

[أثر تطبيق استراتيجية كايزن في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن]

إعداد الباحثين:

نارمين سبيتان الفناطسة / المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن

د. نسيم الطويس / قسم إدارة الاعمال / جامعة الحسين بن طلال، الأردن

أ.د سليمان ال خطاب / قسم إدارة الاعمال / جامعة الحسين بن طلال، الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ومعرفة مستوى تطبيق استراتيجية كايزن، وتحديد مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (563) يمثل جميع شاغلي الرتب الإشرافية في جميع إدارات المؤسسة البالغ عددها (46) إدارة تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد (455) استبانة أي بنسبة استرداد بلغت (80.8%). وقد استخدمت الدراسة أساليب التحليل المناسبة ضمن برمجية SPSS، وتبين أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل استراتيجية كايزن قد بلغ (4.07) بدرجة تقدير مرتفعة، وتشير النتائج إلى أن مستوى التميز التنظيمي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09) كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتوصي الدراسة باستمرارية نشر ثقافة كايزن في جميع إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتطوير قدرة العاملين على تشخيص وابتكار الحلول للمشكلات، وضرورة تبني رأي فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية كايزن، التميز التنظيمي، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

Abstract:

This study aims at detecting the impact of applying Kaizen strategy in all its dimensions (Show the interest of the service recipients, focus on teamwork, employing technology in the work environment, quality circle) in organizational excellence in the Social Security Corporation. In addition, knowing the level of applying Kaizen strategy and to determinate the level of the organizational excellence in the corporation. In order to achieving the goals of studying, the researcher used the descriptive analytical method and she relied on the questionnaire as a tool to collect the data. The size of the study population reached (563) representing all the supervisory ranks in all Departments of (46) departments, the questionnaire has been distributed to all of them using the complete enumeration method, (455) questionnaires were recovered, meaning a recovery rate of (80.8%). The study used appropriate analysis methods within the SPSS program and it was shown that the general arithmetic mean of the answers of the sample members to the paragraphs that measure the dependent variable of the Kaizen strategy

reached (4.07) with a high degree, where the arithmetic mean reached (3.99). The results indicate that the level of organizational excellence was high, with an arithmetic mean reached (4.09). The study also revealed the existence of a statistically significant impact of applying the Kaizen strategy in all its dimensions (Show the interest of the service recipients, focus on teamwork, employing technology in the work environment, quality circle) in organizational excellence in semantic level ($\alpha \leq 0.05$), , The study recommends the continuity of spreading the Kaizen culture in all departments of the Social Security Corporation. developing the capacity of workers to diagnose and devise solutions to problems and the need to adopt the opinion of the Working Group

Keywords: Kaizen Strategy, Organizational Excellence, Social Security Corporation

1. الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر استراتيجية كايزن أحد أهم المداخل الريادية في مجال التخلص من الفاقد وتقليل الأخطاء في بيئة العمل، و تقوم استراتيجية كايزن على مبدأ أنه للجميع الحق في المشاركة في عملية التطوير المستمر من خلال خطوات صغيرة يقوم بها كل فرد يعمل داخل المنظمة و تُسهم جملة هذه الخطوات الصغيرة في خلق أثراً إيجابياً كبيراً في المستقبل، وإنّ أي نشاط أو إجراء يتم تنفيذه في المنظمة من الممكن تحسينه فلا يخلو أي نشاط من الهدر، ويأتي الهدف من استراتيجية كايزن لِيُقلّل الهدر، وصولاً لتحسين العمليات والإجراءات في المنظمة (باعمر، 2017).

تحرص المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على التحسين المستمر لأنشطتها وبرامجها، وعملياتها وما كانت الظروف والتحديات إلا بمثابة واقعا خلق الفرصة أمامها للتفكير خارج الصندوق، لتقدّم برامج وخدمات تناسب الظرف الراهن، حيث تم الانتقال من تقديم الخدمات بشكلها الروتيني التقليدي داخل الفروع إلى تقديم الخدمات على الموقع الإلكتروني على مدار 24 ساعة دون الحاجة لمراجعة فروع المؤسسة في ظل حالة الانغلاق والحظر التي شهدتها المملكة، وكل هذا ليس من السهل تحقيقه دون تمكين العاملين وصقل قدراتهم، وتطوير مهاراتهم على التعامل مع المشكلات الطارئة والعمل بروح الفريق الواحد، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة التي دفعت الباحثة إلى تسليط الضوء على دور استراتيجية كايزن في تحقيق التميّز التنظيمي في ظل الظروف الراهنة التي عصفت بالمؤسسات الأردنية ومؤسسات العالم أجمع، ودفعتها إلى إعادة النظر بسياساتها وتحسين عملياتها بشكل يضمن لها الاستمرار، وتحقيق أهدافها وفق تطلعاتها لتحقيق التميّز التنظيمي مع أهمية وجود التمكين الإداري كدعامة لتنفيذ استراتيجيات التحسين المستمر.

1.2 مشكلة الدراسة تساؤلاتها

بالرغم من وجود عدد من الدراسات العربية التي تناولت موضوع استراتيجية كايزن، كدراسة (فلمبان والشريف، 2020) ودراسة (البخيت، 2019) إلا أنه لم يكن هناك اهتماماً كافياً لتطبيق النموذج الياباني كايزن من قبل المؤسسات الإدارية في الدول العربية، نظراً لأن الواقع الإداري التقليدي لا زال محكوماً بنمطية العلاقة الرتيبة

بين إدارات المنظمات والعاملين، وجمود أنظمة العمل التي من شأنها أن تعرقل عملية التحسين المستمر، لذا كان لابد من توفير أساليب وظروف عمل تسهل الطريق لتنفيذ التحسين المستمر من خلال تطبيق استراتيجيات كاستراتيجية كايزن.

وأكدت الدراسات على أهمية البحث المستمر عن أساليب حديثة لتحقيق التميز التنظيمي بما يتوافق مع أهداف المنظمات وبرامجها (الزهراني، 2020)، ونظرا لوجود كثير من الموارد البشرية العاملة في المنظمات لا تملك معرفة كافية باستراتيجيات التحسين المستمر، ولأهمية نشر ثقافة كايزن في المؤسسات الحكومية والخاصة وضرورة تبني استراتيجية كايزن كاستراتيجية تقود إلى تمكين العاملين، وتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم بشكل مستمر (فلمبان والشريف، 2020) ظهرت الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجية كايزن في التميز التنظيمي، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما أثر تطبيق استراتيجية كايزن في التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:-

- ما مستوى تطبيق استراتيجية كايزن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني؟
- ما مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني؟
- ما اثر تطبيق استراتيجية كايزن في تحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

1.3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية كايزن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.
- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. التعرف على أثر تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي من وجهة نظر شاغلي الرتب الاشرافية، في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

1.4 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

بالرغم من وجود عدد من الدراسات حول موضوعات كايزن والتميز التنظيمي، إلا أنه لا يوجد أي دراسة حاولت الربط بين استراتيجية كايزن والتميز التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حسب حدود علم

الباحثة، وتعد الدراسة على قدر من الأهمية لأنه من المتوقع أن تُسهم في إثراء جهود الباحثين في مجال استراتيجية التحسين المستمر كإيزن، وستقدم إضافة لرصيد الدراسات السابقة والمعرفة التراكمية الموجودة حول موضوع استراتيجية كإيزن

الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة حيث تكمن أهميتها في أهمية تطبيق استراتيجية كإيزن لمختلف الأقسام والإدارات على أرض الواقع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وتساعد الدراسة في الكشف عن أثر تطبيق استراتيجية كإيزن في تحقيق التميز التنظيمي، وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تساعد على قياس مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (استراتيجية كإيزن، والتميز التنظيمي) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، من خلال الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. **1. فرضيات الدراسة**

بناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة، ولتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية كإيزن بأبعادها (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي من وجهة نظر شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة في التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). **H01.2** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد التركيز على عمل الفريق في التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

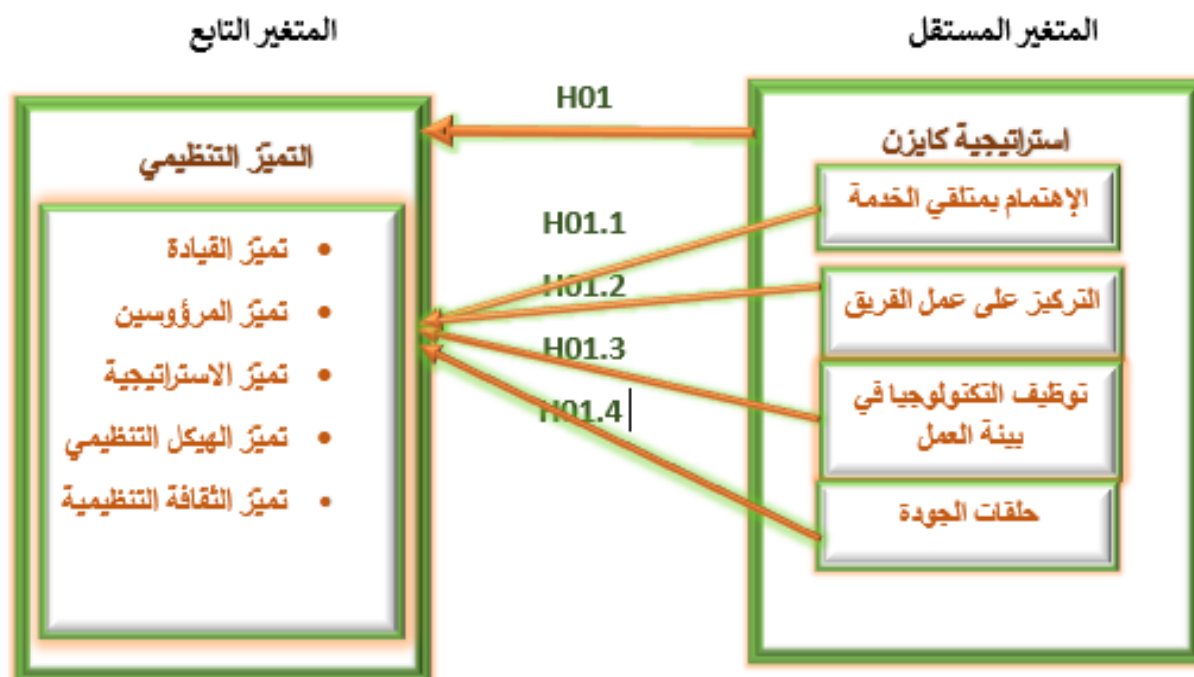
H01.3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل في التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد حلقات الجودة في التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.6 نموذج الدراسة

شكل رقم (1)

نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة، المتغير المستقل بالاعتماد على (اشثوي، 2018)،
المتغير التابع بالاعتماد على (أبو بكر، 2017) و(سلامة، 2019) و(Hashemya et al., 2016).

1.7 مصطلحات الدراسة

استراتيجية كايزن: استراتيجية تسعى إلى خلق حالة من التغيير المستمر المتدرج البطيء، لكل ما هو موجود في المنظمة، وعلى صعيد كافة مجالات العمل من خلال إيجاد تحسين بسيط في كل يوم وبطريقة أفضل، تتضمن تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الهدر (غني، 2015).

التميز التنظيمي: هو قدرة المنظمة على التفوق، وإنجاز مستويات متقدمة وغير مسبقة من الأداء والقدرة العالية على تنفيذ عمليات المنظمة على الصعيد الإنتاجي والتسويقي والمالي، بشكل يتفوق على ما يحققه المنافسين (Alnsoor, 2010).

1.8 محددات الدراسة:

الحدود المكانية: المملكة الأردنية الهاشمية - إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام 2020

الحدود البشرية: جميع شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي 2

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 استراتيجية كايزن

تعتبر استراتيجية كايزن أحد الإستراتيجيات المثلى التي تُعنى بالتحسين المستمر وكان أول من طوّرها مؤسس النظام الإنتاجي في شركة تويوتا (تايشي أوهونو)، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على فلسفة التحسين المستمر للعملية الإنتاجية فجوهر إستراتيجية كايزن هو التغيير والتحسين التدريجي والمتواصل بلا انقطاع من خلال وجود إدارة رشيدة في تطوير الموارد واستغلالها بشكل أمثل، لتحقيق التحسين المطلوب (فليمان والشريف، 2020).

2.1.1 مفهوم كايزن

ترى صفاء بكر (2016) أن كايزن مسمى ياباني يشير إلى مصطلح مركب من مقطعين (Kai) وتعني التغيير و (zen) وتعني المستمر، وعند جمع المقطعين بمفردة يابانية واحدة (Kaizen) تعني التحسين بشكل مستمر، وهي منهجية تسعى إلى تطوير العمليات للوصول إلى درجة تميز، وهي غاية أسمى تجتهد المنظمة لتحقيقها (Heizer & Render, 2014)، ومصطلح كايزن كمفردة يابانية أحد أهم محاور الجودة الشاملة التي ينصب تركيزها على تحقيق صفر عيوب، وأن ما تقدمه المنظمة اليوم يجب أن يكون أفضل مما تم تقديمه بالأمس، وأن ما ستقدمه المنظمة في الغد يجب أن يكون أفضل مما تقدمه اليوم (أبو النصر، 2015).

ويُعرّف معهد كايزن فلسفة كايزن، بأنها فلسفة يابانية تعني التحسين المستمر وهي أحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة التي تُركّز على عدد من الأبعاد التنظيمية، منها أن تكون نسبة العيب أو الخطأ صفر (فليمان والشريف، 2020)، وتُعرّف استراتيجية كايزن بأنها عملية متحركة تنصبّ جهودها على تحسين الخدمات والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وتقليل الفاقد (Singh & Singh, 2013).

كما عرّف Suares (2014) كايزن أنه مصطلح يتسم بالحركية، والتطوير لكل شيء في موقع العمل، وتعرف استراتيجية كايزن بأنها طريقة لتشخيص المشكلات التي تواجه العمل، وتحديد أسباب الخلل والفاقد في العملية والعمل على التخلص منها وإشراك جميع العاملين في الإنجاز (رحمة، 2019)، بناءً على ما سبق ترى الباحثة، أن استراتيجية كايزن هي فلسفة مرموقة تسعى إلى إدخال التحسينات المستمرة إلى واقع العمل وعمليات المنظمة وأنشطتها وعلاقاتها وأساليبها والتخلص من العيب والهدر في الموارد والوقت وأنشطة العمل والتكاليف، والعمل على الاعتراف وتشخيص المشكلات وتداركها فور وقوعها والعمل على معالجتها وإصلاح الأساليب التي تضمن منع تكرار نفس المشاكل، وتوفير الموارد اللازمة لعمليات المنظمة عند الحاجة لها فقط، مما يقلل من الهدر وصولاً إلى تحقيق واقع عمل وأداء أفضل.

2.1.2 متطلبات استراتيجية كايزن

يتطلب تطبيق استراتيجية كايزن ما يلي:

- إعادة تصميم الوظائف: من خلال إحداث تغيير في الوظيفة، بشكل يمكن الموظف من الشعور بفعاليتها الذاتية، وقدرته على إحداث التأثير والفرق الواضح في مكان عمله.
- إدخال تكنولوجيا حديثة: تحسّن أساليب العمل فالثورات المعرفية والمعلوماتية وسُعار العولمة فرض على المنظمات أن تستخدم التكنولوجيا، وتؤهل الموارد البشرية للتعامل معها بحنكة (فوطه، 2008).
- حلقات الجودة: تتضمن العمل الجماعي القائم على الخبرة التراكمية لدى العاملين، واستخدام الأساليب المثلى لحل المشكلات، والالتزام بعقد الاجتماعات الدورية بانتظام، ووجود روح التطوع والمبادرة بين أعضاء الفريق (الهيبي، 2003).
- تدريب العاملين: من خلال تطوير مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف اللازمة لهم، وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- بناء فرق العمل الموجهة ذاتياً: إعداد فرق العمل متنوعة الاختصاصات قادرة على مواجهة المشكلات وحلّها بمهارات إبداعية من الجميع، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تواجه العاملين ووظائفهم (Dessler, 2009).
- تحسين مهارات القادة: القادة هم الموجه الأول لعملية التحسين، ونجاح العملية التحسينية قائم على فعالية وكفاءة القادة (تومسون وستريكلاوند، 2006).

2.2 التميز التنظيمي

تستطيع المنظمات الحكم على نفسها من خلالها أنها متميزة أم لا، من خلال معايير منها معيار القيادة والتي تتمثل في دور الإدارة العليا في خلق توجه قوي للمنظمة، وتوجيه الآخرين نحو تحسين الأداء، وأيضا هناك معيار المسؤولية الاجتماعية، ومعيار التخطيط الاستراتيجي، والذي يُمكن المنظمة من خلاله الدفع بأداء الموظف لتحقيق مصالحها، وهناك أيضا معيار التركيز على العنصر البشري، وتأهيله ليقود عملية التغيير ومعيار التركيز على عمليات المنظمة، والتي من شأنها توضيح إجراءات العمل والتأكيد على فعاليتها للحصول على بيئة عمل سليمة وآمنة (العزب والعزي، 2013).

2.2.1 مفهوم التميز التنظيمي

يعرّف التميز التنظيمي بأنه تفوّق المنظمة من خلال استخدامها لأفضل الممارسات والاستراتيجيات لتنفيذ مهمتها، من خلال حالة التفاعل مع العملاء والمتعاملين مع المنظمة، والتركيز على فهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية (Mona et al., 2018) ويركّز مفهوم التميز على تفرد المنظمة بأدائها على منافسيها، والوصول إلى مستوى أداء يسبق المنافسين في الإنجاز (البحيصي، 2014)، وترى الباحثة بناءً على ما تم إيرادها من مفاهيم للتميز التنظيمي، أن التميز لا يأتي من فراغ، وإنما يُبنى على جهود مدروسة ومخطّط لها مسبقاً، مع توفير

الموارد اللازمة، والمتابعة الحثيثة من قبل الإدارة العليا، وصولاً في نهاية المطاف إلى منظمة متفردة، عن منافسيها فيما تقدمه.

2.2.2 أبعاد التميز التنظيمي

تتعدد الأبعاد التي يقوم الباحثين بدراساتها للتميز التنظيمي ولعلّ أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

- ❖ **تميز القيادة:** تعتبر القيادة العصب الرئيسي والمحرك القوي لإحداث التغيير اللازم، حيث تتجلى أهمية القيادة في قدرة القائد على العمل ضمن الفريق، واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف العاملين والمنظمة على حدّ السواء (البارودي، 2015) وتضيف الباحثة أن للقيادة دور مهم جداً ومحوري يتمثل في فعالية توجيههم للعاملين، وتأثيرهم في العنصر البشري ليصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
- ❖ **تميز المرؤوسين:** يوضح (منصور والعايد، 2013) أنّ المنظمة تحتاج إلى تحسين مستوى أداء العاملين فيها بشكل مستمر، حتى تكون لديهم القدرة الكافية في جعل المنظمة أكثر تميزاً.
- ❖ **تميز الاستراتيجية:** إن نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها مرهون بقدرات المنظمة الاستراتيجية، على التعامل مع كل ما يواجهها في البيئة التي تحيط بها، والعمل على إيجاد الخطط المدروسة ومتابعة تنفيذها (Hassouni, 2010).
- ❖ **تميز الهيكل التنظيمي:** يُبين (Abdel Wahab, 2016) أن التميز لا يتحقق في ظل هيكل تنظيمي مبني على الجمود والبيروقراطية القاتلة، إذ لا بدّ من وجود هيكل مرّن قابل للتحديث والتطوير المستمر، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يُسهّل اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ❖ **تميز الثقافة التنظيمية:** تعبّر الثقافة التنظيمية عن مجموعة من المعايير السلوكية والقيم، التي يشترك فيها أفراد المنظمة حيث أصبحت الكثير من المنظمات تتباهى بقدرتها على الاستثمار في أصولها الثقافية بشكل يحقق لها التميز (Kalyani&Sahoo, 2011).

2.3 الدراسات السابقة

دراسة فلمبان والشريف (2020) بعنوان دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث هدفت الدراسة إلى استعراض رؤية استراتيجية كايزن (النموذج الياباني)، للتحسين المستمر والتعرف على دورها في تحقيق التمكين للموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع (276) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن، وتمكين الموارد البشرية وكانت غالبية العينة على اطلاع بالمفاهيم الأساسية للكايزن، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل تزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وجودة الخدمات والمخرجات.

دراسة المناصرة (2020) بعنوان العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن، سعت الدراسة إلى توضيح مفهوم التحسين المستمر، وقياس مدى تبني الشركات

الصناعية في الأردن العناصر الحرجة، واختبار أثر عناصر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي للشركة الصناعية، وكان حجم العينة التي تم توزيع الاستبانات عليها (110) من المستجيبين، في الإدارة الوسطى والعليا وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجميع عناصر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة انشاء أقسام متخصصة تتولى متابعة عمليات التحسين المستمر.

دراسة أبو بكر (2020) بعنوان تحسين الأداء اللوجستي باستخدام منهجية كايزن دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الطلاء في ولاية الخرطوم، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد منهجية كايزن (التخطيط والتنفيذ والتدقيق والتطبيق) وبين الأداء اللوجستي في قطاع صناعة الطلاء، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد منهجية كايزن (التخطيط والتنفيذ والتدقيق والتطبيق) وبين الأداء اللوجستي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم بالالتزام بتنفيذ إجراءات التحسين المستمر.

دراسة البخيت (2019) بعنوان الهدر وفق منهجية كايزن دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم، وهدفت إلى التعرف على أنواع ومسببات الهدر في هيئة التأمين الصحي، وتم لغايات إعداد الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينه حجمها (50) فرد من الموظفين بهيئة التأمين الصحي، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك عدم استغلال أمثل للمساحات وعدم وجود نموذج تصميم واحد لكل مكتب، ووجود هدر في حركة الموظفين داخل المكاتب بحثا عن المعلومات والبيانات، وعدم تدفق سير العمليات بصورة سهلة ووجود هدر في إدارة المخزون مثل الهدر في الورق بسبب الأخطاء المطبعية، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال توفير مدخلات العمليات والتوزيع الأمثل للمكاتب.

دراسة عباس واسحاق (2019) بعنوان أثر تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر (دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي)، والتي هدفت إلى التعريف بمنهجية كايزن كمنهجية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية، ومعرفة مدى تأثير منهجية كايزن على الهدر، حيث تم استخدام المنهج والوصفي، وتم توزيع (80) استبانة، وتم تحليل البيانات وفق الاختبارات الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الترتيب والتصنيف والتنظيف والتوثيق والتثبيت)، ونجاح استراتيجية التخلص من الهدر، وأوصت الدراسة بوضع اللوحات الارشادية وتقليل عدد المنتجات المعيبة.

دراسة أحمد (2019) بعنوان متطلبات نجاح استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر، سعت إلى تحديد مدى توفر متطلبات نجاح منهجية كايزن للتحسين المستمر في قطاع الاتصالات في مصر، وتحديد أهم العوامل التي تؤثر على التحسين المستمر فيها، وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد على تطوير جوهري في الأداء، من خلال تطبيق مبادئ استراتيجية كايزن، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة طردية بين استراتيجية كايزن وأبعاد التحسين المستمر بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، ولا توجد فروق جوهريّة دالة إحصائية بين استجابات العاملين في شركات الاتصالات فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم الإدارة العليا، ومستوى مشاركة العاملين، ومستوى الثقة ومستوى اللائحة والنظام والإجراءات، ومستوى رشد القرار، ومستوى التدريب ومستوى أبعاد التحسين المستمر ككل،

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العلاقة مع الموردين والاهتمام بتحسين إدارة العمليات الخدمية في الحاضر والمستقبل.

دراسة Manuel & Davila (2020) بعنوان

Kaizen-Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case Study

هدفت الدراسة الى تحليل التأثير المنهجي لتطبيق كايزن في المستشفيات العامة المكسيكية، حيث تعاني المستشفيات العامة في المكسيك من مشاكل تشغيلية رئيسية، تؤثر تأثيراً خطيراً على رعاية المواطنين المكسيكيين، بدأت بعض المستشفيات جهودها لتطبيق فلسفة كايزن لتحسين هذا الموقف. وقد استخدم البحث منهج دراسة الحالة من أجل فهم تأثيرات منهجية كايزن في حل المشاكل، وتبين أن ثلاث دراسات حالة فقط يتم تقديمها، وبالتالي فمن غير الممكن تعميم هذه الدراسة النتائج ويمكن لمستشفيات عامة أخرى استخدام هذا المثال المحدد كدليل لحل المشاكل التشغيلية للأنظمة الصحية.

دراسة Prayuda (2020) بعنوان

Continuous Improvement Through Kaizen In An Automotive Industry

هدفت الدراسة إلى وصف عملية تنفيذ ثقافة كايزن في شركة (PT AGP) للسيارات والليات الثقيلة وتم استخدام الطرق الوصفية النوعية لاجراء الدراسة، حيث كانت طريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة المباشرة والوثائق والمقابلات التي أجريت مع المشاركين، وتم تحليل وعرض البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يزيد تطبيق ثقافة كايزن من معدل الإنتاجية، وزيادة الفوائد المتصورة للشركة. وأيضاً يشجع تطبيق ثقافة كايزن الموظفين على تحسين مستوى أداءهم، ويحدث التكيف في المنظمة مع ثقافة كايزن عندما تنسجم ثقافة الموظف في الإصلاح بشكل أكبر مع الإصلاحات التي تحدث في المنظمة، وتسهم مشاركة الموظفين في التحسين المستمر وتحسين الجودة وخفض التكاليف والتقصر وقت التسليم.

دراسة Aziz et al., (2020) بعنوان

Reinforcing Building Information Modelling (BIM) using Kaizen in the Facilities Management Industry

هدفت الدراسة إلى تطبيق منهج كايزن لتحديد سمات القيادة المهمة التي تؤثر على اعتراف مديري المنشآت بناء نماذج معلومات في منظماتهم، تم جمع البيانات باستخدام استبيان استقصائي توزعت على 302 مدير، أكدت النتائج على الأهمية الإيجابية بين ثلاثة صفات تحديداً سلوك القيادة وقيادة الفريق والرؤية. يوصي هذا البحث باستخدام منهج كايزن لتحسين العملية لأربعة سمات غير داعمة، وهي: الإنجاز والتمكين والتدريب وإدارة التغيير.

دراسة Janjic et al., (2020) بعنوان**Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation**

هدفت الدراسة الى التعرف على عوامل نجاح تنفيذ كايزن ومعرفة أهم فوائد تطبيق كايزن في الشركات التي تمر بمرحلة انتقالية في البلدان ذات الاقتصاديات النامية، وأوضحت الدراسة أن عوامل النجاح الحاسمة المحددة هي؛ إطلاق وتقييم التغييرات وأفكار الموظفين، ودعم الإدارة والموظفين، وبناء نظام تقييم ملائم، وتطوير نظام اتصالات داخلي، تم إجراء الدراسة على عينة من شركات الصناعات التحويلية في صربيا. وتوصلت الدراسة الى أن أهم فوائد تطبيق كايزن هو تمكين الموظفين وتطويرهم وتحسين أداء الشركة. وأكبر فوائد كايزن التي أشارت لها الدراسة منع المشاكل وتجنب التكاليف المتعلقة بالقرارات الخاطئة، وتقليل احتمال الفشل، وتشير الدراسة إلى أن نجاح تنفيذ كايزن يعتمد في معظمه على العوامل البشرية ينبغي أن يتم التركيز على إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، ومهارات الاتصال، وتبادل المعلومات. ولا بد من فهم التدريب باعتباره عملية، وليس باعتباره عملاً في وقت واحد.

دراسة Al-Hyari et al., (2019) بعنوان**The applications of Kaizen methods in project settings: applied study in Jordan**

هدفت الدراسة للتعرف على نتائج تنفيذ منهج كايزن، في مشروع إصلاح الكرفانات في مخيم الزعتري في الاردن، تعتمد الدراسة على المنهج النوعي الاستكشافي، وقد جمعت البيانات من خلال المقابلات وأسلوب الملاحظة مع موظفين كانوا في مشروع صيانة الكرفانات، ولمعرفة كافية عن هذا المشروع تم استخدام مخطط عظمة السمكة، وهي أداة لمراقبة الجودة، للتعرف على العلاقة السببية وشرحها، وتشير النتائج إلى أن نهج كايزن كان اقتصادياً من حيث المال والوقت، كما يمكن التخلص من النفايات من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات، ويمكن دمجها بسهولة مع عملية التحسين، وإن تنفيذ منهج كايزن هو نظام فعال وموثوق يسمح بمعالجة كل أنواع القصور في مشروع إصلاح الكرفانات.

دراسة Shojaei et al., (2019) بعنوان**Implementation Productivity Management Cycle With Operational Kaizen Approach To Improve Production Performance (Case Study: Pars Khodro Company)**

الهدف من هذه الدراسة هو تنفيذ دورة إدارة الإنتاجية مع استراتيجية كايزن التشغيلية، منهج لتحسين أداء الإنتاج في شركة السيارات بارس كودرو، وشارك في هذه الدراسة جميع الموظفين البالغ عددهم 120 موظفًا من شركة كودرو، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ووفقاً للنتائج، فإن كايزن له تأثير كبير على جميع المجالات الوظيفية للموظفين، وبدون استثمار الكثير من الأموال والتكنولوجيا من الممكن استخدام القدرات الإبداعية الموجودة في المنظمة لتحقيق مزيد من الفعالية، ووفقاً لنتائج هذا البحث، هناك علاقة كبيرة بين استراتيجية كايزن وأداء الموظفين.

2.8.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة امتداداً معرفياً للدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرات المطروحة من قبل الباحثة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تحاول فهم الأثر الذي يحققه تطبيق استراتيجية كايزن في التميز التنظيمي، وهذا ما لم تحاول أي من الدراسات السابقة دراسته حسب حدود علم الباحثة، وكما تعتبر الدراسة الحالية الأولى حول استراتيجية كايزن بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث تم تطبيق أغلب الدراسات السابقة على منشآت صناعية وخدمية وتعليمية وصحية ولكن لم تتطرق أي منها إلى المجتمع الذي تطرقت له الباحثة (شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي) في المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والدنيا، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الظروف التي واجهت الباحثة أثناء عملية جمع البيانات والمتمثلة في ظروف الحظر بسبب جائحة كورونا والدوام الجزئي للعاملين الذي فرض عقبة أمام الباحثة عند عملية توزيع الاستبانات.

3. منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسة، ويأتي استخدام الباحثة للمنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف ودراسة أثر استراتيجية كايزن في التميز التنظيمي وتحاول الباحثة من خلال المنهج الوصفي التحليلي أن تقارن وتفسر النتائج للوصول إلى تعميمات ذات معنى.

3.2 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة لجمع البيانات على مصدرين أساسيين هما:

- 1- المصادر الثانوية: توجهت الباحثة لغايات بناء الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 2- المصادر الأولية: المصدر الأولي لجمع البيانات هو ذلك المصدر الذي يقوم الباحث من خلاله بجمع البيانات بنفسه أو تحت إشرافه (الوادي والزعي، 2011) ولغاية معالجة الجانب التحليلي اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وقامت بتطويرها بالاستعانة بالدراسات السابقة ورأي الأكاديميين المختصين.

3.3 أداة الدراسة

هناك أدوات متعددة لجمع البيانات وهذا التعدد سمح للباحثة اختيار الأداة الأنسب لغرض الدراسة، حيث تم تحديد أداة الدراسة في ضوء منهج البحث المستخدم والمشكلة والأهداف والفرضيات وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه أو المشكلة التي اختارها لبحثه (المحمودي، 2019) حيث تعتبر من أحد أدوات جمع البيانات الأولية التي اعتمدتها الباحثة في ضوء دراستها للظواهر، ويرجع السبب في اعتماد الاستبانة لكونها اقتصادية ومرنة بحيث تسهل عملية صياغة الأسئلة لتناسب أغراض البحث، قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة بعد مطالعة الدراسات السابقة، وتم اعتماد مقياس الكايزن من دراسة (اشتوي، 2018) التي كانت بعنوان مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، ومقياس التميز التنظيمي من دراسة كل من (سلامة، 2019) بعنوان أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، ودراسة (أبو بكر، 2017) بعنوان التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك الجزائرية، وتم اعتماد الاستبانة لتكون إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرات الخماسي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (Sekar, 2003)

وقامت الباحثة بترتيب وتنسيق محاور الاستبانة حيث تكونت الاستبانة من الأقسام التالية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية ممثلة في (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: تناول هذا القسم الفقرات المتعلقة بأبعاد استراتيجية الكايزن وعددها (18) فقرة.
- القسم الثالث: تناول هذا القسم الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي وعددها (23) فقرة.

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع فقرات أداة الدراسة على متغيرات الدراسة.

جدول (1)

توزيع فقرات أداة الدراسة على متغيرات الدراسة

المجال	البُعد	الفقرات
أبعاد استراتيجية كايزن	بُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة	(5-1)
	بُعد التركيز على عمل الفريق	(10-6)
	بُعد حلقات الجودة	(14-11)
	بُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	(18-15)
أبعاد التميز التنظيمي	بُعد تميز القيادة	(23-19)
	بُعد تميز المرؤوسين	(28-24)
	بُعد تميز الاستراتيجية	(32-29)
	بُعد تميز الهيكل التنظيمي	(36-33)
	بُعد تميز الثقافة التنظيمية	(41-37)
	بُعد الاتصال الفعال	(60-56)

3.5 مجتمع وعينة الدراسة

يعرّف مجتمع الدراسة أنه جميع المفردات التي يدرسها الباحث (عبيدات وآخرون، 2013) حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الرتب الاشرافية في جميع إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا المنتشرة على امتداد محافظات المملكة الأردنية الهاشمية حيث يبلغ عدد إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (46) إدارة واجمالي شاغلي الرتب الاشرافية فيها (563)، و يُبين الجدول (2) توزيع شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

جدول (2)

توزيع شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

العدد	المسمى الوظيفي	-
1	مدير عام	1
6	مساعد مدير عام	2
47	مدير إدارة	3
20	مستشار مدير عام	4
143	مدير مديرية	5
346	رئيس قسم	6
563	الإجمالي	-

المصدر: حسب المعلومات المأخوذة من مدير إدارة الموارد البشرية بتاريخ (2020-12-15)

ولغايات هذه الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع استبانات على جميع شاغلي الرتب الاشرافية في جميع إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا وعددهم (563)، وتم استعادة (467) استبانة، تم استثناء 12 استبانة تبين أنها غير صالحة للتحليل وبالتالي وصل مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (455) بنسبة (80.8%) والجدول رقم (5) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	276	60.7%
	انثى	179	39.3%
	المجموع	455	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	309	67.9%
	ماجستير	116	25.5%
	دكتوراه	30	6.6%
	المجموع	455	100%
المسمى الوظيفي	مساعد مدير عام	5	1.1%
	مستشار مدير عام	19	4.2%
	مدير إدارة	45	9.9%
	مدير مديرية	110	24.2%
	رئيس قسم	276	60.6%
	المجموع	455	100%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	36	7.9%
	6-10 سنوات	66	14.5%
	11-15 سنة	75	16.5%
	16-20 سنة	137	30.1%
	21 سنة فأكثر	141	31.0%
	المجموع	455	100%

توضح معطيات الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور بلغت (60.7%) في حين كانت نسبة الإناث أقل حيث شكّن ما نسبته (39.3%) وهذا يعكس واقع العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حيث أن نسبة الذكور أعلى من الاناث، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي تبين معطيات الجدول أن حملة درجة البكالوريوس قد شكّلوا ما نسبته

(67.9%)، وحول متغير المسمى الوظيفي نجد أن فئة رئيس قسم احتلت المرتبة الأولى بنسبة (60.6%) نظرا لأن عدد شاغلي رتبة رئيس قسم هو الأعلى من حيث إجمالي شاغلي الرتب، يليه عدد شاغلي رتبة مدير مديرية حيث بلغت نسبتهم (24.2%) وبالنسبة لسنوات الخبرة كانت النسبة الأعلى لمن زادت خبرتهم عن 21 سنة بنسبة بلغت (31%).

3.4 صدق أداة الدراسة

لغايات التأكد من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمتها لمتغيرات الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في كلية إدارة الأعمال والإقتصاد في كل من جامعة الحسين بن طلال، وجامعة مؤتة، والجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة عمان العربية، وجامعة البلقاء التطبيقية، ومحكمًا من طرف المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والملحق رقم (1) يبين قائمة بأسماء المحكمين، حيث تم توجيه الباحثة لإجراء عدد من التعديلات، تجلّت التعديلات التي اقترحتها المحكمين بأهمية تبسيط صياغة الفقرات وتجنب التكرار والإزدواجية وتوضيح الفقرات، وامثلت الباحثة لتوجيهات السادة المحكمين وقامت بإجراء التعديلات حسب الملاحظات الواردة من السادة المحكمين لتصل الاستبانة إلى صورتها النهائية كما في الملحق رقم (2).

3.5 ثبات أداة الدراسة

الاختبار الثابت هو الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها اذا طُبّق أكثر من مرة في ظروف متماثلة (عبيدات وآخرون، 2013) ويرى الباحثين أن قيم كرونباخ ألفا يجب أن تكون أعلى من (0.60) وهو الحد المسموح به وتدل معاملات الثبات التي تزيد عن (0.70) أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات مقبول (Sekaran & Bougie, 2016).

جدول (4)

قيمة معامل الثبات لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
بُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة	5	0.902
بُعد التركيز على عمل الفريق	5	0.911
بُعد حلقات الجودة	4	0.901
بُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	4	0.873
أبعاد كايزن ككل	18	0.946
بُعد تميز القيادة	5	0.924
بُعد تميز المرؤوسين	5	0.916
بُعد تميز الاستراتيجية	4	0.906
بُعد تميز الهيكل التنظيمي	4	0.922
بُعد تميز الثقافة التنظيمية	5	0.925
أبعاد التميز التنظيمي ككل	23	0.972

ويوضح الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كانت ممتازة وتراوح بين (0.873 - 0.937) وهي قيم تزيد عن (0.70) وهذا يعني أن قيم معامل الثبات لأداة الدراسة مقبولة.

3.6 الأساليب الإحصائية

لغايات معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن أسئلتها استعانت الباحثة في برنامج (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 25 وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي متمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percent) لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean) لتحديد مستوى إجابة أفراد العينة عن فقرات الاستبانة
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة تباعد إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة لقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة وفقا للمعادلة التالية:

العلامة القصوى – العلامة الدنيا / 3 = ، 1-5 / 3 = 1.33

بناءً عليه تكون

الأهمية منخفضة (1- اقل من 2.33)

الأهمية متوسطة (2.33- لغاية 3.66)

الأهمية مرتفعة (3.67 – فأكثر)

(Hair., et al2010)

3.7 أساليب الإحصاء الإستدلالي متمثلة في الاختبارات التالية:

- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) من أجل التأكد من مدى اعتمادية الإستبانة وجاهزيتها للتحليل الإحصائي.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- وللتأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) تم اعتماد اختبار معامل الالتواء (Skewness).
- احتساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك لغايات الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression analysis) من أجل اختبار أثر صلاحية النموذج وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. 4. نتائج الدراسة

4.1 تمهيد

يعرض الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، كما يعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول للدراسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS)

4.2 الإحصاء الوصفي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، من جميع شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة، حول مستوى تطبيق استراتيجية كايزن بأبعادها، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابعاد استراتيجية كايزن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
1	تسعى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بجدية لتحقيق رضا المستفيد عن جميع الخدمات المقدمة.	4.43	.656	مرتفع
2	تراعي المؤسسة ظروف المستفيدين من خلال البرامج الاقتصادية التي تطلقها.	4.35	.672	مرتفع
3	توفر المؤسسة الخدمات للمستفيدين على موقعها الالكتروني في أي وقت.	4.37	.736	مرتفع
4	تحدد المؤسسة احتياجات المستفيدين الاقتصادية باستمرار.	4.21	.727	مرتفع
5	تطبق المؤسسة إجراءات العمل التي تفي بتقديم الخدمة للمستفيدين .	4.27	.703	مرتفع
-	بُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة ككل	4.32	.592	مرتفع
6	توزع المؤسسة الموظفين من ذوي الخبرات على مجموعات العمل بهدف الاستفادة من خبراتهم.	3.90	.930	مرتفع
7	توفر المؤسسة معايير واضحة لتقييم فرق العمل .	3.88	.896	مرتفع
8	تمتلك المؤسسة نظاما للحوافز يختص بنتائج تقييم فرق العمل	4.02	.847	مرتفع
9	يؤمن موظفو المؤسسة بتكامل أعمالهم لتقديم أجود الخدمات للمستفيدين .	4.12	.761	مرتفع
10	في المؤسسة يتم أخذ رأي فرق العمل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3.87	.936	مرتفع
	بُعد التركيز على عمل الفريق ككل	3.95	.753	مرتفع
11	يجتمع موظفو المؤسسة باستمرار للتشاور حول تحسين العمل.	3.87	.922	مرتفع
12	يلتقي موظفو المؤسسة في اجتماعات غير رسمية للتشاور حول تفاصيل العمل.	3.75	.932	مرتفع
13	تشارك جميع المستويات الادارية في المؤسسة بالاجتماعات الرسمية لتحسين العمل .	3.79	.970	مرتفع
14	تؤمن المؤسسة بأن للموظفين القدرة على تحسين أوجه القصور الخاصة في العمل .	3.97	.852	مرتفع
	بُعد حلقات الجودة ككل	3.84	.807	مرتفع

15	توفر المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تقنيات حديثة تتوافق مع الخدمة المطلوبة.	4.23	760	مرتفع
16	يتدرب الموظفون في المؤسسة بانتظام على الأجهزة والبرامج الحديثة.	4.00	873	مرتفع
17	توفر المؤسسة نظم صيانة محكمة لتكنولوجيا المعلومات لضمان تقديم خدمات جيدة.	4.13	796	مرتفع
18	تعمل المؤسسة على تحديث موقعها الالكتروني بشكل مستمر.	4.27	747	مرتفع
	بُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل ككل	4.15	676	مرتفع

جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات ابعاد استراتيجية كايزن بالدرجة المرتفعة وهذا يدل على مستوى تطبيق مرتفع لابعاد استراتيجية كايزن في إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة من جميع شاغلي الرتب الإشرافية في المؤسسة، حول مستوى التميز التنظيمي بأبعاده وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابعاد التميز التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
19	تخصص الإدارة العليا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الموارد اللازمة لدعم التميز.	4.01	834	مرتفع
20	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بنشر ثقافة التميز في كافة الإدارات.	3.98	831	مرتفع
21	تشجع الإدارة العليا موظفي المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.89	886	مرتفع
22	تتعامل الإدارة العليا بدرجة استجابة عالية لمواجهة التغيرات المفاجئة التي تواجه العمل.	4.15	744	مرتفع
23	تراقب الإدارة العليا في المؤسسة عمليات الإنجاز لتحسينها.	4.15	738	مرتفع
	بُعد تميز القيادة ككل	4.03	707	مرتفع
24	يملك الموظفون في المؤسسة القدرة على التفكير الابداعي في العمل.	4.06	747	مرتفع
25	يتكيف الموظفون في المؤسسة مع أساليب العمل بسرعة.	4.09	755	مرتفع
26	يرغب الموظفون في المؤسسة في التعلم باستمرار.	4.12	752	مرتفع

27	يستطيع الموظفون في المؤسسة وضع حلول للمشكلات القائمة .	4.07	768	مرتفع
28	يعمل الموظفون في المؤسسة بروح الفريق الواحد .	4.02	814	مرتفع
	بُعد تميز المرؤوسين ككل	4.06	664	مرتفع
29	يتم توجيه استراتيجيات المؤسسة لتحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة ككل.	4.14	721	مرتفع
30	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	4.19	742	مرتفع
31	تنطلق استراتيجية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من واقع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	4.20	705	مرتفع
32	تُسهّم وحدة إدارة الجودة في المؤسسة بصياغة استراتيجية المؤسسة.	4.03	778	مرتفع
	بُعد تميز الاستراتيجية ككل	4.13	650	مرتفع
33	يوجد هيكل تنظيمي مرن للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.	4.11	770	مرتفع
34	تقوم المؤسسة بتطوير الهيكل التنظيمي لمواكبة التغيير في سير العمل.	4.09	788	مرتفع
35	يسمح هيكل المؤسسة التنظيمي بمشاركة الموظفين وتمكينهم.	4.01	813	مرتفع
36	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	4.10	747	مرتفع
	بُعد تميز الهيكل التنظيمي ككل	4.07	702	مرتفع
37	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الموظفين والمدراء.	4.20	723	مرتفع
38	تتعامل إدارة المؤسسة بمهنية مع المعلومات التي تحصل عليها.	4.16	745	مرتفع
39	يؤمن موظفو المؤسسة بأهمية الارتقاء بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .	4.23	751	مرتفع
40	تساعد المعايير السائدة بين الموظفين في المؤسسة على وجود مناخ يُشجع روح الابتكار .	4.07	849	مرتفع
41	تتوافق ثقافة المؤسسة التنظيمية مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.	4.12	781	مرتفع
	بُعد تميز الثقافة التنظيمية	4.15	667	مرتفع

جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات ابعاد التميز التنظيمي بالدرجة المرتفعة وهذا يدل على مستوى مرتفع لابعاد التميز التنظيمي في إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ككل

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	الرتبة
1	استراتيجية كايزن	74.0	.599	مرتفع	2
2	التميز التنظيمي	4.09	7.60	مرتفع	1

من خلال نتائج جدول رقم (7) احتل متغير التميز التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.607) تلاه متغير استراتيجية كايزن بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.599)

4.3 الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات) :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) (Larson-Hall, 2010) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (8) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (8)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الاهتمام بمتلقي الخدمة	1.586	0.630	-1.170
التركيز على عمل الفريق	3.231	0.309	-0.916
توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	2.213	0.452	-1.049
حلقات الجودة	2.587	0.387	-0.0665

وبالرجوع الى الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.586-3.231) وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.630-0.309) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، وقد تم احتساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة وذلك لغايات الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات الدراسة المستقلة (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة).

جدول (9)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

متغيرات الدراسة	الاهتمام بمتلقي الخدمة	التركيز على عمل الفريق	توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	حلقات الجودة
الاهتمام بمتلقي الخدمة	1	--	--	--
التركيز على عمل الفريق	0.568**	1	--	--
توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	0.550**	0.770**	1	--
حلقات الجودة	0.448**	0.770**	0.640**	1

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (9) أن جميع معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة تعبر عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجميعها أقل من (0.80) (Hopkins, 2002).

4.3.1 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية كايزن (بأبعادها) (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي، من وجهة نظر شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (10)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		111.204	4	27.801		
الخطأ	0.663	56.450	450	0.125	221.619	00.00
الكلي		167.654	454			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تتطلب إجراء تحليل التباين (ANOVA)، وذلك لتحديد قيمة (F) التي تحدد قيمتها مدى قبول فرضية الدراسة، وتحديد درجة معنوية أو دلالة النموذج المستخدم في قياس الدرجة التفسيرية للمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، ويتضح من الجدول (10) صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (221.619) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يؤكد وجود أثر لاستراتيجية كايزن بأبعادها (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) البالغة (0.663) إلى أن أبعاد استراتيجية كايزن المتضمنة في النموذج والمتمثلة في (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) تفسر ما نسبته (66.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع المتميز التنظيمي، في حين أن ما نسبته (33.7%) من التغيرات التي تحدث على التميز التنظيمي تعود لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

مما تقدم يقتضي ما يلي: رفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية كاي زن بأبعادها (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة) في التميز التنظيمي من وجهة نظر شاغلي الرتب الاشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية الاربعة

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد استراتيجية كاي زن في التميز التنظيمي.

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد استراتيجية كاي زن في التميز التنظيمي

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بمتلقي الخدمة	0.1630	0.0350	0.159	4.610	0.0000
التركيز على عمل الفريق	0.2410	0.0400	0.2990	6.082	0.000
توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل	0.2550	0.0370	0.2840	6.977	0.000
حلقات الجودة	0.157	0.033	0.209	4.751	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار (β) قد بلغت (0.163) لمتغير الاهتمام بمتلقي الخدمة كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.610) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعد الاهتمام بمتلقي الخدمة في التميز التنظيمي، وهذا يعني أن بعد الاهتمام بمتلقي الخدمة له دور في تفسير التغير الحاصل في التميز التنظيمي كما يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار (β) قد بلغت (0.241) لمتغير أثر التركيز على عمل الفريق، كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.082) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعد التركيز على عمل الفريق في التميز التنظيمي، وهذا يعني أن بعد التركيز على عمل الفريق له دور في تفسير التغير الحاصل على المتغير التميز التنظيمي ويتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار (β) قد بلغت (0.255) لبعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.977) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل في التميز التنظيمي، وهذا يعني أن بعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل له دور في تفسير التغير الحاصل في التميز التنظيمي. ويظهر من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار (β) قد بلغت (0.157) لبعد حلقات الجودة، كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.751) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لُبُعد حلقات الجودة في التميز التنظيمي، وهذا يعني أن بعد حلقات الجودة له دور في تفسير التغير الحاصل في متغير التميز التنظيمي.

وعليه تم تكون نتائج اختبار الفرضيات الاربعة:

- يوجد أثر لُبُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة في التميز التنظيمي.
- يوجد أثر لُبُعد التركيز على عمل الفريق في التميز التنظيمي.
- يوجد أثر لُبُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل في التميز التنظيمي.
- يوجد أثر لُبُعد حلقات الجودة في التميز التنظيمي.

5. مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 التمهيد

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يتضمن أبرز التوصيات التي خلصت لها الدراسة في ضوء نتائجها، وسيتم عرض النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي وكل فرضية من فرضيات الدراسة على النحو التالي:

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي

1- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (استراتيجية الكايزن) قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة حيث بلغ (4.07) واحتلّ بُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ (4.32)، تلاه بُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل بمتوسط حسابي (4.15)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التركيز على عمل الفريق بمتوسط حسابي (3.95)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد حلقات الجودة بمتوسط حسابي (3.84)، وهذا يؤكد تطبيق المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لأبعاد استراتيجية الكايزن، واهتمام المؤسسة في تطبيق فلسفة التحسين .
وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Janjic et al., 2020) ودراسة (احمد، 2019) التي كان المتوسط الحسابي فيها لأبعاد استراتيجية كايزن مرتفعاً .

2- كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس المتغير التابع : التميز التنظيمي قد جاء بدرجة مرتفعة وقد بلغ (4.09)، وقد احتلّ بُعد تميز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15)، تلاه بُعد تميز الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.13) وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط (4.07)، وفي المرتبة الرابعة بُعد تميز المرؤوسين بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وفي

المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد تميّز القيادة بمتوسط حسابي (4.03)، وتُشير هذه النتيجة أن مستوى التميّز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي مرتفعاً.

5.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالإحصاء الاستدلالي (اختبار فرضيات الدراسة) :

4- يتبين من النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر لأبعاد استراتيجية كايّزن في التميز التنظيمي، حيث كانت قيمة F المحسوبة والبالغة (221.619) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أظهرت النتائج أن أبعاد استراتيجية كايّزن والمتضمنة في نموذج الدراسة والمتمثلة في (الاهتمام بمتلقي الخدمة، التركيز على عمل الفريق، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، حلقات الجودة)، تفسر ما نسبته (66%) من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Prayuda, 2020) التي أشارت إلى وجود أثر لاستراتيجية كايّزن في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع (Al-Hyari et al., 2019) التي أكدت أن منهج الكايّزن اقتصادي من حيث المال ويمكن من التخلص من الهدر، كما أكدت دراسة (المناصرة، 2020) إلى وجود أثر إيجابي لعناصر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي.

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى أظهرت نتائج تحليل البيانات للفرضية الفرعية الأولى وجود أثر لبُعد الاهتمام بمتلقي الخدمة في التميز التنظيمي، فقد بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة (4.610) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (المناصرة، 2020) بوجود أثر للتركيز على العميل في تحسين الأداء، وتعزى هذه النتيجة إلى كون المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تحرص على توجيه جهود العاملين فيها بالشكل الذي يخدم متلقي الخدمة بالشكل الأمثل.

ومع ما يخص الفرضية الفرعية الثانية، فقد بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة (6.082) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبُعد التركيز على عمل الفريق في التميز التنظيمي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو بكر، 2020) والتي أكدت على وجود فرق عمل مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ خطط التحسين، واتفقت أيضاً مع دراسة (Prayuda, 2020) التي أكدت على أهمية وأثر مشاركة العاملين في تنفيذ استراتيجية كايّزن لتحقيق مستوى الأداء المرغوب، فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت له دراسة (بكر، 2016) حيث أظهرت النتائج وجود انخفاض في مستوى نشر روح التعاون والعمل بروح الفريق وتعزى هذه النتيجة إلى كون المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تحرص على التأكيد على نشر روح التعاون وتكريس ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.

وبالنسبة لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة أثبتت النتائج أن هناك أثر لبعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل في التميز التنظيمي، وتؤكد ذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (6.977) وهي قيمة دالة احصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (اشتوي، 2018) حول أهمية بُعد توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل. وتعزى هذه النتيجة إلى كون المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تحولت كلياً إلى تقديم الخدمات إلكترونياً وقامت بأرشفة جميع الوثائق لديها، وتم تفعيل أنظمة المراسلة الإلكترونية بحيث تم التخلص من التعامل الورقي.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة البالغة (4.751) هي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر لبعد حلقات الجودة في التميز التنظيمي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (اشتوي، 2018) التي أكدت على أثر حلقات الجودة الإيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي.

5.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- التأكيد على استمرارية نشر ثقافة كايزن في جميع إدارات المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- 2- تعزيز القدرات التدريبية للعاملين من خلال تدويرهم وظيفياً بما يحقق نظرة شمولية لدى العاملين عن طبيعة عمل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- 3- الحرص على استمرارية بناء الثقة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة، من خلال اللقاءات التشاورية والمشاركة في مناسبات العاملين الاجتماعية بشكل يعزز ثقة المرؤوسين برؤسائهم.
- 4- تطبيق الدراسة الحالية بإدخال متغيرات وسيطة وأبعاد ذات علاقة (كالقيادة التحويلية، الثقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي)، في العلاقة بين استراتيجية كايزن والتميز التنظيمي وضرورة تطبيقها على المؤسسة من وجهة نظر الموظفين.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات حول آلية تطبيق استراتيجية كايزن كأحد استراتيجيات التحسين المستمر في المؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن.
- 6- عقد ورشات تدريبية مستمرة لجميع العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حول مفهوم استراتيجية كايزن وآلية تطبيقها وأهمية مساهمة كل موظف داخل المؤسسة بنجاحها. قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، أنور. (2020). تحسين الأداء اللوجستي باستخدام منهجية كايزن دراسة بالتطبيق على قطاع صناعة الطلاء في ولاية الخرطوم. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد 97 ص ص 44-58.
- أبو بكر، بوسالم (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، مجلد 3، عدد (1)، ص ص 20-33.
- أبو النصر، مدحت (2015). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- أبو النصر، مدحت، (2012). قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، سيد. (2019). متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية دراسة بالتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر. المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، مجلد 3 عدد (2) ص ص 317-382.
- اشتوي، محمد (2018). مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد (1) ص ص 15-35.
- باعمر، محسن، (2017). منهجية كايزن اليابانية. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع. البارودي، أحمد، (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- البيحيص، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
- البخيت، محمد (2019). الهدر وفق منهجية كايزن دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي بولاية الخرطوم. مجلة إدارة الجودة الشاملة. مجلد 20، عدد (1) ص ص 14-20.
- بكر، نادية (2016). مدخل التحسين المستمر (كايزن) وأثره على أداء المنظمات دراسة بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 36، عدد (1) ص ص 239-260.
- تومسون، آرثر وستريك لاند، جي، (2006). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية. بيروت: مكتبة لبنان وناشرون.
- رحمة، عزة. (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20) ص ص 691-713.
- الزهراني، نسرين (2020). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28، عدد (5) ص ص 40-64.
- سلامة، وجيه (2019). أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد 16، عدد (1) ص ص 213-221.
- عباس، وسن واسحاق، عصام (2019). أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر (دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي). مجلة إدارة الجودة الشاملة. مجلد 20، عدد (2) ص ص 33-55.
- عبيدات، ذوفان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (2013) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العزب، حسين والعنزي، فرج (2013). أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد (4).

غنيم، أحمد (2015). المدخل الياباني للتحسين المستمر، مكتبة المدينة: المدينة.

فلمبان، عهود ورجاء، الشريف. (2020) دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية. (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، المجلد 4، العدد (5) ص ص 151-168.

فوطه، سحر. (2008). أثر توافق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

قانون الضمان الاجتماعي الأردني، قانون رقم (1) لسنة (2014).

منصور، مجيد والعايد، حسين. (2013). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية. ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني ((دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال))، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

المناصرة، إكسمري (2020). العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مجلد، 28، عدد (2) ص ص 78-89.

المحمودي، محمد (2019). **مناهج البحث العلمي**. الطبعة 3. صنعاء: دار الكتب.

الهيبي، خالد، (2003) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. (ط1) عمان: دار وائل للنشر.

الوادي، محمود والزعبي، فلاح (2011) أساليب البحث العلمي، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.

الموقع الالكتروني للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (www.ssc.gov.jo)

المراجع الأجنبية:

AL-Nsoor, Asma Salem. (2010). **The Impact of the Organization's Characteristics on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research**. Unpublished Master Thesis, Business School, Middle East University, Amman.

Al-Hyari, Khalil Ahmad. Khair, Mohammed Abu Zaid. Arabeyyat, Omar Suleiman. Al-Qwasmeh, Laith. (2019) The applications of Kaizen methods in project settings: applied study in Jordan, **The TQM Journal**, Vol, 31 No, 5, pp.831-849.

Abdel Wahab, Mahmoud Osama. (2016). Administrative transparency and its impact on organizational excellence. **Al Mustansiriya Journal for Arabic and International Studies**, vol 53, No.1, pp.128-164.

Dessler, Gary. (2009). **Human Resource Management**. (9th .Ed) ,New Jersey: Prentice Hall.

Hassouni, Atheer Abdul Amir. (2010). Strategic Leadership Practices and Their Role in Enhancing Organizational Excellence. An analytical study in the General Company for Mechanical Industries. Baghdad. **Al Kout journal for Administrative and Economic Sciences**. 1 (2).

Hair, F; Black, C; Babin, J; Anderson, E & Tatham, L. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th edition., New York: Macmillan Publishing Company

Hashemya, Seyed. Hamed, Yousefib. Minoo, Soodic. Shahla, Omidid Behzad (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, **3rd**

International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 pp.6-13

Heizer, Jay & Render, Barry. (2014). **Operation Management- sustainability & supply Chain Management**. 11th ed , Prentice- hall ,Upper saddle River ,New jersey.

Janjić Vesna, Mirjana Todorović & Dejan Jovanović. (2020). Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation. **Engineering Management Journal** Vol. 32, No. 2 ,pp.98-106.

Kalyani, Muna. and Sahoo, Mahima Prakashan.(2011). " Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence", **International Journal of Business and Management**.

Mona, S, M. Gamal, S, A. Mohamed, N. Ali, A. Ahmed, H. and Abul- Hassan, (2018) Effect of organizational Excellence and employee performance on organizational productivity within healthy sector in UAE, **Journal of engineering and applied sciences**, vol 15, pp.6199- 6210 .

Manuel, F. Suárez-Barraza and Davila, José A. Miguel. (2020). Kaizen–Kata Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case Study.international journal of environmental research and public health vol 17,pp.2-18

Prayuda ,Rafie Zaidan. (2020). Continuous Improvement Through Kaizen In An Automotive Industry, **Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)** Volume 1 No 1 ,pp.37-42

Sekaran, U and Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**.Hoboken: John Wiley & Sons.

Singh, J.P. and Singh, H. (2013). Continuous improvement strategies: an overview the IUP.**Journal of Operations Management**, 12(1),

Shojaei , Mehdi . Ahmadi , Ardeshtir. Shojaei , Parisa. (2019) Implementation Productivity Management Cycle With Operational Kaizen Approach To Improve Production Performance (Case Study: Pars Khodro Company). **International Journal for Quality Research** vol.13 no. 2, pp.349–360.

Suares-Barraze. (2014),**Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case Study in Mexican Public Service Organization**.

Sekaran, Uma, (2003), “**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**”, 4th ed, Newyork: John Wiley & sons Inc