

## دور استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية: دراسة تطبيقية

الباحثة / أريج صائم الدهر

باحثة ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

إشراف

أ.د/ هند عبد الغفار عودة

أستاذ الإحصاء التطبيقي- كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

أ.م.د/ مبروك عطية

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

### الملخص:

تلعب استراتيجية كايزن للتحسين المستمر دوراً مهماً في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بالقطاع الصحي حيث أنها تساعد على تحسين مستويات القدرة على العمل والرغبة لدى الكوادر الطبية ، كما تساهم في تحسين مستويات السلوك والانضباط الوظيفي وتحسين مستوى النتائج.

وفي ظل هذا الإطار قامت الباحثة بدراسة وتحليل دور استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS على ٣٨٧ عامل من العاملين بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

توصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥% لاستراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط ، التنفيذ ، الفحص ، الاستجابة) في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بأبعاده (تحسين مستوى القدرة والرغبة،

تحسين مستوى السلوك والانضباط، تحسين مستوى النتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وتوصي الباحثة القائمين على أمر مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام باستراتيجية كايزن للتحسين المستمر لما لها من أهمية كبيرة في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية حيث أنها تساعد على تحسين مستويات القدرة والرغبة على العمل لدى الكوادر الطبية ، كما تساهم في تحسين مستويات السلوك والانضباط الوظيفي وتحسين مستوى النتائج.

**الكلمات المفتاحية :** استراتيجية كايزن ، التخطيط ، التنفيذ ، الفحص ، الاستجابة ، تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية ، تحسين مستوى القدرة والرغبة ، تحسين مستوى السلوك والانضباط، تحسين مستوى النتائج.

## Abstract:

The Kaizen strategy for continuous improvement plays an important role in improving the level of performance of medical personnel in the health sector, as it helps improve the levels of work ability and desire among medical personnel. It also contributes to improving levels of behavior and job discipline and improving the level of results.

In light of this framework, the researcher studied and analyzed the role of the Kaizen strategy in improving the level of performance of medical personnel through an applied study at King Abdulaziz University Hospital in the city of Jeddah in the Kingdom of Saudi Arabia. By following the descriptive analytical approach, and analyzing the data from the questionnaire lists using the SPSS

program on 387 workers at King Abdulaziz University Hospital in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher found that there was a significant effect at a significance level of less than 5% for the Kaizen strategy in its various dimensions (planning, implementation, examination, response) in improving the level of performance of medical personnel in its dimensions (improving the level of ability and desire, improving the level of behavior and discipline, improving the level of results). At King Abdulaziz University Hospital in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommends that those in charge of King Abdulaziz University Hospital in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia, need to pay attention to the Kaizen strategy for continuous improvement because of its great importance in improving the level of performance of medical personnel, as it helps improve the levels of ability and desire to work among medical personnel, and also contributes to Improving the levels of behavior and job discipline and improving the level of results.

**Keywords:** Kaizen strategy, planning, implementation, examination, response, improving the level of performance of medical personnel, improving the level of ability and desire, improving the level of behavior and discipline, improving the level of results.

## مقدمة:

تهتم كافة دول العالم بالخدمات الصحية بأساليب وأنظمة مختلفة، حيث تدعوا منظمة الصحة العالمية وبشكل مستمر إلى الإصلاحات المستمرة للأنظمة والخدمات الصحية من أجل ضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات الصحية وبمختلف الأساليب الإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال شبكة تحسين جودة الرعاية الصحية في كافة القطاعات الصحية بهدف مساعدة البلدان لتحسين جودة الخدمات الصحية لاستيفاء حقوق متلقي الخدمات الصحية بمختلف فئاتهم وأعمارهم ورفع مستوى الوعي لديهم وتوفير أفضل أنواع الخدمات الصحية لهم والتطوير الدائم لمخرجات الطبية من أطباء وممارسين صحيين حيث تعرف استراتيجيات التحسين المستمر بأنها تلك التحسينات المستمرة والتدرجية لكافة العوامل والأنشطة المتعلقة بعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات فهو جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها مواكبة التغير في رغبات العملاء وبيئة المنظمة. (بحار، ٢٠١٦، ص ١٦).

ويعد الكايزن (Kayzen) أحد الأساليب الفعالة لتمتد الإدارة بالمشاركة، ومن المعروف أن نجاح المستشفيات وتميزها مرهون إلى حد بعيد بقدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة ببقية المنظمات الأخرى المنافسة، وأصبح التحسين المستمر المنتج في مجال الخدمة، متطلباً أساسياً لجميع المنظمات الخدمية مثل المستشفيات لكي تستطيع البقاء في عالم المنافسة لذا تسعى هذه المستشفيات إلى الأخذ بالأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين الجودة، ومن هذه الأساليب الكايزن (Kaizen) (التميمي، ٢٠٢٣، ص ٣).

يؤدي الكايزن (Kaizen) دوراً أساسياً في تحديد مشكلات الجودة ووضع الحلول المناسبة لها وتأكيد مشاركة العاملين في حلها، مما يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر للجودة، لذا ينبغي لهذه الفرق أن تتألف من أشخاص تتوفر لديهم الرغبة القوية في إنجاز مهمات محددة أمكنهم من تحديد المشكلات للعديد من القطاعات لاسيما اليابانية جاءت بسبب جودتها الاستثنائية، وأن هذه النجاحات للشركات اليابانية جاءت نتيجة استخدام أسلوب كايزن (Kaizen) (سليمان، ٢٠٢٢، ص ١٧).

لذا تسعى كافة القطاعات الصحية وبصورة متزايدة لرفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين، وذلك من خلال تطبيق أسلوب كايزن (Kaizen) التحسين المستمر لأدائهم؛ وبالتالي رفع جودة الخدمات المقدمة من قبلهم، وذلك من خلال تبني استراتيجيات التحسين المستمر من أجل التطوير والإتقان الكامل لعملهم، وذلك لأهمية موضوع تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية، للقطاعات الصحية في المملكة العربية السعودية؛ مما يقوم نقاط الضعف، ويحسن أداء الكوادر الصحية. (العطين ورياض، ٢٠٢١، ص ١٨).

ولقد جاءت هذه الدراسة لدراسة دور استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

## ١/ الدراسات السابقة:

بههدف تعزيز نموذج البحث وفروضه وأهدافه، تم التعرض لعدد من الدراسات التي تخص موضوع البحث (في حدود اطلاع الباحثة) ، وقامت الباحثة بتقسيم وتصنيف هذه الدراسات السابقة إلى:

### ١/١ الدراسات التي تناولت استراتيجية كايزن:

١. دراسة ( Robo ، ٢٠٢٣ ) ، وهدفت الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين استراتيجية التحسين كايزن وبين أداء المستشفيات الخضراء من خلال التطبيق على ممرضات العناية الحرجة في المركز الطبي لجراحات الحوادث . وأظهرت النتائج علاقة قوية بين استراتيجية التحسين كايزن وبين أداء المستشفيات الخضراء . وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالصحة النفسية للمريض، وتقديم الدعم للمريض من خلال تصميم بيئة تتوفر فيها المتطلبات الوظيفية والنفسية للمريض. وأظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة قوية بين راحة الموظفين ورضاءهم والمباني الحاصلة على الشهادة في القيادة التصميم البيئي والطاقة حيث كانت اعلى بكثير من المبنى الغير حاصل على الشهادة . وتوجد علاقة إحصائية بين العشر

التصنيفات لراحة الموظف وأداء في العمل وفق المبنى الحاصلة على الشهادة من عدمه. الدراسة تتوافق مع فرضيات البحث من حيث العلاقة بين البيئة المادية وأداء العاملين بالمنشآت الصحية .

٢. دراسة (الحبيس ، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر إدارة التميز المؤسسي في تحسين المستمر "كايزن": الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعة التميز في تقديم الخدمة الابتكار المستمر، تميز الموارد البشرية في التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده استراتيجية قواعد التشغيل استراتيجية التنظيم استراتيجية القضاء على الهدر، استراتيجية مكافحة الأخطاء، استراتيجية إشراك العاملين، الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتمثلت عينتها من العاملين في شركة أدوية الحكمة والبالغ عددهم (١٨٠) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه على التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده مجتمعه في ضوء الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

٣. دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن كمدخل لتحسين جودة خدمة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط"، والتي هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن كمدخل لتحسين جودة خدمة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط، وتمثلت عينتها من أعضاء مجلس الإدارة، الأخصائيين المشرفين الإداريين والبالغ عددهم (١٢٠) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها عدم تبني الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط مبادئ منهجية كايزن كأسلوب للتحسين المستمر.

٤. دراسة (حسين، ٢٠٢٢) بعنوان: "دور تطبيق استراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات"، والتي هدفت إلى بيان دور استراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة في شركات الاتصالات، وتمثلت عينتها

من العاملين في شركات الاتصالات والبالغ عددهم (٣٨٢) مفردةً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) لاستراتيجية كايزن بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة)، على جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (الجوانب المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف).

٥. دراسة (Hayes, 2023) بعنوان: "دور تطبيق استراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات"، والتي هدفت إلى بيان دور استراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة في شركات الاتصالات، وتمثلت عينتها من العاملين في شركات الاتصالات والبالغ عددهم (٣٨٢) مفردةً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) لاستراتيجية كايزن بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة)، على جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (الجوانب المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف).

٦. دراسة (XUAN, ٢٠٢٠)، وكانت أهداف الدراسة تنص على تقييم العلاقة بين استراتيجية التحسين المستمر كايزن وبين تحسين فعالية المستشفيات الخضراء (درجة الحرارة، التدفئة، التبريد، التهوية، الإضاءة، الضوضاء، التحكم) في المنشآت الصحية. وأكدت النتائج أنه توجد علاقة بين استراتيجية التحسين المستمر كايزن وبين تطبيقات المستشفيات الخضراء في المنشآت الصحية.

٧. دراسة (Unzueta, 2020) وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار مرجعي لتكثيف وتنفيذ عملية (CI) من أجل تعزيز ثقافة التحسين المستمر في المنظمة، تم إجراء الدراسة في شركة للسلع الرأسمالية التي تقع بأقليم الباسك بإسبانيا، والتي استخدمت أدوات تحسين مختلفة على مر السنين ولكنها لم تنجح في تحقيق النتائج المتوقعة من تنفيذ عملية التحسين المستمر، وتم الاعتماد على نموذج نضج التحسين المستمر من أجل تعزيز ثقافة (CI)

في المنظمة . أظهرت النتائج أن العوائق الرئيسية التي تحول دون تطور ( CI ) في المنظمة كانت نقص العمل الجماعي والاستيعاب الضعيف لعمليات التحسين المستمر الجديدة .

٨.دراسة ( Callaway, 2019 ) وهدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر التحسين المستمر على مقاييس الجودة في إحدى المناطق التعليمية بالغرب الأوسط الأمريكي وتأثيره على رضا أصحاب المصالح وتوفير التكاليف وتحصيل الطلاب .وتوصلت الدراسة إلي أن ( CI ) يؤثر إيجابيا على نتائج الجودة ، كما يؤثر بشكل إيجابي على رضا الطلاب على الرغم من تأثيره الضئيل على رضا الموظفين وأولياء الأمور ، بالإضافة إلي أن المنطقة شهدت وفورات في التكاليف نتيجة لإستخدام CI .

٩.دراسة (Pepple، ٢٠١٩) ، وهدفت الدراسة الى اثر تطبيق استراتيجية كايزن على البيئة المادية للمستشفيات ( الضوضاء ، الإضاءة ، التهوية ، التصميم الداخلي ، البيئة الخضراء) على تحسين أداء العاملين بالمنشآت الصحية. وخلصت الدراسة الى النتائج التالية : وجود علاقة إحصائية بين تطبيق استراتيجية كايزن وبين البيئة المادية (التصميم الداخلي، الأداء ، التهوية ، البيئة الخضراء) وتحسين أداء العاملين في المنشأة ، كما اكدت ما نسبة ٦٥% على وجود علاقة بين الضوضاء وأداء العاملين بالمنشأة .

#### ٢/١ الدراسات التي تناولت تحسين الأداء الكوادر الطبية:

١. (Al-Mzary,2024) بعنوان: "دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي"، والتي هدفت إلى التعرف على دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي، وتمثلت عينتها من العاملين بشركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة والبالغ عددهم (٤٥) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن شركة بزيانوس تعمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن تنفيذ الجودة الشاملة دون التزام من الإدارة العليا للشركة.

٢. دراسة (Lan,2023) وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة ورضا المرضى من خلال كفاءة أداء الكادر الطبي في قطاع الرعاية الصحية الخاص في تايوان، وتحديد عوامل الجودة التي تؤثر بشكل كبير على رضا المرضى من خلال كفاءة أداء الكادر الطبي، تضمنت بيانات المجتمع في هذه الدراسة مرضى قطاع الرعاية الصحية الخاص في تايوان، وتم جمع البيانات من ٦٠٠ مريض بشكل عشوائي. وتم استخدام استبيان يحتوي على ٢٧ سؤالاً لتقييم جودة الخدمة ورضا المرضى. وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي وتحليل عوامل الجودة وتحليل العامل الوحيد والتحليل المتعدد للتباين والتحليل العاملي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستجابة السريعة للاحتياجات، والاهتمام بالتفاصيل والمعلومات، والاحترام والتعاطف مع المرضى، والمهارة الفنية والتخصصية، وجودة الخدمة في المنشآت والمعدات. كما يوجد تأثير واضح لكفاءة أداء الكادر الطبي على جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

٣. دراسة (الشايب، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٧-٢٠٢١ م"، والتي هدفت إلى توضيح الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين وزيادة الإنتاجية، وتمثلت عينتها من العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني والبالغ عددهم (١٥٠) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن استثمار الإدارة للأفكار والمبادرات تشجع على تحسين المردودية لدى العاملين، ورضا العامل عن الأداء ونظام العمل وتوفر خدمات اجتماعية يحفز على زيادة إنتاجية، وعدم المفاضلة بين الزملاء في العمل يشجع على تحسين المردودية.

٤. دراسة (علي، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية"، والتي هدفت إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك، في الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وتمثلت عينتها من العاملين في شركات الاتصالات بالجمهورية

اليمنية والبالغ عددهم (٢٦٥) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي، وكان بعد الدعم القيادي هو الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي يليه المشاركة في صناعة القرار ثم العدالة التنظيمية.

٥. دراسة (عادل، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج"، والتي هدفت إلى الكشف عن آثار أساليب القيادة التبادلية على تحسين الأداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال في المؤسسة، وتمثلت عينتها من الموظفين مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج والبالغ عددهم (٨٤) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية توفر مستلزمات الأداء على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية بالاستثناء الساكنة على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن لأداء العمال تبعاً لاختلاف (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (٠.٠٥)).

### ٣/١ الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين استراتيجية كايزن وتحسين الأداء:

١. دراسة (الرماضنة، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر استراتيجية كايزن على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية"، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر استراتيجية كايزن على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية، وتمثلت عينتها من مدراء شركات صناعة الأغذية الأردنية والبالغ عددهم (١٢٠) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات كايزن

بشكل عام على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية، كما بينت النتائج أن تطبيق استراتيجيات كايزن قد جاء بمستوى مرتفع.

٢. دراسة (عثمان، ٢٠٢٣) بعنوان: "دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيدة في تطوير أداء العاملين: دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة وحدة إيليزي"، والتي هدفت إلى تسليط الضوء على دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيدة في تطوير أداء العاملين بشركة إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة وحدة إيليزي، وتمثلت عينتها من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة وحدة إيليزي والبالغ عددهم (٤٣) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة موجبة بين التحسين المستمر بأبعاده مجتمعة وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ٦٣.٣٪، كما أن هناك أثر للتحسين المستمر في تطوير أداء العاملين .

٣. دراسة (العنوم، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر بأبعادها المتمثلة في استراتيجية كايزن، وثلاثية جوران، والمقارنات المرجعية)، وأثر تطبيق هذه الاستراتيجيات في تحقيق تميز الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتمثلت عينتها من العاملين في كافة المستويات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية والبالغ عددهم (٣٦٣) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذات دلالة إحصائية لإحدى استراتيجيات التحسين المستمر بأبعادها (كايزن وثلاثية جوران، والمقارنات المرجعية الأداء التشغيلي بأبعادها الإنتاجية والكفاءة والفاعلية).

٤. دراسة (بورصاص، ٢٠٢٣) بعنوان: "الكايزن كاستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قالمة"، والتي هدفت إلى قياس أثر استراتيجية الكايزن على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر،

وتمثلت عينتها من العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والبالغ عددهم (٣٠) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن ثقافة التحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يليها القضاء على الهدر أو الضياع وأخيراً وضع قواعد العمل.

٥. دراسة (معمر، ٢٠٢٢) بعنوان: "المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة: نموذج كايزن نموذجاً"، والتي هدفت إلى دور المداخل الحديثة في تحسين أداء العاملين نموذج كايزن نموذجاً، ومن خلال ذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومبادئ وإسهامات حول استراتيجية كايزن التي تعد من أهم استراتيجيات التي تسعى لتحسين أداء المنظمة باتجاه تعزيز سعيها لبلوغ الكفاءة في استخدام مواردها من خلال ممارسات وتطبيقات منسقة مع جميع أنشطة المنظمة التي يتم التركيز فيها على تحسين أداء المورد البشري، وكان من أبرز نتائجها للدور الفعال لنموذج كايزن كمدخل في تحسين مردود العاملين سواء على مستوى الإنجاز أو الإنتاج.

#### ٤/١ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة عن دور استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية توصلت الباحثة إلى :

- ١- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الأداة البحثية المناسبة لجمع البيانات وصياغة فقراتها وهي أداة الاستبانة ، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تعريف ووصف مصطلحات ومفاهيم الدراسة، وفي إعداد الإطار النظري للدراسة.
- ٢- تمثلت أبعاد استراتيجية كايزن في التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة ، كما تمثلت أبعاد تحسين مستوى الأداء في القدرة والرغبة ، والانضباط والسلوك ، والنتائج .
- ٣- عدم خضوع مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية كمجال للتطبيق في الدراسات السابقة .

٤- تسعى الباحثة الى الربط بين استراتيجية كايزن وبين تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في دراسة واحدة من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

## ٢/ مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع الصحي تحديات مستمرة في تحسين جودة الخدمات والرعاية المقدمة للمرضى، وأحد العوامل الرئيسية هو أداء الطاقم الطبي. مستوى أداء الطاقم الطبي في بعض المؤسسات الطبية ليس مرتفعاً؛ مما يؤثر على جودة الخدمة وتجربة المريض. إن تحقيق تحسينات ملموسة في هذا المجال يتطلب استخدام استراتيجيات فعالة. وفي ضوء ما سبق بالإضافة الى عدم وعي العاملين بأهمية دور استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية:

**التساؤل الرئيس:** "ما مدى تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بأبعادها المختلفة (القدرة والرغبة ، والانضباط والسلوك ، والنتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة؟"

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة؟
٢. ما مدى تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين الانضباط والسلوك كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة ؟

٣. ما مدى تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة ؟

### ٣/ أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تتمثل أهداف الدراسة في :

**الهدف الرئيس:** "التعرف على تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بأبعادها المختلفة (القدرة والرغبة ، والانضباط والسلوك ، والنتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة." وينقسم هذا الهدف الرئيس الى الأهداف التالية:

- ١- التعرف على تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.
- ٢- التعرف على تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين الانضباط والسلوك كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.
- ٣- التعرف على تأثير تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

### ٤/ متغيرات ونموذج الدراسة:

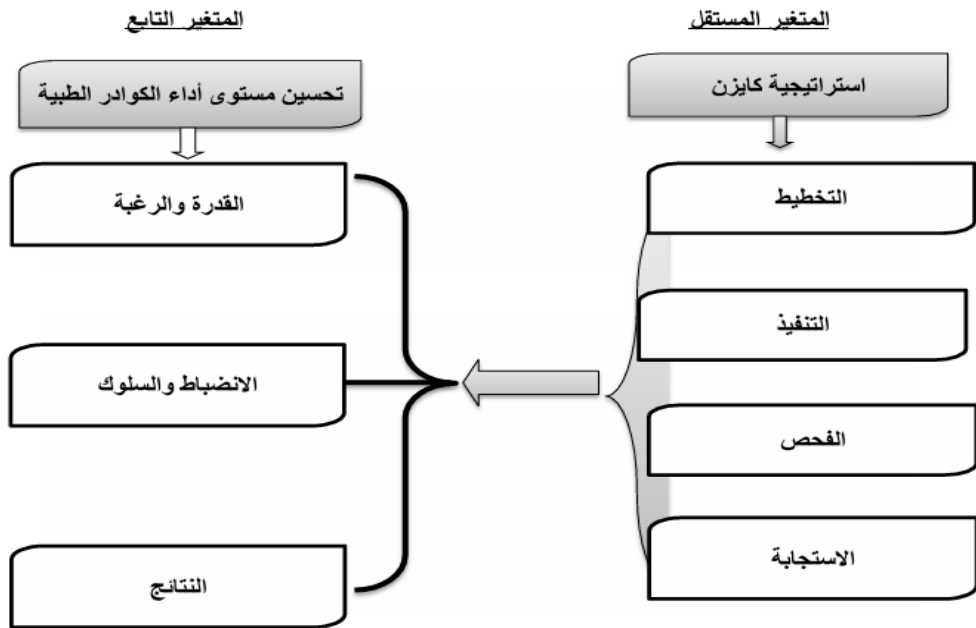
يمكن تقسيم المتغيرات المرتبطة بالدراسة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١) : متغيرات الدراسة

| المتغير                                           | الأبعاد                                                 | اداة جمع البيانات | المصادر                                          |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|
| المتغير المستقل<br>استراتيجية كايزن               | - التخطيط.<br>- التنفيذ.<br>- الفحص.<br>- الاستجابة.    | الاستبيان         | Mazzocato P, 2023.<br>Robo,2023<br>Unzueta, 2020 |
| المتغير التابع<br>تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية | - القدرة والرغبة .<br>- الانضباط والسلوك.<br>- النتائج. | الاستبيان         | Durodola, 2024<br>Lan,2023<br>Al-Mzary,2024      |

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويمكن توضيح نموذج البحث في الشكل التالي في ضوء نتائج الدراسات السابقة:



شكل (١) : نموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة .

## ٥/فروض الدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، أمكن التوصل إلى فروض الرئيسية التالية :

**الفرض الرئيسي:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بأبعادها المختلفة (القدرة والرغبة ، والانضباط والسلوك ، والنتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، ويتفرع منه:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى الانضباط والسلوك كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

## ٦/أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة؛ مما تسهم به في الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك كالتالي:

## ١/٦ الأهمية العلمية:

- حيث تساعد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على كيفية تطبيق استراتيجية التحسين المستمر كايزن في بيئة الرعاية الصحية، وتأثيرها على أداء العاملين الصحيين وجودة الرعاية.
- إن التركيز على تطبيق إستراتيجيات كايزن يعزز فكرة التحسين المستمر والابتكار في بيئة الرعاية الصحية. يشجع البحث على التفكير المستمر في كيفية تحسين العمليات والخدمات الصحية.
- تطبيق استراتيجيات كايزن يمكن أن يساعد في تحسين وتعزيز الممارسات الصحية.
- تعتبر هذه الدراسة فرصة للتعلم التنظيمي ونقل المعرفة في المنشآت الصحية. يساعد تطبيق استراتيجيات كايزن على تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتبادل المعرفة بين الطاقم الطبي.
- من خلال تحسين أداء الطاقم الطبي، يمكن لتطبيق استراتيجيات كايزن تحسين تجربة المريض ورضاه عن الرعاية المقدمة.
- وتقديم معرفة قيمة حول كيفية تحسين الجودة والفعالية في تقديم الرعاية الصحية.

## ٢/٦ الأهمية العملية:

- من خلال تحسين أداء الطاقم الطبي، يمكن تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. يؤدي ذلك إلى تحسين تجربة المريض وزيادة رضاه، مما يساعد على بناء سمعة إيجابية للمنظمة الصحية.
- تحسين أداء الطاقم الطبي واكتساب ميزة تنافسية أكثر في سوق الرعاية الصحية، مما يساعدها على جذب المزيد من المرضى وتحقيق المزيد من النجاح والزيادة.
- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في توجيه السياسات والتطبيقات العملية لتحسين أداء الكوادر الطبية في المؤسسات الصحية من خلال استراتيجية كايزن، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات الصحية وتحسين تجربة المرضى.

## ٧/ مصطلحات الدراسة:

**١- استراتيجية الكايزن:** إنه نهج التحسين المستمر الذي يركز على تشجيع الموظفين على المشاركة بنشاط في تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية والجودة. كلمة "كايزن" تعني "التحسين المستمر" أو "التحسن" باللغة اليابانية. تم تطويره في الأصل في ثقافة الإدارة اليابانية، وأصبح معروفاً في العديد من المنظمات العالمية (حسين، ٢٠٢٣). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه سلسلة من العمليات والنظم تسهم وبشكل فعال في تحقيق التحسين المستمر في مجال العمل، ويؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء الموظف.

**٢- مستوى الأداء:** يعبر عن الإنجازات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، حيث يرتبط هذا المفهوم بين مختلف جوانب النشاط والأهداف التي يسعى الأفراد لتحقيقها داخل هيكل المنظمة (خليفة والمطارنة، ٢٠٢١). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه كافة الأنشطة والمجهودات التي يقوم بها العاملون في كافة القطاعات الطبية وما يبذلونه من جهد وإبداع وجودة أداء.

## ٨/ منهجية الدراسة:

حيث تتمثل منهجية البحث في :

**١- منهج البحث :** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحليل ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع من خلال تطوير مجموعة من الفروض التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بالاستناد إلى خلفية نظرية في هذا المجال ومن ثم العمل على اختبار مدى صحة هذه الفروض، ويتم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلات الشخصية. ويشتمل منهج الدراسة على ما يلي:

**٢- مجتمع وعينة البحث :** لقد عرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة الأفراد أو المؤسسات أو العناصر الرئيسية التي تشملها المشكلة البحثية، بحيث يعمل الباحث على استخدامهم لجمع البيانات اللازمة، وتوضيح درجة تأثير خصائص هذه المجموعة على نتائج المشكلة البحثية، كما توصف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث الأصلي (الشريني، ٢٠٢٢، ص ٦٦).

وفي الدراسة الحالية يتكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الكوادر الطبية العاملة في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية والذين يبلغ عددهم نحو ١٨٩٦ موظف يعملون بالكادر الطبي . ( وزارة الصحة السعودية ، ٢٠٢٢ ).

ولقد عمل الباحث على اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وذلك استناداً إلى جدول العينات الإحصائية المحدد من قبل ( Krejcie & Morgan, 1970 ) ، كما استخدم الباحث أيضاً معادلة ستيفن ثامبسون في تحديد حجم عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times \left(\frac{d^2}{Z^2}\right) + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

n=حجم العينة. N=حجم المجتمع.

Z=الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية ٠.٠٥، ومستوى الثقة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦.

d=نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ . p=نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠.٥٠.

وفيما يلي تطبيق لهذه المعادلة

$$n = \frac{1896 \times 0.5(1 - 0.5)}{[(1896 - 1) \times \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.5(1 - 0.5)]}$$

$$n = 320$$

في ضوء ما سبق؛ وبناءً على جدول العينات الإحصائية ونتائج معادلة ستيفن ثامبسون، فقد تبين أن حجم عينة الدراسة يبلغ (٣٢٠) مفردة.

٣- أنواع البيانات وأساليب جمعها: اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين للبيانات والمعلومات، هما:

١- المصادر الأولية، والتي تمثلت في الدراسة الميدانية التي سيجريها الباحث على عينة من العاملين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة محل التطبيق من أجل جمع البيانات الأولية الخاصة بأبعاد الدراسة.

٢- المصادر الثانوية، والتي تمثلت في المستندات الدالة على البيانات والمعلومات التي تم سيتم جمعها بالاعتماد على المسح المكتبي، والأدبيات الإدارية، والدراسات السابقة.

٤- أساليب تحليل البيانات : يقوم الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الاحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: للتعرف على مدى التماسك الداخلي للعبارات وصدق ثبات الاستبانة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين: لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة بمدى ارتباط متغيرات الدراسة بموضوع الدراسة.
- حساب معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار المتدرج: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات ومدى تأثير أبعاد المتغيرات الداخلة في الدراسة.

#### ٩/حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية :

- **حدود موضوعية:** دور تطبيق استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية.
- **حدود مكانية:** مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة .
- **الحدود الزمانية:** تطبيق الدراسة في العام ٢٠٢٣ م - ٢٠٢٤ م.
- **الحدود البشرية:** الكوادر الطبية العاملة في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية .

## ١٠/ اختبارات الفروض :

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها بالمملكة العربية السعودية ، وذلك بهدف اختبار مدى صحة فروض البحث. حيث يتمثل الفرض الرئيسي في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بأبعادها المختلفة (القدرة والرغبة ، والانضباط والسلوك ، والنتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة “.

ولكي تحليل تأثير استراتيجية كايزن على مستوى أداء الكوادر الطبية من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، لاختبار مدى صحة أو عدم صحة هذا الفرض ، يتم القيام بـ :

١- تحليل تأثير استراتيجية كايزن على تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة .  
الفرض الفرعي الأول : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة ".

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS النسخة ٢٦ ، ويوضح الجدول (٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

## جدول رقم (٢) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد -الفرض الفرعي الأول

| إختبار ت         |                      | معاملات بيتا | معاملات الانحدار<br>B | المتغيرات المستقلة                                                    |
|------------------|----------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| المعنوية<br>Sig. | القيمة المحسوبة<br>t |              |                       |                                                                       |
| ٠,٠٠٠            | ١٠,٤٥٤               | ٠,٢٣٦        | ٠,٦٥٣                 | التخطيط                                                               |
| ٠,٠٠١            | ١,٤٠٩                | ٠,٠٧٨        | ٠,٠٣٥                 | التنفيذ                                                               |
| ٠,٠٠٢            | ٣,٠٤٠                | ٠,٣٢٢        | ٠,٠٨٧                 | الفحص                                                                 |
| ٠,٠٠٠            | ٦,٦٣٥                | ٠,٦٥٣        | ٠,٠٤٦                 | الاستجابة                                                             |
| ٨٥,٢٠٣<br>٠,٠٠٠  |                      |              |                       | المعنوية الكلية للنموذج<br>قيمة (ف) المحسوبة (F)<br>المعنوية ( sig. ) |
| 0.801<br>0.895   |                      |              |                       | القوة التفسيرية<br>معامل التحديد (R Square)<br>معامل الارتباط (R)     |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد :

- **القوة التفسيرية للنموذج :** حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٨٠١ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) تفسر ٠.٨٠١ من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى القدرة والرغبة) في مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠.٨٩٥ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) وبين المتغير التابع .

- **معنوية نموذج الانحدار:** وتشير نتيجة إختبار ف F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويًا" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ .

ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص نتائج إختبار T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع (تحسين مستوى القدرة والرغبة) ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٦٥٣ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (التنفيذ) والمتغير التابع (تحسين مستوى القدرة والرغبة) ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٠٣٥ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الفحص) والمتغير التابع (تحسين مستوى القدرة والرغبة) ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٠٩٩ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الاستجابة) والمتغير التابع (تحسين مستوى القدرة والرغبة) ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٠٤٦ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

ومن خلال قيم معاملات بيتا ، يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع – تحسين مستوى القدرة والرغبة - كما يلي :

- الاستجابة، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠.٦٥٣ .

- الفحص، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٣٢٢ .

- التخطيط، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠.٢٣٦ .

- التنفيذ، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٠٧٨ .

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة يقبل الباحث الفرض الأول حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها

المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

٢- تحليل تأثير استراتيجية كايزن على تحسين مستوى الانضباط والسلوك كأحد ابعاد أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة."

الفرض الفرعي الثاني: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى الانضباط والسلوك كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة جدة".

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام باستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS النسخة ٢٦ ، ويوضح الجدول (٣) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد .

جدول رقم (٣) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثاني

| إختبارات         |                      | معاملات بيتا | معاملات الإنحدار<br>B | المتغيرات المستقلة                                                    |
|------------------|----------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| المعنوية<br>Sig. | القيمة المحسوبة<br>t |              |                       |                                                                       |
| ٠,٠٠٠            | ٩,٢٣٦                | ٠,٣٢٢        | ٠,٧٢٣                 | التخطيط                                                               |
| ٠,٠٠٠            | ٢,١٦٩                | ٠,٦٥٣        | ٠,٤٦٩                 | التنفيذ                                                               |
| ٠,٠٠٠            | ١,٢١٣                | ٠,٤٧٤        | ٠,٠٧٧                 | الفحص                                                                 |
| ٠,٠٠٠            | ١,٢١١                | ٠,٤٢٤        | ٠,٦٥٢                 | الاستجابة                                                             |
| ٧٧,٤١٦<br>٠,٠٠٠  |                      |              |                       | المعنوية الكلية للنموذج<br>قيمة (ف) المحسوبة (F)<br>المعنوية ( sig. ) |
| ٠,٧٦١<br>٠,٨٧٢   |                      |              |                       | القوة التفسيرية<br>معامل التحديد (R Square)<br>معامل الارتباط (R)     |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الإنحدار المتعدد :

- القوة التفسيرية للنموذج : حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٧٦١ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد استراتيجية كايزن بأبعادها

المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) تفسر ٠.٧٦١ من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى الانضباط والسلوك) في مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠.٨٧٢ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة- وهي أبعاد استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) وبين المتغير التابع .

- **معنوية نموذج الانحدار:** وتشير نتيجة اختبار F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويًا" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ . ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع. - **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص نتائج اختبار T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع (تحسين مستوى الانضباط والسلوك) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٧٢٣ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- **لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (التنفيذ) والمتغير التابع (تحسين مستوى الانضباط والسلوك) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٤٦٩ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الفحص) والمتغير التابع (تحسين مستوى الانضباط والسلوك) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٠٧٧ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

- توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الاستجابة) والمتغير التابع (تحسين مستوى الانضباط والسلوك) ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٦٥٢ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

ومن خلال قيم معاملات بيتا ، يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع - تحسين مستوى الانضباط والسلوك - كما يلي :

- التنفيذ، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٦٥٣ .

- الفحص، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٤٧٤ .

- الاستجابة، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٤٢٤ .

- التخطيط، حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٣٢٢ .

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة يقبل الباحث الفرض الثاني حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى الانضباط والسلوك كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

٣- تحليل تأثير استراتيجية كايزن على تحسين مستوى النتائج كأحد أبعاد أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة "

الفرض الفرعي الثالث : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة ".

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام بإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS النسخة ٢٦ ، ويوضح الجدول (٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد .

**جدول رقم (٤) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثالث**

| اختبارات         |                      | معاملات بيتا | معاملات الإنحدار<br>B | المتغيرات المستقلة                                                    |
|------------------|----------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| المعنوية<br>Sig. | القيمة المحسوبة<br>t |              |                       |                                                                       |
| ٠,٠٠٠            | ٩,٢٣٦                | ٠,٣٧٦        | ٠,٨١٦                 | التخطيط                                                               |
| ٠,٠٠٠            | ٢,١٦٩                | ٠,٦٤٣        | ٠,٥٩٩                 | التنفيذ                                                               |
| ٠,٠٠٠            | ١,٢١٣                | ٠,٤٦٤        | ٠,٨٧٣                 | الفحص                                                                 |
| ٠,٠٠٠            | ١,٢١١                | ٠,٤٢٧        | ٠,٧٥٢                 | الاستجابة                                                             |
| 83.623<br>٠,٠٠٠  |                      |              |                       | المعنوية الكلية للنموذج<br>قيمة (ف) المحسوبة (F)<br>المعنوية ( sig. ) |
| ٠,٧٩٥<br>٠,٨٩١   |                      |              |                       | القوة التفسيرية<br>معامل التحديد (R Square)<br>معامل الارتباط (R)     |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الإنحدار المتعدد :

- **القوة التفسيرية للنموذج :** حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٧٩٥ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) تفسر ٠,٧٩٥ من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى النتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠,٨٩١ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) وبين المتغير التابع .

- **معنوية نموذج الانحدار:** وتشير نتيجة إختبار ف F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ . ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص نتائج إختبار T-Test تبين ما يلي:

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع (تحسين مستوى النتائج) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٨١٦ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية طردية.

- **لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (التنفيذ) والمتغير التابع (تحسين مستوى النتائج) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٥٩٩ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الفحص) والمتغير التابع (تحسين مستوى النتائج) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٨٧٣ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

- **توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الاستجابة) والمتغير التابع (تحسين مستوى النتائج) ،** حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٧٥٢ ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معنوية.

ومن خلال قيم معاملات بيتا ، يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع – الرضا عن مرونة التعامل - كما يلي :

- **التنفيذ،** حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٦٤٣ .

- **الفحص،** حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٤٦٤ .

- **الاستجابة،** حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٤٢٧ .

- **التخطيط،** حيث أن قيمة معامل بيتا تعادل ٠,٣٧٦ .

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة يقبل الباحث الفرض الثالث حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

#### ١١- أهم النتائج :

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، توصلت الباحثة الى العديد من النتائج العملية من خلال التطبيق على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

١- يعتبر مستشفى الملك عبد العزيز الجامعي أول مستشفى تعليمي بالمملكة العربية السعودية ويقوم بتقديم الخدمات الطبية المتميزة في مجال طب العيون والأنف والأذن والحنجرة على يد استشاريين وأطباء وفنيين من ذوي الخبرة والكفاءة باستخدام أفضل موارد البنية التحتية والتقنية بالمملكة.

٢- يتكون مجتمع الدراسة من عدد العاملين بالكادر الطبي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية والذين يبلغ عددهم نحو ١٨٩٦ موظف.

٣- بلغ حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون ٣٢٠ موظف ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة ٤٠٠ استمارة استبيان وكان المردود الصحيح منها ٣٨٧ استبانة .

٤- بلغ عدد الذكور في العينة ٢٢٤ مفردة بنسبة ٥٨% ، بينما بلغ عدد الإناث ١٦٣ مفردة بنسبة ٤٢% .

٥- كما بلغ حاملي المؤهلات الدراسية التي شملتها عينة الدراسة ٩٨ مفردة ثانوي بنسبة ٢٥% ، ٩٩ مفردة دبلوم او ما يعادله بنسبة ٢٥.٥% ، و ١٠٢ مفردة مؤهل جامعي بنسبة ٢٦.٥% ، ٨٨ مفردة دراسات عليا بنسبة ٢٣% .

٦- بلغت نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة تمثل حوالي ٩٥% ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث حيث انها أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو حجم العينة ٣٨٤ مفردة التي تمثل حجم العينة المطلوب بحثة حتى تكون النتائج صادقة وتعتبر عن المجتمع.

٧- تم إجراء اختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الإستمارة وتم في ضوء هذه الفقرات وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما تم حذف فقرات أخرى .

٨- تم إجراء اختبارات الحياد ، حيث إعتمدت الباحثة على نتائج الإستمارة كما هي ولم يتدخل في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابات من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية .

٩- تم إجراء اختبار الثبات لمقياس البحث بإستخدام معامل ألفا-كرونباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠,٧١٩ . لأبعاد استراتيجية كايزن وبلغت ٠,٧٧٨ . لأبعاد أداء الكوادر الطبية . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٧ وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي .

١٠- بإجراء اختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت ٠,٨١٩ . لأبعاد استراتيجية كايزن وبلغت ٠,٨٧٨ . لأبعاد أداء الكوادر الطبية . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضا لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٨٣ وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي .

١١- تم اجراء الأحصاء الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث تبين أن ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

- تدعم خطط تحسين الأداء الموضوعية سهولة عمليات الرقابة.

- يتم وضع مسارات بديلة لخطط تحسين الأداء.

- يتوافر لدى المستشفى الموارد اللازمة لعمليات التحسين.

- تلتزم إدارة المستشفى بتنفيذ خطط التحسين الموضوعية.

- تسعى إدارة المستشفى الى التدريب المستمر للعاملين على نظم الفحص والمتابعة الحديثة.
- تحرص إدارة المستشفى على اتباع الأساليب الحديثة لفحص عمليات تقديم الخدمات.
- تتمتع المستشفى بالجاهزية من الموارد البشرية والمادية اللازمة للاستجابة السريعة.
- يوجد تدريب للعاملين على كيفية التدخل لعلاج الانحرافات والاختفاء في الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يمتلك الكادر الطبي المهارات الكافية لإنجاز أعماله.
- يمتلك الكادر الطبي المعارف اللازمة لأداء المهام.
- يتم إنجاز المهام المطلوبة في من خلال التعاون و فرق العمل.
- يحرص الكادر الطبي على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.
- يساعد تطبيق استراتيجية كايزن الكادر الطبي على اتخاذ قرارات سليمة في المواقف الصعبة.
- يسعى الكادر الطبي لإنجاز كمية العمل المطلوبة.
- ١٢- تم إجراء الأحصاء الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث تبين أن ترتيب أقل الفقرات أهمية هي :
  - تتبع المستشفى أساليب ونظم حديثة للتخطيط والتحسين المستمر للأداء.
  - توجد مرونة في تنفيذ خطط التحسين الموضوعة.
  - تكاليف فحص العمليات والخدمات مناسبة لحجم الأداء .
  - تحرص إدارة المستشفى على اتباع الأساليب الحديثة لفحص الخدمات المقدمة للمستفيدين.
  - تتمتع المستشفى بامتلاك التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من الاستجابة لحالات الطوارئ.

- توجد استجابة سريعة من العاملين تجاة الانحرافات في الأداء.
  - يتسم الكادر الطبي بالمعرفة الكاملة بالأدوار التي يقوم بها.
  - تتوفر الرغبة لدى الكادر الطبي في إنجاز أعماله.
  - تساهم توجيهات وإرشادات الكادر الطبي في تحسين سلوكه.
  - يتجنب الكادر الطبي خلق صراعات في العمل بين اعضاءه.
  - يتم انجاز المهام المطلوبة بالجودة المطلوبة.
  - ينجز الكادر الطبي عملهم بكفاءة.
  - تلتزم إدارة المستشفى باجراء خطط تحسين الأداء على المستوى التكتيكي والتشغيلي والاستراتيجي.
  - تسعى إدارة المستشفى الى تبني نظم الرعاية الصحية الالكترونية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ١٣- أظهرت اتجاهات عينة الدراسة من خلال الجدول السابق اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على المتغير المستقل (استراتيجية كايزن) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٦٧) ، وانحراف معياري قيمته (١.٠٤٥).
- ١٤- كذلك أظهرت اتجاهات عينة الدراسة اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على أبعاد استراتيجية كايزن وفقا للمتوسطات الحسابية على النحو التالي : في المرتبة الأولى بعد الفحص (٤.١٢) ، بعد التخطيط في المرتبة الثانية (٤.١٢) ، وبعد الاستجابة في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٩) ، اما المرتبة الرابعة فكانت لبعد التنفيذ (٣.٧١).
- ١٥- أظهرت اتجاهات عينة الدراسة من خلال الجدول السابق اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على المتغير التابع (أداء الكوادر الطبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٥٥) ، وانحراف معياري قيمته (١.٣١٠٢٥).
- ١٦- كذلك أظهرت اتجاهات عينة الدراسة اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على أبعاد أداء الكوادر الطبية وفقا للمتوسطات الحسابية على النحو التالي : في المرتبة الأولى

بعد النتائج (٣.٧٨١) ، بعد القدرة والرغبة في المرتبة الثانية (٣.٧١) ، وبعد الانضباط والسلوك في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٦٧١).

١٧- تم قبول صحة الفرض الرئيسي والقائل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بأبعادها المختلفة (القدرة والرغبة ، والانضباط والسلوك ، والنتائج) في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وقبول الفروض الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بمعامل تحديد  $R^2$  قدره (٠.٨٠١) ، أي أن أثر التغير في استراتيجية كايزن بأبعادها تفسر (٠.٨٠١) من التباين في تحسين مستوى القدرة والرغبة ، وهذا يعني أن التغير في استراتيجية كايزن بأبعادها بمقدار درجة واحدة ينشأ بالتغير في تحسين مستوى القدرة والرغبة كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بمقدار (٠.٨٠١).

ومن حيث ترتيب أبعاد استراتيجية كايزن الأربعة وفقا للتأثير على متغير (تحسين مستوى القدرة والرغبة) ، وفقا لقيمة بيتا كانت على النحو التالي : الاستجابة (٠.٦٥٣) ، يليه الفحص (٠.٣٢٢) ، يليه التخطيط (٠.٢٣٦) ، يليه التنفيذ (٠.٠٧٨) .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى الانضباط والسلوك كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة جدة بمعامل تحديد  $R^2$  قدره (٠.٧٦١) ، أي أن أثر التغير في استراتيجية كايزن بأبعادها تفسر (٠.٧٦١) من التباين في تحسين مستوى الانضباط والسلوك ، وهذا يعني أن التغير في استراتيجية كايزن بأبعادها

بمقدار درجة واحدة ينبئ بالتغير في سين مستوى الانضباط والسلوك كأحد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بمقدار (٠.٧٦١).

ومن حيث ترتيب أبعاد استراتيجية كايزن الأربعة وفقا للتأثير على متغير (تحسين مستوى الانضباط والسلوك) ، وفقا لقيمة بيتا كانت على النحو التالي : التنفيذ (٠.٦٥٣) ، يلية الفحص (٠.٤٧٤) ، يلية الاستجابة (٠.٤٢٤) ، يلية التخطيط (٠.٣٢٢) .

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين مستوى النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بمعامل تحديد R2 قدره (٠.٧٩٥) ، أي أن أثر التغير في استراتيجية كايزن بأبعادها تفسر (٠.٧٩٥) من التباين في تحسين مستوى النتائج ، وهذا يعني أن التغير في استراتيجية كايزن بأبعادها بمقدار درجة واحدة ينبئ بالتغير في تحسين مستوى النتائج كأحد أبعاد تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية بمقدار (٠.٧٩٥).

ومن حيث ترتيب أبعاد استراتيجية كايزن الأربعة وفقا للتأثير على متغير (تحسين مستوى النتائج) ، وفقا لقيمة بيتا كانت على النحو التالي : التنفيذ (٠.٦٤٣) ، يلية الفحص (٠.٤٦٤) ، يلية الاستجابة (٠.٤٢٧) ، يلية التخطيط (٠.٣٧٦) .

## ١٢ / التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الخاصة بمجتمع الدراسة (مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية) ، وكذلك التوصيات الخاصة ببحوث مستقبلية .

## ١٢ / ١ التوصيات التوصيات الخاصة بالمستشفى محل الدراسة:

يوضح الجدول (٥) التوصيات الموجهة لعينة الدراسة :

## جدول رقم (٥) :

### توصيات موجهة لعينة الدراسة (مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة)

| م | التوصية                                                                                                                                                                  | اليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                               | مسئولية التنفيذ                                                                                 | الزمن      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١ | على السادة المسؤولين بالمستشفى الاهتمام باستراتيجية كايزن لتحسين المستمر للعمليات حيث أن جميع أبعاد استراتيجية كايزن الأربعة لها دور معنوي في تحسين أداء الكوادر الطبية. | - وضع السياسات الكفيلة بالتحسين المستمر.<br>- من خلال تضمين الثقافة التنظيمية للمستشفى محل الدراسة قيم المشاركة والتقييم المستمر والاباح والابتكار.<br>- من خلال تحسين بيئة العمل بحيث تكون جذابه للعمل بالمستشفى وتحافظ على بقاء الكفاءات البشرية بالمستشفى .<br>- الاهتمام بسياسات تنمية الموارد البشرية. | الإدارة العليا<br>إدارة الموارد البشرية<br>إدارة الخدمات<br>جميع الإدارات والأقسام<br>بالمستشفى | ٢-١ سنة    |
| ٢ | على السادة المسؤولين بالمستشفى الاهتمام بتحسين أداء الكوادر الطبية.                                                                                                      | - الاهتمام بالتدريب والتنمية.<br>- تحسين نظم تقويم الأداء.<br>- مرونة وحوكمة الاجراءات .                                                                                                                                                                                                                    | الإدارة العليا<br>إدارة الموارد البشرية<br>جميع الإدارات والأقسام<br>بالمستشفى                  | ١ سنة      |
| ٣ | ضرورة أن تهتم إدارة المستشفى بالتشجيع على طرح الأفكار الجديدة، وأن يتوفر المناخ الداعم لتقديم الحلول الإبداعية لتحقيق التحسين المنشود.                                   | - الاهتمام بأفكار الكوادر الطبية.<br>- الاستفادة من الكوادر الطبية في حل المشكلات<br>- أن تقوم إدارة المستشفى بتعزيز وتطوير المعارف لدي الكوادر الطبية بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع لديهم.                                                                                               | إدارة الموارد البشرية<br>إدارة التدريب                                                          | ١ سنة      |
| ٤ | ترسيخ ثقافة العمل التي تحفز السلوك الإيجابي الذي يسهم في تعزيز مكانة المستشفى، وعكس صورة ايجابية طبية عن المستشفى في ذهن المستفيد ومن ثم رضا المستفيدين.                 | - من خلال البرامج التدريبية التي تحفز العاملين على الالتزام بالسلوك الإيجابي الفعال ومدى تأثيره في رفع مستوى أداء العاملين.<br>- الاهتمام بتطوير وتحسين الخطط والبرامج المتعلقة بالتحفيز الإيجابي.<br>- التركيز على احتياجات المستفيدين والعمل عليها.                                                       | الإدارة العليا<br>إدارة الموارد البشرية                                                         | ١- ٣ سنوات |
| ٥ | يجب على إدارة المستشفى محل الدراسة أن تعمل على المشاركة في المعلومات المفيدة للعمل بين العاملين والمستفيدين.                                                             | - التأكيد على أهمية العمل على زيادة مرونة المعلومات للاستجابة لضغوط ومتطلبات العمل.<br>- متابعة ردود فعل المستفيدين عن الخدمات المقدمة ومعالجة الانحرافات.<br>- الاهتمام بأنظمة جمع المعلومات.                                                                                                              | إدارة النظم<br>إدارة الموارد البشرية                                                            | ٦ شهور     |
| ٦ | لا بد أن تهتم المستشفى محل الدراسة بقياس مستوى رضا الكوادر الطبية عن الخدمات الصحية المقدمة.                                                                             | - قياس آراء ومقترحات الكوادر الطبية والاهتمام بالتغذية المرتدة.<br>- مشاركة الكوادر الطبية في عملية اتخاذ القرارات.<br>- وضع معايير واسس واضحة لزيادة رضا الكوادر الطبية.                                                                                                                                   | إدارة الموارد البشرية<br>إدارة التسويق<br>إدارة الخدمات                                         | ٦ شهور     |

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

## ٢/١ أهم التوصيات الخاصة بالبحوث والافاق المستقبلية:

من خلال مراجعة الدراسات المتاحة في متغيرات الدراسة (استراتيجية كايزن ، أداء الكوادر الطبية)، وكذلك من خلال نتائج هذه الدراسة ، تبين أن هناك حاجة لدراسة العديد من المتغيرات والأبعاد، والعلاقات التي يمكن أن تتناولها الدراسات المستقبلية، كما يلي :-

- دراسة العلاقة بين استراتيجية كايزن ونماذج التميز في الأداء.
- دراسة دور استراتيجية كايزن في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة العلاقة بين القيادة والتحسين المستمر كايزن.
- النماذج الإدارية الرائدة لتحقيق رضا الكوادر الطبية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، عبدالحق علي (٢٠١٥). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة لمنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٢- الحمود، ماجد بن عبد الرحمن. (٢٠٢١). واقع تدريب المعلمين عن بعد على استخدام منصة مدرستي الإلكترونية من وجهة نظرهم ومقترحات لتطويرها، مجلة كلية التربية، مج(٣٧)، ع(١)، مصر: جامعة أسبوط - كلية التربية.
- ٣- الحمادي، عبدالرحمن بن ثامر. (٢٠٢٣). اتجاهات المعلمين والمشرفين التربويين نحو إمكانية استخدام التدريب الإلكتروني في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ٤- أبو جليلة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٥- أحمد / عبد الناصر محمد سيد ( ٢٠١٩ ) متطلبات نجاح استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية ، مصر القاهرة ، معهد القاهرة الجديد العالي للعلوم الإدارية الحاسب الآلي ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة ، العدد الرابع.

- ٦- أحمد، محمد عبد المحسن. (٢٠٢٣). نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن كمدخل لتحسين جودة خدمة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع ٦٤، ج ٣، ٧٦٤ - ٧٨١.
- ٧- اشتوي، محمد عبد (٢٠١٨). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. جامعة الاستقلال، مج ٣، ع ١٤.
- ٨- الأهل، أمجد عبد الرحمن (٢٠١١): أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- ٩- الطائش، منير عبد الله (٢٠١٩). علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، بحث ماجستير في الإدارة الإسلامية، أندوسيا: جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج.
- ١٠- الغامدي، منال سعيد حمدان. (2023). أثر التدريب عن بُعد في تنمية مهارات استخدام برنامج العروض التقديمية للمعلمات اتجاهاتهن نحوه في مدينة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، الباحة.
- ١١- الكساسبة، وصفي. (٢٠١١). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط(١)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ١٢- التميمي، ريماء المعنزي بالله أكرم. (٢٠٢٣). درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج ٣، ع ٧، ٢٤٣ - ٢٨٧.
- ١٣- الجناعي، نوري عبد الودود (٢٠١٨): التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية، دراسة منشورة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج(٢٤)، ع(١).
- ١٤- الحبيس، عمر محمد فارح. (٢٠٢٣). أثر إدارة التميز المؤسسي في التحسين المستمر "كايزن": الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- ١٥- الخزاعلة، إيمان بخيت سلامة. (٢٠٢٣). درجة تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لدى مديري مدارس قصبة المفرق وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- ١٦- الرماضنة، أحمد عبدالحافظ. (٢٠٢٣). أثر استراتيجية كايزن على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- ١٧- الشايب، البشير التجاني محمد. (٢٠٢٣). أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٧-٢٠٢١ م. مجلة القلزم العلمية، ع ٢٧، ٧ - ٣٦.
- ١٨- العتوم، رهنف رياض مصطفى. (٢٠٢٣). أثر تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Arthur. A, 2012, Essentials of Strategic management, The Quest for Competitive advantage, 3rd Edition , Mc G R A W H I L L.
- 2- 2- Joni, P., 2023, Strategic Operations Management, 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A.
- 3- Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2024). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice [www.iiste.org](http://www.iiste.org), ISSN 2222-1735 (Paper).
- 4- Berhe, Haftu & Taddese, Fasil & Tsegay, Kinfu & Jilcha, Kassu & Hailu, Tewodros. (2024). Empirical Investigation of Relationship between Kaizen Philosophy and Organizational Performance: A Case of Ethiopian Manufacturing Industries. 9. 17.
- 5- Buffa, S., E., & Sarin, K., R., 2021, Modern Production / Operations Management, 1st Ed., John Wiley & Sons, U.S.A .
- 6- Aquilano, N., J., ٢٠٢٣, Production and operations Management: Manufacturing and Services, 7th Ed., McGraw-Hill.
- 7- Daved , V . 2022, the Google Story , Dell Publisher .
- 8- David, F., R., 2020, Strategic Management: Concepts and Cases, 8th Ed., prentice-Hall, INC, U.S.A.

- 9- Simonson, F., R., 2022, Strategic Management: Concepts and Cases, 9th Ed., prentice-Hall, INC, U.S.A.
- 10-Edward, M., K., ٢٠٢١, Operations Management: Customer Focused Principles, 1st Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A .
- 11-Evans, J., R., 2017, Operations Management: An Integrated Goods and services Approach, 6th Ed., Thomson Southwestern.
- 12-10-Hampel, G., H., 2021, Bank Management: Text and Cases, 5th Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.
- 13-Upton, D. ٢٠١٥. Operations, Strategy, and Technology – Pursuing the Competitive Edge, J Sons, Hoboken, NJ.
- 14-Higgins J. 2021 , Strategic Management : Concepts and Cases, Dryden Press.
- 15-13- Hill, T., 2019. Manufacturing Strategy – Text and Cases, MacMillan, London.
- 16-Hodgetts, R. M., ٢٠١٨, Means of quality and high performance, American Management Association, U.S.A.
- 17-Hitt, M. 2020, Strategic Management Competitiveness and Glopalization , Jone wile & sons .
- 18-Johnson, G., & Scholes, K., 2022, Exploring Corporate Strategy: Text & Cases, 6th Ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.
- 19-Johnston, R., ٢٠٢١, Operations Management, 3rd Ed., Financial Times Prentice Hall.
- 20-Kaplan, S, 2011, Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations , John Wiley & Sons, Inc.
- 21-19-Krajewski, L., 2015, Operations Management: Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.
- 22-Kotler, P., 2018, Marketing Management ,Prentice-Hall, INC, U.S.A.
- 23-Kumar .S, 2017 , Production and operations management , John Wiley.

- 24- Lamming, R., 2021, Strategic Operations Management, Butter worth, Heinemann, U.S.A.
- 25- Lewis, M., 2022, Operations Strategy, Pearson Education Limited, Harlow, Essex.
- 26- Miller, A., 2023, Strategic Management, 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.
- 27- Macmillan , 2012, Strategic Management , Oxford Press
- 28- 26-Mitra, A. 2020, Fundamentals of Quality Control and Improvement, prentice-Hall, India.
- 29- Nahmias, S., 2017, Productions & Operations Analysis, 3rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A .
- 30- Robinson , P. 2016 ,Strategic Management , Formulation and Control , Irwin .
- 31- Ritzman, P., L., 2019, Operations Management, 4th Ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A .
- 32- Schroeder, R., 2020, Operations Management: Contemporary Concept, 1st Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 33- Schroeder .R., 2019, Operations Management, 2nd Ed., McGraw- Hill, U.S.A.
- 34- Skinner, W., C., 2016, Manufacturing the Formidable Competitive Weapon, 1st Ed., John Wiley & Sons, INC.
- 35- Walter, 2021 , Operations Strategy 3d Ed , Pearson Education Limited, Harlow
- 36- Suri, 2010 , Its About Time : The Competitive Advantage of quick Response Manufacturing Productivity press , New York.
- 37- Thompson, A., A., 2016 Strategic Management: Concepts & Cases, 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A .
- 38- Wheelen, T. & Hunger, D., 2023, Strategic Management & Business Policy, 7th Ed., Longman Prentice-Hall, U.S.A.

- 39- Wild, R., 2022 , Operations Management: A Policies Framework, 1st Ed., Pergamon Pres.Wright .P, 2012, Strategic Management Concepts, Prentice- Hall.
- 40- 39-Yasunori . M , 2013 Toyota Production System 2nd. ed., Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press .

### **Periodicals**

- 41- Aranda, A., D., 2022, Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms, International Journal of Service Industry Management, Vol,13,, No.,3, U.S.A.
- 42- Ali, B. J., Anwer, R. N. A. D., & Anwar, G. (2021). Private Hospitals' Service Quality Dimensions: The impact of Service Quality Dimensions on patients' satisfaction. Int. J. Med. Phar. Drug Re.
- 43- Al-Enezi, N., & Kacimov, R. (2012). The impact of service quality on patient satisfaction in public hospitals in Kuwait. International Journal of Marketing Studies, 4(3).