



**اعتماد التحسين المستمر لتحقيق النجاح الاستراتيجي**  
**دراسة تحليلية لأراء عينة لقيادات الادارة العليا**  
**في المنظمات الفندقية الدرجة الممتازة (Deluxe)**  
**في مدينة بغداد**

**م. د. يسرى محمد حسين**

الجامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية, بغداد \ العراق

**Adopting Continuous Improvement**  
**to Achieve Strategic Success**  
**Analytical Study of the Views of the Leadership**  
**Sample of the Senior Management in the Deluxe**  
**Hotel Organizations in Baghdad City**

**Lect. Dr. Yasrah Mohamed Hussain**

Al-Mustansiriyah University - College of Tourism Sciences, Baghdad / Iraq

Yasrah.mohamed18@uomustansiriyah.edu.iSq



## المستخلص

يهدف البحث الى تحديد وتشخيص ابعاد التحسين المستمر وأبعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي مع بيان مدى اثار العلاقة بينهما في المنظمات الفندقية للدرجة الممتازة (Delux) في مدينة بغداد، وقد صيغت مشكلة البحث بعدة تساؤلات ركزت على العلاقة بين متغيرات البحث، واستند البحث على فرضية معينة تم اخضاعها لاختبارات وذلك بهدف اثبات مدى صحتها، واتبع البحث منهجية التحليل الوصفي، وقد شمل البحث شريحة من الإدارة العليا في المنظمات الفندقية للدرجة الممتازة لمدينة بغداد والمكونة من (80) مديرا، حيث تم استرجاعها جميعا، وبعد استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) تم لتوصل الى نتائج عدة ومنها: ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث (التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي) وكانت النتائج متطابقة مع الفرضية وتوصل البحث ايضا الى عدد من التوصيات، وكان من اهمها: ضرورة وضع برامج تطبيقية للتحسين المستمر مع العمل والتأكيد على نشر مفهوم ثقافة التحسين المستمر.

**الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، النجاح الاستراتيجي.**



## Abstract

The research aims to identify and diagnose the dimensions of continuous improvement and the dimensions of achieving strategic success with an indication of the impact of their relationship in the hotel organizations to the degree of excellent (Deluxe) in the city of Baghdad, has been formulated the problem of research several questions focused on the relationship between the variables of research, and the research was based on a certain hypothesis was subjected The research included methodology of descriptive analysis, the research included a segment of senior management in hotel organizations for the excellent degree of the city of Baghdad, consisting of (80) managers, where they were all retrieved, and after the use of statistical program ready (SPSS) Several conclusions were reached including: that there is a statistically significant relationship between the variables of research (continuous improvement and achieving strategic success) and the results are identical with the hypothesis and the research also reached a number of recommendations, the most important of which was: the need to develop practical programs for continuous improvement with work and emphasize the dissemination of the concept A culture of continuous improvement.

**Keywords : Continuous Improvement, Strategic Success.**



## المقدمة

ظهر الاهتمام المتزايد بادراك اهمية بعد التحسين المستمر في العصر الحالي الذي بدأ يأخذ ابعادا عديدة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال الخاصة بالمنظمات الفندقية ومدى قدرتها على تامين الاتصال للتعامل مع اتجاهات التغير البيئي ولتحافظ على مركزها التنافسي والاستدامة، وقد اصبحت المنظمات ايا كان نوعها تفكر جديا بطريقة مختلفة لفهم قواعد التنافس والبقاء ووضع منظماتهم على مرتكزات اساسية ومهمة ألا وهي العنصر البشري والموارد المالية وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة. كما ادركت المنظمات الفندقية المبحوثة (فندق فلسطين الدولي، فندق كريستال جراند عشتار، فندق رويال توليب الرشيد، فندق المنصور ميليا) بان التحسين المستمر يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة وعليها ان تخطو بخطوات واسعة وسريعة بالجهود والأعمال لأنشطتها واستخدام مختلف الوسائل والأساليب المتطورة ومن ضمنها التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ عملياتها لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ومن خلال بحثي هذا سنثبت ان التحسين المستمر للمنظمات الفندقية المبحوثة انها خطوة فاعلة وصحيحة لغرض الوصول الى اهدافها الاستراتيجية مع تفادي حالة التدهور ولتبقى بحالة الاتزان والاستدامة والمنافسة امام المنظمات الفندقية الاخرى.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولا : مشكلة البحث Research problem

شهدت توجهات الفكر الاداري للقرن الحالي التركيز على الجوانب الملموسة وغير الملموسة سواء على مستوى الفرد او المنظمة ومدى تأثيرها على القيادات للإدارة العليا عند قيامهم بانجاز العمل وكنتيجة لمرور المنظمة بتغييرات بيئية سريعة جعلت المنظمات الفندقية تتجه لهذه الجوانب من اجل تحقيق النجاح.

وبرزت مشكلة البحث من خلال التركيز على متغيرين للمنظمة الفندقية (التحسين المستمر، تحقيق النجاح الاستراتيجي)، ولذا نجد في اعتماد اسلوب التحسين المستمر خفض الكلف لجميع الموارد المستخدمة وتخفيض كلفة التصنيع وتقليل الضائعات بأماكن العمل والتي تؤثر على الكفاءة وإنتاج "منتجات وخدمات" ذات جودة عالية لمواجهة المنظمات الفندقية المنافسة لها وتحقيق العائد المناسب وعليه فان مشكلة البحث تتلخص بطرح التساؤلات الآتية:

- 1 - ما هي اهم المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث (التحسين المستمر، تحقيق النجاح الاستراتيجي) ؟
- 2 - ما هو مستوى التحسين المستمر وأهميته في المنظمة المبحوثة؟
- 3 - هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- 4 - هل توجد صورة واضحة لدى المنظمة الفندقية عن مدى القصور في مجال عمليات التحسين المستمر (التخطيط، التنفيذ، الفحص، التصحيح)؟

### ثانيا : اهداف البحث Research goals

يهدف البحث الى الاتي:

- 1 - اظهار دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات الفندقية للدرجة الممتازة في مدينة بغداد.



- 2 - بيان مدى تأثير العلاقة بين ابعاد التحسين المستمر وأبعاد تحقيق النجاح الاستراتيجية للمنظمات الفندقية للدرجة الممتازة (Deluxe) في مدينة بغداد.
- 3 - أعطاء صورة واضحة عن التحسين المستمر.

### ثالثا : اهمية البحث Research importance

تظهر اهمية البحث من خلال دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي وكالاتي:

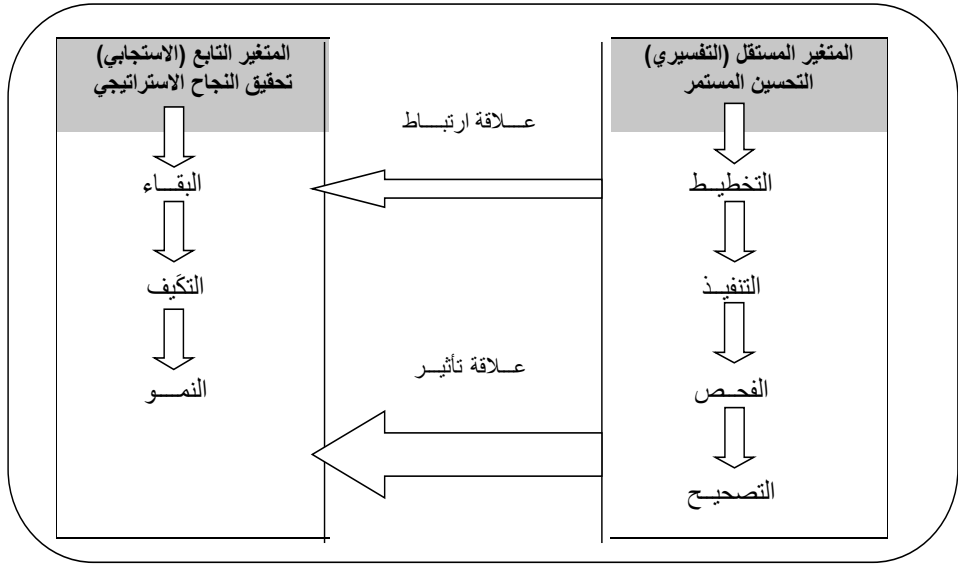
- 1 - بيان اهمية متغيري البحث (التحسين المستمر، وتحقيق النجاح الاستراتيجي) في المنظمات الفندقية الدرجة الممتازة في مدينة بغداد.
- 2 - يمكن تشخيص واقع التحسين بهدف معرفة الاسس الملائمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي مع تحقيق قيمة مضافة للمنظمات المبحوثة.

### رابعا : منهج البحث Research method

اعتمدت الباحثة في موضوع البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيرين فيها وأسبابها واتجاهاتها كما ان هذا المنهج يقوم بجمع البيانات والمعلومات بشكل دقيق كما يعمل على الحصول على تفسيرات منطقية للنتائج وبيان اهميتها وإيضاح العلاقة بين متغيرات البحث.

### خامسا : المخطط الفرضي للبحث Hypothetical mode of the research

من خلال مراجعة ادبيات متغيرات البحث (التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي) تم في ضوئها وضع المخطط الفرضي وكما في الشكل الاتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### سادسا : فرضية البحث Hypothetical of the research

- 1 - الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمة الفندقية المبحوثة.
- 2 - الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمة الفندقية المبحوثة.

### سابعا : حدود البحث Research limits

- 1 - الحدود الزمنية امتدت مدة البحث لمدة سنة ابتداء من 2018/7/10 ولغاية 2018/7/10.
- 2 - الحدود المكانية اقتصر البحث على القيادات للإدارة العليا في المنظمات الفندقية للدرجة الممتازة (Deluxe) كونها تمثل حدود بشرية ومكانية.



## ثامنا : مجتمع وعينة البحث Society and sample research

- 1 - مجتمع البحث : شمل مجتمع البحث القيادات العليا لإدارة المنظمات الفندقية للدرجة الممتازة (Deluxe) لمدينة بغداد حيث بلغ عدد افراد المجتمع (80) مديرا بواقع (22) مديرا في فندق رويال توليب الرشيد و(18) مديرا لفندق المنصور ميلىا و(19) مديرا لفندق كريستال جراند عشتار و(21) مديرا لفندق فلسطين الدولي.
- 2 - عينة البحث : طبق البحث على عينة تتكون من (80) مديرا بعد ان وزعت استمارة الاستبانة عليهم وتم استلامها جميعا.



## المبحث الثاني : الجانب النظري

### اولا : التحسين المستمر

#### 1 - مفهوم التحسين المستمر

يعد التغيير المتسارع احد وسائل الحياة في القرن الحالي والتحسين المستمر يعتمد على نهج التغيير كونه من الوسائل الضرورية للنجاح في الاسواق للمنظمات الفندقية الراغبة بالمحافظة على موقعها التنافسي، كما ان التحسين المستمر يعني التغيير نحو الافضل وعليه نجد ان الشركات قد لجأت الى تطبيق التخفيض المستمر لتكاليف الانتاج عند اجراء تحسينات بصوره تدريجية في انشطة عملياتها في الوظيفة الانتاجية بهدف تخفيض التكاليف بمعدلات متفق عليها مع تخفيض تكاليف الانشطة التي لا تضيف قيمة (Hilton: 2005 :234)،

وعرف التحسين المستمر بأنه "مصطلح ياباني مشيرا الى التحسين التدريجي والمستمر لتخفيض تكاليف المنتج الموجود أصلا وذلك عبر مرحلة التصنيع من دورة حياة المنتج"، اما (Heizer, 2017:220) فقد عرف التحسين المستمر على انه "الفلسفة التي تحتاجها ادارة الجودة الشاملة من اجل تحسين كل جانب من الجوانب العملية اهداف الكمال الذي لن يتحقق ابدا ولكن تسعى المنظمة للوصول اليه" كما وعرف، (Stevenson, 2018:391) التحسين المستمر انه "الفلسفة التي تسعى لإدخال تحسينات لا تنتهي ابدا اثناء عملية تحويل المدخلات الى مخرجات"، ولاحظ من خلال ما تقدم من المفاهيم ان التحسين المستمر هو عبارة عن مجموعة عمليات تحتضن التحسينات المستمرة والتدريجية التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق رغبات الزبون (الضيف) وتوقعاته لتعزيز قدرتها على البقاء والتميز.

#### 2 - اهمية التحسين المستمر

يسعى التحسين المستمر الى نشر مجالات التحسين لعموم المنظمة بهدف تحقيق العمل الدؤوب كما يتضمن التحسين المستمر تغيير ثقافة المنظمة والعاملين وذلك عن



طريق تجارب الدول المتقدمة وتوطينها فضلا عن التعلم وذلك لتحقيق مجموعة من الفوائد (الخطيب، 2008: 84) وكالاتي :

- أ- تعزيز قيمة الزبون الضعيف من خلال الخدمات والمنتجات ذات الجودة الجيدة.
- ب- الارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
- ج- تخفيض تكاليف الانتاج.
- د- تخفيض العيوب.
- هـ- تحسين الربحية.
- و- تخفيض التخزين.
- ز- تقليل اعادة العمل.
- ح- زيادة الخدمات والمنتجات
- ط- تقليل وقت دورات الانتاج

وعموما فان هذه الفوائد المتمثلة في "زيادة اداء الاعمال وأداء العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والحفاظ عليهم" (Sraun & Singh, 2917:8) فهي تعتمد على امكانية وقدرة المنظمة في مواكبة متطلبات الضيوف المتجددة واستبقاها من خلال تحسين خدماتها ومنتجاتها بشكل يتفوق على المنافسين.

### 3 - مناهج التحسين المستمر

توجد عدة مناهج للتحسين المستمر وكالاتي :

- أ- المدخل الياباني ويدعى اسلوب (Kazien) حيث ينظر لعملية التحسين بأنها تأتي بشكل تدريجي وبخطوات مدروسة جيدا فهي خطوات متتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر ويتطلب الاتجاه الياباني جهدا والتزاما مستمرين و لجميع المستويات (Grips Development Forum، 2009:6).
- ب- المدخل الامريكي ويدعى هذا الاتجاه ب(Creativity & Innovation) وقد ركز هذا المدخل بإحداث اشياء مبتكرة ومبدعة محل القديمة نتيجة لوجود التقدم التكنولوجي المعتمد على افكار وجهود متطورة كما يتطلب استثمار الاموال وبجهد قليل للمحافظة عليه (Logothetis، 1997:91).

والجدول (2) يوضح الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر.

جدول (2)

الاختلاف بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في التحسين المستمر

ت	المعيار	المدخل الياباني	المدخل الأمريكي
- 1	الاثار	بعيد المدى , غير مخترق	قصير المدى , مخترق
- 2	الخطوات	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
- 3	الاطار الزمني	العمل دائما , اثار تدريجية	العمل العرضي , اثار فورية
- 4	التغير	تدرجي و بثبات	جذري وحاسم
- 5	الشمولية	الافراد جميعهم	الاعضاء المتميزون
- 6	المنهج	جهود جماعية	افكار و جهود فردية
- 7	طريقة العمل	الصيانة والتحسين	الهدم وإعادة البناء
- 8	الافكار	تكنولوجيا / التقليدية	استخدام نظريات جديدة / فقرات التكنولوجيا
- 9	المتطلبات العلمية	استثمارات صغيرة وجهود كبيرة العاملون	استثمارات كبيرة وجهود صغيرة
- 10	الاتجاه	العملي والمشاركة في تحقيق نتائج افضل	التكنولوجيا
- 11	معيار التقييم	موجود بشكل جيد في اقتصاديات بطيئة النمو	تؤثر النتائج بشكل مباشر على الارباح
- 12	الاستعمال		موجود بشكل جيد في اقتصاديات سريعة النمو

Source: Jakub , Marcin & Brodnicka , Elwira , (2016), Kaizen concept the process of quality" Improvement in the company BAZEKON , company in the modern economy Theory .and practice University of technology and humanities in Bielsko-Biala Poland

#### 4 - خطوات التحسين المستمر

تتضمن خطوات التحسين المستمر أربعة خطوات و تدعى ب(PDCA) وكالاتي :  
( Stevenson, 2018 : 394 )

- أ- التخطيط (Plan) : اي تحديد الاهداف والمواصفات والعمليات الاساسية المطلوبة ويعني وضع لما يجب ان يفعل.
- ب- التنفيذ ( Do ) : تنفيذ ما خطط له.



- ج- الفحص (Check) : يتم تقييم وفحص النتائج التي نحصل عليها من خلال العملية المنفذة ومقارنتها بالأهداف والمواصفات الموضوعية.
- د- التصحيح (Act) : من خلال نتائج التقييم يتم اجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة في العملية.

## 5 - مراحل تنفيذ الخطوات التحسين المستمر

يتم تنفيذ مراحل التحسين المستمر بخطوات عديدة وفق الاتي:

(Kaplan & Athkanson,1998:230)

- أ- وضع مخطط للعمليات لتحديد كل نشاط.
- ب- تحديد تكلفة كل نشاط.
- ج- تشخيص الفرص الضائعة لأجل التحسين المستمر.
- د- تحديد الاسبقيات المطلوبة لإجراء التحسينات.
- هـ- تقديم خطط عمل التحسين المستمر.
- و- تحديد ما يمكن التخلص منه لتقليل كلف الانشطة.
- ز- احداث التغييرات المطلوبة.
- ح- مقارنة المنافع المتحققة مع تكاليف الصنع.

## ثانيا : تحقيق النجاح الاستراتيجي

### 1 - مفهوم النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي احد المفاهيم التي اخذت صدى واسع في موضوع الادارة الاستراتيجية للمنظمات الكبيرة الراغبة في النمو والتطور لتصل الى النجاح الاستراتيجي من خلال اعتمادها على عوامل ومتغيرات في مجال الاعمال التي يتم استخدامها ومنها : التخطيط الاستراتيجي، الرجوع الى الاسس الاستراتيجية المستجدة، تدرج العمل المنطقي، التمسك بالإستراتيجية المتبعة وضع الزبائن (الضيوف) اولاً، ان اي منظمة سوف تبقى بفضل تأريخها وبناء المستقبل اعتمادا على نقاط القوة التاريخية لدى المنظمة.

فالنجاح الاستراتيجي يعد ابرز المفاهيم والعوامل التي يمكن من خلاله تقويم الاداء المنظمي واستشراف المستقبل للمنظمة كونه يحقق مزايا طويلة الاجل والوصول الى النجاح بالمنافسة في الاعمال على المدى البعيد ( Nash & Stevenson 2004:103 ) فضلا عن انه يظهر مدى التزام المنظمة اتجاه مستخدميها من الخدمات والمنتجات وتقييم مدى الرضا الذي تحققه لهم واهتمامها براس المال الفكري العامل لديها. (Wihhem,2005:17) ونجد ان الكتاب والمنظرين اوردوا العديد من مفاهيم النجاح الاستراتيجي، فنجد ان كلا من (Waldron & Antonio 2008:153) عرفا النجاح الاستراتيجي بأنه " قدرة المنظمة على تعظيم القيمة المساهمين"، اما (الحلالمة، والعزاوي 2009: 164) فقد عرفوا النجاح الاستراتيجي على انه " مجموعة من الاسباب التي تؤدي تحقيق الريادة والتميز فضلا عن زيادة العوائد وتحقيق قيمة للأعمال والنمو والاستمرار عن طريق الاعتماد على استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحضيرية، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات مستمرة، صفقات متكررة، و تسمى بطريقه (4+2) ". كما عرف (محمد 41: 2013) النجاح الاستراتيجي بأنه " القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها"، ونجد من خلال ما تقدم ان النجاح الاستراتيجي مجموعة عوامل تقود المنظمة للتميز على المدى البعيد لتحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال اعتماد نشاطات المنظمة على طبيعة البيئة الموجودة فيها، ونجد من خلال هذه المفاهيم ان جميع المنظمات تحاول الوصول الى النجاح من خلال بناء قدرات تنظيمية وكفاءات اساسية تسمح لها بالتنسيق العالي وذلك باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية تسهم بإيجاد نتائج أداء عالية و متميزة

## 2 - اهمية النجاح الاستراتيجي

يعمل النجاح الاستراتيجي على استدامة المنظمات الفندقية ضمن البيئة التي تعمل فيها لكونه يعد احد الادوات المهمة، ونجد ان كل منظمة لها رؤية وتخطيط استراتيجي لتحقيق اهدافها كما يعتمد تحقيق النجاح الاستراتيجي على ثلاث مراحل يمكنها من دعم تنافس المنظمات وكالاتي:



## أ - التحليل البيئي

اعتمدت اغلب الدراسات والبحوث في مجال المنظمات الفندقية نموذج (SWOT Matrix) نقاط القوة والضعف في المنظمات البيئية الداخلية وما يقابلها الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (داودي واخرون 2007: 46). ان تطبيق (SWOT Matrix) في المنظمات الفندقية يوفر معايير ومؤشرات تكون منسجمة مع اهدافها وإمكانياتها.

## ب - اختيار الاستراتيجية التنافسية

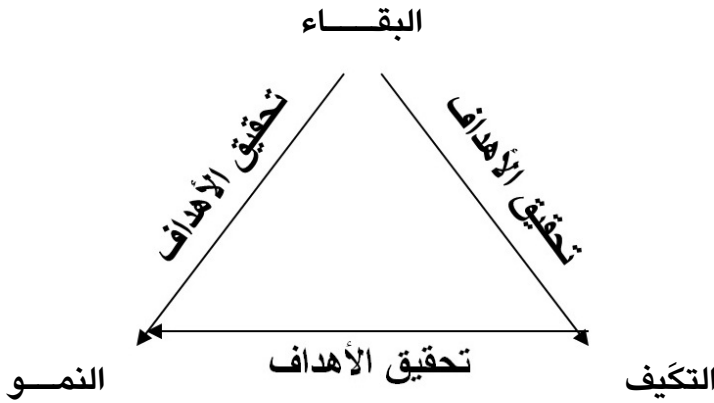
تسعى المنظمة في هذه المرحلة لتحويل الفرص البيئية الى فرص تسويقية بهدف الوصول للخيار الاستراتيجي الملائم مع نقاط قوة المنظمة وخصائصها ( طلمية 25: 2013 ) الذي يمر بثلاث مراحل تعد جوهر الادارة لعمليات النجاح الاستراتيجي في المنظمات الفندقية وهذه المراحل هي:

- البدائل الاستراتيجية : لسد الفجوة الاستراتيجية وذلك بالحد من التهديدات البيئية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- تقويم البدائل : تقوم المنظمة الفندقية بتقويم كل بديل ليلائم موقعها الاستراتيجي وتخضع عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لعدة معايير وذلك كالقبول والتطابق والمنفعة والتوافق.
- اختيار البديل الافضل : تختار المنظمة الفندقية البديل الاستراتيجي المناسب لها او اكثر لتحقيق رسالتها وأهدافها ويعتمد الاختيار على حجم النشاط الذي تؤديه (العنزي وآخرون 2017: 54).

ج- تطبيق الاستراتيجية : يتم تطبيق الاستراتيجية من خلال القيادة الاستراتيجية (الادارة العليا) للمنظمة الفندقية حيث تقوم بإعداد خطة عمل تتلاءم مع الاستراتيجية المتبناة او ربما اكثر من خطة عمل ثم يتم اختيار الخطة المناسبة بحيث توضح خطة العمل للأنشطة المطلوبة ومن سيقوم بتنفيذها والموارد المستخدمة بالتنفيذ ومدة التنفيذ (جودة 2009 : 121).

## 3 - عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي

ويعد من أهم مؤشرات النمو وهو ترجمة عوامل النجاح الاستراتيجي الى واقع ملموس لتكون المنظمة الفندقية أكثر خدمة وإنتاجية وتكون في دراسة وتحليل الواقع الفعلي واستخدام التقنيات الجديدة وكسب شرائح سوقية جديدة ثم النفاذ الى الاسواق العالمية في اعتماد معايير الجودة والفضاء الإلكتروني، والقيمة المضافة، والميزة التنافسية المستدامة (Williams:2004: 75). والشكل (2) يوضح عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي وهي : البقاء، التكيف، النمو وكما يأتي :



شكل (3)

#### عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي

المصدر كاظم الركابي , نزار عطية (2004) الادارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة دار وائل للطباعة والتوزيع الطبعة الاولى عمان-الاردن

أ - البقاء : ويعد جوهر النجاح الاستراتيجي للمنظمات وان قدرة المنظمة الفندقية على الاستمرار اهم شرط للنجاح وهذا يعد علامة من علامات تفكير القيادة الاستراتيجية (الادارة العليا ) في مجال المنافسة كما يعد مؤشر على النجاح الاستراتيجي (الركابي، 2005 : 347-349) ان تقييم مؤشرات الحكم على بقاء المنظمة يتم وفق ابعاد النجاح الاستراتيجي المؤثر (ايمان، 2008 : 14-16).

- المؤشرات الداخلية : وتشمل (التخطيط، تحديد الاهداف، المهارات الاجتماعية للمدير، المهارات العملية للمدير، التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة،



المشاركة باتخاذ القرارات، تدريب قدرات العاملين، معالجة الغياب، كفاءة استخدام الموارد المتاحة، الرضا الوظيفي).

- **المؤشرات الخارجية :** وتشمل جودة الخدمة الفندقية المقدمة، تحقيق رضا الضيف وولائه، تحقيق الارباح، تحقيق اهداف جديدة، التأهب للانجاز، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على التكيف والتأقلم، التطور وتقديم منتج له ميزة تنافسية مستدامة). تركز مؤشرات البقاء على معطيات البيئة الداخلية والخارجية وقدرة المنظمة على الترابط.

ب - **التكيف :** اصبح التكيف مقياس حقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات الفندقية، وتقاس قدرتها على التكيف السريع في مواجهة التحديات البيئية التي تقف امامها (Filo 2005:5) مع التنبؤ بالمشاكل التي ستواجهها مستقبلا سواء الداخلية او الخارجية لتمكنها من السيطرة عليها قدر المستطاع، ويعني التكيف ان المنظمة تواجه مشاكل تستدعي اتخاذ قرارات لحظها من خلال اعتماد اسلوب التنبؤ نتيجة للتغير البيئي غير المنظور والتحرك لاحتضان المتغيرات البيئية (الركابي، 2005 : 439).

وقد اوضح (اللوزي، 2009 : 224) مجموعة مؤشرات تسهم لتحقيق التكيف البيئي للمنظمة الفندقية باستدامة علاقتها مع التغيرات البيئية منها:

- تحسين مستوى الاداء بإدخال العاملين للدورات التدريبية.
- تشجيع روح الفريق وحث روح العمل الجماعي مع تقليل دورات العمل عن طريق منح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات وتنمية وتقوية قدرات الموارد البشرية.
- ترشيد النفقات في التحكم في التكاليف و تحقيق التوازن التنظيمي لغرض وجود تناسب لكل مكونات المنظمة وأهدافها مع تطبيق منهج علمي باتخاذ القرارات والحزم بتنفيذه.

ج - **النمو :** يتطلب النمو ايجاد درجة عالية من التلاؤم بين التركيب الاداري و البيئي المحيط بالمنظمة الفندقية ومدى قدرتها على الاحتفاظ بالأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارات عالية وحالة رضا وعلاقات بين الزملاء والرؤساء وتخفيض معدل دوران





العمل والغياب، وذكر (العنزي، 2005 : 406 )، ان كفاءة المنظمة الفندقية تقاس بمقدار ما تستخدمه من موارد وطاقة لتنتج وحدة واحدة من المخرجات اي يمكن قياس كفاءة المنظمة عن طريق :

- أ- تنظيم المخرجات نفسها.
- ب- تدني المدخلات لأدنى حد ممكن.
- ج- كفاءة الامثلية لينعكس على تحقيق جودة الخدمة الفندقية. نقلا عن (ألحسناوي، 2017 : 98 )، ان هذه المؤشرات يمكن تقليدها بسهولة لكن النجاح طويل الامد يعتمد على قدرة المنظمة الفندقية بعمل اشياء افضل مما يتمكن المنافسون بامتلاكهم قدرات جوهرية لا يمكن تقليدها لتقدم للمنظمة الفندقية قيمة مضافة للخدمة الفندقية.



## المبحث الثالث : الجانب العملي

### اولا : وصف وتشخيص لمتغيرات البحث

#### 1 - متغير التحسين المستمر

#### جدول (3)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحسين المستمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										رقم المتغير	اسم المحور
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		أُتفق		اتفق تماما			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)							
1.18	3.62	3.8	3	18.8	15	16.3	3	33.8	27	27.5	22	1	التخطيط
1.13	3.4	3.8	3	20	16	2.1	17	35	28	20	16	2	
1	3.67	1.3	1	16.3	13	15	12	48.8	39	18.8	15	3	
1.10	3.85	-	-	16.3	13	20	16	23.3	21	37.5	30	4	
0.91	3.88	1.3	1	7.5	6	18.8	15	48.8	39	23.8	19	5	التنفيذ
0.77	3.87	1.3	1	3.8	3	11.3	9	62.5	50	21.3	17	6	
0.84	4.27	-	-	5	4	10	8	37.3	30	47.5	38	7	الفحص
0.66	4.16	1.3	1	12.5	10	7.5	6	26.3	21	52.5	42	8	
0.99	3.92	1.3	1	8.8	7	18.8	15	38.8	31	32.5	26	9	
0.95	4.21	1.3	1	6.3	5	10	8	35	28	47.5	38	10	
0.97	4.41	1.3	1	5	4	12.5	10	13.8	11	67.5	54	11	التصحيح
1.05	3.86	2.5	2	10	8	17.5	14	38.8	31	31.3	25	12	
1.22	3.25	3.8	3	21.3	17	22.5	18	23.8	19	28.8	23	13	
0.98	3.89	1.76		11.66		15.47		36.09		35.11		الاتجاه العام	

المصدر : اعداد الباحثة بالاستناد الى اجابات عينة البحث

يتبين من خلال الجدول (3) ان اغلب المقاييس توضح مدى الاتفاق وبنسب متقاربة الاجابات للمبحوثين وكانت نسبة التقارب (71.2%) من خلال الاتجاه العام، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.89) وبانحراف معياري قيمته (0.98)، وكانت اهم فقرات محور

(التخطيط) الفقرة (4) حيث كانت نسبة الاتفاق (60.8%) وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.85) وبانحراف معياري قدره (1.10) اما محور (التنفيذ) فقد كانت اعلى فقرة (7) حيث بلغت نسبة الاتفاق (84.8%) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.27) وبانحراف معياري (0.84) وفي محور (الفحص) برزت الفقرة (10) حيث كانت نسبة التقارب (82.5%) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.95)، اما محور (التصحيح) فقد ظهرت الفقرة (11) وكانت نسبة التقارب (81.3%) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.41) وبانحراف معياري قدره (0.97).

## 2 - متغير تحقيق النجاح الاستراتيجي

جدول (4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحقيق النجاح الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										رقم المتغير	اسم المحور
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		أتفق		اتفق تماما			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)							
0.89	4.42	1.3	1	5	4	5	4	27.5	22	61.3	49	1	البقاء
0.81	4.38	-	-	3.8	3	10	8	30	24	56.3	45	2	
0.98	3.68	1.8	3	7.5	6	23.8	19	47.3	37	18.3	15	3	
0.63	4.67	-	-	2.5	2	1.3	1	22.5	18	73.7	59	4	التكيف
0.86	4.25	1.3	1	3.8	3	8.8	7	41.3	33	45	36	5	
1.02	3.96	2.5	2	7.5	6	16.3	13	38.8	31	35	28	6	
0.83	4.31	-	-	5	4	8.8	7	36.3	29	50	40	7	النمو
0.85	3.91	1.3	1	3.8	3	22.5	18	47.5	38	25	20	8	
0.49	4.28	-	-	2.4	2	13.8	11	36.3	29	47.5	38	9	
0.85	4.20	1.13		4.6		12.23		36.2		45.48		الاتجاه العام	

المصدر : اعداد الباحثة بالاستناد الى اجابات عينة البحث



يتبين من خلال الجدول (4) بان اغلب المقاييس تشير الى نسب اتفاق متفاوتة من خلال الاتجاه العام فقد بلغت (%82.04) للمبحوثين الذين لديهم رغبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ونجد ان محور (البقاء) اشرت الفقره (1) حيث كانت نسبه التقارب (%88.8) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.42) وبانحراف معياري قدره (0.89)، اما محور (التكيف) فقد اشرت الفقره (4) بنسبة التقارب (%96.2) وبوسط حسابي قدره (4.67) وبانحراف معياري قيمته (0.63)، وفي محور (النمو)، ظهرت الفقرة (9) حيث كانت نسبة التقارب (%83.8) بوسط حسابي قدره (4.28) وبانحراف معياري (0.49).

### ثانيا : تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين (التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي)

#### جدول (5)

معامل الارتباط ما بين التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي

تحسين المستمر	تحقيق النجاح الاستراتيجي
(0.592)	عند مستوى معنوية (0.01)

يتبين من خلال الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط بين متغيري البحث (التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي) ذات دلالة معنوية موجبة للمنظمات الفندقية المبحوثة.

### ثالثا : تحليل العلاقة بين المتغيرين (التحسين المستمر وتحقيق النجاح الاستراتيجي)

#### جدول (6)

اثر التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي

F		R2	التحسين المستمر		المتغير المستقل
المحسوبة	الجدولية		B1	B0	المتغير التابع
142.16	4.002	0.750	(0.541) (15.617)	معامل انحدار 0661	تحقيق النجاح الاستراتيجي

يتبين من خلال الجدول (6) ان تحقيق النجاح الاستراتيجي يكون معامل انحداره بقيمه (0.541) وبدلاله قيمة (T) المحسوبة وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) اما قيمة (F) المحسوبة فكانت (142.16) اكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.002) بدرجة حرية (1.78) وعند مستوى معنوية (0.05)، اما معامل التحديد فبلغت قيمته (75%) ويعبر عن قدرة المتغير (التحسين المستمر) في تفسير المتغير تحقيق النجاح الاستراتيجي.



## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### اولا : الاستنتاجات

- 1 - من خلال نتائج البحث تبين وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير التحسين المستمر ومتغير تحقيق النجاح الاستراتيجي مما يدل على ان المنظمات الفندقية تهتم بإجراءات وعمليات التحسين المستمر بهدف تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية وتلبية حاجات الضيوف ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
- 2 - وجود ميزانية خاصة لتطبيق اجراءات التحسين المستمر لكافة المنظمات الفندقية المبحوثة.
- 3 - تحتفظ المنظمات الفندقية بمدخلاتها من الكوادر البشرية التي تمتاز بالمهارات والكفاءة والخبرة مما يسهل من عملية التحسين المستمر.
- 4 - تناول البحث ابعاد للتحسين المستمر ومنها ( التخطيط،التنفيذ،الفحص، التصحيح) التي تسهل من عمل القيادات للإدارة العليا في المنظمات الفندقية ذات الدرجة الممتازة (Deluxe) في مدينة بغداد.
- 5 - اعتمدت المنظمات الفندقية في عملها على أنموذج (SWOT Matrix) في نقاط القوة والضعف او ما يقابلها من فرص وتهديدات في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعتمد معايير ومؤشرات تكون منسجمة مع اهدافها.
- 6 - ترجمة عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي الى واقع ملموس في المنظمة الفندقية يزيد من تقديم الخدمات الجيدة لأنه يعتمد على دراسة وتحليل الواقع الفعلي واستخدام التقنيات الجديدة واعتماد معايير الجودة.

### ثانيا : التوصيات

- 1 - التأكيد على نشر مفهوم ثقافة التحسين المستمر ووضع برامج تطبيقية له.
- 2 - اعتماد خطط مستقبلية للمنظمات الفندقية لتطوير القدرات المهنية للكوادر الفنية العاملة فيها ولتطوير الخدمات الفندقية المقدمة للضيوف.



- 3 - ضرورة اختيار قادة للإدارة العليا الذين يمتازون بامتلاكهم الرؤية ذات الأبعاد الشمولية والقدرات الجوهرية وتجعلها ضمن رسالة وأهداف المنظمة الفندقية.
- 4 - القيام بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية من قبل قادة الإدارات العليا للمنظمات الفندقية مع مواكبة التغيرات والأحداث بصورة مستمرة.
- 5 - مراعاة الحزم في ترشيد النفقات لأنشطة وخدمات المنظمة الفندقية وتحقيق مخرجات بتكاليف أقل.
- 6 - اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة ورسم أهدافها الاستراتيجية مع مراعاة وجود تناسب وتطابق مع حجم أنشطة المنظمة الفندقية.



## المصادر

### اولا المصادر العربية :

#### أ - الكتب العربية

1. ايمان نور الدين (2008) "الكفاءة والفعالية , اخلاقيات المؤسسة - وجهة نظر اصحاب المصلحة " المؤتمر الدوري لكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خضر , بسكرة - الجزائر.
2. البكري , رياض , حمزة ( 2000 ) "استخدام نظام الكلف النوعية في المنشآت الصناعية(QCS) " بحث مقدم الى مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في جامعة بغداد , كلية الادارة والاقتصاد , المجلد السابع , العدد (22) , بغداد - العراق
3. جودة , محفوظ , احمد (2009) "ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات " دار وائل للنشر الطبعة الاولى , عمان - الاردن.
4. الحسيناوي عماد حسين ( 2017 ) "استجابة الصور الذهنية لسائح الادارة المراسيم والاتيكت وتأثيرهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي " اطروحة مقدمة للجامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية وإدارة الفنادق في علوم السياحة وإدارة الفنادق , بغداد - العراق.
5. الحلالة , محمد عزات والعزاوي , سامي فياض (2009) " راس المال المصرفي وأثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال " دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية مجله كلية بغداد للعلوم , بغداد - العراق.
6. داودي , الطيب , محبوب , مراد (2007) " تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي " بحث مقدم الى مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد الخضر بسكرة , العدد (12) , بكسرة - الجزائر.
7. العنزي , سعد , الدهان , عامر , العبيدي , نور , ( 2014 ) , " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور علمي " , دار اليازوري الطبعة الاولى , عمان - الاردن.
8. العنزي , سعد الدهان , عامر والعبيدي , نور (2014) " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عملي " دار اليازوري الطبعة الاولى , عمان - الاردن.
9. كاظم الركابي , نزار عطية (2005) " الادارة العولمة والمنافسة " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى , عمان - الاردن.
10. محمد نسرين جاسم (2013) " تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي " بحث مقدم الى مجله دنانير الجامعة العراقية المجلد (1) العدد (4) صفحة (390-350) , بغداد - العراق
11. وليامز , الان , ادوارد سالي , ودويسون , بول ترجمة : سرور علي ابراهيم (2004) " ادارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير " دار المريخ للنشر , الرياض - السعودية.





## ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1- Hilton, Ronald , (2005) " Managerial Accounting" 6th ed. Irwin Mc Grow - hill co Inc.
- 2-Waldron , Darryl G. & Antonio, San, (2008) Transnationality An Index of Strategic Success ?" international journal of business strategy vol. ( 8) No. (2).
- 3-Stevenson , William , J. ,(2018), Operations Management 13th Ed , Irwin Mc Grow - Hill.
- 4- Hilton, Ronald , (2018) " Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment, 17th ed. the MC Graw-hill, Companies Inc USA
- 5- Stephenson William J. (2018)" Operations Management" 13th ed. Irwin MC Grow - hill , New York USA
- 6- Sraun J. Sigh & singh, Harwinder, (2017) " Continuous Improvement Strategies Across Manufacturing SME" Department of Mechanical Engineering Punjabi University patiala India.
- 7- Jakubicc, Marcin & brodnika Elwira, (2016) Kaizen "Concept The Process of Quality Improvement In The Company BAZEKON, Company in The Model Economy - Theory and Practice, University of Technology and Humanities in Bielsko -baila Poland.
- 8- Karjewki Lee J. & Malhoter, Manoj K. ,Ritzen,larry P. (2016) "operations management process and supply chain management" 11th. Pearson Education Limited New York USA.
- 9- Heizer , Jay & Render, Barry and Manson chuck (2017) 12th ed. Prentice hall New Jersey USA.
- 10- Stevenson Dennis J. ( 2018) "An introduction to American policing 2nd ed. Jones & Barlett learning, USA Management " 12ed. Prentice Hell New Jersey USA.



### ثالثا الانترنت:

1. Filos Erastos (2005) " Smart Organizations In The Digital Age, European Commission Directorate General Information Society and Media available from [http// www.Veforum.org/apps/ APS/ reviews.asp](http://www.Veforum.org/apps/APS/reviews.asp).
2. Nash Laura and Stevenson Howard H.( 2004) " Success That" Howard business review [http// www.amazon.com/ Just - Enough Tools. /dp/ 0471714 02](http://www.amazon.com/Just-EnoughTools/dp/047171402).
3. William, Frank, ( 2015) Strategic Success A step by step [http//dl Booksc. Org/01600/ libgen. scimag 0166. Zip/browse/jsc. 537 pdf](http://dl.Booksc.Org/01600/libgen.scimag0166.Zip/browse/jsc.537.pdf).