، رضا عبد المنعم محمد ، (٢٠٠٨) ، " العلاقة بين الرسمية والمركزية وتاثيرهما في جودة الخدمة الصحية - دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد / الرصافة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٨- رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، احسان دهش ، (٢٠٠٨) " الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي" ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

٩- الشربيني ، صفاء احمد ، (٢٠٠٦) ، " مدى ادراك المسئولين لابعاد جودة الخدمة الصحية واثره على الممارسات الإدارية – دراسة تطبيقية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد (٣٠) ، العدد (١).

١٠- الطائي، رعد، وقدارة، عيسى (2008) أدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان،

١١- العبيدي ، جنان جميل عبد اللطيف ، (٢٠٠٤) ، " اتجاهات تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مستشفى بغداد التعليمي " ، رسالة دبلوم عالي في ادارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

١٢- العجمي ، محمد حسنين ، (٢٠١٠) ، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية " ط٢ ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن .

١٣- العزاوي ، شفاء محمد علي ، طالب ، ايمن هادي ، (٢٠١٤) ، " تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي - بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجالد (١٩٤) ، العدد (١٢)، جامعة بابل .

١٤- عدون ، ناصر دادي ، (٢٠٠٤) ، " الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " ، ط١ ، دار المحمدية للنشر ، الجزائر .

١٥- محمد ، سناء عريبي ، (٢٠١٣) ، " تاثير المقدرات الجوهرية في تحقيق اهداف المنظمات الفندقية – دراسة تطبيقية في الفنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

١٦- المرسومي ، مروج طاهر هذال ، (٢٠٠٩) ، " التفكير الأستراتيجي وأثره في تطوير المقدرات الجوهرية لتحسين أداء مصرف الرشيد " ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد .

١٧- معالي ، فهمي حيدر ، (٢٠٠١) ، " دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر ، العدد (٢) .

١٨- منهل عارف مالك ، (٢٠٠٧) ، "جودة السلعة واثرها في الحصة السوقية - دراسة استطلاعية في معمل السجاد الميكانيكي " ، رسالة دبلوم في إدارة المستشفيات ، الكلية التقنية الادارية ، جامعة بغداد ، العراق.

١٩- نصيرات، فريد (2008) ادارة المستشفيات، الطبعة الاولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

٢٠- الوهيبي ، خالد بن حمد إبراهيم ، (٢٠٠٥) ، " ور برامج التأهيل القياي في تنمية المهارات القيادية والأمنية – دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية فه الأمنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعوية .

المصادر الأجنبية

21- Arnold, Kristin (2013), " Team Facilitation Training & Main stage Conversation", High stakes Meting Facilitation, USA.

22- Daft, R, (2001) , " Management " , 5th Ed، The Dryden Press، Harcoun College Publisher

23- Johnson Gerry and Scholes Kevan , (1997) , " Exploring Corporate Strategy " , Prentice Hall. 4th .ed.

24- Lin , Hsiu-Chuan ; Lee , Yen-Duen & Tai , Chein, (2012). A study on the relationship between human resource management strategies and core

competencies , The International Journal of Organizational Innovation , vol(4),No (3) .

25- Prasad، D. & Shekhar، B. (2010) , " Importance and the Zone of Tolerance of Passengers' Expectations of Indian Railway Passengers Services by applying RAILQUAL"، Asian Journal of Management Research .

26- Schreyogg, Georg & kliesch, Martina. (2007). How Dynamic can Organizational capabilities are? Towards A Dual – process model of capability Dynamization, Strategic management Journal, Vol (28) .

27- Shaikh, B., & Rabbani, A. (2005) Health Management Information System: A tool to gauge patient satisfaction & quality of care, Eastern Mediterranean Health, Vol (11), No (1) .

28- Zeithaml _ valarie A . & Bitner _ Mary jo & Gremler_ Dwayne D ، Service Marketing , (2006) , " integrating customer focus across the firm " . Fourth Edition . United states : Mc Graw . Hill.