

## المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

بحث ميداني لأراء عينة من الكوادر الادارية في المراكز الصحية في الفلوجة

**The core competencies and their relation to total quality management -  
Field study of the views of a sample of  
the administrative staff in health clinics in Fallujah**

م.م حيدر طه عبدالله

جامعة الأنبار

[Haideralmuslehi88@gmail.com](mailto:Haideralmuslehi88@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2019/ 1 / 14 تاريخ قبول النشر 2019/2 /21 تاريخ النشر 2019/ 12 /25

**المستخلص**

يهدف البحث الى الكشف عن المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية في الفلوجة ، حيث تم تحديد مشكلة البحث في عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث . وقد طبق البحث على عينة من الكوادر الادارية في المستوصفات الصحية في الفلوجة وهي مستوصف ( الشهداء، النزال، الجمهورية، دور السمنت، الوحدة، جبيل) الطبي. واستخدم الباحث الاستبانة للحصول على البيانات وزعت (55) منها وتم استعادة (52) استبانة صالحة منها. واستعمل المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج . وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة .

**الكلمات المفتاحية :** المقدرات الجوهرية، إدارة الجودة الشاملة .

**Abstract**

The research aims at revealing core competencies and their relation to total quality management in the health institutions in Fallujah, where the research problem was identified in several questions about the nature of the relationship and the influence between the research variables. The research was conducted on a sample of administrative staff in the health clinics in Falluja, which is the clinic (Al Shuhada, Al-Nazal, Al-Gomhouria, Al-Samant, Al-Wahda, Jbeil). The researcher used the questionnaire to obtain the information, 55of which were distributed, 52of which were recovered. The analytical descriptive approach was used by using the Statistical Program (SPSS) to reach the results. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between the core competencies and TQM.

**Keywords:** Core Competencies, Total Quality Management

**المقدمة**

شهدت السنوات الاخيرة العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة وبروز المنافسة الشديدة وحالة عدم التأكد في البيئة الخارجية وتأثر المنظمات بالعولمة والتحالفات الاستراتيجية والاندماجات والابتكارات ، مما حذى بالمنظمات البحث عن وسائل وطرق جديدة تمكنها من التكيف مع التغيرات الخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية و تحسين الموقع التنافسي في ظل حالة عدم التأكد التي تمثل السمة الاساسية من سمات العصر الحالي ، ومن هذه الوسائل هي استغلال القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة متمثلة بالموارد البشرية الكفوءة والامكانيات والخبرات والمعدات اوبراءة الاختراع، والتي

تسهم في تحقيق اهداف المنظمة. كذلك إعتادها على ادارة الجودة الشاملة التي تعد من المرتكزات المهمة لنجاح المنظمات التي تركز على التحسين المستمر في كافة العمليات ورفع جودة المنتج وتخفيض تكلفته . والمنظمات الصحية في العراق لاتزال تعيش في حالة تدهور شديد في إدارتها يللمسه عامة الناس، لذا وجب معرفة مدى اعتماد هذه المنظمات على قدراتها الجوهرية في تحقيق الجودة الشاملة ، وقسم البحث الى اربع محاور ،الاول لمنجية البحث والدراسات السابقة ،والمحور الثاني يتضمن الاطار النظري للمتغيرين، والمحور الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيرا المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

### المحور الاول :منهجية البحث والدراسات السابقة

#### اولا: منهجية البحث

##### أ.مشكلة البحث

تعاني المنظمات الصحية في العراق من قصور واضح في أدائها اذ تفتقر الى المنهج الصحيح في إدارتها في ظل استسراء الفساد الإداري وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي ادى الى هجرة الكفاءات الطبية ، واندثار المعدات والبنىات المخصصة وعدم تطويرها ، ونقص حاد في المستلزمات والادوية ، من هنا التمس الباحث هذا الواقع في تلك المنظمات والذي دعاه الى تناول المشكلة والسعي الى حلها في البحث الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة بالتساؤلات الآتية :

1. مامدى وجود المقدرات الجوهرية لدى المنظمات المبحوثة ؟
2. مامدى توافر ادارة للجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة ؟
3. ما طبيعة العلاقة والاثر بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات المبحوثة من وجهة نظر الافراد عينة البحث ؟

#### ب.اهداف البحث

يمكن صياغة اهداف البحث بالنقاط الآتية :

1. تقديم إطار مفاهيمي حول متغيرات البحث وهي المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة .
2. التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الصحية في العراق على المقدرات الجوهرية المتوفرة لديها.
3. التعرف على مدى توافر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية في العراق .
4. دراسة العلاقة والاثر بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية في العراق.

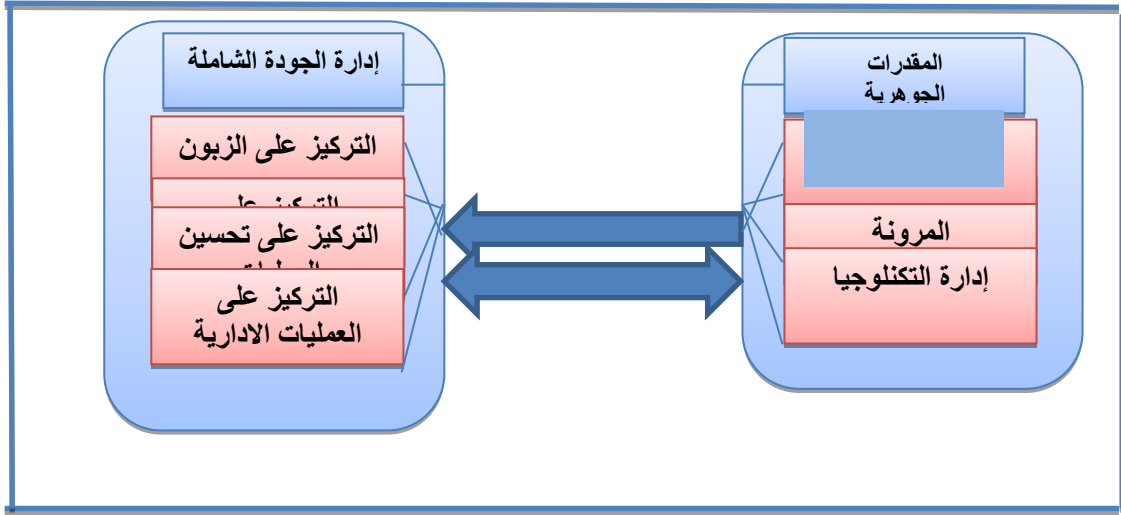
#### ج.اهمية البحث

تتمثل اهمية البحث بالجوانب التالية :

- أ.الاهمية الاكاديمية : متمثلة بتأطير نظري لمفاهيم المتغيرين وبيان العلاقة والاثر بينهما في ضوء الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت المتغيرين .
- ب. الاهمية الميدانية : من خلال اهمية المؤسسات المبحوثة وهي المؤسسات الصحية التي تعتبر من اهم القطاعات الخدمية ضمن المؤسسات العامة.

#### هـ.نموذج البحث

من خلال الجانب النظري للبحث، يمكن وضع أنموذج افتراضي بـ صور حركة متغيرات البحث (المستقلة والتابعة) والشكل (1) يوضح ذلك :-



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



و.فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على العمليات الادارية )، وتتنبق منها اربع فرضيات فرعية وكالاتي:-
  - أ- "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها".
  - ب- "توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها".
  - ت- "توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها".
  - ج- "توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التكنولوجيا و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها".
2. الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها، وينبثق منها اربع فرضيات فرعية هي :

1. يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة .
2. يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في إدارة الجودة الشاملة .
3. يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة .
4. يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التكنولوجيا في إدارة الجودة الشاملة .

ز.مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من كافة المراكز الصحية في مدينة الفلوجة وهي مركز ( الشهداء، النزال، الجمهورية، دور السمنت، الوحدة، جبيل) الطبي ، فيما تمثلت عينة البحث من الكوادر الادارية العاملة في تلك المراكز وذلك لانسجام عملهم مع طبيعة البحث الحالي ، تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت 52 فردا اذ نلاحظ ان نسبة الذكور شكلت نسبة

83% من العينة والنسبة المتبقية والبالغة 17% تمثل الاناث اغلبهم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة البحث :

الجدول (1) خصائص عينة البحث

الجنس	ذكر		انثى	
	30_20	40_31	50_41	60_51
العمر	33%	29%	25%	13%
مدة الخدمة	5_0	10_6	15_11	20_16
	29%	29%	16%	15%
المؤهل العلمي	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عال
	19%	23%	5%	53%
				0

#### د. حدود البحث

تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي تم خلالها كتابة البحث وتحليل النتائج الميدانية خلال الفترة الواقعة من 2018/9/1 الى 2018/12/1 ، اما الحدود المكانية فقد طبق البحث على عينة من الكوادر الادارية العاملة في المراكز الصحية في مدينة الفلوجة .

#### ط.مقاييس البحث

##### 1.مقاييس متغيرات الدراسة

اعتمد البحث على نموذج (Kak 2004) في قياس متغير المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا ) ، وتم الاعتماد على نموذج ( البيرقدار 2012) في قياس متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات ) .

##### 2.المقياس الفئوي

والذي يسمح بإجراء العمليات التحليلية على البيانات المجموعة من قبل الافراد المبحوثين ، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ، وتمت الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدم مجموعة من الادوات الاحصائية وهي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (سبيرمان ) ، تحليل الانحدار البسيط ، اختبار (F-Test) ، اختبار (T-Test) ) .

##### 3.الصدق الاحصائي

استعمل الباحث معامل (Alpha-Cronbach) لقياس الصدق الاحصائي لنتائج البحث ميدانياً بواسطة البرنامج الاحصائي spss ، حيث بلغ معامل (Alpha-Cronbach) للبحث (0.83) وهي نتيجة مقبولة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة على الافراد المبحوثين مرةً اخرى .

#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### أ. الدراسات الخاصة بمتغير المقدرات الجوهرية

1.دراسة البغدادي والعطوي 2011 " تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي" هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة والاثر بين المقدرات الجوهرية والتسويق الريادي ، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري الشركات الصغيرة

والمتوسطة في محافظة النجف الاشرف ، واستعمل البحث الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ، كذلك استعمل المنهج الوصفي التحليلي في منهج البحث ، حيث اختيرت عينة عشوائية من المدراء والبالغ عددها 105 مدير ، واستخدم البحث البرنامج الاحصائي spss في تحليل النتائج ، وقد توصل الى عدة استنتاجات منها عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في التسويق الريادي مما يدل على ان الشركات لم تضع اهدافا محددة لفهم الافكار الجديدة.

2.دراسة Agha&Alrubaiee ,2012 :

### Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance

#### تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية والاداء التنظيمي

ظهر مفهوم المقدرات الجوهرية كمفهوم للاستراتيجية التنافسية اذ انها تمثل مجموعة المعرفة التي تميز الشركة وتوفر ميزة تنافسية على الآخرين، الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية والاداء التنظيمي. حيث تم قياس المقدرات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد: المشتركة الرؤية والتعاون والتمكين. وتم قياس الميزة التنافسية أيضاً من خلال المرونة والإستجابة. حيث تكونت عينة الدراسة من 77 مديرا في صناعة الطلاء في دولة الإمارات العربية المتحدة. , وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير قوي وإيجابي للمقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية، والميزة التنافسية لها أيضا تأثير كبير على الاداء التنظيمي .

#### ب. الدراسات الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة

1. دراسة العتيبي 2010 "مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى أداء الموارد البشرية " هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (35) فقرة ، وتم تحليل البيانات المجموعة بالوسائل الاحصائية وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss حيث تكونت عينت الدراسة من من (75) فردا من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي ، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية .

2.دراسة Prago & Brown 2004

### The relationship between total quality management practices and quality of performance and the role of formal TQM programs

#### " العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الاداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية

"هدفت الدراسة الى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية او عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة ، ومعرفة ماهي طبيعة تلك العلاقة ، وكانت عينة الدراسة من 105 فردا من العاملين في شركات الاتصالات في اسبانيا ، حيث تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة ، وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ، وتوصل الباحث الى ان للجودة الشاملة دورا فعالا والذي يشجع الشركات التي لاتطبق الجودة على تطبيقه ، حيث اظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الادارية والتخطيط الإستراتيجي من خلال ايجاد العلاقة بين متغيرات انجاز الجودة وبين الجودة الشاملة .

## المحور الثاني /الاطار النظري للبحث

## اولا : المقدرات الجوهرية

نال مفهوم المقدرات الجوهرية (Core competence) اهتمام الكتاب والباحثين الذين اتفقوا على مفهومها بأنها تكون من داخل المنظمة وتعتمد على استغلال قدراتها ومواردها من اجل مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والتفوق على المنافسين، حيث اشار (Boguslauskas & Kvedaraviciene,2009:77) الى ان مصطلح المقدرات الجوهرية استخدم لأول مرة عام 1990 من قبل العالمين Prahalad & Hamel في بحث "القدرات الجوهرية للمنظمة" ، واكد العالمان الى ان القدرات الجوهرية هي تعلم جماعي في المنظمة ، من خلال معرفة تقنيات الانتاج المختلفة وتكامل جداول هذه التقنيات (Prahalad ,Hamel,1990:82) ، في حين يرى (Schreoder,2007:20) انها اي شئ تقوم بانتاجه المنظمة بصورة افضل من المنظمات المماثلة ، والتي ربما تستند على رأس مال او موارد بشرية صعبة التقليد او تكنولوجيا او براءة اختراع او اي شئ غير ممكن التقليد بسهولة .

واكد (Johannesson & Palona, 2010: 4) ان القدرات الجوهرية هي جميع الموارد والامكانيات والكفاءات لدى المنظمة والتي تساعد في تحقيق الاهداف المنشودة. وقد اشار (Lin& et.al,2012:159) الى انها الدمج بين المقدرات والمعرفة التراكمية مثل الادارة والتقنيات، وغير ذلك والتي تكون مهمة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية . فيما عزي (Agbada,2013:75) الى ان المقدرات الجوهرية تتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقابليات والاتجاهات التي تستخدمها المنظمة في تحسين اداء العاملين وبما يساعدهم على انجاز اعمالهم بكفاءة . وقد اشار (Deist & winterton,2005:33) الى ان المقدرات الجوهرية تعتبر مورد تنظيمي مهم جدا يمكن المنظمة من تحقيق التفوق من خلال التعلم ونشر المعرفة داخل المنظمة ، حيث تساهم في تحقيق الاهداف المحددة مسبقا ، لذا فإن المقدرات الجوهرية تكون من داخل المنظمة موجهة نحو البيئة الخارجيه تسهم في اضافة القيمة للمنظمة . فيما اعتبر (Russell and Taylor, 2000, 35) المقدرات الجوهرية بأنها القابليات الرئيسة التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ، والتي تتطور بمرور الزمن استنادا الى الخبرة والمعرفة والتي يصعب على الاخرين محاكاتها او تقليدها . وفي ضوء ماسبق يمكن للباحث تعريف المقدرات الجوهرية بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية من موارد بشرية كفوءة وامكانيات وخبرات ومعارف والالات تساهم في تحقيق اهداف المنظمة وتعزز موقعها التنافسي .

## ابعاد المقدرات الجوهرية

اكد (Kak 2004) ان هنالك اربع ابعاد يمكن من خلالها قياس المقدرات الجوهرية للمنظمة وهي (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الاستراتيجية ، ادارة التكنولوجيا ) :

## 1. التعلم التنظيمي

هو عملية نفسية اجتماعية على مختلف المستويات التنظيمية لاكتساب المعرفة وتفسيرها وتخزينها في ذاكرة المنظمة والتي تأخذ عدة اشكال منها التعلم المستمر والحوار والتمكين وكل الامور المتعلقة بتسهيل انتقال المعلومات ( Doshi & khokle,2011:3) ، وينظر اليها (محمد،2013:17) بأنها عملية اكتساب المعرفة الجديدة وتذويها حيث تتدفق من المصدر الى المتعلم فيحدث التعلم اذ يتسلم المتعلم الشئ الجديد ويدرك بأنها عنصر جديد من المعرفة ، حيث يتم فحصها من اجل التحقق من صحتها ام لا ومن ثم مواجهتها بالقبول او الرفض ، واخيرا تذويها بواسطة المتعلم عن طريق ترميزها وتنظيمها بالترتيب. ويرى (sculz,2001:1) ان التعلم التنظيمي يتكون من الافتراض الذي يقول ان المنظمات سلوكها ذكي ، وهذا التعلم هو أداة للذكاء ، وإن كان في بعض الأحيان هناك بعض المعلومات الغير موثوقة

فتقوم المنظمات بتجميع الخبرات والمعلومات والاستدلالات ، وترميزها في مخازن المعرفة التنظيمية، كذلك تستفيد المنظمات من العمليات التي تجمع بين الخبرات الحالية والدروس المستفادة في الماضي.

### 2. رأس المال البشري

هو رصيد المنظمة من العاملين الذين يمتلكون المهارات حيث يعرف في قاموس اكسفورد الانكليزي بأسم (مهارات القوى العاملة) وينظر اليه كمورد مهم ، وهو يشمل فكرة وجود الاستثمارات في الناس مثل التعليم والصحة والتدريب وان هذه الاستثمارات تزيد من انتاجية الفرد (Golden, 2014:1). اذ يرى (شبير ، 2015: 55) بأن رأس المال البشري يمثل العاملون الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات القادرة على ادخال التغييرات والافكار الجديدة والجوهرية واتقان الاساليب المتطورة في المنظمة بفضل التحسين المستمر ، والعقول التي تمتلك معرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق التميز من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن واقتناص الفرص المتاحة ، فيما يرى (Peter,2008:3) بأنها مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي يحصل تترامم لديه خلال الوقت ، ويتم الحصول على رأس المال البشري من خلال الوسائل التعليمية ، التدريب وتجارب الحياة .

### 3. المرونة الاستراتيجية

يعرف (Hitt,2004:45) المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحديد التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية ومن ثم تسخير الموارد المادية والبشرية للاستجابة لهذا التغيير ، ويرى (compe & greenley,2001:1) انها قدرة المنظمة على الموائمة والتكيف المتتالي مع التغيير البيئي ، ويؤكد (البغدادى والعطوي ، 2013:8) ان المرونة الاستراتيجية هي القابلية للتعديل على ما يحدث من مستجدات في الظروف والتغيرات المستقبلية الغير متوقعة ، فكلما زادت حالة عدم التأكد زادت الحاجة الى توفر المرونة في القرارات الاستراتيجية في المنظمة ، وينقل (كاظم وآخرون :2014) عن (الجبوري:2011:91) ان المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الانتقال بين بدائلها الاستراتيجية لموائمة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، والحصول على موقع تنافسي من خلال الانتشار في السوق او الاماكن الجديدة ، وتطبيق التقنيات الحديثة لانتاج المنتجات الاقل تكلفة بطريقة اسرع وافضل من المنافسين .

### 4. إدارة التكنولوجيا

ان المقدرات الجوهرية تعتبر مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتكون من الخبرات العملية والعملية ، وطرق محددة وتجربة ومعدات ، وقدرتها على تصميم وتطوير المنتجات الجديدة من خلال الادارة الفعالة للتكنولوجيا الحديثة (wing,2004:254)، اذ يعرف(Kancharla,2013:2) ادارة التكنولوجيا بأنها العملية التي تهتم بالتخطيط وتطوير وتنفيذ التكنولوجيا من اجل انجاز العمليات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة في حين ذكر (Ismael ,2012:17) بأن ادارة التكنولوجيا تمثل التحديد الفعال لاكتساب وتطوير واستغلال التكنولوجيا لتطوير الاداء داخل المنظمة والحفاظ على المركز التنافسي خارجها ، وقد اكد (zaidi,2011,45) ان ادارة التكنولوجيا تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال جعل المنظمة تعمل بشكل اكثر كفاءة وفاعلية من المنظمات المنافسة ، وهذه المنظمة تركز على الابتكار المستند على التكنولوجيا الحديثة والمهارات والمعرفة في إدارة هذه التكنولوجيا من اجل انتاج المنتج الجديد او تطوير وتعديل المنتجات السابقة

### ثانيا : إدارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الادارية الحديثة نسبيا ، التي حضيت باهتمام المختصين والباحثين والاداريين ، الذين اهتموا بتطوير وتحسين مخرجات المنظمة ، ولمواجهة التحديات الجديدة ، والحصول على رضا الزبائن ، ولقد تعددت المفاهيم والافكار الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كل حسب وجهة نظره ، سواء في المجال



الاكاديمي ، ام الاداري ، ام العلمي وقد عرفها معهد الجودة الفدرالي Federal Institute ادارة الجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل الصحيح وبشكل صحيح من اول مرة مع ضرورة الاعتماد على اراء العملاء والمستفيدين من السلع والخدمات في مدى تحسن الاداء (Federal institute.1990:7) ، وقد بينها Davis & Geotsch بالجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للمنظمات عن طريق تنسيق جهود افراد المنظمة في العمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات (Davis & Geotsch,2002:30)، كما عرفها كروسبي بأنها عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الاداري والتنظيمي الامثل في الاداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية (بدر،2009:37) ، اما(العتيبي ، 2010:14) فقد اشار الى انها عبارة عن سلسلة من الاجراءات الادارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الانشطة.

ويعرف الباحث ادارة الجودة الشاملة بأنها اسلوب متكامل يهدف الى تحقيق رضا المستفيدين من المنظمة وتوقعاتهم إذ يتعاون جميع الموظفين والمتعاملين الخارجيين في المنظمة من اجل تحسين جودة الخدمة او المنتج بناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج الاتي :

1. ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة هو من المفاهيم الحديثة نسبيا في التطبيق .
2. انه يركز على التحسين المستمر في التطوير للحصول على النتائج طويلة المدى.
3. انه يركز على مشاركة الجميع وفي كافة المستويات الادارية بالمنظمة ، بما يشجعهم على تقديم اعلى مستويات من الاداء وتحقيق افضل معايير الجودة .
4. ان هذا المفهوم يركز على المراجعة والاستجابة المستمرة لمتطلبات العملاء .
5. انها عملية مستمرة لاتنتهي عند مرحلة معينة ، اذ انها ترتبط بديمومة وبقاء المنظمة .

### اهمية ادارة الجودة الشاملة

لقد اصبحت الجودة من العناصر المهمة والضرورة في العصر الحالي الذي يتميز بالتغيير السريع والمنافسة العالية ، إذ تكمن اهمية ادارة الجودة الشاملة في (حمود ، 2010:85) :

1. تقليل التكاليف من خلال تكثيف الجهود في تقليل الاخطاء والعمليات الفائضة والتوقعات .
2. تحسين الانتاجية وتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها .
3. زيادة حصة المنظمة السوقية بين المنظمات المنافسة .
4. السعي نحو ارضاء المتعاملين مع المنظمة الخارجيين .
5. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر .
6. تخفيض شكاوى العاملين ، وتقليل نسب الحوادث الصناعية (Besterfield,2003:57)

ويرى الباحث ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض تكلفة المنتج او الخدمة متمثلة في تقليل الاخطاء والتقليل في العمليات الزائدة عن الحاجة وتقليل التأخير وتحسين الاستخدام للالات الداخلة في العمليات، مما ينعكس في تحسين الانتاج والذي بدوره يسمح للمنظمة انتاج منتجات او خدمات ذات جودة اعلى وسعر مناسب مما يوفر لها مركز تنافسي عال بين المنظمات المتنافسة .



### مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة تركز على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهتم بتحسين الجودة ، وعندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتما في تحقيق متسوى عال من الجودة ، وقد حدد Edward Deming اربعة عشر مبدأً لإدارة الجودة وهي كالآتي : (Best & Neuhauser,2005:311)

1. التفكير المستمر في تحسين المنتج او الخدمة ، لتحسين الموقع التنافسي وتوفير فرص العمل .
2. تبني الفلسفة الجديدة للتغيير والاستمرار في تحقيق الهدف الذي يؤدي الى تحسين الجودة .
3. إيقاف الاعتماد على الفحص الشامل، حيث يرى ديمينج ان الجودة تتحقق منذ البداية في الانتاج .
4. عدم النظر الى المشروع على اساس التكلفة فقط ، وانما يشمل النوعية ايضا .
5. التحسين المستمرة لعمليات انتاج السلع او الخدمات وتقليل تكلفتها .
6. الاهتمام بتدريب العاملين ، لانه يساعد في الاستفادة من مواهبهم وقدراتهم بشكل افضل .
7. استخدام اساليب متطورة في الاشراف ، لمواكبة تطور الاعمال .
8. القضاء على الخوف لدى العاملين ، حتى يتمكنو من العمل بشكل فعال .
9. كسر الحواجز بين الاقسام المختلفة ، كي تعمل بشكل متناسق لتحقيق الاهداف المشتركة.
10. ازالة الشعارات والنصائح والاهداف المضللة للعاملين ، والاعتماد على تحقيق الاهداف .
11. ازالة معايير العمل على اساس الحصص والتركيز على فرق العمل .
12. ازالة الحواجز التي تسلب العاملين من حقهم في الفخر بالصناعة.
13. وضع برنامج قوي للتعليم وتطوير الذات.
14. تشجيع العاملين من اجل مواكبة التطوير والتحسين المستمر .

وقد لخص الترتوري واغادير عددا من المبادئ لأدارة الجودة الشاملة منها : (الترتوري واغادير ، 2006:34)

1. التفهم وروح المشاركة والالتزام من قبل الادارة العليا والذي يجعل الجودة من اولوية اهتماماتها .
2. الاستمرار في تحسين العمليات التي تؤدي الى تحسين الجودة .
3. التعاون والتنسيق بين الاقسام المختلفة في المنظمة مع التأكيد على تكوين فرق العمل .
4. اشراك الموردين في عمليات التحسين ، من خلال تعاون المظمة معهم على تطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة .
5. خلق ثقافة في المنظمة تدعم التحسين المستمر وتؤسس علاقات عمل بين العاملين ، ودعم الجهود المتميزة .
6. توزيع المسؤولية على جميع افراد المنظمة في كافة المستويات والوظائف ( Bussenault & Martine,1991:12 )

ويرى الباحث ان هذه المبادئ تعنى بمراقبة الجودة وتحسينها المستمر من اجل تحقيق المواصفات الجيدة في المنتج او الخدمة التي تقدمها المنظمة، فهي تركز على التحسين المستمر لذلك المنتج في جميع النواحي العلمية والعملية والمعرفية .

### ابعاد ادارة الجودة الشاملة

حدد (البيرقدار 2012:7) اربعة ابعاد لإدارة الجودة الشاملة هي :

1. **التركيز على الزبون** : ازداد الاهتمام على الزبون في الالونة الاخيرة وذلك بعد ازدياد شدة المنافسة بين المنظمات ، والذي ادى بدوره الى اهتمام المنظمات باشباع حاجات ورغبات الزبائن وذلك لارضاء واسعاده Besterfield, (2003:49)، والتي تشمل تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين وتحديد حاجاتهم، ومتابعة الشكاوى المقدمة من قبلهم

والعمل على حلها ، كذلك الاخذ بأرائهم عند تطوير المنتجات الجديدة ، والمحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد (بركات ، 2007:34)

2. **التركيز على تلبية احتياجات العاملين** : يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر لدى ادارة الجودة الشاملة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز ، وهو من يقوم بهذه المنهجية لذا يجب معاملته كشريك في المنظمة اعماله ، واعطائهم الصلاحية في تنفيذ اعمالهم ، وتدريبهم على كيفية التعامل مع الزبون، تطوير ادائهم او اتقان مهارات او تقنية جديدة ، وتكوين فرق العمل وتفعيلها داخل المنظمة ، بالإضافة الى تبني المنظمة برنامج حوافر فعال يخلق جو الثقة والتشجيع داخل المنظمة ويدعم الافكار الابداعية الخلاقة (قادة، 2012:7)

3. **التركيز على تحسين العمليات** : ان سر النجاح للمنظمة المتفوقة هو السعي الى التحسين المستمر بشكل تدريجي ، من خلال اداء الاعمال البسيطة بطريقة افضل ، وتحقيق اعلى المستويات للاداء . ويتحقق ذلك من خلال تعريف العاملين على فرص التحسين للاعمال ، واختيار الطرق الجديدة وتسجيل النتائج واقتراح التعديلات (الراشد، 2011:16)

4. **التركيز على العمليات الادارية** : والتي تشمل التخطيط الفعال وذلك بدراسة السوق والحصة السوقية والمنافسة ومتابعة التغيرات في حاجات الزبائن ، ومواكبة التطور التكنولوجي ، ووضع الخطط الكفيلة ، بالاضافة الى الاتصال الفعال الذي يتضمن تعريف العاملين برسالة واهداف المنظمة وتوزيع الادوار ، ومراقبة وقياس جودة الاداء في تقديم المنتج او الخدمة (البيرقدار، 2012:9) .

### المحور الثالث / الجانب العملي للبحث

اولاً: عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات العينة المبحوثة

أ. التحليل الوصفي للمتغير التفسيري (المقدرات الجوهرية وأبعادها)

جرى قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا)، إذ يوضح الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.73) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.79) ، وهذا يشير الى امتلاك المنظمات المبحوثة مقدرات جوهرية من موارد بشرية كفاءة وامكانيات وخبرات ومعارف واليات ومعدات، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

1\_ **التعلم التنظيمي**: يوضح الجدول (2) المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي (التعلم التنظيمي) ، إذ بلغ (4) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (0.75)، وهذه يشير الى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعلم التنظيمي والعمل على نقل المعلومات والخبرات والتجارب الى جميع الافراد العاملين فيها. أما على صعيد الأسئلة فقد تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة إذ حققت الفقرة (2) اعلى متوسط اجابة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.25) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.62) ، وهذا يشير الى وجود افراد ذوو مستوى عال من الخبرات والمعلومات لهم دور في عمليات التطوير التي تحصل في القطاع الصحي، اما الفقرة (3) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.81)، وهي ايضا اعلى من الوسط الحسابي وبانحراف معياري بلغ (0.84) وهذا يوضح ان المنظمات في القطاع الصحي تشجع الاعتماد على الخبرات والتجارب التي نجحت وتعمل على تطبيقها في ارض الواقع .

الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التفسيري (المقدرات الجوهرية) والمتغير الفرعي (التعلم التنظيمي)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع إدارتنا وتدعم التعلم التنظيمي .	3.92	0.62
2	يمتلك مركزنا الصحي افرادا يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة لها تأثير في التحسين المستمر للأداء.	4.25	0.62
3	يشجع المركز الاعتماد على الخبرات الناجحة ومحاسبتها .	3.81	0.84
4	يشجع المركز على اقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية .	4.02	0.93
	اجمالي التعلم التنظيمي	4	0.75
	اجمالي المقدرات الجوهرية	3.73	0.79

2\_ رأس المال البشري: قيس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يشير الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة التي تخص المتغير، اذ حقق هذا المتغير وسط حسابي عام بلغ (3.93) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بالغ (0.74)، وهذا يشير الى اهتمام ادارة المنظمات المبحوثة بزيادة رصيدها من رأس المال البشري والاهتمام بهم وتطويرهم والمحافظة عليهم، أما على صعيد الأسئلة حققت الفقرة (5) اعلى متوسط اجابة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.25) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري (0.74) ، وهذا يشير الى توافر الموارد البشرية الكفوءة وذات الخبرة العالية في المراكز الصحية في الفلوجة حسب اجابات افراد العينة. اما الفقرة (7) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.69) وهي ايضا بمستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.85) .

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (رأس المال البشري)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	يتوفر في مركزنا الصحي موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة والكفاءة .	4.25	0.74
6	نمتلك عاملين لديهم القدرة على قيادة المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات .	3.96	0.65
7	تشجع إدارتنا على جذب واستقطاب الافراد ذوي المهارات المتميزة .	3.69	0.85
8	تهتم الإدارة بتدريب وتطوير الافراد العاملين.	3.85	0.75
	اجمالي رأس المال البشري	3.93	0.74

3\_ المرونة الاستراتيجية: جرى قياس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يشير الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة التي تخص هذا المتغير، حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ ( 3.48) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.86)، وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة لديها المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، أما مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (10) أعلى وسط حسابي بلغ (3.75)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.94)، وهذا يشير الى تركيز المنظمات المبحوثة على تنويع الخدمات المقدمة للزبائن وهذا يتعارض مع الواقع الذي نعيشه فلم نرى سوى رداءة الخدمات المقدمة من تلك المراكز ونقص في المستلزمات الطبية والاهمال والقصور الواضح في ادائها، اما الفقرة (9) فقد حققت أدنى وسط حسابي بلغت قيمته(3.38)، وبانحراف معياري بلغ (0.84) وهذا يشير الى وجود قلة اهتمام المركز الصحي بوضع خطة لزيادة ذوو الاختصاصات المتميزة.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (المرونة الاستراتيجية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	لدى المركز الصحي خطة لزيادة عدد العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة .	3.38	0.84
10	مركزنا قادر على تنويع مزيج الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن.	3.75	0.94
11	تهتم ادارتنا بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها لصالحها .	3.42	0.87
12	تتوافر المرونة اللازمة في خطط عملنا لمواجهة التغيرات المستقبلية .	3.40	0.79
اجمالي المرونة الاستراتيجية		3.48	0.86

4\_ إدارة التكنولوجيا: جرى قياس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يشير الجدول (5) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة التي تخص هذا البعد والذي حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.50) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.86)، وهذا يوضح ان المنظمات المبحوثة تهتم باكتساب وتطوير واستغلال التكنولوجيا لتطوير الاداء داخل المنظمة ومواكبة التطورات الخارجية، أما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (16) أعلى وسط حسابي بلغ (3.65)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.81) وهذا يشير الى وجود ذاكرة لحزن المعلومات في المنظمات المبحوثة مستمدة من التكنولوجيا المتوفرة، اما الفقرة (13) فقد حققت أدنى وسط حسابي إذ بلغت قيمته(3.31)، وهي اعلى بقليل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.89) وهذا يشير الى انحسار الاهتمام باستخدام المراكز الطبية لاحداث الوسائل التكنولوجية ويعزى ذلك بسبب بروز الفساد الاداري الذي نهك مؤسسات الدولة .

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (إدارة التكنولوجيا)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	يستخدم في المركز احدث الوسائل التكنولوجية في كافة العمليات .	3.31	0.89
14	يقوم المركز الصحي بإدخال التحسينات المستمرة من خلال مواكبة التطورات التقنية والادارية .	3.44	0.91
15	يستخدم المركز انظمة معلومات تتصف بالسرعة والتكامل وفي الوقت المحدد .	3.62	0.86
16	تعمل التكنولوجيا على خلق ذاكرة تنظيمية فاعلة.	3.65	0.81
	اجمالي إدارة التكنولوجيا	3.50	0.86

### ب. التحليل الوصفي للمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة وأبعاده)

تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على العمليات الإدارية)، إذ يوضح الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير ، و يوضح الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير إدارة الجودة الشاملة العالي بلغ (3.68) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.80) ، مما يؤكد اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على تحقق ادارة الجودة الشاملة في مراكزهم الصحية وهذا ملاحظه الباحث اثناء الزيارات الميدانية بوجود معايير خاصة للجودة الشاملة تسعى كافة المراكز الصحية الى تطبيقها ويتم مطابقتها نهاية كل عام . وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

1\_ التركيز على الزبون : حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.81) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بالغ (0.71)، وهذا يشير الى ان المنظمات في القطاع الصحي تسعى الى اشباع حاجات المتعاملين معها من المرضى وتعمل على ارضائهم، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة ، وكما موضح في الجدول (6) ، اذ حققت الفقرة (17)، اعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.08) وهي قيمة جيدة وتعتبر أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري (0.86) ، وهذا يشير الى وضع كسب رضا وثقة الزبائن الاهمية القصوى من قبل قيادة المنظمات الصحية، اما الفقرة (20) فقد حقق أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.19) وانحراف معياري بلغ (0.76) وهذه يشير الى قلة اهتمام المنظمات برأي الزبائن عند القيام بأدخال التطويرات والتحسينات التي تحصل في تلك المراكز الصحية وهذا هو الواقع في اغلب المؤسسات الصحية في الدول النامية التي لم تلحق بركب التطور.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير الفرعي (التركيز على الزبون)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يعمل المركز على كسب رضا وثقة الزبائن .	4.08	0.68
18	يتم الاستجابة لمطالب واحتياجات الزبائن بسرعة وكفاءة .	4.04	0.52
19	تتم متابعة شكاوى الزبائن والعمل على حلها .	3.94	0.87
20	يتم اخذ رأي الزبائن عند القيام بعملية التطوير التي تحصل في مركزنا .	3.19	0.76
	<b>اجمالي التركيز على الزبون</b>	<b>3.81</b>	<b>0.71</b>
	<b>اجمالي إدارة الجودة الشاملة</b>	<b>3.68</b>	<b>0.80</b>

**2\_ التركيز على احتياجات العاملين:** جرى قياس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يشير الجدول (7) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.70) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدرة (0.90)، وهذا مؤشر للدلالة على اهتمام المنظمات المبحوثة بالعنصر البشري وتعمل على تلبية احتياجاته. ، أما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (21) أعلى وسط حسابي بلغ (3.92)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري (0.83) ، وهذا يشير الى اهتمام المراكز بتدريب وتطوير العاملين فيها بغية رفع مستوى كفاءتهم وادائهم، اما الفقرة (24) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (3.35)، وانحراف معياري بلغ (0.97) وهذا يشير قلة او عدم وجود مكافآت فردية عادلة للعاملين فيها نتيجة للظروف الاقتصادية التي مر بها البلد والتي دعتة ينهج سياسة النقشف من جهة وانتشار الفساد والمحسوبية في توزيع المكافآت من جهة اخرى .

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (التركيز على احتياجات العاملين)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	يعمل المركز على تدريب وتحفيز العاملين .	3.92	0.83
22	تمنح الادارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الاعمال الموكلة اليهم .	3.71	0.89
23	تشجع ادارة المركز الصحي على العمل الجماعي على اساس فرق العمل .	3.83	0.83
24	يتم منح مكافآت فردية وجماعية عادلة للعاملين	3.35	0.97
	<b>إجمالي التركيز على احتياجات العاملين</b>	<b>3.70</b>	<b>0.90</b>

**3\_ التركيز على تحسين العمليات :** قيس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يوضح الجدول (8) وسطا حسابيا عاما لبعده التركيز على تحسين العمليات بلغ (3.58) وهو اعلى نسبيا من الوسط الفرضي(3) وبانحراف معياري قدرة (0.74)، وهذا يشير الى اهتمام المنظمات وسعيها الى التحسين المستمر لعملياتها بالاضافة الى تقويم اداء تلك العمليات، أما فيما يخص الأسئلة فقد حققت الفقرة (26) أعلى وسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.79) ، وهذا يشير الى قلة تشتت اجابات العينة وانفاقهم بوجود خطط لتقليل الهدر في وقت الانجاز لاعمالهم، اما الفقرة (27) فقد حققت أدنى وسط حسابي بلغت قيمته(3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وهذا يدل الى ان اختيار الطرق الجديدة والمثالية في عمليات المركز لم تلق الاهتمام الكافي عن المعايير الاخرى في المراكز الصحية.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي ( التركيز على تحسين العمليات)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	يتم تحسين كافة الاعمال التي تقوم بها إدارة المركز منذ اول خطوة.	3.67	0.67
26	تتوافر خطط واجراءات لتقليل وقت انجاز الاعمال .	3.81	0.79
27	يتم اختيار الطرق الجديدة والمثالية في عمليات المركز .	3.37	0.81
28	يوجد نظام تقويم اداء فعال لمطابقة النتائج مع ماخطط له مسبقاً .	3.48	0.70
	<b>إجمالي التركيز على تحسين العمليات</b>	<b>3.58</b>	<b>0.74</b>

**4\_ التركيز على العمليات الادارية :** قيس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يوضح الجدول (9) وسطا حسابيا عاما لبعده التركيز على العمليات الادارية بلغ (3.62) وهو اعلى من الوسط الفرضي(3) وبانحراف معياري قدرة (0.88)، وهذا يشير الى اهتمام المراكز المبحوثة بالعمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وقياس جودة الاداء في تقديم المنتج او الخدمة، أما يخص الأسئلة فقد حققت الفقرة (30) أعلى وسط حسابي بلغ (3.81)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.91) وهذا يشير الى وضوح الاجراءات الادارية في تلك المراكز وابتعادها عن الغموض حسب اجابات افراد العينة، اما الفقرة (31) فقد حققت أدنى وسط حسابي إذ بلغت قيمته(3.50)، وبانحراف معياري بلغ (0.78) وهذا يدل الى ان قلة اوانحسار مواكبة التطورات التكنولوجية في المراكز الصحية من حيث الاجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة .



جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي ( التركيز على العمليات الادارية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	توجد خطة واضحة المعالم لما ترغب ان تكون عليه المنظمة مستقبلا .	3.52	0.87
30	تتسم اجراءات وقواعد العمل الاداري بالوضوح والشفافية وعدم الضبابية .	3.81	0.91
31	يتم مواكبة التغييرات الخارجية وادخال التكنولوجيا الحديثة في مركزنا .	3.50	0.78
32	توجد وسائل اتصال فعالة بين مراكز واقسام المركز	3.69	0.96
	اجمالي التركيز على العمليات الادارية	3.62	0.88

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ. اختبار فرضيات الارتباط:

للتحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية وابعاد إدارة الجودة الشاملة واختبار الفرضية الرئيسة الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وأدارة الجودة الشاملة بأبعادها . وفرضياتها الفرعية وذلك باستخدام معامل الارتباط الخطي البسيط (Spearman)).  
يوضح الجدول (10) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى ، اذ يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة بلغت (\*\*0.849). وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة. اما قيمة معامل الارتباط بين المقدرات الجوهرية وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا) بلغت (\*\*0.858، \*\*0.773 ، \*\*0.768 ، (\*\*0.792) على التوالي. وبناء على ذلك تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى .

جدول (10) قيم معامل ارتباط (Spearman) بين ابعاد المقدرات الجوهرية وابعاد إدارة الجودة الشاملة

r = .849	إجمالي إدارة الجودة الشاملة (Y)	التركيز على العمليات الادارية Y4	التركيز على تحسين العمليات Y3	التركيز على احتياجات العاملين Y2	التركيز على الزبون Y1	إدارة الجودة الشاملة
	.745**	.616**	.737**	.633**	.834**	التعلم التنظيمي X1
	.635**	.595**	.527**	.579**	.688**	رأس المال البشري X2
	.768**	.723**	.702**	.720**	.725**	المرونة الاستراتيجية X3
	.710**	.733**	.570**	.699**	.626**	إدارة التكنولوجيا X4

	0.849**	.792**	.768**	.773**	.858**	اجمالي المقدرات الجوهرية X
(N=52)						علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)

- اما في مايتعلق بالفرضيات الفرعية يوضح الجدول (10) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية وكالاتي:
- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة بابعادها (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على العمليات الإدارية) ، ويوضح الجدول اعلا وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التعلم التنظيمي وبين ابعاد إدارة الجودة الشاملة، اذ بلغت معامل الارتباط (\*\*.834، \*\*.633، \*\*.737، \*\*.616). على التوالي بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى .
  - الفرضية الفرعية الثانية(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة بابعادها (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على العمليات الإدارية)، يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين رأس المال البشري وابعاد إدارة الجودة الشاملة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*.688، \*\*.579، \*\*.527، \*\*.595). على التوالي بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.
  - الفرضية الفرعية الثالثة التي نقول ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة بابعادها (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على العمليات الإدارية) يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين المرونة الاستراتيجية وبين ابعاد إدارة الجودة الشاملة اذ بلغت معامل الارتباط (\*\*.725، \*\*.720، \*\*.702، \*\*.723) على التوالي بمستوى دلالة (0.01) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة التكنولوجيا وإدارة الجودة الشاملة بابعادها (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على العمليات الإدارية) يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين إدارة التكنولوجيا وبين إدارة الجودة الشاملة اذ بلغت معامل الارتباط (\*\*.626، \*\*.699، \*\*.570، \*\*.733) على التوالي بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.
- ب. اختبار فرضيات التأثير

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي اثريت في هذا البحث والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة) والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التكنولوجيا في إدارة الجودة الشاملة .

تم التحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ماياتي سيتم توضيح اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وإدارة الجودة الشاملة) جرى اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط ، اذ تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) والذي تم ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي (المقدرات الجوهرية) وتم اعطاء الرمز (X) ، ويوضح الجدول الاتي تحليل التباين الذي يوضح معنوية الانموذج على وفق اختبار (f) حيث بلغت قيمة (f) المحتسبة (129.26) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.17) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (72% ) وهذا يثبت ان للمقدرات الجوهرية تأثير في إدارة الجودة الشاملة وهذا يؤكد ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين،

كما اشيرت قيمة (R<sup>2</sup>) التي تعد مقياسا وصفيا يفسر الفائدة من معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الاخطاء في استعمال معادلة الانحدار ، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.72) وهو يدل ان ما مقداره (72%) من التباين الحاصل في (إدارة الجودة الشاملة) هو تباين مفسر بفعل (المقدرات الجوهرية) الذي دخل الانموذج وان ما مقداره (28%) هو تباين مفسر بفعل عوامل عشوائية لم تدخل انموذج الانحدار. كما اشار الجدول (11) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات البرنامج الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير للمقدرات الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية. والاتي اختبار الفرضيات الفرعية لتوكيد هذه النتيجة.

جدول (11) تحليل تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة				
المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحتسبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التفسيري و ابعاده
إدارة الجودة الشاملة (Y)	.000	129.26	.721	المقدرات الجوهرية (X)
	.000	62.229	.554	التعلم التنظيمي (X1)
	.000	33.698	.603	رأس المال البشري (X2)
	.000	71.685	.589	المرونة الاستراتيجية (X3)
	.000	50.779	.587	إدارة التكنولوجيا X4
	N=52	قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 6.17		

تم استخدام (Simple Regression Analysis)، في تحليل الفرضيات الفرعية، حيث تم صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير المستجيب الحقيقية ( إدارة الجودة الشاملة) وتم اعطاه رمز (Y) والمتغيرات الفرعية التفسيرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا) اذا اعطت الرموز (X1، X2، X3، X4) على التوالي. ويوضح الجدول (11) قيمة (f) المحتسبة للمتغيرات (X1، X2، X3، X4) بلغت قيمتها (62.22، 33.698، 71.68 ، 50.77) على التوالي ، اذ كانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (6.17) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تاثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب ( إدارة الجودة الشاملة) مما يشير الى ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.72) الموضحه بالجدول (11) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1) التعلم التنظيمي (55%) وهذا يعني ان ما مقداره (55%) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X1) التعلم التنظيمي الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (45%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. كما تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

التي بلغت قيمتها للمتغير (X2 رأس المال البشري) (60%) وهذا يعني ان ما مقدارة (60%) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X2 رأس المال البشري) الذي دخل الانموذج، وان ما مقدارة (40%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. وتوضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3 المرونة الاستراتيجية) (59%) وهذا يعني ان ما مقدارة (59%) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X3 المرونة الاستراتيجية) الذي دخل الانموذج، وان ما مقدارة (41%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار، كما توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت قيمتها للمتغير (X4 إدارة التكنولوجيا) (59%) وهذا يعني ان ما مقدارة (59%) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X4 إدارة التكنولوجيا) الذي دخل الانموذج وان ما مقدارة (41%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار، كما يوضح الجدول (11) ان مخرجات النظام الاحصائي بينت معنوية بلغت (0.000) لجميع الابعاد وهذا يؤكد وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية الفرعية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا) في المتغير المستجيب (إدارة الجودة الشاملة) وبناء على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت.

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

1. كشفت النتائج الاحصائية ان جميع الفرضيات بين المقدرات الجوهرية والابعاد الخاصة بها وبين إدارة الجودة الشاملة هي فرضيات طردية و دالة، و هذا يدل على ان المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المؤسسات الصحية في الفلوجة لها دور فاعل في تحقيق الجودة الشاملة فيها .
2. اظهرت المؤشرات الاحصائية عن وجود تأثير معنوي ايجابي لمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده في إدارة الجودة الشاملة، مما يشير الى ان المراكز الصحية التي تتوافر لديها مقدرات جوهرية تستطيع إدارة الجودة فيها بصورة ايجابية.
3. حقق بعد التعلم التنظيمي اعلى وسط حسابي بين ابعاد المقدرات الجوهرية وهذا مؤشر للدلالة اعطاء الاهمية الكبرى من قبل المراكز الصحية بهذا البعد والاستفادة من الخبرات ودروس الماضي في بناء الحاضر والتخطيط للمستقبل .
4. حقق بعد التركيز على الزبون اعلى وسط حسابي بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة مما يمثل اهتمام ادارات المراكز وكوادرها في تقديم الخدمات الصحية لعامة الناس بالطرق التي تحقق رضاهم .
5. بينت النتائج ضعف اهتمام المنظمات المبحوثة بإدارة التكنولوجيا وخاصة فيما يتعلق بتوفير الاجهزة الطبية المتطورة المتخصصة بتشخيص ومعالجة الامراض وقلة توفير الدعم المالي لها وهذا له تأثير على طبيعة العمل في تلك المنظمات.

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة ايلاء اهتمام اكبر من قبل المراكز الصحية بالمقدرات الجهرية المتوفرة لديها بما يضمن ادارة الجودة فيها بشكلها الفاعل والذي يؤدي بدوره الى تحقيق اسبقية تنافسية بين المنظمات الاخرى واداء عالٍ في تقديم الخدمات الصحية للزبائن .
2. الاهتمام بالموارد البشرية الموجودة في المنظمة والعمل على تدريبها وتطويرها ووضع معايير اجور عادلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم وادائهم ، وذلك لان المورد البشري يعتبر اهم مقدره جهرية لدى المنظمة .
3. تخصيص جزء كبير من موازنة المؤسسات من اجل النهوض بالواقع الصحي ، واعتبار هذا القطاع اساسا للنهوض بالمجتمع وتحقيق التقدم والازدهار، وذلك من منطلق ان الجسم السليم في خدمة المجتمع والمؤسسات والبيئة وكافة المجالات في الدولة .
4. مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الاجهزة الطبية الحديثة والتقنيات المستخدمة، والعمل على تقليل مقاومة العاملين للتغيير التكنولوجي وتدريبهم على استخدام تلك التقنيات .
5. الاستفادة من الكوادر المتخصصة في عملية تقييم الاداء ووضع معايير للجودة الشاملة تتناسب مع بيئتنا وواقعنا العراقي من اجل اعطاء قيمة حقيقة عادلة تمثل مقدار تحقيق المواصفة مع المعايير المحددة سلفا .

## المصادر

1. بدر ، رشاد محمود (2009) ، " اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة " رسالة ماجستير ، في إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية -كلية ادارة الاعمال ، غزة .
2. بركات ، منال طه (2007) ، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الاسلامية -غزة .
3. البغدادي والعطوي ، عادل هادي ومهند حميد (2013) ، "تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي - دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف "مجلة القادسية للعلوم الادارية ، المجلد 16 العدد 4 .
4. البيرقدار ، حسين نور الدين (2012) ، "أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف - دراسة تطبيقية على عينه من المصارف الحكومية في محافظة كركوك " الكلية التقنية - كركوك
5. جودة ، محفوظ احمد (2009)، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 .
6. حمود ، خضير كاظم (2010) ، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو، 2000، 9000" ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
7. الراشد ، محمد بن عبد العزيز (2011)، "إدارة الجودة الشاملة -دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية" ، مجلة مكتبة فهد الوطنية مجلد 17 العدد 2 .
8. شبير ، محمد منير (2015) ، "دور انظمة ذكاء الاعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة بنك فلسطين" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية -غزة
9. العتيبي ، فالح شجاع (2010) ، " مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى ادارة الموارد البشرية " رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط .
10. الترتوري، محمد و أغادير، جويحان (2006). "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
11. قادة ، يزيد (2012) ، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيد" ، رسالة ماجستير ، الجزائر .
12. كاظم واخرون ، صادق جبار ، علي جاسم ، امير نعمة (2014)، "المقدرات الجوهرية والتحديد الاستراتيجي العلاقة والاثر - دراسة تطبيقية لأراء عينه من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف " كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة .
13. محمد ، صفاء تايه (2013) ، "دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، دراسة لأراء عينه من اساتذة المراكز البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة " ، كلية التربية للبنات ، جامعة الكوفة .

## المصادر الانكليزية

1. Agbada,A.O&Odejimi,D.O (2013), "Core Competence and Optimizing Bank Capital Mamagrment in Nigeria",International Journal of Financial Research ,Vol,1,4 , No.1
2. Agha & alrubaiee, suha& laith(2012)."Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance " , International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1; January .

3. Best,Mark & Neuhauser,Duncan (2003) , "**W Edwards Deming: Father of quality management, patient and composer**"\_Western Reserve University .
4. Besterfield, D. H, (2003), "**Total Quality Management**", 3rd Ed, Pearson Education International, Prentice-Hall.
5. Boguslauskas &Kvedaraviciene ,Vytautas and Goda ,(2009) ,**Difficulties Inidentifying Company'S Core Competencies And Core Processes**, Journal Of Incinerate Economic-Engineering *vol 62, No 2*.
6. BUSSENAULT & Martine, Chantal and PRETE(1991)," **Organization and management of the company** ", vuibert, paris..
7. \_Pragago & Brown, Daniel I. and alan(2004),"**The Relationship between TOM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TOM Programs: An Australian Empirical Study**", Quality Management Journal Volume 11,Issue 4
8. Chantal Bussenault et Martine Prete (1991) :"**Organization and management of the company**", vuibert, paris, Juillet .
9. Compe, Ian.A & greenley,Gordon ,E (2001) , "**CAPABILITIES FOR STRATEGIC FLEXIBILITY: A COGNITIVE CONTENT FRAMEWORK**" , London Metropolitan University .
10. Davis, Stanley & Goetsch, David L, (2002), "**Introduction to total Quality : productivity, competitiveness, prentice**", Hall Inc, New Jersey, USA,2002,p30.
11. [Deist](#), & Winterton , Delamare AND [Jonathan \(2005\)](#) ,"**What Is Competence?**" , [Human Resource Development International](#) , VOL 8 NO1
12. Doshi, Vijayta & Khokle, Pradyumana,( 2011), **Impact of Interorganizational Relationships on Organizational Learning**, IIMA \_ INDIA, W.P. No. 2011-12-01 .
13. Federal Quality Institute. (1990)."**Federal Total Quality Management: Hand Book**", Washington; D.C, USA.
14. Golden , Claudia (2014) , **human capital** , National Bureau of Economic Research . Harvard University .
15. Hit,micheal (2004) ,"**Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions**" , Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4 .
16. Ismael,ramziveh(2012) ,"**Assessment of Technology Management Practices in Large Manufacturing Firms in Palestine**" Thesis for Master degree of Engineering Management, , An-Najah National University, Nablus, Palestine
17. Johannesson Jokull &Palona Palona (2010)" **The Dynamics of Strategic Capability**" international business research, V.3 no 1.
18. Kak, Anjana,(2004), **Strategic Management, Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations,Global Journal of Flexible Systems Management 2004**, Vol.
19. Kancharla. Anil babu (2013) ,"**Technology Management**" Indian StreamsResearch Journal vol 3 no7
20. Lin &Et.al , Dechang, Lincoln C. W and Qiang Lu (2012), "**Improving business incubator service performance in China: the role of networking resources and capabilities**" [Service Industries Journal](#) , vol 32, NO13



21. Parhald ,C.K. and Hamel ,Gary.(1990) ،‘The Core Competence Of TheCorporation ،Harvard Business Review .
22. Peters, Marybeth (2008). "Human Capital management plan 2004-2008".  
[www.copyright.gov](http://www.copyright.gov)
23. Russel, Roberta S., and Taylor, Bernard W., (2000),operation management, prentice hall, inc., 3rdedition, New Jersey.
24. Sculz,martin (2001) "organizational learning- to appear in: compantion to organizations " , vol 12 no1 .
25. Wang ,Eric T. G. & Wei, Hsiao-Lan ،(2005) ،‘The Importance Of MarketOrientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry"، Total Quality Management and Business Excellence Vol16,No 10.
26. Zaidi , mohammed faizal (2011) ، "Exploring the Concept of Technology Management through Dynamic Capability Perspective" ، International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 5 .