

التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة و أثره على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر  
- وحدة تيسمسيلت -

Continuous improvement as an input to quality management and its impact on the strategic performance of Algeria Telecom - Tissemsilt Unit

روشو محمد<sup>1</sup>، خثير محمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة (الجزائر)، medrouchou2015@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة (الجزائر)، khathiri@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/05/04

تاريخ الاستلام: 2021/10/26

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على 30 استمارة استبيان صالحة للمعالجة من مجموع 40 استمارة استبيان موزعة.

من خلال تحليل و مناقشة البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الأداء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (العمليات الداخلية، النمو و التعلم، و العملاء).

كلمات مفتاحية: التحسين المستمر، الاداء الإستراتيجي، العمليات الداخلية، النمو و التعلم، العملاء.

تصنيف JEL : M10، M11.

**Abstract:**

The study aimed at knowing the impact of continuous improvement as an entrance to the total quality management on the strategic performance of the Algeria Telecom Corporation Tissemsilt unit, in order to achieve the objective of this study 30 questionnaires, valid for treatment, were used out of the 40 distributed ones.

By analyzing and discussing data and testing hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, the study reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between continuous improvement and strategic performance in its three dimensions (internal processes, growth and learning, and clients).

**Keywords:** continuous improvement, strategic performance, internal processes, growth and learning, clients.

**JEL Classification:** M10, M11

## 1. مقدمة:

يشهد العالم المعاصر مجموعة من التغيرات السريعة و المعقدة على كافة الجوانب ، حيث أصبح لزاما على منظمات الأعمال الحديثة مواكبة هذه التغيرات من أجل تحقيق و ضمان البقاء و الاستمرارية، حيث بات البحث عن مفاهيم و أساليب جديدة و متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية من الاهداف و المتطلبات الاساسية لكل منظمة تبحث عن التميز و النجاح. لقد أصبح نجاح المنظمات الحديثة يعود الى تطبيق مبادرات التحسين المستمر باعتباره مدخل تنظيمي متكامل يتضمن العديد من الأفكار و نظم العمل و أدوات تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات في كل وظائف المؤسسة ،و كذلك الاهتمام بالعملاء و تحقيق رضاهم .

كما أن المنظمات الحديثة تركز وتسعى الى تحسين الأداء في ظل احتدام المنافسة في بيئة الاعمال المعاصرة و خاصة أداءها الاستراتيجي المرتبط بتحقيق اهدافها الاستراتيجية بتوظيف كافة مواردها المادية و البشرية و المالية. تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير التحسين المستمر على الاداء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة : العمليات الداخلية ، النمو والتعلم ، و العملاء بالارتكاز على دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بتيسمسيلت وذلك لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، و عليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

### 1.1 إشكالية البحث:

ما مدى تأثير التحسين المستمر على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت ؟

### 2.1 أسئلة البحث:

- ماهو التحسين المستمر و ما أهم طرقه و مناهجه؟
- ماهو الأداء الاستراتيجي و ماهي أهم ابعاده؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تيسمسيلت؟

### 3.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و بعد العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و بعد النمو و التعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و بعد العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

-

## 2. التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة:

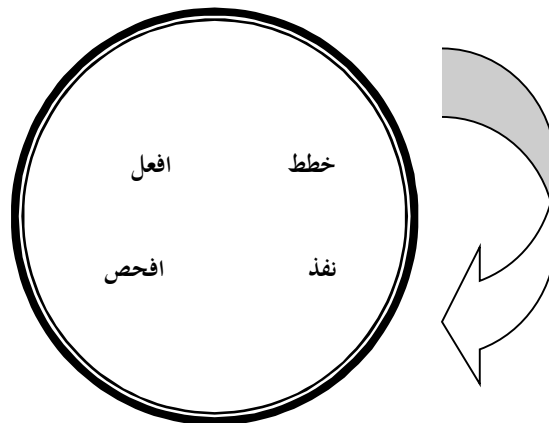
## 1.2 مفهوم التحسين المستمر:

إن كافة المنظمات الحديثة تبقى دائما بحاجة الى التحسين المستمر في جميع عملياتها ومنتجاتها ، و ذلك لان حاجات الزبون و توقعاته متغيرة باستمرار بالاضافة الى تغير البيئة الخارجية و بالتالي فإنه على المنظمة أن تحسن و تطور من عملياتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة القوية في السوق .

لقد ظهر التحسين المستمر كمدخل إداري و فلسفي يعتمد على مقترحات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية مع نهاية القرن التاسع عشر ، و تزامن ذلك مع اعتماد اليابانيين لنظام حلقات الجودة في مختلف مؤسساتهم كآلية للتحسين بمشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة و يعرف وفقا للمفاهيم التالية:

- يعرف التحسين المستمر بأنه عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى تقديم المنتج و القضاء على أسبابها مسبقا و يقصد به المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات ، فيتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها ، و التطلع باستمرار الى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب التغير في متطلبات العميل<sup>1</sup>.
- إن التحسين المستمر هو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل ، أو المخرجات و حتى انتقال المخرجات أو المنتجات الى الزبون ، و قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا الزبائن<sup>2</sup>.
- التحسين المستمر هو وسيلة هدفها الجودة الشاملة ، و هي عملية لا تنتهي أبدا و يمكن القول أن مختلف عملياتها ومراحلها تمر في نفس الدورة المستمرة و هي دورة ديمينغ PDCA وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) : PDCA دائرة ديمينغ للتحسين المستمر



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز ، تدقيق أنظمة الجودة ، مع الترجمة للعربية للمواصفة ISO 19011 2002 ، ط 1، دار دجلة ، عمان ،

2010 ، ص 29

## 2.2 طرق و مناهج التحسين المستمر:

هناك عدة طرق و مناهج تستطيع المنظمة أن تبني عليها عملية التحسين المستمر نذكر منها ثلاثية جوران ، المنهج العلمي، و طريقة الكايزن.

### ➤ ثلاثية جوران للتحسين المستمر:

● تخطيط الجودة : و قد عرف تخطيط الجودة على أنه عملية منظمة لتطوير المنتجات (السلع و الخدمات ) ، و التي تضمن تلبية احتياجات العملاء من خلال المخرجات النهائية ، فإننتاج منتج بحاجة الى عمليات و أساليب و أدوات و تقنيات تخطيط الجودة لضمان أن المخرجات النهائية لا تلي فقط أفضل المتطلبات المتعلقة بالمنتجات ، و لكن تلي أيضا احتياجات العملاء الذين سوف يشترون هذه المنتجات و يستفيدون منها<sup>3</sup>.

و تتضمن عملية التخطيط العناصر التالية : وضع أهداف الجودة ، تحديد العملاء ( الداخليين و الخارجيين ) ، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، التحويل إلى العمليات<sup>4</sup>.

● الرقابة: هي الخطوة الثانية في ثلاثية جوران ، إذ تهدف هذه الخطوة الى التأكد من أن عمليات الإنتاج تسير وفق ما هو مخطط له ، من خلال الاعتماد على التغذية العكسية و تتكون عملية الرقابة من مجموعة من المراحل و الخطوات<sup>5</sup> تبدأ بتحديد العمليات التي ستم مراقبتها ، ثم وضع أهداف واضحة لعملية الرقابة ، ثم تقييم أداء العمل الفعلي ، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة و أخيرا العمل على معالجة الاختلالات و الفروق بين المخطط و الفعلي ، و من بين الأدوات و التقنيات المستخدمة في عمليات الرقابة نذكر<sup>6</sup> مخطط السبب و الأثر ، تحليل باريتو و غيرها.

● التحسين: يركز تحسين الجودة على وضع آليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد و تكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة ، و توفير التدريب اللازم لهم و تشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة. كما ركز جوران جل اهتمامه على وجود فرق عمل لحل و معالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمل ، و ركز على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنشأة في هذه الفرق بعد تأهيلهم لذلك<sup>7</sup>.

### ➤ الطريقة العلمية ( طريقة حل المشكلات).

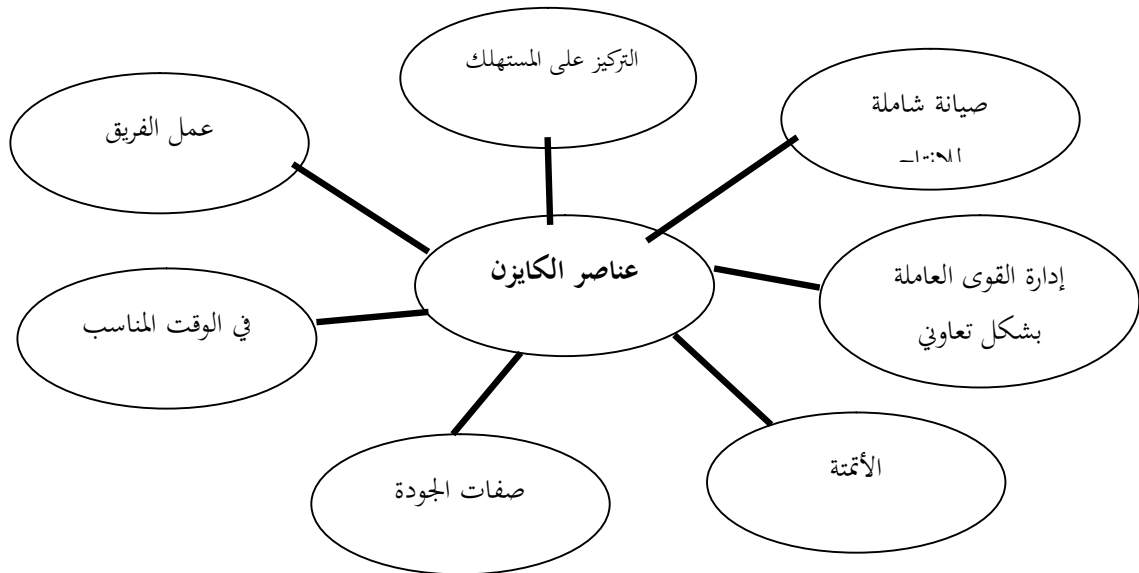
تم تطوير هذه الطريقة بواسطة جناح نظم الطيران الحربي الأمريكي كنموذج لتحسين العمليات المستمر، و تتكون من سبع مراحل<sup>8</sup> تبدأ المرحلة الأولى بالتعرف على فرصة التحسين و تحديد الأولويات ، و في المرحلة الثانية يتم تحديد نطاق المشكلة وتشخيصها بشكل دقيق من خلال الوصف الواضح للمشكلة ، ثم تحديد الخطأ و متى أين حدث و من هو المسؤول عن حدوثه، و في المرحلة الثالثة يتم تحليل و فهم العملية الحالية و كيفية القيام بها و تحديد العملاء و الموردین والمدخلات و تحديد مدى رضا العملاء و في المرحلة الرابعة يتم التركيز على رؤية العملية المستقبلية من خلال وضع تصورات للحل المثالي لتحسين العمليات ، و يكون ذلك من خلال إنشاء عمليات جديدة ، أو دمج عدة عمليات معا ، أو تحديث العمليات الموجودة ، وفي المرحلة الخامسة يتم تنفيذ التغييرات و خطة التحسين بعد الموافقة عليها من هيئة الجودة في الشركة ، وفي المرحلة السادسة تتم عملية التقييم و مراقبة التغيير من خلال تتبع التأثيرات التي تنجم عن جهود التحسين ، وفي المرحلة السابعة و الأخيرة يتم تحسين أداء العمليات مع التركيز على ضرورة استمرار عملية التحسين و القيام بمراجعات دورية عادية مجدولة للتقدم، فالتحسين المستمر يعني المحافظة على عدم الرضا البناء على مستويات الأداء الحالية.

## ➤ طريقة الكايزن:

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها Kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد و المستمر و تتكون هذه الكلمة من مقطعين<sup>9</sup> المقطع الأول kai يعني التغيير، و المقطع الثاني zen يعني الجيد ، وبناء عليه فإن كلمة kaizen تعني التعبير الجيد ، حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة و أفرادها ، ويعرفها صاحبها Imai Massaki على أنها<sup>10</sup>: تحسين مستمر، يشترك فيه كل الأشخاص، في كل الأقسام طوال الوقت. إذ أن هذه التقنية ليست حكرا على الإدارة العليا فحسب، بل هي التزام يعم جميع مستويات وأقسام المؤسسة، وليس بعملية آنية، بل هي جهود مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة وعملياتها.

● عناصر الكايزن: و تتكون تقنية الكايزن من العناصر التالية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : عناصر الكايزن



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الاولى، 2010 ص275.

● مبادئ طريقة الكايزن: وهي ما يعرف ب 5S و يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>11</sup> :

مبدأ الفرز: و يسمى seiri و في هذه المرحلة يتم التمييز بين الاشياء الأساسية و غير الأساسية ، و يعني الفرز عمليا التخلص من الاحتفاظ بالاشياء غير المستفادة منها و غير المستخدمة.

مبدأ الترتيب المنهجي: و يطلق عليه seiton بمعنى إعادة وضع و ترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة ، و حسب ترتيبها ، وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها ، بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة إليها.

مبدأ تنظيف مكان العمل: و يطلق عليه باليابانية seiso بمعنى التنظيف الدائم لمكان العمل بصورة مستمرة .

مبدأ التعقيم الشامل: و يطلق عليها seiketsu و تتمثل في الحرص على ضرورة محافظة الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية، و تدائه للملابس الواقية و الخاصة بالعمليات الإنتاجية.

مبدأ الانضباط الذاتي: و تسمى shitsuke بمعنى حث الأفراد على الانضباط والالتزام بتعليمات وقوانين النظافة و الترتيب ، كما تحث هذه الخطوة على اللين و اللطف مع كل الأفراد و الالتزام بقوانين و أنظمة العمل داخل المؤسسة.

### 3.2 الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

➤ **المقارنة المعيارية أو المرجعية :** هي أحد أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدمها المنظمات في عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها بما ينعكس على مستويات الأداء العملي والمالي والاستراتيجي، وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء الشركات الرائدة في القطاع نفسه والتعرف إلى الكيفية التي حققت فيها تلك المنظمات ذلك المستوى من الأداء المتميز واكتشاف أسباب التباين والاختلاف بين أداء المنظمة الحالي وأداء المنظمات الرائدة في ذلك القطاع، واستخدام تلك المعلومات كأساس لوضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها. لذا، تعد المقارنة المرجعية هي أسلوب يروج للأداء المتميز ويؤمن إطار عمل منظم للتعلم من الآخرين واستعارة الأفكار وتنفيذ التغييرات لسد الفجوة بين أداء المنظمة والمنظمات الرائدة في القطاع نفسه للوصول في نهاية المطاف إلى التميز في الأداء<sup>12</sup>.

➤ **نظام إدارة علاقات العملاء:** يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء واحدا من أهم الحلول التي تتيح متابعة نشاطات البيع و التسويق بحيث يعمل بالدرجة الأولى على جعل العميل محور الاهتمام الأساسي فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المنظمة إنجاز كافة الأعمال البيعية و أعمال المتابعة و فتح الحسابات للعملاء ، و حفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي و إصدار التقارير و ترتيب الأعمال و معاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع ، وإبقاء العلاقة الطيبة مع العميل و بالتالي إدخال التحسينات إلى مناطق الخلل أو الضعف<sup>13</sup>.

➤ **تدريب و تحفيز العاملين :** التدريب جهود مخططة و مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه ، وتنمية مهاراته و تغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب. إن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة و موضوعية من أهم الأنشطة في العمل التدريبي ، لأن باقي أنشطة العمل التدريبي تعتمد عليها ، فتحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي الى زيادة فعالية التدريب و يساهم بدرجة كبيرة برفع كفاءة الموظف و قدرته على تنفيذ مشاريع التحسين، أما من حيث تحفيز العاملين فإنه من الضروري توفير آلية محددة لتحفيز العاملين على إطلاق العنان لتفكيرهم و بذل جهودهم في اقتراح و تنفيذ مشاريع التطوير و التحسين في المنظمة<sup>14</sup>.

### 3. الأداء الاستراتيجي:

#### 3.1 مفهوم الأداء الاستراتيجي:

نال الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية اهتماما استثنائيا وذلك لكونه يعكس حقيقة التوجه الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، فالأداء الاستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال والجدول الموالي يدرج إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الاستراتيجي<sup>15</sup>:

#### جدول رقم (1): إسهامات بعض الباحثين حول تعريف الأداء الاستراتيجي

| الباحث            | تعريف الأداء الاستراتيجي                                                                                                                                               |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 أحمد يوسف دودين | التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات، وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية و المتمثلة في العمليات، التسويق، الموارد البشرية، التمويل، و البحث و التطوير. |
| 2 Miller & Dess   | درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة                                                                                                           |
| 3 David           | نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.                                                                                                                   |

|   |                  |                                                                                                                    |
|---|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Wheelen & Hunger | النتيجة النهائية لنشاط المنظمة و هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية ، لغرض تحقيق أهدافها. |
|---|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: ضامن وهيبة ، امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي ، دراسة ميدانية شاملة لمعاملات الهاتف النقال بولاية سطيف ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 11 ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2016 ، ص 606

### 2.3 خصائص الأداء الاستراتيجي:

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي<sup>16</sup>:

- ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون كذلك على مستوى المؤسسة ككل. وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية باعتبارها فكر تنسيقي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.
- يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام. فتركيز المؤسسة إهتماماتها على الأداء المالي وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، وبالتالي فقدان جزء من حصتها السوقية .
- يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدرء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبلهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها على أهداف المؤسس ككل.
- يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

### 3.3 أبعاد الأداء الاستراتيجي:

#### ➤ بعد العمليات:

يقصد ببعد العمليات بأنه جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات المالكين<sup>17</sup>.  
 يمثل الهدف الاستراتيجي لهذا البعد في تحسين العمليات الانتاجية ، ، و قد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في مجال العمليات ، لأن النجاح في تحقيق الهدف يستلزم التفوق في انجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها<sup>18</sup>.

## ➤ بعد النمو و التعلم :

يركز بعد النمو و التعلم على قدرة المستخدمين و مستوى مهاراتهم و جودة نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة ، إضافة إلى أنظمة الإسناد المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية فالعمليات الداخلية في المؤسسة لا تنجح إلا بوجود مستخدمين ماهرين و مدفوعين بالشكل الكافي و مجهزين بالمعلومات الدقيقة و المناسبة<sup>19</sup> . يتعلق الهدف الاستراتيجي في بعد النمو و التعلم في استمرار أداء المؤسسة و خلق قيمة مستقبلية لها من خلال الاستثمار في المستخدمين بهدف تكوين رأسمال بشري ، و الاستثمار في أنظمة المعلومات بهدف تكوين رأس مال معرفي ، و الاستثمار في الهيكل التنظيمي بهدف تكوين رأسمال تنظيمي<sup>20</sup>

## ➤ بعد العملاء :

تتضح أهمية هذا البعد في أن إدارة المنظمة تسعى إلى الوصول إلى تحقيق أقصى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد و إمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ، و من ثم حصة المنظمة في السوق ، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد إن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها.<sup>21</sup> يتحدد الهدف الاستراتيجي لبعد الزبائن بتحقيق رضاهم و تعظيم القيمة المدركة لديهم ، و يتأكد ذلك من خلال قيام المؤسسة بمجموعة من الأعمال الإيجابية و المختلفة حتى يتسنى لها أن تحتفظ بزبائنهم ، وأن تكسب المزيد منهم<sup>22</sup> .

## 4. أثر التحسين المستمر على أبعاد الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت:

يهدف هذا الجانب إلى قياس العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة باعتبار التحسين المستمر متغيرا مستقلا و الأداء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة و المتمثلة في : العمليات الداخلية، النمو و التعلم، و العملاء باعتباره متغيرا تابعا، و هذا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

### 4.1 تقديم مؤسسة الدراسة:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد للازدهار ، وهي وحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات بشلف حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

فتحت أبوابها رسميا في 01/01/2003 تحت إشراف السيد وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال، و هي مؤسسة إدارية ، خدمية ، تجارية ، و تقوم بالإشراف على ثلاث وكالات تجارية بكل من بلدية تيسمسيلت بلدية ثنية الحد و بلدية برج بونعامة.

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة و هو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة بشكل مميز لاستقطاب العدد الأكبر من الزبائن و المتعاملين (معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت).

### 4.2 مجتمع و عينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت ، أما عينة الدراسة فقد استهدفت إطارات و أعوان الشركة ، حيث قمنا بتوزيع 40 استبانة و استرجعنا منه 30 استبانة صالحة للمعالجة و التحليل.

الجدول رقم (2) : عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة

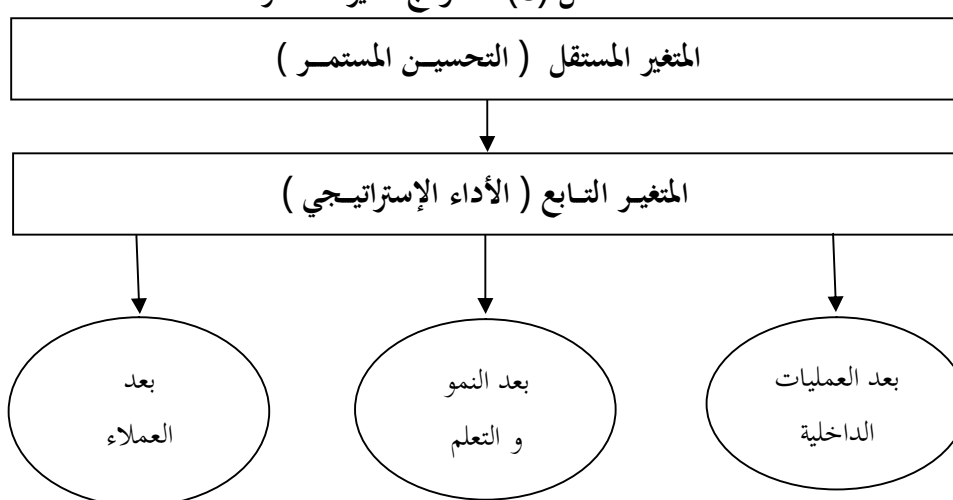
| عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات المعتمدة |
|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 40                      | 30                        | 30                       |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة.

## 3.4 متغيرات الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين أساسيين حيث كان المتغير المستقل هو التحسين المستمر ، أما المتغير التابع فكان الأداء الاستراتيجي من باب الأبعاد الثلاثة ( بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو و التعلم ، بعد العملاء ) ، و هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل (3) : نموذج متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الدراسة.

## 4.4 الأساليب الإحصائية المستعملة :

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 23 وتمثلت أساليب هذه الدراسة في:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha Cronbach) للتحقق من ثبات أداة القياس .
- معامل الارتباط لدراسة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة.
- معامل التحديد لمعرفة مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما تم الاعتماد على مقياس " ليكرت " الخماسي لقياس الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) : سلم ليكرت الخماسي

| التقييم | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الدرجة  | 1               | 2         | 3     | 4     | 5           |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات سابقة.

## 5.4 صدق وثبات الاستبيان :

تم عرض أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين لأخذ آرائهم حول هذا الأخير ، وعلى ضوءها تم صياغة 30 سؤالاً موزعة على أبعاد متغيرات الدراسة ، كما تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال مخرجات

برنامج spss ممثلة في قيمة المعامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة ، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4) : قيمة معامل ألفا كرونباخ

| محاور الدراسة      | ابعاد الدراسة      | عدد الاسئلة | معامل الفا كرونباخ |
|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| التحسين المستمر    | التحسين المستمر    | 04          | 0.890              |
| الاداء الاستراتيجي | بعد العمليات       | 04          | 0.738              |
|                    | بعد النمو و التعلم | 04          | 0.636              |
|                    | بعد العملاء        | 04          | 0.608              |
|                    | المجموع            | 16          | 0.898              |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 04 يتبين لنا أن قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.898 لجميع أبعاد محاور الدراسة و هي قيم أكبر من 0.60 و هو الحد الأدنى المقبول ، هذه النتيجة مؤشر جيد لثبات أداة القياس.

#### 6.4 عرض بيانات الدراسة و مناقشتها:

➤ تحليل البيانات من خلال معامل الارتباط:

الجدول (5) : العلاقة الترابطية بين جميع متغيرات الدراسة.

| المتغير المستقل | المتغير التابع (ابعاد الاداء الاستراتيجي) | الارتباط R | sig   |
|-----------------|-------------------------------------------|------------|-------|
| التحسين المستمر | بعد العمليات                              | 0.741      | 0.000 |
|                 | بعد النمو و التعلم                        | 0.539      | 0.002 |
|                 | بعد العملاء                               | 0.730      | 0.000 |
| الارتباط الكلي  |                                           | 0.796      | 0.000 |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول أعلاه يظهر لنا معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة التحسين المستمر والأداء الاستراتيجي بأبعاده ( بعد العمليات , بعد النمو و التعلم, بعد العملاء ) حيث:

- معامل الارتباط بيرسون بين التحسين المستمر و بعد العمليات يساوي (74.10%) هذا يدل على أن الارتباط قوي وطبيعة العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية , كما أن Sig. (bilatérale) اقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل, معناه أن التحسين المستمر يؤثر في بعد العمليات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معامل الارتباط بيرسون بين التحسين المستمر و بعد النمو و التعلم يساوي (53.90%) هذا يدل على أن الارتباط متوسط وطبيعة العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية , كما أن Sig. (bilatérale) اقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل, معناه أن التحسين المستمر يؤثر في بعد النمو و التعلم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

- معامل الارتباط بيرسون بين التحسين المستمر و بعد العملاء يساوي (73.00%) هذا يدل على أن الارتباط قوي وطبيعة العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية , كما أن Sig. (bilatérale) اقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل, معناه أن التحسين المستمر يؤثر في بعد العملاء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - معامل الارتباط بيرسون بين التحسين المستمر و محور الاداء الاستراتيجي بكل أبعاده يساوي (79.60%) هذا يدل على أن الارتباط قوي وطبيعة العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية , كما أن Sig. (bilatérale) اقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل, معناه أن التحسين المستمر يؤثر في الاداء الاستراتيجي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - من خلال هذه النتائج يتضح أن التحسين المستمر داخل مؤسسة اتصالات الجزائر منصب على بعدي العمليات و العملاء بشكل كبير مقارنة ببعد النمو و التعلم باعتبارها مؤسسة خدمية.
- تحليل البيانات من خلال معامل التحديد:

الجدول (6) : تحليل البيانات من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد

| مستوى<br>المعنوية | معامل الانحدار |        |       |               |        |       |                   |        |       |                    |
|-------------------|----------------|--------|-------|---------------|--------|-------|-------------------|--------|-------|--------------------|
|                   | العملاء        |        |       | النمو والتعلم |        |       | العمليات الداخلية |        |       |                    |
|                   | R              | F      | Sig   | R             | F      | Sig   | R                 | F      | Sig   |                    |
| 0,05              | 0,730          | 31,926 | 0,000 | 0,539         | 11,457 | 0,002 | 0,741             | 34,083 | 0,000 | التحسين<br>المستمر |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (6) أعلاه مخرجات البرنامج للانحدار الخطي المتعدد للتحسين المستمر والأداء الإستراتيجي عند مستوى معنوية 0,05، وذلك من خلال حساب قيم (F) للمتغيرات التابعة المتمثلة في: بعد العمليات، بعد النمو والتعلم وبعد العملاء، والتي بلغت على التوالي: (34,083، 11,457، 31,926) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة والمقدرة بـ 4,2 وهذا بدوره يعزز صحة رفض فرضية العدم  $H_0$  والقبول بالبديل وهو أن: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 بين التحسين المستمر والأداء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (العمليات، النمو و التعلم والعملاء).

➤ تحليل نتائج اختبار ستيودنت (test t) :

الجدول (7) : نتائج اختبار test t لمعنوية الانحدار

| الأداء الاستراتيجي (y) |            |             |       | الثابت              |
|------------------------|------------|-------------|-------|---------------------|
| المعنوية sig           | T المحسوبة | درجة الحرية | b     |                     |
| 0.000                  | 6.962      | 29          | 1.961 |                     |
|                        |            |             | 0.497 | التحسين المستمر (x) |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم 07 أعلاه أن درجة المعنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 و هذا ما يؤكد رفض فرضية العدم  $H_0$  والقبول بالبديل وهو أن الانحدار معنوي و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05

بين التحسين المستمر والأداء الاستراتيجي.

كما يمكننا تحديد معادلة خط الانحدار و هي من الشكل :  $Y = a + bx$

$$Y = 1.961 + 0.497x$$

و يفسر هذا النموذج بأنه إذا تغير المتغير المستقل ( التحسين المستمر ) بوحدة واحدة فإن المتغير التابع ( الأداء الاستراتيجي ) يتغير بقيمة 0.497.

و لاختبار المعنوية الجزئية للمعلمة  $b$  باعتبار أن :

-  $H_0 : b = 0$  معناه لا توجد علاقة بين المتغيرين ( التحسين المستمر و الأداء الاستراتيجي ).

-  $H_1 : b \neq 0$  معناه توجد علاقة بين المتغيرين ( التحسين المستمر و الأداء الاستراتيجي ).

و باستخدام اختبار ستودنت  $t$  test حيث إذا كانت  $t$  المحسوبة أكبر من  $t$  الجدولة أي  $t_c > t_t$  فإننا نرفض الفرض

الصفري  $H_0$  و نقبل الفرض البديل أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

حيث لدينا من الجدول رقم (06) أعلاه  $t_c = 6.962$  المحسوبة و هي أكبر من قيمة  $t_t$  الجدولية المقدرة بـ: 1.699 مما

يعني قبول الفرض البديل و هو و جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الأداء الاستراتيجي عند درجة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## 5. خلاصة :

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها نتائج نظرية و أخرى متعلقة بالدراسة الميدانية وهي على النحو

التالي:

- ان التحسين المستمر هو عملية تتضمن كافة أنشطة المنظمة ، و هي عملية مستمرة لا تتوقف هدفها تحقيق الجودة الشاملة.
- الاداء الاستراتيجي هو انعكاس لمدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها باستخدام كافة الموارد المتاحة مادية و بشرية و مالية.
- يتأثر الاداء الاستراتيجي بعملية التحسين المستمر السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يتأثر بعد العمليات الداخلية بعملية التحسين المستمر بنسبة 74.10 % في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يتأثر بعد النمو و التعلم بعملية التحسين المستمر بنسبة 53.90 % في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يتأثر بعد العملاء بعملية التحسين المستمر بنسبة 73 % في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تنصب عملية التحسين في مؤسسة اتصالات الجزائر على العمليات الداخلية و الاهتمام الزبائن بدرجة أكبر مقارنة باهتمامها على بعد التعلم و النمو و ذلك باعتبارها مؤسسة خدمية.

من خلال الدراسة نقدم التوصيات التالية:

- التحسين المستمر عملية هادفة نافعة يجب أن تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر به من خلال التعريف به أكثر لجميع الفاعلين داخل المنظمة والاستفادة منه.

- الاهتمام بتنمية الأداء الاستراتيجي بكل أبعاده من العمليات، النمو و التعلم وكذا العملاء، وذلك على جميع المستويات، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حتى تتمكن المؤسسة من السير في ركب المنافسة والبقاء والتكيف مع الواقع وتحقيق التميز والنجاح.

- التركيز على العملاء في المؤسسة لا يكفي وحده لتحقيق أهداف المؤسسة، إن لم تخصص نظاماً تحفيزياً فعالاً يهتم ويتكيف مع أداء الأفراد في المؤسسة، مما يؤكد على أهمية التحسين المستمر كآلية يمكن اللجوء إليها كحتمية محضة.
- هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، مما يجعل باب البحث في هذا المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية.

## 6. الهوامش و الإحالات:

- 1 بحرود فتحية ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال ، النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، 2015، ص 142<sup>1</sup>
- 2 سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة ، الفلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، 2010، ص 242
- 3 بلبلة حبيب ، ادارة الجودة الشاملة ، المفهوم – الأساسيات – شروط التطبيق ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، مصر ، 2019 ، ص 85
- 4 بهجت راضي ، هشام يوسف العربي ، إدارة الجودة الشاملة ، المفهوم و الفلسفة و التطبيقات ، الطبعة الاولى ، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات ، القاهرة ، ، 2016 ، ص 53
- 5 سيد عبد النبي محمد ، طرق و أساليب تحسين الأداء في المؤسسات ، وكالة الصحافة العربية ، مصر ، 2019، ص 12
- 6 فريد كورتل ، أمل كحيلية ، الجودة و أنظمة الإيزو ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص 139
- 7 إيتسام حسن عبد المقصود، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ، 2015 ، ص 69، 70
- 8 سيد عبد النبي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 12
- 9 سلمان زيدان ، مرجع سبق ذكره، ص 248
- 10 حديدان صبرينة، تريكي حسان ، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن)، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية، المجلد 03، العدد02، جامعة خنشلة، الجزائر ديسمبر 2019، ص57
- 11 توابية الطاهر، أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف ، دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الأبيض تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 04، العدد02، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، ديسمبر 2017، ص 132
- 12 مراد سليم عطيان و عبد الناصر ابراهيم نور ، أثر المقارنات المرجعية Benchmarking في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات، دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 10، عدد 02، الجامعة الأردنية، 2014 ، الأردن ، ص 278.
- 13 خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 279.
- 14 سلمان زيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 256.
- 15 ضامن وهيبه ، امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي ،دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 11 ، جامعة باتنة ديسمبر 2016 ، ص 606.
- 16 صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل - ، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن، 2008 ، ص 64 -65.
- 17 طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009، ص 501.
- 18 وحيد رثعان الختاتنة و منصور ابراهيم السعيدة ، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ، دراسات العلوم الادارية ، عمادة البحث العلمي ، ، المجلد 37 ، العدد 02 ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 2010 ، ص 347.

<sup>19</sup> Jessica Keyes , IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD , auerbach publications , taylor and framcais group , N York , 2005,p10.

<sup>20</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton , The balanced scorecard , strategy in action ,harverd business school, press boston , massachusetts, 1996 ,p 28,29.

<sup>21</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، المنهل للنشر، 2020 ص132.

<sup>22</sup> لطرش وليد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي ، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة

دكتوراة علوم ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، الموسم الجامعي 2018/2017 ، ص 45