



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

دور المرونة التسويقية في تفسير العلاقة بين البراعة وجودة الخدمة

بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة
كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير

في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب

أسامة حمزة عبود المعموري

بإشراف

الأستاذ

فؤاد حمودي العطار

اقرار المشرفين

نُقر أن اعداد الرسالة (تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة) المقدمة من قبل الباحث (اسامة حمزة عبود المعموري) جرت تحت اشرافنا في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .

 التوقيع :

الاستاذ فؤاد حمودي العطار

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

2020 / /

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على إقرار السيد المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة .



الاستاذ

فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم ادارة الاعمال

2020 / /

أقرار الخبير اللغوي

أقر أن اعداد الرسالة المعنونة بـ (تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة) المقدمة من قبل الباحث (اسامة حمزة عبود المعموري) ، قد جرى تقييمها لغوياً ، وأصبح أسلوبها سليماً من الاخطاء اللغوية والطباعية والركاكة الاسلوبية ولأجله وقعت .



الاستاذ الدكتور

محمد عبد الحسن الصالحي

كلية التربية للعلوم الانسانية - جامعة بابل

2020 / 0 / ٧

«استمارة التقييم الاحصائي للبحوث والرسائل والاطاريح»

اسم الطالب : اسامة محمد عبود
عنوان البحث أو الرسالة أو الاطروحة : تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال اطروحة التسويقية

الجامعة : كربلاء الكلية : كلية الادارة والاقتصاد القسم : ادارة المحاسبة المرحلة :

ت	المعايير	مستوفي	غير مستوفي
1	مدى ملائمة الفرضيات الاحصائية لمحتوى البحث أو الرسالة أو الاطروحة	✓	
2	مدى التزام الباحث بالاساليب الاحصائية في التحليل الاحصائي	✓	
3	المستوى الاحصائي للبحث أو الرسالة أو الاطروحة يرقى الى المستوى الدبلوم العالي والماجستير أو الدكتوراه	✓	
4	التزام الباحث بالفرضيات التي وضعت للبحث أو الرسالة أو الاطروحة	✓	
5	مدى استخدام الباحث للأسلوب الاحصائي في عرض النتائج ومناقشتها	✓	
6	مدى التزام الباحث بتوظيف المصادر الاحصائية الحديثة في محتوى البحث أو الرسالة أو الاطروحة	✓	
7	النتائج التي خرج بها البحث أو الرسالة أو الاطروحة حسب استخدام الوسائل الاحصائية	✓	

ملاحظة // في حال كون المعيار غير مستوفي يرجى تزويدنا بالملاحظات الاحصائية ليتم تعديلها من قبل الباحث

التوقيع : [موقع]
اسم الاستاذ : د. ايمن عبد كاظم محمد
محل عملة : كلية الادارة والاقتصاد - قسم المحاسبة

مدير المكتب الاستشاري

أ.م.د. مهدي نصر الله

إقرار لجنة المناقشة

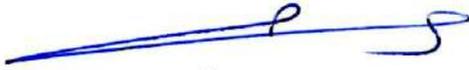
نشهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة ، اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (دور المرونة التسويقية في تفسير العلاقة بين البراعة وجودة الخدمة - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة) ، والمقدمة من قبل الطالب (اسامة حمزة عبود المعموري) ، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ووجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير (ا حَسْبُ) .


أ . د . حسين علي عبد الرسول

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية

(رئيساً)

2020 / /


أ . م . صفاء عبد علي عبد الامير

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

(عضواً)

2020 / /

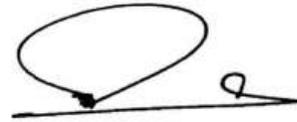


أ.م.د الهام ناظم عبد الهادي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

(عضواً)

2020 / /



أ . فؤاد حمودي العطار

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

(عضواً ومشرفاً)

2020 / /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

أقر رئيس لجنة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على
توصية لجنة المناقشة للطالب (اسامة حمزة عبود المعموري) ، لرسالته
الموسومة بـ (دور المرونة التسويقية في تفسير العلاقة بين البراعة وجودة
الخدمة - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي
في محافظة كربلاء المقدسة)



التوقيع :

أ . م . د . محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2020 / /

إقرار مجلس الكلية

أقر مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



التوقيع :

أ . د . علاء فرحان طالب الدعي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

2020 / 8 / 16

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِإِلَٰهٍ مَّا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

البقرة/الآية 32

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

الإهداء

الى وطن العلم والحضارة والسلام بلدي العراق عزاً وفخراً
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير الشهيد السعيد (والدي العزيز) رحمه الله .
إلى رمز الحبّ وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة) رحمها الله .
إلى روح أخي الشهيد رحمه الله
إلى من شاركني هموم الحياة والدراسة وخفف عني إخوتي وأخواتي محبة واحتراماً
إلى من أعانتي بصبرها وإخلاصها زوجتي حباً ووفاءً
إلى اولادي سبب سعادتي (سيف الدين - سارة - رفل - حسين) أملاً واعتزازاً
إلى كل من أعانني ولو بكلمة شكراً وعرفاناً والى كل من يسرهم نجاحي شكراً وامتناناً
اهدي ثمرة جهدي...

الباحث

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

يلزمني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ (فؤاد حمودي العطار) رئيس قسم ادارة الاعمال لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، ولما قدّمه من جهود وتوجيهات سديدة ومنحي من وقته ووافر علمه مما كان لذلك بالغ الأثر في تذليل الصعاب وخروجها على ماهي عليه، سائل العلي القدير أن ينعم عليه بالصحة والسعادة وأن يوفقه لخدمة المسيرة العلمية في بلدنا العزيز، وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني الى السادة رئيس لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشتها وستكون آراؤهم وملاحظاتهم العلمية محط اهتمام الباحث، كونها تغني الرسالة وتصّوب أفكار الباحث ، أدعو العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والتوفيق، وأتقدم بالشكر للجهود العلمية والتوجيهات السديدة التي بذلها أساتذتي الأفاضل في الدراسات العليا ، إذ تعلمتُ من وافر علمهم الكثير ، سائل العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والعافية ، وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الخبراء والمحكمين الذين اسهموا في تقويم الاستبانة الخاص بهذه الرسالة على ملاحظاتهم السديدة ودعمهم لها بالآراء العلمية القيمة ، فجزاهم الله عني خير الجزاء ، وشكري وأمتناني الى زملائي رُفقاء الدراسة على التعاون والدعم الذي قدموه سواء في مرحلة الدراسة والكورسات أم في مرحلة الكتابة ، ولا أنسى في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مَنْ قدم المساعدة في إنجاز هذا العمل، وكل مَنْ لم تسعفني الذاكرة في تذكرهم في هذا المقام.

و يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وزنة عرشك
وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

الباحث

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تقصي تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية . وقد اختيرت عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة لإجراء البحث بلغ حجمها (106) عاملين ، وحددت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات كان أهمها (هل يمكن للبراعة التسويقية تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية ؟) ، وتم الاعتماد على مقاييس تجريبية من دراسات سابقة للتحقق من الفرضيات، وذلك عن طريق مجموعة متنوعة من الأدوات والاساليب الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستعمال الحزم الإحصائية اللازمة من خلال التحليل العملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستعملة في هذا البحث ، ومصفوفة الارتباط البسيط و معادلة النمذجة الهيكلية واختبار (Sobal) لاختبار فرضيات البحث وبرنامج (SPSS vr. 23) ، وبرنامج (Amos vr.23) . وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها (ادراك ادارة المستشفى المبحوثة بشكل كبير لمتغير جودة الخدمة ، ويظهر ذلك من خلال امتلاكها تجهيزات طبية ومعدات حديثة ذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة ، فضلا عن اعتمادية خدماتها المقدمة وخاصة فيما يتعلق بتوفير الخدمة الى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما أعلن عنها) . وفي ضوء الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات أبرزها (ضرورة تعزيز الاهتمام من إدارة المستشفى المبحوثة بالعاملين فهم المدخل السليم لضمان جودة الخدمة ومصدر رئيس لبناء علاقة طويلة الأمد بين المستشفى ومرضها ، من خلال اتباع برامج تحفيز تشجيعية ودعم المبدعين منهم) .

الكلمات المفتاحية : البراعة التسويقية ، المرونة التسويقية ، وجودة الخدمة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	شكر و عرفان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح - خ	قائمة الجداول
د - ذ	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
2 - 1	المقدمة
31 - 3	الفصل الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية البحث
16 - 4	المبحث الاول (بعض الجهود المعرفية السابقة)
31 - 17	المبحث الثاني (منهجية البحث)
84 - 32	الفصل الثاني : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث
49 - 33	المبحث الاول (البراعة التسويقية)
65 - 50	المبحث الثاني (المرونة التسويقية)
91 - 66	المبحث الثالث (جودة الخدمة)
84 - 80	المبحث الرابع (العلاقة بين متغيرات البحث)
140 - 84	الفصل الثالث (عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث)
99 - 85	المبحث الاول (تقويم أداة القياس واختبارها)
113 - 100	المبحث الثاني (الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج البحث)
140 - 114	المبحث الثالث (اختبار فرضيات البحث)
145 - 141	الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات)
163 - 146	المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20 - 19	التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية	1
24	وصف عينة البحث	2
29	محاور الاستبانة	3
36 - 35	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم البراعة التسويقية	4
52 - 51	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم المرونة التسويقية	5
67	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم جودة الخدمة	6
86	فحص البيانات المفقودة	7
88 - 87	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات البحث	8
88	الترميز والتوصيف	9
89	مدرج ليكرت الخماسي	10
89	نتائج اختبار صدق اداة القياس	11
91	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	12
94 - 93	تقديرات أنموذج متغير البراعة التسويقية	13
96	تقديرات أنموذج متغير المرونة التسويقية	14
98	تقديرات أنموذج متغير جودة الخدمة	15
99	ثبات اداة القياس البنائي	16
100	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	17
102 - 101	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير البراعة التسويقية وأبعاده	18
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير البراعة التسويقية	19
105 - 104	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير المرونة التسويقية وأبعاده	20
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير المرونة التسويقية	21
109 - 108	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير جودة الخدمة وأبعاده	22
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير جودة الخدمة	23
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية	24

	الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة	
115	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	25
116	مصفوفة معاملات الارتباط بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية	26
117	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة والمرونة التسويقية	27
118	مصفوفة معاملات الارتباط بين البراعة التسويقية وجودة الخدمة	28
120	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التسويقية وجودة الخدمة	29
121	مصفوفة معاملات الارتباط بين المرونة التسويقية وجودة الخدمة	30
123	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة التسويقية وجودة الخدمة	31
125	تقديرات أنموذج التأثير للبراعة التسويقية في المرونة التسويقية	32
127	تقديرات أنموذج التأثير لأبعاد البراعة التسويقية في المرونة التسويقية	33
130 - 129	تقديرات أنموذج التأثير للبراعة التسويقية في جودة الخدمة	34
132	تقديرات أنموذج التأثير لأبعاد متغير البراعة التسويقية في جودة الخدمة	35
134 - 133	تقديرات أنموذج التأثير للمرونة التسويقية في جودة الخدمة	36
137	تقديرات أنموذج التأثير للمرونة التسويقية في جودة الخدمة	37
138	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة السابعة	38
139	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسة السابعة	39
140	نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير المرونة التسويقية	40

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	المخطط الفرضي للبحث	1
25	توزيع عينة البحث بحسب الجنس	2
25	توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية	3
26	توزيع عينة البحث بحسب العوان الوظيفي	4
27	توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي	5
27	توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة	6
39	انواع البراعة التسويقية	7

49	أبعاد البراعة التسويقية	8
57	أنموذج (Greenley et al.,2004) للمرونة التسويقية	9
58	أنموذج (Gurău,2009) للمرونة التسويقية	10
59	أنموذج (Shalender & Singh,2015) التكاملي للمرونة التسويقية	11
63	التفاعل بين الزبائن ونظام التسويق للمنظمات من أجل انشاء القيمة المشتركة	12
65	أبعاد المرونة التسويقية	13
73	أنموذج الفجوات في جودة	15
75	أبعاد جودة الخدمة بعد التطوير حسب مقياس SERVQUAL	16
79	أبعاد جودة الخدمة	17
92	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية	18
93	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية بعد التعديل	19
95	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المرونة التسويقية	20
97	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة	21
103	مستوى أبعاد متغير البراعة التسويقية حسب المتوسط الحسابي	22
107	مستوى أبعاد متغير المرونة التسويقية حسب المتوسط الحسابي	23
112	مستوى أبعاد متغير جودة الخدمة حسب المتوسط الحسابي	24
113	مستوى متغيرات البحث حسب المتوسط الحسابي	25
124	المسار الإنحداري الخاص بالفرضية الرئيسة الرابعة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	26
127	المسار الإنحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الرابعة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	27
129	المسار الإنحداري الخاص بالفرضية الرئيسة الخامسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	28
131	المسار الإنحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الخامسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	29
133	المسار الإنحداري الخاص بالفرضية الرئيسة السادسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	30
136	المسار الإنحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة السادسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	31
138	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسة السابعة	32

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
اسماء السادة محكمي الاستبانة	1
استمارة الاستبانة الاولى	2
استمارة الاستبانة بعد التعديل	3
كتاب تسهيل مهمة	4
الهيكل التنظيمي لمستشفى الكفيل التخصصي	5

المقدمة

تهدف العديد من المنظمات إلى تحقيق النجاح ، التفوق ، والبقاء الدائم ،مقارنة بمنافسيها من المنظمات الأخرى ، ومن أجل تحقيق ذلك تعتمد تلك المنظمات على بعض الوسائل والادوات او اتخاذ بعض الإجراءات المدروسة التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق رضا وولاء الزبائن في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الاعمال ، أي أنها دائما بحاجة إلى أن تكون بارعة وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص ، والبحث عن فرص جديدة ، بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها .

ولعل توجه المرضى نحو تلقي الخدمات الصحية خارج البلد بسبب زعزعة الثقة بأفضلية الخدمات الصحية داخله ، وعدم ملائمتها لمتطلباتهم وتوقعاتهم من حيث الجودة بشكل اساسي. يشير الى وجود مشكلة بدأت تتزايد يوماً بعد يوم ان استمرت دون ايجاد حلول ناجعة لمواجهةها ، ألا وهي حالة عدم رضا أغلب المرضى بالخدمات الصحية الوطنية وخاصة فيما يتعلق بمتطلبات الجودة التي يعتمد توفرها بشكل مناسب عند مقدمي الخدمات الصحية خارج البلد . وعلى الرغم من ضعف المؤسسات الصحية الحكومية في تقديم خدمات صحية ذات جودة مناسبة والتي تعد السبب الرئيس لهذه المشكلة ، فإن منظمات القطاع الخاص للخدمات الصحية المحلية يقع على عاتقها جزء كبير من المسؤولية ايضاً بسبب عدم اخذها الدور التسويقي المثالي في بيان جودة خدماتها الصحية والعمل على كسب رضا المرضى وتعزيز توجههم نحو الخدمات الصحية الوطنية.

ولمواجهة تلك الظروف والتحديات جاءت فكرة البحث لتمزج وتكامل بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية من أجل تحسين جودة الخدمة . إذ أصبحت المنظمات بحاجة الى فلسفة تسويقية غير تقليدية لمواجهة الضغوط المستمرة ، ولتتمكن من تكييف مواردها مع متطلبات البيئة واحتياجاتها والمستندة في مضمونها على تحسين جودة الخدمة لتعمل في إطار البراعة التسويقية والذي توصف بكونه نهجا ايجابيا تسعى من خلاله المنظمة الى تسويق منتجاتها ذات الجودة العالية الى الزبائن عن طريق استكشاف واستغلال الفرص.

كما أن دور المرونة التسويقية لا يقل اهمية عن دور البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة وذلك من خلال اعتماد بعض الاجراءات التسويقية التي تجعل المنظمة اكثر تفاعلاً مع الزبائن مما يؤدي الى شعورهم بانها تلبى متطلباتهم على اكمل وجه ومن ثم يمكن لذلك ان يزيد من

رضاهم وولائهم لتلك المنظمة . وانطلاقاً من أهمية هذه المتغيرات لمنظمات الأعمال، التي أضحت بأمس الحاجة إليها فقد جاء البحث مستهدفاً التعرف على مفهوم البراعة التسويقية وابعادها (استكشاف الفرص ، واستغلال الفرص) واختبار علاقتها مع المرونة التسويقية بأبعادها (مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، ومرونة التنفيذ)، وانعكاس تلك العلاقة في جودة الخدمة وابعادها (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان ، والتعاطف) وبالمنهجية العلمية والتحليل المنظم ، وبسبب الدور المهم الذي تلعبه مستشفى الكفيل التخصصي في تطوير القطاع الصحي وخدمة الاقتصاد العراقي ، فضلاً عن ممارستها لمتغيرات البحث ، فقد اختيرت ميداناً ملائماً لاختبار مشكلة البحث التي تمثلت بتساؤلات عن مفهوم البراعة التسويقية والمرونة التسويقية من أجل تطوير وتحسين جودة الخدمة فيها ، وطبيعة العلاقة والتأثير بينهما .

وبشكل عام قام الباحث بتقسيم هيكله البحث الى أربعة فصول ، إذ شمل الفصل الأول مبحثين تناول الأول عرض لبعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث ، في حين اهتم الثاني بالمنهجية العلمية للبحث .

وخصص الفصل الثاني للمرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث من خلال اربعة مباحث تناول الأول المتغير المستقل (البراعة التسويقية) في حين ركز الثاني على المتغير الوسيط (المرونة التسويقية) واهتم الثالث بالمتغير التابع (جودة الخدمة) اما المبحث الرابع فخصص للعلاقة بين متغيرات البحث .

وأهتم الفصل الثالث بعرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث متضمناً ثلاثة مباحث خصص الأول منها لتقويم أداة القياس واختبارها ، وتناول الثاني نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها ، فيما تعرض المبحث الثالث لاختبار فرضيات البحث.

اما الفصل الرابع فركز على الاستنتاجات والتوصيات ، من خلال مبحثين تناول الاول الاستنتاجات التي توصل اليها البحث عن طريق استعمال بعض الأدوات الاحصائية ، فيما اهتم الثاني بالتوصيات المقدمة الى المستشفى المبحوثة بصورة خاصة ومنظمات الاعمال بشكل عام ومقترحات الدراسات المستقبلية .

الفصل الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل استعراضاً للأثار العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث مع بيان الاطار المنهجي الذي يعتمد عليه الباحث في بناء هيكل البحث ، وقد تضمن هذا الفصل مبحثين تطرق المبحث الأول الى بعض الدراسات السابقة التي اوردتها الأدبيات العلمية والتي تتعلق بمتغيرات بحثنا المتمثلة بـ (البراعة التسويقية ، المرونة التسويقية ، وجودة الخدمة) مع بيان مجال الافادة منها في تعزيز الجانب الفكري والمنهجي للبحث ، في حين تناول المبحث الثاني منهجية البحث وفقاً لأساسيات البحث العلمي المعتمدة .

المبحث الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة:

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بموضوع البراعة التسويقية وتأثيرها في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية والتي أجريت في بيئات ومنظمات مختلفة ، واختيرت تلك الدراسات على أساس درجة إسهامها في بناء وتوجيه منهجية البحث الحالي مع التركيز على مناقشة تلك الاسهامات المعرفية في ظل ظروفها الفكرية والتعرف على مجالات الاستفادة منها مع بيان اهم ما يميز البحث الحالي عنها ، وحسب تسلسلها الزمني من اجل التعرف على مستوى التراكم المعرفي لمتغيرات البحث .

اولا- مراجعة بعض الدراسات السابقة :

1- بعض الجهود المعرفية السابقة العربية والاجنبية في مجال البراعة التسويقية

أ- الدراسات العربية

ت	اسم الباحث والسنة	بشارة ، 2018
1	عنوان الدراسة	دور البراعة التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية لمنظمات الأعمال
	تصنيف الدراسة	رسالة ماجستير
	أهداف الدراسة	تشخيص أهتمام شركتي كورك وزين في تحقيقها للبراعة التسويقية، تحديد مدى اهتمام المنظمين بالقدرات التسويقية، والتحقق عن مدى ارتباط وتأثير البراعة التسويقية بالقدرات التسويقية.
	منهج الدراسة	مقارنة
	مجتمع وعينة الدراسة	شركتي كورك وزين في بغداد، عينة الدراسة 70 من مدراء الادارة العليا والادارة الوسطى.
	ابعاد المتغير	استكشاف الفرص ، استغلال الفرص
	وسائل التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي , الانحراف المعياري ،معامل الاختلاف، معامل الارتباطي سييرمان، معامل الانحدار البسيط، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير للبراعة التسويقية على القدرات التسويقية في شركة كورك، بينما لم تكن هناك علاقة ارتباط وتأثير في شركة زين.
أهم التوصيات	ضرورة اهتمام شركة زين في البراعة التسويقية واعتمادها كأداة تسويقية لزيادة حصتها السوقية ، واهمية زيادة اعتماد البراعة التسويقية في شركة كورك.
ت	اسم الباحث والسنة
	الذبحاوي، 2019
2	عنوان الدراسة
	دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون
	تصنيف الدراسة
	اطروحة دكتوراه
	أهداف الدراسة
	معرفة دور كل من اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية لتعزيز بهجة الزبون في عينة الدراسة ، ومدى اعتماد المنظمات لاستعمال اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في أعمالها المختلفة.
	منهج الدراسة
	تحليلية
	مجتمع وعينة الدراسة
	معمل الحصيرة البلاستيكية في الناصرية ، عينة الدراسة (243) مفردة موزعة على النحو الآتي: الزبون الداخلي (107) الزبون الخارجي (136) .
	ابعاد المتغير
	استكشاف الفرص ، استغلال الفرص
	وسائل التحليل الاحصائي
	التحليل العاملي التوكيدي، معامل الارتباط، معامل الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل المسار. باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V.20) و(Amos.v.20)
	أهم الاستنتاجات
	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية وايجابية للوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في بهجة الزبون.
	أهم التوصيات
	ينبغي زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد الدراسة في اللوجستيات المرتدة لما لها من دور بارز في التأثير على زيادة ربحية المعمل وتقديم منتجات جديدة تستهدف استدامة بهجة الزبون.

ب - الدراسات الاجنبية

ت	اسم الباحث والسنة
	(Peng et al., 2015)
1	عنوان الدراسة
	Strategic Orientations, Ambidextrous Marketing Activities and Service Firm Performance: The Moderating Role of Market Competitive Intensity
	التوجهات الاستراتيجية، أنشطة التسويق البارعة وأداء منظمة الخدمة: الدور الملطف لحدة المنافسة في الأسواق.

ت	اسم الباحث والسنة	تصنيف
	(Xu et al., 2016)	أهداف الدراسة
		منهج الدراسة
		مجتمع وعينة الدراسة
		ابعاد المتغير
		وسائل التحليل الاحصائي
		أهم الاستنتاجات
		أهم التوصيات
2	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة
		منهج الدراسة
		مجتمع وعينة الدراسة
		ابعاد المتغير
		وسائل التحليل الاحصائي

	أهم الاستنتاجات	تشير الاستنتاجات إلى أن البراعة التسويقية تسهم في تطوير القدرات التسويقية ، فضلا عن أن كونها تساعد في زيادة وعي المدراء تجاه الافادة من القابليات التسويقية وزيادة القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية.
	أهم التوصيات	يسهم تبني البراعة التسويقية في زيادة قدرة المنظمات الدولية الصينية على استكشاف واستغلال الفرص التسويقية المهمة للبقاء في البيئة الخارجية فضلا عن تحسين القدرات التسويقية التي تساعد عينة الدراسة على التكيف المستمر مع التغير السريع في عوامل البيئة الخارجية .
ت	اسم الباحث والسنة	(Tokgoz et al., 2017)
3	عنوان الدراسة	Impact of ambidextrous marketing on market and financial performance تأثير البراعة التسويقية على السوق والاداء المالي
	تصنيف الدراسة	بحث
	أهداف الدراسة	دراسة أثر البراعة التسويقية على اداء السوق والاداء المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعلومات
	منهج الدراسة	تحليلية
	مجتمع وعينة الدراسة	المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعلومات، بلغ حجم العينة 392 مديراً
	ابعاد المتغير	استكشاف الفرص ، استغلال الفرص
	وسائل التحليل الاحصائي	تحليل العاملي التوكيدي ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) ، باستخدام برنامج SPSS AMOS 20.0
	أهم الاستنتاجات	تأثير الاستغلال التسويقي المباشر والايجابي على اداء السوق، كذلك تأثير الاستكشاف التسويقي الايجابي الكبير على اداء السوق والأداء المالي، فضلاً عن التأثير المباشر للبراعة التسويقية في اداء السوق والاداء المالي.
	أهم التوصيات	تحتاج الدراسات المستقبلية إلى دراسة إعمام النتائج في الصناعات المختلفة ، كذلك يمكن أن توسع الدراسات المستقبلية دراستنا عن طريق تضمين متغيرات اضافية ومنتالية في الأنموذج المفاهيمي .

2- بعض الجهود المعرفية السابقة العربية والاجنبية في مجال المرونة التسويقية

أ – الدراسات العربية

ت	اسم الباحث والسنة	العميدي ، 2018
1	عنوان الدراسة	دور المرونة التسويقية المستندة على القابليات الإبداعية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني
	تصنيف الدراسة	اطروحة دكتوراه
	أهداف الدراسة	بيان الإسهامات الفكرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة من خلال عرضها وتحليلها واستكشاف اهميتها لمنظمات الاعمال. استكشاف مستوى الاثر الذي يمكن ان تؤديها المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني.
	منهج الدراسة	تحليلية
	مجتمع وعينة الدراسة	مصانع البان ابو غريب ، بحجم عينة 514 فرداً
	ابعاد المتغير	مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، مرونة التنفيذ
	وسائل التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، التحليل العاملي التوكيدي ،معامل الارتباط البسيط ، الانحدار الخطي ، تحليل المسار ، نمذجة المعادلة الهيكلية ، باستخدام البرامج الاحصائي SPSS.V.23 وAmos.v.23
	أهم الاستنتاجات	توافر القابليات الإبداعية في مصانع ألبان ابو غريب إلا أنها تعاني ضعفاً نسبياً في الاجراءات التسويقية بسبب بعض القيود الحكومية والتنافسية يجعلها دون المستوى المطلوب من ثقة الزبون.
	أهم التوصيات	ضرورة توفير الحكومة التسهيلات في الحصول على الطاقة اللازمة لتشغيل المصانع ، مع الجدية في دعم المنتج الوطني من خلال اصدار القوانين الخاصة بحماية المنتج الوطني ومنع استيراد المنتجات المماثلة او فرض القيود التجارية عليها من اجل عدم قدرتها على منافسة أسعار المنتجات الوطنية.
	ت	اسم الباحث والسنة
2	عنوان الدراسة	تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية
	تصنيف الدراسة	بحث
	أهداف الدراسة	التحري عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و المرونة التسويقية , وتلافي النقص في البحوث السابقة التي تربط بين المتغيرات التي جاء بها هذا البحث ، وبما يجعلها أن تكون دراسة متواضعة في البيئة العراقية تبحث في هذا المجال الحديث والمهم ، و تسعى الى استنباط علاقات واستكشاف تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية ، مما سيكون له انعكاسا في إثراء المكتبة العربية والعراقية في مجال التطوير التنظيمي.

تطبيقية	منهج الدراسة
شركة الفهد للمواد الغذائية و منتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف ، بحجم عينة 46 عاملاً	مجتمع وعينة الدراسة
مرونة السعر ، مرونة المنتج ، مرونة الترويج ، مرونة التوزيع	ابعاد المتغير
الوسط الحسابي , الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف، معامل الارتباطي بيرسون، معامل الانحدار البسيط	وسائل التحليل الاحصائي
وجود أثر لمتغيرات الذكاء الاستراتيجي وهما الاستشراف ، الرؤية ، و التحفيز في تحقيق المرونة التسويقية .	أهم الاستنتاجات
ضرورة أن يعي العاملين في الشركة دور وأهمية التدريب في صقل مهارات العاملين لديهم ورفع مقدراتهم ، لما لها من دور في دعم وتعزيز أنشطة الذكاء الاستراتيجي وتحفيز العاملين بما في الكفاية ويعملون ويتصرفون أنيا من دون طلب إذن أو دعم من رؤساءهم.	أهم التوصيات

ب – الدراسات الاجنبية

ت	اسم الباحث والسنة	(Greenley et al,2004)
1	عنوان الدراسة	Management processes in marketing planning
	تصنيف الدراسة	عمليات الإدارة في تخطيط التسويق
	أهداف الدراسة	تطوير الفهم، وتحفيز النقاش الأكاديمي والتطبيقي والشروع في اتجاهات بحثية جديدة. إذ تقترح إطاراً يحدد فيه عمليات الإدارة الرئيسية المصممة لاعتماد المرونة التسويقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط التسويقي.
	منهج الدراسة	دراسة نظرية
	ابعاد المتغير	الإدارة الاستباقية ، الهجوم التنافسي ، الإدارة الابداعية ، التعلم التنظيمي ، النوجة نحو السوق ، الموارد المهمة
	أهم الاستنتاجات	إن المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط التسويقي تؤثر تأثيراً مباشراً على حالة التكيف الناجمة عن فرص السوق ، وتحدد عمليات الإدارة الأخرى مدى المرونة ومن ثم التكيف الذي تستطيع المنظمة تحقيقه من خلال عمليات إدارية أخرى .
	أهم التوصيات	من أجل تطوير خيارات صنع القرار المتعلقة بالتخطيط

		التسويقي لتحقيق المرونة ، سيكون من الضروري إشراك العمليات الداخلية الأخرى ، مثل التمويل والعاملين والإنتاج ، من أجل تقييم الجدوى الاقتصادية لكل خيار.
ت	اسم الباحث والسنة	(Gurău, 2009)
2	عنوان الدراسة	Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic المرونة التسويقية في سياق منطق هيمنة الخدمة
	تصنيف الدراسة	بحث
	أهداف الدراسة	استكشاف الأسس النظرية والأطر المفاهيمية لموضوع المرونة التسويقية ، و بيان أهمية دراسة المرونة في المجال التسويقي ، و توفر نقطة انطلاق لتطوير مجموعة من البحوث و السمات الضرورية لنظام التسويق التشاركي لإدارتها من أجل تعزيز قيمة عملية في خلق التفاعل بين الزبائن والمنظمات وأصحاب المصلحة.
	منهج الدراسة	دراسة نظرية
	ابعاد المتغير	مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، مرونة التنفيذ
	أهم الاستنتاجات	تمثل المرونة التسويقية ضمن حدود تحددها أهداف الشركة ومواردها وأهدافا الربحية، السمة الرئيسية لنظم التسويق التشاركية التي تسمح بالتفاعل مع الموظفين والزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين .
	أهم التوصيات	ينبغي تطبيق المرونة التسويقية على جميع عمليات المشاركة والتفاعل والتنفيذ، من أجل تطوير النظم المعقدة لتكون قادرة على تحقيق أقصى قدر من الأرباح والفوائد التي تعود على جميع الأطراف المعنية
ت	اسم الباحث والسنة	(Shalender & Singh, 2015)
3	عنوان الدراسة	Marketing Flexibility: Significance and Implications for Automobile Industry المرونة التسويقية : الأهمية والآثار المترتبة على صناعة السيارات
	تصنيف الدراسة	بحث
	أهداف الدراسة	إعطاء إطار مفاهيمي حول تكامل المرونة التسويقية في شركات السيارات ، استعراض مفاهيم المرونة التسويقية ، استخلاص الاستدلالات حول أهمية المرونة التسويقية لشركات السيارات.
	منهج الدراسة	دراسة حالة
	مجتمع وعينة الدراسة	شركات السيارات العالمية هونداي ، هوندا ، فورد ، وناتا
	ابعاد المتغير	القدرات التنظيمية ، قابليات الموارد

وسائل التحليل الاحصائي	-----
أهم الاستنتاجات	المنظمات ذات المرونة التسويقية مجهزة بشكل أفضل في التعامل مع تقلبات الطلب على المدى القصير وكذلك التهديدات الوجودية طويلة الأجل الناشئة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
أهم التوصيات	ينبغي بذل جهود متواصلة ليس فقط للحفاظ على مرونة التسويق ولكن لتعزيز هذه القدرة لأنها لها تأثيرات بعيدة المدى على الربحية الإجمالية للمنظمة.

3 - بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية في مجال جودة الخدمة

أ- الدراسات العربية

ت	اسم الباحث والسنة	سلطان ، 2013
1	عنوان الدراسة	أبعاد جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين دراسة تطبيقية في مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة
	تصنيف الدراسة	بحث
	أهداف الدراسة	قياس أبعاد جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الخاصة ، مع الكشف عن وجهة نظر المرضى في تلك الأبعاد، فضلا عن تشخيص جوانب القصور في مجال تقديم الخدمات الصحية. ومحاولة تقديم بعض الحلول والمقترحات تسهم في إمكانية تحسين وتطوير واقع الخدمات الصحية للمستشفيات المبحوثة.
	منهج الدراسة	تطبيقية
	مجتمع وعينة الدراسة	ثلاث مستشفيات أهلية في محافظة البصرة ، حجم العينة 90 مستجيباً
	ابعاد المتغير	الملموسية ، الاستجابة ، الاعتمادية ، الأمان ، التعاطف
	وسائل التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط وتحليل التباين ، مستوى معنوية الارتباط.
	أهم الاستنتاجات	تتوفر في بعض المستشفيات المبحوثة (الموسوي ، وابن البيطار) أبعاد جودة الخدمات الصحية ، فضلا عن صحة الفرضية الثانية (هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مجال جودة الخدمات الصحية بين المستشفيات الأهلية) .
	أهم التوصيات	ضرورة الاهتمام بمعايير جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأهلية والنظر إليها على أنها نظام متكامل من الخدمات، فضلا عن توعية العاملين بمعايير جودة الخدمة

ت	اسم الباحث والسنة	المحتوى
		عن طريق ادخالهم في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم على اعتبارهم يمثلون اللجنة الرئيسية لتطبيق نظام الجودة.
	الشمرى ، 2019	
2	عنوان الدراسة	التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز جودة الخدمة من خلال ممارسات إدارة المعرفة
	تصنيف الدراسة	اطروحة دكتوراه
	أهداف الدراسة	زيادة الوعي لدى ادارة الفنادق بمفهوم جودة الخدمة بوصفها ثقافة تنظيمية مهمة تسعى الى تصميم الوظائف والمهام بما يحقق أقصى تلبية لحاجات ورغبات الزبائن وبالشكل الذي يفوق توقعاتهم المحددة مسبقاً .
	منهج الدراسة	تحليلية
	مجتمع وعينة الدراسة	ثمانية فنادق فئة الدرجة الممتازة في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الأشرف ، بحجم عينة 160 عاملاً
	ابعاد المتغير	الملموسية ، الاستجابة ، الاعتمادية ، الأمان ، التعاطف
	وسائل التحليل الاحصائي	الاحصاءات الوصفية ، الارتباط ، الانحدار وتحليل المسار، البرامج الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS 19) و (Minitab)
	أهم الاستنتاجات	تنفيذ برامج التسويق الداخلي تنعكس وبشكل إيجابي على تعزيز جودة الخدمة المقدمة للزبائن ، من خلال تضمين لجميع الافكار والتطلعات الخاصة بالعاملين في عملية صياغة الخطط والاستراتيجيات التنظيمية والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات
	أهم التوصيات	ضرورة اهتمام إدارات الفنادق باستثمار العلاقة بين التسويق الداخلي وممارسات ادارة المعرفة استثماراً أمثلاً في استنباط الأساليب التي تسمح بتحسين جودة الخدمة

ب : الدراسات الاجنبية

ت	اسم الباحث والسنة	المحتوى
	(Shabbir et al., 2017)	
1	عنوان الدراسة	Equating the Expected and Perceived Service Quality: A Comparison among Public and Private Healthcare Service Providers
	تصنيف الدراسة	معادله جودة الخدمة المتوقعة والمدركة: مقارنة بين مقدمي خدمات الرعاية الصحية العامة والخاصة
		بحث

أهداف الدراسة	استكشاف وجهة نظر الزبائن تجاه جودة الخدمة المدركة لمقدمي خدمات الرعاية الصحية العامة والخاصة. قورنت محددات جودة خدمة الرعاية الصحية من خلال إجراء تحليل الفجوة لمعادلة جودة الخدمات المدركة والمتوقعة وفحص الاختلافات في جودة الخدمة.
منهج الدراسة	مقارنة
مجتمع وعينة الدراسة	قطاع الرعاية الصحية العامة والخاصة في باكستان ، بحجم عينة 310 زبائن .
ابعاد المتغير	الملموسية ، الاستجابية ، الاعتمادية ، الأمان ، التعاطف
وسائل التحليل الاحصائي	الاحصاءات الوصفية ، البرنامج الإحصائية المتمثل بـ (SPSS)
أهم الاستنتاجات	وجود فجوات كبيرة في الجودة بين الخدمات المتوقعة والمدركة لمقدمي خدمات الرعاية الصحية العامة والخاصة ، على العكس من ذلك ، لم يتم تلبية توقعات الزبائن بالكامل في كلا النوعين من المستشفيات. المستشفيات الخاصة تفوقت من حيث الجودة الشاملة المدركة من نظرائهم. وكانت الخدمات المدركة بشكل أفضل من حيث الخدمات الطبية للأطباء في مستشفيات القطاع العام في حين كانت الخدمات الفندقية بشكل أفضل في مستشفيات القطاع الخاص.
أهم التوصيات	ينبغي استعمال نتائج الدراسة من كل من مقدمي خدمات الرعاية الصحية العامة والخاصة لإعادة هيكلة ممارسات إدارة الجودة الخاصة بهم والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الالتزام الإداري الفعال واستقبال تعليقات الزبائن بشكل منتظم.
ت	اسم الباحث والسنة
2	عنوان الدراسة
	Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future.
	جودة الخدمة ،رضا الزبون وولائه في المستشفيات: التفكير بالمستقبل.
	بحث
	تصنيف الدراسة
	أهداف الدراسة
	تحديد أهم العوامل ذات الصلة بجودة الخدمة في المستشفيات التي تضمن البقاء والنجاح في المستقبل.
	منهج الدراسة
	تحليلية
	مجتمع وعينة الدراسة
	اربعين مستشفى في حيدر آباد - الهند ، حجم العينة 180 مستجيباً

ابعد المتغير	الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف
وسائل التحليل الاحصائي	التحليل العاطلي التوكيدي، مصفوفة الارتباط البسيط، تحليل المسار، معادلة النمذجة الهيكلية، برنامج (SPSS)، وبرنامج (Amos.)
أهم الاستنتاجات	وجدت الدراسة ان الموثوقية والاستجابة وليس (التعاطف، الملموسة، والضمان) يؤثر على رضا وولاء المرضى. موقف الكادر الطبي من المرضى وتواصلهم السليم معهم وتقديم الخدمات بشكل دقيق أمر بالغ الأهمية لنجاح المستشفى.
أهم التوصيات	تقديم الخدمات في الوقت المناسب، زيادة اهتمام الكوادر الصحية بالمرضى، زيادة الاهتمام بدقة الفواتير، حث المستشفيات على الإيفاء بمواعيد تقديم الخدمة، العمل على تقديم الخدمات بشكل سريع.
اسم الباحث والسنة	(Rehaman & Husnain, 2018)
3	عنوان الدراسة The Impact of Service Quality Dimensions on Patient Satisfaction in the Private Healthcare Industry in Pakistan تأثير أبعاد جودة الخدمة في رضا المرضى حول صناعة العناية الصحية الخاصة في باكستان
تصنيف الدراسة	بحث
أهداف الدراسة	تحديد تأثير أبعاد جودة الخدمة في مستوى رضا المرضى الراقدين في المستشفيات الخاصة، فضلا عن تحديد مدى القدرة على ايجاد مخرجات سلوكية كالالتزام، والعلاقات الايجابية التي يحملها الزبائن اتجاه مجهزي الخدمة الطبية.
منهج الدراسة	تحليلية
مجتمع وعينة الدراسة	خمس مستشفيات خاصة ضمن مقاطعة (سرغودا) الباكستانية، بلغ حجم العينة (380) من المرضى الراقدين في تلك المستشفيات.
ابعد المتغير	الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف
وسائل التحليل الاحصائي	تحليل نموذج الانحدار OLS، البرنامج المستخدم هو SPSS و Amos.
أهم الاستنتاجات	تعد الموثوقية والاعتمادية من أكثر أبعاد جودة الخدمة تأثيراً في مستوى رضا المرضى، فضلاً عن انخفاض مستوى فهم

العاملين لدور جودة الخدمة في جذب المرضى واستدامة العلاقات الإيجابية معهم .	
تحتاج إدارة المستشفى إلى تحديث المباني والاجهزة الطبية وتحسين جودة الخدمة. ، ومن أجل الحصول على نتائج أكثر موثوقية ، من الضروري تكرار الدراسة باستعمال حجم عينة أكبر .	أهم التوصيات

ثانياً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

في ضوء ما تقدم من مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات الرئيسية وطبيعتها ، يمكن تحديد المجالات التي يمكن ان تساهم في تدعيم البحث الحالي عن طريق ما يأتي:

- 1- التعرف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من تصميم منهجية البحث الحالي من خلال الاطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية وأهداف الدراسات السابقة وأهميتها وفرضياتها ونماذجها.
- 2- تعزيز الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث بناءً على اسهامات مجموعة من الباحثين.
- 3- الإسهام في تحديد الأبعاد لمتغيرات البحث (البراعة التسويقية ، جودة الخدمة المدركة ، والمرونة التسويقية) .
- 4- الاسهام في تحديد اتجاهات العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسية للبحث ، فضلا عن الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستعملة مع تدعيم الجانب الإحصائي والتطبيقي.
- 5- اسهمت في الوصول إلى أهم المصادر والمراجع الحديثة، التي لم يتسن للباحث معرفتها من قبل، والإفادة منها في إغناء الجانبين النظري والعملية للبحث الحالي.
- 6- صياغة فقرات الاستبانة بالاستفادة من المقاييس الواردة في تلك الدراسات وفقا لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية .

ثالثاً: ما يميز البحث الحالي

يتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة بمجموعة من الإسهامات المعرفية ذات الصلة بما يأتي :

- 1- على الرغم من اشارة العديد من البحوث الى اهمية متغيرات البحث الحالي (البراعة التسويقية ، المرونة التسويقية ، و جودة الخدمة) لكن لا توجد هناك دراسة أجنبية أو عربية أو محلية درست الجمع بين متغيرات البحث بينما تميز البحث الحالي بالجمع بينهما.
- 2- يتناول البحث الحالي متغيرات تسويقية ما تزال محل جدال ونقاش من الباحثين والمتخصصين في المجال التسويقي .
- 3- تعد دراسة تأثير البراعة التسويقية على جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية توليفة نظرية وتجريبية لم تؤخذ بالحسبان من لدن الدراسات السابقة.

المبحث الثاني

منهجية البحث

توطئة :

يتطرق هذا المبحث الى بيان مشكلة البحث ، وأهميته وأهدافه والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ومخططه الفرضي وفرضياته ، فضلا عن مجتمع و عينة البحث ، وأساليب الحصول على البيانات والمعلومات ، والأدوات الإحصائية المستعملة .

اولاً : مشكلة البحث

تتعلق مشكلة البحث بثلاثة جوانب الأول يتمحور حول الفجوة المعرفية في تفسير العلاقة بين البراعة التسويقية وجودة الخدمة والدور الوسيط للمرونة التسويقية في تلك العلاقة بين المستقل والمعتمد فضلا عن الجدل الفكري لايزال قيد التشكيل والتنظير حول متغيرات البحث مما شكل دافعا للباحث للخوض في بناء الاطار الفكري لمتغيرات البحث .اما الجانب الثاني فيتعلق بما تلمسه الباحث من ان توجه المرضى نحو تلقي الخدمات الصحية خارج البلد بسبب زعزعة الثقة بأفضلية الخدمات الصحية داخله ، وعدم ملائمتها لمتطلباتهم وتوقعاتهم من حيث الجودة بشكل اساسي. يشير الى وجود مشكلة بدأت تتزايد يوماً بعد يوم ان استمرت دون ايجاد حلول ناجعة لمواجهتها ، ألا وهي حالة عدم رضا أغلب المرضى بالخدمات الصحية الوطنية وخاصة فيما يتعلق بمتطلبات الجودة التي يعتمد توفرها بشكل مناسب عند مقدمي الخدمات الصحية خارج البلد .اما الجانب الثالث فيهتم بتحويل تلك التصورات المتشكلة لدى الباحث إلى تساؤلات يمكن من خلالها تحديد معالم توافر البراعة التسويقية من عدمه وانعكاسها على جودة الخدمة والدور الوسيط للمرونة التسويقية في مستشفى الكفيل التخصصي ، وعليه يمكن القول إن مشكلة البحث تتمحور حول تساؤل رئيس مفاده (هل يمكن للبراعة التسويقية تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية؟) و في ضوء التساؤل يمكن طرح تساؤلات فرعية على النحو الآتي:

- 1- ما هو مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغيرات البحث الرئيسية ؟
- 2- هل يمكن للبراعة التسويقية تحسين جودة الخدمة ؟
- 3- هل يمكن للمرونة التسويقية تحسين جودة الخدمة ؟
- 4- هل يمكن للبراعة التسويقية ان تؤثر في المرونة التسويقية ؟

5- ما مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً : أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية متغيراته وأبعاده الفكرية وأثرها في تشجيع منظمات الخدمات الصحية على تطوير وتحسين مستوى خدماتها من أجل القدرة على تلبية متطلبات المرضى وتعزيز ثقتهم بخدماتها ، فضلاً عن الدور الذي تلعبه جودة الخدمة في تحقيق المنظمات الصحية لأهدافها ومن هذا المنطلق نجد أن المتغيرات الرئيسية في البحث والمتمثلة بالبراعة التسويقية ، المرونة التسويقية ، وجودة الخدمة ، قد نالت اهتمام المنظمات بوصفها الأدوات والوسائل والأهداف التي تمكنها من تحسين أدائها ، وتعزز من قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال فضلاً عن مواكبة المتطلبات المتجددة لحاجات المرضى و على هذا الأساس يكتسب هذا البحث أهمية فريدة من خلال جمعه لتلك المتغيرات الثلاثة للاستفادة منها في الوصول الى أهداف استراتيجية مهمة تتضمن تحقيق أعلى حصة سوقية مقارنة بالمنافسين . ومن خلال ما تقدم يمكن ان نحدد أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

- 1- تحتل متغيرات البحث أهمية كبيرة في ادبيات الإدارة الحديثة ، ومن ثمّ فإن زيادة التركيز عليها ودراستها سوف يخلق حالة من الوعي والفهم لدى المستشفى المبحوثة خاصةً والمنظمات الصحية العراقية بصورة عامة بمدى أهميتها لتحقيق التفوق التنافسي.
- 2- يمكن لنتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي ، والتي سيتم التوصل إليها ، ان تساعد العاملين في المستشفى المبحوثة بالتعرف على الابعاد الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً لإعطائها الأولوية وزيادة الاهتمام بها والعمل على تعزيزها مستقبلاً .
- 3- تتمثل أهمية هذا البحث في التعريف بمفهوم جودة الخدمة في المنظمات الصحية وكذلك الدور الذي تلعبه في تحقيقها لأهدافها، وهذا يتطلب التعرف على مستوى الجودة الصحية المقدّمة للمرضى ومدى توافقها مع احتياجاتهم ورغباتهم.
- 4- تعد مستشفى الكفيل التخصصي من اكبر المستشفيات الاستثمارية في العراق ، اذ بلغ عدد عامليها (1060) عاملاً ومن ثم ضرورة الاهتمام بالمستشفى والكشف عن بعض الصعوبات أو العقبات التي تواجه عملها ضرورة ملحة جداً لوضع الحلول الناجعة لها بصورة جدية الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المجتمع ككل .

ثالثاً: اهداف البحث :

يهدف البحث وبشكل رئيس الى بيان تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية على عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة ، فضلا عن مجموعة من الأهداف الأخرى التي يسعى البحث لتحقيقها وهي كما يأتي :

- 1- تحديد مستوى البراعة التسويقية في المنظمة عينة البحث .
- 2- الكشف عن مستوى جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة .
- 3- تحديد مستوى المرونة التسويقية في المنظمة عينة البحث .
- 4- اختبار التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاث .
- 5- اختبار التأثير الغير مباشر بين البراعة التسويقية وجودة الخدمة من خلال المرونة .

رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وأبعادها :

يعرض الجدول(1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

الجدول(1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

ت	متغيرات البحث	التعريفات الاجرائية
1	البراعة التسويقية Marketing Ambidexterity	مزيج من أنشطة المنظمة لاستغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية غير التقليدية لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبائن وبما يحقق الميزة التنافسية وزيادة فرصتها في البقاء على المدى الطويل .
	استكشاف الفرص Explore Marketing	تطوير معرفة جديدة تتجاوز ما هو معروف حالياً عن الأسواق والمنتجات والتقنيات والقدرات اذ تعد هذه المعرفة كعامل رئيس في مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وتحسين قدراتها التسويقية والتي تعد محركات مهمة لأداء الاعمال والنهوض بالممارسات التسويقية.
	استغلال الفرص Exploit Marketing	تحسين وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج التسويقية الحالية التي تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن الحالية و تحقق عوائد إيجابية .
2	المرونة التسويقية Flexibility Marketing	قدرة المنظمة على تغيير خططها السوقية وفقاً لمتطلبات الزبون والمتغيرات البيئية المتسارعة وبما يحافظ على حصتها السوقية ويكسبها ميزة تنافسية .

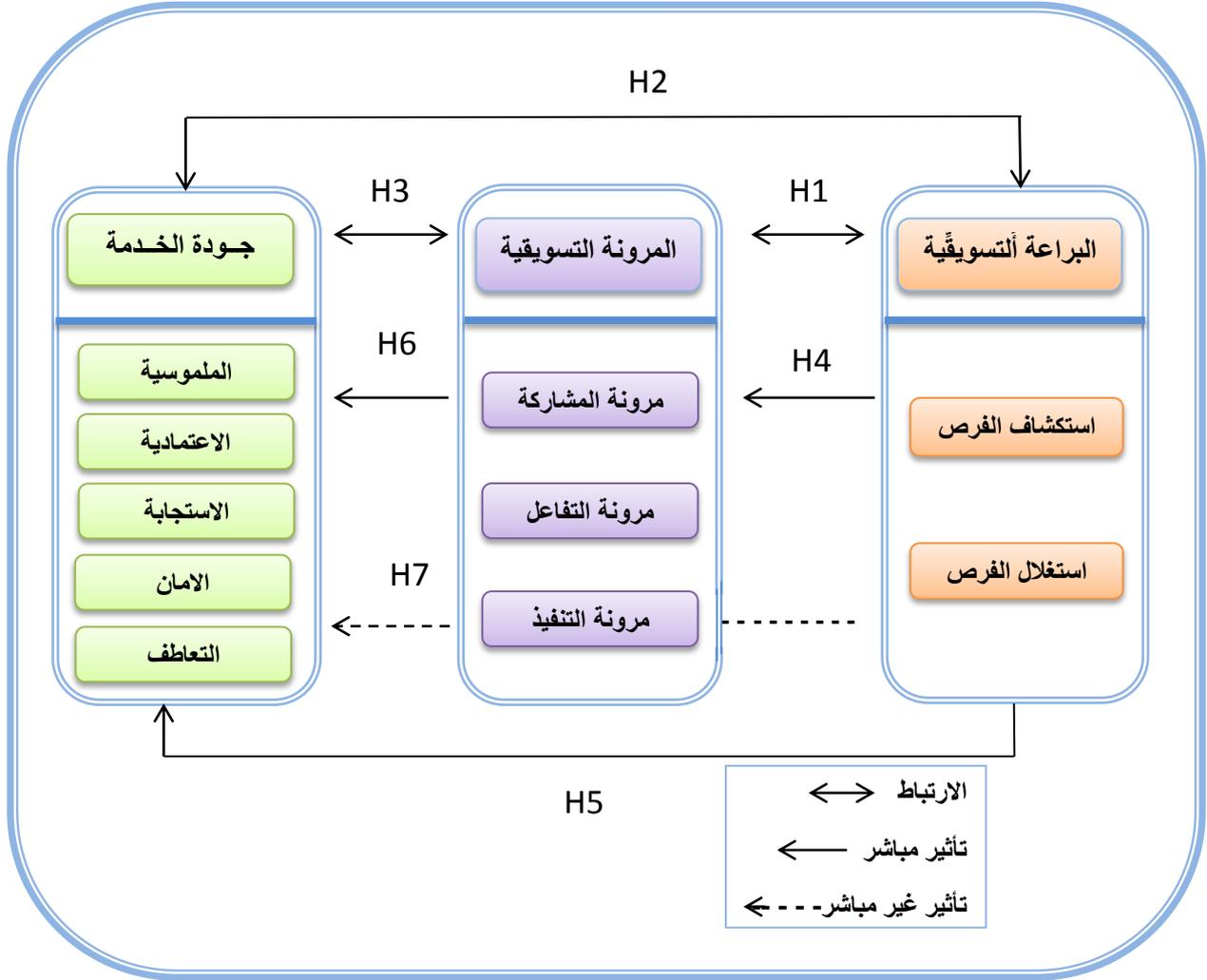
المشاركة الفعالة للزبائن في عملية تقديم الخدمات وإيصالها ، فضلا عن تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير أنشطة المنظمة الانتاجية والتسويقية .	مرونة المشاركة Participation Flexibility	أ
قدرة المنظمة على بناء نظم تفاعلية تتسم بالمرونة لتحسين تجربة الزبون عبر تحويل آماله وتطلعاته إلى حقيقة يختبرها عند كل تعاون يتم بينه وبين المنظمة بحيث يتحول من زبون حالي، إلى زبون دائم.	مرونة التفاعل Interaction Flexibility	ب
قدرة المنظمة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن بالتعاون الوثيق معهم ، وتكييف مستوى وخصوصية الخدمات وفقاً لمتطلبات كل زبون .	مرونة التنفيذ Implementation Flexibility	ت
مدى توافق ميزات الخدمة مع متطلبات وتوقعات الزبون أو تجاوزها وبما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .	جودة الخدمة Service Quality	
التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية والمعدات ومظهر مقدمي الخدمة المتعاملين مع الزبائن وادوات ووسائل الاتصال بهم ، والتي بمجملها تؤثر في حكم الزبائن على جودة الخدمة المقدمة من المنظمة المعنية .	الملموسية Tangibility	أ
قدرة مقدم الخدمة على أداء أو إنجاز الخدمة المعلن عنها بالشكل الجيد والدقيق من حيث الالتزام بالوقت والأداء طبقاً لما تم الوعد به او الاتفاق عليه .	الاعتمادية Reliability	ب
مدى رغبة وقدرة واستعداد مقدمي الخدمة في تلبية وتقديم الخدمة للزبائن بصورة دقيقة بشكل دائم عند الطلب .	الاستجابة Responsiveness	ت
مؤشر يعبر عن درجة شعور الزبون بالثقة والأمان في الخدمة المقدمة وبمقدميها ، اذ يلعب هذا العنصر دوراً كبيراً في جذب الزبائن وخاصة عند وفاء المنظمة بتعهداتها في تنفيذ الخدمة المعلنة .	الأمان Assurance	ث
السعي لتلقي الزبون للخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة والرعاية والاهتمام بمشاكله والعمل على ايجاد الحلول لها بطرائق انسانية مما يؤثر في عملية تقييمه لجودة الخدمة.	التعاطف Empathy	ج

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي للبحث العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمتمثلة بالمتغير المستقل البراعة التسويقية والذي تضمن بعدين: (استكشاف الفرص ، واستغلال الفرص) ، والمتغير الوسيط المرونة التسويقية الذي تضمن ثلاثة ابعاد: (مرونة

المشاركة ، مرونة التفاعل ، ومرونة التنفيذ)، والمتغير التابع جودة الخدمة الذي تضمن خمسة ابعاد: (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان ، والتعاطف) . وفقاً للفرضيات التي صيغت لاختبارها وتحليل نتائجها ، و الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحث

سادساً: فرضيات البحث :

يقوم البحث على الفرضيات الرئيسية الآتية :

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية و جودة الخدمة .
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة : - توجد علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية و جودة الخدمة.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة :- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التسويقية في المرونة التسويقية.
- 5- الفرضية الرئيسية الخامسة :- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التسويقية في جودة الخدمة .
- 6- الفرضية الرئيسية السادسة :- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة التسويقية في جودة الخدمة .
- 7- الفرضية الرئيسية السابعة :- يزداد تأثير البراعة التسويقية في جودة الخدمة من خلال الدور الوسيط للمرونة التسويقية.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث

أُخْتِيرت مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة مجتمعاً للبحث ، وقد اختارها الباحث لما يمتلكه من إمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة سيما وأنها قدمت خدمات صحية جيدة منذ تأسيسها، والى يومنا هذا، فضلاً عن ما تتمتع به ملاكاتها الطبية والتمريضية من كفاءة وقابليات مكنتهم من القدرة على إحداث الفارق مع المنافسين في القطاع الصحي المهم في البلد ، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن المستشفى :

أ- موقع المستشفى : تقع المستشفى في محافظة كربلاء (105) كيلومتر جنوب غرب مدينة بغداد، أنشئت بناية المستشفى على ارض مساحتها (5000) متر مربع .

- ب- نبذة عن تأسيس المستشفى واهدافها : يعود تاريخ الشروع بإنشاء المستشفى الى 6 / 10 / 2015 كان الهدف من انشائها دعم القطاع الصحي في العراق وتقديم خدمات طبية وصحية بجودة عالية للمواطن ، والمساهمة في رفع مستوى الأداء لدى الملاكات الطبية والتمريضية من خلال توفير فرصة الاندماج مع الفرق الطبية الأجنبية والعربية ذات الخبرة العالية ، وإجراء العمليات الجراحية التي لم يكن إجراؤها ممكناً داخل البلاد ، فضلاً عن تقليل النفقات المالية واختصار الوقت والجهد على المواطن الذي أصبح يسافر الى دول أخرى من أجل العلاج . بني المستشفى بالكامل وجهز بالأجهزة والأثاث من خلال قسم المشاريع الهندسية في العتبة العباسية المقدسة ، من تخصيصات خطة المشاريع الاستثمارية التي خصصت أموالها عن طريق ديوان الوقف الشيعي ، إذ يعمل المستشفى بنظام التمويل الذاتي وليس لديه أي دعم مالي خارجي . يحرص المستشفى دائماً على استقدام الأطباء (العراقيين ، العرب ، والأجانب) من ذوي الخبرة العالية والمهارة بمجال التخصص الطبي ، إذ ساهم ذلك في تحقيق نجاحات طبية كثيرة بعمليات نوعية ومميزة لم تكن تُجرى في العراق سابقاً ، وأشارت الإحصاءات الى أن أكثر من (55) ألف عملية جراحية وتنظيرية أجريت خلال أربع سنوات ونصف كانت نسبة النجاح فيها (98.94 %) ، وهذا النجاح وضع المستشفى بمصاف كبريات المستشفيات المتقدمة .
- ت- اقسام المستشفى : يمكن توضيح اقسام المستشفى من خلال الهيكل التنظيمي (الملحق 5).

2 - عينة البحث

أُختيرت عينة البحث بصورة عشوائية، إذ تضمنت عدداً (عينة) من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي ، بلغ حجمها (106) عمال من أصل مجتمع البحث الأصلي البالغ (1060) عاملاً استناداً لنسبة (10%) وفقاً لأسلوب اختيار عينة البحث من (Kline, 2011:11-12) لذلك وُزعت (106) استمارة استبانة، وقد حرص الباحث على استرجاع جميع الاستمارات الموزعة من خلال التواجد في المستشفى المبحوثة وبيان فقرات الاستمارة لعينة البحث ، إذ استرجعت كامل الاستمارات الموزعة واستعملت فعلاً في عمليات التحليل الاحصائي .

ويوضح الجدول (2) وصف لعينة البحث على وفق التسلسل الآتي :

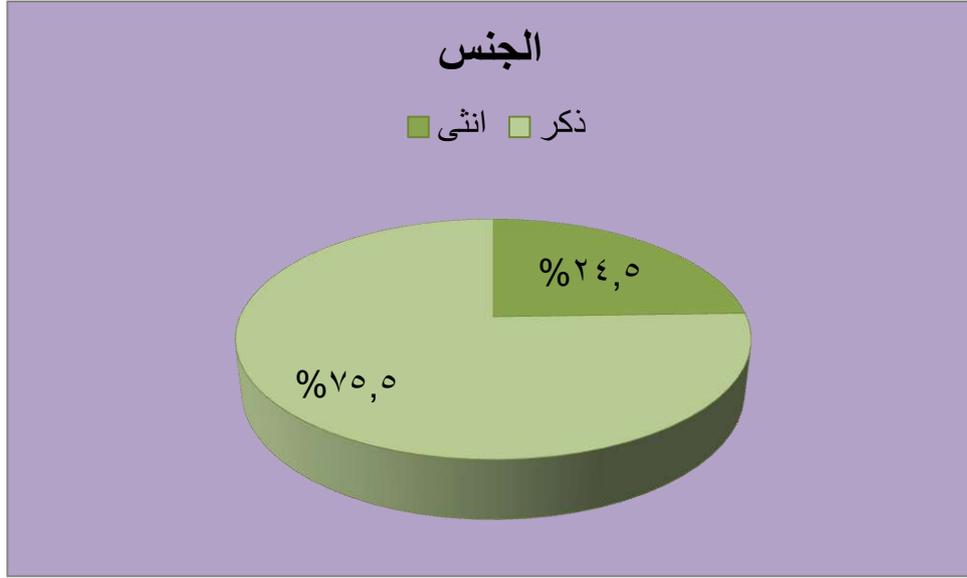
الجدول (2) وصف عينة البحث

ت	المعلومات التعريفية	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	اناث	26	24.5
		ذكور	80	75.5
	المجموع		106	100.0
2	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	63	59.4
		30 سنة - أقل من 40 سنة	35	33.0
		40 سنة- أقل من 50 سنة	7	6.6
		50 سنة - فأكثر	1	0.9
	المجموع		106	100.0
3	العنوان الوظيفي	رئيس قسم	5	4.7
		طبيب	39	36.9
		ممرض	52	49
		إداري	10	9.4
	المجموع		106	100.0
4	المؤهل العلمي	إعدادية	9	8.5
		دبلوم	13	12.3
		بكالوريوس	79	74.5
		دبلوم عالٍ	1	0.9
		ماجستير	3	2.8
		دكتوراه	1	0.9
	المجموع		106	100.0
5	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	86	81.1
		5- أقل من 10 سنوات	20	18.9
	المجموع		106	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

أ – الجنس :

يتضح من الجدول (2) أنّ غالبية أفراد العينة من الذكور إذ بلغ عددهم (80) اي ما نسبته (75,5 %) ، في حين بلغ عدد الاناث (26) و بنسبه (24,5 %) وهذا يعني تركيز إدارة المستشفى على الذكور أكثر من الاناث في العمل وتولي المهام ، وذلك بسبب طبيعة العمل الصحي الذي يستلزم ممارسة المهام اليومية لمدد طويلة والجهد العالي لتلبية ادق التفاصيل الخاصة بمتطلبات المرضى . ويوضح الشكل (2) توزيع افراد العينة بحسب الجنس :

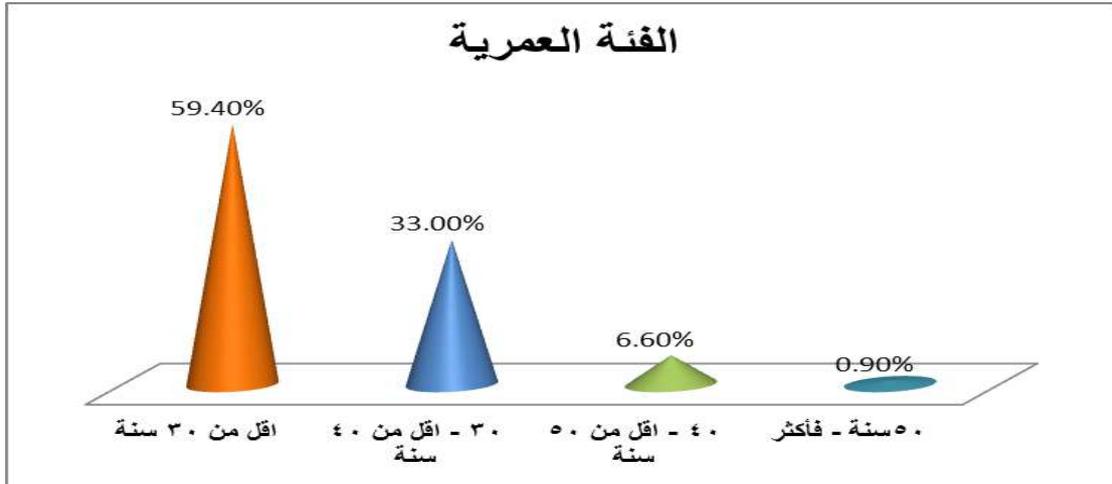


الشكل (2) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

ب - الفئة العمرية :

يتضح من الجدول (2) أنّ أغلب أفراد عينة البحث تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) اذ بلغت نسبتهم (59.4%) تليها الفئات العمرية (30 - اقل من 40 سنة) ، (40 - اقل من 50 سنة) ، (50 سنة - فأكثر) ، بنسبة (33.0% ، 6.6% ، 0.9%) على التوالي ، مما يدل على أنّ أغلب افراد العينة من الفئة الشابة ويعود ذلك لحدثة انشاء المستشفى المبحوثة وتركيزها على عنصر الإبداع وروح التنافس الذي تتمتع به هذه الفئة من أجل الوصول إلى الاهداف المخطط لها، والشكل (3) يوضح توزيع العينة بحسب الفئة العمرية:

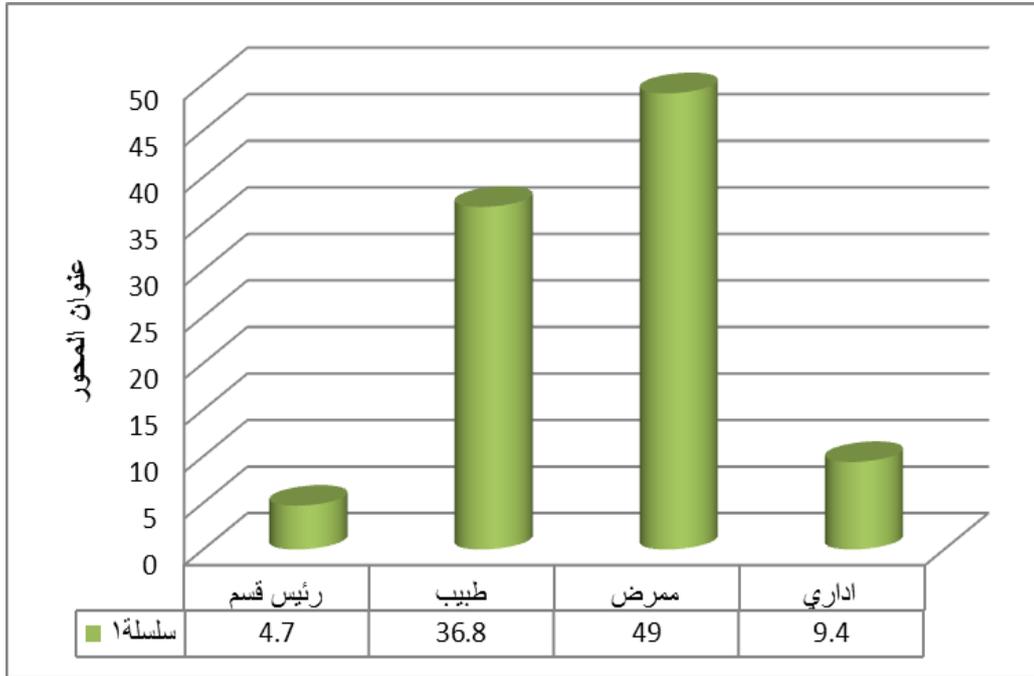


الشكل (3) توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

ت- العنوان الوظيفي:

يتضح من الجدول (2) أن (52) من افراد عينة البحث يمثلون ما نسبته 49% وهم الفئة الأكبر ممن يحمل عنوانا وظيفيا (ممرض) ، تليها العناوين الوظيفية (طبيب ، اداري، رئيس قسم) بنسبة (36.8 % ، 9.4 % ، 4.7 %) على التوالي ، وتشير هذه النتائج الى أن أفراد العينة هم من ذوي التأثير الجوهري في عمل المستشفى المبحوثة وعلى الصعيدين خدمة المرضى والقرارات الإدارية الخاصة بالعمل ، ويوضح الشكل (4) وصف عينة البحث وفق العنوان الوظيفي :



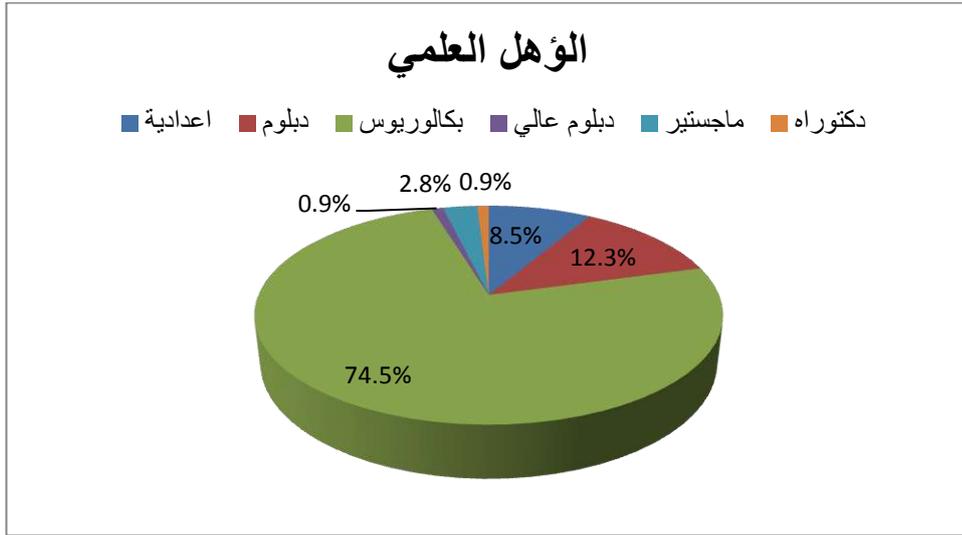
الشكل (4) توزيع عينة البحث بحسب العنوان الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

ث - المؤهل العلمي :

يتضح من الجدول (2) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة بكالوريوس أو بلغت نسبتهم (74.5 %) تليها المؤهلات العلمية (دبلوم ،إعدادية ، ماجستير ، دبلوم عال ، دكتوراه) بنسبة (12.3 % ، 8.5 % ، 2.8 % ، 0.9 % ، 0.9 %) على التوالي ، مما يعني أن أفراد العينة كافة من حملة الشهادات وممن لديهم مؤهل علمي جيد وهذا ينعكس بشكل ايجابي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى من خلال فهم متغيرات البحث .

ويوضح الشكل (5) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي :

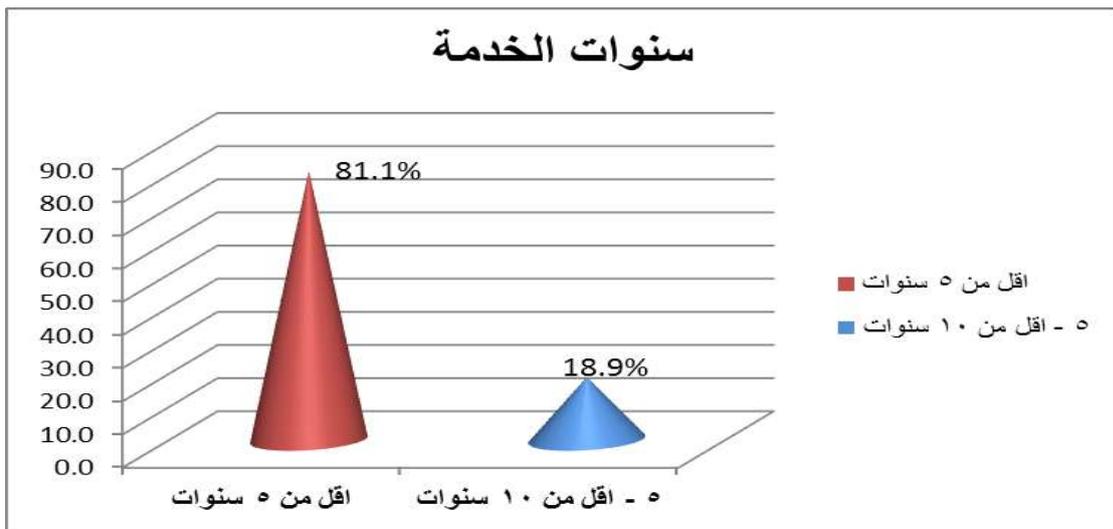


الشكل (5) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

ج - سنوات الخدمة :

توضح نتائج الجدول (2) أن أعلى نسبة للعاملين وفقاً لسنوات الخدمة هم من الفئة (اقل من 5 سنوات) اذ بلغت نسبتهم (81.1 %) في حين بلغت نسبة سنوات الخدمة للفئة (5- اقل من 10 سنوات) (18.9 %) ، ويعود السبب في ذلك الى حداثة إنشاء المستشفى المبحوثة ، والشكل (6) يوضح توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة:



الشكل (6) توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة
المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

ثامناً : أساليب البحث :

استند الباحث على مجموعة من الأساليب العلمية اللازمة في عملية جمع البيانات والمعلومات لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها في صياغة وتعزيز الجانبين النظري والعملية للبحث وعلى النحو الآتي :

1- الجانب النظري :

اعتمد الباحث في إغناء الجانب النظري على مجموعة من المصادر المكتبية والإلكترونية والمتمثلة بالكتب، الرسائل والاطاريح العربية والاجنبية، الدوريات، والبحوث الأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي وأبعاده، فضلاً عن الاستعانة بخدمة شبكة المعلومات العالمية الانترنت.

2- الجانب الميداني :

إعتمد الباحث الاستبانة كمصدر أساسي في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي واعتمد في تصميمها على المصادر العلمية الرصينة، اذ تناولت متغيرات وأبعاد ومقاييس البحث، كما عُرضت الاستبانة الأنموذج الأولي الملحق (2) على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص الملحق (1) من أجل تصويبها وإخراجها بالشكل الصحيح الذي يجعل منها أداة فعالة في جمع بيانات البحث، وأجريت التعديلات اللازمة وحسب الملحق (3) لغرض ملأ الفجوات التي قد تواجه أفراد العينة عند وضع إجاباتهم، فضلاً عن ذلك فقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، الذي يصف مستوى الاستجابات البديلة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، والمحصورة بين (1- 5)، وتضمنت الاستبانة محورين اساسيين وكما موضح في الجدول (3) :

الجدول (3) محاور الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات العامة	الجنس، الفئة العمرية ، العنوان الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة .	5	من إعداد الباحث
المجموع				
المحور الثاني	أولاً : البراءة التسويقية	1 - استكشاف الفرص	5	Tokgoz et al., (2017)
		2 - استغلال الفرص	5	
	المجموع		10	
	ثانياً : المرونة التسويقية	1- مرونة المشاركة	5	Gurău,2009 Camison and López, 2010
		2 - مرونة التفاعل	5	
		3 - مرونة التنفيذ	5	
المجموع		15		
	ثالثاً : جودة الخدمة	1 - الملموسية	5	Meesala & Paul,) (2018
		2 - الاعتمادية	5	
		3 - الاستجابة	5	
		4 - الامان	5	
		5 - التعاطف	5	
المجموع		25		
المجموع الكلي		55		

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الإستبانة

تاسعاً : الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة

اعتمد الباحث على مجموعة من البرامج والادوات والوسائل الإحصائية للاستفادة منها في اجراء العمليات والاختبارات الإحصائية اللازمة في تحليل بيانات واختبار فرضيات البحث ومن ضمن البرامج التي استعملت في عمليات التحليل

الاحصائي : (SPSS V. 23 ; Amos.v.23 ; Microsoft Excel 2010) ، وجرى الباحث من خلال تلك البرامج عدد من العمليات الإحصائية المستندة على مجموعة من الوسائل والصيغ الإحصائية للحصول على نتائج لاختبارات مهمة في البحث منها :

- 1 - الأساليب الإحصائية المستعملة في فحص مصداقية وثبات مقاييس البحث :
 - أ- مؤشر (Missing - Valid) : لغرض الكشف عن البيانات الصالحة (Valid) و البيانات المفقودة (Missing) والتأكد من عدم وجود بيانات مفقودة في إجابات عينة البحث .
 - ب- Box plot : لمعرفة وجود القيم الشاذة والمتطرفة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، لغرض معالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات .
 - ت- معاملي الالتواء والتفطح (Kurtosis and Skewness) : لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث .
 - ث- التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) : للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستعملة في البحث .
 - ج- معامل كرونباخ الفا : للتحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث .

2 . الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل وتفسير نتائج البحث .

- أ- النسب المئوية ، استعملت في مختلف العمليات الإحصائية الخاصة بخصائص عينة البحث واجاباتهم ومدى اتفاهم مع فقرات مقاييس البحث
- ب- الوسط الحسابي : استعمل لبيان واقع متغيرات وابعاد البحث في إجابات العينة في المستشفى المبحوثة حول فقرات الاستبانة ومعرفة مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث ومقارنتها مع الوسط الفرضي
- ت- الانحراف المعياري : استعمل للتعرف على مستوى التشتت في إجابات العينة عن الوسط الحسابي ، والذي يبين مدى الانحراف او الانسجام في اجابات عينة البحث
- ث- الأهمية النسبية : استعملت لبيان قوة اجابات عينة البحث على مقاييس المتغيرات وتحديد تسلسل كل بُعد من أبعادها حسب اهميته المستندة على اهتمام المستشفى المبحوثة .

3 . الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في اختبار فرضيات البحث .

- أ- معامل الارتباط البسيط (Pearson) : لاختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث .

- ب- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) : استعملت لغرض اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (النموذج الوسيط) بين المتغيرات الرئيسية والأبعاد والفقرات الفرعية والتي تنطوي على مجموعة متنوعة من الهياكل والمؤشرات ، ويمكن الاستفادة من تلك المؤشرات في تزويدنا بصورة اجمالية عن مطابقة الانموذج ككل مع بيانات عينة البحث الحالي .
- ت- اختبار (Sobel) : التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات وهو يستهدف معنوية التأثير غير المباشر.

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراض مفاهيمي حول المرتكزات الفكرية والنظرية لمتغيرات البحث ، وذلك بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوعات البحث المعتمدة وقد تضمن هذا الفصل اربعة مباحث رئيسة تناول المبحث الأول عرض ومناقشة المفاهيم الرئيسية حول البراعة التسويقية ، في حين خصص المبحث الثاني لعرض ومناقشة المفاهيم الرئيسية لمتغير المرونة التسويقية بينما تناول المبحث الثالث عرض ومناقشة الإطار المفاهيمي لمتغير جودة الخدمة ، أما المبحث الرابع فقد خصص لبيان العلاقة بين متغيرات البحث

المبحث الاول

البراعة التسويقية

توطئة:

تحتاج المنظمات إلى تحسين العمليات والهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف والانشطة الاخرى لتكون أسرع وأكثر كفاءة واستجابة للأسواق الحالية ، وبما يضمن النجاح والبقاء على المدى القريب والبعيد . ولتحقيق ذلك ينبغي على المنظمات تقييم رؤيتها بانتظام وتشجيع الابتكار والاستعداد لتعديل أو تغيير الاستراتيجيات والمنتجات والأسواق وغير ذلك ، من أجل الحفاظ على حاضرها ومستقبلها ، فضلاً عن ذلك ينبغي عليها أن تعمل بشكل متزامن على فعل الأشياء نفسها بشكل أفضل مع تحفيز التغيير والاستجابة له اي القيام بالأشياء بطريقة مختلفة ونتيجة لذلك اكتسبت البراعة بوصفها قدرة إدارية فريدة من نوعها للحفاظ على التوازن بين كفاءة المنظمة التشغيلية (الربحية ، الإنتاجية ، وحصتها في السوق) وتعزيز ادائها المبتكر (التكيف البيئي ، تطوير الاسواق الجديدة ، والمنتجات الجديدة). لقد استعمل الباحثون استعارة البراعة للإشارة إلى قدرة المنظمة في الحفاظ على الاهتمام المزدوج بأنشطة الاستكشاف والاستغلال من أجل البقاء والتميز في الوقت الحاضر وتأمين المستقبل من خلال خلق إمكانات للنمو المستدام.

اولا : مفهوم وأهمية البراعة التسويقية

1 . مفهوم البراعة التسويقية

تشير البراعة لمدى الإفادة من المقدرات الجوهرية ،اللازمة لاستقرار المنظمة وتحقيق المرونة التسويقية لتقديم منتجات متميزة(الكلامي،2017:107) . وأكد (Tansley et al., 2014:399) أنّ جذور البراعة ترجع إلى الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التي تدين بجزء من نجاحها إلى مهارة العاملين ، الذين يتمتعون بقدرة على العمل بكفاءة من دون أي أخطاء او انحرافات وتعبر البراعة عن قدرة المنظمات على التكيف مع اضطراب البيئة الخارجية .

إذ اشتقت كلمة البراعة "ambidextrous" اصطلاحاً من جذور لاتينية (ambi-) وتعني (كلاهما) و (dexter) وتعني (الصواب) أو (المناسب) لذا فإن كلمة (البراعة) تعني حرفياً (كلاهما على صواب) أو (كلاهما مناسبان) (Maier, 2015:1). على الرغم من أن المصطلح صاغه (Duncan 1976) إلا أن جذوره تعود إلى مؤلفي الإدارة الكلاسيكية (March and Simon 1958) فضلاً عن (Burns and Stalker 1961)، إذ عرّف (Tushman & O'Reilly, 1996) البراعة بأنها القدرة على متابعة كلٍّ من الابتكار والتغيير التدريجي المستمر، وعرفت أيضاً بأنها قدرة المنظمة على أداء مهام متناقضة في وقت واحد (Lubatkin et al. 2006:647).

يعد (Duncan 1976) أول باحث استعمل مصطلح البراعة في البيئة التنظيمية للإشارة إلى الطريقة التي بني بها هيكل تنظيمي يحقق التوازن بين الأهداف المتناقضة والحفاظ على التوافق، أي الحفاظ على التماسك بين أنماط الأنشطة الحالية والقدرة على التكيف، مما يعني إعادة تشكيل الأنشطة بسرعة لتلبية المتطلبات البيئية المتغيرة، نتيجة لذلك فإن الحفاظ على توازن مناسب بين الاستكشاف والاستغلال يعد عامل رئيس في بقاء المنظمة وازدهارها (Fiset et al., 2014:316). فيما عدها (Baškarada et al., 2016:778) عنصر أساسي لتحقيق الازدهار التنظيمي والبقاء على المدى الطويل و تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والتحكم والتحسينات المستمرة، مع تبني المرونة والمنهج التجريبي ويعد الحفاظ على التوازن المناسب بين الاستغلال والاستكشاف أمر بالغ الأهمية لأن الكثير من الابتكار قد ينتج عنه فائض من التقنيات غير الناضجة، في حين أن الكثير من التحسين قد يؤدي إلى تقليل التباين (زيادة الموثوقية) على حساب اكتشاف بدائل أفضل.

اما البراعة التسويقية Marketing Ambidexterity فتهدف الى تبني الأنشطة الفعالة لاستكشاف واستغلال الفرص التسويقية لخلق قيمة مستدامة للزبون والمنظمة والافادة من الكفاءات المتوفرة لتحقيق التفوق التنافسي والافادة من الموارد الشحيحة لتلبية مطالب السوق الحالية وتحقيق التوازن الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Josephson et al., 2016:3). إذ يواجه المدراء العديد من التحديات والمشاكل التسويقية نتيجة التغيرات والتطورات المستمرة في البيئة الخارجية المعقدة والمضطربة مما يدعو الى استعمال مفاهيم جديدة، لبناء بيئة داخلية قوية قادرة على مواجهة التغيرات الخارجية، فضلاً عن ذلك فهي تعد أحد الآليات التي تمكن المنظمات على الافادة من القدرات والمعرفة التنظيمية لزيادة قدرتها في البقاء (Scheeres et al., 2010:13). وأوضح

(Atuahene-Gima, 2005:61) ان المنظمات القادرة على الجمع بين استغلال إمكانيات التسويق الحالية و استكشاف قدرات جديدة تتمتع بميزة كبيرة عن المنظمات غير القادرة على دمج قدرات الاستكشاف والاستغلال. اما (Vorhies et al., 2011:737) فيرى وجوب إظهار البراعة التسويقية كحل ممكن لمعضلة الجمع بين أنشطة استكشاف واستغلال الفرص التسويقية .

وللوقوف على مفهوم البراعة التسويقية يعرض الجدول (4) بعض إسهامات الباحثين حول ذلك المفهوم وحسب تسلسلها الزمني .

الجدول (4) بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم البراعة التسويقية .

ت	(الباحث ،السنة ،الصفحة)	المفهوم
1	(Kyriakopoulos & Moorman, 2004:221)	قيام المنظمات بالاستغلال والاستكشاف من أجل زيادة فرصة البقاء على المدى الطويل.
2	(Zhang & Duanb, 2007:7)	مصطلح يسهم في مواجهة التحديات التنافسية الحديثة ، ويقود لزيادة متوسط عمر المنظمة عن طريق استعمال أساسيات التكنولوجيا الفائقة والتغيير التنظيمي الضروري للتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية .
3	(Prange & Schlegelmilch, 2009:218)	توجه تسويقي حديث يسهم بتحسين ربحية المنظمة من خلال استكشاف الفرص واستثمارها بطريقة تقود لتحقيق التكيف التسويقي الضروري لمعالجة الانحراف التسويقي . وتوازن ردود الفعل ولمعالجة القصور الذاتي والقوى المعرقلة لتحقيق التطور التنظيمي والتسويقي .
4	(Yu, 2010:2504)	استراتيجية تهدف إلى تعظيم المناخ النفسي للعاملين الذي يؤثر على قدرة المنظمة في تحفيز بصيرة الزبون تجاه الممارسات والإجراءات التسويقية
5	(Alpkan et al., 2012:462)	استراتيجية تتضمن استغلال قدرات المنتج الحالي واسواق الزبائن الحاليين فضلا عن استكشاف قدرات المنتج الجديد و اسواق الزبائن الجدد.
6	(Dutta, 2013:67)	توجه حديث يهدف لتحقيق التفوق التنافسي المستند على تطوير الثقافة التنظيمية لبناء المناخ التنظيمي الايجابي الذي يمكنه من

الاسهام في تطوير التوجه نحو السوق وتطوير الأداء التسويقي.		
استراتيجية تقوم على أساس تطوير الفرص الجديدة والمعرفة الضرورية لتحسين الأنشطة اللازمة لتسويق منتجات جديدة وتحقيق التجديد التسويقي والاستراتيجي الضروري للبقاء في البيئة الخارجية .	(Josephson, 2014:13)	7
مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية ، والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .	(Josephson et al., 2016:4)	8
توجه استراتيجي وفلسفة تسويقية تقوم على أساس البحث المستمر عن الفرص التسويقية الواعدة والعمل على استثمارها بصورة صحيحة بناء" على المعرفة التسويقية اللازمة لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبون لتؤثر على بصيرته لغرض إقناعه باستهلاك منتجات المنظمة .	(الكلابي، 2017:123)	9
استراتيجية تساعد على استثمار الفرص التسويقية غير التقليدية النادرة عن طريق استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية واستغلال الفرص التسويقية الحالية لمواجهة الضغوط التنافسية	(بشارة، 2018: 34)	10
استراتيجية الفن في إدارة التوازن بين القدرات التسويقية الاستكشافية والاستغلالية التي تمتلكها المنظمة، فضلاً عن القدرة في استعمال الموارد النادرة المتاحة ورأس المال الفكري لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها للبقاء في البيئة الخارجية وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون.	(الذبحاوي، 2019:65)	11

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة.

من خلال المفاهيم الواردة في الجدول (4) نستخلص الحقائق الآتية :-

- أ- ضرورة تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال ويعود السبب في ذلك للمنافسة الشديدة على الموارد النادرة والمتطلبات المختلفة اختلافاً جوهرياً بين البعدين.

ب- تعد الادارة العليا احد المحركات الرئيسة في الحفاظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف .

ت- التأكيد على التزامن بين عمليات الاستغلال والاستكشاف والذي يمثل تحدياً للمنظمات في أداء المهام الروتينية وغير الروتينية في آن واحد.

ث- تطوير القدرات والتقنيات الجديدة اللازمة للمنافسة في الأسواق لتمكين المنظمة من القدرة على البقاء في مواجهة ظروف الاسواق المتغيرة .

أما البحث الحالي فيعد البراعة التسويقية مزيجاً من أنشطة المنظمة لاستغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية غير التقليدية لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبائن وبما يحقق الميزة التنافسية وزيادة فرصتها في البقاء على المدى الطويل .

2 . أهمية البراعة التسويقية :

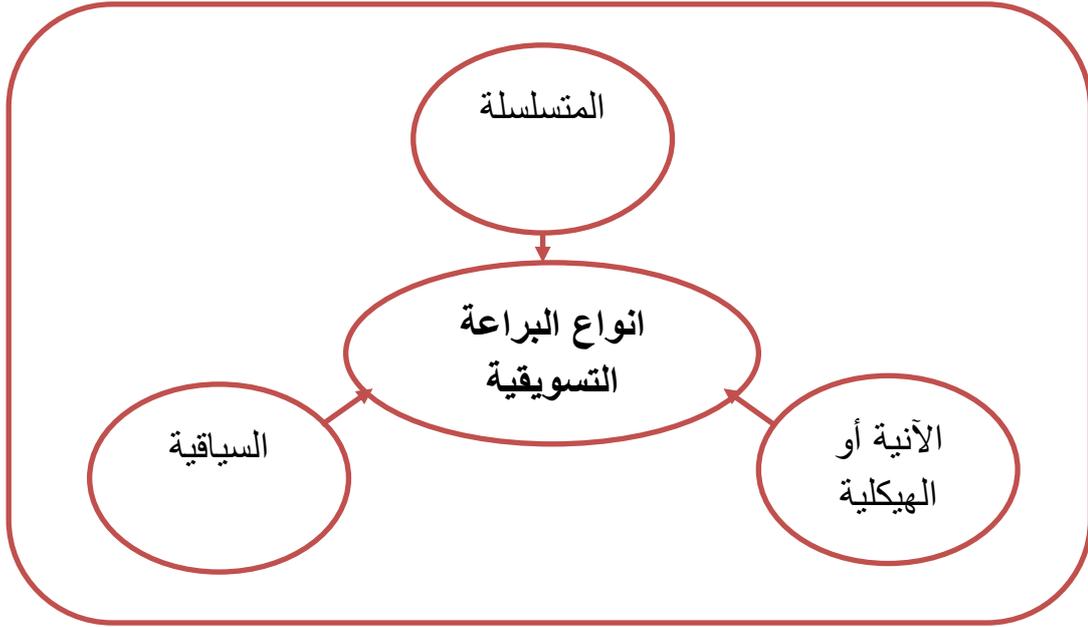
تعد البراعة التسويقية واحدة من أكثر المواضيع حضوراً في مجال إدارة الأعمال إذ أكدت معظمها على أهميتها و فوائدها إذ إنها تحقق عائداً أكيدة وفورية فضلاً عن تعزيز تنوع المعرفة اللازم للحفاظ على أداء الابتكار و اكتشاف حلول جديدة على المدى الطويل ، فضلاً عن تمكين المنظمات من استغلال القدرات لتحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة (Harmancioglu et al., 2019:3). وأكد (Kim & Atuahene-Gima, 2010:522) أن أهمية البراعة التسويقية تنبع من قدرتها في التأثير بشكل كبير على أداء المنظمات في الاسواق خاصة من خلال خلق أوجه تآزر بين أنشطة الاستغلال و الاستكشاف ، وزيادة حواجز التقليد وتوفير مجالات جديدة لاستعمال المنتجات إذ إنها تتطلب انخراط المنظمة في السعي للحصول على معلومات جديدة وجذرية للغاية تتجاوز مجال المعرفة بسوق المنتجات الحالي ومن خلال أنشطة الاستكشاف التسويقي تساعد في الحفاظ على مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي توفر للمنظمة قدرًا أكبر من القدرة على التكيف البيئي وتحفيزها للحصول على الأولوية في البيئات التنافسية ومن ثم فإنها توفر فرصاً قوية للتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى من خلال استكشاف الحلول التسويقية في عمليات تطوير المنتجات الجديدة. فيما أوضح (Yu, 2010:29) ان أهمية البراعة التسويقية تكمن في تقديم الحوافز التسويقية للزبون ، ومواجهة التحديات البيئية ، التي تؤثر على قدرة المسوقين ورجال البيع في تسويق المنتجات ،

واستشعار حاجات الزبون ثم تمريرها الى قسم البحث والتطوير، لتقديم المنتجات التي تلبي هذه الاحتياجات. وأشار (Tokgöz et al., 2017:60) إلى أن المنظمات التي توصف بالبراعة التسويقية هي التي تحقق التوازن الفعال بين إدارة أسواق اليوم بكفاءة بينما تستكشف الأسواق المستقبلية وبشكل متزامن. وأشار (Bodwell & Chermack, 2010:196) يتم قياس قدرة التكيف والتغيير هذه من خلال الوظائف التنظيمية بشكل منفصل ومتكامل. وتعد سلوكيات البراعة التي قدمتها نظريات المنظمة من أكثر الطرائق أهمية في تحقيق هذه القدرة. في حين رأى (الكلابي، 2017:111) ان اهمية البراعة التسويقية تتمثل في بناء توجهات آنية تستند على اختراق الأسواق من خلال تطوير مهارات العاملين وإعادة النظر بالمقدرات البدنية والذهنية لتحسين أنشطة المنظمة ومن ثم تقديم منتجات تتوافق مع حاجات الزبون وتقوم توقعاته لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع تجنب التحديات غير المتوقعة والتوترات التي تصاحب انجاز مهام العاملين. اما (Parikh, 2016:1055) فيرى البراعة التسويقية مفهوم المستقبل وتتمثل اهميتها للمنظمات من خلال الآتي :

- أ- مواجهة الأهداف المتناقضة، إذ تدرك البراعة التسويقية الحاجة إلى الموازنة ، بدلاً من المقايضة بين أنشطة الاستكشاف و الاستغلال ، فضلاً عن توفير مناهج لتحقيق الأهداف المتناقضة في وقت واحد ، بشكل غير متقطع أو متتابع. وبهذا المعنى تعد مفهوماً أكثر شمولية وتنوعاً يسعى الى تحقيق الأهداف التي أشارت إليها وتجاوزها.
- ب- توفر طرائق عديدة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتناقضة بضمنها الهيكلية، السياقية ، والمتسلسلة للوصول إلى مستويات عالية من الاداء .
- ت- قابليتها للتطبيق في المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم على حد سواء لأنها تتطلب هياكل غير رسمية ومرنة ومتكيفة. فضلاً عن ذلك فإنها تعد قابلة يمكن تطويرها على مستوى المنظمة بأكملها.

ثانياً: أنواع البراعة التسويقية Types Of Marketing Ambidexterity

أشار (O'Reilly III & Tushman, 2013:331) ان هناك ثلاثة حلول تنظيمية رئيسة يمكن للمنظمات انتهاجها في مجال البراعة التسويقية وهي على النحو الآتي وكما موضح في الشكل (7)



الشكل (7) انواع البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث .

1 - البراعة التسويقية المتسلسلة Sequential Ambidexterity

اشار (Duncan,1976) يمكن تحقيق البراعة من خلال قيام المنظمات بموائمة هيكلها بمرور الوقت لتتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة بشكل تسلسلي ، إذ إن هذا التحول بين الهياكل يحدث تاريخياً على مدى فترات طويلة جداً ، ومن ثم فإن البراعة التسويقية المتسلسلة مناسبة أكثر في البيئات المستقرة والبطيئة الحركة وإنها مفيدة بشكل عام للمنظمات الصغيرة التي تفتقر إلى الموارد اللازمة لتطبيق البراعة التسويقية الانية (O'ReillyIII & Tushman, 2013:331). فضلا عن ذلك يمكنها تجنب الصعوبات الناشئة عن تزامن الأنشطة المتعارضة لأن المنظمات تقوم بأنشطة الاستكشاف والاستغلال في أوقات مختلفة ومن ثم ، فإن الآلية المطلوبة ليست موازنة أنشطة الاستكشاف والاستغلال وإنما في القدرة على التحول من أنشطة الاستكشاف إلى أنشطة الاستغلال أو العكس (Mudambi & Swift, 2011:431). فيما اوضح (الطائي واخرون ،2016:13) من الممكن ان تعيد المنظمات تنظيم هيكلها نتيجة الظروف البيئية المتغيرة وتقلبات الأسواق ، ووفقا لهذا التغيير يمكن أن تطور استراتيجيات تجعلها متكيفة مع البيئة لخلق حالة من استكشاف الفرص البيئية واستغلالها وهنا لابد من وجود حالة من التوازن بين المنظمات والمتغيرات البيئية وضرورة التوازن ما بين هيكلها بما يحقق

افضل حالة من الانسجام والتكيف بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ومن ثم انعكاس ذلك على ازدهارها وقدرتها على البقاء. اما (Goossen et al., 2012:7) فاكد ان استعمال المنظمات للبراعة التسويقية المتسلسلة يحقق الفوائد الآتية :

- أ - التغلب على أوجه عدم التوافق بين أنواع أنشطة الاستكشاف والاستغلال .
- ب - سهولة اعتماد البراعة المتسلسلة عندما تكون قدرات العاملين المعرفية محدودة.
- ت - يوفر التوازن الزمني للمنظمة مرونة أكبر إذ يمكن بسهولة تغيير طول المدة الزمنية لأنشطة الاستغلال أو الاستكشاف إذا كانت الظروف المتغيرة والبيئة التنافسية تتطلب القيام بذلك.

2 - البراعة التسويقية الآنية أو الهيكلية Simultaneous or Structural Marketing

Ambidexterity

المبدأ الأساسي لتنفيذ البراعة التسويقية الهيكلية هو إنشاء وحدات هيكلية منفصلة مستقلة عن بعضها البعض وكل منها يسعى إلى الاستكشاف أو الاستغلال التسويقي ، ولا يشمل ذلك هذه الوحدات فقط ، بل يشمل أيضاً القدرات والأنظمة والحوافز والعمليات المختلفة والثقافات. الشيء الوحيد الذي يربط الوحدات المختلفتين اللتين تفصل بينهما هيكلياً ، هو استراتيجية مشتركة ، وقيم مشتركة ، وربما أصول مشتركة كما ينبغي ان تكون لها رؤية مشتركة وقيادة قادرة على إدارة التناقض الذي يمكن أن ينشأ بينها (Nohman, 2015:22-33) . ويرى (Kauppila, 2010:285) ان الفصل الهيكلية لأنشطة الاستكشاف أو الاستغلال التسويقية يمكن ان يحقق للمنظمات تفوق على نظيراتها التي تتبنى استراتيجية مختلطة وهذا يتوافق مع ما جاءت به نظرية الموقفية ، التي تفترض أنه ينبغي للمنظمات أن تسعى إلى تحقيق التوافق بين بيئتها وهيكليتها واستراتيجيتها وعملياتها (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967). أن البراعة التسويقية الهيكلية عموماً لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، إذ ان وجود علاقة إيجابية بين البراعة التسويقية الهيكلية الداخلية والمنظمات والتحالفات الخارجية تعزز من الاستغلال والاستكشاف للأنشطة التسويقية (O'Reilly III & Tushman, 2013:332) . فيما اشار (Kraner et al., 2018:35) ان الفصل الهيكلية يتضمن عادةً فصلاً مادياً في شكل مكاتب أو مبان مخصصة أو حتى مواقع جغرافية منفصلة قد يكون النشاط الاستكشافي فرصة سوقية جديدة لا علاقة لها بالقدرات أو الموارد الموجودة والتي ستفصل منطقياً وليس لها أي شيء مشترك مع الأعمال الحالية ، أن الوحدات الاستكشافية ينبغي أن تبقى

منفصلة عن الوحدات الاستغلالية من أجل تطوير روح ريادية أكثر وبيئة إبداعية ضرورية لتطوير منتجات وعمليات جديدة .

3 - البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

تظهر البراعة التسويقية السياقية عندما يطور القادة في وحدة الاعمال سياقاً داعماً لتحسين اداء المنتج ، إذ عرفها (Gibson & Birkinshaw, 2004:212) بأنها القدرة السلوكية لتحقيق التكيف والموائمة في الوقت نفسه ، وهي بهذا تختلف اختلافا ملحوظا عن البراعة التسويقية الهيكلية لأنها تهدف الى تحسين القدرات بدلاً من التركيز على الهياكل المزدوجة أو على احداث تغيير لمهام وحدات الاعمال إذ تقوم المنظمات بالتوفيق بين المطالب المتضاربة من خلال بناء مجموعة من العمليات أو الأنظمة أو السياقات التي تمكن وتشجع الموظفين على إصدار أحكامهم الخاصة بشأن كيفية تقسيم وقتهم بشكل افضل بين المطالب المتعارضة لأنشطة الاستغلال والاستكشاف كقرار مدراء التسويق المشاركة في أنشطة تطوير المنتجات او اعادة النظر في أنشطة المبيعات او إشراك الزبائن بشكل مستمر بعملية تطوير المنتجات (Prange & Schlegelmilch, 2009:220). في حين رأى (Pai, 2007:11) أن هذا النوع من البراعة التسويقية لا يتطلب تعليمات أو أوامر من الإدارة العليا لتوجيه العاملين صوب ممارسة الأنشطة التسويقية الاستغلالية او الاستكشافية إذ يمارس الفرد العامل كلا النوعين من الأنشطة على وفق حكمه وقراره الشخصي في ظل سياق تنظيمي مرن .

عندما تتحقق البراعة التسويقية السياقية فإن كل عامل في اي وحدة اعمال أو منظمة يستطيع تقديم القيمة للزبائن الحاليين ضمن ميدانه الوظيفي في الوقت نفسه الذي يراجع فيه عن كتب التغييرات البيئية المهمة ويتصرف وفقاً لها ولهذا فإن هذا الانموذج قادر على الاستمرارية أكثر من أنموذج الفصل الهيكلية لأنه يمنح وحدة الأعمال القدرة على التكيف وليس فقط الوحدات المنفصلة أو الوظائف المسؤولة عن تطوير الأعمال الجديدة كما انه يتفادى مشكلات التنسيق بين الوحدات الفرعية (رشيد وجابر، 2014: 15). فيما اكد (Khazanchi et al., 2007:872) ان للبراعة التسويقية السياقية منظور ثقافي إذ تعد الانشطة التسويقية الاستغلالية والاستكشافية نتيجة لنشر الثقافة في جميع أنحاء المنظمة تسمح وتدعم المرونة التي تؤدي إلى الإبداع . والتحكم الذي يضمن التنفيذ. فيما اوضح (Kauppila, 2010:287) إلى وجود عيب خطير في مفهوم البراعة التسويقية السياقية كونه يعتمد على الأفراد بوصفهم صانعي قرار مستقلين لتحقيق التوازن بين الانشطة الاستغلالية والاستكشافية ، لذا فإنه لا يفسر كيفية تنفيذ انماط جذرية من أنشطة الاستغلال والاستكشاف ، والتي تتطلب غالباً استثمارات كبيرة. اما

(O'Reilly III & Tushman, 2013:335) فيرى أن مثل هذه القرارات غالباً ما تتطلب من الإدارة العليا توفير الموارد للتكنولوجيا الجديدة أو نماذج الأعمال وهو أمر لا يمكن توقعه من العاملين ذوي المستوى المنخفض والسماح لهم باتخاذ قرارات بشكل مستقل .

ثالثاً - تحديات البراعة التسويقية

تحت ضغط المنافسة المتزايدة والعولمة ، يتعين على المنظمات التنافس في وقت واحد على أبعاد متعددة للأداء. إذ يتعرض معظمها لضغوط لتصبح بارعة في تطوير القدرة على استغلال الفرص التسويقية الموجودة واستكشاف فرص جديدة . إن الصدام بين هذين النموذجين أمر لا مفر منه وهو يكمن في صميم تحدي البراعة التسويقية وهي مسألة تواجهها جميع المنظمات الراسخة . إذ حدد (Adler & Heckscher,2017:7-8) اربع مفارقات تنظيمية رئيسة مرتبطة بالبراعة التسويقية والتحديات التي تواجهها :

1- القيم: الابتكار مقابل الكفاءة. تركز الكثير من الدراسات على التحدي المتمثل بالموائمة بين القيم المميزة المرتبطة بالاستكشاف والاستغلال، إذ يوفر الابتكار رؤى للتعرف على فرص وبناء حل مقنع ، في حين توفر الكفاءات القدرة على بناء أفضل الحلول وأكثرها فعالية وكفاءة، لذا ينبغي أن تعمل المنظمات بكفاءة من أجل البقاء والنمو في بيئتها الحالية ، فضلاً عن احتفاظها بالقدرة على التكيف في حالة تغير البيئة أو التناقض بين استغلال الموارد والفرص الحالية واستكشاف فرص موارد جديدة. وفي هذا السياق أكد (Andriopoulos & Lewis, 2009:697) ان التناقض بين قيم الابتكار والانضباط على المستوى الشخصي وبين أهداف الاستكشاف الحاسم والربحية على المستوى الاستراتيجي ، يتطلب استغلال الكفاءة والتفكير المتقارب لتسخير القدرات الحالية وتحسين عروض المنتجات باستمرار. في المقابل ، يستلزم الاستكشاف جهود البحث والاختلاف والتجريب لتكوين تجمعات جديدة للمعرفة. اما (Gotsi et al., 2010:782) فقد عبر بدقة عن التحديات المتناقضة التي تواجه المصممين، إذ ينبغي عليهم الاهتمام في الوقت نفسه بالابتكار وتكلفة تصميم منتجاتهم الجديدة، والتحديات المرتبطة بالمنظمة، والتي ينبغي أن تصمم جهودها في الاختيار والتطبيق الاجتماعي لغرض غرس القيم والهويات المتناقضة المطلوبة.

2 - المعايير : العضوية مقابل الميكانيكية. يعد التناقض بين المعايير العلائقية العضوية والميكانيكية موضوع شائع في بحوث البراعة التسويقية ، إذ يرتبط الاستكشاف

بالمعايير العضوية في حين يرتبط الاستغلال بالمعايير الميكانيكية. فيما رأى (O'Reilly III & Tushman, 2013:327) أن الأشكال التنظيمية المختلفة ترتبط باستراتيجيات وظروف بيئية مختلفة ، إذ إن المنظمات العاملة في بيئات مستقرة طورت ما أسمته أنظمة الإدارة الميكانيكية التي تتميز بعلاقات هرمية واضحة ، أدوار ومسؤوليات محددة جيداً ، و أوصاف وظيفية واضحة. في المقابل ، طورت المنظمات العاملة في بيئات أكثر اضطراباً أنظمة عضوية تتميز بعدم وجود مهام محددة رسمياً ، آليات تنسيق افقية ، وأقل اعتماداً على إضفاء الطابع الرسمي والتخصص. والتحدي يكمن في تمازج هيكلي مختلف يرتبط باستراتيجيات وبيئات مختلفة . افترض (Mom et al., 2009:813) بأن شبكة واسعة من الاتصالات الشخصية (السمة الرئيسة للنوع العضوي) فضلاً عن تدفق المعرفة من الأسفل إلى الأعلى وبشكل أفقي من شأنه أن يدعم استكشاف الفرص التسويقية ، على العكس من الشبكات الأكثر تعقيداً من النوع الميكانيكي والتي تتسم بتدفق المعرفة من الأعلى إلى الأسفل ، من شأنها أن تدعم الاستغلال بشكل أفضل. اما انماط الاتصال المزدوجة فهي مطلوبة لاستكشاف بينما انماط الاتصال الضيقة تكون أكثر ملائمة لاستغلال الفرص التسويقية.

3 - الصلاحية: الاستقلالية الفردية مقابل الرقابة المركزية. لاحظت الدراسات المتعلقة بالإبداع بشكل متكرر أن الابتكار يكون أعلى عندما تكون الرقابة المركزية أضعف إذ إن الاستقلالية الفردية والدافع الداخلي المرتبط بها تكون بشكل اقوى (Gunther McGrath, 2001:118) . وعلى العكس من ذلك، يتم دعم الاستغلال والكفاءة بشكل أفضل من خلال مستويات عالية من السيطرة المركزية؛ وبمستويات منخفضة من الاستقلالية . وأشار (Markides & Chu, 2008:2) في دراسته للبراعة التسويقية الى التناقض الناشئ عن السيطرة المركزية التي تدعم الاستغلال ولكنها تعيق الاستكشاف إذ ينبغي منح الأقسام استقلالاً ذاتياً للاستجابة المحلية ، ولكن ينبغي أيضاً التحكم فيها مركزياً للسماح بالاستغلال الفعال للترابط مع الأقسام الأخرى في المنظمة المتنوعة . فيما اوضح (Jansen et al., 2012:1287) يمكن للوحدة البارعة ان تخلق وتلتقط قيمة اضافية من خلال الجمع بين الرؤى والمعلومات والمدخلات من الوحدات الأخرى ، ولكن الفرص المتاحة لمثل هذا التبادل الإنتاجي قد تتخفف مع زيادة التمايز ، والذي لا يؤدي إلى تعقيد التبادلات بين الوحدات فحسب ، بل يؤدي أيضاً إلى الاختلافات في الهياكل والنظم والعمليات عبر الوحدات ، فضلاً عن ذلك فهو يزيد من بروز الأهداف والمصالح الضيقة ، إذ يمكن أن ينتقص من قدرة الوحدات البارعة على تحقيق التآزر بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بهدف تحقيق المزيد من المكاسب في الأداء ، وعلى

النقيض من ذلك ، ينبغي أن تساعد المنظمة اللامركزية في تعزيز الأداء من خلال السماح للوحدات البارعة بالتكيف بحرية مع المطالب المتناقضة مع قيود محدودة فقط مفروضة من التسلسل الهرمي العلوي .

4 - القابليات: واسعة مقابل عميقة. أشار الكثير من دراسات استكشاف واستغلال الفرص التسويقية

إلى الأنواع المتناقضة من المهارات التي يتضمنها الاستكشاف والاستغلال (Sidhu et al., 2004:917 ; Smith & Tushman, 2005:524;Schildt et al., 2005:495;Bierly III & Daly, 2007:494;Leiponen & Helfat, 2010:226) . إذ يستفيد الاستكشاف من المهارات الواسعة بينما يستفيد الاستغلال من التخصص العميق ، و غالباً ما تبحث المنظمات بعمق عن المعرفة في مجالاتها التكنولوجية الحالية ، وتكون أكثر نجاحاً في الابتكار عندما تبحث على نطاق أوسع عن المعرفة في مجموعة متنوعة من المجالات ، فضلاً عن اتساع نطاق أنواع مصادر المعلومات التي تستعملها ، التي من المرجح ان تؤثر علي نتائج الابتكار الاستكشافي (Leiponen & Helfat, 2010:224) . فيما عدّ (Yalcinkaya et al., 2007:65) قابليات استكشاف الفرص بأنها قدرة المنظمة على تبني عمليات ومنتجات جديدة فريدة من نوعها عن تلك المستعملة في الماضي ، في حين تمثل قابليات استغلال الفرص قدرة المنظمة على التحسين المستمر لمواردها وعملياتها الحالية ، إذ تعد هذه القابليات ديناميكية ، لتحويل الموارد الحالية إلى مقدرات وظيفية جديدة تتناسب بشكل أفضل مع البيئة. اما (Adler & Heckscher, 2017: 8) فيرى أن قابليات الاستغلال تنشأ عن تغييرات صغيرة في التكنولوجيا الحالية ولا تظهر سوى انحراف ضئيل في تجارب السوق الحالية للمنظمة لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين. اما قابليات الاستكشاف ، فان التغييرات الأساسية في التكنولوجيا الحالية للمنظمة وممارساتها السوقية أكثر وضوحاً من تلك المتعلقة بقابليات الاستغلال. هذه التغييرات في الإجراءات عادة ما تلبى احتياجات الزبائن الناشئة وتقدم فوائد جديدة لهم .

رابعاً : ابعاد البراعة التسويقية

من خلال الاطلاع على اسهامات الباحثين حول ابعاد البراعة التسويقية نلاحظ ان هنالك شبه اتفاق حول تحديد ابعاد البراعة التسويقية ، وفي هذه الحالة سنعتمد على الابعاد (استكشاف الفرص ، واستغلال الفرص) كأبعاد رئيسة للبراعة التسويقية وذلك بالاعتماد على ما جاء به الباحثين (Peng et al., 2015) ; (Xu et al., 2016) ; (Tokgoz et)

(al., 2017) ، والتي حددت نتيجة التفسير المنطقي والتحليل الشامل لبعض المنطلقات المفاهيمية للبراعة التسويقية وهذه الابعاد سوف سنعتمدها في البحث لقياس متغير البراعة التسويقية وذلك للأسباب الآتية :

- أ- في معظم الدراسات ، تعد عملية التعلم واكتساب أنواع جديدة من المعرفة عناصر أساسية لكل من الاستكشاف والاستغلال ، في الوقت نفسه تؤدي الطرائق المختلفة لمفهوم الاستغلال والاستكشاف إلى الاستنتاج الموجود في منطوق (March,1991) الذي يرى بأن جميع الأنشطة تشمل مستوى معيناً من التعلم. ومن ثم ، فإن الطريقة الأكثر منطقية لقياس البراعة التسويقية يتم من خلالهما .
 - ب- أظهر استعراض الأدبيات السابقة لدراسة البراعة التسويقية وجود بُعدين يتم بينهما تقسيم الاهتمام وموارد المنظمة ، يرتبط الأول بالعنصر المتأصل في البيئة الخارجية للمنظمة وهو الاستكشاف ، في حين يشير الآخر إلى العنصر المتأصل في البيئة الداخلية للمنظمة وهو الاستغلال.
 - ت- يسعى البحث الحالي لمعرفة مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لعملية الاستكشاف مقابل الاستغلال لتوصيف كيفية إعطاءها الأولوية لاستثماراتها في ابتكار خدمات جديدة بأهداف استكشافية مقابل الاستغلالية .
 - ث- جوهر مفهوم البراعة التسويقية هو القدرة على أداء المهام المتناقضة في وقت واحد ، لذا يعد استكشاف الفرص واستغلالها منطقتان مختلفتان اختلافاً جوهرياً ويتطلبان استراتيجيات وهياكل مختلفة تماماً ، والتناقضات الناتجة بينهما تعد من الأمور التي يمكن التوفيق بينها من خلال البراعة التسويقية .
- وفي ما يأتي توضيح تفصيلي لكل منهما :

1- استكشاف الفرص Explore opportunities

يشير الاستكشاف إلى التعلم والابتكار أي السعي للحصول على معارف جديدة واكتسابها ويرتبط بالتغيرات الجذرية والتعلم من خلال التجربة ، فالمنظمات التي تتمتع بمستويات أعلى من المعرفة بالسوق تكون قادرة على جمع ومعالجة المعلومات ذات الصلة باحتياجات الزبائن وتحركات المنافسين واتجاهات الاسواق ،فضلاً عن ان العمليات التي تستعملها لاستكشاف الفرص التسويقية تتطلب تغذية مرتدة لتعمل بنجاح ، إذ تساعد القدرات الاستكشافية المنظمات على تجنب ضياع الفرص التسويقية مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وضعف الميزة التنافسية

وزيادة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة ، إذ إنها تركز على تطوير او استحداث المنتج المناسب الذي يتم إنتاجه وتسويقه استجابة لاحتياجات الزبائن المحددة حديثاً أو التي تم تغييرها (Vorhies et al., 2011:740) .

واوضح (Baškarada et al., 2016:782) بضرورة ارتباط ثقافة الاستكشاف بقائد اداري يشارك ويوضح رغبته في تحقيق نتائج مبتكرة. لذلك ، يحتاج كبار القادة إلى إظهار التزامهم الشخصي بالابتكار المتواصل وإيمانهم به إذ عادة ما يكون هذا الالتزام مدعوماً بالقدرة على رؤية المنظمة من منظور جديد والتواضع والانفتاح على التعلم من خلال التشكيك المستمر في الوضع الراهن وطرح الأسئلة الاستكشافية. إذ إن الالتزام الشخصي للقائد بالتنقيب والاستكشاف، وقبول المخاطرة بطريقة عقلانية من شأنه أن يغرس ثقافة الاستكشاف داخل العاملين ويحفزهم للاستجابة بشكل إيجابي نحو الابتكار ومواجهة التحديات وسرعان ما يتعلمون طرح الأسئلة التي تسعى إلى فهم أكبر واستكشاف الفرص . وأشار (الذبحاوي، 2019:86) إن البحث عن استكشاف الفرص التسويقية لكي يكون ناجحاً لا يتم بشكل عشوائي، وإنما يكون مستنداً الى الطرق والأساليب العلمية في تحليل الفرص، ولا شك في أن المنظمات الحديثة لديها القدرة لتحديد الفرص الحالية والمستقبلية في السوق، لكن ليس كل منظمة تستطيع استغلال الفرص المتاحة لها، والأسباب في ذلك كثيرة من بينها عدم قدرتها على استغلال هذه الفرص في الوقت المناسب لعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية أو المادية أو البشرية، أو بسبب التعارض مع أهدافها الاستراتيجية أو يعود الى تحديد نقاط القوة والضعف لديها في إمكانية استغلال هذه الفرص، يضاف الى ذلك توافر المعرفة التسويقية لكي يتم تحسين عملية الاستكشاف الناجحة في جذب الزبون.

فيما اكد (Harmancioglu et al., 2019:3) أن الاستكشاف يعزز تنوع المعرفة اللازم للحفاظ على أداء الابتكار للمدى الطويل. وأشار (Sinha, 2015:315) ينبغي على المنظمات إدارة مستقبلها من خلال الابتكار المستمر والتحول الجذري وهما جزء من التغيير الثوري الضروري لمنع الجمود التنظيمي ومعالجة احتياجات النمو المستدام للمنظمة. فيما رأى (Maier, 2015:7) ان الاستكشاف يبدو مهم للغاية ومربح للوهلة الأولى ويمنح المنظمة الفرصة لإنشاء مساحة تنافسية جديدة. ومع ذلك ، من السهل جداً الوقوع في فخ مخاطر دورة البحث والتغيير التي لا نهاية لها والتي لا حصر لها ، دون تعظيم إمكانات جميع جهود الاستكشاف المترجمة إلى منتجات رائدة . في حين بين (Peng et al., 2019:4) ان أنشطة التعلم تساعد المنظمات على استيعاب المزيد من المعارف الجديدة مثل الطلب المحتمل للزبائن والتكنولوجيا الجديدة ومعلومات الاسواق الجديدة ، وتمكنها من تعزيز ابتكاراتها ومع ذلك

تستفيد المنظمات المنخرطة في عملية استكشاف الفرص من النفقات أو الموارد التي توفرها اصلاً أنشطة استغلال الفرص ومن المحتمل ان تقود عمليات الاستكشاف إلى استثمارات تجريبية كبيرة من قبل المنظمة ، والتي قد تنجح او تفشل في تحقيق الارباح كعائد متوقع لتلك الاستثمارات . ورأى (Xu et al., 2016:118) الاستكشاف التسويقي يشير إلى قدرة الإدارة على تطوير مهارات وعمليات وكفاءة تسويق جديدة من خلال تطبيق المعرفة الجديدة بالسوق . بينما يرى (Sfirtsis & Moenaert, 2010:36) إن العوائد التسويقية لاستكشاف الفرص قد تكون غير مؤكدة ويصعب قياسها لأنه لا يمكن توقع مقدار العوائد إلا بعد الشروع في استغلال الفرص بسبب التأثيرات التنافسية وديناميكية البيئة الخارجية . واكد (Juan et al., 2011:1100) إن المنظمات التي تحقق النجاح في استكشاف الفرص التسويقية يجب عليها إعادة النظر بالمعرفة التسويقية التي عفا عليها الزمن والتركيز على التعلم التسويقي من الأخطاء السابقة لتحديث المعرفة الضرورية لاستكشاف الفرص التي تتطلب من المنظمة تبني طرق تعلم جديدة تكون قادرة على تطوير استيعاب العاملين للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية . إذ يعتمد استكشاف الفرص التسويقية على توجهات الإدارة العليا، إذ لا يمكن من تحقيق أهداف استكشاف الفرص عن طريق تحقيق الفهم الواضح لمصالح المنظمة وتوجهاتها التنافسية المستقبلية، ففي هذه الحالة يسهم التعلم التنظيمي في تحقيق المفاضلة المستمرة بين الموارد النادرة التي ستنفق أو تستعمل في استكشاف الفرص الخارجية المستندة على المعلومات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة (Muhr et al., 2012:195) . اما البحث الحالي فيرى ان استكشاف الفرص يشير إلى تطوير معرفة جديدة تتجاوز ما هو معروف حالياً عن الأسواق والمنتجات والتقنيات والقدرات إذ تعد هذه المعرفة كعامل رئيس في مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وتحسين قدراتها التسويقية والتي تعد محركات مهمة لأداء الاعمال والنهوض بالممارسات التسويقية.

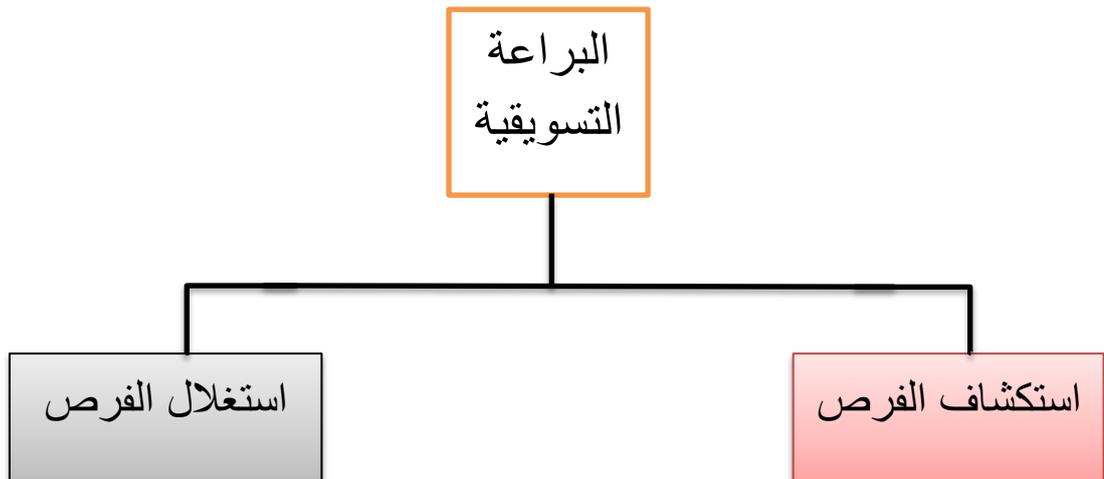
2- استغلال الفرص Exploit Opportunities

يشير مفهوم استغلال الفرص التسويقية إلى قدرة المنظمة في التركيز على تحسين وصقل المهارات والعمليات والقدرات التسويقية الحالية ونتائج القيمة التي تنتجها تلك القدرات المرتبطة بالأسواق الحالية (Vorhies et al., 2011:740). ورأى (March, 1991:85) إن جوهر الاستغلال هو تحسين وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج الحالية من خلال اتباع مسار التعلم الداخلي في تحقيق العائدات والتي تكون أكثر تأكيداً وقابلة للتحقيق في إطار زمني قصير. في حين اوضح (Smith & Tushman, 2005:522) ان استغلال الفرص يعد القدرة على

استعادة المعارف والمهارات والعمليات الحالية وتوسيع نطاقها فهو متجذر في أنشطة تقليل الاختلاف وحل المشكلات بشكل منظم، وأكد (Day, 2011:184) ان تحقيق النجاح في السوق المعقد والسريع التغير اليوم ، يفرض على المنظمات ألا تستغل المعرفة والممارسات التسويقية الحالية فحسب ، بل ينبغي عليها أيضاً استكشاف ممارسات جديد. ويشير (Mom et al., 2009:812) أن جوهر استغلال الفرص يكمن في الموثوقية بالتجربة الذي ترتبط بتعمق قاعدة المعرفة الحالية للمدراء. ويرى (Bodwell, 2012:47) أن استغلال الفرص هو التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية . إن الاستغلال يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض المنتجات (Andriopoulos & Lewis, 2009:697) . وكما أن لديه عوائد إيجابية وقريبة ويمكن التنبؤ بها ويشمل الاستغلال التعلم من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا تقوم بنقل الطابع المنظمي على الروتين والسلوكيات التي تعد أكثر ملائمة لتحسين الكفاءات الحالية (علي و شرفاني، 2017: 16) .

وأشار (Haynes & Fearfull, 2008:188) بأنه يسعى إلى استعمال البحث والتطوير قبل المباشرة بأنشطة الاستغلال مع إعادة النظر بالجوانب التي تهتم بمناقشة طبيعة التجارب الخارجية والتفاعل المباشر بين عاملي المنظمة والزبون لاستشعار احتياجاتهم بطريقة تمكن المنظمة من تحويلها لفرص تسويقية متميزة تستطيع استغلالها في أوقات أخرى . فيما أكد (Yang & Li, 2011:1445) ان الاستغلال يعود إلى مجال الإدارة الاستراتيجية والقيادة والإبداع والابتكار والتعلم التنظيمي وهو يقوم على استغلال الفرص الرائدة بطريقة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التسويقية بعد استغلالها لاستهداف الأسواق الحالية والمرتبقة أيضاً. فيما رأى (Harmancioglu et al., 2019:3) أنه يساهم من خلال تحقيق عائدات أكيدة وفورية في توفير الأموال اللازمة لاستكشاف الناجح والذي بدوره يوفر مدخلات تكنولوجية لمتطلبات القدرات الجديدة. فيما بين (Vorhies et al., 2011:740) أن المنظمات التي تتمتع بمستويات أعلى من المعرفة بالسوق من الأرجح أن تستغل المعلومات لاستخدامها في التحسين التدريجي لقدرات إدارة العلامة التجارية للمنظمة وإدارة علاقات الزبائن عبر استغلال الفرص التسويقية . اما (Maier, 2015:6) فأكد على ان استغلال الفرص يهدف الى تعظيم الاستفادة من الاستثمارات السابقة وهذا يعني المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة مع تحقيق أهدافها في تعظيم الإيرادات والأرباح وضمان البقاء على المدى القصير لكنه لا يضمن نجاحها في المستقبل وهذا ما تحقق في السنوات الأخيرة مع منظمات كبرى مثل نوكيا وبلاك بيري إذ إنها ركزت على الاستغلال والتحسينات المستمرة في وقت كان فيه سوق جديد بالكامل مع لاعبين جدد في

الظهور وهو سوق الهواتف الذكية لذلك فإن التحدي الأكبر أمام المنظمات التي تركز فقط على استغلال الفرص التسويقية هو عدم القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. وأشار (Monferrer Tirado et al., 2019:231) ان قدرات استغلال الفرص ينبغي أن تساعد على تلبية احتياجات الزبائن الحاليين من خلال تحسين الإجراءات المعمول بها وتوسيع المنتجات ورفع كفاءة قنوات التوزيع الحالية وتشمل هذه القدرات المهارات التشغيلية المرتبطة بالحصول على الموارد واستغلالها. فيما اوضح (Sinha, 2015:315) ان استغلال الفرص يعالج احتياجات بقاء المنظمة إذ تعد أنشطة الاستغلال والمواءمة جزءاً من التغيير التطوري الضروري لمنع الفوضى التنظيمية . في حين رأى (Lin, 2014:34) أن التعلم التنظيمي يسهم في وضع الركائز الأساسية التي تقود إلى الاختيار الرشيد للفرص التسويقية التي يمكن استثمارها من خلال الشروع بتقسيم العمليات الاستراتيجية والتسويقية لتمكين المنظمة من الاستحواذ على الفرص قبل المنافسين وإعادة النظر بالقوى التي تؤثر بقدرة استثمار هذه الفرص. وأشار (Xu et al., 2016:118) أن المنظمة تعمل من خلال استغلال الفرص على تحسين أو إعادة تعريف قدراتها وعملياتها الحالية لزيادة قيمة المخرجات. يعتمد استغلال التسويق على المعرفة والخبرة المتراكمة للشركات القائمة على السوق اما البحث الحالي فيرى ان استغلال الفرص التسويقية يشير إلى تحسين وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج التسويقية المتاحة والتي تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن الحالية و تحقق عوائد إيجابية للمنظمة. والشكل (8) يوضح ابعاد البراعة التسويقية .



الشكل (8) ابعاد البراعة التسويقية

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثاني

المرونة التسويقية

توطئة :

ادى التغيير السريع في سلوك السوق سواء على مستوى حجم الطلب و تنوعه، أم الالتزامات المتعلقة بتكلفة المنتجات و جودتها ، إلى حاجة المنظمات في الاستجابة أكثر لهذه التطورات من أجل استيعاب مختلف التقلبات و توسيع حصصها السوقية خاصة و أنها تعيش مواجهة تنافسية ديناميكية شرسة ، و أمام هذه التحديات أصبحت المرونة التسويقية تشكل أحد الاسبقيات التنافسية التي يسعى المدراء لاكتسابها بوصفها سلاح تنافسي مهم لتحقيق التميز في الاسواق، مما يعني أن انظمة التسويق ينبغي أن تكون مرنة بما يكفي للتعامل مع كل من التهديدات والفرص غير المتوقعة التي تطرحها بيئة غير مستقرة في المستقبل.

اولاً : مفهوم واهمية المرونة التسويقية

1- مفهوم المرونة التسويقية

تتميز أسواق القرن الحادي والعشرين بالديناميكية وعدم القدرة على التنبؤ والمنافسة الشديدة وزيادة قوة الزبون ، وتتطور نحو تجزئة متزايدة للقطاعات المستهدفة. في هذا السياق ، يعد إنشاء وتقديم قيمة الزبون بشكل متزايد المصدر التالي للميزة التنافسية ، إذ تلعب المرونة دوراً رئيساً في بقاء المنظمة ونجاحها في بيئة سريعة التغيير اليوم ، والتي تم الاعتراف بها من العديد من الباحثين في نظريات الإدارة والاعمال (Shalender & Singh, 2015:251) . وفقاً لقاموس كامبريدج ، تعد المرونة جودة القدرة على التغيير أو التغيير بسهولة حسب الموقف، إذ تتعلق بطبيعتها بالتغيير ومدى سهولة تنفيذ هذا التغيير، ظهر البعد الأول من المرونة في مجال منظمات الاعمال في منتصف الستينيات تقريباً عندما قام (Ansoff) بتفكيك هذا المفهوم من حيث جوانبه الخارجية والداخلية، ووفقاً له ، فإن المرونة الخارجية تعني لا تضع كل البيض في سلة واحدة في حين أن المرونة الداخلية تسعى لتوفير وسادة للاستجابة للكوارث

(Shalender & Singh, 2015:252). فيما عدها (Fasnacht, 2009:141) قدرة الافراد في المنظمة للتكيف مع التغييرات ، لاستثمار العمليات والموارد غير الملموسة ، والاعتماد على آليات اتصال تضمن القابلية على التكيف مع الاحداث غير المتوقعة، فالمرونة مطلب مهم من اجل التوافق التنظيمي مع البنى التحتية والتكنولوجية وهو توافق في غاية الأهمية لنمو المنظمات وتقديم خدمات متميزة للزبائن.

اما المرونة التسويقية فتعبر عن رغبة المنظمات في الاستجابة والتكيف المستمر مع التغيير الذي يحدث في أذواق الزبائن ، إذ يستعمل هذا المفهوم لغرض اتخاذ القرارات التسويقية المستند على قدرة المنظمة في تحديد الخيارات الجديدة والبديلة واتخاذ القرارات التسويقية التي تعبر عن رغبتها بتحقيق مجموعة من الاهداف التسويقية ، ولتحقيق ذلك يتطلب القدرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة التي تدفع نحو الاستعانة بمفاهيم المرونة التسويقية (Combe et al., 2012:1284) . لذلك رأى (Yu et al., 2012:1200) أن المرونة التسويقية تبحث في معالجة التهديدات التي تواجه المنظمات وتسعى لتبني ردود افعال أفضل لمسارات عمل متميزة للمنظمات مع الابتعاد عن الروتين والإجراءات غير المناسبة إلى حد عدم التطابق بين ردود الفعل التسويقية و متطلبات السوق الخارجية وتعكس قدرة المنظمة على التغيير او الرد على عدم الاستقرار البيئي الذي يقود الى زيادة واضحة في الجهد والأداء التسويقي. فيما اكد (Combe, 2012:1257) أن العديد من المناقشات الرئيسة المحيطة بموضوع المرونة التسويقية لا تزال جارية وتتطلب المزيد من البحوث التجريبية ، إذ إن هناك العديد من الفجوات في معرفتنا ومن ثم وجود فرص كبيرة للباحثين للمساهمة في إثراء هذا الجانب من المرونة. ووضح (Singh, 2010:12) ان الشرط الأساسي للمرونة التسويقية يشمل: • القوى العاملة المدربة بشكل خاص على تقنيات استشعار السوق. • كفاءة البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات. • الثقافة التنظيمية الداعمة لتوجيه الزبائن. • الهيكل التنظيمي السليم والتصميم المرن للعمل. • وكفاءة إدارة سلسلة التوريد لتحقيق التنفيذ السريع . ووفقاً لـ (Sharma et al., 2010:56) تمتع المنظمة بالمرونة التسويقية يجعلها قادرة على تغيير نفسها بطريقة تمكنها من البقاء في البيئة شديدة الاضطراب ، فضلاً عن ذلك يشير التغيير إلى:

- أ- التكيف المرن مع الظروف ، والأحداث البيئية والتي لم تكن قابلة للتنبؤ أو متوقعة .
- ب- تغيير المنظمة من خلال مراعاة التطورات البيئية محتملة الحدوث ، أي أن المنظمة تتوقع هذه التغييرات عن طريق التخطيط .

ت- تطوير الأنشطة التسويقية من أجل التأثير في البيئة بما لا يدعو المنظمة إلى التكيف مع نفسها.

وللوقوف على مفهوم المرونة التسويقية يعرض الجدول (5) بعض اسهامات الباحثين حسب تسلسلها الزمني وكما يأتي:

الجدول (5) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم المرونة التسويقية .

ت	الباحث- السنة - الصفحة	المفهوم
1	(Grewal and Tansuhaj, 2001:72)	قدرة المنظمة على إعادة ضبط جهودها التسويقية. في مدة قصيرة من الزمن ، استجابة لتغير السياق البيئي.
2	(Johnson et al., 2003:74)	قدرة المنظمة على تغيير الاتجاهات بسرعة وإعادة تكوينها بشكل استراتيجي ، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق .
3	(Abbott & Banerji, 2003:1)	قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات متنوعة من بيئات تنافسية ديناميكية بطريقة كفؤة بحيث تكون قادرة على إنتاج وبيع المنتجات الملائمة ، في الزمان و المكان المناسبين وبالسعر المناسب
4	(Sharma & Jain, 2010:58)	القدرة على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة من خلال مقترحات القيمة التي تم إنشاؤها بشكل خاص والتي يمكن للمنظمة أن تقدمها في الإطار العام لاستراتيجية اعمالها .
5	(Singh, 2010:12)	نظام يعتني بأوجه عدم التأكد في السوق ، من خلال استشعار حركة المنافسين وتقلبات السوق واتخاذ قرارات سريعة بشأن المزيج التسويقي باستعمال نظام اتصالات مؤثره داخل وخارج المنظمة لاتخاذ القرارات

الفعالة.		
قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة، استجابة للمتغيرات البيئية .	(الشيخ يحيى، 2010: 11)	6
قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية.	(المعاضدي ومحمد، 2011: 13)	7
القدرة على إجراء أي تغييرات واختلافات في أساليب التسويق الضرورية في أوقات مختلفة وتحت ظروف محلية متباينة.	(Massie, 2013:451)	8
قدرة المنظمة على تغيير اساليب التعامل مع الاسواق عن طريق تغيير خططها المستقبلية و تحليل الاستراتيجيات الحالية ، وهذه الاجراءات تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية نتيجة سرعة القدرة على التكيف مع الاسواق العالمية والمحلية .	(Shalender & Singh, 2015:253)	9
مدى قدره المنظمة علي تكوين جهودها التسويقية ، بشكل استباقي ونشط ، من أجل مواجهة الفعالة للتحديات المتعلقة بالتغيير السريع في سياقات الزبائن والبيئة.	(Shalender, 2017:620)	10
قدرة المنظمة على الاستجابة لمطالبات الزبائن المتجددة من اجل تعزيز ثقتهم و ولائهم ، والعمل على زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي في بيئة الاعمال	(الطائي والعميدي، 2018 : 8)	11

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة .

من خلال المفاهيم الواردة في الجدول (5) نستخلص الحقائق الآتية :-

- أ- تعد الاستجابة لمتطلبات الزبائن الهدف الاساسي للمرونة التسويقية.
- ب- إعادة ضبط الجهود التسويقية للمنظمة بشكل مستمر من اجل المحافظة على الحصة السوقية.
- ت- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التغيير وإعادة وضعها بسرعة داخل الأسواق التنافسية.
- ث- إنّ تبني المنظمة للمرونة التسويقية جاء بناء على الاضطراب والتغيير المستمر في بيئة الأعمال الحالية .
- ج- بناء مرونة تسويقه متكاملة من المنظمة يتطلب موارد وقدرات تنظيمية متميزة.
- استناداً لما تقدم فإن البحث الحالي يحدد مفهوم المرونة التسويقية بأنه : قدرة المنظمة على تغيير خططها السوقية وفقاً لمتطلبات الزبائن والمتغيرات البيئية المتسارعة وبما يحافظ على حصتها السوقية ويكسبها تفوقاً تنافسياً .

2- اهمية المرونة التسويقية

تعد المرونة التسويقية في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية أمراً بالغ الأهمية لأداء المنظمات لأنها تسعى من أجل مواكبة وتيرة التغييرات المتسارعة ، والوصول للتكيف الفعال مع متغيرات البيئة الخارجية ، إذ أصبح للمرونة التسويقية اهمية متزايدة في تحقيق رضا وولاء الزبائن وقدرة المنظمة على البقاء المستدام.

حدد (Shalender & Singh, 2015:259-260) اهمية المرونة التسويقية في الآتي :

- أ- تمكّن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد فيما يتعلق بقدرات الرقابة والتحكم المتاحة وقدرات وموارد المنظمة.
- ب- تكتسب المنظمة التسويقية المرنة ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التغيير وإعادة وضعها بسرعة داخل الأسواق العالمية التنافسية.
- ت- تتمكن المنظمات التي تتبنى المرونة التسويقية من التعامل بشكل أفضل مع تقلبات الطلب على المدى القصير فضلاً عن التهديدات طويلة الأجل الناتجة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
- ث- تجعل المنظمة اكثر قدرة على اختراع أسواق جديدة ، وتدخل سريع للأسواق الناشئة ، او تقوم بتغيير الأسواق أو تركها عند ظهور الفرصة أو التهديد.

ج- تتيح للمنظمة في المدى القصير ، إمكانية ضبط عدم التطابق بين العرض والطلب بينما تساعدها على الأمد البعيد في معالجة المشكلات الاستراتيجية الأكثر أهمية المتعلقة بالمزيج التسويقي.

ح- تعزز الآثار الإيجابية للقدرة التكنولوجية على الاستكشاف ، فعندما تزداد المرونة التسويقية تزداد القدرة التكنولوجية على الإبداع الاستكشافي.

اما (Singh, 2014:342-344) فرأى بأن أهمية المرونة التسويقية تنحصر في الآتي:

أ- تضمن التكيّف السريع مع الظروف البيئية المتغيرة وتساعد المنظمات في اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها، مع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

ب- تساعد المنظمة من خلال ضمان جانب الاستدامة من النمو والقدرة على المنافسة عن طريق إرضاء الزبائن وأصحاب المصالح بطريقة جيدة.

ت- - تبنيها لا يؤدي الى تحسين الأداء فقط ، بل يساهم أيضاً على التكيّف مبكراً مع التهديدات المفاجئة والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في الأوقات العصيبة. مما يعني أن الأعمال ينبغي أن تكون مرنة بما يكفي للتعامل مع كل التهديدات والفرص غير المتوقعة التي تطرحها بيئة غير مستقرة في المستقبل .

ث- تساعد المنظمة على امتلاك القدرة المتزايدة لتكنولوجيا التصنيع لتقديم المزيد من المنتجات المتنوعة وبأحجام دفعات صغيرة دون زيادة في النفقات .

ج- تعزيز قابلية وقدرة المنظمة للتعلم والتكيّف بسرعة وفقاً للظروف المتغيرة والاستجابة لتغيير حاجات ورغبات الزبائن والكشف عن تفضيلاتهم من خلال عملية التفاعل.

ح- ترتبط المرونة التسويقية بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه الى الفرص الجديدة .

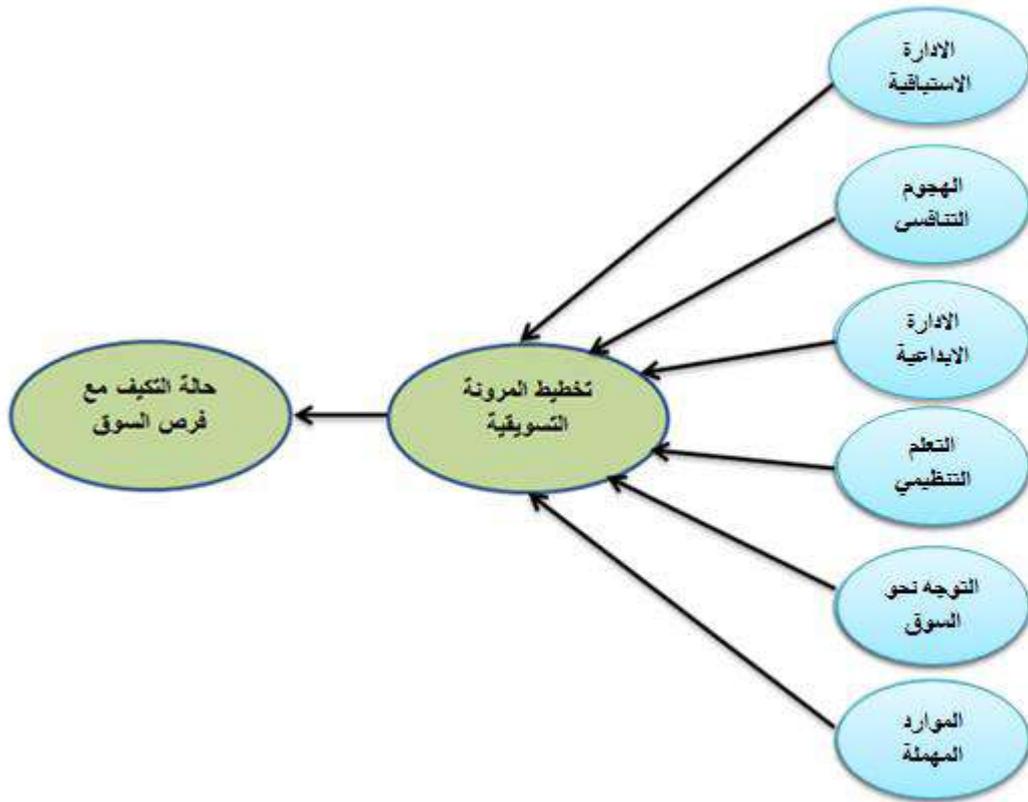
ثانياً - نماذج المرونة التسويقية Models Flexibility Marketing

يمكن بيان بعض النماذج الخاصة بالمرونة التسويقية وفقاً لما أورده الباحثون وعلى النحو الآتي :

1- أنموذج (Greenley et al,2004)

تهدف دراسة (Greenley et al,2004) الى تطوير الفهم، وتحفيز النقاش الأكاديمي والتطبيقي والشروع في اتجاهات بحثية جديدة. إذ تقترح إطاراً يحدد فيه عمليات الإدارة الرئيسية المصممة لاعتماد المرونة التسويقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط التسويقي. إذ أشار مطوري الانموذج الى أن الإدارة الاستباقية والابداعية ، ستؤدي إلى مزيد من المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط التسويقي والتي بدورها ستؤدي إلى مزيد من التكيف مع فرص السوق (Browne and Cuddihy, 2011:51). إذ عدها (Greenley et al., 2004:936) إحدى العمليات الرئيسية لتحقيق التكيف واستكشاف المنظمات لخيارات بديلة وجديدة ، وأنشاء خيارات مختلفة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط التسويقي من أجل متابعة الفرص التسويقية. فضلا عن النظر في الأهداف البديلة ، وتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التسويقية لتحقيق هذه الأهداف.

ووفقاً لمطوري الانموذج فإن عمليات الإدارة الرئيسية المتمثلة بالإدارة الاستباقية، الهجوم التنافسي، الإدارة الإبداعية، التعلم التنظيمي، التوجه نحو السوق، والموارد المهملة ، تمثل ركائز أساسية لعملية تخطيط المرونة التسويقية ، إذ تفسر الإدارة الاستباقية الرغبة الإدارية لمتابعة فرص السوق ، في حين يمثل الهجوم التنافسي الميل إلى تحدي المنافسين بشكل مكثف ، وتدرج الإدارة الإبداعية لأنها تستعمل أفكاراً جديدة لتغيير المنظمة، ومتابعة فرص السوق، بينما يكسب التعلم التنظيمي المعرفة والأفكار والخبرات حول الفرص المتغيرة في السوق ، ويتم تضمين التوجه نحو السوق لأنه يوفر حاجزاً محتملاً لحماية تخطيط التسويق من التقليد التنافسي ، أما الموارد المهملة فتدرج لأنها وسيلة لتحقيق المرونة والتكيف في تخطيط المرونة التسويقية ، واقترح الانموذج أن يكون لجميع عمليات الإدارة الست تأثير مباشر في المرونة التسويقية (العميدي ،2018:118) وكما موضح في الشكل (9).



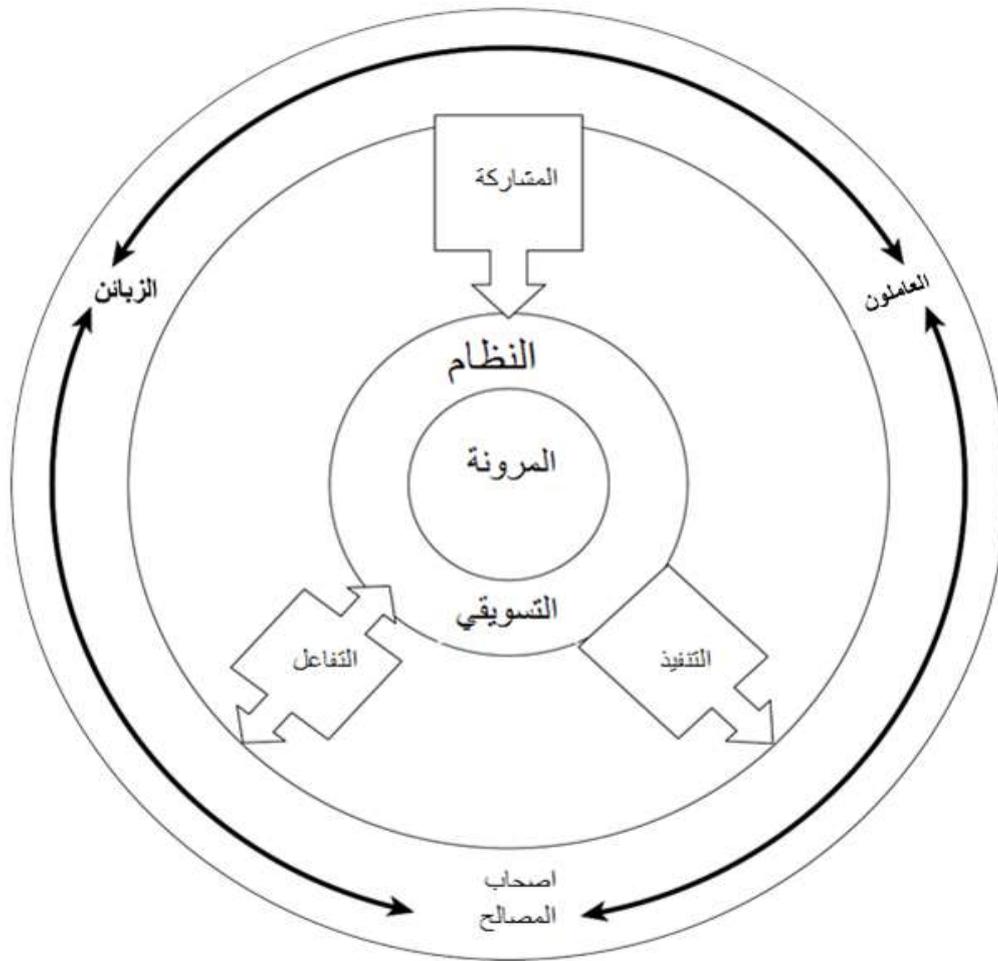
الشكل (9) نموذج (Greenley et al.,2004) للمرونة التسويقية

Source: Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(8), p.935

2- أنموذج (Gurău,2009)

قدم (Gurău,2009) أنموذجاً لإنشاء القيمة المقترحة لصناعة الخدمات استناداً إلى مشاركة وتفاعل الزبائن وتنفيذ ما يرغبون به والتي تؤدي في النهاية إلى خلق المرونة التسويقية (Shalender, 2017:620). إذ وضع هذا الانموذج التصميم المبدئي لتحديد المجالات الرئيسية لنظم التسويق التي تحتاج إلى مزيد من المرونة من أجل تعزيز قيمة عملية المشاركة ، إذ إن تحليل المرونة في سياق نظم التسويق التشاركية ركز أساساً على هذا النهج بالرغم من التحديات التي قد تواجهها المنظمات . (العميدي،2017:119). فيما أوضح (Gurău, 2009:194) ينبغي على المنظمات أن تكون أكثر شفافية وفعالية لتدخلات الزبائن، بالسماح لهم بالمشاركة قدر الإمكان في عملية إنشاء القيمة المشتركة ، والتي يمكن أن تحقق منافع متبادلة لكل من المنظمة والزبائن. إذ يتم ذلك من خلال مرونة أنظمة التسويق الجديدة ، السمة الرئيسية لأنظمة التسويق

التشاركية ، التي تتمحور حول الإجراءات التي تدعم مشاركة الزبائن، وتتحدد المرونة وفقاً لأهداف المنظمة ولما تملكه من مهارات وموارد ، والتي تسمح بالتفاعل بين العاملين والزبائن وأصحاب المصالح الآخرين. إذ ينبغي تطبيق مرونة أنظمة التسويق على جميع عمليات المشاركة والتفاعل والتنفيذ ، من أجل تطوير أنظمة معقدة لتكوين قيم قادرة على تحقيق أقصى قدر من الرضا والفوائد لجميع الأطراف المعنية ، ويوضح الشكل (10) أنموذج متكامل من مرونة نظام التسويق لإدارة عمليات المشاركة ، التفاعل ، والتنفيذ بين العاملين ، الزبائن ، وأصحاب المصالح.

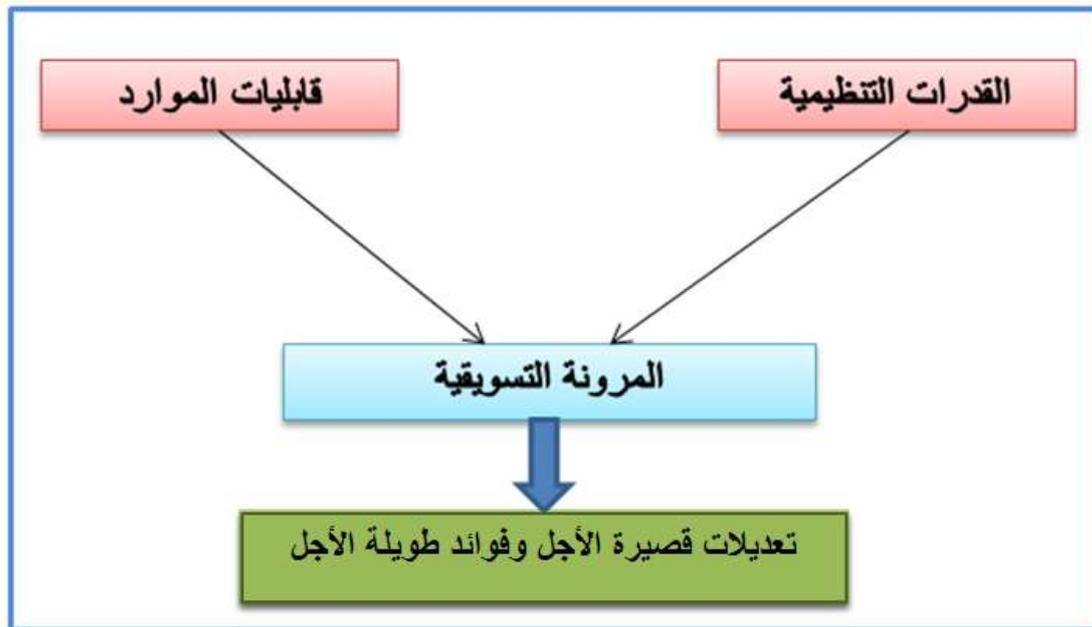


الشكل (10) أنموذج (Gurău,2009) للمرونة التسويقية

Source: Gurău, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. The Marketing Review, 9(3), p.193.

3 - أنموذج (Shalender & Singh,2015)

اقترح (Shalender & Singh,) بناء أنموذج تكاملي للمرونة التسويقية، يعتمد بالتساوي على قابليات الموارد والقدرات التنظيمية، لدمج المرونة التسويقية في الأعمال التجارية، كما يتضح في الشكل (11)، إذ تتيح المرونة التسويقية على المدى القصير إمكانية ضبط عدم التطابق بين العرض والطلب بينما تساعد في المدى الطويل في معالجة المشكلات الاستراتيجية الأكثر أهمية المتعلقة بمزيج التسويق. وأشار (Shalender & Singh, 2015:259) ان الموارد الملموسة وغير الملموسة مطلوبة للمساهمة في الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحديد هذه الموارد، بالعلامة التجارية، المبيعات، قنوات التوزيع، ثقة الزبائن، والخبرات التسويقية. فيما أكد (Johnson et al., 2003:77) انها تسهم بشكل كبير في توليد الخيارات في تحقيق مواقف السوق المتفوقة، وهذه الموارد تكمن في صميم الموقف التنافسي للمنظمة. أما (Sharma et al., 2010:54) فرأى بأنها مهمة التصميم التنظيمي ولها علاقة متصلة مع المواقف التي تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير والتحكم، إذ ينبغي أن يكون للمنظمات بيئة داخلية سريعة الاستجابة، هيكل متغير، الجهد المركز على الأنشطة الأساسية، والبنية التحتية المرنة المتاحة بشكل مستمر للحصول على المستوى المطلوب من المرونة.



الشكل (11) انموذج (Shalender & Singh,2015) التكاملي للمرونة التسويقية

Source: Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 16(3), p.259.

ثالثاً : أبعاد المرونة التسويقية

ذهب (Gurău,2009) الى اعتماد ثلاثة أبعاد لغرض قياس المرونة التسويقية ،وهي كل من مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، ومرونة التنفيذ . إذ ينبغي تطبيق مرونة أنظمة التسويق على جميع عمليات المشاركة والتفاعل والتنفيذ ، من أجل تطوير أنظمة معقدة لتكوين القيمة القادرة على تحقيق أقصى قدر من الرضا والفوائد لجميع الأطراف المعنية . وأشار (Shalender, 2017:620) ان (Gurău) قدم أنموذجاً لإنشاء القيمة المقترحة لصناعة الخدمات استناداً إلى مشاركة وتفاعل الزبائن وتنفيذ ما يرغبون به والتي تؤدي في النهاية إلى خلق المرونة التسويقية. اما (Călin, 2012:686) فرأى ان التطبيقات النظرية والعملية لنماذج التسويق تعني زيادة مباشرة في مرونة هياكل وعمليات التسويق، إذ لا يمكن استعمال فرصة الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي من الزبائن الذين يتوقع فوائد لقيمة فورية إلا إذا كانت هناك سلسلة للقيمة التنظيمية تتيح مرونة المشاركة ، التفاعل ، والتنفيذ ، وأشار (العميدي،2018:122) ان كسب ثقة الزبائن يتم من خلال منحهم دور كبير في صنع القرارات التسويقية ويمكن ان يتم ذلك من خلال مشاركة الزبائن والتفاعل معهم وتنفيذ متطلباتهم وتوجهاتهم . في ضوء ما تقدم فإن البحث الحالي سوف يتبنى في دراسته أنموذج (Gurău,2009) وذلك للأسباب الآتية :

- 1- إنسجام أبعاد الأنموذج المطور لإنشاء القيمة المقترحة لصناعة الخدمات مع موضوع البحث كمتغير وسيط لتأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة.
- 2- الأبعاد المستعملة في المقياس تمثل ثلاثة جوانب شاملة ومترابطة للمرونة التسويقية .
- 3- انموذج مدعوم بعدد من الدراسات التطبيقية التي تدل على فاعليته ، فضلا عن كونه أداة علمية وإحصائية ، ذات نتائج محددة ، وواضحة ودقيقة .
- 4- إنَّ التكيّف الناجح من خلال مرونة عمليات المشاركة ،التفاعل ،والتنفيذ يؤدي إلى تحقيق أداء متفوق، ومواجهة مشكلة التقليد بالنسبة للمنافسين، ونتيجة لذلك، أصبح من الالهية بالنسبة لصانعي القرارات امتلاك قدرات المرونة التسويقية بمختلف أشكالها بما فيها التواصل مع الزبائن.
- 5- النظريات الجديدة للقيمة تدعو إلى توسيع نطاق تحليل التسويق ونطاقه من أنموذج يركز فقط على الزبائن، إلى نهج متعدد التركيز، يأخذ في الاعتبار مصالح العاملين وأصحاب

المصلحة في المنظمة. ومن هذا المنظور، ينبغي النظر للمرونة التسويقية من خلال مراحل المشاركة، التفاعل، والتنفيذ.

وفي ما يأتي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد:

1 - مرونة المشاركة Flexibility of participation

تعد مشاركة الزبائن مكوناً مهماً في عملية إنتاج الخدمة. إذا كان بمقدور مقدمي الخدمة إدارة المشاركة بشكل مناسب، فسيعود ذلك بالفائدة على كل من المنظمات والزبائن. خلاف ذلك، سوف يؤثر سلباً على نتائج الخدمة (Wattanakamolchai, 2008:1). إذ رأى (Zeithaml et al., 2018:351) أن مشاركة الزبائن في إنتاج الخدمة وإنشاء القيمة، يساهم في توسيع أو تضيق فجوة أداء الخدمة. مما يعني أن الزبائن يمكنهم التأثير فيما إذا كانت الخدمة تلبي المواصفات المحددة منهم. أحياناً يساهم الزبائن في توسيع فجوة أداء الخدمة بسبب افتقارهم إلى فهم أدوارهم وما يمكن أن يفعلوه أو ينبغي عليهم القيام به في موقف معين، خاصة إذا كان الزبون يواجه مفهوم الخدمة لأول مرة. في حالات أخرى، قد يفهم الزبائن أدوارهم ولكنهم غير راغبين أو غير قادرين على القيام بها. وفقاً لـ (Nguyen & Mutum, 2012:401) وضع هذا التحول التسويقي مزيداً من التركيز على إشراك الزبائن في علاقات طويلة الأجل حتى تتمكن المنظمة من التعرف على احتياجاتهم على أساس شخصي ومن ثم إنشاء استراتيجية تسويقية تفاضلية مهمة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم. وأشار (Gurău, 2009:189) إلى أن مشاركة الزبائن في المنظمة لإنشاء القيمة المشتركة تتطلب إعادة هيكلة العمليات التنظيمية والأطر والإجراءات وتغيير التركيز الاستراتيجي إذ ينبغي أن تصبح عناصر سلسلة القيمة المضافة أكثر مرونة، من أجل استيعاب رغبة وقدرة الزبائن المختلفين على المشاركة في عملية إنشاء القيمة المشتركة وكما موضح في الشكل (12). وعرف (Wattanakamolchai, 2008:2) مرونة المشاركة بأنها فعل التدخل الفعال للزبون في عملية تقديم الخدمات وإيصالها، سواء جسدياً أم عن طريق تقديم الموارد، من المتوقع أن يسفر هذا الإجراء عن نتائج إيجابية لكل من الزبائن ومنظمات الخدمة. وأوضح (Yu & Sangiorgi, 2018:1) ركزت الدراسات التسويقية والإدارية التي تتبنى مفهوم القيمة الحديثة بشكل أساسي على كيفية إشراك الزبائن بشكل استباقي في تطوير خدمة جديدة من أجل الابتكار المشترك، ووضع تصور لها على أنها قيمة مشتركة إذ إن هناك اعترافاً متزايداً بأن تطوير خدمات جديدة ينبغي أن يركز على تجارب الزبائن.

فيما اكد (Călin, 2012:686) تتطلب مرونة المشاركة من المنظمة ،الحفاظ على مزيج من أنظمة التسويق الكلاسيكية والحديثة واستعمالها وفقاً للحالة المحددة للمشاركة وحسب الاتي :

- أ- عندما يكون قرار الزبون عدم المشاركة ، ينبغي ان تكون المنتجات موحدة ومتاحة عند الطلب ، وفي هذه الحالة يعمل نظام التسويق بشكل افتراضي على استعمال البيانات المجمعة من أبحاث السوق والزبون لإنتاج عرض موحد وتسويق موحد .
- ب- عندما يكون قرار الزبون عدم المشاركة ، لكنه مستعد لاستكشاف العروض البديلة ، ينبغي أن يستعمل نظام التسويق المدخلات المقدمة من الزبائن الآخرين مع ملف تعريف ديموغرافي مماثل لتقديم مقترحات قيمة جديدة .
- ت- عندما يكون قرار الزبون المشاركة النشطة في مرحلة واحدة او أكثر من عملية الإنشاء المشترك ، ينبغي دمج مساهمته في عرض القيمة النهائية ، مما يؤدي إلى تخصيص التسويق.

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن مرونة المشاركة تعني المشاركة الفعالة للزبائن في عملية تقديم الخدمات وإيصالها ، فضلا عن تقديم أفكارهم ومقترحتهم لتطوير أنشطة المنظمة الانتاجية والتسويقية .

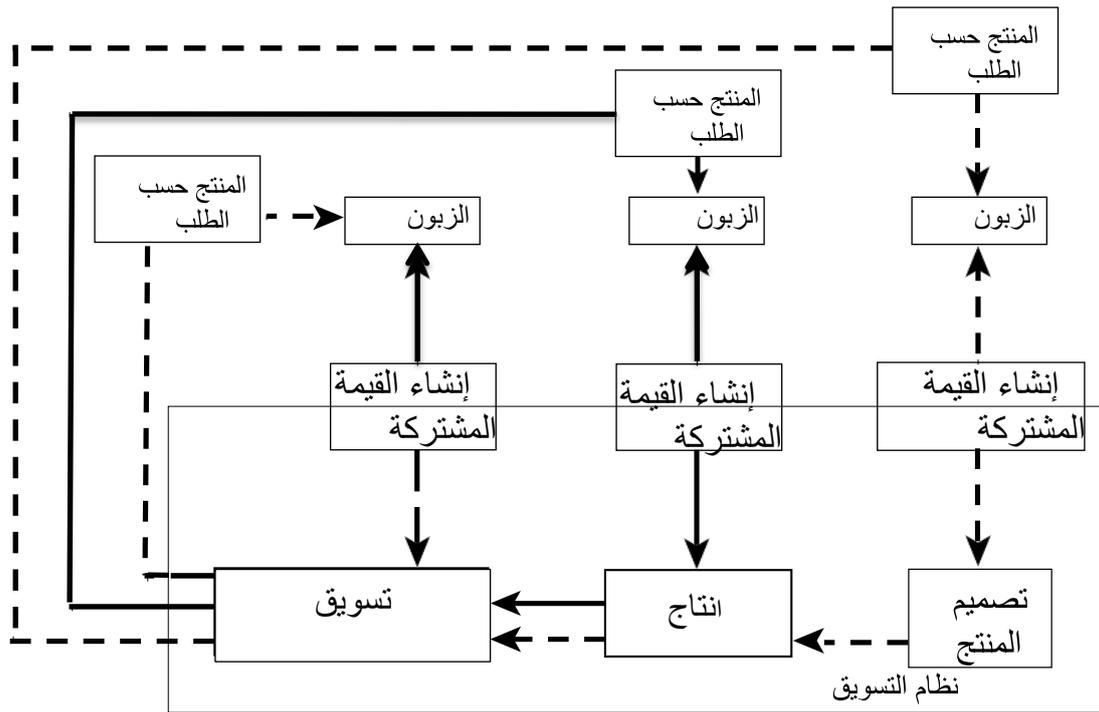
2- مرونة التفاعل Flexibility of interaction

يعد لقاء الخدمة دائماً موضع التفاعل بين الزبون وموظف الخدمة. إذ تشكل التفاعلات أساس تجارب الزبائن وقدرتها على خلق الثقة ، التزام عاطفي ، تعزيز تعاون الزبائن ، تصورات القيمة ، تكوين العلاقات ، وشفافية إيجابية وولاء الزبائن (Terblanche, 2017:1). "إن مرونة التفاعل تمثل تكييف المنظمة مع توجهات ومتطلبات الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة من اجل تطوير العلاقات التسويقية معهم" (الطائي ، العميدي ، 2018 : 10) .عندما يكون قرار الزبون المشاركة في عملية إنشاء القيمة المشتركة ، ينبغي أن يتمتع بإمكانية التفاعل مع المنظمة على مختلف المستويات وعبر مختلف الانظمة. إذ تواجه مرونة التفاعل تحديين رئيسيين هما : (Călin, 2012:687)

- أ- الاختلافات الفردية من حيث أنماط التعاون ومهارات الاتصال التي يتمتع بها الزبون ، ومستوي الكفاءة التقنية ،. إذ ينبغي ان تتضمن النظم التفاعلية مرونة بقدر كافٍ لجعلها قابله للتكيف مع توجهات وُهْج الزبائن . مما يتطلب هيكلة النظم التفاعلية ، من

خلال مجموعة من العوامل التقنية والعوامل البشرية ، وهي التي تتيح مستوى أعلى من القدرة على التكيف.

ب- التركيز بكفاءة على المعلومات التي يقدمها الزبون وجعلها متاحة بسهولة للأقسام ذات العلاقة في المنظمة. فضلا عن النظر إلى جميع اشكال قنوات الاتصال التي يمكن ان يستعملها الزبائن ، إذ يمكن حل هذه المشكلة من خلال استعمال أنظمة اتصالات ومعلومات تسويقية متكاملة .



الشكل (12) - التفاعل بين الزبائن ونظام التسويق للمنظمات من أجل انشاء القيمة المشتركة.

Source: Gurău, Călin, "Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic." The Marketing Review 9.3 (2009): 185-197:p190.

فيما أوضح (Kuusisto & Rieppula, 2009:166) أن تفاعل الزبائن المباشر في تطوير الخدمة يتم من خلال ثلاثة أدوار مهمة للغاية هي : أ- القيام بدور المحفز لعمليات تطوير الخدمة. ب- تؤدي تعليقاتهم أو اقتراحاتهم أو طلباتهم إلى بدء مشروع تطوير الخدمة الجديد . ت- دورهم الرئيس في التسويق الداخلي لفكرة الخدمة الجديدة داخل منظمة المزود .

في حين رأى (Johnson et al., 2003:77) ان هناك حاجة إلى قابليات مختلفة لأشكال أخرى من المرونة من اجل تعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين ومع الزبائن من اجل الوصول الى اجراءات تتعامل مع قيادة التغيير بشكل استباقي. فيما اشار

(Heiskanen et al., 2007:490) يمكن أن يؤدي التفاعل المباشر للزبائن في أنشطة الابتكار إلى العديد من الفوائد منها : المساعدة في توليد أفكار جديدة ، زيادة قيمة الخدمة الجديدة ، تسريع عملية التنمية وتنشيطها ، المساهمة في بناء علاقات مع الزبائن ، وتحسين ولاء الزبائن . ووفقا لـ (Baumöl et al., 2016:199) تستمر طبيعة ديناميكية التفاعل بين الزبائن والمنظمات في التطور بوتيرة سريعة ، بينما تكتسب هذه التفاعلات أهمية من حيث التسويق وإدارة علاقات العملاء ، يكتسب الزبائن في الوقت نفسه نفوذاً متزايداً في عملية المشاركة في انشاء القيمة وهكذا أصبح من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمات أن تخلق تجربة فائقة للزبائن ، والتي تؤدي إلى زيادة ولاءهم . استناداً لما تقدم يمكن القول إن هذا البعد يشير الى قدرة المنظمة على بناء نظم تفاعلية تتسم بالمرونة لتحسين تجربة الزبون عبر تحويل آماله وتطلعاته إلى حقيقة يختبرها عند كل تعاون يتم بينه وبين المنظمة بحيث يتحول من زبون حالي، إلى زبون دائم للمنظمة.

3 - مرونة التنفيذ Implementation Flexibility

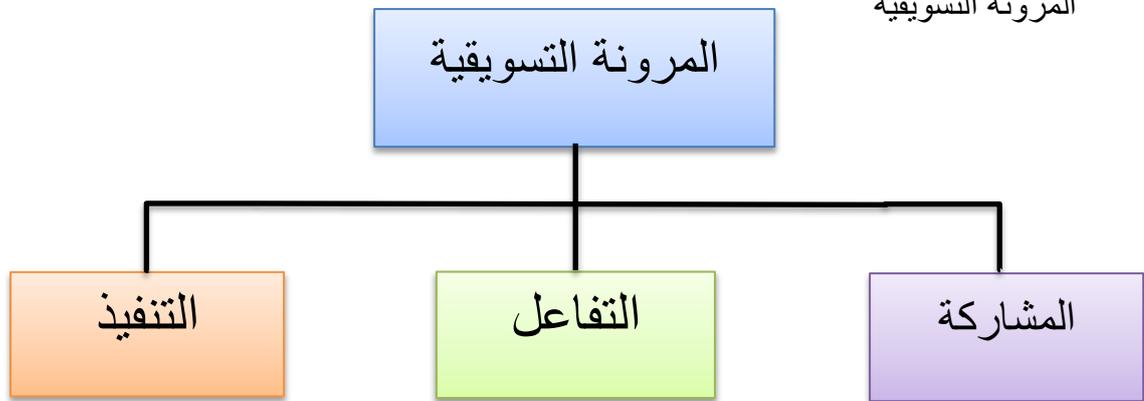
إذا تم تلقي مساهمة الزبون ولم يتم تنفيذها فمن غير الممكن التحدث عن نظام إنشاء القيمة الحقيقية المشتركة مع الزبون ، إذ ينبغي أن تكون سلسلة القيمة المضافة التنظيمية قادرة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن ، وخلق الأساس لعرض تسويقي مخصص. ومع ذلك ، قد لا يكون نهج التسويق المخصص مربحاً أو مرغوباً فيه لكل منظمة لهذا السبب ينبغي على أي منظمة تحديد مستوى المرونة التسويقية التي يمكن أن تكون مستدامة ، من ثم ، إنشاء سلسلة من نقاط التنفيذ ، التي يمكنها استيعاب مساهمة الزبون واستعمالها لتخصيص عرض القيمة. كلما تم تنفيذ مساهمة الزبون في سلسلة القيمة المضافة ، كلما كان النهج التسويقي أكثر تخصيصاً ويتم ذلك من خلال الآتي: (Călin, 2012:687).

أ. مرونة تصميم المنتج - تحدد نهج التسويق حسب الطلب / سيكون المشروع مكلفاً للمنظمة وللزبون على حد سواء ، وستحدد الموارد الداخلية للمنظمة غالباً من الإنتاج إلى عدد محدد من المشروعات خلال السنة. هذا وضع شائع لمشاريع البناء العامة .

ب. مرونة الإنتاج - تحدد نهج التسويق المعياري/ في هذه الحالة ، يكون الزبون قادراً على تحديد ودمج عدد من المكونات المعيارية الموجودة مسبقاً في المنتج النهائي. هذا هو حال أجهزة

التهيئة عبر الإنترنت المتوفرة الآن على موقع معظم المنظمات والتي تتيح تهيئة المنتجات التي يطلبها الزبائن.

ت . مرونة الخدمة الداعمة - تحدد طريقة الخدمة المخصصة/ يتم تكييف مستوى وخصوصية الخدمات الداعمة بشكل خاص مع متطلبات كل زبون . من ناحية أخرى ، لأنه في نموذج تسويق الخدمة ، يشارك الزبون في إنشاء واستهلاك الخدمات ، ليس فقط نوع الخدمة ، ولكن أيضاً سيناريو الخدمة ينبغي أن يكون مرناً وقابلاً للتخصيص. إذ عرف (الطائي ، العميدي ، 2018 : 10) مرونة التنفيذ بانها "استجابة المنظمة للمتغيرات التي تطرأ على عملية تنفيذ القرارات والاستراتيجيات التسويقية من اجل ضمان نجاحها وتحقيق اهدافها المطلوبة" اما (Sukdej & Ussahawanitchakit, 2015:181) فرأى بأنها حالة من الاستعداد والقدرة على التعامل مع ما قد يحدث أو سيحدث ، وهي شكل من اشكال الجاهزية التسويقية ، التي تعني استعداد المنظمة وقدرتها على تقديم المنتجات للزبائن في الوقت والمقدار والتصميم الذي يطلبونه وفي مختلف الظروف ، فضلاً عن ذلك فهي تمثل جاهزية المنظمة، لعملية التواصل، والتسلم، وتبادل العروض التي لها قيمة للزبائن وفقاً للقابليات التسويقية. و اضاف (العميدي، 2017:129) ان توفير مستوى عالٍ من المرونة في التنفيذ و التنسيق يمكن ان يؤدي إلى تمكين المنظمات لبناء المعارف الجديدة ونقلها وإدماجها بسرعة عن طريق تخفيف الجمود الروتيني والهيكلية الذي يساعدها على كسر معارفها وعملياتها التنظيمية والتسويقية واستكشاف بدائل جديدة تساهم في تحسين أدائها . استناداً لما تقدم يمكن القول ان هذا البعد يشير الى قدرة المنظمة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن بالتعاون الوثيق معهم ، وتكييف مستوى وخصوصية الخدمات وفقاً لمتطلبات كل زبون والشكل (13) يوضح ابعاد المرونة التسويقية



الشكل (13) ابعاد المرونة التسويقية

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثالث

جودة الخدمة

توطئة:

تعد الجودة اليوم احد العناصر الاساسية في تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة قياسا بغيرها من المنظمات فضلاً عن ارتباطها بمنتجات الدول الصناعية المتقدمة، وهذا الأمر امتد الى الخدمات بشكل كبير نظرا للنمو في حجم قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي وشيوع التعامل مع الخدمة من الاطراف المختلفة المتعاملة في السوق من زبائن او منظمات الاعمال، فضلاً عن ذلك فان الارتقاء في مستوى نوعية الحياة التي يعيشها الزبائن يُوجب على المنظمات المنتجة للخدمة ان ترتقي في مستوى جودة الخدمة الى ما يطمح اليه الزبون اذ يكمن مفتاح الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الخدمات بتقديم خدمة عالية الجودة تؤدي إلى رضا وولاء الزبون.

اولا- مفهوم وأهمية جودة الخدمة

1 – مفهوم جودة الخدمة

اشتقت كلمة الجودة Quality لغويا من المفردة اللاتينية Qualitas وتعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته، او الإتقان والدقة (الدرادكة، شيلي ، 2002 :15) اما اصطلاحياً فتستعمل للدلالة على جودة المنتجات إذ إن المنتجات ذات الجودة العالية لا تعني الأكثر كلفة، وإنما هي التي تتناسب وحاجات وتوقعات الزبائن من حيث الأداء والتكلفة وتوفيرها بالوقت المناسب والكمية المطلوبة (نور الدين ، 2007 : 2) .

اما من وجهة النظر الاسلامية فتنتقل من الحديث النبوي الشريف "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه" إذ إن الاسلام يدعو الى اتقان وجودة العمل ومجازاة من يحسنه بخير الجزاء (البياتي ، 2018 : 58) .

وعرفت الجودة على انها منتجات خالية من أوجه القصور أو خصائص المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن (Nguyen, 2014:9).

في حين عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها التميز في المنتجات إلى الدرجة التي تتوافق فيها مع المتطلبات وإرضاء الزبائن (Chandrupatla, 2009:2).

أما الخدمة عرفت على أنها فعل اجتماعي يحدث في اتصال مباشر بين الزبون وممثلي منظمة الخدمات (Shridhara, 2010:639). فيما عدها (Phillip & Keller, 2012:358) "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ويكون في الأساس غير ملموس ولا ينتج عنه أية ملكية وإن إنتاجه وتقديمه قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون". أما (Stanton) فيرى بأنها نشاطات غير ملموسة تحقق منفعة للزبون دون ارتباطها ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي إن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استعمال سلعة مادية (الطائي و العلق، 2009:32). وهناك من نظر إليها على أنها نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس وعند الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل ملكية (الضمور، 2008:21).

استناداً لما تقدم، يتضح أن أهم ما يميز الخدمات كونها، غير ملموسة، فلا يمكن رؤيتها، أو الشعور بها، أو تذوقها، أو لمسها، قابلة للتلف، من غير الممكن تخزينها، الملازمة لمقدمها، أي لا يمكن فصلها عن مقدمها، عدم التجانس، أي لن تكون هناك خدمتان متشابهتان تماماً، وعدم التملك أي السماح للزبون باستعمال الخدمة فقط دون تملكها، فضلاً عن تميزها بالتذبذب في الطلب وعدم الاستقرار (Hoffman & Bateson, 2010:65-68).

أما مفهوم جودة الخدمة فيعد من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين في حقول المعرفة الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في تقديم الخدمة في مختلف المنظمات. وكغيره من مفاهيم الإدارة تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لرؤية وتوجه كل باحث، إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساساً حول الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه والمتمثل في إرضاء الزبائن من خلال تفاعل جميع الأنشطة فيها (نور الدين، 2007:13). فيما رأى (Meesala & Paul, 2018:1) أن سبب الاهتمام الواسع بمفهوم جودة الخدمة يعود بالدرجة الأساس إلى كونها الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة بدماء جديدة متدفقة مثل الزبائن الموالين والمزيد من الربحية فضلاً عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المعنية وللوقوف على مفهوم

جودة الخدمة يعرض الجدول (6) بعض اسهامات الباحثين في تحديد مفهومها حسب تسلسلها الزمني .

الجدول (6) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم جودة الخدمة

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	(Zeithaml et al., 2006:117)	مقارنة الزبائن لتوقعاتهم مع ادراكهم للخدمة المقدمة من المزود ، الخدمة الممتازة تتجاوز توقعاتهم اما الجيدة فتلبي تلك التوقعات
2	(Yoo and Park, 2007:912)	المدى الذي تخدم فيه المنظمة بنجاح غرض الزبائن.
3	(Heizer & Render, 2008:210)	الخصائص والمميزات التي تقدمها المنظمة ، والتي تتفوق بها عن منافسيها.
4	(الدراركة واخرون،2009: 134)	المحدد الرئيس لرضا الزبون أو عدم رضاه اذ يعد في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة في تعزيز مستوى جودة خدماتها .
5	Hoffman & Bateson,) (2010:319)	موقف يتكون من تقييم شامل طويل الأجل لأداء المنظمة.
6	(البكري،2011:267)	تلك الدرجة التي يراها الزبون في الخدمة المقدمة إليه وما يفيض عنها قياساً بما يتوقعه
7	(Zhou, 2012:1519)	محصلة التقييم الذي يقوم به الزبون بين توقعات الخدمة والوسيلة التي زودته بها
8	(Purcărea et al., 2013:574)	التباين بين توقعات الزبائن وادراكاتهم بشأن خدمة معينة
9	(احلام، 2014:24)	تقديم خدمات بدون اخطاء مع التحسين المستمر فيها سواء في اجراءات تقديمها او سلوكيات مقدمها مع الاخذ بالاعتبار المعلومات المرتردة من الزبائن لكسب ولاءهم للمنظمة
10	(Shabbir et al., 2017:2)	نتيجة لعملية تقييم اذ يقارن الزبائن توقعاتهم بالخدمة التي تلقوها.
11	Marakanon & Panjakajornsak,) (2017:25)	حكم الزبون بشأن خدمة المنظمات التي تحتوي على التميز أو التفوق الكلي .
	(Rehaman & Husnain, 2018:2)	تقييم مركز يعكس ادراك الزبون للاعتمادية والاستجابة والامان والتعاطف والأشياء الملموسة
12	(الشمري ، 2019 :76)	عملية تفاوضية بين الزبائن ومجهزي الخدمة تسعى من خلالها المنظمة تنفيذ المهام الإدارية وتخصيص الموارد بما يحقق مصلحة الطرفين ، والتي تتمثل بارتقاء الخدمة المقدمة لهم ، فضلاً عن تلبية ادق التفاصيل الخاصة بحاجاتهم ورغباتهم ، وبما ينعكس بشكل إيجابي على ربحية المنظمة وحصتها السوقية .

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

من خلال المفاهيم الواردة في الجدول (6) نستخلص الحقائق الآتية :-

- أ- يعد التقدير الشخصي للزبون معيار أساسي للتعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة إليه.
 - ب- يخضع تحديد التوقعات لاحتياجات الزبون و رغباته و معاييرها مما يجعل التوقعات شخصية للغاية وتعتمد على ظروف الزبون ، مثل مستوى تعليمه وطبيعة عمله .
 - ت- يعد إدراك جودة خدمة الزبائن أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة نظراً لدورها الأساسي في تحقيق رضا الزبائن وربحياتها.
 - ث- يتم تقييم جودة الخدمة من خلال المقارنة بين الخدمة المتوقعة مع جودتها من الزبون.
 - ج- ينبغي أن تكون المنظمات قادرة على إرضاء الزبائن وتلبية توقعاتهم بشأن جودة الخدمة من أجل الحصول على ميزة تنافسية.
 - ح- تعد جودة الخدمة جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة وإنتاج الخدمات.
 - خ- كل لقاء خدمة إضافي للزبون مع المنظمة يعزز ادراك جودة الخدمة لديه .
- في ضوء ما تقدم يمكن القول ان جودة الخدمة تشير الى مدى توافق خصائص الخدمة مع متطلبات وتوقعات الزبون أو تجاوزها وبما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

2 - أهمية جودة الخدمات

تكمن أهمية جودة الخدمات في الآتي : (Poor et al., 2013:35-36)

- أ- **زيادة توقعات الزبائن:** تتعلق زيادة توقعات الزبائن عن الماضي بشكل عام الى زيادة وعي الزبائن ومعرفتهم ، والحملات الترويجية للمنظمة (مقدم الخدمة) وأداء المنافسين.
- ب- **نشاط المنافس:** قدرة المنافسين على التحسين والتغيير المستمر للخدمات المقدمة منهم وطريقة تقديمها للزبائن والسعي باستمرار لفتح اسواق جديدة وزيادة حصتهم السوقية. كل ذلك سوف يجبر المنظمة على اتخاذ خطوات نحو تحسين جودة خدماتها.
- ت- **العوامل البيئية:** نتيجة التغييرات البيئية المستمرة قانونياً ، سياسياً ، اقتصادياً ، اجتماعياً وثقافياً ، تسعى المنظمات الى توفير خدمات عالية الجودة ، فضلاً عن تمكن الزبون من الوصول بسهولة من خلال المواقع الإلكترونية الى المعلومات المتعلقة بمستوى وجودة الخدمات المقدمة من المنظمات المنافسة .
- ث- **طبيعة الخدمات:** يمثل تقييم جودة الخدمات مشكلة بالنظر إلى سمات الخدمات لمستلميها. لهذا السبب ، يقوم الزبائن الذين يفكرون في الأدلة المادية للخدمات وسلوك العاملين بتقييم جودة الخدمة.

ج- **العوامل الداخلية التنظيمية:** تساهم المنظمات من خلال انشطتها الترويجية برفع مستوى توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة، نتيجة لذلك ينبغي عليها أن تكون قادرة على موازنة مستوى جودة خدماتها الفعلية مع توقعات زبائنها فضلاً عن ان المنظمة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظرائها .

واضاف (Heizer et al., 2017:217-218) اسباب اخرى تكمن وراء اهمية جودة الخدمة اهمها :

- أ- **سمعة المنظمة:** اصبح من المؤكد ان سمعة المنظمة يرتبط بحسن ما تقدمه من خدمة ذات جودة عالية لزبائنها، من هنا يتحتم على منظمات الأعمال إذا ما أرادت البقاء في ساحة المنافسة أن تعمل جاهدة على ضرورة إيجاد آلية عملية واضحة لكيفية المحافظة وتحسين مستوى جودة خدماتها.
- ب- **مسؤولية المنتج:** تتعرض المنظمات للمسؤولية القانونية عن الأضرار أو الإصابات الناجمة عن تصميم أو انتاج أو توزيع واستعمال منتجات معيبة او رديئة .
- ت- **الآثار العالمية:** تعد الجودة في العصر التكنولوجي ، مصدر قلق دولي ولكي تتنافس المنظمة والدولة بشكل فعال في الاقتصاد العالمي ينبغي أن تقدم منتجات تلبى توقعات الجودة والتصميم والسعر العالمية ، فيما تضر المنتجات الرديئة بربحية المنظمة وميزان مدفوعات الدولة.

اما (البكري، 2011:271) فقد تناول اهمية جودة الخدمة من خلال الجوانب الآتية :

- 1- خلق حالة من الاطمئنان المبكر لدى الزبون عما يقدم له من خدمات ما ينعكس ذلك على زيادة ولائه للمنظمة وزيادة ارباحها.
- 2- ما ينفق في تحقيق جودة الخدمة لا يعد مصروفاً أو كلفاً آنية بل يعد استثماراً طويل الاجل نحو تطوير مستوى الخدمات المقدمة وثبات مكانة المنظمة في السوق .
- 3- ارتباط جودة الخدمة بالأرباح المتحققة من خلال زيادة طلب الزبائن على الخدمات ذات الجودة العالية مما يعد مؤشراً في تحقيق نمو بمستوى الارباح المتحققة للمنظمة .

4- اشاعة مبدأ جودة الخدمة بين العاملين في المنظمة ينعكس ايجابيا على انتاجيتهم المتحققة ورغبتهم بالارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة نحو الافضل ، خاصة اذا ما انعكست النتائج المالية على زيادة اجورهم .

ثانيا - نماذج قياس جودة الخدمة

يتسم قياس جودة الخدمة بالتعقيد من خلال الخصائص المميزة للخدمات والتي تختلف بها عن السلع وهي : اللاملموسية ، القابلية للتلف ، الملائمة لمقدمها ، عدم التجانس ، عدم التملك ، والتذبذب في الطلب وعدم الاستقرار (سلطان ، 2013 : 88). وأوضح (ابو عكر، 2016:19) أن الغرض من قياس الجودة كان مدار نقاش بين الباحثين اذ تعد الحاجة إلى قياس جودة الخدمات ، لمساعدة المنظمات على الكشف عن الأسباب والمشاكل الكامنة التي تقف وراء القصور في جودة خدماتها المقدمة وأماكن التحسين المطلوب ، فضلاً عن ذلك فإن الهدف من قياس الجودة هو تقييم الوضع الحالي للعناصر المختلفة في الخدمة فضلاً عن تحديد اتجاه التغيير في مستوى جودة الخدمة المقدمة. فيما اشار (Carrillat et al., 2007:475) الى تطوير عدد من الأدوات من الباحثين لقياس جودة الخدمة ، والتي تم تصنيفها على نطاق واسع على أنها اما مقاربات تستند إلى الأداء، او قائمة على أساس عدم التطابق السلبي . وفيما يأتي توضيح لأهم النماذج التي تبنت قياس مستوى جودة الخدمة وحسب تسلسلها الزمني:

1 - انموذج الجودة الفنية والوظيفية The technical and functional quality mod

ظهر هذا الانموذج لقياس جودة الخدمة في الثمانينيات من (Grönroos 1984) الذي اقترح وجود بعدين لجودة الخدمة الاول **الجودة الفنية** وتتمثل بما يحصل عليه الزبائن نتيجة للتفاعل مع المنظمة الخدمية . والثاني الجودة الوظيفية وتهتم بكيفية نقل الجودة الفنية الى الزبون ، وأضيف اليهما الامكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة كبعد ثالث للأنموذج (Babic-Hodovic et al., 2017:117). وقد تم تقديمه من الناحية النظرية ولكنه يفتقر إلى الاختبار ، أي أنه لم يقدم أداة قياس عملية آنذاك ، وقد يعود السبب في ذلك الى أن الدراسات التجريبية لجودة الخدمة لم تستعمل الانموذج. (Polyakova & Mirza, 2015:7).

2 – أنموذج الفجوات بين الإدراك والتوقعات SERVQUAL

تم تطويره عام 1985 من (Parasuraman, Zeithamal and Berry) ، وتم اعتماده على نطاق واسع واستعمل عالمياً لقياس إدراك الزبائن لجودة الخدمة في مجموعة من الصناعات

الخدمية إذ يمثل أداة تشخيصية تكشف نقاط الضعف والقوة الواسعة للمنظمة في مجال جودة الخدمة ووفقا لهذا المقياس فإن جودة الخدمة هي الفرق بين المستوى المتوقع للخدمة وإدراكات الزبون للمستوى المقدم منها ، ويسمى هذا الفرق "بالفجوة" (Wilson et al., 2016:105) . وأشار (Wirtz & Lovelock, 2016:799) تكمن قوة نموذج الفجوات في أنه يقدم رؤى وحلول عامة يمكن تطبيقها في جميع الصناعات ، إذ يحدد العوامل المساهمة في الفجوة بين الزبون ومقدم الخدمة ويوصي بالاستراتيجيات التي قد تستعملها المنظمة للحفاظ على رضا وولاء الزبائن .واكد (ابو بكر،2016:22) على ان للأنموذج شهرة كبيرة في الدوائر الأكاديمية والعملية وانتشر استعماله خارج الولايات المتحدة الأمريكية رغم بعض الانتقادات التي وجهت اليه كونه يتميز بالتكلفة العالية والعمليات الحسابية المعقدة ، إذ يعمل على قياس جودة الخدمة مرتين الاولى عند تقييم توقعات الزبائن نحو الخدمة والثانية على إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة الفعلية التي يحصلون عليها . ويمكن التعبير عن أنموذج الفجوة بالمعادلة الآتية :

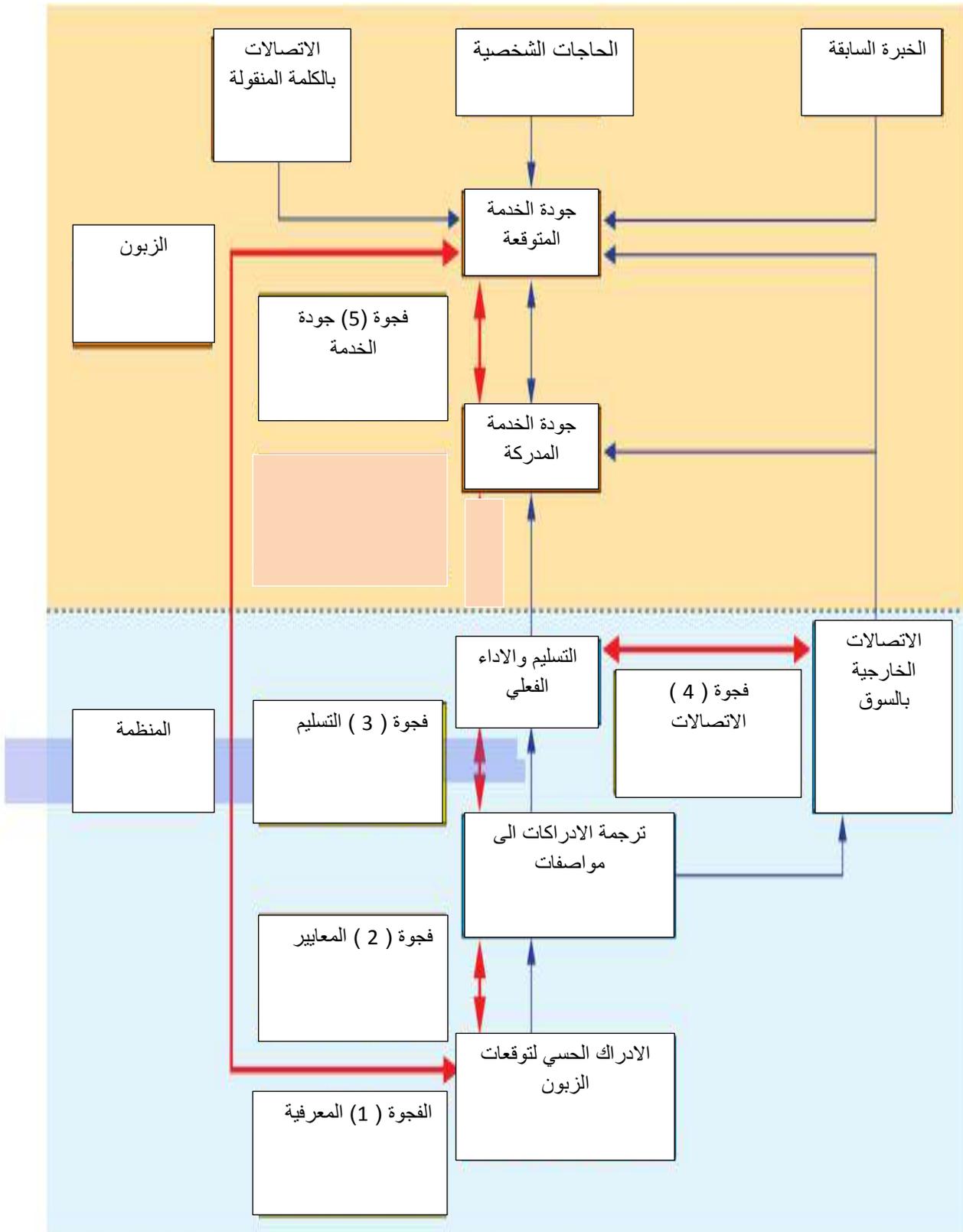
$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراكات الزبون للخدمة} - \text{توقعات الزبون}$$

فيما أوضح (Zeithaml et al., 2018:35-44) ان بناء انموذج (SERVQUAL) يحدد الخطوات التي ينبغي اخذها بنظر الاعتبار عند التخطيط لجودة الخدمة وتحصص وتحليل مصادر المشاكل المحتملة في الجودة وقد حددت الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المتوقعة بخمس فجوات وعلى النحو الآتي وكما مبين في الشكل (15) :

1. الفجوة المعرفية – فجوة إدارة توقعات الزبائن تركز هذه الفجوة على الفرق بين توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة وإدراك الإدارة عن تلك التوقعات ، وتبرز هذه المشكلة نتيجة أسباب تتعلق بالمعلومات السوقية وقلة المعرفة والتفسير الخاطئ لتوقعات الزبون .

2. فجوة المعايير – تمثل الفرق بين ادراكات الإدارة لتوقعات الزبائن ومواصفات الجودة المحددة لتقديم الخدمة. تعد الادراكات الدقيقة لتوقعات الزبائن ضرورية ، ولكنها غير كافية ، لتقديم خدمة ممتازة . الامر يتعلق بصعوبة ترجمة توقعات الزبائن إلى مواصفات جودة الخدمة التي يمكن للعاملين فهمها وتنفيذها .

3. فجوة التسليم – تهتم بالفرق بين مواصفات جودة الخدمة وواقع تسليم الخدمة . إذ إن هناك عوامل كثيرة تؤثر على مستوى جودة الخدمة منها المواصفات المعقدة وغير المرنة ، عدم قناعة العاملين بالمواصفات المطلوبة أو عدم امتلاكهم للمهارة الكافية في تقديم الخدمة بالمستوى المطلوب .



الشكل (15) أنموذج الفجوات في الجودة

Source : Zeithaml, Valarie A., & Bitner, Mary Jo, & Gremler, Dwayne D, (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm, 7th. Ed.p.45.

4. فجوة الاتصالات – تمثل الفرق بين الجودة الفعلية للخدمة المقدمة وجودة الخدمة المعلن عنها في وسائل الترويج والاتصالات الخارجية للمنظمة إذ إن الوعود التي تقطعها المنظمة من خلال الإعلان والاتصالات الأخرى قد ترفع مستوى توقعات الزبائن . اما عدم القدرة على تلبية تلك التوقعات ، فبإمكانه أن يوسع فجوة الاتصالات .

5. فجوة جودة الخدمة – تشير الى الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من الزبائن. إذ تعتمد هذه الفجوة على حجم واتجاه الفجوات الأربع السابقة التي تقع من طرف إدارة الخدمة وتؤدي إلى إدراك العميل لسوء جودة الخدمة وأن المنظمة لا ترغب في تقديم خدمة تناسب توقعاته.

3 - انموذج قياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF

طور الانموذج عام 1992 من (Cronin & Taylor) وجاء في إطار الجهود المبذولة للوصول إلى أنموذج دقيق وقادر على قياس جودة الخدمة ويعد نسخة مطورة عن انموذج الفجوات التقليدي . يفترض النهج القائم على الأداء ، المسمى SERVPERF ، عدم امكانية تقييم جودة الخدمة إلا من خلال قياس تجارب الزبائن الفعلية (Cronin Jr & Taylor, 1992:55). على عكس ذلك، فإن النهج القائم على عدم التطابق العكسي يقيس جودة الخدمة بوصفها الفرق بين توقعات الزبائن وتجاربهم الفعلية (Zhang, 2009:13) . فيما عدّه (ابو بكر، 2016:24) مقياس ذو مصداقية عالية ويمكن الاعتماد عليه في تقييم اتجاهات الزبائن وقد أُختبر في اربعة قطاعات خدمية (المطاعم، المصارف، الصحة ، وخدمات تنظيف الملابس) وأثبت فاعليته عند التطبيق . في المقابل تعرض لبعض الانتقادات منها تجاهله لتوقعات الزبائن وتحديد نقاط الضعف والقوة في مستويات الخدمة المقدمة وقد تبني نفس ابعاد أنموذج الفجوات .

ثالثاً: ابعاد جودة الخدمة

حدد (Parasuraman et al., 1985) عشرة معايير يستعملها الزبائن في تقييم جودة الخدمة هي : الاعتمادية ، مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان ،الأمان ، المصداقية، درجة فهم مقدم الخدمة للزبون ، الاستجابة ، الاشياء الملموسة ، الجدارة ،الاتصالات و المجاملة او المعاملة اللطيفة، وفي دراسة لاحقة اجراها Parasuraman وزملائه وجدوا درجة عالية من الارتباط بين العديد من هذه الابعاد ، مما ادى الى دمج البعض منها وتقليصها الى خمسة أبعاد

واسعة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) اذ تشكل بمجموعها مقياس SERVQUAL (Polyakova & Mirza, 2015:7-8). يلاحظ في الشكل (16) كيف أن الباحثين أبقوا على استقلالية الأبعاد (الملموسية، الاعتمادية، والاستجابة) دون تغيير، فيما قاموا بدمج الأبعاد (الأمن، المجاملة، المصادقية، والجدارة) في بعد (الأمان أو التوكيد) وكذلك الأبعاد (مدى توفر الخدمة، فهم مقدمي الخدمة للزبون، والاتصالات) في بعد (التعاطف) (الطائي و العلاق، 2009:247). وقد اعتمد المقياس من عدد كبير من الباحثين منهم :

(William et al., 2016) ; (Taucean et al., 2017) ; (Johnson, 2017) ;
(Valarie A Zeithaml et al., 2018) ; (Maghsoodi et al., 2019)

الأبعاد العشرة	الملموسية Tangibles	الإعتمادية Reliability	الإستجابة Responsiveness	الأمان Assurance	التعاطف Empathy
الملموسية					
الإعتمادية					
الإستجابة					
الأمن المجاملة المصادقية الجدارة					
مدى توفر الخدمة فهم الزبون الاتصالات					

الشكل (16) أبعاد جودة الخدمة بعد التطوير حسب مقياس SERVQUAL

Source: (Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L.,)(1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster ,p.25.

في ضوء ما تقدم فإن البحث الحالي سوف يتبنى في دراسته ابعاد مقياس SERVQUAL وذلك للأسباب الآتية :

- 1 . يعد هذا المقياس ملائم وصحيح لقياس جودة الخدمة ويمكن ان يكون اكثر فائدة للباحثين بسبب قيمته التشخيصية .
- 2 - تمثل الأبعاد المستعملة في المقياس خمسة جوانب محده، متميزة، وشاملة من الناحية النظرية و مترابطة لجودة الخدمة .

3 - أنموذج قادر على فهم العناصر العامة لجودة الخدمة الشائعة في الخدمات المختلفة ويمكن تطبيقها في مختلف القطاعات .

4 - اعتماده على نطاق واسع واستعماله عالمياً لقياس جودة الخدمة في مجموعة من الصناعات الخدمية .

5 - أداة علمية وإحصائية ، ذات نتائج محددة، واضحة ودقيقة .

وفي ما يأتي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد :

1 - الملموسية Tangibility

عرفت الموجودات الملموسة بأنها المرافق المادية والمعدات والأفراد ومواد الاتصال. إذ تقدم الممتلكات الملموسة إظهاراً مادياً للخدمة المقدمة للزبون وخاصة الزبائن الجدد الذين سوف يستعملونها في تقييم جودتها (Zeithaml et al., 2018:90-91).

فيما عدها (حمادي، 2016:239) كافة المستلزمات المادية والتجهيزات ذات التماس المباشر مع الزبائن والتي يمكن الاستدلال بها من خلال عدة مظاهر كالزبي الرسمي للعاملين واجهزة الخدمات التشغيلية ومختلف الاجهزة الاخرى فضلا عن الأثاث في أماكن تقديم الخدمة. فيما أكد (Du Plooy & De Jager, 2007:99-100) أنّ الفرق الوحيد الأكثر أهمية بين الخدمة والمنتج هو خاصية عدم الملموسية وهذا له تأثير كبير على إدارة تسويق الخدمات. وغالباً ما يجعل ذلك من الصعب على الزبائن فهم جودة الخدمة ، ونتيجة لذلك ، يصعب على المنظمات فهم تقييم الخدمة من الزبائن. وأن ادراك الزبون للجودة يعتمد في الغالب على الأدلة المادية والسعر بدلاً من الخدمة الأساسية. اما (Phillip and Keller, 2012:374) فيرى بأن ملموسية الخدمة يمكن تلمسها من خلال الآتي:

أ- معدات حديثة.

ب- مرافق جذابة بصرياً للأشياء المرتبطة بتقديم الخدمة.

ت- مظهر أنيق ومهني لمقدمي الخدمة .

استناداً لما تقدم يمكن القول إنّ الملموسية تشير الى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية والمعدات ومظهر مقدمي الخدمة المتعاملين مع الزبائن وادوات ووسائل الاتصال بهم، والتي بمجملها تؤثر في حكم الزبائن على جودة الخدمة المقدمة من المنظمة المعنية .

2 . الاعتمادية Reliability

الوفاء بالوعد .من بين الأبعاد الخمسة ، أثبتت الاعتمادية باستمرار أنها أهم محدد لمفاهيم جودة الخدمة لدى الزبائن. وعرفت بأنها القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق وموثوق (El Saghier & Nathan, 2013:4) . وتعني بمعناها الواسع أن المنظمة تفي بوعددها - بشأن التسليم ، تقديم الخدمات ، حل المشكلات ، والتسعير. إذ يرغب الزبائن التعامل مع المنظمات التي تفي بوعددها ، ولا سيما الوعود المتعلقة بنتائج الخدمة وسماتها الأساسية ، إذ ينبغي أن تكون جميع المنظمات على دراية بتوقعات الزبائن المتعلقة بالاعتمادية (Hoffman and Bateson, 2010:329). أما (Phillip & Keller, 2012:374) فيرى بأن الاعتمادية تعني :

- أ- الإيفاء بوعد تقديم الخدمة
- ب- الاعتمادية في معالجة مشاكل خدمة الزبائن
- ت- أداء الخدمات بشكل مميز من المرة الأولى
- ث- تقديم الخدمات في الوقت المحدد.
- ج- الحفاظ على سجلات خالية من الأخطاء
- ح- وامتلاك العاملين للمعرفة لغرض الاجابة على أسئلة الزبائن.

في ضوء ما تقدم يمكن القول ان الاعتمادية تمثل قدرة مقدم الخدمة على أداء أو أنجاز الخدمة المعلن عنها بالشكل الجيد والدقيق من حيث الالتزام بالوقت والاداء طبقا لما تم الوعد به او الاتفاق عليه .

3 . الاستجابة Responsiveness

يهتم هذا البعد بالسرعة في التعامل مع طلبات الزبائن والأسئلة والشكاوى والمشاكل ، إذ تتحدد الاستجابة للزبائن من خلال طول مدة الانتظار للحصول على المساعدة أو الإجابة على الأسئلة أو الاهتمام بالمشكلات لذا عرفت بأنها الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة (Parasuraman et al., 1988:23) . وعرفت أيضاً على انها الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة (Wilson et al., 2016:168) . للتمييز في بعد الاستجابة ينبغي على المنظمة الاطلاع على عملية تقديم الخدمة ومعالجة الطلبات من وجهة نظر الزبون بدلاً من وجهة نظرها ، إذ تختلف معايير السرعة في الاستجابة التي تعكس رؤية المنظمة لمتطلبات

العملية الداخلية اختلافًا كبيرًا عن متطلباتها لدى الزبون ودقة موعدها. وفي هذا السياق فقد أكد (Elmayar, 2011:97) على ان الاستجابة تتضمن الآتي :

- أ- إبقاء الزبائن على اطلاع عن موعد تنفيذ الخدمة.
- ب- سرعة تقديم الخدمة للزبائن.
- ت- الاستعداد لمساعدة الزبائن والرد على طلباتهم .

في ضوء ما تقدم يمكن القول إنّ الاستجابة تعني مدى رغبة وقدرة واستعداد مقدمي الخدمة في تلبية وتقديم الخدمة للزبائن بصورة دقيقة بشكل دائم عند الطلب .

4 - الأمان Assurance

يعد هذا البعد مهم للزبائن وبشكل خاص للخدمات عالية المخاطر أو التي يصعب عليهم تقييم نتائجها كالخدمات المصرفية ، التأمين ، الوساطة ، الطبية ، والقانونية. إذ عرفت على انها امتلاك المعرفة والمجاملة من الافراد العاملين فضلاً عن الثقة بالنفس واشعار الزبائن بالثقة والأمان (Johnson, 2017:22). وتتجسد الثقة والأمان في الشخص الذي يربط الزبون بالمنظمة ، مثل وسطاء الأوراق المالية ، وكلاء التأمين ، المحامين ، والمستشارين (Zeithaml et al., 2018:90-91). أي أن المنظمة تسعى إلى بناء الثقة والولاء بين جهات الاتصال الرئيسية والزبائن. أما (Hoffman & Bateson, 2010:330-331) فيرى أن هذا البعد يتمثل بمجاملة الزبائن وامن عملية الخدمة ، إذ تتعلق الكفاءة بمعرفة المنظمة ومهارتها في أداء خدماتها، وإتمامها بشكل احترافي ودقيق . وتشير المجاملة إلى كيفية تفاعل عاملي المنظمة مع الزبون وممتلكاته وهي على هذا النحو تعكس اللطف والود والاهتمام بملكية الزبون (على سبيل المثال ، ميكانيكي يضع الحصير الورقي في سيارة الزبون لتجنب تلوث ارضية السيارة). في حين أكد (Phillip & Keller, 2012:374) انها تتضمن الآتي :

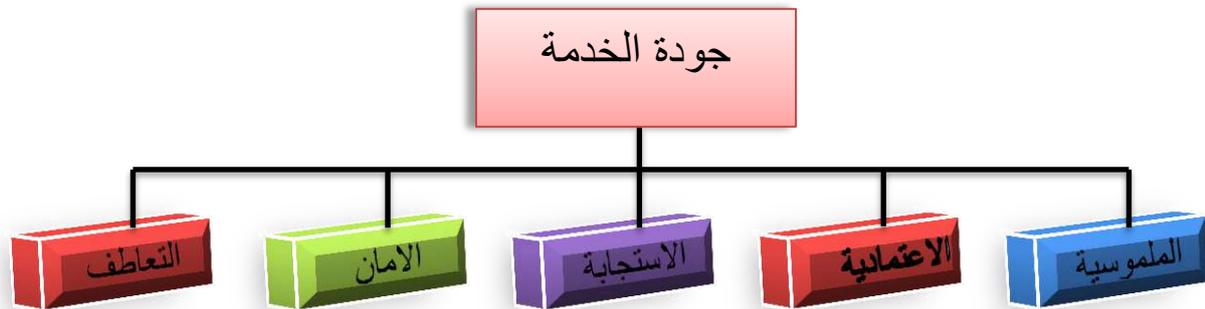
- أ- قدرة العاملين على غرس الثقة لدى الزبائن .
- ب- جعل الزبائن يشعرون بالأمان في معاملاتهم .
- ت- التعامل مع الزبائن بشكل مهذب .

استناداً لما تقدم يمكن القول إنّ هذا البعد كمؤشر يعبر عن درجة شعور الزبون بالثقة والأمان في الخدمة المقدمة وبمقدميها ، إذ يلعب هذا العنصر دورًا كبيرًا في جذب الزبائن وخاصة عند وفاء المنظمة بتعهداتها في تنفيذ الخدمة المعلنة .

5 - التعاطف Empathy

عرف التعاطف بأنه اشعار الزبون بالاهتمام الخاص الذي توفره له المنظمة (Parasuraman et al., 1988:23). ويتمثل جوهره من خلال الخدمة الشخصية أو المخصصة للزبون ، اذ يعد الزبائن فريدون ومميزون وأن احتياجاتهم مفهومة. وينبغي على المنظمة أن تفهم احتياجاتهم وتهتم بهم (Wilson et al., 2016:168). وهو يعني ايضاً الاحترام المتبادل والمحادثة المهذبة والألفة والشفافية ، كل هذا يقوي انطباع الزبون حول مستوى الخدمة وجودتها (بن عيشاوي، 2013:376). فضلا عن اشعاره بأنه محور اهتمام المنظمة والعاملين فيها وانها ترعى مصلحته وتتفهم حاجاته وتعمل على تلبيتها في أي وقت شاء (عابدين، 2006:60) . في ضوء ما تقدم يمكن القول إنّ هذا البعد يشير الى السعي لتلقي الزبون الخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة والرعاية والاهتمام بمشاكله والعمل على ايجاد الحلول لها بطرائق انسانية مما يؤثر في عملية تقييمه لجودة الخدمة.

والشكل (17) يوضح ابعاد جودة الخدمة .



الشكل (17) أبعاد جودة الخدمة

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الرابع

العلاقات بين متغيرات البحث

توطئة :

يتناول هذا المبحث العلاقة الترابطية التي عرضتها الدراسات السابقة بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية والتي سنعرضها حسب تسلسل المتغيرات وكما يأتي :

اولاً: علاقة البراعة التسويقية مع المرونة التسويقية.

يعتمد نجاح منظمات القرن الحادي والعشرين على القدرات التي توفرها البراعة التسويقية من خلال الموازنة بين الانشطة التسويقية الاستكشافية والاستغلالية وعلى خلق المرونة التسويقية (Matthyssens et al., 2005:549). الجمع بين استكشاف واستغلال الفرص التسويقية يؤدي إلى تحسن طويل الأجل في المرونة التسويقية إذ إن أهمية البراعة التسويقية بالنسبة للمنظمة لا تكمن فقط في تأثيرها الإيجابي على سلسلة من متغيرات الأداء ولكن أيضا في زيادة قدرة المنظمة على البقاء في بيئة شديدة التعقيد (Adler et al., 2009:100). إذ تعد البراعة التسويقية ضرورية للمنظمات لكسر الروتين التنظيمي والحفاظ على ابتكاراتها الاستكشافية لأنها تؤكد على الاستعمال المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات من خلال المشاركة والتفاعل والتنفيذ ، وتعكس أحد أنواع القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة (Song et al., 2005:259). إن تطوير المرونة التسويقية يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار الاستكشافي (Matthyssens et al., 2005:550). فالحفاظ على توازن مناسب بين الاستكشاف والاستغلال يعد عاملاً رئيساً في بقاء المنظمة وازدهارها إذ إن البراعة التسويقية قادرة على موازنة المهام المتنافسة والتفاعل مع مجموعات المعرفة المتنوعة وتحقيق أداء عالٍ من المرونة التسويقية عن طريق قيامها بروتين الاستغلال وإثراء وظائف الأفراد من خلال مهام غير روتينية (Patel et al., 2012:204). و أشار (Rojo et al., 2016:436) ان البيئة التي تتميز بالديناميكية تتطلب مرونة أكبر من البيئة الثابتة ، اذ أن عملية التعلم (المستمدة من مزيج الاستكشاف والاستغلال) يمكن أن تعزز قدرة المنظمة على التعرف

على الفرص وتحقيق التوافق المستمر مع البيئة . وبين (Chen & Ling , 2010 :464) ان البراعة التسويقية تمثل مدى الاستفادة من المقدرات الجوهرية اللازمة لاستقرار المنظمة وتحقيق المرونة التسويقية لتقديم منتجات متميزة اذا يستخدم مصطلح البراعة التسويقية لوصف رغبة المنظمة في استثمار الموارد النادرة ببراعة الاستغلال للفرص والحد من محدودية الموارد وزيادة الكلف ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية في الاسواق . ورأى (Li et al., 2008:109) ان للبراعة التسويقية دور واضح في التأثير في المرونة التسويقية في استعمال ممارسات وعمليات استكشاف واستغلال الفرص التسويقية القادرة على التأثير في تحسين المواقع التسويقية وتعزيز قدرة منتجات المنظمة للدخول الى اسواق جديدة. اكد (Yu et al., 2013:54) عندما تقوم المنظمة بأعمال الاستكشاف والاستغلال ، فإنها لا تعمل فقط على تحسين كفاءتها التشغيلية (الربحية ، الإنتاجية ، وحصة السوق) ، بل تعزز أيضاً الأداء المبتكر (الموائمة البيئية ، تطوير سوق جديدة ، وتطوير المنتجات الجديدة) وينعكس ذلك على مرونتها التسويقية. وأشار (O'Reilly III & Tushman, 2013:325) تحتاج المنظمات إلى التحلي بالمرونة من أجل التكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية ، ترتبط القدرة على التكيف على المدى الطويل بتطوير منتجات وخدمات جديدة من خلال الاستكشاف الجذري والسريع من أجل الحصول على ميزة تنافسية وأداء مستدام ، لا سيما في الأسواق ذات البيئة المعقدة .

ثانياً: علاقة البراعة التسويقية مع جودة الخدمة.

في ظل النمو الاقتصادي السريع والتقدم التكنولوجي تتوقع المنظمات أن يتصف موظفو الخدمة بالبراعة في التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية على أداء المهام المكلفين بها (Hunter & Perreault, 2007:16). إذ تتطلب المنافسة بين مزودي الخدمات تقديم خدمة عالية الجودة من عاملي الخدمة لتلبية طلبات الزبائن المتزايدة (Agnihotri et al., 2017:27). وبما ان الجمع بين جودة الخدمة وتحقيق مبيعات عالية يسهل الميزة التنافسية ، ينبغي للمنظمات تطوير أداء العاملين ليكونوا قادرين على اداء المهمتين في وقت واحد (Gabler et al., 2017:379). ونتيجة لذلك ، شجعت المنظمات سلوك البراعة بين العاملين في خدمة الزبائن ليكون قادراً على التعامل مع تعقيد أنظمة الخدمة ، إذ يصف هذا السلوك مدى قدرة العاملين على الجمع في وقت واحد بين استكشاف قدرات جديدة واستغلال القدرات الحالية في واجبات العمل (Kauppila and Tempelaar, 2016:1020). فيما أشار (Affum-Osei et al., 2019:1) أن أداء العاملين والأداء التسويقي يتأثران

بشكل إيجابي بسلوك البراعة وبشكل أكثر تحديداً ، على مستوى العاملين في خط الخدمة الامامي لتقديم خدمة ذات جودة عالية. ويرى (Ditzel, 2014:4) من أجل التميّز في جودة الخدمة ، تتمثل القضية الرئيسية للمنظمات في الجمع بين القوى المتعارضة ظاهرياً للاستكشاف والاستغلال اي على ضرورة إيجاد توازن بين فعالية الخدمة وكفاءة الخدمة ، عملية التكافل والتوازن تعد مهمة لتحقيق النجاح في بيئة تنافسية للغاية إذ يوفر مفهوم البراعة التسويقية استجابة لكيفية الجمع بين هاتين الخاصيتين دون إهمال أحدهما ومن ثم حل الصراع الدائم وتمهيد الطريق لتحقيق التميز في مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون . فيما اكد (Revilla et al., 2011) ان عمليات تطوير مستوى جودة الخدمة تناسب مفهوم البراعة التسويقية والذي ينظر اليه بأنه القدرة على معالجة الاستغلال والاستكشاف في الوقت نفسه. اما (Kouropalatis et al., 2012:1399) فيرى ان المرونة التسويقية تمثل قدرة المنظمة على تعديل وتغيير مستوى جودة الخدمة وفق التغيير في حاجات ورغبات الزبائن في الاسواق ، فضلاً عن توفير فرصة للمنظمة للتركيز على الأسواق. و اشار (Yu et al., 2013:54) يمكن أن تعزز البراعة التسويقية جودة الخدمة إذا تم تمكين الموظفين من تحديد أولويات أهداف مبيعات الخدمة وفقاً للظروف القائمة. و اكد (Sok & O’Cass, 2015:139) ان دور استكشاف الفرص - استغلال الفرص في شكل براعة مشتركة أو متوازنة له تأثيرات كبيرة على القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة.

ثالثاً: علاقة المرونة التسويقية مع جودة الخدمة .

تخلق المرونة التسويقية بيئة يمكن للمنظمة من خلالها استيعاب المعلومات الجديدة واستعمالها بشكل أفضل ، مما يزيد من قدرتها الاستيعابية المحتملة لتطوير مستوى جودة الخدمة (Matthyssens et al., 2005:551) وتعد مرونة مشاركة الزبائن مكوناً مهماً في عملية إنتاج الخدمة. إذا كان بمقدور مقدمي الخدمة إدارة المشاركة بشكل مناسب ، فسيعود ذلك بالفائدة على كل من المنظمات والزبائن. خلاف ذلك ، سوف يؤثر سلباً على مستوى جودة الخدمة (Wattanakamolchai, 2008:1). فقد اشار (Zeithaml et al., 2018:351) ان مرونة مشاركة الزبائن في إنتاج الخدمة وإنشاء القيمة ، يمكنهم من المساهمة في توسيع او تضيق ، فجوة جودة الخدمة. فيما اوضح (Gurău, 2009:189) ان مرونة مشاركة الزبائن في المنظمة

لأنشاء القيمة المشتركة تتطلب إعادة هيكلة العمليات التنظيمية والأطر والإجراءات وتغيير التركيز الاستراتيجي إذ ينبغي أن تصبح عناصر سلسلة القيمة المضافة أكثر مرونة ، من أجل استيعاب رغبة وقدرة الزبائن المختلفين على المشاركة في عملية إنشاء القيمة المشتركة. ورأى (الطائي ، العميدي ، 2018 : 10) "أن مرونة التفاعل تمثل تكيف المنظمة مع توجهات ومتطلبات الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة من اجل تطوير العلاقات التسويقية معهم" .واكد (Călin, 2012:687) عندما يكون قرار الزبون المشاركة في عملية إنشاء القيمة المشتركة ، ينبغي أن يتمتع بإمكانية التفاعل مع المنظمة على مختلف المستويات وعبر مختلف الانظمة. واما (Fasnacht, 2009:141) فيرى ان المرونة التسويقية تمثل قدرة الافراد في المنظمة للتكيف مع التغييرات ، لاستثمار العمليات والموارد غير الملموسة ، والاعتماد على آليات اتصال تضمن القابلية ، على التكيف للأحداث غير المتوقعة، فهي مطلب مهم ، من أجل التوافق التنظيمي مع البنى التحتية والتكنولوجية، وهو توافق في غاية الأهمية لنمو المنظمات ، وتقديم خدمات ذات جودة متميزة للزبائن. واكد (الياسري واخرون ، 2013 : 5) ان المرونة تحتل اهمية خاصة في بيئة الاعمال التنافسية، اذ يمكن عن طريقها انجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلا من انجاز الشيء الخاطئ ، او انجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب ، وبهذا الصدد ، فان المتطلبات المتضاربة لبيئة الاعمال الحالية ، تتطلب من منظمات الاعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين ، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالديناميكية والتعقيد تعدد الان مبدأ وليس استثناء . و اشار (Rojo et al., 2016:435) ممكن للمرونة التسويقية أن تتكيف بشكل فعال مع الانقطاعات في العرض والتغيرات في الطلب مع الحفاظ على مستويات ثابتة من تقديم الخدمات بجودة تفوق توقعات الزبون .

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن هنالك علاقة منطقية بين هذه المتغيرات إذ تقود البراعة التسويقية المنظمة من خلال الاستكشاف والاستغلال العلمي للفرص التسويقية الى مرونة المشاركة ، مرونة التفاعل ، ومرونة التنفيذ بشكل يعكس إدراك الزبون للاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والأشياء الملموسة وبما يحقق توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة او يتجاوزها .

الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث

تمهيد

يركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي والتحليلي للبحث إذ يهتم بعرض وتحليل وتفسير نتائج البحث وتحقيق متطلبات منهجيته ، فضلاً عن بيان مدى سريان مخططة واختبار فرضياته الرئيسة والفرعية، إذ يعرض هذا الفصل وصفاً تحليلياً للمتغيرات الرئيسة (البراعة التسويقية ، المرونة التسويقية ، وجودة الخدمة) فضلاً عن ذلك فهو يتضمن استكشاف مدى تناسق فقرات الاستبانة من خلال أسلوب التحليل العاملي مع بيان ملائمة المقياس لكل متغير من متغيرات البحث ، فضلاً عن التعرف على مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات و أبعاد البحث ، واعتمد الباحث على برنامج (SPSS.V.23) و(Amos.v.23) في إجراء العمليات الإحصائية التحليلية .

المبحث الاول

تقويم أداة القياس واختبارها

توطئة :

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات البحث الحالي، ولهذا فإن التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امرا لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من علاقات وتأثير بين متغيرات البحث، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على احصاءات عديدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بمتغير البراعة التسويقية ممثلا بالأبعاد (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) ومتغير المرونة التسويقية ممثلا بالأبعاد (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) ومتغير جودة الخدمة ممثلا بالأبعاد (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، والتعاطف) ولغرض التحقق من مصداقية وثبات الاستبانة أُستعملت جملة من الاحصاءات وكما يأتي :

1- الإستكشاف الأولي لبيانات استبانة البحث:-

يهدف الباحث الى الحصول على أدق النتائج واكثرها موثوقية لبحثه عن المتغيرات للوقوف على مدى توافرها في بيئة التطبيق، وعليه فإن عملية التثبت من تلك البيانات التي جمعت من خلال إجابات أفراد عينة البحث يعد خطوة اساسية في تحقيق الغرض المنشود ولغرض الكشف عن وجود خلل من عدمه في البيانات التي جمعت، توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي، ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث خطوات وكالآتي:-

الخطوة الاولى:- التأكد من فقدان البيانات

فقدان جزء من البيانات اثناء عملية تنزيلها في البرنامج أمر وارد وعندما يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة الخاصة بالبحث ومن ثم جمعها فهناك احتمالية أن تفقد بعض الاستبانات التي جمعت جزءا من معلوماتها المطلوب ان تملئ من المستجيب نتيجة اسباب منها عدم الملاءم الصحيح لكامل فقرات الاستبانة، او احتمالية الخطأ في عملية ادخال البيانات الخاصة بالتحليل، واذا ما حدث وحصل هذا الفقدان لبعض البيانات بنسب معتبرة فإن ذلك يخل بمصداقية التحليل الاحصائي للبيانات، فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل عندما يكون هناك بيانات مفقودة ونتيجة لذلك فقد اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (Spss V.23) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد

البيانات المفقودة من البيانات الصالحة ، إذ أوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في الجدول (7) :

الجدول (7) فحص البيانات المفقودة

ت	الفقرات	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	البيانات المفقودة
0	EM5	35	0	R3	18	0	E1	1
0	P1	36	0	R4	19	0	E2	2
0	P2	37	0	R5	20	0	E3	3
0	P3	38	0	RE1	21	0	E4	4
0	P4	39	0	RE2	22	0	E5	5
0	P5	40	0	RE3	23	0	EX1	6
0	I1	41	0	RE4	24	0	EX2	7
0	I2	42	0	RE5	25	0	EX3	8
0	I3	43	0	A1	26	0	EX4	9
0	I4	44	0	A2	27	0	EX5	10
0	I5	45	0	A3	28	0	T1	11
0	IM1	46	0	A4	29	0	T2	12
0	IM2	47	0	A5	30	0	T3	13
0	IM3	48	0	EM1	31	0	T4	14
0	IM4	49	0	EM2	32	0	T5	15
0	IM5	50	0	EM3	33	0	R1	16
			0	EM4	34	0	R2	17

n=106

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

الخطوة الثانية:- تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

يشير مصطلح البيانات الشاذة أو شذوذ البيانات وتطرفها الى وجود بعض البيانات التي يرتفع مستواها عن المستوى ، العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستعمل او قد تقل عن ذلك المستوى ، مما يشكل مشكلة تؤثر في مجريات عمليات التحليل الاحصائي ، وبالتالي الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ، ونتيجة لذلك فإن الباحث عليه تتبع

تلك البيانات واكتشافها لغرض معالجتها إن وجدت ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ، ولتحقيق هذا الغرض استعملت طريقة (Box plot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، إذ اظهرت النتائج وجود بعض القيم الشاذة والمتطرفة، ما أوجب الرجوع الى البيانات الاولية وتبين وجود خطأ في اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Sps.v.23) وقد اجريت التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة.

الخطوة الثالثة:- التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

إن اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال بحثه يعد احد اهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة، وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعان من التوزيعات للبيانات التي يتم استعمالها في التحليل الاول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الثاني يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي وأن أهمية تحديد ذلك يتمحور حول استعمال الاحصاءات المعلمية او الاحصاءات اللامعلمية ولهذا يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزيع البيانات طبيعياً ينبغي استعمال ادوات الاحصاء المعلمي، اما في حالة ظهور التوزيع غير الطبيعي يجب استعمال ادوات الاحصاء اللامعلمي (Pallant, 2007:210). ولغرض التأكد من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فإن هناك طريقتين للتحقق من ذلك هما (Kurtosis and Skewness) Hair et al., (69: 2014) وقد اعتمد الباحث عليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث وباستعمال برنامج (spss v.23) . إذ يتضح من نتائج الجدول (8) ان جميع قيم Z المحسوبة لـ (Skewness) لا تزيد عن (2) فضلاً عن قيم Z المحسوبة لـ (Kurtosis) لا تزيد عن (7) وهو مقبول احصائياً عند مستوى معنوية 5% (البرق واخرون ، 2013: 70) عليه يمكن اعتبار البيانات تتوزع طبيعياً مما يعني ان جميع فقرات متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (8) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات البحث

	Skewness			Kurtosis		
	Statistic	Std. Error	*z - value	Statistic	Std. Error	**z - value
استكشاف الفرص	-.026-	.235	-0.11	-.366-	.465	-0.787
استغلال الفرص	-.257-	.235	-1.093	-.260-	.465	-0.559
البراعة التسويقية	.041	.235	0.174	-.096-	.465	-0.206
مرونة المشاركة	-.392-	.235	-1.668	.594	.465	1.277
مرونة التفاعل	-.189-	.235	-0.804	-.475-	.465	-1.02
مرونة التنفيذ	-.456-	.235	-1.940	1.942	.465	4.176

المرونة التسويقية	-.376-	.235	-1.6	.739	.465	1.589
الملموسية	-.436-	.235	-1.855	-.159-	.465	-0.341
الاعتمادية	-.401-	.235	-1.706	.330	.465	0.709
الاستجابة	-.050-	.235	-0.212	-.741-	.465	-1.593
الامان	-.100-	.235	-0.425	-.357-	.465	-0.767
التعاطف	-.197-	.235	-0.838	-.050-	.465	-0.107
جودة الخدمة	-.184-	.235	-0.782	-.292-	.465	-0.627

n=106

$$* \text{Z-Value Skewness} = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \text{Skewness} / \text{Std. error Skewness}$$

$$** \text{Z-Value Kurtosis} = \frac{\text{Kurtosis}}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \text{Kurtosis} / \text{Std. error Kurtosis}$$

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

2- وصف اداة القياس:-

تشمل أداة القياس الخاصة بالبحث ثلاثة متغيرات (المتغير المستقل) البراعة التسويقية و(المتغير الوسيط) المرونة التسويقية و(المتغير المعتمد) جودة الخدمة ، والجدول (9) يقدم توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الأبعاد الفرعية.

الجدول (9) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
البراعة التسويقية	استكشاف الفرص	5	E	Tokgoz et al., 2017
	استغلال الفرص	5	EX	
المرونة التسويقية	مرونة المشاركة	5	P	Gurău,2009
	مرونة التفاعل	5	I	Camison & López, 2010
	مرونة التنفيذ	5	IM	
جودة الخدمة	الملموسية	5	T	(Meesala & Paul, 2018)
	الإعتمادية	5	R	
	الإستجابة	5	RE	
	الأمان	5	A	
	التعاطف	5	EM	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

3- اختبار صدق مقياس البحث:

إعتمد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات البحث وكما موضح في الجدول (10)

الجدول (10) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

وبهدف الحصول على أفضل النتائج من حيث دقتها ومصداقية قياسها للظواهر المدروسة فإن الباحث أجرى الاختبارات الآتية لمقياس البحث.

اولاً. صدق اداة القياس

لقد تم عرض مقاييس البحث على مجموعة من المحكمين الخبراء الملحق (1) في مجال الاختصاص والبالغ عددهم (12) محكماً ، لبيان مدى أنفاقهم حول فقرات استمارة الاستبانة التي تمثل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث ، وقد ثبتت المحكمون ملاحظاتهم حول محتوى تلك المقاييس واوصوا بإعادة صياغة بعض فقراتها لتكون اكثر انسجاماً مع المتغيرات والابعاد التي تنتمي لها ، ويوضح الجدول (11) نسبة اتفاق المحكمين مع الفقرات التي اعدت لقياس متغيرات البحث ، والتي اظهرت نسب اتفاق عالية مع صدق المحتوى لتلك المقاييس ومدى انتمائها لأبعاد المتغيرات ، وقد تراوحت النسب بين (83% - 92%) وهذا يشير الى مقبولية تلك المقاييس وصلاحيه اعتمادها في البحث.

الجدول (11) نتائج اختبار صدق اداة القياس

متغيرات البحث	عدد الفقرات	مويد	النسبة	معارض	النسبة	طبيعة التعديل
البراعة التسويقية						
استكشاف الفرص	5	11	92%	1	8%	اعادة صياغة بعض الفقرات
استغلال الفرص	5	10	83%	2	17%	اعادة صياغة بعض الفقرات
المرونة التسويقية						
مرونة المشاركة	5	10	83%	2	17%	اعادة صياغة بعض الفقرات
مرونة التفاعل	5	10	83%	2	17%	اعادة صياغة بعض الفقرات
مرونة التنفيذ	5	11	92%	1	8%	اعادة صياغة بعض الفقرات
جودة الخدمة						
الملموسية	5	11	92%	1	8%	اعادة صياغة بعض الفقرات
الاعتمادية	5	11	92%	1	8%	اعادة صياغة بعض الفقرات
الاستجابة	5	10	83%	2	17%	اعادة صياغة بعض الفقرات
الامان	5	10	83%	2	17%	اعادة صياغة بعض الفقرات
التعاطف	5	11	92%	1	8%	اعادة صياغة بعض الفقرات

ب. المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ملاحظات المحكمين

ثانياً. ثبات أداة قياس البحث:-

ان الغرض الرئيس لاستعمال الثبات هو لمعرفة مدى امكانية الحصول على نفس النتائج من المقياس اذا تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:-

أ. الصدق البنائي التوكيدي

تتعلق هذه الفقرة باستعمال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستعملة في هذا البحث. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد الانموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن الفقرات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos, V.23). والهدف الأساسي من إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل في التحقق من سؤالين أساسيين هما :

1. هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتنسجم مع الانموذج الفرضي للقياس ؟
 2. هل ان أنموذج القياس المستعمل (البراعة التسويقية، المرونة التسويقية، وجودة الخدمة) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الأبعاد المحددة ؟ وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً ؟
- الإجابة عن السؤال الاول يتم التحقق منها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (12) . وفي ضوءها يتم قبول الانموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فإنه يعتمد على هذه المؤشرات ايضاً فضلاً عن التحقق من قيم الأوزان الإنداردية المعيارية التي تظهر على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت أكبر من (0.40) فإن هذا يدل على صدق العبارة (Baio & Blangiardo, 2008) .

الجدول (12) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	أكبر من 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	أكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) Incremental Fit indices	أكبر من 0.90
-5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	أكبر من 0.95
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

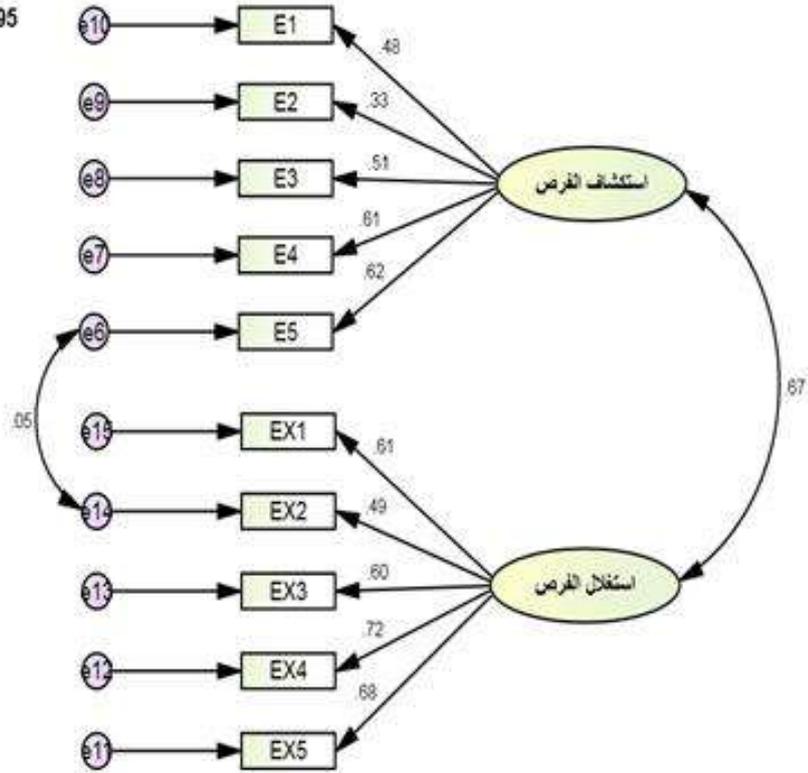
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Bentler, 1990)، (Hair et al., 2006)، (Hooper et al., 2008)

بناء على ما تقدم يقسم الاختبار الى ثلاثة اجزاء وعلى النحو الآتي :

1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية:

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (18) مع تلك الموجودة في الجدول (12) الى عدم صحة افتراض أن الـ (10) فقرة تقيس بنية (البراعة التسويقية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (E2) لأن قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً.

CIMN/DF=32.820/33=.995
 GFI=.941
 CFI=1.000
 TLI=1.001
 IFI=1.001
 RMSEA=.000



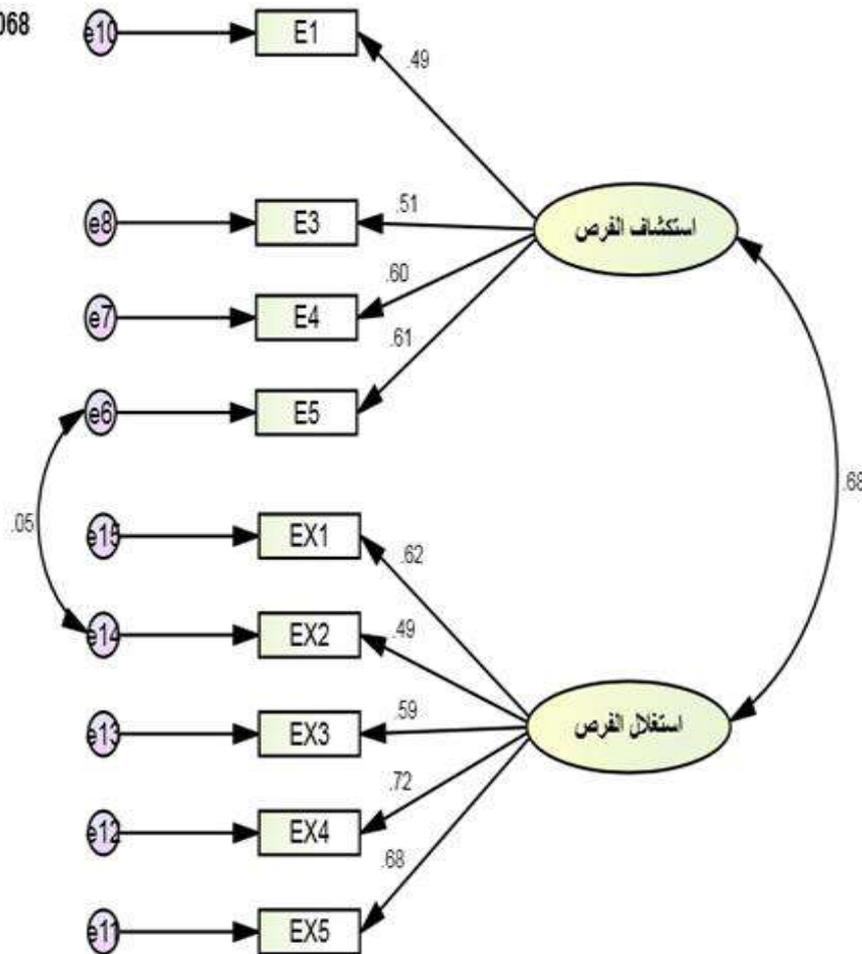
الشكل (18)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج . Amos. V.23

ولهذا فإن على الباحث حذف تلك الفقرة وإعادة التحليل لرؤية مدى التغير في مؤشرات مطابقة الانموذج ، إذ يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (19) مع تلك الموجودة في الجدول (12) الى صحة افتراض أن الـ (9) فقرة تقيس بنية (البراعة التسويقية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات لأن قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً، اما لغرض التأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (19) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (12) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بأن هذه الفقرات (9) تقيس بنية متغير البراعة التسويقية لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لانموذج القياس المتمثل هنا بمقياس البراعة التسويقية.

CIMN/DF=26.697/25=1.068
 GFI=.946
 CFI=.990
 TLI=.986
 IFI=.991
 RMSEA=.025



الشكل (19)
 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية بعد التعديل
 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

كما يوضح الجدول (13) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (13)

تقديرات أنموذج متغير البراعة التسويقية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
E5	<---	استكشاف الفرص	.608	1.000			
E4	<---	استكشاف الفرص	.595	.757	.188	4.020	***
E3	<---	استكشاف الفرص	.515	.594	.152	3.912	***
E1	<---	استكشاف الفرص	.492	.621	.189	3.284	.001

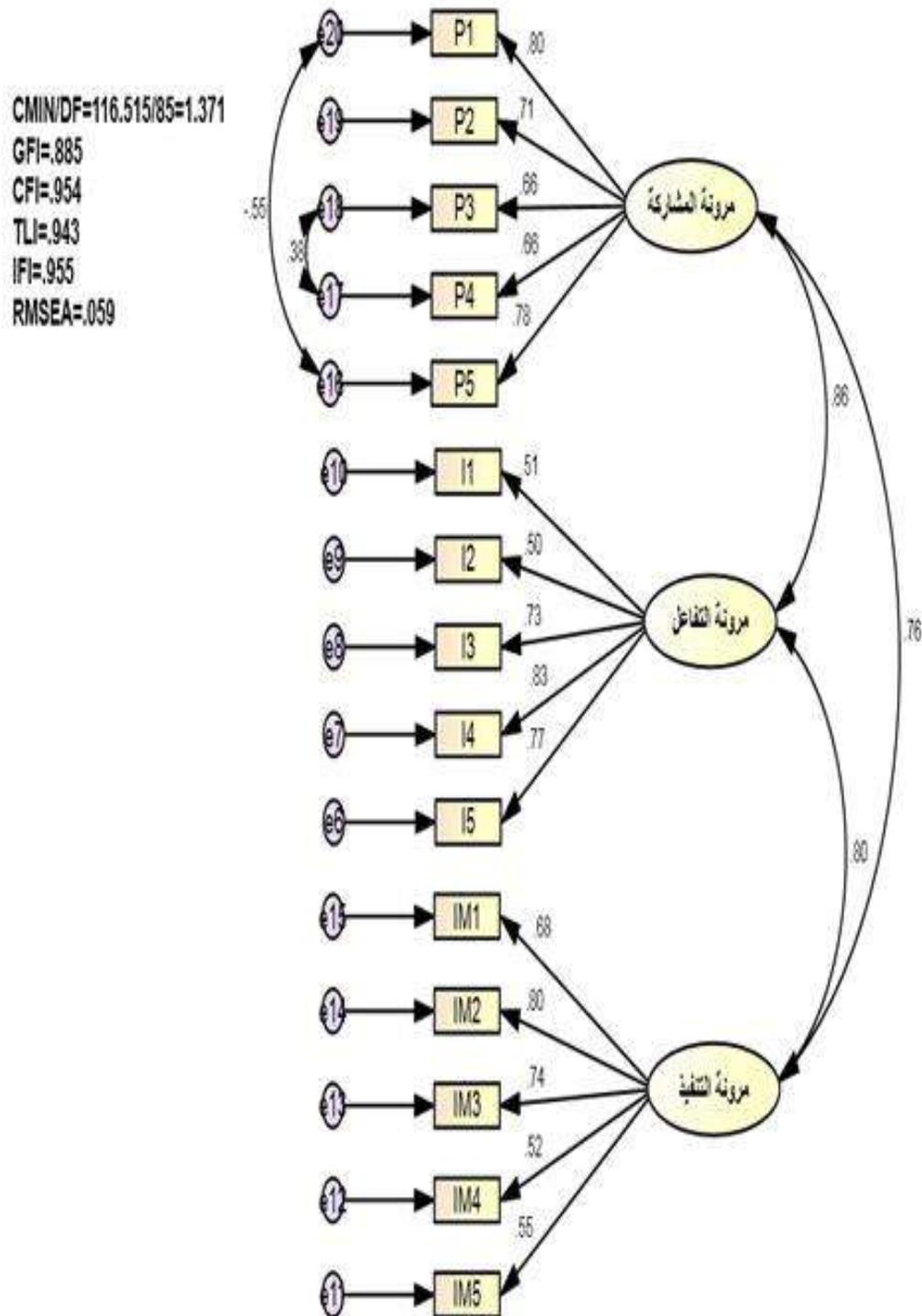
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EX5	<---	استغلال الفرص	.684	1.000			
EX4	<---	استغلال الفرص	.721	1.085	.190	5.712	***
EX3	<---	استغلال الفرص	.594	1.023	.204	5.011	***
EX2	<---	استغلال الفرص	.494	.591	.135	4.378	***
EX1	<---	استغلال الفرص	.618	.729	.144	5.073	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المرونة التسويقية

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (20) الى صحة افتراض أن الـ (15) فقرة تقيس بنية المرونة التسويقية (متغير متعدد الأبعاد). وبالاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات لأن قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. اما لغرض التحقق من أن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (21) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (12) بأن هذه الفقرات الـ (15) تقيس بنية متغير متعدد الأبعاد (المرونة التسويقية) لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية، وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لانموذج القياس المتمثل هنا بمقياس المرونة التسويقية.



الشكل (20)
 الصدف البناني التوكيدي لمقياس المرونة التسويقية
 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح الجدول (14) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (14) تقديرات أنموذج متغير المرونة التسويقية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
P5	<---	مرونة المشاركة	.777	1.000			
P4	<---	مرونة المشاركة	.664	.895	.140	6.411	***
P3	<---	مرونة المشاركة	.657	.832	.127	6.571	***
P2	<---	مرونة المشاركة	.708	.908	.126	7.190	***
P1	<---	مرونة المشاركة	.796	1.048	.159	6.609	***
I5	<---	مرونة التفاعل	.767	1.000			
I4	<---	مرونة التفاعل	.832	.816	.093	8.814	***
I3	<---	مرونة التفاعل	.729	.846	.112	7.519	***
I2	<---	مرونة التفاعل	.496	.426	.088	4.843	***
I1	<---	مرونة التفاعل	.511	.461	.091	5.061	***
IM5	<---	مرونة التنفيذ	.554	1.000			
IM4	<---	مرونة التنفيذ	.515	.844	.199	4.248	***
IM3	<---	مرونة التنفيذ	.742	1.272	.239	5.321	***
IM2	<---	مرونة التنفيذ	.795	1.427	.262	5.453	***
IM1	<---	مرونة التنفيذ	.685	1.161	.236	4.915	***

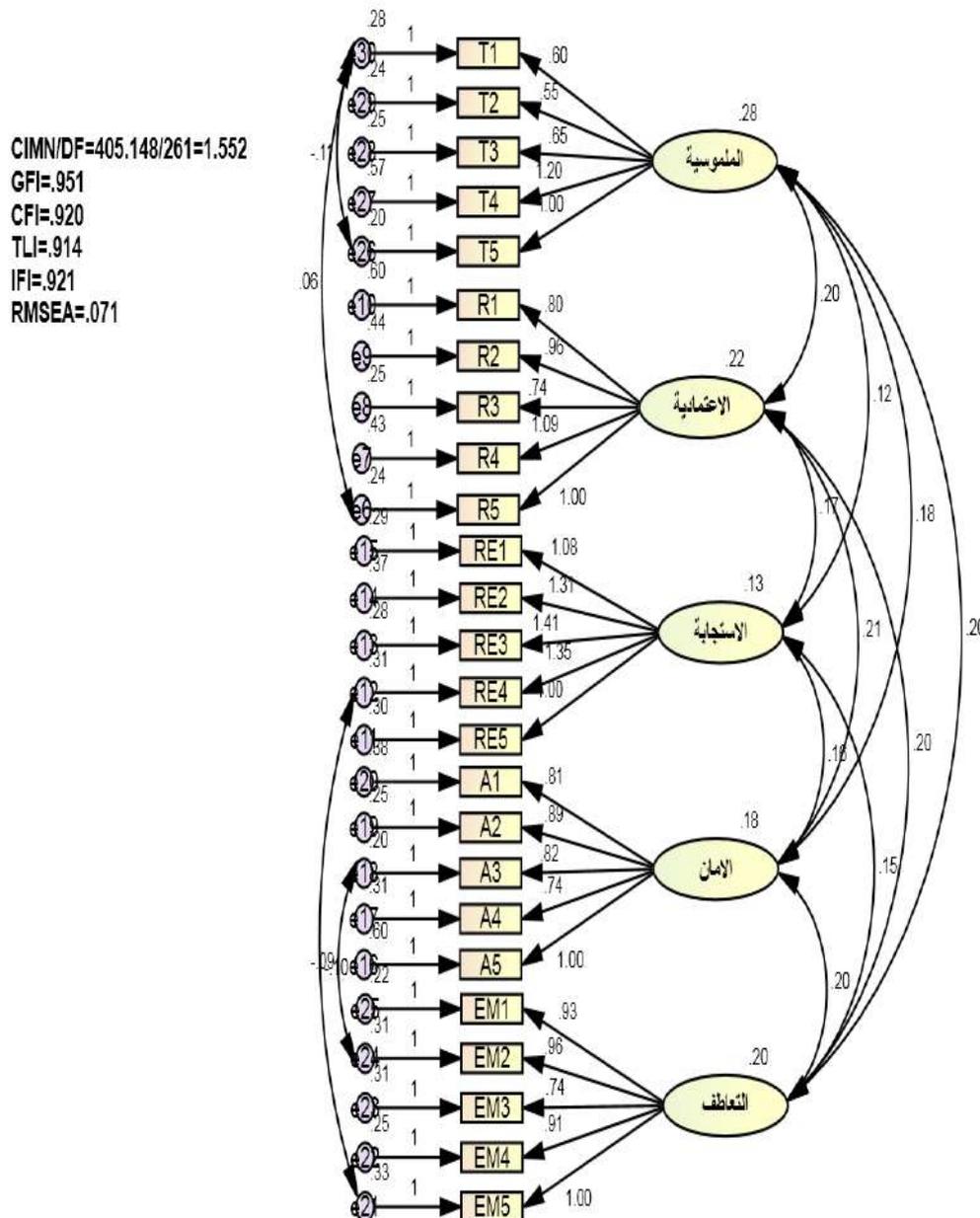
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

3. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (21) الى صحة افتراض أن الـ (25) فقرة تقيس بنية جودة الخدمة (متغير متعدد الابعاد). وبالاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. اما لغرض التحقق من أن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (21) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (12)

بأن هذه الفقرات (25) تقيس بنية متغير متعدد الأبعاد (جودة الخدمة) لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية، وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لانموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة الخدمة.



الشكل (21)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح الجدول (15) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (15) تقديرات أنموذج متغير جودة الخدمة

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
T5	<---	الملموسية	.759	1.000			
T4	<---	الملموسية	.642	1.200	.211	5.674	***
T3	<---	الملموسية	.570	.652	.118	5.540	***
T2	<---	الملموسية	.508	.550	.119	4.611	***
T1	<---	الملموسية	.518	.604	.150	4.016	***
R5	<---	الاعتمادية	.691	1.000			
R4	<---	الاعتمادية	.616	1.086	.187	5.798	***
R3	<---	الاعتمادية	.571	.740	.136	5.420	***
R2	<---	الاعتمادية	.564	.964	.177	5.443	***
R1	<---	الاعتمادية	.436	.799	.190	4.202	***
RE5	<---	الاستجابة	.543	1.000			
RE4	<---	الاستجابة	.653	1.345	.269	4.992	***
RE3	<---	الاستجابة	.687	1.412	.274	5.148	***
RE2	<---	الاستجابة	.608	1.309	.274	4.777	***
RE1	<---	الاستجابة	.579	1.084	.233	4.655	***
A5	<---	الامان	.477	1.000			
A4	<---	الامان	.487	.739	.188	3.927	***
A3	<---	الامان	.612	.820	.179	4.581	***
A2	<---	الامان	.597	.889	.199	4.476	***
A1	<---	الامان	.487	.814	.202	4.021	***
EM5	<---	التعاطف	.612	1.000			
EM4	<---	التعاطف	.624	.911	.166	5.477	***
EM3	<---	التعاطف	.510	.743	.160	4.634	***
EM2	<---	التعاطف	.605	.962	.180	5.353	***
EM1	<---	التعاطف	.657	.928	.162	5.717	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

ب- الثبات البنائي لأداة القياس:-

استعمل الباحث معامل كرونباخ الفا للتحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي وكما موضح في الجدول (16):

الجدول (16) ثبات اداء القياس البنائي

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
البراعة التسويقية	استكشاف الفرص	0.70	0.78
	استغلال الفرص	0.76	
المرونة التسويقية	مرونة المشاركة	0.84	0.91
	مرونة التفاعل	0.80	
	مرونة التنفيذ	0.97	
جودة الخدمة	الملموسية	0.71	0.92
	الاعتمادية	0.71	
	الاستجابة	0.76	
	الامان	0.70	
	التعاطف	0.74	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يلاحظ من نتائج الجدول (16) أن قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.70 – 0.92) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الإدارية لأن قيمتها أكبر من (0.70) (Vaske et al., 2017:166) ، ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج البحث

توطئة

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول توافر متغيرات البحث وأبعاده في مستشفى الكفيل التخصصي ، إذ يتضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب رئيسية ، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل بالبراعة التسويقية ببعديه (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) ، في حين يتعلق الثاني بالمتغير الوسيط المرونة التسويقية بأبعاده الثلاثة (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) ، اما الجانب الثالث فيختص بالمتغير المعتمد جودة الخدمة بأبعاده الخمسة (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، والتعاطف) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية.

وتم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة وكما مبين في الجدول (17). ولأن استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004:15) :

الجدول (17) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات

اولاً. متغير البراعة التسويقية:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير البراعة التسويقية وبعديه إذ يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث وعلى النحو الآتي :

1. استكشاف الفرص:

يلاحظ في الجدول (18) بأن الفقرة (3) الخاصة بـ (تسعى ادارة المستشفى إدخال آليات لتطوير وتحسين خدماتها للبقاء اطول مدة ممكنة في الاسواق) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.30) وبانحراف معياري (0.619) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) . في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (يعد استكشاف الفرص التسويقية الجديدة وتحسينها من أولويات عمل ادارة المستشفى) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.683) يبين إنسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (80%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها استكشاف الفرص بلغ (4.13) وبانحراف معياري عام (0.714). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"

الجدول (18)

نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير البراعة التسويقية وأبعاده

ت	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
فقرات بُعد استكشاف الفرص						
1	تهتم إدارة المستشفى بالاستجابة السريعة لكافة التغييرات الحاصلة في الاسواق لتحقيق التفوق التنافسي .	4.13	0.677	0.83	مرتفع	2
2	حذفت بناء على تحليل العامل التوكيدي					
3	تسعى ادارة المستشفى إدخال اليات لتطوير وتحسين خدماتها للبقاء اطول مدة ممكنة في الاسواق	4.3	0.619	0.86	مرتفع جدا	1
4	يعد استكشاف الفرص التسويقية الجديدة وتحسينها من أولويات عمل ادارة المستشفى	4	0.683	0.80	مرتفع	4
5	تبحث ادارة المستشفى الأفكار الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة عن طريق تحفيز نشاط البحث والتطوير .	4.12	0.88	0.82	مرتفع	3
المعدل العام		4.13	0.714	0.83	مرتفع	الثاني
فقرات بُعد استغلال الفرص						
1	تعمل ادارة المستشفى على تحسين الانشطة والخدمات التسويقية لخلق قيمة لها وللمرضى على حد سواء	4.24	0.565	0.85	مرتفع جدا	1

2	مرتفع جدا	0.85	0.573	4.22	تسعى ادارة المستشفى توفير الخدمات المطلوبة من قبل المرضى في المكان والزمان المناسبين
3	مرتفع	0.84	0.825	4.17	تهتم ادارة المستشفى ببردود افعال المرضى لغرض استثمارها في تطوير وتحسين خدماتها
4	مرتفع	0.81	0.722	4.04	تهتم إدارة المستشفى بزيادة جهودها وتحسين قدراتها التسويقية من اجل استغلال الفرص المتاحة في الاسواق
5	مرتفع	0.84	0.7	4.18	تطور ادارة المستشفى وتنوع قنوات تقديم خدماتها باستمرار لمواجهة طلبات المرضى
المعدل العام					
الاول	مرتفع	0.83	0.677	4.17	
المعدل الكلي لمتغير البراعة التسويقية					
	مرتفع	0.83	0.696	4.15	

n=106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. Var.23

2. استغلال لفرص:

يلاحظ في الجدول (18) بأن الفقرة (1) الخاصة بـ (تعمل ادارة المستشفى على تحسين الانشطة والخدمات التسويقية لخلق قيمة لها وللمرضى على حد سواء) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.565) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (85%). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ(تهتم إدارة المستشفى بزيادة جهودها وتحسين قدراتها التسويقية من أجل استغلال الفرص المتاحة في الاسواق) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.722) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (81%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده استغلال الفرص بلغ (4.17) وبانحراف معياري عام (0.677). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع".

ويمكن تلخيص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (19) :

الجدول (19)

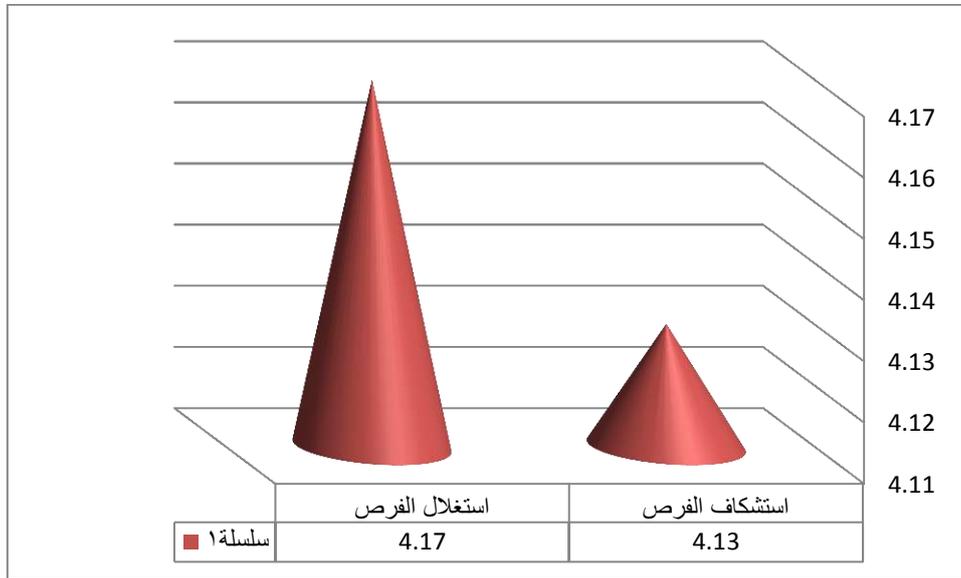
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير البراعة التسويقية

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.83	0.714	4.13	1. استكشاف الفرص
الاول	مرتفع	0.83	0.677	4.17	2. استغلال الفرص
-	مرتفع	0.83	0.696	4.15	المعدل الكلي لمتغير البراعة التسويقية

n=10

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد مخرجات علم , برنامج SPSS. Var.23

إذ يلاحظ من خلال بيانات الجدول (19) بان بُعد استغلال الفرص حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما بُعد استكشاف الفرص فقد حصل على المرتبة الثانية ، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير البراعة التسويقية (4.15) وبانحراف معياري كلي (0.696) وبمستوى اجابة مرتفع . والشكل (22) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد البراعة التسويقية.



الشكل (22) مستوى أبعاد متغير البراعة التسويقية حسب المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

ثانيا متغير المرونة التسويقية:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير المرونة التسويقية وأبعاده إذ يظهر الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث وعلى النحو الآتي :

1. مرونة المشاركة:

يلاحظ في الجدول (20) بان الفقرة (5) الخاصة بـ (تتبنى ادارة المستشفى كل ما يقدمه المرضى من مقترحات لتحسين اداء عملها) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.885) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77%). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (يساهم المرضى في حل بعض المشاكل التسويقية التي تواجه المستشفى) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.927) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (69%). ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده مرونة المشاركة بلغ (3.64) وبانحراف معياري عام (0.894). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"

الجدول (20)

نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير المرونة التسويقية وأبعاده

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
فقرات بُعد مرونة المشاركة						
1	يشارك المرضى في مراجعة الأنشطة التسويقية للمستشفى بشكل دوري.	3.54	0.906	0.71	مرتفع	4
2	يشارك المرضى في اتخاذ قرارات تحسين خدمات المستشفى	3.66	0.882	0.73	مرتفع	3
3	تعتمد المستشفى على المرضى فيما يتعلق بتقييمات السوق.	3.71	0.870	0.74	مرتفع	2
4	يساهم المرضى في حل بعض المشاكل التسويقية التي تواجه المستشفى .	3.47	0.927	0.69	مرتفع	5
5	تتبنى ادارة المستشفى كل ما يقدمه المرضى من مقترحات لتحسين اداء عملها	3.83	0.885	0.77	مرتفع	1
	المعدل العام	3.64	0.894	0.73	مرتفع	الثالث
فقرات بُعد مرونة التفاعل						
1	تحافظ ادارة المستشفى على اقامة علاقات متينة مع المرضى	4.04	0.760	0.81	مرتفع	2
2	تهتم ادارة المستشفى بالتواصل المباشر والمستمر مع المرضى لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم	4.14	0.722	0.83	مرتفع	1

3	تتواصل إدارة المستشفى مع المرضى عبر شبكة الانترنت للتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم	3.69	0.977	0.74	مرتفع	4
4	تشجع إدارة المستشفى المرضى على القيام بدور المحفز من اجل تطوير وتحسين خدماتها	3.84	0.825	0.77	مرتفع	3
5	تعقد إدارة المستشفى ندوات حوارية مستمرة مع المرضى والمجتمع لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم حول اداء عملها	3.63	1.098	0.73	مرتفع	5
المعدل العام		3.87	0.876	0.77	مرتفع	الثاني
فقرات بُعد مرونة التنفيذ						
1	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على استيعاب وتنفيذ متطلبات المرضى	4.05	0.741	0.81	مرتفع	4
2	تمتلك المستشفى قدرات ومهارات كفاءة قادرة على تلبية متطلبات كل مراجع	4.06	0.783	0.81	مرتفع	3
3	تحاول إدارة المستشفى تبسيط اجراءاتها التسويقية وفقاً لمتطلبات المرضى والاسواق المستهدفة	3.99	0.749	0.80	مرتفع	5
4	تعتمد ادارة المستشفى على اساليب تكنولوجية حديثة و متطورة في تحسين مستوى خدماتها المقدمة	4.33	0.715	0.87	مرتفع جدا	1
5	تستطيع ادارة المستشفى تطوير وتحسين عملياتها التسويقية والانتاجية باقل الكلف الممكنة .	4.07	0.789	0.82	مرتفع	2
المعدل العام		4.1	0.755	0.82	مرتفع	الاول
المعدل الكلي لمتغير المرونة التسويقية		3.87	0.842	0.77	مرتفع	-

n=106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

2. بعد مرونة التفاعل:

يلاحظ في الجدول (20) بان الفقرة (2) الخاصة بـ (تهتم ادارة المستشفى بالتواصل المباشر والمستمر مع المرضى لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.722) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ(تعقد إدارة المستشفى ندوات حوارية مستمرة مع المرضى والمجتمع لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم حول اداء عملها) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.098) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (73%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد مرونة التفاعل بلغ (3.87) وبانحراف معياري عام (0.876). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع "

3. بُعد مرونة التنفيذ:

يلاحظ في الجدول (20) بان الفقرة (4) الخاصة بـ (تعتمد ادارة المستشفى على اساليب تكنولوجية حديثة و متطورة في تحسين مستوى خدماتها المقدمة.) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.715) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ(تحاول إدارة المستشفى تبسيط اجراءاتها التسويقية وفقاً لمتطلبات المرضى والاسواق المستهدفة) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.749) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (80%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد مرونة التنفيذ بلغ (4.1) وبانحراف معياري عام (0.755). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع "

ويمكن تلخيص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (21) :

الجدول (21)

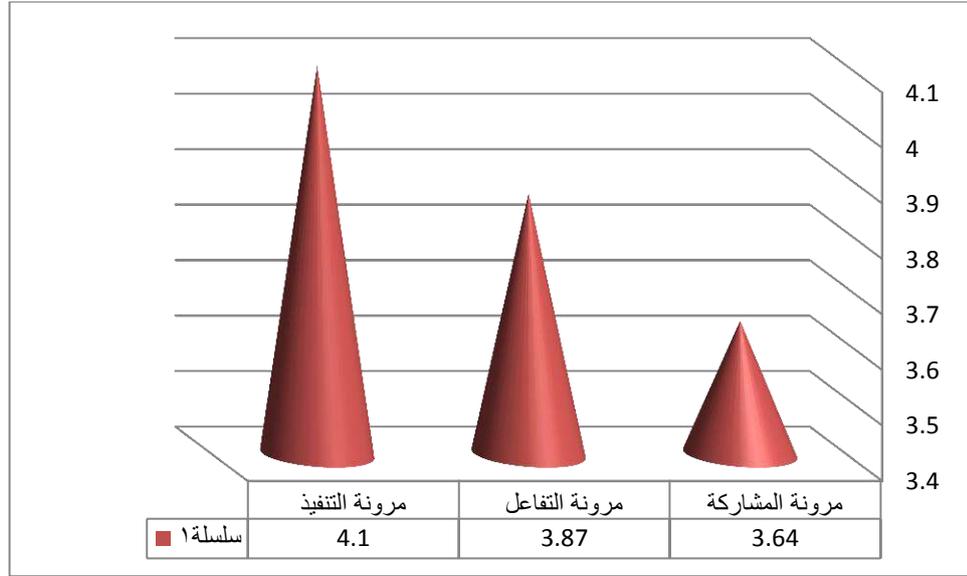
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير المرونة التسويقية

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	مرتفع	0.73	0.894	3.64	1. مرونة المشاركة
الثاني	مرتفع	0.77	0.876	3.87	2. مرونة التفاعل
الاول	مرتفع	0.82	0.755	4.1	3. مرونة التنفيذ
-	مرتفع	0.77	0.842	3.87	المعدل الكلي لمتغير المرونة التسويقية

n=106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (21) بأن بُعد مرونة التنفيذ حصل على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث أما أقل بعد فقد كان من نصيب بعد مرونة المشاركة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير المرونة التسويقية (3.87) وبانحراف معياري كلي (0.842) وبمستوى اجابة مرتفعة . والشكل (23) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد المرونة التسويقية.



الشكل (23)

مستوى ابعاد متغير المرونة التسويقية حسب المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

ثالثاً. متغير جودة الخدمة:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير جودة الخدمة وأبعاده إذ يظهر الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث وعلى النحو الآتي :

1- بعد الملموسية:

يلاحظ في الجدول (22) بأن الفقرة (1) الخاصة بـ (تمتلك المستشفى تجهيزات طبية ومعدات حديثة ذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة .) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.63) وبانحراف معياري (0.622) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (93%). في حين حصلت

الفقرة (4) الخاصة بـ (توفر إدارة المستشفى بيئة داخلية مريحة وملئمة لاحتياجات العاملين والمرضى) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.988) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78%). ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء الملموسية بلغ (4.35) وبانحراف معياري عام (0.697). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا"

الجدول (22)

نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير جودة الخدمة وأبعاده

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
فقرات بُعد الملموسية						
1	تمتلك المستشفى تجهيزات طبية ومعدات حديثة ذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة .	4.63	0.622	0.93	مرتفع جدا	1
2	تحفز إدارة المستشفى العاملين على اظهار الاحترام والتعامل بلطف مع المرضى .	4.51	0.572	0.90	مرتفع جدا	2
3	تركز إدارة المستشفى على ضرورة عدم ارتكاب العاملين للأخطاء عند تقديم الخدمة الى المرضى .	4.50	0.605	0.90	مرتفع جدا	3
4	توفر إدارة المستشفى بيئة داخلية مريحة وملئمة لاحتياجات العاملين والمرضى .	3.88	0.988	0.78	مرتفع	5
5	تؤكد إدارة المستشفى على ضرورة التجديد في أسلوب وجودة الخدمات المقدمة من اجل جذب المرضى .	4.23	0.697	.850	مرتفع جدا	4
المعدل العام		4.35	0.697	0.87	مرتفع جدا	الاول
فقرات بُعد الاعتمادية						
1	تتبع إدارة المستشفى سياسة عدم التمييز في خدمة المرضى .	4.09	0.867	0.82	مرتفع	5
2	تهتم إدارة المستشفى بتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المحدد .	4.19	0.809	0.84	مرتفع	4
3	تحرص إدارة المستشفى على استدامة السجلات والفواتير الخالية من الأخطاء .	4.33	0.612	0.87	مرتفع جدا	2
4	تحفز إدارة المستشفى العاملين على حل المشاكل التي تواجه المرضى بأسلوب مناسب وفوري .	4.32	0.834	0.86	مرتفع جدا	3
5	تهتم إدارة المستشفى بتوفير الخدمة الى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما معن عنها .	4.36	0.680	0.87	مرتفع جدا	1
المعدل العام		4.26	0.760	0.85	مرتفع جدا	الثاني
فقرات بُعد الاستجابة						
1	تبادر إدارة المستشفى وبشكل جدي النظر في مشاكل ومقترحات المرضى .	4.22	0.665	0.85	مرتفع جدا	2
2	تحرص إدارة المستشفى على تقليل مدة الانتظار الخاصة بتلبية متطلبات المرضى .	4.15	0.765	0.83	مرتفع	4

3	مرتفع	0.84	0.731	4.18	تركز إدارة المستشفى على تقديم خدمات مرنة تتناسب مع احتياجات المرضى .	3
5	مرتفع	0.83	0.736	4.14	تهتم إدارة المستشفى بتوفير المعلومات الدقيقة عن مواعيد تقديم الخدمة الى المرضى .	4
1	مرتفع جدا	0.85	0.655	4.27	تحرص إدارة المستشفى على قياس مستوى الرضا لدى الزبائن اتجاه الخدمات التي تقدمها	5
الرابع	مرتفع	0.84	0.710	4.19	المعدل العام	
فقرات بُعد الأمان						
4	مرتفع	0.83	0.704	4.13	تحرص إدارة المستشفى على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والتدريب العالي .	1
1	مرتفع جدا	0.87	0.628	4.33	تركز إدارة المستشفى على زيادة مستوى الثقة المتبادلة مع المرضى من خلال طبيعة سلوك العاملين .	2
2	مرتفع جدا	0.86	0.561	4.32	تلتزم إدارة المستشفى بالمعايير الصحية عند توفير الخدمة الى الزبائن .	3
3	مرتفع جدا	0.85	0.640	4.27	تحرص إدارة المستشفى على تدريب العاملين لتقديم النصح والإرشاد للمرضى عند اختيار الخدمة .	4
5	مرتفع	0.77	0.884	3.86	تهتم إدارة المستشفى بتوفير الدعم الكافي للعاملين من أجل أداء الخدمة بشكل يتناسب مع متطلبات المرضى .	5
الخامس	مرتفع	0.84	0.683	4.18	المعدل العام	
فقرات بُعد التعاطف						
1	مرتفع جدا	.86	.628	4.28	تحرص إدارة المستشفى على أداء الخدمة في أوقات ملائمة لمتطلبات المرضى .	1
3	مرتفع	.84	.709	4.19	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على التنبؤ باحتياجات المرضى والاستجابة لها بكفاءة عالية .	2
2	مرتفع جدا	.85	.648	4.25	تهتم إدارة المستشفى بتطوير مهارات التواصل لدى العاملين من أجل تحقيق علاقات مستدامة مع المرضى .	3
4	مرتفع	.84	.649	4.18	تحرص إدارة المستشفى على توفير المعلومات الخاصة بخدماتها بسهولة ودقة الى المرضى.	4
5	مرتفع	.82	.726	4.12	تركز إدارة المستشفى على ابتكار خدمات جديدة مستوحاة من التشخيص الدقيق لاحتياجات ورغبات المرضى	5
الثالث	مرتفع	.84	0.672	4.20	المعدل العام	
-	مرتفع جدا	0.85	0.704	4.24	المعدل الكلي لمتغير جودة الخدمة	

n=106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

2- بعد الاعتمادية

يلاحظ في الجدول (22) بأن الفقرة (5) الخاصة بـ (تهتم إدارة المستشفى بتوفير الخدمة الى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما معن عنها .) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.680) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (تتبع إدارة المستشفى سياسة عدم التمييز في خدمة المرضى .) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.867) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها الاعتمادية بلغ (4.26) وبانحراف معياري عام (0.760). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا "

3- بعد الاستجابة :

يلاحظ في الجدول (22) بأن الفقرة (5) الخاصة بـ (تحرص إدارة المستشفى على قياس مستوى الرضا لدى الزبائن اتجاه الخدمات التي تقدمها.) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.655) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85%). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تهتم إدارة المستشفى بتوفير المعلومات الدقيقة عن مواعيد تقديم الخدمة الى المرضى.) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.736) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها الاستجابة بلغ (4.19) وبانحراف معياري عام (0.710). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع "

4- بعد الامان:

يلاحظ في الجدول (22) بأن الفقرة (2) الخاصة بـ (تركز إدارة المستشفى على زيادة مستوى الثقة المتبادلة مع المرضى من خلال طبيعة سلوك العاملين .) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.628) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (تهتم إدارة المستشفى بتوفير الدعم الكافي للعاملين من اجل أداء

الخدمة بشكل يتناسب مع متطلبات المرضى.) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.884) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء الامان بلغ (4.18) وبانحراف معياري عام (0.683). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع "

5- بعد التعاطف:

يلاحظ في الجدول (22) بأن الفقرة (1) الخاصة بـ (تحرص إدارة المستشفى على أداء الخدمة في أوقات ملائمة لمتطلبات المرضى ..) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.628) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ(تركز إدارة المستشفى على ابتكار خدمات جديدة مستوحاة من التشخيص الدقيق لاحتياجات ورغبات المرضى.) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.726) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82%).

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء التعاطف بلغ (4.20) وبانحراف معياري عام (0.672). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع "

ويمكن تلخيص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (23) :

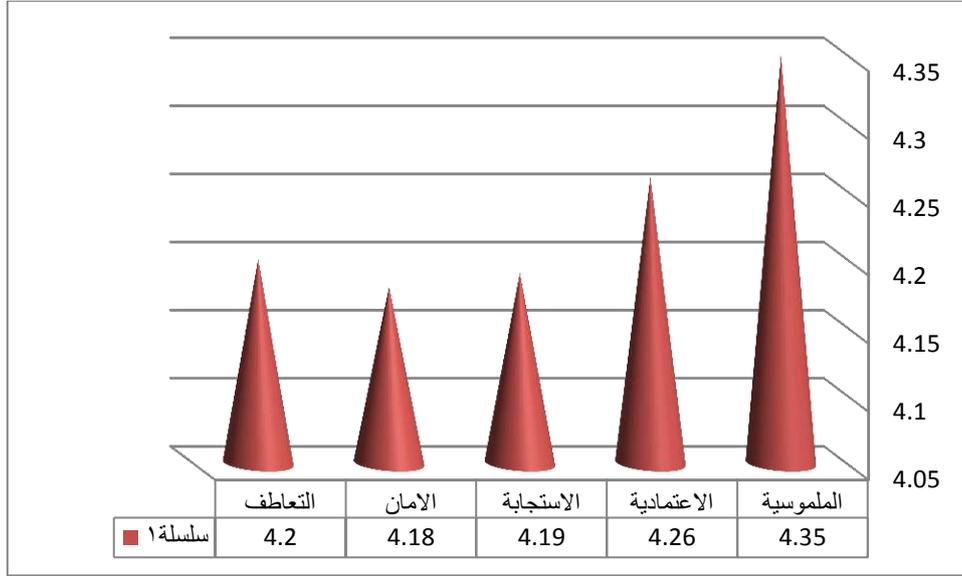
الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية

الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير جودة الخدمة

الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الاول	مرتفع جدا	0.87	0.697	4.35	1. الملموسية
الثاني	مرتفع جدا	0.85	0.760	4.26	2. الاعتمادية
الرابع	مرتفع	0.84	0.710	4.19	3. الاستجابة
الخامس	مرتفع	0.84	0.683	4.18	4. الأمان
الثالث	مرتفع	0.84	0.672	4.20	5. التعاطف
-	مرتفع جدا	0.85	0.704	4.24	المعدل الكلي لمتغير جودة الخدمة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

إذ يلاحظ من خلال بيانات الجدول (23) بأن بعد الملموسية حصل على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث أما اقل بُعد فقد كان من نصيب بُعد الأمان، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير جودة الخدمة (4.24) وبانحراف معياري كلي (0.704) وبمستوى اجابة مرتفع . والشكل (24) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة.



الشكل (24) مستوى ابعاد متغير جودة الخدمة حسب المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

وفيما يأتي تلخيص مستويات توافر متغيرات البحث وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما موضح في الجدول (24) :

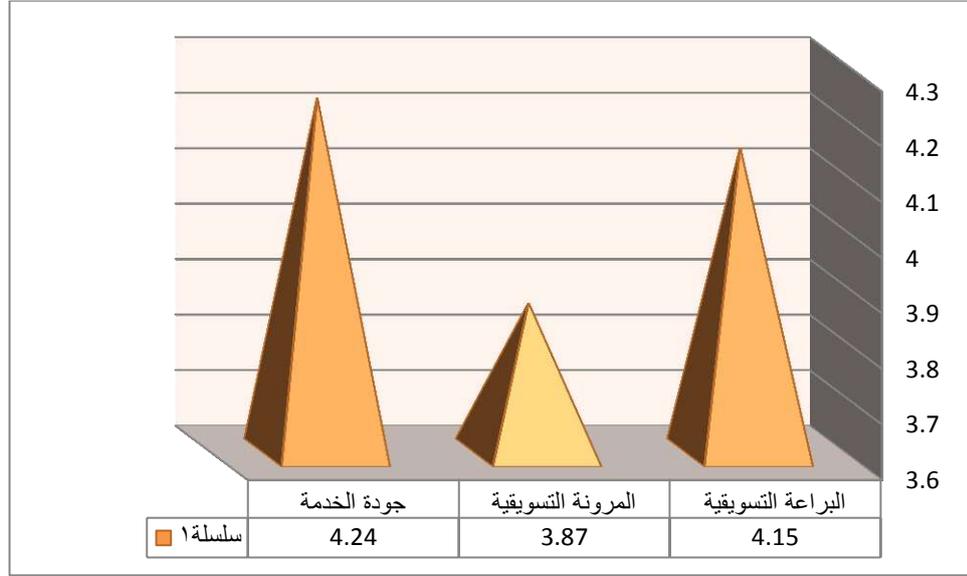
الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية

المتغير الرئيس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الأهمية الترتيبية
1. البراعة التسويقية	4.15	0.696	0.83	مرتفع	الثاني
2. المرونة التسويقية	3.87	0.842	0.77	مرتفع	الثالث
3. جودة الخدمة	4.24	0.704	0.85	مرتفع جدا	الاول
المعدل الكلي العام	4.09	0.747	0.82	-	-

n=106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (24) بأن متغير جودة الخدمة كان الأكثر توافراً حسب إجابات عينة البحث فقد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية يليه بالمرتبة الثانية متغير البراعة التسويقية أما متغير المرونة التسويقية فقد حصل على المرتبة الثالثة والأخيرة . إلا أن المتغيرات الثلاثة جميعها كانت ضمن مستوى مرتفع ومرتفع جداً. والشكل (25) يوضح المتوسطات الحسابية لكل متغير من متغيرات البحث.



الشكل (25)

مستوى متغيرات البحث حسب المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS. Var.23

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

توطئة :

بهدف اكمال متطلبات اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث فإن هذه الفقرة تتضمن جزئين يتعلق الجزء الاول باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (البراعة التسويقية، المرونة التسويقية، وجودة الخدمة) اما الجزء الثاني فيتعلق باختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات، ولغرض اختبار علاقات الارتباط إعتد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (الأنموذج الوسيط) استعمل الباحث برنامج (Amos, V23) وإعتد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). إذ تعد هذه النمذجة (SEM) اداة قوية ولها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، فضلاً عن قابليتها في التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها ، فالانحدار والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية (Tarka, 2018:314). والتي تعد البديل الأكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، والتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية (Hair Jr et al., 2017:1).

والنقطة المهمة في نمذجة المعادلة الهيكلية تتمثل بأن استعمال هذه التقنية تتضمن جانبين رئيسين يمكن استعمال احدهما دون الآخر في البحوث وحسب اهداف البحث، وكذلك يمكن استعمال كلا الجانبين أنياً في البحث وهو المفضل ، الجانب الأول يتعلق باختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث (اختبار انموذج القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات نمذجة المعادلة الهيكلية بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) والذي قام الباحث بإجرائه ضمن فقرة الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس، والجانب الثاني يتضمن اختبار الأنموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار الأنموذج الهيكلية (الفرضي) كما سيأتي ذكره في الفقرات القادمة.

ولتحقيق أهداف البحث ضمن هذا المبحث قسم الى جزئين هما:

اولاً. فرضيات الارتباط

1. الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية)

لغرض بيان مدى علاقة الارتباط بين المتغير المستقل البراعة التسويقية والمتغير الوسيط المرونة التسويقية استعمل الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بينهما . إذ يظهر الجدول (26) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين البراعة التسويقية ومتغير المرونة التسويقية. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فإن الجدول (26) يشير إلى حجم العينة (106) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها، فإذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية ، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders et al., 2009:459) وكالاتي :

الجدول (25) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.30-0.00
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31
3	علاقة ارتباط قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من 0.99-0.71%
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة تامة (إيجابية أم سلبية)	إذا كان معامل قيمة الارتباط $1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.30-0.00
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من 0.99-0.71%

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستعمال اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير البراعة التسويقية ومتغير المرونة التسويقية إذ يشير الجدول (26) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (***) 0.484. وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير البراعة التسويقية ومتغير المرونة التسويقية، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية).

الجدول (26)

مصفوفة معاملات الارتباط بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية

Correlations			
		البراعة التسويقية	المرونة التسويقية
البراعة التسويقية	Pearson Correlation	1	.484**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
المرونة التسويقية	Pearson Correlation	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين البراعة التسويقية والمرونة التسويقية بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توافر البراعة التسويقية مما يؤثر انعكاساً طردياً بنسبة قوية جداً لظهور المرونة التسويقية في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استكشاف الفرص و المرونة التسويقية

يظهر الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استكشاف الفرص ومتغير المرونة التسويقية بلغت قيمتها (**393). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استكشاف الفرص و المرونة التسويقية والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استكشاف الفرص و المرونة التسويقية).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استكشاف الفرص ومتغير المرونة التسويقية بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ان ظهور مستوى مرتفع لاستكشاف

الفرص لدى عينة البحث يساهم في زيادة المرونة التسويقية لدى مستشفى الكفيل التخصصي
عينة البحث

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استغلال الفرص و المرونة التسويقية

يظهر الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استغلال الفرص ومتغير المرونة التسويقية بلغت قيمتها ($.436^{**}$) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استغلال الفرص و المرونة التسويقية والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استغلال الفرص و المرونة التسويقية).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استغلال الفرص ومتغير المرونة التسويقية بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ان زيادة استغلال الفرص لدى عينة البحث يساهم في زيادة المرونة التسويقية لدى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث .

الجدول (27)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التسويقية و المرونة التسويقية

		استكشاف	استغلال	مرونة تسويقية
استكشاف	Pearson	1	.473**	.393**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	106	106	106
استغلال	Pearson	.473**	1	.436**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	106	106	106
مرونة تسويقية	Pearson	.393**	.436**	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	106	106	106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.23

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية و جودة الخدمة)

تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بأبعاده إذ يظهر الجدول (28) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير البراعة التسويقية ومتغير جودة الخدمة بأبعاده ، إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط ($.663^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير البراعة التسويقية ومتغير جودة الخدمة ، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية و جودة الخدمة).

الجدول (28)

مصفوفة معاملات الارتباط بين البراعة التسويقية و جودة الخدمة

Correlations

		البراعة التسويقية	جودة الخدمة
البراعة التسويقية	Pearson Correlation	1	.663**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين البراعة التسويقية و جودة الخدمة بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط البراعة التسويقية بتعزيز جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استكشاف الفرص و جودة الخدمة

يظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استكشاف الفرص ومتغير جودة الخدمة بلغت قيمتها (**418)، عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استكشاف الفرص و جودة الخدمة والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استكشاف الفرص و جودة الخدمة) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استكشاف الفرص ومتغير جودة الخدمة بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ان ظهور مستوى مرتفع لاستكشاف الفرص لدى عينة البحث يساهم في زيادة جودة الخدمة لدى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استغلال الفرص و جودة الخدمة

يظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استغلال الفرص ومتغير جودة الخدمة بلغت قيمتها (**711)، عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استغلال الفرص و جودة الخدمة والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استغلال الفرص و جودة الخدمة) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استغلال الفرص ومتغير جودة الخدمة بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ان زيادة استغلال الفرص لدى عينة البحث يساهم في زيادة مستوى جودة الخدمة المتوفرة لدى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث .

الجدول (29)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التسويقية و جودة الخدمة

		استكشاف	استغلال	جودة الخدمات
استكشاف	Pearson Correlation	1	.473**	.418**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	106	106	106
استغلال	Pearson Correlation	.473**	1	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	106	106	106
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.418**	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	106	106	106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.23

3. الفرضية الرئيسية الثالثة :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية و جودة الخدمة)

تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط المرونة التسويقية والمتغير المعتمد جودة الخدمة بأبعاده إذ يظهر الجدول (30) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير المرونة التسويقية ومتغير جودة الخدمة. إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (**.666) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير المرونة التسويقية ومتغير جودة الخدمة، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية وجودة الخدمة).

الجدول (30)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المرونة التسويقية وجودة الخدمة

Correlations			
		المرونة التسويقية	جودة الخدمة
المرونة التسويقية	Pearson Correlation	1	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين المرونة التسويقية وجودة الخدمة بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط المرونة التسويقية بتعزيز جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة المشاركة وجودة الخدمة

يظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد مرونة المشاركة ومتغير جودة الخدمة بلغت قيمتها (**514)، عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد مرونة المشاركة وجودة الخدمة والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة المشاركة وجودة الخدمة) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد مرونة المشاركة ومتغير جودة الخدمة بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ارتفاع مستوى مرونة المشاركة لدى عينة البحث يساهم في زيادة جودة الخدمة لدى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة التفاعل و جودة الخدمة

يظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد مرونة التفاعل ومتغير جودة الخدمة بلغت قيمتها (**605). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة قيمة ((Sig. 2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد مرونة التفاعل و جودة الخدمة والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة التفاعل و جودة الخدمة)

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد مرونة التفاعل ومتغير جودة الخدمة بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ان مرونة التفاعل لدى عينة البحث تساهم في زيادة مستوى جودة الخدمة المتوفرة لدى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة التنفيذ و جودة الخدمة

يظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد مرونة التنفيذ ومتغير جودة الخدمة بلغت قيمتها (**658). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة قيمة ((Sig. 2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد مرونة التنفيذ و جودة الخدمة والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة التنفيذ و جودة الخدمة) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد مرونة التنفيذ ومتغير جودة الخدمة بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية ، وتشير الى ان مرونة التنفيذ لدى عينة البحث تساهم في زيادة مستوى جودة الخدمة المتوفرة لدى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث.

الجدول (31)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة التسويقية وجودة الخدمة

		مرونة مشاركة	مرونة تفاعل	مرونة تنفيذ	جودة الخدمات
مرونة مشاركة	Pearson Correlation	1	.736**	.610**	.514**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	106	106	106	106
مرونة تفاعل	Pearson Correlation	.736**	1	.638**	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	106	106	106	106
مرونة تنفيذ	Pearson Correlation	.610**	.638**	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	106	106	106	106
جودة خدمات	Pearson Correlation	.514**	.605**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	106	106	106	106

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23

ثانياً - فرضيات التأثير:

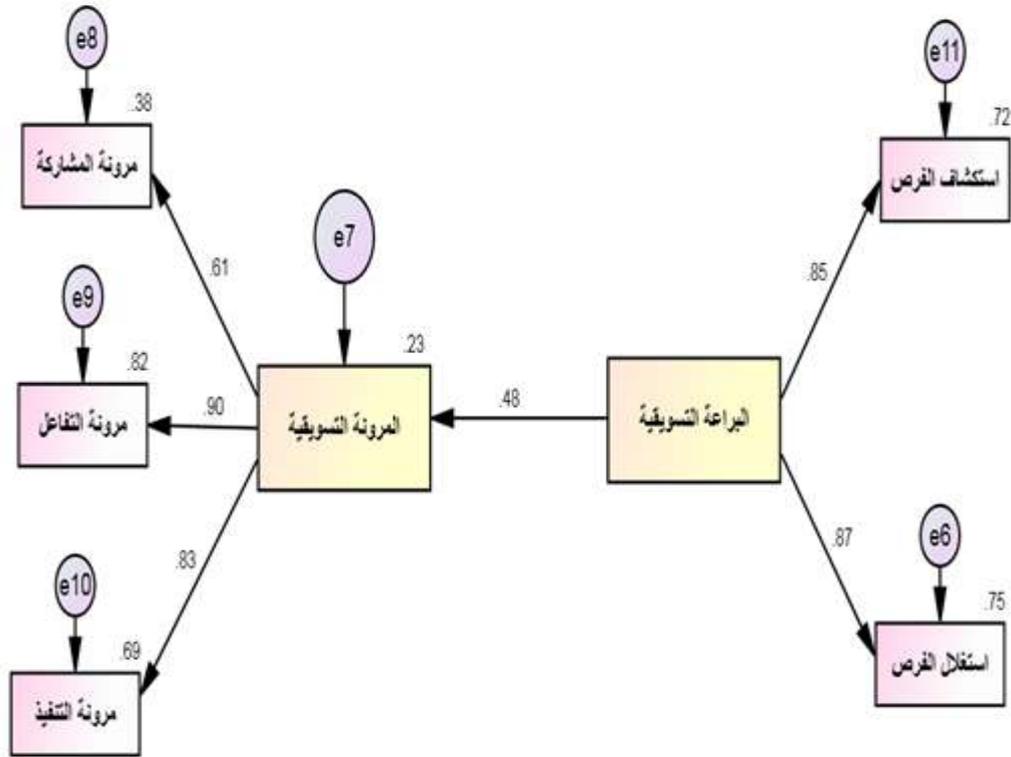
تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر، إذ سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة وغير المباشر (النموذج الوسيط) من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استعمال برنامج (Amos. V.23). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذي اتجاهين، ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من التأثير (Muller et al., 2005:852) وكما يأتي:

4- الفرضية الرئيسية الرابعة :

(يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التسويقية في المرونة التسويقية)

يمثل الشكل (26) الأ نموذج الهيكلية للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (البراعة التسويقية) والمتغير الوسيط (المرونة التسويقية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتتمثل التأثير اما القيمة الظاهرة اعلى متغير المرونة التسويقية فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير البراعة التسويقية قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة التسويقية في مستشفى الكفيل التخصصي اما النسبة المتبقية والبالغة (77%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

كما يتضح من خلال الجدول (32) قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.484) إذ إن زيادة مستويات توافر البراعة التسويقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات المرونة التسويقية بنسبة (48%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات الأ نموذج الهيكلية للتأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة من فرضيات التأثير .



الشكل (26)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

كما يوضح الجدول (32) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات الأنموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (32)

تقديرات انموذج التأثير للبراعة التسويقية في المرونة التسويقية

المتغيرات والابعاد	المتغيرات	المسار	R.S.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة التسويقية	البراعة التسويقية	<---	.484	.674	.119	5.664	***
مرونة المشاركة	المرونة التسويقية	<---	.614	.511	.064	7.980	***
مرونة التنفيذ	المرونة التسويقية	<---	.831	.822	.054	15.308	***
مرونة التفاعل	المرونة التسويقية	<---	.905	1.060	.049	21.791	***
استغلال الفرص	البراعة التسويقية	<---	.868	1.043	.058	17.893	***
استكشاف الفرص	البراعة التسويقية	<---	.849	.957	.058	16.434	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SDSS v.23

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

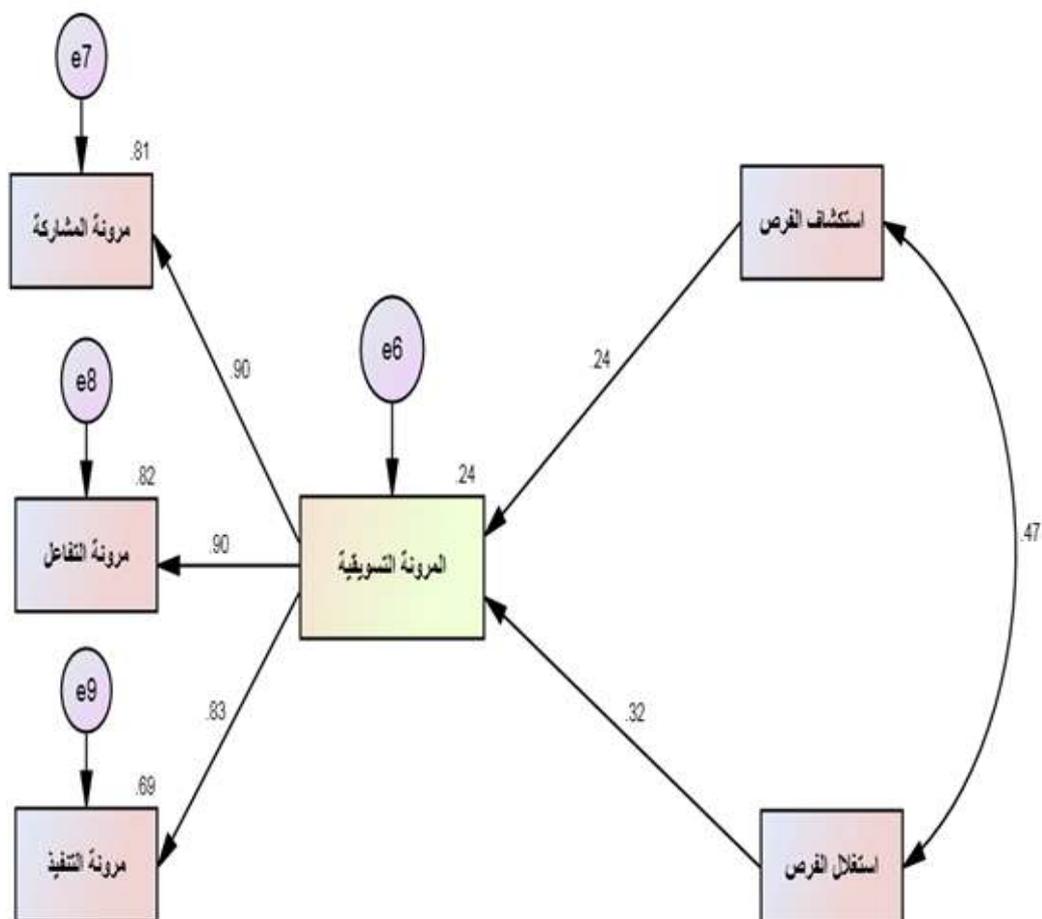
أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في المرونة التسويقية

إعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (البراعة التسويقية) في المتغير الوسيط (المرونة التسويقية) على الأنموذج الهيكلي (Structural Model) وباستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos V.23)، والشكل (27) يمثل الأنموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح أبعاد المتغير المستقل (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) والمتغير الوسيط (المرونة التسويقية) إذ تمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد التأثير اما القيمة الظاهرة اعلى متغير المرونة التسويقية فتمثل معامل التفسير(معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بأن أبعاد متغير البراعة التسويقية قادرة على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة التسويقية في مستشفى الكفيل التخصصي اما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

كما يتضح من خلال الجدول (33) قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد استكشاف الفرص ومتغير المرونة التسويقية والبالغ ($\beta= 0.240$, $P < .01$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. كانت اكبر من (1.96) إذ بلغت (2.480) وهي تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلية لتأثير استكشاف الفرص في متغير المرونة التسويقية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد البراعة التسويقية في المرونة التسويقية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستغلال الفرص و المرونة التسويقية

يعرض الشكل (27) والجدول (33) نتائج تأثير استغلال الفرص ومتغير المرونة التسويقية وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد استغلال الفرص سيكون له تأثير ايجابي في مستوى المرونة التسويقية في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث ، إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد استغلال الفرص بلغ ($\beta= 0.323$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.328) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلية لتأثير استغلال الفرص في المرونة التسويقية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد البراعة التسويقية في المرونة التسويقية.



الشكل (27)
 المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية
 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

الجدول (33)

تقديرات انموذج التأثير لأبعاد البراعة التسويقية في المرونة التسويقية

المغير والابعاد	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة التسويقية	<---	استكشاف الفرص	.240	.297	.120	2.480	.013
المرونة التسويقية	<---	استغلال الفرص	.323	.374	.112	3.328	***
مرونة المشاركة	<---	المرونة التسويقية	.902	1.118	.052	21.371	***
مرونة التفاعل	<---	المرونة التسويقية	.905	1.060	.049	21.791	***
مرونة التنفيذ	<---	المرونة التسويقية	.831	.822	.054	15.308	***

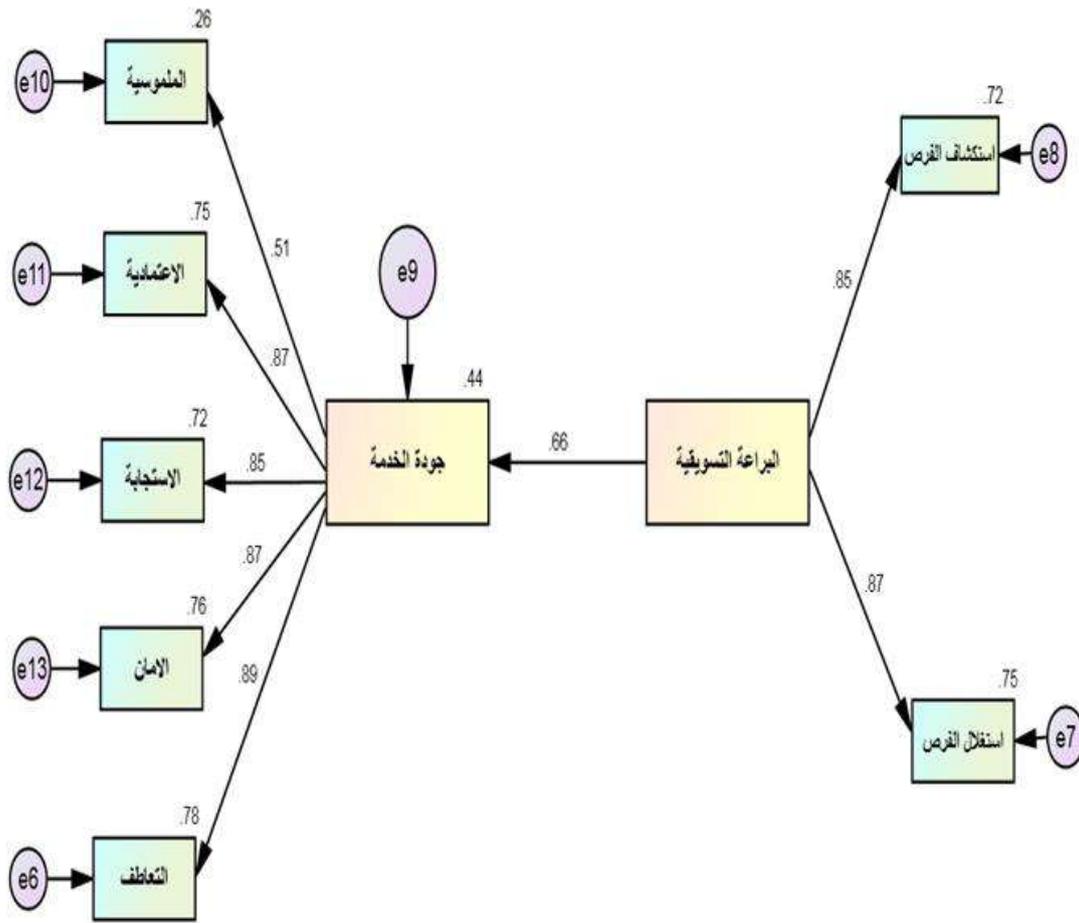
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23

5- الفرضية الرئيسية الخامسة :

(يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للبراعة التسويقية في جودة الخدمة)

يمثل الشكل (28) هو الأنموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (البراعة التسويقية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل التأثير اما القيمة الظاهرة اعلى متغير جودة الخدمة فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير البراعة التسويقية قادر على تفسير ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي اما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

كما يتضح من خلال الجدول (34) قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.663). إذ إن زيادة مستويات توافر البراعة التسويقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات جودة الخدمة بنسبة (66%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.



شكل (28)
 المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية
 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

كما يوضح الجدول (34) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات الأنموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب .

الجدول (34)

تقديرات أنموذج التأثير للبراعة التسويقية في جودة الخدمة

المتغيرات والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة	<---	البراعة التسويقية	.663	.677	.075	9.065	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التسويقية	.849	.957	.058	16.434	***
استغلال الفرص	<---	البراعة التسويقية	.868	1.043	.058	17.893	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة	.514	.868	.142	6.133	***

المتغيرات والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة	.866	1.091	.061	17.748	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة	.851	1.043	.063	16.595	***
الامان	<---	جودة الخدمة	.874	.956	.052	18.421	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة	.886	1.004	.051	19.551	***

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.23

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة الفرضيات الفرعية الآتية:

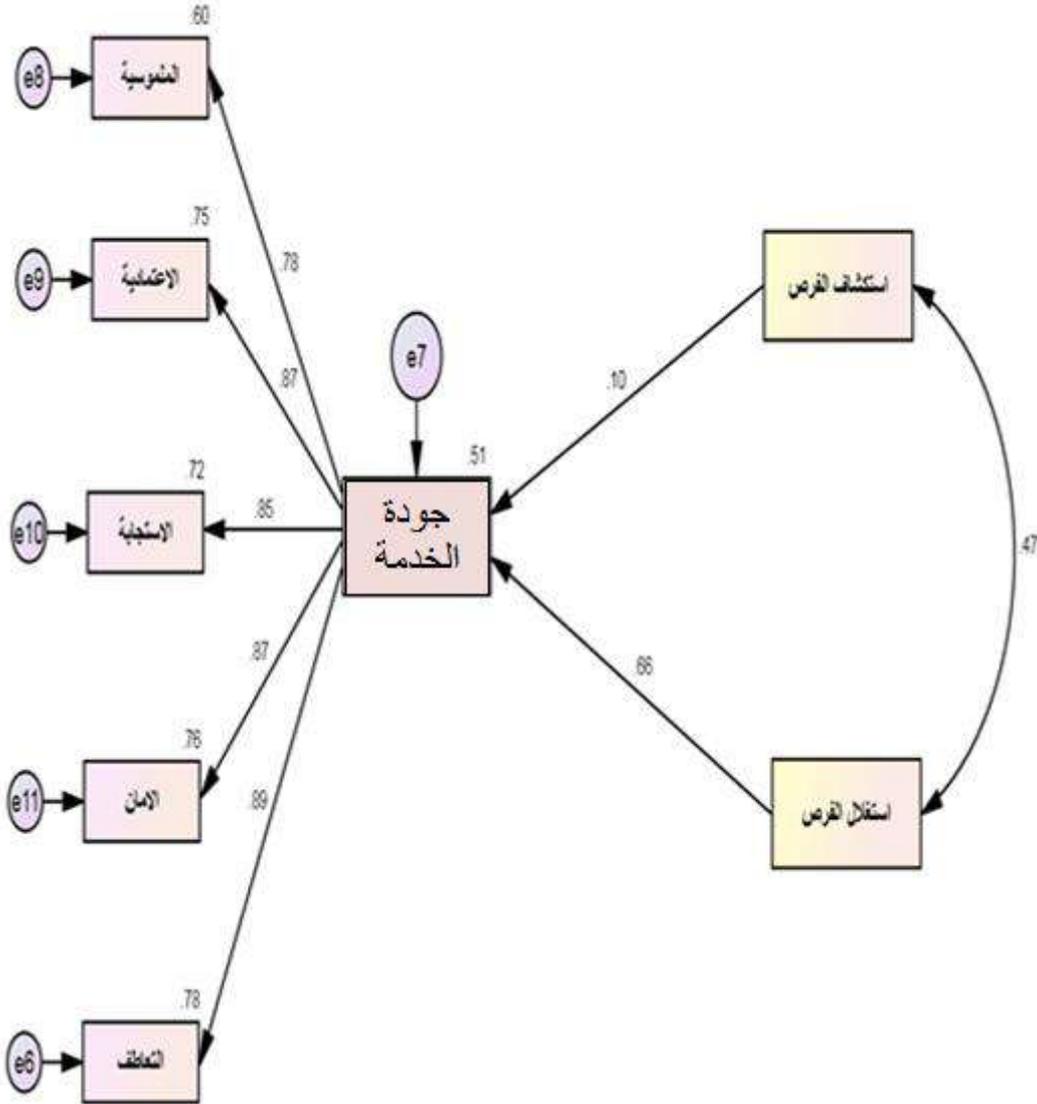
أ. الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في جودة الخدمة

إعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (البراعة التسويقية) في المتغير المعتمد (جودة الخدمة) على الأنموذج الهيكلي (Structural Model) وباستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.23)، إذ يمثل الشكل (29) الأنموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل التأثير اما القيمة الظاهرة اعلى متغير جودة الخدمة فتمثل معامل التفسير(معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بأن أبعاد متغير البراعة التسويقية قادرة على تفسير ما نسبته (51%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي اما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث. كما يتضح من خلال الجدول (35) قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد استكشاف الفرص ومتغير جودة الخدمة والبالغ ($P > .05$, $\beta = 0.105$). هي قيمة موجبة الا انها غير معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. كانت اقل من (1.96) إذ بلغت (1.357) وهي لا تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات انموذج الهيكلي لتأثير استكشاف الفرص في جودة الخدمة ترفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد البراعة التسويقية ومتغير جودة الخدمة .

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستغلال الفرص في جودة الخدمة

يعرض الشكل (29) والجدول (35) نتائج تأثير استغلال الفرص في جودة الخدمة وتشير هذه النتائج بان بُعد استغلال الفرص له تأثير ايجابي في مستوى جودة الخدمة في مستشفى الكفيل

التخصصي عينة البحث ، إذ ان تأثير بُعد استغلال الفرص بلغ ($\beta = 0.661$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (8.555) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لتأثير استغلال الفرص في جودة الخدمة تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد البراعة التسويقية في جودة الخدمة.



الشكل (29)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الخامسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

الجدول (35)

تقديرات نموذج التأثير لأبعاد متغير البراعة التسويقية في جودة الخدمة

المتغير والابعاد	المسار	الابعاد والمتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة	<---	استكشاف الفرص	.105	.095	.070	1.357	.175
جودة الخدمة	<---	استغلال الفرص	.661	.562	.066	8.555	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة	.851	1.043	.063	16.595	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة	.776	.906	.072	12.591	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة	.866	1.091	.061	17.748	***
الامان	<---	جودة الخدمة	.874	.956	.052	18.421	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة	.886	1.004	.051	19.551	***

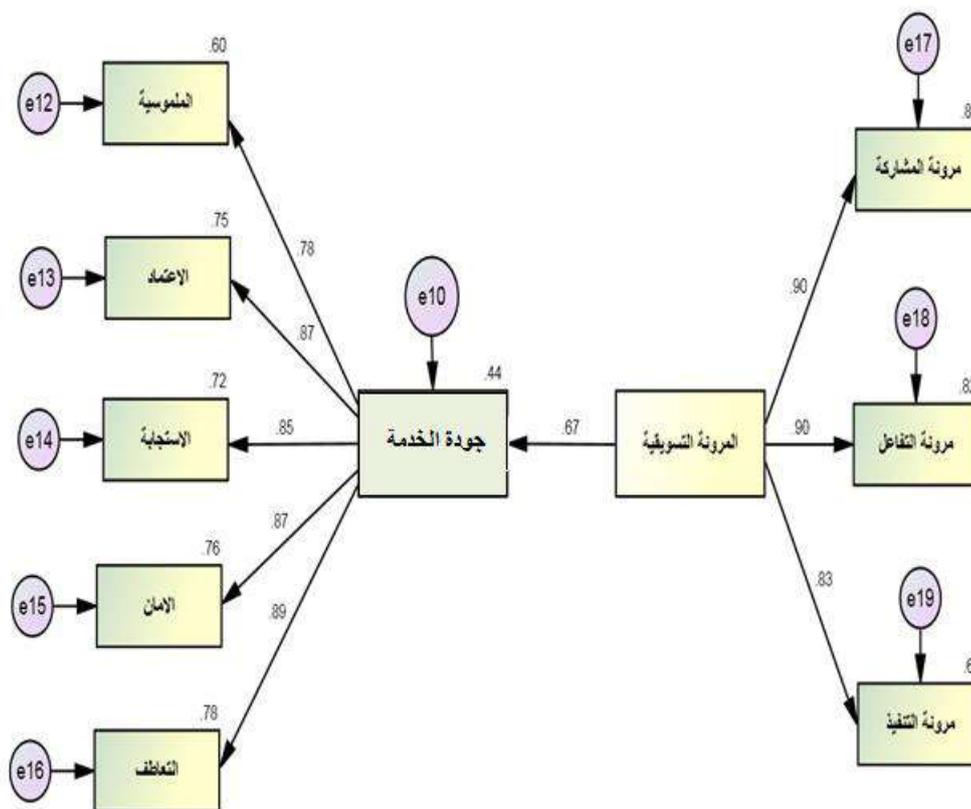
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

6 - الفرضية الرئيسية السادسة :

(يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمرونة التسويقية في جودة الخدمة)

يمثل الشكل (30) الأنموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير الوسيط (المرونة التسويقية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد فتمثل التأثير اما القيمة الظاهرة اعلى متغير جودة الخدمة فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير المرونة التسويقية قادر على تفسير ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي اما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

كما يتضح من خلال الجدول (36) قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.666). إذ إن زيادة مستويات توافر المرونة التسويقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات جودة الخدمة بنسبة (67%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير المتغير الوسيط في المتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.



الشكل (30)
 المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية
 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

كما يوضح جدول (36) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات الأنموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (36)

تقديرات انموذج التأثير للمرونة التسويقية في جودة الخدمة

المتغيرات والابعاد	المسار	المتغيرات والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة	<---	المرونة التسويقية	.666	.488	.053	9.142	***
الاعتماد	<---	جودة الخدمة	.866	1.091	.061	17.748	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة	.851	1.043	.063	16.595	***
الامان	<---	جودة الخدمة	.874	.956	.052	18.421	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة	.886	1.004	.051	19.551	***

المتغيرات والابعاد	المسار	المتغيرات والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة المشاركة	<---	المرونة التسويقية	.902	1.118	.052	21.371	***
مرونة التفاعل	<---	المرونة التسويقية	.905	1.060	.049	21.791	***
مرونة التنفيذ	<---	المرونة التسويقية	.831	.822	.054	15.308	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة	.776	.906	.072	12.591	***

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

وتتبنق من الفرضية الرئيسية السادسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة المشاركة في جودة الخدمة

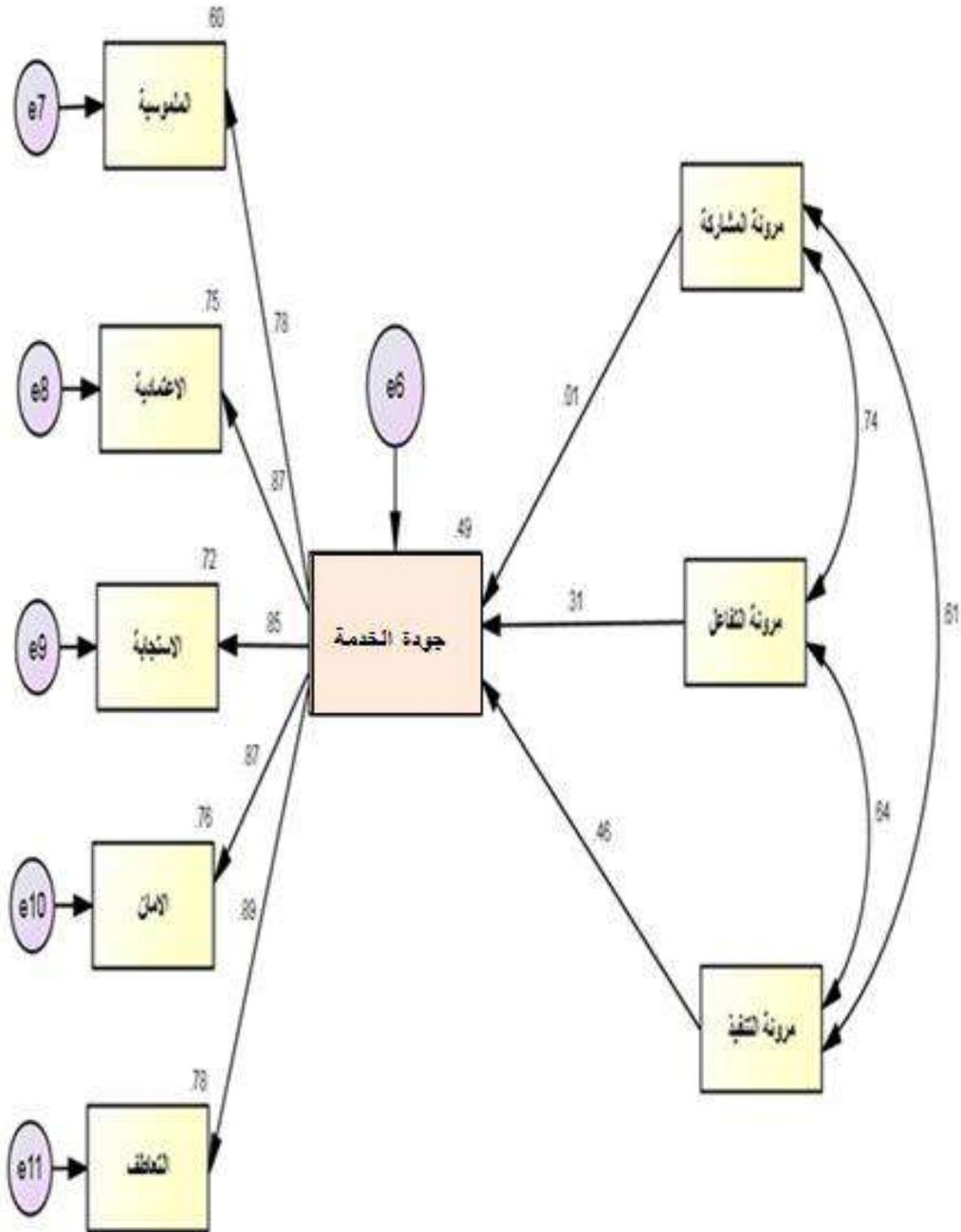
إعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير المباشر للمتغير الوسيط (المرونة التسويقية) في المتغير المعتمد (جودة الخدمة) على الأنموذج الهيكلي (Structural Model) وباستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.23)، إذ يمثل الشكل (31) الأنموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح ابعاد المتغير الوسيط (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة) إذ تمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد التأثير اما القيمة الظاهرة اعلى متغير جودة الخدمة فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بأن أبعاد متغير المرونة التسويقية قادرة على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي اما النسبة المتبقية والباغة (51%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث. كما يتضح من خلال الجدول (37) قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد مرونة المشاركة ومتغير جودة الخدمة والبالغ ($P > .05$, $\beta = 0.008$). هي قيمة موجبة إلا أنها غير معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. كانت اقل من (1.96) إذ بلغت (0.79) وهي لا تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لتأثير مرونة المشاركة في جودة الخدمة ترفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد المرونة التسويقية في جودة الخدمة .

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التفاعل في جودة الخدمة

يعرض الشكل (31) والجدول (37) نتائج تأثير مرونة التفاعل في جودة الخدمة وتشير هذه النتائج بان بُعد مرونة التفاعل له تأثير ايجابي في مستوى جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث . إذ إن تأثير بُعد مرونة التفاعل بلغ $(\beta = 0.308 , P < . 01)$ وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.803) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لتأثير مرونة التفاعل في جودة الخدمة تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد المرونة التسويقية في جودة الخدمة .

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التنفيذ في جودة الخدمة

يعرض الشكل (31) والجدول (37) نتائج تأثير مرونة التنفيذ في جودة الخدمة وتشير هذه النتائج بان بُعد مرونة التنفيذ سيكون له تأثير ايجابي في مستوى جودة الخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث . إذ إن تأثير بعد مرونة التنفيذ بلغ $(\beta = 0.457 , P < . 01)$ وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (4.865) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96 > C.R.)، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث ، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لتأثير مرونة التنفيذ في جودة الخدمة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد المرونة التسويقية في جودة الخدمة .



الشكل (31)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية السادسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

الجدول (37)

تقديرات نموذج التأثير للمرونة التسويقية في جودة الخدمة

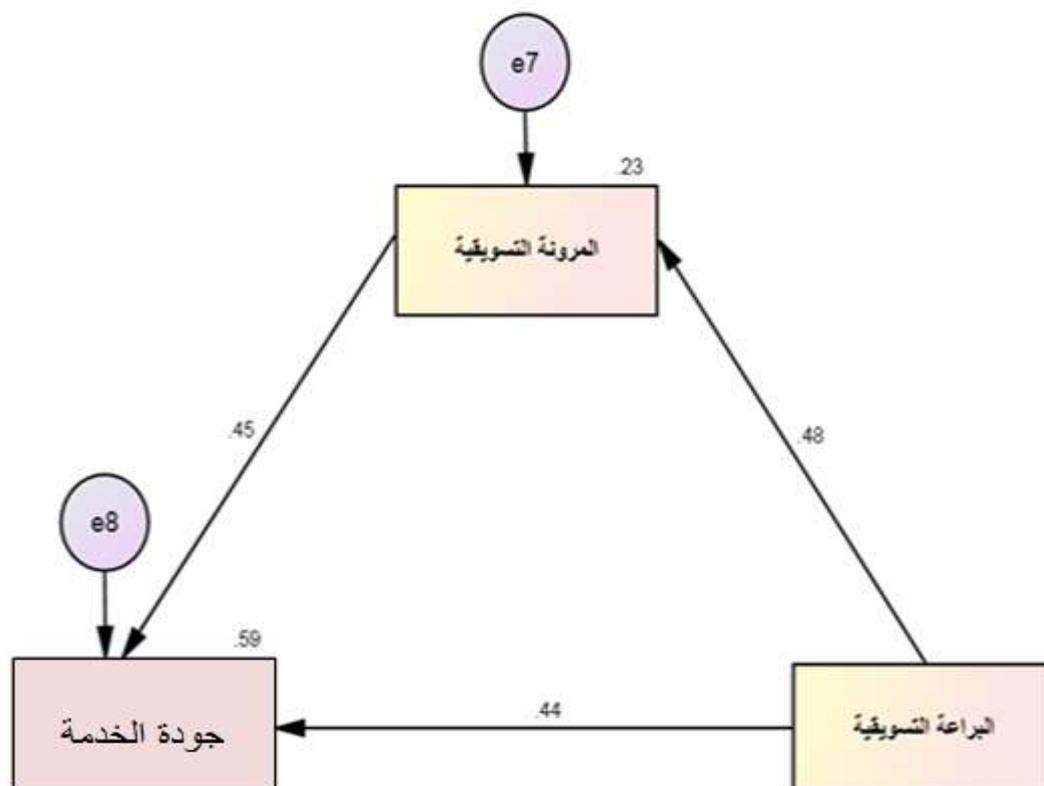
الابعاد والمتغيرات	المسار	الابعاد والمتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة	<---	مرونة المشاركة	.008	.005	.063	.079	.937
جودة الخدمة	<---	مرونة التفاعل	.308	.193	.069	2.803	.005
جودة الخدمة	<---	مرونة التنفيذ	.457	.338	.070	4.865	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة	.851	1.043	.063	16.595	***
الامان	<---	جودة الخدمة	.874	.956	.052	18.421	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة	.886	1.004	.051	19.551	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة	.776	.906	.072	12.591	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة	.866	1.091	.061	17.748	***

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

7- الفرضية الرئيسية السابعة :

تتعلق الفرضية السابعة باختبار الدور الوسيط للمرونة التسويقية في العلاقة بين البراعة التسويقية و جودة الخدمة، إذ تنص الفرضية (يزداد تأثير البراعة التسويقية في جودة الخدمة من خلال الدور الوسيط للمرونة التسويقية)

لغرض قيام الباحث باختبار مدى تأثير البراعة التسويقية في جودة الخدمة من خلال المتغير الوسيط (المرونة التسويقية) إعتد الباحث في اختبار التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستعمال معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استعمال برنامج (Amos V.23) ويوضح الشكل (32) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) التأثير المباشر للمتغير المستقل (البراعة التسويقية) في المتغير التابع (جودة الخدمة) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (البراعة التسويقية) والمتغير الوسيط (المرونة التسويقية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة).



الشكل (32) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة
 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

إذ يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير البراعة التسويقية في جودة الخدمة ضمن اختبار الأنموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (32) والجدول (38) إذ بلغت قيمته $(\beta=0.445, P < .01)$ ، اما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (39) والذي بلغ (0.218) مما يوضح وجود تأثير غير مباشر للبراعة التسويقية في جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية .

الجدول (38)

مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المتغيرات	المتغيرات	المسار	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة التسويقية	البراعة التسويقية	<---	.484	.674	.119	5.664	***
جودة الخدمة	المرونة التسويقية	<---	.451	.330	.052	6.347	***
جودة الخدمة	البراعة التسويقية	<---	.445	.454	.072	6.262	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

الجدول (39)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
البراعة التسويقية---<جودة الخدمة	.445	-	0.663	0.59
البراعة التسويقية---<المرونة التسويقية ---<جودة الخدمة	-	0.218		

المصدر : إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في البراعة التسويقية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.445) في جودة الخدمة وبشكل غير مباشر من خلال المرونة التسويقية بمقدار (0.218) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر (0.663)، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها الجدول (39) فضلا عن معامل C.R. الذي بلغت قيمته اكبر من قيمة (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.59). وهذا يعني ان البراعة التسويقية والمرونة التسويقية تفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمات، واما النسبة المتبقية البالغة (41%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للبراعة التسويقية في جودة الخدمة ، وتأثير غير مباشر للبراعة التسويقية في جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث.

وبحسب ما اشار له (Baron & Kenny, 1986:1177) فإن النتائج المذكورة آنفا لا تكون ذات دلالة معنوية إلا بعد اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفا، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لإجراء هذا الاختبار (*) والتي تعرض نتائجه في الجدول (40) ، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط ، وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات غير المعيارية (Unstandrized Coefficients) والاطفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value) ،

(*) متوفر على النت فقط يدخل الباحث البيانات المطلوبة ويضغط كلمة حساب تخرج النتائج

وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (1.96) فإن هذا يشير أن المتغير هو متغير وسيط أي أن وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل. ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (40) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1) لان قيمة (Z-Value) له كانت أكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بأن التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية وذلك لتوسط متغير المرونة التسويقية العلاقة بين البراعة التسويقية وجودة الخدمة. ونتيجة لذلك تقبل الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص (يزداد تأثير البراعة التسويقية في جودة الخدمة من خلال الدور الوسيط للمرونة التسويقية)

الجدول (40)

نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير المرونة التسويقية بين البراعة التسويقية وجودة الخدمة

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs	Path
P < .01	4.824 **	$I = 0.674$ $3 = 0.488$ $Sa = 0.119$ $Sb = 0.053$	البراعة التسويقية-المرونة التسويقية-جودة الخدمة

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

s_a = standard error of a

s_b = standard error of b

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

استكمالاً للبناء المنهجي المعتمد من الضروري الخروج باستنتاجات وتوصيات تبين أهم المعطيات التي أسفرت عنها نتائج التحليلات الإحصائية ، إذ جاء هذا الفصل بمبحثين، يتناول الأول استنتاجات البحث، في حين خصص الثاني للتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة :

يضمُّ هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وفقا للنتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها باستعمال مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصاءات والتي يمكن حصرها بالآتي:

أولاً: الاستنتاجات ذات الصلة بالمتغير المستقل (البراعة التسويقية)

1. ادراك إدارة المستشفى المبحوثة بشكل كبير لمتغير البراعة التسويقية ، ويظهر ذلك من خلال تركيزها على ادخال اليات لتطوير وتحسين خدماتها للبقاء اطول مدة ممكنة في الاسواق .
2. اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة باستكشاف الفرص التسويقية وأهمها فيما يتعلق بالاستجابة السريعة لكافة التغيرات الحاصلة في الاسواق لتحقيق التفوق التنافسي، فضلا عن اهتمامها بالأفكار الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة عن طريق تحفيز نشاط دائرة البحث والتطوير .
3. السعي الجاد لإدارة المستشفى المبحوثة باستغلال الفرص التسويقية وأهمها فيما يتعلق بتحسين الانشطة والخدمات التسويقية لخلق قيمة لها وللزبائن على حد سواء ، فضلا عن حرصها على توفير الخدمات المطلوبة للمرضى بالمكان والزمان المناسبين.

ثانياً : الاستنتاجات ذات الصلة بالمتغير الوسيط (المرونة التسويقية)

1. إدراك إدارة المستشفى المبحوثة بشكل كبير لمتغير المرونة التسويقية ، ويظهر ذلك من خلال اعتمادها اساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة في تحسين مستوى خدماتها المقدمة .
2. اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة بشكل جيد بمرونة المشاركة ، وأهمها ما يتعلق بما يقدمه المرضى من مقترحات لتحسين اداء عملها ، فضلا عن اعتمادها عليهم فيما يتعلق بتقييمات السوق .
3. الاهتمام الجيد من إدارة المستشفى المبحوثة بمرونة التفاعل وابرزها فيما يتعلق بالتواصل المباشر والمستمر مع المرضى لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم .

4. اهتمام المستشفى إدارة المبحوثة بشكل جيد بمرونة التنفيذ وأبرزها فيما يتعلق بتطوير وتحسين عملياتها التسويقية والانتاجية باقل الكلف الممكنة ، فضلا عن سعيها لامتلاك قدرات ومهارات كفوءة قادرة على تلبية متطلبات المرضى .

ثالثاً : الاستنتاجات ذات الصلة بالمتغير المعتمد (جودة الخدمة)

1. ادراك إدارة المستشفى المبحوثة بشكل كبير لمتغير جودة الخدمة ، ويظهر ذلك من خلال امتلاكها تجهيزات طبية ومعدات حديثة ذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة.
2. وجود اهتمام كبير من إدارة المستشفى المبحوثة في اظهار ملموسية خدماتها وخاصة فيما يتعلق بتحفيز العاملين على اظهار الاحترام والتعامل بلطف مع المرضى . فضلا عن حرصها بضرورة عدم ارتكاب العاملين للأخطاء عند تقديم الخدمة اليهم .
3. حرص إدارة المستشفى المبحوثة في اعتمادية خدماتها المقدمة وخاصة فيما يتعلق بتوفير الخدمة الى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما أعلن عنها ، فضلا عن حرصها على استدامة السجلات والفواتير الخالية من الأخطاء .
4. استجابة مقدمي الخدمة في المستشفى المبحوثة بتلبية طلبات المرضى ، من خلال التركيز على قياس مستوى الرضا لديهم اتجاه الخدمات التي تقدمها ، فضلا عن سعي إدارتها الجدي للنظر في مشاكل ومقترحات المرضى .
5. قدرة إدارة المستشفى المبحوثة في تعزيز بُعد الامان من خلال التزامها بالمعايير الصحية عند توفير الخدمة المطلوبة ، فضلاً عن حرصها على تدريب العاملين لتقديم النصح والإرشاد للمرضى عند اختيار الخدمة .
6. هناك اهتمام جيد من إدارة المستشفى المبحوثة لبُعد التعاطف مع المرضى من خلال حرصها على أداء الخدمة في أوقات ملائمة لمتطلباتهم ، فضلا عن اهتمامها بتطوير مهارات التواصل لدى العاملين من اجل تحقيق علاقات مستدامة ايجابية معهم .

المبحث الثاني

التوصيات

توطئة :

بناءً لما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإنه في الوقت ذاته خلّص إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في رفع مستوى جودة خدمة المنظمات بشكل عام والمستشفى المبحوثة بشكل خاص وفقاً لمتغيرات البحث وجاءت التوصيات على النحو الآتي:

أولاً: التوصيات ذات الصلة بالمتغير المستقل (البراعة التسويقية)

1. زيادة اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة بتفعيل اليات تطبيق البراعة التسويقية من خلال مراقبة حركية البيئة الخارجية نتيجة عمليات المنافسين لاكتساب القدرة على التكيف المستمر وذلك لغرض تحقيق الاستقرار التسويقي والبقاء أطول مدة ممكنة في المنافسة الخارجية.
2. تعزيز استكشاف الفرص بهدف الاستعداد والتكيف مع الأسواق ، ويتم ذلك من خلال سعي إدارة المستشفى المبحوثة الى جعل استكشاف الفرص الجديدة من اولويات عملها.
3. زيادة جهود إدارة المستشفى المبحوثة بتحسين قدراتها التسويقية من أجل استغلال الفرص المتاحة في الاسواق ، وذلك باستعمال أساليب تسويقية متنوعة تساعد على جذب واستقطاب المرضى .

ثانياً : التوصيات ذات الصلة بالمتغير الوسيط (المرونة التسويقية)

1. تعزيز مفهوم المرونة التسويقية وتطبيقاتها في المستشفى المبحوثة ، وذلك لأهميتها ودورها في زيادة قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة السريعة للمتغيرات بالأسواق الحالية والمستقبلية ، وبما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة.
2. ضرورة زيادة الاهتمام بمبدأ مرونة المشاركة من خلال مساهمة المرضى في حل بعض المشاكل التسويقية التي تواجه المستشفى ، وذلك لما يمثله من دعم للقرارات التسويقية المنسجمة مع متطلباتهم .
3. يتوجب على المستشفى المبحوثة الاهتمام بشكل اكبر في التفاعل مع المرضى والانفتاح على المجتمع من خلال عقد ندوات حوارية مستمرة معهم لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم حول اداء عملها .

4. زيادة قدرة إدارة المستشفى المبحوثة على استيعاب وتنفيذ متطلبات المرضى من خلال تبسيط اجراءات عملها الادارية والتسويقية وفقاً لتلك المتطلبات والاسواق المستهدفة .

ثالثاً : التوصيات ذات الصلة بالمتغير المعتمد (جودة الخدمة)

1. ضرورة زيادة تركيز إدارة المستشفى المبحوثة على ابعاد جودة الخدمة لما لها من تأثير كبير على رضا المرضى وولائهم ، وذلك من أجل استقطاب مرضى جدد، فضلاً عن القيام بأجراء تحسينات مستمرة لإشباع حاجات ورغبات المرضى الحاليين.
2. ضرورة الاهتمام بخلق مناخ تنظيمي سليم داخل المستشفى المبحوثة ، عن طريق إيجاد قنوات اتصال متنوعة وفعالة تسمح بتبادل الخبرات وتشجع على الإبداع .
3. زيادة اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة بتوفير الخدمات دون التمييز بين مريض وآخر ، من خلال اعتماد استقصاء مؤحد يتضمن تشخيص أهم السلبيات والايجابيات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة ، بما يساهم في تعزيز القيمة المدركة للمريض والعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمة التي يحصل عليها بالموصفات والمعايير العالمية .
4. زيادة اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة بتوفير المعلومات الدقيقة عن مواعيد تقديم الخدمة الى المرضى والاعلان عن ذلك من خلال وسائل الاعلان ومواقع التواصل الاجتماعي .
5. ضرورة تعزيز الاهتمام من إدارة المستشفى المبحوثة بالعاملين فهم المدخل السليم لضمان جودة الخدمة ومصدر رئيس لبناء علاقة طويلة الأمد بين المستشفى ومرضاها ، من خلال اتباع برامج تحفيز تشجيعية ودعم المبدعين منهم.
6. ضرورة زيادة الاهتمام بتقديم خدمات جديدة مستوحاة من التشخيص الدقيق لاحتياجات ورغبات المرضى وبما يحقق التفوق على المنافسين . من خلال الاطلاع على اخر ما توصلت اليه المستشفيات المماثلة والقطاع الصحي العالمي من ابتكار للخدمات الصحية.

المقترحات المستقبلية

إجراء بحوث مشابهة للبحث الحالي في قطاعات مختلفة ومقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي وتحليل وتفسير التشابه او الاختلاف لمعرفة مدى امكانية إعمال النتائج في بيئة منظمات الاعمال الاخرى.

المصادر

أولاً: العربية

القرآن الكريم

أ- الكتب

1. البرق، عباس، و المعلا، عايد، و سليمان، أمل، (2013)، التحليل الاحصائي، اثناء النشر والتوزيع، عمان، الاردن .
2. البكري، ثامر ياسر، (2011)، ادارة التسويق، الطبعة الرابعة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
3. الدرادكة، مأمون و شيلي، طارق، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. الضمور، هاني حامد، (2008)، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
5. الطائي، حميد عبد النبي، والعلاق، بشير عباس، (2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .

ب- المجلات والدوريات

1. الإبراهيمي، إحسان عبد الامير عزيز، (2018)، تأثيري الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية : دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية و منتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العدد (22) .
2. بن عيشاوي، أحمد، (2013)، قياس أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء: دراسة ميدانية لخدمات الهاتف النقال المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث (موبليس، جيزي و أوريدو) بمدينة ورقلة جنوب الجزائر، مجلة الباحث العدد 14.
3. حمادي، سعد فرج، (2016)، تأثير توقعات الزبائن وإدراكاتهم في جودة الخدمة دراسة ميدانية، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهريين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 8، الصفحة 232-248.
4. رشيد، صالح عبد الرضا و جابر، ود نجاح، (2014)، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، الصفحة 6-32.
5. سلطان، وفاء، (2013)، أبعاد جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين دراسة تطبيقية في مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (5)، العدد (10).
6. الطائي، يوسف حجيم سلطان و العميدي، ضرغام علي مسلم، (2018)، اثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني : دراسة تحليلية في مصانع البان ابو غريب، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد (26) .

7. الطائي، يوسف حچيم و الذبحاوي، عامر عبد كريم و العلي، علي حميد هندي ، (2016) ، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 18، العدد 3، الصفحة 6 - 22 .
8. علي ، آري محمد و شرفاني ، دلمان خوشفي رمضان، (2017) ، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية - دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل ، مجلة الابتكار والتسويق ، العدد (4) الصفحة 1- 29 .
9. المعاضيدي، معن وعد الله و محمد ، ايمن جاسم ، (2011) ، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل، العدد 105.
10. الياسري ، اكرم و الخالدي ، عواد و الحميري ، بشار عباس ، (2013) اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق

ت- الرسائل والأطاريح الجامعية

1. أبو عكر ، فوزي فايز عودة ، (2016) ، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة "الغرفة التجارية الصناعية بغزة" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة .
2. أحلام ، دريدي ، (2014) ، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ، الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
3. بشارة ، محمد خليل ، (2018) ، دور البراعة التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية لمنظمات الاعمال- بحث مقارنة في شركات الهاتف النقال العراقية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. البياتي ، محمد مجول شكور ، (2018) ، التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فندق بابل الدولي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
5. الذبحاوي ، سناء جاسم محمد ، (2019) ، دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن معمل الحصيرة البلاستيكية في الناصرية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
6. الشمري ، عبير محمد مهدي ، (2019) ، التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز جودة الخدمة من خلال ممارسات ادارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

7. الشيخ ، بسمة وليد سليم ، (2010) ، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
8. عابدين ، محمد فوزي سالم ،(2006) ، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي نقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة .
9. العميدي ، ضرغام علي مسلم، (2018) ، دور المرونة التسويقية المستندة على القابليات الابداعية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني : دراسة تحليلية في مصانع البان ابو غريب ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
10. الكلابي ، امير نعمة مخيف،(2017)، بناء بصيرة الزبون على أساس التسويق الشمولي من خلال البراعة التسويقية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة .
11. نور الدين ، بوعنان ،(2007) ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .

ثانياً : الأجنبية

A- Books

- 1- Chandrupatla, T. R. (2009). *Quality and reliability in engineering*. Cambridge University Press New York, NY.
- 2- Dewberry, C. (2004) *Statistical Methods for Organizational Research: Theory and Practice*. Routledge, New York, 364.
- 3- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- 4- Heizer, J. H., & Render, B. (2008). *Operations management* (Vol. 1). Pearson Education India.
- 5- Heizer, J., Render, B., & Griffin, P. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (Second Can). Pearson Higher Ed.
- 6- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2010). *Services marketing: concepts, strategies, & cases*. Cengage learning .

- 7- Fasnacht, D. (2009). *Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration*. Springer Science & Business Media.
- 8- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford publications.
- 9- Kraner, J. (2018). *Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations: Analytical Solutions Toward Increasing Innovative Activity*. Springer.
- 10- Maier, J. (2015). *The Ambidextrous Organization: Exploring the New While Exploiting the Now*. Springer.
- 11- Mudie, P., & Pirrie, A. (2012). *Services marketing management*. Routledge. 3th Edition. Typeset by Charon Tec Ltd, Chennai, India.
- 12- Pallant, J. (2007) *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. 3rd Edition, McGraw Hill Open University Press, New York.
- 13- Phillip, K., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* 14th edition Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- 14- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. Prentice Hall: London.
- 15- Shridhara, B. (2010). *Total quality management: text and cases*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House .
- 16- Uma, S. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. In *book* (4th ed.). ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 17- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2016). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*.
- 18- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology*. World Scientific Publishing Company.
- 19- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Essentials of Services marketing*. World Scientific Publishing Company.
- 20- Zeithaml, V A, Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Service Marketing*. New York, US. McGraw-Hill. Sähköiset lähteet.

- 21- Zeithaml, Valarie A, Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Pandit, A. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Irwin/McGraw-Hill Boston.
- 22- Zeithaml, Valarie A, Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

B - Theisis

- 1- Bodwell, W. (2012). Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, A. 2000-2019-CSU Theses and Dissertations.
- 2- Ditzel, A. (2014). Using Ambidexterity to Achieve Service Excellence: A Practical Example of Vodafone in the German Telecommunication Market (Vol. 889). GRIN Verlag.
- 3- Elmayar, A. (2011). *Assessing the perceived service quality levels in the Libyan private and public banking sectors: a customer perspective*. Northumbria University.
- 4- Johnson, L. M. (2017). Measurement of service quality and customer satisfaction at a children's hospital in the Western Cape. Cape Peninsula University of Technology.
- 5- Josephson, Brett William. (2014). *The Effect of Marketing Strategy on Firm Financial Performance*. doctor of philosophy, Carson College of Business , Washington state University.
- 6- Nguyen, T. P. (2014). *Measuring customer satisfaction on perceived service quality: case mobile telecommunications service of Bouygues Telecom, France*.
- 7- Nohman, B. (2015). *Ambidexterity: A matter of size?: A single case study on ambidexterity in SMEs*. Master Thesis , Department of Management and Engineering, Linköping University.
- 8- Pai, A. (2007). *Overcoming the Innovator's Dilemma through Organisational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry*. University of Nottingham.
- 9- Yu, Y. (2010). *Ambidexterity: The Simultaneous Pursuit of Service and Sales Goals in Retail Banking, PhD thesis, Australian School of Business, The University of New South Wales*.

- 10- Zhang, J. (2009). An Investigation into the Guests' Perceived Service Quality of the Bed and Breakfast and Guest House Market Industry in the Nelson Mandela Bay Area. Master's thesis. Nelson Mandela Metropolitan University.

C - Research & Studies

- 1- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1–8.
- 2- Adler, P., & Heckscher, C. (2013). The collaborative, ambidextrous enterprise. *Universia Business Review*, 40, 34–51.
- 3- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2017). *The value-rational organizational form as the context for distributed ambidexterity*.
- 4- Adler, P. S., Benner, M., Adler, P. S., Benner, M., James, D., Paul, J., Osono, E., Staats, B. R., & Takeuchi, H. (2009). Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), 99–113.
- 5- Affum-Osei, E., Adom Asante, E., Kwarteng Forkouh, S., & Abdul-Nasiru, I. (2019). Career adaptability and ambidextrous behavior among customer-service representatives: the role of perceived organizational support. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1–15.
- 6- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(1), 27–41.
- 7- Alpkın, L. ütfiha., Şanal, M., & Ayden, Y. ükse. (2012). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 461–468.
- 8- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- 9- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.

- 10- Attallah, N. F. (2015). Evaluation of perceived service quality provided by tourism establishments in Egypt. *Tourism and Hospitality Research*, 15(3), 149–160.
- 11- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability – Rigidity. *Journal of Marketing*, 69(October), 61–83.
- 12- Babic-Hodovic, V., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Imsirpasic, A. (2017). Perceived quality and corporate image in mobile services: the role of technical and functional quality. *South East European Journal of Economics and Business*, 12(1), 114–125.
- 13- Baio, G., & Blangiardo, M. (2008). Introduction to Bayesian modeling for the social sciences. *Best Practices in Quantitative Methods*, 509–534.
- 14- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- 15- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778–788.
- 16- Baumöl, U., Hollebeek, L., & Jung, R. (2016). Dynamics of customer interaction on social media platforms. *Electronic Markets*, 26(3), 199–202.
- 17- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21–37.
- 18- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- 19- Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493–516.
- 20- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.

- 21- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193–202.
- 22- Browne, S., & Cuddihy, L. (2011). Questioning the currency of marketing planning today. *Irish Marketing Review*, 21(1–2), 49–57.
- 23- Călin, G. (2012). Strategies for increasing marketing flexibility: An application of the service dominant logic. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 4(1), pages 685-689, May.
- 24- Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853- 878.
- 25- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472–490.
- 26- Combe, I. (2012). “Marketing and flexibility”: debates past, present and future. *European Journal of Marketing*. Vol. 46 No. 10, pp. 1257-1267.
- 27- Combe, I., Gylling, C., Elliott, R., & Toivonen, M. (2012). Co-creation of meaning as a prerequisite for market-focused strategic flexibility. *European Journal of Marketing*. Vol. 46 No. 10, pp. 1257-1267.
- 28- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- 29- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- 30- Du Plooy, T., & De Jager, J. (2007). Measuring tangibility and assurance as determinants of service quality for public health care in South Africa. *Professional Accountant*, 7(1), 96–111.
- 31- Dutta, S. K. (2013). Market Orientation Ambidexterity. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1). , p.54
- 32- El Saghier, N., & Nathan, D. (2013). Service quality dimensions and customers’ satisfactions of banks in Egypt. *Proceedings of 20th International Business Research Conference*, 13.

- 33- Fiset, J., & Dostaler, I. (2013). Combining old and new tricks: Ambidexterity in aerospace design and integration teams. *Team Performance Management*, 19(7–8), 314–330.
- 34- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is There a Dark Side of Ambidexterity? Implications of Dueling Sales and Service Orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379–392.
- 35- Geetha, R. (2015). *AND CONSTITUTIVE ELEMENTS OF AN ENTERPRISE Abstract*: 1(1), 1–12.
- 36- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- 37- Goossen, M. C., Bazzazian, N., & Phelps, C. (2012). Consistently Capricious: The Performance Effects of Simultaneous and Sequential Ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*, 2012(1), p. 16311.
- 38- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781–805.
- 39- Greenley, G. E., Hooley, G. J., Broderick, A. J., & Rudd, J. M. (2004). Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 163–182.
- 40- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
- 41- Gunther McGrath, R. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- 42- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- 43- Gurău, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. *The Marketing Review*, 9(3), 185–197.

- 44- Harmancioglu, N., Sääksjärvi, M., & Hultink, E. J. (2020). Cannibalize and combine? The impact of ambidextrous innovation on organizational outcomes under market competition. *Industrial Marketing Management*, 85, 44-57.
- 45- Haynes, K., & Fearfull, A. (2008). Exploring ourselves:: Exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management. *Pacific Accounting Review*, 20(2), 185–204.
- 46- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- 47- Heiskanen, E., Hyvönen, K., Niva, M., Pantzar, M., Timonen, P., & Varjonen, J. (2007). User involvement in radical innovation: are consumers conservative? *European Journal of Innovation Management*, 10(4):489-509
- 48- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988.
- 49- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- 50- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). *An introduction to structural equation modeling*. Family Science Review, 11, 1-15.
- 51- Hsieh, Y.-H., & Yuan, S.-T. (2010). Modeling service experience design processes with customer expectation management: A system dynamics perspective. *Kybernetes*, 39, 1128–1144.
- 52- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- 53- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286–1303.
- 54- Johnson, J. L., Lee, R. P.-W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74–89.

-
- 55- Josephson, Brett W, Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539–554.
- 56- Juan, G. C., Eugenia, S. M., & David, C. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.
- 57- Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312.
- 58- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.
- 59- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884.
- 60- Kim, N., & Atuahene-Gima, K. (2010). Using exploratory and exploitative market learning for new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 519–536.
- 61- Kouropalatis, Y., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2012). Pursuing 'Flexible Commitment' as strategic ambidexterity: an empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1389–1417.
- 62- Kuusisto, A., & Riepula, M. (2009). Customer interaction in service innovation: a checklist for service innovators. *Supporting Service Innovation through Knowledge Management: Practical Insights and Case Studies, A Book by the KnowledgeBoard Community and the Swiss Knowledge Management Forum for the Global Knowledge Community*, 166–184.
- 63- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219–240.
- 64- Leiponen, A., & Helfat, C. E. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224–236.

-
- 65- Li, Y.-H., & Huang, J.-W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125–1132.
- 66- Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107–126.
- 67- Lin, L.-H. (2014). Exploration and exploitation in mergers and acquisitions. *An empirical study of the electronics industry in Taiwan", International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 30-47.
- 68- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- 69- Maghsoodi, A. I., Saghaei, A., & Hafezalkotob, A. (2019). Service quality measurement model integrating an extended SERVQUAL model and a hybrid decision support system. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 151–164.
- 70- Marakanon, L., & Panjakajornsak, V. (2017). Perceived quality, perceived risk and customer trust affecting customer loyalty of environmentally friendly electronics products. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(1), 24–30.
- 71- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- 72- Markides, C., & Chu, W. (2008). 19 Innovation through ambidexterity: how to achieve the ambidextrous organization. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 1–39.
- 73- Massie, J. L. (2013). Flexibility in management: A concept in economic decision-making. *Southern Economic Journal*, 447–457.
- 74- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554.

- 75- Meesala, A. and Paul, J. (2018), "Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, 40, 261–269.
- 76- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- 77- Monferrer Tirado, D., Moliner Tena, M. Á., & Estrada Guillén, M. (2019). Ambidexterity as a Key Factor in Banks' Performance: A Marketing Approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 227–250.
- 78- Mudambi, R., & Swift, T. (2011). Proactive R&D management and firm growth: A punctuated equilibrium model. *Research Policy*, 40, 429–440.
- 79- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852.
- 80- Nadi, A., Shojaee, J., Abedi, G., Siamian, H., Abedini, E., & Rostami, F. (2016). Patients' expectations and perceptions of service quality in the selected hospitals. *Medical Archives*, 70(2), 135.
- 81- Nezakati, H., & Sharifirad, K. (2015). Marketing of Innovation in Turbulent Market: Introduction of an Ambidextrous Marketing Innovation Paradigm. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 295.
- 82- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18 (3), 400-419.
- 83- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- 84- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- 85- Parikh, M. (2016). Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity. *Management Decision*, 54(5), 1047–1058.

-
- 86- Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, 30(3), 201–220.
- 87- Peng, M. Y.-P., Lin, K.-H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. *Sustainability*, 11(14), 3931.
- 88- PENG, Z., HE, P., & LI, Z. (2015). Strategic Orientations, Ambidextrous Marketing Activities and Service Firm Performance: The Moderating Role of Market Competitive Intensity. *Economic Management Journal*, 6, 11.
- 89- Polyakova, O., & Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: Are they still relevant? *The Marketing Review*, 15(1), 59–82.
- 90- Poor, M. H., Poor, M. A., & Darkhaneh, M. A. (2013). The quality of service and its importance in service organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3(3), 34.
- 91- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma. *Business Research*, 2(2), 215–240.
- 92- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*.
- 93- Purcărea, V. L., Gheorghe, I. R., & Petrescu, C. M. (2013). The assessment of perceived service quality of public health care services in Romania using the SERVQUAL scale. *Procedia Economics and Finance*, 6, 573–585.
- 94- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- 95- Rehaman, B., & Husnain, M. (2018). The impact of service quality dimensions on patient satisfaction in the private healthcare industry in Pakistan. *J Hosp Med Manage [Internet]*.
- 96- Revilla, E., Prieto, I. M., & Rodriguez-Prado, B. (2011). Information technology and the ambidexterity hypotheses: an analysis in product development. *Instituto de Empresa Business School Working Paper No. WP07-06*.

-
- 97- Rojo, A., Llorens-Montes, J., & Perez-Arostegui, M. N. (2016b). The impact of ambidexterity on supply chain flexibility fit. *Supply Chain Management*, 21(4), 433–452.
- 98- Scheeres, H., Solomon, N., Boud, D., & Rooney, D. (2010). When is it OK to learn at work? The learning work of organisational practices. *Journal of Workplace Learning*, 22(1–2), 13–26.
- 99- Schildt, H. A., Maula, M. V. J., & Keil, T. (2005). Explorative and exploitative learning from external corporate ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 493–515.
- 100- Sfirtsis, T., & Moenaert, R. (2010). Managing the interaction of exploration and exploitation: Ambidexterity as a high-order dynamic capability. *Research in Competence-Based Management*, 5, 35–57.
- 101- Shabbir, A., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2017). Equating the expected and perceived service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- 102- Shahhoseini, M. A., & Ramezani, K. (2015). Mediating Effect of Ambidexterity on Marketing Capability and Innovation Capability. *The Proceedings of the International Conference "Marketing-from Information to Decision"*, 80.
- 103- Shalender, K. (2017). Marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(7), 618–628.
- 104- Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 251–262.
- 105- Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2017). AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65–74.
- 106- Sharma, M. K., & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51–68.

-
- 107- Sharma, M. K., Sushil, & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51–68.
- 108- Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913–932.
- 109- Singh, N. (2010). A conceptual framework for flexible marketing system. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(4), 11–16.
- 110- Singh, N. (2014). Marketing flexibilities: Lessons from the corporate. In *The Flexible Enterprise* (pp. 333–345). Springer.
- 111- Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: a review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313–323.
- 112- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- 113- [Sok, P.](#) and [O'Cass, A.](#) (2015), "Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources", [Journal of Services Marketing](#), 29 (2), 137-149.
- 114- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.
- 115- Sukdej, S., & Ussahawanitchakit, P. (2015). Dynamic marketing capability and marketing survival: evidence from auto parts businesses in Thailand. *The Business & Management Review*, 7(1), 177.
- 116- Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., & Barton, H. (2014). *Tipping the scales : ambidexterity practices on e-HRM projects*. 36(4), 398-414.
- 117- Tarka, P. (2018). An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences. *Quality & Quantity*, 52(1), 313–354.
- 118- Taucean, L. I. M., Strauti, A. G., Tamasila, M., & Miclea, S. (2017). Assessing Expectation and Perception of Service Quality. Case Study of a Romanian University. *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference* , 371–

- 376.
- 119- Terblanche, N. S. (2017). *Customer interaction with controlled retail mix elements and their relationships with customer loyalty in diverse retail environments*. (JBRMR), 11(2) ,1 - 10
- 120- TOKGÖZ, E., AKATAY, A., & ÖZDEMİR, S. (2017). Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Financial Performance. *KnE Social Sciences*, 1(2), 59.
- 121- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173.
- 122- Van Looy, B., Debackere, K., Martens, T., & Bouwen, R. (2006). Exploring requisites and antecedents of continuous innovation. *Available at SSRN 874908*.
- 123- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756.
- 124- Wattanakamolchai, S. (2008). Managing customer participation in the service production process. *Boston University Academic Review*, 8(1),1-9 .
- 125- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832–847.
- 126- William, O., Appiah, E. E., & Botchway, E. A. (2016). Assessment of customer expectation and perception of service quality delivery in Ghana commercial bank. *Journal of Humanity*, 4(1), 81–91.
- 127- Xu, H., Feng, Y., & Zhou, L. (2016). Market Knowledge Development of Indigenous Chinese Firms for Overseas Expansion: Insights from Marketing Ambidexterity Perspective. In *Asian Businesses in a Turbulent Environment* (pp. 115–141). Springer.
- 128- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63–93.
- 129- Yang, T., & Li, C. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development. *Management Decision*, 49(9), 1444–1470 .

- 130- Yap, K. B., & Sweeney, J. C. (2007). Zone-of-tolerance moderates the service 21 (2), 137-148.
- 131- Yoo, D. K., & Park, J. A. (2007). Perceived service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 24(9), 908–926
- 132- Yu, E., & Sangiorgi, D. (2018). Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development. *Journal of Service Research*, 21(1), 40–58.
- 133- Yu, K., Cadeaux, J., & Song, H. (2012). Alternative forms of fit in distribution flexibility strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1199–1227.
- 134- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving service-sales ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16(1), 52–66.
- 135- Zhang, J., & Duanb, Y. (2007). The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers. *University of Science and Technology, China*, 1–35.
- 136- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547–561.
- 137- Zhou, T. (2012). Understanding users' initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1518–1525.

الملحق (1)

اسماء السادة محكمي الاستبانة *

ت	الاسم	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. أكرم محسن الياسري	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
2	أ.د. حاكم جبوري الخفاجي	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
3	أ.د. حسين علي عبد الرسول	ادارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية
4	أ.د. سعدون حمود الربيعاوي	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
5	أ.د. عبد الفتاح جاسم زعلان	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
6	أ.د. علاء فرحان طالب	ادارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
7	أ.د. عواد كاظم الخالدي	بحوث عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
8	أ.د. يوسف حجيم الطائي	الإنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
9	أ.م.د. ثامر هادي الجنابي	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل
10	أ.م.د. حسين فلاح ورد	ادارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية
11	أ.م.د. سرمد حمزة الشمري	ادارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – المستنصرية
12	أ.م.د. ضرغام علي مسلم	بحوث عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة

* رُتبت أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الالفبائية

الملحق (2) الاستبانة الاولية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة و الاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

الموضوع: تحكيم استبانة

خير طيبه...

الأستاذ المحترم ..

تعد استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات البحث الموسوم بـ(دور المرونة التسويقية في تفسير العلاقة بين البراعة وجودة الخدمة) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية رصينة في هذا المجال، نرجو قراءة الفقرات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة فيها، مع بيان الملاحظات الضرورية والتي سوف تؤخذ بنظر الاعتبار من الباحث. وفق المحاور الآتية :

1- هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية؟

2- مدى وضوح الفقرات الموضوعية حسب الأبعاد؟

3- مدى انتماء الفقرات المذكورة الى الأبعاد؟

4- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

الملاحظات:

1- سيتم استعمال مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

2- سيتم اجراء البحث في مستشفى الكفيل التخصصي .

3- الاستبانة موجهة لعينة من العاملين في المستشفى المبحوثة .

الاستاذ المشرف

الباحث

أ. فؤاد حمودي العطار

اسامة حمزة عبود

البيانات الشخصية

<u>الفئة العمرية</u>	<u>الجنس</u>
<input type="checkbox"/> - أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> انثى
<input type="checkbox"/> 30- أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> 40- أقل من 50 سنة	
<input type="checkbox"/> 50 سنة - فأكثر	

<u>العنوان الوظيفي الحالي</u>	<u>المؤهل العلمي</u>	<u>سنوات الخدمة</u>
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> اعدادية	<input type="checkbox"/> - أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> طبيب	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> 5 - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> ممرض	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> 10- أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/> اداري	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> 15 - أقل من 20 سنة
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> 20 سنة - فأكثر سنة
	<input type="checkbox"/> دكتوراه	

متغيرات البحث الرئيسية

أولاً : متغير البراعة التسويقية : هي مزيج من أنشطة المنظمة لاستغلال قدراتها الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية التي تساعد على استثمار الفرص التسويقية غير التقليدية لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبائن وبما يحقق الميزة التنافسية وزيادة فرصتها في البقاء على المدى الطويل .

1- استكشاف الفرص : تطوير معرفة جديدة تتجاوز ما هو معروف حالياً عن الأسواق والمنتجات والتقنيات والقدرات اذ تعد هذه المعرفة كعامل رئيس في مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وتحسين قدراتها التسويقية والتي تعد محركات مهمة لأداء الاعمال والنهوض بالممارسات التسويقية.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تهتم المستشفى بالاستجابة السريعة لكافة التغيرات الحاصلة في الاسواق لتحقيق التفوق التنافسي .					
2	تعتمد المستشفى تقنيات واساليب تسويقية جديدة من اجل جذب الزبائن					

الملاحق

					3	تسعى المستشفى ادخال اليات لتطوير وتحسين خدماتها للبقاء اطول مدة ممكنة في الاسواق
					4	يعد استكشاف الفرص التسويقية الجديدة وتحسينها من أولويات عمل المستشفى
					5	تؤكد إدارة المستشفى على ضرورة التجديد في أسلوب وجودة الخدمات المقدمة من اجل جذب الزبائن .

2 - استغلال الفرص : تحسين وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج التسويقية الحالية التي تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن الحالية و تحقق عوائد إيجابية .

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تعمل المستشفى على تحسين الانشطة والخدمات التسويقية لخلق قيمة لها وللزبائن على حد سواء						
2	تسعى ادارة المستشفى لتوفير الخدمات المطلوبة لتغطية الطلب في الاسواق المستهدفة بالمكان والزمان المناسبين						
3	تتبنى المستشفى ردود افعال الزبائن لغرض استثمارها في تطوير وتحسين خدماتها						
4	تهتم المستشفى بزيادة جهودها وتحسين قدراتها التسويقية من اجل استغلال الفرص المتاحة في الاسواق						
5	تطور المستشفى وتنوع قنوات توزيع منتجاتها باستمرار لمواجهة طلبات واذواق الزبائن						

ثانياً: متغير المرونة التسويقية : قدرة المنظمة على تغير خططها السوقية وفقاً لمتطلبات الزبون والمتغيرات البيئية المتسارعة وبما يحافظ على حصتها السوقية ويكسبها ميزة تنافسية .

1 - مرونة المشاركة : المشاركة الفعالة للزبون في عملية تقديم الخدمات وإيصالها ، فضلاً عن تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير أنشطة المنظمة الانتاجية والتسويقية .

الملاحق

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات	التقويم	ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	يشترك الزبائن في مراجعة الانشطة التسويقية للمستشفى بشكل دوري.						
2	يشترك الزبائن في اتخاذ قرارات تحسين خدمات المستشفى						
3	تعتمد المستشفى على الزبائن فيما يتعلق بتقييمات السوق.						
4	يساهم الزبائن في حل بعض المشاكل التسويقية التي تواجه المستشفى .						
5	تتبنى المستشفى كل ما يقدمه الزبائن من مقترحات لتحسين اداء عملها						

2 - مرونة التفاعل : قدرة المنظمة على بناء نظم تفاعلية تتسم بالمرونة لتحسين تجربة الزبون عبر تحويل أماله وتطلعاته إلى حقيقة يختبرها عند كل تعاون يتم بينه وبين المنظمة بحيث يتحول من زبون حالي، إلى زبون دائم للمنظمة.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات	التقويم	ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تحافظ المستشفى على اقامة علاقات متينة مع الزبائن						
2	تهتم المستشفى بالتواصل المباشر والمستمر مع الزبائن لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم						
3	تتواصل المستشفى مع الزبائن عبر شبكة الانترنت للتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم						
4	تشجع المستشفى الزبائن على القيام بدور المحفز من اجل تطوير وتحسين خدماتها						
5	تعقد المستشفى ندوات حوارية مستمرة مع الزبائن والمجتمع لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم حول اداء عملها						

الملاحق

3 - مرونة التنفيذ : قدرة المنظمة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن بالتعاون الوثيق معهم ، وتكييف مستوى وخصوصية الخدمات وفقاً لمتطلبات كل زبون .

ت	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تمتلك المستشفى القدرة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن					
2	تتوفر في المستشفى قدرات ومهارات قادرة على تلبية متطلبات كل زبون					
3	تحاول المستشفى تبسيط اجراءاتها التسويقية وفقاً لمتطلبات الزبائن والاسواق المستهدفة					
4	تعتمد المستشفى على اساليب تكنولوجية حديثة و متطورة في تحسين مستوى خدماتها المقدمة					
5	تستطيع المستشفى تطوير وتحسين عملياتها التسويقية والانتاجية باقل الكلف الممكنة .					

ثالثاً: متغير جودة الخدمة : هي مدى توافق ميزات الخدمة مع متطلبات وتوقعات الزبون أو تجاوزها وبما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

1- الملموسية Tangibility: التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية والمعدات ومظهر مقدمي الخدمة المتعاملين مع الزبائن وادوات ووسائل الاتصال بهم ، والتي بمجملها تؤثر في حكم الزبائن على جودة الخدمة المقدمة من المنظمة المعنية .

ت	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تمتلك المستشفى تجهيزات طبية ومعدات حديثة وذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة .					
2	تحفز إدارة المستشفى العاملين على اظهار الاحترام والتعامل بأناقة مع الزبائن .					
3	تركز إدارة المستشفى ضرورة عدم ارتكاب العاملين للأخطاء عند تقديم الخدمة الى الزبائن .					

الملاحق

					4	تهتم إدارة المستشفى بتوفير بيئة داخلية مريحة وملائمة لاحتياجات العاملين .
					5	تؤكد إدارة المستشفى على ضرورة التجديد في أسلوب وجودة الخدمات المقدمة من اجل جذب الزبائن .

2 – الاعتمادية Reliability: قدرة مقدم الخدمة على أداء أو أنجاز الخدمة المعلن عنها بالشكل الجيد والدقيق من حيث الالتزام بالوقت والاداء طبقا لما تم الوعد به او الاتفاق عليه .

امكانية اضافة أو تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم	الفقرات	
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي			
						1	تتبع إدارة المستشفى سياسة عدم التمييز في خدمة الزبائن .
						2	تهتم إدارة المستشفى لتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المحدد .
						3	تحرص إدارة المستشفى على استدامة السجلات والفواتير الخالية من الأخطاء .
						4	تحفز إدارة المستشفى العاملين على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بأسلوب مناسب وفوري .
						5	تهتم إدارة المستشفى بتوفير الخدمة الى الزبائن بشكل صحيح ودقيق كما معلن عنها .

3 – الاستجابة Responsiveness: مدى رغبة وقدرة واستعداد مقدمي الخدمة في تلبية وتقديم الخدمة للزبائن بصورة دقيقة بشكل دائم عند الطلب .

امكانية اضافة أو تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم	الفقرات	
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي			
						1	تبادر إدارة المستشفى وبشكل جدي للنظر في مشاكل ومقترحات الزبائن .
						2	تحرص إدارة المستشفى على تقليل فترة الانتظار الخاصة بتلبية متطلبات الزبائن .
						3	تركز إدارة المستشفى على تقديم خدمات مرنة تتناسب مع احتياجات الزبائن .

الملاحق

					4 تهتم إدارة المستشفى بتوفير المعلومات الدقيقة عن مواعيد تقديم الخدمة الى الزبائن .
					5 تحرص إدارة المستشفى على قياس مستوى الرضا لدى الزبائن اتجاه الخدمات التي تقدمها

4 – الأمان Assurance : مؤشر يعبر عن درجة شعور الزبون بالثقة والأمان في الخدمة المقدمة وبمقدميها ، اذ يلعب هذا العنصر دور كبير في جذب الزبائن وخاصة عند وفاء المنظمة بتعهداتها في تنفيذ الخدمة المعلنة .

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة	
	الفقرات		ينتمي	لا ينتمي		واضحة
1	تحرص إدارة المستشفى على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والتدريب العالي .					
2	تركز إدارة المستشفى على زيادة مستوى الثقة المتبادلة مع الزبائن من خلال طبيعة سلوك العاملين .					
3	تلتزم إدارة المستشفى بالمعايير الصحية عند توفير الخدمة الى الزبائن .					
4	تحرص إدارة المستشفى على تدريب العاملين لتقديم النصح والإرشاد للزبائن عند اختيار الخدمة .					
5	تهتم إدارة المستشفى بتوفير الدعم الكافي للعاملين من اجل أداء الخدمة بشكل يتناسب مع متطلبات الزبائن .					

5- التعاطف Empathy: السعي لتلقي الزبون الخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة والرعاية والاهتمام بمشاكله والعمل على ايجاد الحلول لها بطرق انسانية مما يؤثر في عملية تقييمه لجودة الخدمة المدركة .

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة	
	الفقرات		ينتمي	لا ينتمي		واضحة
1	تحرص إدارة المستشفى على أداء الخدمة في أوقات ملائمة لمتطلبات الزبائن .					
2	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على توقع احتياجات الزبائن والاستجابة لها بكفاءة عالية .					

الملاحق

					3 تهتم إدارة المستشفى بتطوير مهارات التواصل لدى العاملين من اجل تحقيق علاقات مستدامة مع الزبائن .
					4 تحرص إدارة المستشفى على توفير المعلومات الخاصة بخدماتها بسهولة ودقة الى الزبائن .
					5 تركز إدارة المستشفى على ابتكار خدمات جديدة مستوحاة من التشخيص الدقيق لاحتياجات ورغبات الزبائن

شاكرين تعاونكم معنا

الاسم _____ :

اللقب العلمي والتخصص الدقيق:

مكان العمل الحالي:

الملحق (3) الاستبانة بعد التعديل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة و الاقتصاد

قسم ادارة الأعمال



م / استبانة رسالة ماجستير

الأخت الفاضلة الأخ الفاضل

تحية طيبة...

تعد الاستبانة التي بين ايديكم جزءاً من متطلبات اعداد رسالة ماجستير علوم في إدارة الاعمال بعنوان (دور المرونة التسويقية في تفسير العلاقة بين البراعة وجودة الخدمة) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة ، ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الاستبانة بدقة ، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث ، على امل ان يخرج هذا البحث بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والتطبيقية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية ، ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية :

1- يرجى ان تكون الإجابات مستندة الى الواقع الفعلي الموجود حالياً وليس على أساس ما ترونه صحيحاً ومناسباً .

2- يرجى الإجابة من خلال وضع علامة (√) امام اختيار واحد فقط لكل فقرة .

3- يرجى من حظرتكم عدم ترك أي فقرة من دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل .

4- ان الإجابات سوف تكون لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستبانة .

الاستاذ المشرف

الباحث

أ. فؤاد حمودي العطار

اسامة حمزة عبود

البيانات الشخصية

<u>الفئة العمرية</u>	<u>الجنس</u>
<input type="checkbox"/> - أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> انثى
<input type="checkbox"/> 30- أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> 40- أقل من 50 سنة	
<input type="checkbox"/> 50 سنة - فأكثر	

<u>العنوان الوظيفي الحالي</u>	<u>المؤهل العلمي</u>	<u>سنوات الخدمة</u>
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> اعدادية	<input type="checkbox"/> - أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> طبيب	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> 5 - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> ممرض	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> 10- أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/> اداري	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> 15 - أقل من 20 سنة
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> 20 سنة - فأكثر سنة
	<input type="checkbox"/> دكتوراه	

متغيرات البحث الرئيسية

أولاً : متغير البراعة التسويقية Ambidexterity Marketing : هي مزيج من أنشطة المنظمة لاستغلال قدراتها الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية التي تساعد على استثمار الفرص التسويقية غير التقليدية لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبائن وبما يحقق الميزة التنافسية وزيادة فرصتها في البقاء على المدى الطويل .

1- استكشاف الفرص Explore Marketing: تطوير معرفة جديدة تتجاوز ما هو معروف حالياً عن الأسواق والمنتجات والتقنيات والقدرات اذ تعد هذه المعرفة كعامل رئيس في مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وتحسين قدراتها التسويقية والتي تعد محركات مهمة لأداء الاعمال والنهوض بالممارسات التسويقية.

الفقرات	المقياس				
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1					
2					
3					

الملاحق

					ممكنة في الاسواق
					4 يعد استكشاف الفرص التسويقية الجديدة وتحسينها من أولويات عمل إدارة المستشفى
					5 تبحث إدارة المستشفى الأفكار الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة عن طريق تحفيز نشاط البحث والتطوير .

2 – استغلال الفرص Exploit Marketing: تحسين وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج التسويقية الحالية التي تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن الحالية و تحقق عوائد إيجابية .

المقياس		الفقرات			
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1 تعمل إدارة المستشفى على تحسين الأنشطة والخدمات التسويقية لخلق قيمة لها وللمرضى على حد سواء
					2 تسعى إدارة المستشفى توفير الخدمات المطلوبة من قبل المرضى في المكان والزمان المناسبين
					3 تهتم إدارة المستشفى بردود افعال المرضى لغرض استثمارها في تطوير وتحسين خدماتها
					4 تهتم إدارة المستشفى بزيادة جهودها وتحسين قدراتها التسويقية من اجل استغلال الفرص المتاحة في الاسواق
					5 تطور إدارة المستشفى وتنوع قنوات تقديم خدماتها باستمرار لمواجهة طلبات المرضى

ثالثاً: متغير المرونة التسويقية Flexibility Marketing: قدرة المنظمة على تغيير خططها السوقية وفقاً لمتطلبات الزبون والمتغيرات البيئية المتسارعة وبما يحافظ على حصتها السوقية ويكسبها ميزة تنافسية .

1 – مرونة المشاركة Participation Flexibility: المشاركة الفعالة للزبون في عملية تقديم الخدمات وإيصالها ، فضلاً عن تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير أنشطة المنظمة الانتاجية والتسويقية .

المقياس		الفقرات			
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1 يشارك المرضى في مراجعة الأنشطة التسويقية للمستشفى بشكل دوري.
					2 يشارك المرضى في اتخاذ قرارات تحسين خدمات المستشفى

الملاحق

					3	تعتمد المستشفى على المرضى فيما يتعلق بتقييمات السوق.
					4	يساهم المرضى في حل بعض المشاكل التسويقية التي تواجه المستشفى .
					5	تتبنى إدارة المستشفى كل ما يقدمه المرضى من مقترحات لتحسين اداء عملها

2 – مرونة التفاعل Interaction Flexibility: قدرة المنظمة على بناء نظم تفاعلية تتسم بالمرونة لتحسين تجربة الزبون عبر تحويل أماله وتطلعاته إلى حقيقة يختبرها عند كل تعاون يتم بينه وبين المنظمة بحيث يتحول من زبون حالي، إلى زبون دائم للمنظمة.

		المقياس				الفقرات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					1	تحافظ إدارة المستشفى على اقامة علاقات متينة مع المرضى
					2	تهتم إدارة المستشفى بالتواصل المباشر والمستمر مع المرضى لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم
					3	تتواصل إدارة المستشفى مع المرضى عبر شبكة الانترنت للتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم
					4	تشجع إدارة المستشفى المرضى على القيام بدور المحفز من اجل تطوير وتحسين خدماتها
					5	تعقد إدارة المستشفى ندوات حوارية مستمرة مع المرضى والمجتمع لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم حول اداء عملها

3 – مرونة التنفيذ Implementation Flexibility: قدرة المنظمة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن بالتعاون الوثيق معهم ، وتكييف مستوى وخصوصية الخدمات وفقاً لمتطلبات كل زبون .

		المقياس				الفقرات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					1	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على استيعاب وتنفيذ متطلبات المرضى
					2	تمتلك المستشفى قدرات ومهارات كفاءة قادرة على تلبية متطلبات كل مراجع
					3	تحاول إدارة المستشفى تبسيط اجراءاتها التسويقية وفقاً لمتطلبات

الملاحق

					المرضى والأسواق المستهدفة
					4 تعتمد إدارة المستشفى على اساليب تكنولوجية حديثة و متطورة في تحسين مستوى خدماتها المقدمة
					5 تستطيع إدارة المستشفى تطوير وتحسين عملياتها التسويقية والانتاجية باقل الكلف الممكنة .

ثانياً : متغير جودة الخدمة SERVICE QUALITY: هي مدى توافق ميزات الخدمة مع متطلبات وتوقعات الزبون أو تجاوزها وبما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

1- الملموسية Tangibility: التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية والمعدات ومظهر مقدمي الخدمة المتعاملين مع الزبائن وادوات ووسائل الاتصال بهم ،والتي بمجملها تؤثر في حكم الزبائن على جودة الخدمة المقدمة من المنظمة المعنية .

المقياس		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
الفقرات	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

2 – الاعتمادية Reliability: قدرة مقدم الخدمة على أداء أو إنجاز الخدمة المعلن عنها بالشكل الجيد والدقيق من حيث الالتزام بالوقت والاداء طبقا لما تم الوعد به او الاتفاق عليه .

المقياس		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
الفقرات						

الملاحق

					1 تتبع إدارة المستشفى سياسة عدم التمييز في خدمة المرضى .
					2 تهتم إدارة المستشفى بتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المحدد .
					3 تحرص إدارة المستشفى على استدامة السجلات والفواتير الخالية من الأخطاء .
					4 تحفز إدارة المستشفى العاملين على حل المشاكل التي تواجه المرضى بأسلوب مناسب وفوري .
					5 تهتم إدارة المستشفى بتوفير الخدمة الى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما تعلن عنها .

3 – الاستجابة Responsiveness: مدى رغبة وقدرة واستعداد مقدمي الخدمة في تلبية وتقديم الخدمة للزبائن بصورة دقيقة بشكل دائم عند الطلب .

المقياس		الفقرات				
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	تبادر إدارة المستشفى وبشكل جدي بالنظر في مشاكل ومقترحات المرضى .					
2	تحرص إدارة المستشفى على تقليل مدة الانتظار الخاصة بتلبية متطلبات المرضى .					
3	تركز إدارة المستشفى على تقديم خدمات مرنة تتناسب مع احتياجات المرضى .					
4	تهتم إدارة المستشفى بتوفير المعلومات الدقيقة عن مواعيد تقديم الخدمة الى المرضى .					
5	تحرص إدارة المستشفى على قياس مستوى الرضا لدى الزبائن اتجاه الخدمات التي تقدمها					

4 – الأمان Assurance : مؤشر يعبر عن درجة شعور الزبون بالثقة والأمان في الخدمة المقدمة وبمقدميها ، اذ يلعب هذا العنصر دور كبير في جذب الزبائن وخاصة عند وفاء المنظمة بتعهداتها في تنفيذ الخدمة المعلنة .

المقياس		الفقرات				
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	تحرص إدارة المستشفى على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والتدريب العالي .					
2	تركز إدارة المستشفى على زيادة					

الملاحق

					مستوى الثقة المتبادلة مع المرضى من خلال طبيعة سلوك العاملين .
				3	تلتزم إدارة المستشفى بالمعايير الصحية عند توفير الخدمة الى المرضى .
				4	تحرص إدارة المستشفى على تدريب العاملين لتقديم النصح والإرشاد للمرضى عند اختيار الخدمة .
				5	تهتم إدارة المستشفى بتوفير الدعم الكافي للعاملين من اجل أداء الخدمة بشكل يتناسب مع متطلبات المرضى .

5- التعاطف Empathy: السعي لتلقي الزبون الخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة والرعاية والاهتمام بمشاكله والعمل على ايجاد الحلول لها بطرق انسانية مما يؤثر في عملية تقييمه لجودة الخدمة.

		المقياس				الفقرات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					1	تحرص إدارة المستشفى على أداء الخدمة في أوقات ملائمة لمتطلبات المرضى .
					2	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على التنبؤ باحتياجات المرضى والاستجابة لها بكفاءة عالية .
					3	تهتم إدارة المستشفى بتطوير مهارات التواصل لدى العاملين من اجل تحقيق علاقات مستدامة مع المرضى .
					4	تحرص إدارة المستشفى على توفير المعلومات الخاصة بخدماتها بسهولة ودقة الى المرضى.
					5	تركز إدارة المستشفى على ابتكار خدمات جديدة مستوحاة من التشخيص الدقيق لاحتياجات ورغبات المرضى

شاكرين تعاونكم معنا

الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

التاريخ: 2020 / 1 / 8

30 / 600 / 2020

إلى / مستشفى الكفيل التخصصي

م / تسهيل مهمة

الوارد
العدد 098
2020 / 1 / 8

اطيب تحية ...
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا اسامة حمزة عبود الما جستير في
قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويد البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال
متطلبات البحث ...

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

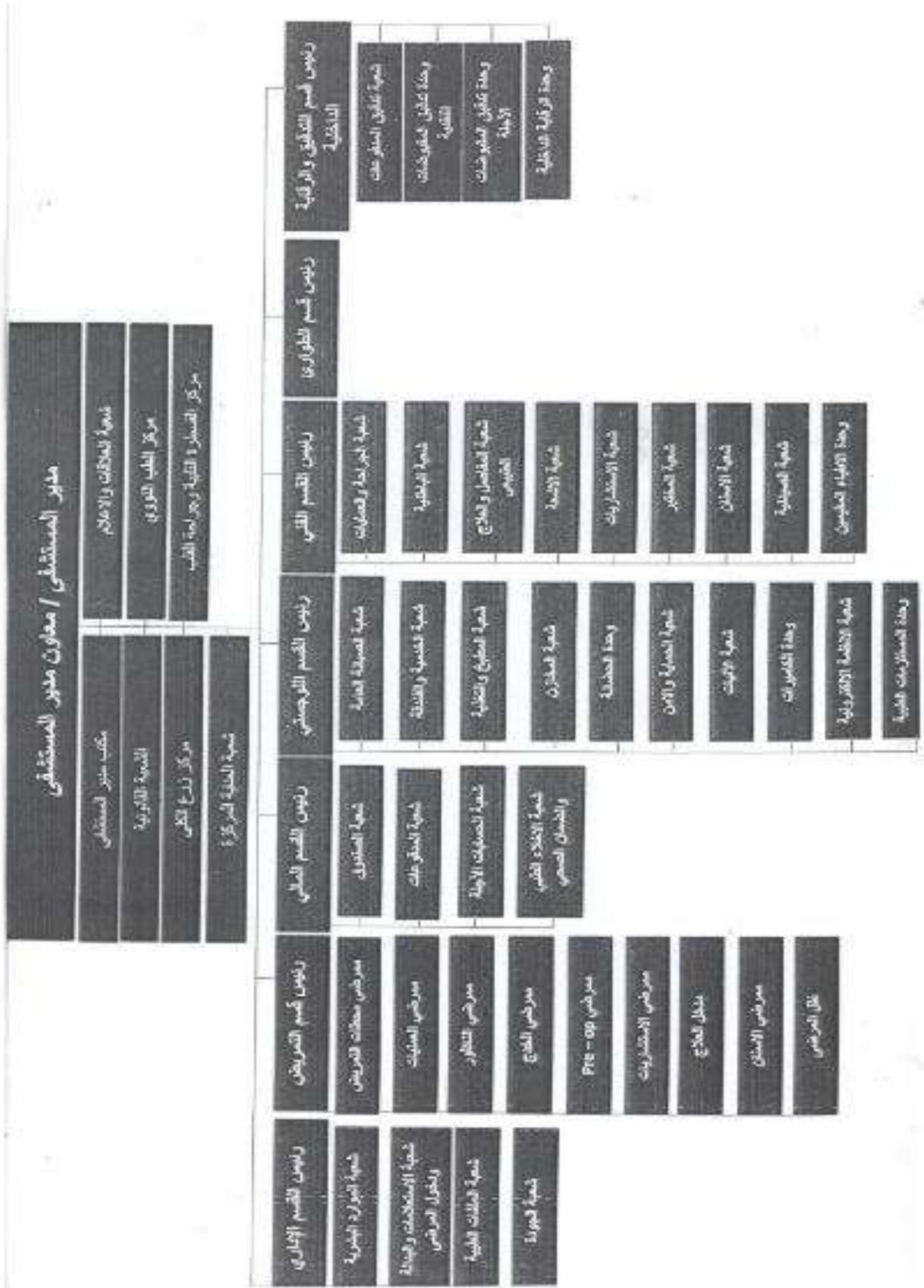
أ.م.د محمد حسين الجموري
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2020 / 1 / 8

صورة معالي
القادة
الدراسات العليا - الأمانة العلمية

الوقف - كربلاء العترة - جامعة كربلاء - الكلية العلمية
graduate@business.uokerbala.edu.iq molga http://business.uokerbala.edu.iq

الملحق (5) الهيكل التنظيمي لمستشفى الكفيل التخصصي



Abstract :

The current research aims to investigate the effect of Marketing Ambidexterity on improving service quality through marketing flexibility. A sample of workers at Al Kafil Specialist Hospital in the holy Karbala Governorate was chosen to conduct the research with a volume of (106) Employees, The research problem was identified by a number of questions, the most important of which was (Can marketing Ambidexterity improve service quality through marketing flexibility?), and experimental measures were used from previous studies to verify the hypotheses, through a variety of statistical tools and methods for analyzing and processing data and information using packages Statistical needed through empirical factor analysis to verify structural confirmatory validity of the measures used in this research, simple correlation matrix and structural modeling equation and (Sobal) test for research hypotheses and SPSS vr. 23 program and Amos vr. 23 program. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the hospital administration's awareness of the variable of service quality, and this is evident through the presence of modern medical equipment and equipment with international specifications to provide the service, such as the reliability of its services provided, especially with regard to providing the services to patients correctly and accurately as announced). In light of the conclusions, a set of recommendations was developed, the most prominent of which (the necessity of enhancing the hospital management's concern for workers, understanding the appropriate entrance to ensure quality of service and a major source of construction). A long-term relationship between the hospital and its illness through following incentive programs and supporting their creators).

Key words: Marketing Ambidexterity, marketing flexibility, and quality of service

**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration**



**The role of marketing flexibility in explaining the relationship
between ambidexterity and service quality**

*An analytical search of the opinions of a sample of workers at Al Kafil
Specialist Hospital in the holy Karbala Governorate*

A Dissertation Submitted

**The Council Of The College Of Administration And Economy-
University Of Karbala**

**In Partial Fulfillment Of The Requirements For
The Degree Of Master Of Sciences In Business Administration**

By

Osama Hamza Aboud Al-Mamouri

Supervised By

PROF: Fouad Hamoudi Alattar

1441 A.H

2020 A.C