

دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية

سعود دعيح معوض المطيري

باحث ماجستير إدارة المستشفيات - معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة - جامعة حلوان

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ رشا أحمد فرغلي

أستاذ الإحصاء التطبيقي المساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

الأستاذ الدكتور/ مبروك عطية

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

الملخص:

تلعب سياسة التحسين المستمر دوراً مهماً في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي حيث أنها تساعد على تحليل متطلبات المستفيدين وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجاتهم بطريقة أفضل. كما تساعد سياسة التحسين المستمر على تقليل عدد الشكاوى التي تتلقاها المؤسسة الصحية، وبالتالي زيادة رضا المستفيدين وتعزيز علاقاتهم مع المؤسسة. وفي ظل هذا الإطار قام الباحث بدراسة وتحليل دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها. ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS على ٣٨٧ مستفيد من الخدمات الصحية التي تقدمها مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها. توصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥% لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) في تحقيق رضا المستفيدين بأبعاده (الرضا عن تقليل وقت

الانتظار، الرضا عن مستوى جودة الخدمات المقدمة، الرضا عن مرونة التعامل) في مستشفى النجر بجدة والمراكز التابعة لها بالمملكة العربية السعودية. ويوصي الباحث القائمين على أمر مستشفى النجر بجدة والمراكز التابعة لها بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بسياسة التحسين المستمر لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق رضا المستفيدين نظرا لتقليل وقت الانتظار، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق مرونة التعامل.

الكلمات المفتاحية : سياسة التحسين المستمر ، السياسة ، المشاركة ، التقييم المستمر ، التكنولوجيا والابتكار ، رضا المستفيدين ، الرضا عن تقليل وقت الانتظار، الرضا عن مستوى جودة الخدمات المقدمة، الرضا عن مرونة التعامل.

Abstract:

The continuous improvement policy plays an important role in achieving beneficiary satisfaction in the health sector, as it helps to analyze the requirements of beneficiaries, determine their needs and expectations, improve the quality of services provided, and meet their needs in a better way. The continuous improvement policy also helps reduce the number of complaints received by the health institution, thus increasing beneficiary satisfaction and strengthening their relationships with the institution.

In light of this framework, the researcher studied and analyzed the role of the continuous improvement policy in achieving beneficiary satisfaction in the health sector in the Kingdom of Saudi Arabia through an applied study on Al-Thagher Hospital in Jeddah and its affiliated centers. By following the descriptive analytical approach, and analyzing the

data of the questionnaire lists using the SPSS program on 387 beneficiaries of health services provided by Al-Thagher Hospital in Jeddah and its affiliated centers.

The researcher found a significant effect at a significance level of less than 5% for the continuous improvement policy with its dimensions (policy, participation, continuous evaluation, technology and innovation) in achieving beneficiary satisfaction with its dimensions (satisfaction with reducing waiting time, satisfaction with the level of quality of services provided, satisfaction About flexibility of dealing) at Al-Thagher Hospital in Jeddah and its affiliated centers in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommends that those in charge of Al-Thagher Hospital in Jeddah and its affiliated centers in the Kingdom of Saudi Arabia should pay attention to the policy of continuous improvement because of its great importance in achieving beneficiary satisfaction by reducing waiting time, improving the level of quality of services provided, and achieving flexibility in dealing.

Keywords: Continuous improvement policy, policy, participation, continuous evaluation, technology and innovation, beneficiary satisfaction, satisfaction with reducing waiting time, satisfaction with the level of quality of services provided, satisfaction with flexibility of dealing.

● **المقدمة :** يُعد التحسين المستمر أحد الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات التي تسعى لزيادة كفاءة وفاعلية عملياتها، إذ يسمح باختيار الطرق المناسبة لتبسيط العمليات، ففي ظل بيئة العمل شديدة التنافس اليوم؛ أصبح يتعين على جميع المنظمات الراغبة في الحفاظ على مكانتها، الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة عالية (Arthur. A,2020,p65).

فالتحسين المستمر هو عملية مستمرة يتم من خلالها تحليل وتقييم أداء المنظمة أو المؤسسة وتحديد النواحي التي يمكن تحسينها. ويشمل التحسين المستمر جميع جوانب العمل بدءًا من العمليات والإجراءات والتقنيات وحتى العلاقات مع العملاء والمستفيدين (Pyzdek,2015)

ويعتبر التحسين المستمر من أحد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهي منهجية تهدف إلى تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة أو المنظمة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات المختلفة (العصيمي، ٢٠١٨، ص٢٦٩).

ويترتب على التحسين المستمر العديد من الفوائد، منها تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين، وتحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة أو المنظمة، وتقليل التكاليف وزيادة الربحية، وتعزيز قدرة المؤسسة أو المنظمة على المنافسة في السوق (المحمدي، ٢٠١٩، ص٦٩).

وفي ضوء ذلك أصبح التحسين المستمر ضرورة ملحة في ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعد فيه عدم تطوير الأعمال وتحسين الخدمات تراجعاً للخلف، يهدف البحث الحالي الى دراسة دور سياسة التحسين المستمر في تحسين رضا المستفيدين بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية من خلال مستشفى النعرج بجدة والمراكز التابعة لها .

١/ الدراسات السابقة : يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى بلورة الجهود البحثية السابقة لكي تخدم البحث الحالي، ومن ثم فقد قام الباحث بتقسيم وتصنيف هذه الدراسات والمجهدات السابقة إلى:

١/١ الدراسات السابقة التي تناولت سياسة التحسين المستمر: اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، التي تناولت سياسة التحسين المستمر ، ومرتبة من الاحدث الى الاقدم من خلال المحاور التالية :

١ - دراسة رشيد (٢٠٢٤) بعنوان : **الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) .** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحسين المستمر في الرفع من جودة الخدمات الصحية ، وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التحسين المستمر ثقافة لا بد من تبنيتها من طرف المؤسسات الصحية في ظل حساسية المنتج الصحي كونه يتعامل مع العنصر البشري هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التحديات التي يواجهها القطاع الصحي كما يعد أحد أهم المداخل الفاعلي من أجل الرفع من مستوي جودة الخدمات الصحية .

٢- دراسة (٢٠٢٣) Krijghsheld ، وكانت تحت عنوان **The effectiveness of continuous quality improvement for developing professional practice and improving health care outcomes: a systematic review. Implementation Sci** ، حيث تم تركيز الجهود المبذولة لتحسين جودة وسلامة وكفاءة تقديم الرعاية الصحية على تغيير النهج في طريقة تنظيم الخدمات وتقديمها. تم استخدام التحسين المستمر للجودة، وهو نهج يستخدم على نطاق واسع في قطاعي الصناعة والتصنيع، في قطاع الصحة. على الرغم من الاهتمام الموجه إلى الجودة، لا تزال هناك شكوك حول فعاليتها نظراً للطبيعة المعقدة والمتنوعة للأنظمة الصحية. تقوم هذه المراجعة بتقييم فعالية CQI عبر إعدادات الرعاية الصحية المختلفة، والتحقيق في أهمية المكونات المختلفة للنهج، وتشير الدلائل الحالية إلى أن فوائد CQI في تحسين الرعاية الصحية غير مؤكدة، مما يعكس كلاً من الجودة الرديئة للتقييمات وتعقيدات الخدمات الصحية نفسها. هناك حاجة إلى مزيد من تقييمات الأساليب المختلطة لفهم كيف يمكن للخدمة الصحية استخدام هذا النهج المثبت.

٣- دراسة رضوان (٢٠٢٣) تحت عنوان "دور تراتيحية التحسين المستمر في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور تراتيحية التحسين المستمر في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. وتمثلت أداة الدراسة في قائمة استقصاء لقياس مهارات التعامل مع المرضى، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٦٤) من جميع المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن تراتيحية التحسين المستمر تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في بعد الجوانب المادية كأحد أبعاد جودة الخدمة الصحية.

٤- دراسة عبد العزيز (٢٠٢٢) ، تحت عنوان معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية ، وهدف البحث إلى الكشف عن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت مجموعة البحث من ٢٠ مستشفى من المستشفيات الخاصة من حيث عدد الأسر، وتوصلت نتائج البحث إلى أن أهم معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر ، لتطوير جودة الخدمات الصحية تتمثل في الفهم الخاطئ للجودة على أنها أوراق فقط، وأنه لا يتم الاعتماد على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل الخدمات الصحية، ولكن الاعتماد الرئيسي على التبرعات. كما أشارت النتائج إلى أن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر تكمن في أنه لا تتوافر الإمكانيات اللازمة للمستشفى لتقديم خدماتها الصحية، ولا توجد نظافة مستمر لغرف المرضى، ولا يُخصَّص جزء من الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية.

٥-دراسة نجم (٢٠٢١) تحت عنوان " مدي توافر أبعاد " جودة الخدمات الصحية " في المستشفيات الاهلية في محافظة نينوي - دراسة تحليلية من وجهة نظر المستفيدين (المرضى) " وهدفت هذه الدراسة إلي تقديم عرض نظري حول مفهوم وابعاد " جودة الخدمات الصحية للمستشفيات المبحوثة " ، كما هدفت الدراسة تحديد

ابعد " جودة الخدمات الصحية " في ميدان البحث وإلي أي حد تم اشباعها ، وهدفت الدراسة ايضا إلي تحديد وتشخيص جوانب الضعف والقوة في مجال جودة الخدمات الصحية في المستشفيات المبحوثة ، استخدم البحث الحالي المنهج " الوصفي والتحليلي وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية وتطبيق الاستبيانات ، وتوصلت هذه الدراسة إلي تباين نسب اتفاق المبحوثين حول توفر ابعاد " جودة الخدمات الصحية " في المستشفيات الاهلية فضلا عن تباين المستشفيات المبحوثة في ابعاد " جودة الخدمات الصحية " . وأن أهم ابعاد بالتحسين المستمر هي (الاستراتيجية ، المشاركة، التقييم المستمر ، التدريب ، استخدام التكنولوجيا والابتكار).

٢/١ الدراسات السابقة التي تناولت رضا المستفيدين : اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، التي تناولت رضا المستفيدين ، ومرتبة من الاحدث الى الاقدم من خلال المحاور التالية :

١- دراسة (2024) Mary تحت عنوان **Private Hospitals' Service Quality Dimensions: The impact of Service Quality Dimensions on patients' satisfaction** وهدفت هذه الدراسة إلي النظر في جودة الخدمة التي تقدمها المستشفيات في أربيل وتأثير ذلك علي رضا المرضى ، وكذلك تحديد أكثر أبعاد جودة الخدمة تأثيرا علي رضا المرضى ، تكونت عينة الدراسة من عدد (١١١) مريض في المستشفيات العامة في أربيل ، توصلت هذه الدراسة إلي أن بعد الاستجابة كانت أكثر أبعاد جودة الخدمة تأثيرا علي رضا المرضى ، بينما كان بعد الأمان أدني أبعاد جودة الخدمة تأثيرا علي رضا المرضى.

٢- دراسة (2023) Joy تحت عنوان **Patients' satisfaction with quality of care in general hospitals in Ebonyi State, Nigeria, using SERVQUAL theory journals** وهدفت هذه الدراسة إلي التحقيق في رضا المرضى عن جودة الرعاية في المستشفيات العامة في ولاية إيبوني ، جنوب شرق ، نيجيريا ، باستخدام جودة الخدمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من ٤٠٠ مريض باستخدام استبيان رضا المرضى ، وتراوحت

أعمار العينة ١٨ عامًا وما فوق ، وأولئك الذين وافقوا على المشاركة من ٤٠٠ استبيان تم إجراؤها ، تم استرداد ٣٩٦ بنسبة (٩٩٪) ، وتوصلت هذه الدراسة إلي ضرورة تركيز المديرين لجهودهم لتحسين الجودة على مجالات المظهر الأنيق للعاملين الصحيين ، ومرافق الانتظار للمرضى ، والظروف الصحية في المستشفى. أيضًا ، يجب إجراء تقييم نصف سنوي لرضا المرضى واستخدام النتائج المتولدة بحكمة لتوفير منصة لإصلاح قطاع الصحة .

٣- دراسة سليم (٢٠٢٢) تحت عنوان " رضا المستفيدين من مراكز الرعاية الصحية الأولية عن جودة الخدمات الصحية – دراسة ميدانية في مدينة الرياض " وهدفت الدراسة إلي التعرف على الخصائص الإجتماعية والإقتصادية والديموغرافية لعينة الدراسة ، وهدفت الدراسة ايضا إلي التعرف على مستوي رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة لهم في مراكز الرعاية الصحية الأولية ، وهدفت الدراسة إلي التعرف على الصعوبات التي تواجه المستفيدين للوصول للخدمات المقدمة في مراكز الرعاية الصحية الأولية ، وهدفت الدراسة إلي التعرف على مقترحات المستفيدين بشأن تطوير جودة الخدمات المقدمة في مراكز الرعاية الصحية الأولية ، وتم اختيار عينة الدراسة من خلال تطبيق العينة القصدية من المستفيدين بمراكز الرعاية الصحية ممن تتوفر فيهم شروط الاختيار، وقد تم توزيع أداة الدراسة على ١٢ مركز من مراكز الرعاية الصحية من خلال تقسيم مدينة الرياض إلي خمس قطاعات شمالي ، جنوبي ، غربي ، وسط ، شرقي ، وروعي في اختيار المراكز الرعاية الصحية من الأحياء التي تتميز بالمساحة والكثافة السكانية عن غيرها ، توصلت الدراسة إلي أن أهم ابعاد التحسين المستمر هي الاستراتيجية ، المشاركة، التقييم المستمر ، التدريب ، استخدام التكنولوجيا والابتكار .

٤- دراسة بوخلوه (٢٠١٩) تحت عنوان " تقييم جودة خدمة الرعاية الصحية من وجهة نظر المرضى – دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة " وهدفت هذه الدراسة إلي تقييم جودة خدمة الرعاية الصحية من وجهة المرضى الماكثين في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بورقلة ،

وكما هدفت الدراسة إلي معرفة مستوي جودة خدمة الرعاية الصحية في المؤسسة محل الدراسة ، كما هدفت الدراسة إلي التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول جودة خدمة الرعاية الصحية في المؤسسة تبعا لطبيعة المصالح الاستشفائية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات حيث وزعت عينة قدرت بـ (١٦٤) فردا وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss لمعالجة البيانات ، توصلت هذه الدراسة إلي أن جودة خدمة الرعاية الصحية تتميز بمستوي مرتفع في المؤسسة محل الدراسة مع وجود تباين بين المصالح الاستشفائية المختلفة ، كما توجد فروق في تصور المرضى حول جودة خدمة الرعاية الصحية وذلك تبعا لطبيعة المصالح الاستشفائية في المؤسسة محل الدراسة .

٥- دراسة القصري (٢٠١٩) تحت عنوان " تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المرضى في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض " وهدفت الدراسة إلي تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المرضى في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، وتحديد العوامل التي قد تؤثر على مستوى رضا المرضى ، و شملت الدراسة عينة من المرضى الذين تمت معالجتهم في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، والذين بلغ عددهم ٥٠٠ مريض. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المرضى، التي تضمنت عدة مؤشرات لجودة الخدمات الصحية، ومستوى رضا المرضى بالخدمات المقدمة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي. وتهدف البيانات المجتمعية إلى توفير أدلة عملية عن جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المرضى في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، وتحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجات وتوقعات المرضى ، توصلت هذه الدراسة إلي ان النسبة الإجمالية لجودة الخدمات الصحية في المستشفى ٨١.٢%، وكانت النسبة الأعلى لجودة الرعاية الصحية والخدمات الإدارية واللوجستية. وأن أهم ابعاد التحسين المستمر هي

(الاستراتيجية ، المشاركة، التقييم المستمر ، التدريب ، استخدام التكنولوجيا والابتكار).

٢/١/١ الدراسات السابقة التي تناولت دور التحسين المستمر في تحقيق رضا

المستفيدين :

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، التي تناولت دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين ، ومرتبئة من الاحداث الى الاقدم من خلال المحاور التالية :

١-دراسة **Fenton, J. J., Jerant, A. F., Bertakis, K. D., & Franks, P. (2024)** **A systematic review of the relationship between continuous improvement, patient satisfaction and clinical quality** وهدفت هذه الدراسة إلي إجراء استعراض منهجي للعلاقة بين التحسين المستمر رضا المرضى وجودة الرعاية الصحية السريرية ، تم تضمين ٥٨ دراسة في هذا الاستعراض المنهجي، حيث شملت دراسات في مختلف المجالات الطبية، بما في ذلك الجراحة والأمراض المزمنة والرعاية الأولية. وتم جمع بيانات التحسين المستمر والرضا على الرعاية الصحية من خلال استخدام استبيانات المرضى، بينما تم جمع بيانات الجودة السريرية من خلال تقييم الإجراءات الطبية والمعايير التشخيصية والنتائج الصحية. وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير إيجابي للتحسين المستمر على رضا المرضى. وأهم ابعاد رضا المستفيدين تتمثل في (تقليل وقت الانتظار - خفض تكلفة الخدمة المقدمة - رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة - مرونة التعامل).

٢- دراسة السعيد (٢٠١٧) تحت عنوان " تقييم دور التحسين المستمر وعلاقته بمستوى رضا المرضى في مستشفى الملك فهد بالخبر " وهدفت هذه الدراسة إلي تقييم دور التحسين المستمر وعلاقته بمستوى رضا المرضى في مستشفى الملك فهد بالخبر ، و تم جمع البيانات من ٤٠٠ مريض، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم توزيع الاستبيانات عليهم للحصول على البيانات، توصلت الدراسة إلي أن نسبة الرضا

الإجمالي للمرضى عن جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى كانت تبلغ ٨٦.٥%.

٣- دراسة العويد (٢٠١٦) تحت عنوان " تحليل سياسة التحسين وعلاقتها بمستوى رضا المرضى في مستشفى الملك خالد بحائل " وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعايير التي يجب تحسينها لتحسين الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا المرضى في المستشفى ، وتم جمع البيانات من ٤٠٠ مريض في مستشفى الملك خالد بحائل باستخدام استبيانات مخصصة تسأل عن مستوى رضا المرضى عن الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحديد علاقة جودة الخدمات الصحية بمستوى رضا المرضى، بما في ذلك تحليل الانحدار وتحليل الانحدار اللوجستي ، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سياسة التحسين ومستوى رضا المرضى، حيث كلما ارتفعت جودة الخدمات الصحية، زاد مستوى رضا المرضى.

٤/١ نتائج الدراسات والمجهودات البحثية السابقة:

في حدود اطلاع الباحث ، يعد موضوع دور التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي موضوعاً مهماً وحيوياً، وقد قامت العديد من الدراسات السابقة بتحليل هذا الموضوع وتقديم نتائج مهمة وقيمة. حيث توصلت الدراسات السابقة إلى :

- ١- أن التحسين المستمر يمكن أن يساعد على تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تحسين الجودة والوقت والمرونة والتكلفة.
- ٢- كما يتضح من الدراسات السابقة أن أهم ابعاد سياسة التحسين المستمر هي (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر ، استخدام التكنولوجيا والابتكار).
- ٣- كما يتضح من الدراسات السابقة الم أن أهم ابعاد رضا المستفيدين تتمثل في (رضا المستفيدين عن تقليل وقت الانتظار - رضا المستفيدين عن مستوى جودة الخدمة المقدمة - رضا المستفيدين عن مرونة التعامل).

٤- تسعى الدراسة الحالية للربط بين سياسة التحسين المستمر (كمتغير مستقل) ورضا المستفيدين (كمتغير تابع) بالتطبيق على القطاع الصحي السعودي من خلال مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها .

٢/ الدراسة الاستطلاعية : من أجل تحديد مشكلة البحث وصياغتها لقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة من مكونة من ٤٧ عامل ومستفيد من العاملين بالقطاع الصحي السعودي، وكان الهدف الرئيسي للدراسة الاستطلاعية هو تحديد "دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي السعودي على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١) : الاطار العام للدراسة الإستطلاعية (المفردات، التاريخ، الهدف)

الهدف من الدراسة	تاريخ الدراسة والمقابلات الشخصية	حجم العينة الاستطلاعية	الفئة المستهدفة
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي السعودي ، بالإضافة إلى تجميع بعض البيانات المبدئية المرتبطة بموضوع الدراسة والبحث.	في الفترة من سبتمبر حتى نوفمبر ٢٠٢٣	٩	بعض الأطباء
		٨	بعض المدراء
		١٢	فئات اخرى
		١٨	مرضى مستفيدين
		٤٧	الإجمالي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية .

توصل الباحث من خلال الدراسة الإستطلاعية الى العديد من النتائج منها:

- (١) أشارت الدراسة الاستطلاعية الى أن تطبيق مبادئ التحسين المستمر يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الرعاية الصحية وتلبية احتياجات المستفيدين.
- (٢) أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن مشاركة المستفيدين في عمليات التحسين المستمر تساهم في زيادة مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية وتحسين الثقة بين المستفيدين ومقدمي الخدمات الصحية.
- (٣) توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى أن استخدام أدوات التحسين المستمر مثل الاستطلاعات والملاحظات والشكاوى يمكن أن يساعد في تحديد نقاط الضعف في الخدمات الصحية وتحسينها.

٤) أظهرت الدراسة أن الالتزام القيادي بتحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي من خلال تطبيق مبادئ التحسين المستمر يساعد في تحسين جودة الخدمات الصحية وتلبية احتياجات المستفيدين.

٥) توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتوعية يلعبان دوراً مهماً في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي من خلال تطبيق مبادئ التحسين المستمر، حيث يمكنهم تعزيز الوعي بأهمية التحسين المستمر وتطبيقه على أرض الواقع.

٦) توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المؤسسة لها دور كبير في تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي من خلال تطبيق مبادئ التحسين المستمر، حيث يمكن تحسين الثقافة المؤسسية وتعزيز توجه المؤسسة نحو تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

٧) توصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق مبادئ التحسين المستمر وتحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي تشمل الاهتمام القيادي والتخطيط والتنفيذ بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة والتفاعل مع المستفيدين بشكل فعال.

٣/الإضافة العلمية ومساهمة الدراسة الحالية: في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية ونتائج الدراسات السابقة، تتمثل إضافة ومساهمة هذا البحث في:

١/ إضافة علمية: والتي تتمثل في محاولة الربط بين سياسة التحسين المستمر وبين رضا المستفيدين، وذلك لقياس دور سياسة التحسين المستمر في رضا المستفيدين من خلال النموذج المقترح للبحث، وهو ما لم يكن واضحاً في المجهودات والدراسات البحثية السابقة.

٢/ إضافة عملية: تتمثل في محاولة الربط بين سياسة التحسين المستمر وبين رضا المستفيدين بالتطبيق على قطاع الصحة السعودي من خلال مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها .

٤/ مشكلة الدراسة : في ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية يمكن تحديد مشكلة البحث في القصور في تطبيق سياسة التحسين المستمر في العديد من المنشآت بالقطاع الصحي السعودي مما يؤثر قد يكون له تأثير على رضا المستفيدين المتعاملين مع القطاع ، مما يتطلب الأمر من القائمين على القطاع الصحي السعودي

بصفة عامة وفي مستشفيات محافظة جدة بصفة خاصة ضرورة تبني سياسة التحسين المستمر المتمثلة في (الاستراتيجية، المشاركة، التقييم المستمر، التدريب، استخدام التكنولوجيا والابتكار)؛ وذلك من أجل تحسين رضا المستفيدين المتعاملين مع القطاع الصحي السعودي.

وتأسيساً على ما تقدم ونظراً " لعدم إحتواء هذين المتغيرين بدراسة واضحة في البيئة السعودية بصفة خاصة (في حدود إطلاع الباحث)، بالإضافة إلى القصور في تطبيق سياسة التحسين المستمر في العديد من المنشآت بالقطاع الصحي. وفي إطار ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

" ما هو تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين بأبعاده (تقليل وقت الانتظار - تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة - مرونة التعامل) عن الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها؟

ويتفرع هذا التساؤل الى عدة تساؤلات فرعية كالتالي:-

١- ما هو تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين عن تقليل وقت انتظار الحصول على

الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها؟

٢- ما هو تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين عن تحسين مستوى جودة

الخدمة المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها؟

٣- ما هو تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين عن مرونة التعامل مع المستفيدين

للخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها؟

٥/ أهداف الدراسة: يهدف البحث الى التعرف على تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين بأبعاده (تقليل وقت الانتظار - تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة

– مرونة التعامل) عن الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها.

ويتفرع من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:-

١- تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر ، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين عن تقليل وقت انتظار الحصول على الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها .

٢- التعرف على تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر ، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين عن تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها.

٣- التعرف على تأثير سياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر ، استخدام التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين عن مرونة التعامل مع المستفيدين للخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها .

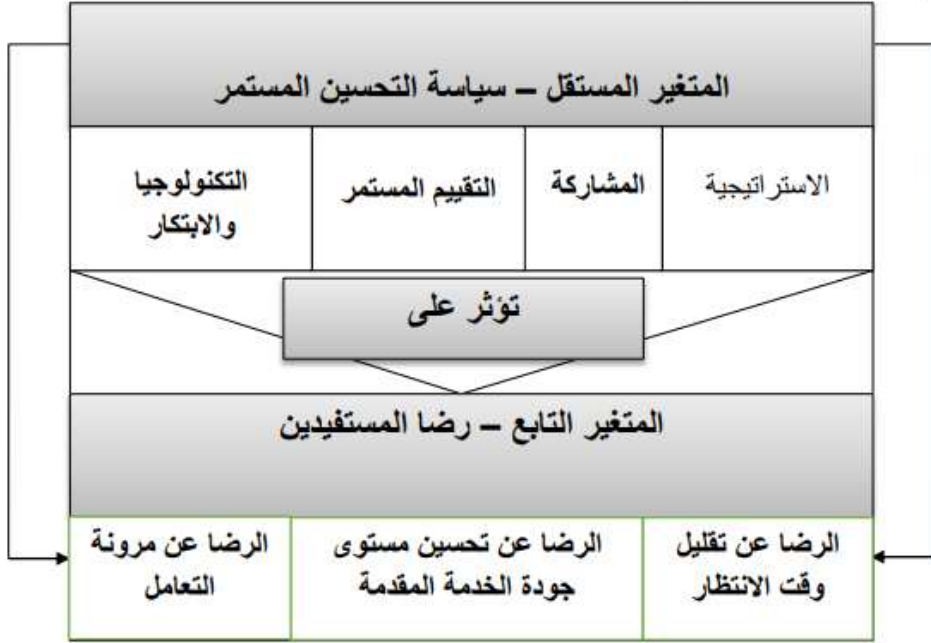
٦/ نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة وأهداف البحث وكذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن تقسيم المتغيرات المرتبطة بالبحث إلى متغير مستقل ومتغير تابع وابعادها واداة القياس في ضوء الدراسات السابقة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) : متغيرات البحث وابعادها واداة القياس

المرجع/ المصدر	اداة القياس	الأبعاد	المتغيرات
-Taborda, C. G. 2000. - Little, R. F. 2007. -Wilkinson, A. 2018. -Nixon, B. 2019. -Kwetuma, P. 2023. - تهاني الجهني ، ٢٠١٥ . - اشواق بنت سعود ، ٢٠٢١ . - وجيه نافع ، ٢٠٢٢ .	الاستبيان	الاستراتيجية/ السياسة. التقييم المستمر. المشاركة في القرار. التكنولوجيا والابتكار.	المتغير المستقل سياسة التحسين المستمر
- Newman A.,2014. - علي العابدي ، ٢٠٢١ . - حنان أبو العلاء، ٢٠٢٢ . -Bockorn, W.R, 2022. -Kibby, M, 2023.	الاستبيان	تقليل وقت الانتظار. خفض تكلفة الخدمة. تحسين مستوى جودة الخدمة. مرونة التعامل.	المتغير التابع رضا المستفيدين

المصدر : الجدول من اعداد الباحث.

ويمكن التعبير عن نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:-



شكل (١) : نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

٧/ فروض الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فروض الدراسة في الفرض الرئيسي التالي " يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين بأبعاده (الرضا عن تقليل وقت الانتظار ، الرضا عن مستوى جودة الخدمة، الرضا عن مرونة التعامل) بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها".
ويتفرع من هذا الفرض الفروض التالية:-

(١) يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على الرضا عن تقليل وقت الانتظار كأحد ابعاد رضا المستفيدين بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها".

٢) يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على الرضا عن مستوى جودة الخدمة كأحد ابعاد رضا المستفيدين بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها".

٣) يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على الرضا عن مرونة التعامل كأحد ابعاد رضا المستفيدين بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها".

٨ / أهمية الدراسة: في ضوء أهداف ونموذج وفروض الدراسة تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية لهذا البحث على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة أحدث إضافة للمعرفة الموجودة في مجال تحسين جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي، وتركز على دور التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين بالخدمات الصحية المقدمة.

- تساهم الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتوفير معلومات جديدة للباحثين والمؤسسات الصحية والمجتمع بشكل عام.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها، وتحسين رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة.

- تقدم الدراسة إجراءات ملموسة لتطبيق سياسة التحسين المستمر في المستشفيات الأخرى في المملكة وفي المنطقة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والارتقاء بالمستوى الصحي بشكل عام في المملكة.

- تساعد الدراسة في تحديد العوائق التي تواجه عمليات التحسين المستمر في المستشفيات وتقديم الإرشادات لتجاوز هذه العوائق في المستشفيات والمؤسسات الصحية.

٩/ مصطلحات الدراسة : حيث تتمثل مصطلحات الدراسة في :

- ١- **سياسة التحسين المستمر:** و هو أسلوب لعمل المؤسسة حيث أنه مجموعه من العمليات لادخال الابتكارات الصغيره المستمره على المنتج او الخدمه وسرعان ما تخلق هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الوضع الأصلي للمؤسسة ويدعم نموها وتطورها.
- ٢- **السياسة :** ويقصد بها السياسة المستمرة الواضحة والمعلنة لعملية تحسين العمليات والخدمات والأداء من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة والفعالية المطلوبة.
- ٣- **المشاركة :** ويقصد بها مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية التحسين المبنية على المعلومات وذلك لضمان نجاح وتنفيذ الاستراتيجية حيث أن رضا العاملين عنها ومشاركتهم في اعدادها يسهل عملية التنفيذ.
- ٤- **التقييم المستمر :** وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بصورة مستمرة .
- ٥- **التكنولوجيا والابتكار :** ويقصد بها بناء رؤية تكنولوجية وصياغة استراتيجية التغيير التي تساعد المؤسسة في تصور مكانتها المستقبلية من خلال تبني النظم والأساليب الحديثة والمبتكرة في أداء وتقديم الخدمات.
- ٦- **رضا المستفيدين :** درجة إدراك المستفيد لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم الخدمات التي تلبى حاجاته ورغباته ويكون راضيا عنها.
- ٧- **الرضا عن تقليل وقت الانتظار:** ويقصد بها رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة نتيجة تقليل الوقت بين طلب الحصول على الخدمة ووقت الحصول عليها فعليا ، وتقليل ويتم تقليل وقت الانتظار من أجل الحصول على الخدمات المقدمة من خلال أسبقيات تنافسية هي السرعة والوقت والمكان المحدد والمتفق عليه مع المستفيدين.
- ٨- **الرضا عن مستوى جودة الخدمات المقدمة :** وتعني رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة نظرا لتقديم الخدمات وفقا لإحتياجاته وتوقعاته من خلال تحسين عمليات التواصل والاعتمادية والتعاطف والملموسية .

٩- **الرضا عن مرونة التعامل:** وتعني الرضا عن مرونة التعامل وتعني رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة نظراً لقدرة مقدم الخدمة على التغيير والإستجابة لتوقعات المستفيدين وذلك بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن.

١٠/ منهجية الدراسة: سلكت في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقييم دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة من خلال مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها وتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين. ويشتمل منهج الدراسة على ما يلي:

أ. **الدراسة النظرية (البيانات الثانوية):** سيتم فيها عملية الإطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث بهدف جمع البيانات الثانوية عن موضوع الدراسة.

ب. **الدراسة التطبيقية (البيانات الأولية):** سيتم فيها زيارة ميدانية إلى جميع الإدارات والاقسام داخل المستشفى محل الدراسة وإجراء مقابلات مع المسؤولين والعاملين بها، وتوزيع قائمة استبانة عليهم، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية عن موضوع الدراسة.

ج. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عدد المستفيدين من خدمات مستشفى الثغر بجده والمراكز التابعة لها (مركز صحي المنتزهات، ومركز صحي الكيلو (١٤)، ومركز صحي الكيلو (١٣)، ، ومركز صحي أم لسلم، ومركز صحي الحرازات، بالإضافة إلى مركز صحي الأمير عبدالمجيد) الذين قدر عددهم (٣٩٥٠٠٠ مستفيد).

د. **عينة الدراسة:** حيث تم احتساب حجم عينة الدراسة المستقطع من مجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، كما يلي (لنكولن تشامر ، ١٩٩٠ ، ص ٢٦٩):

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) (d^2 / z^2) + P(1 - P)}$$

وبناءً على سبق يتم تطبيق المعادله وفقاً عدد المستفيدين من خدمات مستشفى الثغر بجده والمراكز التابعة لها (مركز صحي المنتزهات، ومركز صحي الكيلو

(١٤)، ومركز صحي الكيلو (١٣)، ومركز صحي أم السلم، ومركز صحي الحرازات، بالإضافة إلى مركز صحي الأمير عبد المجيد) الذين قدر عددهم (٣٩٥٠٠٠) مستفيد، كما يلي:

$$n = 395000 \times 0.50(1-0.50) / [[395000 - 1 \times (0.25/3.841)] + 0.50(1-0.50)]$$

$$n = 384 \quad \text{أي حوالي 384 مستفيد.}$$

د. أساليب التحليل الاحصائي : يقوم الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الاحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: للتعرف على مدى التناسق 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.

١١/حدود الدراسة : تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- الحد الموضوعي : تتناول الدراسة تقييم الدور الذي تلعبه سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين.

٢- الحد التطبيقي والمكاني : تتناول الدراسة تقييم الدور الذي تلعبه سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين عن الخدمة الصحية وهم المستفيدين الخارجيين (المرضى) من خلال مستشفيات محافظة جدة، وذلك للأسباب التالية:

- تخدم المنشآت الصحية بمحافظة جدة ما يزيد عن ٤ مليون مواطن ومقيم ويبلغ عدد الاسرة بالمستشفيات التابعة لها نحو ٥٠٠٠ سرير موزعة على ١٤ مستشفى، كما يوجد بالمنطقة ٩٠ مركزاً للرعاية الصحية، وفروع لجمعية الهلال الأحمر،

ومستوصف لمنسوبي الأمن الداخلي، وآخر لمنسوبي الحرس الوطني. كما يوجد ما يقارب ٣٥ مستوصف خاص.

- من خلال إستطلاع قطاع الصحة السعودي تبين أن محافظة جدة هي ثاني أكبر المحافظات السعودية من حيث عدد السكان وعدد المستفيدين من خدمات القطاع الصحي السعودي بعد الرياض ، وتستحوذ على أكثر من ٢٠% من الموازنة المخصصة لقطاع الصحة السعودي مما يبرر أهميتها كمجال للدراسة والبحث.

٣- الحد الزمني : يتم اجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

١٢ / النتائج والتوصيات: ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة ، والمفاهيم والنماذج المختلفة الخاصة بمفاهيم ومصطلحات الدراسة ومن خلال دراستها وتحليلها ، بالإضافة الى البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية عن طريق تصميم مقياس يعكس هذه المتغيرات بالشكل الذي يلائم مجتمع الدراسة ، ونتائج قياس وتحليل اتجاهات عينة الدراسة لاثبات صحة أو عدم صحة فروض الدراسة لتحديد دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق رضا المستفيدين، يهدف هذا الفصل الى :

- عرض مجموعة من النتائج العلمية ، والنتائج العملية.
- عرض مجموعة من التوصيات الخاصة بعينة الدراسة ، وعدد من التوصيات الخاصة بالبحوث المستقبلية.

١/١٢ أهم النتائج : فيما يلي يعرض الباحث لأهم النتائج العلمية والعملية التي

توصل اليها الباحث وكذلك بعد إجراء هذا البحث :

١/١/١٢ النتائج العلمية : توصل الباحث بعد إجراء هذا البحث إلي العديد من النتائج العلمية، على النحو التالي:

- حظى موضوع التحسين المستمر باهتمام كبير من علماء الادارة ، وإدارة الموارد البشرية ، لما لهذا المفهوم من أثر فعال على تحسين الأداء ، ولما يوفره من مناخ تنظيمي قائم على الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تحقق رضا المستفيدين.

• يلعب التحسين المستمر دوراً مهماً في دعم وتحقيق رضا المستفيدين في المنظمات الصحية وذلك من خلال ابعاده الأربعة وهي (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) ، لذلك تهتم المنظمات الصحية الحديثة به كأحد المداخل الإدارية الحديثة في إدارة الأداء.

٢/١/١٢ أهم النتائج العملية (الميدانية): وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، توصل الباحث الى العديد من النتائج العملية من خلال التطبيق على مستشفى المدينة المنورة العام بالمملكة العربية السعودية:

١- مستشفى الثغر بجده هو أحد المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة السعودية، ويقدم خدمات طبية متنوعة وشاملة للمرضى.

٢- يتكون مجتمع الدراسة من عدد المستفيدين من خدمات مستشفى الثغر بجده والمراكز التابعة لها (مركز صحي المنتزهات، ومركز صحي الكيلو (١٤)، ومركز صحي الكيلو (١٣)، ومركز صحي أم السلم، ومركز صحي الحرازات، بالإضافة إلى مركز صحي الأمير عبدالمجيد) الذين قدر عددهم (٣٩٥٠٠٠ مستفيد).

٣- بلغ حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون ٣٨٤ مستفيد ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة ٤٠٠ استمارة استبيان وكان المرادود الصحيح منها ٣٨٧ استبانة .

٤- تم إجراء إختبار الثبات لمقياس البحث بإستخدام معامل ألفا-كرونباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠,٧١٩ لأبعاد سياسة التحسين المستمر وبلغت ٠,٧٧٨ لأبعاد رضا المستفيدين. 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 .

٥- بإجراء إختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التريبعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت ٠,٨١٩ لأبعاد سياسة التحسين المستمر وبلغت ٠,٨٧٨ لأبعاد تحسين رضا المستفيدين. وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضاً 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 .

٦- أظهرت اتجاهات عينة الدراسة اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على المتغير المستقل (سياسة التحسين المستمر) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٦٧) ، وانحراف معياري قيمته (١.٠٤٥).

٧- كذلك أظهرت اتجاهات عينة الدراسة اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على أبعاد سياسة التحسين المستمر وفقا للمتوسطات الحسابية على النحو التالي : في المرتبة الأولى بعد التقييم المستمر (٤.١٢) ، بعد سياسة التحسين في المرتبة الثانية (٤.١٢) ، وبعد التكنولوجيا والابتكار في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٩) ، اما المرتبة الرابعة فكانت لبعده المشاركة (٣.٧١).

٨- أظهرت اتجاهات عينة الدراسة اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على المتغير التابع (رضا المستفيدين) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٥٥) ، وانحراف معياري قيمته (١.٣١٠٢٥).

٩- كذلك أظهرت اتجاهات عينة الدراسة اتجاها إيجابيا نحو الموافقة على أبعاد رضا المستفيدين وفقا للمتوسطات الحسابية على النحو التالي : في المرتبة الأولى بعد الرضا عن مرونة التعامل (٣.٧٨١) ، بعد الرضا عن تقليل وقت الانتظار في المرتبة الثانية (٣.٧١) ، وبعد الرضا عن مستوى جودة الخدمة في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٦٧١).

١٠- يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على الرضا عن تقليل وقت الانتظار كأحد ابعاد رضا المستفيدين بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها .

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

إختبارات		معاملات بيتا	معاملات الإنحدار B	المتغيرات المستقلة
المغنوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	١٠,٤٥٤	٠,٢٣٦	٠,٦٥٣	السياسة
٠,٠٠١	١,٤٠٩	٠,٠٧٨	٠,٠٣٥	المشاركة
٠,٠٠٢	٣,٠٤٠	٠,٣٢٢	٠,٠٨٧	التقييم المستمر
٠,٠٠٠	٦,٦٣٥	٠,٦٥٣	٠,٠٤٦	التكنولوجيا والابتكار
٨٥,٢٠٣ ٠,٠٠٠				قيمة (ف) المحسوبة (F) المغنوية (sig.)
0.801 0.895				القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

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

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الإنحدار المتعدد :

- **القوة التفسيرية للنموذج**: حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٨٠١ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد سياسة التحسين المستمر (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) تفسر ٠.٨٠١ من التباين في المتغير التابع (الرضا عن تقليل وقت الانتظار) في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها بالمملكة العربية السعودية.

كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠.٨٩٥ ، مما يعني وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج -مجتمعة- وهي أبعاد سياسة التحسين المستمر (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) وبين المتغير التابع .

١١- يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على الرضا عن مستوى جودة الخدمة كأحد ابعاد رضا المستفيدين بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها.

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

إختبارات		معاملات بيتا	معاملات الإنحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	٩,٢٣٦	٠,٣٢٢	٠,٧٢٣	السياسة
٠,٠٠٠	٢,١٦٩	٠,٦٥٣	٠,٤٦٩	المشاركة
٠,٠٠٠	١,٢١٣	٠,٤٧٤	٠,٠٧٧	التقييم المستمر
٠,٠٠٠	١,٢١١	٠,٤٢٤	٠,٦٥٢	التكنولوجيا والابتكار
٧٧,٤١٦ ٠,٠٠٠				المعنوية الكلية للنموذج قيمة (F) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
٠,٧٦١ ٠,٨٧٢				القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث 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 سياسة التحسين المستمر (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) تفسر ٠.٧٦١ من التباين في المتغير التابع (الرضا عن مستوى جودة الخدمة) في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها بالمملكة العربية السعودية.

كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠.٨٧٢ ، مما يعني وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة- وهي أبعاد سياسة التحسين المستمر (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) وبين المتغير التابع .

١٢- يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على الرضا عن مرونة التعامل كأحد ابعاد رضا المستفيدين بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها.

جدول رقم (٥) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثالث

إختبارات		معاملات بيتا	معاملات الإنحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	٩,٢٣٦	٠,٣٧٦	٠,٨١٦	السياسة
٠,٠٠٠	٢,١٦٩	٠,٦٤٣	٠,٥٩٩	المشاركة
٠,٠٠٠	١,٢١٣	٠,٤٦٤	٠,٨٧٣	التقييم المستمر
٠,٠٠٠	١,٢١١	٠,٤٢٧	٠,٧٥٢	التكنولوجيا والابتكار
83.623 ٠,٠٠٠				المعنوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
٠,٧٩٥ ٠,٨٩١				القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث 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 سياسة التحسين المستمر (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) تفسر ٠.٧٩٥ من التباين في المتغير التابع (الرضا عن مرونة التعامل) في مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها 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 سياسة التحسين المستمر (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) وبين المتغير التابع .

- **معنوية نموذج الإنحدار**: وتشير نتيجة إختبار ف F-Test الى أن نموذج الإنحدار المتعدد يعتبر معنوياً" 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.

١٣- يتم قبول صحة الفرض الرئيسي والقائل يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على رضا المستفيدين بأبعاده (الرضا عن تقليل وقت الانتظار ، الرضا عن مستوى جودة الخدمة، الرضا عن مرونة التعامل) بمستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة بالمملكة العربية السعودية، وقبول الفروض الفرعية التالية :

• يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على المتغير التابع الرضا عن تقليل وقت الانتظار بمعامل تحديد R2 قدره (٠.٨٠١) ، أي أن أثر التغير في سياسة التحسين المستمر بأبعادها تفسر (٠.٨٠١) من التباين في الرضا عن تقليل وقت الانتظار، وهذا يعني أن التغير في سياسة التحسين المستمر بأبعادها بمقدار درجة واحدة ينبئ بالتغير في لرضا عن تقليل وقت الانتظار كأحد أبعاد رضا المستفيدين بمقدار (٠.٨٠١).

• ومن حيث ترتيب أبعاد سياسة التحسين المستمر الأربعة وفقا للتأثير على متغير (الرضا عن تقليل وقت الانتظار) ، وفقا لقيمة بيتا كانت على النحو التالي : التكنولوجيا والابتكار(٠.٦٥٣)، يليه التقييم المستمر(٠,٣٢٢) ، يليه السياسة (٠.٢٣٦)، يليه المشاركة (٠,٠٧٨) .

• يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على المتغير التابع الرضا عن مستوى جودة الخدمة بمعامل تحديد R2 قدره (٠.٧٦١) ، أي أن أثر التغير في سياسة التحسين المستمر بأبعادها تفسر (٠.٧٦١) من التباين في الرضا عن مستوى جودة الخدمة ، وهذا يعني أن التغير في سياسة التحسين المستمر بأبعادها بمقدار درجة واحدة ينبئ بالتغير في الرضا عن مستوى جودة الخدمة كأحد أبعاد رضا المستفيدين بمقدار (٠.٧٦١).

• ومن حيث ترتيب أبعاد سياسة التحسين المستمر الأربعة وفقا للتأثير على متغير (الرضا عن مستوى جودة الخدمة) ، وفقا لقيمة بيتا كانت على النحو التالي : المشاركة (٠.٦٥٣) ، يليه التقييم المستمر(٠,٤٧٤) ، يليه التكنولوجيا والابتكار(٠.٤٢٤)، يليه السياسة (٠,٣٢٢) .

• يوجد تأثير معنوي لسياسة التحسين المستمر بأبعادها (السياسة، المشاركة، التقييم المستمر، التكنولوجيا والابتكار) على المتغير التابع الرضا عن مرونة التعامل بمعامل تحديد R2 قدره (0.795) ، أي أن أثر التغير في سياسة التحسين المستمر بأبعادها تفسر (0.795) من التباين في الرضا عن مرونة التعامل ، وهذا يعني أن التغير في سياسة التحسين المستمر بأبعادها بمقدار درجة واحدة ينبيء بالتغير في الرضا عن مرونة التعامل كأحد أبعاد رضا المستفيدين بمقدار (0.795).

• ومن حيث ترتيب أبعاد سياسة التحسين المستمر الأربعة وفقا للتأثير على متغير (الرضا عن مرونة التعامل) ، وفقا لقيمة بيتا كانت على النحو التالي : المشاركة (0.643) ، يلية التقييم المستمر (0.464) ، يلية التكنولوجيا والابتكار (0.427) ، ، يلية السياسة (0.376) .

٢/١٢ التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الخاصة بمجتمع الدراسة (مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها بالمملكة العربية السعودية) ، وكذلك التوصيات الخاصة ببحوث مستقبلية .

١/٢/١٢ التوصيات الخاصة بالمستشفى محل الدراسة:

يوضح الجدول (٦) التوصيات الموجهة لعينة الدراسة :

دور سياسة التحسين المستمر هي تحقيق رضا المستفيدين بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية

سعود حايح معوض المطيري

جدول رقم (٦) : توصيات موجهة لعينة الدراسة (مستشفى الثغر بجدة والمراكز التابعة لها)

م	التوصية	اليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الزمن
١	على السادة المسؤولين بالمستشفى الاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات حيث أن جميع أبعاد سياسة التحسين المستمر الأربعة لها دور معنوي في تحقيق رضا المستفيدين.	-وضع السياسات الكفيلة بالتحسين المستمر. - من خلال تضمين الثقافة التنظيمية للمستشفى محل الدراسة قيم المشاركة والتقييم المستمر والابحاح والابتكار. - من خلال تحسين بيئة العمل بحيث تكون جذابه للعمل بالمستشفى وتحافظ على بقاء الكفاءات البشرية بالمستشفى . -الاهتمام بسياسات تنمية الموارد البشرية.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة الخدمات جميع الإدارات والاقسام بالمستشفى	٢-١ سنة
٢	على السادة المسؤولين بالمستشفى الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين.	- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة. - تحسين وتقليل وقت الانتظار للوصول على الخدمة. - المرونة في التعامل مع المستفيدين .	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية جميع الإدارات والاقسام بالمستشفى	١ سنة
٣	ضرورة أن تهتم إدارة المستشفى بتشجيع العاملين علي طرح الأفكار الجديدة، وأن يتوفر المناخ الداعم للعاملين لتقديم الحلول الإبداعية لتحقيق التحسين المنشود.	- الاهتمام بأفكار العاملين. - الاستفادة من العاملين في حل المشكلات - أن تقوم إدارة المستشفى بتعزيز وتطوير المعارف لدي العاملين بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلي زيادة درجة الإبداع لديهم.	إدارة الموارد البشرية 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 اداء العاملين. - الاهتمام بتطوير وتحسين الخطط والبرامج المتعلقة بالتحفيز الإيجابي. - التركيز على احتياجات المستفيدين والعمل عليها.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	١- ٣ سنوات
٥	يجب علي ادارة المستشفى محل الدراسة أن تعمل علي المشاركة في المعلومات المفيدة للعمل بين العاملين والمستفيدين.	- التأكيد علي أهمية العمل علي زيادة مرونة المعلومات للاستجابة لضغوط ومتطلبات العمل. - متابعة ردود فعل المستفيدين عن الخدمات المقدمة ومعالجة الانحرافات. - الإهتمام بأنظمة جمع المعلومات.	إدارة النظم إدارة الموارد البشرية	٦ شهور

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.
٢/٢/١٢ أهم التوصيات الخاصة بالبحوث والافاق المستقبلية:

من خلال مراجعة الدراسات المتاحة في متغيرات الدراسة (سياسة التحسين المستمر ، رضا المستفيدين)، 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 سياسة التحسين المستمر ونماذج التميز في الأداء.
- دراسة دور سياسة التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة العلاقة بين القيادة والتحسين المستمر.
- النماذج الإدارية الرائدة لتحقيق رضا المستفيدين.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحلام مهدي صالح، ٢٠٢٢ ، الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقنية ، هيئة التعليم التقني، المجلد ١٨ ، العدد ٤٤ ، الكويت .
- ٢-أزهار أبو غنيم (٢٠٢٠) " دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المعاهد والكليات التقنية " مجلة الكلية الإسلامية الجامعة .
- ٣- إلهام يحيوي ، 2016، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية، جامعة باتنة،مجلة الباحث، عدد ٣٥- الجزائر.
- ٤-باديس بوخلوه (٢٠١٩) تقييم جودة خدمة الرعاية الصحية من وجهة نظر المرضى – دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ع ١٥ ، ٦٢ – ٨٦ .
- ٥-حسام طالب حمدي ، 2020، تحليل العلاقة بين محتوى إستراتيجية العمليات والأداء، أطروحة دكتوراه،كلية الإدارة والاقتصاد، الأردن.
- ٦- رياض عزيز، 2019،عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الصناعية، جامعة الموصل .
- ٧-زهراء صالح حمدي، 2015 ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكويت.
- ٨-رشيد سالم (٢٠١٦) " الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) " معارف (مجلة علمية محكمة) ، قسم العلوم الاقتصادية ، السنة العاشرة ، العدد (٢٠) .

- ٩- ساهر عبدالرحمن، ٢٠١٧ ، علاقة إستراتيجية التصنيع بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة تحليلية لواقع آراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة ، جامعة الكويت.
- ١٠- سعيد بن حسين القحطاني (٢٠١٩) رضا المستفيدين من مراكز الرعاية الصحية الأولية عن جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية في مدينة الرياض " ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، ع ٦١ ، ج ٣.
- ١١- سلطان حمدان العويد. (٢٠١٦). تحليل جودة الخدمات الطبية وعلاقتها بمستوى رضا المرضى في مستشفى الملك خالد بجائل. مجلة الخدمات الصحية، ٤ (١).
- ١٢- سلطان الطويل، 2016 ، أثر الأسبقيات التنافسية على الأداء الإستراتيجي، دراسة إستطلاعية ، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، عدد ١، مصر.
- ١٣- سناء جاسم (٢٠١٥) " دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الإستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف " مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، العدد (٤٠) .
- ١٤- طارق عباس ، ٢٠٢٢ ، إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية،المعهد التقني،الكويت.
- ١٥- طارق يونس، ٢٠٢٠ ، التوافق الإستراتيجي بين إدارة العمليات والإستراتيجية الشمولية للمنظمة، المفهوم والخصائص، مجلة البحوث المستقبلية، عدد ٢، الكويت.
- ثانياً : المراجع الاجنبية:**

- 1- 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.
- 2-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.
- 3-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).
- 4-Chang, C. S., Chen, S. Y., & Lan, Y. T. (2013). Exploring the relationship between service quality and patient satisfaction: A factor-cluster segmentation approach. Journal of Service Management, 24(2).

- 5-Callaway, Erica L. (2019), "Impact of Continuous Improvement in a School District", Arizona State University.
- 6-Fenton, J. J., Jerant, A. F., Bertakis, K. D., & Franks, P. (2012). A systematic review of the relationship between patient satisfaction and clinical quality. *International Journal for Quality in Health Care*, 24(6).
- 7-Koval, Oksana et al. (2018), "Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry", *The TQM Journal*.
- 8- Corbett, L.M. & Claridge, G.S., 2021. Key manufacturing capability elements and business performance, *International Journal of Production Research* , VOL 40 , NO 1.
- 9- Dangayach, G.S. , 2022. Manufacturing strategy: literature review and some Issues, *International Journal of Operations and Production Management*, VOL 21, NO 7.
- 10- Dean,, J, 2021. The strategic use of integrated manufacturing: an Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, VOL 21, NO 6.
- 11-Delaneg, J., T., & Huselid, M., A., 2016, The Impact of Human Resource Management Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. (34), No. (4), U.S.A.
- 12- Ferdows, K., 2017. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory, *Journal of Operations Managemen*, VOL 9, NO2.
- 13-Fine, C.H., 2020. Manufacturing strategy: A methodology and an illustration, *Harvard Business Review*,VOL15, NO 6.
- 14-Fulkerson,J.R, 2020,Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations, *Human Resource Management* , Vol 30 ,Issue3.
- 15-Garvin, D. A., 2022. Manufacturing strategic planning, *California Management Review*, VOL47, NO4.

16-Grant, R., M., 2022, Toward Acknowledge, Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. (17), Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter), U.S.A.

17- Größler, A, 2016. An empirical model of the relationships between manufacturing capabilities, International Journal of Operations and Production Management, VOL 26, NO5.

18- Hayes, R.H. and Pisano, G.P., 2023. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts, Production and Operations Management, VOL 5, NO1.

19-Hung , L. 2023 , Using Strategic Analyses to Understand The Institutional Environment , Strategic Management Journal , VOL 19,NO 7.