

**الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحسين  
جودة الخدمات  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الطبية  
والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي  
في محافظة كربلاء المقدسة)**

**ا. د محمود فهد عبد علي**

[Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq](mailto:Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq)

**الباحث جهاد داود سلمان**

[jihaaldulaimy55@gmail.com](mailto:jihaaldulaimy55@gmail.com)

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

## الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات (دراسة تحليلية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة)

أ. د محمود فهد عبد علي

الباحث جهاد داود سلمان

[Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq](mailto:Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq)

[jihadaldulaimy55@gmail.com](mailto:jihadaldulaimy55@gmail.com)

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

### الملخص

يهدف الباحث من خلال الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تؤديه الاستجابة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (سيولة الموارد، نضج عمليات الأعمال، استجابة الأعمال للبيئة، استباقية الأعمال للبيئة) في جودة الخدمات كمتغير تابع بأبعادها (الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف، الاستجابة). إذ تم تحديد مشكلة هذه الدراسة في حاجة مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء إلى تحسين جودة خدماتها المقدمة إلى المرضى ومرافقيهم كنشاط استباقي لمواجهة التحديات البيئية والتنافسية الديناميكية عن طريق الاعتماد على الاستجابة الاستراتيجية. 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 (٥٣٠)، وتم اختيار عينة منهم بلغت (٢٤٠) تم توزيع الاستبانة عليهم. وبعد استرجاع الاستبانات البالغ عددها (٢٣١)، وبعد فرزها وتدقيقها بلغ الصالح للتحليل الإحصائي منها (٢٢٦)، وتم استبعاد (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل. ومن أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين، تم استعمال برنامج (SPSS V.25) و (Microsoft Excel) و (Amos V.25). وقد توصلت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات المهمة اعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، كان أهمها أن الاستجابة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في جودة الخدمات الصحية وهذا يتحقق عن طريق اهتمام إدارة المستشفى بسيولة مواردها التنظيمية وحسن توزيعها على الأقسام 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 أن يعزز من مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.. وقدمت الدراسة بعضاً من التوصيات كان أهمها دعوة إدارة المستشفى عينة الدراسة إلى 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 المفتاحية: الاستجابة الاستراتيجية، جودة الخدمات.

# ***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)***

***Jihad Dawood Salman***

*University of Karbala – College of Administration and Economics*

[jihadaldulaimy55@gmail.com](mailto:jihadaldulaimy55@gmail.com)

***Prof. Dr. Mahmoud Fahad Abd Ali***

*University of Karbala – College of Administration and Economics*

[Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq](mailto:Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq)

## ***Abstract***

The researcher aims through the study to know the impact of the strategic response as an independent variable with its dimensions (resource liquidity, maturity of business operations, business response to the environment, business proactivity to the environment) on the quality of services as a dependent variable with its dimensions (reliability, guarantee, tangibility, empathy, response). 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'

***Keywords:*** *Strategic response, Services quality.*

## المقدمة

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. وعلاوة على 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 الاستجابة الكفؤة لتلك التحديات، عن طريق تحديث أساليبها وتقنياتها وتطوير قدراتها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى والمجتمع بشكل عام.

تعد الاستجابة 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 الاستجابة الإستراتيجية تعد عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات المرضى والمجتمع. وفي ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظومة الصحية، من تزايد الضغوط والمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، فإن الاستجابة الإستراتيجية تصبح أكثر أهمية في تحسين جودة الخدمات والتميز التنظيمي.

في العصر الحالي، تواجه منظمات الأعمال تحديات متعددة ومتنوعة نتيجة التطورات السريعة في التكنولوجيا والعولمة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. تعد هذه التحديات مصدر قلق للمديرين والقادة الذين يسعون جاهدين للحفاظ على نجاح المنظمات التي يعملون فيها وضمان بقائها في السوق. إذ يتطلب ذلك فهماً شاملاً للتحديات التي تواجه المنظمات اليوم، والتي يجب تحديدها وتحليلها بشكل دقيق لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف والبقاء في المنافسة. ويعد تحدي التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي، ومن التحديات الأخرى هي التغيرات الاجتماعية والديموغرافية، حيث تتغير احتياجات وتوقعات الزبائن والموظفين باستمرار، مما يتطلب تغيير استراتيجيات المنظمات وتكييفها مع هذه التغيرات. ونتيجة لذلك، ومن أجل التغلب على هذه التحديات، يتعين على المنظمات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتطوير قدراتها التنافسية.

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 الرئيسة لتلك المنظمات، إذ يسعى الجميع

## المبحث الاول

### الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

في ظل العولمة والتطور التكنولوجي السريع، تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي العديد من التحديات التي تؤثر على استمراريتها ونجاحها. فالتغيرات المتسارعة في السوق والاقتصاد والمتطلبات الجديدة للزبائن، تتطلب من المنظمات الأعمال الابتكار والإبداع والتكيف مع الظروف الجديدة. ونتيجة لذلك فإن تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن يعد أمراً حرجاً لنجاح المنظمات في سوق المنافسة الحالي وبما أن عنوان الدراسة يختص بجودة الخدمات في الجانب الصحي، فقد بينت مجموعة من الدراسات التي اطلع عليها الباحث، أن العديد من المرضى (الزبائن) في العالم يعانون من تقلبات في جودة الخدمات الصحية المتاحة لهم، مما يؤثر بشكل مباشر على رضاهم وثقتهم بالرعاية الصحية 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 خدماتها المقدمة إلى المرضى ومرافقيهم كنشاط استباقي لمواجهة التحديات البيئية والتنافسية الديناميكية من خلال الاعتماد على الاستجابة الاستراتيجية» ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة بصورة أدق، تم طرح عدداً من التساؤلات هي كما في أدناه:

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 كتتمة للأبحاث السابقة التي قامت بدراسة متغيرات (الاستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات) وأهميتها. ولكن، تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في محاولتها تحسين جودة الخدمات عبر الاستجابة الإستراتيجية في هذه العلاقة. ونتيجة لما ورد آنفاً، كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الاستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة. وقد تم اختيار 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 والاقتصادية الغير مستقرة 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 استباقي لمواجهة التحديات التي قد تطرأ عن طريق الاعتماد على الاستجابة الإستراتيجية».

### ثالثاً: أهداف البحث

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

١. التعرف على مستوى توافر الاستجابة الإستراتيجية وأبعادها في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة.
٢. معرفة مدى سعي مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة إلى تحسين جودة الخدمات.
٣. تحليل العلاقة بين الاستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة.
٤. اختبار مدى تأثير الاستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة.

### رابعاً: فرضيات البحث

تتمحور فرضيات البحث حول العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالاستجابة الإستراتيجية وأبعاده والمتغير المعتمد المتمثل بجودة الخدمات وأبعادها وتتكون الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة من التالي:

#### ١. فرضيات الارتباط:

فرضية الارتباط الرئيسة: H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات بأبعادها على المستوى الكلي.

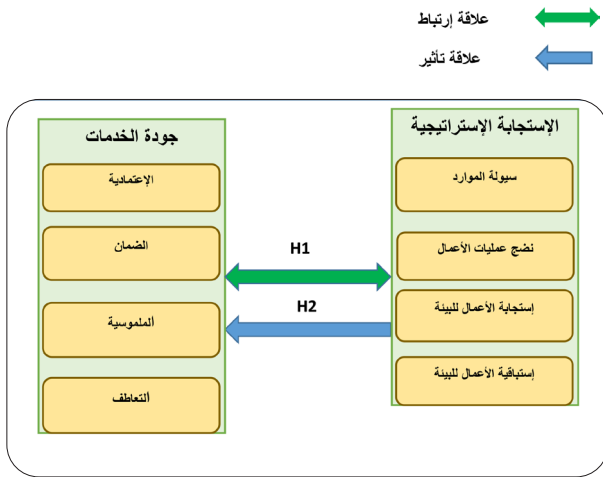
١. ما مستوى توافر الاستجابة الإستراتيجية وأبعادها في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة؟
٢. ما مدى سعي مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة إلى تحسين جودة الخدمات؟
٣. ما العلاقة بين الاستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة؟
٤. ما مدى تأثير الاستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات في مستشفى الكفيل التخصصي قيد الدراسة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الحاجة إلى الاهتمام بواقع الخدمات الصحية وتحسين جودتها، ذلك لما لها من آثار كبيرة على حياة الإنسان وذويه، ولما لها من آثار اقتصادية كذلك. ونتيجة لذلك، تعد هذه الدراسة مهمة نظراً لأهمية متغيراتها المتمثلة بـ (الاستجابة الإستراتيجية، جودة الخدمات)، التي تشكل محور المواضيع الحيوية والمؤثرة على عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الصحية التي تهدف إلى تحسين وتطوير خدماتها. بالإضافة إلى ذلك تأتي هذه الدراسة كتتممة للأبحاث السابقة التي قامت بدراسة متغيرات (الاستجابة الإستراتيجية وجودة الخدمات) وأهميتها. ولكن، تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في محاولتها تحسين جودة الخدمات عبر الاستجابة الإستراتيجية في هذه العلاقة. علاوة على ذلك إن إيمان الإدارة العليا بأهمية تحسين جودة الخدمات سيساعد المنظمة المبحوثة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وسيتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة لاستباقية الأعمال للبيئة في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

#### الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



#### خامسا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار 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 (٥٣٠) فرداً. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة التي تضمنت (٢٤٠) فرداً، وتم استرجاع (٢٣١) استبانة، كان الصالح للتحليل الإحصائي منها (٢٢٦)، وقد بلغت نسبة الاستجابة (٩٤٪). ومن الجدير بالذكر، أنه تم تحديد عينة الدراسة بناءً على جدول تحديد حجم العينة المقدم من قبل (Krejcie & Morgan, 1970: 608). والجدول (١) أدناه، يوضح الشرح التفصيلي لعينة الدراسة. شرح مفصل لوصف عينة الدراسة.

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

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سيولة الموارد وجودة الخدمات بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نضج عمليات الأعمال وجودة الخدمات بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استجابة الأعمال للبيئة وجودة الخدمات بأبعادها.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استباقية الأعمال للبيئة وجودة الخدمات بأبعادها.

#### ٢. فرضيات التأثير:

فرضية التأثير الرئيسة: H2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات بأبعادها على المستوى الكلي.

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

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسيولة الموارد في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنضج عمليات الأعمال في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستجابة الأعمال للبيئة في تحسين جودة الخدمات بأبعادها.

| النسبة المئوية % | التكرار | المعلومات الشخصية |                  |
|------------------|---------|-------------------|------------------|
| ٦٤%              | ١٤٥     | ذكر               | النوع الاجتماعي  |
| ٣٦%              | ٨١      | انثى              |                  |
| ١٠٠%             | ٢٢٦     | المجموع           |                  |
| ٣١%              | ٦٩      | ٢٥ فأقل           | الفئة العمرية    |
| ٣٤%              | ٧٦      | ٢٦ - ٣٥           |                  |
| ٢٣%              | ٥٣      | ٣٦ - ٤٥           |                  |
| ١٢%              | ٢٨      | ٤٦ - فأكثر        |                  |
| ١٠٠%             | ٢٢٦     | المجموع           |                  |
| ٦٧%              | ١٥٢     | بكالوريوس         | التحصيل الدراسي  |
| ٢٠%              | ٤٦      | دبلوم عالي        |                  |
| ١٣%              | ٢٨      | دراسات عليا       |                  |
| ١٠٠%             | ٢٢٦     | المجموع           |                  |
| ١٨%              | ٤٠      | ٥ - ١             | عدد سنوات الخدمة |
| ٣٨%              | ٨٧      | ١٠ - ٦            |                  |
| ٢٦%              | ٥٨      | ١٥ - ١١           |                  |
| ١٨%              | ٤١      | ١٦ سنة فأكثر      |                  |
| ١٠٠%             | ٢٢٦     | المجموع           |                  |

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم الاستجابة الاستراتيجية

##### ١. مفهوم الاستجابة الاستراتيجية

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. يتطلب النجاح

الاستراتيجي زيادة الأعمال الجريئة، والاستعداد للزيادة لتحمل المخاطر، والشعور الحدسي بما يفضل الزبائن، والاستجابة السريعة للتطورات الجديدة (Mukiri, 2012: 12). وقد ذكر (Wijethilake et al., 2017: 137) ان الباحثين اتفقوا على تسمية تلك التغيرات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمات تبعاً الى التغيرات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها بـ «الاستجابة الإستراتيجية». تم تصور الاستجابة الإستراتيجية على أنها الاعتراف بالواقع وبما يحدث في الاسواق والاعتراف بما يحصل من اختلاف في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما

المنظمة. علاوة على ذلك، يتطلب الأمر الكثير من القوى العاملة والموارد المادية والوقت للاعتماد عليها فقط لفحص وتقييم وتقديم استجابات استراتيجية لسهولة ممارسة الأعمال. وقد انتجت تلك الدراسات مجموعة من التعاريف الخاصة بهذا الموضوع، والتي سنستعرضها في الجدول (٢) أدناه وكما يأتي:

بين (Kim et al., 2022: 2) ان ذلك الاعتراف يحتاج الى فهم لما يجري من تغيرات أولا. وبسبب صعوبة تحليل تلك التغيرات 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

#### الجدول (٢) بعض تعريفات الاستجابة الاستراتيجية حسب آراء مجموعة من الباحثين

| ت | الباحث والسنة                    | التعريف                                                                                                                                                                                                                            |
|---|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | (Mukiri, 2012: 12)               | مجموعة من القرارات والإجراءات المتخذة والتي تؤدي إلى إضفاء الطابع الرسمي على الخطط المصممة لتحقيق أهداف ثابتة وتنفيذها.                                                                                                            |
| ٢ | (Mutuku, 2014: 23)               | بأنها الفن والعلم الخاص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف والتي ستمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.                                                                                                                        |
| ٣ | (Maritim, 2016: 4)               | بأنها صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة مجموعة من الإجراءات والقرارات.                                                                                                                                        |
| ٤ | (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 التغيرات والتطورات السائدة والفرص والتحديات الاستراتيجية المتوقعة في بيئة الأعمال. |
| ٥ | (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.                                                 |
| ٦ | (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 بالاستناد إلى الأدبيات.

## ٢. أهمية الاستجابة الاستراتيجية

ان الاستجابة الإستراتيجية مهمة من ناحية الحفاظ على الموارد واستدامتها واستخدامها استخدام أمثل، اذ انها تعمل على تحقيق كفاءة عالية من ناحية استخدام الموارد المحدودة استخدام أمثل، من خلال التدابير الاقتصادية والتنظيمية والاستراتيجية، التي تنتج عن التعديل الحاصل بسبب الاستجابة واجراءاتها والخطوات التي تتبعها. اذ انها تعمل على تغيير سلوكيات المنظمة في كيفية التعامل مع الموارد المحدودة. (He et al.2022: 6-7). 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). وقد أشار (Martinsuo et al., 2022: 8) إلى أن الاستجابة الى اي تغيرات قد تشمل نطاقاً أوسع بكثير من التغيرات 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.

## ٣. ابعاد الاستجابة الاستراتيجية

أظهرت نتائج البحوث والدراسات الأكاديمية أن تبني الاستجابة الإستراتيجية، قد مكّن المنظمات من الاستجابة بفاعلية للديناميكيات البيئية. وعلاوة على ذلك، تم الكشف عن أن المنظمات التي تستخدم

الاستجابة الإستراتيجية، يمكنها تعظيم كفاءاتها الأساسية ومقدراتها الجوهرية. وبالتالي يمكنها تقديم سلعاً وخدمات ذات قيمة مضافة بسعر أقل من منافسيها (Naderi et al., 2022: 6). ولأغراض البحث اعتمد الباحثان انموذج (mavenger, 2013) كونه المقياس الاشمل الذي يشتمل على كل مقومات الاستجابة التي تمكن المنظمات من تحقيق الاستجابة للبيئة وهذه الابعاد تشمل سيولة الموارد ونضج عملية الاعمال واستجابة الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة.

## ٤. سيولة الموارد

هي قدرة الموارد، مثل المال والعمالة ورأس المال، على التحرك بحرية وسهولة داخل الاقتصاد. ويمكن تسهيل ذلك من خلال 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 خلال الاستجابة للتغيرات. فقد اشار إلى ان 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،

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).

## ٦. استجابة الاعمال للبيئة

يجب أن تلعب الأعمال الحديثة دورا في بيئة مثقلة بالقضايا والمخاطر والتغير السريع الكبير، خاصة في ظل التداعيات العالمية لمجموعة من الازمات الاستثنائية مستمرة التأثير. وأن يكون للمنظمات أدوات تتخذ مدخلا استراتيجيا لتحديد النطاق والاتجاه ومستوى التأثيرات التي يُتوقع أن تكون للتغيرات البيئية (Ko et al., 2021: 1-2). ومن ثم تطوير الاستراتيجيات التي ستمكنها من الاستجابة لهذه التغيرات واحتوائها، من خلال زيادة قدرتها على مواجهة التحديات من خلال تعزيز قوتها، وتقليل نقاط ضعفها. إذ يمكن أن تزيد الاستجابة الإستراتيجية من القدرة التنافسية للمنظمة، ولكن لها أيضا تداعيات اجتماعية واقتصادية. فربما يمثل مفهوم استجابة الاعمال 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 من خلال زيادة دائمة في الأحجام المادية لتنفيذ منتجات وخدمات محدثة بشكل دائم، ولكن من خلال زيادة القيمة المضافة للسلع المباعة

ولكن من خلال بعض الجوانب الاستثنائية والجوهرية للمنظمة. وتشكل الموارد أساس استراتيجيات خلق القيمة، والتي تؤدي في النهاية إلى ميزة تنافسية تميز المنظمة في طرقها واساليبها للتصدي للازمات والتأقلم مع البيئة الجديدة.

## ٥. نضج عمليات الاعمال

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 التغيرات المتوقعة، وفي توفير سرعة معقولة للمنظمة للاستجابة لمجموعة متنوعة من التغيرات. 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 من خلال 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. وبالتالي، أصبح مفهوم نضج العمليات ذا أهمية متزايدة، حيث تتبنى المنظمات وجهة نظر عملية للمنظمة. ومنذ الثمانينيات،

المحتملة لتقليل مخاطر الازمات وتحسين الأداء العام للأعمال. وفي الآونة الأخيرة، أصبحت هذه مشكلة رئيسة، لأن العمليات أصبحت أكثر تعقيدا، وتمتد عبر الحدود التنظيمية (34: 2020 Mishra et al.).

## ثانياً: مفهوم جودة الخدمات:

### ١. مفهوم جودة الخدمات

يعد مفهوم جودة الخدمة أمراً بالغ الأهمية لأداء الأعمال وقد تم الاعتراف بها على نطاق واسع 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. (3: 2022 Kanyama et al.) 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. (41: 2023 Hussain et al.) وقد بين (Mosadeghrad et al., 2014: 78) أنه يصعب تعريف الجودة، بسبب طبيعتها الذاتية وخصائصها غير الملموسة. إذ تختلف

التي تعتمد على الابتكارات والخيارات البديلة للزبائن وسرعة استجابة الأعمال للتغيير النوعي لهذا الخيار.

### ٧. استباقية الأعمال البيئية

يكون متخذو القرار الاستراتيجي مع منفذي الإستراتيجية استباقيين ومستعدين لأخذ زمام المبادرة وإظهار مستوى عالٍ من النشاط الهجومي والتوقع والتصرف أو الاستجابة للمطالب المستقبلية. وينتج هذا الاستعداد من قدرة المنظمة، جنباً 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 الاستجابة 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

## ٢. أهمية جودة الخدمات

تحاول معظم المنظمات العاملة في مجال قطاع الخدمات التغلب على منافسيها والاستيلاء على ميزة في المنافسة من خلال استراتيجية إنتاج وتوزيع خدمات ذات جودة مختلفة ومطلوبة. ومع ذلك، فإن الأهم هو تقديم خدمة تلبي توقعات الجودة للزبائن. والخدمات الصحية هي منطقة خدمة حيوية لا تقبل الأخطاء وترتبط مباشرة بحياة الإنسان. نظرا لحقيقة أن مجال اهتمامها هو صحة الإنسان وحياة الإنسان، فإن الجودة في الخدمات الصحية تظهر كضرورة وليست اختيارا. من الممكن أن تعيش المجتمعات في صحة ورفاهية إذا كان الأفراد الذين يشكلون ذلك المجتمع يتمتعون بصحة جيدة. (Erkan et al., 2022: 197) أن تقديم جودة خدمة جيدة على أساس مستمر سيؤدي إلى زيادة ولاء ورضا الزبائن للمنظمة. حيث أن جودة الخدمات بدأت تأخذ حيزا من الأهمية لأنها من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعد المحرك الرئيس لمنظمات الخدمة، إذ توفر لها رضا وولاء الزبائن الذي يعد معيارا مهما 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

التعريفات اعتمادا على وجهة النظر التي يتم أخذها وضمن أي سياق يتم النظر فيه. فلا يوجد تعريف واحد مقبول عالميا. لذلك، تم تعريف الجودة على أنها «القيمة، الامتياز، المطابقة للمواصفات، التوافق مع المتطلبات، الملاءمة للاستخدام، تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن، وإسعاد الزبون باستمرار من خلال توفير المنتجات والخدمات وفقا لأحدث المواصفات التي تلبي وتتجاوز احتياجات الزبون الصريحة والضمنية». ومن ثم، فقد انتجت لنا تلك الدراسات مجموعة من التعاريف نستعرضها في الجدول (٣) وكما يأتي:

**الجدول (٣) بعض تعريفات جودة الخدمات حسب آراء مجموعة من الباحثين.**

| ت | الباحث والسنة              | التعريف                                                                                                         |
|---|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | (Ferrari et al., 2018: 4)  | طرق تعتمد عليها المنظمات في بناء الخدمة على اساس مجموعة من توقعات الزبائن وتحاول تجاوز تلك التوقعات.            |
| ٢ | (Expósito et al., 2019: 2) | تقليل الوقت اللازم لانتظار الزبون للحصول على الخدمة وزيادة الاعتمادية والتعاطف.                                 |
| ٣ | (Idha et al., 2020: 2)     | تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين لمواكبة توقعات المستهلك.                                                       |
| ٤ | (Gasni et al., 2021: 62)   | برنامج يُعتمد لتحسين الخدمة والارتقاء بها الى مستوى توقعات الزبائن باستمرار مع السعي الدائم الى تجاوز تصوراتهم. |
| ٥ | (Erkan et al., 2022: 198)  | هي قدرة المنظمة على تلبية أو تجاوز توقعات واحتياجات الزبائن                                                     |
| ٦ | (Chen et al., 2023: 114)   | حكم عام يستند إلى تصور الزبون في عملية استهلاك الخدمة ويمكن اعتباره نتيجة لتقييمه.                              |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات.**

أظهر هؤلاء الباحثون، 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 وهذه الأبعاد هي: الاعتمادية، والضمان، والملموسية، والتعاطف، والاستجابة.

#### ٤. الاعتمادية

تشير الاعتمادية 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 الموثوقية عاملاً أساسياً يجب الاعتراف به. نتيجة لذلك، تعد الموثوقية أحد أهم أبعاد جودة الخدمة لتأسيس ولاء الزبائن. علاوة على ذلك، ترتبط الاعتمادية بشكل 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 خدمات الرعاية الصحية ذات الهيكل الديناميكي، تعتبر السلوكيات والمؤهلات البشرية مهمة. الموثوقية في الإنسان لها أهمية قصوى. تتمتع خدمات الرعاية الصحية بعلاقة وجهها لوجه وقد تؤدي التعليقات الواردة من المريض إلى اختلافات في العلاج. يشدد المدخل على جودة خدمات الرعاية

الخدمة الملقاة أعلى من التوقعات المرغوبة، فسيشعر الزبون بالرضا. (Dewi et al., 2021: 632) ويمكن أن تؤثر جودة الخدمات، أي الاعتمادية على الخدمة وسرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن التي يطبقها مقدمي الخدمة، بشكل كبير على ولاء الزبائن. ويمكن أن يكون لجودة الخدمات تأثير إيجابي وهام 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) تعتبر 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 والعاملون مع بعضهم البعض للعثور على الخدمة وتسويقها، وهذا يتطلب من مقدمي الخدمة التعامل مع الزبائن بطريقة متطورة. (Abu-Nahel et al., 2020: 23)

#### ٣. ابعاد جودة الخدمات

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

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. (Ossiannilsson, 2019: 222).

## ٦. الملموسية

الملموسات 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. (Jaafar et al., 2020: 47). وقد ذكر (Ramya et al., 2019: 40) أن كل هذا يوفر تلميحات كافية للزبائن حول جودة خدمة المنظمة. أيضاً، هذا البعد يعزز صورة المنظمة. ومن ثم، يعدُّ بعد الملموسية مهماً جداً 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

الصحية كجودة تقنية وفن معالجة. هنا يشير الجانب الفني للجودة إلى امتثال 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).

## ٥. 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). وفي السياق نفسه أوضح (Kanyama et al., 2022: 1) يمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري المستشفيات على تحسين جودة الخدمة الصحية للاستجابة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وزيادة ولائهم. 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

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 أداة 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.

## ٨. الاستجابة

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

المباني وحادثة 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.

## ٧. 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 من خلال تحسين مهارات التعاطف لديهم. نتيجة لذلك، يعد التعاطف أحد العوامل الأساسية في جودة الخدمة (Kanyama et al., 2022: ٦) ولقد أوضح (Pratiwi et al., 2022: ١٧٤) التعاطف على أنه القدرة على فهم مشاعر الآخرين، وبالتالي 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 له المنظمة. إذ يتمثل جوهره عن طريق الخدمة الشخصية أو المخصصة للزبون، اذ من خلاله يرى الزبائن أنهم فريدون ومميزون وأن احتياجاتهم مفهومة. وإن التعاطف يمكن أن يعني أيضا الاحترام المتبادل والمحادثة المهذبة

معنوية التقديرات المعيارية، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

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

#### أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

«يتضمن متغير الاستجابة الاستراتيجية اربعة ابعاد اساسية هي سيولة الموارد (٤) فقرات، نضج عمليات الاعمال (٤) فقرات، استجابة الاعمال للبيئة (٤) فقرات، واستباقية الاعمال للبيئة (٤) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (٩) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (٤٠, ٠) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (٤) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (٠, ٠١) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (٣) 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 (١٦) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية بالتساوي.

الزبائن والأسئلة والمشاكل والشكاوى المقدمة من قبلهم. إذ يمكن أن تتحدد الاستجابة للزبائن بطول فترة الانتظار للحصول على المساعدة أو الإجابة على الأسئلة أو الاهتمام بالمشكلات. وقد تم تعريف الاستجابة أيضاً بأنها الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة السريعة لهم (3: Chakraborty et al., 2020).

### المبحث الثالث

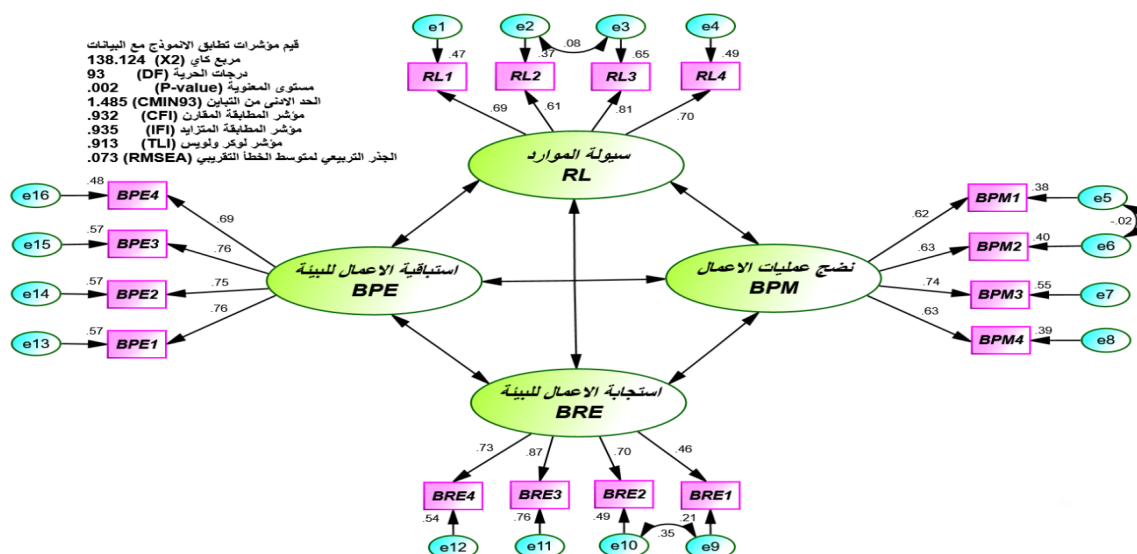
#### الجانِب العملي للبحث

##### أولاً: 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، ويعد 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).

١. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة: والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (٤٠) وعكس ذلك ستحذف من التحليل، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول

## الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لتغير الاستجابة الاستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## الجدول (٤): نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاستجابة الاستراتيجية

| المسارات  | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|-----------|------------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|
| RL1 <---  | ٦٨٩              | ١,٠٠٠             |                |               |              |
| RL2 <---  | ٦١٠              | ٨٠٣               | ١٥٧            | ٥,١٠٢         | ***          |
| RL3 <---  | ٨٠٦              | ١,١٠١             | ١٦٧            | ٦,٥٧٦         | ***          |
| RL4 <---  | ٧٠٣              | ١,١٤٨             | ١٩٢            | ٥,٩٨٠         | ***          |
| BPM1 <--- | ٦١٦              | ٨٠٩               | ١٤٦            | ٥,٥٣٧         | ***          |
| BPM2 <--- | ٦٣٤              | ٨٢٥               | ١٤٠            | ٥,٩٠١         | ***          |
| BPM3 <--- | ٧٤٤              | ١,٠٠٠             |                |               |              |
| BPM4 <--- | ٦٢٦              | ٨٩٦               | ١٥٥            | ٥,٧٦٥         | ***          |
| BRE1 <--- | ٤٦٣              | ٦٨٥               | ١٦٢            | ٤,٢٣٣         | ***          |
| BRE2 <--- | ٦٩٨              | ١,١٨٧             | ١٨٧            | ٦,٣٦١         | ***          |
| BRE3 <--- | ٨٧٣              | ١,١٧٧             | ١٥٠            | ٧,٨٦٧         | ***          |
| BRE4 <--- | ٧٣٢              | ١,٠٠٠             |                |               |              |
| BPE1 <--- | ٧٥٨              | ١,٠٥٣             | ١٤٨            | ٧,١٣٠         | ***          |
| BPE2 <--- | ٧٥٤              | ١,٠٠٠             |                |               |              |
| BPE3 <--- | ٧٥٨              | ١,٠٩٠             | ١٥٣            | ٧,١٢٧         | ***          |
| BPE4 <--- | ٦٩٣              | ٨٩٩               | ١٣٩            | ٦,٤٧٨         | ***          |

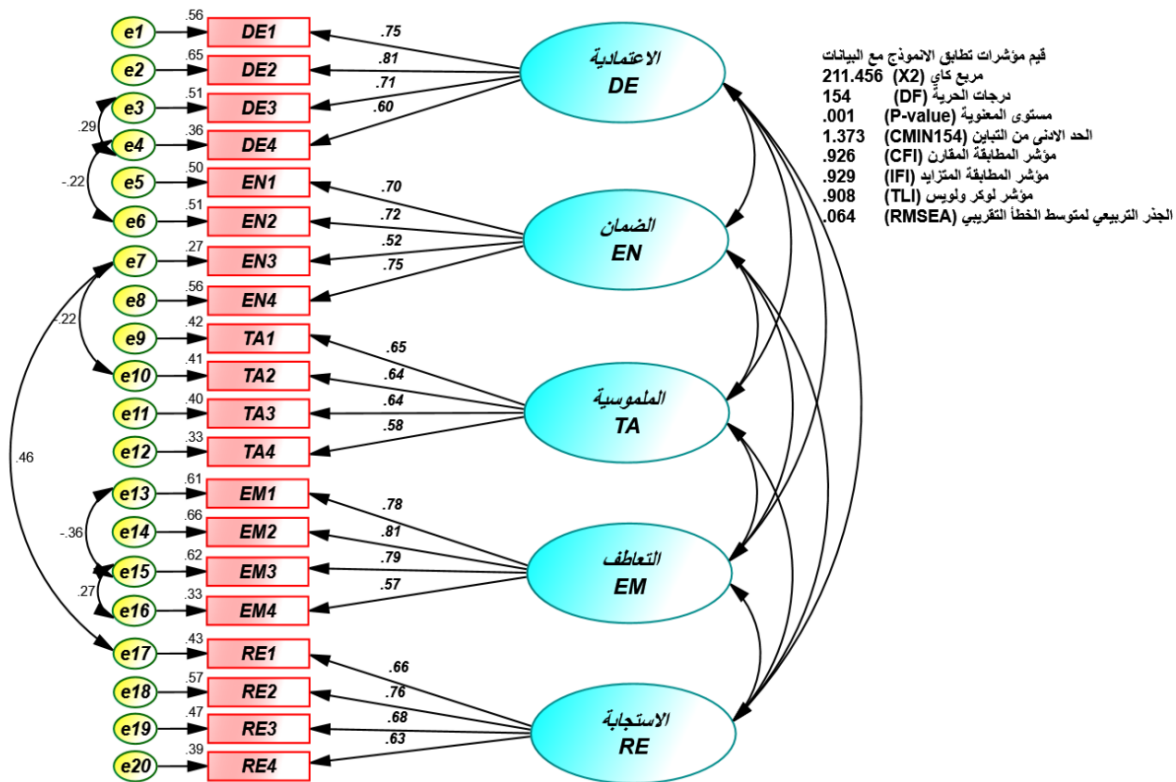
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## ب- التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات

يتضمن متغير لجودة الخدمات خمسة ابعاد اساسية هي الاعتمادية (٤) فقرات، الضمان (٤) فقرات، الملموسية (٤) فقرات، التعاطف (٤) فقرات، والاستجابة (٤) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (١٠) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (٠,٤٠) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (٥) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (٠,٠١)

وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (٦) 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 (٢٠) فقرة موزعة على خمس ابعاد فرعية بالتساوي

الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٥)

## الجدول (٥): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمات

| النسبة | الخطأ    | التقدير    | التقدير  | المسارات   | نسب المعنوية |
|--------|----------|------------|----------|------------|--------------|
| الحرحة | المعياري | اللامعياري | المعياري |            |              |
| ٦,١٠٢  | ١٢٦      | ٧٦٦        | ٦٠٢      | الاعتمادية | ***          |
|        |          | ١,٠٠٠      | ٧١١      | الاعتمادية |              |
| ٦,٥٨٤  | ١٧٤      | ١,١٤٣      | ٨٠٨      | الاعتمادية | ***          |
| ٦,٢٣١  | ١٣٩      | ٨٦٨        | ٧٤٧      | الاعتمادية | ***          |
| ٦,٣٤٩  | ١٣١      | ٨٢٩        | ٧٥١      | الضمان     | ***          |
| ٤,٦٠٦  | ١٨٨      | ٨٦٧        | ٥٢٣      | الضمان     | ***          |
| ٦,١٠٣  | ١٧٦      | ١,٠٧٤      | ٧١٦      | الضمان     | ***          |
|        |          | ١,٠٠٠      | ٧٠٥      | الضمان     |              |
| ٤,٤٥٥  | ٢٤٠      | ١,٠٦٨      | ٥٧٨      | الملموسية  | ***          |
| ٤,٨٠٠  | ٣٠٦      | ١,٤٦٧      | ٦٣٦      | الملموسية  | ***          |
| ٤,٨١٦  | ٢١٠      | ١,٠١٠      | ٦٤٠      | الملموسية  | ***          |
|        |          | ١,٠٠٠      | ٦٤٨      | الملموسية  |              |
| ٥,٣٣٩  | ١٤٧      | ٧٨٣        | ٥٧٣      | التعاطف    | ***          |
| ٧,٤٧٠  | ١٣٢      | ٩٨٣        | ٧٨٦      | التعاطف    | ***          |
|        |          | ١,٠٠٠      | ٨١٥      | التعاطف    |              |
| ٧,٥٥٩  | ١١٩      | ٨٩٩        | ٧٨٣      | التعاطف    | ***          |
| ٥,١٥٦  | ١٥٧      | ٨٠٨        | ٦٢٨      | الاستجابة  | ***          |
|        |          | ١,٠٠٠      | ٦٨٤      | الاستجابة  |              |
| ٦,٠٠٢  | ٢٠٦      | ١,٢٣٧      | ٧٥٥      | الاستجابة  | ***          |
| ٥,٤٤٢  | ١٧٢      | ٩٣٦        | ٦٥٩      | الاستجابة  | ***          |

المصدر: مخرجات برنامج (٢٥. Amos V)

## ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

## ١. وصف وتحليل الاستجابة الاستراتيجية بشكل إجمالي

«تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص الاستجابة الاستراتيجية بشكل إجمالي، اذ يتبين من الجدول (٦) نتائج توافر مستوى الاستجابة الاستراتيجية والذي جرى قياسه بـ (٤) ابعاد فرعية، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٤, ١٢٣) وانحراف معياري

قدره (٠, ٥٣٨) ومعامل اختلاف (١٣, ٠٣٧)٪) واهمية نسبية (٤٦٠, ٨٢)٪)، 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 (٦).»

### الجدول (٦) : المقاييس الوصفية للاستجابة الاستراتيجية بأبعاده

| ت | الابعاد                                     | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|---|---------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|
| ١ | سيولة الموارد                               | ٤,١٦٨         | ٠,٥٦٨             | ١٣,٦٢٠           | ٨٣,٣٦٠            | ٢             |
| ٢ | نضج عمليات الاعمال                          | ٤,١٠٤         | ٠,٦٤٠             | ١٥,٥٩٩           | ٨٢,٠٨٠            | ٣             |
| ٣ | استجابة الاعمال للبيئة                      | ٤,٢٠٣         | ٠,٦٦٥             | ١٥,٨١٠           | ٨٤,٠٦٠            | ١             |
| ٤ | استباقية الاعمال للبيئة                     | ٤,٠١٦         | ٠,٦٩١             | ١٧,٢٠٦           | ٨٠,٣٢٠            | ٤             |
|   | المتوسط العام لمتغير الاستجابة الاستراتيجية | ٤,١٢٣         | ٠,٥٣٨             | ١٣,٠٣٧           | ٨٢,٤٦٠            | -             |

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

### ٢- وصف وتحليل جودة الخدمات بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل جودة الخدمات بشكل اجمالي، اذ يتبين من الجدول (٧) نتائج توافر مستوى جودة الخدمات والذي جرى قياسه بـ (٥) ابعاد فرعية، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٣,٩٦٢) وانحراف معياري قدره (٠,٩٧٥) ومعامل اختلاف (٢٤,٦٠١) واهمية نسبية

(٢٤٠,٧٩٪)، 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 (٧).

### الجدول (٧) : وصف وتحليل جودة الخدمات بأبعاده

| ت | الابعاد                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|---|-----------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|
| ١ | الاعتمادية                        | ٣,٨٠٥         | ١,٠٠٧             | ٢٦,٤٦٠           | ٧٦,١٠٠            | ٥             |
| ٢ | الضمان                            | ٣,٩٧٨         | ١,٠٢٦             | ٢٥,٧٨٧           | ٧٩,٥٦٠            | ٣             |
| ٣ | الملموسية                         | ٤,٠٤١         | ١,٠٢٧             | ٢٥,٤١٢           | ٨٠,٨٢٠            | ٢             |
| ٤ | التعاطف                           | ٤,٠٥٢         | ١,٠٢٠             | ٢٥,١٨٠           | ٨١,٠٤٠            | ١             |
| ٥ | الاستجابة                         | ٣,٩٣١         | ١,٠٠٤             | ٢٥,٥٢٨           | ٧٨,٦٢٠            | ٤             |
|   | المتوسط العام لمتغير جودة الخدمات | ٣,٩٦٢         | ٠,٩٧٥             | ٢٤,٦٠١           | ٧٩,٢٤٠            | -             |

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

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

عند مستوى المعنوية (١٪) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لتائج العلاقة قدرها (٩٩٪)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي محل الدراسة والتطبيق.

ب. توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل الاستجابة الاستراتيجية (سيولة الموارد، نضج عمليات الأعمال، استجابة الأعمال للبيئة، استباقية الأعمال للبيئة) والمتغير المعتمد جودة الخدمات حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهم (\*\*٠.٦٢٤، \*\*٠.٦٠٦، \*\*٠.٦٦٩) على التوالي وبمستوى معنوية (١٪) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

١. تحليل علاقات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجوده الخدمات. توضح الفقرة الحالية نوع وطبيعة العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية كمتغير مستقل وجوده الخدمات كمتغير معتمد لأثبت ما جاءت به الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجوده الخدمات) وذلك خلال عرض نتائج الاختبار من خلال الجدول (٨) وكما يأتي: خلال

أ. وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية وجوده الخدمات، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*٠.٧٧٢) وهي قيمة ذات دلالة معنوية

**الجدول (٨) علاقات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجوده الخدمات**

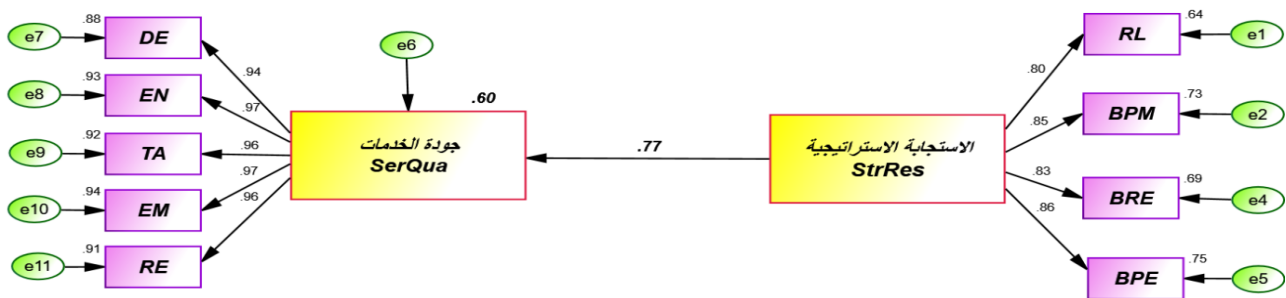
| ابعاد الاستجابة الاستراتيجية                                                                                |                        |                    |               | الاستجابة الاستراتيجية | المتغير المستقل المتغير التابع |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------|------------------------|--------------------------------|
| استباقية الاعمال للبيئة                                                                                     | استجابة الاعمال للبيئة | نضج عمليات الاعمال | سيولة الموارد |                        |                                |
| **٠.٦٦٩                                                                                                     | **٠.٦٠٦                | **٠.٦٨٨            | **٠.٦٢٤       | **٠.٧٧٢                | جودة الخدمات                   |
| ...                                                                                                         | ...                    | ...                | ...           | ...                    | Sig. (2-tailed)                |
| توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها وجوده الخدمات |                        |                    |               |                        | النتيجة (القرار)               |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=226

الدرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٩) البالغة (١١, ٥٢٢) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. «كما يتضح من الشكل (١٣) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (٠, ٦٠) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمات يعود (٦٠٪) منها الى تغير الاستجابة الاستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (٤٠٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة.»

٢. توضح الفقرة الحالية علاقة تأثير الاستجابة الاستراتيجية كمتغير مستقل في جودة الخدمات كمتغير معتمد لأثبات ما جاءت به الفرضية الرئيسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات) «يوضح الشكل (٤) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠, ٧٧) وهذا يعني ان متغير الاستجابة الاستراتيجية يؤثر في متغير جودة الخدمات بنسبة (٧٧٪) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة

الشكل (٤): تأثير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

**الجدول (٩) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير الاستجابة الاستراتيجية في جودة الخدمات**

| النسبة   | النسبة | الخطأ    | التقدير    | الاوزان الانحدارية | المسارات                                    |
|----------|--------|----------|------------|--------------------|---------------------------------------------|
| المعنوية | الحرحة | المعياري | اللامعياري | المعيارية          |                                             |
| ***      | ١١,٥٢٢ | ١٢١      | ١,٤٠٠      | ٧٧٢                | جودة الخدمات<br><--- الاستجابة الاستراتيجية |
| ***      | ١٢,٥٧١ | ٠٦٧      | ٨٤٣        | ٧٩٨                | RL<br><--- الاستجابة الاستراتيجية           |
| ***      | ١٥,٥٩٢ | ٠٦٥      | ١,٠١٧      | ٨٥٤                | BPM<br><--- الاستجابة الاستراتيجية          |
| ***      | ١٤,١٩٣ | ٠٧٢      | ١,٠٢٨      | ٨٣١                | BRE<br><--- الاستجابة الاستراتيجية          |
| ***      | ١٦,٣٣٩ | ٠٦٨      | ١,١١٢      | ٨٦٥                | BPE<br><--- الاستجابة الاستراتيجية          |
| ***      | ٣٥,٧٩٨ | ٠٢٨      | ١,٠١٧      | ٩٦٧                | EN<br><--- جودة الخدمات                     |
| ***      | ٣٨,٠٤٩ | ٠٢٧      | ١,٠١٦      | ٩٧٠                | EM<br><--- جودة الخدمات                     |
| ***      | ٣٣,٢١٠ | ٠٣١      | ١,٠١٣      | ٩٦٢                | TA<br><--- جودة الخدمات                     |
| ***      | ٢٦,٠٩٧ | ٠٣٧      | ٩٧١        | ٩٤٠                | DE<br><--- جودة الخدمات                     |
| ***      | ٣٠,٥٥٢ | ٠٣٢      | ٩٨٣        | ٩٥٥                | RE<br><--- جودة الخدمات                     |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

**المبحث الرابع****الاستنتاجات والتوصيات:****أولاً: الاستنتاجات:**

(١) 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.

(٢) 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.

(٣) 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

التعامل الودي القائم على التفاعل والتواصل والاهتمام بالمرضى بأفضل صورة ممكنة.

(٨) ظهر ان المستشفى المبحوثة تبني 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. (٩) تشجع المستشفى المبحوثة موظفيها 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.

(١٠) توفر المستشفى المبحوثة موظفين متخصصين للاستجابة عن استفسارات المرضى بخصوص تواجد ملاكاتها 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 ادائها المستقبلي.

(١١) 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 احتياجاتها الواقعي ونضج نظام تقديم الخدمة وما يتضمنه من تشخيص دقيق لإجراءات تقديم الخدمات واستباقية تحديد متطلبات المرضى والاستجابة لها

مختلفة بهدف تحسين مستوى رضاهم وقناعتهم بمستوى الخدمات المقدمة.

(٤) 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.

(٥) 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 وتمريرية.

(٦) 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.

(٧) تمتلك المستشفى المبحوثة ملاكات طبية وتمريرية على مستوى عال من المؤهلات والامكانيات التخصصية كما انها تتعاقد مع متخصصين اجانب في احيان عديدة لتقديم الخدمات الاستشارية والعلاجية والجراحية وهي تحثهم باستمرار على

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.

(٥) 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 منهم داخل العراق من اجل تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

(٦) 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 مستقبلا.

(٧) 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.

بأفضل صورة ممكنة وهذا من شأنه ان يعزز من مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.

(١٢) اتضح ان ابعاد الاستجابة الاستراتيجية تؤثر في جودة الخدمات الصحية تأثيرا ايجابيا وهذا تحقق في بُعد نضج عمليات الاعمال اولا ومن ثم بُعد استباقية الاعمال للبيئة ومن ثم بُعد سيولة الموارد واخيرا جاء بُعد استجابة الاعمال للبيئة.

### ثانياً: التوصيات:

(١) 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.

(٢) 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.

(٣) 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.

(٤) دعوة ادارة المستشفى المبحوثة الى وضع استراتيجية فاعلة لتطوير مؤهلات وامكانات

## قائمة المصادر:

### A. Books:

- (1) Schumacker, R. & Lomax, R. (2010) "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling" Taylor and Francis Group, LLC, New York.

### B. Thesis and dissertations:

- (1) Maritim, K. (2016). Strategic Responses to Dynamic Competitive Environment by the East African Portland Cement Company Limited, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- (2) Mukiri, P. K. (2012). Strategic responses by East African Breweries Limited to changes in the external environment (Doctoral dissertation).
- (3) Mutuku, J. M. (2014). Strategic Responses to the dynamic business environment in Kenya by Old Mutual Kenya Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

### C. Journals:

- (1) 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.
- (2) Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
- (3) Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for

(٨) التواصل مع المنظمات الصحية العالمية والمستشفيات المرموقة في تقديم الخدمات الطبية في الدول المتقدمة وايفاد الملاكات الطبية والتمريضية للدخول في الدورات التطويرية والمعيشة الميدانية في البيئة الصحية الاجنبية للوقوف على اخر تطورات تقديم الخدمات الصحية من اجل الافادة منها والتدريب على اساليب تقديمها.

(٩) 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.

(١٠) 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.

- (9) 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.
- (10) Mavengere, N. (2013). Information systems role in strategic agility: A supply chain context.
- (11) 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.
- (12) Red-Well, E. E., Hamilton, D. I., & Bayo, P. L. (2021). Resource fluidity and competitiveness of Aluminium manufacturing firms in Nigeria. *Resource*, 2(3).
- (13) Dewi, F., & Mahendrawathi, E. R. (2019). Business process maturity level of MSMEs in East Java, Indonesia. *Procedia Computer Science*, 161, 1098-1105.
- (14) 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.
- (15) Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- (4) 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.
- (5) 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.
- (6) 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.
- (7) 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.
- (8) Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, 100066.

- (21) 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.
- (22) Bondeli, J. V., & Havenvid, M. I. (2022). Bouncing back in turbulent business environments: Exploring resilience in business networks. *Industrial Marketing Management*, 107, 383-395..
- (23) 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.
- (24) 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.
- (25) 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.
- (26) 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.
- 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.
- (16) 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.
- (17) 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.
- (18) 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.
- (19) 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.
- (20) 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).

- (33) Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.
- (34) 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.
- (35) 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.
- (36) 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.
- (37) Jaafar, W. N. S., Yusuf, D. H. M., & Jusoh, M. S. (2020). Factors Affecting Customer's Satisfaction Toward Internet Banking: PAKSERV Model.
- (38) Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). Service quality and its dimensions. *EPRA International Journal of Research & Development*, 4(2), 38-41.
- (27) 12 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.
- (28) 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.
- (29) 13 Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors influencing healthcare service quality. *International journal of health policy and management*, 3(2), 77.
- (30) 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.
- (31) 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.
- (32) Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65-86.

(45) 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.

### الملاحق

ملحق (١) أستمارة الاستبانة

### إستمارة إستبانة

عزيزي المستجيب الكريم...

الإستمارة التي نضعها بين أيديكم الكريمة أعدت إستكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الموسومة (الاستجابة 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 ونشمن 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 الله... خير الجزاء.

(39) 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.

(40) 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.

(41) 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.

(42) 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.

(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) 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.

يرجى التفضل بمراجعة ما يأتي:

١. 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.
٢. يجب أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في المستشفى وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.
٣. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر إسمكم رجاءاً.
٤. الباحث على إستعداد دائم للإجابة على إستفساراتكم حول أسئلة الاستبانة وسيكون موجوداً أو متجولاً في المكان.

### الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (✓) للفقرة الملائمة:

١. النوع الإجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐
٢. العمر: ٢٥ فأقل ☐ ٢٦ - ٣٥ ☐ ٣٦ - ٤٥ ☐ ٤٦ فما فوق ☐
٣. التحصيل الدراسي: بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
٤. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك ☐

## الجزء الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

١. الاستجابة الإستراتيجية: مجموعة من المعالجات التي يمكن للمستشفى الاستعانة بها للحد من التهديدات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية والإستفادة من الفرص الناتجة عنها. وتكون الاستجابة الإستراتيجية من الأبعاد الآتية:

| أ. سيولة 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. |             |      |       |         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| الفقرة                                                                                                                                                                      | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
| ١. تتبع المستشفى أسلوب إستخدام الموارد وتقليل الهدر (تحسين الموارد).                                                                                                        |             |      |       |         |                |
| ٢. تستطيع المستشفى تعديل الموارد بسرعة وسهولة (عند حدوث الإضطراب).                                                                                                          |             |      |       |         |                |
| ٣. تتبع المستشفى أسلوب استخدام الموارد لتعزيز أدائها (خلال فترات الأزمات).                                                                                                  |             |      |       |         |                |
| ٤. تستطيع المستشفى استثمار الموارد لتعزيز ميزتها التنافسية والتفوق على المستشفيات المنافسة.                                                                                 |             |      |       |         |                |

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.

| الفقرة                                                                              | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| ١. تدار عمليات الاعمال في المستشفى وتقاس بشكل جيد.                                  |             |      |       |         |                |
| ٢. عمليات المستشفى معيارية وتهدف الى تمكين التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين. |             |      |       |         |                |
| ٣. تقوم المستشفى بتحديث عملياتها وأنشطتها وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية |             |      |       |         |                |
| ٤. تنظر المستشفى الى العمليات على انها إستراتيجية تتطلب الاستثمار والتطوير الدائم.  |             |      |       |         |                |

ج. استجابة الأعمال للبيئة: تشير إلى الطرق التي تستجيب بها المستشفى وتكيف 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.

| الفقرة                                                                   | أُتفق تماماً | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق تماماً |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|----------|-----------------|
| ١. تتمتع المستشفى بالقدرة على الاستجابة للتغيرات في طلبات المرضى.        |              |       |       |          |                 |
| ٢. تقدم المستشفى خدمات صحية تفوق توقعات مرضاها والمستشفيات المنافسة لها. |              |       |       |          |                 |
| ٣. تستجيب المستشفى للتغيرات في بيئة الأعمال الصحية.                      |              |       |       |          |                 |
| ٤. تبني المستشفى أساليب جديدة في تقديم خدماتها الصحية للمجتمع.           |              |       |       |          |                 |

د. استباقية 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.

| الفقرة                                                                                                         | أُتفق تماماً | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق تماماً |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|----------|-----------------|
| ١. تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمات الصحية الصديقة للبيئة.                                  |              |       |       |          |                 |
| ٢. تتمتع المستشفى بالقدرة على الإبداع في تحسين مجمل عملياتها التنظيمية بشكل يحقق الإستدامة ويحافظ على الموارد. |              |       |       |          |                 |
| ٣. تستطيع المستشفى الرد بشكل استباقي على التغيرات والتقلبات البيئية المحتملة.                                  |              |       |       |          |                 |
| ٤. تتمتع المستشفى بمعلومات تجاه زبائنهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.                                       |              |       |       |          |                 |

**٢. 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. الاعتمادية: يتم تعريفها على أنها المستوى الذي يمكن للمريض أن يثق فيه بالخدمة المقدمة من قبل المستشفى والعمل على الحصول عليها. |             |      |       |         |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| الفقرة                                                                                                                           | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
| ١. تقدم المستشفى الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.                                                                               |             |      |       |         |                |
| ٢. مستوى الخدمة هو نفسه في جميع الأوقات.                                                                                         |             |      |       |         |                |
| ٣. توفر المستشفى بيانات خالية من الأخطاء.                                                                                        |             |      |       |         |                |
| ٤. 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. |             |      |       |         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| الفقرة                                                                                                                                  | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
| ١. يمتلك الطاقم الطبي والتمريضي في المستشفى المعرفة المطلوبة.                                                                           |             |      |       |         |                |
| ٢. الأطباء والممرضين في المستشفى من ذوي الخبرة العالية.                                                                                 |             |      |       |         |                |
| ٣. يقدم أطباء وممرضو المستشفى شرحاً واضحاً عن الحالة الطبية للمريض.                                                                     |             |      |       |         |                |
| ٤. 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 تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
| ١. تمتلك المستشفى المعدات الحديثة والمتطورة في التشخيص والعلاج.                                                                                                                                            |             |      |       |         |                |
| ٢. بيئة المستشفى نظيفة.                                                                                                                                                                                    |             |      |       |         |                |
| ٣. يرتدي الأطباء والممرضون ملابس أنيقة.                                                                                                                                                                    |             |      |       |         |                |
| ٤. 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                                                                       | أُتفق تماماً | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق تماماً |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|----------|-----------------|
| ١. الكادر الطبي والتمريضي يمتلكون مستوى عال من التهذيب في التعامل مع المرضى. |              |       |       |          |                 |
| ٢. يتفهم الملاك الطبي والتمريضي احتياجات المرضى.                             |              |       |       |          |                 |
| ٣. يتوافق مستوى خدمة المستشفى مع متطلبات المرضى.                             |              |       |       |          |                 |
| ٤. يستمع الملاك الطبي والتمريضي إلى مشاكل المرضى.                            |              |       |       |          |                 |

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

| الفقرة                                                       | أُتفق تماماً | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق تماماً |
|--------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|----------|-----------------|
| ١. تستجيب المستشفى لاستفسارات المرضى في أقصر فترة زمنية.     |              |       |       |          |                 |
| ٢. من السهل الوصول شخصياً إلى الأطباء والممرضين ذوي العلاقة. |              |       |       |          |                 |
| ٣. توجد نقاط الوصول إلى خدمات المستشفى في موقع ملائم.        |              |       |       |          |                 |
| ٤. يوفر الملاك الطبي والتمريضي للمرضى الخدمة السريعة.        |              |       |       |          |                 |