

**أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية : دراسة
تحليلية لعدد من المستشفيات الاهلية في بغداد**

**نور جاسم سروط
أ.د. أحمد هاشم الصقال
الجامعة العراقية – كلية الإدارة والاقتصاد**

The impact of strategic analysis on the quality of health service: An analytical study of a number of private hospitals in Baghdad

أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية : دراسة تحليلية لعدد من المستشفيات الاهلية في بغداد

Nour Jassem Sarout*

Prof. Dr. Ahmed Hashem Al-Saqal

Iraqi University - College of Administration and Economics

نور جاسم سروط *

أ.د. أحمد هاشم الصقال

الجامعة العراقية – كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2024/03/01

Received: 20/09/2023

تاريخ القبول: 2023/10/18

Accepted: 18/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/09/20

Published: 01/03/2024

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة تأثير التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية لدى عينة من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد (المستشفى الدولي ، مستشفى الملكي ، مستشفى القعة، مستشفى المسرة) تبلورت مشكلة الدراسة في تساؤل مهم (ما مدى تأثير التحليل الاستراتيجي (المتغير المستقل) في جودة الخدمة الصحية (المتغير التابع) لدى المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد؟) ولتحقيق اغراض الدراسة تمَّ تصميم استبانة وزعت للمستشفيات الاهلية على المدراء و رؤساء الأقسام والشعب والموظفين حيث تم توزيع (420) وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (400) وتم استخدام عدد مجموعة من الوسائل الإحصائية ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ولقد اعتمد البحث على المقياس الخماسي ليكرت (Likert) في الإجابات عينة الاستبانة وتم استخدام برنامج (AMOSV.25, SPSS V.25) وكانت من اهم الاستنتاجات ان المستشفيات الاهلية المبحوثة لا تقوم بالتحليل الاستراتيجي بالمستوى المطلوب وان الخدمات الصحية المقدمة بحاجة الى المزيد من التحسين والتطوير وان التحليل الاستراتيجي يحدث تأثيرا في جود الخدمة الصحية .

كلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي – جودة الخدمة الصحية – المستشفيات الاهلية.

Abstract: The research aims to know the effect of strategic analysis on the quality of health service in a sample of private hospitals in the city of Baghdad (International Hospital, Royal Hospital, Al-Qimma Hospital, Al-Masara Hospital). The problem of the study crystallized in an important question (to what extent does strategic analysis (the independent variable) influence the quality of Health service (the dependent variable) in private hospitals in the city of Baghdad?) To achieve the purposes of the study, a questionnaire was designed and distributed to private hospitals to directors, heads of departments, divisions, and employees. (420) were distributed, and the number of questionnaires suitable for analysis reached (400), and a number of combination methods were used. Statistics: The research relied on the descriptive analytical method. The research relied on the five-point Likert scale in the answers to the questionnaire sample, and the program AMOSV.25, SPSS V.25 was used. One of the most important conclusions was that the

private hospitals investigated do not perform strategic analysis at the required level, and that The health services provided need further improvement and development, and strategic analysis makes a difference in the quality of health services.

Keywords: strategic analysis - health service quality- public hospitals.

المقدمة

تعد انتشار المستشفيات الأهلية في العراق وفي مدينة بغداد بشكل خاص، أدى هذا الانتشار إلى تزايد المنافسة الشرسة بينهم الأمر الذي يتطلب منها مواكبة أحدث التطورات في العالم فتحاول معظم المستشفيات الأهلية تحقيق التميز في خدماتها من أجل البقاء والاستمرار وإرضاء الزبون وتكتسب بذلك ميزة تنافسية وأصبح من الضروري لإدارتها أن تسعى جاهدة للحفاظ على أكبر عدد من الزبائن وضمان زيادته ولائهم وكذلك تطوير مؤشرات القياس وتحسين جودة الأداء في المنظمات الصحية والقضاء على نقاط الضعف والتهديدات التي تجعل من الصعب المحافظة على مركزها تنافسي وضمان جودة أداء الخدمة الصحية وفقاً للمنافسة المستمرة ، هذا ما دعا الحاجة الى استخدام التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج بورتر لبيئة المنافسة كمتغير مستقل ومعرفة كيفية تأثيره على جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات للزبائن ، و في السنوات الأخيرة شهد قطاع الخدمات نمو كبير والذي أصبح يشغل موقع مميز اتجاه اقتصاديات الدول والأكثر تميزاً متزايد في قطاع الخدمي هو قطاع الخدمة الصحية بسبب الأهمية التي تفرضها طبيعة الخدمة التي سوف يقدمها هذا القطاع واتصالها المباشر بصحة الافراد المجتمع وحياتهم

المحور الاول: منهجية البحث

1- **مشكلة البحث:** بعد التعرض العام للإصابة بفايروس كورونا وزيادة حالات الوفيات خلال جائحة كورونا وعدم توفر الخدمات والرعاية الصحية و تبين أن المستشفيات تعاني من ضعف في جودة الخدمة الصحية المقدمة للزبائن في جميع مستويات الخدمة وضعف في البنى التحتية والأجهزة الطبية ونقص الكوادر الطبية وقلة التدريب العاملين في المستشفيات . وتم تحديد المشكلة عن طريق استطلاع أولي لمجموعة من المستشفيات لمحافظة بغداد، حيث لاحظ الباحث خلال زيارته الاستطلاعية ضعف في جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى فقد وجدنا من المناسب تناول هذا الموضوع في ميدان المستشفيات الأهلية من المستشفيات المختارة في محافظة بغداد ويمكن حصر المشكلة بتساؤل الرئيس الاتي: هل تمارس الإدارات العليا للمستشفيات الخاصة التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة وما يحققه ذلك ، ومدى تأثيره في جودة الخدمة الصحية المقدمة للزبائن)) ويمكن أن تنبثق منه عدة تساؤلات فرعية منها :

أ. هل تستثمر إدارة العليا للمستشفيات المبحوثة التحليل الاستراتيجي للقوى الخمسة لبيئة المنافسة في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى ؟

ب. ما مدى ادراك المستشفيات الأهلية المبحوثة لجودة الخدمة الصحية؟

ج. وهل يوجد تأثير للتحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية؟.

2- **اهمية البحث :** تنبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على دور التحليل الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة الصحية بشكل خاص من خلال النقاط الآتية: -

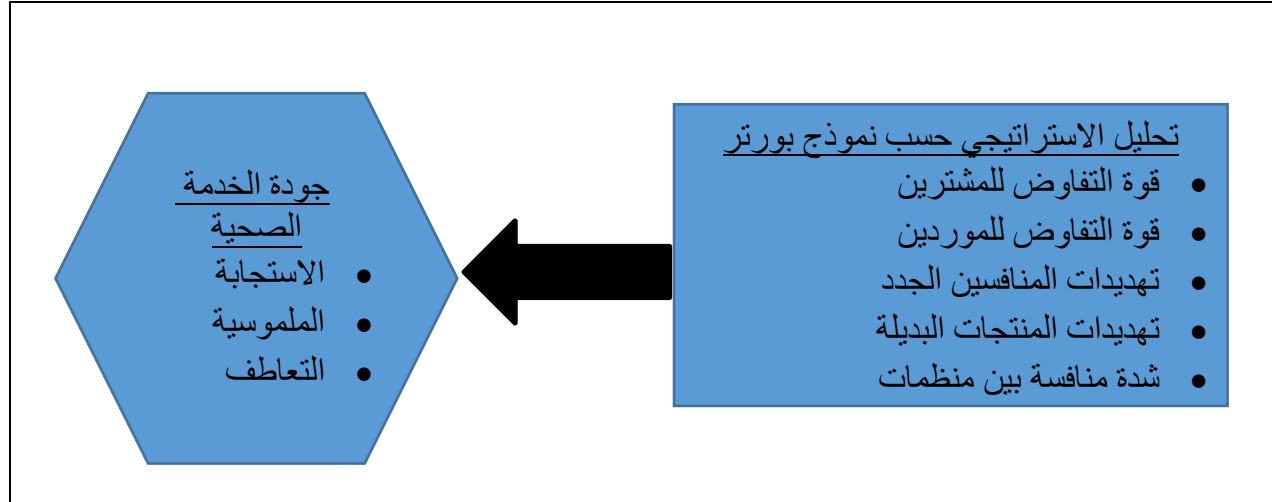
أ. إن المنظمات الصحية تهتم للتحليل الاستراتيجي لما له أهمية كبيرة لمعرفة صياغة الاستراتيجية بشكل صحيح ويعتبر مدخلاً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة.

ب. الدور الفعال للمتغيرات المذكورة بشكل علمي وأهميته للمنظمات الصحية الذي من شأنه ان يساهم في رفع فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الصحية والمستشفيات في القطاع الخاص مما ينعكس بشكل إيجابي على مكائنها.

ج. يعد هذا البحث استمراراً للبحوث السابقة التي تختص في المجال نفسه والتي سوف يتم اعتمادها وأخذها بعين الاعتبار ونطمح ان يساعد الباحثين في المستقبل في اجراء المزيد من الأبحاث.

3- **الهدف من البحث :** يتناول البحث العديد من الاهداف اهمها :

- أ. دراسة تشخيص مستوى التحليل الاستراتيجي لدى المستشفيات قيد البحث
 - ب. تحديد مستوى الاهتمام بتعزيز جودة الخدمة الصحية في المنظمة المبحوثة .
 - ج. اختبار وقياس متغيرات الدراسة الممثلة ب (التحليل الاستراتيجي ، جودة الخدمة الصحية)
 - د. تقديم توصيات للمنظمات الصحية التي قيد الدراسة لتعزيز معرفة العلاقة بين المتغيرات للمنظمات الصحية .
- 4- **فرضية البحث:** لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضية الآتية: - توجد علاقة تأثير ذات الدلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي وابعاده في جودة الخدمة الصحية
- 5- **مخطط البحث الافتراضي**



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاستناد الى (Huang, 2019) و (Al-damen , 2017)

- 1- **منهج البحث** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
- 2- **مجتمع وعينة البحث** : بعد معرفة مكان تطبيق الدراسة الذي يعد من متطلبات الأساسية قام الباحثان باختيار مجموعة من المستشفيات الخاصة في محافظة بغداد لأجراء الدراسة وهي (مستشفى الدولي الأهلي، مستشفى الملكي الأهلي ، مستشفى القمّة ، مستشفى المسرة) وذلك لموقعها الجغرافي وموافقها في تزويدنا بالمعلومات والتعاون معنا وتقديمها للخدمات الصحية والعلاجية ذات جودة عالية وتخصصات طبية أو المساندة لها وغيرها من التخصصات المتنوعة، وبلغت عينة الدراسة 400 من العاملين من المستشفيات المبحوثة.

المحور الثاني / الجانب النظري

أولا - التحليل الاستراتيجي

- 1- **مفهوم التحليل الاستراتيجي** عرف (الياس ، 2019 : 22) أن التحليل الاستراتيجي هو تشخيص وتفكيك وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة . **ويستنتج الباحثان** ... إن مفهوم التحليل الاستراتيجي هو عملية شاملة للمنظمة لتفتيت كل مكوناتها من أجل دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الخارجية او الداخلية وجميع العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر وذلك من أجل السيطرة على البيئة الخارجية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تقليلها وتحديد نقاط القوة واستغلالها بشكل صحيح من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2-خطوات عملية التحليل الاستراتيجي

اتفق أغلب الباحثون أن عملية التحليل الاستراتيجي عملية متسلسلة ولكي يكون المدير ناجحاً في عملية التحليل الاستراتيجي عليه القيام بأربعة خطوات متسلسلة بصوره صحيحة وأشار كل من (البكري ، الصقال ، 2015: 48-49) و (من 41: 2019 ، Hoskisson) بأربع خطوات رئيسية تشمل ما يلي:

- المسح : Scanning يعرف المسح بأنه يستلزم دراسة جميع الشرائخ في البيئة العامة وعلى الرغم من صعوبة المسح إلا إنه أمر مهم للغاية في البيئة الشديدة التنافس والتقلب وايضاً لفهم جهود المنظمة وفهم الاتجاهات في البيئة العامة والتنبؤ بأثارها وتحديد الإشارات المبكرة للتغيرات المحتملة في البيئة العامة.

- قياس : Monitoring يعمل القياس على تتبع الأحداث والتوجهات البيئية المكتشفة من خلال عملية المسح وهنا يعمل المحللون من خلال عملية القياس التأكيد من حدسهم.

- التنبؤ : Forecasting التنبؤ او التوقع هو الخطوة الثالثة في عملية التحليل الاستراتيجي بعد المسح والقياس فيتم المسح والمراقبة بالأحداث والاتجاهات في البيئة العامة في وقت معين و ثم تأتي عملية التنبؤ حيث يقوم المحللون بتوقعات مجدية ومدى سرعة حدوثها نتيجة للأحداث والاتجاهات المكتسبة من خلال المسح والمراقبة ، ويعد التنبؤ بالأحداث والنتائج بدقة أمراً صعباً .

- التقييم : Assessing وهو الخطوة الأخيرة من خطوات التحليل الاستراتيجي والهدف من التقييم هو تحديد توقيت وأهمية تأثيرات التغيرات والاتجاهات البيئية التي تم تحديدها من خلال المسح والمراقبة والتنبؤ ويستطيع المحللون فهم البيئة العامة بالإضافة الى ذلك فإن القصد من التقييم هو تحديد الآثار المترتبة على هذا الفهم.

بعد الاطلاع على الادبيات العربية والأجنبية والدراسات السابقة.... يتفق الباحث مع الباحثين في عمل التحليل الاستراتيجي وكيفية عمل خطواته من حيث التسمية والمعنى و العمل ومدى أهمية هذه الخطوات للمدير الناجح ولعمل المنظمة .

3-مستويات البيئة Levels of Environment

لقد اختلف الباحثون في تصنيف مستويات البيئة فجزء منهم يقسم البيئة إلى مستويين (بيئة داخلية وخارجية) والجزء الآخر يحددها ثلاث مستويات (بيئة الداخلية والخارجية والصناعة) ومنهم وضع تقسيمات فرعية أخرى لغرض حصر وتقييم المتغيرات وفهم طبيعة المنظمة ، لقد أشار الباحثون (داود ، 2018: 94) و (Jones,2001:166) أن مستويات البيئة هي (البيئة العامة والبيئة الخاصة وبيئة المهمة (بيئة الصناعة) تمثل البيئة العامة من العوامل المؤثرة في المنظمة ولكن علاقتها بالمنظمة غير واضحة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ، اما البيئة الخاصة فتكون الجزء الذي تعني به إدارة وتحدد القطاعات التي تؤثر سلباً ام ايجابياً في فاعلية المنظمة و (تشمل الوكلاء , المجهزين , المستهلكين ، النقابات ، المنافسين).

يتفق الباحثان مع الباحثين الذين يصنفون ثلاثة مستويات الداخلية وتكون شاملة لكافة المحتويات الموجودة داخل المنظمة وتشمل (العاملون ، المالكون ، المباني والتجهيزات ، مجلس الإدارة ، الثقافة المنظمة ، الهيكل التنظيمي). والخارجية العامة وتشمل العامة والتي تضم (القوى او العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية و السياسية ، التكنولوجيا ، ظروف البيئة الطبيعية ، البعد الدولي) والبيئة خارجية المهمة والتي تضم (الزبائن ، المجهزون ، المنافسون ، الشركاء الاستراتيجيون ، المشرعين القانونيين)

4-تحليل البيئة الداخلية Analysis of the Internal Environment

على الرغم من اختلاف تعريف البيئة الداخلية من باحث لآخر، إلا أن هناك اتفاقاً عام بين أكثر الباحثين الاستراتيجيين على مكونات البيئة الداخلية ، وقد وضع (الصقور والصرن ، 2018 : 59) يتضمن البيئة الداخلية مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يعطي أفضل المخرجات وتقديم مزايا تنافسية تميز المنظمة وتجعلها في وضع متقدم في الأسواق المستهدفة وبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية من مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية و التنظيمية ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجياً لتحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية. أن البيئة الداخلية تقسم البيئة الى فئات حسب الوظيفة (التسويق و البحث والتطوير والانتاج و تمويل و الموارد البشرية) (Alkhafaji,2003:63)

يرى الباحثان... ان التحليل البيئية الداخلية مهم جداً للمنظمة في معرفة نقاط ضعفها ونقاط قوتها التي يتم تطويرها لتحصل المنظمة من خلالها على ميزة تنافسية تساعد في جذب المزيد من الزبائن المنظمة وزيادة أرباحها. ويتم التركيز من خلال هذا التحليل على أربعة مجالات أساسية: موارد المنظمة وقدراتها، الشكل العام للمنظمة وتنظيمها، الهيكل التنظيمي وخصائص ثقافية للمنظمة وأخيراً أداء المنظمة من حيث قوة منتجاتها التي تقدمها للزبائن

5-تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

يشير التحليل البيئي إلى المنظمة في وضعها الحالي وفي المستقبل (Narayanan & Nath,1993:197) وهي العملية التي يحدد من خلالها المدراء المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمة من اجل تحديد الفرص والتهديدات (السالم, 2005: 88). هي مجموعة من العناصر التي تتعامل مع العوامل المؤثرة على عمل المنظمة (السالم, 2005: 87). ولقد أوضح (Witcher,2020: 17) لغرض فهم ودراسة عوامل البيئة الخارجية لذا يتوجب أن نعرض تحليل البيئة الخارجية على مستويين المستوى الاول هو تحليل البيئة الكلية او العامة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المنظمة وتكون هذه البيئة من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في المنظمة ، ويعد النموذج (PESTEL) الذي يمثل الاحرف الاولى للعوامل الأكثر شمولاً واستخداماً لتابعة اتجاهات البيئة الكلية في الادارة الاستراتيجية ويمثل بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

يمكن النظر الى أن البيئة الخارجية تتكون من جزئين من المتغيرات و العوامل :

أولاً: لبيئة الكلية (العامة)

ثانياً : البيئة الصناعية (الخاصة)

يرى الباحثان ... البيئة الخارجية تمثل مجموعة من العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر عليها وتنقسم الى قسمين هما القسم الأول البيئة العامة والقسم الثاني يضم بيئة المهمة (الصناعة)

6. -البيئة الكلية (العامة)

اختلف الباحثون في تحديد متغيرات البيئة العامة لقد حددها كل من (Wheelen&Hunger، 2002 :53) (küng,2017:45)(Lynch,2000:112) وآخرون بتحليل(PEST) بأن البيئة العامة تتكون من اربع عوامل(PEST) هي اختصار لكلمات العوامل (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) وهذه هي الفئات العامة التي يمكن للمنظمات (أو وحدة الأعمال) من خلالها على تحقيق أهدافها.

أ. العوامل السياسية والقانونية (Political/legal): وهي العوامل التي ترتبط بالنظام السياسي و قانون الدولة والفلسفة التي تتبناها ذلك النظام في الحكم ، وإدارة شؤون تلك الدولة والتي تنعكس على ما تضعه من قوانين وأنظمة وتشريعات. (صقور والصرن, 2018: 47)

ب. العوامل الاقتصادية (Economic factors): أشار (Rothaermel,2015:60) العوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية للشركة هي إلى حد كبير عوامل اقتصادية كلية تؤثر على الظواهر على نطاق الاقتصاد .ويحتاج المديرون إلى معرفة كيفية تأثير عوامل الاقتصاد الكلي التالية على استراتيجية الشركة ومنها معدلات النمو الاقتصادي وهو مقياس للتغير في كمية السلع والخدمات التي ينتجها اقتصاد الدولي ويشير الى مرحلة دورة الاعمال التي يمر بها الاقتصاد، معدلات الفائدة وهو متغير رئيسي لاقتصاد الكلي للمديرين وهو مبلغ يدفعه المدخرون مقابل استخدام أموالهم. مستويات التوظيف :وهو عامل اخر من العوامل الاقتصادية المؤثر للبيئة العامة للمنظمة وتؤثر حالة الاقتصاد تأثيراً مباشراً على مستوى العالة استقرار الأسعار : من النادر استقرار الأسعار وعدم حدوث تغيرات في مستويات أسعار السلع والخدمات ولذلك، سيتعين على الشركات في كثير من الأحيان التعامل مع مستويات الأسعار المتغيرة،

ج. العوامل الاجتماعية والثقافية : الجزء الاجتماعي والثقافي يهتم بمواقف المجتمع والقيم الثقافية. نظراً لأن المواقف والقيم تشكل حجر الزاوية في المجتمع ، فإنها غالباً ما تقود الظروف والتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والسياسية / القانونية والتكنولوجية. تعتبر المواقف والتوجهات الثقافية للمجتمعات الفردية مستقرة نسبياً ، ولكنها غالباً ما تتغير بمرور الوقت. وبالتالي ، يجب على الشركات فحصها ومراقبتها والتنبؤ بها وتقييمها بعناية للتعرف على الفرص والتهديدات المرتبطة بها دراستها (Hitt , & Hoskisson ، 2007 :47).

د. العوامل التكنولوجية (Technological factors) : يعد هذا العامل الأكثر دينامية في مجال المنافسة طالما حافظت المنظمة على المكانة الريادية في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، مما يتطلب الاهتمام و متابعة المستجدات الحديثة وامكانية استخدامها

من قبل المنظمة في تشكيل بيئة الأعمال ، وفي مقدمتها القوى التكنولوجية القادرة على خلق الفرص أو فرض التهديدات في مجال المنافسة (الكناني، 2017 : 297).

7. البيئة الصناعية (البيئة الخاصة)

وعرف (الريعاي وإخرون ، 2020: 38) البيئة الخاصة بأنها مجموعة من المنظمات والأفراد والقوى وتتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة وتؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المنظمة . يركز تحليل البيئة الخاصة أو بيئة المنافسة على معرفة المنظمة لصناعتها وتحديد أقرب منافسيها والتعرف على طريقة تفكيرهم واستراتيجيتهم المتوقعة .

8. التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة وفق نموذج القوى التنافسية الخمس لـ (porter) :

قدم (Michael porter) عام 1985 نموذج القوى الخمس في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال وهو نموذج موجه لتحليل بيئة المنظمة وجاذبية السوق ويعمل على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية وتقييم الجاذبية الشاملة في القطاع ويحدد العوامل التي تسهم في جذب السوق أو الاستغناء عنها عن طريق اختيار المنظمة للاستراتيجية التي يمكن أن تغير تأثير هذه القوى لصالحها (Lerner, 1999; 26) . وأشار (Bruin, 2016) أن تحليل القوى الخمس لبورتر هو إطار عمل يساعد في تحليل مستوى المنافسة داخل صناعة معينة . إنه مفيد بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو عند دخول قطاع صناعي جديد . وفقاً لهذا الإطار ، لا تأتي القدرة التنافسية من المنافسين فقط . بدلاً من ذلك ، تعتمد حالة المنافسة في صناعة ما على خمس قوى أساسية والتي تحدد امكانية الرخ للصناعة وبالتالي معرفة مدى جاذبيتها والقوى الخمسة هي : تهديد الوافدين الجدد (تهديد الداخلين الجدد) ، القدرة التفاوضية للموردين (القوى التفاوضية للموردين) ، القدرة التفاوضية للمشتريين (القوى التفاوضية للزبائن) ، تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة (تهديد البدائل) ، التنافس الصناعي القائم (التنافس التنافسي بين المنافسين الحاليين) . ويعرف الباحث نموذج بورتر الآن ... على أنه إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق وهذه الاداة تقارن محيط العمل البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الواسع وتشكل من خمس قوى هي :

أ. **تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة** تعرف السلع والخدمات البديلة بأنها تلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبى احتياجات المستهلكين بنفس الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة (بوجان ومحمدي ، 2012 : 9) . ويوضح (الريعاي وعباس ، 2020 : 48) أن المنتجات والخدمات البديلة خارج الصناعة والتي تقدم الوظائف نفسها التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة ووفقاً لنموذج بورتر فإن المنتجات والخدمات البديلة تحدد العوائد المحتملة من الصناعة وتضع سقفاً لأسعار المنتجات المقدمة من قبل المنظمات العاملة في نفس الصناعة . ويعتد تأثير تهديدات المنتجات والخدمات البديلة على كلف التحويل التي يتحملها الزبون وبالإضافة للسعر والجودة والأداء مقارنة بالمنتجات الموجودة في الصناعة .

ب. **قوة التفاوضية للمجهزين (الموردين)** : أن قوة التفاوض للموردين تعتمد على عدة خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه وعلى أهمية العلاقات بمبيعاتهم ومقارنتها بالأعمال الكلية بالمنظمة لذلك ان تحليل التنافسي للسوق يعد أمراً مهماً بالنسبة للموردين (الدوري ، 2009 : 105) . يمتلك الموردين القدرة على مساومة والتفاوض مع أصحاب العمل في الصناعة عن طريق رفع الأسعار أو بطريقة أخرى هي تقليل جودة المنتجات والخدمات المقدمة (Khan, 2019 : 3) .

ج. **القوة التفاوضية للمستهلكين (الزبائن)** : أوضحت (زينب و سرين ، 2019 : 30) بأن الزبائن يحاولون الضغط على المنتجين لتخفيض الاسعار والتفاوض بشأن خدمات ومنتجات ذات جودة افضل وهذا يؤثر على أرباح القطاع ، وترتبط قوة مجموعة في القطاع بعدد الخصائص المرتبطة بوضعيتها في السوق . وأشار (البكري والصقال ، 2015 : 70) وأن تأثير المشتريين في الصناعة يمكن في قدرتهم على تخفيض الاسعار ، والتفاوض بشأن جودة افضل او خدمات أكثر مع ضرب المنافسين بعضهم ببعض ، ويكون المشتري او مجموعة من المشتريين اقوياء اذا كان بعض مما يأتي صحيح : (كمية الشراء كبيرة ، توافر العديد من البائعين ، كلف تغيير البائعين قليلة ، احتمال التكامل الخلفي)

د. **تهديد الداخلين الجدد في الصناعة** : وإن المنظمات الجديدة التي تدخل صناعة غالباً ما تجلب قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة سوقية ، ومتضمنه موارد كبيرة جداً . وتعتمد مدى خطورة الداخلين الجدد على العوائق او الحواجز وكذلك ردة فعل المنافسين الحاليين . فاذا كانت الحواجز امام الدخول مرتفعة يمكن للوافدين الجدد توقع منافسة محتملة مع المنافسين الحاليين ، لان دخول الوافدين الجدد لصناعة ما يشكل تهديدا خطيرا للمنافسين

الحاليين (Khan,2019;4). ولقد أشار (درويش والسيد، 2020: 76) قيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق، فكما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها.

هـ. **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين :** وقد عرف (جودة، 2020: 51) المنافسة بين المنظمات الحالية هي من القوى الأكثر تأثيراً لما تحمل من أهمية بالغة لكونها هي من تعطي فيها واضحاً وبشكل تفصيلي عن المنافسين الذين يعملون في الصناعة ذاتها، لذا يتطلب من المنظمات أن تستخدم استراتيجيات وتكتيكات مختلفة لتمكها من الحفاظ على مركزها التنافسي.

8. أهمية التحليل الاستراتيجي

1-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة عملية هامة جداً نظراً لما تقدمه من فوائد للمنظمة وان قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وصياغة استراتيجيتها على المستوى المحلي والمستوى العالمي ويتوقف على امتلاك المنظمة فهم شامل وأدراك للعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على سير العمل في منظمات الاعمال وتلك العوامل التي تساعد المنظمات على التفوق على منافسيها بواسطة ادائها المتميز الناتج عن معرفتها بالبيئة المنافسة لها في السوق نفسه (جودة، 2020: 49).

2-يحلل بفعالية بيئة المنافسة في السوق وقدرة المنافسين المحتملين في الدخول والقدرة على احلال البدائل والقدرة على مساومة الموردين والمشتريين (Huang,2019;185)

ثانياً: - جودة الخدمة الصحية

1-**مفهوم جودة الخدمة الصحية :** وعرف (Aagja & Garg, 2010: 6) جودة الخدمة الصحية بأنها تناقض بين أدراك المريض عن الخدمات التي يقدمها مستشفى معين وتوقعاتهم بشأن المستشفيات التي تقدم هذه الخدمات. وأشار (Lazakidou & Daskalaki, 2012: 244- 245) عرف جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر مختلفة بالنسبة لكل من :

- **الزبون:** يجب أن تلي الخدمة الجيدة الاحتياجات المتوقعة للزبان ويتم تقديمها بلطف وفي وقت محدد ايضاً حيث يرغب الزبون بخدمات تخفف الاعراض وتمنع الامراض
 - **مقدم الخدمة الصحية:** تعني أن يمتلك مقدمي الخدمة المهارات والموارد اللازمة لتحسين الحالة الصحية للمريض والمجتمع وفقاً للمعايير.
 - **مدير المنظمة الصحية:** يجب على مدير المنظمة الصحية توفير احتياجات كل من مقدم الخدمة والزبون (المريض)، يجب أن يكونوا مسؤولين عن الموارد الموكلة إليهم من قبل الحكومة والجهات الخاصة والمجتمع.
- 2-**أهمية الجودة الخدمة الصحية** تعد الخدمة الصحية عنصر مهم في أي مجتمع وبالأخص في الدول الحديثة وتهتم بصحة الفرد البدنية والعقلية ويعبر عن أهمية جودة الصحة كالآتي: -

1. تحقيق الأداء العالي لجميع المواقع الوظيفية.(العزاوي، 2004: 35)
2. تُسهل في تطوير الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها وتحقيق رضا الزبائن (Kant & Jaiswal, 2017: 7)
3. تُسهل جودة الخدمة في تحقيق رضا المرضى الذي يعد مقياساً لتقييم الخدمات الصحية المقدمة من قبل المنظمات الصحية (Anabila, 2019:6).

3-أهداف جودة الخدمة الصحية

إن المنظمات الصحية ما هي إلا منظمات إنسانية واجتماعية وخدمية هادفة وهي جزء من المجتمعات تؤثر فيه وتتأثر به في الوقت نفسه وإن تقديمها لخدمات الصحية ذات الجودة العالية من شأنه تحقيق أهداف مهمة عليه يتفق كل من (الضمور، 2008: 61) و (العكيدي، 2009: 10) و (الطويل واخرون، 2010: 7) على أن أهداف جودة الخدمات الصحية تتمثل بما يلي :

- أ. ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين
- ب. تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية من شأنها تحقيق رضا المريض وزيادة تمسكه بالمنظمة الصحية الذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلانية فاعلة لتلك المنظمة الصحية

ج. إن معرفة آراء المريض وأطبائاته وقياس مستوى رضاه عن الخدمات الصحية وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط للرعاية الصحية ووضع السياسات المتعلقة بها .

د. تطوير قنوات الاتصال بين المستفيدين وتحسينها من الخدمات الصحية ومقدمها

4-أبعاد جودة الخدمة الصحية : لذلك سيتم تركيز على بعض الأبعاد التي تفيد جانب دراستنا وهي (ملموسية ،استجابة ،تعاطف)والتي سيتم تكلم عنها بالتفصيل :

أ. **الملموسية Tangibility** : تعرف الملموسية على أنها كل الأشياء التي لديها وجود ومظهر مادي يمكن للمستفيدين من لمسها في المنظمة (Othman et,2019:1764) . لأنها تعتبر دليل ملموس على الرعاية والاهتمام بالتفاصيل المادية للمنظمة والتي يعرضها مزود الخدمة (Bordoloi,2019) . والملموسية يمكن التعرف عليها عن طريق الزي الرسمي للعاملين في المنظمة ، وتوفر المكان المناسب للعمل من أجل تمكين العاملين على تقديم الخدمة الى المستفيد في الوقت المناسب والصورة المطلوبة (Lezzoni & Davis,2003:220)

ب. **الاستجابة Responsiveness** : تعرف الاستجابة على أنها قدرة مقدم الخدمة وسرعة بتقديم الخدمة للزبون (An& Noh,2009:298) . وهي تعكس مدى الرغبة او الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة فتعتبر هي المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة الى زبون لأنها تمثل سرعة التعامل الإنساني لمقدم الخدمة لحاجة الزبون (الزبيدي والشجري ، 2018: 29)

ج. **التعاطف Empathy** : يقصد بالتعاطف هو الاهتمام والعناية الفردي وتقديم الخدمة للزبون ويعتبر جوهر التعاطف هو نقل الشعور بأن الزبون ذو أهمية كبيرة (6 :2019 ، Pakurar et al) . وأشار (Norazah,2013:103) ان التعاطف هو كيفية الاهتمام بالمنظمة وافرادها بالزبائن ومعرفة احتياجاتهم لجعلهم يشعرون بتقدير والامتنياز والاحترام أثناء وجودهم بالمنظمة.

المحور الثالث : الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يقوم الباحثان باستعراض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم الحصول عليها نتيجة استقصاء آراء العينة (400)، حيث يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات التي تلعب دوراً أساسياً في عملية المعاينة، ويستخدم أيضاً لوصف الأنماط التكرارية للعديد من الظواهر الإحصائية، إذ إن الهدف والغرض منه هو تحديد ومعرفة توزيع البيانات، بالإضافة الى تحديد فيما إذا كانت الاختبارات التي ستستخدم هي (الاختبارات المعلمية، أو الاختبارات اللامعلمية) (Sekaran & Bougie, 2016:238)، ويتم تقييم التوزيع الطبيعي باتباع الطرق الإحصائية، حيث استعمل الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وكما مبينة في الجدول (1) .

الجدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي			
Kolmogorov-Smirnov			المتغيرات
Sig.	Df	Statistic	
0.054	100	0.088	التحليل الاستراتيجي
0.052	100	0.089	إدارة علاقات الزبون
0.064	100	0.086	جودة الخدمة الصحية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) (التحليل الاستراتيجي ومتغير إدارة علاقات الزبون و متغير جودة الخدمة الصحية) أنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وفي ضوء النتيجة سيتم اعتماد الاساليب المعلمية في اجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.

ثانياً: اختبار كفاية حجم العينة

من أجل اختبار العينة والتأكد من شرط كفايتها استخدم الباحث معيار (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) ،الذي ينبغي أن تكون قيمته أكبر من (0.50) لكي تكون العينة كافية، وهذا شرط أساسي لابد من تحقيقه، وكذلك اختبار (Bartlett) فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات، إذ أن مستوى الدلالة لهذه العلاقة يجب أن تكون أقل من (0.05) كما يمكن أن يرى ، هذه العلاقة هي وظيفة إحصائية (جودة ، 2009: 166) يوضح الجدول مقبولة معاملات الارتباط المذكورة أعلاه ، مع التأكيد على وجود علاقة مقبولة بين عناصر الاستبيان فيما يتعلق بحالة القيمة المهمة (مربع كاي) ، وكما هو موضعه في الجدول (2).

جدول (2) يبين اختبار Bartlett's , KMO					
Sig	اختبار Bartlett Test	اختبار KMO	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
0.001	1895.78	0.83	5	تهديد الداخلين الجدد	التحليل الاستراتيجي
			5	القوة التفاوضية للمجهزين (الموردين)	
			5	القوة التفاوضية للمشتريين	
			5	تهديد المنتجات (الخدمات) البديلة	
			5	شدة المنافسة بين المنظمات القائمة	
0.001	1475	0.85	7	الاستجابة	جودة الخدمة الصحية
			7	الملموسية	
			7	التعاطف	

SPSS V.25 المصدر: مخرجات برنامج

كما يتضح من الجدول (2) ، فإن القيم (KMO) أكبر من (0.50) وهي 0.83 و 0.84 و 0.85 على التوالي ، وهي قيم جيدة وفقاً للتصنيف (Kaiser) ، تشير هذه القيمة إلى حجم عينة كافٍ للتحليل الإحصائي ووجود الأخلاق ، كما هو موضح في اختبار الجدول (Bartlett) ، مبينا على قيم اختبار (Bartlett) ك (1895.78 ، 885.69 ، 1475) ، على التوالي ، على النحو التالي (1895.78 ، 885.69 ، 1475) ، على التوالي ، باسم (1895.78 ، 885.69 ، 1475) ، على التوالي ، على مستوى المؤشر (0.001) ، تشير النتائج الأقل من (0.05) إلى أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة واحدة ، وتشير النتائج السابقة إلى حجم عينة كافٍ ، وهو مؤشر جيد للتحليل الإحصائي اللاحق.

ثالثاً: تقييم جودة ومطابقة مقياس البحث

1- الصدق المحتوى الظاهري للأداة الاستبانة

تضمنت هذه المرحلة التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، حيث تم عرض أداة البحث (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين كما هو واضح في الملحق (1)، من ذوي الاختصاص وبلغ عددهم (10) محكماً من أجل معرفة آراءهم حول مدى وضوح فقرات الاستبانة، حيث قام الباحث بأجراء التعديلات وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً ودقة.

2- ثبات الاتساق الداخلي

أ- الثبات المركب (CR) Composite Reliability:

اذ تم استخدام هذا التحليل للتحقق من موثوقية جميع المتغيرات في نموذج البحث، حيث انها تعتبر قيم مقبولة إذا كانت أعلى أو تساوي (0.70) (Hair et al, 2019: 775).

ب- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر مقاييس الثبات الداخلي استعمالاً في الواقع العملي حيث تتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد، اذ يعتبر ذات ثبات مرتفع إذا كانت قيمة معامل ألفا (0.70 فأعلى) (Hair et al., 2019:163).

3- الصدق البناء لاختبار اداة القياس

يعتبر التحليل العاملي التوكيدي احد تطبيقات النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling (SEM)، وسيتم اعتماد البحث الحالي (الصدق التقاربي)، والذي يشير الى أي مدى تتقارب فقرات المتغير (البناء) مع بعضها البعض وتمثل نفس المتغير، تعد مشكلة المراسلات واحدة من المشكلات المهمة جدا في نمذجة المعادلات الهيكلية وتتعلق بدرجة تطابق النموذج النظري مع البيانات الميدانية (الواقع) يشير مفهوم الصدق الآلي إلى قابلية قياس الهيكل المقاس بدقة وموثوقية، أي إلى المدى الذي تعكس فيه الأداة الخصائص الموجودة في الظاهرة المدروسة والتحقيق فيها

إذ سيتم الاعتماد على (مؤشرات جودة المطابقة) الواردة في جدول (3) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة (البرق واخرون، 2013:14)، (اوانغ، 2019:91-92)، (Hair et al, 2019:636-640).

جدول (3) مؤشرات حسن المطابقة						
المؤشر	X^2 كاي سكوير	درجة الحرية (DF)	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر توككر لويس (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
القاعدة	---	---	اقل من 3	1-0.9	1-0.9	0.08 اقل من او يساوي

أ- تحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحليل الاستراتيجي

ينتضح من الجدول (4) الاتي:

1- سجلت قيم الثبات المركب (CR) للأبعاد كافة، والتي كانت جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.86-0.89) وهي أكبر من النسبة المعتمدة (0.70)، وهو مؤشر جيد وبديل على ثبات المقياس، اذ بينت النتائج وجود ثبات عالي لأبعاد المقياس.

2- من قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد والتي حقق نتائج ما بين (0.719-0.842)، يتضح انها أكبر من (0.70) وهذا يشير الى ان معامل الثبات لأداة القياس تحضى بدرجة عالية من القبول والثبات.

3- قيم التشبعات المعيارية لجميع الاسئلة حققت ما بين (0.161-0.785)، اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل فقرة في البعد الذي تنتمي اليه.

4- يتبين من النتائج ان الصدق البنائي للمقياس لجميع الفقرات كانت معنوية، اذا بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات عند (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يشير أيضا الى ان جميع الفقرات معنوية، ويدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.

جدول (4) المؤشرات الاحصائية لأنموذج التحليل الاستراتيجي							
الفقرات	المسار	الابعاد	الثبات المركب (CR)	ألفا كرونباخ	التشبعات المعيارية	القيمة الحرجة	P
TONE1	<---	قوة التفاوض للمشتريين	0.893	0.842	.161		
TONE2	<---				.737	2.268	0.000
TONE3	<---				.758	2.168	0.000
TONE4	<---				.709	2.137	0.000
TONE5	<---				.398	2.097	0.000
BPOS1	<---	القوة التفاوضية للمجهزين (الموردين)	0.874	0.842	.447		
BPOS2	<---				.601	6.737	0.000
BPOS3	<---				.483	5.357	0.000
BPOS4	<---				.640	5.977	0.000
BPOS5	<---				.557	5.728	0.000
NPOB1	<---	تهديدات المنافسين الجدد	0.892	0.719	.550		
NPOB2	<---				.671	8.425	0.000
NPOB3	<---				.723	8.432	0.000
NPOB4	<---				.785	8.734	0.000
NPOB5	<---				.699	7.820	0.000
TOSS1	<---	تهديد المنتجات (الخدمات) البديلة	0.862	0.786	.695	10.049	
TOSS2	<---				.742	9.744	0.000
TOSS3	<---				.695	10.049	0.000
TOSS4	<---				.663	8.069	0.000
TOSS5	<---				.679	7.411	0.000
ICBEO1	<---	شدة المنافسة بين المنظمات القائمة	0.862	0.786	.739		
ICBEO2	<---				.515	7.537	0.000
ICBEO3	<---				.292	4.122	0.000
ICBEO4	<---				.625	7.678	0.000
ICBEO5	<---				.161	4.418	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Amos V 25

ب- تحليل العامل التوكيدي ل متغير جودة الخدمة الصحية

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

- 1- سجلت قيم الثبات المركب (CR) للأبعاد كافة، والتي كانت جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ كانت بين (0.9-0.98) وهي أكبر من النسبة المعتمدة (0.70)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ بينت النتائج وجود ثبات عالي لأبعاد المقياس.
- 2- من خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد والتي كانت ما بين (0.89-0.841)، إذ يتبين أنها أكبر من (0.70)، وهذا يدل على أن معامل الثبات لأداة المقياس تحض بدرجة عالية من القبول والثبات.
- 3- يتم الوصول إلى قيمة التشبع القياسية لجميع الفقرات ضمن (0.652-0.872) ، وكلما زادت مساهمة الفقرة ، زادت أهمية شرح البعد الذي تنتمي إليه ، حيث توضح قيمة التشبع القياسية درجة المساهمة في البعد الذي تنتمي إليه كل فقرة..
- 4- اشارت النتائج ان الصدق البنائي للمقياس لجميع الفقرات معنوية، اذا بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات عند (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يشير أيضا الى ان جميع الفقرات معنوية، ويدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لأنموذج جودة الخدمة الصحية							
الفقرات	المسار	الأبعاد	الثبات المركب (CR)	ألفا كرونباخ	التشبعات المعيارية	القيمة الحرجة	P
RESPON1	<---	الاستجابة	0.9	0.878	.161		
RESPON2	<---				.737	8.063	0.000
RESPON3	<---				.758	9.794	0.000
RESPON4	<---				.709	8.592	0.000
RESPON5	<---				.398	7.673	0.000
RESPON6	<---				.447	7.867	0.000
RESPON7	<---				.601	10.181	0.000
TANGIB1	<---	الموسمية	0.95	0.890	.483		
TANGIB2	<---				.640	10.342	0.000
TANGIB3	<---				.557	4.540	0.000
TANGIB4	<---				.550	5.856	0.000
TANGIB5	<---				.671	4.953	
TANGIB6	<---				.723	2.110	
TANGIB7	<---				.785	7.931	
EMPA1	<---	التعاطف	0.98	0.841	.699		
EMPA2	<---				.695	8.918	0.000
EMPA3	<---				.742	8.600	0.000
EMPA4	<---				.695	8.054	0.000
EMPA5	<---				.663	7.938	0.000
EMPA6	<---				.679	5.265	0.000

EMPA7	<---				.739	6.736	0.000
-------	------	--	--	--	------	-------	-------

المصدر: برنامج Amos. V 25

رابعاً: تحليل الجانب الوصفي لمتغير التحليل الاستراتيجي

يتكون هذا المتغير من أبعاد عدة وهي:

1- بعد قوة التفاوض للمشتريين

بيّنت النتائج الواردة في الجدول (6) بصورة إيجابية أن بعد (قوة التفاوض للمشتريين) حقق وسطاً حسابياً مقداره (1.551) وانحراف معياري (0.476)، إذ أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة الذي مفادها (تشابه الخدمات يزيد من ضغط الزبائن (المرضى) على المستشفيات الخاصة باتجاه تخفيض الأسعار). بوسط حسابي (2.034) وانحراف معياري (0.762)، و بلغ معامل الاختلاف لها (37.463)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية إذ بلغت (40.680)، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة الذي مفادها (تسهيل عملية التحول عندما تكون تكاليف التحويل معدومة) وبوسط حسابي (1.806) وانحراف معياري (0.808)، بينما بلغ معامل الاختلاف لها (44.740)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (5) من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (36.120).

جدول (6) المؤشرات الإحصائية لبعء قوة التفاوض للمشتريين

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
40.180	41.513	0.834	2.009	1 تواجه المستشفيات الخاصة ضغوطات كبيرة من الزبائن (المرضى) باتجاه تخفيض الأسعار ، رفع الجودة ، تنوع الخدمات)
36.120	44.740	0.808	1.806	2 تسهيل عملية التحول عندما تكون تكاليف التحويل معدومة .
40.680	37.463	0.762	2.034	3 تشابه الخدمات يزيد من ضغط الزبائن (المرضى) على المستشفيات الخاصة باتجاه تخفيض الأسعار .
39.600	45.000	0.891	1.980	4 زيادة عدد المستشفيات الخاصة أدى إلى زيادة القوة التفاوضية للزبائن باتجاه تخفيض الأسعار.
38.100	43.990	0.838	1.905	5 تكون القوة الزبائن أعلى عندما تكون الطاقة الاستيعابية أكبر من عددهم.
31.020	30.690	0.476	1.551	المتوسط الإجمالي

2- بعد قوة التفاوض للموردين

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (7) بصورة إيجابية أن بعد (قوة التفاوض للموردين) حقق وسطاً حسابياً (1.982) وانحراف معياري بلغ (0.587)، إذ أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة الذي مفادها (تواجه المستشفيات الخاصة ضغوطاً كبيرة من المجهزين المتخصصين في الأسواق المحلية) بوسط حسابي (2.133) وانحراف معياري (0.879)، و بلغ معامل الاختلاف لها (41.209)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (42.66)، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة الذي مفادها (تعد قدرة المجهزين المحليين بتجهيز المستشفيات بالأدوات و المعدات الطبية محدوداً

بالكمية والنوعية). وبوسط حسابي (1.876) وبانحراف معياري (0.834) و بلغ معامل الاختلاف (44.456)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (5) من حيث الأهمية النسبية مقدارها (37.52) .

جدول (7) المؤشرات الإحصائية لبعء قوة التفاوض للموردين

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
39.3	43.460	0.854	1.965	1 يمثل ارتفاع الأسعار الأجهزة والمعدات الطبية الحديثة عائق أمام المستشفيات الخاصة
42.66	41.209	0.879	2.133	2 تواجه المستشفيات الخاصة ضغوطاً كبيرة من المجهزين المتخصصين في الأسواق المحلية .
38.6	41.139	0.794	1.93	3 يمثل ضيق المساحات عائق أمام التوسع والوصول إلى اقتصاديات الحجم.
40.1	47.281	0.948	2.005	4 تواجه المستشفيات الخاصة ضغوطاً كبيرة من مقدمي خدمات الصيانة .
37.52	44.456	0.834	1.876	5 تعد قدرة المجهزين المحليين بتجهيز بالادوات و المعدات الطبية محدوداً بالكمية ونوعية للمستشفيات .
39.64	29.617	0.587	1.982	المتوسط الإجمالي

3- بعد تهديد المنافسين الجدد

أشارت النتائج الواردة في الجدول (8) بصورة إجمالية ان بعد (تهديد المنافسين الجدد) حقق وسطاً حسابياً (1.821) وبانحراف معياري (0.530)، حيث أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي مفادها (تعتبر نوعية الموارد البشرية المطلوبة عائق كبير أمام جودة الخدمة الصحية) بوسط حسابي (1.886) وبانحراف معياري (0.773)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (40.986)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة الذي مفادها (يشكل دخول المستشفيات الخاصة الجديدة لسوق العمل تهديداً بوصفها قوى تنافسية جديدة) وبوسط حسابي (0.758) وبانحراف معياري (0.758)، و بلغ معامل الاختلاف لها (43.265)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (5) من حيث الأهمية النسبية.

جدول (8) المؤشرات الإحصائية لبعء تهديد المنافسين الجدد

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
35.040	43.265	0.758	1.752	1 يشكل دخول المستشفيات الخاصة الجديدة لسوق العمل تهديداً بوصفها قوى تنافسية جديدة .

36.720	45.044	0.827	1.836	تحتاج المستشفيات الخاصة إلى وقت طويل من أجل الوصول إلى اقتصاديات الحجم.	2
37.720	40.986	0.773	1.886	تعتبر نوعية الموارد البشرية المطلوبة عائق كبير أمام جودة الخدمة الصحية.	3
35.740	44.264	0.791	1.787	تحتاج المستشفيات إلى منحنى خبرة عالي ذو تخصصات متعددة ومهارات عالية .	4
36.920	43.554	0.804	1.846	يحتاج تأسيس المستشفيات الخاصة إلى رأس مال كبير .	5
36.420	29.105	0.530	1.821	المتوسط الإجمالي	

4- بعد تهديدات المنتجات البديلة

بينت النتائج الواردة في الجدول (9) بصورة إجمالية ان بعد (تهديدات المنتجات البديلة) حقق وسطاً حسابياً (1.957) وانحراف معياري (0.649)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول الفقرات معنوية ، إذ أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي مفادها (يؤثر وجود المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية على أرباح المستشفيات الخاصة تأثيراً سلبياً) بوسط حسابي (2.034) وانحراف معياري (0.883)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (43.412)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (40.680) ، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي مفادها (بعد تهديداً إذا وجد عرض كبير من الخدمات المقدمة للزبون في المراكز الصحية للعلاج) . وبوسط حسابي (1.886) وانحراف معياري (0.853)، وبلغ معامل الاختلاف لها (45.228)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (5) من حيث الأهمية النسبية التي كان مقدارها (37.720) .

جدول (9) المؤشرات الإحصائية لبعث تهديدات المنتجات البديلة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
37.720	45.228	0.853	1.886	بعد تهديداً إذا وجد عرض كبير من الخدمات المقدمة للزبون في المراكز الصحية للعلاج .	1
40.680	43.412	0.883	2.034	يؤثر وجود المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية على أرباح المستشفيات الخاصة تأثيراً سلبياً	2
37.920	44.409	0.842	1.896	تؤثر خطة وزارة الصحة بالتوسع بإنشاء المستشفيات الحكومية على خطط المستشفيات الخاصة.	3
39.200	48.724	0.955	1.96	يمكن للمريض الحصول على نفس المنافع التي حصل عليها من المستشفيات الخاصة في المستشفيات الحكومية .	4

40.180	44.400	0.892	2.009	يميل المريض إلى الهجر للمستشفى الحكومي بدلاً من المستشفى الخاص بسبب انخفاض الأسعار الخدمة الصحية	5
39.140	33.163	0.649	1.957	المتوسط الإجمالي	

5- بعد شدة المنافسة بين منظمات

بينت النتائج الواردة في الجدول (10) ان بعد (شدة المنافسة بين منظمات) حقق وسطاً حسابياً مقداره (1.908) وانحراف معياري بلغ (0.467)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول الفقرات معنوية ، إذ أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي مفادها (يؤثر وجود المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية على أرباح المستشفيات الخاصة تأثيراً سلبياً) بوسط حسابي (2.034) وانحراف معياري (0.883)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (43.412)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (40.680) ، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة التي مفادها (يعد تهديداً اذا وجد عرض كبير من الخدمات المقدمة للزبون في المراكز الصحية للعلاج)، وبوسط حسابي (1.886) وانحراف معياري (0.853)، وبلغ معامل الاختلاف لها (45.228)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (5) من حيث الأهمية النسبية التي كان مقدارها (37.720) .

جدول (10) المؤشرات الإحصائية لبعء شدة المنافسة بين المنظمات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
35.940	43.461	0.781	1.797	تزايد هامش الربح أدى إلى تشجيع المستثمرين إلى دخول إلى هذا القطاع.	1
38.500	42.390	0.816	1.925	لكل مستشفى خاص سيات وخصائص تعزز ميزتها التنافسية	2
40.000	42.000	0.84	2	تملك المستشفيات الخاصة حصة سوقية متقاربة جدا للحصص السوقية للمستشفيات الخاصة المنافسة لها .	3
38.500	43.325	0.834	1.925	تصل مرحلة الصراع وشدة المنافسة بين المستشفيات الخاصة إلى حد إيذاء الطرف المنافس الآخر	4
37.920	35.812	0.679	1.896	يصعب استخدام استراتيجية محددة لفترات طويلة من الزمن بسبب الرؤية غير الواضحة للبيئة العراقية	5
38.160	24.476	0.467	1.908	المتوسط الإجمالي	

خامسا: تحليل الاحصاء الوصفي لتغير جودة الخدمة الصحية

1- بعد الاستجابة

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (11) بصورة إجمالية إن بعد (الاستجابة) حقق وسطًا حسابيًا (1.658) وبانحراف معياري (0.421)، تشير النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي مفادها (تميز المستشفيات الخاصة في دقة مواعيد العمليات الجراحية في المستشفى) بوسط حسابي (1.811) وبانحراف معياري (0.979) ومعامل الاختلاف لها (54.059)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة الذي مفادها (تتوفر سيارات الإسعاف المجهزة الخدمات الطارئة في الوقت المحدد وسرعة تنفيذ الإجراءات الطبية). وبوسط حسابي (1.519) وبانحراف معياري (0.663)، وبلغ معامل الاختلاف لها (43.647)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (7) من حيث الأهمية النسبية.

جدول (11) المؤشرات الإحصائية لبعء الاستجابة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
32.760	42.308	0.693	1.638	توافر الخدمات الصحية في المستشفى على مدار 24 ساعة.	1
30.940	40.271	0.623	1.547	يتجأو ب ملاك المستشفى مع المرضى بسهولة وفهم حاجاتهم ومتطلباتهم	2
30.380	43.647	0.663	1.519	تتوفر سيارات الإسعاف المجهزة الخدمات الطارئة في الوقت المحدد وسرعة تنفيذ الإجراءات الطبية	3
31.680	43.813	0.694	1.584	تنسم اجراءات الدخول إلى المستشفى بالانسيابية وسرعة اجراءات الفحص والتشخيص للمرضى	4
36.220	54.059	0.979	1.811	تميز المستشفيات الخاصة في دقة مواعيد العمليات الجراحية في المستشفى .	5
36.040	37.514	0.676	1.802	توجد رغبة واستجابة لدى ملاكات الصحة مثل الطبيب الاختصاص والطبيب المعالج والمرضى في تقديم خدمة العلاجية المناسبة .	6
34.060	38.873	0.662	1.703	تستجيب إدارة المستشفى لرغبات المرضى في المستشفى بالاسلوب الحضاري والاخلاقي	7
33.160	25.392	0.421	1.658	المتوسط الإجمالي	

2- بعد الملموسية

بينت النتائج الواردة في الجدول (12) بصورة إجمالية ان بعد (الملموسية) حقق وسطًا حسابيًا (1.750) وبانحراف معياري (0.486)، إذ أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة الذي مفادها (تتوافر الاسرة المتحركة وادوات النقل التي تساعد في انسيابية حركة المرضى في المستشفى) بوسط حسابي (1.871) وبانحراف معياري (0.806)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (43.079)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية، أما أقل

قيمة فقد جاءت عند الفقرة الذي مفادها (تهتم المستشفى بنظافة دورات المياه الصحية واستعمال المطهرات). وبوسط حسابي (0.646)، وبانحراف معياري (0.646) وبلغ معامل الاختلاف لها (38.498)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (7) من حيث الأهمية النسبية.

جدول (12) المؤشرات الإحصائية لبعد الملموسية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
34.440	38.908	0.670	1.722	1 تتوافر قاعات الانتظار المكيفة والعلامات الإرشادية داخل بنايات المؤسسات الصحية
37.420	43.079	0.806	1.871	2 تتوافر الاسرة المتحركة وادوات النقل التي تساعد في انسيابية حركة المرضى في المستشفى
35.840	44.029	0.789	1.792	3 تضع المستشفى لوحات إرشادية في الممرات تسهل وصول المرضى للأماكن المطلوبة لهم داخل اروقها.
34.440	38.908	0.670	1.722	4 يحرص العاملون في المستشفى على ارتداء الزي الموحد التنظيف
34.340	39.138	0.672	1.717	5 توفير داخل المستشفى الأجهزة الطبية والمستلزمات الحديثة
33.560	38.498	0.646	1.678	6 تهتم المستشفى بنظافة دورات المياه الصحية واستعمال المطهرات
34.940	46.709	0.816	1.747	7 تهتم إدارة المستشفى بالترتيب الغرف والشكل العام للمستشفى
35.000	27.771	0.486	1.750	المتوسط الإجمالي

3- بعد التعاطف

بينت النتائج الواردة في الجدول (13) بصورة إجابية ان بعد (التعاطف) حقق وسطًا حسابيًا (1.703) وبانحراف معياري (0.448)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى (مقبول)، إذ أشارت النتائج إلى أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة الذي مفادها (يصفي ملاك المستشفى لشكوى المريض بما ينعكس على شعور المريض بالاهتمام الشخصي لحالته المرضية) بوسط حسابي (1.752)، وبانحراف معياري (0.711)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (40.582)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية، أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة الذي مفادها (تراعي إدارة المستشفى وملاك الطبي المرضى ذوي الحالات الحرجة) وبوسط حسابي (1.673) وبانحراف معياري (0.678)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (40.526)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (7) من حيث الأهمية النسبية. أما إجمالاً فقد حقق متغير جودة الخدمة الصحية وسطًا حسابيًا بلغ قيمته (1.704) وبانحراف معياري (0.452)، وأشارت النتائج بصورة عامة إلى أن إدارة المستشفيات تعمل على تقديم الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والتقنية ويتم التحكم بها وفق أخلاقيات ممارسة المهنة ونوعية وطبيعة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى من قبل العاملين في المجال الصحي وهي تشمل توفر العلاج للمرضى وتوافر المعلومات الصحية وتقديم مشوره ونصائح السريرية التي تهدف إلى تعزيز الصحة ومنع المشاكل الصحية.

جدول (13) المؤشرات الإحصائية لبعء التعاطف

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
33.660	48.069	0.809	1.683	1 يتعاطف ملاك المستشفى مع حالة المريض وفهم الطبيعة النفسية للمريض.
33.560	41.597	0.698	1.678	2 من قبل ملاك تناسب المعاملة اللطيفة والحسنة المستشفى جميع المرضى حيث يتمتع الأطباء بروح الملاطفة الاجتماعية والتعامل اللطيف.
33.960	40.342	0.685	1.698	3 يهتم ملاك المستشفى بطريقة وجدانية مع مشاعر عائلة المريض للتخفيف من معاناتهم
34.640	40.185	0.696	1.732	4 تراعي إدارة المستشفى الاحتياجات الخاصة للمرضى من خلال توفير مستلزماتهم.
35.040	40.582	0.711	1.752	5 يصغي ملاك المستشفى لشكوى المريض بما ينعكس على شعور المريض بالاهتمام الشخصي لحالته المرضية
34.060	43.864	0.747	1.703	6 تهتم إدارة المستشفى بالجانب النفسي والاجتماعي من خلال وجود الباحث الاجتماعي
33.460	40.526	0.678	1.673	7 تراعي إدارة المستشفى وملاك الطبي المرضى ذوي الحالات الحرجة .
34.060	26.307	0.448	1.703	المتوسط الإجمالي

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسة

لاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية) إذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي: من الجدول (14) يتضح ان هناك وجود لتأثير معنوي للتحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية بوصفه أحد التوجهات المستقبلية للموارد البشرية للمستشفيات الاهلية المبحوثة بسبب ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهذه القيمة أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، ان التحليل الاستراتيجي يفسر وبدلالة معامل التحديد R^2 ما نسبته (7%) من الاختلافات الكلية في جودة الخدمة الصحية للمنظمات المبحوثة ، ويدعم معنوية قيمة F المحسوبة (42.87) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,399) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (93%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار: 0.32 وهي قيم معنوية بدلالة (t) المحسوبة (6.54) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05) والتي تشير إلى أن التغير التحليل الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.32) في وجودة الخدمة الصحية . وبناءً على ما تقدم وإشارة إلى أن التحليل الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة يؤثر على جودة الخدمة الصحية، إذ ان امتلاك قادة المنظمات المبحوثة للتحليل الاستراتيجي والعمل على تبنيها تضمن لها تطبيق جودة الخدمة الصحية بصورة فاعلة لأداء المهام المتنوعة ، وتحدد سير العمل بشكل دقيق في المستشفيات.

جدول (14) المؤشرات الاحصائية لتحليل أثر ابعاد التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية								
التحليل الاستراتيجي							المتغير المستقل	
T		B	B0	F		R ²	Sig	معطيات التحليل المتغير المعتمد
المجدو لة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة			
2.37	10.4	0.32	0.99	6.964	42.87	0.07	0.00	جودة الخدمة الصحية
	6.54							

المحور اربع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

1. أظهرت نتائج البحث إن ابعاد الجودة للخدمة الصحية هي موجودة ولكن لا ترتقي الى المستوى المطلوب الذي يلي لتوقعات وحاجات وطموحات الزبائن (المرضى) مما يؤدي الى انطباع سلبي لديهم عن الواقع الصحي، بدلالة الاواسط الحسابية للأبعاد كافة التي كانت قيمها اقل من 3 .
2. أن ابعاد جودة الخدمة الصحية المطبقة في مكان الدراسة لم تكن على وفق واحد وتحت مستوى واحد من التطبيق ولذلك كانت النتائج متفاوتة بين الابعاد بدلالة معاملات الاختلاف الكبيرة قيمتها نوعا ما .
3. نلاحظ بعض المستشفيات الخاصة عندما تقلل الأسعار الخدمات الصحية التي يحتاجها المريض تقلل مستوى الجودة للخدمة المطلوبة داخل المستشفيات ب
4. يتضح ان هناك وجود لتأثير معنوي للتحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية بوصفه أحد التوجهات المستقبلية للموارد البشرية للمستشفيات الاهلية المبحوثة هذا يعني أن التحليل الاستراتيجي له تأثير مهم على إدارة الجودة الصحية و يمكن أن يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في إدارة الجودة الصحية، وتطوير الخطط لتحسين هذه المجالات .وكذلك يمكن أن يساعد التحليل الاستراتيجي أيضًا في قياس تقدم إدارة الجودة الصحية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، وتحسين سلامة المرضى، وخفض التكاليف.

ثانياً - التوصيات :

1. الاهتمام بالمرضى بشكل مكثف ومعالجة مشاكل واستفسارات المرضى في المستشفيات في اقرب وقت ممكن لكسب ثقة الزبون .
 2. توفير ادوية عالية الجودة مع مراعاة الزبون مما يساهم في تحقيق جودة الخدمة الصحية وارضاء الزبون ويعود بهذا الى زيادة الأرباح للمستشفى .
 3. توفير جميع المستلزمات للمريض يعد خروجه من غرفة العمليات أو المستشفى .
 4. ضرورة اتخاذ إجراءات وخطوات مسبقة تلبي احتياجات الزبائن (المرضى) ويكون لها اثر إيجابي على مستوى جودة الخدمة الصحية في المستشفيات .
- ضرورة استخدام المستشفيات خدمات وسائل التواصل الاجتماعي (الواتس ، الفايبر ، التلكرام .. وغيرها) لإرسال تقارير والتحليل التي تخص المريض واجابة كافة تساؤلات المرضى مما ينتج عنه تخفيف عناء المريض بالحضور للمستشفى مرة أخرى وكذلك اختصاراً للوقت وتقليل عدد المرضى داخل المستشفى لمنع حدوث زخم

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

English References

- Aagja, J. P., & Garg, R. (2010). Measuring perceived service quality for public hospitals (PubHosQual) in the Indian context", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4, (1), 60-83.
- Aagja, J. P., & Garg, R. (2010). Measuring perceived service quality for public hospitals (PubHosQual) in the Indian context", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4, (1), 60-83.
- Al-Azzawi, Muhammad Abdel-Wahhab, (2004), *Total Quality Management*, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman - Jordan.
- Al-Bakri, Thamer Al-Saqal, Ahmed Hashim Suleiman, (2015) *Strategic Analysis and Competitive Advantage*, first edition, Amjad Publishing and Distribution House, Amman, Jordan. *Countries of the World (Analytical and Field Study)*
- Al-Damen, R. (2017). Health care service quality and its impact on patient satisfaction "case of Al-Bashir Hospital. *International Journal of Business and Management*, 12 (9), 136-152
- Al-Damour, Hani Hamed, (2004), *Services Marketing*, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
- Alkhafaji, A. (2003) "Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment", published by The Haworth Press, United States of America
- Al-Nuaimi, Salah Abdel Qader, (2018), *Management*, Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.
- Al-Rabeawi et al., Saadoun Hammoud Jatheer, Sarah Ali Saeed Al-Amiri, Sari Ali Saeed Al-Amri, (2020), *Marketing Spectrum*, first edition, Dar Ghaida for Publishing and Distribution.
- Al-Rabeawi, Saadoun Hammoud Jatheer, Hafez, Abdel Nasser Alak, Abbas, Hussein Walid Hussein (2018) *Strategic Management*, first edition, Dar Al-Kutub and Documents for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.
- Al-Saadi, Haider Hassan Ali, (2022), *The relationship of strategic ingenuity in enhancing the dimensions of health service quality, field research in the Ministry of Health*, Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, Baghdad.
- Al-Salem, Muayyad Saeed, (2005), *Basics of Strategy*, first edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Saqqal, Ahmed Hashim Suleiman, (2004), *Strategic Analysis and its Implications for Business Options and Competitive Advantage*, PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- Al-Taweel, Akram Ahmed, Al-Jalil, Alaa Hasib, Wahab, Riyadh Jameel, (2010), *The Possibility of Establishing the Dimensions of Health Service Quality: A Study in a Group of Hospitals in Nineveh Governorate*, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (6), Issue (19), page 9-38.
- Al-Zubaidi, Ghani Dahham Tanai, Al-Shujairi, Faten Abbas Khalil, (2018), *Evaluating the quality of health service in primary health care centers, a case study in family medicine centers*, Baghdad, Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 106, Volume 24, Pages 41 -23.
- An Myungsook , Noh Yonghwi, (2009), *Airline customer satisfaction and loyalty: impact of in-flight service quality*, Springer-Verlag.
- An Myungsook , Noh Yonghwi, (2009), *Airline customer satisfaction and loyalty: impact of in-flight service quality*, Springer-Verlag.
- Bordoloi Sanjeev, James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, (2019), *Service Management*, Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York

- Boumjan Adel and Mohamed Rashid, (2012), The role of strategic management of human resources in improving the competitiveness of an economic institution, Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khidir University, Biskra, Algeria.
- Darwish, Mohamed Darwish, Al-Sayyed Ali Al-Sayyed, (2020), Porter's Five-Year Competitiveness Model as a Method for Planning Educational Systems, Future Journal of Arab Education, Suez University, Volume 27, Issue 125, p. 76.
- Elias, Salem, (2016), Competitive analysis using Porter's Pentagon Model applied to Condor Electronic Industries Company, published research, Journal of Economic, Management and Commercial Sciences, No. 15, Algeria.
- Frank T., Rothaermel, (2015), STRATEGIC MANAGEMENT Georgia Institute of Technology., Second edition
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage: Competitiveness And Globalization. (7th., Ed.) 2007.
- hitt, michael A., ireland, R. duane , hoskisson, robert E., (2019): strategic management competitiveness & globalization, 13e, united states of america
- Huang, Yongfu, (2019), Strategic Environment Analysis of Logistics Enterprise based Michael Porter's Five Forces Mode, Guangdong Polytechnic College, Zhaoqing, Guangdong, China
- Hussein, Makram Jassim, (2020), Strategic analysis of the competitive environment and its impact on strategic agility, analytical study, Master's thesis, College of Management and Economics, Al-Iraqiya University, Iraq, Baghdad.
- Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction. International Journal of Bank Marketing, 35 (3), 1-30
- Khan , Khiri, (2019) , A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porters Five Forces Model, school of tourism and hospitality management suan dusit university, hua hin prachuap khiri khan thailand .
- Lazakidou, A. Daskalaki, A. (2012). Quality Assurance in Healthcare Service Delivery, Nursing and Personalized Medicine: Technologies and Processes: Technologies and Processes. IGI Global.
- Lerner . A.L. (1999). College of Business Administration and Economics. California state University ,Northridge
- Lezzoni .L. & Davis .R, (2003) , Quality Dimensions that most concern People with Physican and Sensory Disabilities Archives of Internal Medicine
- Norazah Mohd Suki,(2013), Customer Satisfaction with Service Delivery in the Life Insurance Industry: An Empirical Study, Jurnal Pengurusan 38,101 – 109.
- Othman, B., Harun, A., Rashid, W., & Ali, R. (2019). The impact of Umrah service quality on customer satisfaction towards Umrah travel agents in Malaysia. Management Science Letters, 9, (11), 1763-1772
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. Sustainability, 11 (4), 1-24.
- Saqr al-Sarn, Majd Saqr wa Raad al-Sarn, (2018), Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.
- Sarin, Kharaji, Zainab, Koridak, (2019), Re-engineering administrative processes according to strategic analysis, case study, master's thesis, Institute of Commercial Economics and Sciences, Department of Economic Sciences and Institutional Management, University Center, Algeria.
- Wheelen, T. and Hunger, D.(2002) "Strategic Management and Business Policy", 8th ed., Addison Wesley Publishing Co., London.

