

أهمية تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات الصحية: مقاربة نظرية

The importance of empowering workers to achieve the quality of health services: a theoretical approach

حمزة كواديك¹

¹ جامعة يحي فارس بالمدينة، kouadikhamza26@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/11/30

تاريخ الاستلام: 2022/11/17

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، هذا وقد توصلنا في نهاية هذه البحث إلى أن تمكين العاملين له أهمية كبيرة في تحقيق جودة الخدمات الصحية، لأن ما يميز قطاع الخدمات عن باقي القطاعات هو أنه في هذا القطاع نجد بأن العامل على احتكاك مباشر ودائم مع المستفيدين، وعليه فإذا كان العامل ممكّن في عمله فإن هذا سينعكس على تقديم خدمة ذات جودة تجعل المستفيد راض عن الخدمة وعن المؤسسة، هذا وقد أوصى هذا البحث أنه ينبغي على المؤسسات الصحية الاهتمام بمدخل تمكين العاملين، وتبنيه كعملية أساسية تساهم في تحقيق جودة الخدمات الصحية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الخدمات الصحية، جودة الخدمات الصحية.

تصنيفات JEL: M110؛ A1؛ C663.

Abstract:

This research aims to highlight the importance of empowering workers to achieve the quality of health services provided to beneficiaries, At the end of this research, we concluded that empowering workers is of great importance in achieving the quality of health services, Because what distinguishes the services sector from other sectors is that in this sector we find that the worker is in direct and permanent contact with the beneficiaries, Therefore, if the worker is empowered in his work, this will be reflected in the provision of a quality service that makes the beneficiary satisfied with the service and the institution, This research recommended that health institutions should pay attention to the approach of empowering employees, And adopting it as a basic process that contributes to achieving the quality of health services and achieving job satisfaction for workers.

Keywords: employee empowerment, health services, quality of health services,

Jel Codes: M110, A1, C663.

المؤلف المرسل: حمزة كواديك، الإيميل: kouadikhamza26@gmail.com

1. مقدمة: تعتبر الخدمات الصحية أحد أنواع الخدمات وأكثرها أهمية، ولقد بات من اللازم الاهتمام بهذه الخدمات وتقديمها بمستويات جودة عالية حتى تلقى رضا المستفيد وتنعكس على نفسيته بالإيجاب ويتولد له شعور بأنه بين أياد آمنة تكفل له العلاج، وما يزيد الخدمة الصحية أهمية هو تقديمها بالجودة المطلوبة، لأن الخدمة التي لا تتوفر على الجودة هي في الأساس تفتقر إلى خصائص الخدمة السليمة وأنها خدمة معيبة من حيث إنتاجها، حيث أن تحقيق رضا المستفيد والالتزام بخدمته واحترامه هي الأساس الذي وجدت من أجله المؤسسة الصحية وغايتها الأسمى، فإذا كان تحقيق الجودة في الخدمات الصحية المقدمة يزيد الخدمة أهمية ويعطيها طابعا مميزا فإنه لابد من اتباع المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة، ولعل من أهم هذه الفلسفات والذي يتناسب وموضوع الخدمات هي فلسفة التمكين، لأن الخدمة تكون بين مقدم الخدمة والمستفيد من الخدمة، فإذا كان مقدم الخدمة يتمتع بصلاحيات أوسع وبحرية واستقلالية في عمله، فهذا سينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة ويجعل المستفيد راض عن الخدمة.

❖ إشكالية البحث: ما مدى تأثير تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية؟

❖ أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث في معرفة أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيد، على اعتبار أن جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات الصحية هي معيار الحكم على رضا المستفيد، هذا الأخير الذي له علاقة واحتكاك مباشر بالعامل المقدم للخدمة، ويتم الوصول إلى جودة الخدمة الصحية من خلال العديد من الأساليب الإدارية من أهمها تمكين العاملين الذي يعطي للعامل الإداري حرية وصلاحيات أكبر في تصرفاته وقراراته الإدارية، ويحسن من أدائه الوظيفي في المؤسسة الصحية.

❖ أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- محاولة الإحاطة بالجانب النظري والمفاهيمي لتمكين العاملين باعتباره من أهم المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات الصحية وتسيير مواردها البشرية؛
- إبراز أهمية تمكين العاملين في قطاع الخدمات؛

➤ توضيح مدى حاجة المؤسسات الصحية إلى ضرورة تحقيق الجودة في الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين؛

➤ تحديد أهمية جودة الخدمات الصحية مقارنة مع باقي الخدمات في القطاعات الأخرى؛

➤ تقديم جملة من المقترحات والتوصيات، والتي نعتقد بأنه سيكون لها أثر بالغ في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

📌 **منهج البحث:** لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، من خلال وصف وتحليل مدخل تمكين العاملين وتحليل وتوضيح مدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية.

📌 **تقسيمات البحث:** تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

➤ ماهية تمكين العاملين؛

➤ جودة الخدمات الصحية ومدى حاجة المؤسسات الصحية إليها؛

➤ تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمات الصحية.

2. **ماهية تمكين العاملين:** يعد تمكين العاملين أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً واسعاً في عالم الأعمال، لكونه ينصب أساساً على الموارد البشرية داخل المؤسسة، فال مورد البشري إذا ما شعر بأنه عنصر مهم في المؤسسة وأنه محور اهتمام الإدارة العليا، فإنه سيصبح فرداً مبدعاً ومصدر الميزة التنافسية للمؤسسة.

1.2 **مفهوم تمكين العاملين:** توجد العديد من التعاريف لتمكين العاملين نورد بعضها:

التعريف الأول: " هو تحرير العاملين من القيود ومنحهم الاستقلالية والثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم " (Manmohan Joshi, 2015, p. 57). "

التعريف الثاني: " هو تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها من أجل اتخاذ قرار بالجودة المطلوبة " (PFannstiel, 2016, p. 25). "

التعريف الثالث: "هو إعطاء العاملين السلطة وتشجيعهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات " (S. Uthanu Mallayan , without mentioning the year of publication, pp. p p:8-9).

التعريف الرابع: "هو تفويض موثق للسلطة والمسؤولية الممنوحة للعاملين من قبل الرؤساء " (Madan, 2006, p. p:78).

نستنتج من هذه التعاريف على أن التمكين يهدف إلى توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، وإعطاء العاملين الحرية والاستقلالية وحقوق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو تفويض نهائي لا رجعة فيه.

بناء على التعاريف السابقة لتمكين العاملين نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هو عملية تفويض السلطة والمسؤولية، وإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات، ومنحهم القوة وحرية التصرف وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

2-2- أهمية تمكين العاملين: إن التمكين يعطي العاملين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل (Umar Akeel , 2018, p. p:24)، كما يضمن تمكين العاملين فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ويجعل العاملين يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومطالبتهم بالمشاركة في عمليات التخطيط (Degago, 2014, p. 62)، بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية، يرفع من معنوياتهم ويؤكد على دورهم الوظيفي في المؤسسة (Surekha & Singh, 2016, p. 23)، كما يهدف إلى إنشاء مؤسسة مكونة من الموظفين الملتزمين والشغوفين للقيام بوظائفهم لأنهم يؤمنون بها ويستمتعون بها (Saremi , 2015, p. 06)، فالتمكين يهدف إلى زيادة مسؤولية الموظفين ورفع معنوياتهم وتحسين جودة الحياة الوظيفية، فالموظفين عندما يشاركون في اتخاذ القرار، سيكونون أكثر إنتاجية وسيشعرون بالتزام أكبر تجاه المؤسسة (Rajesh , 2015, p. 18).

2-3- أبعاد تمكين العاملين: توجد خمسة أبعاد لتمكين العاملين هي:

أ. تفويض السلطة: يعرّف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا (TWINEYO KAMUGISHA, 2017, p. 13)، والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، (راضي، 2010، صفحة 64)، فالتفويض ينتج عنه العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذا لم يتم التفويض (Tracy، 2013، صفحة 60)، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين

الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية (Sreelakshmi, 2016, p. 108).

ب. التدريب: لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، فالتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة (طبال و موساوي، 2017، صفحة 16)، حيث يتضمن التمكين إكساب العاملين المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم (بلخضرو ووخضير، 2016، صفحة 21).

ت. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية تشكيل فرق العمل، من خلال المشاركة في صنع القرارات، (شتاتحة، 2013، صفحة 107)، حيث تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق تمكين العاملين، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمرا مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، وهذا لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة (النويقة، 2014، صفحة 432)، لأنه مع ازدياد حجم المؤسسات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية (دن، 2017، صفحة 93).

ث. الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات: يدل الاتصال الفعال على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، وتعتبر هذه الأخيرة خطوة أساسية للتمكين (سلامة، 2016، صفحة 22)، وتعتبر المؤسسة ممكّنة عندما يحصل الأفراد العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به (عبد الناصر عبد الله، 2016، صفحة 06)، لأنه عندما يمتلك العاملون المعلومات، فسوف تتكون لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للوضعية الحالية التي توجد بها المؤسسة وما تريد تحقيقه في المستقبل (بلكبير، 2013، صفحة 227).

ج. التحفيز: إن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين، من خلال منحهم القوة بما يسمح لهم تقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل في حفز العاملين وإحساسهم بمكانتهم في المؤسسة نتيجة الأعمال التي يقدمونها (دايرة وكيسرى، 2016، صفحة 65).

2-6- مداخل تمكين العاملين: لتمكين العاملين أربعة مداخل أساسية وشاملة للأبعاد الرئيسية للتمكين هي:

أ. المدخل الميكانيكي: وفقا لهذا المدخل، فإن التمكين يعني منح العاملين المزيد من القوة، وتفويض السلطات والمسؤوليات من أعلى إلى أسفل، مع حدود واضحة وحدود وصارمة، وأيضا تفعيل عملية المساءلة مما يزيد من الرقابة الإدارية (Bindurani , 2015, p. 32).

ب. المدخل العضوي: حسب هذا المدخل، فإنه على المدراء توفير الفرص المطلوبة لتمكين العاملين أكثر (Monavvarian & and al, 2014, p. 546).

ت. التمكين الهيكلي: يهدف التمكين الهيكلي إلى تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة، وتزويدهم بالمعلومات والمكافآت، وتحرير الطاقات الكامنة لديهم وإشراكهم في عمليات النمو والتطوير التنظيمي (يحياوي ، 2017 ، صفحة 52)، ويضمن التمكين الهيكلي للعاملين إتاحة المعلومات اللازمة المتعلقة بأداء عملهم، وتقاسم المعرفة العلمية والعملية بين العاملين، وهذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء العاملين (Puncreobutr , 2016, p. 158).

وتستند نظرية التمكين الهيكلي إلى مفهوم القوة، كما يقاس بقدرة الفرد على إنجاز الأمور (Laschinger & and al, 2014, p. 07)، ويركز التمكين الهيكلي على السياسات والممارسات التي تقوم بها الإدارة، والتي تهدف إلى توزيع السلطة والمسؤولية من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في المؤسسة (Zeglat & and al, 2014, p. 57).

ث. المدخل التحفيزي (النفسي): تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو يركز على اتجاه الموظفين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الثقة في القدرة على أداء مهامهم، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الشعور بالانتماء للمؤسسة، الشعور بمعنى العمل، فالتمكين النفسي هو عامل تحفيز جوهري يعكس الدور النشط للموظفين في المؤسسة (Karimi & and al, 2013, p. 34)، فالتمكين أساسا يعتبر ممارسة تحفيزية تهدف إلى الارتقاء بأداء العاملين، من خلال زيادة فرص المشاركة في صنع القرار (Hanaysha , 2016, p. 300)، فالتمكين النفسي ليس سمة شخصية دائمة، بل هو خاصية معرفية تتميز بيئة العمل، لهذا السبب فإنه يعكس تصورات الأفراد فيما يتعلق ببيئة العمل (CİNGÖZ & KAPLAN , 2015, p. 62).

نستنتج من خلال ما سبق بأن كل مدخل من مداخل التمكين له نظريته الخاصة إلى التمكين، وكل له طريقته في كيفية تطبيق التمكين من خلال معرفة متطلباته، والتي نجد بأن كل مدخل له مبرراته التي يعتبرها سرنجاح عملية التمكين في المؤسسة.

3-جودة الخدمات الصحية ومدى حاجة المؤسسات الصحية إليها: سنحاول وضع إطار تعريفي لجودة الخدمات الصحية وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة الصحية، باعتبارها الحكم الأول والأخير على صورة المؤسسة الصحية، وكذلك توضيح أهم الجوانب والأبعاد التي تركز عليها جودة الخدمة الصحية.

3-1- مفهوم جودة الخدمات الصحية: يوجد في أدبيات الفكر الإداري العديد من التعاريف لجودة الخدمات الصحية اقتصرنا على بعضها:

التعريف الأول: عرفت مؤسسة الصحة العالمية جودة الخدمة الصحية بأنها "تقديم الأنشطة التشخيصية والعلاجية لكل مريض بشكل متجانس، والذي يضمن أفضل النتائج في مجال الصحة وفقا للوضع الحالي لعلم الطب وبأفضل تكلفة وبأقل المخاطر" (عبد الله ، 2013 ، صفحة 96).

التعريف الثاني: يمكن النظر إلى جودة الخدمات الصحية من وجهات نظر مختلفة كما يلي (ذياب ، 2010 ، صفحة 13):

- من وجهة نظر المستفيد: هي الخدمات التي توفرها المؤسسات الصحية تتسم بالعطف والاحترام.

- من وجهة نظر الطبيب: هي وضع المعارف والعلوم الأكثر تقدما والمهارات الطبية في خدمة المستفيد.

- من وجهة نظر إدارة المؤسسة الصحية: هي تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمة والرعاية الصحية.

التعريف الثالث: هي كل ما يتعلق بشؤون المستفيد والالتزام بجودة الخدمة المقدمة له، عن طريق البحث المستمر واختيار أفضل الطرق لإشباع حاجاته ورغباته (زاهر، 2016 ، صفحة 57).

بناء على التعاريف السابقة لجودة الخدمات الصحية نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هي تلك الخدمات التي عندما يتم تقديمها تحقق أبعاد جودة الخدمة المتعارف عليها من اعتمادية واستجابة وأمان وملموسية وتعاطف، أي أنها تعتمد على بعد الملموسية

واللّاملموسية، فاللّاملموسية يقع عاتقها على المؤسسة الصحية وقدرتها على توفير الآلات والمعدات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد، واللّاملموسية يقع عاتقها على مقدمي الخدمة الصحية، أي مدى استجابتهم وتعاطفهم مع المستفيد من الخدمة الصحية.

2-3- أبعاد جودة الخدمات الصحية: يعد "كرونين" و"تايلور" من أوائل الباحثين الذين وضعوا تصورا لجودة الخدمة من خلال إعداد نموذج لقياس جودة الخدمة هو نموذج (*SERPERF*) (PATTEN, 2017, p. 55)، كما قدم كل من (بيري و"زيتامل" و"بارازيرمان") نموذج *SERVQUAL* (اختصار لكلمة "الخدمة والجودة") لقياس جودة الخدمات على وجه الخصوص، فهذا النموذج هو مقياس لكيفية إدراك العملاء لجودة خدمة المؤسسة عند تلقيها (Handrinis, 2015, p. 63)، حيث تم تقديم هذا النموذج سنة 1985 كنموذج يتكون من عشرة أبعاد هي: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، المجاملة، الاتصال، الفهم، التمكن، المصداقية، الأمان، والملموسية، ثم تم تطوير هذا النموذج في السنوات الثمانية التالية من قبل الباحثين أنفسهم (Adil & al, 2013, p. 67)، وبعد ذلك قاما باختصار العشرة أبعاد في خمسة أبعاد أساسية هي الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، والتعاطف.

وأكد مقدم هذا النموذج على أن هذا الأخير لديه نسبة موثوقية 0.92 لقياس جودة الخدمة (HERMEN, 2009, p. 46)، وما يؤكد ذلك هو أن هذا النموذج يعد التقنية الرئيسية المستخدمة على نطاق واسع من قبل الباحثين والأكاديميين في قياس جودة الخدمات أكثر من نموذج (*SERPERF*) (Al Bassam, 2013, p. 34)، حيث أن أول ما بدأت أبحاث جودة الخدمات كانت في قطاع الخدمات الصحية من خلال إمكانية تطبيق نموذج *SERVQUAL* لقياس جودة الخدمات في المؤسسات الصحية (Albert Ludwig, 2012, p. 49)، وبالتالي فإن نموذج *SERVQUAL* أداة قياسية لقياس جودة الخدمة، موثوقة وصالحة في بيئة المؤسسة الصحية، وفي مجموعة متنوعة من الصناعات الخدمية الأخرى (Ramez, 2012, p. 134)، حيث يعتمد هذا النموذج على قياس الفجوة بين التوقعات والرضا (Hyde, 2014, p. 76)، وعليه تتمثل عناصر نموذج *SERVQUAL* فيما يلي:

أ. الاعتمادية: ويعكس هذا البعد القدرة على إنجاز الخدمة وبدقة مثل ما تم تحديدها، وتقديمها بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى (بديسي وزويوش، 2011، صفحة 147)، حيث يعد هذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا، ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة

عند العملاء، وذلك لارتباطه بقدرات مقدم الخدمة بشكل دقيق (تيقاوي ، 2018، صفحة 261).

ب. الاستجابة: وتتعلق بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها (محمد نور الطاهر، 2015، صفحة 904)، وتعني أيضا السرعة والجاهزية في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين مثل: خدمة الإسعاف السريع، وسهولة الحصول على المواعيد ... الخ (الأسدي و الصرن، 2017، صفحة 166)، أي أن هذا البعد يشير إلى أن جميع المستفيدين بغض النظر عن أصلهم وحالتهم وخلفيتهم، يتلقون الرعاية السريعة من قبل الكادر العامل في المؤسسة الصحية مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم وغير مزعج (شارف ورمضاني، 2017، صفحة 438).

ت. الملموسية: وتسمى أحيانا المحيط المادي، وهي مرتبطة أساسا بالمكونات المادية التابعة للخدمة الصحية، والتي تزيد من رضا المستفيدين وإقبالهم على الخدمات الصحية المقدمة (عياد ، 2013، صفحة 329)، وغالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل: المعدات والأجهزة (سالي وبوسطة ، 2014، صفحة 147)، وبعد الملموسية في مجال جودة الخدمة الصحية ينبغي أن يتضمن العناصر التالية: مكاتب الأطباء نظيفة، العاملين في المؤسسة الصحية يستخدمون الوسائل أو الآلات القياسية (داوود و البلداوي ، 2012، صفحة 176)، وينبغي أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة، وأن يعطي التصميم الداخلي جوا مريحا للمستفيد (العابد ، 2011، صفحة 174).

ث. الأمان (التأكيد): ويقصد بها الخصائص التي يتسم بها العاملون من معرفة، قدرة وثقة في تقديم الخدمة، ومن معايير تقييم جودة الخدمة الصحية بموجب هذا البعد: سمعة ومكانة المستشفى العالية، المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء، الصفات الشخصية للعاملين (مكيد و بن عياد ، 2016، صفحة 16)، وعليه يعكس هذا البعد تحلي الموظفين بالمعرفة والقدرة على جعل المستفيد يحس بالثقة والأمان (بودية ، 2017، صفحة 171)، وخلق الخدمة الصحية من الخطورة والشك (الجبري ، 2009، صفحة 12).

ج. التعاطف: يعبر عن مدى إحساس المستفيد بالتعاطف والرعاية من جانب المؤسسة الصحية لهم، وحسن استقبالهم ومدى الاهتمام الشخصي بهم (حدمر و يحيوي ، 2018، صفحة 477)، كما يعكس هذا البعد درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطريقة إنسانية راقية (زعيتر و قاسمي، 2019، صفحة

(618)، وعليه فإن هذا البعد يركز على تفهم احتياجات المستفيد ووضع مصالحه في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين، وتقدير ظروفه والتعاطف معه (بن حليمة ، 2017، صفحة 160). نستنتج من خلال ما سبق بأن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يعول من خلالها على تحقيق جودة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المستفيدين، حيث تعتبر هذه الأبعاد جوهر تحقيق جودة الخدمة الصحية، فهي أبعاد متكاملة فيما بينها على اعتبار أن المؤسسة الصحية لا يمكنها تحقيق جودة الخدمة المقدمة بالاعتماد على بعد واحد فقط دون الأبعاد الأخرى، وما يبرر صحة هذا الكلام نجد بأن بعد الملموسية يقوم على توفير المؤسسة للأجهزة والمعدات المستخدمة في العلاج، فإذا استطاعت المؤسسة أن توفر الأجهزة والأدوات، فإن هذا سيسهل على الأفراد مقدمي الخدمة أن يؤديوا عملهم بشكل دقيق، وأن يستجيبوا بسرعة إلى حاجات المستفيد ويتعاطفون معهم، ويجعلونهم يشعرون بأنهم بين أياد آمنة يكفلون لهم تقديم العلاج.

4-تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمات الصحية: سنحاول في هذا المطلب إلى توضيح العلاقة القائمة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات الصحية، وإبراز مدى دور العامل الممكن في تلبية احتياجات المستفيد من الخدمة الصحية بأعلى درجات الجودة والإتقان.

4-1-واقع ثقافة تمكين العاملين في قطاع الخدمات: إن تمكين العاملين من الممكن تطبيقه في كافة المؤسسات في كافة القطاعات دون استثناء، ولكن تطبيقه في قطاع الخدمات يكون له صبغة خاصة، على اعتبار أن العامل يتعامل مباشرة مع المستفيد من الخدمة، ويكونان على احتكاك مستمر ومباشر، فإذا كان العامل ممكّن فإن هذا سينتج عنه التلبية السريعة لمطالب المستفيدين، ومنه تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة.

يعد التمكين أحد أهم الممارسات التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، ومنه تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات وتزويدهم بأفضل خدمة، فالتمكين يظهر من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والسيطرة على المواقف والقرارات المتعلقة بالوظيفة، فالتمكين يجعل العاملين بأن يكونوا أكثر مرونة ومسؤولية فيما يتعلق بمطالب المستفيدين المختلفة، فعندما نتحدث عن التمكين في قطاع الخدمات فإننا نقصد تمكين العاملين الذي يعملون وجها لوجه مع المستفيدين، أي الذين يكونون على احتكاك مباشر مع المستفيدين، فتمكين هذا النوع من العاملين يلعب دورا حاسما في المؤسسات الخدمية، لأنهم يقدمون خدمات وإجابات عالية

الجودة لاستفسارات المستفيدين على الفور بدلا من انتظار نصيحة رؤسائهم (Shedid , 2019, p. 52)، وإدراكا للدور الحاسم لهؤلاء العاملين في قطاع الخدمات، تضع العديد من مؤسسات الخدمة استراتيجيات للتمكين لتزويدهم بالاستجابة والمرونة الكافيين لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين (AZZARINA , p. 108)، فالتمكين يمنح العامل الحق في تحديد ما يجب القيام به لخدمة المستفيدين (Lai , 2009, p. 16)، كذلك فإن التمكين شرط أساسي لتحقيق جودة الخدمة، فلا يمكن لأي عامل أن يفعل ما عليه فعله على الفور إلا إذا كان ممكّن ولديه استقلالية وحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس (Leslie , 2009, p. 62)، كذلك نجد بأن التمكين في قطاع الخدمات يشجع العاملين على تحمل مسؤولية طريقة تقديم الخدمة ويجعلهم يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحسين جودة الخدمة، وأن يكونوا أكثر إبداعا في استجاباتهم لمتطلبات المستفيدين (Altamimi, 2013, p. 310)، كما يجعلهم أكثر ثقة أثناء التعامل مع المستفيدين كونهم مرتاحون نفسيا لأنهم يمتلكون الاستقلالية والحرية في التصرف (Al-Sabi , 2011, p. 170)، وما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر في قطاع الخدمات أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته)، وكمثال على ذلك، موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن، فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريده الزبون (مكيد و يحيايوي ، 2015، صفحة 187)، وبالتالي فإن المستفيد يرى صورة المؤسسة و يقيم أدائها في جودة أداء مقدم الخدمة، فإذا كان مقدم الخدمة ممكّن فإن هذا سينعكس على أدائه للخدمة، ومنه تحقيق رضا المستفيد عن خدمات المؤسسة (Albadry , 2016, p. 78).

2-4- مستويات تمكين العاملين في قطاع الخدمات: هناك مستويات مختلفة لتمكين العاملين في المؤسسات الخدمية تستلزم خدمات مختلفة، حيث توجد ثلاث مستويات أساسية لتمكين العاملين في قطاع الخدمات هي (شرع ، 2015، صفحة 113):

➤ **مستوى التمكين أقل:** في صناعة الخدمة مثلا نجد خدمة مطاعم الوجبات السريعة هي نوع لحالة تمكين ولكن بمستوى منخفض، لأن هذا النوع من الأعمال يتميز بمستوى أقل في مراعاة احتياجات الزبائن حسب الطلب وكثافة في العمالة، لذلك نجد نمطية عالية لخدمة الزبائن وعدم اتصال كبير مع الزبائن.

➤ **مستوى متوسط للتمكين:** هناك نوعين من الخدمات تقع بين الخدمات الاحترافية والصناعة الخدمية، تتمثل في الخدمات النمطية المعيارية والخدمات التكنولوجية، فالأولى هي خدمات بدرجة متوسطة، حيث أن احتياجات العملاء تكون تنبئية، وبالتالي فالتعامل بين مقدمي الخدمة والزبائن يكون متوسطا، أما الثانية تتضمن مثلا خدمات هندسة وخدمات صيانة أخرى، فهذا النوع من الخدمات يدور غالبا حول التكنولوجيا، أين تقدم الخدمة الكترونيا وتواصل وتفاعل أقل بين عمال الخط الأمامي والزبائن، ويمكن للزبون هنا أن يحتاج إلى نصح أو استشارة حول أفضل خدمات لهم، وبالتالي فهو يحتاج إلى خدمات حسب الطلب، حيث يمكن أن يكون طلب الزبون هنا صعب التنبؤ، وعليه فإن عمال الخط الأمامي يحتاجون أكثر من غيرهم إلى طرق بديلة وحرية أكثر لتنفيذ مهامهم وتقديم الخدمة المطلوبة.

➤ **مستوى تمكين عال:** تتميز الخدمات الاحترافية بمستوى عال من التمكين، لأنها خدمات تخضع إلى مستوى عال لتطلعات ورغبات الزبون، أي أن الزبائن المختلفين لديهم احتياجات ومتطلبات مختلفة أيضا، لأن احتياجات الزبائن عادة تكون غير متوقعة، وبالتالي الحلول تكون أكثر تعقيدا لمقابلة احتياجات الزبون، وعليه فإن المستوى الأعلى من التمكين يتطلب منح العامل الحرية والاستقلالية لإنجاز مهامه، وتقديم خدمة تتناسب وتطلعات ورغبات الزبون.

3-4- **علاقة تمكين العاملين بجودة الخدمات الصحية:** بما أن تمكين العاملين تكون له صبغة خاصة في قطاع الخدمات على غرار باقي القطاعات، فإن قطاع الخدمات الصحية من بين قطاعات الخدمات، فتمكين العاملين في قطاع الخدمات الصحية أمر في غاية الأهمية، كون أن الخدمات الصحية هي من أهم الخدمات على الإطلاق، فإذا كان العامل له الحرية والاستقلالية في عمله، فإنه سيبدل أقصى جهده لتحقيق رضا المستفيد من الخدمة الصحية.

عندما يتم تفويض السلطة للعاملين فإنهم سيشعرون بالإلهام والحماس للمساهمة في تحسين جودة الخدمة الصحية، وسوف يكون لديهم شعور أكبر بالاحترام والثقة بين الزملاء، مع العلم أن مساهماتهم معترف بها ويقدرها الرؤساء في العمل وهذا ما يحفزهم أكثر على تقديم خدمة متميزة (Ahmed Abd-Elmoghith, 2018, p. 02).

وباعتبار التدريب بعد أساسي من أبعاد تمكين العاملين، فإن له أهمية كبيرة في المؤسسات الصحية، حيث تعتمد صحة وحياة المستفيدين على معارف ومهارات العاملين الطبيين وشبه الطبيين (Detyna & and al, 2016, p. 203)، فمن المعروف جيداً أن أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالتدريب الذي يتلقونه فيما يتعلق بجودة الخدمات التي يقدمونها، وهذا بدوره سينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة الصحية ويجعلها ذات سمعة طيبة ومحل ثقة عند المستفيدين (Alsamman & and al, 2016, p. 131)، كما يلعب التدريب دور أساسي في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين، والذين بدونهم لن يكون هناك داع لوجود المؤسسة الصحية، فالتدريب يهدف إلى قياس التغيير في جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، من خلال إجراء مقارنة بين مستوى جودة الخدمة قبل تطبيق البرنامج التدريبي في المؤسسة الصحية وبعده، خاصة وأن التدريب لا ينتهي بانتهاء التنفيذ، بل يحتاج إلى المتابعة والتقييم بهدف تحديد مدى فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، فمجرد وجود برامج تدريبية لا يعني تحقيق الغاية منها، بل لابد من متابعة العملية وتقييمها للوقوف على نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها، حيث تعتبر جودة التدريب أفضل ضمان لجودة الخدمة الصحية، حيث يؤدي تحسين جودة التدريب إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي للمتدربين، مما يؤدي بدوره إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلاً في تحسين أدائه وتطوير قدراته وصولاً إلى تحسين جودة الخدمة الصحية (الأسدي و الصرن ، 2017 ، الصفحات 163-164).

ويعتمد نجاح مجهودات تحسين جودة الخدمات الصحية أساساً على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية تدريب وتمكين العاملين الذي من شأنهما الإسهام في تطوير جودة الخدمات الصحية وتحسينها، على اعتبار أن كل من التمكين والتدريب ينصبان أساساً في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً هاماً في مجال الخدمات الصحية، حيث إن تكاليف العلاج والتمريض والإقامة وإشغال السرير تزداد في حال نقص الخبرة الصحية والتمريضية، علماً بأن جودة الخدمات الصحية غير محددة المعالم وتتأثر بأمور كثيرة، ويعد تحقيق مستوى عالٍ من جودة الخدمات الصحية للمستفيد من الوظائف الأساسية للمؤسسة الصحية، وهو أمر مرتبط بتوافر حسن التدبير التقني للرعاية الصحية المتعلقة بتطبيق العلوم التكنولوجية الطبية، وحسن العلاقة المتبادلة بين مقدمي

الخدمة الصحية والمستفيدين منها، وملاءمة كميتها للمستفيدين دون زيادة أو نقصان، وبما يضمن تحقيق المنافع الصحية (حاج عيسى ، 2012، صفحة 71).

كما يهدف التدريب في المؤسسات الصحية إلى تزويد العاملين بمختلف فئاتهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، حيث تزداد أهمية التدريب في العمل الصحي لعدة أسباب أهمها: الاتساع الدائم في الخدمات الصحية، فكل يوم هناك ما هو جديد من حيث أساليب العمل والتخصصات الطبية، والتغيير الدائم في ظروف العمل، وكثرة المشكلات، حيث يتصف العمل الصحي بالحيوية والحساسية العالية، وقد ترتفع نسبة المشاكل التي تصادف العاملين في هذا القطاع بمختلف فئاتهم ونوع أعمالهم، وتجنب هذه المشاكل يكمن في دور التدريب المستمر الذي يتم من خلاله تدريب الطبيين وشبه الطبيين على كل ما هو جديد في عالم الطب (ديمنغ وهاغستروم، 2009، صفحة 139).

5-الخاتمة: بما أن أغلب أبعاد جودة الخدمات الصحية تعتمد على الموارد البشرية، أي أن كل من الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف تعتمد على قدرات ومهارات الموارد البشرية ماعدا بعد الملموسية الذي يعتمد على المؤسسة الصحية، فإنه بات من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية، ومن بين صور الاهتمام بالموارد البشرية القيام بعملية التمكين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة ومنحهم الحرية والاستقلالية في أداء المهام، لأن العامل في قطاع الخدمات يتعامل بطريقة مباشرة مع المستفيد، وعليه فإذا كان العامل له صلاحيات واسعة وحرية واستقلالية فإن هذا سيكون له أثر كبير على تحسين جودة الخدمات الصحية.

نتائج البحث: توصلنا في نهاية هذه الورقة البحثية إلى النتائج التالية:

➤ إن التمكين يعد فرصة حقيقية أمام الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومعارف ومهارات من أجل تنميتها والاستثمار فيها، لأنه في حالة ما إذا كانت المؤسسة لا تمارس التمكين تجاه عاملها فإن ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات فإنه سيكون مصيرها الهلاك وموت هاته المعارف والمهارات، لأنها لن تجد مكانة أو فرصة للظهور وهذا ما ينعكس سلبا على أداء الموارد البشرية.

➤ يعد قطاع الخدمات الصحية أهم قطاع في الخدمات على الإطلاق لكونه يهتم بصحة أهم مورد داخل الدولة، والذي يعد الطاقة الحقيقية للنهوض بالتنمية وتحقيق التقدم

والازدهار ألا وهو الإنسان، وعليه فإن جودة القطاع الصحي تقاس بمدى قدرته وكفاءته في الاهتمام بصحة وحياة الإنسان متى أراد هذا الأخير ذلك ومتى شاء وفي أي وقت.

➤ تعتبر الخدمة الصحية الخدمة الوحيدة التي لا تقبل الخطأ عند تقديمها، لأنها تتعلق بصحة وحياة الإنسان، لذا فإن هذه الخدمة تتطلب الدقة وجودة عالية في التشخيص والعلاج.

➤ يعتمد تحقيق الجودة في الخدمات الصحية على بعدين أساسيين لابد منهما وهما بعد الملموسية وبعد اللاملموسية، فالأول يقع عاتقه على المؤسسة الصحية لكونه يعتمد على الجوانب الملموسة مثل المظهر الداخلي للمؤسسة، توفير الأجهزة والمعدات... الخ، أما الثاني فيقع عاتقه على مقدم الخدمة لكونه يعتمد على الجوانب اللاملموسة مثل قدرة وكفاءة مقدم الخدمة التي تظهر أثناء تقديمه للخدمة، وكذلك قدرة مقدم الخدمة على الاستجابة السريعة لما يريده منه المستفيد بالإضافة إلى رغبة مقدم الخدمة على تبادل عبارات الاحترام والتقدير مع المستفيد، وعليه فإن هذين البعدين يكملان بعضهما البعض ولا يمكن أن تتحقق جودة الخدمة بالاعتماد على بعد واحد فقط دون البعد الآخر.

➤ يعد تطبيق التمكين في قطاع الخدمات أمر غاية في الأهمية، لأن ما يميز قطاع الخدمات عن باقي القطاعات هو أنه في هذا القطاع نجد بأن العامل على احتكاك مباشر ودائم مع المستفيدين، وعليه فإذا كان العامل ممكّن في عمله فإن هذا سينعكس على تقديم خدمة ذات جودة تجعل المستفيد راض عن الخدمة وعن المؤسسة مما يتولد لدى المستفيد الولاء تجاه المؤسسة والتزامه بالتعاون معها.

➤ إن لتمكين العاملين أهمية كبيرة في تحسين جودة الخدمات الصحية ولكن التمكين يتمشى وبعد اللاملموسية، لأن بعد اللاملموسية يركز على الأفراد مقدمي الخدمة، وبالتالي فإذا كان مقدم الخدمة يمتلك الحرية في التصرف والاستقلالية في أداء العمل، فإن هذا سينعكس على عملية تقديمه للخدمة ويجعلها خدمة ذات جودة تلقى القبول والرضا من المستفيد، ولكن التمكين يشترط أن يكون بعد الملموسية محقق في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة الصحية لا تملك بيئة داخلية مريحة وأجهزة ومعدات حديثة فإنه لا داعي لتطبيق التمكين، لأن أول شيء يجعل المستفيد يحكم على جودة الخدمة الصحية هو عند دخوله المؤسسة الصحية وهل تمتلك أجواء مريحة تنعكس إيجاباً على نفسية المستفيد.

توصيات ومقترحات البحث: توصلنا في نهاية هذه الورقة البحثية إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- على المؤسسات الصحية الاهتمام بجانب الملموسية من خلال إرساء محيط داخلي مميز ينعكس إيجاباً على الحالة النفسية المستفيد وعلى صحته، من خلال توفير أماكن استقبال وانتظار مناسبة وتوفير إقامة مميزة حتى يشعر المستفيد بأنه بين أياد آمنة تكفل له الشفاء.
- ينبغي على المؤسسات الصحية القيام بعملية التجديد التكنولوجي وتحديث الأجهزة والمعدات، التي من شأنها أن تسهل من عمل العاملين وبما ينعكس على رضا المستفيدين.
- ضرورة تقديم الحوافز الإيجابية للعاملين بالمؤسسات الصحية بصفة مستمرة والاعتراف بهذه العملية كمبدأ أساسي تلتزم به المؤسسات في عملها، خاصة وأن هذه المؤسسات خدمية وبالتالي يحتاج عاملها إلى التحفيز الإيجابي من أجل التأثير على جودة الخدمة المقدمة.
- ضرورة ترسيخ عامل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات الصحية، وأن ينظر الرئيس إلى المرؤوسين بنظرة إيجابية ويمنحهم الثقة تمهيداً لنجاح عملية التمكين.
- على المؤسسات الصحية الاهتمام بمدخل تمكين العاملين، وتبنيه كعملية أساسية تساهم في تحقيق جودة الخدمات الصحية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- على المؤسسات الصحية أن تقوم بتقييم أدائها بصفة مستمرة من أجل التعرف على نقاط قوتها ومحاولة الاستفادة منها والتعرف على نقاط ضعفها والمساعدة إلى معالجتها.
- ينبغي على المؤسسات الصحية العمل على تحسين ظروف عمل العاملين، من خلال توفير أدوات العمل وتنظيف أماكن العمل وتحسين مظهر المكاتب، بما يحقق رضا العاملين ومنه تحقيق رضا المستفيد.

5. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- ذياب صلاح محمود، ، إدارة خدمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- زاهر محمد عبد الرحيم، إدارة المستشفيات والسجلات الطبية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

عبد الله عادل محمد، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

• الأطروحات:

حاج عيسى سيد أحمد، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية: تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.

شرع مريم، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء الأسرة الجامعية بجامعة غرداية وقياداتها الأكاديمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دون ذكر التخصص، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2015.

يحيوي فاطمة، ، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017.

Al Bassam Tameem A. A., A Model for Measuring Service Quality in Internet-Based Services: The Case Study of Internet Banking Services in the Kingdom of Saudi Arabia, PhD thesis, Brunel University, Uxbridge, Middlesex, UK, 2013, p:34.

Albadry Omaila Munawar, Strategic Management and its impact on university's Service Quality: The role of Organisational Commitment, PhD thesis, Faculty of Business Plymouth Graduate School of Management, University of Plymouth, 2016, p: 78.

Al-Sabi Samer M., The Effect of Empowerment on the Service Recovery Performance of Front Office Agents in Five Star Hotels in Jordan, PhD thesis, School of Hospitality and Tourism Management, University of Surrey, 2011, p:170.

Altamimi Faisal A., Total Quality Management Applications in the Saudi University Information Centres, PhD thesis, Information School, The University of Sheffield, 2013, p:310.

AZZARINA ZAKARIA, Empowerment among Managers in Malaysian Banking: The Role of Leadership Behaviour and Motivation, PhD thesis, Faculty of

Humanities, MANCHESTER BUSINESS SCHOOL, University of Manchester P: 108.

HERMEN JAN VAN REE, **SERVICE QUALITY INDICATORS FOR BUSINESS SUPPORT SERVICES**, PhD thesis, Without mentioning specialization, UNIVERSITY COLLEGE LONDON, 2009, p :46.

Lai Jackson, **Employee Empowerment in International Tourist Hotels in Taiwan: A Cultural Perspective**, PhD thesis, Sheffield Hallam University, 2009, p: 16.

LAPRÉ Frederik Albert Ludwig, **SERVICE QUALITY IN NURSING HOMES: A construct, measurement and performance model to increase client focus**, PhD thesis, Specialized in Business Administration, University of Bradford, 2012, p: 49.

Leslie Tickner, **Empowerment and performance in local government: the impact of empowerment strategies on service improvement**, PhD thesis, Northumbria University, 2009, p: 62.

PATTEN ELENA, **CONCEPTUALIZING SERVICE QUALITY IN MULTICHANNEL FASHION RETAILING** , PhD thesis, Faculty of Marketing, University of Gloucestershire, UK, 2017, P :55.

Shedid Maha, **Employee Empowerment and Customer Satisfaction: An investigation from a UAE Banking-sector perspective**, PhD thesis, Robert Gordon University, 2019, p: 52.

• المقالات: المؤلف(ة)، عنوان المقال، اسم المجلة، المجلد، العدد، السنة؛

الأسدي طارق محمد، الصرن رعد حسن، العلاقة بين التدريب وأبعاد جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد: 39، العدد: 44، سوريا، 2017.

بديسي فهيمة، زويوش بلال، جودة الخدمات الصحية: الخصائص والأبعاد والمؤشرات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد: 07، العدد: 07، جامعة قسنطينة2، 2011.

بن حليمة حميدة، تقييم جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالبوني بعنابة، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 23، العدد: 02، جامعة عنابة، 2017.

بودية بشير، أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى تراي بوجمة" بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 02، جامعة بشار، 2017.

- تيقاوي العربي، مدى إدراك أهمية قياس جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر: دراسة مقارنة بين فئة العاملين وبين المستشفيات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد: 11، العدد: 01، جامعة بسكرة، 2018.
- الجريري صالح عمر، قياس جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية لأراء عينة من الزبائن "المرضى" المتعاملين مع المستشفيات الخاصة في محافظة عدن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد: 04، جامعة عدن، اليمن، 2009.
- حدر زينب، يحيوي مريم، جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى في المؤسسة الاستشفائية، مجلة الإحياء، المجلد: 18، العدد: 01، جامعة باتنة 1، 2018.
- داوود فضيلة سلمان، البلداوي علاء عبد الكريم، قياس كفاءة جودة خدمات المراكز الصحية في محافظة كربلاء باستخدام نماذج التحليل التطويقي للبيانات، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 07، العدد: 02، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- زعيتر فاتح، قاسمي كمال، مساهمة أنظمة الأمن والسلامة المهنية في تحسين جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بوزيدي لخضر بيج بوعريرج، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 01، جامعة بشار، 2019.
- سالي رشيد، بوسطة عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد: 03، العدد: 01، جامعة البليدة 2، 2014.
- شارف عبد القادر، رمضاني لعلا، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد بن عجيبة" بالأغواط، مجلة الباحث، المجلد: 17، العدد: 17، جامعة ورقلة، 2017.
- العابد محمد، تقييم جودة الخدمات الصحية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد: 01، العدد: 02، جامعة الجلفة، 2011.
- عياد ليلي، مقارنة نظرية حول جودة الخدمات الصحية، مجلة الحقيقة، المجلد: 12، العدد: 27، جامعة أدرار، 2013.
- محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين: دراسة ميدانية على المستشفيات

التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 11، العدد: 04، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

مكيد علي، بن عياد فريدة، واقع اعتماد نظام جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد: 06، العدد: 06، جامعة المدية، 2016.

مكيد علي، يحيواي فاطمة، أثر استراتيجيات التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتكال بالمدية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 09، العدد: 14، جامعة المسيلة، 2015.

Alsamman Adel Mahmoud, Saeed Hameed Aldulaimi, Muhammad Alsharedah, **Training Effectiveness and Commitment to Organizational Change: Saudi Arabian ARAMCO**, Management and Administrative Sciences Review, Vol: 5, Issue 3, 2016, p p: 128-142.

Bindurani Rohidas, **EMPLOYEES EMPOWERMENT IN ORGANIZATIONS: A STUDY**, International Research Journal of Management Sociology & Humanity, Vol: 6 Issue: 9, 2015, P: 232.

CİNGÖZ AYŞE, KAPLAN ASLI, **An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior**, International Review of Social Sciences, Vol: 3 Issue:2, 2015, p p: 60-72..

Detyna Beata, Jerzy Detyna, Anna Dudek-Kajewska, **Evaluation of training programs by medical employees in a chosen hospital in Poland**, Managerial Economics, Vol: 17, №: 2, 2016, p p :203-216.

Esayas Degago, **A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors**, European Journal of Business and Management, Vol:6, No:27, 2014, p p: 60-71.

Hanaysha Jalal, **Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment**, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Without mentioning the date of the Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016.

Handrinis Michael C., Folinas D, Rotsios K, **Using the SERVQUAL model to evaluate the quality of services for a farm school store**, Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets, Vol: 1, №: 1, 2015, p p: 688-695.

Heather K. Spence Laschinger, Carol A Wong, Greta G Cummings, Ashley L Grau **Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility**, Nursing Economics, Vol :32, N :1, 2014, p p:5-15.

Karimi Abbas, Mahmoud Mokarrami , Gholamhossein Bagherabadi, Sanjar Salajegheh, **The Impact of Staff Empowerment on Service Quality in Training Organizations**, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol: 1, No: 3, 2013, p p : 32-47.

Mohd. Adil, Odai Falah Mohammad Al Ghaswyneh, Alaa Musallam Albkour, **SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research**, *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, Vol: 13, No: 06, 2013, p p:65-76.

Monavvarian Abbas, Naser Asgari, Leila Hajilouei, **The Role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees: Studied Case: Business Management Staff, South Pars Gas Complex Company**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol: 4, №: 9, 2014, p: 546.

Nagwa Gouda Ahmed Abd-Elmoghith, Sanaa Hassan Mohamed El-Malah, **Empoweringand Job Satisfaction Among Nurse Interns**, *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, Vol: 7, Issue: 2, 2018, p: 2.

Puncreobutr Vichian, Watttanasan Piyada, **Structural Empowerment and Organizational Commitment of Lecturers in Private International Educational Institutions at Thailand**, *Journal of Education and Practice*, Vol: 7, No: 11, 2016, p p: 158-163.