

دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي

دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف

المدرس المساعد

سناء جاسم محمد الذبحاوي

المعهد التقني كوفة - هيئة التعليم التقني

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة Problem of the Study

إن سعي المنظمات الخدمية العراقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعادها المتعارف عليها لم تعد وسيلة فاعلة عن القيمة الحقيقية التي يسعى الزبائن الحصول عليها، اذ لا بد من التوجه نحو فلسفة ادارة الجودة الشاملة وبالتحديد اعتماد مبدأ التحسين المستمر كأداة للتقرب من الزبون والتعرف عليه بشكل افضل من اجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديم قيمة له تضمن تحقيق رضاه وكسب ولاءه، وهنا تكمن المشكلة في ورود تأكيدات مستمرة من القيادات الادارية العليا بضرورة مواكبة تطورات العصر في مجال الجودة والتحسين المستمر وبما يحقق الأهداف العليا للمنظمة (المؤسسة الخدمية) وكذلك تحقيق النجاح الاستراتيجي من جهة اخرى.

ثانياً: تساؤلات الدراسة Questions of the Study

١. ما هو مستوى التحسين المستمر واهميته في المعاهد والكليات المبحوثة؟
٢. ما هو مستوى النجاح الاستراتيجي واهميتها للزبون في المعاهد والكليات المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التحسين المستمر والنجاح الاستراتيجي؟
٤. هل يوجد تأثير موجب معنوي بين التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة Objectives of the Study

تهدف الدراسة الى ما يأتي:

١- بيان دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٢- بيان تأثير العلاقة بين ابعاد التحسين المستمر وابعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي.

رابعاً: أهمية الدراسة Importance of the Study

تنبثق اهمية الدراسة من التأكيد على الدور الفاعل للتحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ويمكن ان تبرز الاهمية مما يأتي:

١- أهمية هذين المتغيرين (التحسين المستمر والنجاح الاستراتيجي) في منظمتنا العراقية بشكل عام وفي معهدنا المبحوثة بشكل خاص في ظل التراكم المعرفي والتغيرات البيئية العالمية.

٢- تتضح اهمية هذه الدراسة كونها تسهم في اختبار ادوات ومقاييس عالمية معمول بها في بيئة تختلف من بيئة منظمتنا العراقية، ويمكن ان تسهم هذه الدراسة في افادة قادة المعاهد بصدد دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٣- تعد هذه الدراسة محاولة مهمة لتشخيص واقع التحسين في المعاهد وربما يتم على اساسها توفير الأبعاد المناسبة التي لها دور بالغ في تحقيق قيمة للمنظمة.

خامساً: الأستبانة:

تعد الأستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الملحق(١)، وتضمنت جزأين، الأول يختص بالبيانات الشخصية، والمعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني من الاستمارة فقد تضمن البنود الخاصة بموضوع الدراسة، ويشمل المتغيرات الرئيسة والفرعية، (أبعاد التحسين المستمر، والنجاح الاستراتيجي)، وتم بناء (٥١) فقرة موزعة على فقرات الأستبانة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وكانت قيمة الوسط الفرضي هي (٣) والذي تقاس به نتائج استجابات افراد العينة (الأنفاق من عدمه) وتقارن مع الأوساط الحسابية الموزونة، والجدول(٢) توزيع فقرات الأستبانة والمصادر المعتمدة عند تصميمها.

جدول (٢) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة عند تصميمها

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصادر المعتمدة
التحسين المستمر (X)	الحصول على عادة التحسين المستمر	X11	٩	٩-١	Bessant&Caffyn (2001), Al-jawazneh&Smadi (2011), Gao(2011) , Morais et al. (2012)
	التركيز على التحسين المستمر	X12	٥	٥-١	
	نشر التحسين المستمر	X13	٥	٥-١	
	التحسين المستمر لنظام التحسين المستمر	X14	٧	٧-١	
	تطبيق التحسين المستمر	X15	٣	٣-١	
	بناء المنظمة المتعلمة	X16	٧	٧-١	
التحسين المستمر (Y)	البقاء في ميدان الاعمال	Y11	٥	٥-١	Sweeney&Soutar (2001)
	التكيف والاستجابة	Y12	٥	٥-١	
	النمو	Y13	٥	٥-١	

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة Study Poupulation & Sample

١- مجتمع الدراسة:

إن معرفة المجتمع المبحوث يمثل في الواقع الاساس الحقيقي الذي تركز عليه البحوث وهو أمر يسهل لاختيار عينة البحث من خلال الأحاطة الدقيقة لخصائص ذلك المجتمع.

إذ يتكون مجتمع الدراسة من المدراء في الوحدات الادارية في المستشفى والتي تمثل نطاق الدراسة، وكان العدد الكلي لعينة الدراسة هو (٩٥) مدير.

٢- عينة الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٨٩) مديراً، وهم يشكلون نسبة (٨٥٪) من أصل مجموعهم البالغ (٩٥) مديراً. كما في جدول (١) الذي يبين وصف عينة الدراسة وكما يأتي:

جدول (١) وصف عينة الدراسة

الجنس	ذكر		انثى		العدد	%	العدد	%		
	العدد	%	العدد	%						
	27	30.34	62	69.66						
العمر	سنة 20 - 30		سنة 31 - 40		سنة 41 - 50		سنة 51 - 60		٦١ سنة فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
	7	7.87	40	44.94	33	37.08	8	8.99	1	1.12
التحصيل الدراسي	اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	دكتوراه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	9	10.11	35	39.33	28	31.46	15	16.85	1	1.12
سنوات الخدمة	سنة 1-5		سنة 6-10		سنة 11-15		سنة 16-20		٢١ سنة فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
	11	12.36	20	22.47	18	20.22	16	17.98	24	26.97

المصدر: اعداد الباحثة

الإطار النظري:

أولاً: التحسين المستمر، المفهوم والتعريف.

يعد التحسين المستمر فلسفة الثقافة اليابانية، والذي يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بعملية التحول (تحويل المدخلات إلى مخرجات) على أساس مستمر، وهو مسؤولية الجميع، الإدارة والعمال، في إزالة النفايات في الآلات واليد العاملة والمواد وطرق الإنتاج <http://www.enotes.com>

يعني التحسين المستمر ثقافة التحسين المعزز الذي يستهدف استبعاد الضياع في كل الانظمة والعمليات في منظمة ما وهي تتضمن عمل الكل معاً لتحقيق التحسينات دون الاضطرار الى استثمار رأس مال كبير. (Ismail et at. كبير، 2008).

ويعرفها (Ni & Sun) طريقة الخطوة تلو الخطوة لتابعة الانجاز الممتاز، ويمكن ان يعرف بالطريقة المتدرجة لتابعة الانجاز الممتاز بواسطة قياس الاداء بطريقة نظامية تستبعد اية طريقة للمضيعة وعدم المطابقة والعمل بالتعاون مع المجهزين (Ni & Sun.)، 2009:104.

ثانياً: ابعاد التحسين المستمر.

١. الحصول على عادة التحسين المستمر Getting the Continuous Improvement habit

تعد دراسة العادات من أهم المتطلبات المنهجية لدراسة ثقافة المجتمعات الإنسانية، فهي تعكس أنماط السلوك في المجتمعات، كما أنها تكشف عن طبيعة البنية الثقافية لمجتمع دون الآخر، ولا يخلو أي مجتمع مهما بلغت درجة تطوره عن وجود عادات وتقاليد تحكم سير الحياة فيه، وقد تصل إلى أن تصبح بمثابة قوانين ويكون الخروج عنها انحراف عن الجماعة <http://dc404.4shared.com>

ويعني الحصول على عادة التحسين المستمر هو تطوير قابلية المشاركة الدائمة للتحسين المستمر (Bessant&Caffyn)، (2001:72).

وتجدر الإشارة إلى أن التحسين المستمر هو جزء من العمليات اليومية لكل وحدة في المنظمة من خلال تقليل مشكلات العمل التشغيلية وتحسين فرص الأداء الأفضل ويمكن حصر

- أنواع أنشطة عمليات التحسين المستمر التي تجري في المنظمة بما يأتي. (Evans، 1997: 61)
- أ. تحسين قابلية المنظمة لمقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن من خلال تحسين الخدمات.
- ب. تقليل أخطاء العمليات الخدمية وعيوبها وخسائرها في المنظمة.
- ج. تحسين خدمة وكفاءة استغلال الموارد في المنظمة.

٢. التركيز على التحسين المستمر Focusing Continuous Improvement

ويقصد به توليد وادامة القابلية لربط نشاطات التحسين المستمر مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Bessant&Caffyn)، (2001:72). وإذا كان الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن التحسين المستمر يحقق إدخال التطوير والتحسين على العملية بحيث يتحقق التفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للزبون.

إن التحسين المستمر يمثل الجزء الثالث من مثلث جوران (Juran Triangle) الذي يهدف إلى الحصول على مستوى من الأداء يفوق المستوى الحالي، إذ تبدأ عمليات التحسين بإنشاء البنية الأساسية المتمثلة بمجالس الجودة (Quality Council) التي تتولى مهمة تحديد مشاريع التحسين (الربيعي، ٢٠٠٥: ٤٢).

٣. نشر التحسين المستمر Spreading the word

ويقصد به القابلية لنقل نشاط التحسين المستمر عبر الحدود التنظيمية (Gao، 2011:37).

ان الدرس الاساس هو الحاجة لأمتلاك الاعمال والثقة بالنفس كقوة دافعة للتحسين المستمر واهمية النشاطات المرتبطة بالزبائن والانجازات المطلوبة للعمل الجماعي (Al-jawazneh، 2011:237). ويمكن نشر التحسين المستمر عبر الحدود التنظيمية من خلال ثقافة المنظمة إذ ان لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، والمتمثلة بمجموعات من القيم والتقاليد والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، التي تعكس الأسلوب الذي يتصرفون به عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية.

٤. التحسين المستمر لنظام التحسين المستمر

on the Continuous Improvement Systemem Continuous Improvement

ويقصد به قابلية الادارة لتطوير التحسين المستمر استراتيجياً (Gao)، (2011:37).
والتحسين المستمر برنامج لتقليل اكمال الطلبات وأوقات تطوير الخدمات وأوقات خدمة التوصيل بالإضافة الى تقليل الاعمال المكتبية وتحديد الوقت الضائع والكلفة الزائدة لأكمال العمليات، ان ممارسة التحسين المستمر تقوي العاملين الذين يعملون في العمليات للمشاركة بشكل منتظم في الممارسات الهادفة الى تحسين تلك العمليات، وجهود التطوير لكي تكون فعالة تحتاج من الادارة ان تضمن من خلال استعمال الممارسات المناسبة ان يمتلك العاملون مستوى ثابت من الاهتمام والسعي اتجاه تحسين عملية تقديم الخدمة (AI- jawazneh)، (2011:235).

٥. تطبيق التحسين المستمر Walking the talk

ويقصد به شرح وتوضيح قيم التحسين المستمر (Gao)، (2011:38). ان جهود التحسين المستمر يتم تنفيذها بطريقة منظمة مع وجود بروتوكول ملائم ومحدد مسبقاً (AI- jawazneh)، (2011:234) حيث ان برامج التحسين المستمر تشمل ممارسات مشاركة العاملين مثل الاجتماعات اليومية والتدريب المتنوع واستخدام سيطرة نوعية احصائية وممارسات منظمة العمل مثل الفرق المحددة والفرق المتنوعة وممارسات ادارة الموارد البشرية مثل التدريب وانظمة المكافأة غير التقليدية إذ ان المزيج المختلف من الممارسات يهدف الى السعي وراء مجاميع مختلفة من الاوضاع المثالية مثل انعدام الخلل وهي خطوات بالنهاية باتجاه اهداف مشتركة للربحية والنمو المنظمي (AI-jawazneh)، (2011:235).

٦. بناء المنظمة المتعلمة Learning Organization Building the

يقصد بالمنظمة المتعلمة هي قابلية التعلم من خلال نشاط التحسين المستمر (Gao)، (2011:38). ولبناء منظمات متعلمة علينا ان نبدأ من منطلق (لدينا جميعاً الكثير لتتعلمه)، عن اعمالنا، وزبائننا، والأهم عن انفسنا، ونحن جميعاً نعمل وفقاً الى (النماذج العقلية) ووجهات النظر، وتجنب الاحراجات للحفاظ على السيطرة والفوز.

ويرى (Seng) ان المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي يقوم العاملون فيها بتعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لأنشاء النتائج التي يرغبون فيها، فتتضح انماط فكرية جديدة وواسعة،

وتوضع فيها مجموعة من الاهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم افرادها ايضاً باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي (Seng)، (3:1990).

ثالثاً: النجاح الاستراتيجي The Strategic Success

ويكتنف النجاح بوصفه مصطلحاً شمولياً وواسعاً متعدد الاتجاهات والمضامين، حالة من الغموض ويعد اللبس في وجهات النظر حوله، مصداقاً لهذا الغموض، بين (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ١٦٥) الذي أورده (Cameron) إن النجاح المنظمي يعد مؤشراً لقابلية المنظمة على تحديد المتفعين وإرضاء طلباتهم من خلال متابعة المديرين العمل على عدد من الأهداف وهذه الأهداف حددت تحقيق الاستجابة لمتطلبات مجموعة تسيطر على الموارد الضرورية للمنظمة. ويعتقد الركابي مع تغير يمكن إن يكون بسيطاً إلا انه يعد جوهرياً في الوقت ذاته إذ يقول "إن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" (الركابي، ١٩٩٩: ١٣٢)، بينما ذهب (Johnson Scholes & 2002:476) إلى اعتباره هو النجاح في الصياغة الإستراتيجية وتنفيذها و متابعتها "ويسلم البعض بان" التخطيط الاستراتيجي هو مرادف للنجاح الاستراتيجي أو إنها صنوان".

رابعاً: ابعاد النجاح الاستراتيجي The Strategic Success

١- البقاء في ميدان الأعمال

أشار (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٧) للبقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي، يتم الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها: ولكن هل أن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا، لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع ملائم وإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. يعد البقاء والنمو المنظمي من الأهداف المنظمية الضمنية التي تتطلب استثمار الموارد والطاقات، إذ أن إدارة الأعمال ذات المستوى الرفيع بحاجة لتعطي الانتباه للبقاء المنظمي، والبقاء ربما يكون محترفاً بواسطة الكثير من الموظفين والأعضاء وأن البعض منهم ربما يقوم بأعمال تهدد البقاء على الرغم من ذلك فإن المديرين الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر.

ولهذا أن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف (www.global forumhealth.org2009).

يعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وإن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (حسين، ٢٠٠٧: ١٦٤).

٢- التكيف والاستجابة

أصبح التغيير أمراً حتمياً للمنظمات، التي تعاني أو تمر بالتغيير الثابت ومعظم هذه التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة ومنافسة. ويحدث التغيير بشكل ثابت وفي أغلب الحالات يتم امتصاصه من المنظمة من خلال التعديلات الصغرى. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابتاً نسبياً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي. ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميزاً ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه أي تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (chrusciel & Field، 2-3، 2003). ولاحظ (Kasten، 20، 2006) بأن التكيف له نتائج لأن الهياكل الخاصة والتقنيات المعينة بالإضافة إلى التغيير الذي يؤثر على المنظمة ويؤدي إلى نقص الفاعلية أو كلف متزايدة بينما، يفحص التكيف المنظمي بشكل محدد، لفهم كم الخصائص التي أما تسهل أو تعرقل التغيير المنظمي.

وبين (Kasten، 20، 2006) بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغييرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وإن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي.

٣- النمو

على المنظمات أن تنمو سريعاً لمجارات التغييرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً. وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضاً

للبقاء في عالم المنافسة الحادة (Daft، 352، 2001).

ونظر (Jones، 312، 2007) للنمو كمرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. إن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قسمها العملي وتخصصها، وبالتالي تطور ميزة تنافسية. وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً. وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها.

يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها و حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار. وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة (حسين، ٢٠٠٧: ١٦٩).

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ابعاد التحسين المستمر وابعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي ". ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ابعاد التحسين المستمر والنجاح الاستراتيجي.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ابعاد التحسين المستمر والنجاح الاستراتيجي.

جدول (٢) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين أبعاد التحسين المستمر ومجتمعنا والنجاح الاستراتيجي

المتغير التابع	النجاح الاستراتيجي r	P	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df)، (87) %1
أبعاد التحسين المستمر مجتمعة	0.362**	0.000	3.626	2.633
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H1)			
النتيجة	توجد علاقة موجبة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)			

المصدر: مخرجات الحاسوب

يتضح من النتائج في الجدول (2) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.362) بين أبعاد التحسين المستمر ومجتمعنا والنجاح الاستراتيجي والبالغة (3.626) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.633) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط موجبة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين أبعاد التحسين المستمر ومجتمعنا والنجاح الاستراتيجي وبذا يتأكد من ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

٣. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

لتفسير التأثيرات المحتملة بين متغيرات الدراسة من خلال الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ثم بيان مسار العلاقة بين ابعاد التحسين المستمر من جهة وأبعاد النجاح الاستراتيجي من جهة اخرى من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، في محاولة تعكس رغبة الدراسة في التوصل إلى استنتاجات قد تعزز أو ترفض فرضيات مخطط الدراسة كلاً أو جزءاً، وهو ما يدخل في مضمار الإجابة عن الفرضية الأساسية الثانية:-

أثر ابعاد التحسين المستمر في النجاح الاستراتيجي

يتضمن هذا المحور مضامين فلسفية غايتها تفسير دور التحسين المستمر (بدلالة ابعاده) في ترسيخ الأثر من عدمه في النجاح الاستراتيجي، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الجدول 3) الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:-

والجدول (٣) يبين أثر ابعاد التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي (ن = ٨٩)

جدول (٣) أثار ابعاد التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي (ن = ٨٩)

مستوى المعنوية	تحقيق النجاح الاستراتيجي	المؤشرات		ابعاد التحسين المستمر		
		F	المعنوية الجدولية			
مستوى المعنوية 1 %	9.482**	المعنوية	0.01	الحصول على أعلى التحسين المستمر		
	8.28	الجدولية				
	1.87	درجة الحرية	P			
	0.003	P				
	0.098	R ²	R ² Ad			
	0.088	R ²				
	0.339	قيمة α	قيمة β			
	2.631	قيمة β				
	6.507*	المعنوية	0.05		التركيز على التحسين المستمر	
	5.20	الجدولية				
1.87	درجة الحرية	P				
0.012	P					
0.07	R ²	R ² Ad				
0.059	R ²					
0.246	قيمة α	قيمة β				
3.148	قيمة β					
دالة على مستوى 1%	26.909**	المعنوية	0.01	نشر التحسين المستمر		
	8.28	الجدولية				
	1.87	درجة الحرية	P			
	0.000	P				
	0.236	R ²	R ² Ad			
	0.227	R ²				
	0.552	قيمة α	قيمة β			
	1.710	قيمة β				
	مستوى المعنوية 1 %	12.002**	المعنوية		0.01	التحسين المستمر يتم التحسين المستمر
		8.28	الجدولية			
1.87		درجة الحرية	P			
0.001		P				
0.121		R ²	R ² Ad			
0.111		R ²				
0.523		قيمة α	قيمة β			
1.681		قيمة β				
مستوى المعنوية 5 %		2.698	المعنوية	0.05	تطبيق التحسين المستمر	
		5.20	الجدولية			
	1.87	درجة الحرية	P			
	0.104	P				
	0.030	R ²	R ² Ad			
	0.019	R ²				
	0.038	قيمة α	قيمة β			
	2.024	قيمة β				
	مستوى المعنوية 1 %	14.470	المعنوية	0.01		بناء أنظمة المنظمة
		8.28	الجدولية			
1.87		درجة الحرية	P			
0.000		P				
0.143		R ²	R ² Ad			
0.133		R ²				
0.509		قيمة α	قيمة β			
1.835		قيمة β				
مستوى المعنوية 1 %		13.149	المعنوية	0.01	اجتدي ابعاد التحسين المستمر	
		8.28	الجدولية			
	6.82	درجة الحرية	P			
	0.000	P				
	0.308	R ²	R ² Ad			
	0.257	R ²				
	0.426	قيمة α	قيمة β			
	1.920	قيمة β				

المصدر: نتائج الحاسوب باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وجداول (F) لتحديد قيمة (F) الجدولية.

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية في الجدول (٣) يتضح ان معظم ابعاد التحسين المستمر

كان لها اثر معنويّ جوهريّ في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولكن قوة هذا التأثير كانت متفاوتة بين الأبعاد.

الاستنتاجات Conclusion

أظهرت نتائج تحليل الاستبانة مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن عرضها وكما يأتي:

١- اثبتت النتائج ان هناك علاقة تأثير اجمالي بين ابعاد التحسين المستمر في النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على اهتمام المستشفى في البحث عن مجموعه من الخطوات لكي تعتمد المستشفى المبحوثة في تحسين عملية تقديم الخدمة للزبون من خلال التحسين المستمر لعملياتها لتحقيق المنفعة المحسوسة والمتوقعة من جراء تقديم الخدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه وولاءه مستقبلاً.

٢- على الرغم من تدني التسهيلات الضرورية للتطوير النوعي في تقديم الخدمة الا ان المستشفيات المبحوثة تعمل جاهدة على رصد الأموال اللازمة لشراء وتوفير المستلزمات والتجهيزات التي تسهم في تحقيق جودة المرافق والتسهيلات، وبما ان المستشفيات المبحوثة هي مؤسسات خدمية حكومية الامر الذي يجعلها ملتزمة بالأنظمة العامة والتي قد يفقدها الكثير من الحركة والتطوير المستمر والاستجابة لتغيرات البيئة.

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد وتعريف الأبعاد الأساسية لمتطلبات التحسين المستمر وكذلك من ينظر إلى العملاء قيمة في عينة الدراسة وخاصة في الوحدات الإدارية التي هي على اتصال مباشر مع المرضى. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يهدف إلى الكشف عن تأثير العلاقة بين أبعاد CI وتلك من تحقيق قيمة العملاء المتصورة.

يتم تعريف مشكلة الدراسة ضمن مجموعة من الأسئلة التي تتناول طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تؤثر على الدراسة، تم وضع خطة افتراضية بالتالي للدراسة في التعبير عن اثنين من الفرضيات الرئيسية. للتحقق من هذه الفرضيات وضعت كلها تحت العديد من الاختبارات. وعلاوة على ذلك، للحصول على البيانات المطلوبة استخدمنا الاستبيانات وكذلك المنهج الوصفي كمنهج للدراسة. بسبب محدودية من مجتمع الدراسة، والتي كانت

(٩٥) مديراً في الوحدات الادارية . و شملت هذه الدراسة جميع مجتمع الدراسة. الى جانب ذلك، تم الحصول عليها (٨٩) الاستبيانات التي استخدمت لتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.18).

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات. سعت الدراسة إلى اختبار عدد من الفروض الأساسية والثانوية المتعلقة بالعلاقات ارتباطاً وتأثير العلاقات بين متغيرات الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وللوصول إلى أهداف محددة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التطبيقية التي هي علاقة بين المتغيرات (CI، النجاح الاستراتيجي). وأيضاً هناك تأثير كبير للـ CI على النجاح الاستراتيجي. كانت النتائج متطابقة مع فرضية الدراسة بشأن هذه المسألة، حصلت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

Abstract

The present study aims to identify and define the dimensions of the basic requirements as well as the continuous improvement of perceived customer value in the study sample, especially in the administrative units that are in direct contact with patients. In addition, it is intended to detect the effect of the relationship between the dimensions of the CI and the achievement of those perceived customer value.

The study is the definition of the problem within a set of questions dealing with the nature of the relationship between the variables that affect the study, the plan was developed virtual thus to study the expression of two key assumptions. To verify these hypotheses put all under many tests. Moreover, to obtain the required data, we used questionnaires, as well as the descriptive approach as a method to study. Because of the limited population of the study, which was (95) as director in administrative units.

And included in this study all the study population. Besides, it has been obtained (89) questionnaires that have been used to analyze the data using a program (SPSS V.18).

The study used a questionnaire as a key tool to collect information and data. The study sought to test a number of hypotheses relating to the primary and secondary link relations and the impact of the relations between the variables of the study in order to answer the questions of the study and to reach specific goals. The study found a number of empirical results, which is the relationship between the variables (CI, strategic success).

There is also a significant impact on the success of the CI strategic. The results were consistent with the hypothesis of the study on this issue, the study got a set of recommendations and suggestions that support the strengths and address weaknesses.

قائمة المصادر العربية

- ١- الركابي، كاظم نزار، (٢٠٠٤)، "الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة"، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢- الربيعي، رشاد عباس، (٢٠٠٥)، "أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية"، رسالة ماجستير، الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- ٣- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- الركابي، كاظم نزار عطية، (١٩٩٩)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٥- حسين، سعد مهدي، (٢٠٠٧)، "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي في تفوق منظمات الأعمال دراسة استطلاعية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.



المصادر الاجنبية:

1. Al-jawazneh, Bahjat & Smadi, Ziad, (2011), "*The Behavioral Pattern of Continuous Improvement at the Manufacturing Companies in Al-Hassan Industrial Estate (Jordan)*", European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number 2.
2. Bessant, John & Caffyn, Sarah & Gallagher, Maeve, (2001), "*An evolutionary model of continuous improvement behaviour*", www.elsevier.com/locate/technovation.
3. Gao, Lin, (2011), "*EXAMINING THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PRACTICES ON PERFORMANCE IMPROVEMENT THROUGH CONTINUOUS IMPROVEMENT AT AN AUTOMOTIVE SUPPLIER IN NORTH AMERICA*", The Pennsylvania State University.
4. Garvin, David A. (1993), "*Building A Learning Organization*. Harvard Business Review", July-Aug, P 78-92.
5. Ismail, Maimunah & Ramly, Efizah Sofiah and Rasdi, Roziah Mohd, (2008), "*Career Aspirations of R&D Professionals in Malaysian Organizations*", The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 4, Num. 1.
6. Ni, Wenbin & Sun, Hongyi, (2009), "*The relationship among organisational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective*", Total Quality Management Vol. 20, No. 10.
7. Senge, Peter M., (1990), "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", New York: Doubleday.
8. Sweeney, Jillian C. & Soutar, Geoffrey N., (2001), "*Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*", Journal New York University.
9. Evans, James, (1997), "*Production/Oparations Management*", Minneapolis/Saintpaul, New York.
10. Johnson, Gerry and Scholes Kevan, (2002), "*Exploring Corporate Strategy*", 6thed, Prentice Hall, Person Education, London.
11. Chrusciel, Donald & Dennis, Field, (2003), "From Critical Success Factors into Criteria for Performance Excellence – An Organizational Change Strategy", Journal of Industrial Technology, Volume 19, Number, www.nait.org
12. Kasten, Jennifer Murphy, (2006), "*Determinants of organizational change: the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs*", www.lib.ncsu.edu/theses/available/et
13. Daft, Richard, (2001), "*Organization Theory and Design*", 7thed, Thomson, South – Western, Mason, Ohio.

14. Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

1. <http://dc404.4shared.com/doc/qtMFAVSZ/preview.html>

2. <http://www.enotes.com>.

الملحق (١)

هيئة التعليم التقني
المعهد التقني - كوفة
قسم تقنيات ادارة المواد

استبانة

أخي الكريم المحترم
أختي الكريمة المحترمة
تحية طيبة....

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث المسوم (دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة تطبيقية في مستشفيات النجف الاشرف). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمّنتها الاستبانة ومن واقع خبرتك في العمل بالمستشفى، ولا داعي لذكر الاسم او العنوان، كما يرجى عدم ترك اية فقرة دون إجابة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق..

الباحثة

سناء جاسم محمد الذبحاوي

أولاً: معلومات عامة

- بيانات شخصية

(أ) الجنس: ذكر أنثى

(ب) العمر: ٢٠-٣٠ ٣١-٤٠ ٤١-٥٠ ٥١-٦٠ ٦١ فأكثر

(ج) التحصيل العلمي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم فني

إعدادية أخرى تذكر

(د) عدد سنوات الخدمة:

(هـ) الموقع الوظيفي الحالي

(و) الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب أخرى تذكر لطفاً

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في الحقل المناسب تحت النسبة المئوية التي تعتقد بأنها تعبر عن رأيك بكل صدق.

ثانياً: متغيرات الدراسة

- التحسين المستمر: مجموعة من الخطوات التي تعتمد على المستشفى في تحسين عملية تقديم الخدمات.
- ١- الحصول على عادة التحسين المستمر: ويقصد بها تطوير قابلية المشاركة الدائمة في التحسين المستمر.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تشخيص المشكلة الرسمية وحلها.					
٢	يستخدم المدراء أدوات وتقنيات مناسبة بقصد تقديم الدعم لنشاطات التحسين الخاصة بهم.					
٣	يستخدم المدراء القياس لتشكيل عملية التحسين.					
٤	يشارك المدراء (أفراد/ جماعات) بعملية التحسين.					
٥	يتم الاستجابة لأفكار ومقترحات التحسين بطريقة واضحة					
٦	يُدعم المدراء عمليات التحسين بتخصيص الوقت والمال والمكان والموارد المناسبة.					
٧	تعترف المستشفى بمساهمة المدراء الخاصة بالنشاطات التطويرية بطريقة رسمية وليس بالضرورة الطريقة المالية.					
٨	يتخذ المدراء من نمط القيادة بالأمثلة أداة لهم ويشاركونها بنشاط في تصميم وتنفيذ نظام التحسين المستمر.					
٩	يساند المدراء عملية التجريب من خلال التسامح مع الأخطاء وتشجيع التعلم منها.					

٢- التركيز على التحسين المستمر: ويقصد به توليد وادامة القابلية لربط نشاطات التحسين المستمر مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يستخدم المدراء والجماعات استراتيجيات وأهداف المستشفى للتركيز على نشاطات التحسين لديهم واعطاء اولوية لها.					
٢	يفهم جميع المدراء استراتيجية المستشفى واستراتيجية القسم الذي يعملون فيه.					
٣	يقيم المدراء التحسينات المقترحة من خلال توافقها مع الاهداف الاستراتيجية قبل المباشرة باقتراحها وتفيذها.					
٤	يراقب المدراء ويقيسون نتائج نشاطاتهم بالتحسين الخاصة بهم وتحديد مدى تأثيرها على الأهداف الاستراتيجية واهداف الاقسام الوظيفية.					
٥	يعد التحسين جزء مكمّل لعمل المدراء والجماعات وليس نشاطاً موازياً.					

٣- نشر التحسين المستمر: ويقصد به القابلية لنقل نشاط التحسين المستمر عبر الحدود التنظيمية (الهيكل التنظيمي).

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يعتمد المدراء على استراتيجية المستشفى واهدافها للتركيز على نشاطات التحسين واعطاء اولوية لها.					
٢	تفهم المدراء وتعودهم بالملكية تجاه عمليات المستشفى.					
٣	تتخذ نشاطات التحسين من المرضى الداخليين والخارجيين ميداناً لها.					
٤	هناك مشروعات تحسين خاصة.					
٥	تطوي نشاطات التحسين ذات العلاقة على تحديد ممثلين من مختلف المستويات التنفيذية.					

٤- التحسين المستمر لنظام التحسين المستمر: ويقصد به قابلية الإدارة لتطوير التحسين المستمر استراتيجياً.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تتم مراقبة وقياس نشاطات التحسين بشكل مستمر في المستشفى.					
٢	توجد عملية تخطيط دورية يتم فيها مراجعة وتحليل نظام التحسين المستمر بشكل منتظم.					
٣	هناك مراجعة دورية لنظام التحسين المستمر للمستشفى بالكامل على النحو الذي قد يتسبب في تغييرات مهمة					
٤	توفر الإدارة العليا الموارد الكافية (المال، الوقت، المسؤولين) لدعم التحسين المستمر في المستشفى.					
٥	يتم تصميم نظام التحسين المستمر من قبل المدراء ليلائم الهيكل التنظيمي والبنية التحتية الحالية.					
٦	يضمن التقييم المستمر دعم عمليات المستشفى وهيكلها ونظمها ويعزز نشاطات التحسين فيها.					
٧	عندما يتم التخطيط لتغيير منظمي جاري فإن تأثيره المحتمل على أنظمة التحسين للمستشفى يتم تقييمه وتحديده بحسب الحاجة.					

٥- تطبيق التحسين المستمر: ويقصد به شرح وتوضيح قيم التحسين المستمر.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يظهر المدراء بكل المستويات ولانهم المطلق للتحسين المستمر.					
٢	يتم البحث عن أسباب الخطاء في حالة حدوثه بدلاً منلقاء اللوم على المسؤولين عنه.					
٣	تحسين المستمر نظام ولسيطة الاتجائية الشاملة وجدنا من اجل اشراك جميع المدراء في التحسينات المستمرة					

٦- بناء المنظمة المتعلمة: ويقصد به قابلية التعلم من خلال نشاط التحسين المستمر.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يتعلم الجميع من تجاربهم الجيدة والسيدة.					
٢	يسعى جميع المدراء لاجاد فرص التطم.					
٣	يشارك المدراء والجماعات بكل المستويات بتجربة التعلم الناجمة عن العمل وتجارب التحسين.					
٤	تعزز المستشفى نتائج تعلم المدراء والجماعات ويشارك بها بفاعلية.					
٥	يتقبل المدراء التعلم ويصرفون على اساسه.					
٦	يحرص المدراء والفرق على تضمين تعلمهم في المستشفى من خلال الاستفادة من الآليات المتوفرة.					
٧	يتم استعجال اليات منظمية ملائمة لنشر ماتم تعلمه بين اقسام المستشفى.					

النجاح الاستراتيجي: هي قدرة المستشفى على البقاء، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

١- البقاء في ميدان الأعمال: هو أساس استمرار المستشفى في البيئة المتغيرة التي تعمل فيها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تسعى إدارة المستشفى لمواكبة ما يقمه المنافسين بشكل مستمر.					
٢	تتقيد إدارة المستشفى بالتقاليد التي تسود في بيئة المستشفى.					
٣	تشجع إدارة المستشفى الثقة بالنفس بين جماعات العمل لممارسة الأعمال.					
٤	يوصف المدراء في المستشفى بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالمستشفى.					
٥	تتابع إدارة المستشفى سياسات المنافسين للمحافظة على إرضاء المرضى.					

٢- التكيف والاستجابة: هو استجابة المستشفى السريعة لظروف البيئة المتغيرة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تدعو إدارة المستشفى وباستمرار الرغبات المتغيرة للمرضى.					
٢	للمستشفى القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة					
٣	تفتح المستشفى على العالم في حقل العمل لتستجيب لاحتياجات المتغيرة.					
٤	تعمل إدارة المستشفى إلى اعتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في العلاج.					
٥	تهتم إدارة المستشفى بايجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف العلاج.					

٣- النمو: قابلية المستشفى على ممارسة نشاطاتها من خلال تنويع خدماتها، فضلاً عن زيادة رأس المال البشري العامل فيه.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد (غير متأكد)	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تسعى إدارة المستشفى إلى زيادة الإيرادات.					
٢	تحقق المستشفى زيادة في تقديم الخدمات لتلبية احتياجات المرضى المتزايدة.					
٣	تبحث إدارة المستشفى عن أسواق جديدة بشكل مستمر.					
٤	تعتمد إدارة المستشفى إلى زيادة عمل الأطباء ذوي الخبرات المتميزة.					
٥	تنسق إدارة المستشفى بين الأقسام لتنويع خدماتها.					