

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة قسم / إدارة المشاريع

إدارة الاستراتيجية وأثرها على جودة الشركات المشغلة للخدمات الصحية
بالتطبيق على مدينة الملك عبد الله الطبية بالمملكة العربية السعودية في مكة
المكرمة" دراسة حالة "

ماريا محمد الشريف

221001853

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف د.

عبد الرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي يسر لنا سبل المعرفة بعظيم قدرته يطيب يل بعد الانتهاء من كتابة البحث ان اتقدم بوافر
الشكر والتقدير الى الدكتور (عبد الرحيم) على هذا البحث على ما بذلته من جهود علمية صادقة،
ولها جزيل الشكر على جميعه التوجيهات العلمية دقيقة التي ساعدت على إتمام هذا البحت

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث، أشكركم على جهودكم وتفانيكم لقد كانت تجربة قيمة ومثمرة، وأتمنى
أن يكون هذا العمل البحثي مفيدا للمجتمع وللمستقبل
وشكرا لك م

.....الشكر والتقدير.....
.....الإهداء.....
.....مستخل الدراسة.....
.....الفصل ١ ول: الإطار العام للدراسة.....
.....المقدمة.....

مشكلة الدراسة

.....
.....
.....
.....

فجوات على المستوى النظري

.....
.....

فجوات على المستوى التطبيقي

.....
.....

أهمية الدراسة.....

على المستوى النظري:

.....
.....
.....

على المستوى التطبيقي:

.....
.....
..

أسئلة الدراسة.....

أهداف

الدراسة.....

.....
.....
.....

فرضيات الدراسة

.....
.....
.....
....

نموذج

الدراسة.....

.....
.....
.....

الدراسة الميدانية.....

مخطط المشروع

.....
.....

.....	
.....	
.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
.....	المقدمة
.....	المتغير
.....	المستقل
.....	
.....	
.....	
.....	المتغير التابع
.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
.....	
.....	
.....	الخاتمة
.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
.....	المقدمة
.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
.....	
.....	
.....	تصميم البحث
.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
.....	
.....	
.....	طريقة جمع البيانات
.....	
.....	
.....	

المقدمة

تشهد المؤسسات الصحية تطورات كبيرة في مجال إدارة الاستراتيجيات، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة. في هذا السياق، تعد مدينة الملك عبدالله الطبية في مكة المكرمة إحدى أبرز المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى إلى تبني أحدث

الممارسات الإدارية لتعزيز فعالية وكفاءة خدماتها الصحية. وتبرز أهمية هذه الدراسة من الحاجة الماسة لفهم كيفية تأثير إدارة الاستراتيجيات على جودة الخدمات التي تقدمها الشركات المشغلة للخدمات الصحية .

تعتبر إدارة الاستراتيجيات عملية حيوية تحدد من خلالها المؤسسات الصحية رؤيتها وأهدافها وتضع الخطط المناسبة لتحقيقها. هذه العملية تشمل تحديد أولويات المؤسسة، تخصيص الموارد، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في مدينة الملك عبدالله الطبية، يشكل هذا الإطار الإداري أحد الأسس التي يعتمد عليها لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة تتوافق مع المعايير الدولية. رغم الجهود المبذولة في تطبيق استراتيجيات إدارية فعالة، تواجه مدينة الملك عبدالله الطبية تحديات كبيرة فيما يتعلق بتحديد تأثير هذه الاستراتيجيات على جودة الخدمات الصحية المقدمة. من هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الاستراتيجيات وجودة الخدمات الصحية، مع التركيز على العوامل التي تساهم في تحسين أو تقويض هذه العلاقة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات مستندة إلى البيانات لتحسين أداء المؤسسات الصحية وتعزيز جودة خدماتها.

تتضمن هذه الدراسة تحليلاً معمقاً للسياسات وإجراءات إدارة الاستراتيجيات المطبقة في مدينة الملك عبدالله الطبية .

بالإضافة إلى ذلك، سيتم دراسة تأثير هذه السياسات على أداء الشركات المشغلة للخدمات الصحية، وذلك من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة مثل الاستبيانات، والمقابلات، والتحليل الوثائقي. سيساهم ذلك في توفير فهم شامل للتحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات الصحية في تطبيق إدارة الاستراتيجيات .

في الختام، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول دور إدارة الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات الصحية. كما تسعى إلى توفير توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في تحسين الرعاية الصحية وتحقيق رضا المرضى والمستفيدين .

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الصحية تحديات متزايدة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما يجعل إدارة الاستراتيجيات عنصراً حاسماً في تحقيق التميز في هذا المجال. في مدينة الملك عبدالله الطبية بمكة المكرمة، التي تعد إحدى المؤسسات الرائدة في تقديم الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، تم اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية بهدف تعزيز كفاءة وفعالية الخدمات الصحية. ومع ذلك، يظل من غير الواضح مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على جودة الخدمات المقدمة، خاصة في ظل التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات الصحية، مثل زيادة الطلب على الخدمات الصحية، ومحدودية الموارد، والتغير المستمر في بيئة الرعاية الصحية.

تكمثل مشكلة الدراسة في الفجوة بين الاستراتيجيات الإدارية المعتمدة ونتائجها الفعلية على جودة الخدمات الصحية. هذا يشمل الصعوبات في قياس مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على تحسين الأداء العام للشركات المشغلة للخدمات الصحية. بالإضافة إلى ذلك، يوجد نقص في الدراسات المحلية التي تركز على العلاقة بين إدارة الاستراتيجيات وجودة الخدمات في السياق السعودي، مما يعزز الحاجة إلى بحث معمق لتحليل هذه العلاقة .

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه الفجوة من خلال دراسة حالة مدينة الملك عبدالله الطبية، وتحليل كيفية تأثير إدارة الاستراتيجيات على جودة الخدمات المقدمة. ستتناول الدراسة تحديد العوامل التي تسهم في تحسين أو تدهور جودة الخدمات، وتقييم فعالية الأدوات والأساليب الإدارية المستخدمة. من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات الإدارة وزيادة جودة الخدمات الصحية، بما يساهم في تحقيق أفضل نتائج ممكنة للمستفيدين .

فجوات على المستوى النظري

عند دراسة العلاقة بين إدارة الاستراتيجيات وجودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية، تبرز عدة فجوات على المستوى النظري تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل:

1. نقص الأدبيات حول السياق المحلي: على الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت إدارة

الاستراتيجيات وجودة الخدمات الصحية، إلا أن هناك نقص واضح في الأدبيات التي تستكشف هذه العلاقة ضمن السياق السعودي، وخاصة في المؤسسات الصحية الكبيرة مثل مدينة الملك عبدالله الطبية. يفتقر الأدب الأكاديمي إلى دراسات معمقة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على تطبيق الاستراتيجيات الإدارية في المملكة .

2. التداخل بين استراتيجيات الإدارة والجودة: تركز العديد من الدراسات على استراتيجيات الإدارة أو الجودة بشكل منفصل، دون تقديم إطار شامل يجمع بين الاثنين ويظهر التفاعل بينهما. هذا يؤدي إلى فجوة في الفهم الشامل لكيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات الصحية، وكيف يمكن تحسينها من خلال تكامل هذه الاستراتيجيات.

3. قصور في نماذج التقييم: تعاني الأدبيات من نقص في النماذج التحليلية التي تمكن من قياس تأثير

إدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات الصحية بشكل دقيق. معظم الدراسات تعتمد على مؤش

ارت عامة وغير محددة، مما يجعل من الصعب تقييم الأداء بدقة وتحديد العوامل المؤثرة بشكل

مباشر على الجودة.

4. البعد الديناميكي للتغير: لا توجد دراسات كافية تتناول الديناميكية الزمنية لتطبيق

الاستراتيجيات الإدارية وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية. هذا يعني أن هناك فجوة في فهم كيفية

تطور تأثيرات الإدارة الاستراتيجية على الجودة مع مرور الوقت، وكيف يمكن للمؤسسات الصحية

التكيف مع التحديات والتغير المستمر.

5. التركيز المحدود على تأثير الثقافة المؤسسية: هناك حاجة إلى دراسة أعمق حول دور الثقافة

المؤسسية في نجاح أو فشل تطبيق الاستراتيجيات الإدارية لتحسين جودة الخدمات. الثقافة المؤسسية قد

تلعب دور حاسم في قبول الموظفين للتغير، والاستراتيجية وتنفيذها، وهذا الجانب غالباً ما يتم

تجاهله في الأدبيات الحالية.

6. التحديات الخاصة بالشركات المشغلة للخدمات الصحية: معظم الدراسات تركز على المؤسسات

الصحية ككل دون تفصيل حول دور الشركات المشغلة للخدمات الصحية وتأثيرها

على جودة الخدمات. هذه الفجوة النظرية تعني عدم وجود فهم كيفية تأثير إدارة الاستراتيجية

على هذه الشركات تحديداً، وما هي العوامل التي تسهم في تحسين أو تدهور جودة الخدمات

التي تقدمها.

فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف التطبيق العملي للاستراتيجيات المقررة: على الرغم من وضع خطط است استراتيجية

محكمة، تواجه العديد من المؤسسات الصحية تحديات في تطبيق هذه الاستراتيجيات على

أرض الواقع.

في مدينة الملك عبدالله الطبية، قد يكون هناك قصور في تحويل الأهداف والخطط الاست استراتيجية إلى

ممارسات يومية تؤثر مباشرة على جودة الخدمات الصحية المقدمة. هذه الفجوة بين التخطيط

والتنفيذ تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من الاستراتيجيات .

2. نقص في التقييم المستمر للأداء: تفتقر بعض المؤسسات إلى آليات تقييم مستمر وفعال لقياس تأثير

استراتيجيات الإدارة على جودة الخدمات الصحية. هذا القصور يجعل من الصعب تحديد ما إذا كانت

الاستراتيجيات المعتمدة تحقق النتائج المرجوة أم لا. وبالتالي، يصعب إجراء التحسينات اللازمة في

الوقت المناسب لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

3. عدم تكامل استراتيجيات الإدارة والجودة: قد لا يكون هناك تنسيق كاف بين استراتيجيات

الإدارة واستراتيجيات تحسين الجودة داخل المؤسسات الصحية. هذه الفجوة يمكن أن تؤدي إلى

تضارب في الأولويات

والجهود، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة. على سبيل المثال، قد تركز الإدارة على تحقيق

أهداف مالية أو تشغيلية دون الاهتمام الكافي بتحسين تجربة المرضى وجودة الرعاية الصحية.

4. محدودية تدريب وتطوير الموظفين: يعتبر الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين من أحد العوامل

الرئيسية في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الإدارية. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات الصحية نقصاً في

ارمج التدريب الفعالة التي تركز على تطوير مهارت العاملين في القطاع الصحي بما يتوافق مع الاستراتيجيات الجديدة. هذا النق ص يؤدي إلى ضعف في تنفيذ السياسات وتحقيق الجودة المرجوة.

5. قصور في استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي: في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات الصحية، تعاني بعض المؤسسات من عدم القدرة على تطبيق التقنيات الحديثة بشكل فعال لتعزيز جودة الخدمات الصحية. قد يكون هناك نقص في الأنظمة الرقمية المتكاملة التي تدعم الإدارة الاستراتيجية وتساعد في جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مدروسة.

6. تحديات ثقافية ومقاومة للتغيير: تبرز بعض الفجوات التطبيقية من جراء الثقافة المؤسسية والمقاومة للتغيير. في بعض الأحيان، قد تكون ثقافة المؤسسة الصحية غير داعمة للتغيير الاستراتيجي، مما يؤدي إلى مقاومة داخلية تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتطلب تجاوز هذه الفجوة إجراءات تغيير ثقافية فعالة ودعم القيادة لتعزيز قبول التغيير.

7. عدم إشراك الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي: قد يكون هناك قصور في إشراك الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والمرضى والمجتمع، في عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. هذا يؤدي إلى عدم توافق الاستراتيجيات مع احتياجات وتوقعات هذه الأطراف، وبالتالي عدم تحقيق الجودة المتوقعة في الخدمات الصحية. هذه الفجوات التطبيقية تشير إلى التحديات الواقعية التي تواجه المؤسسات الصحية، مثل مدينة الملك عبدالله الطبية، في تطبيق استراتيجيات الإدارة بشكل فعال.

تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات تنفيذية شاملة تضمن تحقيق الجودة وتحسين الأداء من خلال معالجة هذه الفجوات وتطوير الحلول المناسبة.

التساؤلات

السؤال الرئيسي للد ارسـة:

"كيف تؤثر إدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات المشغلة للخدمات

الصحية في مدينة الملك عبدالله الطبية بمكة المكرمة؟ " أهمية الدراسة

تعد هذه الد ارسـة أساسية ليس فقط لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في مدينة الملك عبدالله الطبية، ولكن أيضـا كنموذج يمكن تطبيقه في مؤسسات صحية أخرى داخل المملكة وخارجها. من خلال تقديم تحليل شامل وموثوق، تسهم الد ارسـة في تحقيق رؤى جديدة لتحسين الأداء والجودة في القطاع الصحي .

1.1. على المستوى النظري:

1. تطوير الفهم الأكاديمي لإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية: تساهم هذه الد ارسـة في سد الفجوة النظرية من خلال استكشاف العلاقة بين إدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات الصحية في سياق المملكة العربية السعودية. توفر الد ارسـة إطارا نظريا يساعد الباحثين والمختصين في فهم كيفية تأثير

الاستراتيجيات الإدارية على أداء الشركات المشغلة للخدمات الصحية، مما يعزز الأدبيات العلمية في

هذا

المجال.

2. إثراء الأدبيات المتعلقة بالسياق المحلي: نظرًا لندرة الدراسات التي تركز على تطبيق إدارة

الاستراتيجية في المؤسسات الصحية السعودية، تضيف هذه الدراسة قيمة علمية من خلال تقديم رؤية شاملة تستند إلى الواقع المحلي. سيساعد ذلك في تكوين قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية .

1.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين أداء المؤسسات الصحية: تتيح هذه الدراسة للمؤسسات الصحية فهم التحديات والفرص المرتبطة بإدارة الاستراتيجية، مما يساعدها في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
من خلال تحليل حالة مدينة الملك عبدالله الطبية، يمكن تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز فعالية وكفاءة الشركات المشغلة للخدمات الصحية.
2. توجيه صناع القرار: توفر الدراسة توصيات عملية وقابلة للتطبيق لصناع القرار في القطاع الصحي ، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين السياسات والإجراءات الإدارية.
هذه التوصيات ستساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية في المملكة وتلبية احتياجات المرضى بفعالية أكبر .
3. تطوير استراتيجيات تدريب وتطوير الموظفين: تسلط الدراسة الضوء على أهمية تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصحية. ستساعد النتائج المستخلصة في تصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية.
4. تحفيز التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا الحديثة: من خلال دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا

والتحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية، تساعد الدارسة في تشجيع المؤسسات على تبني أحدث التقنيات في إدارة العمليات والخدمات. هذا سيؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات صحية ذات جودة أعلى .

• أسئلة الدارسة

1. ما هي الاستراتيجيات الإدارية المستخدمة في مدينة الملك عبدالله الطبية لتحسين

جودة الخدمات الصحية ؟

• هذا السؤال يستهدف فهم نوعية الاستراتيجيات الإدارية المعتمدة وكيفية تنفيذها ضمن سياق المؤسسة .

2. كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على أداء الشركات المشغلة للخدمات الصحية في

مدينة الملك عبدالله الطبية ؟

• يهدف هذا السؤال إلى قياس تأثير السياسات والاستراتيجيات الإدارية على الأداء العام للشركات المشغلة وجودة الخدمات المقدمة .

3. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات الصحية ؟

• يستهدف هذا السؤال تحديد العقبات والمشاكل التي قد تعيق فعالية إدارة الاستراتيجيات، مثل محدودية الموارد أو مقاومة التغيير .

4. كيف يتم تقييم جودة الخدمات الصحية في مدينة الملك عبدالله الطبية ؟

• هذا السؤال يركز على الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية، وكيفية استخدام هذه التقييمات لتحسين الأداء.

5. ما هو دور الثقافة المؤسسية في نجاح أو فشل تطبيق الاستراتيجيات الإدارية ؟

• يسعى هذا السؤال لفهم كيف تؤثر القيم والمعتقدات داخل المؤسسة على نجاح تطبيق الاستراتيجيات الإدارية.

6. ما هي العوامل التي تساهم في تحسين فعالية استراتيجيات الإدارة في تقديم

خدمات صحية عالية الجودة ؟

• يهدف هذا السؤال إلى تحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تعزز من فعالية استراتيجيات الإدارة وتحسين جودة الرعاية الصحية .

7. كيف يمكن تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز جودة الخدمات الصحية ؟

• يستهدف هذا السؤال استكشاف طرق تحسين إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير، كجزء من الاستراتيجيات الإدارية .

8. ما هو تأثير التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة على جودة الخدمات الصحية في مدينة

الملك عبدالله الطبية ؟

• يهدف هذا السؤال إلى استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين الخدمات الصحية ومدى استفادة المؤسسة من التحول الرقمي.

9. كيف يمكن تعزيز التنسيق بين الإدارة الاستراتيجية والأقسام المختلفة داخل المؤسسة

لتحقيق أهداف الجودة ؟

• يسعى هذا السؤال إلى فهم كيفية تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق تنفيذ فعال

للاستراتيجيات الإدارية.

• أهداف الدراسة

1. تحليل استراتيجيات الإدارة المستخدمة في مدينة الملك عبدالله الطبية:

• تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحديد الاستراتيجيات الإدارية المعتمدة في مدينة الملك

عبدالله الطبية، وكيفية تطبيقها في تحسين جودة الخدمات الصحية.

2. تقييم تأثير إدارة الاستراتيجيات على جودة الخدمات الصحية:

• تسعى الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير الاستراتيجيات الإدارية المختلفة على أداء

الشركات المشغلة للخدمات الصحية وجودة الرعاية المقدمة في مدينة الملك عبدالله

الطبية .

3. تحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الاستراتيجيات الإدارية:

• تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل تطبيق الاست

راتيجيات الإدارية، بما في ذلك الموارد البشرية، الثقافة المؤسسية، التحديات

التنظيمية، والبيئة الخارجية .

4. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الإدارة:

• تسعى الد ارسه إلى تقديم مجموعه من التوصيات العملية لتحسين است اريجييات الإدارة المستخدمة في مدينة الملك عبدالله الطبية، بما يساهم في تعزيز جودة الخدمات الصحية وتحقيق الأداء الأمثل .

5. استكشاف دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تحسين الخدمات الصحية:

• تهدف الد ارسه إلى فهم كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي كجزء من الاست اريجييات الإدارية لتحسين كفاءة وجودة الخدمات الصحية.

6. تقييم دور الثقافة المؤسسية في تطبيق الاست اريجييات الإدارية:

• تهدف الد ارسه إلى استكشاف تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح أو فشل تطبيق الاست اريجييات الإدارية، ومدى تقبل الموظفين للتغيي ارت التنظيمية .

7. تحليل آليات تقييم جودة الخدمات الصحية:

• تسعى الد ارسه إلى تحليل الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية، وكيف يمكن تحسين هذه الآليات لضمان تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية .

8. تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف الاست اريجية:

• تهدف الدراسة إلى استكشاف سبل تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات

داخل مدينة الملك عبدالله الطبية لتحقيق التكامل في تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية

.

• **فرضيات الدراسة** فرضية 1 : يوجد تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات

الصحية المقدمة في مدينة الملك عبدالله الطبية. الشركات التي تمتلك خططاً استراتيجيّة واضحة

تحقق جودة خدمات أعلى .

• فرضية 2 :تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي على مستوى جودة الخدمات الصحية. القادة

الذين يتمتعون برؤية استراتيجيّة وقدرة على توجيه الفرق يساهمون في تحسين جودة الخدمات.

• فرضية 3: تساهم عمليات التقييم والمتابعة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية

المقدمة.

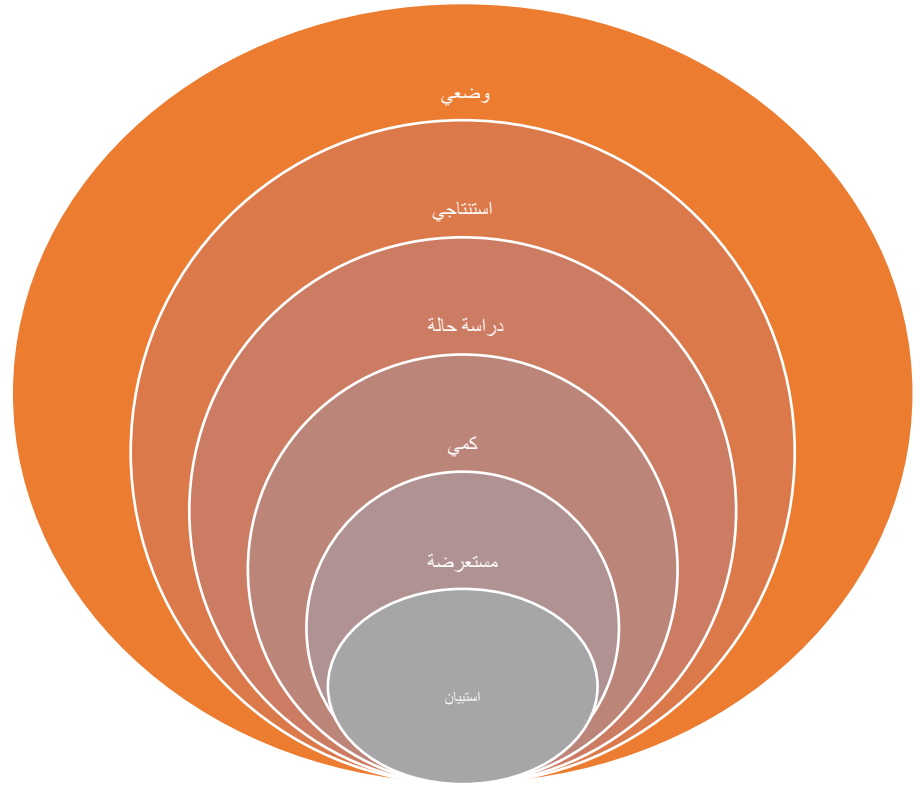
الشركات التي تقوم بتقييم دوري لأدائها الاستراتيجي تحقق تحسينات مستمرة في جودة الخدمات.

• فرضية 4: يؤدي التكامل بين الاستراتيجيّة والعمليات التشغيلية إلى تحسين جودة الخدمات

الصحية.

الشركات التي تدمج استراتيجياتها مع العمليات اليومية تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية

الجودة .



نموذج الدارسة والإطار العام الذي يحدد كيفية دارسة العلاقة بين إدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات الصحية في مدينة الملك عبدالله الطبية. يعتمد النموذج على مجموعة من العناصر الرئيسية التي تشمل المتغيري الارت المستقلة والمتغيري الارت التابعة، بالإضافة إلى العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

الدراسة الميدانية

. أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات المباشرة من الواقع الميداني في مدينة الملك عبدالله الطبية، وذلك لتحليل العلاقة بين إدارة الاستراتيجيات وجودة الخدمات الصحية المقدمة. من خلال هذه البيانات، سيتمكن الباحثون من:

• تقييم تأثير الاستراتيجيات الإدارية على الأداء وجودة الخدمات الصحية.

• تحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تنفيذ الاستراتيجيات.

• الحصول على رؤى من الموظفين والمرضى بشأن جودة الخدمات والممارسات الإدارية .

. إجراءات جمع البيانات

أ. الاستبيانات:

• تصميم الاستبيان:

• يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة مصممة لقياس مختلف جوانب إدارة الاستراتيجيات

وجودة الخدمات الصحية .الأسئلة المغلقة تستخدم مقياس ليكرت لقياس مدى الموافقة، بينما الأسئلة

المفتوحة توفر فرصة للحصول على تعليقات نوعية.

• توزيع الاستبيانات:

• سيتم توزيع الاستبيانات على عينات عشوائية من الموظفين في مختلف الأقسام الإدارية والطبية، بالإضافة إلى المرضى. سيتم استخدام أساليب متنوعة لجمع الاستبيانات مثل النسخ الورقية والإلكترونية لضمان تغطية شاملة.

• جمع البيانات:

• سيتم جمع الاستبيانات المعبأة وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة.

ب. المقابلات:

• المشاركين في المقابلات:

• تشمل عينة المقابلات المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، والخبراء المتخصصين في الإدارة الصحية .

• إجابات المقابلات:

• سيتم إجابات المقابلات نصف موجهة باستخدام دليل مقابلة يشمل مواضيع محددة تتعلق بإدارة الاست

ارتيجية والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

• تسجيل وتحليل البيانات:

• سيتم تسجيل المقابلات (بعد الحصول على الموافقة) وتدوين الملاحظات الهامة. سيتم تحليل البيانات

المستخرجة من المقابلات باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لتحديد الأنماط والتحديات.

• المقدمة:

تشهد المؤسسات الصحية تطورات كبيرة في مجال إدارة الاستراتيجية، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة. في هذا السياق، تعد مدينة الملك عبدالله الطبية في مكة المكرمة إحدى أبرز المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى إلى تبني أحدث الممارسات الإدارية لتعزيز فعالية وكفاءة خدماتها الصحية. وتبرز أهمية هذه الدراسة من الحاجة الماسة لفهم كيفية تأثير إدارة الاست

ارتيجية على

جودة الخدمات التي تقدمها الشركات المشغلة للخدمات الصحية.

تعتبر إدارة الاستراتيجية عملية حيوية تحدد من خلالها المؤسسات الصحية رؤيتها وأهدافها وتضع الخطط المناسبة لتحقيقها. هذه العملية تشمل تحديد أولويات المؤسسة، تخصيص الموارد، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في مدينة الملك عبدالله الطبية، يشكل هذا الإطار الإداري أحد الأسس التي يعتمد عليها لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة تتوافق مع المعايير الدولية.

رغم الجهود المبذولة في تطبيق استراتيجيات إدارية فعالة، تواجه مدينة الملك عبدالله الطبية تحديات كبيرة

فيما يتعلق بتحديد تأثير هذه الاستراتيجيات على جودة الخدمات الصحية المقدمة. من هنا تتبع أهمية

هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الاستراتيجيات وجودة الخدمات الصحية، مع التركيز على العوامل التي تساهم في تحسين أو تقويض هذه العلاقة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات مستندة إلى البيانات لتحسين أداء المؤسسات الصحية وتعزيز جودة خدماتها. تتضمن هذه الدراسة تحليلاً معمقاً للسياسات وإجراءات إدارة الاستراتيجيات المطبقة في مدينة الملك عبدالله الطبية .

بالإضافة إلى ذلك، سيتم دراسة تأثير هذه السياسات على أداء الشركات المشغلة للخدمات الصحية، وذلك من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة مثل الاستبيانات، والمقابلات، والتحليل الوثائقي. سيساهم ذلك في توفير فهم شامل للتحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات الصحية في تطبيق إدارة الاستراتيجيات .

في الختام، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول دور إدارة الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات الصحية. كما تسعى إلى توفير توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في تحسين الرعاية الصحية وتحقيق رضا المرضى والمستفيدين . إدارة الاستراتيجية .

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. يشمل هذا التعريف ثلاثة مكونات رئيسية:

. صياغة الاستراتيجية: تحدي رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد أهداف محددة طويلة

الأجل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم تطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف .

. تنفيذ الاستراتيجية: تخصيص الموارد، وإعداد السياسات، وتنظيم الأنشطة اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات الموضوعة .

. تقييم الاستراتيجية: مراقبة أداء المؤسسة، وتقييم النتائج مقارنة بالأهداف المحددة، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات .

2. مراحل الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تتضمن أربع مراحل رئيسية:

أ. التحليل الاستراتيجي

. تحليل البيئة الخارجية: يشمل تحليل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية

، والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة. يستخدم تحليل PESTEL لهذا الغرض .

. تحليل البيئة الداخلية: يتضمن تقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، بما في ذلك

الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي. يستخدم

تحليل (SWOT) نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات (لهذا الغرض .

ب. صياغة الاستراتيجية

. تحديد الرؤية والرسالة :الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد، بينما الرسالة

تعبر عن سبب وجود المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها .

. تحديد الأهداف الاستراتيجية :هذه الأهداف تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق،

واقعية، ومرتبطة بجدول زمني

(SMART).

. تطوير الاستراتيجيات :بناء على التحليل الاستراتيجي، يتم تطوير استراتيجيات لتحقيق

الأهداف المحددة، وتشمل هذه الاستراتيجيات تحديد الأسواق المستهدفة، المنتجات أو

الخدمات، والميزة التنافسية .

ج. تنفيذ الاستراتيجية

. تخصيص الموارد :يشمل ذلك تخصيص الموارد المالية، البشرية، والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ

الاستراتيجيات .

. بناء الهياكل التنظيمية : تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية لضمان تنفيذ الاست

راتيجية بشكل فعال .

. إدارة التغيير :تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير والتكيف مع التحديات التي قد تواجه المؤسسة

أثناء تنفيذ الاستراتيجية .

د. تقييم الاستراتيجية

. مراقبة الأداء :يتم قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لمتابعة

تقييم النتائج: مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة لتحديد مدى

نجاح الاستراتيجية .

• إجراء التعديلات: استنادا إلى التقييم، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية أو

تنفيذها لضمان تحقيق الأهداف .

3. أهمية الإدارة الاستراتيجية

• الإدارة الاستراتيجية تساهم

في:

• تحقيق ميزة تنافسية: من خلال تحليل البيئة وتحديد فرص السوق الفريدة، يمكن للمؤسسات

تطوير استراتيجيات تميزها عن منافسيها .

• التكيف مع التغيرات : تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغي

ارات في البيئة الاقتصادية أو السوقية .

• تعزيز اتخاذ القرار: من خلال توفير إطار عمل منظم لصنع القرار، تساعد الإدارة الاستراتيجية

الاستراتيجية المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة .

• زيادة الكفاءة والفعالية: من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال وتنظيم العمليات الداخلية،

يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تحسن الكفاءة والفعالية التشغيلية .

. تحقيق الاستدامة : تساهم الإدارة الاستراتيجية في ضمان استدامة المؤسسة على

المدي الطويل من خلال التخطيط للأجيال المستقبلية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

4. نماذج وأدوات الإدارة الاستراتيجية

. نموذج بورتر للقوى الخمس : يساعد على تحليل المنافسة في السوق وتحديد القوة التنافسية

للمؤسسة .

. تحليل : SWOT يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية .

. تحليل : PESTEL يستخدم لتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

والبيئية والقانونية التي تؤثر على المؤسسة .

. مصفوفة : BCG تساعد في تحديد حصة السوق ومعدل النمو للمنتجات أو الخدمات المختلفة

للمؤسسة .

. تحليل سلسلة القيمة : يساعد على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة في سلسلة التوريد

وتحسين الكفاءة التشغيلية .

5. تحديات الإدارة الاستراتيجية

. مقاومة التغيير : تواجه المؤسسات غالبا مقاومة داخلية للتغيير عند محاولة تنفيذ است

.

ارتيجيات جديدة .

. **عدم اليقين البيئي**: التغي ارت السريعة في البيئة الخارجية قد تجعل الاست ارتيجيات

المعتمدة غير فعالة

. **قيود الموارد**: قد تفتقر المؤسسات إلى الموارد المالية أو البشرية لتنفيذ الاست ارتيجيات

المخططة بشكل كامل .

. **تعقيد العمليات**: يمكن أن يؤدي تعقيد العمليات إلى صعوبة تنفيذ الاست ارتيجيات بشكل فعال

.

6. الإدارة الاستراتيجية في السياق الصحي

في قطاع الخدمات الصحية، تكون الإدارة الاست ارتيجية ضرورية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة

وتلبية احتياجات المرضى. تتضمن است ارتيجيات هذا القطاع تحسين الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة

الرعاية الصحية، تطوير التكنولوجيا الطبية، وضمان الاستدامة المالية للمؤسسات الصحية .

1. مكونات التحليل

الاستراتيجي ١. التحليل

الداخلي

. تحليل الموارد والإمكانات: يركز على تقييم الموارد المتاحة داخل المؤسسة مثل الموارد المالية، البشرية، المادية، والتكنولوجية. يتضمن ذلك دراسة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد

د

. تحليل القدرات التنظيمية: يتضمن تقييم هيكل المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، عملياتها الداخلية، وكفاءتها التشغيلية. الهدف هو تحديد ما إذا كانت القدرات التنظيمية تدعم أو تعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية

.

. تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء السابق للمؤسسة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل الأرباح، الحصة السوقية، رضا العملاء، وكفاءة العمليات. هذا يساعد في تحديد مجالات التحسين أو التغيير.

ب. التحليل الخارجي

. تحليل البيئة العامة (الكلية): يشمل تحليل العوامل التي تؤثر على الصناعة ككل ولا تستطيع المؤسسة التحكم فيها مباشرة. يتم استخدام أدوات مثل تحليل PESTEL الذي يشمل:

•
.
P: العوامل السياسية (Political) ◦ **E:** العوامل الاقتصادية **S:** ◦

◦ (Economic) ◦ العوامل الاجتماعية (Social)

T: العوامل التكنولوجية (Technological)

◦ E: (Environmental)العوامل البيئية

L:العوامل القانونية (Legal)

• تحليل البيئة الصناعية :يتضمن تقييم العوامل

التي تؤثر على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة

باستخدام أدوات مثل نموذج بورتر للقوى الخمس:

◦ تهديد الدخول الجديد :احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق .

◦ قوة الموردين :مدى قوة الموردين في التأثير على أسعار المواد الخام .

◦ قوة المشترين :مدى قوة العملاء في التأثير على الأسعار .

◦ تهديد المنتجات البديلة :احتمالية وجود بدائل قد تقلل من الطلب على منتجات المؤسسة .

◦ حدة المنافسة :مستوى المنافسة بين الشركات الحالية في السوق .

ج. تحليل المنافسة

• تحليل المنافسين المباشري ن :يشمل تحديد المنافسين الرئيسيين ود ارسه است ارتيجياتهم،

نقاط قوتهم وضعفهم، وحصتهم السوقية .

هذا يساعد في فهم موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين .

• تحليل المنافسة غير المباشرة: يتضمن تقييم التهديدات من المنتجات أو الخدمات البديلة التي قد

تحل محل منتجات أو خدمات المؤسسة .

د. (Stakeholder Analysis) د. تحليل أصحاب المص

يشمل تحديد وتقييم الأف ارد أو المجموعات الذين لديهم تأثير على أو يتأثرون بنشاط المؤسسة.

يتضمن ذلك المستثمرين

، العملاء، الموظفين، الموردين، والحكومة. الهدف هو فهم توقعاتهم واحتياجاتهم لضمان أن

استراتيجيات المؤسسة تتماشى مع مصالحهم .

2. أدوات التحليل

الاستراتيجي 1.

تحليل SWOT

• SWOT هو أداة تحليلية تجمع بين التحليل الداخلي والخارجي:

• S: نقاط القوة (Strengths) القدرات والموارد التي تعطي المؤسسة

ميزة تنافسية .

• W: نقاط الضعف (Weaknesses) الجوانب التي تحتاج إلى

تحسين

أو التي تعوق الأداء الفعال.

•
O: الفرص (Opportunities): العوامل الخارجية التي يمكن

للمؤسسة الاستفادة منها لتحقيق النمو .

T: التهديدات (Threats): العوامل الخارجية التي قد تعيق تحقيق

أهداف المؤسسة .

ب. PESTEL ب. تح

• PESTEL يساعد في تقييم البيئة العامة التي تؤثر على المؤسسة من خلال:

• العوامل السياسية: السياسات الحكومية، الاستقرار السياسي، واللوائح .

• العوامل الاقتصادية: أسعار الفائدة، معدلات التضخم، وسعر الصرف .

• العوامل الاجتماعية: القيم الثقافية، التغيرات الديموغرافية، وتفضيلات المستهلكين .

• العوامل التكنولوجية: الابتكار، التكنولوجيا المتاحة، وتأثيرها على الصناعة .

• العوامل البيئية: القضايا البيئية، الاستدامة، ومتطلبات البيئة .

• العوامل القانونية: القوانين والتشريعات التي تؤثر على الصناعة .

ج. نموذج بورتر للقوى الخمس

• أداة تستخدم لتحليل البيئة الصناعية وتحديد شدة المنافسة والربحية المحتملة في السوق:

•
○ قوة المنافسة الداخلية :تحليل المنافسة بين الشركات الحالية في

السوق .

○ قوة الموردين : تقييم قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تقليل

جودة

المنتجات .

○ قوة العملاء :تقييم قدرة العملاء على خفض الأسعار أو طلب جودة

أعلى .

○ تهديد الدخول الجديد :تحليل العقبات التي قد تواجه الشركات

الجديدة التي تدخل السوق .

○ تهديد المنتجات البديلة :د ارسه احتمال استبدال المنتجات الحالية

ببدائل جديدة .

د . مصفوف ة BCG

تساعد هذه المصفوفة في تحليل حصة السوق ونمو المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمؤسسة:

- **نجوم (Stars):** منتجات ذات حصة سوقية عالية ونمو سريع .
- **أبقار نقدية (Cash Cows):** منتجات ذات حصة سوقية عالية لكن نموها بطيء .
- **علامات استفهام (Question Marks):** منتجات ذات حصة سوقية منخفضة لكن تنمو بسرعة .
- **كلاب (Dogs):** منتجات ذات حصة سوقية منخفضة ونمو بطيء .

(Value Chain Analysis) هـ. تحليل سلسلة القيمة

- يساعد هذا التحليل في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة في سلسلة التوريد والأنشطة التي يمكن تحسينها لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية .

3. أهمية التحليل الاستراتيجي

- **التعرف على الفرص:** يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد الفرص المتاحة في السوق التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق نمو .
- **التعرف على التهديدات:** يمكن للمؤسسات من خلال التحليل الاستراتيجي تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر سلبا على أدائها .

تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد التحليل الداخلي في تحديد مجالات التفوق والتميز وكذلك

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

. بناء استراتيجيات فعالة: من خلال جمع وتحليل المعلومات، يمكن للمؤسسة بناء است

ارتيجيات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها والتفوق على المنافسين.

. تحقيق ميزة تنافسية: التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسات في فهم بيئتها بشكل أعمق، مما

يمكنها من تطوير استراتيجيات تمنحها ميزة تنافسية في السوق .

4. تحديات التحليل الاستراتيجي

. التغيرات السريعة في البيئة: قد تؤدي التغيرات السريعة في العوامل الخارجية إلى تقادم

التحليل بسرعة، مما يتطلب مراجعة مستمرة .

. عدم اليقين: قد تكون التنبؤات والتحليلات عرضة للتغيرات غير المتوقعة في السوق أو البيئة العامة .

. تعقيد المعلومات: قد يكون من الصعب جمع وتحليل كمية كبيرة من المعلومات بشكل دقيق وفعال.

• مقاومة التغيير: قد تواجه المؤسسة مقاومة داخلية من الموظفين أو الإدارة عند محاولة تنفيذ

استراتيجيات مبنية على التحليل الاستراتيجي .

1. مكونات الصياغة الاستراتيجية

أ. تحديد الرؤية والرسالة

الرؤية: (Vision) هي الصورة المستقبلية لما تطمح المؤسسة لتحقيقه. تجسد الرؤية الهدف البعيد المدى للمؤسسة وتوفر توجيهًا وإلهامًا للموظفين. يجب أن تكون الرؤية ملهمة وواقعية.

الرسالة: (Mission) هي البيان الذي يوضح سبب وجود المؤسسة وما تسعى لتحقيقه من خلال عملياتها اليومية. تعكس الرسالة القيم الأساسية للمؤسسة وتوضح كيف

ستخدم عملاءها

، وأصحاب المصلحة، والمجتمع بشكل عام .

ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية

الأهداف طويلة الأجل: هي النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة (عادة 3-5 سنوات أو أكثر). يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومرتبطة بجدول زمن ي. (SMART)

. الأهداف قصيرة الأجل: تدعم الأهداف قصيرة الأجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل. تشمل هذه الأهداف الإجراءات والخطوات المحددة التي يجب على المؤسسة تنفيذها خلال فترة قصيرة (عادة سنة أو أقل) .

ج. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (مراجعة التحليل الاستراتيجي)

. تحليل SWOT: يستخدم هذا التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية. يساعد في تحديد المجالات التي يجب أن تركز عليها الاستراتيجيات .

تقييم الخيارات الاستراتيجية: بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية المتاحة وتحديد الاستراتيجيات التي تتوافق مع أهداف المؤسسة .

د. تطوير الاستراتيجيات

. استراتيجيات النمو: تشمل الاستراتيجيات التي تهدف إلى توسيع نطاق العمليات أو الأسواق . يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات التوسع الجغرافي، تطوير منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة

. استراتيجيات الاستقرار :تهدف إلى الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة دون توسع كبير

أو تقليص. قد تكون مناسبة في بيئات مستقرة أو عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى التركيز

على تحسين الكفاءة التشغيلية .

. استراتيجيات الانكماش :تستخدم عندما تواجه المؤسسة تحديات مالية أو سوقية كبيرة،

وتشمل تقليص حجم العمليات أو سحب الاستثمارات من بعض الأسواق .

هـ. تحديد الخطط والبرامج

. الخطط الاستراتيجية :هي الخطوات العامة التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق الأهداف

الاستراتيجية .

تشمل هذه الخطط توجيهات عامة حول كيفية تخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وتنسيق

الجهود

. البرامج :هي مبادرات أو مشاريع محددة تدعم تنفيذ الاستراتيجيات. تتضمن البرامج تفاصيل

حول الأنشطة المطلوبة، الجداول الزمنية، والموارد اللازمة .

و. تخصيص الموارد

- . الموارد المالية :تحديد الميزانيات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المحددة .
- . الموارد البشرية :تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة وتوزيع المهام بين الفرق المختلفة.
- . الموارد التكنولوجية والمادية :تحديد الأدوات والتكنولوجيا اللازمة لدعم الاستراتيجيات وتوفيرها .

ز. تحديد السياسات والإجراءات

- . السياسات :هي المبادئ التوجيهية التي تحدد حدود العمل وتوجه عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

يجب أن تكون السياسات متسقة مع الاستراتيجيات العامة.

- . الإجراءات :هي الخطوات المحددة التي يجب اتباعها لتنفيذ السياسات. توفر الإجراءات تفاصيل عملية حول كيفية تنفيذ المهام اليومية بما يتماشى مع الاستراتيجية .

2.أهمية صياغة الاستراتيجية

- . توفير اتجاه واضح :تساعد صياغة الاستراتيجية في تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المؤسسة لتحقيق أهدافها. توفر خارطة طريق لتوجيه الجهود والموارد .

• تعزيز التماسك الداخلي :تساهم صياغة الاستراتيجية في توحيد الجهود داخل المؤسسة،

حيث يعمل الجميع نحو تحقيق أهداف مشتركة .

• تحقيق ميزة تنافسية : من خلال تحديد نقاط القوة والفرص، يمكن للمؤسسة تطوير

استراتيجيات تمنحها ميزة تنافسية في السوق .

• إدارة المخاطر :تساعد صياغة الاستراتيجية في التعرف على التهديدات المحتملة ووضع

خطط للتعامل معها بفعالية .

• تسهيل عملية اتخاذ القرار :من خلال توفير إطار عمل منظم لصنع القرار، تسهم صياغة

الاستراتيجية في تسهيل اتخاذ قرارات متسقة ومدروسة.

3. نماذج وأدوات مستخدمة في صياغة الاستراتيجية

أ. مصفوفة SWOT

• تعتبر أداة أساسية في صياغة الاستراتيجية. تساعد في تحديد نقاط القوة

والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، مما يوفر إطاراً لتطوير

الاستراتيجيات .

ب. مصفوفة النمو/الحصة (مصفوفة BCG)

• تستخدم لتقييم المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية بناءً على

حصتها في السوق ومعدل نموها. تساعد في تحديد أين يجب أن تركز

المؤسسة مواردها.

ج. نموذج بورتر للقوى الخمس

• يستخدم لتحليل البيئة الصناعية وتحديد مستوى التنافسية. يساعد في

تطوير استراتيجيات تستفيد من الفرص الموجودة في السوق وتتعامل مع

التهديدات المحتملة.

د. مصفوفة Ansoff للنمو

تقدم إطار لتحديد استراتيجيات النمو من خلال تطوير منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة، أو

تطوير منتجات حالية في الأسواق الحالية

4. تحديات صياغة الاستراتيجية

• التغيرات البيئية السريعة: قد تتغير الظروف الخارجية بسرعة مما يجعل الاستراتيجيات

المعتمدة غير فعالة .

•

. قيود الموارد :قد تواجه المؤسسة تحديات في توافر الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ

الاستراتيجيات .

. المقاومة الداخلية :قد يواجه تنفيذ الاستراتيجية مقاومة من الموظفين أو الإدارات غير المستعدة للتغيير .

. التعقيد في التنفيذ :صياغة الاستراتيجية قد تكون أسهل من تنفيذها بسبب التعقيدات المرتبطة بتنسيق الجهود والموارد عبر المؤسسة.

1.مكونات التنفيذ الاستراتيجي

أ. تحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل

. توزيع الأهداف :يتطلب التنفيذ الاستراتيجي تقسيم الأهداف الاستراتيجية الكبيرة إلى أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل. يساعد ذلك في جعلها أكثر قابلية للتحقيق ويتيح مراقبة التقدم بشكل مستمر.

. مؤشرات الأداء الرئيسية : (KPIs) تحديد مؤشرات أداء رئيسية لكل هدف يساعد في قياس مدى تقدم التنفيذ ويضمن أن الجهود المبذولة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

ب. تخصيص الموارد

. **الموارد المالية** :تشمل إعداد الميزانيات المخصصة لتحقيق الأهداف المحددة. يحدد تخصيص

الموارد المالية الدعم اللازم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

. **الموارد البشرية** :تحديد الأدوار والمسؤوليات وضمان أن جميع الفرق مهيأة ومستعدة للقيام بالمهام الموكلة إليها.

يشمل ذلك توظيف وتدريب الموظفين المناسبين وتطوير المهارات اللازمة .

. **التكنولوجيا والبنية التحتية** :تأمين الأدوات والتقنيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة. يمكن أن تشمل هذه الخطوة تحديث الأنظمة أو تبني تقنيات جديدة تدعم أهداف التنفيذ .

ج. تصميم العمليات والإجراءات

. **العمليات التشغيلية** :تطوير العمليات التشغيلية والإجراءات اليومية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

يشمل ذلك تحديد الخطوات التفصيلية المطلوبة لتحقيق كل هدف والموارد اللازمة لكل منها.

•

. إدارة الجودة :التأكد من أن العمليات تتم بكفاءة وجودة عالية من خلال تطبيق أنظمة إدارة الجودة المناسبة.

د. القيادة والهيكل التنظيمي

. دور القيادة :القيادة الفعالة ضرورية في التنفيذ الاستراتيجي. يجب على القادة التأكد من أن جميع الموظفين ملتزمون بالخطة وأنهم يعملون معا لتحقيق الأهداف المشتركة.

. الهيكل التنظيمي :قد يتطلب التنفيذ الاستراتيجي إعادة هيكلة المؤسسة أو تعديل الهيكل التنظيمي لضمان تماشيها مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة. يشمل ذلك تحديد قنوات التواصل وتوزيع السلطة والمسؤوليات.

هـ. التواصل الداخلي

. إيصال الأهداف :يجب على القيادة التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون الأهداف الاستراتيجية وأدوارهم في تحقيقها. التواصل الفعال يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة الإنتاجية.

. التغذية الراجعة :توفير قنوات للتواصل من أسفل إلى أعلى، حيث يمكن للموظفين تقديم تغذية راجعة حول التحديات التي يواجهونها واقتراح تحسينات .

و. مراقبة وتقييم الأداء

متابعة التنفيذ: تتضمن مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام مؤشرات

الأداء الرئيسية. يمكن أن تشمل هذه الخطوة إعداد تقارير دورية وتحليل البيانات لتحديد

مدى فعالية التنفيذ.

تقييم الأداء: يشمل ذلك مراجعة الأداء على مستوى المؤسسة وتحديد المناطق التي تحتاج

إلى تحسين. يساعد التقييم في تعديل الخطط الاستراتيجية حسب الحاجة.

2. أهمية التنفيذ الاستراتيجي

تحقيق الأهداف: يساعد التنفيذ الاستراتيجي في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى

نتائج عملية.

بدون تنفيذ فعال، تظل الاستراتيجيات والخطط غير محققة.

تعزيز التوافق التنظيمي: يضمن التنفيذ الاستراتيجي أن جميع أفراد المؤسسة يعملون

نحو تحقيق أهداف مشتركة.

يعزز هذا التوافق ويقلل من الازدواجية في الجهود.

•

. تحسين القدرة التنافسية: من خلال التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تحسين

موقعها التنافسي في السوق. يساعد ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

. التكيف مع التغييرات: يمكن أن يساعد التنفيذ الاستراتيجي في تعديل الاستراتيجيات

بسرعة لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية .

3.التحديات في التنفيذ الاستراتيجي

مقاومة التغيير: قد يواجه التنفيذ مقاومة من قبل الموظفين الذين لا يرغبون في التغيير أو الذين

لا يفهمون أهمية الاستراتيجيات الجديدة.

. قيود الموارد: قد تؤثر نقص الموارد المالية أو البشرية على قدرة المنظمة على تنفيذ الاست

راتيجية بكفاءة .

. عدم وضوح الأهداف: قد يؤدي عدم وضوح الأهداف أو عدم فهم الموظفين لها إلى تقليل

فعالية التنفيذ.

. مراقبة الأداء: قد يكون من الصعب تتبع التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية إذا لم تكن

هناك أنظمة فعالة لمراقبة الأداء.

4.أدوات وأساليب دعم التنفيذ الاستراتيجي

يساعد ذلك في تنظيم الجهود وتحديد أولويات التنفيذ .

ب. (Performance Management Systems) ب. نظم إدارة الأ

نظم تتبع الأداء مثل بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecards) تساعد في قياس أرقبة الأداء المؤسسي على المستويات المختلفة. تربط هذه النظم بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء .

ج. (Project Management Tools) ج. أدوات إدارة المشا

تستخدم لتخطيط وتنظيم وإدارة المشاريع التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية. تشمل هذه الأدوات تحديد المهام، الموارد، الجدول الزمني، وتقديم تقارير عن التقدم.

د. برامج التدريب والتطوير

يمكن أن تساعد برامج التدريب والتطوير الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لدعم تنفيذ الاستراتيجية. تشمل هذه البرامج التدريب على القيادة، إدارة التغيير، واستخدام التكنولوجيا .

5. أمثلة على التنفيذ الاستراتيجي الناجح

• شركة أبل: تجسد أبل التنفيذ الاستراتيجي من خلال تركيزها على الابتكار المستمر والتصميم الفريد. تمكنت الشركة من تحويل استراتيجياتها إلى منتجات ناجحة تحظى بإقبال كبير في الأسواق العالمية.

• أمازون: نجحت أمازون في تنفيذ استراتيجياتها التوسعية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والبيانات. سمحت هذه الاستراتيجية للشركة بالاستحواذ على حصة كبيرة من السوق الإلكتروني وتحقيق نمو مستدام.

1. أهداف التقييم الاستراتيجي

أ. قياس فعالية الاستراتيجيات

• **تقييم الأداء الفعلي:** يساعد التقييم الاستراتيجي في قياس ما إذا كانت الاستراتيجية المنفذة تحقق النتائج المرجوة.

يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير أو الأهداف المحددة في

الخطة الاستراتيجية.

• **تحليل الفجوات:** تحديد الفجوات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي. يساعد ذلك في فهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف كما هو مخطط.

ب. مارجعة التوافق الاستراتيجي

. تقييم ملاءمة الاستراتيجية: يتيح التقييم للمؤسسة تحديد مدى توافق استراتيجياتها الحالية مع

التغيّرات في البيئة الداخلية والخارجية. هل الاستراتيجية ما زالت فعالة أم أنها تحتاج إلى

تعديل؟ . مارجعة الافتراضات الأساسية: يمكن أن تتغير الظروف التي بنيت عليها الاستراتيجية

التي هي الأصلية.

يساعد التقييم في مارجعة هذه الافتراضات وضمان استمرارية صلاحيتها .

ج. تعزيز عملية اتخاذ القرار

دعم التعديلات الاستراتيجية: بناءً على نتائج التقييم، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات

بتعديل أو تغيير الاستراتيجية لضمان تحقيق

الأهداف.

. توفير معلومات للتخطيط المستقبلي: يوفر التقييم الاستراتيجية بيانات ومعرفة تساعد في

التخطيط المستقبلي، مما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها على المدى الطويل.

2. مراحل التقييم الاستراتيجي

أ. تحديد معايير الأداء

•

. مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف :يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المرجعية لتحديد مدى تحقيق الاستراتيجيات للأهداف المحددة .

. تحديد الانحرافات وتحليل الأسباب :إذا كان هناك انحرافات عن الأهداف، يتم تحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات. قد تكون هذه الأسباب داخلية مثل عدم كفاية الموارد أو خارجية مثل تغيّر السوق.

د. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

. تحديد الإجراءات التصحيحية :بناءً على التقييم، يتم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتصحيح المسار. قد تشمل هذه الإجراءات تعديل الاستراتيجيات، إعادة تخصيص الموارد، أو تغيير العمليات.

. تنفيذ التعديلات :يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية ومراقبة تأثيرها على الأداء. يجب أن تكون هذه الإجراءات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيّر المستقبلي .

هـ. التغذية الراجعة والتحسين المستمر

. تغذية ارجعة مستمرة :يتطلب التقييم الاستراتيجي تقديم تغذية ارجعة مستمرة للإدارة وفريق العمل حول التقدم والأداء. تساعد هذه التغذية الراجعة في الحفاظ على التركيز على الأهداف وتصحيح المسار بسرعة عند الحاجة .

تحسين الاستراتيجيات :استنا ادا إلى التقييمات الدورية، يتم تحسين وتحديث الاستراتيجيات لتتوافق مع الظروف الجديدة وضمان استمرارية تحقيق الأهداف.

3. أدوات وأساليب التقييم الاستراتيجي

أ. بطاقات الأداء المتوازنة (Balanced Scorecards)

بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة تستخدم لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي عبر أبعاد متعددة مثل المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. تساعد في توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة وليس فقط من الجانب المالي.

ب. تحليل الفجوة (Gap Analysis)

تحليل الفجوات هو أسلوب يستخدم لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب. يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير الإجراءات لتقليل هذه الفجوة.

ج. تحليل SWOT المستمر

تحليل SWOT لا يقتصر فقط على مرحلة التخطيط، بل يمكن استخدامه أي اضا خلال التقييم لم ارجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة. يمكن أن تساعد هذه الم ارجعة في تحديد مدى ملاءمة الاستراتيجية الحالية .

د. المراجعة الاستراتيجية (Strategic Review)

المراجعة الاستراتيجية هي عملية دورية يتم فيها م ارجعة الاستراتيجيات والأداء الكلي للمؤسسة. تشمل هذه الم ارجعة تقييم التقدم نحو الأهداف، تحليل التغي ارت في البيئة، واقت ارح التعديلات اللازمة .

4. تحديات التقييم الاستراتيجي

أ. تعقيد جمع البيانات وتحليلها

صعوبة جمع بيانات دقيقة: قد يكون من الصعب الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تغطي جميع جوانب الأداء. قد يتطلب ذلك استثم ارت كبيرة في نظم المعلومات والتقنيات التحليلية.

تحليل البيانات الكمية والنوعية: يمكن أن يكون تحليل البيانات، خاصة النوعية منها، معق ادا ويحتاج إلى أدوات وأساليب تحليلية متقدمة.

ب. مقاومة التغيير

رفض التعديلات : قد يواجه التقييم الاستراتيجي مقاومة من قبل الموظفين أو حتى الإدارة إذا أشار إلى الحاجة لتغيير الاستراتيجية الحالية. يتطلب ذلك تواصل الفاعل وثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر .

ج. التغيرات في البيئة الخارجية

. **تغير الظروف السوقية** : يمكن أن تؤدي التغيرات السريعة في البيئة الخارجية إلى صعوبة تقييم الأداء بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً. يتطلب ذلك مرونة في التقييم وإعادة ضبط الأهداف.

د. التركيز على الجوانب المالية فقط

. **إهمال الجوانب غير المالية** : قد يؤدي التركيز المفرط على الأداء المالي إلى إهمال جوانب أخرى مهمة مثل رضا العملاء، الابتكار، والجودة. لذلك يجب استخدام أدوات تقييم شاملة تأخذ في الاعتبار جميع جوانب الأداء.

5. أمثلة على التقييم الاستراتيجي الناجح

أ. شركة تويوتا

.
نظام إدارة الجودة الشاملة : (TQM) تستخدم تويوتا نظماً متقدماً لإدارة الجودة يشمل التقييم

المستمر للأداء وتحسين العمليات. يساعد هذا النظام في تحديد المشاكل بسرعة واتخاذ الإجراء

إجراءات التصحيح الفعالة .

ب. شركة جونسون آند جونسون

. مارجعات الأداء السنوية :تقوم جونسون آند جونسون بمراجعات أداء سنوية وشاملة تغطي جميع

وحدات الأعمال.

تعتمد هذه المراجعات على بطاقات الأداء المتوازن لتحليل الأداء عبر جميع

جوانب الأعمال

.

. جودة الشركات المشغلة

1.تعريف جودة الشركات المشغلة

جودة الشركات المشغلة تعني قدرة الشركة على تقديم خدمات أو منتجات تلبي أو تتجاوز

توقعات العملاء وتلتزم بالمعايير الدولية والمحلية للجودة. تشمل الجودة في هذا السياق

عوامل مثل الكفاءة، الموثوقية، الاستجابة لاحتياجات العملاء،

الالتزام بالمواعيد، والأمان. في حالة الشركات التي تشغل خدمات معينة (مثل الشركات المشغلة للخدمات الصحية)، فإن الجودة تعتمد على مستوى الرعاية أو الخدمات التي تقدمها هذه الشركات .

2. أبعاد جودة الشركات المشغلة

أ. (Service Quality) . جودة الخ

•
ملاءمة الخدمة: تقديم الخدمة بما يتناسب مع احتياجات العملاء والتأكد من أن جميع جوانب الخدمة

تتبع توقعات العملاء

• الاستجابة (Responsiveness): سرعة استجابة الشركة لطلبات العملاء وحل مشاكلهم

في الوقت المناسب .

• الموثوقية (Reliability): تقديم الخدمة بشكل موثوق ومتسق، حيث يمكن للعملاء الاعتماد

على الشركة لتقديم الخدمة بنفس الجودة كل مرة.

ب. (Product Quality) جودة الم

• الامتثال للمعايير: تأكد الشركة من أن منتجاتها تلي أو تتجاوز المعايير والمتطلبات الفنية

والصحية المطلوبة.

• المتانة: قدرة المنتج على أداء وظيفته بكفاءة لفترة طويلة دون الحاجة إلى صيانة أو إصلاح

متكرر .

. الابتكار :تقديم منتجات جديدة أو محسنة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

ج. (Internal Quality) ج. الجودة الداخ

. فعالية العمليات :إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بشكل يضمن الكفاءة وتقليل الفاقد وتحسين الإنتاجية .

تدريب الموظفين :مدى اهتمام الشركة بتدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم بما يضمن تقديم الخدمة أو المنتج بأعلى مستوى من الجودة.

التواصل الداخلي :جودة التواصل بين مختلف أقسام الشركة وضمان انسجام العمل الجماعي

لتحقيق أهداف الجودة . د. (Customer Satisfaction) د. رضا العم

. التجربة الكلية للعملاء :مدى رضا العملاء عن جميع جوانب تعاملهم مع الشركة، من اللحظة

التي يتعاملون فيها مع الشركة لأول مرة وحتى ما بعد استلام الخدمة أو المنتج .

. التغذية الراجعة (Feedback) جمع آراء العملاء بانتظام حول مستوى جودة الخدمات أو

المنتجات المقدمة واستخدام هذه المعلومات لتحسين الأداء.

3. معايير تقييم جودة الشركات المشغلة

أ. المعايير الدولية

. :ISO 9001 معيار دولي لأنظمة

إدارة الجودة، وهو يقدم إطار يمكن

للشركات استخدامه لضمان جودة

منتجاتها أو خدماتها.

معايير الجودة الخاصة بالصناعة: في بعض الصناعات مثل الرعاية الصحية أو الأغذية، توجد معايير

جودة محددة مثل HACCP للسلامة الغذائية أو معايير JCI لاعتماد المستشفيات .

ب. المعايير الوطنية والمحلية

. التشريعات والقوانين المحلية: تتطلب بعض الدول من الشركات الالتزام بمعايير جودة معينة

تعتمدها الحكومات المحلية أو المنظمات الوطنية.

. التقييم من الجهات الرقابية: تخضع الشركات في بعض الأحيان لتقييمات دورية من قبل هيئات

رقابية محلية للتأكد من التزامها بمعايير الجودة المطلوبة.

ج. معايير رضا العملاء

. استبيانات رضا العملاء: تستخدم الشركات استبيانات لقياس رضا العملاء عن الخدمات أو

المنتجات التي تقدمها، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على جودة الشركة.

. تحليل الشكاوى: تحليل الشكاوى والملاحظات الواردة من العملاء وفهم أنماطها يساعد الشركة

في تحديد نقاط الضعف في خدماتها وتحسينها .

4. أهمية جودة الشركات المشغلة

أ. تحسين السمعة والولاء

الشركات التي تلتزم بتقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة عادةً ما تتمتع بسمعة طيبة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء واستمرارية الأعمال.

ب. زيادة الحصة السوقية

. جودة الخدمة أو المنتج يمكن أن تكون عاملاً حاسماً في التميز عن المنافسين، مما يساعد الشركة في جذب المزيد من العملاء وزيادة حصتها في السوق.

ج. تقليل التكاليف

. الاهتمام بالجودة يساهم في تقليل الأخطاء وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة.

د. الامتثال القانوني

. الالتزام بمعايير الجودة يساعد الشركات على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، مما يجنبها المشاكل القانونية والغرامات.

5. تحديات تحسين جودة الشركات المشغلة

•
أ. تكلفة التحسين المستمر

• الاستثمار في تحسين الجودة قد يكون مكلفاً، سواء من حيث الوقت أو الموارد

المالية، خاصةً عندما يتعلق الأمر بتحديث التكنولوجيا أو تدريب الموظفين .

ب. مقاومة التغيير

• قد يواجه تحسين الجودة مقاومة من قبل الموظفين الذين قد يكونون معتادين على

أساليب عمل معينة ولا يرغبون في التغيير.

ج. تقييم الجودة

• من الصعب في بعض الأحيان قياس الجودة بشكل موضوعي، خاصة في الصناعات التي

تعتمد بشكل كبير على العوامل البشرية والخدمة.

6. أمثلة على تطبيق جودة الشركات المشغلة

أ. قطاع الرعاية الصحية

• في المستشفيات، تعتبر الجودة أمار حيويًا لضمان سلامة المرضى وفعالية العلاج. يتم

استخدام معايير مثل JCI لضمان أن العمليات الطبية تلبى المعايير الدولية.

ب. قطاع النقل

في شركات الطيران، تعتمد الجودة على الموثوقية والالتزام بالمواعيد، بالإضافة إلى جودة الخدمة

المقدمة للركاب

تحقيق ذلك يتطلب أنظمة صارمة لإدارة الجودة وضمان الالتزام

بالمعايير العالمية.

1. تعريف جودة الخدمة

جودة الخدمة هي الدرجة التي تلبى فيها الخدمة المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها. تعكس

جودة الخدمة مدى قدرة الشركة على تقديم خدمة متسقة، موثوقة، وذات قيمة مضافة للعملاء.

تشمل جودة الخدمة عدة عناصر مثل الكفاءة، الاستجابة، الموثوقية، الأمان، ورضا العملاء.

2. أبعاد جودة الخدمة

أ. (Reliability) الموثوقية

تعريف: قدرة الشركة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وباستمرار .

أهمية: العملاء يعتمدون على الموثوقية في بناء الثقة مع الشركة. إذا

كانت الشركة قادرة على تقديم خدماتها بنفس المستوى كل مرة، فهذا يعزز

سمعتها ويساعد في بناء قاعدة عملاء مخلصين

ب. (Responsiveness) الاستجابة

تعريف: استعداد الشركة لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة .

أهمية السرعة في الاستجابة لاستفسارات العملاء أو حل مشاكلهم يعكس احترافية الشركة

ويعزز رضا العملاء

العملاء يقدرون الشركات التي تستطيع التعامل مع طلباتهم بكفاءة

ودون تأخير.

ج. (Assurance) الض ج

تعريف: مستوى الثقة والاطمئنان الذي يشعر به العملاء تجاه الشركة بناءً على معرفتهم

بكفاءة الموظفين وقدرتهم على تقديم الخدمة.

أهمية: يتأثر العملاء بشكل كبير بمدى احترافية الموظفين وقدرتهم على التعامل مع

احتياجاتهم. الضمان يساعد في بناء الثقة ويقلل من الشكوك حول جودة الخدمة المقدمة.

د. (Empathy) الت د

تعريف: قدرة الشركة على إظهار الرعاية الشخصية للعملاء وفهم احتياجاتهم .

أهمية: العملاء يقدرون الشركات التي تعاملهم كأفراد وليس كأرقام. تقديم خدمة شخصية ومارعية

يساعد في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء

(Tangibles) هـ. الملموسية

-
-
- تعريف: الجودة المادية للأدوات، المعدات، والبيئة المحيطة التي تقدم فيها الخدمة.
- أهمية المظهر الخارجي لمكان تقديم الخدمة، جودة المعدات المستخدمة، وحتى لباس الموظفين، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تصور العملاء لجودة الخدمة. الملموسية تلعب دوراً في ترك انطباع أولي قوي لدى العملاء.

3. معايير تقييم جودة الخدمة

أ. SERVQUAL أ. نم

- تعريف: هو نموذج يستخدم لقياس جودة الخدمة بناءً على الفجوة بين توقعات العملاء وتصوراتهم عن الخدمة المقدمة. يعتمد على خمسة أبعاد: الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسية.
- أهمية: يعتبر من أكثر النماذج استخداماً لتقييم جودة الخدمة، حيث يساعد الشركات في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

ب. (Customer Satisfaction) ب. رضا العم

- تعريف: قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة عبر استبيانات أو ملاحظات.

- أهمية رضا العملاء هو مؤشر رئيسي لجودة الخدمة. إذا كانت الخدمة تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء ، فهذا يعكس جودة عالية.

ج. (Customer Retention Rate) معدل الاحتفاظ بالعم

تعريف نسبة العملاء الذين يستمرون في استخدام الخدمة على مدى فترة زمنية معينة.

- أهمية: يشير معدل الاحتفاظ العالي إلى أن العملاء ارضون عن الخدمة المقدمة ويفضلون الاستمرار في التعامل مع الشركة .

د. (Response Time) زمن الاست

تعريف: الوقت الذي تستغرقه الشركة للرد على استفسارات أو شكاوى العملاء .

- أهمية: زمن الاستجابة السريع يعكس كفاءة الشركة واهتمامها بتلبية احتياجات العملاء على الفور.

هـ. (Complaint Rate) معدل الشكاوى

تعريف: عدد الشكاوى التي تتلقاها الشركة من العملاء بالنسبة لإجمالي عدد

الخدمات المقدمة .

• . تفصيل :جودة الخدمة العالية تؤدي إلى زيادة رضا العملاء ، مما يزيد من احتمالية

استمرارهم في التعامل مع الشركة .

العملاء الارضون يكونون أكثر استعداداً للتوصية بالخدمة للآخرين، مما يساعد في

جذب عملاء جدد.

ب. بناء الولاء للعلامة التجارية

• تفصيل :عندما يشعر العملاء أن الشركة تقدم خدمة ممتازة باستمرار، يتطور لديهم ولاء قوي

للعلامة التجارية. هذا الولاء يساعد الشركة في الحفاظ على قاعدة عملاء ثابتة ويقلل من معدل

التحول إلى المنافسين.

ج. زيادة الربحية

• تفصيل :العملاء الارضون عادةً ما ينفقون أكثر على خدمات أو منتجات الشركة ويصبحون

أقل حساسية للسعر. هذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات والربحية على المدى الطويل .

د. تحسين السمعة السوقية

• تفصيل :الشركات التي تتميز بتقديم خدمة عالية الجودة تعرف في السوق بسمعتها الجيدة. هذه

السمعة تساعد في جذب عملاء جدد وشركاء أعمال محتملين.

هـ. تقليل التكاليف التشغيلية

- تفصيل: تقديم خدمة عالية الجودة من البداية يقلل من عدد الشكاوى والمرتجعات، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بإصلاح الأخطاء أو إعادة تقديم الخدمة.

5. تحديات تحسين جودة الخدمة

أ. تباين توقعات العملاء

- تفصيل: توقعات العملاء يمكن أن تختلف بشكل كبير بناءً على عوامل مثل الثقافة، العمر، الخلفية التعليمية، والاحتياجات الشخصية. هذا يجعل من الصعب تقديم خدمة تلبي توقعات جميع العملاء.

ب. تكلفة التدريب والتطوير

- تفصيل: تحسين جودة الخدمة يتطلب استثمارات كبيرة في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم. هذا يشمل التدريب على المهارات الفنية وكذلك مهارات التواصل والضيافة.

ج. إدارة الشكاوى والتغذية الراجعة

- تفصيل: التعامل مع شكاوى العملاء بشكل فعال وتحويلها إلى فرص لتحسين الخدمة هو تحدٍ كبير. قد تواجه الشركات صعوبة في التعامل مع التغذية الراجعة السلبية بطريقة تعزز رضا العملاء.

د. الاستماررية في تقديم جودة عالية

. تفصيل: الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة عبر الزمن هو تحدٍ كبير، خاصة في بيئة عمل متغيرة.

يتطلب ذلك مراقبة مستمرة للعمليات وتحسينها بشكل دوري.

6. أمثلة على تطبيق جودة الخدمة

أ. قطاع الضيافة

. تفصيل: في الفنادق، تعتبر جودة الخدمة أماراً حيوياً لضمان رضا النزلاء. يتم تقييم جودة

الخدمة بناءً على نظافة الغرف، سرعة الاستجابة للطلبات، وجودة الطعام المقدم.

الفنادق التي تقدم خدمات ذات جودة عالية تحظى بسمعة جيدة وتجذب المزيد من

النزلاء.

ب. قطاع الرعاية الصحية

. تفصيل: في المستشفيات، جودة الخدمة تشمل سرعة الوصول إلى الرعاية، كفاءة الموظفين

الطبيين، والتعامل مع المرضى بإنسانية واحترام. المستشفيات التي تحقق جودة عالية

في خدماتها تحظى بثقة المرضى وتحقق نتائج علاجية أفضل.

1. تعريف جودة المنتج

جودة المنتج هي مدى قدرة المنتج على تلبية المتطلبات والتوقعات المحددة من قبل العملاء .
تتضمن الجودة عدة عناصر تشمل المواد المستخدمة في التصنيع، دقة التصنيع، الأداء الوظيفي،
وطول العمر الافتراضي للمنتج .

2. أبعاد جودة المنتج

أ. (Performance) أ. الأ

. تعريف :يشير إلى قدرة المنتج على القيام بالوظائف الأساسية التي صُمم من أجلها .

. أهمية :الأداء الممتاز للمنتج يعزز رضا العملاء ويزيد من فرص عودة العملاء

لشراء نفس المنتج أو منتجات أخرى من الشركة.

ب. (Durability) ب. الم ت

تعريف :يقيس مدى قدرة المنتج على الاستمرار في العمل بكفاءة على مدى فترة زمنية طويلة

. دون الحاجة إلى إصلاح أو استبدال .

. أهمية :المنتجات المتينة تقلل من تكاليف الصيانة والاستبدال للعملاء ، مما يجعلهم

أكثر رضا عن المنتج.

ج. (Reliability) ج. الموث و

. تعريف: يعبر عن قدرة المنتج على العمل باستمرار دون حدوث أعطال أو

مشكلات خلال فترة زمنية محددة .

. أهمية: المنتجات الموثوقة تبني ثقة العملاء بالشركة وتقلل من مخاطر فقدان العملاء

لصالح المنافسين.

د. (Conformance) د. المطا

. تعريف: يشير إلى مدى مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة من قبل

الشركة المصنعة أو الهيئات التنظيمية .

. أهمية: المطابقة تعكس التزام الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تفي

بالمطلوبات القانونية والمعايير الفنية .

هـ. (Aesthetics) الجماليات

. تعريف: تشمل تصميم المنتج، شكله، ولونه، وكل ما يتعلق بجاذبيته البصرية .

. أهمية: الجماليات تؤثر بشكل كبير على قارئ الشارع لدى العملاء، خاصة في

المنتجات التي يعتمد استخدامها على الذوق الشخصي أو الموضة.

. (Serviceability) و. قابلية الص ي

. تعريف: يقيس سهولة وسرعة إصلاح المنتج في حال حدوث عطل، وتوافر قطع

الغيار والخدمات الفنية .

. أهمية:قابلية الصيانة العالية تقلل من التكاليف المرتبطة بالإصلاح وتزيد من

رضا العملاء عن المنتج.

ز.سهولة الاستخدام(Ease of Use)

. تعريف:يشير إلى مدى سهولة وفهم طريقة استخدام المنتج من قبل العملاء .

. أهمية :المنتجات التي يسهل استخدامها تلاقي قبولاً أوسع بين العملاء ، مما يزيد من فرصة

تبنيها في السوق.

3.معايير تقييم جودة المنتج

أ. (Defect Rate) معدل الع

. تعريف :نسبة المنتجات المعيبة أو التي لا تتوافق مع المعايير المطلوبة مقارنة بإجمالي

المنتجات المصنعة .

. أهمية :معدل العيوب المنخفض يشير إلى جودة تصنيع عالية ويقلل من تكاليف المرتجعات

والشكاوى.

ب. (Customer Satisfaction) رضا العم

. تعريف: مدى رضا العملاء عن المنتج بعد استخدامه، والذي يمكن قياسه من

خلال الاستبيانات أو المراجعات.

. أهمية: رضا العملاء يعكس جودة المنتج بشكل مباشر ويؤثر على معدل تكرار الشراء.

ج. (Field Failure Rate) معدل الفشل الميداني

. تعريف: نسبة المنتجات التي تتعرض لأعطال أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العملاء مقارنة

بعدد المنتجات المباعة.

. أهمية: معدل الفشل الميداني المنخفض يشير إلى موثوقية عالية للمنتج وقدرته على تلبية

توقعات العملاء في ظل ظروف الاستخدام الحقيقية .

د. العمر الافتراضي (Lifespan)

. تعريف: الفترة الزمنية التي يمكن أن يعمل فيها المنتج بكفاءة قبل الحاجة إلى استبداله.

. أهمية: العمر الافتراضي الطويل يقلل من تكاليف الاستبدال ويعزز من قيمة المنتج في أعين

العملاء .

4. أهمية جودة المنتج

أ. تعزيز رضا العملاء

. تفصيل :المنتجات عالية الجودة تساهم في تحقيق رضا العملاء من خلال

تلبية توقعاتهم أو تجاوزها، مما يعزز من فرص تكرار الشراء والتوصية
بالمنتج للآخرين .

ب. بناء الولاء للعلامة التجارية

. تفصيل :العملاء الذين يختبرون جودة عالية في المنتجات يميلون

إلى تطوير ولاء قوي للعلامة التجارية، مما يساعد في بناء قاعدة
عملاء ثابتة ومخلصة.

ج. زيادة الحصة السوقية

. تفصيل :المنتجات ذات الجودة العالية تكتسب

سمعة إيجابية في السوق، مما يساعد الشركة
على جذب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية.

د. تقليل تكاليف المرتجعات والإصلاح

. تفصيل :جودة المنتج العالية تقلل من عدد المنتجات المعيبة التي تحتاج إلى إصلاح أو استبدال،

مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.

هـ. تحسين السمعة السوقية

. تفصيل :الشركات التي تركز على جودة منتجاتها تبني سمعة قوية في السوق، مما يساعدها على التميز عن المنافسين وجذب شركاء الأعمال .

5.تحديات تحسين جودة المنتج

أ. تكاليف التصنيع

. تفصيل :تحسين جودة المنتج غالباً ما يتطلب استخدام مواد أفضل وتقنيات تصنيع أكثر دقة، مما يزيد من تكاليف الإنتاج .

ب. صعوبة تحقيق الاتساق

. تفصيل :الحفاظ على نفس مستوى الجودة عبر جميع المنتجات يعد تحدياً كبيراً، خاصة في الشركات التي تنتج بكميات كبيرة.

ج. تباين توقعات العملاء

. تفصيل :توقعات العملاء يمكن أن تختلف بشكل كبير حسب السوق أو الفئة المستهدفة، مما يجعل من الصعب تصميم منتج يلبي احتياجات الجميع.

د. التعقيدات التكنولوجية

. تفصيل :دمج تكنولوجيا متقدمة في المنتجات قد يؤدي إلى تعقيدات تؤثر على جودة المنتج

إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح.

6.أمثلة على تطبيق جودة المنتج

أ. صناعة السيارات

. تفصيل :في صناعة السيارات، تعد جودة المنتج أمار حيويًا لضمان سلامة وراحة السائقين. يتم

تقييم جودة السيارات من خلال أداء المحرك، المتانة، الموثوقية، ووسائل الراحة المتوفرة.

شركات مثل تويوتا تعرف بجودة منتجاتها العالية، مما جعلها من الشركات الرائدة في السوق

العالمي .

ب. صناعة الإلكترونيات

. تفصيل :في صناعة الإلكترونيات، الجودة تشمل أداء الأجهزة، الموثوقية، وتصميم المنتجات .

على سبيل المثال، تتمتع شركة آبل بسمعة قوية فيما يتعلق بجودة منتجاتها، مما يجعلها

الخيار المفضل للعديد من العملاء حول العالم

1.تعريف الجودة الداخلية

الجودة الداخلية تشير إلى جودة العمليات والإجراءات التي تتم داخل المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة المنتج أو الخدمة النهائية. تشمل الجودة الداخلية تحسين العمليات، الإدارة الفعالة للموارد

،التواصل الداخلي الفعال، وتحسين بيئة العمل .

2.أبعاد الجودة الداخلية

أ. (Process Quality) أ. جودة العمل

. تعريف: تشير إلى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية داخل المنظمة. تهدف إلى تقليل الهدر

،تحسين الكفاءة، وضمان اتساق النتائج.

. أهمية: جودة العمليات العالية تضمن تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على

جودة المنتج النهائي .

ب. (Resource Quality) ب. جودة الم و

. تعريف: تشير إلى مدى جودة الموارد المستخدمة في العمليات الداخلية، بما في ذلك المواد

الخام، التكنولوجيا، والموارد البشرية.

. أهمية: استخدام موارد عالية الجودة يؤدي إلى تحسين النتائج النهائية وتقليل الحاجة إلى

إعادة العمل أو الإصلاح.

ج. (Internal Communication Quality) جودة التواصل الدا

. تعريف :يشير إلى فعالية وسلاسة التواصل بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة.

. أهمية :التواصل الداخلي الفعال يضمن تدفق المعلومات بشكل صحيح وسريع، مما يساعد في

تقليل الأخطاء وزيادة التنسيق بين الفرق.

د. (Work Environment Quality) جودة بيئة ال

. تعريف :تشمل سلامة وراحة الموظفين، وتوفير الأدوات والتجهيزات اللازمة لهم لأداء مهامهم

بكفاءة .

. أهمية :بيئة العمل الجيدة تعزز من رضا الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين

جودة المنتجات أو الخدمات.

3.أهمية الجودة الداخلية

أ. تحسين كفاءة العمليات

. تفصيل :من خلال التركيز على الجودة الداخلية، يمكن

للمنظمات تحسين كفاءة العمليات وتقليل الفاقد، مما يؤدي إلى

تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ب. تقليل الأخطاء وزيادة الاتساق

. تفصيل :الجودة الداخلية تضمن تقليل الأخطاء البشرية وتحسين اتساق العمليات، مما يؤدي

إلى منتجات أو خدمات أكثر موثوقية .

ج. تحسين رضا الموظفين

. تفصيل :تحسين بيئة العمل وجودة التواصل الداخلي يعزز من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى

زيادة مشاركتهم وتحسين أدائهم .

د. تعزيز رضا العملاء

. تفصيل :عندما تكون العمليات الداخلية فعالة والجودة مرتفعة، يمكن للمنظمات تقديم منتجات

أو خدمات تتجاوز توقعات العملاء ، مما يزيد من رضاهم وولائهم .

4.تحديات الجودة الداخلية

أ. مقاومة التغيير

. تفصيل :تحسين الجودة الداخلية يتطلب

في كثير من الأحيان تغيير العمليات

والإجراءات، وهو ما قد يواجه مقاومة من

الموظفين أو الإدارة .

ب. تكاليف التحسين

. تفصيل: تحسين الجودة الداخلية قد يتطلب استثمارات كبيرة في

التكنولوجيا، التدريب، أو إعادة تصميم العمليات، مما يشكل تحدياً

مالياً لبعض المنظمات.

ج. تنسيق العمليات

. تفصيل: ضمان تنسيق جميع العمليات الداخلية لتحقيق جودة عالية يمكن أن

يكون معقداً ويتطلب جهداً كبيراً من الإدارة.

5. أدوات تحسين الجودة الداخلية

أ. (Root Cause Analysis) أ. تحليل الأسباب الجذرية

. تعريف: تقنية تهدف إلى تحديد الأسباب الأساسية للمشكلات أو العيوب في

العمليات الداخلية.

. أهمية: من خلال تحديد الأسباب الجذرية، يمكن اتخاذ خطوات فعالة لمنع تكرار

المشكلات.

ب. (Total Quality Management) ب. إدارة الجودة الشاملة

. تعريف: نهج إداري يركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة من خلال

مشاركة جميع الموظفين.

. أهمية:يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة .

ج. (Quality Planning and Control) ج. التخطيط والتحكم في الج

. تعريف: عملية تحديد معايير الجودة ووضع خطط لضمان الالتزام بهذه المعايير .

. أهمية:تساعد في تحسين الجودة الداخلية من خلال توفير إرشادات واضحة للموظفين ومراقبة الأداء بشكل مستمر .

د. (Continuous Process Improvement) د. تحسين العمليات المس

. تعريف: نهج يركز على التحسين المستمر للعمليات من خلال تحليل الأداء الحالي وإدخال تحسينات مستمرة.

. أهمية:يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى جودة أفضل في المنتج النهائي .

6. أمثلة على الجودة الداخلية في المنظمات

أ. قطاع التصنيع

. تفصيل :في قطاع التصنيع، تشمل الجودة الداخلية تحسين عمليات الإنتاج لضمان أن جميع المنتجات تفي بالمعايير المطلوبة. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل الجودة الداخلية في شركة تصنيع السيارات التأكد من أن جميع مكونات السيارة تتوافق مع معايير السلامة والأداء.

ب. قطاع الخدمات

. تفصيل :في قطاع الخدمات،

تركز الجودة الداخلية على

تحسين تجربة العملاء من خلال

تدريب الموظفين على مهارات

الخدمة وتحسين العمليات

الداخلية لتقليل وقت الانتظار

وزيادة رضا العملاء

1. تعريف جودة خدمة العملاء

جودة خدمة العملاء هي مدى قدرة الشركة على تقديم خدمة تتسم بالكفاءة والاحترافية، والتي تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء. تشمل هذه الجودة جميع التفاعلات التي يقوم بها العميل مع الشركة، بدءًا من الاستفسارات الأولى وحتى خدمة ما بعد البيع .

2. أبعاد جودة خدمة العملاء

أ. الاستجابة (Responsiveness)

. تعريف: يشير إلى سرعة وكفاءة استجابة الشركة لاستفسارات العملاء وطلباتهم.

. أهمية: الاستجابة السريعة تعزز

من رضا العملاء وتقلل من

فرص حدوث مشكلات أو

إحباطات لديهم. ب.

الموثوقية (Reliability)

. تعريف: تشير إلى قدرة الشركة على تقديم الخدمة بشكل موثوق ومتسق في كل مرة.

. أهمية: العملاء يعتمدون على

الشركات التي تقدم خدمات

موثوقة ودائمة الجودة، مما

يعزز الثقة بينهم وبين الشركة .

ج. الاحتراف (Professionalism) ج. الاحتراف

. تعريف :يشمل ذلك كيفية تعامل الموظفين مع العملاء ، بما في ذلك احترامهم، مهارات التواصل، ومعرفتهم بالمنتجات أو الخدمات.

. أهمية :الاحترافية تؤثر بشكل كبير على تجربة العملاء ، حيث تشعرهم بالاحترام والتقدير .

د. (Empathy) د. الت ع

. تعريف :يشير إلى مدى قدرة الشركة على فهم احتياجات العملاء واحتوائهم وإظهار التعاطف مع مشكلاتهم .

. أهمية: التعاطف يعزز من العلاقة بين الشركة والعملاء ، ويزيد من شعور العملاء بأنهم مقدرين.

(Effective Assistance) هـ. المساعدة الفعالة

. تعريف :تشمل تقديم الدعم
والحلول الفعالة للمشكلات التي
قد يواجهها العملاء .

. أهمية :تقديم حلول فعالة يعزز
من رضا العملاء ويظهر قدرة
الشركة على تلبية احتياجاتهم
بشكل مثالي.

3.أهمية جودة خدمة العملاء

أ. تحسين رضا العملاء

.
تفصيل :جودة الخدمة
العالية تؤدي إلى رضا
العملاء ، مما يزيد من
احتمالية بقائهم مع
الشركة وزيادة ولائهم
.

ب. تعزيز ولاء العملاء

- . تفصيل: العملاء الذين يتلقون خدمة متميزة يميلون إلى البقاء مع الشركة لفترة أطول، مما يقلل من معدلات فقدان ويزيد من ولائهم .

ج. تحسين السمعة

. تفصيل: الشركات التي تقدم

خدمات عملاء عالية الجودة تبني

سمعة قوية في السوق، مما

يجذب المزيد من العملاء الجدد.

د. زيادة الإيرادات

- . تفصيل: رضا العملاء وولائهم يؤديان إلى زيادة المبيعات، حيث يكون العملاء الراضون أكثر استعدادًا لشراء منتجات أو خدمات إضافية.

هـ. تقليل الشكاوى والنزاعات

- . تفصيل: الخدمة الجيدة تقلل من فرص حدوث مشكلات أو شكاوى، مما يوفر على الشركة الوقت والموارد التي قد تنفقها في معالجة هذه القضايا.

4. تحديات تحسين جودة خدمة العملاء

أ. التكيف مع توقعات العملاء

. تفصيل :توقعات العملاء تتغير باستمرار، مما يتطلب من الشركات التكيف معها لضمان

تقديم خدمة تلبي هذه التوقعات .

ب. التدريب والتطوير المستمر

. تفصيل :يحتاج موظفو خدمة العملاء إلى تدريب مستمر لضمان أنهم قادرون على

تقديم خدمة عالية الجودة.

ج. التعامل مع العملاء الصعبين • تفصيل :بعض العملاء قد يكونون صعبين أو يتطلبون تعاملًا خاصًا،

مما يمثل تحدياً لموظفي خدمة العملاء .

د. التوازن بين الكفاءة والجودة

. تفصيل :قد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين تقديم خدمة سريعة (الكفاءة) وضمان

جودة الخدمة، حيث قد يؤدي التسرع إلى ارتكاب أخطاء تؤثر على رضا العملاء .

5.أفضل الممارسات لتحسين جودة خدمة العملاء

أ. تدريب الموظفين

.
تفصيل :توفير بارمج تدريبية متخصصة

لموظفي خدمة العملاء لتحسين مهاراتهم في

التواصل، حل المشكلات، والتعامل مع العملاء .

ب. استخدام التكنولوجيا

. تفصيل :استخدام أدوات مثل نظم إدارة علاقات العملاء (CRM) لتحسين إدارة التفاعلات

مع العملاء وتوفير خدمة أكثر تخصيصًا.

ج. قياس الأداء

. تفصيل :استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم جودة الخدمة المقدمة والعمل

على تحسينها بشكل مستمر.

د. جمع التغذية الراجعة من العملاء

. تفصيل :جمع آراء وملاحظات العملاء بشكل دوري لتحسين الخدمة بناءً على ما يفضله

العملاء وما يحتاجون إليه.

هـ. تقديم حلول مخصصة

. تفصيل :تكييف الخدمة لتلبية الاحتياجات الفردية لكل عميل، مما يعزز من تجربة العملاء

الشخصية.

6. أمثلة على جودة خدمة العملاء في الشركات

أ. قطاع الطيران

. تفصيل: تقدم بعض شركات الطيران خدمات عملاء ممتازة من خلال توفير موظفين مدربين

جيدًا، التعامل بفعالية مع شكاوى العملاء، وتقديم خدمات مخصصة حسب احتياجات

المسافرين.

ب. قطاع التجزئة

. تفصيل: في قطاع التجزئة، تعرف بعض الشركات بقدرتها على تقديم خدمة عملاء متميزة،

من خلال الاستجابة السريعة للاستفسارات وتوفير تجربة تسوق سهلة وممتعة.

ج. قطاع التكنولوجيا

. تفصيل: تقدم شركات التكنولوجيا الكبرى مثل Apple و Amazon خدمة عملاء

عالية الجودة من خلال دعم تقني

فعال، تفاعل فوري مع العملاء، وتقديم حلول سريعة وفعالة

للمشكلات التقنية

.

. العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة المشغلة

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة المشغلة

.
:
الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة وتطوير الخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها .

تشمل إدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الاستراتيجيات، وتنفيذ ومراقبة الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

. إدارة الجودة المشغلة: تركز على تحسين جودة العمليات الداخلية والإجراءات التي تؤثر على جودة المنتجات أو الخدمات النهائية. تشمل تحسين العمليات، الإدارة الفعالة للموارد، وضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

2. تكامل الأهداف

. التوجيه الاستراتيجي: الإدارة الاستراتيجية تحدد الأهداف العامة للمؤسسة والرؤية المستقبلية .

من خلال هذه الأهداف، تحدد إدارة الجودة المشغلة كيفية تحسين العمليات والأنظمة لتحقيق هذه

الأهداف

.

. تحقيق الأهداف الاستراتيجية : إدارة الجودة المشغلة تدعم الإدارة

الاستراتيجية من خلال تحسين الجودة والكفاءة في العمليات. الجودة العالية

في العمليات تساهم في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

3. أدوات وأساليب

استراتيجية الجودة الإدارة الاستراتيجية تحدد الحاجة لاستراتيجيات جودة معينة كجزء من

خططها العامة. على سبيل المثال، قد تحدد الاستراتيجية الحاجة لتحقيق معايير جودة دولية،

وتقوم إدارة الجودة المشغلة بتطبيق هذه المعايير وتحقيقها.

. تحليل : SWOT في إطار الإدارة الاستراتيجية، يتم استخدام تحلي

ل SWOT) القوة ،الضعف ،الفرص ،التحديات (لتحديد الجوانب التي

تحتاج إلى تحسين. إدارة الجودة

المشغلة تركز على معالجة نقاط الضعف وتحسين العمليات الداخلية بناءً على هذا التحليل.

4. تحسين الأداء

. مؤشرات الأداء : الإدارة الاستراتيجية تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

التي تعكس نجاح استراتيجياتها. إدارة الجودة المشغلة تساهم في تحقيق

هذه المؤشرات من خلال تحسين جودة العمليات والكفاءة .

. التغذية الراجعة :الجودة العالية في العمليات توفر تغذية ارجعة قيمة للإدارة

الاستراتيجية ،مما يساعد في تعديل الاستراتيجيات وتحسين الأداء العام.

5. الابتكار والتحسين

. الابتكار الاستراتيجي :الإدارة الاستراتيجية قد تتضمن خطأً للابتكار وتطوير المنتجات.

إدارة الجودة المشغلة تساهم في تحقيق هذه الابتكارات من خلال ضمان أن المنتجات

والخدمات الجديدة تتوافق مع معايير الجودة المطلوبة.

التحسين المستمر ر إدارة الجودة المشغلة تركز على التحسين المستمر للعمليات. هذا التحسين

يدعم الأهداف الاستراتيجية من خلال زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف، مما يساهم في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية .

6. إدارة التغيير

- استراتيجيات التغيري ر :الإدارة الاستراتيجية تطور استراتيجيات للتعامل مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. إدارة الجودة المشغلة تدعم هذه الاستراتيجيات من خلال تحسين العمليات لضمان التكيف الفعال مع التغيرات .

- تنفيذ التغيري ر :إدارة الجودة المشغلة تلعب دور رئيسياً في تنفيذ التغيرات اللازمة لتحسين جودة العمليات بما يتماشى مع التعديلات الاستراتيجية.

7. دور القيادة والإدارة

- القيادة الاستراتيجية :القادة الاستراتيجيون يحددون رؤية وأهداف المؤسسة. إدارة الجودة المشغلة تحتاج إلى التوافق مع هذه الرؤية من خلال ضمان جودة عالية في جميع جوانب العمليات.
- معايير الجودة. دعم القيادة الاستراتيجية هو ضروري لتحقيق أهداف الجودة وضمان توافقها مع الأهداف

8. أمثلة على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة المشغلة

• شركة تصنيع: قد تحدد الإدارة الاستراتيجية لشركة تصنيع هدفاً لزيادة حصتها في

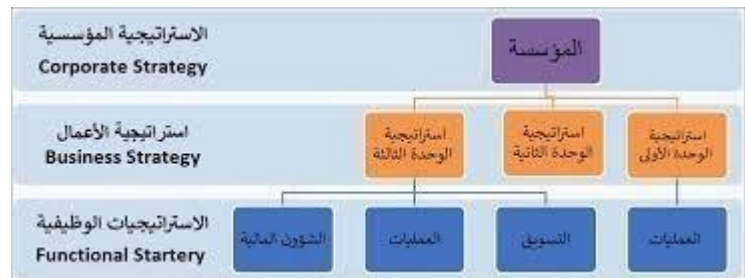
السوق من خلال تحسين جودة المنتجات. إدارة الجودة المشغلة تقوم بتحسين

عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة لضمان تحقيق هذا الهدف.

• شركة خدمات: قد تحدد إدارة الاستراتيجية لشركة خدمات هدفاً لزيادة رضا العملاء.

إدارة الجودة المشغلة تركز على تحسين جودة الخدمة وتدريب الموظفين لضمان تلبية

توقعات العملاء بشكل فعال .





الخاتمة

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة المشغلة هي علاقة تكاملية حيث تدعم إدارة الجودة المشغلة الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين جودة العمليات والإجراءات. الإدارة الاستراتيجية تحدد الاتجاه والأهداف العامة، بينما تساهم إدارة الجودة المشغلة في تحقيق هذه الأهداف من خلال ضمان جودة عالية وكفاءة في العمليات. التعاون بين هذين المجالين يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

[اربط إلى المقال](#)

التكليف الثاني

متغيرات البحث وأبعاده

المتغير الرئيسي	عدد العناصر في الاستبيان	الأبعاد
إدارة الاستراتيجية	9 عناصر (3 لكل بعد)	- صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والمتابعة
جودة الخدمات الصحية	12 عناصر (4 لكل بعد)	- الاستجابة والسرعة - الكفاءة والجودة - رضا المستفيدين

أدوات البحث

1. الاستبيان

- جزء أول: البيانات الديموغرافية (العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- جزء ثاني: أسئلة حول إدارة الاستراتيجية وفق الأبعاد (صياغة - تنفيذ - تقييم).
- جزء ثالث: أسئلة حول جودة الخدمات الصحية وفق الأبعاد (الاستجابة - الكفاءة - رضا المستفيدين).

◦ مقياس الإجابة: مقياس ليكرت

خماسي (من 1 = "أوافق بشدة" إلى 5 = "لا أوافق بشدة").

جدول مقياس الإجابة - مقياس ليكرت خماسي

التقدي ر	الوصف
1	أوافق بشدة
2	أوافق
3	محايد
4	لا أوافق
5	لا أوافق بشدة

عدد المشاركين المستهدف:

• 50-100 موظف أو مستفيد من الخدمات الصحية بمدينة الملك عبدالله الطبية.

تحليل البيانات:

• سيتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لتحديد العلاقات بين إدارة الاست
ارتيجية وجودة الخدمات الصحية.

أولاً: البيانات الديموغرافية (العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة).

البيان	الفئات / الخيارات
--------	-------------------

العمر	-أقل من 30 سنة - 30 - 40 سنة - 41 - 50 سنة -أكثر من 50 سنة
الوظيفة	-إداري -طبيب -ممرض/ممرضة -فني -موظف دعم
سنوات الخبرة	-أقل من 5 سنوات - 5 - 10 سنوات - 11 - 15 سنة -أكثر من 15 سنة

محور 1 صياغة

الاستراتيجية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الاستراتيجية.				

					2	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
					3	الأهداف الاستراتيجية تتوافق مع رؤية وأهداف مدينة الملك عبد الله الطبية.

محور 2 تنفيذ

الاستراتيجية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف.				
2	تأثير كفاءة التنسيق بين الإدارات المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.				

					3	يتم متابعة التقدم بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
--	--	--	--	--	---	---

محور 3 التقييم والمتابعة

العبارة						موافق موافق محايد غير غير موافق موافق بشدة
بشدة						بشدة
					1	يتم تقييم الأداء بانتظام لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					2	يتم تحديث الاستراتيجيات بناءً على المتغي ارت الجديدة في البيئة الداخلية والخارجية.
					3	تستخدم مؤش ارت أداء واضحة لقياس نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

محور 4 جودة الخدمات الصحية – الاستجابة والسرعة

العبارة						موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
					1	يتم تقديم الخدمات الصحية بسرعة وكفاءة عالية.

					2	يتم التعامل مع الحالات الطارئة بفعالية وفي الوقت المناسب ب.
					3	يتم توفير الدعم اللازم للمرضى خلال أوقات الذروة.

محور 5 جودة الخدمات الصحية – الكفاءة والجودة

ة

العبارة					
موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة					
1	يتم توفير خدماتٍ صحية بمستوى عالٍ من الجودة وفقاً للمعايير الصحية.				
2	يتم تقديم العلاج باستخدام أحدث التقنيات الطبية.				

					ي ارفع الاهتمام بنظافة وتجهي ازت الم ارفق الصحية.	3
--	--	--	--	--	--	---

محور 6 رضا المستفيدين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يشكر المستفيدون بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة.					
2 ت ارفع ملاحظات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات الصحية.					
3 يتلقى المستفيدون استجابة سريعة وفعالة عند تقديم الشكاوى.					

الاربط:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdNfMtlA_0QE6IAcifMT05

B

[-75MJzfLcErg_HB01Kosq7mD7A/viewform?usp=sf_link](#)

قائمة المراجع

1. بركة، باكيناز عزت(. 2008). الادارة الاستراتيجية: المفهوم، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الافريقية. المؤتمر العربي الأول: الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العربية، ع2 ، القاهرة: مركز الاستشأرت والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشأرت والتدريب، 129 - 151. مسترجع من

http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/86093 2. معتوق،

أحمد الصادق. (2013). الإدارة الاستراتيجية للجودة. مجلة جامعة الزيتونة، ع8 ،

229

241. -مسترجع من

http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/839498

3. عبدالوهاب، بلمهدي(. 2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، ع8 ، 163. 179 - مسترجع من

http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1200117

4. خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد(. 2013). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة

خدمات الرعاية الصحية في مصر. مجلة دارسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،

ع34، ج13 ، 4877. 4965 - مسترجع من

http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/730540

5. القضاة، حسن صالح سليمان، السبحي، نازر عبدالحى، و حوباني، مشاعل أحمد(. 2023).

التغني ارت الاستراتيجية المتبناة في المركز الوطني لإدارة الأزمات والكوارث الصحية السعودي بعد

جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م ج7، ع11 ، 68. 80 -

مسترجع

من http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1441993

6. مهدي، ممدوح، و العتيبي، شاهر صقر(. 2017). تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية السعودية. المجلة العلمية للبحوث

والدارسات التجارية، م ج31، ع3 ، 501. 533 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1123870>

7. الق ارلة، آيات جاسر عبدالكريم، و حياصات، محم د Implementation Impact of
(.6102).

Total Quality Management Project on Employees' Performance in

Hospitals)رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع م ن

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1132894>

8. بن حليلة، حميدة(.2017). تقييم جودة الخدمات الصحية: د ارسه تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية

المتخصصة بالبوني - عنابة. مجلة التواصل، ع50 ، 151 ، 168. - مسترجع م ن

العابد، 2 ، <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/863722>

9. ، ع2). تقييم جودة الخدمات الصحية. مجلة دفاتر اقتصادية، مج2011محمد).

170

184. -مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/838325>

10. الجريري، صالح عمرو. (2009). قياس جودة الخدمات الصحية: د ارسه ميدانية لآ ارة عينة

من الزبائن المرضى المتعاملين مع المستشفيات الخاصة في محافظة عدن. مجلة العلوم

الإدارية والاقتصادية، ع4 ، 44 ، 59. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/58286>

4 الفصل الرابع التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

١, ٤ التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلاً من: قمر جماربلا الإحصائية SPSS لا ارادص ٢٨, و جمانرب Smart-PLS 3.0. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28. اختبار صدق وثبات تانايبتسلا المستخدمة يف عجم تانايبلا قبولطملا نم قنيع ةساردلا قيلاحلا باستخدام PLS 3.0. بالإضافة إلى ذلك, من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى قمعءلام النموذج, تم إجراء تحليل رادحنلا الخطي البسيط عبر SPSS 28 و مت تأكيد النتائج الإحصائية نم للاخ مادختسا Smart PLS 3.0

٢, ٤ صئاصخ قنيع ةساردلا :

❖ تم توزيع مفردات عينة الدارسة وفقاً لبيتلا:

• الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - الخبرة المهنية.

❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية دارفلاً قنيع ةساردلا لثمتتو يف تامولعملا الشخصية التي تشمل:

- النوع ويشتمل على (ركذ، بيتناً).
- الفئة العمرية وتشمل (لقاً نم ٢٥ هئس، ٣٠-٢٥ هئس، ٤٠-٣١ هئس، ٤١ رثكاو).
- المؤهل العلمي ويشمل (أقل من الثانوي، المرحلة الثانوي، مرحلة البكالوريوس، بوتسم مدقتم).
- المركز الوظيفي ويشمل (فظوم مظتتم، ريدم مسق، ريدم هءحو، اداري).
- الخبرة المهنية وتشمل (أقل من ٥ تاونس، نم ٦-١٠ تاونس، نم ١١-١٥ هئس، رثكاً نم ١٥ هئس).

الجدول, الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة, كما يلي:

توصيف عينة الدراسة

قبيسن ةنيعل قيلامجلا	ددعلا دارفلا	فئات المتغير	ريغتملا
-------------------------	--------------	--------------	---------

الجنس	ركذ	٣٤	%٥٦.٧
	انثى	٢٦	%٤٣.٣
	جلا		%١٠٠
قنفلا قيرمعل	اقل من ٢٥ هنس	١٤	%٢٣.٣
	٢٥ - ٣٠ قنس	٢١	%٣٥
	٣١ - ٤٠ قنس	١٦	%٢٦.٧
	٤١ قنس رثكاف	٩	%١٥
	جلا		%١٠٠
المؤهل العلمي	اقل من الثانوي	٢	%٣.٣
	المرحلة الثانوية	١٩	%٣١.٧
	مرحلة البكالوريوس	٣٣	%٥٥
	بوتسم مدقتم	٦	%١٠
	جلا		%١٠٠
المركز الوظيفي	فظوم مظتم	٢٨	%٤٦.٧
	ريدم مسق	١٢	%٢٠
	ريدم قدحو	١	%١.٧
	اداري	١٩	%٣١.٧
	جلا		%١٠٠
الخبرة المهنية	اقل من ٥ تاونس	٢٨	%٤٦.٧
	٦ - ١٠ تاونس	٢٢	%٣٦.٧
	١١ - ١٥ قنس	٣	%٥

١١.٧%	٧	رتكا نم ١٥ قنس
١٠٠%	جلا	

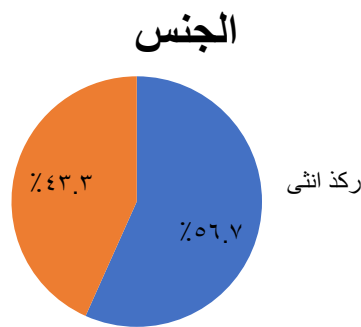
لودج مقر) ٤ (المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

نم بيانات الجدول مقر) ٤ (تم استخلاص النتائج قيتلاً :

• بالنسبة لنوع الجنس : ترهظاً جئاتنلا الإحصائية نا ددع الذكور ربكاً نم ددع ثانلا, حيث بلغت ددع روكذلا

٣٤ قدرم قيسنب ٧.٥٦% نم يلامجاً قنيعلا , امنيب تغلب ددع ثانلا ٢٦ قدرم بنسبة

٣.٤٣% نم يلامجاً قنيعلا . امك حضوم لكشلاب يلاتلا:

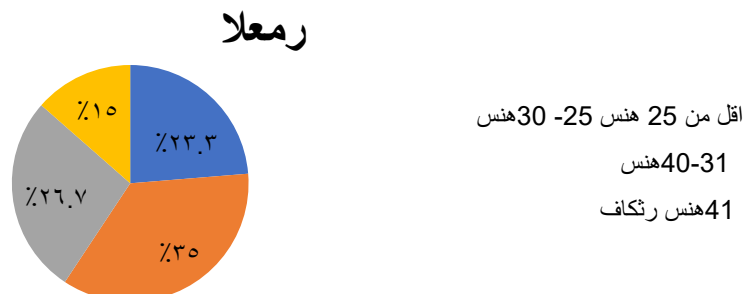


• امأ اميف قلعتى رمعلا: ناف الفئة العمرية أقل من ٢٥ قنس ١٤ قدرم بنسبة ٣.٢٣% . امنيب قنفلا

العمرية من ٢٥ إلى ٣٠ قنس ءاج اهب ٢١ قدرم قيسنب ٣٥% . قنفلا قيرمعلا نم ٣١ إلى ٤٠ قنس

ءاج اهب ١٦ قدرم قيسنب ٢٦.٧% . امنيب قنفلا قيرمعلا رتكا نم ٤١ ءاج اهب ٩ قدرم قيسنب

١٥% . الشكل التالي يوضح ذلك.



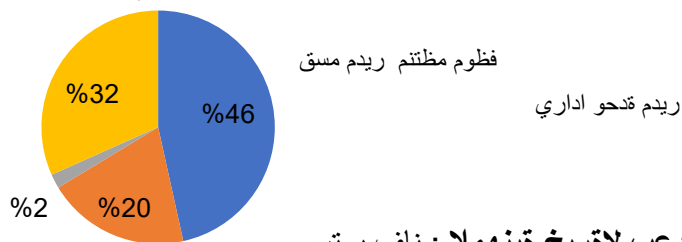
• أما بالنسبة ملاؤه يملعلا: غلب ددع نم مه لقا نم يوناتلا ٢ ةدرفم قيسنب ٣.٣% نم يلامجا دارفا العينة وبينما من نولمحي لالهؤم يونات ١٩ ةدرفم قيسنب ٧.٣١% نم يلامجا دارفا ةنيعللا .امنيب غلب ددع نم نولمحي لهؤم البكالوريوس ٣٣ ةدرفم قيسنب ٥٥% نم يلامجا دارفا ةنيعللا .واربخا , غلب ددع نم نولمحي لهؤم تاساردلا ايلعلا ٦ ةدرفم قيسنب ١٠% نم يلامجا دارفا ةنيعللا .لكشلا يلاتلا يوضح ذلك.

المؤهل العلمي



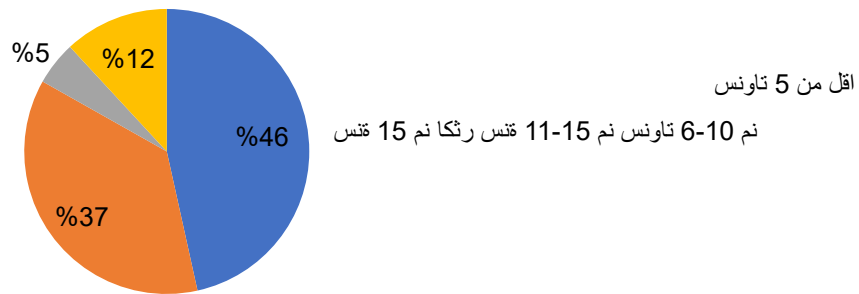
• فيما يتعلق بالمركز الوظيفي: ناف ددع الموظفين المنتظمين قنيعلاب غلب ٢٨ ةدرفم قيسنب ٧.٤٦% , بينما عدد يريدم مسقلا غلب ١٢ ةدرفم قيسنب ٢٠% .امنيبو ددع يريدم ةدحو لا غلب ١ ةدرفم قيسنب ٧.١% . اربخا , ددع نيبرادلا غلب ١٩ ةدرفم قيسنب ٧.٣١% نم لامجاي قنيعللا .لكشلا يلاتلا يوضح ذلك

المركز الوظيفي



• اميفو قلعتي ددع لا ةربخ قينهملا : ناف بوتسم هب ٢٨ ةدرفم بنسبة ٧.٤٦% . امنيب بوتسم ةربخلا نم ٦ إلى ١٠ تاونس عاج هب ٢٢ ةدرفم قيسنب ٧.٣٦% . بوتسم الخبرة من ١١ إلى ١٥ قنس عاج هب ٣ ةدرفم قيسنب ٥% . امنيب بوتسم ةربخلا نم ١٥ قنس رثكاف عاج هب ٧ ةدرفم قيسنب ٧.١١% نم إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

الخبرة المهنية



٤,٣ قياس صدق تابثو ةادأ ةساردلا:

نم لجأ قحتلا نم قدص تابثو سيباقملا ةمدختسملا يف ةساردلا ,مت رابتخا قدص قاستلا الداخلي تانابتسلال المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ,بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي نع رطقى سابق طسوتم نيابتلا المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما, تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كال من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, و عميق لماعم rho-A, نم للاخ جذومن قلداعملا ةيئانبلا Structural equation modeling (SEM), باستخدام جمانرب ليلحتلا الإحصائي Smart-PL 0.3. الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

٤,٣,١ قدص سيباقملا ةمدختسملا يف ةساردلا :

تم اختبار صدق قاستلا الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ,بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي نع قيرط سابق طسوتم نيابتلا جرختسملا (AVE) Average Variance Extracted.

• قدص قاستلا الداخلي:

يقصد به بدم اتساق كل عبارة من عبارات عتابتسلا للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس قاستلا الداخلي تانابتسلا نم للاخ باسح تلاماعم طابترلا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا عسار دل) Kaiser (1974, لماعم طابترلا أقل من ٠,٥ يتم حذفه من عتابتسلا.

• الصدق التقاربي Convergent Validity :

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها ربكاً نم 0.5 اقفل) Hair et al 2006).

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بـ)تلاماعم طابترلا, الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق قاستلا الداخلي تانابتسلا.

كذلك, باستحا قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي تانابتسلا, كلنو نم للاخ جذومن قلداعملا عيئانبلا SEM- PLS, كما يلي:

نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق قاستلا الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

طسوتم يابتلان جرختسلا		P Vaives	الانحراف المعياري	لماعم طابترلا	KMO	العبارات	ريغتملا
.663	.663	0.00	.594	.590	.785	A1	التكنولوجيا تكبش المعلومات (اوقدع البيانات) والاتصال
		0.00	.676	.614		A2	
		0.00	.666	.595		A3	
		0.00	.743	.721		A4	
		0.00	.838	.722		A5	
		0.00	.745	.734		A6	
	.663	0.00	.696	.617		B1	البنية التحتية (تزهجلاً تادعمالو تايجمر بلاو)
		0.00	.846	.562		B2	
		0.00	.983	.655		B3	
		0.00	.825	.677		B4	
		0.00	.833	.649		B5	

		B6		.718	.787	0.00		
		B7		.765	.671	0.00		
		C1		.540	.498	0.00		
		C2		.780	.663	0.00		
	حاجن قيلمع المشروع	C3		.668	.846	0.00	.656	
		C4		.638	.804	0.00		
		D1		.737	.708	0.00		
	حاجن قراڊا المشروع	D2		.766	.853	0.00	.703	
		D3		.608	.792	0.00		
		E1		.702	.792	0.00		
	حاجن جتنم المشروع	E2		.774	.681	0.00		
		E3	.863	.602	.795	0.00	.692	
		F1		.769	.663	0.00		
	حاجن لامعلا	F2		.845	.751	0.00	.770	
		F3		.697	.860	0.00		
		G1		.841	.676	0.00		
	النجاح يجبتار تسلا	G2		.680	1.033	0.00		
		G3		.750	.691	0.00	.757	
	حاجن المشروع							.712

لودج مقر) ٥ (المصدر: من إعداد الباحث وبناءً بلع جناتن ليلحتلا الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

• مقياس التكنولوجيا :

عيمج تلامع طابتر لا تار ابلل يتلا سيقتر ريغنم التكنولوجيا (عكش تامولعلا) اوقدع تانايبلا) والاتصال
البنية التحتية (زهجلاً والمعدات والبرمجيات ((اهتميق ربكاً نم 06. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات

الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده نينثلا. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج, AVE ريغتمل التكنولوجيا لكك يذلا يواسى , 0.663. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج داعبلاً التكنولوجيا (عكش تامولعملا) اوقدع تانايبلا (لاصتلاو, البنية التحتية) قز هجلاً والمعدات والبرمجيات ((يه: 0.663. 663. على الترتيب. وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي لاستبانة.

• مقياس حاجن المشروع :

عيمج تلامع طابترلا للعبارات التي تقيس متغير حاجن عورشملا (حاجن قيلمع عورشملا, حاجن قرادإ المشروع, نجاح منتج المشروع, حاجن لامعلا, حاجنلا يجيتارتسلا) اهتميق ربكاً نم 7.0 بالإضافة إلى نأ ميق لك تلامع طابترلا للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق قاستلا الداخلي للمقياس بأبعاده الخمسة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج, AVE ريغتمل حاجن عورشملا لكك الذي يواسى , 0.712. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج داعبلاً حاجن عورشملا (حاجن قيلمع عورشملا, حاجن قرادإ عورشملا, حاجن جتتم عورشملا, حاجن لامعلا, حاجنلا يجيتارتسلا) (يه: 0.757, 0.656, 0.703, 0.692, 0.770. بلغ ببترتلا اقفو لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي قنابتسلا.

٢, ٣, ٤ ثبات أداة الدراسة:

ريشى تابث نايبتسلا إلى: رارقنسلا يف جئاتن نايبتسلا مدعو اهريغت لكشب رييك اميف ول مت قداعإ اهعيزوت بلغ ادرفا قنيعلا قدع تارم للاخ فترات زمنية محددة. لقياس ثبات تانايبتسلا المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability, و عميق - rhoA قسطاوب جذومن قداعملا قينانبلا SEM-PLS. اقفو ل (Hair et al 2010), يجب ان تكون القيم الثالثة أكبر من 7.0 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثالث قيم (افلاً

خابنورك , الثبات المركب Composite reliability , و ةميق rho-A).

قياس الثبات لأداة الدراسة

ريغتملا		ددع تارابعلا	Cranach's alpha	
التكنولوجيا	ةكبش تامولعملا (اوقدع تانايبلا) والاتصال	6	.883	.891
	البنية التحتية (ةزهجلا تادعملو تايجمر بلاو)	7	.884	
حاجن عورشملا	حاجن ةيلمع عورشملا	4	.926	.930
	حاجن ةرادا عورشملا	3	.926	
	حاجن جتتم عورشملا	3	.927	
	حاجن لامعلا	3	.925	
	النجاح الاستراتيجي	3	.927	

لودج رقم) ٦ (المصدر: من إعداد الباحث وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

• مقياس التكنولوجيا :

اظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (الفا كرونباخ , الثبات المركب Composite reliability ةميقو rho-A (يه , 891 . كذلك ميق)الفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability ةميقو - rhoA (داعبلاً التكنولوجيا نلع بيترتلا مه: التكنولوجيا)ةكبش تامولعملا) اوقدع تانايبلا (لاصتلااو)883(. ,البنية التحتية)ةزهجلاً والمعدات والبرمجيات (884). (. امم ريشى بلا نأ عيمج ميقلأ ربكأ 7.0

اقفو لـ (Hair et al (2010) , فقد تحقق ثبات القياس .

• مقياس حاجن عورشملا :

ترهظا النتائج الاحصائية ان قيم (الفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability) 0.930 هي (لذلك ميق) الفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability 0.926 (داعبلاً حاجن عورشملا بلع بيترتلا مه: حاجن عيلمع عورشملا) 0.926 (, نجاح ادارة المشروع) 0.926 (, حاجن جتنم المشروع) 0.927 (, حاجن لامعلاً) 0.925 (, حاجنلا يجيتارتسلا) 0.927 (, امم ريشى بلا نأ عيمج ميقلا ربكاً 7.0 . اقفو لـ (Hair et al (2010) , فقد تحقق ثبات القياس.

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صالحية هذه تانايتسلا قيبطتل قوثلوا و اهب ,اهما دختساو يف ءارجا التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

٤, ٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

لا قفاوا قدشب	لا قفاوا	دياحم	قفاوا	قفاوم قدشب
1	2	3	4	5

دقو مت باسح بوتسم ةيمهلاً اقفو ةلداعمل ةيلاتلا

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$.

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

قلاد تاطسوتلا ةيباسحلا

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (هاجتلا ماعلا)	الوزن النسبي %	بوتسم (ةجرد) الممارسة/الاهمية
نم ٤,٢٠ الى اقل من ٥	أقفاو ةدشب	نم ٨٤ الى اقل من ١٠٠ %	عفترم ادج
نم ٣,٤٠ الى اقل من ٤,٢٠	أقفاو	نم ٦٨ الى اقل من ٨٤ %	عفترم
نم ٢,٦٠ الى اقل من ٣,٤٠	دياحم	نم ٥٢ الى اقل من ٦٨ %	طسوتم
نم ١,٨٠ الى اقل من ٢,٦٠	لا أقفاو	نم ٣٦ الى اقل من ٥٢ %	منخفض
نم ١ الى اقل من ١,٨٠	لا أقفاو ةدشب	نم ٢٠ الى اقل من ٣٦ %	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق قلادب المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى قلاد المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق نكتلايحولو اهداعباو كلذكو بوتسم حاجن عورشملا هداعباو، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

تايوتسم ةيمهلا		هاجتلا ماعلا		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		ريغتملا	
عفترم ادج	عفترم ادج	قفاوأ ةدشب	قفاوأ ةدشب	.762	.710	4.232	4.294	ةكبش تامولعملا (اوقدع البيانات والاتصال	التكنولوجيا
عفترم		قفاوأ		.806		.4178		البنية التحتية (ةز هجلا تادعمالو تايجمربلاو)	

عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب
عفترم ادج	عفترم ادج	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب	قفأوأ قدشب

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

• رهظت جناتن فيصوت ريغتملا لقتسملا (التكنولوجيا):

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة قدشب, مما يدل على تحقيق مستوى عفترم ادج نم التكنولوجيا بعاطق التجزئة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (2.432) بنسبة عفقاوم تغلب (64.84%) (عند إنحراف معياري) 0.762, كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأداعب التكنولوجيا, نأ البعدين ريغتملا التكنولوجيا) فكش تامولعملا) اوقدع تانايبلا (لاصتلاو, فينبلا التحتية) قز هجلا والمعدات والبرمجيات ((ءاج هاجتلا ماعلا اهل نم لبق تادرفم قنبيع قساردلا وه عفقاوملا قدشب دنع بوتسم قبيبطن عفترم ادج لدى عاطق لتجزئة, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعده) فكش المعلومات) اوقدع تانايبلا (لاصتلاو) وه) 294.4 (قبسنب عفقاوم) 85% (دنح فارحنإ يرايعم) 170. (, وبلغ المتوسط الحسابي لبعده) البنية التحتية) قز هجلا والمعدات والبرمجيات ((178.4 (قبسنب عفقاوم) 56.83% (دنح فارحنإ يرايعم) 806..

• بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (حاجن عورشملا):

أوضحت النتائج أن هاجتلا العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة قدشب, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع ادج نم حاجن عورشملا بعاطق التجزئة. ثيح غلب طسوتما بياسحلا ريغتملل لكك (241.4) (بنسبة موافقة بلغت) 82.84 % (عند إنحراف معياري) 165. (, كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأداعب حاجن المشروع, نأ داعبلاً الخمسة ريغتمل حاجن عورشملا) حاجن قيلمع عورشملا ,حاجن قرادإ عورشملا ,حاجن جتنم عورشملا ,حاجن لامعلا ,حاجنلا يجيتارتسلا(ءاج هاجتلا العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة قدشب دنع بوتسم قيبطت عفترم ادج لدى عاطق ؤنزجتلا, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعـد)حاجن قيلمع عورشملا (وهـ) 312.4 (بنسبة موافقة) 24.86 % (عند إنحراف معياري) 703. (,المتوسط الحسابي لبعـد)نجاح ادارة المشروع (هو) 172.4 (ؤبسنـب ؤقفاوم) 44.83 % (دنع فارحنإ يرايعم) 784. (,طسوتما بياسحلا دعبل) حاجن جتنم عورشملا (وهـ) 255.4 (ؤبسنـب ؤقفاوم) 1.85 % (دنع فارحنإ يرايعم) 758. (, المتوسط الحسابي لبعـد)حاجن لامعلا (وهـ) 255.4 (بنسبة موافقة حوالي) 1.85 % (عند إنحراف معياري) 755. (, بلغ المتوسط الحسابي لبعـد)النجاح الاستراتيجي(183.4 (بنسبة موافقة) 66.83 % (عند إنحراف معياري) 800..)

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التكنولوجيا) اهداعباو إلى أن هاجتلا العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة قدشب نأو هقبيطت يف عاطقلا عفترم ادج, بينما كانت ريشـت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع)اجنح عورشملا (لا نأ هاجتلا ماعلا وهـ الموافقة قدشب وأبعاده ذات مستوى مرتفع ادج يف عاطق التجزئة, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

٥, ٤ تلاماعم طابترلا يطخلا نيـب تاريغتم ؤساردلا :

يعرض الجدول التالي تلاماعم طابترلا الخطى)لبيرسون(بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 كلنو بلع وحنلا التالي:

تلامع طابترلا بين متغيرات الدراسة

ريغتملا		ةكبش المعلومات	ةينبلا التحتية	التكنولوجيا	حاجن ةيلمع المشروع	حاجن قرادإ المشروع
ةكبش المعلومات	Pearson Correlation	1	.763**	.922**	.688**	.676**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
ةينبلا التحتية	Pearson Correlation	.763**	1	.954**	.609**	.583**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
التكنولوجيا	Pearson Correlation	.922**	.954**	1	.685**	.664**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
حاجن ةيلمع المشروع	Pearson Correlation	.688**	.609**	.685**	1	.686**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.676**	.583**	.664**	.686**	1

حاجن قرادإ المشروع	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
حاجن جنتم المشروع	Pearson Correlation	.691**	.589**	.674**	.683**	.739**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
حاجن لامعلا	Pearson Correlation	.737**	.630**	.720**	.686**	.629**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
النجاح يجيتارتسلا	Pearson Correlation	.795**	.716**	.799**	.676**	.624**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
حاجن المشروع	Pearson Correlation	.826**	.721**	.816**	.872**	.847**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60

ريقتملا	حاجن جنتم عورشملا	حاجن لامعلا	النجاح يجيتارتسلا	حاجن المشروع
---------	----------------------	----------------	----------------------	-----------------

تكميش المعلومات	Pearson Correlation	.691**	.737**	.795**	.826**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60
تنبلا التحتية	Pearson Correlation	.589**	.630**	.716**	.721**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001

	N	60	60	60	60
التكنولوجيا	Pearson Correlation	.674**	.720**	.799**	.816**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60
حاجن قيلمع المشروع	Pearson Correlation	.683**	.686**	.676**	.872**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60
حاجن قرادا المشروع	Pearson Correlation	.739**	.629**	.624**	.847**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60

	Pearson Correlation	1	.761**	.637**	.871**
حاجن جتنم المشروع	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60
حاجن لامعلا	Pearson Correlation	.761**	1	.797**	.887**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60
النجاح يجيتارتسلا	Pearson Correlation	.637**	.797**	1	.860**
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60
حاجن المشروع	Pearson Correlation	.871**	.887**	.860**	1
	Sin.(2 tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60

❖ طابترلا الخطى بين التكنولوجيا اهداعباو) ريغتمك لقتسم(حاجن عورشملا هداعبأو ريغتمك عبات) :

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.816). بين التكنولوجيا ريغتمك لقتسم نيبو حاجن المشروع (يلامجا) ريغتمك عبات دنع بوتسم قللاد أقل من (0.01.0).

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين التكنولوجيا اهداعباو (تكبش تامولعملا) اوقدع تانايبلا) والاتصال, البنية التحتية) قز هجلا والمعدات والبرمجيات((ريغتمك لقتسم نيبو لك دعب نم داعبا حاجن عورشملا) حاجن قيلمع عورشملا , حاجن قرادإ عورشملا , حاجن جتنم عورشملا , حاجن لامعلا , النجاح الاستراتيجي(دنع لماعم طابترلا التكنولوجيا وجميع الابعاد: .664, .685, .954.

.922,

.816, .799, .720, .674. لماعم طابترلا حاجن عورشملا عيمجو داعبلا: .816, .721, .826, .860, .887, .871, .847, .872. الترتيب, كمتغيرات تابعة عند مستوى قلااد أقل من) 0.01.

- ضحلاى امم قبس نأ ميق تلاماعم طابترلاا بين متغيرات الدراسة مرتفعة, ومما يدل على قوة هذا طابترلاا.

❖ طابترلاا الخطى بين أبعاد التكنولوجيا نيبو ريغتم حاجن عورشملا ككل, وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين التكنولوجيا وابعادها (تكبش تامولعملا

(اوقدع تانايبلا) لاصتلاو, البنية التحتية) قز هجلا والمعدات والبرمجيات((وبين حاجن عورشملا نيبو هداعبا) حاجن قيلمع عورشملا , حاجن قرادإ عورشملا , حاجن جتنم عورشملا , حاجن لامعلا , حاجنلايجيتار تسلاا) دنع بوتسم قلااد) 0.01.

٦, ٤ نتائج اختبار صحة فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية SPSS V.28 , SEM-PLS , بلع النحو التالي.

❖ الفرض الرئيسي للدراسة:

دجوت ققلاع ايجابية ذات قلااد احصائية بين التكنولوجيا ونجاح المشروع .

○ عرفتيو نم اذه الفرض الرئيسي فرضين قيعرف امك يلى:

○ ف 1: دجوى رثا وذ قللاد احصائية بين فكيش تاملوعملا) اوقدع تانايبلا) لاصتلاو, أكدح داعبا التكنولوجيا ونجاح المشروع في قطاع التجزئة.

○ ف 2: دجوى رثا ذو هللاد احصائية بين البنية التحتية) قز هجلا والمعدات والبرمجيات) المستخدمة يف عتريز حاجن قيلمع المشروع.

• نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه "دجوت ققلاع ايجابية ذات قللاد احصائية نيب التكنولوجيا ونجاح المشروع " رابتخلو هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل رادحنلا الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق التكنولوجيا لحم قساردلا ريغتمك لققسم تاسرامو حاجن المشروع) إجمالاً) ريغتمك عبات.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.667	.661	.314

a. Predictors: (Constant), ريغتملا المستقل التكنولوجيا

ANOVA^a

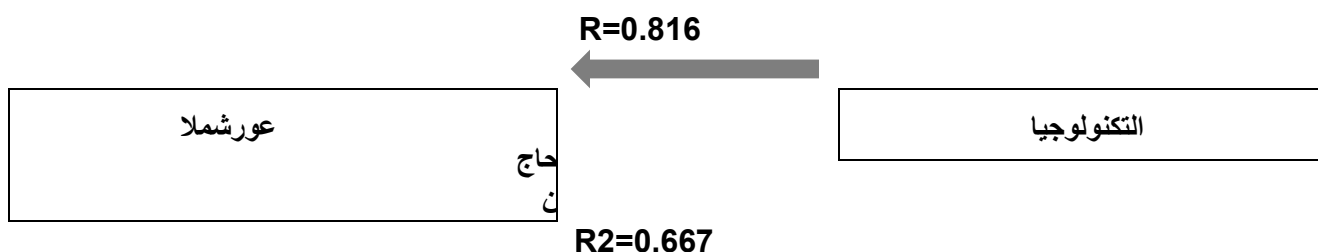
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.404	1	11.404	115.946	<.001 ^b
	Residual	5.704	58	.098		
	Total	17.108	59			

a. Dependent Variable: ريغتملا التابع حاجن المشروع

b. Predictors: (Constant), ريغتملا المستقل التكنولوجيا

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.225	.148		1.515	.135
ريغتملا المستقل التكنولوجيا	.868	.081	.816	10.768	<.001

a. Dependent Variable: ريغتملا التابع حاجن المشرو



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- ريشى بوتسم قيونعملا رابتخلا) F (وهو) sig. F (أقل من) 01.0 (امم ريشى يلا قيونعم جذومن رادحنلا الخطي البسيط عند مستوى قئلاد 01.0
- ريشتو قميق لماعم طابترلا) $R = 0.816$ (إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التكنولوجيا ونجاحالمشروع)لامجا).
- ريشى)لماعم ديدحتلا لدعملا R^2 (إلى أن) 82 % (نم نيابتلا لصاحلا يف حاجن عورشملا)لامجا
(نكمى هريسفت نم للاخ التباين في مستوى تطبيق لايجولونكت.
- ريشت قميق)ت(T.Value (إلى معنوية معامل رادحنلا اتيب) β). حيث نأ بوتسم الدلالة المحسوب رابتخلا)ت(أقل من) 01.0).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود عقلاص ايجابية ذات قلاص احصائية بين التكنولوجيا كريغتم لققسام ااصنو عورشملا (لامجا) كريغتم عبات.

○ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " اصو رثا وذا قلاص احصائية بين قكبش تامولعملا) اوقص تانايبلا) لاصتلااو ,أكص ااعبا ايجولونكتلا ااصنو عورشملا يف عاطق قزجتلا" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين اصا ابعاص التكنولوجيا كريغتم لققسام, ااصنو عورشملا ريغتمك عبات.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل راصنلاا يطخلا طيسبلا Simple Linear Regression . Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.683	.677	.306

a. Predictors: (Constant), قكبش المعلومات

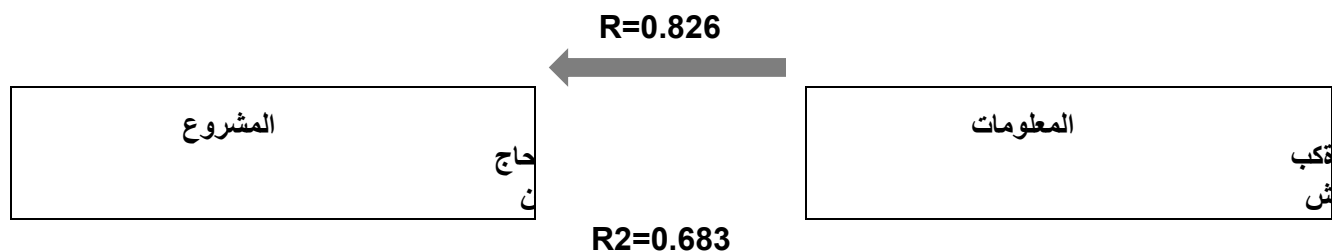
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.680	1	11.680	124.802	<.001 ^b
	Residual	5.428	58	.094		
	Total	17.108	59			

a. اصا المشروص b. Predictors: (Constant), قكبش المعلومات

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.274	.139		.1980
	عكش المعلومات	.871	.078	.826	<.001

a. Dependent Variable: حاجن المشروع



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ريشى بوتسم قيونعلا لارابتخ) F (وهو) sig. F (لقا نم) 01.0 (امم ريشى يلا قيونعم جذومن رادحنلا يطخلا البسيط عند مستوى دلالة 01.0
- ريشنو قميقي لماعم طابتر لا) $R = 0.826$ (إلى وجود ارتباط بجوم يوق نيب كبشة المعلومات (اوقدع تانايبلا) لاصتلاو, أكدح داعبا ايجولونكتلا حاجنو المشروع.
- ريشى) لماعم ديدحتلا لدعلا R^2 (بلا نأ) 83% (من التباين الحاصل في حاجن عورشملا) اجمالا (نكمى هريسفت نم للاخ نيابتلا يف بوتسم كبشة المعلومات) اوقدع تانايبلا (لاصتلاو.
- ريشنو قميقي) ت (T.Value) بلا قيونعم لماعم رادحنلا اتيب) β (حيث نأ بوتسم قتلادلا بوسحملارابتخلا) ت (لقا نم) 01.0 .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين عكش تامولعلا) اوقدع تانايبلا (لاصتلاو دحأك داعبا ايجولونكتلا كريغتم لقتسم حاجنو عورشملا كريغتم عبات.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه: "دجوى رثا ذو هلال احصائية بين البنية التحتية) قز هجلاً والمعدات والبرمجيات) المستخدمة في زيزعت حاجن قيلمع عورشملا ".يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين البنية التحتية) قز هجلاً والمعدات والبرمجيات) دحأك داعبا ايجولونكتلا ريغتمك لقتسم ,حاجن قيلمع المشروع كأحد ابعاد نجاح المشروع ريغتمك عبات.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Analysis.Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.360	.464

a. Predictors: (Constant), قينبلا التحتية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.358	1	7.358	34.222	<.001 ^b
	Residual	12.470	58	.215		
	Total	19.828	59			

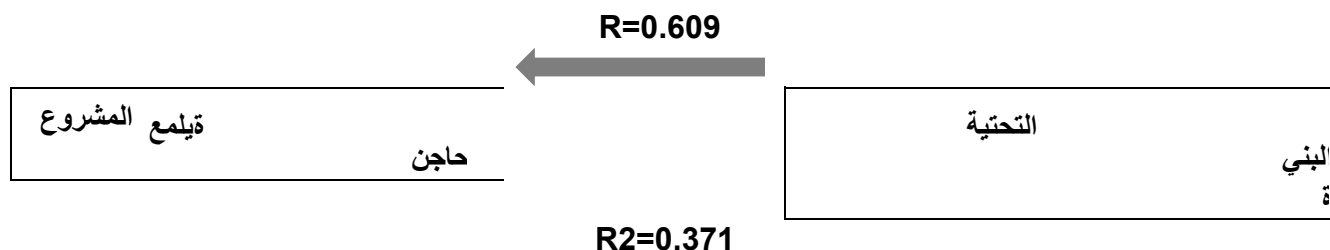
a. Dependent Variable: حاجن قيلمع المشروع b.

Predictors: (Constant), قينبلا التحتية

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized		
Model		B	Std. Error		t	Sig.
1	(Constant)	.544	.204		2.663	.010
	ةينبلا التحتية	.628	.107	.609	5.850	<.001

a. Dependent Variable: حاجن ةيلمع المشروع

Coefficients
Beta



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ريشى بوتسم ةيونعملا رابتخلا) F (وهو) sig. F (لقاً نم) 01.0) امم ريشى يلا ةيونعم جذومن رادحنلا يطخلا طيسبلا دنع بوتسم قللاد 01.0
- ريشتو ةميق لماعم طابترلا) R = .0609 (إلى وجود ارتباط موجب قوي بين البنية التحتية) ةزهجلاً والمعدات والبرمجيات) دحأك داعبا ايجولونكتلا حاجنو ةيلمع عورشملا .
- ريشى) لماعم ديدحتلا لدعملا R2 (بلا نأ) 61% (نم نيابتلا لصاحلا يف حاجن ةيلمع عورشملا نكمى هريسفت نم للاخ تلاباين في مستوى البنية التحتية) ةزهجلاً والمعدات والبرمجيات).
- ريشت ةميق) ت (T.Value) بلا ةيونعم لماعم رادحنلا اتيب) β (حيث أن مستوى الدلالة المحسوب رابتخلا) ت (لقاً نم) 01.0 .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية) قز هجلاً والمعدات والبرمجيات) دحأك داعبا ايجولونكتلا ريغتمك لقتسم ,حاجن قيلمع عورشملا دحأك داعبا حاجن عورشملا ريغتمك عبات .

٤,٧ الخلاصة:

نم لجأ التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام كلاً نم يجمانرب SPSS & SEM-PLS V,28. دقف ماق الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك, فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

5* الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيلات والا ستننتاجات:

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود البحث الزمنية:

الفترة التاريخية

يُنصح باعتماد عقد أو عقدين من الزمن لتغطية تطور إدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات الصحية. مثلاً يُعطي هذا المدى التحولات الكبيرة في القطاع، خاصة مع بدء رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي في —إلى 2025 2010 من الخدمات الصحية.

لبعد معين 2020-2025 أو 2015-2025 إذا سيطرت التغييرات الاستراتيجية بعد رؤية 2030، يمكن التركيز على السياق الزمني في مدينة الملك عبد الله الطبية

يُهم تحديد متى بدأت إدارة الاستراتيجية بصيغتها الحديثة هناك، مثل تاريخ إنشاء المدينة أو بدء عقود التشغيل الجديدة إلى 2025 2014 على سبيل المثال: إذا تأسست المدينة أو شُغلت من قِبَل جهة خاصة عام 2014، فيمكن ضبط المدى من

الحدود المكانية:

تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على مدينة الملك عبد الله الطبية الواقعة في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، حيث تُعد إحدى أكبر المنشآت الصحية المرجعية في المنطقة الغربية. وتركز الدراسة على تحليل أثر إدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال الشركات المشغلة داخل المدينة الطبية، دون التوسع إلى منشآت صحية أخرى داخل أو "خارج منطقة مكة."

البحوث المستقبلية:

دراسة مقارنة بين مستشفيات مختلفة في المملكة .

إجراء دراسات مقارنة بين مدينة الملك عبد الله الطبية ومؤسسات صحية أخرى في مناطق مختلفة (مثل الرياض، جدة، "المدينة) لتحليل الاختلافات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على جودة الخدمات

تحليل دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الاستراتيجية

بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسات الصحية ونجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية".

أثر التحول الرقمي على فعالية الاستراتيجية الصحية
دراسة أثر التحول الرقمي واستخدام نظم المعلومات الصحية على دعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الجودة داخل المؤسسات
".المشغلة للخدمات الصحية

دور التدريب القيادي في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات
تحليل أثر كفاءة القيادة والتدريب الإداري للعاملين في الإدارة العليا والمتوسطة على فعالية تنفيذ الاستراتيجية ورفع جودة
".الخدمات المقدمة

استراتيجيات إدارة الجودة في حالات الأزمات (مثل الأوبئة .
دراسة مدى مرونة الاستراتيجيات الإدارية الصحية في مواجهة الأزمات (كوفيد-19 مثلاً)، ومدى تأثيرها على استمرارية
".جودة الخدمات في ظل الضغط الشديد على الشركات المشغلة

قياس رضا المرضى كمؤشر لنجاح الاستراتيجية
إجراء دراسة تربط بين مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ورضا المرضى كمؤشر مباشر على جودة الخدمة ونجاح الشركة
".المشغلة

الاستدامة في التشغيل الصحي
بحث الاستراتيجيات المستدامة التي تتبناها الشركات المشغلة للخدمات الصحية، خاصة فيما يتعلق بكفاءة الموارد البشرية،
البيئة، والتكلفة التشغيلية

التوصيات:

تعزيز دمج الاستراتيجية مع مؤشرات الجودة
ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الطبية بمؤشرات الأداء والجودة المعتمدة لضمان التقييم المستمر والفعلي للشركات
".المشغلة
إشراك الشركات المشغلة في صياغة وتنفيذ
الاستراتيجية

يجب أن تكون الشركات المشغلة شريكة حقيقية في التخطيط الاستراتيجي، وليس فقط جهة منفذة، لضمان الالتزام الكامل بتحقيق الأهداف.

بناء نظام رقابة ومتابعة استراتيجي مستدام

تطوير آليات دورية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية وقياس أثرها على جودة الخدمة من خلال تقارير رقابية وبيانات ميدانية منتظمة رفع كفاءة الكوادر الإدارية في التفكير الاستراتيجي

الاستثمار في تدريب القيادات الإدارية في المستشفيات على مهارات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وقياس الأثر

تطوير آليات تقييم أداء الشركات المشغلة وفق

الجودة لا فقط الكفاءة التشغيلية

مراجعة معايير التقييم لتشمل جودة الخدمة المقدمة للمرضى، وليس فقط معدلات الإنجاز أو الكلفة

الخاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يتضح أن إدارة الاستراتيجية تُعد أحد المحاور الجوهرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، لاسيما عندما تكون الشركات المشغلة جزءاً أساسياً من المنظومة التشغيلية في المستشفيات والمراكز الطبية. وقد أظهرت الدراسة – من خلال تحليل واقع مدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة – أن هناك علاقة وثيقة بين وضوح

الرؤية الاستراتيجية، وجودة التنفيذ، وبين مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة

وقد تبين من خلال الدراسة أن إشراك الشركات المشغلة في التخطيط والتقييم الاستراتيجي، ووجود آليات متابعة ومراقبة منتظمة، يؤثران بشكل إيجابي في تحقيق مؤشرات الجودة الشاملة، مثل رضا المرضى، وكفاءة الأداء، وسلامة الرعاية. كما أن

وجود قيادة فاعلة ومؤهلة في الإدارة الاستراتيجية يعد عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة

تُبرز هذه النتائج أهمية دمج مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال في جميع مستويات العمل الصحي، سواء داخل المنشآت الطبية الحكومية أو عبر الشركات المشغلة، بما يتوافق مع مستهدفات التحول الوطني في القطاع الصحي ورؤية المملكة العربية

السعودية 2030

وفي ضوء ذلك، تُوصي الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الفعلي لجودة الخدمات، إضافة إلى دعم القدرات المؤسسية والإدارية في هذا المجال، والاهتمام بقياس الأثر الحقيقي للاستراتيجيات المطبقة، سواء على مستوى

الأداء المؤسسي أو التجربة العلاجية للمريض

وبما أن هذه الدراسة اقتصررت على مدينة الملك عبد الله الطبية كمجال تطبيقي، فإن من المفيد مستقبلاً إجراء دراسات مماثلة

على منشآت صحية أخرى في مختلف مناطق المملكة، لإثراء الفهم وتحقيق نتائج قابلة للتعميم على نطاق أوسع.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring Strategy: Text and Cases. Pearson Education.

Collins, J., & Porras, J. I. (2001). Good to Great: Why Some

Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. Wiley.

لمراجع في إدارة الجودة المشغلة

Juran, J. M. (1992). Juran's Quality Control Handbook. McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services.

Ishikawa, K. (2003). The New Economics for Industry, Government, Education. MIT Center for Advanced Educational Services.

Crosby, P. B. (1979). Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill.

دومة العملاء

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2004). Service Quality. McGraw-Hill.

Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. Wiley.

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned. Academy of Management Executive, 8(2), 32-45.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring Strategy:

Pearson Education

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners.

Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). Marketing Management. Pearson Education. بيط إلى الكتاب
Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Harvard Business

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press. — Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill.

قائمة المراجع

1. (الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الأفريقية. 2008. بركة، باكيناز عزت). 1
، القاهرة: مركز الاستشائر والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم 2 المؤتمر العربي الأول: الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العربية، ع
مسترجع من 151 - 129 الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشائر والتدريب،
معتوق، أحمد 2 <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/86093>
(8، الإدارة الاستراتيجية للجودة. مجلة جامعة الزيتونة، ع2013الصادق.)
229
-مسترجع من 241 .
<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/839498>
163 ، 8). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع2008عبدالوهاب، بلمهدي). 9.
- مسترجع من 179 .
<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1200117>
(. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة 2013خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد). 10.
- مسترجع من 4965. 4877 ، 13 ، ج34خدمات الرعاية الصحية في مصر. مجلة دارسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، ع
<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/730540>
(. 2023القضاة، حسن صالح سليمان، السبحي، نازر عبدالحى، وحباني، مشاعل أحمد). 11.
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 19التغبي ارت الاستراتيجية المتبناة في المركز الوطني لإدارة الأزمات والكوارث الصحية السعودي بعد جائحة كوفيد
- مسترجع من 80. 68 ، 11 ، ع7والقانونية، م ج
<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1441993> من
(. تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية المقدمة 2017مهدي، ممدوح، و العتيبي، شاهر صقر). 12.
بالمستشفيات الحكومية السعودية. المجلة العلمية للبحوث
- مسترجع من 533. 501 ، 3 ، ع31والدارسات التجارية، م ج
<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1123870>
13. Implementation Impact of الق ارلة، آيات جاسر عبدالكريم، و حياصات، محمد د

(. 6102.)

Total Quality Management Project on Employees' Performance in Hospitals

(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع م ن

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1132894>

(. تقييم جودة الخدمات الصحية: د ارسنة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة باليونى - عناية. مجلة 2017 بن حليلة، حميدة). 14.

- مسترجع م ن 168. 151. 50التواصل، ع

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/863722> ، 2 ،

9. (ع 2). تقييم جودة الخدمات الصحية. مجلة دفاقر اقآصاآة، مج 2011محمدا).

170

-مسترجع من 184 .

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/838325>

(. قياس جودة الخدمات الصحية: د ارسنة ميدانية لآ اراء عينة من الزبائن المرضى المتعاملين مع المستشفيات 2009. الجريري، صالح عمرو. (10

- مسترجع من 59. 44. 4الخاصة في محافظة عدن. مجلة العلوم الإدارية والاآصاآة، ع

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/5828>

..