



دور التحسين المستمر في تعزيز التجديد الاستراتيجي_ دراسة ميدانية في الجامعات العراقية

أرشد حميد لهمود

أ.د. علي محمد جبلاق

جامعة الجنان طرابلس – لبنان- كلية إدارة الأعمال -قسم الدراسات العليا

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور التحسين المستمر في التجديد الاستراتيجي ضمن الجامعات العراقية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العراقية في البصرة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد قام الباحث بتوزيع عدد 320 من الاستبانات واسترد عدد 221 استمارة كانت جميعها تصلح للتحليل الإحصائي وبنسبة استجابة بلغت 69%، وتم استخدام الانحدار الخطي من خلال برنامج SPSS لإختبار الفرضيات التي قدمتها الدراسة، وقد انتهت الدراسة إلى إن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين التحسين المستمر والتجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية، كما أظهرت الدراسة أن هناك خمسة عناصر رئيسية في إدارة الجودة الشاملة، هي التركيز على العميل، التزام القيادة العليا، التحسين المستمر، تمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي، يمكن أن تعزز التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية في البصرة.

كلمات مفتاحية: التحسين المستمر، التجديد الاستراتيجي، الجامعات العراقية،

The role of Continuous improvement on strategic renewal A field study at Iraqi universities

Arshad Hamid Lahmoud

Prof. Dr. Ali Mohammad Jablaq

Al-Jinan University, Tripoli - Lebanon - Faculty of Business Administration -
Department of Graduate Studies

Abstract

This study aims to test the role of continuous improvement in the strategic renewal within the Iraqi universities. The response amounted to 69%, and linear regression was used through the SPSS program to test the hypotheses on which the research was based. The study concluded that there is a positive and significant relationship between the elements of total quality management and strategic renewal in Iraqi universities. The study also showed that there are five main elements in total quality management; customer focus, senior leadership commitment, continuous improvement, employee empowerment, and strategic planning can enhance strategic renewal in Iraqi universities in Basra.

Keywords: continuous improvement , strategic renewal, Iraqi universities.



المحور الأول/ منهجية البحث والدراسات السابقة

❖ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تتعرض الجامعات العراقية للعديد من التحديات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أنها تواجه المنافسة من جامعات أخرى، إضافة لمتطلبات السوق الوطنية والعالمية من مهارات محددة يجب توفرها لدى الخريجين والتي لا تلبي هذه المتطلبات تماماً، وهذا ما يزيد الأعباء والضغط عليها من قبل المستفيدين من خدماتها، بالمقابل يعد التحسين المستمر من أهم المنهجيات في عصرنا الحالي للنهوض بالمنظمات والوقوف بها أمام التحديات، وبالتالي فإن الجمع بين التحسين المستمر والتجديد الاستراتيجي ضمن المنظمة يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي والمساهمة بشكل أساسي بالقدرة على مواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بالتالي تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
هل يوجد دور للتحسين المستمر في التجديد الاستراتيجي ضمن الجامعات العراقية؟

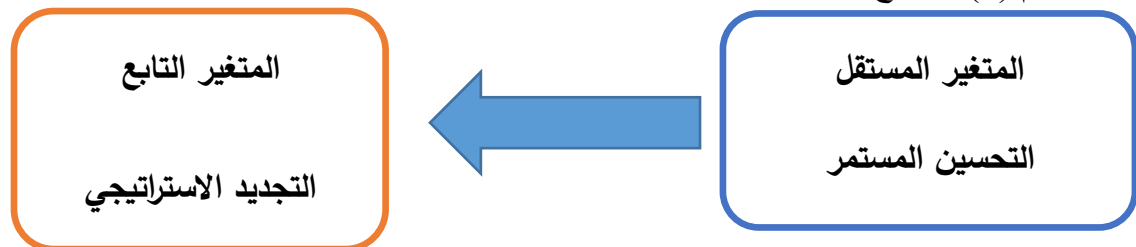
ثانياً: أهمية البحث: تتجسد الأهمية العلمية والنظرية للدراسة في أهمية المتغيرات المدروسة وهي التحسين المستمر كمتغير أحدث ثورة في مفاهيم الإدارة والجودة وعلى مستوى الاستراتيجيات في نطاق الأعمال وأثره في مساعدة الكثير من الشركات في العالم في الارتقاء بأدائها، وكذلك من أهمية المتغير المتأثر وهو التجديد الاستراتيجي كهدف مستمر ودائم للشركات في إطار المفاهيم والمناهج الحديثة في الإدارة والأعمال، لاستدامتها والقدرة على حجز موقع تنافسي في سوق العمل.

ثالثاً: أهداف البحث:

1. دراسة دور التحسين المستمر في التجديد الاستراتيجي ضمن الجامعات العراقية.
2. التعريف بمفهوم التحسين المستمر وبمفهوم التجديد الاستراتيجي.
3. الإضاءة والتحليل لإدراك العاملين في الجامعات العراقية لمفاهيم التحسين المستمر والتجديد الاستراتيجي.
4. التوصل لعدة مقترحات يمكن أن تساعد الجامعات العراقية في تحسين أدائها وقدرتها على الاستجابة لشروط ومتطلبات أسواق العمل والمنافسة بكفاءة.

رابعاً: مخطط الدراسة المفترض

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



الشكل من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد دور دال احصائياً للتحسين المستمر في التجديد الاستراتيجي ضمن الجامعات العراقية.



سادساً: حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تم دراسة التحسين المستمر باعتبارها الأكثر ملائمة للتطبيق والإدراك من قبل مفردات العينة، كما تم معالجة متغير التجديد الاستراتيجي باعتباره متغيراً بدون أبعاد فرعية أي تم تناوله كتلة واحدة
- الحدود الزمانية: امتد إنجاز الدراسة الحالية للعام الدراسي 2022-2023 م.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الجامعات العراقية (البصرة).

سابعاً: منهج البحث: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي (التفسيري) في تناول وعرض مشكلة البحث، حيث يخدم المنهج الوصفي عملية توصيف متغيرات الدراسة بشكل مفصل كما هي على أرض الواقع، ويعمل على توضيح العلاقات فيما بينها، ويمتاز هذا المنهج بأنه يناسب الدراسات الإنسانية والنفسية والاجتماعية والتاريخية والإدارية، ومن جهة أخرى فإن المنهج التفسيري (التحليلي) يعمل على المساعدة في اختبار صحة الفرضيات وتحليل نتائجها والتوصل إلى استنتاجات ومقترحات وتوصيات تساعد على إيجاد إجابات شافية لتساؤلات المشكلة وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

ثامناً: أساليب الحصول على المعلومات

1. المصادر الأولية: تم تجهيز وأعداد وصياغة وتصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على عدة مراحل، حيث تم عرضها على المشرف العلمي أولاً وأجريت العديد من التعديلات عليها، ثم تم إجراء بعض التعديلات المقترحة من لجنة المحكمين العلميين كما موضح في الملحق (1)، واستخدم الباحث في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة مقياس ليكرت خماسي الدرجات عبر تدقيق ومراجعة الدراسات والأدبيات العلمية السابقة المتعلقة بمتغيرات (إدارة الجودة الشاملة والتحديد الاستراتيجي).
2. المصادر الثانوية: وتتمثل في المصادر العلمية والمراجع من الكتب المتخصصة في مجال متغيرات الدراسة، والدراسات والبحوث العلمية، والمجلات ومنشورات العلمية على المواقع الإلكترونية والتي تساعد في بناء وتأسيس الإطار العلمي والنظري، وتغطي بشكل صحيح مفردات الدراسة وابعادها الفرعية والأساسية.

أدوات البحث

1. الاستبانة: هو أداة مهمة يتم عن طريقها تحصيل البيانات المتعلقة بالمتغيرات. أعد الباحث الاستبيان وصمم العبارات معتمداً إلى الدراسات السابقة التي عالجت بعض أو كل متغيرات الدراسة الجالية والأدبيات المتعلقة بعنوان الدراسة، وذلك بعد أن أجرى كل ملاحظات الدكتور المتخصصين الذي يحملون صفة المحكم التي طرحوها، واستفاد منها الباحث ليصل إلى استبيان أفضل، وأخرجها بشكل نهائي قبل توزيعها على عينة الدراسة.

2. استعمل الباحث مقياس خماسي ليكرت في تصميم الاستبيان، كما يلي:

3. الجدول رقم (1): مقياس الاستبيان

الدرجة	1	2	3	4	5
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاتجاه العام	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً



3. تم اعتماد برنامج SPSS الاحصائي في هذه الدراسة لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

تاسعاً: اختبار ثبات صدق الاستبانة: من أهم المتطلبات التي يتوجب توافرها في البحث ثبات أدواته، أي مدى تناسق واتساق نتائج الدراسة في حال اجرائها أو إعادتها مرات متعددة. وهذا ما يدعى خاصية الثبات (Reliability) والصدق (Validity).

لاختبار ثبات الاستبانة والمعطيات، تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والملحق (2) يوضح النتائج، بناءً على نتائج اختبار كرونباخ ألفا، يلاحظ أن قيمة ألفا تراوحت (0.79 – 0.874) وهي قيم عالية في كل محاور الاستبانة وبإجمالي المحاور بلغت قيمة ألفا 0.925، ما يدل أن الاستبيان يتمتع بالثبات الذي يدفعنا لاعتماد نتائجه.

عاشراً: مجتمع البحث والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العراقية في محافظة البصرة، أما عينة البحث فتتمثل في عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الوظائف الإدارية في هذه الجامعات.

حيث عمد الباحث إلى اختيار عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ثم قام الباحث بتوزيع عدد 320 من الاستبانات وهذا العدد يمثل أكثر من 90% من العدد الإجمالي لعناصر مجتمع الدراسة، واسترد عدد 221 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة استجابة بلغت 69%.

أحد عشر: المعالجة الإحصائية

1. **المتوسط الحسابي (Mean):** لترتيب إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبانة وفق مقياس درجة الموافقة المحدد أعلاه.

2. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** لتشخيص مدى تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

3. **اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cornbrash's Alpha Coefficient):** لقياس ثبات كل عبارة وكل محور من عبارات ومحاور الاستبانة.

4. **تحليل الانحدار (Regression-Analysis):** وهوطريقة إحصائية يتم فيها التنبؤ بمتوسط متغير عشوائي أو عدة متغيرات عشوائية اعتماداً على قيم وقياسات متغيرات عشوائية أخرى.

❖ الدراسات السابقة

الجدول رقم (2): الدراسات السابقة

الدراسة (1): (محمود، 2019)	
أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية	
الباحث	محمد إسماعيل محمود
المتغير المستقل	التحسين المستمر
المتغير التابع	جودة الخدمة المصرفية
هدف الدراسة	تمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة معرفة اثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك وتقديم عدد من التوصيات التي يمكن ان تفيد القيادات الإدارية في البنوك والجهات ذات العلاقة،
التطبيق وأداة الدراسة	تم توزيع استبيان ومعالجة البيانات ببرنامج SPSS، من خلال قياس معامل الثبات وبعدها تم إجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية،



وبعدها قام المؤلف بعرض وتفسير النتائج.	
أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، وكذلك توصلت الدراسة الى ان البنوك لا توفر جميع العوامل اللازمة لتوفير نظام لتبادل البيانات والمعلومات بين برامج ضبط الجودة لتسهيل مهمات الجودة حيث لا يوجد اهتمام كافي لتوفير أسس بناء النظام.	أهم النتائج
الدراسة (2): (محمد، 2021) بعنوان التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين	
الباحث	حسين علي محمد
المتغير المستقل	التحسين المستمر
المتغير التابع	أداء العاملين
هدف الدراسة	الغرض من هذه الدراسة توصيف العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التآتات الخمسة والتميز في أداء العاملين في وزارة العدل الكويتية.
التطبيق وأداة الدراسة	تم الحصول على البيانات من خلال استبيان تم تصميم الاستبيان وجمع البيانات من عينة من 415 مستجيباً يمثلون موظفي وزارة العدل الكويتية، بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية وذلك بالاعتماد على الجداول الإحصائية، وتم استخدام برنامج ال spas لتحليل البيانات احصائياً.
أهم النتائج	أظهرت النتائج ان الأسس الفكرية لأسلوب التحسين المستمر من خلال الكايزن تمثلت ترتيباً وفقاً لإجابات المبحوثين كما يلي: - تواجد برامج تدريبية مصممة لأنشطة كايزن. - التزام ودعم الإدارة المدرسية تبني كايزن. - إعطاء الإدارة الحرية التامة للعاملين للمشاركة في اقتراح حلول للمشاكل وابداء آرائهم وافكارهم. - شمولية البرامج التدريبية تدريب المديرين والمساعدين على استخدام أدوات حل المشكلات وتحسين الجودة.

الدراسة (3): (يوسف، طاهر، 2021) الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي	
الباحث	ميهمان شريف يوسف ، مهابات محسن طاهر
م. المستقل	الوعي الاستراتيجي
م. التابع	التجديد الاستراتيجي



هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الوعي الاستراتيجي ودوره في تجسيد شروط التجديد الاستراتيجي، وتم اختيار الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان ميداناً لإجراء الجانب العملي
التطبيق وأداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً على عينة من الجامعات الخاصة والبالغ عددها (5) جامعات، ووضعت عدد من الأسئلة الأساسية أجاب عنها (102) قائداً أكاديمياً، ولأغراض جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، كما يوجد أثراً معنوياً للوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي، وتضمنت الدراسة عدداً من المقترحات للجامعات المبحوثة لتعزيز أبعاد الوعي عند القيادات الأكاديمية فيها، وكيفية الوصول إلى تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية لباحثين آخرين في هذا المجال.
دراسة (4): (خنجر، 2018) بغنوان: إثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية/العراق	
الباحث	لارا قاسم خنجر
المتغير المستقل	التحسين المستمر
المتغير التابع	الميزة التنافسية
هدف البحث	ويهدف إلى دراسة وتحليل واقع منتجات الأبحاث النانوية بجامعة بترونس ، وإظهار دور التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية في المنتجات البحثية ، وتحليل مفهوم تكنولوجيا النانو. وكذلك أهمية طرق التحسين المستمر للمنتجات البحثية (المشعات الحرارية عالية الأداء) وسلسلة المزايا الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها. 2. بحث وتحليل الوضع الحالي لجامعة العلوم والتكنولوجيا العراقية ، واقتراح استراتيجيات التحسين المستمر لتحويل المشاريع البحثية إلى منتجات. صناعية تلبي احتياجات السوق وتسهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال طرح مجموعة من التحديات والقضايا التي تواجه الجامعات والعناصر اللازمة لنجاح نظم التعليم والميزة التنافسية للجامعات وعروضها البحثية
التطبيق وأداة الدراسة	اعتمدت الباحثة لدعم اهداف البحث واختبار فرضياتها، على اجراء



مقابلات شخصية مع أعضاء مجتمع البحث وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بهدف توضيح طبيعة مشاكل جامعة العلوم والتكنولوجيا العراقية وكذلك المراقبة المباشرة لتقدم العملية التعليمية على مستوى الجامعة لتحديد مستويات الأداء وتحسينها بشكل مستمر.	
أظهرت النتائج أن السبب الرئيسي الذي حال دون تحول المشاريع البحثية الى منتجات بحثية ذات مردود اقتصادي يساهم في دعم التنمية القومية للبلد، هو ضعف تمويل المشاريع البحثية، وكذلك تبين من خلال الزيارات الميدانية للجامعة التكنولوجية/العراق، ان الجامعة تمتلك عدد جيد من الكفاءات التدريسية القادرة على نقل التجارب الجامعات المتقدمة في مجال تكنولوجيا المواد المتقدمة.	أهم النتائج

المحور الثاني/الإطار النظري

أولاً: التحسين المستمر

1- مفهوم التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اقترحتها المدرسة اليابانية للإدارة، لأنه يمثل جوهر فلسفتها لتطوير وبناء قدرات ابتكار الموارد البشرية. يعرف براون ومارشال التحسين المستمر على أنه: "تحسينات تدريجية ومتزايدة على العمليات الحالية، مع التركيز على القيام بالأمر بشكل صحيح في المرة الأولى، ومسؤولية جميع الموظفين، وليس الإدارة فقط" (حوامدة وبنى أحمد، 2015، ص 103).

التحسين المستمر هو فلسفة إدارية في جوهرها تنتشر ثقافة التحسين والمبادرة والتجديد والإبداع والإثراء والتطوير في جميع الأنشطة والمهام التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسة، وتشجع القيادة التنفيذية من خلال الحوافز المادية والمعنوية. والغرض منه هو الاستثمار في المعرفة الضمنية التي تراكمت لدى العمال والاستفادة من ملاحظاتهم، لتحسين ظروف العمل وأداء المهام بأفضل طريقة ممكنة من أجل تعظيم الفوائد وتحقيق تطوير أنظمة جماعية للجودة داخل المنظمة.

2- أهمية التحسين المستمر

يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية

- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل نمط حياة يركز على الزبون لزيادة الحصة السوقية، وهكذا فهو من أساسيات نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
- التحسين المستمر هو سباق لانهاية له فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات كثيرة للتحسين لأرجاء الشركة كافة.
- يركز التحسين المستمر على منهجية (ماذا) و (كيف) وليس على منهجية (من).
- التحسين المستمر يقوم على فكرة ان الوقاية خير من العلاج عبر مبدأ اعمل الصحيح منذ البدء.
- التحسين المستمر يرغم الادارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الاساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب المساندة للشركات في مجال المنافسة (الجبوري، ٢٠٠٨ ص ٢٦٦).

3- خطوات التحسين المستمر



- يمكن توضيح خطوات التحسين المستمر من خلال الاتي : (لارا، 2018)
- خطط: في هذه المرحلة يخطط لما يجب أن يعمل، وتحديد العمليات اللازمة والأساس.
 - نفذ: في هذه المرحلة تنفذ الخطط.
 - افحص: في هذه المرحلة يقيم ويفحص ما تم التوصل اليه من نتائج من العملية بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
 - حسن: في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم تجري التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.
- ثانيا: التجديد الاستراتيجي**

1- مفهوم التجديد الاستراتيجي: هو أحد أشكال الريادة الاستراتيجية والتي تستطيع المنظمة من خلاله بناء وضع جديد لنوع العلاقة التي تربطها مع أسواقها ومع المنافسين لها وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة التنافس. (سلطان وعثمان، ٢٠٢١).

وبمعنى آخر إن التجديد الاستراتيجي يمثل الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتغيير مسارها الحالي من أجل الحفاظ على التوافق الاستراتيجي الديناميكي مع التغيرات البيئية بمرور الوقت، بالإضافة إلى ذلك، يشمل التجديد الاستراتيجي العملية والمحتوى وعواقب استبدال الميزات التنظيمية التي لديها القدرة على التأثير بشكل أساسي على نجاح المنظمة في المدى الطويل، باعتبارها عملية تغيير وتحسين لتدعيم وتطوير وتطبيق المعارف الجديدة والسلوكيات الإبداعية من أجل تشكيل المقدرات الأساسية للمنظمة (آل كروش و العبودي، 2015، صفحة 67).

- 2- أهمية التجديد الاستراتيجي:** ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي: (السنوار، 2021، صفحة 22):
1. التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة على تغيير موقعها الاستراتيجي الحالي إلى موقف استراتيجي أفضل من خلال استثمار إمكاناتها ومواردها في القدرات المتاحة.
 2. التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة بالحفاظ على تفوقها التنظيمي، كما يساعدها في التلاؤم مع البيئة المحيطة بها.
 3. التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية مع الآخرين لتحسين وضعها من خلال الحصول على الموارد النادرة واستثمارها على النحو الأفضل.
 4. التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة على إدراك واقعها الحالي وتوليد أفكار إبداعية لتحسين منتجاتها أو خدماتها وتلبية متطلبات المستفيدين والحفاظ على تفوقها المؤسسي.

3- أبعاد التجديد الاستراتيجي:

1. التجديد الاستراتيجي الاستكشافي: أن الاستكشاف هو السعي للحصول على المعرفة الجديدة بهدف اكتشاف مداخل جديدة للتكنولوجيات والأعمال والعمليات أو المنتجات، وهذا ما أشارت إليه أيضا دراسة (Kwee & Zenlin, 2011, p. 989) بالقول إن التعلم الاستكشافي هي عبارة عن عملية بحث وتنقيب عن المعرفة والمهارات الجديدة بالكامل لتطوير العمليات، ويتطلب الاستكشاف التحول بشكل كبير عن قاعدة المعرفة والمهارات التي تملكها المنظمة.
2. التجديد الاستراتيجي الاستثماري: إن استثمار الفرص يمثل مقدرة المنظمة على تحسين انشطتها في سبيل خلق قيمة في الأجل القصير (كاظم ونعمة، 2015، صفحة 301)، كما أنه يشير إلى سلوكيات المنظمة التي تهتم بأنشطة الصقل والانتقاء والكفاءة والإنتاج والاختيار والتنفيذ، وتتجسد أهميته في توظيف المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة في المنظمة بغية تحقيق عوائد يمكن توقعها في الأجل القصير.



4- خصائص التجديد الاستراتيجي:

- يتمتع التجديد الاستراتيجي بالخصائص الآتية (Agarwal & Helfat, 2009, pp. 281–293):
 - التجديد الاستراتيجي مرتبط بما لدى المنظمة من إمكانيات لها أثراً طويلاً الأجل على المنظمة.
 - يشمل العملية والمحتوى ونتائج التجديد.
 - التجديد الاستراتيجي يشتمل على تحديث أو تغيير سمات المنظمة إما في الحجم أو نطاق التطبيق. التجديد الاستراتيجي يهدف إلى توفير أساس للنمو والتنمية مستقبلاً.

5- مكونات التجديد الاستراتيجي

- **التخيل الاستراتيجي:** يشير إلى قدرة المنظمة على تصور الأسواق المحتملة التي لم يشغلها المنافسون بعد تحديد الفرص المحتملة في الأفق، حيث تتضمن عملية التخيل الاستراتيجي القدرة على توليد الأفكار والرؤى المستقبلية الجديدة خاصة المتعلقة بالفضاءات التنافسية التي تقع خارج النطاق الحالي للمنظمة (جلاّب و دهش، 2008، صفحة 12).
- **إيجاد نقاط للفهم المشترك بين الإدارتين العليا والوسطى:** ويعتبر هذا المكون أساسياً لتطوير ثقافة التجديد الاستراتيجي في المؤسسات، حيث يساعد على تعزيز الثقة والاحترام بين الإدارة العليا والوسطى، وبناء علاقات عمل إيجابية تساهم في تحقيق التميز والنجاح للمنظمة. (كاظم و نعمة، 2015، صفحة 300).
- **الفعل الاستراتيجي المتسق:** هو عبارة عن تحويل الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال متسقة ومتوافقة مع أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها، ومن أهم خصائص الفعل الاستراتيجي المتسق هو أنه يتماشى مع رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل متسق مع هذه الرؤية والأهداف.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتجديد الاستراتيجي

هناك علاقة متوقعة بين إدارة الجودة الشاملة والتجديد الاستراتيجي، إذ يرى العديد من الباحثين أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر هو تجديد الاستراتيجيات والأساليب وطرق العمل وتطويرها، بهدف التغلب على مشكلات العمل والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال تغيير سلوك العاملين لديها، وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع والمرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي المحرك لعملية التجديد الاستراتيجي.

المحور الثالث/ الإطار العملي

أولاً: تحليل نتائج البحث

قام الباحث بإدخال محاور الدراسة، وتحليل نتائج دراستها.

1. **المتوسط الحسابي (Mean):** لترتيب إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبانة وفق مقياس درجة الموافقة المحدد أعلاه.
2. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** لتشخيص مدى تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي.



3. اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cornbrash's Alpha Coefficient): لقياس ثبات كل عبارة وكل محور من عبارات ومحاور الاستبانة.

4. تحليل الانحدار (Regression-Analysis) وهو طريقة إحصائية يتم فيها التنبؤ بمتوسط متغير عشوائي أو عدة متغيرات عشوائية اعتماداً على قيم وقياسات متغيرات عشوائية أخرى.

• الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. التحسين المستمر: يبدو من الملحق رقم (3) أن العينة تعتقد أن إدارة الجامعة تؤمن بأهمية التحسين المستمر وتضعه كأولوية لها، كما أنهم يرون أن الخطط والسياسات الإدارية في الجامعة تخضع للتحسين المستمر بمتوسط حسابي 3.89، وأن المناهج التعليمية تخضع أيضاً للتحسين والتطوير المستمر. كما يبدو أن العينة ترون أن الجامعة تتبنى الابتكار والتطوير في أساليب العمل والخدمات التي تقدمها وأن إدارة الجامعة تسعى دائماً لتحسين صورتها وأدائها المجتمعي بمتوسط حسابي 3.98 وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على بناء صورة ذهنية إيجابية في مجتمعها المحلي.

2. التجديد الاستراتيجي:

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية: يوجد دور دال للتحسين المستمر في التجديد الاستراتيجي ضمن الجامعات العراقية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط وكانت نتائج هذا التحليل كما يلي:

يوجد دور دال احصائياً للتحسين المستمر في تعزيز التجديد الاستراتيجي.

استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط وكانت نتائج هذا التحليل كالآتي:

جدول رقم () نتائج تحليل الانحدار للتحسين المستمر على التجديد الاستراتيجي

م. المستقل	معامل R	معامل R ²	F	sig	T	sig
التحسين المستمر	0.718	0.515	232.555	0.00**	15.25	0.00**
				β_0	1.047	0.00**
				β_1	0.645	
$Y = 1.047 + 0.645 X$						

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS 23 .

الجدول (يبين ما يأتي):

أن معنوية F 0.000 وهي أقل 0.05 من حيث بلغت قيمتها 232.555 وهذا يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن لقيم (التحسين المستمر X) التنبؤ بقيم (التجديد الاستراتيجي Y).



وبين الجدول أن هناك علاقة طردية بلغت 0.718 بين (التحسين المستمر) و(التجديد الاستراتيجي)، من جهة أخرى كانت قيمة معامل التفسير 0.515 أي أن 51.5% من التبدلات في التجديد الاستراتيجي تعود إلى زيادة جهود التحسين المستمر.

وكذلك بلغت معنوية T 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي ثبوت صحة الفرضية أي يوجد دور دال إحصائياً للتحسين المستمر في التجديد الاستراتيجي.

الخاتمة والتوصيات

1. أظهرت نتائج الدراسة ان التحسين المستمر له دور إيجابي ومعنوي على التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية.
 2. إدارة الجامعة تؤمن بأهمية التحسين المستمر وتضعها كأولوية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الجامعة تسعى دائماً لتحسين صورتها وأدائها المجتمعي، وتعمل على تطوير الخطط الإدارية والمناهج التعليمية بصورة مستمرة.
 3. تشير النتائج أيضاً إلى أن هناك اتجاه إيجابي للتحسين المستمر في الجامعة، حيث يوافق العديد من الأفراد على أن الجامعة تعمل على تأهيل العاملين والأساتذة وتدريبهم على التقنيات الحديثة. ومع ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى وجود بعض المشكلات في توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين.
 4. الجامعة تعمل على وضع خطط طويلة الأجل وتأخذ بعين الاعتبار احتياجات سوق العمل وجودة التعليم. كما تظهر النتائج أن الجامعة تحدد أولوياتها بشكل دوري وتعمل على تحقيقها بشكل فعال، وتعمل على تحسين العمليات وتطويرها بما يتوافق مع رؤيتها وخططها الاستراتيجية.
- بناءً على نتائج الدراسة ومناقشتها، يمكن توجيه بعض جملة من التوصيات لتحسين التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية باستخدام إدارة التحسين المستمر:**
- يمكن للجامعات تعزيز تطوير الخطط الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف المحددة ووضع خطط العمل الواضحة ومنح الأولوية لتنفيذ الخطط المستقبلية.
 - يمكن تحسين الاتصال الداخلي بين مختلف الأطراف في الجامعات، من خلال تحسين ثقافة التعاون الجماعي وتطوير سبل التواصل الداخلي، وتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة. وهذا يساعد على تعزيز التفاهم والتعاون بين الأعضاء وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فاعلية.
 - يجب أن تعمل الجامعات على تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بين أعضائها، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة في مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الدعم والتحفيز المناسب للأعضاء الذين يقدمون الأفكار الجديدة وتنفيذها عن طريق تخصيص الموارد والميزانيات اللازمة لذلك.
 - يجب أن تعمل الجامعات على تطوير مهارات أعضائها، عبر عقد دورات تدريبية وورش عمل مناسبة لتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وذلك يساعد على تعزيز الكفاءة والفاعلية في العمل، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للطلاب والمجتمع المحلي.
 - يجب على الجامعات العراقية تبني المعايير الدولية في مجال إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تحسين أدائها وتلبية متطلبات الجودة المعترف بها دولياً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ارتباط الجامعات بجميع المنظمات الدولية المعنية بالجودة.



المصادر والمراجع

• المراجع العربية

- يوسف، ميهفان و شريف، طاهر، و مهابات، محسن، (2021)، الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء قيادات الاكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو 536-559 .
- حوامدة، باسم علي، وبني أحمد، رانيا أحمد. (2015). التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بمجلة دراسات وأبحاث. جامعة عاشور زيان الجلفة. (19)7 .
- جبلاق، علي محمد، (2019)، إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- الجبوري، ميسر إبراهيم محمد، نظم إدارة الجودة، 2008، ط1، العراق-بغداد، ص 257-266.
- آل كروش، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق. (2015). التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد 45، العراق. 68.
- السنوار، ايهاب، (2021) ، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- كاظم، ونعمة، أمير. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، العراق.
- خنجر، لارا قاسم، 2018 ، اثر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية: بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية/العراق.
- جلاب، علي وداهش، إحسان. (2008). "النظام القيمي الفاعل وأثره في التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق: جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10 ، العدد 2.

• المراجع الأجنبية

- Jaya, T.E. (2016). **Internal Control, Total Quality Management and Audit Committees: Implementation of Good Corporate Governance.** Review of Integrative Business and Economics Research.
- Oakland, J. (2004). **Oakland on quality management.** Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann Publications
- Sadikoglu, Zehir. (2010). **Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firm.** International Journal of Production .



- Davis, S. M., & Goetsch, D. L. (2006). **Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services.** Pearson/Prentice Hall.
- Kwee, & Zenlin. (2011). **The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc.** Journal of Management Studies, (48)5. , Pp: 984-1014.
- Agarwal, & Helfat. (2009). **Strategic Renewal of Organizations**, Vol. 20, No. 2.

الملاحق

الملحق (1): محكمي الاستبيان

الاختصاص والجامعة	الدكتور المحكم
إدارة واقتصاد /جامعة الجنان	د. خولة هاشم
إدارة /جامعة الجنان	د. خالد كمال الدين
إدارة واقتصاد /جامعة الفلوجة	د. إسماعيل حمادي مجبل
إدارة واقتصاد /جامعة المشرق	د. عباس محمد حسين
إدارة /جامعة الجنان	د. حسن الأعرج

الملحق (2) اختبار كرونباخ ألفا

عدد العبارات	كرونباخ ألفا	المحور
5	.846	التحسين المستمر
5	.874	التجديد الاستراتيجي
10	.925	كل المحاور

الملحق (3) آراء العينة حول التحسين المستمر



العبارة	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط (mean)
التحسين المستمر						
تؤمن الإدارة في الجامعة بأن عملية التحسين المستمر ضرورية وتحتل الأولوية لديها	28.1%	35.1%	15.8%	14.0%	7.0%	3.63
تخضع الخطط والسياسات الإدارية في الجامعة للتحسين المستمر	35.1%	36.8%	12.3%	14.0%	1.8%	3.89
تخضع المناهج التعليمية في الجامعة للتحسين والتطوير المستمر	36.8%	35.1%	22.8%	5.3%	-	4.04
تتبنى الجامعة الابتكار والتطوير في أساليب العمل والخدمات التعليمية التي تقدمها	31.6%	49.1%	5.3%	14.0%	-	3.98
تسعى إدارة الجامعة دائماً إلى تحسين صورتها وأدائها المجتمعي	31.6%	49.1%	5.3%	14.0%	-	3.98