

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Abdulwahid Nusyba Ahmad & Abdullah Mahabat Noori. The Role of Strategic Agility in Achieving Marketing Recovery (An Analytical Study of Managers' Opinions in Private Hospitals in the Kurdistan Region/Iraq). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (2):427-438.

The Role of Strategic Agility in Achieving Marketing Recovery (An Analytical Study of Managers' Opinions in Private Hospitals in the Kurdistan Region/Iraq)

Nusyba Ahmad Abdulwahid ¹, Mahabat Noori Abdullah ²

¹ Salahaddin University - College of Administration and Economics / Department of Business Administration, Erbil, Iraq

nusyba.abdulwahid@su.edu.kr ¹

Mahabat.abdullah@su.edu.krd ²

Abstract: The aim of this study is to examine the role of strategic agility in marketing recovery by analyzing the opinions of managers in private hospitals in the Kurdistan Region/Iraq. The study adopted a descriptive and analytical approach, which is compatible with management studies. Secondary data was collected using readily available sources, including master's theses and university dissertations, as well as research published in scientific journals. Primary data was collected using a questionnaire. The study tool consists of a questionnaire consisting of two axes and 40 statements. The research community consists of all managers working in private hospitals in the Kurdistan Region/Iraq, numbering (754) managers distributed across various administrative levels. The researchers distributed (536) questionnaires to the managers, (391) of which were retrieved. The number of valid questionnaires for analysis reached (333), representing the research sample. The research relied on statistical programs such as Excel, SPSS v24, and AMOS v24 to process and analyze the primary data and use it for descriptive tests and tests related to analyzing the study's hypotheses. The study found significant correlations and a positive impact between marketing recovery and marketing excellence. The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: the need to develop a strategic approach to managing marketing recovery in private hospitals, ensuring the coordination and quality of healthcare services and enhancing the long-term confidence of patients and beneficiaries. This can be achieved by implementing a periodic monitoring and evaluation system that measures the quality of healthcare services provided by the hospital after crises it may face and uncovers shortcomings for prompt remediation.

Keywords: Strategic Agility, Marketing recovery, , private hospitals, Erbil city.

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التعافي التسويقي
(دراسة تحليلية لآراء المديرين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان/العراق)
(بحث مستقل من أطروحة دكتورا)

م.م. نسيبة احمد عبد الواحد^١، أ.د. مهابات نوري عبدالله^٢

^١ جامعة صلاح الدين-كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال، أربيل، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة اختبار دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التعافي التسويقي من خلال تحليل آراء المديرين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان/العراق. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يتلائم مع الدراسات الإدارية، تم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على المصادر الجاهزة من رسائل الماجستير والاطاريح الجامعية مع البحوث المنشورة في المجالات العلمية، أما البيانات الأولية فتم جمعها عن طريق الاستبانة. تتكون أداة الدراسة من استبانة الاستبانة التي تتكون من محورين و ٤٠ عبارة. يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان/العراق، والبالغ عددهم (٧٥٤) مديراً موزعين على المستويات الإدارية المختلفة. وقد قامت الباحثتان بتوزيع (٥٣٦) استبانة على المديرين تم استرجاع (٣٩١) استبانة بينما كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل فقد بلغ (٣٣٣) استبانة والتي يمثل عينة البحث. اعتمد البحث على البرامج الاحصائية مثل الاكسل و SPSS v24 و AMOS v24 لمعالجة وتحليل البيانات الأولية واستخدامها للاختبارات الوصفية والاختبارات المتعلقة بتحليل فرضيات الدراسة. توصل البحث الى وجود علاقات ارتباط معنوية وتأثير ايجابي بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي. وأوصيت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وضع نهج استراتيجي لإدارة التعافي التسويقي في المستشفيات الخاصة، يضمن تنسيق تقديم الخدمات الصحية وجودتها، ويعزز ثقة المرضى والمستفيدين على المدى الطويل. وذلك من خلال تفعيل نظام متابعة وتقييم دوري يقوم بقياس جودة الخدمات الصحية التي يقدمها المستشفى بعد الأزمات التي قد يواجهها ويكشف جوانب القصور لمعالجتها بسرعة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، التعافي التسويقي، المستشفيات الخاصة، مدينة أربيل.

Corresponding Author: E-mail: nusyba.abdulwahid@su.edu.kr

المقدمة

يشهد العالم تغيرات ديناميكية سريعة مسحوبة بالتقدم التكنولوجي، وتعيش القطاع الخدمات الصحية وخاصة المستشفيات الخاصة واقعا جديدا في ظل هذه التغيرات، وبرزت الحاجة الى تعزيز قدراتها الاستراتيجية والتسويقية من اجل ضمان البقاء وتحقيق التفوق، ومن أبرز المفاهيم التي حصلت اهتماما متزايدا في هذا المجال هو مفهوم التعافي التسويقي يمثل الإجراءات التي تعتمدها المنظمة (المستشفى) بهدف معالجة أوجه القصور أو حالات الفشل التي قد تحدث في عملية تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين (المرضى). ويهدف هذا التوجه إلى ضمان حصول المرضى على مستوى ملائم من الخدمة الصحية من خلال تطبيق آليات فعالة للتعبير أو تقديم الاعتذار أو الاستجابة السريعة للشكاوى، فضلاً عن تقديم الدعم اللازم والمساعدة في حل المشكلات التي قد تواجههم أثناء تلقي الخدمة. ويسهم هذا النهج في تعزيز ثقة المرضى بالمستشفى وتحسين صورتها الذهنية وجودة خدماتها الصحية على المدى الطويل. ولتوفير الارضية اللازمة لتحقيق التعافي التسويقي تحتاج المنظمات الصحية (المستشفيات الخاصة) الى سمة ضرورية لمواجهة هذه التحديات الديناميكية السريعة والمتزايدة وهي الرقابة الاستراتيجية، كعنصر اساسي تؤثر على اجراءات العمل وتعمل على نقل المنظمة من حالة التدهور واحتمالية الافلاس والتلاشي الى ظهور بقوة السوق لتعزيز موقعها التنافسي واسترجاع حصتها السوقية عبر اعتماد على منهج عمل جديد مختلف تماما يمكن ان يؤدي الى نقله نوعية منشودة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة وتساولاتها

تتعلق بيان المشكلة الفكرية للدراسة من متغيراتها وبالتحديد المتغير التابع التعافي التسويقي، الذي يشير الى تفرد المنظمة بانتاج سلع وخدمات ذات جودة وكفاءة وفعالية عالية وبأسلوب مميز يصعب على المنظمات الأخرى تقليده. ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال التنافسية، حاولت المنظمات الصحية ومنها المستشفيات الخاصة بتبني نماذج ذات مرونة وإستجابة عالية لتتمكن من التكيف السريع مع هذه التغيرات والتصرف بمرور السابنة لتوجيه مواردها لتحقيق القيمة المضافة وتعظيم رضا المستفيدين. فالتعافي التسويقي الذي يهدف إلى استعادة ثقة الزبائن وتعزيز الصورة الذهنية الايجابية للمستشفى ورفع مستوى الاداء التسويقي، في ضوء ماسبق، تكمن المشكلة الفكرية في وجود فجوة معرفية في فهم الدور الذي تلعبه الرقابة الاستراتيجية في التعافي التسويقي ، وبعد تحديد مشكلة الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التساؤلات والتي تسعى الدراسة الحصول على إجاباتها وكما يلي:-

١. ماهي المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي ؟
٢. ما مستوى تبني متغيرات الدراسة الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة علاقات الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي في المستشفيات الخاصة؟
٤. هل هنالك تأثير للرقابة الاستراتيجية في التعافي التسويقي ؟

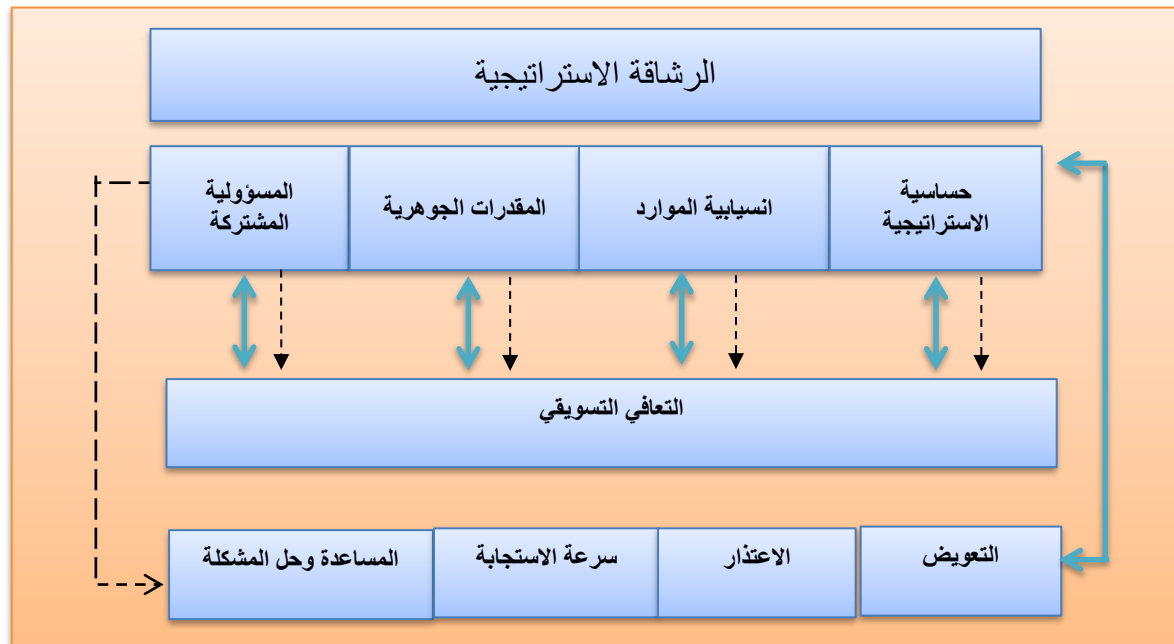
ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري باتجاه معاصر يربط المتغيرات، وتوسيع هذا الإطار لفهم العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتعافي التسويقي وتمثل هذه العلاقة محاولة علمية متواضعة لاغناء المكتبة المعرفية حول تأكيد أو نفي علاقات الارتباط والتأثير بين الرشاقة الاستراتيجية التعافي التسويقي وابعادها. كما تتبع الأهمية الميدانية للدراسة من خلال تطبيق متغيراتها في القطاع المبحوث وهو القطاع الصحي (المستشفيات الخاصة) حيث ان أهمية هذا القطاع الحيوي ودور المؤثر الواضح في حياة الاجتماعية والانسانية، ويمثل احد اعمدة التنمية المستدامة وهو المسؤول الاول عن الحفاظ على صحة الانسان وحياته. والاستفادة من طبيعة العلاقات والتأثير بين الرشاقة الاستراتيجية والتعافي التسويقي بشكل التي يساعد المديرين في المستشفيات الخاصة في تحقيق التفوق التسويقي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تتجسد اهداف الدراسة في تحقيق مايلي:
1. تسليط الضوء على مداخل تسويقية هامة وتقديم اطار نظري باتجاه معاصر عن المرتكزات الفكرية والمفاهيمية عن المتغيرات الدراسة وتشخيص ابعادها بهدف بلورة مفاهيمها لتشكيل تراكم المعرفي.
 2. الكشف عن الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي في المستشفيات الخاصة.
 3. تحليل مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية والتعافي التسويقي في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
 4. تشخيص واقع الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة



العلاقة الارتباط
التأثير

الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والتعافي التسويقي على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي على المستوى الكلي والجزئي.

سادساً: منهج الدراسة

يعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات عبر استطلاع آراء المجتمع ووصف الحالة وتحليلها واختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من المخطط الفرضي للدراسة ومن ثم استخلاص النتائج.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية مفهوماً جديداً في الإدارة الاستراتيجية ظهرت كنموذج إداري في الأدبيات المتخصصة، ويطبق هذا المفهوم في المنظمات تكون قادرة على أحداث تغييرات استثنائية وسريعة وتقوم بأجراءات تصحيحية في مجال عملها وإعادة توزيع مواردها بسرعة (احمدوالعاني، ٢٠٢٥: ١٣٥) وعرفها (Rahmani&Amini, 2023: 399) بأنها قدرة المنظمة على مواجهة تغييرات البيئة الخارجية بما يعزز قدرتها على البقاء والنمو والاستمرارية وعرف (Bassey et al, 2023 73) القدرة المنظمة على العمل بكفاءة في بيئة عالمية ديناميكية وسريعة التغير، مع الحفاظ على مستويات أداء استثنائية وجودة مستدامة، مما يعزز قدرتها على التكيف المستمر والابتكار، ويضمن لها التفوق والنمو المستدام في ظل التحديات العالمية. بينما يبين (الجعيد، ٢٠٢٥: ٢) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أسلوب ومنهج إداري جديد يعتمد على قدرة المنظمة على التحريك الاستراتيجي واتخاذ خطوات استراتيجية مقننة وسريعة أساسها إعادة توزيع مواردها أو توجيهها بكفاءة وفعالية والاستجابة بدرجة عالية من الدقة مع التغيرات البيئية المفاجئة من خلال تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص وتجنب التهديدات التي تستطيع أن تغير استراتيجية المنظمة ومن المنافسة في السوق وتؤثر على قدرتها على المنافسة.

في ضوء ما تم عرضه، يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة المستشفى على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، سواء كانت تلك التغيرات في احتياجات المرضى، أو التطورات التقنية، أو الظروف الصحية الطارئة مثل الأوبئة والكوارث ويعكس ذلك قدرة المستشفى على استثمار الفرص المتاحة في البيئة الصحية، واتخاذ القرارات المناسبة لتخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية بفعالية، فضلاً عن تعزيز التعاون والشراكة بين الكوادر الطبية والإدارية لتحمل المسؤولية المشتركة في تقديم خدمات ذات جودة عالية. ويتطلب الرشاقة الاستراتيجية إعادة هيكلة إدارتها وتعديل خططها واستراتيجياتها وسياساتها التشغيلية وأساليب تقديم الرعاية الصحية بما يتناسب مع الظروف المستجدة، بما يعزز من مكانتها التنافسية. إلى جانب تعزيز الاستباقية والمرونة في تقديم الخدمات، مما يمكن المستشفى من تحقيق التفوق التسويقي عبر تحسين تجربة المرضى، وزيادة رضاهم، وبناء سمعة تنافسية قوية في القطاع الصحي.

ثانياً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

يبين (الشمرى، ٢٠١٩: ٦٥-٦٤) أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية يأتي مع قدرته في مواخهة التغيرات السريعة في النشاط الاقتصادي تستدعي جهداً متكاملاً على مستويين: الأول داخل المنظمة حيث يتعين تحليل الكفاءات الأساسية وتطوير قدراتها بشكل مستمر، أما الثاني فيتمثل في فهم البيئة الخارجية بشكل الدقيق مع تحديد الحلفاء والمنظمات المماثلة بوضوح لتحقيق التعاون والتكامل. ويلخص (المسي، ٢٠٢١: ٢٣٨) أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الآتي:-

١. الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة.
٢. تحدد التوجه المستقبلي للمنظمة من خلال وضع رؤية صحيحة للمستقبل.
٣. تقديم الحلول لمشاكلها الموجودة والمستقبلية للمنظمة بناء على حساسيتها الاستراتيجية.

ثالثاً: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

١. **الحساسية الاستراتيجية:** تقسر الحساسية الاستراتيجية على أنها إحدى القدرات المعرفية العليا التي تمتلكها المنظمة، والمتمثلة في مستوى الإدراك والوعي التنظيمي الذي يمكنها من استكشاف المؤشرات الدقيقة والتفاصيل الخفية في بيئتها الداخلية والخارجية. ونتيجة هذه القدرة للمنظمة إمكانية التعرف المبكر على الفرص المتاحة والتحديات أو التهديدات المحتملة في السوق الراهن، بما يمكنها من تعديل توجهاتها واستراتيجياتها بصورة استباقية وفعالة. وتمثل هذه الحساسية قدرة جوهرية تتيح للمنظمة تعديل استراتيجياتها استناداً إلى ما تكتشفه من تغيرات بيئية ومؤشرات سوقية. كما تُعد خطوة أساسية في الانتقال من مرحلة التطلعية المستقبلية إلى مرحلة الحساسية الاستراتيجية المستندة إلى الرؤية، إذ يمكن أن تبني هذه القدرة على تحليل الظروف الفعلية بدلاً من الاقتصار على التوقعات المستقبلية (Seyadi&Elali, 2021: 38).
٢. **انسيابية الموارد:** فهو مفهوم يقوم على الفهم الشامل والعميق للقدرات والموارد الداخلية للمنظمة، بما في ذلك إمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية. كما يؤكد على أهمية توظيف هذه الموارد وإعادة توزيعها بطرق مبتكرة ومرنة، بما يتيح للمنظمة الاستجابة الفاعلة والسريعة للتغيرات البيئية والمستجدات في بيئة الأعمال. ويعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استثمار مواردها الحالية وتطويرها المستمر بما يضمن استدامة تنافسيتها في المدى الطويل. (Mc, 2014: 120).
٣. وهي عبارة عن عملية إدارية لتعبئة وتوزيع مواردها بكفاءة وبسرعة لتلبية احتياجات المنظمة واستخدام مواردها رأس المال التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المرنة (Breevaart et al, 2014: 142).
٤. **المقدرات الجوهرية:** عرفها (عبد الرحمان وآخرون، ٢٠٢٢: ١٥٤) بأنها الخبرات والتعلم المتراكم في المنظمة والذي ينتج عنها المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال ومن هذه المهارات (العملية والنظرية والتقنية) التي يمكن المنظمة الاعتماد عليها. كما أكد الباحثان على أن هذه المقدرات تساهم في تحقيق أعلى قيمة ممكنة للزبون من خلال تمايز المنتجات عن منافسيها وصعوبة تقليدها. وبناءً على ذلك، يُعتبر بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة مزيجاً بين المهارات الشخصية للعاملين والتقنيات الموجودة وهذا توفر للمنظمة السرعة للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار الفرص المتاحة.
٥. **المسؤولية المشتركة:** بينما يعتقد (عبد المعطي والزين، ٢٠٢١: ٧) بأن المسؤولية المشتركة في المنظمات مسؤولية تعاونية رشيقة بين جميع العاملين من أجل نضال الجهود بشكل مشترك بكفاءة وفعالية من أجل أن تحقق المستشفى رشاقته فلذلك

يزيد ويوسع دائرة المشاركة عند اتخاذ القرارات ويوفر مناخاً من النزاهة والشفافية لكل المشاركين و يشجعهم على المشاركة الفاعلة لأن الاطراف المشاركة في صنع القرار يكونون اكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها وتواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية لأن القرارات لا يخضع لاعتبارات الشخصية من شأنها تعرقل الجهود.

تشير الباحثتان إلى أن تحقيق المسؤولية المشتركة في بيئة المستشفيات يعتمد على مستوى عالٍ من الثقة بين جميع العاملين في الفريق الطبي والإداري. ويُعزّز هذا المفهوم من خلال تبني أنظمة اتصالات فعّالة تضمن التدفق المستمر والدقيق للمعلومات بين مختلف الأقسام، إلى جانب مشاركة الكوادر الطبية والتمريضية والإدارية في تطوير أساليب العمل، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتحقيق النتائج المرجوة للمرضى أو المستفيد.

رابعاً: مفهوم التعافي التسويقي وتعريفها:

يدل مصطلح التعافي (Recovery) من الناحية اللغوية، على التحول من حالة المرض إلى الصلاح، أي الانتقال الإيجابي في الحالة العامة. ويؤكد (المعجم الوسيط) هذا المعنى، والتي وضّح أن التعافي هو نيل العافية بعد المرض أو السقم. كما أن (قاموس المرادفات) يدعم هذا الطرح، حيث يُعرّف التعافي بأنه تجاوز الحالة السلبية، وهو مشتق من الفعل (عفا) الذي يعني زوال الأثر السلبي والانتقال إلى نقيضه (إسماعيل، ٢٠٢٤، ٦٢). وفي مجال إدارة الأعمال فإن كلمة (التعافي) تشير إلى إمكانية المنظمة على التعلم من الأخطاء وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها (Jung & Seock, 2017, 24) أو التمكن من مواجهة الظروف البيئية القاسية التي دفعت المنظمة إلى حالة الفشل أو عدم إمكانية تحقيق الأهداف حسب الخطط المعتمدة، وبذلك فهو يمثل جميع الإجراءات المعتمدة لحل مشاكل ومحاولة تعويض الزبائن المتضررين من الآثار السلبية نتيجة الفشل الداخلي أو الخارجي في بعض الحالات، (Mauri & Minazzi, 2017, 106).

وعرف (الربيعاوي وآخرون، ٢٠١٥: ٢٣) التعافي التسويقي بأنها وظيفة تنظيمية تشمل مجموعة من العمليات التي تُنتج وتربط وتوصل القيمة إلى الزبون، إضافة إلى إدارة علاقات الزبائن بما يحقق فوائد واسعة لجميع أصحاب المصلحة، سواء داخل المنظمة أو خارجها (الزبائن). بينما أكد (Price et al, 2018, 47) بأنها عملية إعادة العملاء السابقين إلى المنظمة كعملاء مخلصين، وهو الاستخدام الشامل لنهج التسويق كأداة بداية جديدة لترسيخ/إعادة تموضع العلامة التجارية لهوية مكانية، بعد كارثة مدمرة أو حدث إنساني لأسباب مختلفة. وهي عملية تتضمن تفاعلات مباشرة مع الزبائن وأنشطة متعددة تهدف إلى الرد الفعّال على مشكلات فشل الخدمة (Arsenovic, 2021, 30). وأنه جهد استراتيجي يُساهم في استعادة ما يمكن أن يُفقد نتيجة لحوادث سلبية جسيمة، كما حدث خلال جائحة كوفيد-١٩، والتي أثّرت بشكل مباشر على سلاسل التوريد وعمليات إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك (Avraham & Vidić, 2024: 88). كما الجهود المبذولة لاسترجاع الزبائن السابقين وإعادتهم إلى التعامل مع المنظمة بوصفهم عملاء يتمتعون بالولاء (الديوجي، ٢٠٢٥، ١٨٩).

وتعرف الباحثتان التعافي التسويقي بأنه عملية إدارية استراتيجية التي تتخذها المنظمة لاستعادة ثقة الزبائن ورضاهم تهدف إلى تقليل التأثير السلبي لفشل الخدمة أو المنتج وإصلاح العلاقة المتضررة بين المنظمة والزبون، من خلال الاستجابة الفورية والفعّالة لشكوى الزبون أو تجربته السلبية بهدف تحقيق التفوق التسويقي للمنظمة.

خامساً: أهمية التعافي التسويقي

يُعتبر التعافي التسويقي استراتيجية أساسية للحفاظ على مستوى الرضا عن أداء الخدمة التي تقدمها المنظمة وتعزيزه، خاصة في ظل الصعوبة الكبيرة في ضمان تقديم خدمة مثالية بشكل مستمر نتيجة وقوع حالات إخفاق لا مفر منها. لذلك، يتطلب الأمر وجود خطة منظمة للتعافي من حالات الفشل ومعالجتها بما يعوّض العملاء المتضررين (صالح وصادق، ٢٠٢٢، ٣٤٥). حيث يهدف إجراءات التعافي التسويقي، أتاحه الفرص للمنظمات إمكانية تحويل الزبائن غير الراضين إلى عملاء أكثر رضا وولاءً (إسماعيل وآخرون، ٢٠٢٥، ٢٣٣). كما أكدت دراسة (Jung & Seock, 2017, 24).

وتضيف الباحثتان بأن أهمية التعافي التسويقي في المستشفيات الخاصة من الممارسات الأساسية التي تساهم في تعزيز ثقة المرضى ورفع مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية المقدّمة. وهذا يقلل شكاوى المرضى ومعالجة الأخطاء في الوقت المناسب، بما يقلل من احتمالية انتشار التجارب السلبية أو تكوين صورة ذهنية غير إيجابية عن المستشفى. كما يساهم هذا النهج في تعزيز السمعة المستشفى، وبناء علاقات طويلة الأمد مع المرضى، ودعم جهود تحسين جودة الخدمات الصحية، الأمر الذي من شأنه أن يحقق التفوق التسويقي للمستشفيات الخاصة في سوق الخدمات الطبية.

سادساً: أبعاد التعافي التسويقي: ، تركز هذه الدراسة على اختبار تأثير أربع آليات رئيسة للتعافي، وهي: التعويض، والاعتذار، وسرعة الاستجابة، والمساعدة وحل المشكلات، وكيفية تقييم الزبائن لهذه الآليات في ضوء الفشل الذي تواجهه المنظمة. وهذه الأبعاد الأربعة هي أبعاد قام بدراستها عدة باحثون وكتاب من بينهم (الديوجي، ٢٠٢٥)، (صالح وصادق، ٢٠٢٣)، (الربيعاوي، ٢٠٢٠)، (Msosa, 2019)، (Najar & Saini, 2018) وتساهم في استعادة رضا الزبائن وتحسين صورتهم الذهنية تجاه المنظمة، وبالتالي:

١. **التعويض (Compensation):** يُعد هذا البُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح جهود التعافي التسويقي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية هذا الجانب، بل واعتبرته البعض البُعد الأكثر أهمية على الإطلاق في هذا السياق. في هذا الإطار، بين (Nikbin et al., 2015, 255) بأن الزبائن الذين يتلقون تعويضاً بعد وقوع فشل في الخدمة يميلون إلى استعادة ثقتهم بمقدم الخدمة، ويُقبلون على التعامل معه مجدداً دون خوف من تكرار الفشل، إذ يتولد لديهم انطباع بأن الجهة المقدمة للخدمة تلتزم بجبر الضرر عند وقوعه. ويؤكد (Msosa, 2019, 89) على أهمية اختيار نوع التعويض بما يتناسب مع خصائص الزبائن، إذ ينبغي على مديري المنظمات الخدمية فهم التنوع في احتياجات وتوقعات الزبائن، وتصميم أنظمة مرنة تتيح للموظفين حرية اختيار التعويض الملائم لكل حالة. كما يوضح (Dietrich, 2019, 16) أن التعويض يمنح الزبائن قيمة ملموسة تُخفف من أثر التجربة السلبية التي مروا بها. ، ويعرض (سلطان و ابو ردن، ٢٠٢٥: 266) ستة استراتيجيات لتعويض الخدمة وهي: التزام بالمواعيد، دقة المواعيد، أدوات التي التيسر الامور، تقديم الاعتذار للمستفيد، تعويض الزبون و الاجابة على الاسئلة. وتري الباحثان بان ي التعويض استجابة فورية ومباشرة لأي قصور أو تقصير في خدمات الرعاية الصحية أضر بالمرضى. وتمثل عملية التعويض أعلى مراحل تعافي التسويق في قطاع الرعاية الصحية، لما لها من تأثير مباشر على الصحة النفسية للمرضى، وتسهم بشكل فعال في تعزيز ثقتهم بالمستشفى، وزيادة احتمالية استمرار الخدمة، وتعزيز ولائهم. ويعكس هذا النهج التزام المستشفى بتحسين جودة خدماته ومعالجة الأخطاء بشكل فوري، مما يعزز سمعته المؤسسية ويعزز تنافسيته في سوق الرعاية الصحية الخاصة. ي المستشفيات الخاصة،

٢. **الاعتذار (Apology):** في سياق فشل الخدمة، يشعر الزبون بالإحباط نتيجة عدم توافقه تجربته مع توقعاته. ومن ثم، فإن أفضل ما يمكن أن تقوم به المنظمة هو تقديم اعتذار صريح ومهني، يعكس تعاطفها وحرصها على تصحيح الوضع. ومن المهم أن يكون الاعتذار صادقاً، لأن الزبائن قادرون على تمييز الاعتذارات الحقيقية من تلك التي تأتي بصيغة شكلية، وقد يؤدي الاعتذار غير الصادق إلى نتائج عكسية تزيد من استياء الزبون (Mattsson & Ramen, 2014: 6). ومع ذلك، يُشير (Nwokorie, 2016, 13) إلى أن فعالية الاعتذار تتضاءل عندما تكون الخسائر أو الأضرار التي تكبدها الزبون كبيرة، إذ يتوقع العملاء في هذه الحالة تعويضاً مادياً ملموساً يعادل حجم الضرر. وبالتالي، يُعتبر الاعتذار استراتيجية غير فعالة إلا عندما يكون فشل الخدمة طفيفاً بطبيعته. من جهة أخرى، يرى (Janjua, 2017, 46) أن الاعتذار يمثل الحد الأدنى من الإجراءات التي يمكن للمنظمة اتخاذها لتعويض الزبون عن عدم رضاه في حالة حدوث إخفاق في الخدمة، ويوصي باعتباره شرط أساسي في عملية التعافي. ويشير (Dietrich, 2019, 16) إلى أن الاعتذار يُعد خياراً أفضل من الصمت أو الإنكار أو تقديم الأعدار والتبريرات، كما يؤكد على فعالية الاعتذار في زيادة رضا الزبائن بالمقارنة مع التعويض المالي.

٣. **سرعة الاستجابة (Response Speed):** تُعد سرعة الاستجابة من الأبعاد الجوهرية في عملية التعافي التسويقي، إذ أن انتظار الزبائن لفترات طويلة للحصول على المساعدة عند شعورهم بالغضب وعدم الرضا يؤدي إلى تفاقم استيائهم. وعلى النقيض من ذلك، فإن تقليل مدة الانتظار يجعل الزبائن يشعرون بأن المنظمة توليهم اهتمام حقيقي، مما يعزز من رضاهم وسعادتهم (Mattsson & Ramen, 2014: 6). من جانب آخر، فإن تأخير الاستجابة أو طول فترة الانتظار يؤدي إلى استياء الزبائن وتزايد احتمالية سلوكهم السلبي تجاه المنظمة. أما إذا تمت الاستجابة بسرعة وفعالية، فإن الزبون يشعر بأن المنظمة تهتم به وتحرص على خدمته، مما يعزز ثقته بها ويزيد من فرص ولائه المستقبلي. وقد أكدت دراسة (Vo Thi & Pham, 2015: 1078) هذه العلاقة، مبينة أن السرعة في الاستجابة تُعد عنصر حاسم في استراتيجيات التعافي التسويقي، وتسهم في تحسين صورة المنظمة وتقليل حالات الشكوى. وتشير سرعة الاستجابة إلى قدرة المنظمة على تحمل المسؤولية دون تأخير، من خلال توفير إجراءات عادلة وفعالة لمعالجة شكاوى الزبائن وحلها في أقصر وقت ممكن. وقد دعمت هذه النتائج دراسة (Piaralal et al., 2016, 903)، التي أشارت إلى أن الاستقلالية في اتخاذ القرار داخل المنظمات تُمثل عامل رئيسي في تعزيز فعالية الاستجابة السريعة.

٤. **المساعدة وحل المشكلة (Help and Problem Solving):** تعرف المساعدة وحل المشكلة على أنها قدرة المنظمة على التعرف على أسباب فشل الخدمة والتخطيط لمعالجتها وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتشمل هذه العملية تقديم المعلومات، والإرشاد، والمشورة للعملاء بهدف مساعدتهم على تجاوز آثار فشل الخدمة، وبالتالي التقليل من مستويات الغضب والاستياء لديهم (Sciarelli et al., 2017: 169). وأشار (Msosa, 2019, 81) إلى أن العديد من المنظمات تطلب من الزبائن التواصل مع عدة موظفين أو جهات قبل الحصول على الدعم اللازم، إلا أن الدراسات أثبتت أن رضا الزبون يزداد عندما يتم التعامل مع مشكلته من خلال جهة اتصال واحدة، مما يعزز من سرعة وفعالية الحل. ولتحقيق ذلك، يجب تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات كافية لتسوية الشكاوى بشكل مباشر، إذ إن التعامل مع المشكلات عبر سلاسل هرمية طويلة يؤدي إلى بطء في الاستجابة وتأخير في الحلول. كما يضيف (العقابي، ٢٠٢٠، ٩٣) أن المساعدة تمثل شكلاً من أشكال الدعم الذي يقدمه مقدمو الخدمة للعملاء استجابة لحالات الفشل، وهي تعبير فعلي عن التزام المنظمة بمسؤوليتها تجاه عملائها، وسعيها الدائم لتعزيز جودة العلاقة معهم واستعادة ثقتهم.

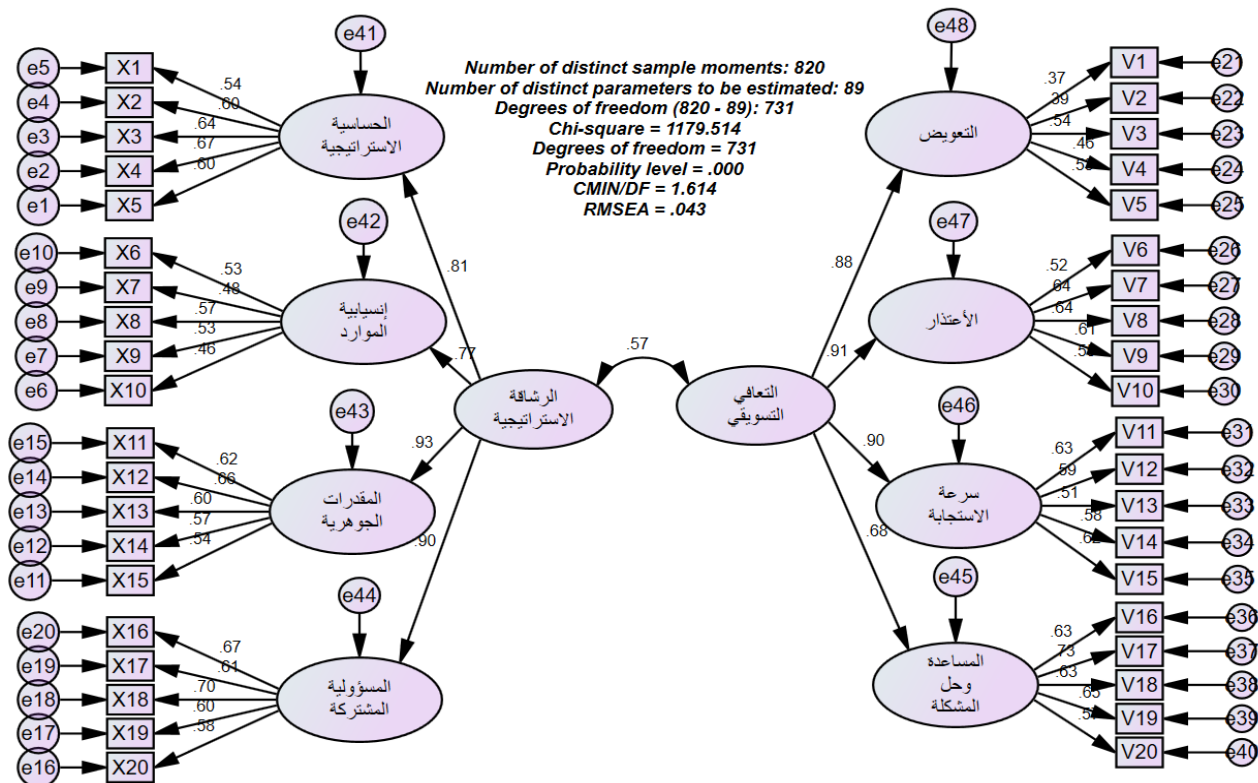
المبحث الثالث: الاطار الميداني للدراسة.

اولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان/العراق، والبالغ عددهم (٧٥٤) مديراً موزعين على مستويات إدارية مختلفة. أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام الطريقة العشوائية بما يتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٥٣٦) استمارة على المديرين وفي جميع المستشفيات التي شاركت في الدراسة وقد بذلت الباحثة جهوداً إضافية بهدف مشاركة أكبر عدد ممكن من المديرين في الدراسة ولكن بسبب انشغال عدد من المديرين بأمور المستشفى فقد تم استرجاع (٣٨٩) استمارة بينما كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل فقد بلغ (٣٣٣) استمارة يمثلون مختلف الفئات الإدارية في المستشفيات الخاصة والتي يمثل عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين المتغيرات.

اعتمدت الباحثتان على أسلوب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وذلك بهدف اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي والجزئي وبالشكل التالي: على المستوى الكلي، دلت نتائج الجدول (١) والشكل (٢) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وأيجابية، بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي، وقد بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.572^{**})، كما سجلت النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df (1.614) وهي أقل من قاعدة القبول (5)، كما سجل مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) 0.043 وهي أقل من قاعدة القبول (0.08)، وبلغ قيمة مؤشر الكاي سكوير (X^2) 1179.514 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (123.342) عند درجة الحرية (731) وسجل الدلالة المعنوية (0.000). تدل هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية معنوية ومتوسط الاهمية بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي على المستوى الكلي، بمعنى انه كلما اهتمت المستشفيات الخاصة بالبحوث بالممارسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز التعافي التسويقي.



شكل (٢): الارتباط على المستوى الكلي بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS

وعلى المستوى الجزئي، تشير نتائج الجدول ادناه (١) بوجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي، حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والايجابية التالية: بُعد الحساسية الاستراتيجية ومتغير التعافي التسويقي ($R = 0.511^{**}$) وهي أقوى العلاقات الارتباط، بُعد إنسيابية الموارد ومتغير التعافي التسويقي ($R = 0.461^{**}$)، بُعد المقدرات الجوهرية ومتغير التعافي التسويقي ($R = 0.418^{**}$) وهي أضعف العلاقات الارتباطية، بُعد المسؤولية المشتركة ومتغير التعافي التسويقي ($R = 0.448^{**}$). وسجلت جميع علاقات الارتباط قيمة معنوية بلغ (0.000). مما يشير إلى انه كلما اهتمت المستشفيات الخاصة بالبحوث بأبعاد الرقابة الاستراتيجية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز التعافي التسويقي، كما بينت النتائج بوجود علاقات ارتباط موجبة

ومعنوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وابعاد التعافي التسويقي وكان العلاقة بين بُعد الحساسية الاستراتيجية وبُعد الاعتذار ($R=0.455^{**}$). من أقوى العلاقات الارتباطية، في حين كان العلاقة بين بُعد المقدرات الجوهرية وبُعد المساعدة وحل المشكلة ($R=0.249^{**}$). من اضعف العلاقات الارتباطية. وبالتالي قبول الفرضية الثالثة والتي ينص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والتعافي التسويقي على المستوى الكلي والجزئي.

الجدول (1): قيم معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والتعافي التسويقي

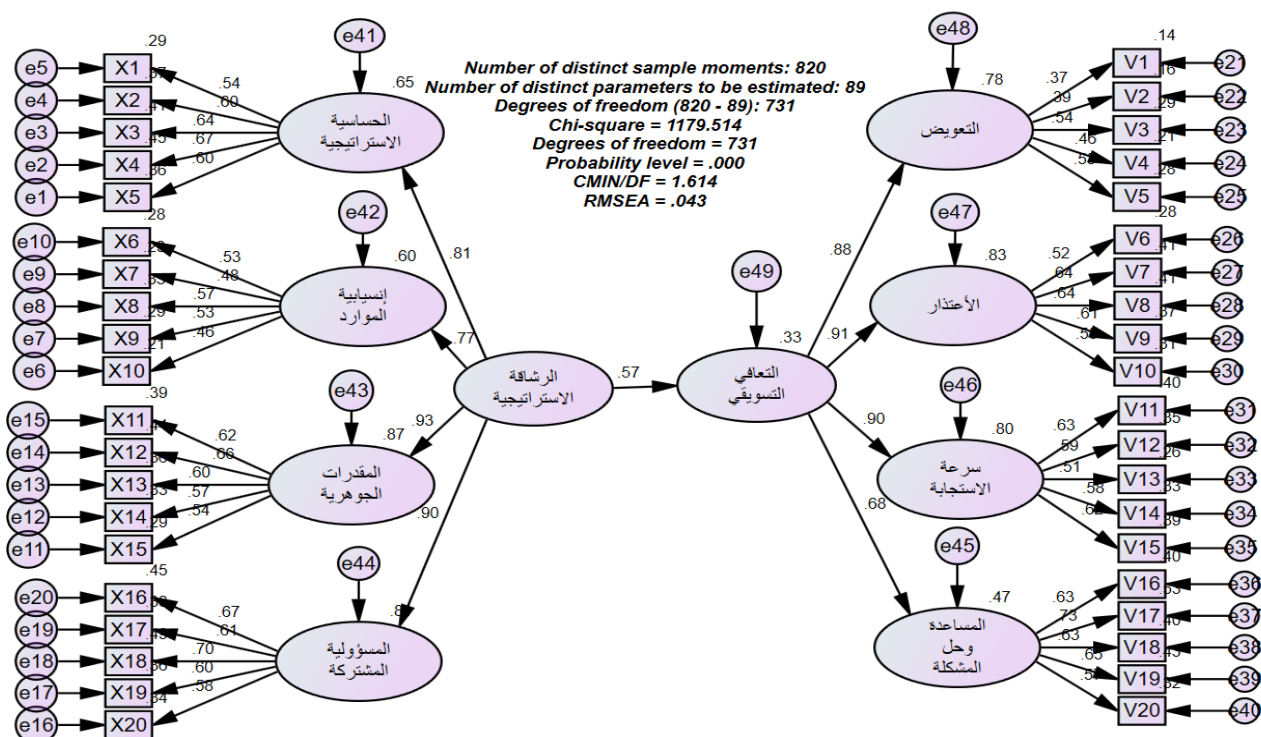
المسؤولية المشتركة	المقدرات الجوهرية	إنسيابية الموارد	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	المتغيرات
Pearson Correlation	.418**	.461**	.511**	.572**	التعافي التسويقي
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	333	333	333	333	
Pearson Correlation	.356**	.336**	.378**	.433**	التعويض
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	333	333	333	333	
Pearson Correlation	.345**	.378**	.455**	.492**	الاعتذار
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	333	333	333	333	
Pearson Correlation	.361**	.371**	.375**	.455**	سرعة الاستجابة
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	333	333	333	333	
Pearson Correlation	.249**	.359**	.395**	.413**	المساعدة وحل المشكلة
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	333	333	333	333	

** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات.

استخدمت الباحثتان أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression) وعن طريق الاعتماد على أسلوب الإدخال (Enter Method)، فضلاً عن الاعتماد على البرنامج الاحصائي (AMOS) وذلك لتحليل علاقات التأثير بين متغيري الدراسة وعلى المستوى الكلي والجزئي، بينت نتائج تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي على مستوى الكلي كما هو موضح في الشكل (٣) والجدول (٢) عن وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي. حيث سجل قيمة (F) المحسوبة (160.739)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغ (3.8415)، مما يدل على معنوية تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي. فضلاً عن مقارنة قيم (t) المحسوبة والجدولية، حيث سجلت قيمة (T) المحسوبة (12.678)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.649) عند درجات حرية (1, 331)، والتي يؤكد عن وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي عند مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفرضي المقبول في الدراسات الادارية والبالغة (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.327$) مما يشير إلى أن (32.7%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز التعافي التسويقي يعود الى وجود الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية (67.3%) إلى ممارسات أخرى لم تتم تناولها في هذه الدراسة.



شكل (٣): تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج AMOS

وعلى المستوى الجزئي، بينت نتائج الجدول (٢) بأن لكل بُعد من أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، إنسيابية الموارد، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) تأثير معنوي وبمستويات مختلفة في متغير التعافي التسويقي. حيث سجل قيم معامل الاختبار (F) المحسوبة التالي: الحساسية الاستراتيجية (117.159)، إنسيابية الموارد (89.163)، المقدرات الجوهرية (69.946)، المسؤولية المشتركة (82.953) متجاوزة قيمة (F) الجدولية (3.8415)، عند درجات الحرية (1, 331) مما يعزز موثوقية تأثير متغير الرشاقة الاستراتيجية في متغير التعافي التسويقي. وتدعم هذه التأثير قيم (T) المحسوبة، حيث سجلت: الحساسية الاستراتيجية (10.824)، إنسيابية الموارد (9.443)، المقدرات الجوهرية (8.363)، المسؤولية المشتركة (9.108) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.649) عند درجات حرية (1, 331). وسجل مستوى الدلالات الفرضية (0.00)، مما يدل على معنوية تأثير كل بُعد من أبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية في متغير التعافي التسويقي على المستوى الجزئي. وسجلت قيم معامل التحديد (R^2) النتائج التأثيرية التالية:

١. الحساسية الاستراتيجية ($R^2 = .261$) وهي أقوى العلاقات التأثيرية.
٢. إنسيابية الموارد ($R^2 = .212$).
٣. المقدرات الجوهرية ($R^2 = .174$)، وهي أضعف العلاقات التأثيرية.
٤. المسؤولية المشتركة ($R^2 = .200$).

وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في التعافي التسويقي على المستوى الكلي والجزئي

الجدول (٢): تأثير الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها في متغير التعافي التسويقي

التعافي التسويقي							المتغيرات
Sig.	F		T		R Square	R	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.000	3.8415	160.739	1.649	12.678	.327	.572 ^a	الرشاقة الاستراتيجية
.000	3.8415	117.159	1.649	10.824	.261	.511 ^a	الحساسية الاستراتيجية
.000	3.8415	89.163	1.649	9.443	.212	.461 ^a	إنسيابية الموارد
.000	3.8415	69.946	1.649	8.363	.174	.418 ^a	المقدرات الجوهرية
.000	3.8415	82.953	1.649	9.108	.200	.448 ^a	المسؤولية المشتركة
1, 331 درجات الحرية (P < 0.05)، N = 333							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات

١. أن المستشفيات المبحوثة يتبنون نهج يقوم على المتابعة المستمرة للتعاملات السوقية المرتبطة بأنشطتهم، والتي يعكس تطبيق وبمستوى جيد للحساسية الاستراتيجية، ويساهم في تعزيز قدرة الإدارة على الاستجابة الفعالة لمتغيرات البيئة التنافسية، والتي يشكل إحدى ركائز الرقابة الاستراتيجية.
٢. تسعى إدارة المستشفيات المبحوثة إلى موازنة خصائص خدماتها النوعية مع متطلبات البيئة التنافسية من خلال توظيف تقنيات تسويقية معاصرة، وهي دلالة على تبني المستشفيات المبحوثة استثمار المقدرات الجوهرية وبمستوى جيد ضمن إطار ممارساتهم للرقابة الاستراتيجية، الأمر الذي يساهم في تعزيز قدرة المستشفيات المبحوثة على الاستجابة لمتغيرات السوق وتحقيق قيمة مضافة للمرضى والمستفيدين.
٣. بينت آراء المستجيبين بأن إدارة المستشفيات المبحوثة تخصص بنود مالية لتعويض المتضررين مما يدل على التزامهم بالمسؤولية تجاه المستفيدين، ويؤكد حرصهم على الحفاظ على ثقتهم واستمرارية علاقتهم بالمستشفى، وهو ما يعد عنصر أساسي في تكوين السمعة بشكل إيجابي وتعزيز التعافي التسويقي بعد الأزمات.
٤. أظهرت نتائج آراء المستجيبين بأن إدارة المستشفيات المبحوثة تؤمن بأن المساعدة من خلال الاستماع والتعاطف مع مشكلات المرضى من الاعتذار والتعويض هي خطوة أساسية في عملية التعافي التسويقي. وتحرص على استعادة رضا المرضى وملزمة بحقوق المستفيدين.
٥. أكدت النتائج عن وجود علاقة طردية معنوية بين الرقابة الاستراتيجية والتعافي التسويقي على المستوى الكلي والجزئي، بمعنى أنه كلما اهتمت المستشفيات الخاصة بالرقابة الاستراتيجية يساهم هذه الاهتمام في تحقيق التعافي التسويقي.
٦. كشفت النتائج بوجود تأثير معنوي مباشر للرقابة الاستراتيجية في التعافي التسويقي على المستوى الكلي والجزئي، مما يدل على أن تمتع المستشفى بالقدرة على التكيف السريع واستشعار التغيرات البيئية يساهم في استعادة رضا وثقة الزبائن بعد الأزمات وتحقيق التفوق التسويقي.

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز تبني ثقافة الرقابة الاستراتيجية من قبل المستشفيات الخاصة من خلال دمجها في سياساتها العامة بما يضمن استدامتها وعدم اقتصرها على مبادرات وقتية أو فردية. **آلية تنفيذ:** إعداد برامج تدريبية دورية تستهدف جميع المستويات الإدارية لتعزيز الوعي بمفهوم الرقابة الاستراتيجية وتطبيقاتها العملية.
٢. تطوير آليات منظمه منهجية لرصد وتحليل التغيرات في السوق بصورة دورية، بحيث يتم استثمارها في صياغة قرارات سريعة ومرنة تدعم استمرارية الميزة التنافسية للمستشفى. **آلية تنفيذ:** إجراء دراسات تسويقية متميزة لجمع وتحليل البيانات السوقية بما يتيح تقييم التغيرات السوقية بسرعة والوصول إلى المعلومات بشكل دقيق.
٣. تعزيز ممارسات ثقافة العمل الجماعي كأجراء استراتيجي مهم من السياسات الإدارية للمستشفى، **آلية تنفيذ:** من خلال تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتعاون وتعزيز روح الفريق وتبني الثقة بين العاملين وتكافؤ الأداء الجماعي وتشجيع الإنجاز المشترك.
٤. من الضروري أن تنظر إدارة المستشفيات إلى الاعتذار باعتباره أداة مهمة في استعادة ثقة المستفيدين، وأن يتوافق مع حجم الضرر أو الخسارة التي لحقت بهم جراء التقصير في تقديم الخدمة. **آلية تنفيذ:** اعتماد الاعتذار كإجراء رسمي ضمن استراتيجيات التعافي التسويقي، وأن يُنظر إليه كأداة تواصل فعالة تُظهر احترام المستشفى لحقوق المرضى واهتمامها بمعالجة الأخطاء بشفافية.
٥. على إدارة المستشفيات توفير معلومات دقيقة ومفصلة للمستفيدين عن مواعيد تقديم الخدمات، بما في ذلك اليوم والساعة والمواعيد المتاحة، يعزز من شفافية العمليات ويقلل من وقت الانتظار. **آلية تنفيذ:** تحديث النظام الإلكتروني للمستشفى وتفعيل نظام المواعيد بالهاتف ليعرض جميع المواعيد المتاحة بشكل واضح.
٦. ضرورة تطوير آليات مساعدة فعالة تمكن المستفيدين من الحصول على الدعم اللازم لحل مشكلاتهم بسرعة، مع تعزيز ثقافة الاستماع والتفاعل المباشر بين العاملين في المستشفى والمستفيدين. **آلية تنفيذ:** إنشاء وحدات إدارية مختصة لتلقي ومعالجة المشكلات والطلبات بشكل مباشر وسريع.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- ١- احمد، رغد ناظم و العاني، (٢٠٢٥) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التآلف التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة الامام جعفر الصادق فرع صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك، المجلد (١٥)، العدد (٣) الجزء الاول
- ٢- الجعيد، ساميه عايض (٢٠٢٥) واقع الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٥)، العدد (٣)، ص: ١-٣٣
- ٣- الديوبجي، مصطفى أبي (٢٠٢٥) اختبار انموذج قياس التعافي التسويقي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف الرافدين في مدينة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٦)، ص: ١٨٦-٢٠٢
- ٤- الربيعاوي، سعدون حمود (٢٠٢٠) تأثير ممارسات التسويق الرشيق في تحسين سمعة المنظمة من خلال البات التعافي التسويقي/ بحث تطبيقي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد - العراق.
- ٥- الشمري، احمد عبدالله أمانة، (٢٠١٩)، العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرقابة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات النصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة كركوك.

- ٦- العقابي، حاتم علي رمضان (٢٠٢٠)، تأثير ممارسات التسويق الرشيق في تحسين سمعة المنظمة من خلال آليات التعافي التسويقي: بحث تطبيقي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد - العراق.
- ٧- المسمي، عادل حلمي (٢٠٢١) الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية- عين الشمس، العدد (٢٥)، ص ٣٠٣-٣٨٤.
- ٨- إسماعيل، أمجد حميد (٢٠٢٤) التوجه السوقي الأخضر وتأثيره في تحقيق التعافي التسويقي: الابداع الكاسح متغيراً تفاعلياً، دراسة تحليلية في عدد من شركات انتاج الالبان الخاصة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٩- إسماعيل، أمجد حميد وبريس، أحمد كاظم وعبدالهادي، الهام ناظم (٢٠٢٥) تأثير التوجه السوقي الأخضر في التعافي التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من شركات انتاج الالبان الخاصة في العراق، مجلة وارث العلمية، المجلد (٧)، العدد (٢١)، ص: ٢٤٥-٢٢٦.
- ١٠- سلطانا، نوراحمت رشيد وابوردين (٢٠٢٥) دور تطبيقات الذكاء الصناعي للموارد البشرية في تحقيق التعافي الاستراتيجي دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة دهوك، بحث مسجل من رسالة ماجستير، مجلة جامعة كركوك، المجلد ١٥ (٢): ٢٧٢-٢٥٩.
- ١١- صالح، شافان نوزت وصادق، درمان سليمان (٢٠٢٢) أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وإنعكاسها في التعافي التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، العلوم الانسانية والاجتماعية، ص: ٣٣٩-٣٥٦.
- ١٢- عبد المعطي، زكي والزين، ايناس موسى (٢٠٢١) اثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١٤) العدد (50).
- ١٣- عبدالرحمان، أسامة والسعدي، وليد احمد، (٢٠٢٢) أثر الرقابة الاستراتيجية على ادارة الازمات في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي لجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للتربية للأدبي والدراسات الانسانية، المجلد (٢٤) العدد (٦)

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdul-Mu'ti, Zaki and Al-Zain, Inas Musa (2021) The Impact of Strategic Agility on Enhancing Entrepreneurial Orientation in Palestinian Public Universities: An Analytical Field Study, Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, Volume (14), Issue (50).
- 2- Abdul-Rahman, Osama and Al-Saadi, Walid Ahmed (2022) The Impact of Strategic Agility on Crisis Management in Governmental Organizations: A Field Study on the University Hospital of King Abdulaziz University in Jeddah, Arab Journal of Education for Administrative and Human Studies, Volume (24), Issue (6).
- 3- Ahmed, Raghad Natem and Al-Ani, (2025) The Role of Strategic Agility in Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study at Imam Jaafar Al-Sadiq University, Salah Al-Din Branch, Kirkuk University Journal, Volume (15), Issue (3), Part One.
- 4- Al-Aqabi, Hatem Ali Ramadan (2020), The Impact of Agile Marketing Practices on Improving Organizational Reputation Through Marketing Recovery Mechanisms: An Applied Study, PhD Dissertation, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- 5- Al-Diwaji, Mustafa Ubay (2025) Testing the Marketing Recovery Measurement Model: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Customers of Al-Rafidain Bank in Mosul, Journal of Economic Sciences, Volume (20), Issue (76), pp. 186-202.
- 6- Al-Juaid, Samia Ayed (2025) The Reality of Strategic Agility and its Impact on Organizational Excellence at Taif University, Arab Journal of Management, Volume (45), Issue (3), pp. 1-33.
- 7- Al-Masi, Adel Helmy (2021) Strategic Agility: An Approach to Achieving Organizational Creativity in the Faculties of Damanhour University from the Perspective of Some University Leaders, Journal of the Faculty of Education - Ain Shams University, Issue (25), pp. 303-384.
- 8- Al-Rubaie, Saadoun Hammoud (2020) The Impact of Agile Marketing Practices on Improving the Organization's Reputation through Marketing Recovery Mechanisms: An Applied Study, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- 9- Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amana (2019), The Relationship Between Strategic Knowledge and Absorption Capacity and Their Impact on Enhancing Organizational Agility Through Strategic Agility: An Exploratory and Analytical Study in Some Branches of Mobile Telecommunications Companies in Iraq, PhD Dissertation, Karbala University.
- 10- Ismail, Amjad Hamid (2024) The Green Market Orientation and its Impact on Achieving Marketing Recovery: Sweeping Innovation as an Interactive Variable, An Analytical Study of a Number of Private Dairy Production Companies in Iraq, Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 11- Ismail, Amjad Hamid, Brees, Ahmed Kadhim, and Abdelhadi, Elham Nazim (2025) The Impact of the Green Market Orientation on Marketing Recovery: An Exploratory Study in a Number of Private Dairy Production Companies in Iraq, Warith Scientific Journal, Volume (7), Issue (21), pp. 226-245.
- 12- Saleh, Shivan Nawzat and Sadiq, Darman Suleiman (2022) Dimensions of Dynamic Marketing Capabilities and Their Impact on Marketing Recovery: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers from Several Private Banks in the Kurdistan Region of Iraq, Journal of the University of Duhok, Volume (25), Issue (2), Humanities and Social Sciences, pp. 339-356.
- 13- Sultana, Nour Hikmat Rashid, and Abourdan (2025) The Role of Artificial Intelligence Applications for Human Resources in Achieving Strategic Recovery: An Analytical Study in a Number of Faculties at the University of Duhok, Research Extracted from a Master's Thesis, Kirkuk University Journal, Volume 15(2): 259-272.

- 1- Arsenovic, J. (2021). Proactivity in service failure & service recovery (Doctoral thesis, Karlstad University). Faculty of Arts and Social Sciences, Karlstad Business School, Karlstad, Sweden.
- 2- Avraham, E., & Vidić, G. (2024). Choosing the right recovery marketing strategies for future tourism crises: Re-attracting tourists in the post-COVID-19 era. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 72(1), 87–101.
- 3- Breevaart, K., & Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E. K., Oslen, (2014), Daily transactional and transformational leadership daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(1), 138-137
- 4- Dietrich, H. A. (2019). Service failure management in high-end hospitality resorts (Master's thesis, University of Montana). The University of Montana, Missoula, MT.
- 5- Janjua, Q.R. (2017). Service failures and consumer responses: Exploring the antecedents of consumer dissatisfaction and propensity to complain. *Journal of Business & Economic Review*, 9(4), 45–58.
- 6- Jung, N. Y., & Seock, Y.-K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- 7- Mattsson, M., & Ramen, M. (2014). Service recovery within a high educational organization (Master's thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences).
- 8- Mauri, A.G. & Minazzi, R., (2017). Complimentary rooms in the hospitality sector: Theoretical issues and business practices. *Scholars Middle East Publishers, Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(2), 102-11. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.2.6>
- 9- McCleskey, J.A. (2014) Situational Leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4) m11
- 10- Msosa, S. K. (2019). Service failure and service recovery strategies in the context of higher education : a provincial perspective in South Africa (Doctoral dissertation, Durban University of Technology). Department of Marketing and Retail Management. <https://doi.org/10.51415/10321/3325>
- 11- Najar, A. H., & Saini, G. K. (2018). Reimagining conflict exhibited destinations (CED) through recovery marketing strategies. *Journal of Hospitality Application & Research*, 13(1), 16-35
- 12- Nikbin, D., Marimuthu, M., Hyun, S. S., & Ismail, I. (2015). Relationships of Perceived Justice to Service Recovery, Service Failure Attributions, Recovery Satisfaction, and Loyalty in the Context of Airline Travelers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 239-262. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.889028>
- 13- Nworie, E. C. (2016). Service recovery strategies and customer loyalty in selected hotels in Lagos State, Nigeria. *Journal of Business Management*, 4(1), 12–25. <https://doi.org/10.1177/10949968241265855>
- 14- Piaralal, S. K., Bhatti, M. A., Piaralal, N. K., & Juhari, A. S. (2016). Factors affecting service recovery performance and customer service employees: A study of Malaysian life insurance industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 898–924.
- 15- Pranadetha, A., Hanoum, S., & Noer, L. R. (2025). Analysis of the influence of customer perceived values, customer engagement, and customer satisfaction on customer loyalty. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(1), 531–540. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i1.3088>
- 16- Price, L.L.; Coultier, R.A.; Strizhakova, Y.; Schultz, A.E. (2018). The fresh start mindset: transforming consumers' lives. *Journal of Consumer Research*, 45, 21-48. doi:10.1093/jcr/ucx115.
- 17- Sciarelli, M., Nagm, A.A., Dakrory, M.I., Tani, M., & Khashan, M.A. (2017). Mediating service recovery satisfaction in the relationship between internet service recovery and customer loyalty. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 165–177. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p24>
- 18- Seyadi, A. & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 31-53.
- 19- Temelli, F., & Pektas, G., (2018), Strategic Marketing Accounting In Providing Sustainable Competitive Superiority In Globalization Process, *Journal Bingol Universitesi Sosyal Bilimler*, 8(15), 81-93.
- 20- Vo Thi, Q., & Pham-Thi Bich, L. (2015). The impact of bank responses to recovery service satisfaction. *Asian Economic and Financial Review*, 5(9), 1076–1090.