



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الماجستير

الإستجابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات

(دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل
التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة)

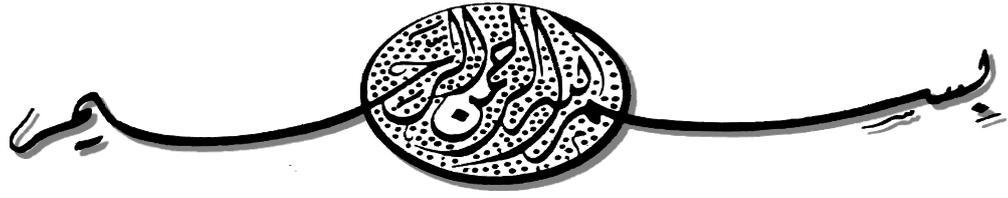
كتبت بواسطة

جهاد داود سلمان

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من
متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي



﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْرِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ
وَسَرَّدُوْنَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴾

﴿ 105 ﴾

صَبَّحَ لِلّٰهِ الْمُلْكُ الْكَلِمَاتُ الْعَظِيْمُ

سورة التوبة: الآية 105

الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا مُحَمَّد (صلى الله عليه وآله وسلم)

وآله الأطهار

إلى رمز الرجولة والتضحية والفداء

شهداء العراق العظيم

إلى روح من شجعني على العلم وبه أزداد إفتخارا

أبي رحمه الله

إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار

أمي

إلى من شاركوني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري

أخوتي

إلى من عانقت روحهم بروحي

أولادي وزوجتي الغالية لهم الحب والوفاء

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وعرfan

الحمد لله قبل الإنشاء والإحياء والآخر بعد فناء الأشياء، العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره، ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاءه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين حبيب إله العالمين أبي القاسم محمد (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد فلا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان الكبير إلى من شاركني في حكمته أستاذاً ومشرفاً **أ.د. محمود فهد عبدعلي الدليمي**، الذي كان بحق أخصاً ومشرفاً علمياً أميناً أفاض عليّ من نبله وحرصاً على علمه وغمرني برعايته وكرم خلقه وحسن توجيهاته وإرشاداته العلمية، منذ أن وضعت الرسالة لبناتها الأولى إلى أن ختمت بحروفها الأخيرة، فأسال الله تعالى أن يرفله بعمر مديد وحياة سعيدة ويجزيه عني أفضل الجزاء في الدنيا والآخرة.

وأقدم بأسمى آيات الشكر والعرfan إلى السيد عميد الكلية **أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري** ومعاون العميد العلمي **أ.د. علي أحمد فارس**، وأتقدم بالشكر والإمتنان إلى رئيس قسم إدارة الأعمال **أ.د. محمود فهد الدليمي** لرعايتهم طلبة الدراسات العليا. كما أتقدم بالشكر الجزيل الي كل من الأستاذ الدكتور **حسين حريجة الحسنائي** والأستاذ الدكتور **فيصل علوان الطائي** والأستاذ الدكتور **ميثاق هاتف الفتلاوي** لما قدموا لي من معلومات قيمة وتوجيهات عززت عملي لإخراج هذه الرسالة.

وأود أن أشكر أيضاً من أنشأوا أجيالاً وشيدوا عقولاً وصروحاً وأبدعوا فكان لإبداعهم معنى وطمحوا فكان لطموحهم مغزى أساتذتي جميعاً خلال دراستي لما بذلوه من جهود قيمة في تطوير جودة التعليم لطلبة الدراسات العليا.

ويشرفني أن أتقدم بالشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي. وشكري وإمتناني للأساتذة المحكمين لما بذلوه من وقت وجهد في تحكيم مقاييس الدراسة والخبير العلمي والخبير اللغوي فجزاهم الله خير الجزاء.

وأقدم بخالص الشكر والعرfan إلى جميع الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة لما بذلوه من جهود قيمة في تواصلتي معهم.

كما أتقدم بالشكر والإمتنان إلى الأخ والصديق الأستاذ **حسين معن الزبيدي** لمساندته لي وما قدمه من توجيهات عززت وصولي إلى هذا الهدف.

وأقدم بوافر الشكر لكل من أسهم في إخراج هذه الرسالة، وإلى كل من كان سبباً في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي وإلى جميع زملائي وزميلاتي.

الباحث

أقرار المشرف

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (الأستجابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات دراسة تحليلية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير (جهد داود سلمان) قد جرى اعدادها تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .


المشرف
أ. د محمود فهد عبد علي الدليمي

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة ...


أ. د محمود فهد الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

اقرار لجنة المناقشة

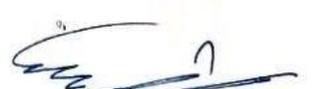
نحن اعضاء لجنة المناقشة نشهد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة ب(الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة (والمقدمة من قبل الطالب (جهاد داود سلمان) وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بانه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير



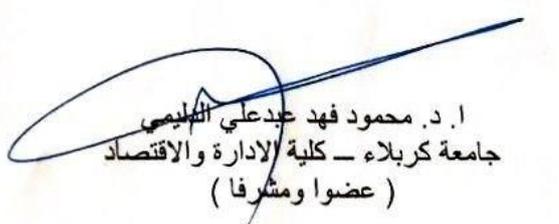
ا. د. فيصل علوان الطائي
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
(رئيسا)



مدرس .د. أمير غانم وادي
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
(عضوا)



ا. م. د. شفاء بلاسم حسن
الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية/بغداد
(عضوا)



ا. د. محمود فهد عبدعلي الهادي
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
(عضوا ومشرفا)

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللفوي لرسالة الماجستير - قسم إدارة الاعمال للطالب (جهاد داود سلمان) الموسومة ب (الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة ، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

أ.د. محمد حسين كاظم

١٥

عميد كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الإستجابة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (سيولة الموارد، نضج عمليات الأعمال، إستجابة الأعمال للبيئة، إستباقية الأعمال للبيئة) في جودة الخدمات كمتغير تابع بأبعادها (الإعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف، الإستجابة). إذ تم تحديد مشكلة هذه الدراسة في حاجة مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء إلى تقديم خدمات فريدة تتجاوز توقعات المرضى قياساً في المستشفيات المنافسة كنوع من الاستجابة الأستراتيجية للتغيرات المشاركة في مجال الطب والاجهزة الطبية والأمراض المستعصية التي تعد ميزة العصر الحالي . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيقها في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بجميع الملاكات الطبية والتمريضية داخل المستشفى البالغ عددهم (530)، وتم إختيار عينة منهم بلغت (240) تم توزيع الإستبانة عليهم. تم إستخدام برنامج (SPSS V.25) و (Microsoft Excel) و (Amos V.25). وقد توصلت الدراسة إلى بعض الإستنتاجات المهمة إعتماًداً على النتائج التي تم الحصول عليها، كان أهمها أن الاستجابة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في جودة الخدمات الصحية وهذا يتحقق عن طريق اهتمام ادارة المستشفى بسيولة موارد التنظيمية وحسن توزيعها على الاقسام والوحدات حسب احتياجها الواقعي ونضج نظام تقديم الخدمة وما يتضمنه من تشخيص دقيق لإجراءات تقديم الخدمات واستباقية تحديد متطلبات المرضى والاستجابة لها بأفضل صورة ممكنة وهذا من شأنه ان يعزز من مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.. وقدمت الدراسة بعضاً من التوصيات كان أهمها دعوة ادارة المستشفى عينة الدراسة الى تعزيز ممارسات جودة الخدمات الصحية من حيث تقديم الخدمات بجودة عالية المستوى وضمان دقة نتائجها لدى المرضى وزيادة عوامل الثقة بنوعية الخدمات المقدمة وتشجيع الملاكات الصحية على تبني عوامل التعاطف والاستجابة لكل ما يطلبه المرضى.

الكلمات الرئيسية: الإستجابة الإستراتيجية، جودة الخدمات.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	1
ب	الإهداء	2
ج	شكر و عرفان	3
د	المستخلص	4
هـ	قائمة المحتويات	5
و	قائمة الجداول	6
ز	قائمة الأشكال	7
ح	قائمة الملاحق	8
2 – 1	المقدمة	9
27 – 3	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة وإطارها العام	11
5	أولاً: مشكلة الدراسة وتساولاتها	12
6	ثانياً: أهمية الدراسة	13
7	ثالثاً: أهداف الدراسة	14
7	رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة	15
8	خامساً: فرضيات الدراسة	16
10	سادساً: مقاييس الدراسة	17
10	سابعاً: حدود الدراسة	18
11	ثامناً: التعريفات الإجرائية	19
12	تاسعاً: نبذة عن مجتمع الدراسة	20
12	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة	21
13	أحد عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة	22
14	إثنى عشر: أساليب جمع البيانات والمعلومات	23
16	المبحث الثاني: بعض من الدراسات السابقة	24
16	أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدراسة المستقل (الإستجابة الإستراتيجية)	25
21	ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدراسة التابع (جودة الخدمة)	26
26	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة	27
27	رابعاً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة	28
84 – 28	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	29
29	المبحث الأول: الإستجابة الاستراتيجية	30
30	أولاً: مفهوم الإستجابة الاستراتيجية	31
34	ثانياً: أهمية الإستجابة الاستراتيجية	32
38	ثالثاً: متطلبات الإستجابة الاستراتيجية	33
40	رابعاً: أنواع الإستجابة الاستراتيجية	34
45	خامساً: مراحل الإستجابة الاستراتيجية	35
49	سادساً: أبعاد الإستجابة الاستراتيجية	36

54	المبحث الثاني: جودة الخدمات	37
55	أولاً: مفهوم جودة الخدمات	38
58	ثانياً: أهمية جودة الخدمات	39
63	ثالثاً: متطلبات جودة الخدمات	40
68	رابعاً: محددات جودة الخدمات	41
70	خامساً: معايير جودة الخدمات	42
74	سادساً: أبعاد جودة الخدمات	43
81	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	44
124 – 85	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة	45
86	المبحث الأول: إختبار وتطوير مقاييس الدراسة	46
86	أولاً: ترميز وتوصيف أداة القياس	47
87	ثانياً: إختبار صدق المحكمين	48
88	ثالثاً: إختبار التوزيع الطبيعي	49
89	رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي	50
94	خامساً: قياس معامل الثبات للمقاييس	51
95	سادساً: قياس الاتساق الداخلي	52
97	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها	53
97	أولاً: وصف وتشخيص الاستجابة الاستراتيجية	54
103	ثانياً: وصف وتحليل جودة الخدمات	55
111	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها	56
111	أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	57
115	ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	58
129 – 125	الفصل الرابع: الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	59
126	المبحث الأول: الإستنتاجات	60
128	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية	61
130	المصادر	62
153	الملاحق	63

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
10	الجدول (1) مقاييس الدراسة	1
13	الجدول (2) شرح مفصل لوصف عينة الدراسة	2
13	الجدول (3) أساليب التحليل الإحصائي	3
32	الجدول (4) بعض تعريفات الإستجابة الإستراتيجية حسب آراء مجموعة من الباحثين	4
50	الجدول (5) أبعاد الإستجابة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	5
57	الجدول (6) بعض تعريفات جودة الخدمات حسب آراء مجموعة من الباحثين	6
74	الجدول (7) أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	7
86	الجدول (8) توصيف متغيرات الدراسة وترميزها	8
88	الجدول (9) نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس	9
89	الجدول (10) اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة	10
90	الجدول (11) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	11
92	الجدول (12) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاستجابة الاستراتيجية	12
93	الجدول (13) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات	13
95	الجدول (14) قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	14
95	الجدول (15) قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده	15
98	الجدول (16) المقاييس الوصفية لبعء سيولة الموارد	16
99	الجدول (17) المقاييس الوصفية لبعء نضج عمليات الاعمال	17
100	الجدول (18) المقاييس الوصفية لبعء استجابة الاعمال للبيئة	18
101	الجدول (19) المقاييس الوصفية لبعء استباقية الاعمال للبيئة	19
102	الجدول (20) المقاييس الوصفية للاستجابة الاستراتيجية بأبعاده	20
104	الجدول (21) المقاييس الوصفية لبعء الاعتمادية	21
105	الجدول (22) المقاييس الوصفية لبعء الضمان	22
106	الجدول (23) المقاييس الوصفية لبعء الملموسية	23
107	الجدول (24) المقاييس الوصفية لبعء التعاطف	24
108	الجدول (25) المقاييس الوصفية لبعء الاستجابة	25
109	الجدول (26) وصف وتحليل جودة الخدمات بأبعاده	26
111	الجدول (27) تفسير قيمة علاقة الارتباط	27
112	الجدول (28) علاقات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجودة الخدمات	28
116	الجدول (29) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات	29
118	الجدول (30) مسارات ومعلمات اختبار تأثير سيولة الموارد في جودة الخدمات	30
120	الجدول (31) مسارات ومعلمات اختبار تأثير نضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات	31
122	الجدول (32) مسارات ومعلمات اختبار تأثير استجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات	32
124	الجدول (33) مسارات ومعلمات اختبار تأثير استباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
8	الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة	1
40	الشكل (2) متطلبات الإستجابة الإستراتيجية	2
45	الشكل (3) أنواع الإستجابة الإستراتيجية	3
49	الشكل (4) مراحل الإستجابة الإستراتيجية	4
51	الشكل (5) أبعاد الإستجابة الإستراتيجية	5
66	الشكل (6) متطلبات جودة الخدمات	6
73	الشكل (7) معايير جودة الخدمات	7
75	الشكل (8) أبعاد جودة الخدمات	8
91	الشكل (9) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإستجابة الاستراتيجية	9
93	الشكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات	10
103	الشكل (11) الشكل البياني لإبعاد الإستجابة الاستراتيجية	11
110	الشكل (12) الشكل البياني لإبعاد جودة الخدمات	12
116	الشكل (13) تأثير الإستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات	13
118	الشكل (14) تأثير سيولة الموارد في جودة الخدمات	14
120	الشكل (15) تأثير نضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات	15
122	الشكل (16) تأثير استجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات	16
123	الشكل (17) تأثير استباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات	17

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
I	الملحق (1) أسماء السادة المحكمين	1
II	الملحق (2) الإستبانة	2

المقدمة

تعد جودة الخدمات من الأمور الحيوية والأساسية التي تؤثر بشكل كبير على رضى الزبائن (المرضى في الجانب الصحي)، وتشمل جميع الخدمات المقدمة للمرضى سواء كانت الخدمات الطبية أم غير الطبية. ومع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات الصحية في الوقت الحاضر، أصبح تحسين جودة الخدمات من الأولويات الرئيسية لتلك المنظمات، إذ يسعى الجميع لتحسين الرعاية الصحية وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمرضى. وتتضمن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الصحية في تحسين جودة الخدمات الكثير من الجوانب، ومن أهمها زيادة الطلب على الخدمات الصحية، وتحديات التمويل والتشغيل، والتحول التكنولوجي الذي يتطلب تحديث الأساليب والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات الصحية. فضلاً عن ذلك، تواجه المنظمات الصحية تحديات أخرى مثل تحديات القانون والتشريعات الصحية، وتحديات التوظيف والتدريب الذي يساهم في تقديم خدمات صحية عالية الجودة. لذلك، تحتاج منظمات الأعمال الصحية إلى الإستجابة الكفؤة لتلك التحديات، عن طريق تحديث أساليبها وتقنياتها وتطوير قدراتها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى والمجتمع بشكل عام.

تعد الإستجابة الإستراتيجية من العناصر الحيوية والحاسمة في نجاح المنظمات الصحية، إذ تساعد في التكيف مع المتغيرات المحيطة بها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. وبسبب الطبيعة الحساسة للعمل في المجال الصحي، فإن الإستجابة الإستراتيجية تعد عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتلبية إحتياجات المرضى والمجتمع. وفي ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظومة الصحية، من تزايد الضغوط والمتغيرات الإجتماعية والتكنولوجية، فإن الإستجابة الإستراتيجية تصبح أكثر أهمية في تحسين جودة الخدمات والتميز التنظيمي. وتحتاج المنظمات الصحية إلى النظر بجدية إلى إعداد خطط إستراتيجية فعالة ومرنة للتكيف مع التغيرات والتحديات المتزايدة، وتحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات التي تقدمها.

تأتي هذه الدراسة مكملية للأبحاث السابقة التي قامت بدراسة متغيرات (الإستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات) وأهميتها. ولكن، تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في محاولتها تحسين جودة الخدمات عبر الإستجابة الإستراتيجية في هذه العلاقة. ونتيجة لما ورد آنفاً، كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الإستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة. وقد تم إختيار مستشفى الكفيل التخصصي كمكان لتطبيق الدراسة نظراً لكونها ذات ملكية خاصة وتقدم خدمات صحية لعدد كبير من الزبائن، ومن ثم، تحتاج إلى التكيف مع التغيرات التي تحدث في

بيئتها، وخصوصاً في ظل الظروف السياسية والإقتصادية غير المستقرة في العراق، والتي قد تؤثر على سير عمل المستشفى. وبما أن الدراسة الحالية سوف يتم تطبيقها في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، فتكمن مشكلة هذه الدراسة في حاجة هذه المستشفى إلى العمل على تحسين جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها إلى الزبائن كنشاط إستباقي لمواجهة التحديات التي قد تطرأ عن طريق الإعتماد على الإستجابة الإستراتيجية".

تضمنت الدراسة أربعة فصول، إذ يتضمن الفصل الأول منها منهجية الدراسة ومراجعة مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، فيما يركز الفصل الثاني على الأطر الفكرية والمفاهيمية للمتغيرين المدروسين وعلاقتهم. ويستعرض الفصل الثالث الجانب العملي من الدراسة، من خلال تحليل فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، بينما يقدم الفصل الرابع أهم الإستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض

الدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية الدراسة

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة وإطارها العام

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

وبما أن عنوان الدراسة يختص بجودة الخدمات في الجانب الصحي، فقد بينت مجموعة من الدراسات التي إطلع عليها الباحث، أن الكثير من المرضى (الزبائن) في العالم يعانون من تقلبات في جودة الخدمات الصحية المتاحة لهم، مما يؤثر بشكل مباشر على رضاهم وثقتهم بالرعاية الصحية. فضلاً عن ذلك، فإن جودة الخدمات الصحية يمكن أن تؤثر على الإحصائيات الصحية والنتائج المتعلقة بالعلاج والتشخيص، وتؤثر على النتائج الطبية العامة. ومن هذا المنطلق، تعد جودة الخدمات مشكلة عالمية تؤثر على المرضى بالدرجة الأولى، وتتطلب إيجاد حلول فعالة لتحسين هذه الجودة. ومع ذلك، يتضح أن التقييم والتحسين المستمر لجودة الخدمات هو عملية معقدة وتتطلب مجهوداً كبيراً وعدة مراحل، لذلك فإن تحديد أساليب تحسينها يعد مشكلة واقعية.

لذا، فإن هذه المشكلة تحتاج إلى دراسة شاملة لأساليب تحسين جودة الخدمات الصحية وتحليل عوامل النجاح والتحديات التي تواجهها المنظمات في القطاع الصحي في تحقيق ذلك. وبما أن تحسين جودة الخدمات هو هدف إستراتيجي وجوهري للمنظمات في جميع القطاعات، بما في ذلك الصحية والتعليمية والتجارية، فيمكن عن طريق الإستجابة الإستراتيجية التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال وإتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف المستهدفة. ويمكن للمنظمات العمل على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها من خلالها، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الإعتمادية والسمعة والرضا العام لدى الزبائن والمستفيدين. ومن ثم، تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي.

وبما أن الدراسة الحالية سوف يتم تطبيقها في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، فتكمن مشكلة هذه الدراسة في "حاجة مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء إلى تحسين جودة خدماته المقدمة إلى المرضى ومرافقيهم كنشاط إستباقي من خلال الإعتماذ على الإستجابة الإستراتيجية".

ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة بصورة أدق، تم طرح عدداً من التساؤلات هي كما في

أدناه:

1. ما مستوى توافر الإستجابة الإستراتيجية وأبعادها في مستشفى الكفيل التخصصي مجال الدراسة؟
2. ما مدى مستوى جودة الخدمات الطبية في المشفى.
3. ما تأثير الإستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى الاهتمام بواقع الخدمات الطبية وتحسين جودتها من خلال الاستجابة الاستراتيجية لأحتياجات المرضى. ونتيجة لذلك، تتمثل أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

1. أهمية متغيرات الدراسة (الإستجابة الإستراتيجية، جودة الخدمات)، التي تشكل محور المواضيع الحيوية والمؤثرة على عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الصحية التي تهدف إلى تحسين خدماتها.
2. تأتي هذه الدراسة مكملة للأبحاث السابقة التي قامت بدراسة متغيرات (الإستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات) وأهميتها. ولكن، تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في محاولتها تحسين جودة الخدمات عبر الإستجابة الإستراتيجية في هذه العلاقة.
3. هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها تعمل على تحسين جودة الخدمات في الجانب الصحي الذي له علاقة مباشرة بحياة الإنسان. كما أكدت الكثير من الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية على أثر الإستجابة الإستراتيجية الحيوي في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي، فضلاً عن قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، ومن هنا تم الاهتمام بدراسته.
4. إن إيمان الإدارة العليا للمستشفى بأهمية تحسين جودة الخدمات سيساعد المستشفى على تقديم خدمات ذات جودة عالية وسيتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

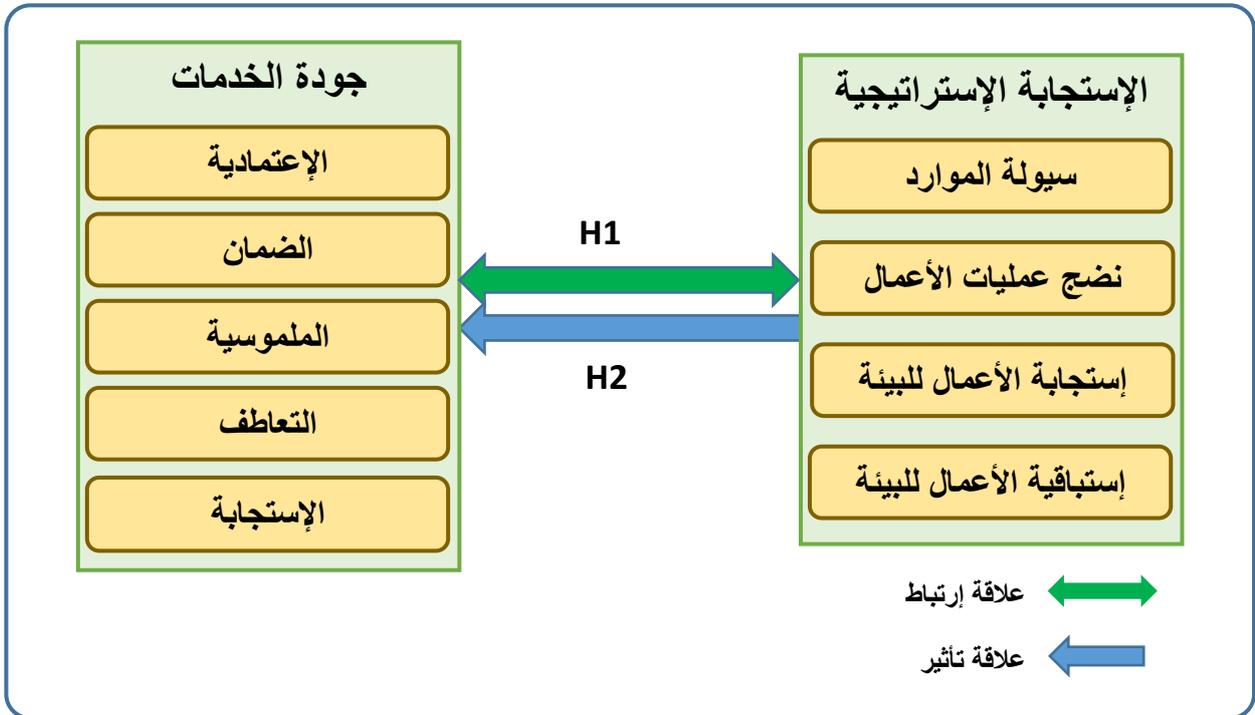
ثالثاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو بيان مدى تأثير الإستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة. ونتيجة لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

1. التعرف على مستوى توافر الإستجابة الإستراتيجية وأبعادها في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة.
2. معرفة مدى سعي مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة إلى تحسين جودة الخدمات.
3. تحليل العلاقة بين الإستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات المستخدمة في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة.
4. إختبار مدى تأثير الإستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة الحالية عن طريق الإعتماد على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والتي كانت بين المتغير المستقل المتمثل بـ (الإستجابة الإستراتيجية) وأبعاده (سيولة الموارد، نضج عمليات الأعمال، إستجابة الأعمال للبيئة، إستباقية الأعمال للبيئة)، والتي تم الإستناد بها إلى الباحث (Mavenger, 2013). والمتغير التابع المتمثل بـ (جودة الخدمات) وأبعاده (الإعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف، الإستجابة) والتي تم الإستناد بها إلى الباحث (Parasuraman, 1993). وهو كما في الشكل (1) أدناه:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من مشكلة متعلقة بجودة الخدمات، وتتمحور فرضياتها حول العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالإستجابة الإستراتيجية وأبعاده (سيولة الموارد، نضج عمليات الأعمال، إستجابة الأعمال للبيئة، إستباقية الأعمال للبيئة)، والمتغير التابع المتمثل بجودة الخدمات وأبعاده (الإعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف، الإستجابة). وتتكون الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة من الآتي:

1. فرضيات الارتباط:

🚩 فرضية الارتباط الرئيسية: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستجابة الاستراتيجية بأبعادهما وجودة الخدمات بأبعادهما على المستوى الكلي.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية أعلاه، أربعة فرضيات فرعية هي كما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سيولة الموارد وجودة الخدمات بأبعادهما.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نضج عمليات الأعمال وجودة الخدمات بأبعادهما.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستجابة الأعمال للبيئة وجودة الخدمات بأبعادهما.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستباقية الأعمال للبيئة وجودة الخدمات بأبعادهما.

2. فرضيات التأثير:

🚩 فرضية التأثير الرئيسية: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستجابة الاستراتيجية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات بأبعادها على المستوى الكلي.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة أعلاه، أربعة فرضيات فرعية هي كما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسيولة الموارد في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنضج عمليات الأعمال في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستجابة الأعمال للبيئة في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على ما يأتي:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستباقية الأعمال للبيئة في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

سادساً: مقاييس الدراسة

تضم مقاييس هذه الدراسة مقياسين، المقياس الأول منها يخص المتغير المستقل المتمثل بالإستجابة الاستراتيجية والمتكون من الأبعاد (سيولة الموارد، نضج عمليات الأعمال، إستجابة الأعمال للبيئة، إستباقية الأعمال للبيئة)، والذي تم الإستناد به إلى الباحث (Mavenger, 2013). أما المقياس الثاني فيخص المتغير التابع المتمثل بجودة الخدمات والمتكون من الأبعاد (الإعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف، الإستجابة)، والذي تم الإستناد به إلى الباحث (Parasuraman, 1993). ومن الجدير بالذكر، أنه سيتم الإعتماد على مقياس ليكرت من (5) درجات، والذي يبدأ ب (1) لا أتفق تماماً إلى (5) أتفق تماماً. وسندرج تفاصيل المقياسين كما موضح في الجدول (1) أدناه:

الجدول (1) مقاييس الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس
الإستجابة الاستراتيجية	سيولة الموارد	4	(Mavenger, 2013)
	نضج عمليات الأعمال	4	
	إستجابة الأعمال للبيئة	4	
	إستباقية الأعمال للبيئة	4	
جودة الخدمات	الإعتمادية	4	(Parasuraman, 1993)
	الضمان	4	
	الملموسية	4	
	التعاطف	4	
	الإستجابة	4	

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة الحالية ما يأتي:

- 1. الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة قد شملت الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة.
- 2. الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تمثلت في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة.
- 3. الحدود الزمانية:** تتعلق الحدود الزمانية لهذه الدراسة بالمدة التي إستغرقها الباحث في إعداد الإطار النظري والعملي للدراسة، بما في ذلك توزيع إستمارات الإستبانة وجمعها من المستجيبين، وتحليل البيانات المحصلة والتوصل إلى النتائج. وتبدأ هذه المدة من 15 - 10 - 2022 إلى 20 - 4 - 2023.

ثامناً: التعريفات الإجرائية:

تتمثل التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية كما يأتي:

- 1. الإستجابة الاستراتيجية:** مجموعة من المعالجات التي يمكن للمستشفى الاستعانة بها للحد من التهديدات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية والإستفادة من الفرص الناتجة عنها. وتتكون الإستجابة الإستراتيجية من الأبعاد التالية:

أ. الموارد: هي الإمكانية التي تمتلكها المنظمة في تحويل الموارد إلى نقد بأقل الخسائر وبأسرع وقت ممكن والتي تمكنها من مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية وإستغلال الفرص.

ب. نضج عمليات الأعمال: هو مقياس لمدى جودة عمليات أعمال المستشفى وتوثيقها ومتابعتها وإن هذه الأعمال هي الخطوات والأنشطة التي تشارك في تحقيق هدف عمل معين، مثل تقديم الخدمة إلى المرضى. وإن نضج عمليات الأعمال يشير أيضاً إلى مستوى الهيكل والكفاءة التي تم تحقيقها في هذه العمليات.

ج. إستجابة الأعمال للبيئة: تشير إلى الطرق التي تستجيب بها المستشفى وتتكيف مع التغيرات والتحديات في بيئتها الخارجية التي تشمل جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر عليها، مثل الظروف الاقتصادية والتقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية والاتجاهات الاجتماعية والثقافية.

د. إستباقية الأعمال للبيئة: تشير إلى الخطوات الاستباقية التي يمكن أن تتخذها المستشفى لحماية البيئة الطبيعية والحفاظ عليها عن طريق مجموعة متنوعة من الإجراءات، مثل الحد من استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الهدر والنفقات والتلوث، وتنفيذ ممارسات وتقنيات صديقة للبيئة.

2. جودة الخدمات: هي المقياس العام لمدى تلبية الخدمة لتوقعات المرضى وتجاوزها. وتشير أيضاً إلى اتساق الخدمة المقدمة وموثوقيتها وفعاليتها، فضلاً عن قدرة مقدم الخدمة على تقديم تجربة للمرضى عالية الجودة. وتتكون جودة الخدمات من الأبعاد الآتية:

أ. الإعتدالية: يتم تعريفها على أنها المستوى الذي يمكن للمريض أن يثق فيه بالخدمة المقدمة من قبل المستشفى والعمل على الحصول عليها.

ب. الضمان: يشير الضمان أو ما يعرف كذلك بـ "الأمان" إلى معرفة الموظفين ومجاملتهم وقدرتهم على إلهام الثقة والاطمئنان لدى المرضى وعوائلهم.

ج. الملموسية: يتم تعريف الملموسية على أنها جودة البيئة المادية التي تأخذ في الاعتبار الكثير من العناصر مثل الموظفين والمنشآت المادية والمواد والميزات المادية الأخرى المستخدمة للعمل لتسهيل تقديم الخدمات.

د. التعاطف: يتم الإشارة إلى التعاطف على أنه اشعار المريض وعائلته بالاهتمام الخاص الذي توفره إليهم المستشفى.

هـ. الإستجابة: ينظر إلى الإستجابة على أنها تتمثل في سرعة التعامل مع طلبات المرضى والأسئلة والمشاكل والشكاوى المقدمة من قبلهم.

تاسعاً: نبذة عن مجتمع الدراسة

يعد مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، أحد أهم المؤسسات الصحية في المحافظة. أنشئ المستشفى على مساحةٍ من الأرض بلغت (10000م²)، خصّصت منها مساحة (5000 م²) لبناء المستشفى و(5000 م²) أخرى للخدمات الخارجية، ويقع المستشفى في منطقة البهادلية مجاور مقبرة الوادي القديم، يتألف البناء من ستة طوابق (تحت الأرضي - سرداب-، وأرضي، وأربعة طوابق علوية) شكّلت بأجمعها البناية الرئيسة للمستشفى بواقع (200) سرير. عُدّ المستشفى من أفضل المستشفيات المستقبلية في الشرق الأوسط بتوقيع من معرض ومؤتمر الشرق الأوسط لبناء المستشفيات الذي أقيم في دولة الإمارات، حيث مُنح المستشفى شهادةً ضمن أفضل خمس مستشفيات في الشرق الأوسط ستشكّل -إن شاء الله- دعماً للقطاع الصحي في العراق، حيث ستوفّر السبل الصحيّة الممتازة للمرضى دون عناء السفر وتكلفته، لأنّها وفّرت أغلب الاختصاصات الجراحية النادرة وبأجهزة حديثة ومتطورة جداً وكادرٍ متخصصّ.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

تم إختيار مجتمع الدراسة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتلبية لمتطلبات الجانب التطبيقي لها. فقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (530) فرداً. وقد تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة الدراسة التي تضمنت (240) فرداً، وتم إسترجاع (231) إستبانة، كان الصالح للتحليل الإحصائي منها (226)، وقد بلغت نسبة الإستجابة (94%). ومن الجدير بالذكر، أنه تم تحديد عينة الدراسة بناءً على جدول تحديد حجم العينة المقدم من قبل (Krejcie & Morgan, 1970: 608). والجدول (2) أدناه، يوضح الشرح التفصيلي لعينة الدراسة.

الجدول (2) شرح مفصل لوصف عينة الدراسة

المعلومات الشخصية	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	145	64%
انثى	81	36%
المجموع	226	100%
الفئة العمرية	25 فاقل	31%

%34	76	35 – 26	
%23	53	45 – 36	
%12	28	46 – فاكتر	
%100	226	المجموع	
%67	152	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
%20	46	دبلوم عالي	
%13	28	دراسات عليا	
%100	226	المجموع	
%18	40	5 - 1	عدد سنوات الخدمة
%38	87	10 – 6	
%26	58	15 – 11	
%18	41	16 سنة فأكثر	
%100	226	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث.

أحد عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل إجابات المستجيبين عينة الدراسة، قام الباحث استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لهذا الغرض، والتي تم توضيحها في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3) أساليب التحليل الإحصائي

التحليل الإحصائي	الفئة
الصدق الظاهري وصدق المحتوى	إختبار صدق المقياس
التوزيع الطبيعي للبيانات	فحص بيانات الدراسة
نمذجة المعادلات الهيكلية	الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس
كرونباخ ألفا	إختبار ثبات المقياس
الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف والأهمية النسبية	الوصف الإحصائي
معامل الارتباط البسيط Pearson	إختبار فرضيات الارتباط
نمذجة المعادلات الهيكلية	إختبار فرضيات التأثير

المصدر: من إعداد الباحث.

اثني عشر: أساليب جمع البيانات والمعلومات

من أجل جمع البيانات والمعلومات التي ساهمت في تعزيز رصانة الدراسة الحالية، والخاصة بجانبى الدراسة النظرى والعملى، عمد الباحث إلى إستعمال مجموعة من الطرق والأساليب التى سيتم إدراجها فى أدناه:

1. **الجانب النظرى:** فىما يتعلق بالجانب النظرى، إستند الباحث إلى مصادر متعددة ومتنوعة لإثراء الدراسة، بما فى ذلك الكتب والمجلات الأكاديمية، والدوريات المحكمة العربىة والأجنىبىة، والأطارىح الجامعىة العربىة والأجنىبىة كذلك.
2. **الجانب العملى:** فىما يتعلق بالجانب العملى، إستعمل الباحث أساليب وتقنىات مختلفة لجمع البىانات والمعلومات التى أثرت وساهمت فى ترصىن الدراسة من الناحىتىن النظرىة والعملىة. وفى هذا الصدد، يتم توفىر شرح مفصل للأساليب والتقنىات والأدوات التى إستعملها الباحث كما فى أدناه:

من الناحىة التطبىقىة، ولتحقىق أهداف الدراسة واختبار فرضىياتها، اعتمد الباحث على جمع البىانات عن طرىق استبىان وزع على عىنة الدراسة. تم تصمىم الاستبىان بناءً على مصادر علمىة موثوقة تناولت متغىرات الدراسة وأبعادها ومقابىسها،فضلا عن ذلك، تم تقدىم الاستبىان إلى الأساتذة المتخصصىن الذىن تم تضمىن أسمائهم وألقابهم ومجالات خبرتهم العامة والخاصة فى الملحق رقم (1) لتقوىمها وتصحىحها وتنقىحها بطرىقة تجعلها أداة فعالة لجمع بىانات البحث بطرىقة علمىة وموضوعىة. وقد اشتمل الاستبىان على مقدمة حددت عنوان الدراسة والمجتمع وعىنة الدراسة وتعلىمات الإجابة على أسئلة الاستبىان. كما احتوى الاستبىان على محورىن: المحور الأول تضمّن معلومات شخصىة عن المستجىبىن من عىنة الدراسة (4 أسئلة شخصىة)، بىنما خصص المحور الثانى لمتغىرات الدراسة المتمثلة بـ، (الإستجابة الإستراتىجىة وجودة الخدمات) وأبعادها. وقد إحتوى الاستبىان على (36) سؤالاً للمتغىرات والأبعاد، واستخدم الباحث مقبىاس لىكرت المكون من خمس نقاط لتحدىد وزن الإجابات على الأسئلة، والتى تم تقدىمها بصىغة (أتفق تماماً، أتفق، محاىد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، بنطاق نقاط من 5 إلى 1على التوالى.

المبحث الثاني

بعض من الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدراسة المستقل (الإستجابة الإستراتيجية)

1. دراسة (Nthigah, 2016)	
Role Of Competition In Determining Choice Of Strategic Response Of Multinational Corporations In Kenya دور المنافسة في تحديد خيار الاستجابة الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات في كينيا	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة دور المنافسة في تحديد خيار الاستجابة الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات (MNC) في كينيا.	هدف الدراسة
غطت الدراسة حجم عينة من (165) شركة متعددة الجنسيات مستمدة من (213) شركة في كينيا. وكان المشاركون الرئيسيون في الدراسة هم المدراء من الإدارات العليا الذين يتألفون من المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام من كل من (165) شركة متعددة الجنسيات.	عينة الدراسة
كينيا	بلد الدراسة
الشركات المتعددة الجنسية في كينيا	مجتمع الدراسة
قيادة التكلفة، اعادة التوطين، تمايز السوق، تمايز المنتج، الردع، التجنب	أبعاد المتغير
أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الأربعة التي استخدمت لقياس المنافسة (المتغير المستقل) كانت ذات دلالة إحصائية. وقد أدى ذلك إلى رفض الفرضيات الصفرية الخمس التي تم تطويرها لهذه الدراسة والاحتفاظ بالقرار القائل بأن المنافسة لها تأثير كبير على اختيار الاستجابة الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات في كينيا. وخلصت الدراسة إلى أن المنافسة الصناعية شديدة للغاية في السوق الكينية وتلعب دوراً محورياً في تحديد استراتيجية تنظيم الخيار. وتعد إستراتيجيات قيادة الكلفة وتمايز المنتجات والتمايز في السوق بمثابة استجابات مفضلة لضغط المنافسة.	نتائج الدراسة

2. دراسة (الطائي ومحمد، 2017)	
عنوان الدراسة	الإستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف الأشرف)
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	كان الهدف من الدراسة هو التطرق إلى اعتماد بعض المعايير الخاصة بالإستجابة الإستراتيجية التي يمكن عن طريق مواجهة التكاثر الوظيفي في ديوان محافظة النجف الأشرف.
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة بـ (110) من الأفراد الموظفين العاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف.
بلد الدراسة	العراق
مجتمع الدراسة	ديوان محافظة النجف الأشرف
أبعاد المتغير	الأهداف الاستراتيجية، التكنولوجيا، العمليات، الإجراءات
نتائج الدراسة	توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات التي تتعلق بالاستجابة الاستراتيجية ولعل من أهمها هو ما يتضح عن طريق نتائج التحليل الاحصائي أن هنالك تقبل واضح من قبل افراد عينة الدراسة حول الاهداف الاستراتيجية عن طريق قدرة ديوان المحافظة على تحقيق تلك الاهداف بصورة واضحة ومحددة عن طريق الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات الاقتصادية والتي تنسجم مع توجهات ديوان المحافظة واهدافها الاستراتيجية)، وكذلك عدد من الاستنتاجات التي تتعلق بالتكاسل الوظيفي ولعل من أهمها هو أنه قد تبين عن طريق نتائج البحث أن ديوان المحافظة يعمل على تقليل حالات اللامبالاة من قبل الافراد العاملين والحد من التكاثر الوظيفي لهم وكل السلوكيات التي من شأنها ان تربك العمل والاهتمام بالأنشطة التي تعزز عمل ديوان المحافظة).

3. دراسة (Kabue et al., 2019)	
Relationship between strategic response capability and export performance of manufacturing firms in Kenya العلاقة بين قدرة الاستجابة الاستراتيجية وأداء التصدير لشركات التصنيع في كينيا	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
كان الغرض من الدراسة هو تحليل العلاقة بين قدرة الاستجابة الاستراتيجية وأداء التصدير لشركات التصنيع في كينيا.	هدف الدراسة
تم أخذ عينات من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (130) فرداً يتألفون من مديرين ورؤساء أقسام ومشرفين من (26) شركة تصنيع تقع داخل مقاطعة كيامبو في كينيا.	عينة الدراسة
كينيا	بلد الدراسة
شركات التصنيع في كينيا	مجتمع الدراسة
جمع وتحليل معلومات السوق، تحليل المنافسين، تحليل إحتياجات الزبائن، إختيار التكنولوجيا الجديدة، تمايز المنتجات، إبتكار المنتجات.	أبعاد المتغير
أظهرت النتائج علاقة إيجابية وهامة بين قدرة الاستجابة الاستراتيجية وأداء التصدير لشركات التصنيع. وأظهرت النتائج كذلك أن القدرات التشغيلية ليس لها تأثير تفاعلي كبير على العلاقة بين قدرة الاستجابة الاستراتيجية وأداء التصدير لشركات التصنيع.	نتائج الدراسة

4. دراسة (الحسناوي والموسوي، 2020)	
تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة	عنوان الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
هدف البحث الى تحديد علاقات التأثير والارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية على مستوى عينة من الملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.	هدف الدراسة
تمثلت عينة البحث بـ (218) فرداً من الملاكات الطبية والتمريضية من العاملين في المستشفيات المبحوثة.	عينة الدراسة
العراق	بلد الدراسة
الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء مستشفى الكفيل، مستشفى الامام الحجة (عج)، مستشفى الإمام زين العابدين (ع)، مستشفى العباس (ع) الأهلي.	مجتمع الدراسة
سيولة الموارد، إستباقية بيئة الأعمال، نضج بيئة الأعمال، إستجابة بيئة	أبعاد المتغير

الأعمال.	
توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية.	نتائج الدراسة

5. دراسة (Salman & Al Nuaimi, 2021)	
The impact of performance management in enhancing strategic response process: field research in the middle refineries company	عنوان الدراسة
تأثير إدارة الأداء في تعزيز عملية الاستجابة الاستراتيجية: بحث ميداني في شركة مصافي الوسط	
دراسة ميدانية	منهج الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء، مقاييس الأداء، معايير الأداء، تقارير الأداء) في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية.	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (122) مديراً من المستويات العليا والوسطى أو التشغيلية.	عينة الدراسة
العراق	بلد الدراسة
شركة مصافي الوسط	مجتمع الدراسة
(سيولة الموارد, استباقية بيئة الأعمال , نظج بيئة الأعمال , أستجابة بيئة الأعمال)	أبعاد المتغير
حقق متغيري إدارة الأداء والاستجابة الاستراتيجية درجة عالية من الأهمية، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن الشركة مهتمة بتوفير المدخل اللازم للتفاعل والتعاون لرفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية والتكيف معها.	نتائج الدراسة

6. دراسة (Amanah et al, 2022)	
Assessing the relationship of strategic alignment with strategic response: Mediating role of strategic thinking: prospective analytical research in Karkh Health Directorate – Baghdad / Iraq	عنوان الدراسة
تقييم علاقة التراصف الاستراتيجي مع الاستجابة الاستراتيجية: الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي: بحث تحليلي في مديرية صحة الكرخ - بغداد / العراق	
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق في دور التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط بين التراصف الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية.	هدف الدراسة

عينة الدراسة	لتحقيق غرض البحث، فقد تم الإعتماد على عينة من (95) مستجيباً من دائرة صحة بغداد - الكرخ.
بلد الدراسة	العراق
مجتمع الدراسة	مديرية صحة الكرخ/ بغداد/ العراق
أبعاد المتغير	سيولة الموارد، استباقية بيئة الأعمال، نضج بيئة الأعمال، إستجابة بيئة الأعمال.
نتائج الدراسة	وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، فإن التراصف الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية في دائرة صحة بغداد - الكرخ، لها إرتباطات وتأثيرات إيجابية ومعنوية.

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدراسة التابع (جودة الخدمة)

1. دراسة (رشيد، 2019)	
عنوان الدراسة	الابتكار التسويقي وأثره في جودة الخدمات الصحية: بحث تطبيقي في مستشفى ابن البيطار الحكومي
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية
هدف الدراسة	ركز البحث على علاقة موضوع الابتكار التسويقي بجودة الخدمة الصحية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف). ولعل من اهم اهدافه كشف حالة الترابط والاثر الذي يلعبه الابتكار التسويقي في الخدمة المقدمة الى الزبائن.
عينة الدراسة	تم اختيار عينه قوامها (30) فردا من المرضى الراقدين في المستشفى كعينة للبحث.
بلد الدراسة	العراق
مجتمع الدراسة	مستشفى ابن البيطار الحكومي
أبعاد المتغير	الاستجابة، الموثوقية، الملموسية، التعاطف، الضمان
نتائج الدراسة	اظهر البحث جملة من الاستنتاجات لعل اهمها وجود ارتباط وتأثير معنوي للابتكار التسويقي على اجمالي ابعاد جودة الخدمة الصحية.

2. دراسة (Alaboodi, 2019)	
The effect of customer satisfaction on service quality The case study of Iraqi banks تأثير رضا الزبائن على جودة الخدمة: دراسة حالة في المصارف العراقية	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة رضا الزبائن بجودة الخدمة في البنوك العراقية في بغداد	هدف الدراسة
تكونت عينة هذه الدراسة من 323 زبوناً للمصارف العراقية في بغداد.	عينة الدراسة
العراق	بلد الدراسة
يشير السكان إلى زبائن البنوك العراقية في بغداد. سيكون السكان في هذه الدراسة جميع الزبائن. يبلغ عدد سكان هذه الدراسة حوالي 50000 زبون.	مجتمع الدراسة
التأكيد، الموثوقية، الملموسية، التعاطف	أبعاد المتغير
1- أشارت النتائج إلى أن مكونات جودة الخدمة وهي التأكيد والموثوقية والملموسة والتعاطف تؤثر بشكل إيجابي وكبير على رضا الزبائن. 2- تعد جودة الخدمة أحد المفاهيم المتعلقة برضا الزبائن ولكن معظم الأبحاث أثبتت العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن في الصناعة المصرفية. 3- كذلك اشارت نتائج دراستهم فيما يتعلق بجودة الخدمة وخلصوا إلى أن جودة الخدمة هي أحد العوامل الأساسية للأعمال المصرفية الناجحة.	نتائج الدراسة

3. دراسة (كامل، 2020)	
دور مزيج الاتصالات التسويقية في تعزيز جودة الخدمة: دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات في كردستان العراق	عنوان الدراسة
دراسة حالة	منهج الدراسة
ركز هذا البحث على بيان دور مزيج الاتصالات التسويقية في تعزيز جودة الخدمة.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من العاملين والزبائن في شركة كورك للاتصالات، حيث بلغ حجم العينة (226).	عينة الدراسة
العراق	بلد الدراسة
شركة كورك للاتصالات في كردستان العراق	مجتمع الدراسة
(الاستجابة , الموثوقية , الملموسية , التعاطف , الضمان)	أبعاد المتغير
كانت أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث في الإطار النظري والميداني، أهمها تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مزيج الاتصالات التسويقية مجتمعة وجودة الخدمة مجتمعة للشركة قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي.	نتائج الدراسة

4. دراسة (Aburayya et al., 2020)	
<p>An Empirical Examination of the Effect of TQM Practices on Hospital Service Quality: An Assessment Study in UAE Hospitals</p> <p>إختبار تجريبي لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة للمستشفيات: دراسة تقييمية في مستشفيات الإمارات العربية المتحدة</p>	عنوان الدراسة
دراسة تقييمية	منهج الدراسة
الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو دراسة تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة للمستشفيات في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع التركيز على المستشفيات المعتمدة في دبي.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة بـ (292) فرداً من مديري الإدارات العليا في المستشفيات.	عينة الدراسة
الإمارات العربية المتحدة	بلد الدراسة
المستشفيات المعتمدة في دبي	مجتمع الدراسة
الاستجابة، الموثوقية، الملموسية، التعاطف، الضمان	أبعاد المتغير
عززت النتائج في هذه الدراسة الآثار الإيجابية لثقافة المنظمة، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبائن، والعمل الجماعي والمشاركة، وإدارة العمليات، والتزام الإدارة العليا، كمتغيرات مستقلة، في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المستشفيات كمتغير تابع. وقد وجدت الدراسة أيضاً أنه من بين ثمانية عوامل تنفيذ لإدارة الجودة الشاملة، عبرت ثقافة المنظمة عن أقوى تأثير في جودة الخدمة للمستشفيات.	نتائج الدراسة

5. دراسة (القطار والمعموري، 2021)	
تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة	عنوان الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
هدف البحث الحالي الى تقصي تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة.	هدف الدراسة
جرى اختيار عينة من العاملين مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة لإجراء البحث بلغ حجمها (106).	عينة الدراسة
العراق	بلد الدراسة
مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة	مجتمع الدراسة
الاستجابة، الموثوقية، الملموسية، التعاطف، الضمان	أبعاد المتغير
توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (ادراك ادارة المستشفى المبحوثة بشكل كبير لمتغير جودة الخدمة، ويظهر ذلك عن طريق امتلاكها	نتائج الدراسة

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).
--

6. دراسة (Al-Gasawneh et al., 2021)	
The impact of customer relationship management dimensions on service quality. In hotels from first class to five stars in Jordan تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون على جودة الخدمة في الفنادق من الدرجة الاولى بخمسة نجوم في الأردن	عنوان الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
تهتم هذه الدراسة في معرفة جودة الخدمة. تم التحقق في تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن (CRM) على جودة الخدمة بناءً على نظرية العرض القائم على الموارد.	هدف الدراسة
بالنسبة لحجم العينة، اتبعت الدراسة الحالية تقنية G-power لتحديد الحجم الأدنى للعينة عن طريق تطبيق عدد المتنبئين. ومن ثم، كان الحد الأدنى لحجم العينة في الدراسة الحالية (74).	عينة الدراسة
الأردن	بلد الدراسة
يشتمل مجتمع هذه الدراسة على 236 فندقا بتصنيفات النجوم من فندق واحد إلى خمسة في الأردن.	مجتمع الدراسة
الاستجابة، الموثوقية، الملموسية، التعاطف، الضمان	أبعاد المتغير
أظهرت النتائج أن التركيز الرئيسي على الزبائن، وإدارة المعرفة، وإدارة علاقات الزبائن، والتكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبائن، كان لها آثار إيجابية على جودة الخدمة.	نتائج الدراسة

7. دراسة (خلف والقيسي، 2022)	
تأثير ادارة علاقة الزبون في تحسين جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	منهج الدراسة
هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة تأثير علاقة الزبون بأبعادها كسب الزبون، تقوية علاقة الزبون، والاحتفاظ بالزبون في تحسين جودة الخدمة الفندقية.	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (68) فردا من الادارات العليا والوسطى والتمثلة بـ مدير مفوض وأعضاء مجلس الادارة ومدراء الاقسام والشعب.	عينة الدراسة
العراق	بلد الدراسة
فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد	مجتمع الدراسة
الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، التعاطف	أبعاد المتغير
توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات لعل ابرزها: صحة فرضية التأثير بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة على المستوى الكلي والفرعي.	نتائج الدراسة

8. دراسة (Alshurideh, 2022)	
<p>Does electronic customer relationship management (E-CRM) affect service quality at private hospitals in Jordan?</p> <p>هل تؤثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) في جودة الخدمة في المستشفيات الخاصة في الأردن؟</p>	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على جودة الخدمة في المستشفيات الخاصة في الأردن.	هدفت الدراسة
تم جمع البيانات بشكل أساسي عن طريق الاستبيانات والتي تم إنشاؤها بواسطة نماذج Google والتي تم توزيعها على عينة قصدية من المرضى الداخليين عبر البريد الإلكتروني. إجمالاً، تم استلام (416) إجابة بما في ذلك (23) إجابة غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمالها أو عدم دقتها. وبالتالي، احتوت العينة النهائية على (393) إجابة مناسبة لمتطلبات التحليل الإحصائي.	عينة الدراسة
الأردن	بلد الدراسة
المستشفيات الخاصة في الأردن	مجتمع الدراسة
الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، الضمان	أبعاد المتغير
أظهرت النتائج أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كان لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة.	نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة الجهود المعرفية السابقة

من خلال الإستناد إلى ما تم عرضه وتقديمه من الدراسات السابقة المذكورة آنفاً والتي تخص متغيري الدراسة، فقد إستنتج الباحث بعضاً من النقاط هي كما يأتي:

1. إن الدراسات السابقة المذكورة آنفاً والشاملة لمتغيرات الدراسة، قد تم تطبيقها في سياقات مختلفة مثل (القطاعات، الشركات، الدول) المختلفة.
2. بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة فقد لاحظ أن هناك تنوعاً للمقاييس التي تم عن طريقها قياس متغيرات الدراسة.
3. معظم الدراسات السابقة آنفة الذكر، قد كانت لآخر (4 سنوات)، وهذا من شأنه أن يدل على الأهمية الكبيرة التي تتضمنها متغيرات الدراسة، وأنها لا تزال في طور البحث والدراسة.

4. ركزت غالبية الدراسات السابقة أعلاه، على واحد من متغيرات الدراسة فقط، ولم يتم الجمع بين متغيري الدراسة في دراسة واحدة. إذ ركزت غالبية الدراسات السابقة أما على متغير (الإستجابة الإستراتيجية) أو متغير (جودة الخدمة). والذي بدوره قد شجع الباحث على خوض غمار الدراسة الحالية التي عنت بإختبار العلاقة بين هذه المتغيرات.

5. لاحظ الباحث أن جميع الدراسات السابقة المذكورة، والتي تخص متغيرات الدراسة، أنها متشابهة في أسلوب أو طريقة جمع البيانات والتي تمثلت بـ (إستمارة الإستبيان) فقط.

رابعاً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة المذكورة آنفاً، خرج ببعضاً من الفوائد التي يمكن أن تدعم الدراسة الحالية، منها ما يأتي:

1. أسهمت الدراسات السابقة التي قام الباحث بالإطلاع عليها، في العمل على اثراء الإطار الفلسفي والنظري للدراسة.
2. أسهمت الدراسات السابقة كذلك، في الحصول على مجموعة من المقاييس التي تم قياس متغيرات الدراسة من خلالها والمتمثلة بـ (الإستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمة).
3. من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة آنفة الذكر، فقد تعرف على مجموعة الأدوات والأساليب الإحصائية التي قام الباحثون بإعتمادها عند تحليل البيانات التي حصلوا عليها. وبناءً على ذلك، قام الباحث بإختيار الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل بيانات الدراسة الحالية.
4. في ضوء إطلاع الباحث على نتائج الدراسات السابقة، فقد أسهم ذلك في تركيز الباحث على بعض الجوانب التي لم يتطرق اليها الباحثون السابقون إلى دراستها. ومن ثم فقد ساعد ذلك في إختيار مكان تطبيق الدراسة وعينته

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول

الإستجابة الإستراتيجية

المبحث الثاني

جودة الخدمات

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

الإستجابة الإستراتيجية

Strategic Response

أولاً: مفهوم الإستجابة الإستراتيجية The Concept of Strategic Response

تتضمن الاستجابة الاستراتيجية تغييرات في السلوك الاستراتيجي للمنظمة لضمان النجاح في بيئة مستقبلية متغيرة. لذلك فهو رد فعل لما يحدث أو يتوقع حدوثه في البيئة. من المرجح أن تنجح المنظمات التي تتعامل مع عدم اليقين البيئي ودمجها في عمليات صنع القرار الخاصة بها على المدى الطويل. والاستعداد للريادة لتحمل المخاطر، والشعور الحدسي بما يفضله الزبائن، والاستجابة السريعة للتطورات الجديدة. علاوة على ذلك، أنه لكي تكون المنظمة قادرة على التفاعل بشكل فعال مع بيئتها الخارجية: يجب أن يكون لديها إستراتيجية وأن تكون قادرًا على إدارة هذه الاستراتيجية (Mukiri, 2012: 12).

إن سهولة ممارسة الأعمال التجارية يرجع إلى الاختيار الصحيح للاستراتيجيات، التي من شأنها بناء اقتصاد حديث وتعزيز الإستدامة عالية الجودة. وإن الاعتماد على استراتيجيات ناجحة فعالة في المنظمات المكونة للمجتمع الاقتصادي لمجال ما، لها تأثير مباشر على حجم الاستثمار الذي يتم جذبه، وكذلك على عدد المنظمات العاملة في ذلك المجال، ولها تأثير كبير في نهاية المطاف على التنمية الاقتصادية، والإيرادات المالية والضريبية، والتوظيف الاجتماعي (Wijethilake et al., 2018: 130).

وقد ذكر (Wijethilake et al., 2017: 137) أن الباحثين اتفقوا على تسمية تلك التغييرات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمات تبعاً إلى التغييرات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها بـ "الإستجابة الإستراتيجية". تم تصور الإستجابة الإستراتيجية على أنها الاعتراف بالواقع وبما يحدث في الأسواق والإعتراف بما يحصل من اختلاف في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما بين (Kim et al., 2022: 2) أن ذلك الاعتراف يحتاج إلى فهم لما يجري من تغييرات أولاً. وبسبب صعوبة تحليل تلك التغييرات التي تحصل في جو ضبابي يسوده عدم التأكد، يصعب على مديري المنظمات والخبراء الحصول على فهم مفصل للوضع الحالي، ومن ثم صعوبة تحديد ما يجب فعله وتعديله في أماكن مختلفة من استراتيجيات

المنظمة. علاوة على ذلك، يتطلب الأمر الكثير من القوى العاملة والموارد المادية والوقت للاعتماد عليها فقط لفحص وتقييم وتقديم استجابات استراتيجية لسهولة ممارسة الأعمال.

تعمل الإستجابة الإستراتيجية على مساعدة المنظمات في فهم واستغلال الفرص، وذلك من خلال تكوين استراتيجيات جديدة مبتكرة، مبنية على أساس فهم ثلاث سلوكيات: اولها سلوكيات الأفراد او الاقسام المعنية بتعديل وتغيير استراتيجيتهم، والإستجابة هنا هي اجراءات تحليلية لمعرفة مدى المقاومة والإستجابة المتوقعة للتغيير، وهذه المعرفة اهم ادوات التعديل الاستراتيجي (Beste et al., 2022: 373). والثاني فهم ماذا كانت سلوكيات المنظمة الموجهة نحو السوق والمجتمع هي سلوكيات ناضجة ومقبولة وتساعد في بقاء المنظمة وديمومتها، او توجد في هذه السلوكيات ما يؤخر المنظمة ويعيق تقدمها ويحتاج الى تغيير. والثالث هو فهم سلوك المجتمع والاطلاع على الاحتياجات المجتمعية ومعرفة ماذا كانت استراتيجيات المنظمة متوافقة مع هذه السلوكيات (Zhang, 2021: 138).

كما أضاف (Hortovanyi et al., 2021: 4) ان الإستجابة الإستراتيجية تتطلب السرعة والتحرك في الوقت المناسب، وذلك لأن التغيرات سريعة وديناميكية وعدم الإستجابة لها في الوقت المناسب، قد يتسبب بضياع فاعلية الإستجابة، لذا لا بد من السرعة في التحرك ومجارة التغيير، ذلك من اجل ضمان التكيف والتوافق مع البيئة الجديدة. وايضا إن من اهم متطلبات الإستجابة الدقة، إذ يجب على منظمات الأعمال مراعاة الدقة عند التحرك ومجارة التقلبات الحاصلة. ويجب ان تكون الخطوات المتبعة واقعية وقابلة للتطبيق في الوقت المناسب وبسلاسة، اذ تأثر هذه الخاصية على باقي خصائص الإستجابة كما لها القابلية على افشال الإستجابة.

وعطفا على ما ذكر، أوضح (Dong et al., 2022: 1) أن إستجابة المنظمات الإستراتيجية الى التغييرات في بيئتها، هي عملية مستمرة لا تتوقف، لذا تعد عملية شاقة، فعند تطبيق اي استجابة الى اي تغير فإنها تأخذ في الاعتبار افكار جديدة قائمة اما على الابداع او على التجربة والخبرة السابقة او الدمج بينهما. وان التغييرات المتوقع حصولها هي داخلية وخارجية. إذ يفترض على المنظمات ان تطور استراتيجيات من اجل التأقلم مع هذه التغييرات.

وإستكمالاً لما ورد في أعلاه، يرى (Harikkala et al., 2022: 263) أن الضغط التنظيمي هو المحرك الرئيس للاستجابة الإستراتيجية، وخصوصاً للتغيرات الداخلية، ذلك لأن هذه الإستجابة تخدم اصحاب المصالح. وكذلك فإن تغيرات البيئة الخارجية تقسم الى سلبية

وإيجابية. السلبية منها هي الأكثر ضغط على المنظمة، حيث تتطلب التحرك السريع والحرص على مراعاة الدقة في ردود الأفعال. أما التغيرات الإيجابية، فهي ما تنتظره المنظمات من أجل اقتناص الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية. وأشار (Choi et al., 2021: 256) أيضاً، أن المحرك الرئيس للاستجابة للتغيرات الخارجية هي الديمومة التنظيمية وهي غاية كل المنظمات. وأوضح (Sujova & Rajnoha 2012: 1286) تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسات في المنافسة الدولية الشديدة على القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في البيئة القريبة والأوسع. أصبحت قابلية التغيير أحد عوامل القدرة التنافسية الأساسية للمنظمات. للوصول إلى الهدف المطلوب وتأثير التغييرات التي تم إجراؤها.

وبما أن الإستجابة الإستراتيجية تكشف للمنظمات مقدار امكانياتها، ومرونة استراتيجياتها، وقابليتها على التكيف والتأقلم مع أي وضع قد يطرأ حديثاً في عالم الأعمال، وتهتم في تكوين خزين معرفي عن امكانيات المنظمة، وقابليتها لاستغلال الفرص المستقبلية، أو تجنب أحداث مستقبلية، لذلك حضي موضوع الإستجابة الإستراتيجية باهتمام الباحثين. وقد ظهرت مجموعة كبيرة من الدراسات الأكاديمية والبحوث الحديثة، التي اعتبرت الإستجابة الإستراتيجية من أهم أدوار المديرين المستعملة في صياغة إجراءات خاصة بنشاطات وممارسات المنظمات عند حدوث التغيرات (Takacs et al., 2022: 3). وقد أنتجت تلك الدراسات مجموعة من التعاريف الخاصة بهذا الموضوع، والتي سنستعرضها في الجدول (4) أدناه وكما يأتي:

الجدول (4) بعض تعريفات الإستجابة الإستراتيجية حسب آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Migunde, 2003: 11)	معنية بالقرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف العمل والغرض منه.
2	(Mutugi, 2006: 20)	بأنها جزء من الاستراتيجيات التنافسية التي تطورها المنظمة لتحديد الأهداف والسياسات وهي ردة فعل بما يحدث على بيئة المنظمات.
3	(Naranjo et al., 2007: 735)	محاولة من المنظمة إلى طرح إطار عمل يعتمد عليه عبر حدوث الازمات وغيرها.
4	(Gitau, 2009: 1)	مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.
5	(Barron et al., 2011: 904)	نشاط استثنائي من قبل ادارة المنظمة تقوم به عند حدوث تغيرات استثنائية داخل وخارج المنظمة.
6	(Mukiri, 2012: 12)	مجموعة من القرارات والإجراءات المتخذة والتي تؤدي إلى إضفاء الطابع الرسمي على الخطط المصممة لتحقيق أهداف ثابتة وتنفيذها.

7	(Mavengere, 2013: 4)	هي قدرة المنظمة بالتعاون مع شركائها على تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة لاتخاذ إجراء مع تغييرات البيئة.
8	(Mutuku, 2014: 23)	بأنها الفن والعلم الخاص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف والتي ستمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.
9	(Qu et al., 2015: 23)	مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لتعديل إستراتيجياتها بما يخدم مصالح المنظمة والحد من المخاطر المحتملة أو استغلال الفرص.
10	(Maritim, 2016: 4)	بأنها صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة مجموعة من الإجراءات والقرارات.
11	(Wijethilake et al., 2017: 137)	على أنها الاعتراف بالواقع وبما يحدث في الاسواق والإعتراف بما يحصل من اختلاف في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
12	(Lin et al., 2018: 595)	طرق وانشطة وممارسات تقوم بها المنظمة للتكيف مع البيئة الاجتماعية والسوقية.
13	(Salman & Al Nuaimi, 2021: 2512)	قدرة المنظمة التي تعمل بالتعاون مع زبائنها وشركاء أعمالها على إعادة تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وسلاسة لتتفاعل أو تكون استباقية بما يتماشى مع التغييرات والتطورات السائدة والفرص والتحديات الاستراتيجية المتوقعة في بيئة الأعمال.
14	(Flaih & Chalab, 2022: 3160)	مدخل إداري تهدف من خلاله المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها عن طريق الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها.
15	(Lafky et al., 2022: 1-3)	تعني التغير في طريقة التفكير في كيفية اداء العمل، والبحث عن طرق جديدة يمكن توظيفها من اجل تحقيق المهام المكلفة للأفراد، ذلك من اجل مجاراة المنظمات المنافسة التي قد تتجاوز المنظمة التي تبقى راکدة دون تحرك واستجابة للتغيير، والتحول السريع في البيئة
15	(Yun et al., 2023: 68)	قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها وعملياتها بشكل دقيق وسريع لإعادة التصرف أو الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال.

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد إلى الأدبيات.

وإستنادا الى ما جاء في المفاهيم الموضحة في الجدول (4) أعلاه، يرى الباحث انه من الممكن تلخيص الإستجابة الإستراتيجية على أنها:

1. ردود افعال مبنية على اساس التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، هدفها الحفاظ على ديمومة المنظمة واستغلال الفرص وتجنب التحديات.

2. قرارات استراتيجية سريعة ودقيقة، مصدرها الادارة العليا ومتخذي القرار الاستراتيجي، مسبقة بتحليل دقيق. كما هي مجموعة من الاجراءات والتصرفات الإستراتيجية ذات خصائص ناضجة، مثل السرعة والدقة والواقعية والقابلية للتنفيذ.

3. في كثير من الاحيان تفرض على المنظمة بسبب التغييرات التي تهدد استمرار المنظمة في عالم الاعمال أو تهدد تحقيق اهدافها.

وبناء على ما تم إستنتاجه، يمكن تعريف الإستجابة الإستراتيجية حسب رأي الباحث على أنها أسلوب للتعديل والتنفيذ الاستراتيجي بدقة وسرعة وكفاءة عالية هدفها مجارة التغييرات المستمرة للبيئة او اقتناص فرص معينة او خدمة اهداف اصحاب المصالح.

ثانياً: أهمية الإستجابة الإستراتيجية The Importance of Strategic Response

كشفت الدراسات أن تبني الاستجابات الاستراتيجية مكن المنظمات من الاستجابة بفعالية التغييرات للمنظمات البيئية. فضلاً عن ذلك، تم الكشف عن أن المنظمات التي استخدمت الاستجابات الإستراتيجية يمكنها تعظيم كفاءاتها الأساسية وبالتالي تقدم خدمات ذات قيمة مضافة بسعر أقل من منافسيها، ان الاستجابات الاستراتيجية هي التغييرات التي تؤثر على السلوك الاستراتيجي للمنظمة. أصبحت مصطلحات مثل خفض التكاليف والتوحيد وخفض التكاليف أمراً روتينياً للبقاء على قيد الحياة. إلى أن الاستجابات الإستراتيجية تتضمن تغييرات في السلوكيات الإستراتيجية للمنظمة لضمان النجاح في تحويل البيئة المستقبلية. لذلك قد تتخذ هذه الاستجابات عدة أشكال حسب قدرة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها. تعتبر الاستجابات الإستراتيجية المتسقة والمحددة جيداً سلاحاً هائلاً للمنظمة في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. تم تبني الاستجابات الاستراتيجية وتنفيذها من قبل المنظمات كوسيلة لمعالجة التحديات في البيئة. (Salman & Al Nuaimi, 2021: 2511).

التقلبات والتحول والتغيير المستمر هي الصفة والسمة الأساسية لبيئة الاعمال في الوقت الحالي. وان التغييرات ديناميكية سريعة ولا تتوقف. وقد سبب ازدياد التعقيد التكنولوجي والتنافس وندرة الموارد وضيق الفرص بشكل سريع، مشاكل كبيرة ومعقدة للمنظمات، ظهرت في خضم هذه التغييرات. ولذلك، لا بد من اعتماد استراتيجية عمل كفؤة ومتماسكة، مصممة على اساس التكيف والقدرة على التأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة والظروف الطارئة. ولا بد للمنظمة من الإستجابة لتلك التغييرات والعمل على مواجهة ما ينتج عنها (Pagnottoni et al., 2022: 3).

وقد أشار (Martinsuo et al., 2022: 8) إلى أن الاستجابة الى اي تغيرات قد تشمل نطاقا أوسع بكثير من التغييرات التي قد تكون أو لا تكون تنظيمية، وقد تكون أصغر بكثير في النطاق. وإن الاستجابة الاستراتيجية تبدأ بوعي من قبل المدراء في الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تحول في الأنشطة أو الهياكل الرئيسية. وفيما يتعلق بذلك، يجادل العلماء بأن الاستجابة الاستراتيجية هي محاولة لتغيير الأنماط الحالية للإدراك والعمل على مواءمتها مع الوضع الجديد، والتي تنطوي على تحول في التفاعل بين العمليات المتعمدة والناشئة وتمثل الوسائل التي من خلالها تحافظ المنظمات على التحالف مع البيئات التنافسية والتكنولوجية والاجتماعية المتغيرة.

وفي السياق ذاته، فقد ذكر (He et al., 2022 : 6 -7) أن الإستجابة الإستراتيجية مهمة من ناحية الحفاظ على الموارد واستدامتها واستعمالها استعمالا أمثل، إذ تعد الإستجابة مهمة لأنها:

1. تعمل على تحقيق كفاءة عالية من ناحية استخدام الموارد المحدودة استخدام أمثل، عن طريق التدابير الاقتصادية والتنظيمية والإستراتيجية، التي تنتج عن التعديل الحاصل بسبب الإستجابة واجراءاتها والخطوات التي تتبعها.
2. تعمل على تغيير سلوكيات المنظمة في كيفية التعامل مع الموارد المحدودة. إذ ينتج عن الإستجابة للتغيرات تغيير اسلوب حياة العمل، وجعل الفرد العامل أكثر حرصا في استخدام الموارد التي يحتاجها من أجل انجاز وظائفه ومهامه، ذلك لأن المنظمة تعمل في ظرف استثنائي، نتيجة التغيرات البيئية التي من المهم أن يعنى بها الفرد العامل.
3. تعمل على التعديل في العمليات وطرق الانتاج وادخال التحسينات المستمرة في التكنولوجيا المتبعة للإنتاج، من اجل زيادة انتاجياتها وفاعلية العمليات، على اساس استهلاك أقل للموارد مع انتاج أكبر من اجل مواجهة التحديات البيئية.

يؤيد (Kong et al., 2022: 1) ان المجتمع يعتبر المنظمات التي تعمل ضمنه اهم وسائل التطور والرقى المجتمعي. ومن المهم لذلك المجتمع ان تبقى منظماته قائمة وتجاري التغييرات الحاصلة وتتكيف معها، الامر الذي يؤدي الى استمرار ترابط المجتمع وتكامله. ومن ثم فإن الإستجابة الإستراتيجية للمنظمات تكون مهمة ولها فوائد عديدة بحسب Kong من ضمنها ما يأتي:

1. تعمل المنظمة عند الإستجابة الى اي تغييرات على احترام البيئة، إذ تتجنب الممارسات الضارة والملوثة للبيئة واتباع مدخل عمل يكون في الاغلب صديق للبيئة، من أجل المحافظة عليها.

2. الإستجابة الإستراتيجية للمنظمة تكشف عن التغييرات الحاصلة في عادات وتقاليد واعراف وثقافات المجتمع الذي تخدمه، وتحاول أن تتكيف معه دون مقاومته. إذ تتجنب الممارسات التي تمس تلك الثقافات بسوء، وتحترم الطوائف الإجتماعية والدينية والعرقية، وتعمل على خدمتها بالتساوي، مع احترام المناسبات المختلفة والعمل على التعاون من الموظفين الذين تخصصهم تلك المناسبات وتسهل عليهم ممارسات العادات في تلك المناسبات الخاصة او العامة.

3. الإستجابة مهمة للمجتمع الذي تخدمه المنظمة من خلال التعرف على التغييرات الحاصلة في النوع البشري المكون للمجتمع، وتبعاً لذلك تغير الاذواق والحاجات الاجتماعية. لذا تعمل المنظمة على الإستجابة الى هذه التغييرات الاجتماعية.

يرى (Lafky et al., 2022: 1-3) ان الإستجابة تعني التغير في طريقة التفكير في كيفية اداء العمل، والبحث عن طرق جديدة يمكن توظيفها من اجل تحقيق المهام المكلفة للافراد، ذلك من اجل مجارة المنظمات المنافسة التي قد تتجاوز المنظمة التي تبقى راكدة دون تحرك واستجابة للتغيير، والتحول السريع في البيئة. فقد اشار ان الإستجابة الإستراتيجية مهمة من ناحية كفاءة الاداء وجودة الخدمة او المنتج المقدم. إذ ينتج عن التدابير الجديدة التي تخدم الإستجابة للتغير النقاط التالية:

1. التعرف على الحركات الزائدة غير الضرورية والبطيئة التي لا يمكن للاستراتيجية الموجهة للاستجابة تحملها، وتحديد معوقات العمل، والعمل على معالجتها والتخلص منها من اجل ضمان اداء عمل عالٍ وفعال.

2. يعمل صانعي القرار الاستراتيجي المكلفين بالإستجابة لكل ما هو متوقع وغير متوقع على فهم توقعات اصحاب المصالح وجعل الافراد العاملين يدركون ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. الإستجابة الإستراتيجية مهمة من اجل تعظيم كفاءة المنظمة، والعمل على تغير شكل عمل المنظمة، وتغيير المجموعات المتنوعة، وتكوين فرق العمل من الافراد المتنوعين في

المهارات والقدرات، والعمل على توافقيهم وتناغمهم في سبيل تحقيق التصدي او التأقلم مع الاوضاع الجديدة.

4. العمل على توفير كافة المستلزمات الضرورية كافة التي تساعد على تحريك المنظمة من وضعها الحالي، نحو الوعي بالوضع الجديد والتعايش معه، الامر الذي يؤدي الى توفر موارد ذات جودة جيدة، من أجل ضمان انتاج سليم وذو جودة مناسبة، واتباع نظام تحفيز جيد للأفراد العاملين في الانتاج من اجل ضمان انتاج سلعة او خدمة تكون المنظمة مقبولة معها في الوضع الجديد.

5. اعادة النظر بأداء المنظمة والمقياس المعتمد لتحليل ذلك الاداء وقياسه، والعمل على تصميم مقياس فعال يعمل على تحديد الخلل في أداء المنظمة، من أجل تحديد الانحرافات في الاداء والعمل على معالجتها وتكييف الاداء مع الوضع الجديد.

وفي ضوء إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات، تم إستنتاج أن الإستجابة الإستراتيجية تعد من اهم أنشطة الإدارة العليا، إذ تعد هي مركز الاستفادة الرئيس من خبرات وتجارب المدراء. كما وتعد المحرك الرئيس للتفكير الإبداعي، وهي القادرة على الكشف عن مواهب الإدارة التي تنطوي عليها المنظمة، حيث التحرك السريع والدقيق. ومن المهم الإستجابة للتغير الحاصل داخل وحول محيط المنظمة، ذلك لكي تبقى المنظمة ضمن دائرة المنافسة والاحتفاظ بحصتها السوقية.

ثالثاً: متطلبات الإستجابة الإستراتيجية The Requirements of Strategic Response

يأخذ التغيير البيئي والتنظيمي اشكال مختلفة، مع حجم ضغط مختلف على المنظمات. وبما ان المنظمات تختلف فيما بينها في امكانياتها وقدراتها، والكيفية التي تعمل بها، وطرقها للتفكير بالتغييرات، فقد اختلف تبعاً لذلك، شكل الإستجابة الإستراتيجية التي تمتلكها إزاء التغيرات التي تطرأ. بحيث تختلف الإستجابة في سرعتها وكيفيةها بين المنظمات، كما يعتمد شكل تلك الإستجابة على توجهات اصحاب المصالح، وتوجهات المجتمع الذي تخدمه المنظمة. لذا يمكن اعتبار الاستجابة الاستراتيجية، أي الحفاظ على الاستقرار عن طريق التغيير، جنباً إلى جنب مع التكيف مع الضغوط التي تواجهها المنظمة (Piccardi et al., 2018: 2).

وقد أشار (del Carmen Triana et al., 2019: 12) إلى أن طبيعة البيئة المتغيرة يمكن ان تكون وسيلة للمنظمات من أجل الضغط التنافسي على المنظمات المنافسة، بحيث توفر الاستجابة الإستراتيجية امكانية للإدارة في الاستفادة من التغييرات الحاصلة، والتقدم على المنظمات الأخرى التي تتلأ في مواكبة التغيير. وبما أنه يتم تصور الاستجابة الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف الراهنة، فمن اجل هذا التكيف تحتاج المنظمة إلى مجموعة من المتطلبات من اجل ضمان استجابة ناجحة من شأنها ان تحقق للمنظمة الغاية الأسمى، التي هي الديمومة والاستمرار في عالم اعمالها.

وأضاف (Kirtley et al., 2020: 2-7) أن اختيار الطريقة المثلى للإستجابة التي تناسب المنظمة حسب امكانياتها وقدراتها، هي عملية ليست سهلة. وذلك لأنها تتطلب دقة في التحديد، ونظرة مسبقة عن كيفية التنفيذ، وهل المنظمة قادرة على الاستمرار بالمنافسة، في ظل اتباع الإستجابة الإستراتيجية الجديدة المحددة والمختارة. وان تحديد شكل الإستجابة الإستراتيجية الأمثل يتطلب من المنظمة مجموعة من المتطلبات وهي كما يأتي:

1. تحديد حجم التغيير:

ان التغييرات الحاصلة في عالم الاعمال تختلف في احجامها، حيث هناك التغيير العارم والتغيير الطفيف ولكل منها شكل استجابة يتلاءم معه، ويحدد حجم التغيير شكل الاستجابة الجديدة وشكل التغيير الذي سيلحق بالمنظمة.

2. تحديد مدى التغيير:

أن المقصود بمدى التغيير، هو التنبؤ الى اين سيصل التغيير، والى متى سيستمر تأثيره، وماهي تداعيات التغيير الحاصل في محيط المنظمة. وان تحديد مدى التغيير دوما يتصف بانخفاض الدقة، ذلك لأنه يعتمد على التنبؤ. وتبعاً لذلك يتم تحديد طريقة الإستجابة باحتساب مدى استمرارية التغييرات لتحديد الى متى ستبقى اجراءات الإستجابة.

3. تحديد سرعة التغيير:

سرعة التغيير تختلف في عالم الأعمال، فهناك تغيرات تحصل بسرعة كبيرة وتكون صادمة للمنظمات، حيث لا يتوفر وقت للمنظمات لتكييف اوضاعها الإستراتيجية. وإن هذه التغييرات تتطلب تحركاً سريعاً، لذا يجب على المنظمة اختيار طريقة استجابة يمكن تطبيقها في أسرع وقت ممكن، مع اتصافها بالسهولة التي توفر الدقة في التنفيذ، بشكل يوفر للمنظمة النجاة

من التغييرات الطارئة. وهناك تغييرات بطيئة توفر للمنظمة بعض الوقت، من اجل اختيار طريقة التكيف الاستراتيجي. وإن هذه التغييرات توفر للمنظمة اختيار استراتيجية من شأنها ان توفر لها استغلال التغييرات أفضل استغلال، والربح من الفرص التي تفرزها.

4. تحديد تأثيرات التغيير:

هناك تأثير للتغييرات على البيئة المحيطة بالمنظمة، وتختلف هذه التأثيرات على البيئات المكونة للبيئة الشاملة مثل (البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية ... إلخ). وعلى المنظمة تحديد تأثير التغييرات في اي بيئة سيكون، او هل سيكون في البيئة الشاملة. كما ان المنظمة يجب أن تحدد تأثير التغييرات في اي جزء من اجزاء المنظمة، وتبعاً لذلك التحديد تحدد المنظمة طريقة استجابتها للتغييرات.

5. تحديد أهمية التغيير:

على صناع القرار الاجابة على هذه الاسئلة (هل التغييرات الحاصلة حولنا مهمة؟ هل للتغيير تأثير علينا؟). إذ أن الاجابة على هذه الاسئلة مهم لتحديد ما إذا ستقوم المنظمة بالإستجابة وكيف ستستجيب. فهناك تغييرات كثيرة تحدث تدفع المنظمات الى التعديل في استراتيجياتها، ويتضح فيما بعد انه لا حاجة للإجراءات التي حصلت، لأن التغيير لم يؤثر على المنظمة، ولم يكن ذو أهمية للمنظمة. وهكذا تتكبد المنظمة خسائر في الوقت والجهد والمال نتيجة عدم تحديد أهمية التغييرات، والشكل (2) يوضح متطلبات الإستجابة الإستراتيجية:



الشكل (2) متطلبات الإستجابة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث.

رابعاً: أنواع الإستجابة الإستراتيجية Types of Strategic Response

الإستجابة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال التي تعد قطع تكوين المجتمع الاقتصادي الداعم لكافة اجزاء المجتمع، للتغيرات التي قد تؤدي الى هلاكها مهمة جداً، ذلك لان هذه المنظمات هي التي توفر متطلبات افراد المجتمع، وتدعم ثقافته، وتعمل على تطوره. كما انه من الضروري للمجتمع، ان تكون منظماته الاقتصادية، واعية بمجموعة من الواجبات التي تقع على عاتقها، عند الإستجابة الى اي متغيرات طارئة، وان لا تنجرف في اعمال غير اخلاقية بسبب التغيير الحاصل (Kirtley et al., 2020: 3).

فضلا عن ذلك، فقد ذكر (Imran & Rautiainen, 2022: 2) ان الإستجابة الإستراتيجية مهمة من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات الخاصة بها، إذ يؤثر التركيز على هذه المتغيرات على أداء المنظمة بالمجمل، وقد يؤدي الى تغيير في طرق عملها ورؤيتها لأهدافها، الامر الذي قد يؤدي الى تغيير شامل في عمل المنظمة واولوياتها، بسبب اشتغال الإستجابة الإستراتيجية على هذه المتغيرات.

وبعد القيام بتحديد متطلبات الإستجابة الإستراتيجية المذكورة آنفاً، تقوم المنظمة بوضع عدة خيارات استراتيجية للإستجابة للتغيرات الحاصلة. وان اختيار الإستجابة هي عملية دقيقة، ذلك لإعتماد حياة المنظمة في الاسواق عليها، لذا يوجد تشكيلة واسعة من الطرق والانواع الإستراتيجية للاستجابة، والتي يتم اختيارها وفقاً لإمكانيات المنظمة. وهناك مجموعة من الطرق أو الأنواع الواسعة الاستخدام التي اعتمدها الخبراء بشكل كبير للإستجابة الإستراتيجية ذكرها (Wijethilake et al., 2017: 132)، وهي كالآتي:

1. إستراتيجية الإذعان:

هذه الإستراتيجية تعتمد على الالتزام بأصول التصرف عند حدوث الازمات او التغييرات. إذ تقوم المنظمة التي تعتمد استراتيجية الإذعان بالعمل وفق ما هو منطقي ومجرب، دون ترك مساحة واسعة للإبداع في التفكير الاستراتيجي. وإن الإذعان ينص على التصرف بعقلانية وهدوء، مع خطوات مخطط لها مسبقاً. وتنجح هذه الطريقة في الإستجابة الى التغييرات التي تحدث بشكل مماثل في السابق، او ان تأثير هذه التغييرات قد اصاب المنظمات المنافسة، وبدأت تلك المنظمات بالإستجابة فعلاً. ومن الواضح ان هذه الطريقة يمكن تطبيقها بسرعة لأنها واضحة ومطبقة من قبل، وتم تحديد إيجابياتها وسلبياتها. وقد أشار (Oliver, 1991: 152) إلى أن إستراتيجية الإذعان تعتمد على ثلاثة تكتيكات للتطبيق هي:

أ. **التكرار:** هذا التكتيك يعتمد على المعرفة المخزنة لدى المنظمة نتيجة التجارب السابقة، فقد حدثت نفس التغييرات بنفس المستوى وبنفس وضع المنظمة. وهنا ينسخ صانعي القرار الاستراتيجي طرق التصرف التي تم تطبيقها سابقا، مع العمل على تجنب سلبياتها، وعم تكرر الأخطاء التي حدثت في التطبيق السابق، وهي أسرع طريقة للتصرف وأسهلها.

ب. **المحاكاة:** هذا التكتيك يعتمد تقليد طرق التصرف السليمة المتبعة من قبل المنظمات المنافسة التي تعرضت لنفس التغييرات. إذ تحاول المنظمة محاكاة طرق تصرفها مع مراعاة تكيف الاجراءات مع وضع المنظمة العام، ومراعاة جميع اصحاب المصالح. وإن تقليد المنظمات المنافسة يحمل شيء من المخاطرة، ذلك لان المنظمات المنافسة قد تمرر للمنظمة اجراءات مغايرة للتي قامت بها، او تصورها بشكل لا يشبه ما قامت به فعلا.

ج. **الامتثال:** يعتمد الامتثال على طرق التصرف التي تحصل عليها المنظمة من الخبراء الخارجيين، ومراكز البحث والتطوير في الجامعات العلمية. إذ تمتثل الى النصائح والارشادات التي تنص عليها توصيات الخبراء عن طرق التصرف عند حدوث التغييرات.

2. إستراتيجية التسوية:

من أجل إعتداد إستراتيجية التسوية، تقوم المنظمة بجمع البيانات التجريبية عن طريق المقابلات مع المشاركين الرئيسيين حول كيفية تفاعل المنظمات ومتخذي القرار الاستراتيجي. عن طريق هذه العملية يُرى أن الفجوة بين المخاطر التي تنطوي عليها التغييرات البيئية، وواقع ممارسات الانفاذ المتبعة، هي مصدر رئيس للغموض بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى التخفيف من مخاطر التغييرات على اصحاب المصالح. ومع ذلك، تقدم المنظمات بعض التنازلات حتى لو كانت تمس الاهداف التي تخدم تلك المصالح، مع مراعاة ان يكون ذلك المساس طفيف، ولا يغير في جوهر الأهداف. وقد يكون التغيير في كيفية تحقيق الاهداف او في الوقت المفروض للتحقيق. وتعتمد هذه الإستراتيجية ثلاثة تكتيكات أساسية للتطبيق كما ذكر (Oliver, 1991: 153) وهي:

أ. **الموازنة:** ركز نقاش طويل المدى في أدبيات اتخاذ القرار الاستراتيجي، على ما إذا كانت فرق الإدارة العليا يمكنها الموازنة بشكل فعال بين السرعة والشمولية عند اتخاذ

القرارات المهمة للاستجابة للتغيرات، والموازنة بين التغييرات والتعديلات والمساس بالإطار العام لأهداف المنظمة، وهل يمكنها الوصول الى أفضل تسوية توازن بين هذه المتطلبات.

ب. الارضاء: هذا التكتيك يتطلب تعاون كبير من قبل اصحاب المصالح المتأثرين بالتغيير. إذ تلاقي التغييرات إهتمام كبير داخل المنظمة، وتعديل في الاستراتيجيات حسب التغييرات بموافقة المتأثرين، ذلك لضمان تجنب المشاكل.

ج. التفاوض: يشير إلى التفاوض بشأن التغييرات، ومدى ضرورة التعديل الذي يحدث عند اختلاف الآراء حول أهمية التغييرات ومدى تأثيرها، لذا يكون هناك مرونة كبيرة في القرارات الإستراتيجية الموجهة للاستجابة، حيث لا مساس بالأهداف ولا المصالح، وانما هي مجموعة اجراءات احترازية غير ضارة تم الاتفاق عليها بالتفاوض.

3. إستراتيجية التجنب:

هذه الإستراتيجية ناجحة في تجنب المنظمة الوقوع في شرك الازمات الخفيفة. إذ تتجنب المنظمة مخاطر التغييرات، وكذلك قد تضيع عليها الفرص التي قد تنتج عن تلك التغييرات. وإن هذه الإستراتيجية تبقي المنظمة مسالمة بالنسبة للبيئة المحيطة بها، إذ تحاول المنظمة الابتعاد قدر الامكان عن الولوج في افرازات التغييرات البيئية، والخروج بأقل الاضرار دون الاستفادة من التغييرات. ويعد التجنب استراتيجية فعالة للمنظمات ذات النشأة الحديثة، وقليلة الخبرة او ضعيفة الامكانية، او المنظمات الصغيرة التي لا تملك مقومات التصدي للازمات، او منافسة المنظمات الرائدة على استغلال الفرص التي تفرزها التغييرات. وقد أشار (Oliver, 1991) (154) إلى ان هذه الإستراتيجية تعتمد على ثلاثة تكتيكات رئيسية، تساعد المنظمة على حل المشاكل الناجمة عن التغييرات، وهي كما يأتي:

أ. الاخفاء: يعني هذا التكتيك اخفاء الازمات التي تتعرض لها المنظمة، عن هم ليسوا في خط التأثر بالتغييرات، واخفاء عدم المطابقة الخاص بالتغييرات الحاصلة بأحداث سابقة. وإن الاخفاء هو وسيلة تخفيف لحدة الضغط الناجم عن قوة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية، عن طريق اخفاء حجم الضغط الحقيقي للتغييرات.

ب. العزل: يعني هذا التكتيك عزل المراكز المعنية بالتغييرات داخل المنظمة، واستكشاف الاجزاء الإستراتيجية الخاصة بها، والنظر في امكانية التغيير فيها بمعزل عن باقي الأجزاء. إذ يحول هذه التكتيك المنظمة الى اجزاء منفصلة لا تتأثر ببعضها البعض

قدر الإمكان، لكيلا تنتقل عدوى التغييرات الى الأقسام غير المصابة، وبذلك تتجنب المنظمة التعديل الكامل للاستراتيجيات، أو التعديل الشامل للعمليات والطرق التي تؤدي الى تحقيق الاهداف.

ج. الهروب: هذا التكتيك واسع وشامل للمنظمة ككل وخطير، إذ يؤدي بالمنظمة الى الهروب من الازمة وميدان حدوثها. وتبعاً لذلك قد يؤدي الى التغيير في الاهداف او اسواق العمل او حتى النشاط الاساسي للمنظمة، بغية تجنب الخسارة في الميدان الحالي، موضع الازمة. وان تطبيق مثل هكذا تكتيك يتطلب شجاعة في القرار الاستراتيجي، ومساندة من قبل اصحاب المصالح والشركاء، وايضا دقة في التنفيذ.

4. إستراتيجية التصدي:

تتميز هذه الإستراتيجية بالرفض والطعن والمهاجمة. وإن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات التصدي، تقاوم بنشاط الضغوط التي تمارسها البيئة نتيجة التغييرات. ومن المرجح أن يتم استخدام استراتيجية التصدي في المواقف التي تنحرف فيها الأهداف عن التوقعات التنظيمية أو تتعارض معها. وتميل المنظمات إلى تحدي القواعد والمعايير والتوقعات التنظيمية في المواقف التي تبدو فيها الضغوط غير عقلانية. وتعد استراتيجية التصدي رد فعل فعال للغاية، عند مقارنته مع باقي الاستراتيجيات، إذ "تسعى المنظمات للاعتداء على القيم التنظيمية والمكونات الخارجية التي تعبر عنها أو التقليل من شأنها أو إدانتها بشدة". وتستعمل هذه الإستراتيجية التكتيكات الثلاث التالية (Oliver, 1991: 156):

أ. الرفض: ترفض المنظمات الاعتراف بالتغيرات وضرورة التعديل والتغيير بسببها. فإذا كانت الضغوط غير عقلانية تؤثر على المنظمة سلباً، مهما كانت الإستجابة مرنة وكبيرة لها، فإن المنظمة ترفض الخضوع لها والتكيف معها.

ب. التحدي: تمارس المنظمات التحدي للتغيرات وتنظر اليها على انها غير منطقية، وتمارس واجب اخلاقي توعوي للمجتمع بضرورة نبذ تلك التغيرات وعدم الانسياق لها، وذلك لأنها ذات تأثير ضار لها، ولا تقدم اي فائدة.

ج. الهجوم: تقوم المنظمات بالاعتداء على التغييرات الحاصلة حولها، إذ تمارس أنشطة وتصرفات مغايرة لما هو متوقع القيام به من قبل المنظمة في مثل هذه الظروف. فتقوم المنظمة بتبني قرارات استراتيجية من شأنها الحد او التخفيف من حدة التغييرات وعدم التكيف معها.

5. إستراتيجية المراوغة (المعالجة):

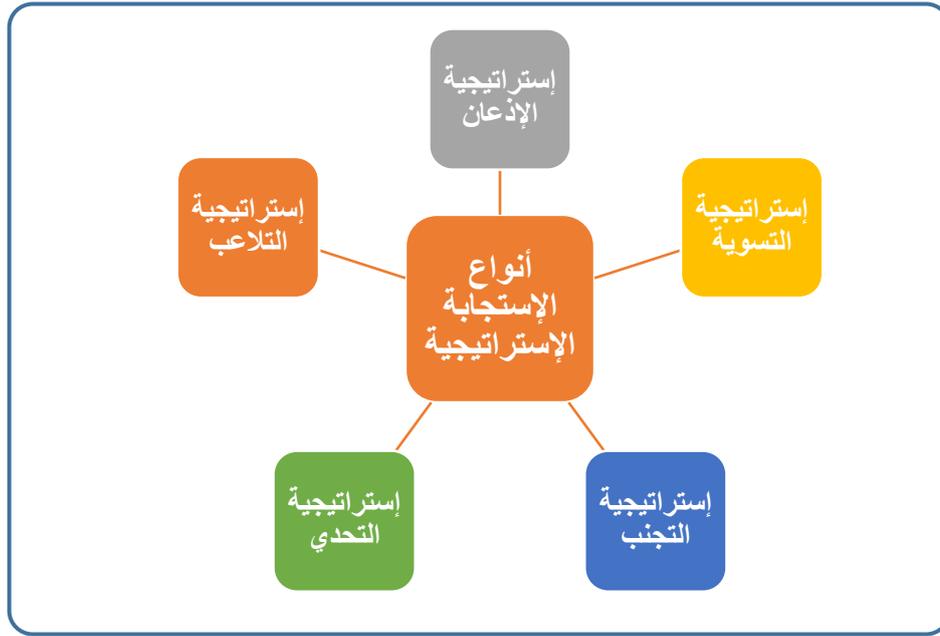
إن التلاعب يعكس المستوى الأقصى للمقاومة للنشطة للضغوط التنظيمية. إذ يتم تحفيز المنظمات على اختيار الضغوط أو التأثير عليها أو السيطرة عليها. والغرض من الخيار المشترك هو تحييد الضغوط التنظيمية لتعزيز الشرعية. فقد تكون تكتيكات التأثير موجهة بشكل عام نحو القيم والمعتقدات التنظيمية أو التعريفات والمعايير أو الممارسات أو الأداء المقبول. ويتم استخدام تكتيك السيطرة لإرساء السلطة أو الهيمنة على المكونات التنظيمية التي تضغط على المنظمة. وقد ذكر (Oliver, 1991: 157) أن هذه الإستراتيجية تتكون من التكتيكات التالية:

أ. **المشاركة:** يقوم هذا التكتيك بتحديد الشركاء في القرار الاستراتيجي والعمل على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الضغوط الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على المنظمة، ومشاركة أصحاب المصالح في وضع ردود الأفعال الموجهة نحو التصدي للتأثيرات المستمرة للتغيرات. ويعتقد هذا التكتيك أن مشاركة الكل في وضع أسس الإستجابة يسهل من تنفيذها ونجاحها، لكنه يتطلب وقت أطول من الذي يتم اتخاذه من قبل الإدارة العليا فقط.

ب. **التأثير:** قد تكون تكتيكات التأثير موجهة بشكل عام نحو القيم والمعتقدات التنظيمية أو التعريفات والمعايير أو الممارسات أو الأداء المقبول. إذ يعتمد التأثير على قدرات متخذ القرار الاستراتيجي على وضع استراتيجيات قد تنطوي على أجزاء هي غير مطابقة لما هو مطلوب للاستجابة، وتكون نسبتها ليست كبيرة، وكيفية التأثير على التغيرات ودفعها للتكيف مع هذه الأجزاء.

ج. **السيطرة:** يتم استخدام تكتيك السيطرة لإرساء السلطة أو الهيمنة على المكونات التنظيمية البيئية التي تضغط على المنظمة. وإن هذا التكتيك يستخدم من قبل المنظمات ذات الوزن الأثقل في عالم الأعمال. بحيث أن جعل التغيرات البيئية تحت السيطرة هو شيء شبه مستحيل، لكن المنظمات الرائدة تسعى إلى السيطرة على الإفرازات الناتجة عن التغيير بنسبة تكون معها بأمان من الأزمات التي قد تقع فيها، وهو تكتيك يتطلب تحرك مبكر عند حدوث التغييرات أو توقعها.

والشكل (3) يوضح أنواع الإستجابة الإستراتيجية المذكورة آنفاً:



الشكل (3) أنواع الإستجابة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: مراحل الإستجابة الإستراتيجية The Stages of Strategic Response

الإستجابة هي ليست عبثية او عشوائية، ولكنها عملية منظمة ودقيقة تمر بمجموعة من المراحل، تنطوي كل مرحلة على مجموعة من الخطوات والاجراءات التي يتم الاتفاق عليها من قبل متخذي القرار الاستراتيجيين والمكفين بالتنفيذ. وهي أيضا خطوات حساسة حيث الخطأ في واحدة قد يعني فشل عملية التحرك للاستجابة المخططة. وتختلف المراحل باختلاف حجم المنظمة وطبيعة عملها، كما تختلف المراحل أيضا، تبعا لشكل وحجم الاسباب الدافعة الى الإستجابة والتعديل الاستراتيجي او التشغيلي (Matsuno et al., 2020: 2).

وفي السياق نفسه، يجادل بعض الباحثين والخبراء الإداريين، انه كلما قلت المراحل الموجهة للاستجابة، وانخفضت الاجراءات فيها، كان التحرك أسرع واوفر للمنظمة، وهو ما تتطلبه معظم الاستجابات الإستراتيجية، وذلك لأن الوقت ضيق ولا يوفر مساحة لوضع قواعد ومراحل متعددة للعمل (Destoumieux et al., 2022: 2). ويجادل اخرون بأن المراحل المتعددة ذات الخطوات الكثيرة هي أفضل وذات أمان أكبر للمنظمة، حيث التنفيذ أسهل والدقة أكبر والنتائج مضمونة. وبطبيعة الحال ان كثرت المراحل او قلت، فإن كل مرحلة منها تتطلب

تحديد الاشخاص او الجهات المعنية بتنفيذ هذه المرحلة، وحجم الموارد اللازمة لتنفيذها، والوقت الكافي لذلك (Schulze et al., 2022: 198).

ومن الجدير بالذكر، أن مراحل الإستجابة الإستراتيجية متشابكة ومتداخلة، رغم ان تنفيذها يكون بالتتابع، ولكن التداخل يأتي من حيث اعتماد كل مرحلة على الأخرى. كما ان الانتقال من مرحلة الى اخرى هي عملية ليست سهلة، وتتطلب مهارة عالية من قادة الإستجابة، ومتخذي القرار. كما تتطلب مرونة وحرفية ووضوح في انهاء المرحلة من قبل المنفذين الحاليين، وتسليم النتائج لمنفذي المرحلة الاحقة. وقد ذكر الكثير من الباحثين وتفوقوا على مجموعة من المراحل المعتمدة في الإستجابة الإستراتيجية والتي حددها (Madjdi & Husig, 2011: 15)، بما يأتي:

1. المرحلة الأولى – فهم الحاجة الى التغيير:

المرحلة الاولى مهمة لأنها الاكثر حساسية والاكثر غموضا. إذ تعد باب الولوج الى الازمات والتغييرات والتأقلم معها، اي تعد تجربة الإستجابة الأولى للتغييرات. وإن هذه المرحلة من شأنها ان تدعم ثقة المنفذين الحاليين والمستقبليين، بحيث تفصح عن الامكانيات المادية والمعنوية الموجهة لحل المشكلة او مواجهة التغييرات الحاصلة. وقد أشار (Raghavan et al., 2021: 2443) إلى أنه يتم في هذه المرحلة تشكيل فرق عمل تكون مهامها محددة بما يأتي:

- أ. دراسة البيئة موضع التغيير دراسة عميقة وفهم التغييرات التي تفرزها، والفرص والتهديدات التي تنتج عنها.
- ب. تحديد موقع المنظمة من الازمة، واين تقع على خط التأثير، وكم الوقت الذي تستغرقه التغييرات للوصول الى المنظمة، وتحديد سرعة التغييرات.
- ج. التعرف على طبيعة الازمات والمشكلات والتحوليات التي تحدث ضمنها.
- د. تحديد مدى التغييرات وكم يتوقع استمرارها والتنبؤ بمستقبلها.

2. المرحلة الثانية – الاستكشاف الاستراتيجي ووضع التصورات:

في هذه المرحلة تقوم الفرق المسؤولة عن تنفيذ الإستجابة الإستراتيجية بإجراء مجموعة من التحليلات الإستراتيجية للوضع الراهن، مع تحديد التصورات الخاصة بما ينتظره مستلمي الإستجابة من هذه المرحلة، والعمل على قيادتها. وإن هذه المرحلة هي المسؤولة عن الانتقال

من الوضع الاستراتيجي الراهن الى الوضع الاستراتيجي المخطط للاستجابة. وتتضمن هذه المرحلة الاجراءات التالية (Claus et al., 2020: 204):

أ. اجراء تحليل مستمر لمعطيات المرحلة الأولى، مع متابعة التغيرات باستمرار، ومراقبة ما يحدث داخل وخارج المنظمة اثناء التحول الاستراتيجي.

ب. زيادة الخزين المعرفي حول التغيرات، من أجل وضع صياغات علاجية فعالة من شأنها التوافق مع التغيرات.

ج. وضع اسس للعمل المستقبلي، ومساعدة المنظمة على تطوير عملها الاستراتيجي للمستقبل، وتخطيط طرق الانتقال من العمل الحالي الى العمل المرغوب به.

د. وضع الاستراتيجية الاساسية للاستجابة المنتظرة، وتصميمها بدقة لتكون مرنة وتتحول الى اساس الإستجابة في المستقبل عن طريق التعديل عليها.

هـ. وضع خطوات تنفيذ الإستراتيجية الرئيسية، وتوضيح كيفية تنفيذها، وتحديد نقاط الضعف فيها ومعالجتها.

3. المرحلة الثالثة – تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اجراءات المرحلة الثانية من تحليل المعلومات ووضع الخطة الأساسية، تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، حيث نقل التحليل والتخطيط النظري الى ارض الواقع. إذ تتطلب هذه المرحلة من المنظمة الدعم والثقة بالمنفذين، مع إعطاء صلاحيات للعمل بحرية ونجاح في التنفيذ. وقد ذكر (Madjdi & Husig, 2011: 16) ان هذه المرحلة حرجة وحاسمة في حياة المنظمة، وهي تتضمن الاجراءات التالية:

أ. التحوار ومناقشة كيفية التنفيذ مع من وضع الإستراتيجية، والعمل على فهمها بشكل مفصل، من أجل تجنب التنفيذ الخاطئ الذي ينجم عن سوء الفهم للاستراتيجية.

ب. تحديد من اين تبدأ الإستراتيجية وكيفية ايصالها الى المتأثرين بها، او الاجزاء المعدلة فيها، والحرص على فهمهم للاستراتيجية الجديدة.

ج. العمل على تقبل الإستراتيجية الجديدة، وتشخيص ما إذا كانت هناك مقاومة محتملة، والعمل على الحد منها عن طريق مناقشة المقاومين، وشرح اهمية التغيير وفوائده لهم وللمنظمة.

د. مراقبة سير تنفيذ الخطط، وتحديد المعوقات والمحددات، والعمل على التخلص منها لضمان سير الخطة دون توقف.

4. المرحلة الرابعة – التعديل الاستراتيجي:

تبدأ هذه المرحلة عند استقرار العمل في المرحلة التنفيذية، بحيث تعتبر هذه المرحلة المعلومات الراجعة أو العكسية. إذ يتم تحليل ما حصل اثناء تنفيذ الإستجابة والاستفادة منها في تفادي الوقوع في نفس الأخطاء في المستقبل. وحسب ما بين (Madjdi & Husig, 2011: 17) تشمل هذه المرحلة على الاجراءات التالية:

أ. جمع المعلومات وردود الافعال والنتائج الراجعة من الإستراتيجية الجديدة وتحليلها، وكتابة التقارير عن ملخصها.

ب. تحديد شكل الاداء الجديد للمنظمة مع الإستراتيجية الجديدة، وحجم الاختلاف وكيف تأثر الاداء بالإستراتيجية الجديدة.

ج. تحديد مدى نجاح الإستراتيجية الجديدة في التصدي للتغيرات والسيطرة عليها والاستفادة منها والابقاء على حياة المنظمة.

والشكل (4) يوضح مراحل الإستجابة الإستراتيجية:

مسار التحول الاستراتيجي	أ- فهم الحاجة من التغيير	ب- التصور والاستكشاف الاستراتيجي	ج- التنفيذ الاستراتيجي	د- التعديل الاستراتيجي
1- تنفيذ مهمة اليوم	العمل الحالي	العمل الحالي	العمل الحالي، العمل الجديد الاولي، العمل الجديد	عمل موازنة للعمل الحالي والجديد
2- مجموعة استراتيجيات مستمرة	تحديد السيناريوهات التقييم الصحي انشاء حاجة التغيير	مجموعة الاتجاهات الاستراتيجية	تحديد الاهداف الاستراتيجية	المراقبة البيئية للسياريوهات الناشئة، تقييم اثار الجهود
3- جعل الاستراتيجية حقيقية	اصلاح عناصر الازمات	تحديد المشاكل الاولية لحلها وانجاز المكاسب السريعة	اجراء تغييرات نظامية لتحديد المواقع والموانمة في داخل المنظمة	اجراء تغييرات نظامية لتحديد المواقع والموانمة في داخل المنظمة
4- تمكين الحلول	تحديد الكادر اظهار الرؤية تحديد النموذج	تعريف عملية اتخاذ القرار التواصل مع اصحاب الاسهم	برنامج ادارة جهود التغيير	برنامج ادارة جهود التغيير

الشكل (4) مراحل الإستجابة الإستراتيجية

المصدر: الطائي، يوسف حجيم ومحمد، احمد عبد اللطيف. (2017). "الإستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف الأشرف)". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، الصفحة 168.

سادساً: أبعاد الإستجابة الإستراتيجية Dimensions of Strategic Response

أظهرت نتائج البحوث والدراسات الأكاديمية أن تبني الإستجابة الإستراتيجية، قد مكّن المنظمات من الإستجابة بفاعلية للديناميكيات البيئية. وعلاوة على ذلك، تم الكشف عن أن المنظمات التي تستخدم الإستجابة الإستراتيجية، يمكنها تعظيم كفاءاتها الأساسية ومقدراتها الجوهرية. وبالتالي يمكنها تقديم سلعاً وخدمات ذات قيمة مضافة بسعر أقل من منافسيها (Naderi et al., 2022: 6).

وقد أظهر بعضاً من الباحثين، أن هناك مجموعة من الأبعاد المتفق عليها من أجل قياس الإستجابة الإستراتيجية عن طريقها، والمعتمدة من قبلهم، والتي يمكن للمنظمات الاعتماد على تطبيقها للتصدي للتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تطرأ، والجدول (5) يوضح هذه الأبعاد من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

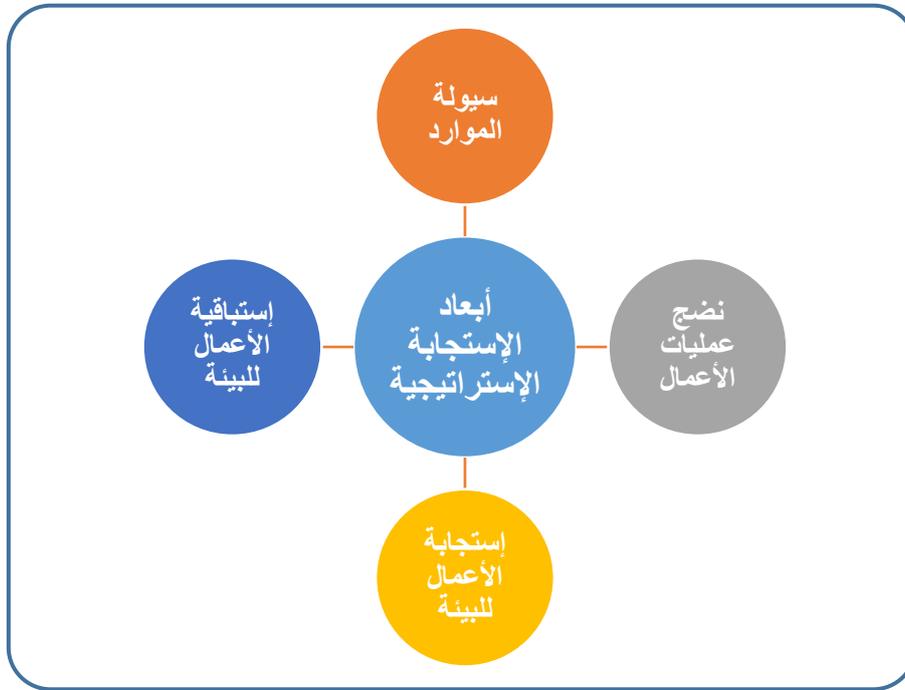
الجدول (5) أبعاد الإستجابة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الإجراءات	العمليات	التكنولوجيا	الأهداف الإستراتيجية	إستباقية الأعمال للبيئة	إستجابة الأعمال للبيئة	نضج عمليات الأعمال	سيولة الموارد	البعد المصدر
				*	*	*	*	(Mavenger, 2013)
*	*	*	*					(الطائي ومحمد، 2017)
				*	*	*	*	(الحسناوي والموسوي، 2020)
				*	*	*	*	(Salman et al: 2021)
				*	*	*	*	(Amanah et al.,

								2022)
1	1	1	1	4	4	4	4	المجموع
20	20	20	20	80	80	80	80	نسبة الاتفاق %

المصدر: من إعداد الباحث.

استنادا إلى الجدول التكراري أعلاه والخاص بأبعاد المتغير المستقل المتمثل بـ (الإستجابة الإستراتيجية)، التي تمكن الباحث من الحصول عليها بعد الإطلاع على الأدبيات، نجد أن جميع الباحثين قد إتفقوا على أربعة أبعاد يمكن قياس الإستجابة الإستراتيجية عن طريقها، ماعدا (الطائي ومحمد، 2017). وسوف يتم الإعتماد على الأبعاد اللاحقة في الدراسة الحالية والموضحة في الشكل (5)، وذلك لحصولها على أعلى نسبة إتفاق بلغت (80%).



الشكل (5) أبعاد الإستجابة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث.

1. سيولة الموارد:

تحتاج جميع المنظمات إلى التكيف مع العالم الجديد والاستعداد للدوران بأسرع ما يمكن من خلال الإستجابة للتغيرات والابداع المستمر. إذ أن كل من الأدلة النظرية والتجريبية، وفرت معلومات مؤكدة حول الارتباط بين سيولة الموارد وضمان نجاح الإستجابة الإستراتيجية. سيولة الموارد هي قدرة الموارد، مثل المال والعمالة ورأس المال، على التحرك بحرية وسهولة داخل

الاقتصاد. ويمكن تسهيل ذلك عن طريق عوامل مثل انخفاض الحواجز أمام الدخول والخروج، وحقوق الملكية القوية، ومنظمات السوق الفعالة. وتسمح سيولة الموارد بالتخصيص الفعال للموارد ويمكن أن تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي والتنمية (Kitur et al., 2020: 14).

وقد بين (Red-Well et al., 2021: 303) أن هناك تأثيراً إيجابياً لسيولة الموارد على أداء المنظمات عبر الإستجابة للتغيرات. فقد أشار إلى أن هذه العلاقة تنتج من منطلق أن الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتحكم فيها، تكون مفيدة في تطوير الميزة التنافسية، وتعزيز أداء المنظمة خلال الازمات والتغيرات. ويؤكد كذلك أن السلوك التنافسي لمنظمة ما، لا يتوقف على موقفها من حيث البيئة الأوسع، ولكن عن طريق بعض الجوانب الاستثنائية والجوهرية للمنظمة. وتشكل الموارد أساس استراتيجيات خلق القيمة، والتي تؤدي في النهاية إلى ميزة تنافسية تميز المنظمة في طرقها وأساليبها للتصدي للازمات والتأقلم مع البيئة الجديدة.

ووفقاً لـ (Zahra, 2021: 1) تقدم النظرة المستندة إلى الموارد (RBV) ارتباطاً مفاهيمياً واضحاً بين الموارد التنظيمية والقدرات، والخيار الاستراتيجي والإستجابة والأداء المتفوق. وتساعد مقترحات النظرة المستندة إلى الموارد في توفير المعلومات المتعلقة بكيفية اكتساب المنظمات ميزة التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة والحفاظ عليها على مدى فترة طويلة.

فضلاً عن ذلك، يمكن للمنظمة التفاعل مع الزبائن والشركاء في شبكة أعمالها لإعادة تشكيل مزيج المهارات بشكل سريع ومستمر لتسهيل الحركة الإبداعية. علاوة على ذلك، فإن قدرة المنظمة على استقطاب الموارد والمواهب والمعرفة اللازمة، وكذلك التحول إليها بمرونة، أمر ضروري لبقائها ونموها وميزتها التنافسية. غير أنها سمة ديناميكية وعالية القيمة ونادرة ويصعب تقليدها، ويصعب استبدالها، ويمكن أن تساعد منظمات الأعمال في الحفاظ على الميزة التنافسية (Doz, 2020: 10).

وفي السياق نفسه، أشار (Seyadi et al., 2021: 33) إلى أن الافتراضات الأساسية للنظرة المستندة إلى الموارد تشير إلى أن المنظمات في صناعة معينة تمتلك موارد غير متجانسة، وأن هذه الموارد غير متحركة بطبيعتها، وتوجد هذه الموارد في شكل موارد ملموسة وغير ملموسة. وفي ضوء هاتين الفئتين من الموارد، تؤكد هذه النظرية، أن بناء استراتيجية جديدة موجهة للاستجابة يتم تسهيله أساساً عن طريق الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال. وقد بين (Mohammed et al., 2020: 4) أن الموارد غير ملموسة مثل تكنولوجيا المعلومات والسمعة والثقافة ورأس المال البشري، تعد قيمة وغير قابلة

للاستبدال، وبالتالي تمنح المنظمة ميزة تنافسية على باقي المنظمات في الاستفادة من التغيرات. ويمكن أن تتعرض قيمة الموارد المادية مثل الممتلكات والمنشآت والمعدات إلى الاستهلاك، ويمكن مقارنة المنظمة بمجموعة واسعة من الموارد في ملكيتها. لذلك، من المفترض أن تسعى المنظمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي بين سماتها الداخلية والبيئة الخارجية.

2. نضج عمليات الأعمال:

أوضح (Dewi et al., 2019: 1099) بأن صانعي السياسات والمنفذين للخطط الإستراتيجية، يبحثون باستمرار عن استراتيجيات لتحقيق مستويات متقدمة من المرونة، وخفة الحركة، في أنظمة إدارة عمليات الأعمال الحالية. إذ تساعد المرونة المنظمة على التعامل مع التغييرات المتوقعة، وفي توفير سرعة معقولة للمنظمة للاستجابة لمجموعة متنوعة من التغييرات. وقد ذكر (Fauziah et al., 2021: 254) انه لا بد من الاعتراف بأن العمليات لها دورة حياة، أو مراحل تطوير يمكن تحديدها ومراقبتها وقياسها والتحكم فيها في جميع الأوقات. وعلاوة على ذلك، فإن عمليات الأعمال هو نظام إداري يركز على تعزيز الأداء التنظيمي عن طريق إدارة عمليات الأعمال. علاوة على ذلك، فإن نضج العملية هو تحول أكثر شمولاً من التوجه التجاري، مما يعني أن تحقيق مراحل أكبر من النضج يتطلب درجات أعلى من القدرات التنظيمية.

تعتمد المنظمات اليوم في مجال الاستجابات في العديد من الصناعات بشكل أساسي على الأصول الإستراتيجية والقدرة على نشر هذه الأصول. إذ تعتمد المنافسة في الاقتصاد العالمي اليوم على القدرات، أو حزم معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة، التي تمارس عن طريق العمليات التنظيمية. ونظراً لمدخل الأعمال هذا للقدرات الجديدة، فإن العديد من المنظمات تنظر الآن إلى العمليات على أنها أصول إستراتيجية. وفي ظل هذا المنظور، لم يعد يُنظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من المجالات الوظيفية، ولكن كمجموعة من العمليات المتكاملة للغاية. وبالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى العمليات الآن على أنها أصول تتطلب الاستثمار والتطوير عند نضجها. وبالتالي، أصبح مفهوم نضج العمليات ذا أهمية متزايدة، حيث تتبنى المنظمات وجهة نظر عملية للمنظمة. ومنذ الثمانينيات، ظهر عدد كبير من نماذج النضج التي تدعي توجيه المنظمة خلال عملية بناء مستويات النضج التي تؤدي إلى الديمومة في عالم الاعمال، رغم التغيرات البيئية المستمرة (Felch et al., 2022: 110).

تم اقتراح فكرة النضج لأول مرة في اواخر القرن الماضي ويتم تعريفها على أنها حالة الكمال، أو الاستعداد. وتم تقديم مجموعة من النماذج عبر الزمن. وإن نموذج النضج هو نموذج مفاهيمي يتكون من سلسلة من مستويات النضج المنفصلة لفئة من العمليات في مجال عمل واحد أو أكثر، ويمثل مساراً تطورياً متوقفاً أو مرغوباً أو نموذجياً لهذه العمليات. وقد اعتمدت بعض التخصصات مفهوم نموذج النضج كطريقة لتقييم وتحسين كفاءتها. فعلى سبيل المثال، ظهر نموذج "نموذج نضج القدرات المتكامل" * (CMMI) في مجال هندسة البرمجيات في بداية التسعينيات كوسيلة لتحسين عمليات تطوير البرمجيات لتحقيق جودة أعلى، وقد تم استخدامه منذ ذلك الحين من قبل مئات المنظمات في جميع أنحاء العالم. (Fernández-Sanz et al., 2022: 72).

3. إستجابة الأعمال للبيئة:

يجب أن تؤدي الأعمال الحديثة أثراً في بيئة مثقلة بالقضايا والمخاطر والتغيير السريع الكبير، خاصة في ظل التداعيات العالمية لمجموعة من الازمات الإستثنائية مستمرة التأثير. وأن يكون للمنظمات أدوات تتخذ مدخلاً استراتيجياً لتحديد النطاق والاتجاه ومستوى التأثيرات التي يُتوقع أن تكون للتغييرات البيئية (Ko et al., 2021: 1-2). ومن ثم تطوير الاستراتيجيات التي ستمكنها من الإستجابة لهذه التغييرات واحتوائها، عن طريق زيادة قدرتها على مواجهة التحديات من خلال تعزيز قوتها، وتقليل نقاط ضعفها. إذ يمكن أن تزيد الإستجابة الإستراتيجية من القدرة التنافسية للمنظمة، ولكن لها أيضاً تداعيات اجتماعية واقتصادية. فربما يمثل مفهوم استجابة الأعمال للبيئة طريقة وعقبة هيكلية في الوقت نفسه لبناء بنية تنظيمية ناجحة لمواجهة التهديدات (Bondeli et al., 2022: 383).

وقد أوضح (Chaiyapa et al., 2016: 205) أن التحول إلى توفير النمو الاقتصادي لا يتم عن طريق زيادة دائمة في الأحجام المادية لتنفيذ منتجات وخدمات محدثة بشكل دائم، ولكن من خلال زيادة القيمة المضافة للسلع المباعة التي تعتمد على الابتكارات والخيارات البديلة للزبائن وسرعة استجابة الأعمال للتغيير النوعي لهذا الخيار. فضلاً عن ذلك، في ظل الأزمات المتعددة التي قد تكشف للباحثين عن أوجه قصور كبيرة في الأعمال، وسلاسل التجهيز فيما يتعلق بظروف العمل والتأهب للكوارث في منظمات الأعمال بالعموم. ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ستتأثر ميزانيات المنظمات بشكل لا رجعة فيه بكيفية استجابتها

* (CMMI) : Capabilities Maturity Model Integrated.

للمواقف والتغيرات. وإن عملية الإستجابة ليست سهلة فهي ممتدة وطويلة تشمل قبل واثاء وبعد الازمة او الكارثة. إذ تجد المنظمات طرقا جديدة للبقاء والتوسع، وعلى المديرين اغتنام الفرص وأن يكونوا أكثر قدرة على التكيف مع التغيير، وأكثر مرونة في إدارة الأزمات، لأنها توضح كيف تتكيف المنظمات مع بيئتها.

4. إستباقية الأعمال للبيئة:

يكون متخذي القرار الاستراتيجي مع منفذي الإستراتيجية إستباقيين ومستعدين لأخذ زمام المبادرة وإظهار مستوى عالٍ من النشاط الهجومي والتوقع والتصرف أو الإستجابة للمطالب المستقبلية. وينتج هذا الإستعداد من قدرة المنظمة، جنبا إلى جنب مع زبائنها وشركائها التجاريين، من أجل (إعادة) تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وسلاسة (Hurtado et al., 2022: 407). بالإضافة إلى ذلك، أظهر (Schulze et al., 2022: 198) أنه يجب أخذ زمام المبادرة، والتخطيط للمستقبل، وتنفيذ الإجراءات الوقائية، وتقدير قيمة المسار البديل قبل اتخاذ الإجراءات. إنه سلوك تنظيمي يتعلق بتوليد ونشر واستجابة معلومات المنظمة، لأن معلومات المنظمة تشير إلى معرفة الزبائن، وخاصة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. وكذلك المعرفة المتعلقة بالمنظمة، لا سيما في عملية البحث والتطوير، وخصائص المنافسين. والغرض منها هو تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة والميزات الداخلية وكيفية الإستجابة للعناصر البيئية الخارجية.

وتتطلب زيادة المتطلبات التنبؤية والتوجيهات المتزايدة في المنظمات الكبيرة تقنيات لمراقبة عمليات الأعمال لسياسات الامتثال والرد بشكل استباقي على التغيرات والتقلبات البيئية المحتملة لتقليل مخاطر الازمات وتحسين الأداء العام للأعمال. وفي الآونة الأخيرة، أصبحت هذه مشكلة رئيسية، لأن العمليات أصبحت أكثر تعقيدا، وتمتد عبر الحدود التنظيمية (Mishra et al., 2020:8). وفي الوقت نفسه المفروض فيه تصميم الإستراتيجية بشكل مرن للاستجابة الاستباقية يجب ان تكون المرنة ضامنة للقدرة التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب مراقبة البيئة والإستجابة الاستباقية لها، معرفة العمليات والأنظمة الداعمة لها من أجل تنفيذ نقاط تحكم دقيقة. ويمكن أن يصبح هذا مشكلة رئيسية، إذ غالبا ما تختلف نماذج العملية المحددة عن عمليات التنفيذ الملموسة. وهذا صحيح بشكل خاص في المجالات التي تعتمد على عمليات مخصصة مع العديد من التفاعلات التي تتمحور حول الإنسان، على عكس العمليات الموحدة للغاية (Kaur et al., 2021: 67).

المبحث الثاني

جودة الخدمات

Service Quality

أولاً: مفهوم جودة الخدمات The Concept of Service

يعد مفهوم جودة الخدمة أمراً بالغ الأهمية لأداء الأعمال وقد تم دراستها بشكل كبير في الأدبيات المختلفة. إنه مفهوم معقد وذاتي له خصائص مميزة تميزه عن المنتج. تختلف جودة الخدمة عن المنتج بسبب عدم قابليته للفصل وعدم تجانسه وعدم قابليته للانفصال. (Kanyama et al., 2022:3)

في السنوات الأخيرة، أصبحت جودة الخدمات موضوعاً ساخناً على مستوى العالم. إذ تواجه المنظمات حالياً العديد من التحديات، والتي تزيد من تكلفة الخدمات، والاعتماد على التكنولوجيا، وعدم رضا الزبائن، والضغط على المنظمات لتقليل التكاليف وتحسين جودة الأداء. علاوة على ذلك، فإن زيادة الوعي، والتغيرات في التفضيلات، والاهتمام بالجودة، والادعاء بتحديد المسؤوليات هي عقبات كبيرة للمنظمات. كل من هذه التحديات تجبر المنظمات على إجراء تغييرات مستمرة وتبني التطورات التكنولوجية من أجل تلبية احتياجات الزبائن وتجاوزها. وبالتالي، فإن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات تستلزم تحسينات بالإضافة إلى أداء المنظمات، من المتوقع أن تقدم حلولاً وخدمات عالية الجودة. (Hussain et al., 2023:41).

وقد بين (Mosadeghrad et al., 2014: 78) أنه يصعب تعريف الجودة، بسبب طبيعتها الذاتية وخصائصها غير الملموسة. إذ تختلف التعريفات اعتماداً على وجهة النظر التي يتم أخذها وضمن أي سياق يتم النظر فيه. فلا يوجد تعريف واحد مقبول عالمياً. لذلك، تم تعريف الجودة على أنها "القيمة، الامتياز، المطابقة للمواصفات، التوافق مع المتطلبات، الملاءمة للاستخدام، أو تجاوز توقعات الزبائن، و إسعاد الزبون باستمرار من خلال توفير المنتجات والخدمات وفقاً لأحدث المواصفات التي تلبى وتتجاوز احتياجات الزبون الصريحة والضمنية".

وفي السياق نفسه، بين (Gietane et al., 2022: 2) أنه خلال ثمانينيات القرن الماضي، كان التركيز الأساسي لكل من الجهد الأكاديمي والإداري على تحديد ما تعنيه جودة الخدمات للزبائن، وتطوير استراتيجيات لتلبية توقعات المستهلكين. على سبيل المثال، منذ ذلك الحين، وضعت العديد من المنظمات - بما في ذلك تلك التي تتضمن عروضها الأساسية سلعاً مادية مثل السيارات أو أجهزة الحاسوب - مناهج قياس وإدارة لتحسين خدماتها. ولقد تحول جدول أعمال جودة الخدمات الآن وأعيد تشكيله ليشمل قضايا أخرى.

تتضمن القضية ذات الأولوية القصوى اليوم فهم تأثير جودة الخدمات على الربح والخدمات المالية الأخرى للمنظمة. فقد كان المديرين التنفيذيين في الكثير من المنظمات في الألفية الثالثة على استعداد للثقة في إحساسهم البديهي بأن الخدمة الأفضل ستؤدي إلى تحسين النجاح المالي، ومن ثم التزموا بالموارد لتحسين الخدمة قبل الحصول على توثيق للمكافأة المالية. وقد تمت مكافأة بعض هذه المنظمات بسخاء على جهودها لكن المديرين التنفيذيين في المنظمات الأخرى كانوا مترددين في الاستثمار في تحسين الخدمات دون دليل قوي على سلامتهم المالية (Nudurupati et al., 2021: 2).

وقد أوضح (Ramya et al., 2019: 38) أن مصطلح "جودة الخدمات" عبارة عن اتحاد لكلمتين مختلفتين هما: "الخدمة" و"الجودة". تعني الخدمة "أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر، تكون غير ملموسة بشكل أساسي ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء". بينما أصبحت الجودة معترف بها كأداة إستراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وأداء الأعمال بشكل أفضل. ففي قطاع الخدمات، تعد "الجودة" أيضاً عنصراً مهماً لنجاح الأعمال. وذلك بسبب إدراك ارتباطها الإيجابي بالأرباح، وزيادة حصة المنظمة في السوق ورضا الزبائن. وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة، إلى أن مفهوم الجودة في الخدمة، يختلف عن المفهوم السائد في السلع المادية. ويرجع السبب في ذلك إلى السمات الكامنة في الخدمات مثل عدم الملموسية، وعدم قابلية الانفصال عن المزود، وما إلى ذلك.

وفي السياق نفسه، (Mosadeghrad et al., 2014: 78) أوضح أنه يصعب قياس بعض سمات جودة خدمات الرعاية الصحية مثل حسن التوقيت والاتساق والدقة بما يتجاوز التقييم الذاتي من قبل الزبون. إذ يمكن أن تختلف خدمات الرعاية الصحية بين المنتجين والزبائن والأماكن والتاريخ. ويمكن أن يحدث "عدم التجانس" هذا لأن المهنيين المختلفين (مثل الأطباء والممرضين، وما إلى ذلك) يقدمون الخدمة للمرضى ذوي الاحتياجات المختلفة. ويصعب تحديد معايير الجودة في عمليات الخدمة هذه. وإن المتخصصون في الرعاية الصحية

يقدمون الخدمات بشكل مختلف لأن العوامل تختلف، مثل الخبرة والقدرات الفردية والشخصية. وبما أنه يتم إنتاج واستهلاك خدمات الرعاية الصحية في وقت واحد ولا يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً، هذا يجعل مراقبة الجودة صعبة لأن الزبون لا يمكنه الحكم على "الجودة" قبل الشراء والاستهلاك.

وقد ذكر (Zuo et al., 2022: 1) أن التغييرات في جودة الخدمات بمرور الوقت تظل غير مستكشفة. وأن تصورات المستهلكين للجودة تتغير بمرور الوقت، ويجب على مقدمي الخدمات تتبع هذه الديناميكيات وتعديل استراتيجياتهم وفقاً لذلك. ونتيجة لذلك، فقد ميز (Mosadeghrad et al., 2014: 78) ثلاثة عناصر لجودة الخدمات هي:

أ. الجودة التكنولوجية: تتعلق الجودة التكنولوجية بفاعلية الرعاية في تحقيق مكاسب صحية قابلة للتحقيق.

ب. الجودة الشخصية: تشير الجودة الشخصية إلى مدى ملاءمة احتياجات المريض وتفضيلاته.

ج. وسائل الراحة: تشمل وسائل الراحة ميزات مثل راحة البيئة المحيطة وسمات تنظيم تقديم الخدمة.

ومن ثم، فقد انتجت لنا تلك الدراسات مجموعة من التعاريف نستعرضها في الجدول (6) وكما يأتي:

الجدول (6) بعض تعريفات جودة الخدمات حسب آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Bjornstad et al., 2005: 5)	التأثير الجماعي لأداء الخدمة الذي يحدد درجة رضا المستخدم عن الخدمة.
2	(Corsaro et al., 2006: 2)	الضمانات التي يمكن أن تقدمها الخدمة الصحية من حيث التوقيت والإعتمادية والتوافر وما إلى ذلك.
3	(Ramseook et al., 2010: 38)	حكم شامل مشابه للموقف تجاه الخدمة ومقبول بشكل عام باعتباره سابقة لإرضاء العملاء بشكل عام
4	(Nathani et al., 2013: 107)	مجموعة من المتطلبات المحددة التي توفرها شبكة من المستخدمين، والتي تعد ضرورية لتحقيق الوظيفة المطلوبة للخدمة
5	(Mosadeghrad et al., 2014: 78)	على أنها "القيمة، الامتياز، المطابقة للمواصفات، التوافق مع المتطلبات، الملاءمة للاستخدام، تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن، و إسعاد الزبون باستمرار من خلال توفير

المنتجات والخدمات وفقا لأحدث المواصفات التي تلبى وتتجاوز احتياجات الزبون الصريحة والضمنية"		
مدى الاختلاف بين الواقع وتوقعات الزبائن للخدمات التي تلقوها أو حصلوا عليها.	(Panday., 2016: 3)	6
طرق تعتمد عليها المنظمات في بناء الخدمة على اساس مجموعة من توقعات الزبائن وتحاول تجاوز تلك التوقعات.	(Ferrari et al., 2018: 4)	7
تقليل الوقت اللازم لانتظار الزبون للحصول على الخدمة وزيادة الإعتمادية والتعاطف.	(Expósito et al., 2019: 2)	8
تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين لمواكبة توقعات المستهلك.	(Idha et al., 2020: 2)	9
اتصاف الخدمة بمجموعة من المميزات التي توفر للزبائن الاعتمادية عليها في اشباع رغباتهم.	(Abu-Nahel et al., 2020: 22)	10
برنامج يُعتمد لتحسين الخدمة والارتقاء بها الى مستوى توقعات الزبائن بإستمرار مع السعي الدائم الى تجاوز تصوراتهم.	(Gasni et al., 2021: 62)	11
على أنها تقييم مدى جودة تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات الزبائن	(Kanyama et al., 2022:3)	12
هي قدرة المنظمة على تلبية أو تجاوز توقعات واحتياجات الزبائن	(Erkan et al., 2022: 198)	13
حكم عام يستند إلى تصور الزبون في عملية إستهلاك الخدمة ويمكن اعتباره نتيجة لتقييمه.	(Chen et al., 2023: 114)	14

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد إلى الأدبيات.

واستنادا الى ما جاء في المفاهيم الموضحة في الجدول أعلاه، يرى الباحث أنه من الممكن أن يتم تلخيص جودة الخدمات على أنها:

1. تطابق مواصفات الخدمة مع توقعات الزبائن.
2. دراسة حاجات الزبائن وبناء الخدمة على اساس مطابقتها او تجاوزها.
3. أداة فعالة للمنافسة والبقاء في السوق وكسب ولاء الزبائن والحصول على زبائن جدد.
4. الجودة هي وسيلة لزيادة الحصة السوقية وتمييز الخدمة.
5. الجودة عملية مستمرة لا تتوقف تبعا لتغيرات تصورات الزبائن.
6. مراعاة الربحية والتكاليف عند القيام بتحسينات الخدمة باستمرار.

وبناء على ما تم إستنتاجه يمكن تعريف جودة الخدمات من لدى الباحث على أنها جوهر الخدمة التي تؤثر على احكام وتصورات مستهلك الخدمة وعلى تقييمه لها عن طريق تركيب بناء الخدمة بطريقة مميزة ورصينة يمكن معها سد حاجاته ورغباته بأمان وفاعلية.

ثانياً: أهمية جودة الخدمات The Importance of Service Quality

يشهد العصر الحالي الكثير من التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية. لكن يبدو أن العولمة تدفع بهذه التغييرات للتوسع وتستمر بكفاءة متزايدة. وإن هذه التطورات والتغييرات لها تأثيرات كبيرة على حياة الناس ومتطلباتهم واحتياجاتهم، لأنها تؤثر على أساليب وكيفية تلبية تلك الاحتياجات. لذلك تطلبت هذه التغييرات في هذا القرن طريقة جديدة لفهم الخدمة وجودتها لذا تتطلب جودة الخدمة إعطاء المستخدم النهائي تجربة مرضية، والتي تتماشى مع الأهداف التنظيمية المحددة. يمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للبيئة وإدارة الموارد (Versteeg et al., 2022: 15).

تحاول معظم المنظمات العاملة في مجال قطاع الخدمات التغلب على منافسيها والاستيلاء على ميزة في المنافسة من خلال استراتيجيات إنتاج وتقديم خدمات ذات جودة متميزة ومطلوبة. ومع ذلك، فإن الأهم هو تقديم خدمة تلبى توقعات الجودة للزبائن والخدمات الصحية هي منطقة خدمة حيوية لا تقبل الأخطاء وترتبط مباشرة بحياة الإنسان. نظراً لحقيقة أن مجال اهتمامها هو صحة الإنسان وحياة الإنسان، فإن الجودة في الخدمات الصحية تظهر كضرورة وليست اختياراً. من الممكن أن تعيش المجتمعات في صحة ورفاهية إذا كان الأفراد الذين يشكلون ذلك المجتمع يتمتعون بصحة جيدة. (Erkan et al., 2022: 197)

من ناحية أخرى، يرى (Dewi et al., 2021: 632) أن تقديم جودة خدمة جيدة على أساس مستمر سيؤدي إلى زيادة ولاء ورضا الزبائن للمنظمة. إذ أن جودة الخدمات بدأت تأخذ حيزاً من الأهمية لأنها من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعد المحرك الرئيس لمنظمات الخدمة، إذ توفر لها رضا وولاء الزبائن الذي يعد معياراً مهماً للغاية لاستدامة أعمالها، الأمر الذي يتحكم به أداء مقدمي الخدمة في الخطوط الامامية. ومن الجدير بالذكر أن هذا الرضا والولاء للزبائن قد جاء نتيجة جودة الخدمات التي هي نتيجة المقارنة بين الخدمات التي يتوقعها الزبائن والخدمات التي يتلقاها الزبائن بالفعل. فإذا كانت الخدمة المستلمة أقل من التوقعات المرغوبة، فسيشعر الزبون بخيبة أمل، وإذا كانت الخدمة المتلقاة أعلى من التوقعات المرغوبة، فسيشعر الزبون بالرضا.

ويمكن أن تؤثر جودة الخدمات، أي الإعتمادية على الخدمة وسرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن التي يطبقها مقدمي الخدمة، بشكل كبير على ولاء الزبائن. ويمكن أن يكون لجودة الخدمات تأثير إيجابي ومهم على نية الزبون للعودة مرة أخرى. وإن قدرة المنظمة على تلبية توقعات الزبائن، من شأنه أن يعمل على خلق الرضا الذي له تأثير إيجابي كبير على نوايا الزبائن في تكرار عملية الشراء للخدمة (Chhabra et al., 2018: 53)

وفي السياق نفسه، ذكر (Shabani et al., 2022: 1275) أنه يمكن أن يكون لجودة الخدمات المتمثلة في القدرة على الاستجابة لشكاوى الزبائن ومرافق دعم الخدمة الكاملة، تأثير إيجابي ومهم على الربحية، من حيث تمكن جودة الخدمات – أي سرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن والخدمة في الوقت المناسب – من إحداث تأثير إيجابي كبير على رضا الزبائن الاستجابة هي المكون الذي يتضمن السرعة والاهتمام الذي يتم توجيهه للتعامل مع مشاكل الزبائن وشكاويهم واستفساراتهم وطلباتهم. من الأهمية بمكان أن تكون مرنا وسريعا في التعامل مع طلبات الزبائن ومدى سرعة الرد على الطلبات، ومدى دقة معالجة مشكلات الزبائن الامر الذي تعتمد عليه ربحية المنظمة وبقائها في عالم الاعمال. وأشار أيضا إلى أن ولاء الزبائن يؤثر على ربحية المنظمة المتأثرة بجودة الخدمات التي تقدمها. كما ذكر ان الربحية العالية للمنظمة تعتمد على أن المستهلكين يقررون ما إذا كانوا سيستمرون في علاقتهم الحالية مع المنظمة أم لا، وهذا يعتمد على ولائهم المتأثر بجودة خدماتها.

تعد أهمية جودة الخدمة من الأولويات في جميع المنظمات التي تعمل على نجاحها وزيادة عائداتها، وتختلف جودة الخدمات باختلاف جودة المنتجات أو الخدمات، حيث أن المنتجات الملموسة هي تستخدم في تخطيط إنتاجها، ولكن في مجال الخدمات غير الملموسة، يتفاعل الزبائن والعاملين مع بعضهم البعض للعثور على الخدمة وتسويقها، وهذا يتطلب من مقدمي الخدمة التعامل مع الزبائن بطريقة متطورة. وان هناك امور أساسية تزيد من أهمية جودة الخدمة وهي كالآتي (Abu-Nahel et al., 2020: 23):

1. زيادة التنافسية: أذ أن نمو المنظمات يعتمد بشكل كبير على قوة المنظمة في المنافسة وزيادة توافر الخدمات عالية الجودة يزيد من قوتها التنافسية وثقة الزبون
2. التوسع في مجالات الخدمة: يزداد عدد المنظمات التي تقدم خدمات بشكل ملحوظ مقارنة بالازمنة السابقة، وتوجهات المنظمات الجديدة لقطاع الخدمات.

3. القيمة الاقتصادية لخدمة الزبائن: حيث أن المنظمات التي تعمل على تقديم الخدمات في الوقت الحاضر تزيد من اختلاطها مع الزبائن، وتحافظ على رضاهم وتحافظ عليه، مما يؤكد أهمية جودة الخدمة.

4. التعامل مع الزبائن بتفهم وتعاطف: حيث يجب التعامل مع الزبائن بشكل جيد بالتزامن مع الخدمات الجيدة والأسعار، بحيث لا يكفي توافر الأسعار والخدمات الجيدة دون معاملة ودية لاحتواء الزبائن وفهمهم.

وإن هذا التغيير مرتبط دوماً بالأفكار الجديدة التي تنتج صفات جديدة، لذا يعد (Shahzadi et al., 2021: 4) تطوير جودة الخدمات مهم وضروري على ثلاثة مستويات هي كما يأتي:

1. مستوى الإدارة:

إن السعي الدائم للوصول إلى الجودة المناسبة المتطابقة مع حاجات السوق، هو هدف المديرين المنتجين للخدمة الدائم، إذ يهتم رضا الزبائن وتعزيز الولاء لديهم، ذلك لما يعكسه من صورة عن الإدارة ونجاحها، لأن المدير الذي يحقق جودة مناسبة بتكاليف مناسبة باستمرار يعد مميزاً وكفوءاً. وإن تحقيق وتعزيز جودة الخدمة مهما للإدارة لأنه سوف ينتج التالي (Mehran et al., 2020: 45):

1. تعزيز ثقة المديرين بنفسهم وبالقرارات التي اعتمدها الخاصة بالجودة.
2. زيادة ثقة الموظفين والمنظمة والمجتمع الذي يخدموه، بسبب السمعة التي تكونها والتي تكون نتيجة للخدمات التي استطاعوا إنتاجها بفضل قراراتهم.
3. السعي الدائم لتطوير جودة الخدمة يسمح للمديرين من اكتشاف أنفسهم، وإكتشاف أجزاء في الاستراتيجية التنظيمية كانوا يغفلونها، أما تساعد على التطوير أو تعالج خلل في الاستراتيجية ومن ثم تساعد في تطوير النظام.

2. مستوى المنظمة:

أشار (Dehghanpouri et al., 2020: 6) إلى أن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات، هي انعكاس لأجزاء النظام الذي تعتمد عليه في العمل، وتعكس الأداء والطاقت التي تعمل فيها المنظمة وتوجهها للعمل، وإن الجودة هي أحد أهم الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها ذلك لما توفره للمنظمة من نقاط إيجابية هي كما يأتي:

- أ. السعي الى تطوير الخدمة مرتبط بأفكار جديدة، الامر الذي يدفع الى البحث عن الافكار والتفتيش في ارجاء المنظمة عنها، مما يوفر دعم الموظفين واكتشاف طاقات جديدة.
- ب. تطوير الجودة يوفر تجديد دائم للاستراتيجيات التنظيمية وطرق العمل والتغيير في الاداء والتفكير التنظيمي.
- ج. تطوير الجودة بما انه مستمر فإنه يقود الى التغيير المستمر في توليفات الموارد، واعدة تشكيلها بشكل يناسب الفكر الجديد للجودة، الامر الذي قد يؤدي الى اكتشاف مواطن الهدر في التوليفات القديمة والتخلص منها.
- د. انتاج خدمة جيدة يعد مطمأن للمنظمة، ويعزز الثقة بالمديرين في المستويات الثلاث للإدارة، بإعتبار ان تغيير شكل الجودة باستمرار يغير فكر المديرين ويجعلهم متجددي التفكير.
- هـ. التغيير المستمر في الخدمات من اجل ضمان الجودة يعزز من الخبرة الفنية لدى الموظفين، ويجعلهم أكثر احترافية، كما ان سعي المنظمة الى انتاج خدمات جيدة باستمرار، يجعلها مصدر ثقة للموظفين مما يعزز الولاء لديهم، ومن ثم يوفر انخفاض في حجم التدوير الوظيفي والاحتفاظ بتلك الخبرات.
- و. التطوير الدائم للجودة هو نتاج لدراسة وتحليل معطيات الأسواق، لرصد التغيرات في حاجات وانواق الناس، الامر الذي يطور من خبرات الباحثين لدى المنظمة ويزيد دقة تنبؤاتهم وامكانية الاعتماد عليها.

3. مستوى المجتمع:

إن أهمية جودة الخدمة بحد ذاتها لها آثار متعددة تشمل الخدمة العامة أساساً جانباً واسعاً جداً من جوانب الحياة. في حياة المنظمة، لذا تؤدي المنظمات وظيفة تقديم مختلف الخدمات العامة التي يحتاجها المجتمع، بدءاً من الخدمات في شكل تنظيم أو خدمات أخرى من أجل تلبية احتياجات المجتمع في مجالات التعليم والصحة والمرافق الأخرى. علاوة على ذلك، فإن توفير خدمات عالية الجودة سيحفز الإمكانات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع والتي تعد جزءاً من الديمقراطية الاقتصادية. يعد توفير خدمات عامة عالية الجودة أحد الأدوات لاستعادة ثقة الجمهور في المنظمة. (Munarko, 2022:136)

ويرى الباحث أن جودة الخدمات مهمة لأنها تساعد المنظمة في الالتزام بواجبها الاخلاقي تجاه المجتمع. فالخدمات التي تقدمها المنظمات هي ضمن مجتمع مدروس من قبل المنظمة بكل عاداته وتقاليده وقوانينه واديانه. لذا من المهم لدى المجتمع ان تكون المنظمات الخدمية التي تعمل ضمنه مراعية لجودة الخدمات التي تقدمها، الامر لذي يوفر الثقة والطمأنينة له، إذ توفر جودة الخدمة للمجتمع الآتي:

أ. تدعم الخدمات الجيدة ثقة المجتمع بالمنظمات التي تعمل ضمنه، الامر الذي يوفر استمرار تعامل المجتمع مع المنظمات وحمايتها ويعزز اندماج المنظمات مع المجتمع.

ب. تضمن جودة الخدمات مجتمعا سليما صحيا ونفسيا، وهو من أهم الواجبات الاخلاقية للمنظمات تجاه مجتمعاتها.

ج. البحث عن الجودة باستمرار، يجنب المنظمات غش المجتمع، ومن ثم حماية المجتمع للمنظمات من اي اضرار مادية او قانونية او اجتماعية.

فضلا عن ما تم ذكره، يرى (Abu-Nahel et al., 2020: 23) أن جودة الخدمات مهمة للاستدامة التنظيمية عن طريق ما يأتي:

1. جودة الخدمات تحقق مبيعات عالية، وهي اهم اساس للاستدامة، إذ تضمن استمرار الإيرادات للمنظمة.

2. جودة الخدمات تضمن ثقة المجتمع بالمنظمة، مما يوفر لها بيئة عمل امنه محمية من قبل المجتمع نفسه، والذي يرى ضرورة استمرار عمل المنظمة لخدمته، بسبب ان الخدمة الصحية التي تقدمها تضمن مجتمع سليم صحيا.

3. جودة الخدمات توفر ميزة للمنظمة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، الامر الذي يضمن لها احداث فجوة بينها وبين المنظمات المنافسة، ويجعلها بعيدة عن دائرة انحسار الاعمال بسبب المنافسة الشديدة، ومن ثم الخروج من الاسواق.

ثالثاً: متطلبات جودة الخدمات The Requirements of Service Quality

تمت الإشارة من قبل (Ramseook et al., 2010: 38) إلى جودة الخدمات على أنها حكم شامل مشابه للموقف تجاه الخدمة، ومقبول بشكل عام لأنه يعد سابقة لإرضاء الزبائن. وبشكل عام يتم النظر إلى جودة الخدمات بأنها قدرة المنظمة على تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن. وهي أيضا تشير إلى الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة والخدمة الفعلية التي تم

الحصول عليها. إذ تنتج جودة الخدمات المتصورة من مقارنات الزبائن للتوقعات، مع الخدمة التي تقدمها المنظمة. فإذا كانت التوقعات أكبر مما تم الحصول عليه، فإن الجودة المتصورة تكون أقل من مرضية، ومن ثم، يحدث عدم رضا الزبائن. وعلى العكس من ذلك يحدث الرضا لدى الزبائن عندما تتجاوز الخدمة التي تم الحصول عليها لتوقعاتهم.

ومن أجل إنتاج جودة مناسبة للخدمات التي تقدمها المنظمة، ولاسيما المنظمات الصحية منها، ذكر (Saeedi et al., 2010: 617) أنه يجب توفير مجموعة من المتطلبات الجوهرية، التي لا يمكن إنتاج الخدمة بدونها وهي كما يأتي:

1. دعم الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا العامل الأكثر أهمية عند تنفيذ الإستراتيجية، نظرا لالتزامها بالتوجه الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجية، وصناعة القرار الاستراتيجي، والإشراف على التنفيذ. وبما ان الارتقاء بالجودة أمر حتمي، فيتطلب تنفيذ استراتيجية موجهة لذلك. لذا يجب على المديرين في الإدارة العليا إثبات استعدادهم وكيف يتم تكريسهم لعملية تنفيذ استراتيجية تهدف الى خلق جودة خدمات للمستشفيات المنتجة للخدمة الصحية. ويصبح هذا الالتزام الذي يمكن إثباته إشارة إيجابية لجميع أعضاء المنظمة المتأثرين. وكما لا يخفى دور المديرين في الإدارة الوسطى، لأنهم الفاعلون الرئيسون الذين يؤدون أثرا حيويا في الاتصال الاستراتيجي (Kayyali et al., 2020: 2).

ومن ثم، فقد لخص (Goffnett et al., 2007:3) دعم الإدارة العليا لجودة الخدمات المقدمة عن طريق التالي:

- أ. تصميم استراتيجية يتضح في كل مفاصلها تبني الجودة المناسبة، والمطابقة لمتطلبات السوق التي يتم تحديدها، اي تبني الجودة استراتيجيا.
- ب. تحديد الأقسام والمفاصل الرئيسة التي تلعب دورا مهما في تحسين الجودة، وتدريب الموظفين العاملين فيها وتثقيفهم وتحسين أدائهم للخدمة.
- ج. الاسراع وبجدية في حل ومعالجة اي معوقات قد يعتقد انها تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للزبون.
- د. تحفيز الموظفين على تبني الجودة عند تقديم الخدمة في عملهم، وجعلها أمر عفوي يقوم به الموظف بشكل بديهي، ولا يشعر أنه عبء عليه أو أنه شيء ثانوي.

هـ. تكييف كل الاهداف والمصالح التي ترتبط بالمنظمة من قبل اصحاب المصالح ومراعاتها بالاتساق مع مراعاة الجودة.

2. تحديد احتياجات الزبائن:

تتمثل المهمة الشاقة لأي منظمة في ضمان سعادة الزبائن. لتظل قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة اليوم، يجب على المنظمات تحديد احتياجات الزبائن وجذبهم والاحتفاظ بهم. من الواضح أن نجاح المنظمة يعتمد في نهاية المطاف على تطوير خدمات متميزة. ومن أجل البقاء والازدهار، لا مفر من الحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمة في بيئة شديدة التنافسية. قد يتحول الزبائن غير الراضين إلى منافسين لذلك يعد طلب الزبائن على الخدمة عالية الجودة أمراً بالغ الأهمية. ومع ذلك، فإن تقديم خدمة عالية الجودة أمر بالغ الأهمية للمنظمات من أجل البقاء والازدهار (Ahmed et al., 2010: 2).

وقد أشار (MacDonald et al., 2021: 539) إلى أن دراسة الحاجة تعد هي البداية لتصميم الخدمة، وتعد مدخل التقييم النهائي عن طريق المطابقة بين ردود الزبائن عن الخدمة والمواصفات المصممة على اساس الدراسة والحاجة المحددة مسبقا. فاذا كانت الردود ايجابية يعني انه الدراسة كانت فعالة في الوصول الى ما يحتاجه الزبائن قبل انتاجها، وتعني فاعلية تلك الخدمة المنتجة في سد حاجاتهم. أما إذا كانت الردود سلبية، تعني ان الدراسة فشلت في تحديد الحاجات بدقة، ومن ثم، فقد تم وضع سمات في الخدمة غير ضرورية بسبب التحديد الخاطيء، الذي عدها ضرورية، واهمال سمات كان يحتاجها الزبون بسبب عد الدراسة لها غير ضروري.

وقد بين (Binowo et al., 2023: 645). يتعين على المنظمات الحفاظ على جودة خدماتها. ويجب عليها تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها، كمعيار يميزها عن منافسيها، لأن الزبائن سيبحثون دائما عن المنظمة التي تقدم الخدمة الجيدة التي تتوافق مع توقعاتهم ورغباتهم. أصبح رضا الزبائن أحد العوامل أو المؤشرات التي تثبت قدرة المنظمة على المنافسة في تقديم خدمة ممتازة لعملائها.

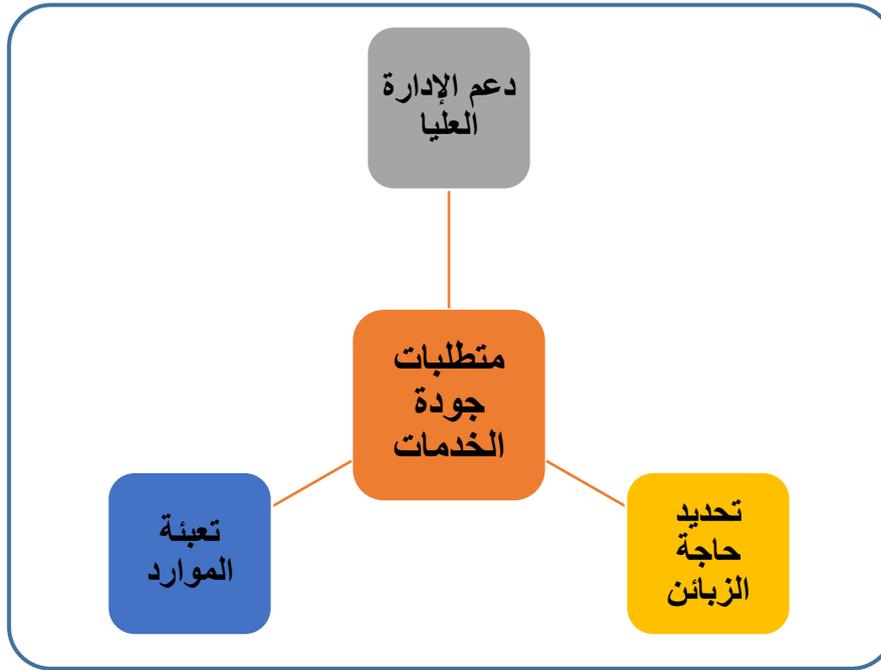
وفي السياق نفسه، ذكر (Faqih et al., 2021:48) أن تحديد حاجة الزبون هي الركيزة الاساسية لبناء الخدمة وتعزيز جودتها، لذا لا بد من اجراء هذه الدراسة قبل تصميم الخدمة، وذلك للأسباب الآتية:

- أ. تحديد متطلبات السوق من الخدمات ومواصفاتها وما يتوقعه الزبائن من خصائص تتصف بها الخدمة المتوقعة.
- ب. تحديد حجم الطلب في الاسواق لتحديد حجم العرض من الخدمة بالمقابل.
- ج. وضع صورة كاملة عن السوق امام متخذي القرار الاستراتيجي لمساعدتهم في تصميم خطة هدفها الجودة المناسبة.
- د. تحديد المعوقات التي من شأنها ان تعيق الارتقاء بالجودة وتقديم حلول ومعالجات لها.
- هـ. تحديد حجم الموارد المطلوبة لتقديم خدمة جيدة من شأنها النجاح في الاسواق المدروسة.

3. تهيئة الموارد:

بعد تبني هدف الجودة وتحديد حاجة السوق ورسم خارطة العمل، لا بد من تحديد الموارد المطلوبة وتوفيرها بالكميات والجودة المناسبة. إذ تختلف الموارد حسب اختلاف الخدمة المقدمة، فعلى سبيل المثال، الخدمة الصحية هي خدمة حيوية مرتبطة بحياة الناس لذا تحتاج الى موارد دقيقة لإنتاجها وتقديمها للزبون بأفضل صورة. وتتمثل الموارد المطلوبة لإنتاج الخدمة الصحية بجودة عالية بالتالي (Martin, 2017: 4)

- أ. تدريب وتطوير كادر متخصص من اطباء وتمريضيين وغيرهم من الكوادر الساندة وحثهم لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل اسعاد المريض.
 - ب. توفير احتياجات الخدمة الصحية من معدات واجهزة طبية وتوفير كادر متخصص لصيانتها لضمان دقتها في العمل.
 - ج. توفير المستلزمات الطبية من ادوية ومستلزمات اخرى يحتاجها المريض لسد حاجته من العلاج والتعافي.
 - د. توفير اماكن ترفيهية للمريض لدعم حالته النفسية.
- والشكل (6) أدناه، يوضح متطلبات جودة الخدمات.



الشكل (6) متطلبات جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحث.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، أدرج (Saeedi et al., 2010: 617) مجموعة أخرى من المتطلبات التي تعد عامة، وتحتاجها كل خدمة لكي يتم بناءها بشكل صحيح وتكون ذات جودة عالية ومرضية للزبائن، وهي كالآتي:

1. الوقت:

أوضح (Saeedi et al., 2010: 617) أن الوقت المستغرق لإكمال طلب معين (خدمة معينة) هو مؤشر رئيس لأداء الخدمة. إذ يُقاس الوقت أساساً بوقت الاستجابة أو الإنتاجية أو زمن الوصول. الإنتاجية هي عدد الطلبات المقدمة في فترة زمنية محددة. ويمثل الوقت الفعلي بين إرسال الطلب وتلقي الرد أحد أهم متطلبات إنتاج الخدمة، إذ يجب أن يكون هناك متسع من الوقت لا يعتبره الزبون مرتبطاً بجودة الخدمات مما يعكس رد سلبى، ومن ثم، الطعن بجودة الخدمات. أما وقت الاستجابة هو الحد الأقصى للوقت اللازم لإكمال الطلب ويجب أن يعرف الزبون أنه كلما طال وقت الرد يعني أن الخدمة كانت تحتاج إلى ذلك الوقت، وهو لا يرتبط برداءة الخدمة دوماً. ويحتوي وقت الاستجابة على ثلاثة مكونات رئيسة هي:

- أ. وقت المعالجة: المتمثل بتلقي الطلب ودراسته.
- ب. وقت الانتظار: المتمثل بالتهيئة لإنتاج الخدمة مثل تحضير الموارد.
- ج. وقت النقل: وقت إنتاج الخدمة وتلقيها واستهلاكها.

2. التكلفة:

التكلفة هي مقدار المال الذي يجب دفعه لإعداد الخدمة وتنفيذها ومراقبتها. فمن الضروري تقدير التكلفة من أجل ضمان الخطط المالية للأعمال، وتحقيق الأهداف، وفي نفس الوقت يجب وضع ميزانية مناسبة لضمان الجودة. تتكون التكلفة من تكلفة التشريع وتكلفة التحقيق. تكلفة التشريع هي التكلفة المرتبطة بنشر وإدارة ومراقبة الخدمة. أما تكلفة التحقيق فهي التكلفة المرتبطة بتنفيذ المهمة مثل تكلفة العمالة وتكلفة الموارد المباشرة وتكلفة الإعداد. وفي كل الأحوال يجب مراعاة الجودة في تقدير تكلفة إنتاج الخدمة، مع مراعاة الأهداف الأخرى مثل الربحية (Saeedi et al., 2010: 617)

3. بيئة عمل آمنة:

الجودة مرتبطة بالموارد البشري بشكل خاص، وذلك لأنه العامل الأساسي لإنتاج أي خدمة. ففي حالة إنتاج الخدمة الصحية مثلاً، لا بد من توفير الأمان للكادر بمختلف اصنافه قانونياً ومجتمعياً، الأمر الذي يساعدهم على العمل بطمأنينة، هذا من ناحية البيئة الخارجية، أما من ناحية البيئة الداخلية، فلا بد للمنظمة من بناء بيئة عمل آمنة يشعر بها الموظف بالأمان الوظيفي، ويشعر انه جزء من كيان يحترمه ويقدر أفكاره، الأمر الذي يعزز الولاء التنظيمي لديه. ومن ثم الإبداع في العمل وإنتاج خدمة ذات جودة عالية (Indarwati, 2020: 90).

رابعاً: محددات جودة الخدمات

The Determinant of Service Quality

ذكرت (Najla et al., 2022: 4) ان جودة الخدمات ليس بالهدف السهل تحقيقه، وذلك بسبب كثرة متطلباته وإحتياجاته وتعارضه مع الكثير من اهداف اصحاب المصالح بالمنظمة. فقد كانت متطلبات جودة الخدمات للزبائن الخارجيين هي محور الكثير من الأبحاث، لكن نادراً ما نرى عمليات منهجية مطبقة لفهم متطلبات الخدمة للزبائن الداخليين. وقد ركز الكثير من العمل السابق على جودة الخدمات في المقام الأول على الأسواق الاستهلاكية. وقد أضافت، انه هناك مجموعة من المحددات التي قد تعوق وصول المنظمة الى الجودة المطلوبة من قبل الزبون، وان من اهم هذه المحددات هو اعتماد رأي الزبون في تحديد الجودة واغفال دور مقدم الخدمة.

وفي السياق ذاته، فقد أكد (Shahbazi et al., 2021: 66) ان خبرة ومهارة مقدمي الخدمة ودوافعهم، تعد أحد اهم محددات الجودة. إذ أكد عدد من الكتاب المعاصرين الرواد في مجالات تحسين الجودة والقيادة، أن جودة الخدمات الداخلية هي واحدة من أهم المفاهيم وأقلها فهما في الأعمال الحديثة، والأقل فهما للطريقة التي تعمل بها في الحد من جودة الخدمات المقدمة للخارج. وللتخلص من هذا المحدد، أوضح (Bhende et al., 2020: 256) أنه يجب فهم طريقة التبادل الداخلي الذي يشير إلى الطريقة التي تقدم بها الوحدات التنظيمية الخدمة لزملائها الداخليين. ويجب أن توفر الوحدات التنظيمية مستوى عالياً من جودة الخدمات للزبائن الداخليين لبعض الأسباب نفسها التي توفرها للزبائن الخارجيين - أداء أكثر فاعلية، وانخفاض في الهدر، وانخفاض التكاليف. ووفقاً لمفهوم سلسلة ربح الخدمة، من المتوقع أيضاً أن تؤدي التحسينات في جودة الخدمات الداخلية إلى تحسين جودة الخدمات الخارجية، ذلك لان الإهتمام بجودة الخدمات الداخلية من انواع التحفيز لشعور الموظفين بالرضا، ومن ثم، العمل بجدية لإنتاج جودة عالية.

وفي سياق آخر، بين (Ghasemi et al., 2022: 1) أن من اهم محددات جودة الخدمات الصحية هي الكلف، والتي تتضمن نوعين هما:

1.كلف تلقي الخدمة:

تسعى الكثير من البلدان في جميع أنحاء العالم إلى تحقيق تغطية صحية شاملة، وتعد الحزم الأساسية للخدمات الصحية أداة سياسية مركزية للبلدان لتحقيق ذلك. يحدد تغطية الخدمات التي يتم توفيرها، وكذلك نسبة التكاليف التي يتم تغطيتها من مختلف المخططات المالية ومن يمكنه تلقي هذه الخدمات (Baltussen et al., 2023: 1).

وقد أضاف (Setyadi et al., 2022: 4) أنه إذا لم يكن المرضى سعداء بالخدمات التي يتلقونها، فسوف يوجهون انتباههم إلى مقدم خدمة آخر. وعلاوة على ذلك، نظراً للنمو في وعي المرضى بتحسين الخدمات الطبية والتقدم في الرعاية الصحية، يحتاج مديرو المستشفيات إلى أن يكونوا أكثر ابتكاراً لجذب المزيد من السياح الطبيين والاحتفاظ بهم. وفي الوقت الحالي أصبحت تلبية مطالب المرضى بتكلفة معقولة مشكلة عالمية. أيضاً، أدى وعي المرضى بالخدمات الطبية المحسنة والتقدم في الرعاية الصحية في العديد من البلدان إلى قوائم متعددة من خيارات الوجهة. لذلك، يحتاج مديرو المستشفيات إلى أن يكونوا أكثر ابتكاراً للاحتفاظ بالمرضى. ومع المزيد من الابتكارات الجذرية والتدرجية في الصناعة الطبية، فإن تقديم منتج

أو خدمة جديدة تماما أو معدلة يتم تسليمها إلى السوق في تطورات التكنولوجيا والإجراءات الطبية تقف كعوامل منافسة في صناعة الرعاية الصحية. بينما أشار (Arista et al., 2019: 133) إلى أن التكلفة والابتكار الموجه نحو إدارة الجودة هي من المحددات الرئيسية للرعاية الصحية والسياحة العلاجية. إذ تعد تكلفة الرقود في المستشفى عنصرا محددًا وتصبح مؤشرا للمرضى في الاستفادة من الخدمات الصحية. ويجب أن يرغب المرضى في الحصول على رعاية صحية جيدة، باتباع مقدار الرسوم التي يتم إصدارها لتلبية الاحتياجات والتوقعات. وإن تحديد تكلفة الخدمة وكذلك الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمات وفقا لتوقعات المريض سيكون له تأثير على رضا المريض.

2. كلف إنتاج الخدمة:

كلف إنتاج الخدمة والتي تعد أحد أهم محددات الجودة، ذلك لان الخدمة الصحية تحتاج الى موارد متنوعة من اجل انتاجها مثل الاطباء والمرضى والاجهزة الطبية والأدوية، وغيرها من المتطلبات التي يعتبر توفيرها في ظل محدودية الموارد أمر مكلف. وتكلفة إنتاج الخدمة وتقييم المعلومات التي تؤثر عليها أكثر من غيرها، بناء على النماذج الإحصائية للخدمات المرصودة. بهذه الطريقة، يمكن تحديد المعلومات ذات التأثير الأكثر أهمية، ويمكن استخدام المعرفة عنها لتقليل تكلفة إنتاج الخدمة والحفاظ على جودة الخدمة (Stupar et al., 2019:2).

وقد بين (Hamilton et al., 2019: 534) أن ندرة الموارد وكثرة المنافسة عليها تعد من المحددات التي تضغط على المنظمة التي تهدف الى جودة عالية في خدماتها. إذ تم اعتبار الندرة عرض محدود من الموارد يطارده حجم كبير من الطلب. والندرة في مراحل رحلة اتخاذ القرار الموجه نحو الجودة يمكن يؤدي الى انحرافات في التخطيط او حتى الأهداف. إذ تسبب ندرة الموارد عبء اضافي على المنظمات في البحث والتحليل، وذلك من خلال ما تتطلبه من دراسة للعرض المتوفر من الموارد، وتقييم البدائل واتخاذ الخيارات التي تتأثر بنقص الموارد التي من المفترض توفيرها لتنفيذ خطط الجودة.

إضافة إلى ما ورد في أعلاه، أوضح (Meshram et al., 2015: 347) أن توفير جودة الخدمات على المستوى الصحي أصبح امر حرج جدا بسبب دقة وحساسية الموارد التي تتطلبها، وحجم المنافسة الكبير عليها. إذ يعد من الصعب على المنظمات الناشئة الحصول على الموارد بسهولة وأنها سوف تضطر الى التغيير والتعديل بإستمرار في خطط الجودة، بسبب ضعف امكانياتها على توفير متطلبات الجودة. وان هذا التعديل والتغيير المستمر في خطط الجودة مكلف ومجهد وغير جيد للمنظمات، لان العمل ضمن استراتيجية مستقرة يوفر الراحة

وعدم الاضطراب لمقدمي الخدمة، ومن ثم، انتاج جودة مناسبة. ولأن التغيير المستمر يسبب مشاكل، بسبب التغيير في طرق تقديم الخدمة بجودة معينة. ولأن المرونة في الانتقال من خطة الى خطة يتطلب مهارة قد لا تتوفر عند جميع مقدمي الخدمة، ومن ثم، حدوث مقاومة للتغيير.

خامساً: معايير جودة الخدمات The Standard of Service Quality

أشار (Fauk et al., 2022: 2) في حين أن الدراسات السابقة قد أطلعت على العوامل التي تمنع الوصول من منظور المهنيين الصحيين ومن الصورة العالمية، تستكشف الدراسة الحالية القضايا من كل من مستخدمي الخدمة ومقدمي الخدمات الصحية وتوفر عرضاً كاملاً وشاملاً. إلى أن البحوث حول جودة الخدمات يجب أن تتضمن دائماً وجهات نظر كل من مقدم الخدمة والمتلقي لكي يتم الحكم عليها وتقييمها. ومع ذلك، فإن معظم الأبحاث حول بناء جودة الخدمات قد اقتصرت على منظور واحد: منظور مستقبل الخدمة. وقد طبق القليل منهم وجهات نظر مزدوجة واهتموا السمات التفاعلية لجودة الخدمات في لقاءات الخدمة. ونظراً لأن تقديم الخدمة يحدث أثناء التفاعلات بين موظفي الخدمة والزبائن، فإن مواقف وسلوكيات موظفي الاتصال يمكن أن تؤثر على تصورات الزبائن لجودة الخدمات. علاوة على ذلك، فقد وجد (Yokoyama et al., 2022: 1) أن رضا الموظفين المدرك، وولاء الموظفين المدرك، والتزام الموظفين المدرك له تأثير كبير على جودة المنتج المتصورة وعلى جودة الخدمات المتصورة كذلك.

كما أوضح (Cerchione et al., 2023: 4) أن الخدمات الصحية تميزت بنقص الأنظمة الرقمية. وبالمثل، لم يتم بعد تطوير الآلات الطبية الحيوية وإدراجها في المعدات الإلكترونية. تم استخدام الوصفات والتقارير الورقية في منظمات الخدمات الصحية على نطاق واسع خلال تلك الفترة، مما ساهم في ارتفاع كلفة انتاج الخدمة والوقت. بين عامي 1991 و 2005، مما أدى المنظمات الصحية الى استخدام استراتيجيات وهي دمج تكنولوجيا الصحة والمعلومات لإنشاء أنظمة خدمات صحية جيدة لان تقديم الخدمة يحدث بين موظفي الخدمة والزبائن. لذا تم تنفيذ المراقبة البصرية في هذه المرحلة، وتم إعطاء الأطباء أنظمة صور لتحليل رفاة المرضى. بدأ مقدمو الخدمات الصحية في تطوير مشاركة المعلومات عبر الإنترنت، وتوفير الوصول عبر الأجهزة المحمولة إلى المستندات وسجلات المرضى، مما يسمح لمقدمي الخدمات والمرضى بالوصول الشامل.

ولحل مشكلة الإزدواجية في تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات، توجد مجموعات متنوعة من المعايير، التي تساعد الزبائن والمنظمات في الحكم على مقدار الجودة التي توفرها الخدمة، ومن هذه المعايير ما ذكرها (Frydenberg, 2002: 9-10)، وهي تتمثل بما يأتي:

1. وثيقة الاعتماد:

يتم تحديد فاعلية برنامج التأهيل الصحي بشكل عام عبر المقاييس الآتية:

أ. مدى تطابق صحة المريض مع النتائج المرجوة.

ب. مدى تلبية نية طالب الخدمة.

ج. معدلات استبقاء الموظفين.

د. رضا المرضى الذي يتم قياسه عن طريق استطلاعات الرأي المنتظمة.

هـ. رضا كادر تقديم الخدمة الصحية، الذي يتم قياسه عن طريق الدراسات الاستقصائية المنتظمة وعمليات مراجعة الأقران الرسمية وغير الرسمية.

و. مدى توفير امكانية الوصول للمستهلكين الذين لم يتم خدمتهم مسبقا.

ز. مدى كفاءة الكادر مقدم الخدمة في الخط الامامي.

ح. مدى فاعلية تكلفة البرنامج الصحي المقدم للمريض مقارنة بالبدائل التي توفرها المنظمات المنافسة.

2. قياس البيانات:

قياس البيانات المتعلقة بالتسجيل والتكاليف والاستخدامات الناجحة / المبتكرة للتكنولوجيا لتقييم فاعلية البرنامج الصحي. يعتمد هذا المعيار على فحص السجلات والتكنولوجيا المستخدمة في انتاج الخدمة، وذلك من خلال المقاييس التالية:

أ. فحص السجلات واحصاء عدد المراجعين ومتلقي الخدمة الصحية.

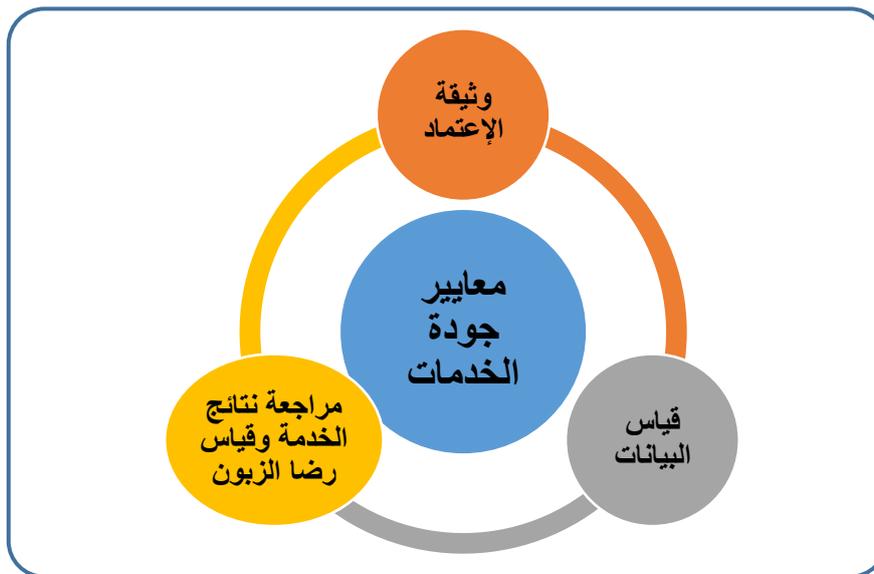
ب. قياس مدى استقرار اعداد المراجعين ومدة اقتراب الارقام اليومية لعدد المراجعين من المعدل الثابت.

- ج. احصاء عدد الزبائن الدائمين وتحديد الزيادة والنقصان فيهم مع حساب الفترات الزمنية لزيارتهم.
- د. فحص سجلات الصريفات التي تنفقها المنظمة من اجل الجودة، إذ كلما كانت مرتفعة كانت المنظمة أكثر مراعاة للجودة.
- هـ. قياس مدى التطور التكنولوجي للأجهزة والمعدات التي تستخدمها المنظمة في انتاج الخدمة الجيدة، ومدى حرص المنظمة على مواكبة التطور في هذا المجال.
- و. فحص جودة العلاجات والمستلزمات التي تعتمد عليها المنظمة وفحص رصانة المنظمات المجهزة.

3. مراجعة نتائج الخدمة وقياس رضا الزبون:

يعتمد هذا المعيار على نتائج الخدمة وقياس رأي الزبون حول جودة الخدمة، ويتم ذلك من خلال المقاييس التالية:

- أ. مراجعة نتائج بروتوكولات العلاج ومعرفة مدى نجاحها في تلبية الاحتياجات.
- ب. مراجعة نتائج العمليات والتدخلات الطبية ومعرفة مدى نجاحها في انقاذ حياة الناس.
- ج. قياس رضا الزبون عن الخدمة وحياته داخل المستشفى قبل الخروج من خلال الاسئلة الشفهية او استبيان مبسط, والشكل (7) يوضح معايير جودة الخدمات.



الشكل (7) معايير جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحث.

وكما ذكر (Kritikos et al., 2013: 10-14) هناك مجموعة اخرى من معايير جودة الخدمة تتمثل بما يأتي:

1. شمول تصنيف الجودة: عادة ما يتم تصنيف سمات الجودة إلى فئات الجودة. هذا التصنيف مطلوب لأن مجموعة سمات الجودة عادة ما تكون كبيرة، وهي تأخذ في الاعتبار العديد من الجوانب.

2. مستوى التفصيل في فئات الجودة: يستعمل هذا المعيار لفحص ما إذا كانت كل فئة تحتوي على رقم سمة جودة كافية. بهذه الطريقة، كلما زاد الرقم، زاد احتمال تغطية السمات الأكثر أهمية في هذه الفئة.

3. احتواء تقييمات الجودة المستقلة عن المجال والمعتمدة على المجال: سمات الجودة المستقلة عن المجال هي سمات عامة / تقنية يمكن أن تميز جميع الخدمات في أي مجال تطبيق ممكن.

4. النظر في آراء مقدم الخدمة ومقدم الطلب: يأخذ هذا المعيار في الاعتبار درجة ملاءمة سمات الجودة المختلفة فيما يتعلق بالخدمة الصحية. فبعض سمات الجودة ذات صلة خاصة بمقدمي الخدمات، مثل وقت الاستجابة وسهولة الاستخدام. ومن ثم، تعد بعض سمات الجودة مهمة لمقدمي الخدمات، لذا فهي تنتمي إلى وجهة نظرهم المشتركة، في حين أن السمات الأخرى مهمة فقط لأحد هذه الأطراف.

5. تطابق جودة الخدمات مع التوقعات: يعتمد هذا المعيار على تطابق الجودة مع تصورات الزبائن وتوقعاتهم عن الخدمة.

سادساً: أبعاد جودة الخدمات Dimensions of Service Quality

نظراً لأهمية جودة الخدمات وارتباطها الوثيق بالديمومة التنظيمية والربحية ورضا الزبون، فقد تبناها العديد من الباحثين عبر العقود المختلفة مثل (Parasuraman, 1993: 147; Ladhari, 2008: 66; Tešić et al., 2020: 13; Gasni et al., 2021: 2; Ulusoy & Akyürek, 2022)، وحاولوا قياس هذا المتغير. وقد أظهر هؤلاء الباحثين، أن هناك مجموعة من الأبعاد المتفق عليها من أجل قياس جودة الخدمات، والمعتمدة من قبلهم، والتي يمكن للمنظمات الاعتماد على تطبيقها لتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن. والجدول (7) يوضح هذه الأبعاد من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (7) أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الإعتمادية	الضمان	الملموسية	التعاطف	الإستجابة	المسؤولية	الإمتثال	الإحترافية	المصدر
*	*	*	*	*				(Parasuraman, 1993)
*	*	*	*	*				(Ladhari, 2008)
*	*	*	*	*				(Rocha et al., 2013)
*	*	*	*	*		*		(Ali & Raza, 2017)
*	*	*	*	*				(Ulkhay et al., 2018)
*	*	*	*	*				(Adeinat, 2019)
*	*	*	*	*				(Tešić et al., 2020)
*	*	*	*	*				(Gasni et al., 2021)
*	*	*	*	*	*			(Ong et al., 2022)
*	*	*	*	*				(Ulusoy & Akyürek, 2022)
10	10	10	10	10	10	10	10	المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100	نسبة الاتفاق %

المصدر: من إعداد الباحث.

وبالإستناد إلى الجدول التكراري أعلاه، والخاص بأبعاد المتغير التابع المتمثل بـ (جودة الخدمات)، التي تمكن الباحث من الحصول عليها بعد الإطلاع على الأدبيات، نجد أن جميع الباحثين قد إتفقوا على خمسة أبعاد يمكن قياس جودة الخدمات من خلالها، ماعدا (Ali & Raza, 2017; Ulkhay et al., 2018) الذين أوردوا ستة أبعاد. وسوف يتم الإعتماد على الأبعاد التالية في الدراسة الحالية والموضحة في الشكل (8)، وذلك لحصولها على نسبة إتفاق بلغت (98%).



الشكل (8) أبعاد جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحث.

1. الإعتماضية:

تشير الإعتماضية إلى قدرة مقدم الخدمة على تقديم خدمة متسقة ودقيقة. يعد تصحيح الأمور في المرة الأولى أحد أهم أبعاد العميل. يفضل الزبائن التعامل مع المنظمات التي تفي بوعودها بشأن نتائج الخدمة، لذا تعد عام الإعتماضية لا أساسيا يجب الاعتراف به. نتيجة لذلك، تعد أحد الإعتماضية أهم أبعاد جودة الخدمة لتأسيس ولاء الزبائن. علاوة على ذلك، ترتبط بش الإعتماضية كل كبير بولاء الزبائن في قطاع الرعاية الصحية. (Kanyama et al., 2022:4)

الجودة في خدمات الرعاية الصحية هي منطقة خدمة ذات أهمية حيوية، ولن تقبل أي خطأ وتتعلق بشكل مباشر بحياة الإنسان. في الخدمات الصحية ذات الهيكل الديناميكي، تعتبر السلوكيات والمؤهلات البشرية مهمة. الإعتماضية في الإنسان لها أهمية قصوى. تتمتع الخدمات الصحية بعلاقة وجها لوجه وقد تؤدي التعليقات الواردة من المريض إلى اختلافات في العلاج. يشدد المدخل على جودة الخدمات الصحية كجودة تقنية وفن معالجة. هنا يشير الجانب الفني للجودة إلى امثال خدمات التشخيص والعلاج بالعلوم الطبية الحديثة والمعايير والقواعد العلمية، بينما يشير الجانب الفني إلى قدرة الخدمات المقدمة على تلبية احتياجات المريض (Erkan et al., 2022: 198).

وقد أوضح (Zio et al., 2009: 126) أن الإعتماضية هي سمة أساسية للتشغيل الآمن لأي نظام صحي حديث. ويهدف التركيز على تحليل السلامة والإعتماضية إلى تحديد احتمالية فشل النظام وحواجزه الوقائية. ففي الممارسة العملية، يتم وضع أنواع مختلفة من حواجز الجودة لحماية المريض كضمانات من المخاطر التي تشكلها عملية تلقي الخدمة، ضمن مفهوم متعدد الحواجز. تهدف هذه الحواجز إلى حماية الخدمة من حدوث عوائق في أي من مكونات إنتاج الخدمة. وإن كل هذه تحتاج إلى معالجتها من خلال تحليل إعتماضية النظام بطريقة شاملة ومتكاملة. والقضية الأساسية في تحليل الإعتماضية هي عدم اليقين في حدوث الفشل وعواقبه.

وأضاف (Meeker et al., 2022: 113) أنه لتحقيق أهداف سلامة وضمن جودة الخدمة، يستلزم ذلك حماية عملية إنتاج الخدمة بما يتجاوز أوجه عدم اليقين في سيناريواته العرضية. وتتمثل إحدى الطرق التقليدية للدفاع عن نظام يتجاوز عدم اليقين في سيناريواته الفشل، وتحديد الاجزاء التي تحتاج الى وضع حواجز الجودة عليها، لتجنب فشل الخدمة التي تؤدي إلى سيناريوات حوادث أسوأ وتخريب حاجز الإعتماضية بين المنظمة والزبون، وهو اهم مقومات الولاء الزبون، ووفقا لذلك التحديد يتم تصميم حواجز أمان مناسبة لمنع مثل هذه السيناريوات.

2. الضمان:

يشير التأكيد إلى معرفة الموظفين ولطفهم وقدرتهم على اكتساب الثقة. تعني جودة الضمان أن تصرفات الموظفين تجعل الزبائن يثقون في المنظمة ويشعرون بالأمان وأن الموظفين دائماً مهذبون وقادرون على الإجابة على أسئلة الزبائن. وأوضح أن أبعاد الضمان تشمل (الخدمة المتسقة وفي الوقت المحدد، والمشكلات التي تم تصحيحها بسرعة، والموظفين المدربين تدريباً جيداً، والموظفين المطلعين، وشعور الزبائن بالراحة). لذلك، يعد الضمان أحد العوامل الحاسمة في جودة الخدمات الصحية (Kanyama et al., 2022:5).

كما أشار (Tuominen, 2020:64) إلى أن الدراسات قد أوضحت عن مؤشرات أفضل للصحة، ورضا المستخدمين، إذا شعروا أن مقدم الخدمة محل ثقة. وإن هذا الانطباع ينشأ لدى المريض بسبب أسلوب مقدم الخدمة، وتعاونه مع المريض، الأمر الذي ينعكس على تقييم الجودة لديه. ويعد رضا المستفيد أحد الأهداف الرئيسية للخدمات الصحية، ويؤدي دوراً متزايداً في تقييم وضمان جودة الخدمات الصحية.

وفي الساق نفسه، أوضح (Kanyama et al., 2022:1) يمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري المستشفيات على تحسين جودة الخدمة الصحية للاستجابة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وزيادة ولاءهم. إلى جانب ذلك، قد يساعد في فهم ولاء الزبائن تجاه جودة الخدمة لتطوير استراتيجيات صحية فعالة.

ومن ثم، فإن مقدمي الخدمة الصحية يتعاملون مع زبائن غير متزنين نفسياً، وتصدر منهم في غالب الأحيان تصرفات غير متوقعة، الأمر الذي يتطلب من مقدم الخدمة حنكة وسرعة بديهية في احتواء الموقف، والعمل على نقل أفضل صورة عن الخدمة والمنظمة المقدمة لها، كي يسيطر على انطباعات المريض، ويؤثر في تقييمه وقراره في الزيارة مرة أخرى. وهو الأمر الذي يتطلب من المنظمة الاهتمام في الانضباط النفسي للكاردين، وتدريبه على العمل تحت أصعب الظروف النفسية، من أجل ضمان انعكاس صورة المنظمة من خلال مقدم الخدمة انعكاس إيجابي في نفس متلقي الخدمة (Ossiannilsson, 2019: 222).

3. الملموسية:

الملموسات (الملموسة) هي العامل الأساسي للزبون في اتخاذ القرارات. يقدم مقدمو الخدمات الصحية تمثيلاً مادياً لصور الخدمات التي قد يستخدمها الزبائن، وخاصة الزبائن الجدد، لتقييم الجودة يمكن أن تؤثر العوامل الملموسة أو المادية بشكل كبير على تصورات جودة الخدمة،

ومع ذلك، لم يكن للأصول الملموسة أو المرافق تأثير كبير على ولاء الزبائن في قطاع خدمات الرعاية الصحية (Kanyama et al., 2022: 4).

يتم تعريف الملموسية على أنها جودة البيئة المادية التي تأخذ في الاعتبار العديد من العناصر مثل الموظفين والمنشآت المادية والمواد والميزات المادية الأخرى المستخدمة للعمل لتسهيل تقديم الخدمات. ويتم تصنيف الملموسية إلى خمس فئات تشمل: (Jaafar et al., 2020: 47):

أ. ترتيب الأثاث والمعدات.

ب. راحة مكان الجلوس.

ج. العروض المرئية الواضحة.

د. العلامات والرموز.

هـ. نظافة المبنى.

وقد ذكر (Ramya et al., 2019:40) أن كل هذا يوفر تلميحات كافية للزبائن حول جودة خدمة المنظمة. أيضا، هذا البعد يعزز صورة المنظمة. ومن ثم، يعد بُعد الملموسية مهما جدا للمنظمات، وهي تحتاج إلى الاستثمار بكثافة في ترتيب المنشآت المادية.

وقد أشار (Zaloznova et al., 2019: 66) إلى أن الجودة تبدأ من تجهيز موارد جيدة من مناشئ جيدة، مثل شكل المباني وحدائث الاجهزة الطبية والمعدات المستخدمة وغيرها من الموارد، التي لا يخفى تأثيرها في دعم جودة الخدمات وتقييم المرضى للخدمة. كما يشير حجم الانفاق على الموارد الملموسة توجه المنظمة الى تقديم جودة عالية في خدماتها مما يعزز ولاء الزبون.

إضافة إلى ذلك، إعتبر (Hoenink et al., 2022: 2) الملموسية بأنها الموجودات الثابتة للمنظمة الصحية، والتي تدعم رأس المال التنظيمي. أي ان الاستثمار في الموارد الملموسة هي ليست عملية صرف استهلاكية، ولكنها على العكس من ذلك، يمكنها أن تعمل على زيادة إثراء رأس المال التنظيمي للمنظمة. وذلك لان البنى التحتية بمختلف أنواعها، والموارد البشرية الموالية للمنظمة، والاجهزة والمعدات، وغيرها من الاجهزة المكونة للموارد الملموسة الضرورية لإنتاج الخدمة، كلها تعد اموال لدى المنظمة، يمكن تحويلها الى سيولة. لذا تعد ذات فائدة لدعم الجودة ورضا المستهلك وتأمين المنظمة ماليا.

4. التعاطف:

تضمن التعاطف تزويد الزبائن باهتمام شخصي. يشير إلى قدرة الموظفين على فهم مشاكل زملائهم، والعمل بما يخدم مصالحهم الفضلى، ومعاملتهم كأفراد. يستلزم التعاطف التأكد من أن ساعات عمل المنظمة مناسبة. لذا أشارت النتائج إلى أن تأثيرات التعاطف على ولاء الزبائن كانت إيجابية وذات مغزى. علاوة على ذلك، يمكن للمستشفيات زيادة رضا الزبائن وولائهم بشكل كبير عن طريق تحسين مهارات التعاطف لديهم. نتيجة لذلك، يعد التعاطف أحد العوامل الأساسية في جودة الخدمة (Kanyama et al., 2022: 6).

ولقد أوضح (Pratiwi et al., 2022: 174) التعاطف على أنه القدرة على فهم مشاعر الآخرين، وعليه السماح لهم بالشعور بالفهم. يجب تنمية التعاطف في الطريقة التعليمية لمساعدة مقدمي الخدمات على التعرف على المرضى كما يعتبر على إنه اشعار الزبون بالاهتمام الخاص الذي توفره اليه المنظمة. إذ يتمثل جوهره عن طريق الخدمة الشخصية أو المخصصة للزبون، إذ من خلاله يرى الزبائن أنهم فريدون ومميزون وأن احتياجاتهم مفهومة. وإن التعاطف يمكن أن يعني أيضا الاحترام المتبادل والمحاذة المهذبة والألفة والشفافية بين مقدم الخدمة والزبون. وإن كل هذا يقوي انطباع الزبون حول مستوى الخدمة وجودتها.

وقد ذكر (Gnanapala et al., 2014: 267) ان التعاطف مع الزبون وتوفير الاهتمام به، هو اداة تعمل على تحويل الزبون الى مروج مجاني للخدمة، بمعنى انه يتم الحصول على الدعاية الإيجابية من خلال طرف ثالث، أي الزبائن الراضين بسبب شعورهم بأنهم مميزون وفريدون لدى المنظمة، وان الاهتمام والتعاطف مع حاجاتهم هو امر خاص واستثنائي. ومن الجدير بالذكر، أن ترويج الزبائن يتميز بمصادقية عالية، لأنه خارج عن سيطرة المسوقين. كما إنه أكثر فاعلية وبدون تكلفة.

وفي السياق ذاته، ذكر (Kanyama et al., 2022:1) يعد التعاطف من العوامل الهامة التي تنبئ بولاء الزبائن، ولكن لم يكن للأمر الملموسة والموثوقية أي أهمية ومع ذلك، يوضح أن جميع أبعاد جودة الخدمة الصحية مرتبطة بشكل كبير بولاء الزبائن لذا تكشف النتائج أن التعاطف له أعلى ارتباط مع ولاء الزبائن. كما أوضح (Alshurideh, 2022: 327) يشير التعاطف إلى مستوى خدمة الزبائن والرعاية الخاصة والاجتهاد في حل المشكلات التي يواجهها الزبائن. أحد الجوانب المهمة لبعد التعاطف هو التواصل الجيد مع الزبائن، حيث أن هذه الاتصالات تعطي المنظمة ملاحظات حول موقف الزبون والوضع الحالي وتتصرف بطريقة تناسبية، لذلك يشعر الزبون أن المنظمة تتفهم موقفه ومتطلباته.

5. الإستجابة:

تشير الإستجابة إلى استعداد الموظفين لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة. يتم نقل الإستجابة للزبائن عن طريق طول الوقت الذي يحتاجون فيه لانتظار الرد من الأهمية بمكان مساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة للإستجابة لجميع طلبات الزبائن. الإستجابة هي أحد العوامل الأساسية في جودة الخدمة كانت إستجابة خدمات الموظفين مرتبطة بشكل كبير بولاء الزبائن في قطاع خدمات الرعاية الصحية. (Kanyama et al., 2022:5). علاوة على ذلك بين (Alshurideh, 2022: 327) الإستجابة رغبة الموظف أو درجة استعداده لتقديم الخدمات للزبائن. يشمل هذا المتغير تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والتواصل مع العملاء بسرعة، وتقديم الخدمة دون تأخير.

ينظر إلى الإستجابة على أنها تتمثل في سرعة التعامل مع طلبات الزبائن والأسئلة والمشاكل والشكاوى المقدمة من قبلهم. إذ يمكن أن تتحدد الإستجابة للزبائن بطول فترة الانتظار للحصول على المساعدة أو الإجابة على الأسئلة أو الاهتمام بالمشكلات. وقد تم تعريف الإستجابة أيضا بأنها الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة السريعة لهم (Chakraborty et al., 2020: 3).

وقد أوضح (Rawson et al., 2013: 92) إن الإستجابة تعني الاهتمام بأدق التفاصيل، وان على مقدم الخدمة الحذر في اي لحظة تواصل مع الزبون، والعمل على تلبية احتياجاته مهما كانت بسيطة - على سبيل المثال، الإستعلام عن خدمة معينة - من وجهة نظر كل من المنظمة والزبون. فقد تتلقى المنظمة ملايين المكالمات الهاتفية حول منتج أو خدمة معينة، ويجب أن تتعامل مع كل واحدة منها بشكل جيد. ولكن إذا سأل الزبون عن التجربة بعد أشهر من وقوع الحدث، فلن يصف الزبون مطلقا مثل هذه المكالمات على أنها مجرد "سؤال على منتج أو خدمة". كما أشار (Mustafa et al., 2022:263) أن أولويات الإستجابة هي التركيز السائد لضمان التعافي لتقديم الخدمات الصحية الأساسية في أسرع وقت ممكن. قد تشمل العوامل الأخرى مساهمة محدودة على مستوى الأنظمة الصحية في عملية التخطيط، بما في ذلك التمويل والهيكل الإداري المتعلقة بتقديم الخدمات والتخطيط للطوارئ. لذلك يجب على المنظمات تضمين الاعتبارات الخاصة بالسياق للحفاظ على جودة الخدمات الصحية الروتينية والأساسية ضمن خطط وأنشطة الاستعداد للطوارئ والإستجابة لها.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

(الإستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات)

The Relationship between Study Variables

في عالم الأعمال المعاصر، تعد الاستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات عنصرتين حرجين وحاسمين، يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على نجاح منظمات الأعمال، في جميع القطاعات والصناعات. إذ أن كلا هذين العاملين مترابطان بشكل وثيق، ويمكن أن تؤدي العلاقة القوية بينهما إلى نتائج أفضل للمنظمات.

تشير الاستجابة الإستراتيجية إلى قدرة منظمات الأعمال على التكيف والاستجابة للتغيرات في السوق، بما في ذلك التغييرات في احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، والتقدم التكنولوجي، والتحويلات في اتجاهات الصناعة. ويمكن أن تتخذ الاستجابة الإستراتيجية للمنظمات عدة أشكال، بما في ذلك التغييرات على منتجاتها أو خدماتها، والتعديلات على تسعيرها أو استراتيجيات التسويق، والتعديلات على هيكلها التنظيمي (Mrini & Tzavara, 2023: 465).

ومن خلال إطلاع الباحث على الأدبيات الخاصة بموضوع الإستجابة الإستراتيجية، فقد توصل إلى مجموعة من العوامل المهمة، التي تجعل من المنظمة قادرة على التنفيذ الناجح للإستجابة، وتحقيق أقصى فائدة منها، حسب ما ذكرها (Bernardo et al., 2021: 2) وهي كما يلي:

1. حجم الإستجابة: تعتمد استجابة المنظمة على الحجم والموارد ذات الصلة تعني مدى اعطاء اهمية من قبل المنظمة ومدى اعترافها بقوة التغييرات، تحتاج المنظمات، والتي تفتقر إلى الموارد، إلى التكيف مع مطالب البيئة. إذ يحدد حجم الإستجابة مجموع الموارد المخصصة لممارسة الإستجابة، من افراد واموال وغيرها من الموارد الضرورية، للتحرك نحو التغيير. ومن الجدير بالذكر، أن ادارة هذا المتغير مهم للمنظمة عند حدوث تغيرات بيئية، بحيث يتطلب ادارته دقة في التخصيص وعدم الاسراف والمبالغة. (Karhunen & Kosonen, 2013:1)

2. مجال الإستجابة: يمثل هذا المتغير الاجزاء الإستراتيجية التي سوف يطرأ عليها التغيير، بسبب الإستجابة. كما يشتمل على الاجراءات والخطوات التي سوف يتم اعتمادها للتغيير. وإن ادارة مجال الإستجابة موضوع حساس، إذ يجب ان يكون محدد وواضح ولا يكون فيه خطوات زائدة وغير ضرورية من شأنها اضعاف الإستجابة لدى كل المتأثرين بها. تشير الاستجابة الكافية للمجال إلى حد يجب أن تفي به البيانات. يكون تأثير المجال القابل للتصديق أقل تقييداً، مما يشير إلى أن الحجم يجب أن يكون ضمن مجال الإمكانية. (Whitehead, 2016: 3).

3. وقت الإستجابة: تشير الأدلة إلى أن المنظمات التي تفشل في التكيف في الوقت المناسب قد تدخل في دوامة هبوط لا تفلت منها. أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمات تستجيب بشكل مختلف للتغيرات في البيئة ينطوي على كيفية إثارة القضايا الاستراتيجية وتفسيرها من قبل صانعي القرار". تتبع هذا الخط من التفكير، ونكتشف أن الروابط المتصورة بين البيئة والشركة تفسر الاختلافات في توقيت الإستجابة الاستراتيجية. لذا تتناول قضيتين. أولاً، يجمع بين العديد من الحجج النظرية اللازمة لمعالجة مسألة التوقيت. ثانياً، يستعرض القضايا المنهجية التي يجب معالجتها قبل التمكن من استكشاف تفاصيل التوقيت. علاوة على ذلك يعني التحرك في الوقت المناسب قبل المنافسين، الامر الذي يتطلب فهم واعٍ من قبل المنظمة لما يحدث في بيئة الاعمال، والتحرك بتصميم استراتيجيات فعالة، والعمل على تنفيذها قبل فوات الأوان. وتوضح اهمية هذا المتغير في أن ضياع اي وقت زائد قد ينتهي بخروج المنظمة من عالم الاعمال (Barr & Huff, 1997: 337-338).

من ناحية أخرى، وفي مشهد الأعمال شديد التنافسية اليوم، يعد توفير جودة خدمات ممتازة عنصراً مهماً للنجاح التنظيمي والإستدامة. إذ تشير جودة الخدمات إلى مستوى رضا الزبائن عن الخدمة التي تقدمها المنظمة. وهذا يشمل كل شيء من جودة المنتجات والخدمات نفسها إلى مستوى دعم الزبائن والتواصل معهم. فقد بين (Baratta & Simeoni, 2021: 193) ان جودة الخدمات تزيد من القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وتعمل على تعزيز الإستدامة طويلة المدى، من خلال دعم الثقة بالمنظمة. كما ذكر (Hsu et al., 2021: 2) أن الحفاظ على جودة الخدمات على مدى فترة طويلة، واستمرارها ضمن هيكل تنظيمي في أبسط أشكالها، يمكن ان يدعم البقاء والإستدامة، التي تعد الغاية النهائية للمنظمات، والتي تعد أساس كل الاهداف الفرعية الأخرى.

قد يكون تقديم مستويات عالية من جودة الخدمات أمراً صعباً خصوصاً في المنظمات الصحية، ولكنه ضروري لبناء علاقات قوية مع الزبائن، وخلق قاعدة زبائن لديهم ولاء للمنظمة. وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي من شأنها أن تساهم في تعزيز جودة الخدمات في المنظمات الصحية حسب ما ذكرها (Mosadeghrad, 2014: 80-81):

1. العوامل الخاصة بالمريض:

أ. المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية للمريض: تؤثر العوامل الاجتماعية والديموغرافية على التفاعل بين مقدم الخدمة والمريض، ومن ثم، على جودة الخدمات.

ب. تعاون المريض: هناك حاجة لإشراك الزبون وتعاونه، لأن هذا يؤثر على جودة خدمة الرعاية الصحية. فإذا قام الموظفون بعملهم بشكل جيد، ولكن المريض لا يتبع الأوامر الطبية، فإن ذلك سيحد من جودة الخدمات.

ج. نوع مرض المريض (شدة المرض): يؤثر نوع مرض المريض على ضغوط عمل الموظفين، مما يؤثر بدوره على جودة لخدمات الرعاية الصحية.

2. العوامل الخاصة بالموظفين:

أ. المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية للموظف: تؤثر شخصية مقدم الرعاية الصحية على جودة خدمات الرعاية الصحية. إذ أن مظهر الطبيب وعلاقاته مع المريض تؤثر على جودة الخدمات.

ب. كفاءة الموظف (المعرفة والمهارات): تعتمد جودة خدمات الرعاية الصحية بشكل أساسي على معرفة الممارسين والمهارات الفنية. إذ يجب على المتخصصين في الرعاية الصحية تحسين كفاءاتهم (أي المواقف والمعرفة والمهارات) لتقديم خدمات عالية الجودة.

ج. تحفيز الموظف ورضاه: الرضا الوظيفي لمقدمي الخدمات مهم جداً في تقديم خدمات عالية الجودة للمرضى. فقد حدد مقدمو الرعاية الصحية تسعة عوامل تنظيمية يعتقدون أنها تؤثر على دوافعهم ومن ثم، الرضا الوظيفي. كانت هذه هي الأجور، وبيئة العمل، والقيادة، والسياسات التنظيمية، وزملاء العمل، والتقدير، والأمن الوظيفي، والهوية الوظيفية، وفرص الترقية.

ونتيجة لما ورد في أعلاه، فإن العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية وجودة الخدمات هي علاقة حرجة. فعندما تكون المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة وفاعلية لمعظم التغييرات في

السوق، يمكنها تحسين جودة خدماتها وتعزيز رضا الزبائن وتعزيز ولائهم في نهاية المطاف. على سبيل المثال، من المرجح أن تحصل المنظمة القادرة على تكييف منتجاتها وخدماتها بسرعة لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة على تصنيفات أعلى لجودة الخدمات التي تقدمها.

وبالمثل، غالباً ما تكون المنظمات التي تعطي الأولوية لجودة الخدمات التي تقدمها، أفضل استعداداً للاستجابة بشكل استراتيجي للتغيرات في سوق أعمالها. فمن خلال التركيز على تقديم خدمات ودعم ممتازين للزبائن، يمكن لهذه المنظمات أن تعمل على بناء علاقات قوية مع قاعدة زبائنها، والتي يمكن أن تؤدي إلى ردود فعل قيّمة، ورؤى يمكن أن تساعد في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون لقدرة المنظمة على الاستجابة بشكل استراتيجي والحفاظ على جودة خدمات عالية تأثير إيجابي على سمعتها. ومن المرجح أن يوصي الزبائن محيطهم الاجتماعي، بمنظمة تستجيب لإحتياجاتهم وتقدم خدمة ممتازة والعودة إليها.

في الختام، تعد العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية وجودة الخدمات، أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في السوق التنافسي اليوم. فالمنظمات القادرة على الاستجابة بكفاءة وفاعلية للتغيرات في السوق والحفاظ على جودة خدمات عالية، من المرجح أن تبني علاقات قوية مع الزبائن وتتمتع بنجاح طويل المدى وتحافظ على إستمراريتها في عالم أعمالها. ومن خلال إعطاء الأولوية لكل من الاستجابة الاستراتيجية وجودة الخدمات، يمكن للمنظمات تعزيز أدائها وخلق قيمة للزبائن.

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول

إختبار وتطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

المبحث الأول

إختبار وتطوير مقاييس الدراسة

أولاً: ترميز وتوصيف اداة القياس

ان توصيف اداة القياس بما تتضمنها من متغيرات رئيسة وابعاد فرعية وترميزها يعد من اهم الجوانب القائم عليها التحليل الاحصائي وهو خطوة مهمة تسهل تعريف المتغيرات وتعزز عملية فهم اجراءات تحليلها واختبارها، اذ تتضمن الدراسة الحالية متغيرين هما :

1. المتغير الاول : الاستجابة الاستراتيجية والذي تم قياسه باربعة ابعاد فرعية هي (سيولة الموارد، نضج عمليات الاعمال، استجابة الاعمال للبيئة، واستباقية الاعمال للبيئة)
 2. المتغير الثاني : جودة الخدمات والذي تم قياسه بخمس ابعاد فرعية هي (الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف، والاستجابة)
- وبذلك سيتم استخدام ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية كأساس للتعامل معها على مستوى التحليل، وهي كما عليه في الجدول (8).

الجدول (8): توصيف متغيرات الدراسة وترميزها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
4	RL	سيولة الموارد	الاستجابة الاستراتيجية StrRes
4	BPM	نضج عمليات الاعمال	
4	BRE	استجابة الاعمال للبيئة	
4	BPE	استباقية الاعمال للبيئة	
4	DE	الاعتمادية	جودة الخدمات SerQua
4	EN	الضمان	
4	TA	الملموسية	
4	EM	التعاطف	
4	RE	الاستجابة	

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً- إختبار صدق المحكمين

يشار الى صدق المحكمين بالصدق الظاهري وصدق المحتوى الذين يحدد مستواههما المحكم في ضوء خبرته وامكاناته في تخصصه، والذي يستند الى تفعيل حكمه الشخصي في تحديد مستوى المصادقية الظاهرية للمقياس إذا كان محتواه يبدو ببساطة ذا صلة بالمتغير المبحوث ويتم التقييم من حيث الجدوى، وسهولة القراءة، واتساق الأسلوب، ووضوح اللغة المستخدمة، كما يمكن للحكم من تشخيص حالة التوازن التي تحقق قياس متغير ما بعدد معين من الفقرات ضمن محتوى خاص يتضمنه المتغير منطقياً بحيث يكون محتوى المقياس صادقا، وهنا يقرر المحكمون صدق ظاهر ومحتوى المقياس (Yudiana et al. , 2017 : 1) وتحدد إختبارات الصدق عملية تحديد ما اذا كانت فقرات القياس كافية من حيث مضمونها ومحتواها لتغطية بناء المقياس وما هو مدى تمثيل صياغة الفقرات لمحتوى بيئة التطبيق، وهذا يمكن ان يتحدد بمساعدة الخبراء في حقل الاختصاص (Abdullah et al. , 2021 : 94)

ومن اجل التحقق من إختبارات الصدق اعلاه على مستوى الاستبانة وضمان تمثيل وانتماء كل سؤال ومدى صدقه استناداً الى مضمونه واسلوبه وتعديل ما ينبغي تعديله من الفقرات اتجه الباحث الى مجموعة من الخبراء المحكمون في حقل ادارة الاعمال بعد ان بذل جهدا كبيرا في الوصول اليهم وعرض عليهم المقياس . وفي هذا الصدد قدم السادة المحكمين مجموعة من الملاحظات حول ظاهرية و محتوى المقياس، وبدوره اجرى الباحث اغلب الملاحظات المتفق عليها وتغيير بعض الصياغات التي تتعلق بالاسئلة التي رأى المحكمون اهمية معالجتها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .

وبوضح الجدول (9) نسب اتفاق السادة المحكمين على فقرات المقياس، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق قد جرى تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات التي ثبتها الاساتذة.

الجدول (9) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الاستجابة الاستراتيجية	سيولة الموارد	4	3	75	اعادة صياغة
		نضج عمليات الاعمال	4	4	100	
		استجابة الاعمال للبيئة	4	4	100	
		استباقية الاعمال للبيئة	4	3	75	
2	جودة الخدمات	الاعتمادية	4	3	75	
		الضمان	4	4	100	
		الملموسية	4	2	50	
		التعاطف	4	4	100	
		الاستجابة	4	3	75	
المجموع			36	30	83	

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع احتمالي مستمر لمتغير عشوائي، يتم الاستدلال عليه عن طريق منحني التوزيع الذي يقترب من التوزيع الطبيعي بشكل وثيق من التوزيع الاحتمالي لمجموعة واسعة من المتغيرات العشوائية، الغرض من هذا التوزيع هو الوصول الى قرارات هامة حول تحديد المؤشرات الإحصائية التي سيتم اعتمادها (Larson & Farber , 2015 : 236)، إذ يمكن للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي، اما اذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل .

وبذلك اعتمد الباحث لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات فرضيتين هما :

1. (Ho) : فرضية العدم التي تنص على عدم اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي .

2. (H1) : الفرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي .

ولتحقيق هذا الاختبار تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ يعد معيار التقييم في هذا الاسلوب هو قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر

من (0.05) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لأعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي، وكما يأتي :

يوضح الجدول (10) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.073 , 0.076) على التوالي للمتغيرات الحالية (الاستجابة الاستراتيجية، وجودة الخدمات) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.150 , 0.098) على التوالي، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وعليه فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية، وهنا يتضح ان جميع بيانات متغيرات الدراسة تدخل ضمن اعتدالية التوزيع وضمن حدود منطقة التوزيع الطبيعي، وهذا يسمح باعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

الجدول (10) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		الاستجابة الاستراتيجية	جودة الخدمة
N		226	226
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.123	3.962
	Std. Deviation	.5375	.9753
Most Extreme Differences	Absolute	.073	.076
	Positive	.051	.066
	Negative	-.073	-.076
Test Statistic		.073	.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150 ^c	.098 ^c

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية وهو عنصر اساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار، اذ يستخدم (CFA) بشكل شائع في البحوث على مستوى مختلف مجالات المعرفة بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية، ومقارنة نمط الاستجابة، ومقارنة النماذج الهيكلية، وبعد تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير أكثر تطبيقات (CFA) المستخدمة على نطاق واسع (Alavi et al. , 2020 : 2209).

ومن اجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية، يتم تقييمه من خلال مؤشرين : (Schumacher & Lomax, 2010:169)

1. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.
 2. مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعبكسه يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.
- والجدول (11) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

الجدول (11) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

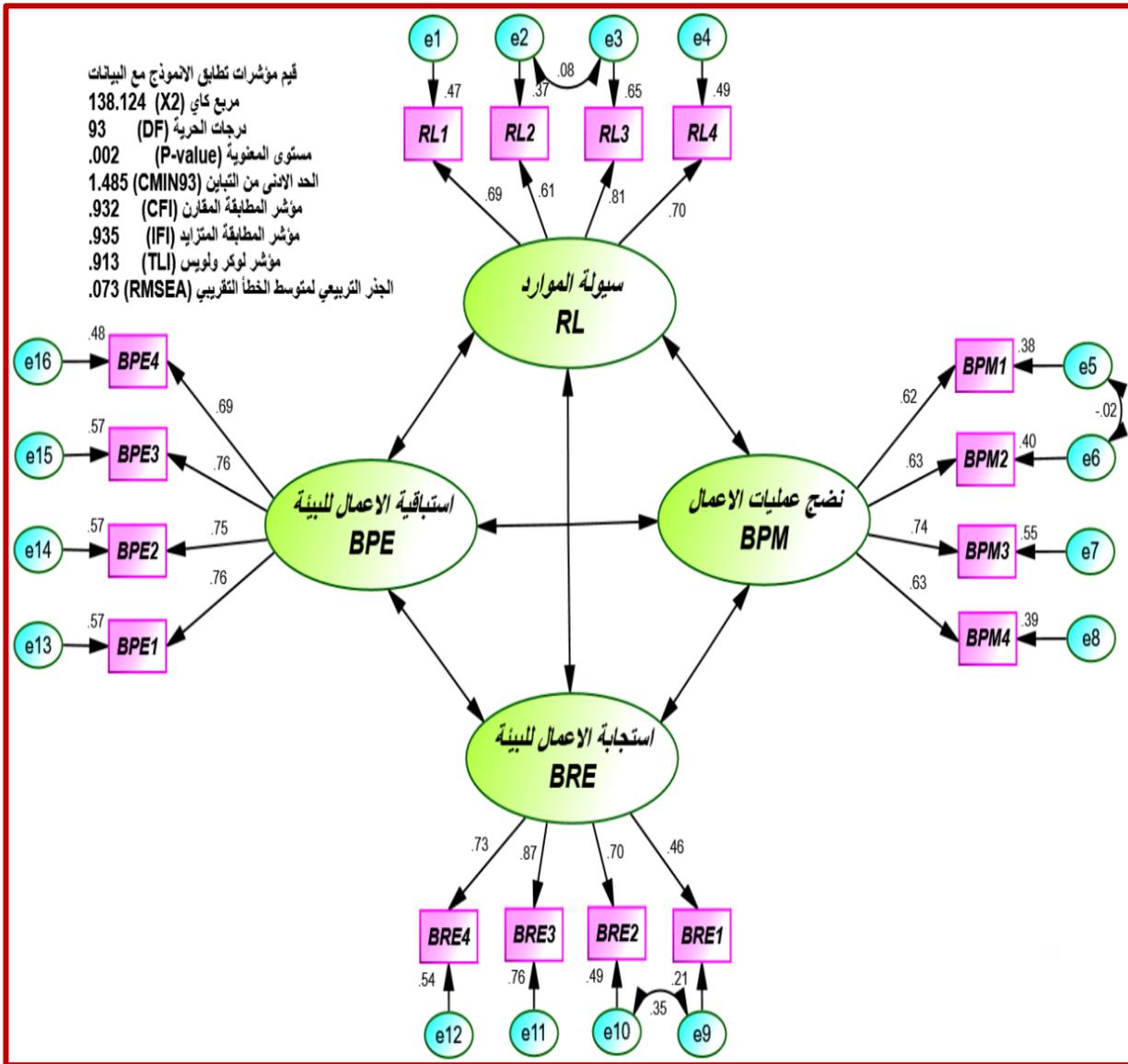
Source : Singh,V., (2016) " *Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach* ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي : -

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

يتضمن متغير الاستجابة الاستراتيجية اربعة ابعاد اساسية هي سيولة الموارد (4) فقرات، نضج عمليات الاعمال (4) فقرات، استجابة الاعمال للبيئة (4) فقرات، واستباقية

الاعمال للبيئة (4) فقرات . اذ يظهر من نتائج الشكل (9) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة (كما هي في الجدول (12) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (3) من معايير التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير جودة المطابقة ضمن مدى وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى مقبول من المطابقة، وهذا يضمن ان الاستجابة الاستراتيجية تتمثل بواقع (16) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية بالتساوي .



الشكل (9) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (12) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاستجابة الاستراتيجية

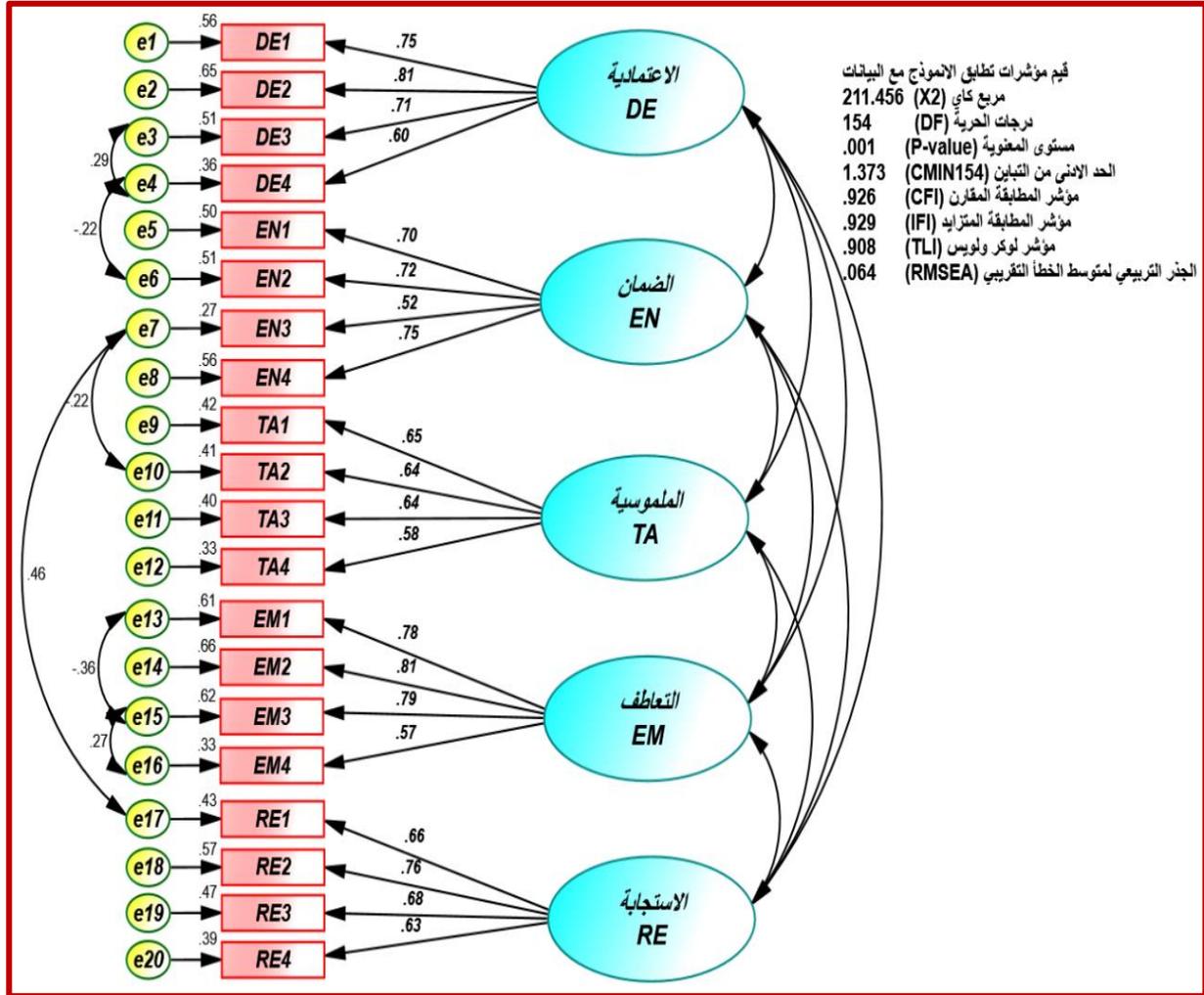
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
RL1	<---	سيولة الموارد	.689	1.000			
RL2	<---	سيولة الموارد	.610	.803	.157	5.102	***
RL3	<---	سيولة الموارد	.806	1.101	.167	6.576	***
RL4	<---	سيولة الموارد	.703	1.148	.192	5.980	***
BPM1	<---	نضج عمليات الاعمال	.616	.809	.146	5.537	***
BPM2	<---	نضج عمليات الاعمال	.634	.825	.140	5.901	***
BPM3	<---	نضج عمليات الاعمال	.744	1.000			
BPM4	<---	نضج عمليات الاعمال	.626	.896	.155	5.765	***
BRE1	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.463	.685	.162	4.233	***
BRE2	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.698	1.187	.187	6.361	***
BRE3	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.873	1.177	.150	7.867	***
BRE4	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.732	1.000			
BPE1	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.758	1.053	.148	7.130	***
BPE2	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.754	1.000			
BPE3	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.758	1.090	.153	7.127	***
BPE4	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.693	.899	.139	6.478	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات

يتضمن متغير لجودة الخدمات خمسة ابعاد اساسية هي الاعتمادية (4) فقرات، الضمان (4) فقرات، الملموسية (4) فقرات، التعاطف (4) فقرات، والاستجابة (4) فقرات . اذ يظهر من نتائج الشكل (10) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (13) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (6) من معايير التعديل فقد اتضحت النتائج

بان جميع معايير المطابقة ضمن مدى وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى مقبول من المطابقة، وهذا يضمن ان جودة الخدمات تتمثل بواقع (20) فقرة موزعة على خمس ابعاد فرعية بالتساوي .



الشكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (13) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
DE4 <---	.602	.766	.126	6.102	***
DE3 <---	.711	1.000			
DE2 <---	.808	1.143	.174	6.584	***
DE1 <---	.747	.868	.139	6.231	***
EN4 <---	.751	.829	.131	6.349	***

EN3	<---	الضمان	.523	.867	.188	4.606	***
EN2	<---	الضمان	.716	1.074	.176	6.103	***
EN1	<---	الضمان	.705	1.000			
TA4	<---	الملموسية	.578	1.068	.240	4.455	***
TA3	<---	الملموسية	.636	1.467	.306	4.800	***
TA2	<---	الملموسية	.640	1.010	.210	4.816	***
TA1	<---	الملموسية	.648	1.000			
EM4	<---	التعاطف	.573	.783	.147	5.339	***
EM3	<---	التعاطف	.786	.983	.132	7.470	***
EM2	<---	التعاطف	.815	1.000			
EM1	<---	التعاطف	.783	.899	.119	7.559	***
RE4	<---	الاستجابة	.628	.808	.157	5.156	***
RE3	<---	الاستجابة	.684	1.000			
RE2	<---	الاستجابة	.755	1.237	.206	6.002	***
RE1	<---	الاستجابة	.659	.936	.172	5.442	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : قياس معامل الثبات للمقاييس

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ويُقال أن المقياس أو الاختبار يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرار القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة، ويتمتع المقياس بمصدقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخداماً في هذا الجانب (: 2016 , Taherdoost 33). وتعد قيمة هذا الاختبار معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (54 : 2011 , Tavakol & Dennick). وكما موضح في الجدول (14).

اذ نلاحظ من الجدول (14) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.711 - 0.916) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي بيئة التطبيق الميدانية .

الجدول (14) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

كرونباخ الفا للبعد	الابعاد الفرعية	كرونباخ الفا للمتغير الرئيسي	المتغيرات الرئيسية
.787	سيولة الموارد	.912	الاستجابة الاستراتيجية
.743	نضج عمليات الاعمال		
.802	استجابة الاعمال للبيئة		
.828	استباقية الاعمال للبيئة		
.821	الاعتمادية	.916	جودة الخدمات
.752	الضمان		
.711	الملموسية		
.818	التعاطف		
.785	الاستجابة		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

تبني الباحث اسلوب معامل الارتباط البسيط بيرسون للتحقق من مستوى علاقات الارتباط بين اسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها، وبذلك فإن قيم الارتباط المعنوية تؤكد انسجام المقياس ومدى اتساقه الداخلي، اذ يُظهر الجدول (15) نسب معاملات الارتباط بين الاسئلة وابعادها ومتغيراتها، اذ تشير نسب نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (15) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين اسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات، اذ كانت المعاملات محصورة بين (**.860 - **.510) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

الجدول (15) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.616**	.756**	RL1	سيولة الموارد	الاستجابة الاستراتيجية
.01	.593**	.723**	RL2		
.01	.611**	.855**	RL3		
.01	.674**	.800**	RL4		
.01	.638**	.712**	BPM1	نضج عمليات الاعمال	
.01	.651**	.771**	BPM2		
.01	.686**	.803**	BPM3		

.01	.598**	.725**	BPM4	استجابة الاعمال للبيئة	جودة الخدمات
.01	.540**	.720**	BRE1		
.01	.667**	.860**	BRE2		
.01	.769**	.840**	BRE3		
.01	.677**	.751**	BRE4	استباقية الاعمال للبيئة	
.01	.687**	.831**	BPE1		
.01	.720**	.817**	BPE2		
.01	.700**	.842**	BPE3		
.01	.704**	.755**	BPE4	الاعتمادية	
.01	.667**	.786**	DE1		
.01	.726**	.830**	DE2		
.01	.664**	.843**	DE3		
.01	.619**	.772**	DE4	الضمان	
.01	.638**	.801**	EN1		
.01	.602**	.817**	EN2		
.01	.622**	.712**	EN3		
.01	.667**	.731**	EN4	الملموسية	
.01	.588**	.688**	TA1		
.01	.510**	.739**	TA2		
.01	.575**	.793**	TA3		
.01	.525**	.727**	TA4	التعاطف	
.01	.641**	.774**	EM1		
.01	.679**	.839**	EM2		
.01	.718**	.834**	EM3		
.01	.632**	.776**	EM4	الاستجابة	
.01	.688**	.762**	RE1		
.01	.655**	.834**	RE2		
.01	.567**	.812**	RE3		
.01	.622**	.707**	RE4		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

أولاً- وصف وتشخيص الاستجابة الاستراتيجية

بهدف التحديد الأفضل لمستوى استجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تشخيص مستوى المتغيرات على خمسة تصنيفات تقس في ضوئها قيم الوسط الحسابي¹ في حالة اعتماد تدرج (Likert) الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) .

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص الاستجابة الاستراتيجية فقرتين، تتناول الأولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير بشكل تفصيلي، أما الثانية فتتضمن التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل الاستجابة الاستراتيجية بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لأبعاد الاستجابة الاستراتيجية بشكل تفصيلي وكما

يأتي:-

أ. وصف وتحليل بعد سيولة الموارد

يتبين من الجدول (16) نتائج المقاييس الوصفية لبعده سيولة الموارد الذي جرى قياسه بأربعة أسئلة (RL₁-RL₄)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.168) وانحراف معياري قدره (0.568) ومعامل اختلاف (13.620%) وأهمية نسبية (83.360%)، مما يشير إلى أن اتفاق الأفراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على اهتمام المستشفى بعينة الدراسة باستثمار الموارد المتاحة لها بأفضل صورة ممكنة وسعيها إلى ترشيد توزيعها على الأقسام والشعب الاقتصادية والوحدات الإدارية لمنع حصول أي هدر أو ضياع في أقيامها مما يدعم توجهاتها في تحقيق نسب نمو عالية في قطاع الأعمال ومواجهة تحركات المنافسين.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (تتبع المستشفى أسلوب أستماليها الموارد لتعزيز أدائها (عبر مدة الأزمات)) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.198) وحقق انحراف قدره (0.687) وحصل على معامل اختلاف قدره (16.358%) وأهمية قدرها (83.960%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

¹ سيتجه الباحث في تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة وهي (منخفض جداً 11.80، منخفض 2.60-1.81، متوسط 3.40-2.61، مرتفع 4.20-3.41، مرتفع جداً 5-4.21) (Dewberry , 2004 : 15)

اما السؤال (2) الذي يتضمن (تستطيع المستشفى تعديل الموارد بسرعة وسهولة) عند حدوث الإضطراب)) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (4.088) وحقق انحراف قدره (0.661) وحصل على معامل اختلاف قدره (16.164%) واهمية قدرها (81.760%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (16) : المقاييس الوصفية لبعده سيولة الموارد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	تتبع المستشفى أسلوب استخدام الموارد وتقليل الهدر (تحسين الموارد).	4.187	0.729	17.411	83.740	3
2	تستطيع المستشفى تعديل الموارد بسرعة وسهولة (عند حدوث الإضطراب).	4.088	0.661	16.164	81.760	4
3	تتبع المستشفى أسلوب استخدام الموارد لتعزيز أدائها (خلال فترات الأزمات).	4.198	0.687	16.358	83.960	1
4	تستطيع المستشفى استثمار الموارد لتعزيز ميزتها التنافسية لتتفوق على المستشفيات المنافسة.	4.198	0.820	19.521	83.960	2
-	المتوسط العام لبعده سيولة الموارد	4.168	0.568	13.620	83.360	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف وتحليل بعد نضج عمليات الاعمال

يتبين من الجدول (17) نتائج المقاييس الوصفية لبعده نضج عمليات الاعمال الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (BPM₁-BPM₄)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.104) وانحراف معياري قدره (0.640) ومعامل اختلاف (15.599%) واهمية نسبية (82.080%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على اهتمام المستشفى عينة الدراسة الى تعزيز اجراءات وعمليات التكيف مع المتطلبات البيئية ومحاولة دراستها وكشف مسبباتها من اجل ضمان التطوير الدائم والتحديث المستمر للأنشطة الصحية التي تقدم للمرضى وكسب رضاهم باستمرار.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (تقوم المستشفى بتحديث عملياتها وانشطتها وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.165) وحقق

انحراف قدره (0.847) وحصل على معامل اختلاف قدره (20.329%) واهمية قدرها (83.300%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .
 اما السؤال (1) الذي يتضمن (تدار عمليات الاعمال في المستشفى وتقاس بشكل جيد). فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (4.055) وحقق انحراف قدره (0.835) وحصل على معامل اختلاف قدره (20.587%) واهمية قدرها (81.100%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (17) : المقاييس الوصفية لبعء نضج عمليات الاعمال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تدار عمليات الاعمال في المستشفى وتقاس بشكل جيد.	4.055	0.835	20.587	81.100	4
2	عمليات المستشفى معيارية وتهدف الى تمكين التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين.	4.055	0.821	20.256	81.100	3
3	تقوم المستشفى بتحديث عملياتها وانشطتها وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	4.165	0.847	20.329	83.300	1
4	تنظر المستشفى الى العمليات على انها استراتيجية تتطلب الاستثمار والتطوير الدائم.	4.143	0.902	21.760	82.860	2
-	المتوسط العام لبعء نضج عمليات الاعمال	4.104	0.640	15.599	82.080	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج. وصف وتحليل بعء استجابة الاعمال للبيئة

يتبين من الجدول (18) نتائج المقاييس الوصفية لبعء استجابة الاعمال للبيئة الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (BRE₁-BRE₄)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.203) وانحراف معياري قدره (0.665) ومعامل اختلاف (15.810%) واهمية نسبية (84.060%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعا جدا مما يدل على اهتمام المستشفى عينة الدراسة بتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات في طلبات المرضى وذلك من خلال تقديم خدمات صحية تفوق توقعاتهم وتبني اساليب جديدة متطورة في تقديم خدماتها الصحية للمجتمع والمشاركة في الانشطة الخيرية والاجتماعية .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تتمتع المستشفى بالقدرة على الاستجابة للتغيرات في طلبات المرضى) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.308) وحقق انحراف قدره

(0.826) وحصل على معامل اختلاف قدره (19.171%) واهمية قدرها (86.160%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال .
اما السؤال (2) الذي يتضمن (تقدم المستشفى خدمات صحية تفوق توقعات مرضاها والمستشفيات المنافسة لها) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (4.077) وحقق انحراف قدره (0.969) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.760%) واهمية قدرها (81.540%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (18) : المقاييس الوصفية لبعء استجابة الاعمال للبيئة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تتمتع المستشفى بالقدرة على الاستجابة للتغيرات في طلبات المرضى.	4.308	0.826	19.171	86.160	1
2	تقدم المستشفى خدمات صحية تفوق توقعات مرضاها والمستشفيات المنافسة لها.	4.077	0.969	23.760	81.540	4
3	تستجيب المستشفى للتغيرات في بيئة الأعمال الصحية.	4.143	0.768	18.547	82.860	3
4	تتبنى المستشفى أساليب جديدة في تقديم خدماتها الصحية للمجتمع.	4.286	0.779	18.168	85.720	2
-	المتوسط العام لبعء استجابة الاعمال للبيئة	4.203	0.665	15.810	84.060	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

د. وصف وتحليل بعء استباقية الاعمال للبيئة

يتبين من الجدول (19) نتائج المقاييس الوصفية لبعء استباقية الاعمال للبيئة الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (BPE_1-BPE_4)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.016) وانحراف معياري قدره (0.691) ومعامل اختلاف (17.206%) واهمية نسبية (80.320%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعا مما يدل على اهتمام المستشفى عينة الدراسة بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمات الصحية الصديقة للبيئة وتحسين مجمل عملياتها التنظيمية بشكل يحقق الاستدامة ويحافظ على الموارد وهي تتبنى الاستراتيجية الاستباقية في التعامل مع الاحداث والظروف البيئية والافادة من المعلومات المتوفرة عن الزبائن وطبيعة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تحسين مجمل عملياتها التنظيمية بشكل يحقق الاستدامة ويحافظ على الموارد) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.121) وحقق انحراف قدره (0.828) وحصل على معامل اختلاف قدره (20.087%) وأهمية قدرها (82.420%)، مما يدل على أن إجابات الأفراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

أما السؤال (3) الذي يتضمن (تستطيع المستشفى الرد بشكل استباقي على التغيرات والتقلبات البيئية المحتملة) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.835) وحقق انحراف قدره (0.898) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.408%) وأهمية قدرها (76.700%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الإجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (19) : المقاييس الوصفية لبعث استباقية الاعمال للبيئة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمات الصحية الصديقة للبيئة.	4.121	0.867	21.041	82.420	2
2	تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تحسين مجمل عملياتها التنظيمية بشكل يحقق الاستدامة ويحافظ على الموارد	4.121	0.828	20.087	82.420	1
3	تستطيع المستشفى الرد بشكل استباقي على التغيرات والتقلبات البيئية المحتملة.	3.835	0.898	23.408	76.700	4
4	تتمتع المستشفى بمعلومات تجاه زبائنهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.	3.989	0.810	20.296	79.780	3
-	المتوسط العام لبعث استباقية الاعمال للبيئة	4.016	0.691	17.206	80.320	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتحليل الاستجابة الاستراتيجية بشكل إجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص الاستجابة الاستراتيجية بشكل إجمالي، إذ يتبين من الجدول (20) نتائج توافر مستوى الاستجابة الاستراتيجية والذي جرى قياسه بـ(4) ابعاد فرعية، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.123) وانحراف معياري قدره (0.538)

ومعامل اختلاف (13.037%) واهمية نسبية (82.460%)، مما يؤكد ان الاستجابة الاستراتيجية قد حصل على مستوى مرتفع من الاهمية استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة .

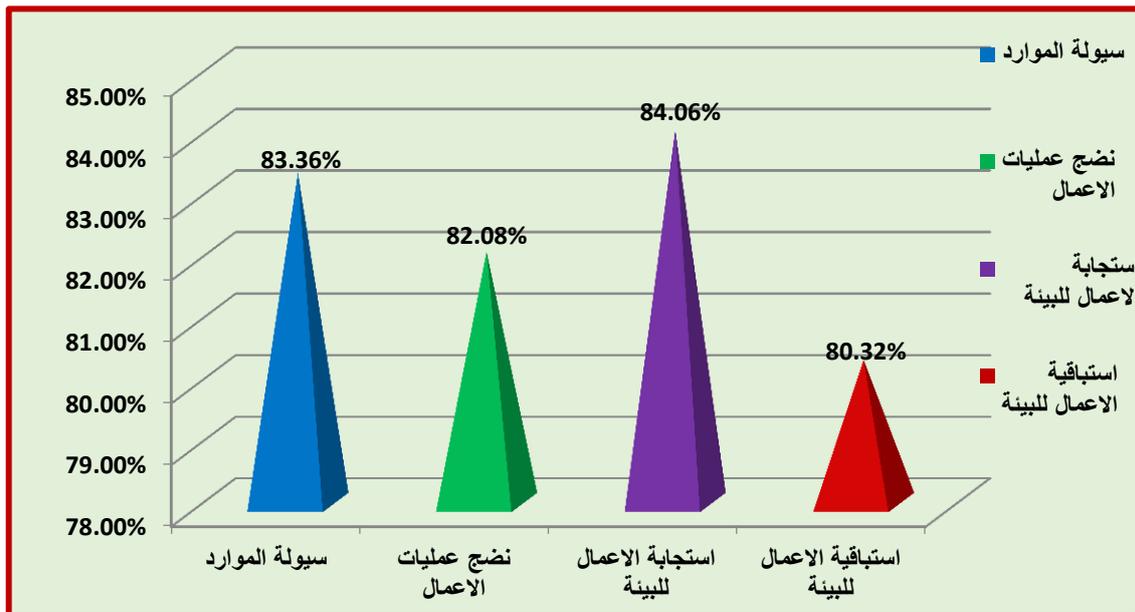
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد الاستجابة الاستراتيجية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها (استجابة الاعمال للبيئة، سيولة الموارد، نضج عمليات الاعمال، واستباقية الاعمال للبيئة) وكما موضح في الجدول (20).

الجدول (20) : المقاييس الوصفية للاستجابة الاستراتيجية بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	سيولة الموارد	4.168	0.568	13.620	83.360	2
2	نضج عمليات الاعمال	4.104	0.640	15.599	82.080	3
3	استجابة الاعمال للبيئة	4.203	0.665	15.810	84.060	1
4	استباقية الاعمال للبيئة	4.016	0.691	17.206	80.320	4
-	المتوسط العام لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	4.123	0.538	13.037	82.460	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (11) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة .



الشكل (11) : الشكل البياني لإبعاد الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانياً- وصف وتحليل جودة الخدمات

وبذلك يتضمن وصف وتحليل جودة الخدمات فقرتين، تتضمن الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير بشكل تفصيلي، أما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل إجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل جودة الخدمات بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد جودة الخدمات بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ. وصف وتحليل بعد الاعتمادية

يتبين من الجدول (21) نتائج المقاييس الوصفية لبعدها الاعتمادية الذي جرى قياسه بأربعة أسئلة (DE_1-DE_4)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.805) وانحراف معياري قدره (1.007) ومعامل اختلاف (26.460%) وأهمية نسبية (76.100%)، مما يشير إلى أن اتفاق الأفراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على أن المستشفى عينة الدراسة تقدم خدماتها الطبية والتمريضية بشكل صحيح من المرة الأولى وهي ذات مستوى يعتمد عليه من خلال التجارب الكثيرة التي مرت بها أضف إلى ذلك أهمية توفير بيانات خالية من الأخطاء يمكن الاستفادة منها من قبل الجهات ذات الصلة لتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بصدها .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تقدم المستشفى الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.890) وحقق انحراف قدره (1.100) وحصل على معامل اختلاف قدره (28.278%) وأهمية قدرها (77.800%)، مما يدل على أن إجابات الأفراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

أما السؤال (3) الذي يتضمن (توفر المستشفى بيانات خالية من الأخطاء) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.681) وحقق انحراف قدره (1.134) وحصل على معامل اختلاف قدره (30.810%) وأهمية قدرها (73.620%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الإجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (21) : المقاييس الوصفية لبعدها الاعتمادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تقدم المستشفى الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.	3.890	1.100	28.278	77.800	1

2	مستوى الخدمة هو نفسه في جميع الأوقات	3.780	1.153	30.497	75.600	3
3	توفر المستشفى بيانات خالية من الأخطاء	3.681	1.134	30.810	73.620	4
4	تقدم المستشفى إستجابات للمرضى كما وعدت	3.868	1.108	28.635	77.360	2
-	المتوسط العام لبعد الاعتمادية	3.805	1.007	26.460	76.100	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل بعد الضمان

يتبين من الجدول (22) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الضمان الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (EN₁-EN₄)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.978) وانحراف معياري قدره (1.026) ومعامل اختلاف (25.787%) واهمية نسبية (79.560%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان المستشفى عينة الدراسة تمتلك خبرات على مستوى عالي من المهارات الطبية والتمريضية وهم على دراية جيدة بالانشطة التي يقدموها في معالجة المرضى ويقدمون خدمات مختلفة تقوم اساساً على التفاعل مع المرضى وتقديم فهما واضحاً عن حالة المريض لذويه بهدف تحقيق اقصى مستويات الخدمة الصحية .

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (يتم التعامل مع المرضى وأفراد عوائلهم بكرامة واحترام) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.154) وحقق انحراف قدره (1.095) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.353%) واهمية قدرها (83.080%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (3) الذي يتضمن (يقدم أطباء وممرضو المستشفى شرحاً واضحاً عن الحالة الطبية للمريض). فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.879) وحقق انحراف قدره (1.114) وحصل على معامل اختلاف قدره (28.716%) واهمية قدرها (77.580%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (22) : المقاييس الوصفية لبعء الضمان

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يمتلك الطاقم الطبي والتمريضي في المستشفى المعرفة المطلوبة.	4.000	1.126	28.138	80.000	2

2	الأطباء والممرضين في المستشفى من ذوي الخبرة العالية.	3.879	1.094	28.198	77.580	3
3	يقدم أطباء وممرضو المستشفى شرحًا واضحًا عن الحالة الطبية للمريض.	3.879	1.114	28.716	77.580	4
4	يتم التعامل مع المرضى وأفراد عوائلهم بكرامة واحترام.	4.154	1.095	26.353	83.080	1
-	المتوسط العام لبعء الضمان	3.978	1.026	25.787	79.560	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتحليل بعء الملموسية

يتبين من الجدول (23) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الملموسية الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (TA_1-TA_4)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.041) وانحراف معياري قدره (1.027) ومعامل اختلاف (25.412%) واهمية نسبية (80.820%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعا مما يدل على ان المستشفى عينة الدراسة تهتم بمستوى جيد بمواردها الملموسة وموجوداتها واجهزتها كونها من اساسيات تقديم الخدمة الصحية وهي بذلك تحافظ على البيئة الداخلية وبنائة المستشفى من اجل ضمان الراحة النفسية للمرضى وتوفير البيئة الصحية الامنة لهم .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تمتلك المستشفى المعدات الحديثة والمتطورة في التشخيص والعلاج) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.099) وحقق انحراف قدره (1.096) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.738%) واهمية قدرها (81.980%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (3) الذي يتضمن (يرتدي الأطباء والممرضون ملابس أنيقة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.978) وحقق انحراف قدره (1.202) وحصل على معامل اختلاف قدره (30.206%) واهمية قدرها (79.560%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (23) : المقاييس الوصفية لبعء الملموسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
---	---------	---------------	-------------------	-----------------	------------------	---------------

1	81.980	26.738	1.096	4.099	تمتلك المستشفى المعدات الحديثة والمتطورة في التشخيص والعلاج
2	80.880	26.303	1.064	4.044	بيئة المستشفى نظيفة.
4	79.560	30.206	1.202	3.978	يرتدي الأطباء والممرضون ملابس أنيقة.
3	80.880	28.051	1.134	4.044	البنية التحتية للمستشفى جذابة (مثل غرف المرضى والمختبرات والقاعات وما إلى ذلك).
-	80.820	25.412	1.027	4.041	المتوسط العام لبعء الملموسية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

د. وصف وتحليل بعء التعاطف

يتبين من الجدول (24) نتائج المقاييس الوصفية لبعء التعاطف الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (EM_1-EM_4)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.052) وانحراف معياري قدره (1.020) ومعامل اختلاف (25.180%) واهمية نسبية (81.040%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان المستشفى عينة الدراسة تحت ملاكاتها الطبية والتمريضية على امتلاك مستوى سلوكي رفيع في التعامل مع المرضى من حيث التعامل الهادئ ومراعاة مشاعرهم والتعاطف مع الظروف التي يمرون بها وتقديم يد المساعدة والمعونة لهم وتقديم النصائح والارشادات المجانية لهم من اجل ضمان حياتهم وصحتهم .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (الكادر الطبي والتمريضي والإداري يمتلكون مستوى عال من التهذيب في التعامل مع المرضى) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.132) وحقق انحراف قدره (1.087) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.317%) واهمية قدرها (82.640%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (3) الذي يتضمن (يتوافق مستوى خدمة المستشفى مع متطلبات المرضى) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.956) وحقق انحراف قدره (1.032) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.082%) واهمية قدرها (79.120%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (24) : المقاييس الوصفية لبعء التعاطف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الكادر الطبي والتمريضي والإداري يمتلكون مستوى عال من التهذيب في التعامل مع المرضى.	4.132	1.087	26.317	82.640	1
2	يتفهم الكادر الطبي والتمريضي احتياجات المرضى.	4.044	1.074	26.560	80.880	3
3	يتوافق مستوى خدمة المستشفى مع متطلبات المرضى.	3.956	1.032	26.082	79.120	4
4	يستمتع الكادر الطبي والتمريضي إلى مشاكل المرضى.	4.077	1.077	26.426	81.540	2
-	المتوسط العام لبعء التعاطف	4.052	1.020	25.180	81.040	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

هـ. وصف وتحليل بعء الاستجابة

يتبين من الجدول (25) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الاستجابة الذي جرى قياسه باربعة اسئلة (RE_1-RE_4)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.931) وانحراف معياري قدره (1.004) ومعامل اختلاف (25.528%) واهمية نسبية (78.620%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان المستشفى عينة الدراسة تسعى للاجابة عن استفسارات المرضى دائماً وهي على تواصل وتفاعل عال المستوى معهم من خلال الاعتماد على اطبائها وممرضيه وتوفير الخدمات الصحية باسرع ما يمكن لضمان تقديمها في الوقت المناسب.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (يوفر الملاك الطبي والتمريضي المرضى الخدمة السريعة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.066) وحقق انحراف قدره (1.083) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.640%) واهمية قدرها (81.320%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (3) الذي يتضمن (توجد نقاط الوصول إلى خدمات المستشفى في موقع ملائم) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.868) وحقق انحراف قدره (1.056) وحصل على معامل اختلاف قدره (27.309%) واهمية قدرها (77.360%)، وعلى الرغم من حصول

هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (25) : المقاييس الوصفية لبعء الاستجابة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تستجيب المستشفى لاستفسارات المرضى في أقصر فترة زمنية.	3.912	1.050	26.851	78.240	2
2	من السهل الوصول شخصياً إلى الأطباء والمرضى ذوي العلاقة.	3.879	1.094	28.198	77.580	3
3	توجد نقاط الوصول إلى خدمات المستشفى في موقع ملائم.	3.868	1.056	27.309	77.360	4
4	يوفر الملاك الطبي والتمريضي المرضى الخدمة السريعة.	4.066	1.083	26.640	81.320	1
-	المتوسط العام لبعء الاستجابة	3.931	1.004	25.528	78.620	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2- وصف وتحليل جودة الخدمات بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل جودة الخدمات بشكل اجمالي، اذ يتبين من الجدول (26) نتائج توافر مستوى جودة الخدمات والذي جرى قياسه بـ(5) ابعاد فرعية، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.962) وانحراف معياري قدره (0.975) ومعامل اختلاف (24.601%) واهمية نسبية (79.240%)، مما يؤكد ان جودة الخدمات قد حصلت على مستوى مرتفع استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة .

واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد جودة الخدمات ميدانياً على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التعاطف، الملموسية، الضمان، الاستجابة، والاعتمادية) وكما موضح في الجدول (26).

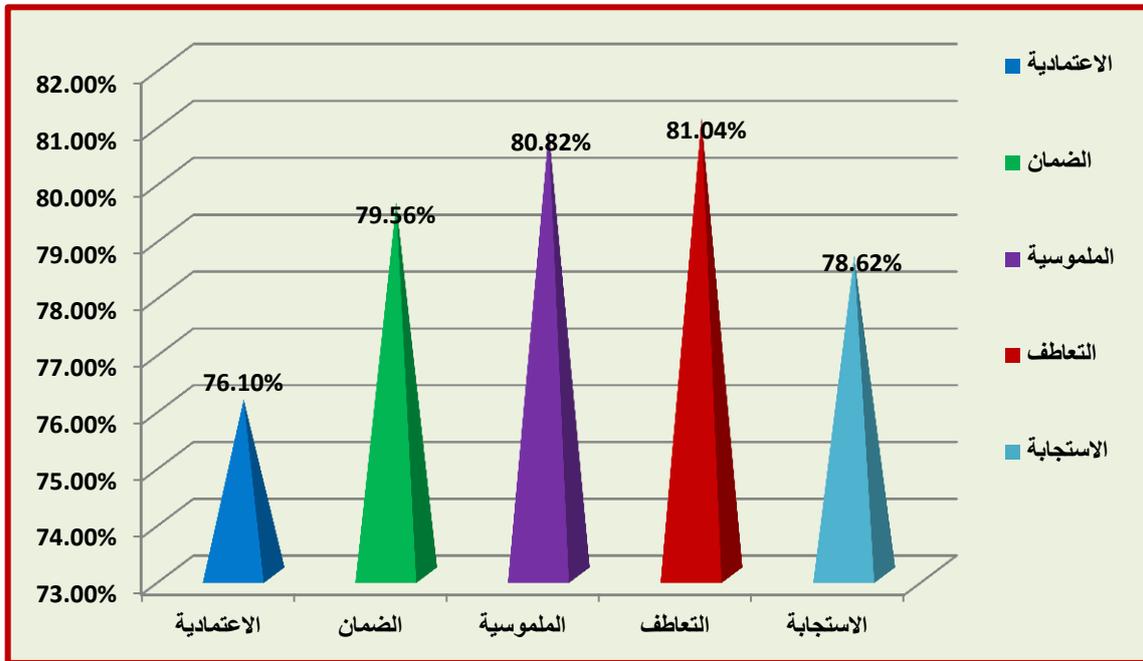
الجدول (26) : وصف وتحليل جودة الخدمات بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الاعتمادية	3.805	1.007	26.460	76.100	5

3	79.560	25.787	1.026	3.978	الضمان	2
2	80.820	25.412	1.027	4.041	الملموسية	3
1	81.040	25.180	1.020	4.052	التعاطف	4
4	78.620	25.528	1.004	3.931	الاستجابة	5
-	79.240	24.601	0.975	3.962	المتوسط العام لمتغير جودة الخدمات	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (12) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد جودة الخدمات على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة استناداً الى قيم الاهمية النسبية المتحققة وفي ضوء اجابات افراد العينة .



الشكل (12) : الشكل البياني لإبعاد جودة الخدمات

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

أولاً / إختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية وجودة الخدمات)

سيتم إختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية باعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) لكون هذا الأسلوب ادق اساليب الارتباط وللتأكد من مدى التوافق بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية، وقد استخدم لتحقيق هذا الهدف البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)، وللحكم على قوة معامل الارتباط وكيفية تفسيره، سيجري اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب الجدول (27) :

الجدول (27) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن إختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية وجودة الخدمات، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.772^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت الادارة في المستشفى المبحوثة بعوامل الاستجابة الاستراتيجية من حيث تعزيز سيولة مواردها ونضج عمليات الاعمال والاهتمام بالبنى التحتية للمستشفى لضمان بيئة صحية صالحة تحسن من الروح المعنوية للمرضى وتمكنها من الاستجابة للظروف والتغيرات البيئية وتبني الانشطة الاستباقية التي من شأنها ان تساعد في انجاز اهدافها وهذا من شأنه ان يحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى .
وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (28) علاقات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجودة الخدمات

ابعاد الاستجابة الاستراتيجية				الاستجابة الاستراتيجية	المتغير المستقل
استباقية الاعمال للبيئة	استجابة الاعمال للبيئة	نضج عمليات الاعمال	سيولة الموارد		المتغير التابع
.669**	.606**	.688**	.624**	.772**	جودة الخدمات
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجودة الخدمات					النتيجة (القرار)

n=226

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (28) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سيولة الموارد وجودة الخدمات)

يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد سيولة الموارد وجودة الخدمات، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.624^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة المستشفى عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بسيولة مواردها المادية وتحديث بناها التحتية والاهتمام ببنايات الاقسام والردهات العلاجية وتحديث الاجهزة والتقنيات الطبية وامكانية تطويرها باستمرار وتحسين قدرات الملاكات الطبية والتمريضية في استخدامها فضلا عن تعزيز امكانات المستشفى التنظيم الداخلي للبيئة وتحسين استغلال المساحات المتوفرة من شأنه ان يعزز جودة الخدمات الصحية .

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد نضج عمليات الاعمال وجودة الخدمات)

يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد نضج عمليات الاعمال وجودة الخدمات، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.688^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المستشفى عينة الدراسة بنضج عملياتها الخدمية وتحسين نظام تقديم الخدمة وتحديد الافراد المسؤولين عن انجاز الخدمات الصحية والعلاجية وفق جداول عمل زمنية وتحديد البدلاء الذين يقدمون الدعم الدائم في حالات الطوارئ اضع الى ذلك تحديث النظام وفق متطلبات وتغير الظروف المحيطة من شأنه ان يحسن قدرات المستشفى في تقديم خدمات ذات جودة مرضية للمرضى .

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استجابة الاعمال للبيئة وجودة الخدمات)

يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد استجابة الاعمال للبيئة وجودة الخدمات، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.606) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المستشفى عينة الدراسة بالاستجابة للمتطلبات البيئية ورصد مجمل التحركات والتغيرات التي تحصل في الظروف البيئية خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على امكانات وقدرات المستشفى وتؤثر في اسلوب تقديمها للخدمات اضع الى ذلك اهمية رصد تحركات المنافسين وامكاناتهم وما يقدموه من مزايا قد تؤثر سلبا على الحصة السوقية للمستشفى وهذا من شأنه ان يعزز سلة الخدمات المقدمة للمرضى .

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استباقية الاعمال للبيئة وجودة الخدمات)

يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد استباقية الاعمال للبيئة وجودة الخدمات، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.669) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المستشفى عينة الدراسة باستباقية انشطتها الصحية وتوقعها للاحداث المستقبلية وما يحيط بها من ظروف مجتمعية من اجل التكيف معها والسعي الى تطويعها بما يخدم مستقبل المستشفى في تبني استراتيجيات فاعلية وخطط واقعية يمكن ان تحقق افضل مستوى من الخدمات الصحية وهذا بدوره يعزز العلاقة مع المرضى ويزيد من رضاهم وولاءهم للمستشفى .

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

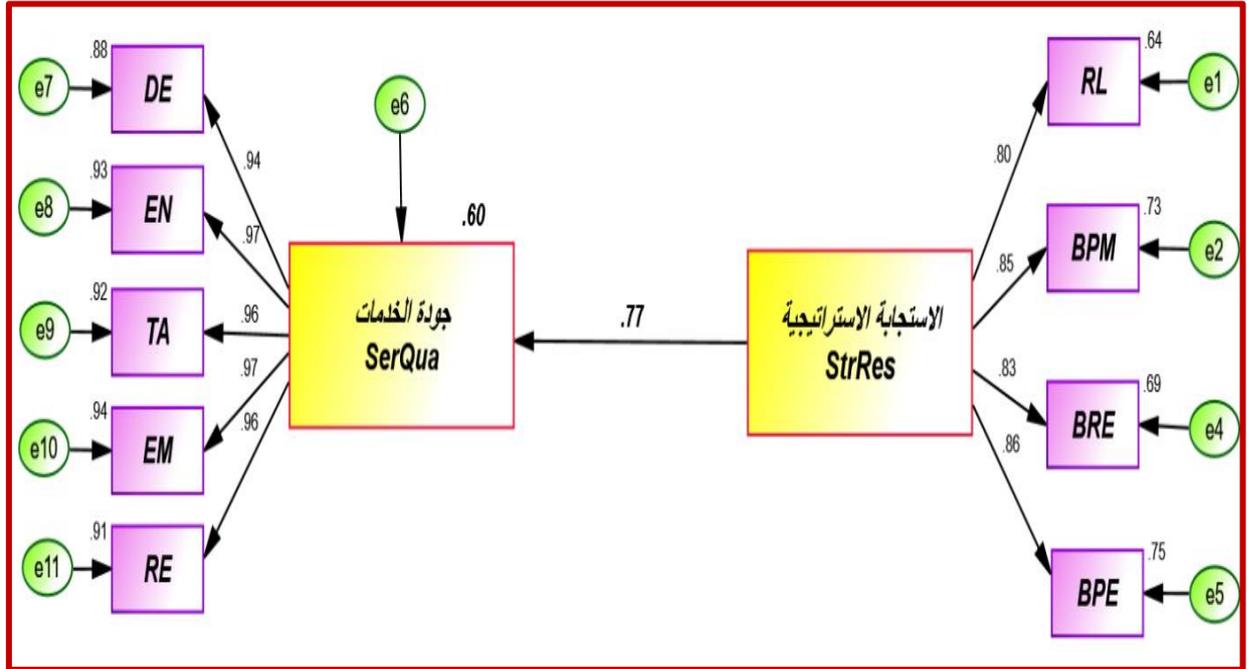
ثانياً / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات)

نظراً للتقدم المتزايد باستمرار في أدوات القياس والتحليل، يتمتع علماء النفس والقياس بإمكانية أكبر في الجمع بين النتائج السلوكية أو المعرفية القائمة على عدة عوامل أو مكونات من مختلف العلوم الاجتماعية والسلوكية والصحية، وبذلك يمكن أن تكون نمذجة المعادلة الهيكلية خياراً معقولاً متطوراً لتحديد وفحص طبيعة العلاقات بين مجموعة متغيرات بناءً على النظريات أو المعرفة الموثقة في الدراسات السابقة (8 : Hwang et al. , 2020) ومن أجل اختبار فرضيات التأثير المباشر الرئيسة والفرعية تبنى الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وعلى النحو الآتي :

يوضح الشكل (13) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات، إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.77) وهذا يعني أن متغير الاستجابة الاستراتيجية يؤثر في متغير جودة الخدمات بنسبة (77%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة، وهذا يعني أن متغير جودة الخدمات سيزداد بمقدار (77%) في حال زيادة الاهتمام بالاستجابة الاستراتيجية وحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (29) البالغة (11.522) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (13) أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.60) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمات يعود (60%) منها إلى تغير الاستجابة الاستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (40%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (13) : تأثير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (29) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات

المسارات	الوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
جودة الخدمات <---	الاستجابة الاستراتيجية	.772	1.400	.121	11.522 ***
RL <---	الاستجابة الاستراتيجية	.798	.843	.067	12.571 ***
BPM <---	الاستجابة الاستراتيجية	.854	1.017	.065	15.592 ***
BRE <---	الاستجابة الاستراتيجية	.831	1.028	.072	14.193 ***
BPE <---	الاستجابة الاستراتيجية	.865	1.112	.068	16.339 ***
EN <---	جودة الخدمات	.967	1.017	.028	35.798 ***
EM <---	جودة الخدمات	.970	1.016	.027	38.049 ***
TA <---	جودة الخدمات	.962	1.013	.031	33.210 ***
DE <---	جودة الخدمات	.940	.971	.037	26.097 ***
RE <---	جودة الخدمات	.955	.983	.032	30.552 ***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

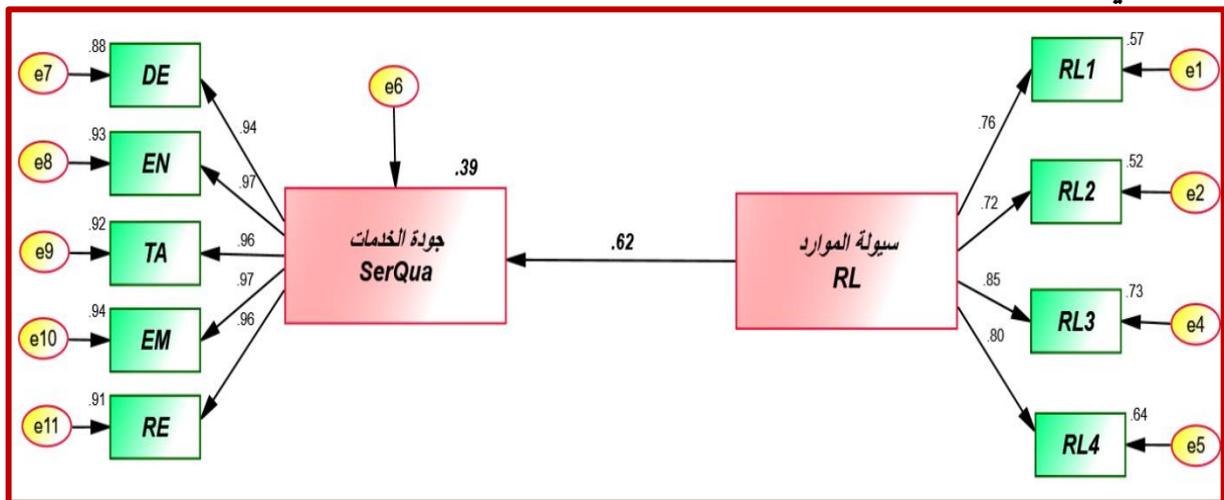
وبناءً على ما تقدم، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد سيولة الموارد في جودة الخدمات)

يوضح الشكل (14) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد سيولة الموارد في جودة الخدمات، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.62) وهذا يعني ان بعد سيولة الموارد يؤثر في متغير جودة الخدمات بنسبة (62%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمات سيزداد بمقدار (62%) في حال زيادة الاهتمام بسيولة الموارد وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (30) البالغة (7.585) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (14) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.39) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمات يعود (39%) منها الى تغير سيولة الموارد والنسبة المتبقية البالغة (61%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد سيولة الموارد في جودة الخدمات على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (14) : تأثير سيولة الموارد في جودة الخدمات

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (30) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير سيولة الموارد في جودة الخدمات

المسارات	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	جودة الخدمات
جودة الخدمات	***	7.585	.141	1.072	.624	<---
RL1	***	10.951	.089	.970	.756	<---
RL2	***	9.928	.085	.842	.723	<---
RL3	***	15.610	.066	1.034	.855	<---
RL4	***	12.635	.091	1.154	.800	<---
RE	***	30.552	.032	.983	.955	<---
TA	***	33.210	.031	1.013	.962	<---
EN	***	35.798	.028	1.017	.967	<---
EM	***	38.049	.027	1.016	.970	<---
DE	***	26.097	.037	.971	.940	<---

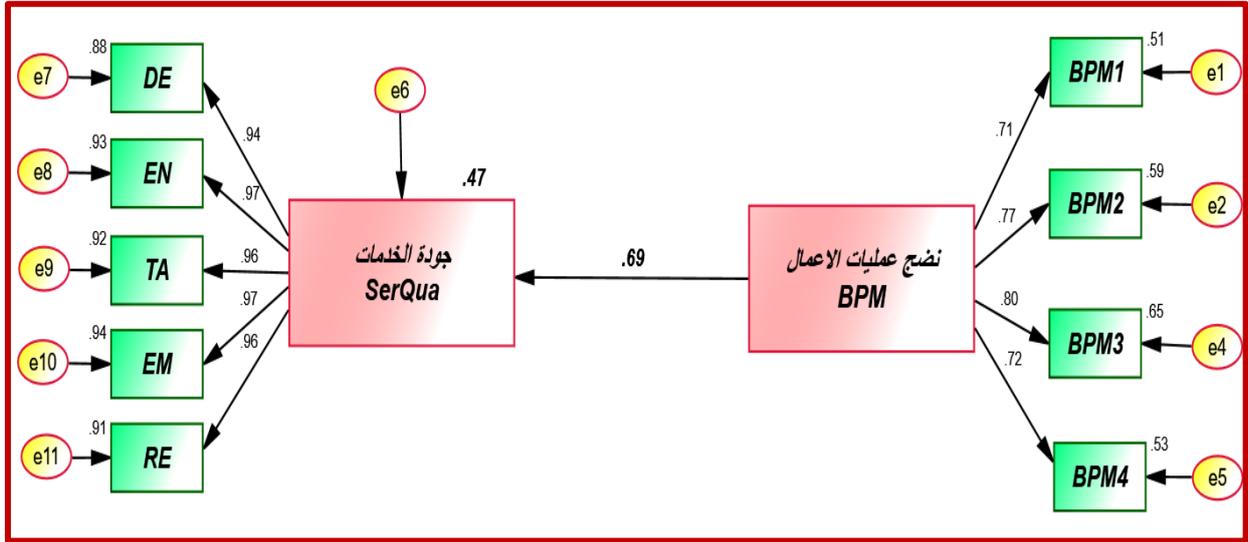
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات)

يوضح الشكل (15) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء نضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.69) وهذا يعني ان بعد نضج عمليات الاعمال يؤثر في متغير جودة الخدمات بنسبة (69%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمات سيزداد بمقدار (69%) في حال زيادة الاهتمام بنضج عمليات الاعمال وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (31) البالغة (8.990) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (15) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.47) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمات يعود (47%) منها الى تغير نضج عمليات الاعمال والنسبة المتبقية البالغة (53%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة

. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد نضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .
وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (15) : تأثير نضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (31) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير نضج عمليات الاعمال في جودة الخدمات

المسارات	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	مسارات
جودة الخدمات	***	8.990	.116	1.047	.688	نضج عمليات الاعمال
BPM1	***	9.609	.097	.928	.712	نضج عمليات الاعمال
BPM2	***	11.477	.086	.989	.771	نضج عمليات الاعمال
BPM3	***	12.791	.083	1.062	.803	نضج عمليات الاعمال
BPM4	***	9.979	.102	1.021	.725	نضج عمليات الاعمال
EN	***	35.798	.028	1.017	.967	جودة الخدمات
EM	***	38.049	.027	1.016	.970	جودة الخدمات
TA	***	33.210	.031	1.013	.962	جودة الخدمات
DE	***	26.097	.037	.971	.940	جودة الخدمات
RE	***	30.552	.032	.983	.955	جودة الخدمات

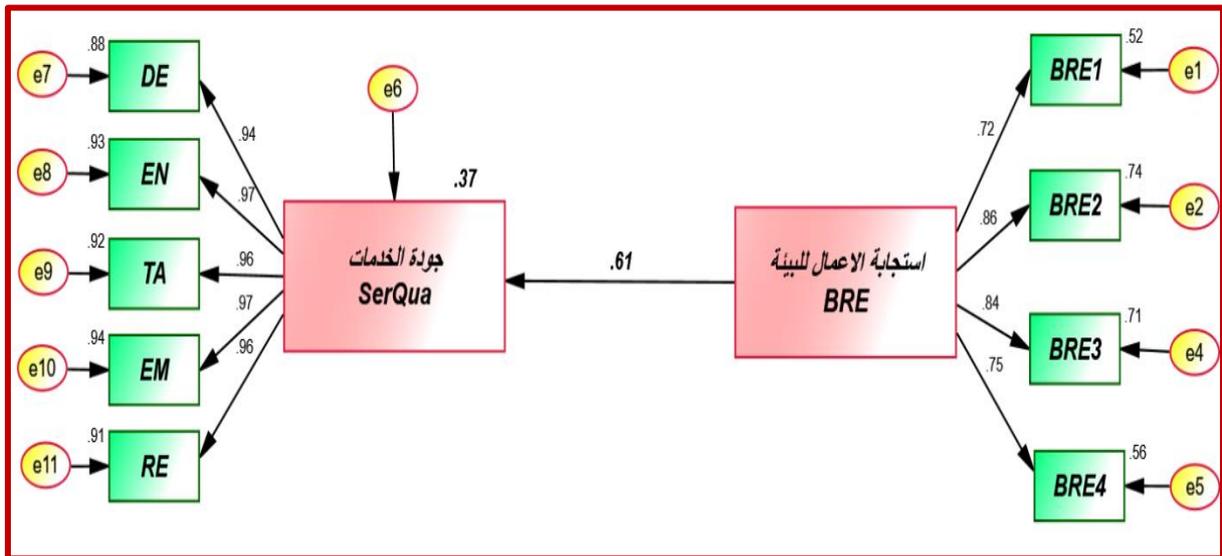
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء استجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات)

يوضح الشكل (16) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء استجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التاثير المعياري) قد بلغ (0.61) وهذا يعني ان بعد استجابة الاعمال للبيئة يؤثر في متغير جودة الخدمات بنسبة (61%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمات سيزداد بمقدار (61%) في حال زيادة الاهتمام باستجابة الاعمال للبيئة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (32) البالغة (7.235) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (16) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.37) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمات يعود (37%) منها الى تغير استجابة الاعمال للبيئة والنسبة المتبقية البالغة (63%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (16) : تأثير استجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (32) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير استجابة الاعمال للبيئة في جودة الخدمات

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
جودة الخدمات <---	استجابة الاعمال للبيئة .606	.890	.123	7.235	***
BRE1 <---	استجابة الاعمال للبيئة .720	.895	.091	9.841	***
BRE2 <---	استجابة الاعمال للبيئة .860	1.254	.078	15.992	***
BRE3 <---	استجابة الاعمال للبيئة .840	.972	.066	14.694	***
BRE4 <---	استجابة الاعمال للبيئة .751	.880	.082	10.784	***
TA <---	جودة الخدمات .962	1.013	.031	33.210	***
EN <---	جودة الخدمات .967	1.017	.028	35.798	***
EM <---	جودة الخدمات .970	1.016	.027	38.049	***
DE <---	جودة الخدمات .940	.971	.037	26.097	***
RE <---	جودة الخدمات .955	.983	.032	30.552	***

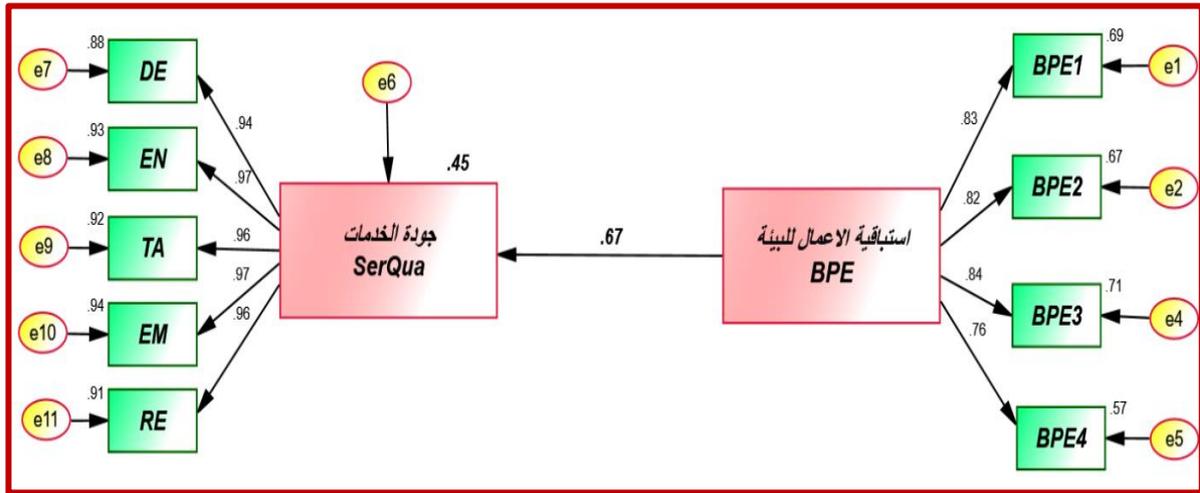
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات)

يوضح الشكل (17) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده استباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.67) وهذا يعني ان بعد استباقية الاعمال للبيئة يؤثر في متغير جودة الخدمات بنسبة (67%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمات سيزداد بمقدار (67%) في حال زيادة الاهتمام باستباقية الاعمال للبيئة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية، وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (33) البالغة (8.531) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (17) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.45) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمات يعود (45%) منها الى تغير استباقية الاعمال

البيئة والنسبة المتبقية البالغة (55%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .
وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات
على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .
وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية
الثانية .



الشكل (17) : تأثير استباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (33) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير استباقية الاعمال للبيئة في جودة الخدمات

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
جودة الخدمات <--- استباقية الاعمال للبيئة	.669	.943	.111	8.531	***
BPE1 <--- استباقية الاعمال للبيئة	.831	1.043	.074	14.177	***
BPE2 <--- استباقية الاعمال للبيئة	.817	.979	.073	13.450	***
BPE3 <--- استباقية الاعمال للبيئة	.842	1.094	.074	14.795	***
BPE4 <--- استباقية الاعمال للبيئة	.755	.885	.081	10.925	***
DE <--- جودة الخدمات	.940	.971	.037	26.097	***
RE <--- جودة الخدمات	.955	.983	.032	30.552	***
TA <--- جودة الخدمات	.962	1.013	.031	33.210	***
EN <--- جودة الخدمات	.967	1.017	.028	35.798	***
EM <--- جودة الخدمات	.970	1.016	.027	38.049	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول

الإستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

المستقبلية

المبحث الأول

الإستنتاجات

1. تهتم ادارة المستشفى المبحوثة بسيولة مواردها التنظيمية وهي تعمل على توفير مجمل متطلبات تقديم الخدمات الصحية من مختلف احتياجاتها من التقنيات والاجهزة الطبية والمعلومات التفصيلية والمستلزمات التي تحتاجها الاقسام الصحية وهي تتوزع ضمن احتياجاتها الفعلية وما يفي بمتطلباتها الواقعية.
2. تتمتع المستشفى المبحوثة بنضج عملياتها الداخلية الخاصة بتقديم الخدمات الصحية للمرضى وهي تعمل على تحسين جودة خدماتها عن طريق التواصل المستمر مع المرضى وتحديد مسؤولية النقاط الرئيسية في نظام تقديم الخدمة الصحية.
3. تقدم المستشفى المبحوثة تشكيلة متنوعة من الخدمات الصحية من حيث الخدمات العلاجية والعمليات الجراحية والخدمات الاستشارية وهي بذلك تتكيف وتستجيب لكل التغيرات التي تحصل في البيئة او ما يتطلبه المرضى من خدمات مختلفة بهدف تحسين مستوى رضاهم وقناعتهم بمستوى الخدمات المقدمة.
4. تستجيب المستشفى المبحوثة لمجمل التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية خاصة ما يتعلق بالقوانين والتشريعات الحكومية التي تنظم عمل المنظمات الصحية الخاصة وكذلك تحركات المنافسين في القطاع الصحي وكيف يمكن ان تقدم خدمات تنافسية في هذا الإطار.
5. تتبع المستشفى المبحوثة استراتيجية استباقية في التعامل مع تشكيلة الخدمات المتنوعة التي تقدمها للمرضى اي انها تتوقع مجمل المتطلبات التي يحتاجها المرضى من حيث السرعة في تقديم الخدمات العلاجية والعمليات الجراحية وهي بذلك تعتمد على ما متوفر لديها من مهارات وكفاءات طبية وتمريضية.
6. تسعى المستشفى المبحوثة الى تقديم خدمات يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير وهذا يتحقق من خلال استجابتها السريعة لحاجة المرضى من الخدمات الطبية والتمريضية ودقة الخدمات

- الاستشارية وتقديم العلاجات الدقيقة دون اخطاء بالإضافة الى مشاريع الخدمة الخيرية التي تقدمها لمختلف شرائح المجتمع بين الحين والآخر.
7. تمتلك المستشفى المبحوثة ملاكات طبية وتمريضية على مستوى عالي من المؤهلات والامكانات التخصصية كما انها تتعاقد مع متخصصين اجانب في احيان عديدة لتقديم الخدمات الاستشارية والعلاجية والجراحية وهي تحثهم باستمرار على التعامل الودي القائم على التفاعل والتواصل والاهتمام بالمرضى بأفضل صورة ممكنة.
8. ظهر ان المستشفى المبحوثة تتبنى برامج صحية واجهزة تقنية ومعدات متطورة تتوافق مع نظيراتها من المستشفيات المنافسة، وهي بذلك تضع اجراءات واضحة المعالم لتحسين البرامج والخطط الطبية والتمريضية مما يؤثر على تهيئة متطلبات تحقيق جودة الخدمات خاصة ما يتعلق بتهيئة البيئة الصحية المناسبة.
9. تشجع المستشفى المبحوثة موظفيها الصحية على التعامل العاطفي مع المرضى اي انها تحفزهم على التفاعل مع احتياجاتهم والتعامل الودي القائم على التعاطف والالفة مع الاخرين في سبيل تعزيز رضاهم ومستوى ولائهم للمستشفى.
10. توفر المستشفى المبحوثة موظفين متخصصين للاستجابة عن استفسارات المرضى بخصوص تواجد ملاكاتهم الطبية والتمريضية ومواعيد تقديم الخدمات العلاجية والجراحية واي استفسارات اخرى وهي بذلك يمكن ان تحقق الاستجابة والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة دون اي تأثير على اداءها المستقبلي.
11. اتضح ان الاستجابة الاستراتيجية تؤثر ايجاباً في جودة الخدمات الصحية وهذا عن طريق اهتمام ادارة المستشفى بسيولة مواردها التنظيمية وحسن توزيعها على الاقسام والوحدات حسب احتياجها الواقعي ونضج نظام تقديم الخدمة وما يتضمنه من تشخيص دقيق لإجراءات تقديم الخدمات واستباقية تحديد متطلبات المرضى والاستجابة لها بأفضل صورة ممكنة وهذا من شأنه ان يعزز من مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.
12. اتضح ان ابعاد الاستجابة الاستراتيجية تؤثر في جودة الخدمات الصحية تأثيراً ايجابياً وهذا تحقق في بعد نضج عمليات الاعمال اولا ومن ثم بعد استباقية الاعمال للبيئة ومن ثم بعد سيولة الموارد واخيرا جاء بعد استجابة الاعمال للبيئة.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً / التوصيات:

1. توجيه ادارة المستشفى المبحوثة لتعزيز اهتمامها بتوفير الموارد الطبية والتمريضية وتوفيرها بنوعية وكمية مناسبة حسب متطلباتهم المتوقعة وذلك لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمرضى وتجسير علاقتها بهم.
2. دعوة ادارة المستشفى الى تهيئة المستلزمات اللازمة وتوفير المناخات الايجابية الداعمة لتقديم الخدمات الصحية للمرضى واقتناء الاجهزة والتقنيات المتطورة التي من شأنها ان تقدم مختلف الخدمات بدقة عالية.
3. ضرورة متابعة ادارة المستشفى مجمل تحركات المنافسين في القطاع الصحي وما هي الخدمات والافكار الجديدة التي يقدمونها باستمرار من اجل الاستجابة لها والتكيف معها والحفاظ على سمعتها وامكاناتها الجيدة في تقديم الخدمات الصحية.
4. دعوة ادارة المستشفى المبحوثة الى وضع استراتيجية فاعلة لتطوير مؤهلات وامكانات الملاكات الطبية والتمريضية، وتصميم خطط تدريب فاعلة لتعزيز امكاناتهم المهنية في ممارسة وظيفة الطب والتمريض والتفاعل مع المرضى بهدف تحسين روحهم المعنوية وضرورة تحسين ادوارهم الوظيفية في تطوير الخدمات الصحية.
5. حث ادارة المستشفى المبحوثة على تنظيم حلقات الجودة النقاشية وورش العمل الميدانية وطرح الافكار الجديدة وتقديم النصح والارشاد خاصة للمبتدئين، أضف الى ذلك اهمية التواصل مع الاطباء المتخصصين في بعض المجالات الهامة والنادرة ممن لم يتوفر منها داخل العراق من اجل تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
6. تشجيع الملاكات الطبية والتمريضية على تقديم الافكار الجديدة والخدمات الابداعية الخاصة بالنشاط الصحي وتقديم الحلول للمشاكل التي تحدث بين الحين والآخر وتشخيص استجابات المرضى وردود فعلهم للإفادة منها والعمل على تبنيها مستقبلاً.
7. اجراء المسوحات الميدانية لآراء المرضى حول الخدمات الصحية المقدمة من قبل المستشفى عينة الدراسة وذلك لتعزيز جاهزيتها واستعدادها للإيفاء بمتطلبات المرضى وتقوية علاقتهم بها ومد جسور الثقة بينهم والافادة من آراءهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات الصحية المقدمة لهم.

8. التواصل مع المنظمات الصحية العالمية والمستشفيات المرموقة في تقديم الخدمات الطبية في الدول المتقدمة وايفاد الملاكات الطبية والتمريضية للدخول في الدورات التطويرية والمعايشة الميدانية في البيئة الصحية الاجنبية للوقوف على اخر تطورات تقديم الخدمات الصحية من اجل الافادة منها والتدريب على اساليب تقديمها.
9. دعوة ادارة المستشفى المبحوثة الى تعزيز ممارسات جودة الخدمات الصحية من حيث تقديم الخدمات بجودة عالية المستوى وضمان دقة نتائجها لدى المرضى وزيادة عوامل الثقة بنوعية الخدمات المقدمة وتشجيع الملاكات الصحية على تبني عوامل التعاطف والاستجابة لكل ما يطلبه المرضى.
10. التوصية بأهمية عامل السرعة في تقديم الخدمة الصحية للمرضى دون اي تأخير وتوثيق مختلف المعلومات الخاصة بالمرضى والاحتفاظ بها الكترونيا ومتابعة حالاتهم وتسجيل تطورات كل حالة للإفادة منها مستقبلا ان تطلبت الحاجة فضلا عن وضع جداول زمنية دقيقة خاصة لتقديم الخدمات.

ثانياً / المقترحات المستقبلية:

1. اجراء الدراسة نفسها في قطاعات خدمية اخرى كالتعليم العالي على سبيل المثال.
2. دراسة تأثير الاستجابة الاستراتيجية في تعزيز التغيير الاستراتيجي.
3. دراسة تقييم تصميم نظام الخدمة الصحية في إطار نموذج التعافي الاستراتيجي.
4. اجراء دراسة تتعلق بتوظيف الاستجابة الاستراتيجية لتحسين الاداء التكيفي للمؤسسات الصحية.
5. دراسة جودة الخدمات الصحية في ضوء اسهامات المنطق الاستراتيجي.

المصادر

أولاً: القران الكريم

ثانياً: المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح:

1. المعموري، أسامة حمزة عبود العطار، فؤاد حمودي . (2021) "تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمات من خلال المرونة التسويقية". رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ب. المجلات والدوريات:

2. الحساوي، حسين حريجة والموسوي، مريم حسين جواد. (2020). "تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (34)، المجلد (9)، الصفحات 1-34.

3. الطائي، يوسف حليم ومحمد، احمد عبد اللطيف. (2017). "الإستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاليف الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف الأشرف)". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2).

4. خلف، نور صبري والقيسي، دينا طارق أحمد. (2022). "تأثير ادارة علاقة الزبون في تحسين الخدمة المقدمة دراسة تطبيقية لعينة من الدرجة الممتازة في مدينة بغداد". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 69، الصفحات 143-172.

5. رشيد، سندس سعيد. (2019). "الابتكار التسويقي وأثره في جودة الخدمات الصحية: بحث تطبيقي في مستشفى ابن البيطار الحكومي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 59، الصفحات 111-141.

6. كامل، ليث عبد الرزاق. (2020). "دور مزيج الاتصالات التسويقية في تعزيز جودة الخدمة: دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات في كردستان العراق". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52، الجزء 1، الصفحات 284-302.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

A) Books:

7. Dewberry , C., (2004) "Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice" .1ed ,publish in Taylor & Francis.
8. Larson, R. & Farber, B. (2015) "Elementary Statistics Picturing The World", 6th Edition, Pearson Education, United State.
9. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
10. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010) " A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling " Taylor and Francis Group, LLC , New York.

B) Thesis and dissertations:

11. Gitau, P. (2009). Strategic responses by Citibank limited to external environmental challenges (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
12. Maritim, K. (2016). Strategic Responses to Dynamic Competitive Environment by the East African Portland Cement Company Limited, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
13. Migunde, F. A. (2003). Strategic responses by the Kenya Broadcasting Corporation to increased competition (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
14. Mukiri, P. K. (2012). Strategic responses by East African Breweries Limited to changes in the external environment (Doctoral dissertation).
15. Mutugi, S. M. (2006). Responses of micro finance institutions in Kenya to the turbulent business environment (Doctoral dissertation).

16. Mutuku, J. M. (2014). Strategic Responses to the dynamic business environment in Kenya by Old Mutual Kenya Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
17. Nthigah, P. M. (2016). Role of competition in determining choice of strategic response of multinational corporations in Kenya (Doctoral dissertation, Business Administration, JKUAT).
18. Tuominen, T. (2020). Outsourcing framework for delivery planning team. (Master degree).

C) Journals:

19. Abdullah, M. N. L. Y., Omar, A. F., Ping, T. A., & Chun, T. C. (2021). Validity and Reliability of the Postgraduate Self-Determined Learning Questionnaire (PSLQ). *Asian Journal of University Education*, 18(1), 91-105.
20. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Quality of Service in Non-Governmental Hospitals in Gaza Strip between Reality and Expectations.
21. Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., & Salloum, S. A. (2020). An empirical examination of the effect of TQM practices on hospital service quality: An assessment study in uae hospitals. *Syst. Rev. Pharm*, 11(9), 347-362.
22. Adeinat, I. (2019). Measuring service quality efficiency using DINESERV. *International Journal for Quality Research*, 13(3), 591-604.
23. Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *The TQM Journal*, 35(2), 519-539

24. Alabboodi, A. S. (2019). The effect of customer satisfaction on service quality: The case of Iraqi banks. *International Journal of Applied Research*, 5(1), 146-152.
25. Al-Gasawneh, J. A., Anuar, M. M., Dacko-Pikiewicz, Z., & Saputra, J. (2021). The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 24-41.
26. Ali, M., & Raza, S. A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 559-577.
27. Alshurideh, M. (2022). Does electronic customer relationship management (E-CRM) affect service quality at private hospitals in Jordan?. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 325-332.
28. Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. L. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. wileyonlinelibrary.com/journal/jan pp. 2209-2011.
29. Amanah, A. A., Hussein, S. A., & Fadhil, A. H. (2022). ASSESSING THE RELATIONSHIP OF STRATEGIC ALIGNMENT WITH STRATEGIC RESPONSE: MEDIATING ROLE OF STRATEGIC THINKING: PROSPECTIVE ANALYTICAL RESEARCH IN KARKH HEALTH DIRECTORATE-BAGHDAD/IRAQ. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 388-410.
30. Arista, R., & Idris, H. (2019). The relationship of hospital cost, service quality and patient satisfaction. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 10(2), 132-138.

31. Baltussen, R., Mwalim, O., Blanchet, K., Carballo, M., Eregata, G. T., Hailu, A., ... & Majdzadeh, R. (2023). Decision-making processes for essential packages of health services: experience from six countries. *BMJ Global Health*, 8(Suppl 1), e010704.
32. Baratta, R., & Simeoni, F. (2021). Food is good for you (and the planet): Balancing service quality and sustainability in hospitality. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(1), 193-213.
33. Barr, P. S., & Huff, A. S. (1997). Seeing isn't believing: understanding diversity in the timing of strategic response. *Journal of management studies*, 34(3), 337-370.
34. Barron, J. M., Chulkov, D. V., & Waddell, G. R. (2011). Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change. *Journal of Business Research*, 64(8), 904-910.
35. Bernardo, T., Sobkowich, K. E., Forrest, R. O., Stewart, L. S., D'Agostino, M., Gutierrez, E. P., & Gillis, D. (2021). Collaborating in the time of COVID-19: The scope and scale of innovative responses to a global pandemic. *JMIR Public Health and Surveillance*, 7(2), e25935.
36. Beste, T., & Klakegg, O. J. (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*, 40(4), 372-384.
37. Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work-life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
38. Binowo, M., Worang, F. G., & Arie, F. V. (2023). THE EFFECT OF SERVICE QUALITY ELEMENTS ON CUSTOMER SATISFACTION AT BRI UNIT UNSRAT MANADO. *Jurnal*

- EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 11(1), 645-655.
39. Bjornstad, S., and H. Overby. "Quality of service differentiation in optical packet/burst switching: A performance and reliability perspective." Proceedings of 2005 7th International Conference Transparent Optical Networks, 2005.. Vol. 1. IEEE, 2005.
40. Bondeli, J. V., & Havensid, M. I. (2022). Bouncing back in turbulent business environments: Exploring resilience in business networks. *Industrial Marketing Management*, 107, 383-395..
41. Cerchione, R., Centobelli, P., Riccio, E., Abbate, S., & Oropallo, E. (2023). Blockchain's coming to hospital to digitalize healthcare services: Designing a distributed electronic health record ecosystem. *Technovation*, 120, 102480.
42. Chaiyapa, W., Esteban, M., & Kameyama, Y. (2016). Sectoral approaches establishment for climate change mitigation in Thailand upstream oil and gas industry. *Energy Policy*, 94, 204-213.
43. Chakraborty, S., Bhatt, V., & Chakravorty, T. (2020). Impact of digital technology adoption on care service orchestration, agility and responsiveness. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4581-4586.
44. Chen, K. Y., Hsu, Y. L., Ting, Y. S., & Jan, P. T. (2023). Applying Fuzzy Cognitive Map Based on Structural Equation Modeling for Perceiving the Service Quality and Attributes in Service Industry. *Journal of Internet Technology*, 24(1), 113-121.
45. Chhabra, K. (2018). Does service quality matters in the context of internet banking: a perceptual analysis of Indias internet banking customers perception regarding service quality, trust, satisfaction and loyalty. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 7(3), 52-60.

46. Choi, S. J., Liu, H., Yin, J., Qi, Y., & Lee, J. Y. (2021). The effect of political turnover on firms' strategic change in the emerging economies: The moderating role of political connections and financial resources. *Journal of Business Research*, 137, 255-266.
47. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
48. Corsaro, A., Querzoni, L., Scipioni, S., Piergiovanni, S. T., & Virgillito, A. (2006). Quality of service in publish/subscribe middleware. *Global Data Management*, 19(20), 1-22.
49. Dagne, Z. (2022). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction: The Case of Commercial Bank of Ethiopia at west Addis district selected Merkato branches (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY)
50. Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 35(11), 1831-1847.
51. del Carmen Triana, M., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48(7), 1-58.
52. Destoumieux-Garzón, D., Matthies-Wiesler, F., Bierne, N., Binot, A., Boissier, J., Devouge, A., ... & Barouki, R. (2022). Getting out of crises: Environmental, social-ecological and evolutionary research is needed to avoid future risks of pandemics. *Environment International*, 158, 106915.

-
53. Dewi, F., & Mahendrawathi, E. R. (2019). Business process maturity level of MSMEs in East Java, Indonesia. *Procedia Computer Science*, 161, 1098-1105.
54. Dong, D., Yang, M., Yang, G., Chen, C. C., & Zhang, X. (2022). Talk less and do more: Expected strategic adjustments vs. actual changes in the Chinese firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 75, 101848.
55. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
56. Erkan, I., & Mehmet, U. N. A. L (2022). . TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN HEALTH SERVICES. *Research Journal of Business and Management*, 9(4), 197-205.
57. Expósito, A., Brito, J., Moreno, J. A., & Expósito-Izquierdo, C. (2019). Quality of service objectives for vehicle routing problem with time windows. *Applied Soft Computing*, 84, 105707.
58. Faqih, A. S. H. (2021). A Study Analysis on Challenges and Opportunities for Somali education system (2016-2021). *Mogadishu University Journal*, 47.
59. Fauk, N. K., Ziersch, A., Gesesew, H., Ward, P. R., & Mwanri, L. (2022). Strategies to improve access to mental health services: Perspectives of African migrants and service providers in South Australia. *SSM-Mental Health*, 2, 100058.
60. Fauziah, Z., & Supriyanti, D. (2021). Influence of business process maturity model as a business architecture planning proposal. *ADI Journal on Recent Innovation*, 2(2), 253-263.
61. Felch, V., & Asdecker, B. (2022). Back to the roots—investigating the theoretical foundations of business process maturity models. In

- International Conference on Business Process Management (pp. 109-124). Springer, Cham.
62. Fernández-Sanz, L., Baldominos, I. L., & Pospelova, V. (2022). Linking Software Processes to IT Professionalism Frameworks. *Evolving Software Processes: Trends and Future Directions*, 71-87.
63. Ferrari, P., Flammini, A., Rinaldi, S., Sisinni, E., Maffei, D., & Malara, M. (2018). Impact of quality of service on cloud based industrial IoT applications with OPC UA. *Electronics*, 7(7), 109.
64. Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region. *Journal of Positive School Psychology*, 3154-3167.
65. Frydenberg, J. (2002). Quality standards in e-learning: A matrix of analysis. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(2), 1-15
66. Gasni, D., & Fernandez, R. (2021, February). The Impact of Service Quality and Student Satisfaction at the Faculty of Engineering Andalas University. In *ICED-QA 2019: Proceedings of the 2nd International Conference on Educational Development and Quality Assurance, ICED-QA 2019, 11 September 2019, Padang, Indonesia* (p. 61). European Alliance for Innovation.
67. Ghasemi, M., Sahranavard, S. A., Alola, U. V., & Hassanpoor, E. (2022). Can cost and quality management-oriented innovation enhance patient satisfaction in medical tourist destination?. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-30.
68. Gietaneh, W., Alle, A., Alene, M., Assemie, M. A., Simieneh, M. M., & Birhanu, M. Y. (2022). Quality disparity in terms of clients'

- satisfaction with selected exempted health care services provided in Ethiopia: Meta-analysis. *Health Policy OPEN*, 3, 100068.
69. Gitau, P. (2009). Strategic responses by Citibank limited to external environmental challenges (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
70. Gnanapala, A. C. (2014). Factors affecting customer satisfaction related to the tourist hotel industry in Sri Lanka. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(7), 265-278.
71. Goffnett, S. P. (2007). High performance quality management systems and work-related outcomes: Exploring the role of audit readiness and documented procedures effectiveness.
72. Hamilton, R., Thompson, D., Bone, S., Chaplin, L. N., Griskevicius, V., Goldsmith, K., ... & Zhu, M. (2019). The effects of scarcity on consumer decision journeys. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 532-550.
73. Harikkala-Laihinen, R. (2022). Hooked on a feeling? An interpretive study of organizational identity (dis) continuity during strategic change programmes. *International Journal of Project Management*, 40(3), 262-277.
74. He, X., Rizov, M., & Zhang, X. (2022). Workforce size adjustment as a strategic response to exchange rate shocks: A strategy-tripod application to Chinese firms. *Journal of Business Research*, 138, 203-213.
75. Hoenink, J. C., Waterlander, W., Beulens, J. W., & Mackenbach, J. D. (2022). The role of material and psychosocial resources in explaining socioeconomic inequalities in diet: A structural equation modelling approach. *SSM-Population Health*, 17, 101025.

76. Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540.
77. Hsu, M. H., Chen, C. M., Juang, W. C., Cai, Z. X., & Kuo, T. (2021). Analyzing groups of inpatients' healthcare needs to improve service quality and sustainability. *Sustainability*, 13(21), 11909.
78. Hurtado-Palomino, A., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & De La Gala-Velásquez, B. (2022). How do characteristics of interorganizational relationships lead to proactiveness? Evidence from cultural tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 406-414.
79. Hussain, S., Alsmairat, M., Al-Maaitah, N., & Almrayat, S. (2023). Assessing quality performance through seven total quality management practices. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 41-52.
80. Hwang, H., Cho, G., Jung, K., Falk, C. F., Flake, J. K., Jin, M. J., & Lee, S. H. (2020). An approach to structural equation modeling with both factors and components: Integrated generalized structured component analysis. *Psychological Methods*.
81. Idha, D. P., Dermawan, M. R., Hafizh, N. E., & Kaniawati, K. (2020). Analysis of Service Quality and Product Features toward Grab Application Consumer Satisfaction (Case Study on Widyatama University Students).
82. Imran, S., & Rautiainen, A. (2022). Effects of contextual variables on strategic investment decision-making styles: An empirical study from Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 1-9.

-
83. Indarwati, T. (2020). Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Camat Denpasar Timur. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 90-103.
84. Jaafar, W. N. S., Yusuf, D. H. M., & Jusoh, M. S. (2020). Factors Affecting Customer's Satisfaction Toward Internet Banking: PAKSERV Model.
85. Jamkhaneh, H. B., Shahin, R., & Tortorella, G. L. (2022). Analysis of Logistics 4.0 service quality and its sustainability enabler scenarios in emerging economy. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 4, 100053.
86. Kabue, S. T., Oloko, M. A., & Muturi, W. (2019). Relationship between strategic response capability and export performance of manufacturing firms in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(4), 980-991
87. Kanyama, J., Nurittamont, W., & Siripipatthanakul, S. (2022). Hotel service quality and its effect on customer loyalty: The case of Ubon Ratchathani, Thailand during COVID-19 Pandemic. *Journal of Management in Business, Healthcare, and Education*, 1(2), 1-20.
88. Karhunen, P., & Kosonen, R. (2013). Strategic responses of foreign subsidiaries to host country corruption: The case of Finnish firms in Russia. *Critical perspectives on international business*.
89. Kaur, J. (2021). Proactive versus reactive environmental management and profitability of Indian firms: the moderating effects of environmental cost-efficiency and environmental liability. *Environmental Challenges*, 5, 100298.
90. Kayyali, S. (2020). Resource management and quality of service provisioning in 5G cellular networks. *arXiv preprint arXiv:2008.09601*.

91. Kim, Y. K., Yoon, W. C., Lee, J., Poncelet, J. L., Dolcemascolo, G., & Sohn, H. G. (2022). A strategic response map for cascading pandemics: lessons learned from the response to COVID-19 in the Republic of Korea. *Progress in Disaster Science*, 13, 100214.
92. Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*.
93. Kitur, T., & Kinyua, G. M. (2020). An Empirical Analysis of the Relationship between Resource Fluidity and Firm Performance: A Perspective of Tours and Travel Companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(11), 13-21.
94. Ko, W. W., Chen, Y., Chen, C. H. S., Wu, M. S. S., & Liu, G. (2021). Proactive environmental strategy, foreign institutional pressures, and internationalization of Chinese SMEs. *Journal of World Business*, 56(6), 101247.
95. Kong, X., Jiang, F., & Zhu, L. (2022). Business strategy, corporate social responsibility, and within-firm pay gap. *Economic modelling*, 106, 105703.
96. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
97. Kritikos, K., Pernici, B., Plebani, P., Cappiello, C., Comuzzi, M., Benrernou, S., ... & Carro, M. (2013). A survey on service quality description. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 46(1), 1-58.
98. Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65-86.

99. Lafky, J., Lai, E. K., & Lim, W. (2022). Preferences vs. strategic thinking: An investigation of the causes of overcommunication. *Games and Economic Behavior*, 136, 1-78.
100. Lin, D., Lee, C. K., Lau, H., & Yang, Y. (2018). Strategic response to Industry 4.0: an empirical investigation on the Chinese automotive industry. *Industrial Management & Data Systems*.
101. MacDonald, G., Park, Y., Hayes, A., Vanasse Grosdidier, I., & Park, S. W. (2021). Quality of alternatives positively associated with interest in opening up a relationship. *Personal Relationships*, 28(3), 538-566.
102. Madjdi, F., & Hüsigg, S. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruptions. *Foresight*.
103. Maritim, K. (2016). Strategic Responses to Dynamic Competitive Environment by the East African Portland Cement Company Limited, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
104. Martin-Cuellar, A. (2017). When the Clinician Is Burdened: Clinician's Trauma History, Resiliency and the Impact on Compassion Fatigue (Doctoral dissertation, The University of New Mexico).
105. Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, 100066.
106. Matsuno, K., & Kohlbacher, F. (2020). Proactive marketing response to population aging: The roles of capabilities and commitment of firms. *Journal of Business Research*, 113, 1-12.
107. Mavengere, N. (2013). Information systems role in strategic agility: A supply chain context.

-
108. Meeker-O'Connell, A., Stewart, A., & Glessner, C. (2022). Can quality management drive evidence generation?. *Clinical Trials*, 19(1), 112-115.
109. Mehran, M. M., Kashmiri, T., & Pasha, A. T. (2020). Effects of Brand Trust, Brand Identification and Quality of Service on Brand Evangelism: A Study of Restaurants in Multan. *Journal of Arable Crops and Marketing*, 2(2), 35-46.
110. Meshram, S. J., Khobragade, R. N., & Thakare, V. M. (2015). A New Guard-Band in Joint Call Admission Controller for Improving Quality of Service. *International Journal of Electronics, Communication and Soft Computing Science & Engineering (IJECSSE)*, 347.
111. Migunde, F. A. (2003). Strategic responses by the Kenya Broadcasting Corporation to increased competition (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
112. Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of cleaner production*, 291, 125249.
113. Mohamadi, M., & Bahrini, A. (2020). A Nash–Stackelberg equilibrium model for internet and network service providers in the demand market—a scenario-based approach. *Wireless Networks*, 26(1), 449-461.
114. Mohammed, A., Hawryszkiewicz, I., & Cetindamar Kozanoglu, D. (2020, December). Enabling Strategic Agility through Dynamic Cloud Capability. In *Australasian Conference on Information System*.

-
115. Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors influencing healthcare service quality. *International journal of health policy and management*, 3(2), 77.
116. Mrini, H., & Tzavara, D. (2023). What is the Strategic Response Adopted by SMES During the COVID-19 Crisis in the UAE? A Case Study of Two Emirati SMES. *KnE Social Sciences*, 465-487.
117. Munarko, Anggi. "DETERMINANTS OF SERVICE QUALITY: Efficiency and Workspace." *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis* 2.3 (2022): 136-144.
118. Murphy, D. H., Schwartz, S. T., & Castel, A. D. (2022). Serial and strategic memory processes in goal-directed selective remembering. *Cognition*, 225, 105178.
119. Mustafa, S., Zhang, Y., Zibwowa, Z., Seifeldin, R., Ako-Egbe, L., McDarby, G., ... & Saikat, S. (2022). COVID-19 Preparedness and Response Plans from 106 countries: a review from a health systems resilience perspective. *Health Policy and Planning*, 37(2), 255-268.
120. Naderi, N., Monavvarifard, F., & Salehi, L. (2022). Fostering sustainability-oriented knowledge-sharing in academic environment: A key strategic process to achieving SDGs through development of students' sustainable entrepreneurship competences. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100603.
121. Najla, B. K., & Kammoun, R. (2022). L'impact de la qualité de service perçue sur la satisfaction des clients d'hôtel: Cas des hôtels de l'Ile de Djerba.
122. Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 735-756.

-
123. Nathani, N., Manna, G. C., & Dorle, S. S. (2013, December). Analysis of quality of service of cognitive radio systems. In 2013 6th International Conference on Emerging Trends in Engineering and Technology (pp. 107-108). IEEE.
124. Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942.
125. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
126. Ong, A. K. S., Prasetyo, Y. T., Vallespin, B. E., Persada, S. F., & Nadlifatin, R. (2022). Evaluating the influence of service quality, hedonic, and utilitarian value on shopper's behavioral intentions in urban shopping malls during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 8(12), e12542.
127. Ossiannilsson, E. (2019). Considerations for quality assurance of e-learning provision. In *European Distance and E-Learning Network (EDEN) Conference Proceedings (No. 1, pp. 222-230)*. European Distance and E-Learning Network.
128. Oudmine, I., Leyoussi, K., & Sara, O. (2022). Loyalty, Quality of Service, Customer Satisfaction and Perceived Customer Value: A Critical Reading of the Literature. *Issue 4 Int'l JL Mgmt. & Human.*, 5, 30.
129. Pagnottoni, P., Spelta, A., Flori, A., & Pammolli, F. (2022). Climate change and financial stability: Natural disaster impacts on global stock markets. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 599, 127514.

130. Panday, R. (2016). Rediscovery Library Service Quality in Strengthening Quality Education Management.
131. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.
132. Piccardi, L., Palmiero, M., Bocchi, A., Giannini, A. M., Boccia, M., Baralla, F., ... & D'Amico, S. (2018). Continuous environmental changes may enhance topographic memory skills. Evidence from L'Aquila earthquake-exposed survivors. *Frontiers in Human Neuroscience*, 12, 318.
133. Pratiwi, H., Kristina, S. A., Widayanti, A. W., & Prabandari, Y. S. (2022). Educational Interventions to Improve Pharmacy Students' Empathy Towards Geriatrics: A Systematic Review. *Indonesian Journal of Pharmacy*.
134. Qu, J., & Silva, E. C. D. (2015). Strategic effects of future environmental policy commitments: Climate change, solar radiation management and correlated air pollutants. *Journal of Environmental Management*, 151, 22-32.
135. Raghavan, S. S., & Rasheed, D. S. A. (2021). Agile Corporate Boards to Drive Change In Organisation. *Int. J. of Aquatic Science*, 12(2), 2441-2447.
136. Ramseook-Munhurrun, P., Lukea-Bhiwajee, S. D., & Naidoo, P. (2010). Service quality in the public service. *International journal of management and marketing research*, 3(1), 37-50.
137. Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). Service quality and its dimensions. *EPRA International Journal of Research & Development*, 4(2), 38-41.

138. Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98.
139. Red-Well, E. E., Hamilton, D. I., & Bayo, P. L. (2021). Resource fluidity and competitiveness of Aluminium manufacturing firms in Nigeria. *Resource*, 2(3).
140. Rocha, L. R. M., Veiga, D. F., e Oliveira, P. R., Song, E. H., & Ferreira, L. M. (2013). Health service quality scale: Brazilian Portuguese translation, reliability and validity. *BMC health services research*, 13, 1-5.
141. Saeedi, K., Zhao, L., & Sampaio, P. R. F. (2010, July). Extending BPMN for supporting customer-facing service quality requirements. In *2010 IEEE International Conference on Web Services* (pp. 616-623). IEEE.
142. Salman, M. K., & Al Nuaimi, S. A. Q. (2021). The impact of performance management in enhancing strategic response process: field research in the middle refineries company. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 12, 2509-2520.
143. Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103, 198-214.
144. Setyadi, B., Helmi, S., & Hidayat, A. (2022). The Influence Of Employee Performance On Customer Loyalty Is Mediated By Service Quality And Customer Satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 5091-5102.
145. Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 31-53.

-
146. Shabani, L., Behluli, A., Qerimi, F., Pula, F., & Dalloshi, P. (2022). The Effect of Digitalization on the Quality of Service and Customer Loyalty. *Emerging Science Journal*, 6(6), 1274-1289.
147. Shahbazi, R., Gasemzadeh, A., & Ebrahimi, A. (2021). e Relationship between Librarians' Communication Skills and Service Quality: Professional Ethics as a Mediator. *Library and Information Science Research*, 11(1), 66-83.
148. Shahzadi, S., Ahmad, F., Basharat, A., Alruwaili, M., Alanazi, S., Humayun, M., ... & Naseem, S. (2021). Machine learning empowered security management and quality of service provision in SDN-NFV environment. *Comput. Mater. Contin*, 66(3), 2723-2749.
149. Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
150. Stupar, I., & Huljenić, D. (2019). Model-based extraction of knowledge about the effect of cloud application context on application service cost and quality of service. *Scientific Programming*, 2019.
151. Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1286-1291.
152. Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research . *International Journal of Academic Research in Management* . Vol. 5, No. 3, Pp. 28-36.
153. Takacs, F., Brunner, D., & Frankenberger, K. (2022). Barriers to a circular economy in small-and medium-sized enterprises and their

- integration in a sustainable strategic management framework. *Journal of Cleaner Production*, 132227.
154. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " Making sense of Cronbach's alpha " *International Journal of Medical Education*, Vol.2, pp.53-55.
155. Tešić, D. (2020). Measuring dimensions of service quality. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 25(1).
156. Ulkhaq, M. M., Prakoso, M. F., Sari, V. K., & Maduma, L. (2018). Evaluating hospital service quality: An application of CZSQ and CZIPA. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 9(6), 246-251.
157. Ulusoy, V., & Akyürek, S. (2022). The effect of perceived service quality and satisfaction on customer loyalty in hotel services: a field research in the district of şile. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(1), 326-342.
158. Versteeg, G., Kop, C. L. M., Ijpelaar, R., & de Vries, A. P. (2022). Quality of Service in a cloud native environment.
159. Whitehead, J. C. (2016). Plausible responsiveness to scope in contingent valuation. *Ecological Economics*, 128, 17-22.
160. Wijethilake, C., & Ekanayake, A. (2018). Proactive strategic responses to corporate sustainability pressures: a sustainability control system framework. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited.
161. Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

162. Yokoyama, N., Azuma, N., & Kim, W. (2022). Moderating effect of customer's retail format perception on customer satisfaction formation: An empirical study of mini-supermarkets in an urban retail market setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102935.
163. Yudiana, Y., Hidayat, Y., Hambali, B., & Slamet, S. (2017, March). Content Validity Estimation of Assessment Instrument Based on Volleyball Information System of Volleyball Learning: Field Research. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 180, No. 1, p. 012230). IOP Publishing.
164. Yun, C., Shun, M., Jackson, K., Newiduum, L., & Browndi, I. (2023). The Significance of Information Systems in Enhancing Strategic Agility within Supply Chain Context: A Case Study of Telecommunications Industry. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(2023), 67-74.
165. Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860.
166. Zaloznova, Y., & Trushkina, N. (2019). Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*, 2(1), 64-81.
167. Zhang, Y., Ayoko, O. B., & Liang, Q. (2021). The joint influence of CEO succession types and CEO-TMT faultline on firm's strategic change. *Journal of Business Research*, 126, 137-152.
168. Zio, E. (2009). Reliability engineering: Old problems and new challenges. *Reliability engineering & system safety*, 94(2), 125-141.
169. Zuo, W., Bai, W., Zhu, W., He, X., & Qiu, X. (2022). Changes in service quality of sharing accommodation: Evidence from airbnb. *Technology in Society*, 71, 102092.

الملاحق

الملحق (1) أسماء السادة المحكمين

ت	الأسم واللقب العلمي	الإختصاص	مكان العمل
1	أ.د أكرم محسن الياسري	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء
2	أ.د حسين حريجة الحسناوي	ادارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء
3	أ.د سماح مؤيد محمود	ادارة الموارد البشرية والمعرفة	كلية الإدارة والإقتصاد/ الجامعة المستنصرية
4	أ.د عادل عباس عبد حسين	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء
5	أ.د عبد السلام علي حسين	إدارة إستراتيجية وجودة	كلية الإدارة والإقتصاد /جامعة الأنبار
6	أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان	ادارة تسويق	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء
7	أ.د علي أحمد فارس	أدارة مالية	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء
8	أ.د فايق العبيدي	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة تكريت
9	أ.د فيصل علوان الطائي	أدارة نظم معلومات	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء
10	أ.د قاسم أحمد حنظل	أدارة الانتاج و العمليات	كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة تكريت
11	أ.د كاظم أحمد جواد الجشعمي	أدارة الانتاج و العمليات	كلية الإدارة والإقتصاد/ الجامعة المستنصرية
12	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والإقتصاد /جامعة كربلاء
13	أ.م.د يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء

تم ترتيب أسماء السادة المحكمين بحسب اللقب العلمي والحروف الأبجدية.



الملحق (2)

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

إستمارة إستبانة

عزيزي المستجيب الكريم ...

الإستمارة التي نضعها بين أيديكم الكريمة أعدت إستكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الموسومة (الإستجابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء المقدسة)، وبما أن الموضوع يتعلق بكم مباشرة، ولثقتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونثمن مشاركتكم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان، ويأمل الباحث من حضراتكم إيلاء موضوع الدراسة الإهتمام للحصول على إجابات دقيقة من شأنها أن تعزز فرص نجاح الرسالة في تحقيق أهدافها، شاكرين تعاونكم معنا وجزاكم ... خير الجزاء. يرجى التفضل بمراجعة ما يأتي:

1. بيان رأيك بصدق وأمانة بوضع (√) أمام البديل المناسب وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.
2. يجب أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في المستشفى وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.
3. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر إسمكم رجاءً.
4. الباحث على إستعداد دائم للإجابة على إستفساراتكم حول أسئلة الإستبانة وسيكون موجوداً أو متجولاً في المكان.

الباحث

المشرف

طالب ماجستير إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور

جهاد داود سلمان

محمود فهد عبد علي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

م 2023

1445 هـ

ج. إستجابة الأعمال للبيئة: تشير إلى الطرق التي تستجيب بها المستشفى وتتكيف مع التغيرات والتحديات في بيئتها الخارجية التي تشمل جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر عليها، مثل الظروف الاقتصادية والتقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية والاتجاهات الاجتماعية والثقافية.

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرة
أتفق تماماً	أتفق				
					1. تتمتع المستشفى بالقدرة على الاستجابة للتغيرات في طلبات المرضى.
					2. تقدم المستشفى خدمات صحية تفوق توقعات مرضاها والمستشفيات المنافسة لها.
					3. تستجيب المستشفى للتغيرات في بيئة الأعمال الصحية.
					4. تتبنى المستشفى أساليب جديدة في تقديم خدماتها الصحية للمجتمع.

د. إستباقية الأعمال للبيئة: تشير إلى الخطوات الاستباقية التي يمكن أن تتخذها المستشفى لحماية البيئة الطبيعية والحفاظ عليها من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات، مثل الحد من استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الهدر والنفايات والتلوث، وتنفيذ ممارسات وتقنيات صديقة للبيئة.

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرة
أتفق تماماً	أتفق				
					1. تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمات الصحية الصديقة للبيئة.
					2. تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تحسين مجمل عملياتها التنظيمية بشكل يحقق الإستدامة ويحافظ على الموارد.
					3. تستطيع المستشفى الرد بشكل استباقي على التغيرات والتقلبات البيئية المحتملة.
					4. تتمتع المستشفى بمعلومات تجاه زبائنهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

2. جودة الخدمات: هي المقياس العام لمدى تلبية الخدمة لتوقعات المرضى وتجاوزها. وتشير أيضاً إلى اتساق الخدمة المقدمة وموثوقيتها وفعاليتها، فضلاً عن قدرة مقدم الخدمة على تقديم تجربة للمرضى عالية الجودة. وتتكون جودة الخدمات من الأبعاد الآتية:

أ. الإعتدالية: يتم تعريفها على أنها المستوى الذي يمكن للمريض أن يثق فيه بالخدمة المقدمة من قبل المستشفى والعمل على الحصول عليها.

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرة
أتفق تماماً	أتفق				
					1. تقدم المستشفى الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.
					2. مستوى الخدمة هو نفسه في جميع الأوقات.
					3. توفر المستشفى بيانات خالية من الأخطاء.
					4. تقدم المستشفى إستجابات للمرضى كما وعدت.

ب. الضمان: يشير الضمان أو ما يعرف كذلك بـ "الأمان" إلى معرفة الموظفين ومجاملتهم وقدرتهم على إلهام الثقة والاطمئنان لدى المرضى وعوائلهم.

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرة
أتفق تماماً	أتفق				
					1. يمتلك الطاقم الطبي والتمريضي في المستشفى المعرفة

					المطلوبة.
					2. الأطباء والممرضين في المستشفى من ذوي الخبرة العالية.
					3. يقدم أطباء وممرضو المستشفى شرحًا واضحًا عن الحالة الطبية للمريض.
					4. يتم التعامل مع المرضى وأفراد عوائلهم بكرامة واحترام.

ج. الملموسية: يتم تعريف الملموسية على أنها جودة البيئة المادية التي تأخذ في الاعتبار العديد من العناصر مثل الموظفين والمنشآت المادية والمواد والميزات المادية الأخرى المستخدمة للعمل لتسهيل تقديم الخدمات.

الفقرة	أتفق تمامًا	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1. تمتلك المستشفى المعدات الحديثة والمتطورة في التشخيص والعلاج.					
2. بيئة المستشفى نظيفة.					
3. يرتدي الأطباء والممرضون ملابس أنيقة.					
4. البنية التحتية للمستشفى جذابة (مثل غرف المرضى والمختبرات والقاعات وصالات الانتظار الخاصة بالمراجعين وما إلى ذلك).					

د. التعاطف: يتم الإشارة إلى التعاطف على أنه اشعار المريض وعائلته بالاهتمام الخاص الذي توفره اليهم المستشفى.

الفقرة	أتفق تمامًا	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1. الكادر الطبي والتمريضي يمتلكون مستوى عال من التهذيب في التعامل مع المرضى.					
2. يتفهم الملاك الطبي والتمريضي احتياجات المرضى.					
3. يتوافق مستوى خدمة المستشفى مع متطلبات المرضى.					
4. يستمع الملاك الطبي والتمريضي إلى مشاكل المرضى.					

هـ. الإستجابة: ينظر إلى الإستجابة على أنها تتمثل في سرعة التعامل مع طلبات المرضى والأسئلة والمشاكل والشكاوى المقدمة من قبلهم.

الفقرة	أتفق تمامًا	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1. تستجيب المستشفى لاستفسارات المرضى في أقصر فترة زمنية.					
2. من السهل الوصول شخصيًا إلى الأطباء والممرضين ذوي العلاقة.					
3. توجد نقاط الوصول إلى خدمات المستشفى في موقع ملائم.					
4. يوفر الملاك الطبي والتمريضي للمرضى الخدمة السريعة.					

Abstract

This study aims to know the role played by the strategic response as an independent variable with its dimensions (resource fluidity, business process maturity, business reaction to environment, business proaction to environment) in services quality as a dependent variable with its dimensions (reliability, assurance, tangibles, empathy, responsiveness). The problem of this study was identified in the need of Al-Kafeel Specialist Hospital in Karbala Governorate to improve the quality of its services provided to patients and their companions as a proactive activity to meet the dynamic environmental and competitive challenges by relying on the strategic response. In order to achieve the objectives of the study, it was applied in Al-Kafeel Specialist Hospital in the holy city of Karbala, and the study population was represented by all the medical and nursing staff inside the hospital, numbering (530), and a sample of them (240) was selected, and the questionnaire was distributed to them. After retrieving the (231) questionnaires, and after sorting and checking them, the valid ones for statistical analysis reached (226), and (5) questionnaires were excluded because they were not valid for analysis. In order to analyze the data obtained from the respondents, (SPSS V.25), (Microsoft Excel) and (Amos V.25) were used. The study reached some important conclusions based on the results obtained, the most important of which was that the strategic response positively affects the quality of health services. From an accurate diagnosis of the procedures for providing services and being proactive, identifying patients' requirements and responding to them in the best possible way, and this would enhance the level of quality of services provided to them.. The study presented some recommendations, the most important of which was the invitation of the hospital administration, the study sample, to enhance the quality of health services practices in terms of providing services With high-level quality, ensuring the accuracy of its results for patients, increasing confidence factors in the quality of services provided, and encouraging health staff to adopt factors of empathy and response to all patients' requests.

Keywords: Strategic response, Services quality.

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



Strategic Response and its Role in Improving Services Quality

(An analytical study of the opinions of a sample of medical and nursing staff at Al-Kafeel Specialist Hospital in the Holy Karbala Governorate)

A Thesis Submitted to

**The Council of the Faculty of Administration and
Economics / University of Karbala**

**As Partial Fulfillment of the Requirements for the Master
Degree in Business Administration**

By:

Jihad Dawood Salman

Supervise by:

Prof. Dr. Mahmood Fahad Abd Ali

2023 A.D

1445 A.H