

تاريخ الإرسال (2019-09-29)، تاريخ قبول النشر (2019-12-07)

د. إكسمري عامر المناصرة

اسم الباحث:

قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة البلقاء
التطبيقية - الأردن

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

excimirey@hotmail.com

العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير العناصر الحرجة للتحسين المستمر والمتمثلة بأبعادها: دعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العميل، وانغمار العاملين على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس المتغيرات، وتم توزيع 89 استبانة على 22 شركة صناعية من المستجيبين في الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الأساليب الاحصائية الوصفية لوصف عينة الدراسة وفقرات الاستبانة، وأساليب الإحصاء الكمي، كالإنحدار البسيط والمتعدد لإختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية للعناصر الحرجة للتحسين المستمر مجتمعة من خلال ابعادها: دعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العميل، وانغمار العاملين على الاداء التنظيمي في شركات الصناعية في الأردن.

كلمات مفتاحية: التحسين المستمر، ودعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العميل، وانغمار العاملين.

The Impact Role of the Critical Factors of Continuous Improvement on the Organizational Performance of Industrial Companies in Jordan

Abstract:

The purpose of this study is to explore the impact of the critical factors of continuous improvement represented by its dimensions namely, leadership support, process control, customer focus, employee involvement on the organizational performance of industrial companies operating in the Industrial Sahab City in Jordan. The questionnaire was used as a tool to collect data and measure the study's variables and 89 questionnaires were distributed on the study's sample consisted of 22 industrial companies among respondents from the senior and middle management of these industrial companies. The study used descriptive and quantitative analytical methodology to achieve study's objectives through statistical descriptive methods to describe the study's sample and questionnaires' items and used simple and multiple regression to test the study's hypotheses. The study reached several results the most important one was the existence of the positive statistical significant effect of the critical factors of continuous improvement through its dimensions as a whole on the organizational performance of industrial companies operating in the Industrial Sahab City in Jordan.

Keywords: continuous improvement, leadership, process control, customer focus, employee involvement.

المقدمة:

يعتبر القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الأردني، بفضل مساهماته المتعددة والبارزة في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يساهم القطاع الصناعي بحوالي ربع الاقتصاد الوطني بشكل مباشر 25% من الناتج المحلي الإجمالي، ويسهم وبشكل كبير في تعزيز سعر صرف الدينار الأردني واستقراره، من خلال رفد احتياطات الأردن الرسمية من العملات الأجنبية بما يزيد عن 8 مليار دولار سنوياً، ويستحوذ على ما يقارب 60% من إجمالي حجم الاستثمارات المستفيدة من قانون الاستثمار. ويسهم في ترسيخ الاستقرار المالي من خلال رفد الخزينة بأكثر من مليار دينار سنوياً كضرائب مباشرة وغير مباشرة (غرفة صناعة الأردن). إن الظروف التي واجه الأردن والتي اسهمت بالتأثير على قطاعاته الإنتاجية ولا سيما القطاع الصناعي من اغلاق الحدود مع الجارتين سوريا والعراق وتراجع اسعار النفط وأثرهما على معدلات النمو الاقتصادي وحجم الصادرات وتقلص حجم المنح والمساعدات الخارجية وبالتالي تأثر المالية العامة بالتزامن مع تراجع المنح والايادات العامة نتيجة تباطؤ الدورة الاقتصادية مما أدى إلى تفاقم الدين العام وتقليص حجم فرص العمل، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والذي أدى إلى الانفتاح العالمي على الأسواق العالمية، وإحداث تسارعا في المنافسة العالمية، كل هذه الظروف جلبت معها كثير من التحديات للشركات الصناعية الأردنية، فكان لابد من البحث عن أساليب وطرق جديدة للحد من هذه التحديات والتقاط الفرص، وإيجاد الطرق التي تعزز الصناعة في الأسواق المحلية والعالمية، ومن الحلول التي اقترحتها أدبيات الإدارة هي التحسين المستمر، فالتحسين المستمر من الممكن اعتباره من أسس أنظمة الإنتاج المعتمدة على إدارة الجودة الشاملة، والإنتاج الرشيق، ولكن عملية التحسين المستمر قابلة للتطبيق كبرنامج مستقل قادر على تحقيق تحسينات تدريجية متراكمة تؤثر في مؤشرات الأداء التنظيمي (Oprime et al, 2012) ؛ ولهذا جاءت هذه الدراسة كمساهمة في الكشف عن العناصر الحرجة المرتبطة بعملية التحسين المستمر التي قد تساعد في تحقيق النتائج المرغوبة في الأداء التنظيمي، ومن هنا انطلق التساؤل الرئيس للدراسة وهو: ما هو دور العناصر الحرجة لتحسين المستمر في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

1. تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في القائها الضوء على العناصر الحرجة لتحسين المستمر؛ لكونها من العناصر التي تحتاج إلى مزيد من البحث خاصة في قطاع حيوي في الإقتصاد الأردني كقطاع الصناعة.
2. ربط العناصر الحرجة لتحسين المستمر بالأداء التنظيمي للشركات الصناعية في الأردن.
3. إن هذه الدراسة تفتح الأبواب أمام الباحثين المهتمين بالصناعة في الأردن إلى إجراء مزيد من البحوث في موضوع التحسين المستمر.

الأهمية العملية:

1. تأتي الأهمية العملية لدراسة التحسين المستمر وعناصره في كونه منهج أساسي في محافظة الشركة على موقعها التنافسي في عدة مجالات: كالجودة، وتطوير منتج أو خدمة جديدة، وتبني تكنولوجيا جديدة، والأداء التشغيلي للعمليات الانتاجية، بالإضافة إلى عدم ثبات حاجات العميل في الأسواق فهي تتقلب بسرعة، ولمواكبة هذه التقلبات بكفاءة عالية لابد من الاستمرارية في التحسين.
2. إن العناصر الحرجة لتحسين المستمر بما فيها من دعم القيادة، وانغمار العاملين، وتركيز العميل، وضبط العمليات، تعزز بناء ثقافة الجودة التي هي العنصر الاجتماعي الذي سوف يحدد اتجاه وهوية المنظمة، ويزودها بالانفرادية، فتقافة الصناعة في الأردن أحوج ما تكون أن تتمثل بثقافة الجودة المتمثلة بالعناصر الحرجة لتحسين المستمر لمواجهة التحديات التي أثرت سلبا في أداء هذه الشركات.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. توضيح مفهوم التحسين المستمر والمفاهيم المرتبطة بالعناصر الحرجة للتحسين المستمر كدعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العمل، وانغمار العاملين من خلال مراجعة أدبيات التحسين المستمر.
2. التعرف على مدى تبني الشركات الصناعية في الأردن العناصر الحرجة للتحسين المستمر.
3. اختبار أثر عناصر التحسين المستمر مجتمعة (دعم القيادة، وضبط العمليات، تركيز العمل، وانغمار العاملين) على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في الأردن.
4. اختبار أثر كل عنصر من العناصر الحرجة للتحسين المستمر على حدا على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في الأردن.
5. تقديم مجموعة التوصيات للشركات الصناعية التي قد تعمل على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن.

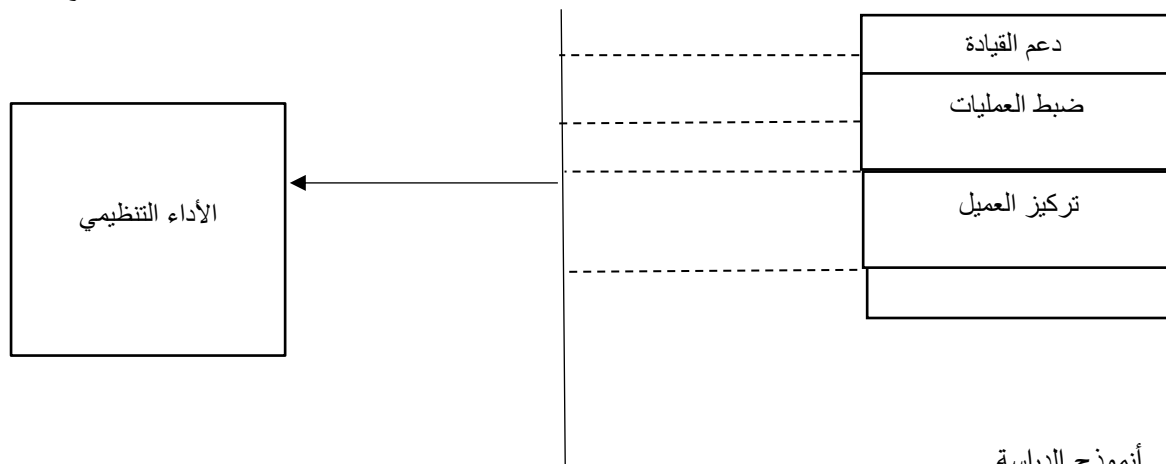
أنموذج الدراسة:

اشتمل أنموذج الدراسة الموضح في (الشكل 1) على متغيرات الدراسة المكونة من المتغير المستقل وهو العناصر الحرجة للتحسين المستمر والمتعلقة بأبعاده، دعم القيادة، وضبط العمليات، تركيز العمل، وانغمار العاملين، والمتغير التابع المتمثل بالأداء التنظيمي.

المتغيرات المستقلة

العناصر الحرجة

المتغير التابع



شكل (1) أنموذج الدراسة

وتم الاستعانة بالدراسات السابقة ومراجعة ادبيات التحسين المستمر لتطوير هذا النموذج التالية:
(Saleh, et al., 2018), (Androwis, et al., 2018)(حبيبة عامر وفرحات عباس، 2017)

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة ورغبة في تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مجموعة من الفرضيات.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعناصر الحرجة التحسين المستمر على الاداء التنظيمي للمنظمات الصناعية لا
في الأردن

ووتتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدعم القيادة على الاداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في الأردن
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لضبط لعمليات على الاداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في الأردن
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتركيز العمل على الاداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في الأردن
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لانغمار العاملين على الاداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في الأردن
الإطار النظري:

مفهوم التحسين المستمر:

تكمن فلسفة التحسين المستمر في الفكر الإداري الياباني المعروف بكايزن والذي ترجم في العالم الغربي بالتحسين المستمر، وارتبط التحسين المستمر بكثير من التطورات التنظيمية، كتبني إدارة الجودة الشاملة، وطرق الإنتاج الرشيق، وبرامج انغمار العاملين، ومبادرات خدمة العملاء، وحملات الحد من التالف (Singh and Singh, 2015). ولكن من الممكن تطبيقه كبرنامج مستقل قادر على إحداث تحسينات تراكمية في مؤشرات الاداء التنظيمي، لهذا يمكن اعتباره كأداة استراتيجية مهمة في رفع التنافسية في المنظمات. والتحسين المستمر هو عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين برامج التحسين، والخدمات، والمواد، والزبائن، والموردين، والمنافسين، واسواق رأسمال (Singh and Singh, 2013). ويرى بعض الباحثون أن التحسين المستمر هو ثقافة الحفاظ على التحسين من خلال الحد من الفاقد في انظمة وعمليات المنظمة، منخرطاً كل عضو من أعضاء المنظمة في العملية دون اتفاق استثمار رأسمال كبير، فالتحسين المستمر يحدث من خلال تحسينات تدريجية أو تغيرات سريعة نتيجة فكرة ابتكارية أو ادراج تكنولوجيا جديدة، علماً بأن معظم التحسينات تحدث نتيجة مجموعة من التحسينات التدريجية التراكمية. فمفهوم التحسين المستمر يرتبط بالقدرة على حل المشكلات بخطوات صغيرة مستمرة التكرار مع دورات تغيير صغيرة (Bessan et al, 1994). كما وصف عملية التحسين المستمر بأنها عملية منتظمة، ومنظمة، ومخططة للحصول على تغيرات تدريجية والتي تحسن الأداء التنظيمي (Boer et al. 2000).

العناصر الحرجة للتحسين المستمر:

دعم القيادة:

يرى (Kaye and Anderson 1999) أن التحسين المستمر يتطلب تحسين الإدارة؛ لأنها تقود مسببات التحسين من خلال التقارب بين احتياجات اصحاب المصلحة والمنظمة، وقياس الاداء، والتعلم من النتائج التي تصب في النهاية كمسبب للتحسين. واعتبر (Savolainen 1999) أن تنفيذ نشاطات التحسين المستمر كعملية للتجديد التنظيمي من خلال ايدولوجيات وسلوكيات جديدة خاصة بالممارسات الادارية. وكتب جوران في كتابه "القيادة من أجل الجودة" ان حصد مكتسبات تحسين الجودة للشركة لن يتحقق حتى يتضمن حقيقة المشاركة الشخصية للإدارة العليا في المجهود، فليس كافياً وضع السياسات، وتوليد اليقظة، ثم ترك البقية للعاملين، ولهذا تلعب الإدارة دور القيادة في التحسين المستمر من خلال: تأسيس مجلس للجودة في المنظمة المسؤولة عن وضع اهداف تحسين الجودة محددة، وتقديم الدعم المعنوي المتمثل بالالتزام، والدعم المادي من خلال تقديم الموارد المطلوبة لتحقيق اهداف تحسين الجودة، ثم جدولة عملية المراجعة الدورية للتحسين المستمر مع ادخال التعديلات المطلوبة، والاهتمام بنظام المكافآت الخاص بتحسين الجودة المستمر وما يتضمنه من ترقيات وزيادة في الرواتب (Goetsch and Davis, 2014). ان الأداء الأفضل ممكن تحقيقه من خلال الممارسات الإدارية التي تشجع الإتصال المفتوح، ومشاركة العاملين في نشاطات التحسين، واستخدام آليات التحفيز، إن هذه الممارسات تساهم في تطوير ثقافة مركزة على الانغمار النشط للمنظمة في نشاطات التحسين المستمر (Oprime et al, 2012). فالتحسين المستمر هو عملية تنظيمية تعتمد على ثقافة تركز على التحسين التدريجي. ويمكن تحقيق التغيرات السلوكية من خلال قائد أو عملية تغيير تنظيمي بطيء.

ضبط العمليات:

إن تحسين العمليات وضبطها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحسين المستمر، والبيانات الدقيقة ذات أهمية لكل من الإدارة والعاملين لإتخاذ قرارات سليمة حول تحسين العمليات، ففريق العمل يكشف ويصنف مسببات مشكلات الجودة، ويقترح الحلول ثم يتم غربة هذه الحلول واختيار أفضلها. إن فريق تحسين الجودة يستخدم أدوات مختلفة لدراسة العمليات مثل: الرسوم البيانية للسبب والأثر، وقاعدة باريتو (Harrington et al, 2012).

تركيز العميل:

يتطلب تركيز العميل وضع العاملين في المنظمة في حالة تفاعل دائم مع العميل، وتمكينهم لجعل جميع تصرفاتهم مبنية على رضا العميل. وتتصف المنظمات التي تتمتع بتركيز العميل بعدة خصائص: الرؤية، والالتزام تجاه العميل، الرغبة في منع وقوع مشكلات مع العميل، واستخدام معلومات العميل، والوصول للعميل، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات (Goetsch and Davis, 2014). وإن وجود المنظمة مرتبط بالقيمة التي يتم توصيلها للعميل؛ ولهذا فإن فهم المنظمات للقيمة من خلال عيون العميل هو أمر حرج؛ لوضع برامج الكشف ومقاربة فجوات العميل الداخلي والعمل الخارجي. إن تركيز العميل ودمج قيمة الزبون بالاستراتيجية الكلية للمنظمة يعمل على النقاط الدور الاستراتيجي للجودة ويمثل العنصر الحيوي في تطوير إطار العمل للتحسين المستمر (Heavy et al, 2014).

انغمار العاملين:

يعتبر العامل من منظور إدارة الجودة الشاملة هو الزبون الداخلي الذي تتبادل معه الشركة الخدمات والمعلومات؛ ولهذا مطلوب من الإدارة معرفة اتجاهات العاملين نحو الإدارة، وظروف العمل التي تساعد في الكشف عن حاجات العاملين والمجالات التي تحتاج إلى تحسين (Goetsch and Davis, 2014). فتمكين العاملين يحسن من قدرتهم على اتخاذ القرارات حول أعمالهم، كما أن بيئة العمل التي تعزز ثقة العاملين، والقدرة، والالتزام في تحمل المسؤولية، وخلق شعور الملكية عند العاملين تدفعهم نحو تحسين العمليات، وعمل كل ما هو مطلوب لتحقيق رضى العميل. فتطوير العنصر البشري هو عنصر أساسي في نجاح برامج التحسين المستمر، فالممارسات التي تتكرر في المنظمة كالإتصال وجه لوجه، وعمل الفريق، والتدريب، والقيادة الداعمة، وتحفيز الاقتراحات هي سلوكيات تدعم نشاطات التحسين المستمر (Oprime et al, 2012).

الدراسات السابقة:

توصلت دراسة اشتيوي (2019) أن شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تمارس أبعاد كايزن للتحسين المستمر بنسبة 63% وهي نسبة متوسطة، وأنها تمارس التغيير التنظيمي بواقع 61.40%، كما وجدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والتغيير التنظيمي في الشركة.

وأظهرت دراسة Androwis et al, (2018) التي أجريت على الشركات الانشائية الكيماوية في الأردن أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر ايجابيا على الاداء التنظيمي من خلال التزام الادارة العليا، وتركيز الزبون، وإدارة المورد، وضبط العمليات، والتحسين المستمر. فالتزام الادارة العليا كان له تأثير ذو دلالة احصائية على الاداء التنظيمي من خلال دور المدراء التنفيذيين في تقييم وتحسين نظام الادارة، وبالمقابل وجدت الدراسة ان من الضروري الادارة العليا تطوير خطة جودة مندمجة لتحقيق الاهداف التجارية واعتبار التحسين المستمر كطريقة رفع الارباح، كذلك وجدت ان تركيز الزبون له أثر ايجابي على الاداء التنظيمي من خلال التعرف على حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وتوصيل المعلومات حول هذه الحاجات للعاملين. كذلك من ممارسات ادارة الجودة الشاملة التي أثرت في الاداء التنظيمي هي التحسين المستمر وضبط العمليات من خلال قياس اداء العمليات معتمدا على طرق ضبط العمليات الاحصائية لضبط التباين في العمليات وتحسينها.

ودراسة (Saleh, Sweis and Saleh (2018) بينت وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والاداء التشغيلي لقطاع الصناعة في الأردن، وفسرت هذه النتيجة من خلال حقيقة ان البحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين جميع مظاهر العمل والبحث عن تحسينات تدريجية تؤثر في جودة المخرجات التي تحسن المنتجات والخدمات، وتخفض تكاليف التالف، وإعادة العمل، والبحث المستمر عن جذور المشكلة، والعمل على تجنبها، والتأكيد من رضا العميل أخذاً

وقد وجدت دراسة حبيبة وفرحات(2017) وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، والقيادة الإدارية، مشاركة العاملين، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، والتدريب، والتعليم).

ووضحت دراسة (Sraun and Singh(2017 بعد مراجعة أدبيات التحسين المستمر بأن مدخلات استراتيجيات التحسين المستمر تتضمن تطوير المورد، والعملية، والعنصر البشري، وإدارة الجودة الشاملة، والقيادة، والصيانة الانتاجية الشاملة، وعلاقة الزبون. ومن نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية مرتفعة بين العنصر البشري والإنتاجية، ووجود علاقة ايجابية مرتفعة بين القيادة وتحسين مظاهر السلامة، فالقيادة الفعالة تهدف الى تحسين مظاهر سلامة العاملين الذي يعملون على تجهيزات ومعدات الإنتاج في الشركات الصناعية، كما وجدت الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين علاقة الزبون وتخفيض كلفة عمليات نظام الانتاج.

ووضعت دراسة (Heavey et al, (2014 إطار عمل جديد للتحسين المستمر يعمل على ارتفاع العائد للاستثمار حيث اقترحت الدراسة فيه القوى الأساسية للتحسين المستمر وهي: القيادة المركزة على قيمة الزبون، والأهداف الاستراتيجية المركزة على الزبون، ومنهجية التحسين، ومتخصصين التحسين، وأن هذه القوى يمكن تحسينها في المنظمة حتى تقود إلى تحسين قيمة الزبون ومن ثم ارتفاع العائد على الاستثمار.

ووجدت دراسة عطيان ونور(2014) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لكل من المنتجات الدوائية الأردنية والعمليات الإنتاجية المتبعة في الصناعة، وأوصت الدراسة ضرورة تبني شركات صناعة الأدوية لأسلوب المقارنة المرجعية وتسهيل عمل فرق المقارنة المرجعية للارتفاع بسمعة وجودة المنتجات الدوائية الأردنية.

ان النموذج المفاهيمي في دراسة (Oprime et al, (2012 تضمن العناصر الحرجة للتحسين المستمر في الشركات الصناعية في البرازيل، وارتبطت هذه العناصر بالأفعال التي تشجع مشاركة العاملين في نشاطات التحسين المستمر وآلية التحفيز، والقدرة على تطبيق طرق وادوات الكشف عن المشكلات وتقديم حلول لها، وان نشاطات دعم القيادة كانت لها دلالة احصائية على عملية التحسين المستمر والنتائج غير المالية مثل القدرة على حل المشكلات، ورضا الزبون، وتحسين الاتصال الداخلي، وبشكل عام فإن نتائج الدراسة أظهرت أن ممارسات التحسين المستمر تساهم في تحسين أداء الشركات البرازيلية.

قامت دراسة (Ababane (2010 التي أجريت على مستشفيات حكومية في الأردن، بقياس ممارسات تحسين الجودة من خلال العمليات، والقيادة، والمعلومات، والزبائن، والموارد البشرية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين ثلاث أنواع من الثقافات (البيروقراطية، والابداعية، والمساندة) وممارسات تحسين الجودة، وأن ادارة المستشفيات الحكومية الأردنية تدعم الثقافة الابداعية حيث سجلت أعلى ارتباط وتذكر بأن أفكار العاملين هي مدخلات ذات قيمة في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية.

وجدت دراسة (Brown et al, (2008 ان القيادة هو عنصر حرج عند اختيار استراتيجية التحسين المستمر للتنفيذ، فمؤدج القيادة الموقفية من الممكن استخدامه في تحديد المداخل الثقافية والعمليات التي تتناسب مواقف مختلفة. وهذه المنهجية تأخذ في الإعتبار ان كيفية تمكين العاملين، وتوزيع الخبرة في المنظمة تحدد نمط القيادة المناسب، وبالتالي تحديد استراتيجيات التحسين المستمر التي تعمل بشكل أفضل، واقترحت الدراسة أن المنظمات حيث تكون فيها الخبرة مركزية، ونمط القيادة هو إداري فإن استراتيجيات التحسين المستمر المركزة على العمليات تكون أسهل في التنفيذ، بينما في المنظمات التي تكون فيها الخبرة موزعة، ونمط القيادة هو الداعم فإن الاستراتيجيات الثقافية هي الأفضل.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من من الإدارة العليا والوسطى المعنى بضبط جودة عمليات الإنتاج في 22 شركة صناعية عاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية المعروفة بمدينة سحاب الصناعية في الأردن والتي تعتبر أكبر تجمع صناعي في المملكة، وهي أول مدينة صناعية تم إنشاؤها عام 1984، وتقع المدينة جنوب شرق العاصمة عمان على بعد 12 كم، وتبلغ المساحة الإجمالية للمدينة 2530 دونم. وتم توزيع 110 استبانة على عينة عشوائية بسيطة من المستجيبين في الإدارة العليا والوسطى والمعنية بضبط جودة عمليات الإنتاج في هذه الشركات، وتم استعادة 89 استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 81%.

أداة الدراسة وقياس المتغيرات:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد اشتمل الاستبانة على جزئين، الجزء الأول يحتوي على بيانات حول الشركات الصناعية المبحوثة من حيث عدد سنوات وجودها في القطاع، وعدد العاملين، وحجم رأس المال، ونطاق عملها. أما الجزء الثاني فيحتوي على فقرات تقيس متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، ولاختبار الصدق الظاهري للدراسة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين من الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، والأخذ بمقترحاتهم وتعديل بعض فقرات الاستبانة وفقا لملاحظاتهم. أما لقياس ثبات فقرات الدراسة فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، والجدول (1) يوضح نتائج اختبار الثبات، حيث كانت نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا أعلى من (0.70) وهذا مقبول لاغراض الدراسة الحالية (Sekaran and Bougie, 2016).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المتوفرة في حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن هذه الأساليب: الإحصاء الوصفي كالتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف خصائص عينة الدراسة وفقرات الاستبانة،

جدول (1): نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا		
المتغير المستقل: العناصر الحرجة لتحسين المستمر		
المتغيرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
دعم القيادة	0.87	5
ضبط العمليات	0.80	7
تركيز العمل	0.78	5
انغمار العاملين	0.86	5
المتغير التابع: الأداء التنظيمي		
	0.89	20

وتم تصنيف استجابات افراد العينة وبحسب متغيرات الدراسة إلى ثلاث فئات طبقا للمتوسط الحسابي على مقياس ليكرت الخماسي، فإذا كان المتوسط الحسابي ما بين (3.5-5) فهو مرتفع، وإذا كان ما بين (2.5-3.49) فهو متوسط، أما إذا كان أقل من 2.5 فهو منخفض. كما استخدمت الدراسة الإحصاء الكمي كالإنحدار البسيط والمتعدد لإختبار الفرضيات.

النتائج:

نتائج الإحصاء الوصفي:

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن معظم الشركات الصناعية تعمل في القطاع منذ أكثر من 20 سنة، وأنها توظف أكثر من 150 عامل، وبراءمال بالحد الأدنى 10 مليون دينار أردني، وتعمل في السوق المحلي والدولي. وأظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة وجود توجه قوي عند الشركات الصناعية نحو تبني العناصر الحرجة لتحسين المستمر، حيث حصلت جميع هذه العناصر على متوسطات حسابية مرتفعة كما هو موضح في الجدول (2)، ولوحظ أن عنصر ضبط العمليات سجل أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.40)، ثم يليه عنصر علاقة الزبون حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99)، ثم يليه انغمار العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، أما عنصر دعم القيادة فقد سجل أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.90).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة		
العناصر الحرجة لتحسين المستمر	المتوسطات الحسابية	مستوى تبني عناصر التحسين المستمر
دعم القيادة	3.90	مرتفع
ضبط العمليات	4.40	مرتفع
تركيز العمل	3.99	مرتفع
انغمار العاملين	3.98	مرتفع
الأداء التنظيمي	3.99	مرتفع

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (3) أن قيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0.631 بمعنى أن العناصر الحرجة لتحسين المستمر مجتمعة تفسر ما نسبته 63.1% من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي؛ ونظرا لأن مستوى الدلالة يعادل ($F=36.267$, $P < 0.05$) لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديل والتي تعبر عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعناصر الحرجة لتحسين المستمر على الأداء التنظيمي. وهذه النتيجة تشير إلى وجود أثر معنوي لتبني الشركات الصناعية الأردنية العناصر الحرجة لتحسين المستمر على أدائها التنظيمي. وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج كثير من الدراسات، فدراسة Singh and Singh (2013) وجدت ان التحسين المستمر من الممكن تطبيقه كبرنامج مستقل قادر على احداث تحسينات تراكمية في مؤشرات الاداء التنظيمي، لهذا يمكن اعتباره كأداة استراتيجية مهمة في رفع التنافسية في المنظمات، كما وصف Boer et al. (2000) عملية التحسين المستمر بأنها عملية منتظمة، ومنظمة، ومخططة للحصول على تغيرات تدريجية والتي تحسن من الأداء التنظيمي، وأظهرت دراسة Oprime et al. (2012) أن ممارسات التحسين المستمر ساهمت في تحسين أداء الشركات البرازيلية.

جدول (3): نتائج اختبار الانحدار المتعدد										
جدول المعاملات						تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	DF	Sig	F	R ²	R
0.018	2.422	0.209	0.252	0.611	دعم القيادة	85	0.000 ^a	36.267	0.631	0.794
						4				
						89				
0.713	0.369	0.027	0.186	0.069	ضبط العمليات					
0.000	5.155	0.394	0.269	1.386	تركيز العمل					
0.000	3.843	0.349	0.224	0.862	انغمار العاملين					

نتائج تحليل الانحدار البسيط:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (4) النتائج التالية:

1. وجود أثر إيجابي ذات دلالة احصائية لعنصر دعم القيادة على الأداء التنظيمي ($t = 7.015$ $P < 0.05$)، حيث تم رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديل، وكانت قيمة R^2 تساوي 0.359 بمعنى أن دعم القيادة يفسر 35.9% من التباين في الأداء التنظيمي. وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع دراسة (Brown et al, 2008) التي بينت أن القيادة هو عنصر حرج عند اختيار استراتيجية التحسين المستمر للتنفيذ، فنموذج القيادة الموقفية من الممكن استخدامه في تحديد المداخل الثقافية والعمليات التي تناسب مواقف مختلفة، وهذه المنهجية تأخذ في الاعتبار أن كيفية تمكين العاملين، وتوزيع الخبرة في المنظمة تحدد نمط القيادة المناسب، وبالتالي تحديد استراتيجيات التحسين المستمر. كما أظهرت دراسة (Oprime et al, 2012) إن نشاطات دعم القيادة كانت لها دلالة احصائية على عملية التحسين المستمر والنتائج غير المالية مثل القدرة على حل المشكلات، ورضا الزبون، وتحسين الاتصال الداخلي.

2. وجود أثر إيجابي ذات دلالة احصائية لعنصر ضبط العمليات على الأداء التنظيمي ($t = 3.415$ $P < 0.05$)، لذلك تم رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديل، وكانت قيمة R^2 تساوي 0.117 بمعنى أن ضبط العمليات يفسر 11.7% من التباين في الأداء التنظيمي. إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (Deming 1986) التي وجدت أن التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة هو جهد مستمر لتخفيض الفاقد وتحسين الجودة. وبينت دراسة (Androwis et al, 2018) أن التحسين المستمر وضبط العمليات من خلال قياس أداء العمليات معتمداً على طرق احصائية لضبط التباين في العمليات وتحسينها كان له تأثير في الأداء التنظيمي للشركات الانشائية الكيماوية في الأردن.

3. وجود أثر إيجابي ذات دلالة احصائية لعنصر تركيز العمل على الأداء التنظيمي ($t = 8.162$ $P < 0.05$)، ولذلك تم رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديل، وكانت قيمة R^2 تساوي 0.431 بمعنى أن تركيز العمل يفسر 43.1% من التباين في الأداء التنظيمي. وأظهرت دراسة (Androwis et al, 2018) التي أجريت على الشركات الانشائية الكيماوية في الأردن، أن تركيز الزبون له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال التعرف على حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وتوصيل المعلومات حول هذه الحاجات للعاملين. إن دمج تركيز العمل مع قيمة العمل بالاستراتيجية الكلية للمنظمة يعمل على النقاط الدور الاستراتيجي للجودة ويمثل العنصر الحيوي في تطوير اطار العمل للتحسين المستمر وانعكاسه على العائد للاستثمار للمنظمة (Heavy et al,

(2014). كما وجدت دراسة بدر (2009) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين.

الجدول (4): نتائج الانحدار البسيط				
العناصر الحرجة	قيمة β	قيمة t	R^2	Sig
دعم القيادة	0.599	7.015	0.359	0.00
ضبط العمليات	0.342	3.415	0.117	0.001
تركيز العمل	0.656	8.162	0.431	0.00
انغمار العاملين	0.680	8.705	0.463	0.00

4. وجود أثر ايجابي ذات دلالة احصائية لعنصر انغمار العاملين على الأداء التنظيمي ($t = 8.705$ $P < 0.05$)، حيث تم رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديل، وكانت قيمة R^2 تساوي 0.463 بمعنى أن انغمار العاملين يفسر 46.3% من التباين في الأداء التنظيمي. وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع نتائج دراسة (Sraun & Singh, 2017) التي وجدت علاقة ايجابية مرتفعة ذات دلالة احصائية بين العامل البشري (الانغمار الكلي) والإنتاجية، ودراسة (Oprime et al, 2012) التي بينت إن تطوير العنصر البشري هو عنصر أساسي في نجاح برامج التحسين المستمر، فالممارسات التي تتكرر في المنظمة كالإتصال وجه لوجه، وعمل الفريق، والتدريب، والقيادة الداعمة، وتحفيز الاقتراحات هي سلوكيات تدعم نشاطات التحسين المستمر.

استنتاجات:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير العناصر الحرجة للتحسين المستمر والمتمثلة بدعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العمل، وانغمار العاملين على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن. فوجدت الدراسة وجود توجه قوي عند الشركات الصناعية في الأردن نحو تبني جميع العناصر الحرجة للتحسين المستمر، فكانت جميع المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة حول العناصر الحرجة للتحسين المستمر مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك رؤية استراتيجية عند ادارة الشركات حول أهمية تبني جميع عناصر التحسين المستمر في التأثير على الأداء التنظيمي. كما وجدت الدراسة وجود أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي، وقد سجل ضبط العمليات أقل تباين في الأداء التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك من خلال استجابات أفراد العينة للشركات الصناعية، بأن الجانب التشغيلي التقني للعمليات الانتاجية يحتاج إلى مزيد من الانتباه في استخدام الطرق الإحصائية في ضبط الجودة، والقيام بالصيانة الدورية للمكائن. ثم يليه عنصر دعم القيادة من حيث حدوث تباين في الأداء التنظيمي، أما عنصري انغمار العاملين، وتركيز العمل فقد سجلا أعلى تأثير في التباين الحاصل في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في الأردن. وهذه النتيجة كانت طبيعية، فالعنصر البشري المدرب جيداً والذي يتم سماعه وإشراكه في عملية تحسين الجودة سوف يكون ملتزماً الى حد كبير في تحقيق أهداف التحسين المستمر. إن الشركات الصناعية الأردنية تحتاج أن تستمر في تبنيها العناصر الحرجة للتحسين المستمر التي تدعم بناء ثقافة الجودة القائمة على رضا العميل والتحسين المستمر في العمليات، والإلتزام بالجودة، والتعامل مع الحقائق من خلال تشجيع الاتصالات المفتوحة، وتدريب جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية على مفاهيم الجودة، ونشر ادراك العاملين لهذه المفاهيم، وبناء فرق العمل وخاصة فرق التحسين، خاصة أن الصناعة الأردنية تواجه كثير من التحديات نتيجة الانفتاح على الأسواق العالمية مما أظهرت منافسة شديدة في الأسواق المحلية والعالمية؛ ونتيجة التقدم التكنولوجي على صعيد التجارة الالكترونية والتسويق الرقمي الذي عمل على إغراق الأسواق بمنتجات جديدة، فلا مخرج إلا البحث عن التحسين المستمر في جميع المجالات.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات التالية:

1. استمرار تبني الشركات الصناعية في الأردن جميع العناصر الحرجة لتحسين المستمر من دعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العميل، وانغمار العاملين لما في ذلك من تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.
2. بذل المزيد من الاهتمام بعنصر ضبط العمليات من خلال استخدام الطرق الإحصائية في ضبط الجودة، والقيام بالصيانة الدورية للمكائن.
3. إنشاء أقسام متخصصة في كل شركة تناط إليها متابعة عمليات التحسين المستمر.
4. نشر ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات الإداري في الشركات الصناعية في الأردن.
5. تنمية وتطوير روح الالتزام بالتحسين المستمر من قبل جميع العاملين في الشركة الصناعية في الأردن.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- اشتوي محمد عبد (2019). للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة Kaizen، مدخل كايزن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(10)، 14-35.
- بدر رشاد محمود (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حبوبة عامر وفرحات عباس (2017). دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج. مجلة رؤية اقتصادية، 7(2)، 166-183.
- عطاياني مراد سليم ونور عبد الناصر إبراهيم (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في تحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(2)، 276-296.

غرفة صناعة الأردن، <https://www.jci.org.jo>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ababaneh, R. I. (2010). The role of organizational culture on practicing quality improvement in Jordanian public hospitals. *Leadership in Health Services*, 23(3), 244-259.
- Andrewis, N., Sweis, R. J., Tarhini, A., Moarefi, A. and Amiri, M. H. (2018). Total quality management practices and organizational performance in the construction chemicals companies in Jordan. *Benchmarking an International Journal*, 25(8), 3180-3205.
- Bessant, J., Caffyn, S. and Gilbert, J., Harding, R. and Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
- Boer, H., Berger, A., Champna, R. and Gertsen, F. (2000). *CI changes from suggestion box to organizational learning: Continuous improvement in Europe and Australia*, Ash gate, Alders hot.
- Brown, A., Eatock, J., Dixon, D., Meenan, B. J. and Anderson, J. (2008). Quality and continuous improvement in medical device manufacturing. *The TQM Magazine*, 20(6), 1754-2731.
- Deming, Edwards, W. (1986). *The Deming Management Method*. New York: Putnam.
- Goetsch, D. L. and Davis, S. (2014). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. 7th ed. United Kingdom, Pearson Education Limited.

- Harrington, H. J., Voehl, F. and Wiggin, H. (2012). Applying TQM to the construction industry. *The TQM Journal*, 24(4), 352-362.
- Heavey, C., Ledwith, A. and Murphy, E. (2014). Introducing a new continuous improvement framework for increased organizational return on investment. *The TQM Journal*, 26(6), 594-609.
- Kaye, M. and Anderson, R. (1999). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485-506.
- Oliver, J. (2009). Continuous improvement: role of organizational learning mechanisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(6), 546-563.
- Oprime, P. C., Mendes, S. G. H. and Pimenta, M. L. (2012). Continuous improvement: critical factors in Brazilian industrial companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 69-92.
- Saleh, R. A., Sweis, R. J. and Saleh, F. I. M. (2018). Investigating the impact of hard total quality management practices on operational performance in manufacturing organizations evidence from Jordan. *Benchmarking an International Journal*, 25(7), 2040-2064.
- Santos, A., Powell, J. A. and Formoso, C. T. (2000). Work Study, 49(2), 50-58.
- Savolainen, T. I. (1999). Cycles of continuous improvement: realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1203-1222.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger (2016). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*. 7th ed.
- Singh, J.P. and Singh, H. (2013). Continuous improvement strategies: an overview, the IUP. *Journal of Operations Management*, 12(1), 32-57.
- Singh, J.P. and Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy-literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75-119.
- Sraun, S. J. and Singh, H. (2017). Continuous improvement strategies across manufacturing SMEs of Northern India. An empirical investigation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 8(2), 225-243.