

تأثير المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات (دراسة مقارنة)

أ.د. أنتظار احمد الشمري و م.م محمد شهاب أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية- قسم ادارة الاعمال

الملخص

يسعى البحث الى تشخيص الدور الحيوي للمقدرات الجوهرية في تحسين من مستوى الخدمات , أدراكا لأهمية الموضوع ولمعالجة بعض المشاكل التي تتعلق بمدى اهتمام الوزارتين المبحوثتين بجودة خدمات المقدمة للمواطن, وماهي الصعوبات التي تواجهها في تحقيق ذلك , تم الاعتماد على الاسلوب المسحي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات أذ تم توزيعها على عينتين , العينة الاولى في وزارة الخارجية أما العينة الثانية تعود لوزارة التعليم العالي وتم تحليل الفرضيات باستخدام المسارات في برنامج الاحصائي الحديث (AMOS) وكانت من أبرز النتائج التي تم التوصل اليها هنالك تأثير ايجابي للمقدرات الجوهرية في التحسين من مستوى الخدمات.

The impact of core competencies in servicing marketing (compared study)

Abstract :

The research seeks to diagnose the vital role of the core competencies in improving the level of services. Recognizing the important of the subject and to address some of the problems related to the interest of the subjects ministries in the quality of the services provided to the citizen and what are the obstacles face it to achieve them, The study depended on survey method by using questionnaire as main tool to collect data which are distributed into two samples. The first sample was in the Ministry of Foreign Affairs. The second sample belongs to the Ministry of Higher Education. The hypotheses were analyzed using the tracks in the modern statistical program (AMOS). One of the most prominent results was positive impact for core competencies in improvement of service level.

المقدمة

اكتسبت المقدرات الجوهرية المزيد من الاهتمام في ادبيات الادارة ولاسيما المنظمات الخدمية كونها اعتبرت كمرتكزات استراتيجية يمكن اعتمادها لمواكبة متغيرات وتحديات المشهد التنافسي لبيئة الأعمال المعاصرة , حاول البحث تسليط الضوء على دراسة تأثير المقدرات الجوهرية لاسيما الغير ملموسة في تسويق الخدمات , لذا تم اعتماد المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل وهذا يرجع لعدة أسباب هي: أولاً، لكونه يدعم التسويق الداخلي من خلال خلق رؤية استراتيجية مشتركة لكل أفراد المنظمة. ثانياً، أنه يساند إدارة المنظمة بتطوير برامج التسويق. ثالثاً، يعزز التسويق التفاعلي من خلال تمكين العاملين وخلق روح التعاون عند أداء العمل . فضلاً عن عدم إمكانية محاكاتها او استبدالها بموارد أخرى , بالشكل الذي ينعكس في تعزيز احتكاكها من قبل المنظمات مما يضع عوائق أمام منافسيها. وقد اختيرت عينة الدراسة كل من دائرة البعثات والعلاقات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي فضلاً عن معهد الخدمة الخارجية التابع لوزارة الخارجية وذلك لتساهم الدراسة في الجدل الفلسفي بخصوص مدى تقدم الحاصل في الوزارتين المبحوثتين بتقديم الخدمات للمواطن والسعي إلى إيجاد أفضل السبل لتطويرها.

المبحث الأول منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يعتبر موضوع الخدمات من أهم القضايا في واقعنا المعاصر بالخصوص لمنظمات الخدمية، ولاسيما في قطاع الأعمال ، بسبب ضعف الخدمات المقدمة للزبون نتيجة لما تتمتع به الخدمات من خصائص نادرة تميزها عن المنتج السلعي ، ولتنامي دور قطاع الخدمات في أجمالي الناتج المحلي لمعظم اقتصاديات البلدان المتقدمة Baker,2008:458.

ونتيجة للزيارات الميدانية المتكررة التي قام بها الباحث لوزارتي الخارجية، والتعليم العالي والبحث العلمي يمكن أن نحدد صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالآتي: ان الضعف في مستوى الخدمات الناتج عن عدم الاهتمام باختيار الطريقة المناسبة لتبسيط الاجراءات وزيادة انسيابها في بيئة القطاع العام العراقي ، وبالحديد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الخارجية، ناتج عن عدم الاهتمام بالمقدرات الجوهرية التي يمتلكها العاملون واستغلالها كما ينبغي، مما أدى الى ضعف تسويق الخدمات في تقديم خدمة تحقق رضا الزبون وهو المواطن العراقي .

ثانياً : أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة المذكورة آنفاً، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة عن الاسئلة الآتية:

1. هل هناك تأثير للمقدرات الجوهرية وأبعادها (التعاون، والتمكين، والرؤية المشتركة) في تسويق الخدمات بأبعاده السبعة (المنتج الخدمي، والترويج، والسعر، والتوزيع، والعمليات، والمشاركون، والاظهار المادي). في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الخارجية مجال الدراسة؟

2. ما هو البُعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد القدرات الجوهرية في تسويق الخدمات، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الخارجية مجال الدراسة؟

3. هل يمكن تحديد مستوى اهتمام عينة الدراسة بالمقدرات الجوهرية وأبعاده، وتسويق الخدمات وأبعاده في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الخارجية مجال الدراسة؟

ثالثاً : أهداف الدراسة

تتجه هذ الدراسة إلى تحقيق الأهداف البحثية الآتية:

1. تحديد تأثير القدرات الجوهرية وأبعادها (التعاون، والتمكين، والرؤية المشتركة) في تسويق الخدمات بأبعاده السبعة (المنتج الخدمي، والترويج، والسعر، والتوزيع، والعمليات، والمشاركون، والاظهار المادي). في وزارة التعليم العالي ، والبحث العلمي ، ووزارة الخارجية مجال الدراسة.

2. تحديد البُعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات. في وزارة التعليم العالي ، والبحث العلمي ووزارة الخارجية ، مجال الدراسة.

رابعا : أهمية الدراسة

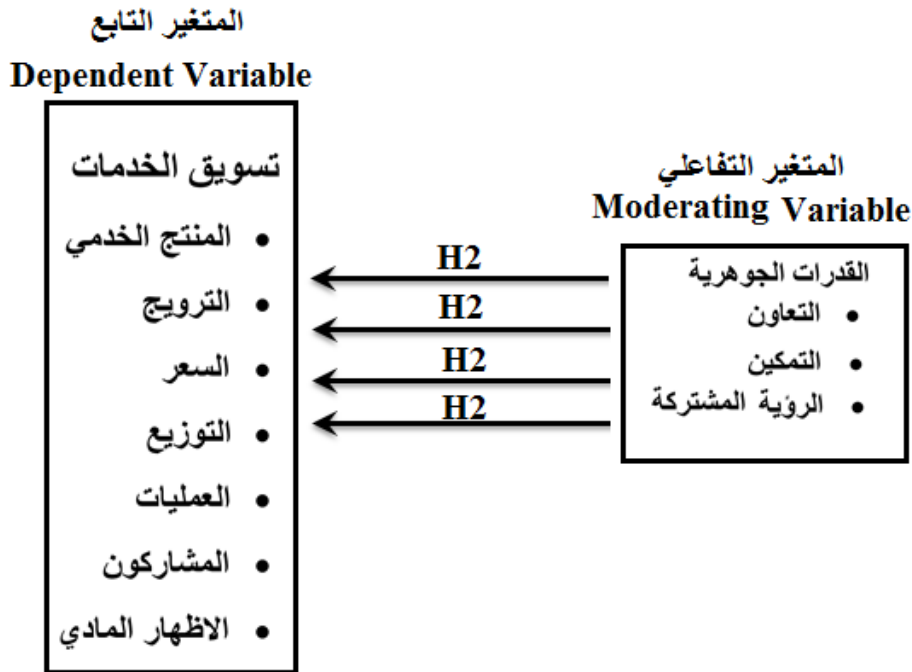
أهتمت الدراسة الحالية في معالجة مشكلة واقعية تؤثر بدورها على أداء الوزارات، ويمكن ان تكون المشكلة نفسها موجودة في الوزارات الاخرى في البلد، إذ سيتاح لها الافادة التطبيقية من الدراسة الحالية في معالجة مشكلتها ، كما استخدم البحث الحالي مجموعة من المقاييس العالمية

الأجنبية التي أعدت لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، يمكن للوزارات الأخرى أن تستفد منها. وكذلك تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ضوء نتائج نموذج الدراسة النهائي، الذي يمكن من خلاله معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية، التي من الممكن أن تساعد الوزارتين مجال الدراسة على إيجاد السبل الكفيلة لزيادة الإدراك لأهمية هذه المتغيرات والأبعاد التي تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

خامسا : مخطط : الدراسة الافتراضي

(باسم فيصل,2012) و (سناء عريبي , 2013) (بشار عباس, 2014) و(هند العامري ,2014) و (أيمن هادي,2015) و (حاتم علي,2016) التي تتعلق بالمتغير التفاعلي "المقدرات الجوهرية".

ودراسات (Awan&Shahzad,2006) و (Gary,2007) و (احمد خلف , 2011) و (حسين فلاح ورد , 2012) التي تتعلق بالمتغير التابع "تسويق الخدمات" فقد قام الباحث بتطوير نموذج فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، وكما هو موضح في الشكل (1) أدناه.



الشكل (1) مخطط للنموذج الفرضي.

من الشكل (1) أعلاه، يظهر لنا إن متغير المقدرات الجوهرية الذي يتكون من الأبعاد (التعاون، والتمكين، والرؤية المشتركة) هو المتغير المستقل **Independent Variable** في حين أعتبر متغير تسويق الخدمات الذي يتكون من الأبعاد (المنتج الخدمي، والترويج، والسعر، والتوزيع، والعمليات، والمشاركون، والاطهار المادي) كمتغير تابع **Dependent Variable**، وسيقوم الباحث بإجراء الاختبارات الاحصائية الملائمة له، من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات والنتائج المترتبة عليها.

سادسا : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الرئيسية (H1): يُتوقع ظهور تأثير إيجابي للمقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات.

- أ. الفرضية الفرعية الاولى (H1a): يُتوقع ظهور تأثير إيجابي لُبعد التعاون في تسويق الخدمات.
 ب. الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يُتوقع ظهور تأثير إيجابي لُبعد التمكين في تسويق الخدمات.
 ج. الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يُتوقع ظهور تأثير إيجابي لُبعد الرؤية المشتركة في تسويق الخدمات.

سابعا : التعريفات الاجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الجدول (1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	التعريف
المتغير المستقل المقدرات الجوهرية	هي تجسد المهارات الاستراتيجية للمنظمة في استغلال مواردها القيمة بشكل يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.
- التعاون	وهو استعداد القوى العاملة لتقاسم الخبرات والعمل بروح الفريق الواحد اثناء أداء أعمالهم.
- التمكين	تفويض القوى العاملة أداء الأعمال المناطة بهم بدرجة عالية من الاستقلالية.
- الرؤية المشتركة	هي مشاركة القوى العاملة في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وتطويرها.
المتغير التابع المزيج التسويقي الخدمي	وهو حزمة من سبعة عناصر متكاملة معتمدة من قبل المنظمة لتسويق الخدمات للزبون
- المنتج الخدمي	هو يمثل نشاط او منفعة يقدمها طرف لطرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية .
- الترويج	وهي تجسد عملية الاتصال المرئي التي تسعى إلى تبادل الحقائق والأفكار والآراء من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات والقنوات.
- السعر	وهو يمثل مقدار قيمة الخدمة المعروضة والتي تعكس مجمل المنافع التي يحصل عليها الزبون مقابل مبلغ مالي معين.
- التوزيع	وهو يمثل عملية الاتصال بالزبون وذلك من خلال الاعتماد على نقاط توزيع مباشرة أو غير مباشرة.
- العمليات	وهي تجسد التسلسل المنطقي من الاجراءات والسياسات الروتينية التي تؤدي دورا " واضحا" في كيفية إنشاء الخدمة وتسليمها للزبون.
- المشاركون	: يمثل العنصر البشري الأساس في عملية إنتاج الخدمات وتقديمها إذ تعتمد طبيعة تقديم الخدمات على سلوكيات القوى العاملة.
- الاظهار المادي	وهي الأدلة المادية التي تتكون من المكاتب والمعدات والموارد والتي تستخدم لإضفاء صفة الملموسية على الخدمة لتخفيض من مستوى عدم اليقين لدى الزبون.

ثامنا : نطاق الدراسة

نتيجة للموافقة الرسمية التي تم استحصالها من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة الخارجية والترحيب الذي أبداه المسؤولون فيها، ولاسيما من خلال امكانية تقديم البيانات اللازمة للدراسة والتي من شأنها ان تعطي نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها، أذ أيدوا وشجعوا الشروع في تطبيق الدراسة الحالية في الوزارتين ، لكونها تلامس المشاكلات التي يعانون منها ولاسيما مستوى الخدمة المقدمة. ونتيجة لعدم إجراء أي دراسة في الوزارات من

هذا النوع، فإن النطاق التطبيقي للدراسة الحالية يشتمل على وزارتي الخارجية، والتعليم العالي والبحث العلمي.

تاسعا : أداة ومقياس الدراسة

1. الاستبانة *Questionnaire*: تمثل الاستبانة التي صممت على شكل كتيب *Booklet*، واحدة من الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات وتحقيق الأهداف المحددة، ولقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحث على عينة الدراسة، قسمت على جزأين أساسيين هما:
الجزء الأول: ويضم (7) فقرات تحتوي على معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية أو ما يعرف بالأسئلة الديموغرافية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس، الحالة الزوجية، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي، عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها).
الجزء الثاني: ويضم (44) فقرة ذات نهايات مغلقة، تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على محورين وقد استخدم في الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي *Five-Point Likert* في الاستبانة كما موضح في الجدول (2)

5	4	3	2	1
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما

2. المقابلات *Interview*:

المقابلات الشخصية بشقيها المهيكلة وغير المهيكلة تعد من أفضل الوسائل للاطلاع والتعرف على طبيعة سير العمل في المنظمات، كونها تسمح للباحث بأن يحصل بشكل مباشر على المعلومات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة من خلال التفاعل المباشر مع أفراد العينة، لذا قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات مع مديري الأقسام في دائرة معهد الخدمة الخارجية لوزارة الخارجية فضلا عن رؤساء أقسام في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتوضيح مدى أهمية البحث وأهدافه ومدى ارتباط الوزارتين بنطاق الدراسة.

عاشرا : مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على كل من وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة الخارجية. أما عينة الدراسة المسحوبة منه عشوائيا فقد تمت بالاستناد إلى (Yamane, 1967:886) الذي أورد صيغة مبسطة لاحتساب حجم العينة باعتماد مستوى الثقة (0.95) ونسبة الخطأ (0.05)، لذا تم تحديد حجم العينة في الدراسة كما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3) حجم عينة البحث.

الوزارة	المجتمع	العينة	الموزع	المسترجع	نسبة الاستجابة	معادلة تحديد حجم العينة
وزارة التعليم العالي	148	106	125	109	87.2	$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$ $n = \frac{148}{1 + 160(0.05)^2}$ $n = 106$
وزارة الخارجية	140	104	125	107	85.6	$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$ $n = \frac{140}{1 + 140(0.05)^2}$ $n = 104$

حيث ان:

n : حجم العينة.

N : حجم المجتمع.

e : احتمال الخطأ (0.05) عند مستوى الثقة (0.95).

المبحث الثاني المقدرات الجوهرية

اولا : مفهوم المقدرات الجوهرية

يعد مفهوم المقدرات الجوهرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر , ولكن عدد من العلماء والباحثين قد اشاروا إليه على نحو عام قبل ان يتم طرحه تحديداً من قبل كلا من (Hamel & Prahalad 1990) , إذ يعد العالم (Selznick,1957) أول من استخدم مصطلح (المقدرات المتميزة/ distinctive competency) عند وصفه لمجموعة من الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة عن سائر المنظمات الاخرى(Choo&Bontis,2000:626) في حين أشارت الباحثة (Penrose 1959) الى دور الموارد المادية , والمعرفة , والتعاون التي تكتنف البيئة الداخلية للمنظمة في تحقيق التميز (Florence &Palpacur,1997:5) , وهذا يفسر لنا بأن موارد البيئة الداخلية للمنظمة سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة بدأت تؤخذ بنظر الاعتبار كأداة مهمة تستخدم للتمييز من قبل المنظمات.

أما العالم (Ansoff 1965) فقد استخدم مصطلح المقدرات (Competencies) وذلك عند إعداده لقائمة فحص شملت المهارات , والموارد القيمة وعدها كمقدرات استراتيجية للمنظمة (Choo&Bontis,2000:625) في حين أشار (Andrews,1972) وكذلك (Rumlt,) (1974) الى الموارد والقابليات النادرة وسماها بالمهارات الجوهرية (Tanka,2003:208) وفي هذا الصدد من الجدير بالذكر أن نشير إلى كتاب (نظرية التطور الاقتصادي) الذي قدم من قبل (Richard & Winter) في جامعة بيل عام (1982) إذ أشاروا فيه الى مدى أهمية المعرفة الضمنية والفكرية للمنظمة (Hind,2005:51) وفي الحقبة الزمنية نفسها نشر الباحث (Wernerfelt,1984) بحثه الموسوم (المدخل المستند الى الموارد) ذكر فيه مدى أهمية الدور المحوري الذي تلعبه الموارد الداخلية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وبالخصوص الاصول

غير المرئية وذلك بسبب صعوبة إمكانية رصدها أو تقليدها من قبل المنافسين (Choo&Bontis,2000:625) (Wernerfelt,1984:171).

وكانت واحدة من أكثر الإسهامات تأثيراً على عمليات صياغة الاستراتيجيات في عام (1990) عندما قام الباحثان (Prahalad & Hamel) بتقديم مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) من خلال سلسلة مقالات نشرت في مجلة جامعة (Harvard) بعنوان "المقدرات الجوهرية للشركات Core Competencies of Corporations" (Clark & Scott,2000:496) وهما بذلك عدا من الرواد الأوائل الذين أشاروا الى هذا المفهوم كحجر أساس في تحقيق الميزة التنافسية , وبمساهمتهما تلك استطاعا ان يقدموا لغة جديدة لصياغة الاستراتيجية (Prahalad & Hamel,1990 :81) (Hussy,1998:79) لقد أشار العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية الى مفهوم المقدرات الجوهرية بمفاهيم متعددة ومن هذا المنطلق نوضح تباين وجهات نظر العلماء والباحثين المهتمين في مجال المقدرات الجوهرية من خلال مجموعة من التعريفات في الجدول أدناه :

الجدول (4) تعريف المقدرات الجوهرية وفق وجهات نظر الباحثين.

ت	الباحث	التعريف
1	(Hamel & Prahalad ,1990:82)	تمثل حزمة من المهارات والتقنيات التي تعكس التعلم الجماعي لمجموعة من المهارات الفردية والوحدات التنظيمية الفرعية".
2	(Coyne & Stephen, 1997: 43)	"تمثل مزيج من المهارات والقواعد المعرفية الكامنة بقدرات القوى العاملة والتي تؤدي مهمة واحد أو أكثر على الصعيد العالمي".
3	(Miller et al , 2001:261)	"تمثل مزيجاً من مهارات التكنولوجيا والإنتاج التي تنتج منتجات للمنظمة وتحقق الميزة التنافسية في السوق".
4	(Thompson & Strickland, 2003:122)	"المقدرات الجوهرية هي نتاج التعلم والخبرات التي تعكس الكفاءة الحقيقية لأداء النشاط الداخلي".
5	(Jonsen etal,2005:156)	"مجموعة فريدة من الأنشطة و العمليات التي بواسطتها يتم توزيع الموارد بطريقة تحقق الميزة التنافسية وتضعب على المنافسين الحصول عليها أو تقليدها أو استبدالها".
6	(Eisner etal,2007:202)	"تعكس التعلم الجماعي في المنظمة من خلال تنسيق المهارات المتنوعة للإنتاج ولتكامل ما بين التقنيات المتعددة بشكل تعاوني".
7	(Taylor etal,2009:17)	"تمثل الموارد أو القابليات التي تمكن المنظمة بأن تقوم بأعمالها وبأداء انشطتها بشكل أفضل من أي شركة أخرى".
8	(Hitt etal ,2011:39)	"تمثل الموارد والقابليات التي تشكل للمنظمة مصدراً للميزة التنافسية".
9	(Frank , 2013 :361)	"اجمالي القدرات التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية للشركة على منافسيها وتعكس شخصيتها".
10	(Wheelen etal ,2015:163)	"اجمالي المقدرات الفريدة لأقسام ووحدات المنظمة كافة".
11	(Heizer etal , 2017 :42)	"حزمة فريدة من المهارات والمواهب التي تمكن المنظمة من أداء أعمالها بمستوى عالمي وبشكل محترف".

نستنتج من التعريفات التي ذكرت في الجدول أعلاه بأن مفهوم المقدرات الجوهرية قد تم الإشارة إليه من زوايا وأبعاد متعددة وهذا يعكس التباين في آراء الباحثين والكتاب أفكارهم.

ثانيا : خصائص المقدرات الجوهرية

أورد الباحثون عددا من الخصائص التي يجب أن تمتاز بها المقدرات الجوهرية وهي كالآتي:

- 1- التفرد الاستراتيجي: يجب أن تتجسد الموارد والقابليات كمواطن قوى نادرة في البيئة الداخلية لتمكن المنظمة من تقديم منتجات متميزة وقيمة (Eisne etal,2007:202).
- 2- غير قابلة للتحويل : أن الميزة التنافسية تصبح مستدامة مادامت تشكل المقدرات الجوهرية حواجز تنافسية أمام المنافسين بحيث يواجهون صعوبة في امتلاكها بسبب ارتفاع كلفة تقليدها (Leonard & Barton,1992:112).
- 3- غير مرئية (غامضة) : ويقصد بها غير واضحة المعالم للجهات المنافسة , وأحيانا تكون غير مرئية للأفراد داخل المنظمة , وهذا بدوره يشكل عائقا أمام قدرات المنافسين الذين يسعون الى تقليدها (James Row,2008:86).
- 4- ديناميكية (مرنة) : في ظل المنافسة القوية يجب أن تكون المقدرات الجوهرية مرنة وتتمتع بدرجة عالية من التكيف مع إجراءات التحسين والتطوير المستمر, وذلك لمواكبة التغيرات البيئية مع مرور الوقت (Bonger&Thomas,1992:3).
- 5- التوجه لخدمة الزبائن : أن أحد أهم المتطلبات الضرورية لمواجهة المنافسة يتمثل بتسليم الخدمات بشكل إيصائي وهذا بدوره يستند على المقدرات الجوهرية للمورد البشري (Petts,1997:552).
- 6- ذاتية التعلم والإبداع : أن المقدرات الجوهرية تعكس مدى مستوى التنسيق الناتج من التعاون والتكامل ما بين القوى العاملة في مختلف مستويات المنظمة , والذي يستند بدوره إلى ثقافة التعلم الجماعي (Pfeffer,2005:95-106).

ثالثا : أهمية المقدرات الجوهرية

تمثل المقدرات الجوهرية أهمية كبيرة في المنظمات الصناعية و الخدمية على حد سواء, وتكمن أهميتها في النقاط الآتية :-

- 1- تمكن المنظمة بأن تمتلك أنشطة تنافسية ذات العلاقة بحيث يكون أداء النشاط الداخلي للمنظمة مميز وأفضل من أداء أنشطة المنظمات الأخرى وبذلك تسمى تلك الأنشطة بالمقدرات الجوهرية (Thompson & Strickland, 2003: 114).
- 2- تجسد الأنشطة الفكرية الغير ملموسة في المنظمة التي تحقق قيمة مضافة لمنتجاتها وبالمقابل فأنها تبني وتحافظ على حصتها السوقية (Losey etal,2005:144).
- 3- تعد المقدرات الجوهرية أحد أهم المصادر التي تستخدم لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع الشركة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل (Michael Armstrong,2007:220).
- 4- أن إدراك المنظمة لمقدرتها الجوهرية يساهم في المحافظة على قدرتها الحالية أو يشجع على إنتاج أنواع جديدة ومميزة من المقدرات (Frank,2013:188) (Hussey,1998:185).

5- توفر للمنظمة أمكانية الوصول الى مجموعة واسعة من الاسواق الجديدة لاستغلال الفرص الاستثمارية وذلك من خلال مساهمتها بإنشاء تشكيلة نادرة من السلع والخدمات بهدف استقطاب زبائن جدد وتلبية متطلباتهم مما يؤدي الى تعظيم الارباح توسيع حصتها السوقية(Thompson & Martin,2005:116).

نستنتج من ذلك أن مفهوم المقدرات الجوهرية استطاع أن يحقق فوائد عديدة للمنظمة في مجالات مختلفة وأنه يعد كسلاح تنافسي يمكن أن تستند عليه المنظمات عند أداء أعمالها مما شجع العديد من الباحثين والمختصين إلى فكرة تضمين المقدرات الجوهرية في صياغة الاستراتيجية , وقد حظي المقترح بقبول واسع واهتمام " متزايد" لما لها من دور حيوي وفعال استطاعت أن تثبته في ميادين العمل .

المبحث الثاني

مفهوم تسويق الخدمات

اولا : مفهوم تسويق الخدمات

حظي مفهوم تسويق الخدمات في وقتنا الراهن باهتمام متزايد على الصعيد الاكاديمي والعملية وذلك توافقا مع تنامي الدور المهم الذي تمارسه الخدمات في كل جانب من جوانب حياتنا اليومية (Hoffman & Batesin,2011:56) في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات المتطورة فضلا عن الانخفاض الحاصل في تكاليف الاتصالات وكذلك زيادة مساهمة قطاع الخدمات في إجمالي الناتج القومي (GDP) بنسبة تتجاوز (65%) في معظم بلدان العالم (Kotler & Armstrong,2014:259) فضلا عن مساهمته بتوليد (1.4) مليون فرصة عمل خلال عام (2018) وهذا ما يُعادل بنسبة (96%) من الزيادة الحاصلة في إجمالي فرص العمل على الصعيد العالمي وفق ما ذكرته تقارير مكتب إحصائيات العمل (Kotler & Keller,2012:355) وبهذا أصبحت القوى العاملة في قطاع الخدمات تشكل أعلى نسبة مقارنة مع سائر مساهمات القطاعات الاقتصادية الأخرى وهذا مما لا شك فيه يؤهل قطاع الخدمات إلى أن يصبح القطاع السائد والمهيمن في اقتصاديات البلدان الأكثر تقدما (Baker,2003:284) هذا بدوره قد حفز الباحثين والمختصين في مجال التسويق على القيام بالعديد من البحوث والدراسات بهدف تحديد مفهوم الخدمات كلا بحسب رؤيته وتوجهه الفلسفي , مما أدى الى نشوء مفاهيم متنوعة . فمن وجهة نظر (Gronroos) أشار إلى إمكانية تحديد الخدمة وذلك من خلال إدراك الأشياء أو الأفعال بالحواس وذلك لعدم ملموسيتها (Gronroos,1994:41) في حين أن (Shostack) ترى أن الأساس الجوهرية المعتمد لتحديد الخدمة يستند على التمييز ما بين الخدمة الجوهرية والخدمات الأخرى التكميلية المحيطة بها (Shostack,1997:73-76) ولعل الكثير من الباحثين أمثال (Baker,2003:2) و(Kotler etal,2005:628) (Hellensen,2010:393) اتفقوا بأنه من النادر ان يتم تقديم خدمة صرفة للزبون بل على الأغلب يتم تسويق الخدمات بطرق تكون فيها الخدمة مرتبطة بالمنتج السلعي , كون المنتج المركب حاليا يعد أحد أهم المتطلبات الرئيسية للزبون. وسوف يتم عرض مجموعة من التعريفات وفق آراء الباحثين والعلماء في الجدول أدناه:

الجدول (5) مفهوم تسويق الخدمات وفق آراء عدد من الباحثين

ت	أسم الباحث	التعريف
1	(Gronroos,1994:45)	"أنها تمثل أشياء تدرك بالحواس وتعرض من قبل مؤسسات معينة"
2	(Shostack,1997:74)	"أنها تمثل منافع غير ملموسة لمنظمات خدمية تقدم للزبائن"
3	(Kotler&Armstrong,2004:113)	"هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تقدم من قبل طرف لآخر بدون نقل لأي ملكية"
4	(Lovelock,2004:14)	"تمثل فائدة غير ملموسة تدرك بالحواس تتجسد بحد ذاتها أو ترفق بشيء مادي ولا يترتب عليها أي ملكية"
5	(Lovelock etal, 2004,)	"هي أنشطة اقتصادية توفر قيمة للزبون في أوقات وأماكن محددة"
6	(Lovelock & Wirtz,2007:15)	"تمثل أنشطة اقتصادية تعرض من قبل شخص لشخص آخر اعتمادا على عامل الوقت والمكان"
7	(Baker & Hart,2008:453)	"تمثل القيمة أو المنفعة الناجمة عن التفاعل ما بين مقدم الخدمة والزبون"
8	(Hoffman & Bateson,2011:4)	"بأنها أعمال أو جهد أو أداء غير ملموس يحقق منفعة"
9	(Kotler & Keller,2012:356)	"تمثل فعلا" أو أداء" غير ملموس من قبل طرف لآخر لا يؤدي إلى ملكية شيء"
10	(Steven,2012:160)	"الخدمة هي شيء ما قيم يقدم للزبون"

تستنتج الدراسة من التعريفات المذكورة في الجدول أعلاه بأن هنالك جدلا "فلسفيا" قائما ما بين الباحثين والمختصين في مجال التسويق بشأن تحديد تعريف للخدمة , وفقا لهذا التنوع الناجم من آراء الباحثين فمن الصعوبة ان نحدد تعريفا "شاملا" وموحدا" للخدمة (البكري,2011:75) وهذا بدوره يشكل عائقا" أمام إدارة المنظمة في صياغة استراتيجيات فاعلة لتسويق الخدمات (الطائي والعلاق,2009:15) ولكن رغم التباين الواضح فجميعهم يلتقون في خط فكري واضح هو بأن الخدمات تمتاز بخاصية مهمة وفريدة تتجسد بعدم ملموسيتها فضلا عن خصائص أخرى , وهذا ما سنوضحه في المبحث الحالي.

ثانيا : خصائص الخدمات

لم يكن تسويق الخدمات لغاية عام (1970) حقلا" أكاديميا" , بسبب ان المفهوم السائد كان يؤمن بأن تسويق الخدمات لا يختلف عن السلع , ولكن بعد انعقاد المؤتمر الدولي الأول في عام (1982) بشأن تسويق الخدمات بدأ الباحثون والمختصون في مجال التسويق (Hoffman & Boteson,2011:56) بالقيام بالعديد من المحاولات البحثية لتحديد الاختلافات الجوهرية ما بين السلع والخدمات (Pride & Ferrell,2009:278) بيان مدى آثارها على البرامج التسويقية (Kotler etal,2005:625).

(1) اللاملموسية : Intangibility

تمثل خاصية اللاملموسية أبرز ما يميز الخدمات عن المنتج السلعي , بمعنى انها لا تملك كيانا" ماديا" (Hollensen,2010:394) وهذا بدوره يشكل عائقا" يمنع الزبون من إدراك الخدمة أو اختبارها قبل الشراء (Mudie & Pirrie,2006:3) (Kotler & Keller,2012:355) وبالمقابل تسعى إدارة المنظمة إلى أن تثبت جودة الخدمة وذلك من خلال " البيئية المادية والقوى العاملة والمعدات والاتصالات) (Kotler & Keller,2012:358) بهدف إرسال إشارات صحيحة وإيجابية تتعلق بجودة الخدمة , مما يساعد على تخفيض مستوى عدم اليقين لدى الزبون بخصوص الخدمة (Kotler & Armstrong,2014:358).

(2) التلازمية : Inseparability

إن الخدمات لا يمكن تخزينها بسبب خاصية اللاملموسية التي تتميز بها , وهذا بدوره يفرض خاصية أخرى على المسوقين وهي التلازمية (Bewie & Buttle,2004:247) وتعد من الخواص التي أثارت اهتمام المسوقين والباحثين كونها تلزم المنظمات الخدمية بإنتاج الخدمة واستهلاكها في الوقت نفسه وهذا بدوره قد طرح عدداً من القيود والتحديات على البرامج التسويقية ومنها : كون حضور الجهة المكلفة بتقديم الخدمة يعد من المستلزمات الضرورية لإنتاج الخدمات وتسليمها (Kotler & Keller,2012:359) نستنتج من ذلك بأن خاصية التلازم تعكس لنا درجة الارتباط الوثيق ما بين الخدمة نفسها والجهة المكلفة بتقديمها , سواء كانت تلك الجهة (فرداً " أو آلة).

(3) التباين : Heterogeneity

إن الخدمات بطبيعتها نادراً ما تكون نمطية أثناء تسليمها للزبائن (Hollensen,2010:395) بسبب طبيعة المكون البشري التي تختلف من شخص إلى آخر , وعليه فمن الصعب جداً أن تتم المحافظة على النمطية نفسها في تقديم الخدمات للزبائن جميعاً" (Baker & Hart,2008:542) بل تزداد درجة التباين كلما ازدادت كثافة العمل أذن فتوحيد الخدمات وعدم إمكانية مراقبة معايير جودة الخدمة يعدان من أهم التحديات التي تفرضها خاصية التباين على المسوقين (Hoffman & Bosteson,2011:70).

(4) الفئانية : peroshability

السمة الرابعة التي ينفرد بها المنتج الخدمي هي خاصية الفئانية والتي تعكس عدم إمكانية تخزين الخدمات (Lee & Carter,2012:337) وبالتالي لا يمكن أن تتوفر فرصة لبيع المنتج الخدمي في المستقبل في حالة عدم بيعه في الوقت الحالي (Baker,2003:591) بالمقابل تفرض هذه الخاصية معوقات عند القيام بالتخطيط والترويج من حيث عدم إمكانية التنسيق ما بين العرض والطلب (Hellenson,2010:394).

ثالثاً : أهمية تسويق الخدمات

إكتسب دور قطاع الخدمات أهمية بالغة أكثر من أي وقت مضى وذلك لأسباب عديدة وأهمها : يساهم قطاع الخدمات بنسبة تصل (25%) من إجمالي التجارة العالمية أذ أن قيمة التجارة العالمية في قطاع الخدمات تنمو بنسبة (10%) سنوياً (Hollensen,2010:393) ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه بالتصاعد كون الزبون يشعر بالرضا والقبول عند حصوله على المنتج السلعي مصحوباً " بخدمة غير ملموسة (Hoffman & Boteson,2011:4).

1- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات (Hoffman & Boteson,2011:4) أذ أشارت تقارير مكتب إحصائيات العمل بأنه خلال عام (2018) يساهم قطاع الخدمات بتوليد (1.4) مليون فرصة عمل على الصعيد العالمي (Kotler & Keller & (2012:355).

2- ازدياد الحاجة إلى قطاع الخدمات بسبب استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في البرامج التسويقية لمنظمات الأعمال مما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في مجال التسويق ومنها التسويق الإلكتروني (Show,2004:299).

3- نمو مساهمة قطاع الخدمات في إجمالي الناتج المحلي (GDP) (Hoffman & Boteson,2011:10) بنسبة تصل إلى (65%) في معظم اقتصاديات البلدان المتقدمة (Kotler & Armstrong,2014:259).

4- ظهور منتجات حديثة تحتاج إلى خدمات سائدة متخصصة من حيث التركيب والتشغيل وخدمات ما بعد البيع كونها تمتاز بدرجة عالية من التعقيد (عزام,2009:268).

رابعا : المزيج التسويقي الخدمي

منذ ان قدم العالم (McCarthy 1964) مفهوم التسويق كوسيلة مفيدة لترجمة خطط التسويق الى الواقع الملموس بدأت العديد من المساهمات العلمية من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة التسويق بهدف تطوير هذا المفهوم , ففي الاتجاه ذاته أضاف العالم (Kotler,1967) "الزبون و البيئة الداخلية " لمكونات التسويق (Gary,2016:14) ولكن بسبب ما تمتاز به الخدمات من خصائص فريدة أصبح مزيج التسوق السلعي لا يتناسب مع طبيعة الخدمات (Pride & Ferrell,2009:281). وذلك بسبب

- التغاضي عن طبيعة الخدمات الأساسية وهي اللاملموسية .

- عدم التركيز على أهمية المكون البشري.

- عدم تعزيز الخدمات من حيث انتاجها واستهلاكها في الوقت نفسه.

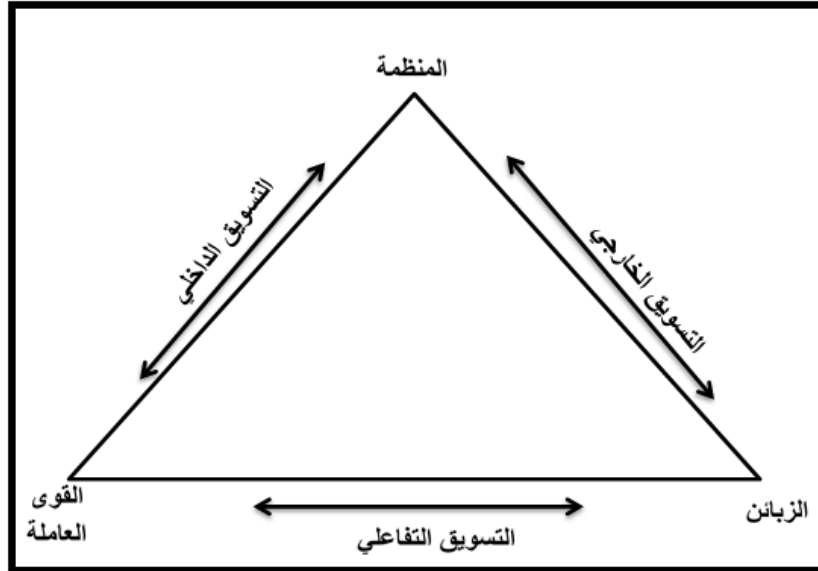
وللأسباب المذكورة أعلاه ظهرت العديد من المحاولات لرسم وتحديد الإطار العلمي للمزيج التسويقي بطريقة تتوافق مع طبيعة الخدمات (Baker,2003:598-599) أذ قام كل " من (Booms & Bitner,1981) بتطوير مفهوم تسويق الخدمات وبتوسيعه وذلك من خلال إضافة ثلاثة مكونات رئيسية وهي : "الأفراد , و العمليات , و الاظهار المادي " وبذلك نشأ مفهوم المزيج التسويقي الخدمي , وقد لقي قبولا " واسعا" في أدبيات التسويق (Gary,2016:17) فقد عرف كل " من (McCarthy & Perreault,1987) المزيج التسويقي الخدمي بأنه : "مجموعة من المتغيرات القابلة للسيطرة التي توجهها المنظمة لإرضاء سوقها المستهدف.

خامسا : العلاقة بين المقدرات الجوهرية وتسويق الخدمات

من أجل تحقيق التمييز في مجال تسويق الخدمات فهذا بدوره يتطلب التركيز والادارة الكفوءه في ثلاثة مجالات رئيسية هي " التسويق الداخلي والتسويق تفاعلي فضلا عن التسويق الخارجي (Kotler&Armstrong,2014:263) في ظل ذلك استطاعت المقدرات الجوهرية ان تلعب دور تفاعلي عن طريق التسويق الداخلي اضافة الى التسويق التفاعلي في تعزيز أثر مركز خدمة النافذة الواحدة بتسويق الخدمات , فقد أعتبر كلا من (Kotler&Keller,2012) "العمل الجماعي وتمكين العاملين" من المتطلبات الرئيسية لنجاح التسويق التفاعلي للخدمات ما بين القوى العاملة في المكتب الامامي والزبون كونها تتيح قدر كبير من المرونة والقدرة على التكيف من خلال حل المشاكل بشكل ذاتي والعمل على توثيق التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة (Kotler&Keller,2012:365) وأضاف كلا من (Kotler&Armstrong,2014) بأن

مستوى جودة الخدمة يعتمد على التفاعل الكفوء ما بين القوى العاملة التي تتولى تسليم الخدمات والزبون (Kotler&Armstrong,2014:263) وفي الاتجاه ذاته ذكر (Baker,2003) بأن "تمكين العاملين" في المكتب الامامي يلعب دور مهم في تقديم الخدمات الايصادية فضلا عن أهمية التدريب لتطوير مستوى التعاون والعمل بروح الفريق (Baker,2003:590) في حين أشار كلا من (Kotler&Keller,2012) الى أهمية خلق "رؤية مشتركة" ما بين المنظمة وكادرها الوظيفي ودورها الفعال في تحقيق التسويق الداخلي للخدمة ما بين مستويات المنظمة كافة (Kotler&Keller,2012:365) أذن يعد بناء المقدرات الجوهرية في المنظمة من أهم المتطلبات الرئيسية لمواجهة التحدي الذي يتمثل بتسليم الخدمات (Lose,2005:44) وعبر كلا من (Kotler&Armstrong,2014) بأن التسويق الداخلي يقصد به ان تتوجه المنظمة نحو القوى العاملة وتعمل على تحفيزهم وان تكون طبيعة عملهم تمتاز بالتعاون وتستند على رؤية مشتركة (Kotler&Armstrong,2014:365).

وكانت لجهود (Kotler&Armstrong,2015) دور كبير في توضيح المجالات الثلاثة للتمييز في تسويق الخدمات من خلال الشكل (19) أدناه.



الشكل (2) مجالات التميز بتسويق الخدمات

Source : Kotler,Philip. & Armstrong,Gary.(2015), "Marketing Introduction" 12^{ed} , Pearson Education Limited, England, p- 246.

المبحث الثالث

الجانب العملي

يحاول الباحث من خلال هذا الاختبار الحصول على معلومات بشأن الوضع الحالي لمتغيرات الدراسة، لذا فالغرض منها هو وصف ما هو موجود، كما يصف مدى اهتمام الأفراد أو وجهة نظرهم حول تلك المتغيرات (Verma, 2013: 29-30). ومن أهم المقاييس الوصفية الوسط الحسابي (*Mean*) الذي يعد من مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري (*Std. Deviation*) الذي يعد من مقاييس التشتت (DeVaus, 2002). ويمكن عرض نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال الجداول الاتية:

جدول رقم (6): مستوى الوصف والتشخيص للمقدرات الجوهرية.

وزارة الخارجية (N=107)			وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (N=109)			المضمون	الفقرات
اتجاه العينة	الانحراف المعياري للإجابة	الوسط الحسابي للإجابة	اتجاه العينة	الانحراف المعياري للإجابة	الوسط الحسابي للإجابة		
اتفق تماماً	0.68	4.50	اتفق	0.87	3.52	يتمتع الملاك الوظيفي ببناء علاقات ودية مع بعضهم البعض	Q.16
اتفق تماماً	0.79	4.35	اتفق	1.06	3.54	هنالك اتصال وتبادل للمعلومات مع الآخرين	Q.17
اتفق تماماً	0.81	4.38	اتفق	1.08	3.61	هناك جهد تعاوني بين الأفراد في تنفيذ المهام الصعبة	Q.18
اتفق تماماً	0.81	4.39	اتفق	1.10	3.48	الادارة تشجع الملاك الوظيفي على العمل والتعلم الجماعي	Q.19
اتفق تماماً	0.80	4.36	اتفق	1.12	3.50	يحقق التعاون والعمل الجماعي الرضا الوظيفي	Q.20
اتفق تماماً	0.55	4.39	اتفق	0.90	3.53	1. التعاون	
اتفق	1.02	4.13	غير متأكد	1.08	3.26	توفر دورات لتدريب ولتطوير الملاك الوظيفي في اتخاذ القرارات	Q.21
اتفق	1.01	3.79	غير متأكد	1.05	3.06	تتيح الادارة للعاملين فرصة التقييم الذاتي	Q.22
اتفق	0.88	3.87	غير متأكد	0.90	3.03	صناعة القرارات تميل إلى نمط اللامركزية .	Q.23
اتفق	0.99	4.12	غير متأكد	1.13	3.32	الملاك الوظيفي قادرون على تحمل المسؤولية عند اداء عملهم	Q.24
اتفق	0.94	3.90	غير متأكد	1.04	3.26	يتمتع الملاك الوظيفي بالقدرة على حل المشكلات ذاتيا	Q.25
اتفق	0.67	3.96	غير متأكد	0.83	3.18	2. التمكين	
اتفق تماماً	0.85	4.36	غير متأكد	1.14	3.39	توجد رؤية واضحة للمنظمة	Q.26
اتفق تماماً	0.76	4.31	غير متأكد	1.05	3.29	تعتبر اهداف العاملين جزء من اهداف المنظمة	Q.27
اتفق	0.95	4.13	غير متأكد	1.04	3.27	أجد أن قيمي متكاملة مع قيم المنظمة	Q.28
اتفق	0.92	4.09	غير متأكد	1.08	3.17	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تكون تشاركية	Q.29
اتفق تماماً	0.76	4.36	اتفق	1.07	3.41	جميع الموظفين ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة	Q.30
اتفق تماماً	0.65	4.25	غير متأكد	0.93	3.31	3. الرؤية المشتركة	
المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج Spss.24							

من خلال الجزء الوسط من الجدول أعلاه يتضح ان مستوى اهتمام الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأبعاد القدرات الجوهرية بدرجة وسط الى عالٍ، وهذا يتبين من خلال الاوساط الحسابية لبعد التعاون التي تراوحت بين (3.48-3.61)، حيث يبين ذلك اتجاه اجابات الموظفين الى الاتفاق حول قدرة الكادر الوظيفي على العمل معا من اجل رؤية واهداف مشتركة، وهذا ما يؤكد وجود عامل التعاون في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبُعد التمكين قد تراوحت بين (3.03-3.26)، حيث يبين ذلك اتجاه اجابات الموظفين الى عدم التأكد حول اتاحة درجة من الحرية للكادر الوظيفي لاتخاذ القرارات في المسائل الادارية او المهام التي يؤديونها وتمتعهم بدرجة من الاستقلالية، وهذا ما يؤكد عدم وضوح عامل التمكين في العمل. ونجد بأن الاوساط الحسابية لبُعد الرؤية المشتركة قد تراوحت بين (3.17-3.41)، حيث يبين ذلك اتجاه اجابات الموظفين الى عدم التأكد، حول اشراك الادارة العليا عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة. ماعدا الفقرة Q.30 التي تنص على ان (جميع الموظفين ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة) فهي تشير الى اتفاق العينة عليها. وهذا ما يؤكد عدم وضوح عامل الرؤية المشتركة في العمل. وان ما يعزز هذه النتائج هو دقة الاجابات وعدم انحرافها، نتيجة لقيم الانحرافات المعيارية الصغيرة التي تراوحت بين (0.83-1.14).

بينما نلاحظ من خلال الجزء الايسر من الجدول أعلاه ان مستوى اهتمام الموظفين في وزارة الخارجية بأبعاد القدرات الجوهرية بدرجة عالٍ الى عالٍ جداً وهذا يتبين من خلال الاوساط الحسابية لبُعد التعاون التي تراوحت بين (4.35-4.50)، حيث يبين ذلك اتجاه اجابات الموظفين الى اتفاق تماماً حول قدرة الكادر الوظيفي على العمل معاً من اجل رؤية واهداف مشتركة، وهذا ما يؤكد وجود عامل التعاون في العمل بشكل عال جداً. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبُعد التمكين قد تراوحت بين (3.79-4.13)، حيث يبين ذلك اتجاه اجابات الموظفين الى الاتفاق حول اتاحة درجة من الحرية للكادر الوظيفي لاتخاذ القرارات في المسائل الادارية او المهام التي يؤديونها وتمتعهم بدرجة من الاستقلالية، وهذا ما يؤكد وجود عامل التمكين في العمل. ونجد بأن الاوساط الحسابية لبُعد الرؤية المشتركة قد تراوحت بين (4.09-4.36)، حيث يبين ذلك اتجاه اجابات الموظفين من الاتفاق الى الاتفاق تماماً، حول اشراك الادارة العليا عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة. وهذا ما يؤكد وجود عامل الرؤية المشتركة في العمل. وان ما يعزز هذه النتائج هو دقة الاجابات وعدم انحرافها، نتيجة لقيم الانحرافات المعيارية الصغيرة التي تراوحت بين (0.55-1.02).

وزارة الخارجية (N=107)			وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (N=109)			المضمون	الفقرات
اتجاه العينة	الانحراف المعياري للإجابة	الوسط الحسابي للإجابة	اتجاه العينة	الانحراف المعياري للإجابة	الوسط الحسابي للإجابة		
اتفق تماماً	0.87	4.30	غير متأكد	0.97	3.33	تمتاز الخدمة بدرجة عالية من الجودة وتحظى برضا المواطن	Q.31
اتفق تماماً	0.91	4.25	غير متأكد	1.10	3.28	تمتاز خدمات المنظمة بالجودة العالية	Q.32
اتفق تماماً	0.83	4.37	غير متأكد	1.11	3.38	تحرص الإدارة على إنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة	Q.33
اتفق تماماً	0.82	4.37	غير متأكد	1.11	3.32	الخدمات المقدمة تنجز بأقل وقت ممكن	Q.34
اتفق تماماً	0.73	4.32	غير متأكد	0.97	3.33	1. المنتج الخدمي	
اتفق تماماً	0.95	4.22	غير متأكد	1.05	3.11	تستخدم المنظمة وسائل حديثة لأعلام المواطن عند إنجاز المعاملة	Q.35
اتفق تماماً	0.93	4.30	غير متأكد	1.17	3.28	تهيء الإدارة أماكن (مكاتب) مخصصة لمقابلة المواطنين	Q.36
اتفق تماماً	0.79	4.20	غير متأكد	1.16	3.07	تحرص الإدارة على اختيار اشخاص يمتلكون مهارات بتسويق الخدمات	Q.37
اتفق تماماً	0.87	4.22	غير متأكد	1.13	3.19	تحرص الإدارة على نشر صورة حسنة عن خدماتها	Q.38
اتفق تماماً	0.70	4.24	غير متأكد	0.97	3.17	2. الترويج	
اتفق	1.03	3.48	غير متأكد	1.15	2.61	يتوفر التمويل الكافي لتغطية تكاليف تقديم الخدمات للمواطن	Q.39
اتفق	1.15	3.73	غير متأكد	1.25	2.83	يتم تقديم الخدمات بأسعار مناسبة للمواطنين	Q.40
اتفق	1.04	3.90	غير متأكد	1.35	2.85	يتلاءم السعر مع جودة الخدمة المقدمة	Q.41
اتفق	1.31	3.49	لا اتفق	1.33	2.59	تستخدم المكافآت والحوافز كأداة لتحفيز الملاك الوظيفي	Q.42
اتفق	0.82	3.65	غير متأكد	1.13	2.72	3. السعر	
اتفق	1.31	3.65	غير متأكد	1.36	2.84	العبء الإداري موزع بشكل متساوي بحسب مراحل إنجاز العمل	Q.43
اتفق	1.12	4.04	غير متأكد	1.13	3.01	ساعات العمل المخصصة تتناسب مع مراحل إنجاز العمل	Q.44
اتفق	0.91	4.19	غير متأكد	1.32	3.18	مبادرات النموذج تقلل من مدة انتظار المواطن لغاية تسليم خدمة	Q.45
اتفق	0.97	4.15	غير متأكد	1.20	3.14	كفاءة الموظف ومهاراته تتناسب مع طبيعة العمل	Q.46
اتفق	0.83	4.01	غير متأكد	1.15	3.04	4. التوزيع	
اتفق تماماً	0.92	4.23	اتفق	1.10	3.42	تعتمد الإدارة تسلسلاً "منطقياً" في عمليات تقديم الخدمات	Q.47
اتفق	0.96	4.17	غير متأكد	1.08	3.19	تختصر الإدارة الإجراءات غير الضرورية في إنجاز المعاملات	Q.48
اتفق	1.11	4.10	غير متأكد	1.13	3.31	فترات الاختناق الوظيفي تعالج من خلال نظام الحجز الإلكتروني	Q.49
اتفق	1.09	4.00	غير متأكد	0.97	3.17	يتمتع الملاك الوظيفي بالحرية الكافية أثناء تقديم الخدمات	Q.50

5. العمليات		3.27	0.97	غير متأكد	4.13	0.83	اتفق
Q.51	تعتمد الإدارة لوحات لعرض المعلومات بشكل إلكتروني للمواطن	3.61	1.05	اتفق	4.31	0.76	اتفق تماماً
Q.52	تصميم المبنى ينسجم مع الخدمات المقدمة	3.60	1.08	اتفق	4.00	1.06	اتفق
Q.53	يتمتع الملاك الوظيفي بالكياسة والأمانة	3.66	1.13	اتفق	4.25	0.87	اتفق تماماً
Q.54	تعتمد الإدارة على قاعدة بيانات اثناء معالجة الخدمات وتقديمها	3.56	1.10	اتفق	4.19	0.93	اتفق
6. الاظهار المادي		3.61	1.00 <th>اتفق</th> <th>4.19</th> <th>0.72</th> <th>اتفق</th>	اتفق	4.19	0.72	اتفق
Q.55	تضع الوزارة في حساباتها رضا المواطن أولاً	3.59	1.18	اتفق	4.34	0.83	اتفق تماماً
Q.56	سياسة الوزارة قائمة على الاستماع لآراء المواطنين ولمقترحاتهم	3.28	1.01	غير متأكد	4.12	0.85	اتفق
Q.57	توفر الوزارة النصح والإرشاد بخصوص سير معاملات المواطنين	3.41	1.12	اتفق	4.40	0.76	اتفق تماماً
Q.58	تؤمن الوزارة السرعة في المراسلات مع سائر الوزارات والوكلاء	3.32	1.04	غير متأكد	4.31	0.71	اتفق تماماً
7. المشاركون		3.40	0.97 <th>اتفق</th> <th>4.29</th> <th>0.61</th> <th>اتفق تماماً</th>	اتفق	4.29	0.61	اتفق تماماً
المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج Spss.24							

من خلال الجزء الوسط من الجدول أعلاه يتضح أن مستوى اهتمام الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأبعاد تسويق الخدمات الحكومية بدرجة وسط الى عال، وهذا يتبين من خلال الاوساط الحسابية لبعد المنتج الخدمي التي تراوحت بين (3.28- 3.38)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين الى عدم التأكد حول النشاط او المنفعة التي يقدمها طرف لطرف آخر وتكون في الاساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، وهذا ما يؤكد عدم وضوح عامل المنتج الخدمي في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد الترويج قد تراوحت بين (3.07- 3.28)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين الى عدم التأكد حول عملية الاتصال المرئي الفعال والتي تسعى الى تبادل الحقائق والافكار والآراء والمشاعر من خلال مجموعة متنوعة من الادوات والقنوات، وهذا ما يؤكد عدم وضوح عامل الترويج في العمل. ونجد بأن الاوساط الحسابية لبعد السعر قد تراوحت بين (2.59- 2.85)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين من عدم الاتفاق الى عدم التأكد، مقدار قيمة الخدمة المعروضة والتي تعكس مجمل المنافع التي يحصل عليها الزبون مقابل مبلغ مالي معين. ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين الى عدم التأكد حول التسلسل المنطقي من الإجراءات والسياسات الروتينية التي تلعب دوراً واضحاً في كيفية إنشاء الخدمة وتسليمها للزبون، ماعدا الفقرة Q.47 التي تنص على أن (تعتمد الادارة تسلسل منطقي في عمليات تقديم الخدمات) فهي تشير إلى عدم اتفاق العينة عليها، وهذا ما يؤكد عدم وضوح عامل العمليات في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد التوزيع قد تراوحت بين (2.84- 3.18).

يبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين الى عدم التأكد حول عملية الاتصال بالزبون وذلك من خلال الاعتماد على نقاط توزيع مباشرة أو غير مباشرة، وهذا ما يؤكد عدم وضوح عامل التوزيع في العمل. ونجد بأن الاوساط العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد الاظهار المادي قد تراوحت بين (3.56- 3.66)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين إلى الاتفاق حول الأدلة المادية التي تتكون من المكاتب والمعدات والموارد والتي تستخدم لإضفاء صفة الملموسية على الخدمة لتخفيض من خاصية اللاملموسية وعدم اليقين، وهذا ما يؤكد وجود عامل الاظهار المادي في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد المشاركون قد تراوحت بين (3.84- 3.59)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين من عدم التأكد الى الاتفاق حول العنصر البشري الاساس في عملية إنتاج الخدمات وتقديمها إذ تعتمد طبيعة تقديم الخدمات على سلوكيات القوى العاملة، وهذا ما يؤكد وضوح جزء وغياب جزء آخر من عامل المشاركين في العمل. وان ما يعزز هذه النتائج هو دقة الاجابات وعدم انحرافها، نتيجة لقيم الانحرافات المعيارية الصغيرة التي تراوحت بين (1.36- 0.97).

بينما نلاحظ من خلال الجزء الأيسر من الجدول أعلاه ان مستوى اهتمام الموظفين في وزارة الخارجية بأبعاد تسويق الخدمات الحكومية بدرجة عال الى عال جداً، وهذا يتبين من خلال الاوساط الحسابية لبعد المنتج الخدمي التي تراوحت بين (4.25- 4.37)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين إلى الاتفاق التام حول النشاط أو المنفعة التي يقدمها طرف لطرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، وهذا ما يؤكد وضوح عامل المنتج الخدمي في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد الترويج قد تراوحت بين (4.20- 4.30)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين إلى الاتفاق التام حول عملية الاتصال المرئي الفعال والتي تسعى الى تبادل الحقائق والافكار والآراء والمشاعر من خلال مجموعة متنوعة من الادوات والقنوات، وهذا ما يؤكد وضوح عامل الترويج في العمل. ونجد بأن الاوساط الحسابية لبعد السعر قد تراوحت بين (3.48- 3.90)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين إلى الاتفاق، حول مقدار قيمة الخدمة المعروضة والتي تعكس مجمل المنافع التي يحصل عليها الزبون مقابل مبلغ مالي معين، وهذا ما يؤكد وضوح عامل السعر في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد التوزيع قد تراوحت بين (3.65- 4.19)، ويبين ذلك اتجاه إجابات

الموظفين إلى الاتفاق حول عملية الاتصال بالزبون وذلك من خلال الاعتماد على نقاط توزيع مباشرة او غير مباشرة، وهذا ما يؤكد وضوح عامل التوزيع في العمل. ونجد بأن الاوساط الحسابية لبعد العمليات قد تراوحت بين (4.00- 4.23)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين إلى الاتفاق حول التسلسل المنطقي من الاجراءات والسياسات الروتينية التي تلعب دور واضح في كيفية إنشاء الخدمة وتسليمها للزبون، ماعدا الفقرة Q.47 التي تنص على (تعتمد الادارة تسلسل منطقي في عمليات تقديم الخدمات) فهي تشير الى الاتفاق التام عليها من قبل العينة، وهذا ما يؤكد وضوح عامل العمليات في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد الاظهار المادي قد تراوحت بين (4.12- 4.40)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين إلى الاتفاق التام حول الادلة المادية التي تتكون من المكاتب والمعدات والموارد والتي تستخدم لإضفاء صفة الملموسية على الخدمة لتخفيض من خاصية اللاملموسية وعدم اليقين، وهذا ما يؤكد وجود عامل الاظهار المادي في العمل. كما نجد بأن الاوساط الحسابية لبعد المشاركون قد تراوحت بين (4.12- 4.40)، ويبين ذلك اتجاه إجابات الموظفين من الاتفاق إلى الاتفاق التام حول كون العنصر البشري الأساس في عملية إنتاج وتقديم الخدمات حيث تعتمد طبيعة تقديم الخدمات على سلوكيات القوى العاملة، وهذا ما يؤكد وضوح عامل المشاركون في العمل. وإن ما يعزز هذه النتائج هو دقة الإجابات وعدم انحرافها، نتيجة لقيم الانحرافات المعيارية الصغيرة التي تراوحت بين (0.61-1.31).

مناقشة النتائج

سيتم في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة، لغرض التأكد فيما اذا كانت هذه النتائج تجيب على اسئلة الدراسة بشكل فاعل، باعتبار هذه الاسئلة تحتاج الى معالجة من أجل معالجة مشكلة الدراسة، وتحقيق أهدافها.

السؤال الاول:

فيما يخص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في فقرة تحليل الارتباط، أن هنالك علاقة إيجابية ومعنوية بين القدرات الجوهرية ككل وتسويق الخدمات ككل، وكل بعد على حده، أي (التعاون، والتمكين، والرؤية المشتركة)، مما أسهم في تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة بهذا الشأن، والتي أظهرت نتائجها بأن هنالك تأثيراً متوسطاً نسبياً للقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات بأبعاده، الذي أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية الثلاثة التابعة لها. وعلى الرغم من أن نتائج هذه الفرضية الرئيسية وأبعادها جاءت متوسطة وليست عالية، إلا أن هذه النتائج المتحققة، جاءت لتتفق مع ما تم طرحه في الدراسات السابقة، والاطار المفاهيمي الذي تناولته الدراسة، الذي ظهر فيه بأن القدرات الجوهرية تؤثر في تسويق الخدمات وأبعاده.

أما فيما يخص وزارة الخارجية، فإن نتائج الارتباط كانت أكبر مما هي عليه في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بين القدرات الجوهرية وتسويق الخدمات، علاوة على أن نتائج التأثير في اختبار الفرضيات كانت أكبر أيضاً. مما يبين بأن وزارة الخارجية لها الحصة الأكبر في التركيز على القدرات الجوهرية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وبالتالي فإن هذه النتائج تقدم دليلاً واضحاً في الاتفاق مع الدراسات السابقة ودعمًا للنتائج التي حققتها، كدراسة . كما إن هذه النتيجة جاءت لتجيب على السؤال الثالث أعلاه، وتحقيقاً للهدف الثالث للدراسة الذي ينص على تحديد تأثير القدرات الجوهرية وأبعادها (التعاون، والتمكين، والرؤية المشتركة) في تسويق الخدمات بأبعاده السبعة (المنتج الخدمي، والترويج، والسعر، والتوزيع، والعمليات، والمشاركون، والاعمال المادي)، في كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة الخارجية.

السؤال الثاني: ما هو البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات، في وزارة التعليم والعالى والبحث العلمى ووزارة الخارجية مجال الدراسة؟
من خلال نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن البعد الأكثر تأثيراً في تسويق الخدمات من بين أبعاد المقدرات الجوهرية هو بُعد التعاون، ولكلا الوزارتين، إلا إن مستوى تأثيره في وزارة الخارجية أعلى من تأثيره في وزارة التعليم والعالى والبحث العلمى.

المبحث الرابع

الاستنتاجات

سيتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم عرضه سابقاً في الإطار النظري والميداني.

أولاً : الاستنتاجات التي تتعلق بأهمية متغيرات البحث

1. تبين بأن "الرؤية المشتركة" في الوزارتين المبحوثتين , يؤدي دوراً "تفاعلياً" من خلال التسويق الداخلي في المنظمة وذلك من خلال بناء الفهم المشترك ما بين القوى العاملة في المنظمة كافة , وزجهم ببرامج تدريب حديثة , مما يساعد على توجيه الجهود نحو المسار الصحيح , في حين إتضح بأن "تمكين العاملين , والتعاون" من المتطلبات الرئيسية لنجاح التسويق التفاعلي وهذا بدوره يحقق التميز في مجال تسويق الخدمات.

2. نستنتج ان هنالك اهتماماً "متوسطاً" نسبياً لدى وزارة التعليم العالى لمتغيرات الدراسة وابعادها , أي أن هنالك ضرورة الى زيادة ذلك الاهتمام مستقبلاً. بينما نلاحظ ان هنالك اهتماماً اكبر من قبل وزارة الخارجية في لمتغيرات الدراسة وابعادها , وان هذا الاهتمام ومع كونه ايجابياً , إلا انه يحتاج الى دعم مستمر من قبل إدارة الوزارة.

ثانياً : الاستنتاجات التي تتعلق بتحليل علاقات الارتباط والتأثير

3. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي التي تتعلق بوزارة التعليم العالى أن المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (التعاون , والتمكين , والرؤية المشتركة) ترتبط بعلاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بتسويق الخدمات بأبعادها السبعة (المنتج الخدمي , والمكان , والسعر , الترويج , والمكون البشري , والعمليات , والاطهار المادي) بتأثير متوسط نسبياً.

في حين أظهرت النتائج الاحصائية التي ترتبط بوزارة الخارجية بأن المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (التعاون , والتمكين , والرؤية المشتركة) ترتبط بعلاقة ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بتسويق الخدمات بأبعادها السبعة (المنتج الخدمي , والمكان , والسعر , الترويج , والمكون البشري , والعمليات , والاطهار المادي) بتأثير قوي.

4. نستنتج من اختبار الفرضيات أن "التعاون" في كلا الوزارتين يعد البعد الأكثر تأثيراً في تسويق الخدمات من بين أبعاد المقدرات الجوهرية , يليه عامل التمكين ومن ثم الرؤية المشتركة , مما يدل بأن هنالك درجة تعاون عالية عند أداء العمل من قبل الوزارتين.

المبحث الرابع / التوصيات

سيتم في هذا المبحث تقديم التوصيات وآليات تنفيذها والمنافع المتحققة من تنفيذها لكل من وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي، وكما يأتي:

التوصية الاولى: متابعة آراء الزبائن حول مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم بشكل دوري. من قبل كلا الوزارتين كون رضا الزبون يعد أمرا بالغ الأهمية لا سيما للمنظمات الخدمية المعاصرة فضلا عن أشراك الزبون يعد من أهم المتطلبات الرئيسية لعملية.

آليات تنفيذ التوصية:

- عمل استمارات استقصاء تتضمن عدد من الفقرات التي تقيس مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، وبشكل دوري.
- إجراء المقابلات مع عينات من الزبائن بين مدة وأخرى.
- التواصل مع الزبائن والاطلاع على آرائهم من خلال فتح نافذة خاصة في الموقع الرسمي للوزارة، يقوم الزبائن من خلالها بتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول الخدمات المقدمة، وطرق تحسينها.
- المنفعة المتحققة من تطبيق التوصية: تحقيق مستوى اعلى في تسويق الخدمات المقدمة للزبون. وبالتالي تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي.
- التوصية الثانية : دعم ومساندة المقدرات الجوهرية التي يمتلكها العاملون في كلا الوزارتين، لأن من شأنها أن تحسن من تسويق الخدمات المقدمة.

آليات تنفيذ التوصية:

- إشاعة روح التعاون والعمل الجماعي من قبل المدراء والمسؤولين في كلا الوزارتين كونها تعد من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية.
- منح وتمكين العاملين صلاحية اتخاذ القرارات من قبل المدراء والمسؤولين في كلا الوزارتين، في المواقف التي تتطلب ذلك، ويمكن أن تساعد على تحسين الخدمات وزيادة رضا الزبون.
- تعزيز مبدأ التقارب والمشاركة في الرؤى ووجهات النظر، بين الادارة والعاملين في الوزارتان من جهة، وبين العاملين والزبائن من جهة أخرى.
- تدريب القوى العاملة بهدف تنمية رأس المال الفكري مع التركيز على المهارات التي تعزز من قدرة الكادر الوظيفي في المكتب الأمامي على لغة الحوار والشفافية أثناء التعامل مع المواطنين.
- التأكيد على ضمان السرية عند أداء العمل للمحافظة على خصوصية المواطنين أثناء تسليم الخدمات.

المنفعة المتحققة من تطبيق التوصية: تحقيق مستوى أعلى من الرضا والروح المعنوية العالية لدى العاملين، وبالتالي تحسين اداءهم الوظيفي الذي يؤدي بالمحصلة النهائية الى تحقيق رضا الزبائن.

التوصية الثالثة: ينبغي أن تركز كلا الوزارتين على بناء وتطوير البيئة المادية المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين كونها تعد من أهم مكونات المزيج التسويقي الخدمي.

آليات تنفيذ التوصية:

- تطوير البنية التحتية للاتصالات لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التنسيق بين الأقسام المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين.
- بناء قاعدة بيانات شاملة عن المنظمة لضمان توفير المعلومات بالدقة والسرعة ممكنة كون تكنولوجيا المعلومات تعد من الأدوات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التمييز في عدت مجالات وبالخصوص بمجال الخدمات.

المصادر

1. الطائي , حميد والعلاق , بشير (2009) أدارة عمليات الخدمة , الطبعة الاولى , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
2. الغالبي , طاهر محسن منصور وأدريس , وائل محمد صبحي (2009) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر.
3. عزام , زكريا احمد (2009) مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق , الطبعة الثانية , دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع .
4. كورتل , فريد (2009) تسويق الخدمات , الطبعة الاولى , دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع , عمان .
5. الصميدعي , محمود جاسم ويوسف , ردينة عثمان (2010) تسويق الخدمات , الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان .
6. البكري , ثامر (2011) إدارة التسويق , الطبعة الرابعة , الاثراء للنشر والتوزيع.
7. طالب , علاء فرحان والبناء , زينب مكي محمود (2012) استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة الطبعة الاولى , دار الحامد للنشر والتوزيع .
8. العجارمة , تيسير العفيشات (2013) التسويق المصرفي , الطبعة الثانية , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان.
9. الحميري , بشار عباس حسين (2014) العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي , أطروحة دكتوراه , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , بحث غير منشور.
10. الطائي , ايمن هادي (2015) تأثير القدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , بحث غير منشور.
11. العامري , هند مزهر سلمان (2014) دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بحث غير منشور.
12. عبد نايف , باسم فيصل (2012) بناء المنظمة المتعلمة في أطار التكامل بين عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية , أطروحة دكتوراه , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بحث غير منشور.

13. Abdalla , Amir Ghalib & Kiragu , Joesph Karanja & Waswa , Florence

14. Kotler , Philip & Armstrong , Gary (2014) Principles of Marketing , 15 Edition , Pearson Education Limited , England.

15. Kotler , Philip & Armstrong , Gary (2015) Marketing Introduction , 12 Edition , Pearson Education Limited.

16. Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane & Goodman , Mairead & Goodma , Malcolm (2009) Marketing Management , Pearson Education Limited , Engla.

17. Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane (2012) Marketing Management , 14 edition , Pearson Education , prentice Hall , New Jersey.
18. Kotler , Philip & Wong , Veronica & Saunders , John & Armstrong , Gary (2005) Principles of Marketing , 4 Edition , Pearson Education Limited , England.
19. Heizer, Jay & Render, Barry & Munson, Chuck (2017) Operation Management Sustainability and Supply Chain Management ,12 Edition , Pearson Education, Inc, United States of America.
20. Hoffman , K. Douglas & Bateson , John E.Q. (2011) Services Marketing : Concepts , Strategies ,Cases , 4 Edition , South Western Cengage Learning.
21. Hoffman , K.Douglas & Bateson , John E.G. (1999) Essentials of Services Marketing , Dryden Press, USA.
22. Baker , Micharl j. & Hart , Susan J (2008) The Marketing Book , 6 Edition , Linacre House , Jorden Hill , Oxford.
23. Baker , Micharl J. (2003) The Marketing Book , 5 Edition , Butterworth-Heinemam , Hill , Oxford.
24. Gronroos , Christian (1993) Service Quality Model and its Marketing Implications , European Journal of Marketing , Vol 18, NO (4) , Pp 36-44.
25. Shostack , G Lynn (1977) Breaking Free From Product Marketing , Journal of Marketing , Pp73-80.
26. Lee, Kiefer & Carter , Steve (2012) Global Marketing Management , 3 Edition , Oxford University press ,Uk.
27. Mudie , Peter & Pirrie , Angela (2006) Service Management , 3 Edtition , Elsevier Ltd , Oxford , uk.
28. Lovelock , Christopher H. & Vandermerwe , Sandra & Lewis Barbara & Fernie , Suzanne (2004) Servicing Marketing , Prentice Hall Europe , Britain.
29. Lovelock, Christopher,. And Wirtiz, Jochen.,(2011) Services Marketing : People, Technology, Strategy, 7 Edition , Pearson Prentice Hall.
30. Stevenson's , William J. (2012) Operation Management , 11 Edition , McGraw-Hill Education.

31. LOSEY, MICHAEL & MEISINGER, SUE & ULRICH, DAVE (2005) Future Of Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
32. Hamel, Gary & Prahalad, C. K.,(1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 69, No (4), p. 81-92.
33. Choo, Chun Wei & Bontis , Nick (2002) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, Inc.
- 34.166. Palpacuer , Florence (1997) Competence-based strategies and global production networks , SAGE Journals of Competition & Change, Vol. 4, No (4) , pp 1-48.
35. Wernerfelt , B. (1984) A Resource – Based View of The Firm , Strategic Management Journal , Vol. 5 , No. (2) ,Pp171-180.
36. Hussey, Devid . (1998) Strategic Management From Theory to Implementation , 4 edition, Butterworth Heinemann ,reed educational and professional publishing oxford , England.
37. Coyne, Kevin P. & Hall, Stephen J. D. & Clifford, Patricia Gorman, (1997), Is your core competence a mirage? , Journal of McKinsey quarterly, vol. 1, pp.40-55.
38. Miller, Sally A & Hefley, William E & Curtis, Bill (2001) Framework for Human Capital Management , 2 Edition , Pearson Education, Inc., Boston.
39. Thompson, Jr., Arthur & Stricklond, A.J. (2003) Strategic Management: Concepts and Cases, 13 Edition , McGraw-Hill, Irwin, USA.
40. Hill ,L., CHARLES W. & JONES, GARETH R. (2009) Essentials of Strategic Management , 2 Edition , South-Western, Canada, Nelson Education,Ltd.
41. Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane.& Huskisson Robert E. (2011) Strategic Management: Competitiveness and Globalization,9Edition , South-Western, Canada, Congress, by Nelson Education, Ltd.
42. Rothaermel, Frank T. (2013) strategy management concept , 1Edition , McGraw Hill Companies, Inc, New York.
43. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., Hoffman, Alan N. & Bamford, Charles E. (2015) Strategy Management And Business policy ,14 Edition, Pearson Education Limited, England.
44. Heizer, Jay & Render, Barry & Munson, Chuck (2017) Operation Management Sustainability and Supply Chain Management ,12 Edition , Pearson Education, Inc, United States of America.

45. Nigel , Pett (1997) Building Growth on Core Competences a Practical Approach , Long Range Planning, Vol 30 , No (4) , pp 551- 561.
46. Pfeffer, J. (2005) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people , Academy of Management Executive, Vol. (19), No. 4, pp. 95-106.
47. Armstrong, Michael (2006) Human Resource Management Practice , 10Edition , Kogan Page Limited, United Kingdom.
48. Thompson, John & Martin, Frank (2005) Strategic Management Awareness and Change , 5 Edition , Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn , Britain.
49. Hoffman , K. Douglas & Bateson , John E.Q. (2011) Services Marketing : Concepts , Strategies ,Cases , 4 Edition , South Western Cengage Learning.