

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علومالتسيير



مشروع مذكرة مقدمة لاستكما
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الماستر أكاديمي، الطور الثاني

اهدي هذا العمل البسيط اولا الى روعي التي اجتهدت وتحملت وقامت به بكل

ارادة واتقان ثم اهديه الى روعي الثانية الغالية امي التي تمنيت لوكان بإمكانها

الرجوع الى وعيها والادراك بما اقوم به في هذه اللحظات من حياتي لسعدت الف مرة

على سعادتني وبالطبع لوالدي الصبور فخري واعتزازي والى ولدي قره عيني ووالده

الذي هوسندي وكرامتي واخواني واخواتي كما لن تفوتني الفرصة لاهديه لكل معلمي

الاطوار من الابتدائية الى الثانوية واساتذتي في الجامعة وكلهم انارة دربي خاصة

استاذي المشرف بدون ان انسى زملائي وزميلاتي في دفعة ادارة اعمال - 2022

2021 وكل زملائي في العمل وعائلتي الكبيرة،



التشكرات



المخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر البيئة التنظيمية من خلال ابعادها (الثقافة التنظيمية ، نظم الاتصالات والمعلومات والتزام الادارة العليا) في التحسين المستمر الذي تتمثل ابعاده في (تحسين الاداء،التزام الافراد، شمولية واستمرارية التحسين، حل المشكلات واتخاذ القرارات والتركيز على العميل)، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة،من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في البيئة التنظيمية والتحسين المستمر؛

ومن اجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الاحصائية لـ(67) استمارة مستعينا ببرنامج(SPSS)نسخة (25)،،
 توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدرجات مرتفعة ، توافر ابعاد التحسين المستمر بدرجات مرتفعة، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة مرتفعة بين البيئة التنظيمية والتحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة ، وتتجسد أبعاد البيئة التنظيمية الاكثر تأثيرا في (الثقافة التنظيمية؛ نظم الاتصالات والمعلومات وكذلك بعد التزام الادارة العليا) مع عدم وجود فروق في اراء عينة الدراسة حول التحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية لافراد عينة الدراسة.
 الكلمات المفتاحية : بيئة تنظيمية،تحسين مستمر(كايزن) ، ،ثقافة تنظيمية، عميل.

Abstract

This study aimed to know the impact of the organizational environment on continuous improvement in the Operational Directorate of Algeria Telecom, Ouargla branch, by studying the relationship between the study variables represented in the organizational environment through its dimensions (organizational culture, communication & information systems and the commitment of senior management) and continuous improvement through Its five dimensions (performance improvement, commitment of individuals, comprehensiveness and continuity of improvement, problem solving and decision-making and focus on the customer) for the sample represented by the workers in this company.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used end a questionnaire was used to collect data, where (67) questionnaires were statistically processed using the application SPSS version (25).

The study reached a number of results, the most important of which is the level of availability of the dimensions of the organizational environment in the organization under study in high degrees, the availability of dimensions of continuous improvement in high degrees, and there is a positive, high direct correlation between the organizational environment and continuous improvement in the Operational Directorate of Algeria Telecom, Ouargla branch, and the dimensions of the environment are embodied The most influential organizational in (organizational culture; communication and information systems as well as after the commitment of senior management)end the are not influential opinions of the study sample about continuous improvement of personal variables ;

Keywords: organizational environment continuous improvement (Kaizen), organizational culture, customer or client.

قائمة المحتويات

III

I	الاهداء.....
II	التشكرات.....
III	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....

المقدمة

توطئة:

تنشط المؤسسات في بيئة خارجية ديناميكية سريعة التغيرات وكثيرة المفاجآت بسبب التكنولوجيا المتطورة والعولمة التي جعلت العالم كقرية صغيرة ،لذلك فمن اجل اقتناص الفرص المتاحة في السوق الحالية والمستقبلية ،لابد من وضع استراتيجيات وقرارات مناسبة، لكن قبل ذلك يجب أن تضع المؤسسة في اعتبارها العوامل والموارد الخاصة بها كذلك مدى كفاءة إدارتها ومن غير الممكن أن تخوض اية مغامرة، او اغتنام أية فرصة قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية، ذلك من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وبالتالي تجد المؤسسة نفسها امام حتمية التغيير اما جزئي او كلي والعمل على التحسين المستمر لاداء وظائفها الداخلية ويقصد بالبيئة الداخلية على أنها جميع العوامل القوي التي توجد داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها وتتمثل الابعاد المكونة لها في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، نظام اتصالات و الاستراتيجيات و السياسات السائدة فيها)؛

فالمؤسسات تهتم بتحليل وتقييم وتحسين كافة العمليات والخطط الداخلية لاجل تحسين المنتجات والخدمات والتقليل من هدر الوقت وذلك تلبية لرغبات الزبون ولتغطية احتياجاته في الوقت المناسب وباقل تكلفة ممكنة ،ما يميزها عن باقي منافسيها من المؤسسات وكذا يميز سمعتها الداخلية والخارجية ولهذا نتوصل الى طرح الاشكال الذي سوف يقودنا الى فهم الموضوع بوضوح كالتالي:

❖ الاشكالية:

كيف تؤثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة ؟

من اجل معالجة الاشكالية تم تجزئتها الى مجموعة من الاسئلة الفرعية:

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى توافر ابعاد البيئة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؟

- ما هو مستوى توافر ابعاد التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي $(0,05) \leq \alpha$ بين البيئة التنظيمية والتحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي $(0,05) \leq \alpha$ للبيئة التنظيمية في التحسين المستمر؟

- هل توجد فروقات ذات ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي $(0,05) \leq \alpha$ لاجابات الافراد تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي، الوظيفة) ؟

المقدمة

الفرضيات:

- ❖ من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة في البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- ❖ تتوافر ابعاد البيئة التنظيمية بمستوى مرتفع للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؛
- ❖ تتوافر ابعاد التحسين المستمر بمستوى مقبول بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؛
- ❖ يوجد أثر ذودلالة إحصائية لابعاد البيئة الداخلية على التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؛
- ❖ لا توجد فروقات ذات اثر ذودلالة إحصائية عند المستوى $(0,05) \leq \alpha$ حسب اجابات افراد العينة للتحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي، الوظيفة)؛

مبررات اختيار الموضوع:

- ❖ سعي المؤسسات باستمرار للتطوير والتحسين لادائها لان بقاؤها واستمراريتها مرهون بذلك؛
- ❖ اهمية البيئة التنظيمية في نشاط المؤسسات؛
- ❖ اهمية التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ عدم قدرة المؤسسات السيطرة في البيئة الخارجية الديناميكية؛
- ❖ موضوع البحث له صلة وطيدة مع تخصص ادارة الاعمال؛
- ❖ التعرف على واقع ابعاد البيئة التنظيمية المختلفة ومدى اتاثيرها في التحسين المستمر في اداء المؤسسة ؛
- ❖ محاولة تشخيص مستوى التحسن المستمر في المؤسسة؛
- ❖ اثراء مكتبة الجامعة والمؤسسة المعنية بمراجع قدفيد في المستقبل العلمي والعملية،
- ❖ كما ان موضوع التحسين المستمر موضوع هام يستحق الاهتمام والدراسة.

المقدمة

❖ أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى جملة من الاهداف الا وهي كالتالي:
- التعرف على البيئة التنظيمية في اتصالات الجزائر بورقلة؛
- تشخيص العلاقة بين البيئة التنظيمية والتحسين المستمر في المديرية العملية اتصالات الجزائر فرع بورقلة؛
- تقييم مستوى التحسين المستمر في اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
- ابراز اثار البيئة التنظيمية في التحسين المستمر المديرية العملية اتصالات الجزائر فرع بورقلة؛

❖ اهمية الدراسة:

موضوع البحث اهمية للمؤسسة المعنية نظرا لعدم قدرتها على التحكم في البيئة الخارجية الديناميكية الا بعد التحليل والتقييم لمواردها المادية والبشرية وكذا اهمية المراجعة الدائمة والمستمرة لها لاكتشاف الخلل والمشاكل التي تعرقل عمليات التسيير والانتاج والعمل على التحسين المستمر والتطور، بالتالي معالجتها بالبحث عن حلول بديلة لها للرفع من جودة السلع وتقليل الوقت الانتاجي وارضاء رغبات الزبون واحتياجاته وبذلك تكون قد حصلت على ميزة تنافسية وسمعة لائقة بها.

❖ حدود الدراسة:

- للدراسة حدود عدة ومختلفة منها يتم التعريف والتحديد لكل جوانبها وهي كالاتي:
- **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة الحالية على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة ؛
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء التربص في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة خلال فترة زمنية مدتها من 12 مايالى 31 ماي سنة 2022؛

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على البيئة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الابعاد التالية (الادارة العليا، الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات والمعلومات) اما المتغير التابع يتمثل في التحسين المستمر الذي تتمثل ابعاده في (تحسين الاداء، التزام الافراد، حل المشكلات واتخاذ القرارات، شمولية واستمرارية التحسين، التركيز على الزبون)؛

- **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيانات على عينة من العاملين تكونت من موظفين اداريين وتقنيين يعملون خارج المؤسسة ورؤساء مصالح ورؤساء اقسام والمدير نسبة كبيرة منهم اطارات خريجي الجامعات والمدارس العليا؛

❖ منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع انترنت، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بأراء العمال في المؤسسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، ولتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25 وبرنامج Microsoft Excel.

المقدمة

• نموذج الدراسة الشكل (1-1) نموذج الدراسة للابعد



المصدر : من اعداد الطالبين من خلال الدراسة النظرية والدراسات السابقة

المقدمة

صعوبات الدراسة:

-ضيق الوقت للأمام بكل عناصر او المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة نظرا لاهمية و لتشعب مفاهيم التحسين المستمر؛

-عدم توافر الدراسات السابقة الموافقة لدراستنا؛

هيكل الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كمايلي:

-الفصل الاول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة؛

-المبحث الاول: الأدبيات النظرية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة؛

-المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة؛

-الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر فرع ورققلة؛

-المبحث الاول: الطريقة المعتمدة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

الفصل الاول
الادبيات النظرية و التطبيقية
البيئة التنظيمية في التحسين
المستمر للمؤسسة

.....

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

في هذا الفصل نتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للبيئة التنظيمية من خلال بحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية للبيئة التنظيمية، ويترج ضمنه مطلبين الأول، بعنوان مفهوم البيئة التنظيمية والثاني مفهوم التحسين المستمر أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للبيئة التنظيمية بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول: الادبيات النظرية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر للمؤسسة

ندرج في هذا المبحث مطلبين: المطلب الاول يتم فيه التعرف على مفهوم البيئة التنظيمية وابعادها اما المطلب الثاني نتطرق فيه لمفهوم التحسين المستمر وابعاده؛

المطلب الاول: مفهوم البيئة التنظيمية

في هذا المطلب نتطرق الى ثلاثة عناصر الاول منها مفهوم البيئة التنظيمية ثانيا لمحة عن تطورات البيئة التنظيمية في الاخير نتناول اهمية البيئة التنظيمية؛

1. مفهوم البيئة التنظيمية:

هو مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية، وهي جل ما يمكن تقييمه من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي لها وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين في الصناعة او الخدمات المقدمة في نفس المجال؛ كما قدمت عدة تعاريف من مختلف الباحثين نذكر منها مايلي:

* عرفها القريوتي بأنها: "القيم السائدة في التنظيمات الادارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الادارية بالمؤسسات؛"¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف ان البيئة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم لها تاثير على سلوك العاملين وكل العمليات داخل المؤسسة؛ بحيث ان الباحث اعتبر البيئة التنظيمية من محددات السلوك التنظيمي فهي تآثر في رضا العاملين وفي مستوى ادائهم؛ ولدينا تعريفين اخرين وهما كالتالي² :

* وعرفها **Ivanchi (1994)** (انها : "مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على تنفيذ الاعمال داخل المؤسسة وكيفية تحقيق اهدافها كذلك" ؛

نلاحظ ان الباحث اشار الى تاثير العوامل الداخلية في تنفيذ الاعمال في المؤسسة كبيئة تنظيمية ؛ * وعرفها **(Hitt et al2004)** " بانها تقييم موارد المؤسسة ومجموعة الموارد والامكانيات التي يحددها المدراء وفحصها"؛

نلاحظ ان هابت واول عرفا البيئة التنظيمية بموارد وامكانيات يتم تحديدها وفحصها من طرف مدراء المؤسسة؛ من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان البيئة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم السائدة التي تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين هي كذلك عوامل داخلية تؤثر على تنفيذ الاعمال كما تعتبر موارد وامكانيات يحددها ويصنفها المدراء بالتالي فهي تؤثر على اداء المؤسسات

2. لمحة عن تطورات البيئة التنظيمية:

ان مختلف رواد الادارة التنظيمية ومختلف أفكارهم ساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة، تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه، بحيث اعطت رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية، وتنظيم العمل الاداري، هذا ما جعل عدة انظمة مؤسسات تتطورت وتعاقبت على حياة

¹بنطالب فاطمة و حجاج عبدالرؤوف اثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ABPR جامعة ورقلة،

المجلد 16، العدد 01، جوان 2020، ص4.

²علاء الاسع بيئة المنظمة، رسالة ماجستير تقنيات ادارة اعمال، جامعة الفرات العراق 2020-2021، ص11.

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

تسيير المؤسسات والعاملين فيها ولكل منها وجهتها واسباب تفسيرها للنمط التنظيم السائد في حقبتها من اهمها نلخصها فيمايلي¹:

أ. المدرسة الكلاسيكية:

اعطت الجانب المادي اهمية قصوى لتحقيق الارباح واعتمدت الاستغلال الالي والميكانيكي للعاملين ومركزية القرارات ووحدة الامر والتوجيه كما اتسمت بالصرامة والدقة في الوقت ومبدا تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ولم تعر اي اهتمام للعلاقات بين العاملين في مكان عملهم، لذا اعتبر اسلوبها ضيق عقيم لا يحقق رضا العاملين، ونجد منها- الإدارة العلمية - المبادئ أو العمليات الادارية - البيروقراطية؛

ب. النظريات السلوكية:

اهتمت بالحوافز المعنوية من جهة وساندت مركزية القرار والديموقراطية والمسؤوليات كما اعترفت بحاجة الفرد للامن والاستقرار في عمله وهناك عدة نظريات اسهمت فيها منها - العلاقات الانسانية - ودراسات هوثورن - نظرية الحاجات الانسانية لماسلو- نظرية (X) ونظرية (Y)- نظرية العاملينكلها اوضحت اهمية البيئة التنظيمية في اداء العاملين والمؤسسات والمعاب في هذه النظريات هو اعتبار ان المؤسسة هي الشيء الوحيد المهم للعاملين واغفلت الجانب الاجتماعي والنفسي؛

رغم اختلاف النظريتين في المبادئ المؤسسة لها الا انها تتفقان في انهما توليان اهمية المؤسسة في التأثير على سلوك العاملين فبتوفير البيئة الملائمة يتحسن السلوك التنظيمي ويتحقق الرضا لديهم والعكس يتبين من خلال تراجع الانتاجية والاداء التنظيمي؛

ج. المدرسة الحديثة:

هذه المدرسة أولت اهتماما كبيرا بالبيئة الداخلية واعتبرتها جزءا مهما من العملية التطويرية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ولقد طرحت مجموعة من الافكار والطروحات القاضية بأهمية البيئة التنظيمية المادية منها أوالمعنوية على اعتبارها المحدد الاساسي لسلوك الافراد واهتماماتهم وذلك من خلال توضيحها لاهية القيادة الديموقراطية، مرونة التنظيم ، فتح قنوات الاتصال كما تعتبر الثقافة القوية هي التي توفر الاطار المناسب لتنظيم وتوجيه السلوك، لذلك دعت الى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية والعمل على العمل بها وترسيخها.

3. اهمية البيئة التنظيمية:

تتكون المؤسسة من عدة انظمة ديناميكية تتفاعل باستمرار مع المحيط الداخلي اوالخارجي للمؤسسة ،يقوم بتسييرها الافراد ،اعتمادا على مختلف الموارد المادية والمالية كمدخلات اولية والمنتجات والخدمات كمخرجات مستعينا بالمعلومات والتكنولوجيا ،تلك الانظمة يؤثر فيها تغيرات المحيط البيئي الذي لايد من العمل باستمرار على التكيف معها والعمل في ظلها، بفهم الافراد (القادة منهم والعاملون) لعناصر بيئة المؤسسة ،يقدررون على التعامل معها بذكاء والاستفادة منها قدر المستطاع في صالحهم وصالح المؤسسة، كما ان هذه البيئة لديها تأثير

¹ فاطمة بدرو معاذ الصباغ، نظرية المؤسسة، لجامعة الافتراضية سوريا، 2020، ص202

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

كبير و عال في سلوك الافراد داخل المؤسسة بحيث ان المناخ التنظيمي له دور كبير في توجيه سلوك العاملين والقادة ويتجلى ذلك فيمايلي¹:

للبيئة التنظيمية دور هام وكبير في تعديل السلوك التنظيمي للعاملين؛
 - بحيث يتم بلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي في المؤسسة؛
 - تؤثر في تحديد القيم والاتجاهات السادة في موقع العمل؛
 - تسهل الاستقرار والثقة ورفع معنويات العاملين في نجاح اداء المؤسسة؛
 - للبيئة التنظيمية تاثير في سلوك الافراد العاملين من خلال الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى جميع المستويات طوال مدة العمل.

4. ابعاد البيئة التنظيمية

جدول (1-1) يمثل ابعاد البيئة التنظيمية

ابعاد البيئة التنظيمية					الدراسات	الرقم
استراتيجيات وسياسات	هيكل تنظيمي	نظامالاتصالات والمعلومات	الثقافة التنظيمية	التزام الادارة العليا		
			X		دراسة سناء جاسم محمد - شهلة سالم خليل- احمد عبد الستار شهلة محمود ادهام 2020	01
		X	X	X	دراسة فاطمة بن طالب وحجاج عبد الرؤوف 2020	02
	X	X	X	X	دراسة امجد الرحمان (2011)	03
			X	X	دراسة قصير بن عودة (2020)	04

¹بن طالب فاطمة وحجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص4

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

X		X			دراسة زياد محمد علي - الصمادي عمر - أسامة محمد الحياي(2021)	05
X					دراسة احمد مصطفى عبدالحكيم - عبدالرحمن المنهاوي - أحمد جعفر أحمد(2020)	06
X		X	X	X	دراسة عزه يوسف سلامة رحمة(2019)	07
				X	دراسة د عبد الناصر محمد سيد احمد(2019)	08
		X	X	X	دراسة لهرجاني حمزة وبحرود(2019)	09
				X	دراسة حبيبة عامر فرحات عباس(2017)	10
		X		X	دراسة لهية بشوشة(2017)	11
	X		X	X	دراسة لروى عدنان مصطفى رابعة(2011)	12
	X			X	Yong Jian Wang، Jung، Joo Y2006	13
			X	X	Mouhamed Mahmoud Albalchi AbdesaleMouhamed2015)(14
03	03	06	08	10	التكرار	

-المصدر من اعداد الطالبين من خلال الدراسات السابقة

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

حسب الدراسات السابقة ومن خلال الجدول السابق تم تحديد أبعاد البيئة التنظيمية الأكثر تكرارا فكانت الأبعاد (التزام الإدارة العليا ،- الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات والمعلومات)، ويتم عرضها كالتالي:

4.1. الإدارة العليا (القيادة الإدارية):

الإدارة العليا عنصر هام في المؤسسة إذ يمثل الراس المسير لها ويتم تعريفه كما يلي¹:

أ. تعريف الإدارة العليا:

الإدارة العليا نقصد بها القيادة الإدارية التي تترأس المؤسسة والمسؤول الأول عنها حيث عرفها الكاتب (Rensis Likert) بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة ، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم ، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وعرفها الكاتب (Invankevich) وزملاؤه تعريف أكثر تفصيلا وهو "المقدرة على التأثير ، من خلال الاتصال مع الآخرين ، أفرادا أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة ؛

ب. أهمية الإدارة العليا:

للقيادة الإدارية أهمية قصوى لأنها تمثل المحرك المسير لكل نشاطات وأفراد المؤسسة، حيث تسهر على تحقيق المهام الموكلة لها خاصة التي تعني التحسين في المؤسسة نجد منها مايلي²:

- تصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

- بمثل القلب الذي ينصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات السائدة في المؤسسة؛

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان؛

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛

- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛

- الإدارة العليا تسهل تحقيق أهداف المؤسسة.

4.2 الثقافة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات وكلها مختلفة مفهوم الثقافة التنظيمية وأوضحت مختلف الأفكار حولها ونتعرف على المفهوم الخاص بها مما يلي³:

أ. تعريف الثقافة التنظيمية:

¹صفحة الكترونية متوفرة ، من اعداد عمرو طه ديوان، في اداة الاعمال، في 2021/06/31.

(@business admin) http://www.instagram.com/Business_Admin

² نفس المرجع المذكور سابقا.

³ سناء جاسم محمد ، شهلة سالم خليل احمد عبد الستار، شهلة محمود ادهام، (لتر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر) ،المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17 ، العدد 67 ، 2020 ، ص ص-225228.

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

تعد الثقافة التنظيمية مفهوم اداري حديث في مجال ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي ينطوي تحتها عدة مفاهيم، كالقيم، النماذج، الاخلاقيات، المبادئ، التكنولوجيا، الاتجاهات، وغيرها، كما تم اعتبارها نظام ومجموعة مبادئ واسس من صنع الانسان فهي سلوك انساني؛ نلاحظ ان الثقافة التنظيمية عبارة عن قيم، نماذج، مبادئ تنطوي تحت ما يسمى بالسلوك التنظيمي الصادر عن صنع انساني؛

ب. اهمية الثقافة التنظيمية:

تستخدم الثقافة للتكيف والاندماج مع المحيط البيئي وتنتقل بين الافراد بالتلقين والاكتساب، ان الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتكفي وتعد اداة لحل المشاكل، توصلنا لدراسات مختلفة الى ان الثقافة التنظيمية هي التي تحدد نجاح المؤسسة من خلال الضغوط التي تولدها على العاملين للبدء في التفكير بكيفية الانسجام والتكيف مع بيئة المؤسسة، ان نجاح المؤسسة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بالتجانس حيث يعمل الجميع داخل اطار قيمي واحد واضح، كما تلعب الثقافة التنظيمية دور هام في تحديد اتجاهات القادة العاملين فيها وتشجعهم على المساهمة في تحسين مستوى الاداء ومن العلاقات البارزة الاهمية للثقافة التنظيمية في اي مؤسسة هي كالاتي¹:
- تجميع العاملين والمؤسسة تحت هوية خاصة كونها احد عناصر هوية المؤسسة ورسالتها؛
- توفير اطار امن لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين ؛
- تشجيع الافراد وحثهم على الالتزام برسالة المؤسسة؛
- تساعد على التنبؤ بسلوك الافراد والاتجاهات المؤثرة عليهم؛
نلاحظ مما سبق ان اهمية الثقافة التنظيمية تتجلى في تجميع العاملين والمؤسسة تحت هوية خاصة تمثل هوية المؤسسة ورسالتها، كما توفر اطار توجيه العاملين وتشجيعهم على التمسك باهداف واتجاه المنظمة، لاسيما اهميتها في التنبؤ بالسلوك الناتج عن العاملين في فترات معينة.

4.3 نظام الاتصالات والمعلومات:

كل من هذه الانظمة يلعب دور هام في تحسين اداء المؤسسة ويتبين ذلك من خلال التعريف التالية:

اولا / نظام الاتصالات:

أ. مفهوم نظام الاتصالات:

الاتصال الاداري هو اجتماع المدراء بالموظفين والتواصل معهم ويعتبر صلب العملية الادارية، نسبة كبيرة من الاعمال الادارية تعتمد على البراعة الاتصالية، اشارت الدراسات ان (85%) من النجاح الاداري يفسره الاتصال الفعّال و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية والمهنية المتخصصة، حيث يتم تخطيط هيكل الاتصال بين المستويات (الادارة والعاملين) لتبادل المعلومات والتوجيه لتحقيق اربعة وظائف وهي كالتالي²:

- **وظيفة انضباطية:** لتحقيق الانضباط من خلال اوامر الادارة؛

- **وظيفة تكاملية:** لتحقيق تفاعل العاملين من اجل التكامل الذاتي والجماعي؛

- **وظيفة تنقيفية:** زيادة المعرفة وتزويد الافراد والجماعات بها وتحقيق الاهداف؛

¹ نفس المرجع المذكور سابقا.

² بظراوي تامر، مبادئ ادارة الاعمال، الاسكندرية، مطبعة دار بيبول -اللزاريطة -، الاسكندرية مصر، 2018، ص328.

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

وظيفة افناعية: العمل القائم علة القناعة الذاتية يتصف بالجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الاوامر،

ب. اهمية نظام الاتصالات:

تتبين اهمية انظمة الاتصالات من خلال الاتي¹:

اشارت العديد من الدراسات الى ان الاستخدام المكثف للاتصالات بانواعها المختلفة (الصاعدة، النازلة الافقية)، والاتصالات الرسمية والغير رسمية ، يزيد من تدفق المعلومات والمعرفة ويقلل من عدم التأكد لدى العاملين ، وهذا بدوره يؤدي الى تطوير اداء العاملين ، ونيل رضاهم؛

ثانيا/نظام المعلومات:

يتم تقديم بعد نظام المعلومات من خلال التعريف والاهمية كمايلي².

أ.تعريف نظام المعلومات:

عرف انه مبني على الحاسب الالي يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية اوكل المجالات الوظيفية بالمؤسسة ،وللذين لديهم احتياجات مشابهة ،وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي اوما يحدث حاليا وما هو محتمل ان يحدث في المستقبل وتتوافر في شكل تقارير دورية وخاصة ومخرجات نماذج رياضية وتستخدم في وضع القرارات ولحل المشكلات؛

نلاحظ ان الباحث ركز على المعلومات انها المدخلات التي تشمل عدة عناصر تتفاعل فيما بينها بالمعالجة والتبويب والتخزين،وتصف ما يحدث في كل الاوقات،وذلك دعما لعملية اتخاذ القرار المناسب وحل المشاكل في صالح المؤسسةومن اهم عناصرها نجد (قواعد بيانات،مورد بشري،برمجيات ، اجراءات وشبكات)؛

ب.اهمية نظام المعلومات:

تتجلى اهمية نظام المعلومات فيمايلي³:

تكتسي انظمة المعلومات اهمية كبيرة في حياة المؤسسات ولا يمكنها الاستغناء عنها وتمثل اصل من اصولها وسلعة يمكن بيعها ،وتتبين اهميتها من خلال تسهيل القيام بالوظائف الخاصة بالمؤسسة بتوفير المعلومة الصحيحة في وقتها واتخاذ القرارات المناسبة ،وانسياب المعلومات بين الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه ان يحسن ويرفع من اداء المؤسسة ؛

حسب هذا التعبير نلاحظ انه تبين ان مستوى تحسين الاداء في المؤسسة مرتبط بفعالية نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة فبواسطتها يتم تحسين جميع الاتصالات بين العاملين فيما بينهم كذلك مع الادارة كما ساهمت في تقريب المسافة وتسريع الاتصال ما يحسن الاداء الكلي للمؤسسة.

¹ طه دبوان مرجع ذكر سابقا .

² هبة شوشة ،علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كاحد مرتكزات ادارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد الرابع ، و العدد الثاني، 2017،جامعة قسنطينة، ص641.

قخالد رجمحاضر اتحول (انظمة المعلومات)،جامعة ورقلة،(2017-2018، ص 11.

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مفهوم التحسين المستمر:

في هذا المطلب نتعرف الى مفهوم التحسين المستمر (منهجية الكايزن) حيث نتعرف علمفهوم التحسين المستمر ومنهجية التحسين المستمر كما ندرج لمحة تاريخية لهذه المنهجية ،وتعريفها ومركزاتها؛

1. مفهوم التحسين المستمر:

ظهر التحسين المستمر كمدخل إداري وفلسفي يعتمد على مقترحات العاملين في الولايات المتحدة الامريكية في نهاية القرن التاسع عشر، وتزامن ذلك مع اعتماد اليابانيين لنظام حلقات الجودة في مختلف مؤسساتهم كآلية للتحسين بمشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة وتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية؛

*إذ يصفه (Deming) بأنه " فلسفة تتكون من مبادرات تحسين تزيد النجاح وتخفف الفشل" ¹

نلاحظ ان الباحث اعتبر التحسين المستمر كمبادرات عندما يتم العمل بها تزيد نسبة النجاح وتنخفض نسبة الفشل بمعنى عملية التحسين لها اهمية كبيرة في تنظيم المؤسسات ورفع ادائها، كما ان التحسين المستمر له علاقة وطيدة مع الجودة الشاملة كما قدم له الباحثان تعريفات اخرى على التوالي²:

قد أكد (White Vondermbse) أن مكونات التحسين المستمر تبدأ بتنميط الاجراءات ، ثم تعيين فرق لتحديد العمليات المحتاجة لتحسين ، ثم استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل ، ثم استخدام دائرة (خطط – اعمل – افحص – نفذ)، وختم ذلك بتوثيق إجراءات التحسين؛

نلاحظ ان (White Vondermbse) وضح الية وكيفية العمل التحسين المستمر بحيث تقوم على التخطيط ،التعيين لفرق من العاملين لتحديد العمليات المحتاجة لتحسين ، استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل، ثم استخدام دائرة (خطط – اعمل – افحص – نفذ)، وختم ذلك بتوثيق إجراءات التحسين؛

*حسب "جيمس وبايتس" ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطورها، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين وتزويدهم بالموارد والتدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين³،"

نلاحظ ان الباحث في تعريفه بين ان تطوير الافراد او العاملين له اهمية في تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة؛

¹ لهرجاني حمزة و بوحرو، ("العوامل المؤثرة في تطبيق منهجية الكايزن في بعض المؤسسات الصناعية بسطيف")، (جامعة سطيف1 – الجزائر مجلة العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، المجلد 19، العددغير موجود، - ديسمبر 2019، ص 364 .

² دراسة لمصطفى ابراهيم حماد محمد (أساليب التحسين المستمر ودورها في النهضة الادارية اليابانية)، جامعة الزعيم الازهري، 2016، ص 28.

³، قصير بن عودة ،، مختار يوب، 2018، (نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 -دراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية ، غليزان جامعة وهران 2، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019، ص 108 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان منهجية التحسين المستمر (الكايزن) هي البحث عن طرق سهلة لانجاز الاعمال قصد تحقيق معايير افضل من سابقتها وهي عبارة عن تراكم تغييرات جزئية صغيرة لتحدث نتيجة ذات قيمة كبيرة وليست تغيير كلي يؤدي الى اعادة البناء من الاساس، كما انها استراتيجية التقليل للاقتصاد في كل عمليات المؤسسة بمعنى عدم الهدر في الوقت و الماديات اثناء القيام بالعمليات، كما يولى لتطوير و تدريب الافراد في كل المستويات اهمية قصوى و يعتبرون العنصر المهم في التغيير في المؤسسة و باقل التكاليف الممكنة.

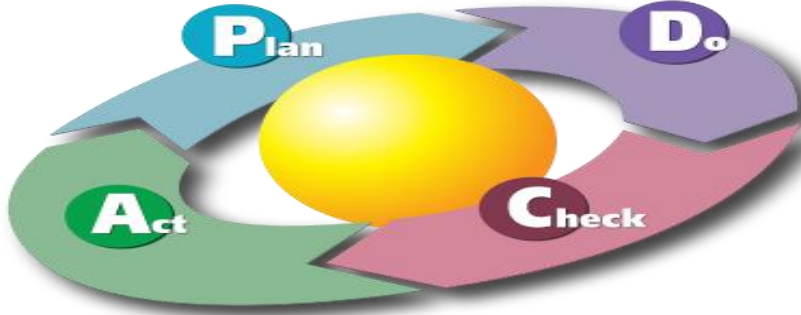
2. اساليب التحسين المستمر (الكايزن):

حسب الدراسات المقدمة من طرف الباحثين هناك عدة اساليب للتحسين المستمر (الكايزن) و الاكثر استعمالا منها هما (نموذج ديمينغ و السينات الخمسة) ويتم التعرف على كل منهما فيمايلي¹:

أ. الاسلوب الاول نموذج ديمينغ (PDCA):

توصلت معظم الدراسات الى ان منهجية التحسين المستمر تمر عبر مراحل مهمة متسلسلة تشكل حلقة مستمرة غير منتهية مؤسسها الاول هو (Waltershewhart) ثم اخذ (Deming) لاحقا هذا المفهوم الى اليابان وسميت بعجلة ديمينغ حيث لقي ارضا خصبة و طبق جنب الى جنب مع مفهوم (الكايزن) التحسين المستمر عند اليابانيين في المنشآت اليابانية كما هو ممثل في الشكل الموالي؛

الشكل رقم (1-2) يمثل: دورة ديمينغ للتحسين المستمر



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، ص79

تبيين هذه الدائرة مراحل وخطوات التحسين المستمر (الكايزن) وتستخدم دورة ديمينغ لتنسيق الجهود من أجل التحسينات المستمرة في المؤسسة، وتؤكد على أن برامج التحسينات يجب أن تبدأ أولاً بالتخطيط الجيد، الذي ينتج عنه بالنهاية اتخاذ الاجراء المناسب، وهذه المراحل نفسرها كالتالي²:

- **خطت Plan**: تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة، ومن ثم عمل خطة لإجراء التحسينات المطلوبة، وبعد ذلك طرح الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشاكل، ويتم ذلك باستخدام (مخطط التدفق، قاعدة باريتو 20/80 مخطط السبب والنتيجة، العصف الذهني (Who، What ، when، W ' sWhere Why) وضع جميع المشاكل التي تواجهها المنشأة في قائمة وترتيبها وفقا للأولوية، ويتم اختيار المشكلة الأكثر الأهمية لحلها؛
- **افعل Do**: تنفيذ التغييرات اللازمة لحل المشكلة بشكل متدرج أو صغير، وهذا يقلل إلى الحد الأدنى من الإرباك والانقطاع في الأنشطة الروتينية، بينما يتم الفحص والمراجعة التأكد ما إذا كانت التغييرات فعالة أم لا؛
- **راجع CHECK**: يستخدم هذه المرحلة خارطة السيطرة، قوائم المراجعة، مؤشرات الأداء الرئيسية، الربيعية، والعمل على التأكد ما إذا كانت التغييرات الصغيرة أو التجريبية قد حققت النتائج المرغوبة أم لا؛

¹مدحت ابو النصر محمد محمود استراتيجية الكايزن اليابانية في تطوير المنظمات المجموعة العربية للتدريب و النشر ط القاهرة 2015 ص79

² مدحت ابو النصر محمد محمود مرجع سابق.

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

- **اتخذ الإجراء المناسب في التطبيق Act:** يتم تبني التغييرات التي أجريت إذا حققت النتائج المطلوبة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ التغييرات على مستوى أكبر، هذا يعني جعل التغييرات جزء روتينية من نشاط المؤسسة، وتحدد الفجوة بين النتيجة المطلوبة والنتيجة المتحققة، وتبيان ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية جديدة،
- ب. **الاسلوب الثاني السينات الخمسة: (S5)**
هي ايضا طريقة التحسين المستمر عند اليابانيين تقوم على عدة مراحل نجد ماييلي¹:
- **التصنيف أو التحديد للأشياء الضرورية والغير ضرورية Sort:** بحيث يتم الاحتفاظ بالأشياء المفيدة في مكان العمل والتخلص من الغير مفيدة منها؛
- **الترتيب أو التنظيم لمكان العمل Straighten:** برتيب الأشياء حسب منهجية لائقة لا تاخذ اكثر من ثلاثين ثانية؛
- **النظافة أو التنظيف أو التلميع Shine:** تنظيف مكان العمل وترتيبه في كل الخمس دقائق الاولى عند بداية العمل ونهايته؛
- **المعايرة / وضع المعايير أو المقاييس Standardize:** هو تعميم الالمراحل السابقة على كل الجوانب في مكان العمل وظهور العامين في هيئة نظيفة ومحترمة ؛
- **الدعم أو الالتزام أو الانضباط الذاتي Sustain:** هو تدريب الافراد على التقيد بالمراحل السابقة بشكل يومي ومستمر شامل كذلك احترام مواقيت العمل واللوائح والاجراءات الخاصة بالمؤسسة؛

3 الية تطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن):

إن عملية التحسين وفق منهج الكايزن تتم من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة، دون أية تكاليف مالية إضافية إلا في حالة اختراع جديد، ويقوم منهج الكايزن على أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حاليا لا بد وأنها تحتوي على هدر وإسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، وأساس ذلك هو الاقتناع بأنه يوجد مجال للتغيير وأن كل عمل مهما بلغ مستواه من الاتقان يمكن تحسينه ليكون أفضل، ويعتمد منهج الكايزن في التحسين المستمر على الاجراءات التالية²:

- الذهاب إلى أرض الواقع " جمبا" المنطلق الاساسي للوصول للجودة الافضل للمنتج،
- التتميط والتقنين وإعداد المعايير هي أساس الصيانة والمحافظة (المداومة) على العمل القائم وكذلك لتحسينه من مختلف الجوانب ، والتوجه إلى موقع العمل هو لاجل: التأكد من المعايير القائمة ووجودها، تعديلها وتدريب العاملين على الالتزام؛ فالكثير من المدراء من هم جالسون في مكاتبهم و لا علم لهم بما يدور في اوساط العمل في مؤسساتهم؛
- الالتزام بالمبادئ الثلاثة لمنهج الكايزن في التنفيذ: لا تستلمها، لا تنفذها، لا تمررها، وتعني(لا تستلم أي تلف من قبلك لانه يؤثر في الجودة - لا تعمل أي منتج تالف من خلال عمل - لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل)؛
- التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية وتحليلها؛
- إن طرح الاسئلة(ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة، يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلا من التركيز على أعراض المشكلة،

مدحت ابو النصر مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة¹

2 لهرجاني و بوحروود فتيحة مرجع سابق ، ص 367

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ مما سبق ان هنالك اجراءات تعتمد عليها منهجية التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الرجوع الى مكان العمل ، المنطلق الاولي للتحسين حيث يتم استكشاف المشكلات بجمع البيانات وتحليلها والتأكد من وجود معايير قائمة تم تعديلها تلزم العامل بالتمسك بمبادئ الكايزن لاتستلمها،لا تنفذها،لا تمررها، وذلك يعتبر تحسين تدريجي بدون اية تكاليف اضافية،والتخفيض من هدر الوقت ، والجهد له، قيمة اضافية للعامل والعميل ،من خلال اشباع حاجياته ؛

4. ابعاد عملية التحسين المستمر(الكايزن)

جدول رقم (1-2) ابعاد التحسين المستمر
المصدر من اعداد الطالبتين عن الدراسات السابقة

ابعاد التحسين المستمر					الابعاد	
الدراسات	الدراسات	تحسين الاداء	التزام الافراد	شمولية واستمرارية التحسين	حل المشكلات واتخاذ القرارات	التركيز على العمل
		X				
	دراسة سناء جاسم محمد - شهلة سالم خليل- احمد عبد الستار - شهلة محمود ادهام (2020)					
	دراسة فاطمة بن طالب وحجاج عبد الرؤوف 2020					
	دراسة امجد الرحمان (2011)					
	دراسة قصير بن عودة (2020)		X		X	
	دراسة زياد محمد علي - الصمادي عمر - أسامة محمد	X				
X	دراسة احمد مصطفى عبد الحكيم - عبدالرحمن المنهاوي - احمد جعفر احمد (2020)	X			X	X
X	دراسة عزه يوسف سلامة رحمة (2019)	X	X	X	X	X
	دراسة د عبد الناصر محمد سيد احمد (2019)		X		X	
X	دراسة لهرباجي حمزة وبحرود (2019)		X	X	X	X
X	دراسة حبيبة عامر فرحات عباس (2017)		X	X	X	X
X	دراسة لهبة بشوشة (2017)		X	X	X	X
	دراسة لروى عدنان مصطفى ربابعة (2011)				X	
X	Yong Jian Wang، Jung 2006، Joo Y	X	X	X	X	X
	Mouhamed Abdesale Mouhamed Mahmoud Albalchi (2015)	X	X	X		
6	09	06	08	10	التكرار	

حسب الدراسات السابقة والجدول السابق نستنتج ان منهجية التحسين المستمر (الكايزن)، ركزت في ابعادها على تحسين العمليات أي الاداء ،التزام الافراد ، المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، استمرارية وشمولية التحسين المستمر كذلك التركيز على العمل ،ويمكن التفصيل فيها في النقاط التالية:

4.1 بعد تحسين الاداء:

أ. مفهوم تحسين الاداء في المؤسسة:

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

ان تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء لدينا¹ :
- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي/الخارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات ؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء

وعرفه (الحجي 2013) بأنه تطبيق كايزن يتضمن عناصر تقنية واجتماعية لان هدف الادارة باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الامكان، مما يؤدي الى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في تحسين العملية، كما تتضمن هذه الاستراتيجية التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه وهذا هو الجانب الاجتماعي²

نلاحظ بان الباحث ركز على جانبين في تعريفه بحيث تمكن من توضيح ان تحسين العملية (الاداء) يتضمن جانبين ، الجانب التقني هو تقليل او التخلص من الهدر في العمليات بما فيه الوقت والموارد والتكاليف بكل انواعها اما الجانب الاجتماعي يتمثل في تحسين اداء الافراد من خلال التعلم وتغيير الثقافة السائدة نحو الانضباط واحترام الوقت والاجراءات الخاصة بالمؤسسة،

ب.دوافع تحسين الأداء في المؤسسة:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر من خلال (التغيرات السريعة للبيئة التنظيمية، المكانة التنافسية والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، كذلك الاهتمام بالجودة) والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة، من خلال (الاهتمام بالجانب الاجتماعي والرفاهية الاجتماعية وذلك لتحسين سمعة وصورة المؤسسة ،كذلك الحفاظ على الثروات من اجل الاجيال القادمة)³،

من خلال ما سبق نلاحظ ان تحسين الاداء هو تحسين المخرجات النهائية وانتاجية العمليات والاسباب الدافعة لتحسين الاداء هو التحسين المستمر في المؤسسة نظرالديناميكية للبيئة التنظيمية، والمكانة التنافسية والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، والاهتمام بالجودة في المنتوجات والخدمات، كذلك نجد دافع التنمية المستدامة التي تمثل الحفاظ على الثروات وعدم استنزافها من اجل الاجيال القادمة ولها ثلاثة اهداف وهي الفعالية الاقتصادية ، المساواة الاجتماعية وكذلك الحفاظ على البيئة، اما المسؤولية الاجتماعية فتهتم بالجانب الاجتماعي والرفاهية الاجتماعية (تحقيق رضا الزبون والعاملين معا) وذلك يؤدي الى تحسين صورة وسمعة المؤسسة؛

4.2.التزام الافراد:

من الغير ممكن تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة من غير التزام العاملين فيها و القيادة و المشرفين تجاه اتباع طرق واساليب التحسين (الكايزن) و نعرض هذا من خلال المفهوم و الاهمية للالتزام الافراد في ماييلي:

أ. مفهوم التزام الافراد:

¹ مومن شرف الدين دور الادارة بالعمليات في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص54

² شريفة بنت عوض الكسر تعنوان، (تطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهة نظر الهيئة الادارية دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات، جامعة شقراء مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية المجلد الاول، العدد الخامس، 2017، ص64

³ مومن شرف الدين، مرجع ذكر سابقا، ص55

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

العاملون مسؤولون عن تطبيق الكايزن، مسؤولون عن المشاركة في أنشطة العمل الجماعي، وتعزيز مهارات العمل باستمرار من خلال التعليم والتدريب ،وتوسيع مهارات العمل باستمرار من خلال التدريب المتعدد الوظائف،وعليه يمكن القول أن هذه المرتكزات تشمل مجموعة من الجوانب ؛ فعلى مستوى الادارة العليا يتجسد الالتزام الفعلي اتجاه تطبيق منهج الكايزن من خلال التحضير والدعم وتوفير المستلزمات، على مستوى الادارة الوسطى والادارة الدنيا يتم التنفيذ، في ظل توافر مجموعة من العوامل المساعدة كالتدريب ، التحفيز، روح الفريق،،،، الخ، وهذا يقود إلى التأكيد على مفهوم المسؤولية الجماعية اتجاه تطبيق التحسين المستمر للمنتجات من منطلق الرقابة الذاتية في العمل¹،

من خلال المفهوم نلاحظ ان من مرتكزات تطبيق منهجية الكايزن يتطلب مشاركة العاملين في العمليات في شكل فرق عمل وتعزيز مهارات العمل من خلال التدريب والتعليم باستمرار والتحفيز والدعم من الادارة العليا والتمكين ما يؤكد على وجود مسؤولية جماعية لتحقيق الكايزن،

4.3 حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات:

تبنى نظرية كايزن على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء، وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل ، في بعض المؤسسات يتم تقديم ومناقشة المشروع الجديد مع العاملين ويتم البحث في المشكلات التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا تكون بداية العمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة؛ فاللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل " مديرا" في موقعه، ومكنته من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية،وقد ثبت أناستقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلا من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق²،

وتأكيدا لأهمية الإدارة بالمشاركة أشار إدوارد دمينج (1986) أن الإدارة مسؤولة عن (94%) من مشكلات الجودة، وذلك بسبب غياب مشاركة العاملين كذلك حدد دمينج أربعة عشر نقطة لتحسين الجودة، منهم إتاحة الفرصة الحقيقية والفعالية لمشاركة جميع العاملين في كافة العمليات التي تحدث داخل المؤسسة والالتزام الإدارة العليا بذلك، ولقد أكدت كل البحوث والدراسات التي أجريت عن إدارة التغيير أنه كلما زادت مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التغيير بكل اشكاله، كلما قلت مقاومتهم لهذا التغيير ،والعكس صحيح، بمعنى أنه كلما قلت مشاركة العاملين في اقتراح الحلول ، كلما زادت مقاومتهم لهذا التغيير³؛

نلاحظ مما سبق ان اشراك العاملين في ايجاد الحلول واتخاذ القرارات، فيما لديهم من مشكلات صغيرة ومعقدة ، للعمليات المنجزة في مواقع عملهم، بداية من المستويات الدنيا الى الادارة العليا، يحقق الشعور بالمسؤولية لديهم، وارتفاع مستوى الحماسة ،والفضول للانجاز اكثر باستمرار، ما يرفع من معنوياتهم ورضاهم، وتحقيق المراقبة الذاتية،وبالمقابل ارتفاع مستوى الاداء و الانتاجية .

4.4 استمرارية وشمولية التحسين المستمر(الكايزن):

¹لهرباجي و بوحرود مرجع سابق،ص367.

²مدحت ابو النصر محمد محمود مرجع سابق،ص115.

³مدحت ابو النصر محمد محمود المرجع سابق ص116

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

ترتكز عملية التحسين المستمر (الكايزن) على مجموعة من العناصر تمثل المرتكزات الاساسية لتطبيقه في المؤسسة، وهي كما حددها (Masaki Aimai) ومنها الكايزن هو تحسين مستمر لكل الاشياء، على جميع المستويات، طوال الوقت وبشكل دائم، حيث يلعب المديرون، المشرفون والعاملون جميعا دورا أساسيا في تنفيذ منهج الكايزن؛

واوضح عودة قصير أنه "لا يمر يوم واحدا دون اجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة في أي مكان من المؤسسة، لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه"¹ نلاحظ من هذه التعبيرات ان التحسين المستمر يحدث في كل المجالات لكل الاشياء بشكل بطيء باستمرار اي عملية مستمرة غير منتهية بمشاركة جميع الافراد في كل مكان، وبين مدى اهمية الافراد في ذلك؛

4.5 التركيز على العميل:

تطلب تركيز العميل وضع العاملين في المؤسسة في حالة تفاعل دائم مع العميل، وتمكينهم لجعل جميع تصرفاتهم مبنية على رضا العميل، وتتصف المؤسسات 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) وإن وجود المؤسسة مرتبط بالقيمة التي يتم توصيلها للعميل؛ ولهذا فإن فهم المؤسسات للقيمة من خلال عيون العميل هو أمر حرج؛ لوضع برامج الكشف ومقاربة فجوات العميل الداخلي والعميل الخارجي²،

ان التركيز على العميل ودمج قيمة الزبون بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة يعمل على التقاط الدور الاستراتيجي للجودة ويمثل العنصر الحيوي في تطوير اطار العمل للتحسين المستمر؛

5. معوقات منهجية التحسين المستمر (الكايزن):

حسب الكثير من الدراسات فان تطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن) لها معوقات كسائر العمليات الاخرى التي تقوم بها المؤسسة من اجل التغيير ويصطدم تبني استراتيجية هذه الطريقة بالعديد من المشاكل أهمها³:

- ما ينطبق على بعض من المديرين من الاحتفاظ بالمعلومات واحتكارها؛
- ما ادرج على معظم المديرين من احتكار السلطة والقرارات؛
- قصور نظم الاتصالات التنظيمية الافقية والرأسية؛
- عزوف بعض العاملين عن المشاركة التي لا تعنى فقط المشاركة في المعلومات بل المشاركة في تحمل المسؤوليات ؛

-قصور هيكل نظم التدريب عن برامج تكريس ادارة المعرفة والمشاركة؛

مما سبق نلاحظ ان ابرز المشاكل التي تعرقل التحسين المستمر تتمثل في فساد ذهنية القيادة العليا من خلال حثكار المعلومات والسلطة ومركزية اتخاذ القرارات ، غياب ثقافة التحسين المستمر وكذلك مقاومة لتغيير من طرف العمال .

¹المحمد مصطفى حسن و المنهاوي عبدالحكيم عبدالرحمن و حمد جعفر أحمد يونس، دور التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات الانتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)، العدد30، تشرين الاول، جامعة القاهرة/2020؛ ص8.

²إكسمري عامر المناصرة، العناصر الحرجة للتحسين اسم الباحث:المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الاردن،مجلة الجامعة الاسلامية الادارية للاقتصاد للدراسات، مجلد 28، العدد 2،2020، ص82.

³عبدالناصر محمد سيد احمد ، متطلبات نجاح است اراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في (ج،م،ع)،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، رقم (غير موجود)، مجلد رقم (غير موجود)، معهد القاهرة الجديدة العالي للعلوم الادارية والحاسب الالي،2001، ص331.

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

نتطرق في هذا المبحث اولاً الى عرض الدراسات السابقة وترتيبها تنازلياً من الجديد الى القديم وطبيعة المتغير (التابع والمستقل)، كما ندرج تعقياً عليها يتضمن النقاط الهامة والمميزة لكل دراسة وايضاً نضع جدول مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لمعرفة اوجه التشابه والاختلاف بينهما في الاخير ندرج الاستقادات التي حصلنا عليها من الدراسة؛

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة:

لقد ادرجنا في دراستنا بعض الدراسات العربية والاجنبية حسب الحدثة وحسب المتغير المستقل والتابع وسنعرضها بالشكل التالي :

اولاً/ الدراسات العربية حسب متغير البيئة التنظيمية او احد ابعادها:

1/دراسة سناء جاسم محمد ، شهلة سالم خليل، احمد عبد الستار وشهلة محمود ادهام بعنوان ("اثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر)، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد رقم 17، العدد 67، 2020 .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية السينات الستة (S6) في المؤسسة، وتم طرح الاشكال: هل هناك اثر للثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية (S6)، في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل؟ ، إذ تم اختيار مجموعة العاملين في مختلف التخصصات في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، والتي بلغت (50) منتسب من مختلف الاقسام، ليكونوا عينة عشوائية للدراسة؛ وتوصلت الى مجموعة من الاستنتاجات منها؛

-الثقافة التنظيمية هي انعكاس لرؤيا ورسالة المؤسسة، ومجموع قيمها ومعتقداتها السائدة بين الافراد القادة والعاملون منهم؛

-السينات الستة لها اثر بالغ في نجاح وكفاءة الانتاجية (الاداء الكلي) للمؤسسة؛

-هناك تاثير للثقافة التنظيمية في السينات الستة للتحسين المستمر؛

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

2/دراسة بن طالب فاطمة وحجاج عبد الرؤوف، 2020 بعنوان: (" أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح")، ورقة (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABP)، المجلد 16، العدد 01؛

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر البيئة التنظيمية من خلال أبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الادارية، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي للعاملين؛ بالقطب الجامعي الثاني بجامعة قاصدي مرباح- ورقة، تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، ولتحقيق الأهداف الموجوة، تم استخدام استبيان لجمع البيانات، حيث تمت المعالجة الإحصائية لـ 129 استمارة استبيان وذلك باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 25، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدراسة متوسطة، مستوى الالتزام التنظيمي بدرجات مرتفعة، تماثلت نتائج أبعاد البيئة التنظيمية لأكثر تأثير افيالبعدين: القيادة و الثقافة التنظيمية؛

3/دراسة قصير بن عودة، ("منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين في ظل منهجية الكايزن اليابانية")، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد وقم غير موجود، العدد 64، جامعة وهران 2، 2020.

هدفت الدراسة في مجملها الى تحديد طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز وعملية التحسين المستمر، تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية واد رهيو غليزان، لتحقيق الاهداف، اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، و تم تطوير استبيان (ليكار ت) خماسي، ووزع على عينة قدرت بـ 200 عامل بالمؤسسة، و تم التحليل من خلال معالجة بيانية باستخدام برنامج SPSS؛ توصلت الدراسة الى نتائج نجد منها:

-وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز وعملية التحسين المستمر؛
-ابرار أهمية الموضوع في تحقيق اهداف ونجاح المؤسسة؛

4/دراسة امجد عبد الرحمان الاهدل 2011 (اثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين في مشر مات الدخان الاردنية)، مذكرة ماجستير لادارة الاعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا؛

هدفت الدراسة الى التعرف إلى البيئة التنظيمية، التي ابعادها (هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، النقانة) على الاداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الاردنية،

يتكون مجتمع الدراسة من (شركة الربان التجارية، شركة الاتحاد الاوروبي للسجائر، شركة بوابة ابل)، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية من جميع المستويات الوظيفية وتمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق الاستبيان كأداة للدراسة على عينة طبقية عشوائية إجمالية (116) مفردة؛

توصلت الدراسة الى التالي:

-ان هناك أثر مرتفع للبيئة التنظيمية على أداء الوظيفي؛

- وجود تأثير للتمكين ولنمط القيادة وللعمل الجماعي على متغير الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الدخان وترتيب الأبعاد كمايلي: اولاً/ عمل جماعي ثانياً/ تمكين ثالثاً/ نمط القيادة.

ثانياً / دراسات حسب متغير التحسين المستمر:

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

● 1/دراسة لمحمد علي الصمادي وعمر أسامة محمد الحيايالي 2021 بعنوان ("أثر استراتيجيات الاعمال في التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الاردن") ،المجلة العربية للإدارة، مجلد 41 ، عدد 2،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة آل البيت المملكة الاردنية الهاشمية؛

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الاعمال وأثرها في التحسين المستمر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس أثر استراتيجيات الاعمال بأبعادها (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) في التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الاردن التي تعتبر مجتمع الدراسة اما العينة تتكون من جميع المدراء في الادارات العليا والوسطى والدنيا البالغ عددهم (170) مديرا في نفس الشركة؛

واعتمدت الاستبيانات كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على جميع المدراء في الشركة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الملائم للدراسة، واستخدام برنامج SPSS للتحليل؛ وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها، أن مستوى استراتيجيات العمال في شركة أدوية الحكمة جاءت بدرجة موافقة عالية، وكذلك مستوى التحسين المستمر ظهر بدرجة تقييم مرتفعة، وكان هناك أثر إيجابي لابعاد استراتيجيات العمال في التحسين المستمر وكانت استراتيجية قيادة التكلفة الاكثر تأثيرا،

● 2/دراسة لمحمد مصطفى حسن وعبدالحكيم عبدالرحمن المنهاوي وحمد جعفر أحمد يونس بعنوان (دور التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات الانتاجية) ،المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECSJ) العدد 30 تشرين الاول (2020،كلية الدراسات العليا للبحوث الاحصائية جامعة القاهرة؛

إهتمت الدراسة بتناول العلاقة بين التحسين المستمر وتحسين أداء العمليات الانتاجية في شركة ايجي مصر؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي في عرض البحث بالاعتماد على البيانات الثانوية التي تم جمعها من خلال الدراسات والمراجع المنشورة؛ وخلصت الدراسة ان هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات بشركة ايجي بلاست للصناعات البلاستيكية،

● 4/لعزه يوسف سلامة رحمة بعنوان (متطلبات منهجية الكايزن للتحسين المستمر لاداء مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في مصر)،(مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20 /2019،جامعة عين شمس)؛

تهدف الدراسة الى معرفة متطلبات منهجية الكايزن للتحسين المستمر في ادارات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك بالاجابة على الاشكاليات الاتية:-ما الأسس النظرية للكايزن،؟ -ما واقع تطبيقه في هذه الادارات؟ - ما الاطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي؟

اقتصرت الدراسة على تحديد التحديات التي تواجه منهجية الكايزن في هذه الإدارات، بدراسة واقعه من خلال منهج وصفي يشمل تحليل بنيتها وبيان العلاقات بن مكوناتها والآراء والاتجاهات حولها والعمليات والآثار المترتبة عنها، كما ان الباحثة اعتمدت الاطلاع على الدراسات السابقة المختلفة، توصلت إلى أهم الاستنتاجات نجد منها:

-على الإدارات التعليمية قبل الجامعي في مصر التحدي الابرز الذي يواجهها للتغلب على النقائص والمشاكل هو القضية الخاصة بتطوير الاداء والتحسين المستمر؛

-للتغلب على العقبات المصادفة لفشل هذه الادارات لا بد من ايجاد حلول من اهمها (تغيير ثقافتها لتنظيمية، تطوير بيئة العمل، تدريب العمال على لفهم منهجية الكايزن جيدا، الثناء على العمال على مساهماتهم في التحسين ودعمهم ماديا ومعنويا، تطبيق منهجية الكايزن)؛

وضوح العوامل المساهمة في نجاح منهجية الكايزن ونجد منها:

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

- وجود نظام لاقتراح التحسين المستمر (نظام تواصل فعال بين العاملين والادارة العليا)؛
- التزام الادارة العليا بوحدة الاتجاه والهدف ووضوحهما كذلك تخصيص الدعم لهذه العملية بالموارد الفعالة؛
- وجود قائد (كايزن) يمتلك مهارات التواصل وادارة المعرفة للالتزام بنشاط التحسين المستمر، (حلقة وصل بين الادارة العليا والعاملين)، تشجيع ودعم العاملين¹؛

5/دراسة لعبد الناصر محمد سيد أحمد 2019 بعنوان (متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في (ج ، م ، ع)، معهد القاهرة الجديدة العالي للعلوم الادارية والحاسب الالي، التجمع الاول ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، رقم المجلد والعدد غير موجودين ؛

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى نجاح المؤسسات الحكومية في تطبيق استراتيجية كايزن من خلال ابعادها (اسلوب الادارة - إدارة الافراد - إدارة العلاقات - إدارة البيئة) للتحسين المستمر من خلال ابعادها (دعم الادارة العليا- مشاركة العاملين- الثقة - اللائحة والنظام والاجراء-ا- رشد القرار- التدريب) في قطاع من قطاعات الخدمة في مصر وهو قطاع الاتصالات في (ج ، م ، ع)، وهي الشركات التالية: (أورانج وفودافون واتصالات ووي) ؛

اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي من خلال وصف وتخلييل الظاهرة المدروسة لمجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات في مصر وفروعها محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة والجيزة والقليوبية) وعددها نحو 800 فرع، كما ركزت الدراسة علي عينة طبقية عمدية قوامها 20% من العاملين بالادارتين العليا والوسطى من رؤساء القطاعات ومديري ورؤساء الاقسام بشركات الاتصالات (أورانج - فودافون - اتصالات ووي) وعددهم يبلغ 123 مفردة ، وهي وحدة المعاينة وتم جمع المعلومات عن طريق استبيانات في شهري سبتمبر واکتوبر؛

من اهم النتائج التي توصلت اليها:

- أن مستوى الالتزام ،النخبة والكفاءة كما يحدده العاملون مرتفع جدا في شركات الاتصالات مصر ؛
- تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين؛
- الربط بين الجودة والتحسين المستمر والثقة التي تمنحها القيادة للعاملين بما فيها الحوافز والمكافآت والاستفادة من قدراتهم بمشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- ارتفاع مستوى الاقتصاد في استخدام الموارد يגיע مرتبط بالتحسين المستمر في المؤسسة،

6/دراسة لهرباجي حمزة وبوحرود 2019، بعنوان:“(العوامل المؤثرة في تطبيق منهجية الكايزن في بعض المؤسسات الصناعية بسطيف)“(جامعة سطيف]الجزائر مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المجلد 19 العدد 1 ؛

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بسطيف؛

اجريت الدراسة في المؤسسات الصناعية بسطيف وكانت مجموعة من الاطارات العاملة فيها بمثابة عينة للدراسة تم تصميم استبيان يتكون مجموعة من المحاور، بحيث تم توزيع 78 استبيان؛

من اهم الاستنتاجات :

-وجود اختلاف في مستوى انتشار مفاهيم الكايزن تبعا لاختلاف حجم المؤسسة؛

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

-تحديد أهم العوامل الداعمة لتطبيق هذا المنهج والتمثلة في (دعم الادارة العليا، ثقافة المؤسسة ونظام الاتصالات)؛

- التأكيد على أن المؤسسات الصناعية بولاية سطيف قد تكون بيئة عمل ملائمة لتبني مفاهيم الكايزن التي منشؤها في الاصل بيئة الاعمال اليابانية،

7/دراسة لحبيبة عامر وفرحات عباس2017 بعنوان:(دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية) ،مجلة روى اقتصادية، جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، الجزائر،المجلد 7،العدد 2.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة Condor؛

ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد استبيان لجمع البيانات ومن خلال تجميع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج احزمة احصائية للعلوم الاجتماعية ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، القيادة الادارية، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، التدريب والتعليم)؛

• 8/دراسة لهبة شوشة2017، بعنوان:("علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قسنطينة") - مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة قسنطينة؛

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قسنطينة؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان ممن اجل جمع المعلومات؛ تم التوصل الى النتائج التالية:

- هناك علاقة وطيدة بين نظام المعلومات والتحسين المستمر؛
- تساهم كل من العوامل المادية ، البشرية ، انظمة المعلومات وشبكات الاتصالات بكل انواعها في التحسين المستمر؛

• 9/لروى عدنان مصطفى ربابعة2011بعنوان:("اثر نظام الانتاج في الوقت المحدد في التحسين المستمر "دراسة حالة شركة مصفاة البترول الاردنية")-مذكرة ماجستير (غير منشورة)جامعة آل البيت ؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الانتاج في الوقت المحدد من خلال ابعاده(إزالة الهدر، ونظام الشراء في وقت محدد، والصيانة الوقائية) في التحسين المستمر في شركة مصفاة البترول الاردنية ؛

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لجمع البيانات من أفراد العينة ، وتم استخدام SPSS لتحليل البيانات؛ توصلت الدراسة إلى وجود درجة تطبيق مرتفعة لابعاد نظام الانتاج في الوقت المحدد والتحسين المستمر في شركة مصفاة البترول الاردنية ، كما أوضحت النتائج أنه يوجد أثر استخدام نظام الانتاج في الوقت المحدد ككل في التحسين المستمر في شركة مصفاة البترول الاردنية ، تبين عدم وجود أثر لبعده (وجود العمال ذوي مهارات متعددة) بناء على النتائج الاحصائية ،لذلك أوصت الباحثة بضرورة زيادة اهتمام المستويات الادارية العليا في هذه شركة في بعد وجود العمال ذوي مهارات متعددة ، الذي سوف يساهم في إحداث تأثير في التحسين المستمر في الشركة مما يؤدي إلى تحقيق منتجات عالية الجودة ؛

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

ثالثا/ الدراسات باللغة الاجنبية:

- 1/Joo Y، Jung ، Yong Jian Wang2006: (Relationship Between Total Quality Management (TQM) And Continuous Improvement Of International Project Management (CIIPM)The University Of Texas Pan American ،reviewTechnovat ،v26 ،n°05؛

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مهارات الجودة الشاملة وممارسات التحسين المستمر من قبل إدارات المشاريع العالمي

تم توزيع 577 استبيان على عينة عشوائية من الموظفين في الادارة العليا و الادارة الوسطى؛ وأظهرت الدراسة بان المتغير المستقل علاقات الموظفين له تأثير كبير في تحقيق التحسين المستمر ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث القوة في التأثير متغير القيادة ، أما بعد علاقات (الزبائن / العملاء) وبعد (إدارة العمليات / المنتجات) فقد كانوا اقل قوة في التأثير على المتغير المستقل التحسين، المستمر وبالتالي فإنه يمكن استنتاج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وسمات التحسين المستمر في المشاريع العالمية؛

- 2/Mouhamed AbdesalemmouhamedMahmoud Albalchi2015requirements For The Application Of Continuous Improvement Approach (Kaizen) To Reform The Egyptian Secondary Education،Demait Egypt؛

متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر(الكايزن) لاصلاح التعليم الثانوي العام المصري)جامعة دمياط كلية التربية قسم أصول التربية؛

هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق منهجية الكايزن في التعليم الثانوي العام في المدارس المصرية وذلك بطرح الاشكال التالي :ماتطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر(الكايزن)) لاصلاح التعليم الثانوي العام المصري في محافظة دمياط ؟ التي تمثل مجتمع الدراسة وتم توزيع استبيان على عينة من العاملين بالادارة المدرسية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الاكثر ملاءمة لها؛

كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور لمتطلبات مدخل التحسين المستمر الكايزن لاصلاح التعليم الثانوي العام المصري وتتكون من مجموعة من المحاور منها العامة ومتطلبات صياغة ومتطلبات تطبيق ومتطلبات تقييم ، ومن ضمن المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل التحسين المستمر كايزن تهمنها متطلبات التطبيق ونجد منها:

- تتوفر للعاملين المعرفة بمدخل كايزن،وتشجيع الادارة بتبني ثقافة التغيير فى البيئة الداخلية؛
- مشاركة الادارة العامة للتعليم الثانوي العام وجميع العاملين فى عمليات التحسين المستمر؛
- تستغل وتشجع الادارة العامة للتعليم الثانوي العام التدريب وتوليد أكبر عدد ممكن من الافكار والاقتراحات كوسيلة للتغيير والشعور بملكية النجاح؛
- قواعد وتوجيهات ومعايير لإجراءات التشغيلية وقيادة تربوية متفاعلة مع النتائج، راغبة فى صنع التغيير بمنهجية التحسين المستمر ،

المطلب الثاني : تعقيب ومقارنة للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

في المطلب هذا نتعرف على اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما ندرج بعض النقاط التي تكون بمثابة استفادات اعتمدنا عليها في بحثنا الحالي؛

1.التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تطلعنا اليه في هذا الموضوع من مختلف الدراسات تناولت التحسين المستمر كبعد (مستقل)على ابعاد البيئة التنظيمية او احد ابعادها (تابع) واخرى تناولت اثر بعد واحد للبيئة التنظيمية في احد

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

ابعاد التحسين المستمر، لذلك تعتبر دراستنا الاولى التي قامت بدراسة اثر البيئة التنظيمية بكل ابعادها(مستقل) في التحسين المستمر وكل ابعاده (تابع) ؛ كذلك جاءت الدراسات شاملة لجميع المجالات وذلك ليس بمشكلة او عائق للدراسة نظرا ان التحسين المستمر باساليبه العديدة يدخل في كل الميادين والمجالات حتى في تحسين السلوك الانساني الذي يعتبر من اصعب الامور الذي يمكن التحكم به؛ اثناء البحث تم التطرق الى نقطة مهمة بحيث بعد الحوافز الذي تهتم به الادارة العليا وكذا العاملين للتشجيع العاملين على العمل والتفاني فيه والانضباط في اماكن العمل نجد انه لا يتطابق مع المبادئ الاساسية لمنهجية الكايزن حيث انها تعتمد المراقبة الذاتية فهي ثقافة لا بد ان تكون منغرسه في مقومات ، سلوكيات، شخصية وتنظيم،العاملين؛

كما اننا صادفنا صعوبات في انتقاء الدراسات التي نستعملها في دراستنا الحالية وذلك نظرا لضيق الوقت المتاح لانتقاءها وكذلك تشعب واتساع مفهوم التحسين المستمر ومجالات استعماله وايضا للعلاقة العكسية بين التحسين المستمر والعوامل المؤثرة عليه اي البيئة التنظيمية اللاتقة لنجاح تطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن) مثال على ذلك تعد الثقافة التنظيمية احد العوامل المؤثرة بشدة فبدونها لا يمكن تطبيق التحسين المستمر بالمقابل عند تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر التي تسهر الادارة العليا والادارة ككل استمراريتها بعد التعرف على المشكلة وتحديد الحل والاهداف والاتجاه ، هنا تبدا ثقافة التحسين المستمر بالظهور والانتشار بين العاملين وكل المستويات الادارية،

2 مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال التلخيص والمقارنة بين الدراسات، تم تحديد الابعاد المناسبة في دراستنا وتعرفنا على مختلف المناهج المتبعة في الدراسات والاستعانة بها كما تم وضع الاطار المناسب للدراسة النظرية حيث استتبقت منها مفاهيم البيئة التنظيمية والتحسين المستمر

3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الاخرى:

- انها جمعت معظم ابعاد البيئة التنظيمية؛
- تعتبر اول دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين بجامعة ورقلة في حدود اطلاعنا؛
- اول دراسة تطرح في المؤسسات الخدمية بالجزائر،

4.المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

من خلال هذا الجدول نتعرف على نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ونحدد العناصر التي ستساعدنا في دراستنا مستقبلا؛

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

جدول المقارنة بين الدراسات الحالية و السابقة

هدف الدراسة	منهجية الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	الابعاد		المكونات
				متغير	مستقل	الدراسات
معرفة اثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في اتصالات الجائر بورقلة	-دراسة وصفية تحليلية اعتمادا مراجع ومقالات والدراسات سابقة - استنبان لجمع	عشوائية من العاملين بالمديرية العملية للمؤسسة تتكون من 69 عامل	اتصالات الجائر بورقلة	التحسين المستمر: (تحسين الاداء- التزام الافراد- حل المشكلات واتخاذ القرارات- استمرارية وشمولية التحسين التركيز على العميل (الزبون))	البيئة التنظيمية: (-التزام الادارة العليا- الثقافة التنظيمية- نظام الاتصال والمعلومات)	الدراسة الحالية
معرفة اثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر في مستشفى الخنساء.	وصفي اعتماد الاستبيان لجمع المعلومات	عشوائية تتكون من 50 عامل في مختلف التخصصات توزعوا على مختلف الاقسام.	مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل	السينات الستة: (-الفرز -الترتيب -التنظيف -المعيارية -الانضباط- السلامة).	ثقافة تنظيمية.	-سناء جاسم محمد -شهلة سالم خليل- احمد عبد الستار شهلة محمود ادھام
اثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالقطب الجامعي الثاني قاصدي مرباح ورقلة	وصفي اعتماد الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج	عشوائية تتكون من 148 عامل	العمال الدائمين بالقطب الجامعي الثاني بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة	-الالتزام التنظيمي:- (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام الاستمراري).	-القيادة -الثقافة التنظيمية -نظام الاتصالات -المشاركة في اتخاذ القرارات - الحوافز.	دراسة فاطمة بن طالب وحجاج عبد الرؤوف 2020

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة امجد عبد الرحمان	هيكل تنظيمي-،ثقافة تنظيمية، التقانة	الاداء الوظيفي	شركة الربان التجارية، شركة الاتحاد الاوروبي للسجائر، شركة بوابة ابل في	عشوائية تتكون من 116 عامل من جميع المستويات الوظيفية	وصفي تحليلي اعتماد الاستبيان لجمع المعلومات	معرفة اثر البيئة التنظيمية على الاداء التنظيمي في الشركات الاردنية
دراسة قصير بن عودة	-ثقافة المؤسسة -الادارة العليا - الحوافز	التحسين المستمر:(التزام الافراد-حل المشكلات - اتخاذ القرارات)	مؤسسة(ORSIM) للصناعات الميكانيكية واد هيو غليزان،	عشوائية تتكون من 200 عامل بالمؤسسة	وصفي تحليلي اعتماد استبيان ليكارت	متطلبات التحسين المستمر
-زياد محمد علي الصمادي عمر أسامة محمد الحياي	اسبراتيجية التحسين المستمر:- اسبراتيجية التكلفة-استراتيجية التركيز-استراتيجية التميز	التحسين المستمر:-)التخطيط،-التنفيذ،-التقييم)	جميع المدراء العاملين في جميع المستويات الادارية: العليا،الوسطى والدنيا في	تتكون من 170 مدير	وصفي باعتماد الدراسات العربية والاجنبية والاستبيان	أثر استراتيجيات العمل في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الاردن
حمد مصطفى – عبد الحكيم عبد الرحمن المنهاوي أحمد	التحسين المستمر	-تحسين اداء العمليات الانتاجية	شركة ايجي بلاست المصرية	لا توجد	منهج وصفي واعتماد دراسات وابحاث سابقة	معرفة دور التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات الانتاجية
عزه يوسف سلامة رحمة	متطلبات التحسين المستمر – التزام-الادارة العليا،التزام الافراد،استراتيجيات –الهيكل التنظيمي	تحسين اداء الادارات-حل المشكلات واتخاذ القرارات	ادارات التعليم قبل الجامعي في مصر	لا توجد	نهج وصفي اعتماد الدراسات وابحاث سابقة	متطلبات عملية التحسين المستمر في ادارات التعليم ما قبل الجامعي في مصر

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

<p>متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية</p>	<p>المسح الاجتماعي من خلال وصف وتحليل الظاهرة المدروسة تصميم</p>	<p>طبقيّة عمديّة قوامها 20% من العاملين بالادارات العليا والوسطى من رؤساء القطاعات ومديري ورؤساء الاقسام بشركات الاتصالات (أورانج - 32 فودافون - اتصالات وي) وعددهم يبلغ 123 مفردة</p>	<p>جميع شركات قطاع الاتصالات (ج ، م ، ع)</p>	<p>-تحسين الاداء- التزام الافراد - حل المشكلات واتخاذ القرارات</p>	<p>التزام الادارة العليا-الهيكل التنظيمي</p>	<p>دراسة الناصر محمد سيد احمد</p>
<p>العوامل المؤثرة في التحسين المستمر في بعض الشركات الاقتصادية بسطيف</p>	<p>مسح اجتماعي وصفي ،تصميم استبيان لجمع البيانات لتحليلها :</p>	<p>الاطارات العاملة في هذه الشركات</p>	<p>المؤسسات الصناعية بسطيف،</p>	<p>- دعم الإدارة العليا- مشاركة العاملين الثقة - اللوائح والنظام والاجراءات -رشد القرار -التدريب</p>	<p>اسلوب الادارة (التزام- النخبة- المكافهة)-إدارة الافراد (الفعالية- الكفاءة-الاقتصاد) -إدارة العلاقات (العدالة- فرق العمل- التوثيق والدفاع -إدارة البيئة) التنافس- منالفرص)- التوازن بين العمل والحياة الاستفادة</p>	<p>دراسة اهرباجي حمزة و بوحرود فتيحة</p>
<p>دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية</p>	<p>وصفي تحليلي - اعتماد استبيان لجمع البيانات</p>	<p>العمال الاداريين في نفس المؤسسة</p>	<p>مؤسسة "CONDOR"</p>	<p>التحسين المستمر</p>	<p>الجودة الشاملة:-التركيز على العميل،-اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق،-التدريب والتعليم،</p>	<p>حبيبة عامر وفرحات عباس</p>
<p>علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة</p>	<p>احصائي وصفي اعتمادا على الاستبيان</p>	<p>قصدية تتكون من اطارات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة</p>	<p>مختلف اطارات مؤسسة اتصالات الجزائر قسنطينة</p>	<p>التحسين المستمر</p>	<p>نظام معلومات:-قواعد البيانات - الموارد البشرية - لأجهزة والبرمجيات الشبكات</p>	<p>دراسة لهبة بشوشة</p>

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

لرؤى عدنان مصفى ربابعة	إزالة الهدر - نظام الشراء في وقت محدد - العمال ذوي المهارات	الثقافة - التركيز على الاستراتيجية - لموائمة الاهداف - المؤسسة المتعلمة - التناسق - المشاركة في حل المشكلات	العاملين في المستويات الادارية الوسطى ومدراء الادارة الدنيا مستوى التشغيلي في شركة مصفاة البترولية الاردنية	عينة عشوائية طبقية مقدارها تتكون من المدراء العاملين في الادارة الوسطى ومدراء الانتاج ، ومهندسي الانتاج ، ومراقبي الانتاج والجودة ومدراء م التشغيلي لديهم معلومات	المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني ، والاطلاع على البيانات المتوفرة في مجموعة من الكتب والدوريات العربية والاجنبية ، ورسائل الماجستير ، بالإضافة إلى المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت ، - اعتماد الاستبيان في جمع	اثر نظام الانتاج في الوقت المحدد في التحسين المستمر
Jung ، Joo Y Yong Jian ، Wang	علاقات الموظفين	التحسين المستمر	موظفين في إدارات المشاريع العالمية	عشوائية تتكون من الموظفين في الادارة العليا والادارة الوسطى	وصفي تحليلي اعتماد الاستبيان لجمع البيانات مقابلات مع المدراء وكبار المؤسسات للحصول على معلومات قيمة	العلاقة بين مهارات الجودة الشاملة وممارسات التحسين المستمر من قبل إدارات المشاريع العالمية
MAbdesale Mouhamed M Albalchi	التزام الادارة العليا ثقافة المؤسسة - هيكل تنظيمي استراتيجيات التحسين المستمر	تحسين لاداء	مدارس التعليم الثانوي العام في المدارس المصرية في محافظة دمياط	عمال في ادارات المدارس المصرية في محافظة دمياط	منهج وصفي ملائم للدراسة اعتماد استبيان لجمع البيانات والتحليل	متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر kaizen مصالح التعليم الثانوي العام المصري

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال الدراسات السابقة والحالية

الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل تضمن المبحث الاول الادبيات النظرية للدراسة حيث تم التطرق للبيئة التنظيمية وما تعلق بها من مفاهيم وأهمية وأبعاد (الادارة العليا، الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات والمعلومات الادارية)، كذلك تم التطرق الى مفهوم واهمية والية تطبيق منهجية التحسين المستمر(الكايزن) وأبعادها(تحسين الاداء،التزام الافراد،استمرارية وشمولية التحسين ، حل المشكلات واتخاذ القرارات، التركيز على الزبون) والعوامل المؤثرة فيه ومتطلبات التحسين المستمر،أما المبحث الثاني تضمن الدراسات التطبيقية للموضوع العربية والأجنبية منها وحسب المتغير الثابت (البيئة التنظيمية) والتابع (التحسين المستمر) وهذا من خلال توضيح الهدف من الدراسة والاداة المستخدمة ونتائج الدراسة وكذلك تمت مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتوضيح كيفية الاستفادة منها.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية لأثر البيئة التنظيمية في
التحسين المستمر في المديرية العملية
لاتصالات الجزائر
فرع بورقلة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

تمهيد

قصد الالمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الاول وللإجابة على الاشكالية الرئيسية ما مدى تاثير البيئـة الداخلية اوالتنظيمية في التحسين المستمر للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة؟

سنحاول خلال هذا الفصل اجراء الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

-

المبحث الاول يتم فيه التطرق إلى: الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة؛
المبحث الثاني يتم فيه التطرق إلى : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

المبحث الاول: الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سنعرض في هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج؛

المطلب الاول: الطريقة المعتمدة في الدراسة :

في هذا المطلب نعرض المنهج او الطريقة التي تم بها تحليل الموضوع الخاص بالدراسة الحالية، اولا نقوم بتقديم المنهج الوصفي وثانيا المنهج الاحصائي، لدراسة مجتمع وعينة الدراسة؛

الفرع الاول: منهج الدراسة :

نوضح في الفرع الاول الخطوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا للوصول إلى النتائج والاهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معني بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها ، ومن أجل تحقيق الاهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية :

اولا: المنهج الوصفي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة من خلال الملاحظة وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، كذلك المقابلة ان توجب ذلك،

ثانيا: المنهج الاحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال أساليب أدوات إحصائية في تحليل البيانات، لتقييم أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في مجتمع اتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من العاملين محل الدراسة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

*المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية، والمقالات وكذا الابحاث ورسائل ماجستير او الدكتوراه والدراسات السابقة،

*المصادر الاولية: تتمثل في جمع البيانات الاولية من خلال تصميم استبيان خصص لهذا الغرض، ووزع على عينة مكونة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة ،

الفرع الثاني مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

1.مجتمع الدراسة:

قبل التطرق الى مجتمع الدراسة سوف نتناول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والمديرية العملية فرع ورقلة التي هي محل الدراسة وسيتم ذلك كما يلي :

أ.النشأة والتنظيم:

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة ذات اسهم مستقلة استقلال تام ، تنفرع الى عدة مديريات اقليمية ، كل مديرية اقليمية تنقسم الى عدة وحدات ولائية بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في

05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات تم الاتفاق على انقسام وزارتي البريد والمواصلات الى ثلاث وحدات :

(1)لجنة الضبط مقرها وزارة المواصلات؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

(2) صلات من مهامها الاشراف والمراقبة؛

(3) بريد الجزائر ، هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري؛

(4) اتصالات الجزائر ، مؤسسة عمومية ذات اسهم ،

تم إنشاء هذه الأخيرة في 16 جويلية 2003 بعد فصلها عن مؤسسة البريد والمواصلات ، تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدماتها في مجال الخطوط الهاتفية منها خط الأرض (Fixe) والشبكة (Réseau) والخط الهوائي (Will) والخطوط اللاسلكية ثريا (Thuraya) والجواب (Djawab) والجيل الرابع (4G) ؛

ب.نشأة المديرية العملية بورقلة:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات بورقلة ، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مستويين ، في بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم ، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، وفي 2017 أين تم تغيير اسمها إلى المديرية العملية وإعادة هيكلتها، يتمثل نشاطها الرئيسي في :

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛

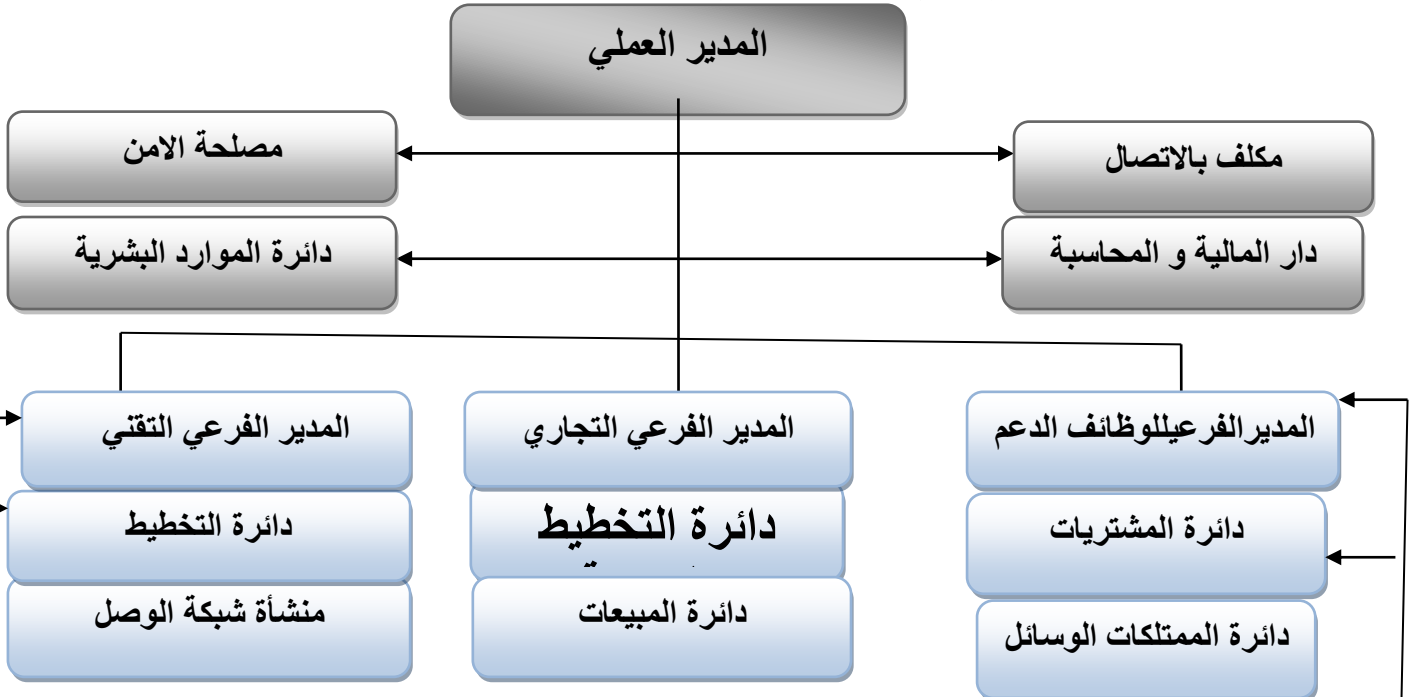
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليه لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل ؛

- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها ؛

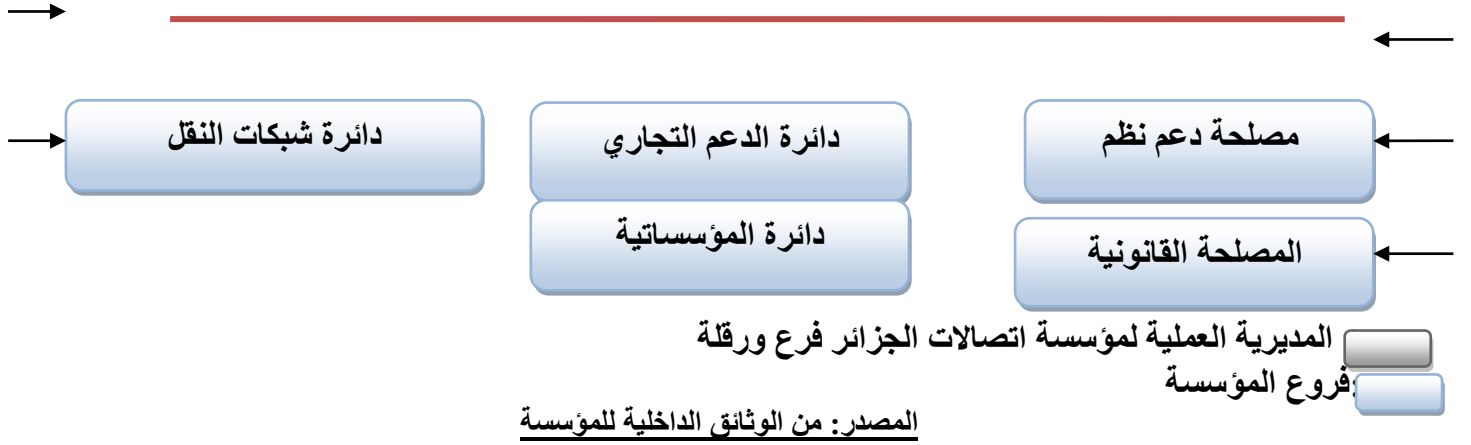
- تحصيل الديون في اجلها المستحق؛

أ.الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بورقلة:

الشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة



الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة



ب. أهداف اتصالات الجزائر:

- اتصالات الجزائر مندمجة في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات حسب الأهداف التالية:
- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول وخدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين ، خاصة في المناطق الريفية ؛
 - توسيع وتكثيف وتحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة ؛
 - جعل الاتصالات الهاتفية أكثر فترة على المنافسة ؛
 - تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية وجعلها موثوق بها أكثر وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام ، ولهم مسؤوليات تمارس في احد ميادين الثلاثة التالية :
- **مساهموا:** عليهم استحقاق دعمهم وتنمين ثرائهم وملكيتهم،
 - **زبائنهم:** عليهم توقع احتياجاتهم بتوفير لهم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لربح ثقتهم والحفاظ عليهم،
 - **عمالهم:** عليهم إرضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف ازدهار في الإطار المهني لكل عامل لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع،
- إن رغبتها في تحقيق مستوى عالي ،قياسي،تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائد نظرا لوجودها في محيط تنافسي ، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر ، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت وتسهيل وصول خدمات الاتصالات لعدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية ؛
- محاولة إيجاد نظام معلوماتي متميز انطلقا من (GAIA) وصولا إلى نظام (NGBSS) وفاء للزبائن وذلك عم طريق مما يلي :
- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في الواجهة الوحيدة للزبائن للتكفل بجميع طلباتهم؛
 - إزالة تبادل الأوراق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)؛
 - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت ؛
- يبلغ عدد عامليها: (543) عامل ونجد منهم (69) في المديرية العملية و(10) موظفين تقنيين يتمثل عملهم في توصيل شبكة الهاتف والانترنت ومختلف الاتصالات للزبون يمثلون عينة دراستنا؛ يتكون مجتمع الدراسة من العمال في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

الجدول رقم (2-1) يمثل مجتمع الدراسة

عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المؤسسة
534 عامل	عمومية اقتصادية وشركة ذات اسهم مستقلة استقلال تام	11 نوفمبر 2002 وانطلقت رسميا في 01 جانفي 2003	اتصالات الجزائر فرع ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على معطيات المؤسسة

ب، عينة الدراسة :

قامت الطالبتان بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 79 من أصل 543 وهو مجموع عدد العمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة محل الدراسة، حيث تم توزيع 71 استبانة على عدد العاملين المذكورين في المؤسسة سلفا، وتم اسرئاجها كلها ما يعادل نسبة 98,59% الا واحدة (01) اي ما يعادل نسبة (1,40%) ومنها 67 صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة (95,71%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت (03) استبانة أي ما يعادل (22, 4%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة،

الجدول رقم (2-2) يمثل عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	مسترجعة	غير مسترجعة	صالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل
العدد	71	70	01	67	03
النسبة المئوية	100%	98,59%	1,40%	95,71%	4,29%

المصدر: من اعداد الطالبتين نتائج توزيع الاستبيانات

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الاول أداة الدراسة : تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال اعتماد على بعض الدراسات السابقة، وقد تم إعداد الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل فيمايلي:

أ. أقسام الاستبيان:

- **القسم الاول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية الخمسة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى التعليمي)؛

- **القسم الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو البيئة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التزام الادارة العليا او القيادة الادارية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الادارية)، ومثلت على 20 عبارة، موزعة لكل بعد، وقسمت وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي؛

- **القسم الثالث:** يتضمن المتغير التابع وهو التحسين المستمر بأبعاده الخمسة (تحسين الاداء او العمليات، التزام الافراد، حل المشكلات واتخاذ القرارات، شمولية واستمرارية التحسين، التركيز على الزبون)، ومثل هذا القسم على (23) عبارة ، موزعة لكل بعد قسمت وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

الجدول (2-3) يوضح العبارات التي تقيس أبعاد متغيري الدراسة :

العبارات	ابعاد المتغير (البيئة التنظيمية)
(7-6-5-4-3-2-1)	التزام الادارة العليا
(14-13-12-11-10-9-8)	الثقافة التنظيمية
(20-19-18-17-16-15)	نظم الاتصالات والمعلومات
العبارات	ابعاد المتغير (التحسين المستمر)
(29-28-27-26-25-24-23-22-21)	تحسين الاداء
(-34-33-32-31-30)	التزام الافراد
(37-36-35)	استمرارية وشمولية التحسين
(39-38-)	حل المشكلات واتخاذ القرارات
(43-42-41-40)	التركيز على الزبون

*المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال معطيات الدراسة

ب. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه، وفي إطار حرص الطالبتان على تحقيق صدق محتوى استمارة الاستبانة، بحيث قامت الطالبتان بعرضها على الاستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذلك مجموعة من الاساتذة المحكمين تألفت من اربعة اعضاء مختصين في المجال واسماءهم وارده في الملحق رقم (1)، وقد استجابت الطالبتان لأراء المحكمين وقامتوا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء التصحيحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية؛

ج. ثبات أداة الدراسة:

يعين الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقامت الطالبتان بالتأكد من ثبات الاداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ؛
لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات للمديرية اعملية لاتصالات الجزائر تقدر ب(0,92%) وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية فيتحقق أغراض الدراسة حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن (62 %) لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث؛

الجدول (2-4) يمثل معامل الثبات الكلي لاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل افاكروباخ
اثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر	43	92.3%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقاً لـ SPSS، اصدار 25

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ قيمة الفاكرونباخ تقدر ب 3(، 92%) وهي اكبر من (62%) أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان وهي تعرب عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن:

(92.3%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها،

الفرع الثاني أساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الطالبتان في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من أساليب إحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 3- مصفوفة الارتباط سيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 4- معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (البيئة التنظيمية) على المتغير التابع (التحسين المستمر)؛
- 5- اختبار T-Test لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة الشخصية كالوظيفة والخبرة المهنية والجنس، العمر على المتغير التابع نظراً لأهمية المتغيرات في تطبيق عملية التحسين المستمر في المؤسسة؛
- 6- اختبار Anova Way One لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛ كما استخدمنا في البحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري الدراسة؛

الجدول (10-2) يمثل مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر من اعداد الطالبتين مخرجات SPSS

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى (Range): أكبر قيمة - أقل قيمة = 3 - 1 = 2 ثم قسم المدى على عدد الفئات $2/3 = 0,66$ وبعد ذلك يضاف إليها (0,66) الى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

1 - [1.66 -] = غير موافق (منخفض)؛

- 1.66 [2 -] = محايد (متوسط)؛

- 43 [3-2،] = موافق (مرتفع)؛

الفرع الثالث عرض خصائص العينة وتحليلها:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديموغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، العمر، المستوى

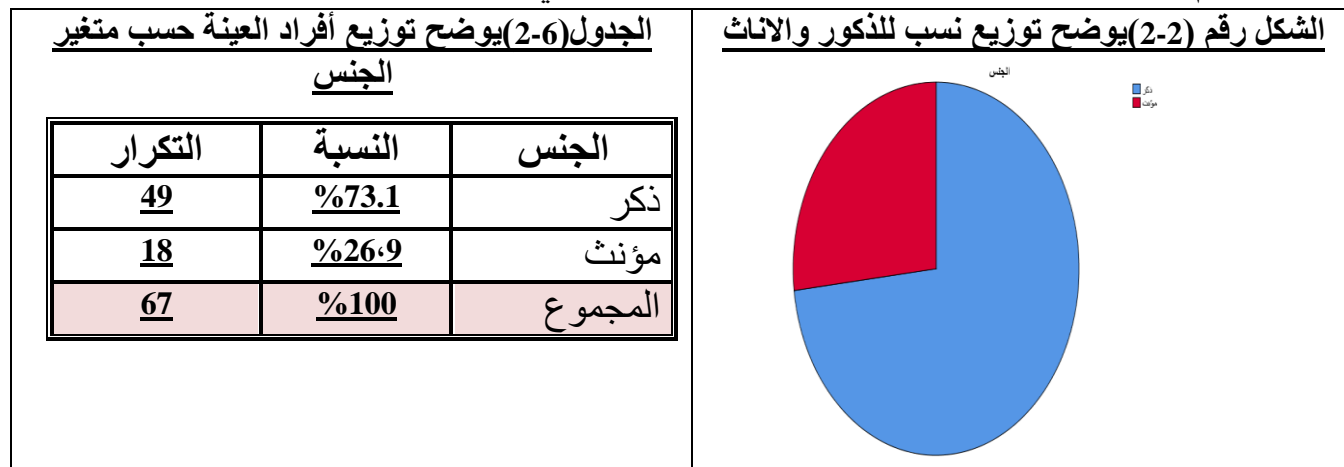
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

التعليمي، الخبرة في العمل،) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما مايلي:

أ. متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قامت بها الطالبتان تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول الموالي:



المصدر من اعداد الطالبتين مخرجات SPSS اصدار 25

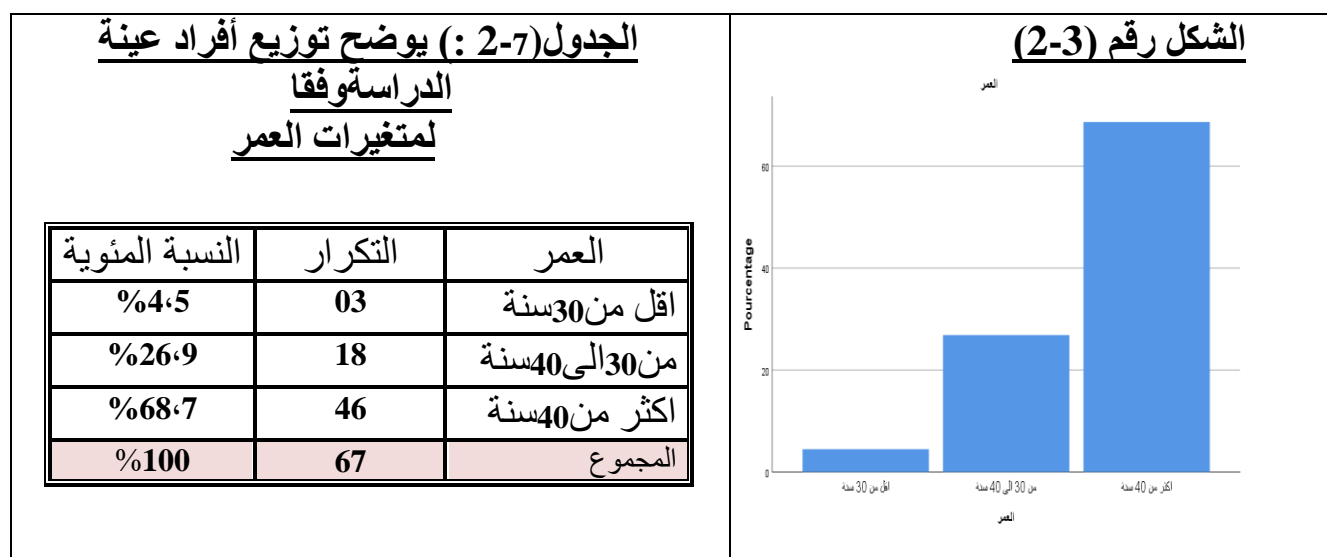
تحليل النتائج:

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت حوالي (73.1%) مقارنة بنسبة للاناث التي

بلغت (26.9%) أي نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الاناث وهذا يعود الى طبيعة العمل اولا بحيث هناك فئة من العينة المدروسة تقوم بنشاطها خارج المؤسسة وذلك لا يناسب الاناث وثانيا طبيعة التوظيف في المؤسسة ؛

ب. متغير العمر او السن :

عرض النتائج: وفقا لمتغير العمر فإن هذا الاخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من فئة إلى أخرى، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى ما بين 30 و 40، و 40 والفئة العمرية أكثر من 40 سنة وللتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي:

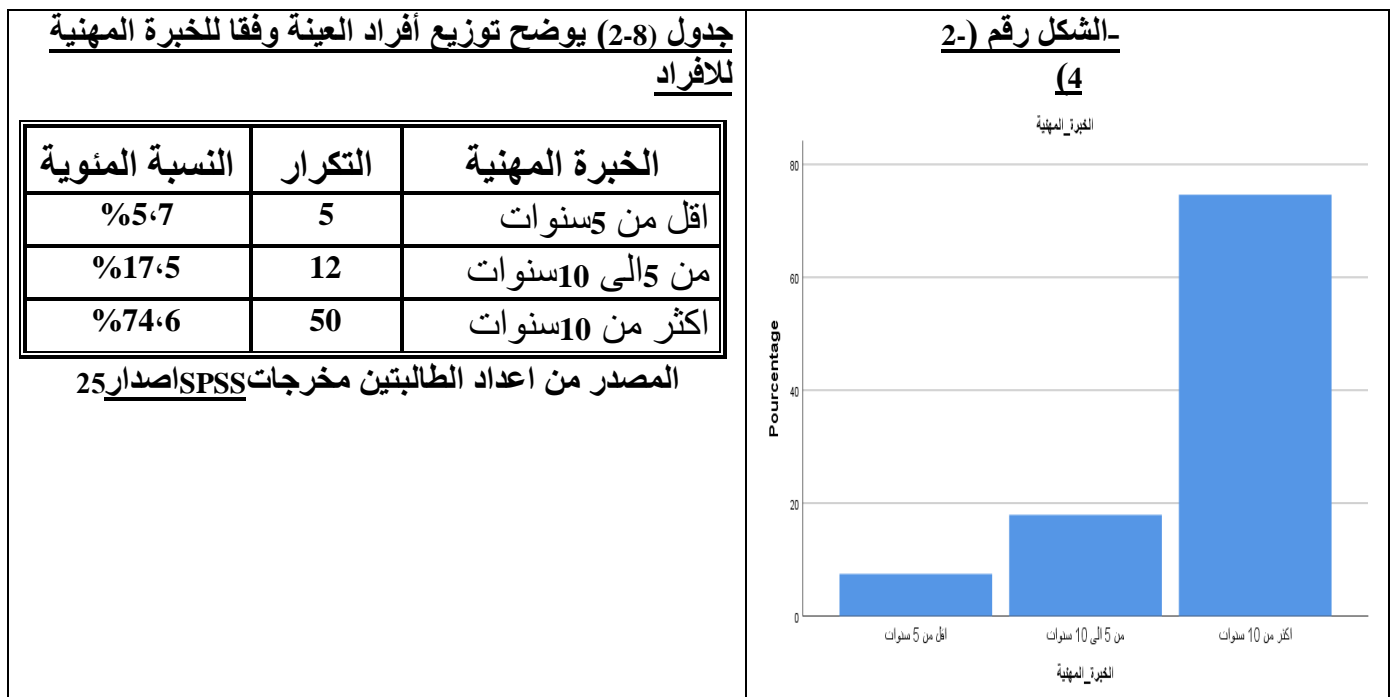


الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

المصدر من اعداد الطالبتين مخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج من خلال والشكل والجدول نلاحظ ان اكبر فئة عمرية تتكون من عاملين سنهم اكثر من 40 سنة م تليها فئة الذين لديهم ما بين 30 و40 سنة وفي الاخير الاقل من 30 سنة وهذا يوضح ان نظام التوظيف دائم غالبا وبطيء لا يوجد تجديد العاملين بصفة سريعة في المؤسسة؛
ج. متغير الخبرة المهنية : تتميز الخبرة المهنية بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالخبرة هي أساس بناء الافراد وزيادة معارفهم وكذلك تطور أي مؤسسة ، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة،

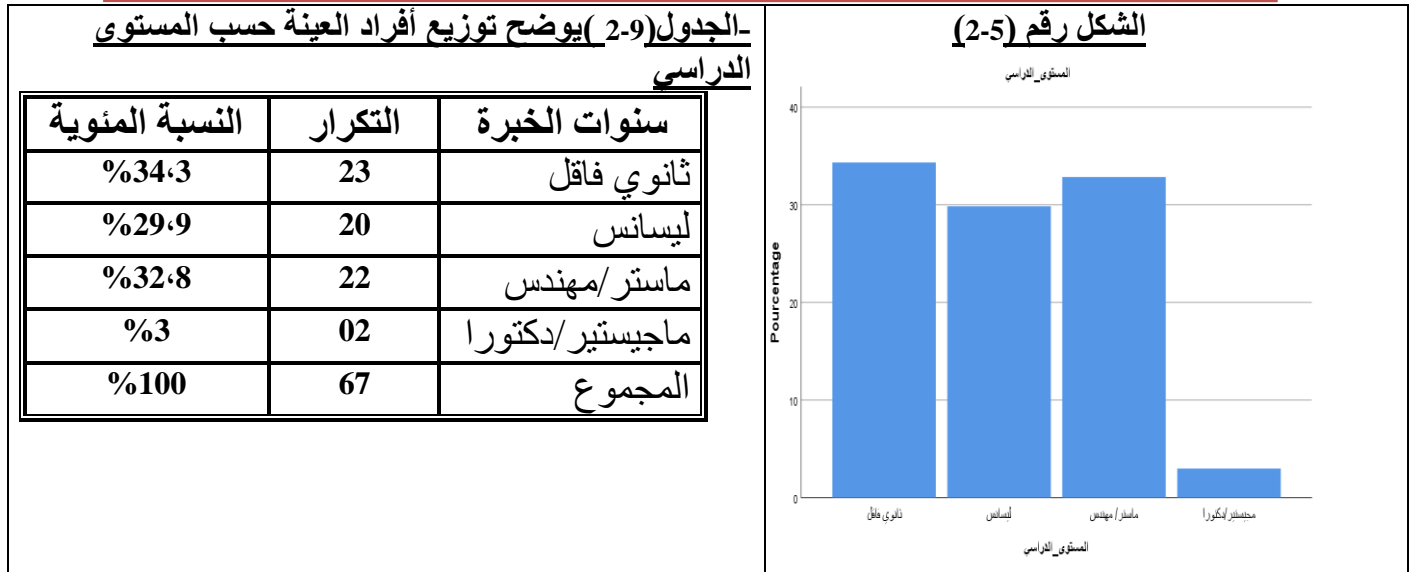


تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين ان عدد العاملين الذين لا تتجاوز مدة خبرتهم المهنية (5) سنوات هو خمسة عامل ما يعادل (17.5%) وهي نسبة ضعيفة وهذا يعود الى حديثي التوظيف وعدد الذين تقع مدة خبرتهم المهنية من (5 الى 10 سنوات) هو (12) اما اكبر نسبة فهي للذين تفوق مدة خبرتهم (10 سنوات) و عددهم (50) عامل ما يعادل (74.6%).

د. متغير المستوى الدراسي : لدى العاملين معيار أساسي لتصنيف العاملين كل حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

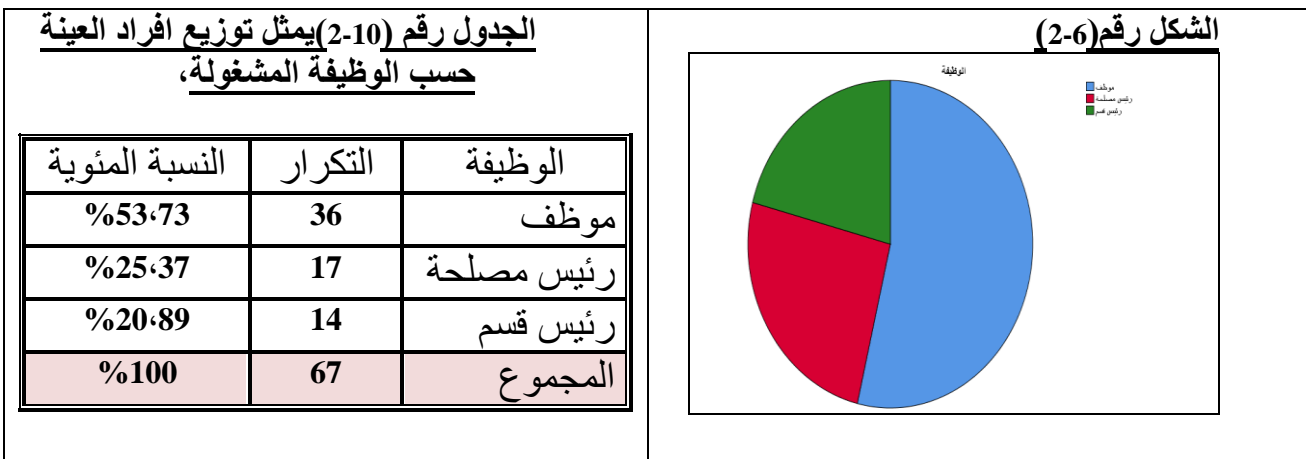


المصدر من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين ان عدد العاملين الذين لديهم مستوى ثانوي فاقل يبلغ 23 يعادل نسبة (34.3%)، وعدد العاملين الذين لديهم شهادة الليسانس هو 20 واحدا يعادل (29.9%) وعدد الذين لديهم مستوى الماستر يبلغ 22 واحدا يعادل (32.8%) ويوجد عاملان لديهم شهادة الماجستير او الدكتورا ما يمثل (3%) وحسب هذه النتائج نجد نسبة المستويات التعليمية كلها بالتقريب متساوية الا نسبة مستوى الماجستير فهي ضئيلة وهذا دلالة لتنوع المستويات الدراسية للأفراد في العمل وهذا يعود لتنوع الوظائف الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تتطلب مختلف المستويات التعليمية،

ج. متغير الوظيفة: تعتبر الوظيفة المعيار الاساسي للتوظيف وكل عامل يعطى له مهام خاصة بتلك الوظيفة ومن خلال الجدول الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة المنسوبة اليهم؛



المصدر من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين ان عدد الافراد الذين يشغلون المنصب كموظف يبلغ عددهم 36 عامل التي تمثل نسبة (53.73%) بينما ينقسم الباقي على وظيفتي رئيس مصلحة التي يشغلها 17 عامل بنسبة (25.37%)، رئيس قسم يشغلها 14 عاملا بنسبة (20.89%) ونستنتج ان هناك تقسيم جيد للوظائف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ،

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة:

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لابعاد موضوع الدراسة،

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة :

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها،

حساب المتوسطات الحسابية و

الانحرافات المعيارية لابعاد البيئة التنظيمية

اولا /النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:

(يوجد عدة ابعاد البيئة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة)، للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتمثلة، والتي تقيس أبعاد البيئة التنظيمية موضوع الدراسة؛

البعد الاول: التزام الادارة العليا: يتم عرض و تحليل نتائج العبارات بعد الادارة العليا حسب الجدول الاتي:

الجدول (11-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التزام الادارة العليا

الرقم	العبرة	لمتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	توجد استراتيجية التحسين المستمر واهداف واضحة للمؤسسة	2,67	0,66	3	مرتفع
2	توفر الادارة العليا كل متطلبات وموارد نجاح جهود التحسين المستمر	2,70	0,66	2	مرتفع
3	تقوم الادارة العليا بدعم مبادرات التحسين بشكل مستمر	2,61	0,69	5	مرتفع
4	تشجع المؤسسة التحسينات البسيطة التدريجية من خلال تحفيزات متنوعة	2,49	0,70	6	مرتفع
5	توفر الادارة العليا دورات تكوينية لرفع مهارات العمال والمشرفين في تطبيق التحسين المستمر	2,71	0,59	1	مرتفع
6	هناك مشاركة الخبراء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر	2,65	0,59	4	مرتفع
7	تعمل الادارة على ارساء فكرة تحسين الانشطة والسلوكيات الفردية بشكل تدريجي ومستمر	2,43	0,78	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعد التزام الادارة العليا (البيئة التنظيمية)	2,60	0,65		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لSPSS إصدار 25

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لبعد التزام الادارة العليا من ابعاد البيئة التنظيمية الذي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

يقدر بـ (2,60) ومعيار انحرافي بـ (0,65) سائد ومرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة والعبارة

الاكثر قبولا هي (توفير الادارة العليا دورات تكوينية لرفع مهارات العمال والمشرفين في تطبيق التحسين المستمر) ثم تليها عبارة (توفر الادارة العليا كل متطلبات وموارد نجاح جهود التحسين المستمر) بمتوسط

حسابي (2,70) وانحراف معياري (0,60) ثم تليها عبارة (توجد استراتيجية التحسين المستمر واهداف واضحة للمؤسسة) بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف معياري (0,66) ومن بعدها تأتي عبارة (هناك مشاركة الخبراء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر) بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف معياري (0,59) وتليها عبارة (تقوم الادارة العليا بدعم مبادرات التحسين بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (2,61) وانحراف معياري (0,69)، ثم تأتي عبارة (ما قبل الاخيرة (تشجع المؤسسة التحسينات البسيطة التدريجية من خلال تحفيزات متنوعة) بمتوسط حسابي (2,49) وانحراف معياري (0,70) اما العبارة (تعمل الادارة على ارساء فكرة تحسين الانشطة والسلوكيات الفردية بشكل تدريجي ومستمر) تعتبر الاخيرة بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,78)؛

من التحليل نستنتج ان بعد التزام الادارة العليا يوجد بشكل مرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة ويتبين ذلك من خلال توفير الادارة العليا دورات تكوينية لرفع مهارات العمال والمشرفين في تطبيق التحسين المستمر وكل متطلبات وموارد نجاح جهوده في المؤسسة محل الدراسة؛

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة بعد اساسي تعرف به هوية المؤسسة، يتم عرض النتائج بالتالي تحليلها واستخلاص نتائجها في الجدول الموالي: جدول (2-12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	مستوى الاجابة
08	تعتبر المؤسسة الزبون هو الاساس والمستفيد الاول من خدماتها	2,76	0,62	1	مرتفع
09	تولي المؤسسة اهمية كبيرة للعاملين كونهم الركيزة لبدء نشاط المؤسسة	2,64	0,73	3	مرتفع
10	تركز المؤسسة على تحسين نوعية الخدمات وليس تحقيق الارباح	2,31	0,83	7	محايد
11	يومن المدراء بتحسين اداء المؤسسة من خلال تحسينات بسيطة مستمرة على الانشطة والافراد	2,44	0,72	6	مرتفع
12	تحفيز الادارة فرق العمل والعمل الجماعي في المؤسسة	2,59	0,67	4	مرتفع
13	يكشف العاملون عن الاخطاء وايجاد الحلول لها في المؤسسة	2,68	0,63	2	مرتفع
14	تنسجم قيم وسلوكات الافراد مع ثقافة المؤسسة	2,55	0,74	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعث الثقافة التنظيمية	2,56	0,70		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS اصدار 25

ثانيا :تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان بعد الثقافة التنظيمية يتواجد بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري يقدر بـ(0,70) و اعلى متوسط حسابي يكون للعبرة (تعتبر المؤسسة الزبون هو الاساس والمستفيد الاول من خدماتها) بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,62) ، وتليها العبرة (يكشف العاملون عن الاخطاء وايجاد الحلول لها في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (0,63) ثم تاتي بعدها العبرة (تولي المؤسسة اهمية كبيرة للعاملين كونهم الركيزة لبدء نشاط المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,64) وانحراف معياري (0,73) ومن بعدها (تحفيز الادارة فرق العمل والعمل الجماعي في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (0,67) ، ثم تليها العبرة (تنسجم قيم وسلوكات الافراد مع ثقافة المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,55) وانحراف معياري (0,74) ومن بعدها تاتي العبرة (يومن المدراء بتحسين اداء المؤسسة من خلال تحسينات بسيطة مستمرة على الانشطة والافراد) بمتوسط حسابي (2,44) وانحراف معياري (0,72) وتاتي في الاخير العبرة (تركز المؤسسة على تحسين نوعية الخدمات وليس تحقيق الارباح) بمتوسط حسابي (2,31) وانحراف معياري (0,83)؛

مما سبق نستنتج ان بعد الثقافة التنظيمية سائد وبشكل مرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة بحيث هناك اولوية لمصلحة الزبون والاهتمام بالعاملين من طرف المؤسسة وهناك ثقافة الكشف عن الاخطاء والمشكلات والبحث لايجاد حلول لها كما تنسجم قيم وسلوكات العاملين مع هذه المؤسسة ويؤمن الجميع بان من خلال التحسينات الصغيرة والبسيطة يرتفع اداء المؤسسة وبشكل جيد، اما تفصيل تحسين المنتج على الارباح محايد في الغالب يكون لسبب عدم دراية العامل بهذه الامور او لسبب التحفظ على الحقائق،

البعث الثالث: نظم الاتصالات والمعلومات:

بعد له اهمية كبيرة في اداء المؤسسة ولمعرفة ذلك يتم عرض النتائج وتحليلها واستخلاص النتائج من الجدول الموالي:

النتائج:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

الجدول (2-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات نظم الاتصالات والمعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	الترتيب ب	مرتفع
15	يوجد نظام للاتصال في المؤسسة فعال يساهم في تـمـثـين التحسينات المستمرة	2,67	0,68	4	مرتفع
16	حرية الاتصالات يساهم في التحسين المستمر للنشاطات	2,62	0,71	5	مرتفع
17	تسمح كفاءة المعدات والاجهزة بدوران وسيرورة المعلومة بصورة جيدة في المؤسسة	2,62	0,64	6	مرتفع
18	يوجد في المؤسسة نظام معلومات وشبكة معلومات ثرية تساهم التكامل الوظيفي بين المصالح	2,68	0,65	2	مرتفع
19	يسهل نظام المعلومات في سرعة التشخيص وكشف النقاط التي تحتاج التحسين في المؤسسة	2,80	0,52	1	مرتفع
20	يساهم نظام المعلومات في توفير رقابة ومتابعة مستمرة لنشاطات المؤسسة	2,68	0,70	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعـد نظم الاتصالات والمعلومات	2,67	0,65		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات SPSS، اصدار 25

ثانيا تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان بعد نظم الاتصالات والمعلومات يوجد بشكل مرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة والعبرة السائدة هي (يسهل نظام المعلومات في سرعة التشخيص وكشف النقاط التي تحتاج التحسين في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,80) وانحراف معياري قيمته (0,52) ثم تليها عبارة يوجد في المؤسسة نظام معلومات وشبكة معلومات ثرية تساهم التكامل الوظيفي بين المصالح) بمتوسط حسابي قيمته (2,6) ومن بعدها تاتي العبارة (يساهم نظام المعلومات في توفير رقابة ومتابعة مستمرة لنشاطات المؤسسة)

بمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (0,70) اما العبارة (يوجد نظام للاتصال في المؤسسة فعال يساهم في تـمـثـين التحسينات المستمرة) متوسطها الحسابي (2,67) وانحراف معياري (0,68) ، وفي الاخير تليها العبارتان (حرية الاتصالات يساهم في التحسين المستمر للنشاطات) و(تسمح كفاءة المعدات والاجهزة بدوران وسيرورة المعلومة بصورة جيدة في المؤسسة) بشكل متساوي المتوسط الحسابي الذي قيمته (2,62) انحراف معياري مختلف على التوالي (0,71)، (0,64) ؛

نستنتج مما سبق ان بعد نظم الاتصالات الادارية والمعلومات مرتفع جدا في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة وهذا شيء بديهي لانها مجهزة تمتلك انظمة مختلفة من شبكات الاتصال، والمعلومات تسرع

وتحسن من وتيرة العمل، والاغلبية من الافراد ذوي خبرة متراكمة لديهم معلومات تساعد في تحسين الاداء في هذه المؤسسة،

مجمل المتوسطات الحسابية لابعاد البيئة التنظيمية:

الجدول (2-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد البيئة التنظيمية

الابعاد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
---------	---------	----------	---------	-------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

التزام الادارة العليا	2.60	0.65	2	مرتفع
الثقافة التنظيمية	2.56	0.70	3	مرتفع
نظم الاتصالات والمعلومات	2.67	0.65	1	مرتفع
المتوسط العام لابعاد البيئة التنظيمية	2.61	0.66		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS

تحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ ان المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة يسود فيها بعد نظام اتصالات ونظام معلومات فعالين بمستوى مرتفع حيث المتوسط الحسابي (2,67)، انحراف معياري (0,65) ويأتي بعد التزام الادارة العليا كذلك بمستوى مرتفع من الاجابات لدى العاملين بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,65) بالتالي بعد الثقافة بنفس المستوى ومتوسط حسابي قيمته (2,56) وانحراف معياري (0,70)؛

نستنتج انه هناك مستوى مرتفع لاجابات الافراد على توافر ابعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ما يعني تحقق الفرضية الاولى (توافر ابعاد البيئة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

نستنتج من الجدول ان مستوى الاجابات على العبارات كان منسجم وكانت النتائج بالتقريب متساوية في كل الابعاد وكلها متوافرة بشكل مرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة وذلك يعبر عن وجود ابعاد بيئة تنظيمية مهمة ومهمة بالتحسين المستمر في مؤسسة دراسة الحالة؛

من هذا الاستنتاج يمكن ان تؤكد على تحقيق الفرضية الاولى (هناك عدة ابعاد للبيئة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة)، التي تتمثل في نظم اتصالات ومعلومات، التزام الادارة العليا وكذا الثقافة التنظيمية؛

ثانيا/ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

("توافر ابعاد التحسين بمستوى مقبول؛ في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة")، لاجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لابعاد التحسين المستمر موضوع الدراسة، التي تتمثل في تحسين الاداء، التزام الافراد، شمولية واستمرارية التحسين، حل المشكلات واتخاذ القرارات والتركيز على العميل؛

❖ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد التحسين المستمر

البعد الاول تحسين الاداء

سوف يتم عرض النتائج الخلاصة بالعبارات التي تقيس تحسين الاداء ثم سنتطرق إلى تحليلها،

اولا عرض النتائج:

الجدول (2-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحسين الاداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
21	تشجيع المؤسسة على تخفيض عيوب خدماتها بشكل مستمر	2,55	0,78	7	مرتفع
22	يحاول العاملون المتقاعدين من وقت وجهد انجاز النشاطات باستمرار	2,43	0,80	9	مرتفع
23	تسعى المؤسسة الى خفض تكلفة انجاز النشاطات باستمرار	2,56	0,74	5	مرتفع

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

مرتفع	6	0,74	2,56	يحرص العاملون على التقليل من هدر الموارد المستعملة في انجاز النشاطات باستمرار	24
مرتفع	4	0,69	2,59	يحافظ العاملون على نظافة اماكن عملهم باستمرار	25
مرتفع	3	0,69	2,59	يقوم العاملون بترتيب وتنظيم لكل ما يحتويه مكان عملهم من ملفات اوادوات باستمرار	26
مرتفع	1	0,61	2,65	يحرص العاملون على سلامة ونظافة الادوات والالات بشكل مستمر	27
مرتفع	8	0,76	2,47	تتم صيانة الاجهزة والادوات مباشرة عند حدوث العطل في المؤسسة	28
مرتفع	2	0,66	2,64	المحافظة على سلامة وامن اماكن العمل عند العاملين في المؤسسة	29
مرتفع		0,68	2,61	المتوسط الحسابي لبعـد التزام الافراد	

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابي الانحرافات المعيارية لبعـد تحسين الاداء بمتوسط حسابي (2,52) مرتفع وانحراف معياري (0,71) كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة (يحرص العاملون على سلامة ونظافة الادوات والالات بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مرتفع (2,65) تليها عبارة (المحافظة على سلامة وامن اماكن العمل عند العاملين في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,64) تليها عبارة (يقوم العاملون بترتيب وتنظيم لكل ما يحتويه مكان عملهم من ملفات اوادوات باستمرار) بمتوسط حسابي (2,59) ثم عبارة (يحافظ العاملون على نظافة اماكن عملهم باستمرار) بمتوسط حسابي (2,59) ثم عبارة (تسعى المؤسسة الى خفض تكلفة انجاز النشاطات باستمرار) بمتوسط حسابي (2,56) ثم العبارة التالية (يحرص العاملون على التقليل من هدر الموارد المستعملة في انجاز النشاطات باستمرار) بمتوسط حسابي (2,56) ثم تليها عبارة (تشجيع المؤسسة على تخفيض عيوب خدماتها بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (2,54) من بعدها تأتي العبارة (تتم صيانة الاجهزة والادوات مباشرة عند حدوث العطل في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,47) وفي الاخير تليها عبارة (يحاول العاملين التقليل من وقت وجهد انجاز النشاطات باستمرار) بمتوسط حسابي (2,43)؛

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة يقومون باعمالهم بشكل جيد ويحافظون على سلامة ونظافة وترتيب وتنظيم اماكن عملهم ويحاولون الحفاظ عليه باستمرار؛

البعـد الثاني: التزام الافراد:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	مستوى الاجابة
30	يتم السعي الى تحسين الأداء الذاتي من خلال احترام اوقات العمل والاجراءات واللوائح	2,58	0,72	4	مرتفع
31	يتعاون الجميع فيما بينهم لانجاز العمل ولحل مشكلة عند الضرورة	2,59	0,69	3	مرتفع

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

32	يسود جو عائلي بين العاملين والمشرفين والمدراء	2,56	0,67	5	مرتفع
33	محاولة اجراء التحسينات على النشاطات مسؤولية الجميع في المؤسسة	2,65	0,70	2	مرتفع
34	يتم بذل كل الجهود والامكانيات الممكنة لاجل التحسين والتطوير وبلوغ الاهداف	2,67	0,66	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعـد التزام الافراد	2,61	0,68		مرتفع

الجدول (2-16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة التزام الافراد

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج

يمثل الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعـد التزام الافراد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة بحيث تحصل على متوسط حسابي (2,61) وانحراف معياري (0,68) وكل العبارات استوفت باجابات العاملين بالموافقة ويوجد اختلاف طفيف بين متوسطاتها بحيث العبارة الاولى هي (يتم بذل كل الجهود والامكانيات الممكنة لاجل التحسين والتطوير وبلوغ الاهداف) بمتوسط حسابي (2,67) وتليها العبارة (محاولة اجراء التحسينات على النشاطات مسؤولية الجميع في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,65) ثم تليها العبارة (يتم السعي الى تحسين الأداء الذاتي من خلال احترام اوقات العمل والاجراءات واللوائح) بمتوسط حسابي (2,58) وفي الاخير تاتي العبارة (يسود جو عائلي بين العاملين والمشرفين والمدراء) بمتوسط حسابي (2,56)؛

يمكن تفسير هذه النتائج بان العاملين في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة افراد ملتزمون يحترمون الاجراءات واللوائح والقوانين المعلنة بها ويشكلون فرق لاداء عملهم لهم نفس الاهداف ويحاولون بذل كل جهودهم الممكنة لتحسين اداء المؤسسة وان يكونوا منضبطين معظم الوقت، وهذا له دلالة على رضاهم وولاءهم للمؤسسة؛

البعـد الثالث: استمرارية وشمولية التحسين:

سوف يتم عرض النتائج الخلاصة بالعبارات التي تقيس استمرارية وشمولية التحسين ثم سنتطرق إلى تحليلها، من خلال الجدول الموالي:

اولا عرض النتائج:

الجدول (2-17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة استمرارية وشمولية التحسين

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
35	يؤمن العاملون بان تحسين الاداء الكلي للمؤسسة يتم من خلال تغيرات بسيطة مستمرة شاملة	2.56	0.72	2	مرتفع
36	تمس التغييرات اوتحسينات ولوبسيطة جدا لمختلف النشاطات يوميا بشكل مستمر	2.59	0.69	1	مرتفع
37	اجراء تحسينات بسيطة ومستمرة فكرة يعمل بها المدراء والعاملون والمشرفون في المؤسسة	2.43	0.82	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعـد استمرارية وشمولية التحسين	2.52	0.73		مرتفع

المصدر مناعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS

تحليل النتائج :

من خلال الجدول تعرفنا على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعـد الشمولية والاستمرارية للتحسين بحيث متوسطه الحسابي (2,52) وانحرافه المعياري هو(0,74) لذلك نجد مستوى الاجابة مرتفع في كل العبارات اولها هي (تمس التغييرات اوتحسينات ولوبسيطة جدا لمختلف النشاطات يوميا بشكل مستمر)

بمتوسط حسابي (2,59) ثم تليها العبارة (يؤمن العاملون بان تحسين الاداء الكلي للمؤسسة يتم من خلال تغيرات بسيطة مستمرة شاملة)بمتوسط حسابي (2,56) وفي الاخير تاتي العبارة (اجراء تحسينات بسيطة ومستمرة فكرة يعمل بها المدراء والعاملون والمشرفون في المؤسسة)بمتوسط حسابي(2,43)؛

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بان العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة يعملون ويؤمنون بفكرة ان اجراء التحسينات الصغيرة والبسيطة تؤدي الى التحسين ورفع اداء المؤسسة الكلي وذلك يشمل مشاركة الجميع في كل المستويات وجميع الانشطة في المؤسسة وبشكل مستمر،

البعـد الرابع:حل المشكلات واتخاذ القرارات:

سوف يتم عرض النتائج الخلاصة بالعبارات التي تقيس حل المشكلات واتخاذ القرارات ثم سنتطرق إلى تحليلها،من خلال الجدول الموالي؛

اولا عرض النتائج:

الجدول (2-18)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراتبعـد حل المشكلات واتخاذ القرارات

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
38	لدى العاملين حرية في حل المشاكل التي تحيط بنشاطاتهم اليومية	2,60	0,69	1	مرتفع
39	يملك العاملون فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم مقترحاتهم وافكارهم الخاصة	2,35	0,81	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعء حل المشكلات واتخاذ القرارات	2,47	0,75		مرتفع

المصدر من اعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج:

تبين من خلال جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء حل المشكلات واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (0,75) والاجابات كانت بالموافقة للعبارتين بمستوى مرتفع فالعبرة الاولى هي (لدى العاملين حرية في حل المشاكل التي تحيط بنشاطاتهم اليومية) بمتوسط حسابي (2,60) اما العبرة لثانية فهي (يملك العاملون فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم مقترحاتهم وافكارهم الخاصة) بمتوسط حسابي (2,35)؛ ويمكن تفسير النتائج بان العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات في مجال نشاطهم من خلال تقديم مقترحاتهم وافكارهم الخاصة ولديهم الحرية في فعل ذلك داخل المؤسسة؛

البعء الخامس: التركيز على الزبون:

سوف يتم عرض النتائج الخلاصة بالعبارات التي تقيس تعدد التركيز على الزبون ثم سنتطرق إلى تحليلها، من خلال الجدول الموالي:

اولا عرض النتائج

الجدول (2-19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارتين بعد التركيز على الزبون

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
40	تعمل المؤسسة على اولوية ارضاء متطلبات الزبون في المؤسسة	2,67	0,68	3	مرتفع
41	يتم تحسين الخدمة المقدمة للزبون بشكل مستمر	2,58	0,72	4	مرتفع
42	السعي الى تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للزبون	2,71	0,62	1	مرتفع
43	محاولة تحسين العلاقات بالزبائن بشكل مستمر والحفاظ عليها في المؤسسة	2,70	0,65	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبعء التركيز على الزبون	2,66	0,66		مرتفع

المصدر من اعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS اصدار 25

تحليل النتائج

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئـة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

يبين الجدول اعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد التركيز على الزبون فمتوسطه الحسابي (2,66) وانحرافه المعياري هو (0,66) وكل عباراته حظيت بمستوى الاجابة مرتفع فالعبارة الاولى (السعي الى تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للزبون) بمتوسط حسابي (2,76) وتليها العبارة (محاولة تحسين العلاقات بالزبائن بشكل مستمر والحفاظ عليها في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,70) من بعدها تاتي العبارة (تعمل المؤسسة على اولوية ارضاء متطلبات الزبون في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,67) وتليها في الاخير العبارة (يتم تحسين الخدمة المقدمة للزبون بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (2,58)، ويمكن استنتاج ان المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة والعاملين فيها يهتمون بمصلحة الزبون او العميل ويعملون على ارضائه باستمرار،

❖ مجمـل المتوسطات الحسابية لابعاد التحسين المستمر:

سوف يتم عرض النتائج الخلاصة بابعاد التي تقيس التحسين المستمر ثم سنتطرق إلى تحليلها، من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2-20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التحسين المستمر

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
تحسين الاداء	2,56	0,71	3	مرتفع
التزام الافراد	2,61	0,68	2	مرتفع
شمولية واستمرارية التحسين	2,52	0,74	4	مرتفع
حل المشكلات واتخاذ القرارات	2,47	0,75	5	مرتفع
التركيز على الزبون	2,66	0,66	1	مرتفع
المتوسط العام لابعاد التحسين المستمر	2,56	0,70		مرتفع

تحليل النتائج

يتبين من الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد التحسين المستمر متوسطه الحسابي قيمته (2,56) وانحرافه المعياري (0,70) نلاحظ ان كل الابعاد حظيت بمستوى اجابة مرتفع فالبعـد الاول (التركيز على الزبون) متوسطه الحسابي (2,66) ويليه بعـد (التزام الافراد) بمتوسط حسابي (2,61) ثم يليه بعـد (تحسين الاداء) بمتوسط حسابي (2,56) من بعده ياتي بعـد (شمولية واستمرارية التحسين) بمتوسط حسابي (2,52) في الاخير لدينا بعـد (حل المشكلات واتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (2,47) ،

يمكن ان نستنتج ان ابعاد التحسين المستمر توجد بتوافر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة خاصة بعـد التركيز على العميل وتعمل المؤسسة على تحسين الاداء في النشاطات وكذا سلوكيات الافراد وتعمل على ارضاء العاملين والزبائن بشكل مستمر ،

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

من خلال الاستنتاج نتوصل الى ان توافر ابعاد التحسين المستمر معناه تحقق الفرضية الثانية من الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وهي(توافر ابعاد التحسين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

ثالثا /النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

(يوجد أثر ذودلالة إحصائية لابعاد البيئة الداخلية على التحسين المستمر في هذه المؤسسة)محل الدراسة الميدانيةللاجابة على هذه الفرضية نقوم بتحليلالعلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات:

1-العلاقة الارتباطية بيرسون بين البيئة التنظيمية وابعادها والتحسين المستمر:

من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة؛

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم(21-2)يوضح مصفوفة العلاقة الارتباطية بين البيئة التنظيمية وابعادها والتحسين المستمر

بيرسون					
التحسين المستمر	البيئة التنظيمية	اولا/ التزام الادارة العليا	ثانيا/ الثقافة التنظيمية	ثالثا/نظم الاتصالات والمعلومات	البيئة التنظيمية
معامل الارتباط	0,607	0,789	0,759	0,842	
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	
المجموع	67	67	67	67	

المصدر: مناعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS اصدار25

ثانيا: تحليل النتائج

يمثل الجدول مصفوفة الارتباط الخطي بين المتغير المستقل البيئة التنظيمية وابعادها والمتغير التابع التحسين المستمر حيث نقرأ منه مايلي:

اولا /بعد التزام الادارة العليا:

لدينا القيمة الاحتمالية ($0,00 = sig$) اقل من مستوى الدلالة ($0,05$)وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة احصائية للارتباط الخطي بين بعد التزام الادارة العليا والتحسين المستمر وعليه فان القيمة المحسوبة اعلاه لبرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع؛
يظهر من الجدول ان قيمة معامل برسون تساوي ($0,607$)وعليه يوجد ارتباط خطي موجب (طردي) بين البعدين (التزام الادارة العليا والتحسين المستمر) بنسبة ($60,7\%$) ؛

ثانيا/ بعد الثقافة التنظيمية:

لدينا القيمة الاحتمالية ($0,00 = sig$) اقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة احصائية للارتباط الخطي بين بعد الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر وعليه فان القيمة المحسوبة اعلاه لبرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع ؛
نلاحظ من الجدول ان قيمة معامل برسون تساوي ($0,789$)وعليه يوجد ارتباط خطي موجب (طردي) بين البعدين (الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر) بنسبة ($78,9\%$) ؛

ثالثا/بعد نظم الاتصالات والمعلومات:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

لدينا القيمة الاحتمالية اقل ($0.00 = sig$) من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة احصائية للارتباط الخطي بين بعد نظم الاتصالات والمعلومات والتحسين المستمر وعليه فان القيمة المحسوبة اعلاه لبرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع ؛

نلاحظ من الجدول ان قيمة معامل برسون تساوي (0.759) وعليه يوجد ارتباط خطي موجب (طردى) بين البعدين (نظم الاتصالات والمعلومات والتحسين المستمر) بنسبة (75.9%) ؛
رابعاً/بعد البيئة التنظيمية:

لدينا القيمة الاحتمالية ($0 = sig$) اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة احصائية للارتباط الخطي بين بعد البيئة التنظيمية والتحسين المستمر وعليه فان القيمة المحسوبة اعلاه لبرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع ؛

نلاحظ من الجدول ان قيمة معامل برسون تساوي (0.842) وعليه يوجد ارتباط خطي موجب (طردى) بين البعدين (البيئة التنظيمية والتحسين المستمر) بنسبة (84.2%) ؛ كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين البيئة التنظيمية بأبعادها والتحسين المستمر، في حين أقواها مع بعد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة $r = 0.789$ عند مستوى الدلالة (0.00) مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين البيئة التنظيمية والتحسين المستمر تقدر بنسبة (84.2%) وهذا يدل على أن البيئة التنظيمية مهمة جداً في تطبيق منهجية التحسين المستمر وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية بأبعادها والتحسين المستمر، و منه تتحقق الفرضية الثالثة؛

رابعاً عرض نتائج الفرضية الرابعة : (يوجد تاثير للبيئة التنظيمية في التحسين المستمر في اتصالات الجزائر فرع ورقلة) و للاجابة عليها يتم استعمال الطريقة التالية:

2- الانحدار الخطي للمتغير المستقل (البيئة التنظيمية) والمتغير التابع (التحسين المستمر)

يتم تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل البيئة التنظيمية والمتغير التابع التحسين المستمر: المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى دلالة (0.05) حيث المتغيرات المستقلة هي (التزام الادارة العليا، الثقافة التنظيمية ونظام الاتصالات والمعلومات) والمتغير التابع (التحسين المستمر)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛

اولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-22) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	842 ^a ,	710 ^c ,	705 ^c ,	24753 ^c ,
Prédicteurs : (Constante)، البيئة التنظيمية				
Variable dépendante : b التحسين المستمر				

المصدر من اعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS اصدار 25

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق قامت الطالبتان بإجراء تحليل لانحدار خطي وكانت النتائج كمايلي:
أن مستوى دلالة قيمة تساوى ($0.00 = sig$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على انه (يوجد تأثير للبيئة التنظيمية في التحسين المستمر للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة) ، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($0.842 = R$) والعلاقة طردية ومرتفعة لان معامل الارتباط إشارته

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R=0.710$ مما يعين أن أبعاد المتغير المستقل (البيئة التنظيمية) تفسر ما مقداره (71%) من المتغير التابع (التحسين المستمر) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى مثل (العلاقات مع العملاء، الفرص المتاحة،،،)، كما يعين أيضا أن الزيادة في التركيز على توافر عناصر البيئة التنظيمية تؤدي إلى الزيادة في التحسين المستمر ويفسر ما مقداره (71%) من التباين في المتغير التحسين المستمر اعتمادا على قيمة معامل التحديد، وبذلك تتحقق الفرضية الرابعة (يوجد اثر للبيئة التنظيمية في التحسين المستمر في اتصالات الجزائر فرع ورقلة) وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعرب عن علاقة المتغير المستقل (البيئة التنظيمية) (X) بالمتغير (التابع التحسين المستمر) (Y) وذلك من خلال جدول المعاملات لخط الانحدار للمتغيرين البيئة التنظيمية والتحسين المستمر كالآتي:

جدول رقم (2-23) يوضح معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardises		Coefficients standardises	T	،Sig	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Const ante)	130،	197،		660،	512،	263،-	523،
	البيئة التنظ بمية	936،	074،	842،	609،12	000،	788،	085،1

Variable dépendante : a التحسين المستمر

المصدر مناعاد الطالبين عن مخرجات SPSS

تحليل النتائج:

من خلال هذا الجدول يمكننا استنتاج معادلة الانحدار التي تدل على علاقة المتغير المستقل (البيئة التنظيمية: X) والمتغير التابع (التحسين المستمر: Y) لتكون كالتالي:

بحيث X: يمثل المتغير المستقل (البيئة

$$Y = 0.936 + 0.13X$$

(التنظيمية)

Y: يمثل المتغير التابع (التحسين المستمر)

ولدراسة مدى ملائمة خط الانحدار نتبع الطريقة المولية للتحقق من ذلك:

3-تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار

اولا: عرض النتائج:

الجدول (2-24) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig
1	Régression	741،9	1	741،9	987،158	000b،
	de Student	983،3	65	061،		

المصدر مناعاد الطالبين عن مخرجات SPSS

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

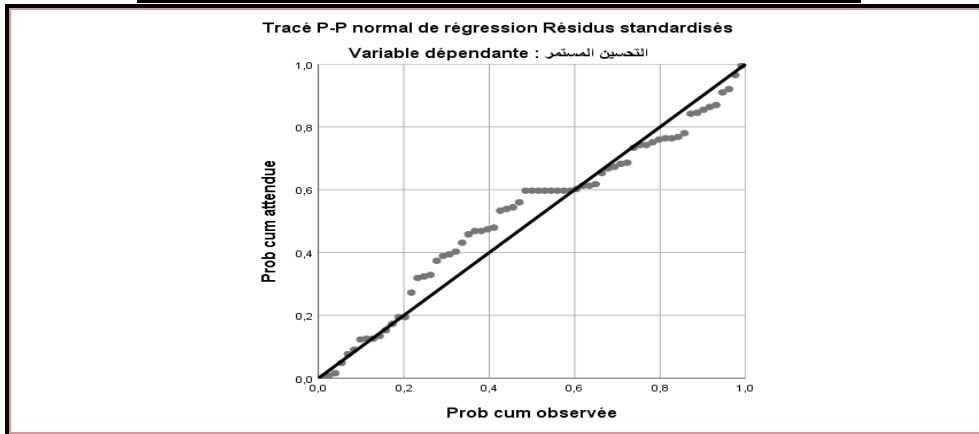
ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال المعطيات المرتبة في الجدول الموالي نلاحظ مايلي: مستوى دلالة الاختبار (0.00) أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية (0.05) فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

<p>-متوسط مربعات الانحدار هو (9,741)</p> <p>-متوسط البواقي هو (0,061)</p> <p>القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي (158, 987) مستوى</p> <p>- دلالة الاختبار هي (0,00) (sig=0)</p>	<p>-مجموع مربعات الانحدار يساوي (9.741)</p> <p>-مجموع مربعات البواقي (3,983)</p> <p>-مجموع مربعات الكلي يساوي (13.724)</p> <p>-درجة حرية الانحدار هي 1</p> <p>-درجة البواقي (65)</p>
--	--

المصدر من اعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-7) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار مع المعطيات



المصدر من اعداد الطالبتين عن مخرجات SPSS

تحليل النتائج

حسب الشكل السابق لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي؛ فخط الانحدار يلائم المعطيات؛

4- تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

سنحاول معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، وتحديد دخول أبعاد العوامل التنظيمية لمعادلة خط الانحدار ومعرفة أثر كل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية على التحسين المستمر والمستبعدة منها، ومن أجل ذلك سيتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي؛

عرض النتائج للتحليل الاول:

الهدف من هذا النموذج توضيح العلاقة بين البيئة التنظيمية (المتغير المستقل) التحسين المستمر (المتغير التابع) من خلال أبعاد المتغير المستقل (التزام الادارة العليا والثقافة التنظيمية، نظم الاتصالات والمعلومات)، والجدول التالي يوضح المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة؛

جدول رقم (2-25) يوضح المتغيرات المتبقية من النموذج

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية	،	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ،100) ، Probabilité de F pour éliminer \geq ،050
2	نظام لاتصالات و المعلومات	،	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ،100) ، Probabilité de F pour éliminer \geq ،050
3	التزام الادارة العليا	،	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ،100) ، Probabilité de F pour éliminer \geq ،050
Variable dépendante : التحسين المستمر			

المصدر من اعداد الطالبين عن مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

ثانيا: تحليل النتائج:

حسب نتائج الجدول لم يتم استبعاد اي من الابعاد المستقلة للبيئة التنظيمية وجاءت بالترتيب التالي: (الثقافة التنظيمية ،نظم الاتصالات والمعلومات والتزام الادارة العليا)؛

✓ عرض النتائج للتحليل الثاني:

سنحاول من خلال الجدول التالي عرض نتائج معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (التزام الادارة العليا، الثقافة التنظيمية، نظم الاتصالات والمعلومات)، مع المتغير التابع (التحسين المستمر) ؛
الجدول رقم (2-26) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية مع المتغير التابع

Récapitulatif des modèles ^d				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	789a،	623،	617،	28209،
2	830b،	689،	680،	25804،
3	849c،	721،	708،	24649،
،الثقافة التنظيمية، Prédicteurs : (Constante) ،a				
،الثقافة التنظيمية، نظام لاتصالات و المعلومات، Prédicteurs : (Constante) ،b				
،الثقافة التنظيمية، نظام لاتصالات و المعلومات، التزام الادارة العليا، Prédicteurs : (Constante) ،c				
Variable dépendante : التحسين المستمر d				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه باستخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي لم يتم خروج أي واحد من المتغيرات الثلاثة المستقلة للبيئة التنظيمية (التزام البيئة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، نظم الاتصالات والمعلومات) حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (التحسين المستمر)، (0.849) وهو دليل على وجود ارتباط مرتفع بينها، حيث أن (72%) من التغيرات التي تحدث في متغير التحسين المستمر ترجع لالتزام الادارة العليا (القيادة الادارية) ، الثقافة التنظيمية ونظم الاتصالات والمعلومات المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة ، أما النسبة المتبقية (27,9%) تعود لعوامل مثل (الاستراتيجيات والسياسات الساندة في المؤسسة ،الهيكل التنظيمي المعتمد)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

✓ عرض النتائج للتحليل الثالث (تباين خط الانحدار stepwise)

نقوم بهذا التحليل لاجل معرفة تحقق ملائمة خط الانحدار مع المعطيات ويتبين ذلك من الجدول الموالي :

جدول رقم (2-27) الموالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig
1	Régression	551.8	1	551.8	466.107	000 ^b ،
	de Student	172.5	65	080.،		
	Total	724.13	66			
2	Régression	462.9	2	731.4	058.71	000 ^c ،
	de Student	261.4	64	067.،		
	Total	724.13	66			
3	Régression	896.9	3	299.3	294.54	000 ^d ،
	de Student	828.3	63	061.،		
	Total	724.13	66			
Variable dépendante : a، التحسين المستمر						
Prédicteurs : (Constante) b، الثقافة التنظيمية						
Prédicteurs : (Constante) c، الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات المعلومات						
Prédicteurs : (Constante) d، الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات المعلومات، التزام الادارة العليا						

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل النتائج :

من الجدول (2-28) حصلنا على مايلي:

- متوسط مربعات الانحدار هو: (3،299)	- مجموع مربعات الانحدار هو: (9،896)
- متوسط مربعات البواقي هو: (0،615)	- مجموع مربعات البواقي هو: (3،828)
- درجة حرية الانحدار: (3)	- مجموع مربعات الكلي هو: (13،724)
- درجة البواقي: (63)	

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج:

ما يمكن استنتاجه من الجدولين السابقين أن معامل الارتباط Square R لبعـد التزام الادارة العليا يقدر ب(0،789) وأن قيمة F قد بلغت (107،466) عند مستوى الدلالة (sig= 000،0) وعند درجة حرية (1) Ddl وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (00،0) ≥ (0،05)، أما بعد الثقافة التنظيمية معامل الارتباط يقدر ب(0،830) وان قيمة F قد بلغت (17،058) عند مستوى الدلالة (sig=00،0) وعند درجة حرية (2) Ddl وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (00،0) ≥ (0،05) وفي الاخير لدينا بعد نظم الاتصالات والمعلومات معامل الارتباط يقدر ب(0،849) وان قيمة F قد بلغت (54،294) عند مستوى الدلالة (sig=0،00) وعند درجة حرية (3) Ddl وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (00،0) ≥ (0،05)؛

والنتيجة هي ان القيمة الاحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي (54،294)؛ ومستوى دلالة الاختبار (000،0) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0،05) لهذا نرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

✓ عرض النتائج للتحليل الرابع الانحدار بطريقة Stepwise :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

قامت الطالبتان بإجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من المتغير المستقل على حدى فيالمساهمة في النموذج الرياضي الاحصائي الذي يمثل تاثير البيئة التنظيمية في التحسين المستمر والجدولالموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمتغيرات، ومنه تتعين معادلة خط الانحدار؛

تحليل النتائج:

من الجدول (2-28) الذي يمثل معادلة المتغيرات في معاملات خط الانحدار، يمكننا الحصول على معادلة الانحدار الخطي للابعد المستقلة للبيئة التنظيمية المؤثرة في التحسين المستمر كالتالي:
بحيث:

$$Y=0.42x_1 +0.28x_2 +0.21x_3 +0.199X$$

-Y:يمثل المتغير التابع

-X:يمثل المتغير المستقل،

-x₁:يمثل الثقافة التنظيمية

-x₂:يمثل نظم الاتصالات والمعلومات

x₃=يمثل التزام الادارة العليا،

الجدول(2-29) يوضح معاملات خط الانحدار

Modèle		Coefficients ^a							
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	717,	183,		912,3	000,			
	الثقافة التنظيمية	726,	070,	789,	367,10	000,	789,	789,	789,
2	(Constante)	435,	184,		362,2	021,			
	الثقافة التنظيمية	462,	096,	503,	821,4	000,	789,	516,	336,
	نظامالاتصالالتالم علومات	358,	097,	386,	699,3	000,	759,	420,	258,
3	(Constante)	185,	199,		931,	355,			
	الثقافة التنظيمية	421,	093,	458,	542,4	000,	789,	497,	302,
	نظامالاتصالالتوال معلومات	280,	097,	301,	887,2	005,	759,	342,	192,
	التزامالاتدارةالعط يا	216,	081,	215,	672,2	010,	607,	319,	178,

Variable dépendante : التحسين المستمر

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS اصدار25

خامسا /النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، لاختبار هذه الفرضية تقوم الطالبتان بتطبيق اختبار (T (Teste في حالة المتغير يحتمل على إجابتيين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتيين(الجنس)؛

اختبار متغير الجنس بـ (T (Teste:

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحتمل على إجابتيين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع التحسين المستمر ذات دلالة إحصائية أم ليس كذلك؛

اولا عرض النتائج:

Test des échantillons indépendants		
	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

	F	،Sig	T	Ddl	،Sig (bilatéral)	Différenc e moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
التحسين المستمر	010.2	161،	351.-	65	727،	04441.-	12652،	29710.-	20827،
			404.-	160.41	688،	04441.-	10997،	26648.-	17766،

الجدول (2-30) يمثل اختبار (T) لمتغير الجنس
المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS

تحليل النتائج:

من خلال النتائج نلاحظ ان مستوى الدلالة لمتغير الجنس قيمته (0.161) وهو اكبر من (0.05) منه يمكن القول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين بمتغير الجنس،

تحليل التباين الأحادي Anova :

نستعمله في اختبار تأثير المتغيرات المستقلة الشخصية الاخرى على المتغير التابع التحسين المستمر؛

عرض النتائج

جدول رقم (2-31) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergruppes	(combiné)	692،	2	346،	699.1	191،	
	Terme linéaire	Non pondérés	481،	1	481،	361.2	129،
		Pondérés	691،	1	691،	392.3	070،
		Ecart	001،	1	001،	006،	937،
Intragruppes		032.13	64	204،			
Total		724.13	66				

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS اصدار 25

*حسب متغير العمر:

جدول رقم (2-32) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergroupes	(combiné)	204،	2	102،	484،	619،	
	Terme linéaire	Non pondérés	027،	1	027،	128،	722،
		Pondérés	167،	1	167،	792،	377،
		Ecart	037،	1	037،	175،	677،
Intragroupes		519،13	64	211،			
Total		724،13	66				

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS اصدار 25

حسب متغير الوظيفة:

جدول رقم (2-33) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergroupes	(combiné)	121،	2	060،	284،	754،	
	Terme linéaire	Non pondérés	006،	1	006،	028،	867،
		Pondérés	000،	1	000،	000،	990،
		Ecart	121،	1	121،	568،	454،
Intragroupes		603،13	64	213،			
Total		724،13	66				

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS اصدار 25

*حسب متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم (2-34) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergroupes	(combiné)	272،1	3	424،	145،2	103،	
	Terme linéaire	Non pondérés	096،	1	096،	485،	489،
		Pondérés	010،	1	010،	051،	822،
		Ecart	262،1	2	631،	193،3	048،
Intragroupes		452،12	63	198،			
Total		724،13	66				

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS

تحليل النتائج:

من خلال الجداول السابقة نلاحظ ان جميع المتغيرات الشخصية لافراد مؤسسة الدراسة لديها مستوى الدلالة اكبر من (0.05) على التوالي:

جدول (2-34) يمثل مستويات الدلالة المتغيرات الشخصية للعينة

المتغير	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة
---------	---------------	-----------------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

(1,699)	(0,191)	الخبرة المهنية
(0,484)	(0,619)	العمر
(0,284)	(0,754)	الوظيفة
(2,145)	(0,103)	المستوى الدراسي

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS

انطلاقا من المعلومات المعطيات في الجدول نستنتج قبول الفرضية الرابعة التي تنص بانه "لا توجد دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq (0.05)$ للفروقات في التحسين المستمر، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة.

المطلب الثاني مناقشة نتائج الدراسة:

هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، بالإضافة والملاحظات التي تم ملاحظتها خلال فترة التربص ؛

أولا: اختبار صحة الفرضية الاولى:

تتمثل الفرضية الاولى فسمالي: (توافر ابعاد البيئة التنظيمية بمستوى مرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى توافر لأبعاد البيئة التنظيمية السائدة بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد البيئة التنظيمية على النحو التالي: التزام الادارة العليا بمتوسط حسابي (2,60) والتي لها دور هام في دعم وتوفير كل متطلبات نجاح تطبيق منهجية التحسين المستمر المتمثلة في (تدريب ، حوافز خاصة المادية منها وذلك بشكل مستمر) ، الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (2,56) والتي تتمثل في اعطاء الاولوية لمصلحة الزبون الذي تخدمه المؤسسة . والكشف عن الاخطاء وايجاد حلول لها في الوقت المناسب باستمرار وكذلك نظم الاتصالات والمعلومات بمتوسط حسابي (2,67) وهذه الانظمة هي بمثابة (الدورة الدموية في جسم الانسان) التي توصل كل المعلومات الى كل الافراد في المؤسسة وبوسائل اتصال حديثة وسريعة؛
والنتيجة انه يوجد مستوى الاجابة مرتفع لدى العينة المدروسة من العاملين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى والتي تنص على وجود ابعاد بيئة تنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الاولى فيمالي: (توافر ابعاد التحسين بمستوى مقبول في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى توافر لأبعاد التحسين المستمر بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي: اولا تحسين الاداء بمتوسط حسابي (2,56) الذي يتمثل في تغيير بطريقة بسيطة تدريجية في تحسين العمليات وسلوكيات الافراد في مكان العمل، ثانيا: التزام الافراد بمتوسط حسابي (2,61) وهو مشاركة جميع الافراد بكل ما لديهم من خبرات ومهارات وجهود في تحسين الاشياء ، ثالثا: شمولية واستمرارية التحسين بمتوسط حسابي (2,52) وهوان تمس التحسينات كل الجوانب (الانشطة) بشكل يومي مستمر رابعا: حل المشكلات واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2,47) حيث يكشف العاملون عن الاخطاء والمشاكل في عملهم الخاص والمشاركة في ايجاد الحلول

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

واتخاذ القرارات خامسا: التركيز على الزبون بمتوسط حسابي(2,66)وهو الاستمرارية في تحسين الخدمات المقدمة له (تحسين خدمات الاتصالات وجودتها) من طرف اتصالات الجزائر فرع ورقلة؛
والنتيجة انه يوجد مستوى اجابات مرتفع لدى العينة المدروسة من العاملين ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على توافر ابعاد التحسين المستمر بمستوى مقبول في المؤسسة محل الدراسة؛

ثالثا: صحة الفرضية الثالثة:

تتمثل الفرضية الاولى فيمايلي : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05) \leq \alpha$ للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

ومن أجل معرفة العلاقة بين البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المجتمع المدروس قمنا باختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وهذا ما أثبت لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية كمتغير مستقل والتحسين المستمر كمتغير تابع، حيث كان معامل الارتباط الكلي (0,842) عند مستوى دلالة يساوي $(0,00) \geq (0,05)$ هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بينهما؛

رابعا/ صحة الفرضية الرابعة:

تتمثل فيمايلي (يوجد اثر ذو دلالة احصائية يساوي $(0,00) \geq (0,05)$ بين البيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

ومن أجل معرفة أكثر الأبعاد المتغير المستقل تأثيرا، قمنا بإعادة تحليل الانحدار التدريجي، وحسب نتائج الجدول السابق تبين لنا بقاء جميع الابعاد الممثلة للبيئة التنظيمية (التزام الادارة العليا، الثقافة التنظيمية ،نظم الاتصالات والمعلومات)، بحيث بلغ معامل الارتباط بين الابعاد المستقلة (0,84) وتفسر بنسبة (72.1 %) البعد التابع (التحسين المستمر) والباقي تمثله النسبة (2%،79) وهي عوامل اخرى كالهيكـل التنظيمي والسياسات السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛

من خلال هذه النتائج نتأكد من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود اثر بين ابعاد البيئة المستقلة والتحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

خامسا:الفرضية الخامسة

تتمثل الفرضية الرابعة فيمايلي : (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(00.0) \geq (0.05)$ للإجابات افراد العينة حول التحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،الخبرة المهنية،الوظيفة،المستوى الدراسي)؛

اثبتت النتائج ان انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة للتحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية؛

والنتيجة من ذلك تاكد صحة الفرضية الرابعة لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند المستوى $(00.0) \geq (0.05)$ للفروقات الشخصية والتحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة ؛

خلاصة للفصل الثاني

من خلال هذا الفصل من الدراسة تناولنا الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة،بالإضافة الى شرح الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها، ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في البحث عن أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر للاتصالات الجزائر بورقلة تم تقسيم هذا الفصل من الدراسة ومناقشتها إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصص لنتائج بعد استرجاع استمارات الاستبيان وتحليلها واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية، تم التوصل إلى أن هناك مستوى مرتفع للبيئة التنظيمية في العينة المدروسة كما تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة

التنظيمية والتحسين المستمر، حيث كان معامل الارتباط الكلي (0,849) عند مستوى دلالة (0.00) والذي يعني وجود علاقة خطية قوية بينهما، وتفسر هذه البيئة نسبة 1 (72%) من البعد التابع (التحسين المستمر) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية، وأن أكثر بعد يؤثر على التحسين المستمر هو الثقافة التنظيمية ثم تليها نظم الاتصالات والمعلومات وفي الأخير التزام الإدارة العليا.

الخدمات الرقمية

إن موضوع التحسين المستمر (الكايزن) يجب ان يحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات التي تسعى الى تحسين ادائها وارضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها ويتم ذلك بصفة شاملة ومستمرة وما عليها الا الايمان بان من خلال هذه المنهجية سوف تحصل نتائج مذهلة لم تتوقعها مما يميزها عن منافسيها في المجال كما ترتفع حصتها في السوق المقصودة وتحسن سمعتها كذلك ؛

ومن خلال دراستنا هذه تناولنا موضوع أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة، ومحاولة منا للإجابة على إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في البحث عن اثر البيئة التنظيمية للمديرية العملية باتصالات الجزائر فرع ورقلة في التحسين

الختاتمة

المستمر، ومن اجل هذا قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، الفصل الأول تضمن الأدبيات النظرية للموضوع، وذلك بالتطرق لبعض الكتب والأبحاث والمقالات والأبحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها حول معالجة متغيرات الدراسة(البيئة التنظيمية والتحسين المستمر) بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمكنا من الحصول عليها، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية والتي تمت على عينة من العاملين في المديرية العملية للاتصالات الجزائر وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان والتي تم الحصول عليها عن طريق تحليل مخرجات Sps25 لمعرفة آراء المستجوبين في المؤسسة والتي اختيرت عشوائيا للدراسة، حيث تم فيها :

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي بإمكاننا اختبار الفرضيات كالتالي:

اختبار الفرضية الأولى التي تنص: (توافر ابعاد البيئة التنظيمية بمستوى مرتفع في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى توافر لأبعاد البيئة التنظيمية السائدة بدرجة مرتفعة في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة خاصة الثقافة التنظيمية بالدرجة الأولى ثم نظم الاتصالات والمعلومات وبدرجة متقاربة مع التعدد الأول والتزام الإدارة العليا وتتوافق في ذلك مع دراسة فاطمة بن طالب وحجاج عبدالرؤوف 2020 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على توافر ابعاد البيئة في المؤسسة محل الدراسة،

اختبار الفرضية الثانية التي تنص (توافر ابعاد التحسين بمستوى مقبول في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

أثبتت الدراسة أن هناك توافر لابعاد التحسين المستمر بمستوى اجابات مرتفع من قبل العاملين في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة وتتفق مع دراسة هرباجي حمزة وبوحرود فتيحة 2017 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على توافر ابعاد التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة،

❖ **اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq (0,05)$ للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛**

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والتحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل للبيئة التنظيمية والتحسين المستمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq (0,05)$ ما يجعلها تتفق مع دراسة سناء جاسم محمد شهلة سالم خليل-احمد عبد الستار شهلة محمود ادهام 2020 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية في التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة الدراسة

الخلاصة

❖ اختبار صحة الفرضية الرابعة: التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq (0,05)$ للبيئة التنظيمية و التحسين المستمر في المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع ورقلة)؛

اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq (0,05)$ الاجابات افراد العينة حول التحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى الدراسي)؛
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحسين المستمر (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى التعليمي) حيث تمت اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (T) و $Anova$ وأثبتت الدراسة أنها مقبولة لان كل مستوى الدلالة جاء اكبر من $(0,00) \leq (0,05)$ ،

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

ان دراسة موضوع التحسين المستمر في مؤسسة اتصالات الجزائر وتطبيقه بالاحص في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة يمثل خطوة للارتقاء وتحسين اداء خدمة الاتصالات في المؤسسات الجزائرية بحيث تقدم خدمات ذات جودة لزيائنها وبذلك تحافز عليهم كما تمنح لها فرصة التوسع والمنافسة في اسواق اخرى ولقد تم التوصل الى اهم النتائج التالية :

✓ اثبتت النتائج انتشار ثقافة التحسين المستمر بصفة قوية جوهرها اعتبار الزبون الاساس والمستفيد الاول من خدمات المؤسسة وثقافة الكشف عن الاخطاء وعدم اهمالها بايجاد حلول في الوقت المناسب كذلك وجود نظام اتصالات ومعلومات فعال الذي يمثل العمود الفقري لنشر مفاهيم التحسين المستمر في جميع المستويات للمؤسسة؛

✓ واثبتت النتائج وعي وايمان الادارة العليا باهمية منهجية التحسين المستمر (الكايزن) من خلال دعمها وتوفيرها كل المتطلبات والموارد لانجاحها دون ان تقصر في دور المورد البشري في التحسين ، بتوفير دورات تكوينية وتدريبات لرفع مهارات العمال والمشرفين بخصوص هذا المجال؛ الا ان نجد الحيود لاولوية تحسين المنتج على العمل على كسب الارباح و ذلك تحفظا و حماية لسمعة المؤسسة من طرف عاملها؛

✓ توصلت النتائج الى ان المسيرين والعاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة لديهم وعي وادراك بمفهوم منهجية التحسين المستمر (الكايزن) نظرا لتوفر ابعاد التحسين المستمر بها ، بما فيها التركيز على الزبون بتحسين وتخفيض العيوب باستمرار في الخدمات المقدمة له والعلاقات المكونة معه والمحافظة عليها؛

✓ كما ان هناك اجابات ايجابية للعينة على تعاون العاملين وتشكيل فرق العمل لاجل حل المشاكل الخاصة بعملياتهم في اماكن عملهم وايضا لديهم نوع من الحرية في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل المسؤولية ومن خلال النتائج تبينت رغبة الادارة في توسيع دائرة التحسين على مختلف النشاطات في جميع المستويات بشكل مستمر ودائم وذلك بمشاركة العاملين في ابداء ارائهم واقتراحاتهم

الختاتمة

وايجاد مكامن الاخطاء والنقاط المحتاجة للتحسين وهذا كله ببذل الجهود اللازمة والممكنة لذلك من جميع الاطراف في المؤسسة لاجل تحقيق الاهداف المرجوة؛
✓ اوضحت النتائج ان ادارة المسيرين في المديرية العملية وكذلك كل المسؤولين في اتصالات الجزائر فرع ورقلة على دراية تامة بمدى اهمية البيئة التنظيمية لانجاح عملية التحسين المستمر (الكايزن) عليها تم توفير وتهيئة الارضية الخصبة تما فيها الثقافة السائدة والدعم المقدم والتحفيزات المادية والمعنوية وكذلك التدريبات الدورية للافراد وهناك شبكة فعالة وواسعة للاتصالات والمعلومات في جميع المصالح في متناول الجميع وهذا امر بديهي لانها مؤسسة للاتصالات تعمل على فك العزل على اكير عدد من المواطنين ؛
✓ توصلت الدراسة الى ان لا علاقة للتحسين المستمر في المديرية العمليات لاتصالات الجزائر فرع ورقلة مع المتغيرات الشخصية للافراد ولا تاثير لهذه الاخيرة على منهجية التحسين المستمر ،

الاقتراحات:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ومن خلال تحليل تلك النتائج تم التوصل لبعض المقترحات وهي كما يلي:
+ تعزيز الدعم لتطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن)؛ وذلك من خلال (تدريبات، حوافز خاصة المعنوية منها) من طرف الادارة العليا؛
+ تعزيز ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبون (جودة الخدمة) بما انه يعتبر الاساس الاول والمهم لنشاط المؤسسة؛
+ تحديث وسائل الاتصالات والمعلومات واقتناء اجهزة حديثة في كل مرة للمؤسسة؛
+ تعزيز الدعم والتشجيع من طرف الادارة العليا بما في ذلك من توفير تدريبات مستمرة وحوافز مادية ومعنوية لرفع معنويات العاملين ؛
+ العمل على نشر ثقافة تطبيق التحسين المستمر ونشر المفاهيم الخاصة بها
+حث جميع الافراد على جميع المستويات على الايمان بنتائج واثر التحسينات الصغيرة التدريجية والبسيطة المذهلة في تحسين اداء المؤسسة ؛
+ اعادة النظر في العمل من اجل الارباح واعطاء الاولوية لاجواء التحسين على الخدمات المقدمة بالتالي تاتي الارباح من ورائها ؛
+ الاستعانة بالخبراء في منهجية التحسين المستمر وتوظيفهم للاقتداء بهم من خلال اجتهاداتهم في تقديم توجيهات وارشادات في الميدان؛
+ تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق الكايزن الياباني لتحسين الاداء بما فيه من تحسين المنتجات الاستهلاكية والخدمات المقدمة للمواطن الجزائري ؛
+ على القيادة الادارية اعادة التفكير في تسيير المؤسسات العمومية في الجزائر بتطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن) لتحسين العمل الاداري وضبط سلوكيات العاملين لتحقيق المراقبة الذاتية؛

آفاق الدراسة:

بعد أن قمنا بدراسة أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر ، ظهرت بعض المواضيع ذات الصلة الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية والتي يمكن اقتراحها في ما يلي - :

الختاماتمة

- ✓ اثر التحسين المستمر على جودة خدمات الاتصالات الهاتفية ؛
- ✓ محددات تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ تقييم تطبيق ثقافة المنهج الياباني (الكايزن) في المؤسسات العمومية في الجزائر؛
- ✓ اثر التحسين المستمر على جودة الخدمة الصحية ؛
- ✓ اثر البيئة التنظيمية على السلوك الابداعي؛
- ✓ اثر العوامل الداخلية للمؤسسة في التحسين المستمر.

قائمة المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا الكتب:

- 1/ بدر فاطمة والصباغ معاذ ، نظرية المؤسسة الاجازة في العلوم الادارية، منشورة للجامعة الافتراضية سوريا 2020؛
- 2/ بطراوي تامر مبادئ ادارة الاعمال الاسكندرية مطبعة دار بيبول -اللزاريطة - الاسكندرية مصر 2018؛
- 3/ حماد محمد مصطفى ابراهيم اساليب التحسين المستمر ودورها في النهضة الادارية البيانية جامعة الزعيم الازهري؛
- 4/ مدحت محمد النصر ادارة الجودة الشاملة، استراتيجيات الكايزن البيانية في تطوير المؤسسات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2015؛

ثانيا / اطروحات دكتوراه والمجلات العلمية والبحوث الجامعية

- 1/ الصمادي لمحمد علي وأسامة عمر الحيايلى محمد " أثر استراتيجيات الاعمال في التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الاردن"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41 ، عدد 2 كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 2021؛
- 2/ بن طالب فاطمة وحجاج عبد الرؤوف " أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح"، ورقة مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABP المجلد 16 العدد 01؛ 2020؛
- 3/ بن عودة قصير ويوب مختار ، نظام تقييم الاداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الايزو 9000 دراسة ميدانية ORSIM الميكانيكية ، جامعة وهران مجلة التنمية البشرية، مجلد غير موجود؛ العدد 1؛
- 4/ بن عودة قصير منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين في ظل منهجية الكايزن اليابانية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 64 جامعة وهران 2020؛
- 5/ جاسم محمد سناء ، شهلة سالم خليل، احمد عبد الستار وشهلة محمود ادهام " اثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد رقم 17 العدد 67 / 2020؛
- 6/ ربابعة رؤى عدنان مصطفى اثر نظام الانتاج في الوقت المحدد في التحسين المستمر دراسة حالة شركة مصفاة البترول الاردنية ، جامعة آل البيت المنارة شارات 2011؛
- 7/ سيد أحمد عبد الناصر محمد متطلبات نجاح استراتيجيات كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في (ج ، م ، ع) ، معهد القاهرة الجديدة العالي للعلوم الادارية والحاسب الالى ، التجمع الاول ، القاهرة الجديد/ 2019،
- 8/ شوشة هبة علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قسنطينة" مجلة الدراسات الاقتصادية المالية، جامعة قسنطينة 2017 ؛
- 9/ عزه يوسف سلامة رحمة متطلبات منهجية الكايزن للتحسين المستمر لاداء مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 20 جامعة عين شمس، 2019؛
- 10/ عوض الكسر شريفة متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهة نظر الهيئة الادارية لكلية التربية للبنات شقراء ، المجلة الاقتصادية والادارية والقانونية مجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث المجلد اول العدد 5/ 2017؛
- 11/ كسمري عامر المناصرة العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في الاداء التنظيمي في شركات الصناعية الاردنية مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية جامعة غزة تم نشرها 07 ديسمبر 2019؛
- 12/ لمحمد مصطفى حسن والمنهاوى عبدالحكيم عبدالرحمن وحمد جعفر أحمد يونس دور التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات الانتاجية ، المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECSJ) العدد 30 تشرين الاول ، كلية الدراسات العليا للبحوث الاحصائية جامعة القاهرة/ 2020؛

المراجع

13/هر بابجي حمزة وبو حرد والعوامل المؤثرة في تطبيق منهجية الكايزن في بعض المؤسسات الصناعية بسطيف جامعة سطيف1، الجزائر مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المجلد 19 العدد/2019؛
ثالثا/دراسات باللغة الأجنبية:

- /1-Albalchi Mouhamed AbdesaleMouhamedMahmoud **Requirements for the application of continuous improvement approach (kaizen) to reform the Egyptian secondary Education** (2015):
- /2-Yong Jian Wang Joo Y، Jung **Relationship between Total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement of International Project Management (CIIPM The Unversity Of Texas Pan American** مجلة Technovat **VOL26(2006)N°5**

رابعاً/ رسائل الماجستير:

1/ الاهدل امجد عبد الرحمان (اثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين في شرمات الدخان الاردنية)، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، المجلة غير موجودة المجلد، غير موجود، /2011
2/ مومن شرف الدين دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية في نقاوس للمصبرات باتنة مذكرة نيل الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2012 ؛
سادسا/محاضر اتجارية:

1- رجم خالد(انظمة المعلومات) جامعة ورقلة 2018

2- هتهات السعيد (التحليل الاحصائي) جامعة ورقلة 2021

سابع/المواقع الالكترونية:

▪ صفحة الكترونية من اعداد عمروته دبوان في اداة الاعمال في 06/31/2021
http :llwwwinstgram comBusiness_ Admn (@business admin)

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: استمارة الاستبيان جامعة قاصدي مرباح - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة

-السيد المدير/أخي العامل، أختي العاملة:
-السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة، أما بعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر في التسيير، تخصص إدارة أعمال، والتي تهدف إلى معالجة موضوع: ("أثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر للمؤسسة")، لذا يرجى منكم الإجابة على جميع الفقرات المحددة في الإستبانة بصدق وموضوعية، مع العلم أن هذه الأسئلة لا تشكلا اختبارا من أي نوع، إنما هي لأغراض البحث العلمي وأحيطكم علما أيضا أن المعلومات التي تكتب في هذه الإستبانة ستكون سرية ولن يطلع عليها أحد،

-وفي الأخير تقبلونا فائق الإحترام والتقدير،

الملاحق

الأستاذ المشرف: حجاج عبد الرؤوف،

الطالبين:

1-كروم ويزة (com·ouizakerroum80@gmail)

2-بوسهال ام الخير(2202@gmail·bousahel·com)

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة

أ.الجزء الاول :البيانات الشخصية:

	الجنس			
	انثى	ذكر		
العمر	أقل من 30	من 30الى 4سنة	أكثر من 40 سنة	
الخبرة	أقل من 5سنوات	من 5الى 10سنوات	أكثر من 10 سنوات	
الوظيفة	موظف	رئيس مصلحة	رئيس قسم	مدير
المستوى الدراسي	ثانوي فأقل	ليسانس	ماستر/ مهندس	ماجستير/دكتوراه

الملاحق

			بعد التزام الإدارة العليا:	
غير موافق	مجايد	موافق	الفقرات	
			توجد استراتيجية التحسين المستمر واهداف واضحة للمؤسسة	01
			توفر الادارة العليا كل متطلبات وموارد نجاح جهود التحسين المستمر	02
			تقوم الادارة العليا بدعم مبادرات التحسين بشكل مستمر	03
			تشجع المؤسسة التحسينات البسيطة التدريجية من خلال تحفيزات متنوعة	04
			توفر الادارة العليا دورات تكوينية لرفع مهارات العمال والمشرفين في تطبيق التحسين المستمر	05
			هناك مشاركة الخبراء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر	06
			تعمل الادارة على ارساء فكرة تحسين الانشطة والسلوكيات الفردية بشكل تدريجي ومستمر	07
			بعد الثقافة التنظيمية:	
غير موافق	محايد	موافق	الفقرات	
			تعتبر المؤسسة الزبون هو الاساس والمستفيد الاول من خدماتها	08
			تولي المؤسسة اهمية كبيرة للعاملين كونهم الركيزة لبدء نشاط المؤسسة	09
			تركز المؤسسة على تحسين نوعية الخدمات وليس تحقيق الارباح	10
			يؤمن المدراء بتحسين اداء المؤسسة من خلال تحسينات بسيطة مستمرة على الانشطة والافراد	11
			تحفيز الادارة فرق العمل والعمل الجماعي في المؤسسة	12
			يكشف العاملون عن الاخطاء وايجاد الحلول لها في المؤسسة	13
			تتسجم قيم وسلوكيات الافراد مع ثقافة المؤسسة	14
			بعد نظم الاتصالات والمعلومات	
غير موافق	محايد	موافق	الفقرات	
			يوجد نظام للاتصال في المؤسسة فعال يساهم في تثمين التحسينات المستمرة	15
			حرية الاتصالات يساهم في التحسين المستمر للنشاطات	16
			تسمح كفاءة المعدات والاجهزة بدوران وسيرورة المعلومة بصورة جيدة في المؤسسة	17
			يوجد في المؤسسة نظام معلومات وشبكة معلومات ثرية تساهم التكامل الوظيفي بين المصالح	18
			يسهل نظام المعلومات في سرعة التشخيص وكشف النقاط التي تحتاج التحسين في المؤسسة	19
			يساهم نظام المعلومات في توفير رقابة ومتابعة مستمرة لنشاطات المؤسسة	20
			أ.الجزء الثالث :أبعاد التحسين المستمر	
غير موافق	حايد	موافق	الفقرات	
			تشجيع المؤسسة على تخفيض عيوب خدماتها بشكل مستمر	21
			يحاول العاملون التقليل من وقت وجهد انجاز النشاطات باستمرار	22
			تسعى المؤسسة الى خفض تكلفة انجاز النشاطات باستمرار	23
			يحرص العاملون على التقليل من هدر الموارد المستعملة في انجاز النشاطات باستمرار	24
			يحافظ العاملون على نظافة اماكن عملهم باستمرار	25
			يقوم العاملون بترتيب وتنظيم لكل ما يحتويه مكان عملهم من ملفات اودوات باستمرار	26
			يحرص العاملون على سلامة ونظافة الادوات والالات بشكل مستمر	27
			تتم صيانة الاجهزة والادوات مباشرة عند حدوث العطل في المؤسسة	28
			المحافظة على سلامة وامن اماكن العمل عند العاملين في المؤسسة	29
			يتم السعي الى تحسين الاداء الذاتي من خلال احترام اوقات العمل والاجراءات	30

الملاحق

واللوائح			
31	يتعاون الجميع فيما بينهم لاتجاز العمل ولحل مشكلة عند الضرورة		
32	يسود جو عائلي بين العاملين والمشرفين والمدراء		
33	محاولة اجراء التحسينات على النشاطات مسؤولة الجميع في المؤسسة		
34	يتم بذل كل الجهود والامكانيات الممكنة لاجل التحسين والتطوير وبلوغ الاهداف		
35	يؤمن العاملون بان تحسين الاداء الكلي للمؤسسة يتم من خلال تغيرات بسيطة مستمرة شاملة		
36	تمس التغييرات اوتحسينات ولوبسيطة جدا لمختلف النشاطات يوميا بشكل مستمر		
37	اجراء تحسينات بسيطة ومستمرة فكرة يعمل بها المدراء والعاملون والمشرفون في المؤسسة		
38	لدى العاملين حرية في حل المشاكل التي تحيط بنشاطاتهم اليومية		
39	يملك العاملون فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم مقترحاتهم وافكارهم الخاصة المحاور	عدد العبارات	معامل افكار وياخ
40	يؤمن المؤسسة على اولى ارضاء متطلبات الزبون في المؤسسة	43	02، 3%
41	يتم تحسين الخدمة المقدمة للزبون بشكل مستمر		
42	السعي الى تقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمة للزبون		
28	محاولة تحسين العلاقات بالزبان بشكل مستمر والحفاظ عليها في المؤسسة		
	شكرا على حسن تعاونك		

الملحق رقم 2 : قائمة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ المحكم	درجة المحكمين	جهة العمل
1	تمجدين نور الدين	استاذ محاضر	مرباح- ورقلة-
2	عرابة الحاج	استاذ	مرباح- ورقلة-
3	بن شويحة بشير	استاذ محاضر أ	مرباح- ورقلة-
4	طواهير عبد الجليل	استاذ محاضر أ	مرباح- ورقلة-

ملحق رقم 3 مخرجات SPSS:

مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

معامل الثبات الكلي للاستبيان

المتوطات الحسابية للمتغيرات الشخصية للأفراد العينة

الملاحق

معدل المتوسطات الحسابية لبع التحسين

مستوى الاجابة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	الابعاد
مرتفع	3	71.0	56.2	تحسين الاداء
مرتفع	2	68.0	61.2	التزام الافراد
مرتفع	4	74.0	52.2	شمولية واستمر التحسين
مرتفع	5	75.0	47.2	حل المشكلات ماتخاذ القرارات
مرتفع	1	66.0	66.2	التركيز على التحسين
مرتفع		70.0	56.2	المتوسط العام لعمل التحسين

معامل بيرسون للارتباط بين البيئة التنظيمية و التحسين المستمر:

مستوى الاجابة	الترتيب	الانحراف	المتوسط الحسابي	الابعاد	التحسين المستمر	
مرتفع	2	65.0	60.2	التزام الادارة العليا البيئة	التحسين المستمر	
مرتفع	المعلومات	70.0	56.2	الثقافة التنظيمية		
مرتفع	75.0	67.2	607.0	الاتصال مع المعلومات الارتباط		
مرتفع	000.0	66.0	61.2	000.0		المتوسط العام لابعاد البيئة التنظيمية
67	67	67	67	المجموع		

بعد التزام الادارة العليا

Statistiques

تقوم الادارة العليا بدعم عماد التحسين شكل مستمر	تشجع المنظمة التحسينات البسيطة التدريجية من خلال تحفيز زات متنوعة	توفر الادارة العليا دورات تكوينية لرفع مهارات العمال والموظفين في تطبيق التحسينات	سينا المستمر
67	67	67	67
0	0	0	0
2.6119	2.4925	2.7164	2.65

الملاحق

بعد الثقافة التنظيمية

Statistiques								
	تعتبر المنظمة الزبون والاساسو المستفيد الاو لمنخدماتها	تولي المنظمة اهمية كبير فلا عاملينكونهما الر كيز فلبدء شاط المنظمة	تركز المنظمة على تحسي نوعية الخدمات وليست قيفا الارباح	يومنا المذراء بتحسين اداء المنظمة خلال تحسينات بسيطة مستمرة علنا لاد شطاتو الافراد	تحفيز الادار تفر قال عملو العمال لجامعي في المنظمة	يكشف العاملو نعا لاذ طاء و ايجاد الحلول لها في المنظمة	تتسجم قيمو سلوك اتالافر ادمعقافة المنظمة	
Val ide	67	67	67	67	67	67	67	
Ma nq ua nt	0	0	قائمة الملاحق				0	0
Moy enne	2٠7612	2٠6418	2٠3134	2٠4478	2٠5970	2٠6866	2٠5522	

بعد النظم الاتصالات و المعلومات

Tatistiques							
	تتسجم قيمو سل وكاتالافر ادم عقافة المنظم ة	يوجد نظام للاتصال الفيا لم نظمة فعاليساهم في تمي لتحسينات المستمرة	حرية الاتصال اتير ساهم في التحسينا ل مستمر للنشاطات	تسمح كفاءة المعدات و الاجهز تبدور ا نوسيرورة المعلومات صور تجيدة في المنظمة	يوجد في المنظمة نظام معلوما وشبكة معلوما تثرية تساهم ال كامالوظيفيين المصالح	يسهل نظام المعلومات تفسير التشخيص و كشف النقاط التي تاجل التحسين في المنظمة	يساهم نظام المعلومات في و في ر قابو متابعة مستم ر للنشاطات المنظمة
Va lid e	67	67	67	67	67	67	66
M an qu an t	0	0	0	0	0	0	1
Mo yen ne	2٠5522	2٠6716	2٠6269	2٠6269	2٠6866	2٠8060	2٠6818

بعد تحسين الاداء

Statistiques							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

الملاحق

	المحافظة على سلامة وأمن أماكن عمل معد العاملين المنظمة	تتم صيانة الأجهزة والادوات مباشرة وندخول العطل في المنظمة	يحرص العاملون على سلامة نظافة الأوتوالا لتبشكلم	يقوم العاملون بتزويد نظم كل ما يحتويه مكان عملهم من ملفات وادوات	يحرص العاملون على نظافة أماكن عملهم	يحرص العاملون على توفير الموارد المستعملة في إنجاز النشاطات	تسعى المنظمة إلى خفض تكاليف إنجاز النشاطات	يحاول العاملون تقديم قليل من وقتهم لخدمة عملائهم	تشجع المنظمة على تنفيذ خدماتها بشكل مستمر
N Valide	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.5522	2.4328	2.5672	2.5672	2.5970	2.5970	2.6567	2.4776	2.6418

بعد التزام الأفراد

Tatistiques					
	يتم ذلك بالجهود التي يمكنها لا جلات تحسين التطوير وبلو غا الأهداف	محاولة إجراء التحسينات المنشأة مسؤولة الجميع في المنظمة	يسود جو عائلي بين العاملون	يتعاون الجميع فيما بينهم لإنجاز الأعمال لحل مشكلة عند الضرورة	يتم السعي لتحسين الأداء الذاتي من خلال ترمامات العمل والإجراءات اللوائح
N Valide	67	67	67	67	67
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2.6716	2.6567	2.5672	2.5970	2.5821

بعد الاستكراهية و الشمولية

Statistiques			
	إجراء تحسينات بسيطة مستمرة في عملها المدراء والعاملون	تمس التغييرات وتحسينات بسيطة جدا للمختلف النشاطات	يؤمن العاملون بأن تحسين الأداء الكلي للمنظمة يتم من خلال تغييرات بسيطة مستمرة شاملة
N Valide	67	67	67
Manquant	0	0	0
Moyenne	2.4328	2.5970	2.5672

بعد حل المشكلات و اتخاذ القرارات

Statistiques	
	يملك العاملون فرصة المشاركة في اتخاذ القرار لتقديم مقترحاتهم وافكارهم الخاصة
N Valide	66
	67

الملاحق

Manquant	1	0
Moyenne	2.6061	2.3582

تعد التركيز على العميل

Statistiques					
		تعملا لمنظمة علنا لوي قار ضاء متطابا تا لزيد ونفيا المنظمة	يتم تحسينا الخدمة المقدمة للزبون شكلمستمر	السعي لتقليل الوقتو التكلفة في تقديم الخ دما للزبون	محاولة تحسين العلاقات بالزبانن يشكلمستمر والحفاظ ليها في المنظمة
N	Valide	67	67	67	67
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2.6716	2.5821	2.7164	2.7015

الملاحق

الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

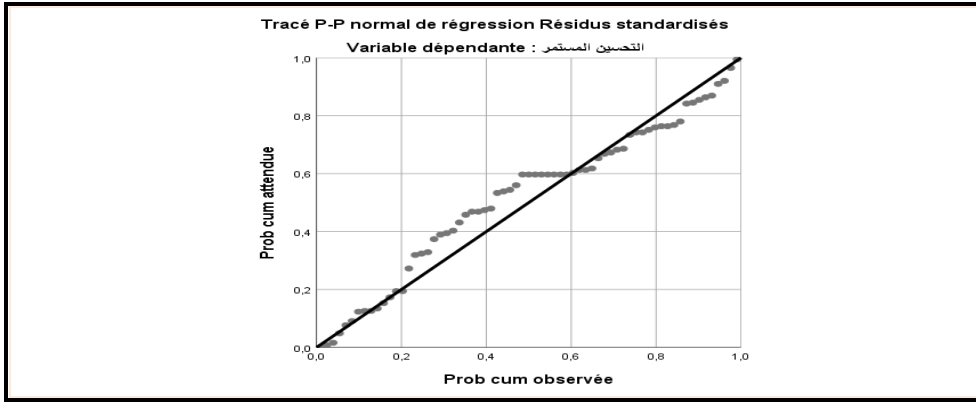
Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	842 ^a	710 ^c	705 ^c	24753 ^c
، البيئة التنظيمية ، Prédicteurs : (Constante) ، a				
Variable dépendante : ، b التحسين المستمر				

معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		، Sig	0% ، Intervalle de confiance à 95 pour B	
	B	Erreur standard	Bêta	T		Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	130 ^c	197 ^c		660 ^c	512 ^c	263 ^c	523 ^c
، البيئة التنظيمية	936 ^c	074 ^c	842 ^c	609.12	000 ^c	788 ^c	085.1
Variable dépendante : ، a التحسين المستمر							

تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	، Sig	
1	Régression	741.9	1	741.9	987.158	000 ^b
	de Student	983.3	65	061 ^c		
	Total	724.13	66			
Variable dépendante : ، a التحسين المستمر						
، البيئة التنظيمية ، Prédicteurs : (Constante) ، b						



المتغيرات المتبقية من النموذج

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية	،	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ،100، Probabilité de F pour éliminer >= ،050،
2	نظامالاتصالاتوالمعلوما ت	،	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ،100، Probabilité de F pour éliminer >= ،050،
3	التزامالادارةالعليا	،	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ،100، Probabilité de F pour éliminer >= ،050،
Variable dépendante : التحسين المستمر			

ارتباط الخطى للمتغيرات المستقلة المتبقية مع المتغير التابع

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	789 ^a ،	623،	617،	28209،
2	830 ^b ،	689،	680،	25804،
3	849 ^c ،	721،	708،	24649،
Prédicteurs : (Constante)، الثقافة التنظيمية				

الملاحق

Prédicteurs : (Constante) ،الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات والمعلومات ،b
Prédicteurs : (Constante) ،الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات والمعلومات، التزام الادارة العليا ،c
Variable dépendante : التحسين المستمر ،d

معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	،Sig	Corrélations			
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1	(Constante)	717،	183،		912،3	000،			
	الثقافة التنظيمية	726،	070،	789،	367،10	000،	789،	789،	789،
2	(Constante)	435،	184،		362،2	021،			
	الثقافة التنظيمية	462،	096،	503،	821،4	000،	789،	516،	336،
	نظامالاتصالاتالمعلومات	358،	097،	386،	699،3	000،	759،	420،	258،
3	(Constante)	185،	199،		931،	355،			
	الثقافة التنظيمية	421،	093،	458،	542،4	000،	789،	497،	302،
	نظامالاتصالاتالمعلومات	280،	097،	301،	887،2	005،	759،	342،	192،
	التزامالادارةالعليا	216،	081،	215،	672،2	010،	607،	319،	178،

Variable dépendante : التحسين المستمر ،a

اختبار (T)TEST لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	،Sig	T	Ddl	،Sig (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التحسين المستمر	Hypothèse de variances égales	010،2	161،	351،-	65	727،	04441،-	12652،	29710،-	20827،
	Hypothèse de variances inégales			404،-	160،41	688،	04441،-	10997،	26648،-	17766،

الملاحق

حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergroupes	(combiné)	692،	2	346،	699،1	191،	
	Terme linéaire	Non pondérés	481،	1	481،	361،2	129،
		Pondérés	691،	1	691،	392،3	070،
		Ecart	001،	1	001،	006،	937،
Intragroupes		032،13	64	204،			
Total		724،13	66				

عينة الدراسة حسب متغير العمر

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergroupes	(combiné)	204،	2	102،	484،	619،	
	Terme linéaire	Non pondérés	027،	1	027،	128،	722،
		Pondérés	167،	1	167،	792،	377،
		Ecart	037،	1	037،	175،	677،
Intragroupes		519،13	64	211،			
Total		724،13	66				

حسب متغير الوظيفة

ANOVA							
التحسين المستمر							
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	،Sig	
Intergroupes	(combiné)	121،	2	060،	284،	754،	
	Terme linéaire	Non pondérés	006،	1	006،	028،	867،
		Pondérés	000،	1	000،	000،	990،
		Ecart	121،	1	121،	568،	454،
Intragroupes		603،13	64	213،			
Total		724،13	66				

الفهرس

الفهرس

آفاق

الدراسية:

72

المراجع

73

الملاحق

76

الفهرس

89

