

وزارة التعليم العالي و البحث العلمى  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيد -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: إدارة أعمال  
التخصص: إدارة الإنتاج و التموين  
بغنوان:

## أثر الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة الملابس و التفصيل (C&H) بولاية سعيدة

من إعداد الطالبتين:

- اللقب و الاسم سويح خيرة

- اللقب و الاسم: خير صفاء مروة

تحت إشراف الأستاذة:

- الدكتورة: حريق خديجة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 2022/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة حريق خديجة

الدرجة العلمية/ مشرفا

الدرجة العلمية/

الدرجة العلمية/

الدكتورة عبدلي لطيفة

الدكتورة خراس مخطارية

السنة الجامعية: 2021- 2022



## إهداء

الحمد لله و السلام على أشرف المرسلين الى الذين قال  
الله تعالى فيهما

"وبالوالدين إحسانا " و أمرنا بالدعاء لهما إلى الصدر

الحنون التي كانت دوما تفتح ذراعيها لمواساتي الى القلب الرحيم

التي تحملت و صبرت لجل نجاحي و كانت لي منبع صدق  
أمي أدام الله الصحة و العافية و أطال الله في عمرها

إلى الذي علمني التواضع و التسامح و الصبر و كان دوما فيه العون  
و السند ابي الكريم أطال الله بعمره ،

إلى أعز ما في الوجود أخواتي الأعزاء باسمهما عبير و، ياسمين

إلى كل الأهل و الأقارب و الأحباب الى كل الأصدقاء بالأخص خيرة و  
شيماء و سهام إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

إلى دفعة ثانية ماستر إدارة الأنتاج 2022

خير صفاء مروة



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء الى الله نحمده

و نشكره

قرة عيني أبي و أمي أطال الله في عمرها

اخوتي محمد ، محي الدين ، عمار ، أحمد ، و الى اختي

و رفيقة دربي فاطمة و زوج اختي

ألى زوجي الغالي ، الى أبناء أختي زينب ، طاهر ، جيهان

، نور الهدى ، فريال ، هاجر ، بشرى ، فاطمة الزهرة ،

مسعود ، اسماء ، شقاء ،

إلى الكتاكيت سجود ، اسماء ، أنس ، شقاء

و إلى كل العائلة ، و أخص بالذكر صديقتي مروة

سويح خيرة

## تشكرات

نوجه شكرنا و إمتنانا لكل من ساهم في إتمام هذا العمل ، إلى من أشرفت على عملنا و توجيهنا و مساعدتنا أستاذتنا حريق خديجة ، كما نقدم شكر الجزيل لكل أساتذة قسم علوم التسيير تخصص ماستر إدارة إنتاج و تموين

و الشكر الكامل لكل من ساهم من قريب و بعيد في هذا العمل سائلين المولى الله عزوجل ان يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا .

سوبح خيرة



**المخلص:** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة ، في مؤسسة الملابس و التفصيل (C&H) – سعيدة و لا يمكن ان يتحقق هذا الهدف إلا بوضع طرق صحيحة و استراتيجية تنموية و هذا من خلال الحكم على أدائها الإنتاجي و أدائها العام من منظورات بطاقة الأداء المتوازن المتئل في المنظور النمو و التعلم و منظور العمليات الداخلية ، منظور العملاء و المنظور المالي . و تعد المؤسسة الاقتصادية و الصناعية (C&H) واحدة من المؤسسات التي شهدت نموا ملحوظا و ذلك نتيجة اشتداد الطلب على الإنتاج و من هنا تم تصميم استبانة شملى 50 عينة .

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الإنتاجية ، أداء المؤسسة

### **Abstract**

This study aims to determine the impact of productive efficiency on the performance of the enterprise (C&H) – saida , The goal can only be achieved by putting in place correct methods and a development strategy , and this is by judging productivity and its overall performance from the perspectives of growth and learning and perspective of internal operations , customers and financial perspective and all in order to improve the performance of the enterprise (C&H) , which has witnessed remarkable growth and to achieve the objectives of the study , a questionnaire where the research involved a sample of 50 persons

**Keywords:** productive efficiency , organizational performance .



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء و الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول : الكفاءة الإنتاجية</b>	
<b>المبحث الأول :الأسس النظرية للكفاءة الإنتاجية</b>	
5 -3	المطلب الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية
6 – 5	المطلب الثاني : أهمية الكفاءة الإنتاجية
8 – 7	المطلب الثالث : أنواع الكفاءة الإنتاجية
<b>المبحث الثاني : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية</b>	
12 – 8	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية
13 – 12	المطلب الثاني : استراتيجيات وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية
16 – 13	المطلب الثالث : معايير الكفاءة الإنتاجية
<b>المبحث الثالث : قياس الكفاءة الإنتاجية</b>	
17	المطلب الأول : مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية
20 – 18	المطلب الثاني : مؤشرات قياس الكفاءة الإنتاجية
23 – 21	المطلب الثالث :أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية
24	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : أداء المؤسسة</b>	
<b>المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم الأداء</b>	
29 – 26	المطلب الأول : مفهوم الأداء و مكوناته
33 – 29	المطلب الثاني : أنواع الأداء و أبعاده
33	المطلب الثالث : قياس الأداء



<b>المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة</b>	
36 – 34	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و اهميته
37 – 36	المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء
45 – 37	المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن
<b>المبحث الثالث : اثر الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة</b>	
46	المطلب الأول : علاقة الكفاءة الإنتاجية بأداء المؤسسة
48 – 46	المطلب الثاني : عناصر الأداء و اهميته في الكفاءة الإنتاجية
53 – 48	المطلب الثالث : معايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية
<b>الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية</b>	
<b>المبحث الأول : النموذج المقترح دراسة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة و منهجية الدراسة</b>	
53	1- النموذج المقترح للدراسة و خصائصه
60 – 57	2- جمع البيانات و تصميم الدراسة الميدانية
63	لمحة عن مؤسسة التفصيل و الملابس (C&H)
<b>المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة</b>	
69	1- تحليل و تفسير محاور الدراسة (صدق ثبات الاستبيان ) Alpha cronbach
64 – 69	2- التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة
78 – 70	3- التحليل الوصفي للمتغيرات الفرعية
<b>المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج</b>	
88 – 78	1- اختبار فرضيات الدراسة
90 – 88	2- تفسير و مناقشة و استخلاص النتائج
91	<b>خلاصة الفصل</b>
94	الخاتمة العامة
100 – 98	المراجع
110 - 102	الملاحق





## قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العوامل الداخلية و الخارجية للكفاءة الإنتاجية	9
2	بيانات العمل خلال شهر بمؤسستين	22
3	يبين لنا مكونات الأداء	29
4	دورة حياة المؤسسة و أبعادها المالية	41
5	درجات مقياس likert الخماسي	61
6	تحليل البيانات المتعلقة بالجنس	64
7	تحليل البيانات المتعلقة بالعمر	65
8	تحليل البيانات المتعلقة بمؤهل العلمي	67
9	تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة	68
10	معاملات الثبات لمحاور الدراسة Alpha Cronbach	69
11	التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالكفاءة الانتاجية	70
12	التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمحور النمو و التعلم	73
13	التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمحور العمليات الداخلية	75-74
14	التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمحور العملاء	76
15	التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة المالي	77
16	قيم معامل الارتباط R و نوع العلاقة	79
17	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من اثر الكفاءة الانتاجية على أداء المؤسسة	79
18	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من اثر الكفاءة الانتاجية على العملاء	80
19	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من اثر الكفاءة الانتاجية على العمليات الداخلية	81
20	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من اثر الكفاءة الانتاجية على البعد المالي	82
21	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من اثر الكفاءة الانتاجية علة النمو و التعلم	83

84	معامل ارتباط بيرسون بين الكفاءة الانتاجية و اداء المؤسسة	22
85	معامل ارتباط بيرسون بين الكفاءة الانتاجية و محور النمو و التعلم	23
86	معامل ارتباط بيرسون بين الكفاءة الانتاجية و محور العمليات الداخلية	24
87	معامل ارتباط بيرسون بين الكفاءة الانتاجية و المحور المالي	25
87	معامل ارتباط بيرسون بين الكفاءة الانتاجية و المحور العملاء	26

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبين لنا مفهوم الكفاءة الإنتاجية	5
2	مجموعة العوامل الفنية و الإنسانية المحددة للكفاءة الإنتاجية	11
3	يبين لنا كل من الأداء الداخلي و الخارجي للمؤسسة	32
4	إطار بطاقة الأداء المتوازن و العناصر المساهمة فيها	38
5	مقاييس العلاقات بين الزبائن	42
6	نموذج الدراسة	57
7	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالجنس	65
8	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالعمر	66
9	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي	67
10	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة	69
11	النموذج المعدل للدراسة	90

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
104-102	الإستبيان	1
105	إختبار صدق الإستبيان	2
106	إختبار الفرضية الرئيسية	3
107	اختبار الفرضية الفرعية 1	4
108	اختبار الفرضية الفرعية 2	5
109	اختبار الفرضية الفرعية 3	6
110	اختبار الفرضية الفرعية 4	7



# مقدمة عامة



يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين و المهتمين سواء الاقتصاديين ، الماليين ، مقرري السياسات الاقتصادية و متخذي القرارات باعتبارها أداة قياس للكفاءة و الفاعلية للوحدات الصناعية خاصة في ظل التغير الذي شهده العالم في حجم عوامل الإنتاج .

و لقد بدأت الدول المتقدمة الاهتمام بهذا الموضوع منذ فترة طويلة ، فالثورة الصناعية التي شهدت أوروبا و ما أعقبها من تحول في جميع مجالات الحياة الاقتصادية و الإدارية الاجتماعية لم تكن وليدة الصدفة ، بل إن السعي وراء تحسين الإنتاجية و تطويرها و المنافسة الشديدة بين القطاعات داخل الدولة و بين الدول المختلفة أدى إلى التركيز على تحسين الإنتاج و تطويره بحيث يتحقق إنتاج بأقل تكلفة ممكنة. بل إن الاكتشافات و الاختراعات الجديدة و المتتالية أضفت على الموضوع أهمية متزايدة حيث أصبح قياس الكفاءة الإنتاجية حتمية لا مفر منها .

و لكن لم يقتصر الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية و تحسينها على الدول المتقدمة فقط ، فالدول النامية و التي أدركت أن من أساسيات التطور و النمو هو الاهتمام بموضوع الكفاءة الإنتاجية و قياسها ، أخذت تمنح الموضوع أهمية متزايدة . و هذا ما نلاحظه على وجه الخصوص في وقتنا الحاضر ، و هو أن كل ما تصبو إليه المجتمعات بصفة عامة و المنظمات بصفة خاصة هو العمل على رفع الإنتاجية .

و دولة نامية كالجزائر بمؤسساتها الوطنية خاصة الاقتصادية منها لا تخرج في مسعاها عن هذا الإطار حيث ترى ان الزيادة الكفاءة الإنتاجية تشكل عاملا أساسيا لتخفيف الفجوة الموجودة بينها و بين البلدان الصناعية المتقدمة، لكن الهدف الدائم للمؤسسات الوطنية لرفع و تحسين الإنتاجية إلا انه رغم توفر الكثير من العوامل و الظروف المساعدة على ذلك خاصة المادية و التقنية منها، إضافة إلى الطاقة البشرية الهائلة ، غير أن الملاحظ هو أن مؤسساتنا الاقتصادية تشكو و تعاني من ضعف في الإنتاجية و تدهورها .

ان الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياس الأداء لتداخل المتغيرات و تسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة و كذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة .لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عمليتها و أنشطتها باستمرار .

و من أجل ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ، حيث تضمن الفصل الأول موضوع الكفاءة الإنتاجية و أهميتها و عواملها المؤثرة و قياسها . ثم الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع

اما الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى موضوع أداء المؤسسة و أنواعها و محددات أداء المؤسسة ، ثم إشكالية الدراسة . اما الفصل الثالث و الاخير فقد تضمن الجانب التطبيقي للدراسة



## إشكالية البحث :

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي يعالجها هذا لبحث في الآتي :

كيف تؤثر الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟

وضمن هذه الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل تؤثر الكفاءة الإنتاجية على كل بعد من أبعاد أداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

2. هل ترفع الكفاءة الإنتاجية من أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

3. هل توجد علاقة بين الكفاءة الإنتاجية وأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

4. هل يوجد ارتباط بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة الاقتصادية؟

## فرضيات الدراسة :

للتأكد من التساؤل الرئيسي السابق نصوغ الفرضية العامة التالية :

يوجد تأثير ايجابي الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

و يمكن تقسيم الفرضية العامة الى الفرضيات الجزئية التالية :

- يوجد أثر ايجابي للكفاءة الإنتاجية على العملاء في أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي للكفاءة الإنتاجية على العمليات الداخلية في أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي للكفاءة الإنتاجية على البعد المالي في أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي للكفاءة الإنتاجية على النمو و التعلم في أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

اسباب اختيار البحث :

الأسباب الموضوعية :



أهم أسباب اختيار البحث هي رغبتنا في الغوص و التعرف على قدرات المؤسسة في هذا المجال.

## اهداف الدراسة :

نهدف بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نذكر منها :

- إزالة الغموض على مفهوم الكفاءة الإنتاجية .
- برفع الكفاءة الإنتاجية للحصول على أداء جيد للمؤسسة .
- معرفة مدى تأثير الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة

## منهج البحث:

قصد تحليل إشكالية البحث و الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لتقرير الحقائق و عرض الجوانب النظرية للموضوع مع إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل ابعاده ، حيث تم الاعتماد على الكتب و المقالات و الدراسات السابقة المنشورة ، اما في الجانب التطبيقي تم التركيز على منهج دراسة الحالة من خلال زيارة مؤسسة النسيج بولاية سعيدة و اخذ العمليات المطلوبة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (statistical package for social science (spss).

## - الدراسات السابقة :

-أولا : الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة :

### 1. الدراسات العربية :

- دراسة نعيمة يحيوي لدرع بعنوان : بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالية للتقييم الشامل لأداء المنظمات – دراسة ميدانية – هدفت الدراسة الى بيان استحداث أدوات لتقييم أداء المؤسسات تضم مؤشرات جديدة الى جانب المؤشرات المالية و بيان أهميتها و كذا العوائق المتعلقة بتطبيقها . توصلت الدراسة الى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لملمبة الاوراس للحليب و مشتقاته و محاولة و إعداد بطاقة تشمل على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المتوازن. (نعيمة يحيوي و خديجة لدرع، 2011)

- دراسة ساسي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم ، عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إدارة منطقة القصيم . هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تطوير مستوى الأداء من خلال تبني تشخيص المعرفة ، توليدها ، خزنها ، وتوزيع المعرفة في مقابل تطوير نظم العمل و إجراءات و قدرات و مهارات الأفراد و التجديد و الابتكار، و توصلت إلى أن تطبق عمليات إدارة المعرفة كان بمستوى مرتفع الى جانب مستوى الأداء الذي كان كذلك ، و ان هناك علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة و مستوى الأداء . (ساسبي بن ابراهيم بن عبد العزيز الغنيم).

### 2- الدراسات الأجنبية :

- Christophe Germen . Stéphane Trébucq . la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions.Semaine sociale lamy 18 octobre 2004 n 1186 pp (35-41).

هدفت الى تبيان بعض الادوات الحديثة المستخدمة في تقييم الاداء، سيما البطاقة المتوازنة و نموذج skandia من وجهة نظر شاملة و متوازنة خصوصا بالأبعاد الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية . و قد توصلت الى هناك صعوبة في و قياس الاداء عموما للأبعاد الاجتماعية و التي تربط أساسا باليات القيادة التي تهيكها الى جانب الغموض المرتبط بتحديد سبب التواجد ، غاية المؤسسة finalité و كذا في صعوبة ايجاد المقاييس التي تعكس أساس





الأهداف الإستراتيجية و ان نموذج السببية المعتمد بين الابعاد يتبع أساسا إستراتيجية المؤسسة و كذا محيطها .

### •التعليق على الدراسات السابقة :

•بعد ان قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث بمحور الأداء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ، حولنا الى جانب استخدام الاستبانة كأداة البحث ، تدعيمها بمجموعة من مؤشرات الأداء لمعرفة تصورات الأفراد عن جوانب الأداء المرتبطة بمحاور بطاقة الاداء المتوازن.

### ثانيا : الدراسات المتعلقة بمحور الكفاءة الإنتاجية :

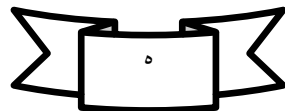
#### 1- الدراسات العربية :

- "رجاء ابراهيم محمد " :تناولت الدراسة جودة التدريب و أثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالشركات الإنتاجية ، فقد واجهت الدراسة مشكلة مدى جودة برامج التدريب و أثرها على أداء العاملين ، بالإضافة الى التعريف بجودة التدريب و كيفية قياسها و متى يتم ذلك .

- و قامت الدراسة على فرضيات تمثلت في العلاقة المعنوية بين التدريب و رفع الكفاءة الإنتاجية و رضا الوظيفي للعاملين ، و كذلك العلاقة المعنوية بين جودة البرامج التدريبية و فاعلية العملية التدريبية .

- و توصلت الدراسة الى نتائج اهمها : ان البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين تساعد في زيادة الأداء الكلي ، و ترفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بزيادة البرامج التدريب و كذلك توصلت الى ان خضوع العاملين لدورات تدريبية يساعد في تقليل عبء الإشراف و يقوم بتجريد الأداء ذلك في حالة وجود اهتمام من الإدارة العليا .

- و أوصت الدراسة بربط البرامج التدريبية مع الخطة الكلية للشركة و تكاملها مع حاجات الفرد بحيث تقضي الى تحقيق حاجاته المهنية و المعرفية ، و اعتبار آراء الفرد فيما يقدم له من تدريب ، كما اوصت بضرورة قياس مخرجات العملية التدريبية باستمرار لقياس مدى جدواها و معرفة نقاط الضعف ، (رجاء ابراهيم محمد ، 2011)



## تقسيمات البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه ، و اختبار فرضيات الدراسة تم تناول الموضوع في ثلاثة فصول ،فصلين نظريين يتمحور الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للكفاءة الإنتاجية و قد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، تعرضنا من خلال المبحث الاول الى مفهوم الكفاءة الانتاجية و اهميتها و انواعها ، و المبحث الثاني تعرضنا فيه الى العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية و اساليب تحسين و استراتيجيات الكفاءة الانتاجية اما المبحث الثالث تضمن معايير الكفاءة الانتاجية و قياسها .

و في الفصل الثاني يتمحور حول أداء المؤسسة الاقتصادية قد تم تقسيمه هو الآخر الى ثلاثة مباحث ، تعرضنا من خلال المبحث الأول الى مفاهيم حول الأداء ، ثم تطرقنا المبحث الثاني الذي يتمحور حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد مفهومه و اهميته و اهدافه ثم الى خطواته و قد تم التركيز ايضا على بطاقة الأداء المتوازن ( الأبعاد الأساسية الأربعة ) ، اما المبحث الأخير فقد تعرضنا لعناصر الأداء و اهميته في الكفاءة الانتاجية و العلاقة بينهما .

و اما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية حول مؤسسة الملابس و التفصيل – سعيدة





الفصل الأول : الكفاءة  
الإنتاجية



**مقدمة الفصل :**

إن طرح مسألة الكفاءة بشكل عام يحتاج في بداية الأمر الى ضبط المعنى اللغوي بهذه العبارة فكلمة الكفاءة يعبر عنها في الكثير من الأحيان بألفاظ مختلفة تؤدي نفس المعنى كما ان طرح مسألة الكفاءة في المؤسسات لا يمكن ان يتم بالكيفية التي تتم في المشاريع الخاصة نظرا لارتباط المؤسسة بالسياسة العامة للدولة .

حيث يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من المواضيع الهامة التي شددت اهتمام دول العالم عامة ، على اعتبار أنها مؤشر للربحية و لكفاءة الأداء في منظمات الأعمال ، على اعتبار ان الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو و التقدم الاقتصاديين تنعكس آثاره على الشركة و المستهلك و العامل

و انطلاقا مما سبق يتمحور هذا الفصل حول الكفاءة الإنتاجية و الذي يشمل ثلاث مباحث :

**المبحث الأول : أساسيات الكفاءة الإنتاجية**

**المبحث الثاني : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة**

**المبحث الثالث : قياس الكفاءة الإنتاجية**

المبحث الأول : أساسيات الكفاءة الإنتاجية

يعتبر مصطلح الكفاءة الإنتاجية احد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات علوم الادارة و الموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة و الإصلاح الإداري رغم اختلاف الناس في فهمه ، و تحليل أبعاده ، باختلاف رؤاهم من جهة و بمدى اطلاعهم على خفاياه و دقائقه من جهة اخرى لاسيما ان ظاهرة الكفاءة الإنتاجية متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة .

**: المطلب الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية****1-المفهوم اللغوي :**

في اللغة العربية نقول فلان كفاء جمع اكفاء.

كافأ: كافأ على الشيء مكافأ جازاه.

الكفاء و الكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر ، و نقول لا كفاءة له : لا نظير /لا مثل له . (المنجد في اللغة و الإعلام، صفحة 690)

كفاءة : اهلية ، جدارة ، قدرة الإنسان على ان يؤدي عملا (جوزيف إلياس، 1999)

في اللغة الانجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح " productivity " و في اللغة الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح "productivité" و كلاهما يعبران عن الكفاية او الكفاءة الانتاجية او الإنتاجية .

● فبالنسبة لمصطلح الإنتاج فيمثل الحصول على عوامل الإنتاج و استخدامها من خلال ممارسة أنشطة و عمليات مختلفة لأجل صناعة سلعة معينة خلال فترة زمنية او تقديم خدمة نافعة (جلال إبراهيم العيد، 2002)

● أما الكفاءة الإنتاجية فهي تعبر عن علاقة أو مقياس أو مؤشر ، و لذلك يعتبر الإنتاج احد متغيري العلاقة الممثلة بمدلول الكفاءة الإنتاجية . (سعيد يس عامر و خالد يوسف الحلف، 1999)

**2- المفهوم الاصطلاحي :**

فيما يتعلق بالتعاريف ، فقد ورد العديد منها ، و ذلك باختلاف الباحثين و الدراسين في هذا المجال ، و من اقدمها نجد التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات "بتوسكي" ، حيث يعتبرها على انها : " دراية المؤلف بلغته ، فالدراية حسب هذا التعريف هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة ، هذه الاخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة. (وجيع عبد الرسول العلي ، 1983)

تعددت التعريفات التي تناولت الكفاءة الإنتاجية من قبل الباحثين في هذا المجال من هذه التعريفات مما يلي :

"الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة ، و بين مخرجات النتيجة من هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد".

و عرفت الكفاءة الإنتاجية على أنها : " الاستخدام الاقتصادي بصفة عامة لإنتاج اكبر كمية من الثروة و بأقل تكلفة ممكنة ". (عبد الغفار حنفي، 2002)

و تعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها: " أداء الشيء السليم بطريقة سلمية ، بواسطة أدوات و آلات و مواد جيدة ، و بأفراد ماهرة ، في الزمان و المكان الملائمين و بالكلفة المناسبة ، لإخراج الإنتاج و الخدمات الجيدة ". (محمد المصري ، 2004)

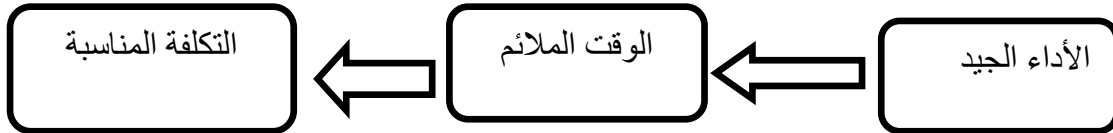
يرى صاحب التعريف " ان الكفاءة الإنتاجية لأي مؤسسة ترتبط في وجودها بأداء عناصرها الإنتاجية من مواد أولية ، آلات و افراد .....، و لكن ما يقصد بالأداء ليس اي نوع من الأداء بل هو الأداء الجيد الذي يخلق التفوق ، و ليس هذا فحسب ، بل هو الأداء الذي يتم تنفيذه في الوقت الملائم و لا يكف ذلك لتحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية ، فقد يكون الأداء جيدا و الوقت ملائما ، و لكن التكلفة باهظة ، لذا يجب ان يكون الأداء جيد في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة ".

فالكفاءة الإنتاجية ترتكز على العوامل التالية :

- التوليف الأمثل بين العناصر الإنتاج.
- عامل الإنتاج مرتفع .
- عامل التكلفة اقل .
- عامل الزمن مناسب .
- عامل الإستمرارية في تحسين عناصر الإنتاج .

الشكل الموالي رقم (1) يوضح مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتكون من ثلاث اجزاء على النحو التالي :

الشكل رقم: (01) يمثل مفهوم الكفاءة الإنتاجية



**المصدر: احمد محمد مصري ، إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية**

اي هو التوافق بين الأداء الجيد والوقت الملائم و التكلفة المناسبة ، او بمعنى آخر لا يمكن تصور وجود أداء جيد دون ان يواكبه التحام في الوقت الملائم ، و اذا أمكن الأداء في الوقت الملائم فلا قيمة لذلك ما لم يلازمه معقولية التكاليف . (شوقي حسين عبد الله، 1985)

**المطلب الثاني : اهمية الكفاءة الإنتاجية**

الوظيفة الأساسية للإدارة في اي مؤسسة هي تحقيق هدف معين ، و تختلف الأهداف التي تسعى اليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط و امكانيات كل مؤسسة ، و لكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة . و تستمد الكفاءة الإنتاجية اهميتها من اعتبارها احدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة ، بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق و حسن الاختيار بين البدائل و سلامة التوجيه و هذا ما يدعونا الى التأكيد على اهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في التصورات الحديثة ، و تتمثل اهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر التالية : (سعيد يس عامر و آخرون، 1999)

1. ان التخلف يرجع في جزء كبير منه الى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث و الإستفادة من التقدم الفني ، مما يؤدي الى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل و المواد الأولية و للآلات و غيرها .

- و لهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل .
2. تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر الى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات و الكفاءة الإدارية و التنظيمات و راس مال العامل ، الأمر الذي يتم حسن استغلال تلك الموارد و محاولة تعظيم العامة منها . (نادر احمد ابو شيخة)
3. تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف ، حيث تواجه قوى ضاغطة في : المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض اسعار السلع و تحسين جودتها في : نفس الوقت و في مطالبة العمال بتحسين الأجور و تخفيض ساعات العمل ، و تحسين ظروفه بالإضافة الى اهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح ، و لا يمكن العمل على ارضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة او الرفع من الكفاءة الإنتاجية ، لانه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج و خفض التكاليف مع زيادة اجر العامل و تخفيض اسعار السلع و تحسين جودتها .
4. ان تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر احدى الوسائل الهامة التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات و الواردات و في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري .
5. مما يزيد من أهمية الكفاءة الإنتاجية مواد ارتباطها للمباشر بالمستوى المعيشي للفرد و المجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال و المؤسسة و المجتمع ككل .
6. كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث انها مؤشر على مدى استغلال الفعال للموارد المتوفرة ، ووسيلة هامة لرسم سياسة الاجور و تخفيض التكاليف و مراقبة الإنتاج ، و هي بذلك تعتبر دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة . (عمرو وصفي عقلي)

### المطلب الثالث : أنواع الكفاءة الإنتاجية :

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الإنتاجية :

1-الكفاءة الإنتاجية ذاتية



## 2-الكفاءة الإنتاجية الفعلية

## 1- الكفاءة الإنتاجية الذاتية : (محمد المصري ، صفحة ص15)

لكل مصنع او وحدة إنتاجية إمكانيات و طاقات متميزة خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، و هذه الإمكانيات و الطاقات تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات اداء معينة ، قد تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها ، و لكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلا عن المستوى القياسي .

و تتغير الكفاءة الإنتاجية الذاتية تبعا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة ، او بتغير الظروف المحيطة و الإمكانيات ، و من بين المتغيرات التي ترفع من المستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية نجد مواد اولية جديدة ، إضافة الآلات متطورة، القيام بدورات تدريبية و على الإدارة الناجحة أن تسعى دائما الى رفع مستويات كفاءتها الإنتاجية الذاتية و القيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات و المستويات القياسية بقصد الوصول إليها او الاقتراب منها .

باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة يمكن تحديد افضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد و بالتكلفة الملائمة و في ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها

## 2-الكفاءة الإنتاجية الفعلية : (محمد المصري ، الصفحات 15-17)

يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل و الأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام المستمر لهذه الأداء و ما يستغرقه من وقت و ما يكلفه من مال، فعن طريق استخدام مختلف وسائل القياس تتمكن المؤسسة من تجميع عدد كان من النتائج التي يحققها كل عنصر ، و بالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة .

إذن الكفاءة الإنتاجية تنشق الى صنفين : ذاتية ، و فعلية ، فالأولى تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها و كذا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة .

لذا يجب على إدارة المؤسسة ان تعمل على الرفع من مستوى كفاءتها الذاتية و القيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات و المستويات القياسية المراد الوصول إليها .

اما الصنف الثاني فيختلف عن نظيره الاول، فهو يتعلّق بالنتائج اليومية لأداء العمال بواسطة عملية قياس مستمرة للأداء و ما يستغرقه من وقت و ما يكلفه من مال.

فالمؤسسة هنا حاجة لكلا الصنفين في تقييم مستوى أداء عملها ، فكل صنف مكمل للآخر.

### المبحث الثاني : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة .

إن عملية تحسين الإنتاجية لا تغنى جودة و أداء العمال فحسب بل أنها تتعلق اساسا بأداء الأعمال بطريقة سليمة، و من أجل القيام بذلك يجب علينا معرفة و فهم العوامل التي تحدد هذه الطريقة ، اي انه لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية ، و تعتبر هذه الأخيرة متعددة و مترابطة حيث تتعلق نشأة الفرد و بمحيطه الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي، (السلمي, علي)

### المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

ان تنوع و تشابك العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية للأفراد من الباحثين و الدراسيين في هذا الموضوع يقدمون العديد من التصنيفات لهذه العوامل كل حسب مجال دراسته، و سيتم التعرض الى اهم التصنيفات :

#### **1-مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية : يعد الأسلوب الذي قدمه**

(A . Judson) من الأساليب الهامة لتصنيف العوامل المحددة لمستوى و معدل تغير الكفاءة الإنتاجية و لعل اهم ما يميز هذا الأسلوب إبرازه لكل العوامل الكفاءة الإنتاجية الداخلية و الخارجية : (ناصر دادي عدون ، صفحة 324)

أ. **عوامل داخلية :** و هي العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة بدرجات مختلفة اي التي يمكن للإدارة في المؤسسة ان تؤثر فيها بقراراتها و سياستها و بدرجات متباينة .

ب. **عوامل خارجية :** و هي العوامل ذات تأثير في الإنتاجية و التابعة أساسا من الظروف البيئية المحيطة و اوضاعها و التي لا يتوفر للإدارة عليها رقابة أو تأثير ، فهي خارج نطاق سيطرتها

في المؤسسة و يبين الشكل التالي اهم العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية :

**الجدول رقم 1: يوضح لنا الجدول مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية للكفاءة الإنتاجية**

الجدول رقم 01: العوامل الداخلية و الخارجية للكفاءة الإنتاجية .

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
-التكنولوجيا	-الأفراد العاملين في المؤسسة .
- الوضع الاقتصادي العام	- بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة .
-بيئة الأعمال	- سياسات المؤسسة
- التشريعات الحكومية	-المعلومات و أنظمة الرقابة المستعملة
- طلبات ( احتياجات ) المستهلك	- عملية الإشراف داخل المؤسسة
- التجديد و الابتكار	- أنظمة الحوافز و المكافآت
- العلاقات الصناعية	- نوعية المعدات و الآلات
	- الأوضاع التنظيمية السائدة

المصدر : ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2، الجزائر، بدون سنة نشر ، ص 324.

يتضح لنا من خلال الجدول ان "جودسن " أعطى ستة عشر عاملا رئيسيا يتفرع عنها اربعة و سبعون عاملا فرعيا مختلفا من حيث درجة تاثيره المتفاوت في : تغير الكفاءة الإنتاجية . (ناصر دادي عدون ، صفحة 325)

**2-مجموعة العوامل الفنية و العوامل الإنسانية : اسلوب الخبير (R.Sustermeister) :**

من التصنيفات الجديرة بالاهتمام و الدراسة ذلك التصنيف الذي جاء به البروفيسور من جامعة واشنطن حيث جمع عوامل الكفاءة الإنتاجية في مجموعتين رئيسيتين هما : (مهدي حسن زوليف، 1998)

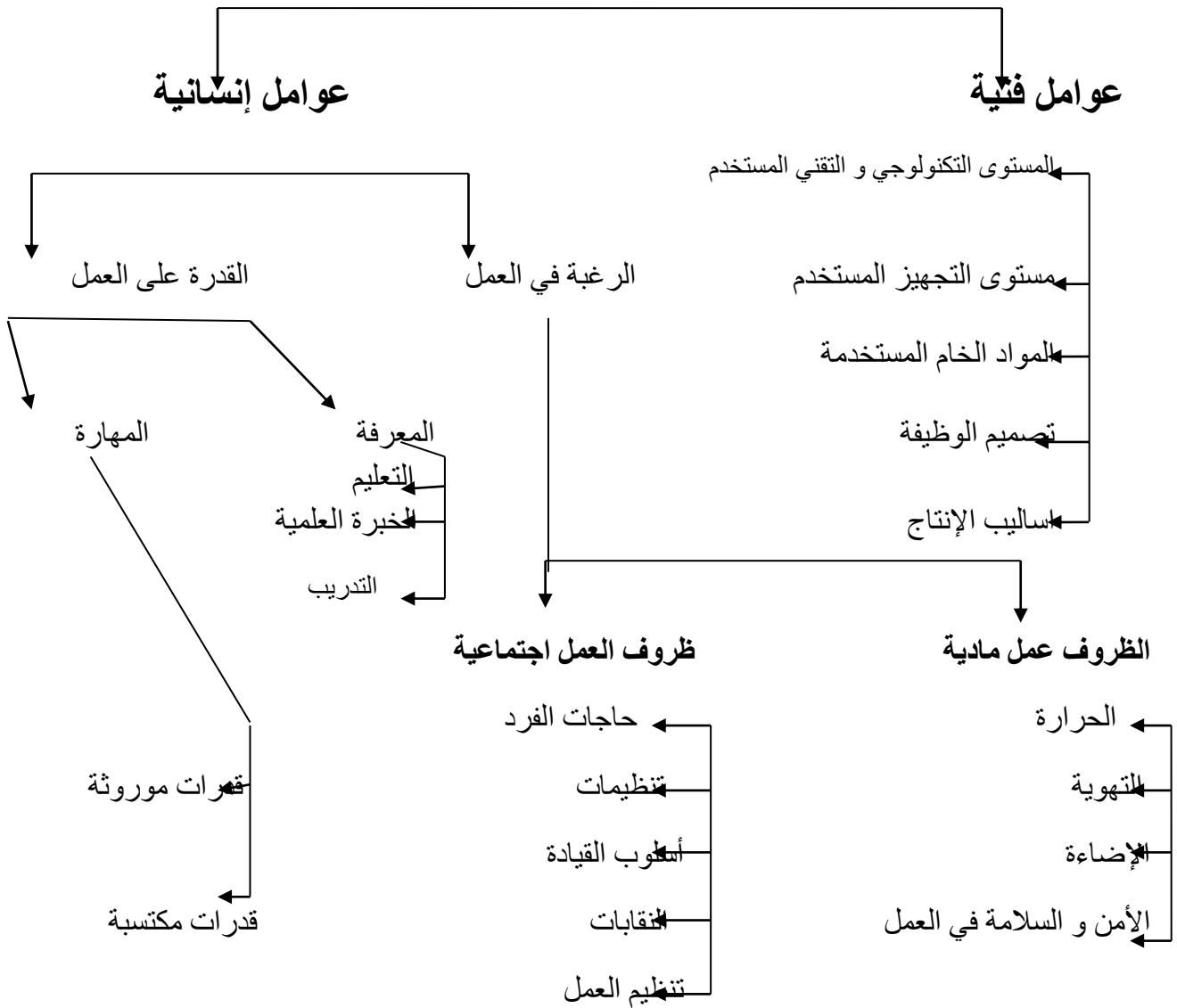
أ.العوامل الفنية : و هي المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج و المواد الخام المستخدمة و طرق العمل و أساليبه ، مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج و تصميم العمل ، و تصميم مكان العمل .

ب.العوامل إنسانية : و هي عوامل تؤثر في الأداء الفعلي للعامل و ركيزتها : المعرفة و التعليم و الخبرة، و التكوين الجسماني للعمل ا، القدرات و المهارات الشخصية و عوامل أخرى تؤثر في دافعية الأفراد الى العمل و تحددتها في الرغبات الإنسانية العلاقات الاجتماعية ، الأوضاع التنظيمية ، و طبيعة العمل .

الشكل رقم 2 يوضح الشكل لنا مجموعة العوامل الفنية و الإنسانية المحددة للكفاءة الانتاجية :

الشكل رقم 02 : العوامل الفنية و الإنسانية المحددة للكفاءة الانتاجية

العوامل الفنية و الإنسانية



المصدر: علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية ، دار غريب ، القاهرة ، ط3، 1985

و حسب ما هو موضح في الشكل فان عدد كبير من العناصر الفرعية يدخا في إطار عنصر الرغبة في العمل مثل ظروف العمل المادية و الاجتماعية .... الخ ، اما قدرة العمل فتتكون من امور عديدة كالتعليم ، التدريب ، الخبرة ، كما يحتاج كل منصب عمل إلي قدر معيب من القدرات و الرغبة في العمل و ما يلاحظ على تصنيف "ستر مستر" هو اعتماد على العوامل الداخلية في المؤسسة مع إهمال الجوانب ذات العلاقة بالمحيط الخارجي، إلا اذا كان يعتبر قدرات الفرد ناتجة عن محيطه الثقافي و الاجتماعي ، اما تصنيف "جودسن" فقد ركز على جمع العديد من العناصر المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية ، و في نفس الوقت اعتبر المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط، و لهذا يمكن اعتبار تصنيف "جودسن" تصنيفا شاملا للعوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية .

من خلال تحاليلنا السابقة نخلص بالقول ان الكفاءة الانتاجية للمؤسسة تتأثر بعوامل داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها و عوامل خارجية لا يمكنها التحكم فيها

و هناك من الدراسين من ركز على العوامل الداخلية و اهمل الجوانب المتعلقة بالمحيط الخارجي و هناك من ركز على مختلف العناصر المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للعمال .  
(السلمي, علي، صفحة 90)

### المطلب الثاني: استراتيجيات و أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية

**1- هناك مجموعة من استراتيجيات تحسين الكفاءة الإنتاجية :** (عرفة احمد و الشبلي ، ص 51)

- تحديد أهداف المنظمة للمنشأة و أقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الإدارية و تحليل و تقييم البيئة الخارجية و الداخلية للمنشأة و أقسامها .
- ترجمة تلك الأهداف الى أهداف معيارية و في صور كمية على قدر الأماكن وخاصة على مستوى الإدارات و الأقسام التنفيذية .
- إعداد خطة إستراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات إيجابية فعالة .
- تبنى خصائص و أساليب فنية و إدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج.
- ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة .

- تنفيذ الإستراتيجيات و الخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي و مقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.
- الحافز المادي و المعنوي للأفراد و المشرفين الإداريين من أجل تحقيق إنتاجية عالية .
- الإبقاء على إستمرارية جهود التخطيط و التنفيذ فور الإنتهاء من مهام معينة وفقا لخطط الإستراتيجية التكتيكية.
- 2 أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية:
  - أ- تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات و المعدات و الأنظمة التقنية .
  - ب - تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم تجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت .
  - ج - الإنتاج في الوقت المحدد .
  - د - رقابة التكاليف و الإستخدام الأمثلة للموارد المتاحة
  - هـ - الحوافز المادية
  - و - المشاركة في القرارات و العوائد و تطوير حياة العمل.
  - ز - المسؤولية و المسألة الفردية و الجماعية .
  - ك - الإتصال المباشر و المفتوح .

### المطلب الثالث: معايير الكفاءة الإنتاجية :

للکفاءة الإنتاجية عدة معايير يمكن ادراجها في خمسة أنواع هي الكفاءة الإنتاجية الإجمالية ، الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية ، الكفاءة الإنتاجية النوعية ، الكفاءة الإنتاجية المعيارية الإجمالية ، الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية ، و فيها نتعرض بالشرح لكل منها : (د. عبد السلام ابو قحف، 2003)

1. معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية : يؤخذ في حساب هذا المعيار جميع المخرجات و جميع المدخلات ، و يستخدم لقياس كفاءة اداء العمال في المؤسسة بأكملها او خط انتاجي معين فيها ، و يمكن حساب هذا المعيار بالعلاقة التالية :

معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية : الإنتاج

عوامل الإنتاج

2. معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإرادية) : يختلف هذا المعيار عن سابقة في انه يأخذ القيمة المالية لكل من المدخلات و الخرجات كوحدة قياس ، اي بعد ضرب كل من المدخلات و المخرجات في أسعارها ، و عليه فإنص هذا المعيار يحسب كما يلي:

معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية : قيمة الإنتاج بالدينار

قيمة الموارد الإنتاجية بالدينار

3. معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية : يمكن ايجاد الكفاءة الإنتاجية بالنسبة لعنصر واحد من عناصر الإنتاج و ذلك عن طريق قسمة الإنتاج على عنصر الإنتاج ويتم ذلك على أساس الكميات او السعر وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل واحد من عمال الإنتاج اقتصادية او عينية بالكفاءة الإنتاجية النوعية ويعاب على هذا معيار كونه يعكس فقط التغيرات التي تحدث في عنصر الإنتاج مفاًس دون ان يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى فقط تزداد نسبة الكمية الإنتاج في ساعة عمل الفرد العامل ليس النتيجة زيادة إنتاجية العامل لكن نتيجة زيادة إنتاجية عناصر إنتاج أخرى .

ويمكن صياغة هذا المعيار في العلاقة التالية :

معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية : الإنتاج (بالكمية او بالدينار )

عامل من عوامل الإنتاج (بالكمية او بالدينار)

وتستخدم معاير الكفاءة الإنتاجية النوعية بالأساس في قياس كفاءة عامل من عوامل الإنتاج وكفاءة خط إنتاجي معين.

4 معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الإجمالية:

حسب المفاهيم السابقة لمعيار الكفاءة الإنتاجية فان مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي نحصل عليه لا يكفي للحكم الكفاءة لان تقييم الكفاءة لا يمكن ان يتم بالمقارنة بين متغيرين في نقطتين زمنيتين متتابعين او في نقطة زمنية واحدة في الحالة الأولى تتم مقارنة بين كفاءتين فعليتين



في فترتين زمنيتين مختلفتين اما في الحالة الثانية فتتم المقارنة بين الكفاءة الفعلية و الكفاءة المعيارية في فترة زمنية واحدة .

و نشير هنا الى أهمية هذه المقارنة في إعداد سياسيات و خطط تهدف الى التحسين المستمر لاداء المؤسسة .

وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية تمثل العلاقة بين حجم الانتاج والموارد المستخدمة في: العملية الإنتاجية فانها تعكس لنا كذلك مستوى تشغيل العوامل الانتاجية وحسن او سوءاستخدام هذه العوامل . (د.عبد السلام ابو قحف(226-227 pp ,

بعبارة اخرى يتضمن استخدام الموارد الانتاجية المتاحة نقطتين رئيسيتين هما التشغيل (كامل او غير كامل والاستخدام (صحيح او غير صحيح) و لذلك فانه يمكن تحسين العلاقة بين العوامل الإنتاجية و حجم الإنتاج على مرحلتين هما مرحلة التشغيل و فيما يلي شرح لهاتين المرحلتين : (د.عبد السلام ابو قحف، الصفحات 227-228)

مرحلة التشغيل الكامل : يتم في هذه المرحلة تشغيل الطاقات المعطلة في كل عوامل الإنتاج لأجل تفادي هذه الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، و لهذا فإن الكفاءة الإنتاجية ترتفع عن طريق زيادة الكفاءة التشغيلية ، و تقاس هذه الأخيرة بإجراء المقارنة بين الإنتاج الفعلي و بين انتاج الممكن تحقيقه في حالة تشغيل كل العوامل الإنتاجية تشغيلاً كاملاً ، و منه نحصل على العلاقة التالية :

الكفاءة التشغيلية : الإنتاج الفعلي

الإنتاج الكامل

من هنا يتبين لنا ان الكفاءة التشغيلية تزداد من خلال ارتفاع الإنتاج الفعلي الى مستوى التشغيل الكامل ، بهذا المعنى تتحقق الكفاءة التشغيلية الكاملة عندما تكون الكفاءة التشغيلية مساوية للواحد.

\*مرحلة الاستخدام الصحيح: عند افتراض ان كل المواد الإنتاجية تعمل بدون اي

عامل معطل فان الإنتاج الفعلي سيعادل مع الإنتاج الكامل ، إلا إن هذا الاعتبار يعتبر مقبولا فقط بالنسبة للمؤسسة التي تتوفر على قدر محدود من الموارد الإنتاجية و التي تعمل على استخدامها استخداما كاملا لكن الاستخدام الكامل لا يستلزم بالضرورة الاستخدام الصحيح ،

لذلك تسعى المؤسسة الى بلوغ مرحلة الاستخدام الصحيح لان ذلك يشير إلى استخدام الموارد الإنتاجية بكفاءة بعبارة اخرى يعبر الاستخدام الصحيح عن الوصول الى مستوى الذي يتحقق عنده الحجم الأمثل للإنتاج ، اي المستوى التي تبلغ عنده التكلفة الحقيقية للوحدة الى ادنى مستوى ممكن .

و منه يمكن القول ان الكفاءة الانتاجية في هذه الحالة هي :

الكفاءة الإنتاجية : الإنتاج الفعلي (الكامل )

الإنتاج الأمثل (الصحيح)

معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية :

من المعروف ان الكفاءة المؤسسة ككل هي نتيجة لكفاءة كل فرع من فروعها ، و من ثم فان الكفاءة الإنتاجية كمعيار تعتبر كذلك نتيجة لكافة الوفورات المنجزة في هذه الفروع ، و لذلك يجب وضع معايير فرعية تبين مدى تطور الكفاءة في كل فرع من فروع نشاط المؤسسة ، مثل الإنتاج و ادارة الأفراد و غيرها ، بعبارة اخرى يجب إعداد و تصميم معايير اخرى ثانوية لكفاءة العوامل او الموارد المستخدمة في كل فرع من فروع النشاط التابعة للمؤسسة . (د.عبد السلام ابو قحف، صفحة 231)

تجدر الاشارة إلا ان المعايير التي يجب وضعها يشترط ان تعكس امرين هامين هما التشغيل الكامل للموارد المتاحة و الاستخدام الصحيح للموارد المستعملة بالكامل

**المبحث الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية :**

تتم عملية قياس الكفاءة الإنتاجية على ثلاثة مراحل أساسية متتابعة تُعد تسلسلا منطقيًا في

تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية و مقارنتها بالذاتية لمعرفة الانحرافات و تصحيحها وفق الإجراءات المعمول بها

### المطلب الأول: مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية

، و فيما نتعرض بالشرح لهذه المراحل :

**1\* مرحلة القياس الأولية :** تقوم على مستوى هذه المرحلة بدراسة شاملة لنصل العمل في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة و الإمكانيات و القدرات الذاتية للأفراد أثناء العملية الإنتاجية ، و الغرض من ذلك هو تأكد الإدارات من أن المجهود الذي يبذله كل فرد في الاعملية الإنتاجية هو مجهود ضروري و ليس ضائع ، و للتأكد ذلك لابد للإدارة من دراسة و تحليل جميع العمليات المتعلقة بنصر العمل بدقة و عناية حتى نتوصل الى افضل و اسهل استخدام للمجهود البشري و يتم ذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية لدراسة الزمن والحركة، فكلما تمكنت الإدارة من قياس مقدار العمل الضروري او المطلوب ادائه من الفرد في اليوم كلما تمكنت عل من تحديد المستويات القياسية او معايير الأداء يتم على اساسها تحديد الكفاءة الإنتاجية الذاتية للأفراد. (عادل حسين، 1998).

**2\*مرحلة القياس المستمرة :** و هي التي تتناول جميع البيانات اليومية من داخل الوحدة الإنتاجية و من واقع نتائج الأداء الفعلي لجميع عناصر العملية الإنتاجية ثم استخدام هذه البيانات في تكوين وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية و استخراج نتائجه التي تمثل مستوى الكفاءة الإنتاجية الفعلية .

**3\*مرحلة تقييم نتائج القياس :** و تتناول مقارنة المستويات الفعلية المستخرجة من الأداء الفعلي بالمستويات القياسية المحددة في المرحلة الأولية و تحدد الانحرافات الموجبة او السالبة و دراسة أسبابها و مبرراتها و تقييم الكفاءة الإنتاجية على ضوء ما تجمع من حقائق و التعرف على الاتجاه الذي تسير فيه هذه الكفاءة الإنتاجية و ما يتبع ذلك من التعديلات و التحسينات الضرورية في الأداء و الزمن و التكلفة للوصول الى مستوى الكفاءة الإنتاجية (محمد المصري ، الصفحات 24-25)

**المطلب الثاني : مؤشرات قياس الكفاءة الإنتاجية :**

المقصود بمؤشرات القياس تلك المعادلات التي تستخدمها إدارة المؤسسة للتعرف على حقائق موقفها الإنتاجي كنتيجة للتفاعل عمليات الأداء المختلفة التي انجزتها عناصر العملية الإنتاجية في إطار الإمكانيات المتاحة .

لذلك تحتاج الإدارة الى وسائل القياس الرياضية و الإحصائية البسيطة و التي تمثل في المعادلات او النسب الرياضية او الرسوم البيانية او الجداول الزمنية التي تقيس كل جزء من العملية الإنتاجية و نتائج تقييم اداء و زمن و تكلفة كل عنص من العناصر المنتجة . (محمد المصري ، صفحة 31) .

**(1) مؤشر الربحية**

تنقسم مؤشرات الإنتاجية الى نوعين رئيسيين هما : مؤشرات الإنتاجية الكلية و مؤشرات الإنتاجية الجزئية

**(أ) المؤشرات الإنتاجية الكلية :**

و هي التي تقيس العلاقة بين الناتج النهائي من جهة و بين عناصر الإنتاج مجتمعة و التي استخدمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية ، يمكن ترجمتها بالمعادلة التالية (مدحت كاظم قرشي، 2001)

الإنتاجية الكلية = المخرجات

المدخلات

و يعاني مؤشر الإنتاجية لكلية من صعوبات تتعلق بتوحيد وحدات القياس المختلفة لعوامل الإنتاج ز كذلك للإنتاج عندما يكون هناك منتجات عديدة و مختلفة في وحدات القياس و لهذا السبب فإن الكثير من الباحثين يفضلون مقاييس الإنتاجية الجزئية لبساطتها و سهولة احتسابها (عمرو وصفي عقلي، صفحة 27).

(ب) المؤشرات الإنتاجية الجزئية :

و هي مؤشرات جزئية تقيس العلاقة بين المنتج النهائي من ناحية و عنصر واحد من عناصر الإنتاج المستخدمة و بهذا نحصل على إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال أو إنتاجية الآلات (مدحت كاظم قريشي، صفحة 124). و تقاس الكفاءة الإنتاجية الجزئية بطريقتين الطريقة المادية و الطريقة النقدية كما توضحها المعادلات التالية :

- إنتاجية المواد الأولية = كمية (قيمة) الإنتاج

كمية (قيمة) المواد الأولية المستخدمة

- إنتاجية الآلات = كمية (قيمة) الإنتاج

كمية (قيم) الآلات المستخدمة في الإنتاج

- إنتاجية العمل : كمية (قيمة) الإنتاج

عدد العاملين

و تعد الطريقة المادية من افضل الطرق لقياس الإنتاجية لأنها تعطي مؤشرات دقيقة و محددة لمستوى إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج لكنها تواجه الكثير من المشاكل العملية في التطبيق لاختلاف وحدات قياس المنتجات المتعددة لدى المؤسسات الصناعية الأمر الذي يجعل من الصعوبة توحيدها بوحدة قياس واحدة .

و لتفادي مشاكل القياس بهذه الطريقة يلجأ اغلب الباحثين الى استخدام الطريقة النقدية للمتغيرات الأساسية حيث تستخدم هذه الطريقة عندما تكون المنتجات مختلفة الأنواع و مختلفة في وحدات القياس إذ يمكن إضافة المنتجات غير المكتملة و كذلك العمل المقدم للغير . (مدحت كاظم قريشي، صفحة 126)

## (2) مؤشر التكاليف (مراد اكواشي، 2005)

التكاليف معناه العادي القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة الى أن معناها العلمي في مجال الدراسات التجارية لا يفيد معنى محدد إلا إذا أضفنا لها الصفة الدالة التي

تتحملها المؤسسة و بالتالي فإنها لا تسمح بمتابعتها و بإنفاصها فقد تم الإتفاق على تسمية التكاليف الغير الظاهرة بالتكاليف الخفية و ذلك بالرغم من هذه الأخيرة موجودة فعلا.

و من أجل تسهيل عملية تقييم التكاليف الخفية اقترح هنري سافل H.Savell

تجزئة التكاليف التي يمكن ان تتحملها المؤسسة من جراء معالجة خسائر التشغيل الى خمس مكونات هي : الأجر الزائد ، الوقت الضائع ، استهلاك الزائد و عدم الإنتاج و عدم خلق طاقات جديدة .سنوضح كل مكون من المكونات على حدى

-الأجر الزائد : و ذلك عندما يحصل العامل البديل مثلا على اجر اعلى مما كان يحصل عليه العامل الأصلي الذي تغيب و هذا في مقابل اداء العامل البديل لنفس العمل او حصول العامل المتغيب على اجر اذا كان تغيبه مبرر و ذلك بالرغم من انه لم يقدم مقابل للمؤسسة في شكل عمل.

-الوقت الزائد : و هو يرتبط بأنشطة المعالجة كالوقت الزائد الناجم مثلا عن عملية البحث العامل البديل ، التكلم في الهاتف او عن عملية تقديم التوجيهات و النصائح للعامل البديل من طرف رئيسه في العمل لكي يكون مؤهلا لاستخلاف العامل المتغيب.

-الاستهلاك الزائد: مثل تكلفة المواد المستهلكة المتضمنة في الوحدات المنتجة المعيبة حيث تقيم هذه الاستهلاكيات على أساس الأسعار الفعلية المعتمدة في دفاتر المؤسسة .

-عدم الإنتاج : و ذلك مثلا بسبب استخلاف العامل الأصلي بعامل بديل يكون مستوى إنتاجيته أقل ، او بعدم استخلاف العامل المتغيب مما يؤدي الى توقف الآلة التي كان يعمل بها اي شغور مركزه الإنتاجي و هذا ينجم عنه توقف كل العملية الإنتاجية خاصة إذا كانت هذه الأخيرة مرتبطة ببعضها البعض و تعكس هذه المكونة الفرصة الضائعة التي تتحملها المؤسسة خلال الفترة المعينة.

-عدم خلق الطاقات :حيث ان اهتمام بعض الفاعلين بخسائر التشغيل و كيفية معالجتها في المؤسسة قد يشغلهم عن بعض الأمور التي لا تقل اهمية بالنسبة لبقاء و استمرارية المؤسسة مثل عمليات التخطيط و التنفيذ للأهداف الإستراتيجية و بذلك تعكس هذه المكونة تكلفة الفرصة الضائعة التي تلحق بالمؤسسة لكن على المدى الطويل.

مما سبق يمكننا القول إن المؤسسة تهدف من وراء حيازتها على عناصر التشغيل للحصول على احسن و اجود المخرجات و بأقل التكاليف الممكنة لذا فارتفاع التكاليف في المؤسسة مقارنة بالمخرجات يدل على انخفاض الكفاءة الإنتاجية فيها.

### المطلب الثالث: أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية :

هنا اساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعامل التي يمكن للمؤسسة استخدامها بما يتناسب و ظروف العمل المتواجدة بها ، و فيما يلي نعرض اكثر الطرق او الأساليب استعمالا: (عمر و وصفي عقلي، الصفحات 32-34)

1- قياس الكفاءة الإنتاجية في الساعة : و ذلك يقسم كمية الإنتاج المحققة اثناء المدة الزمنية المطلوب قياسها على عدد ساعات العمل خلال نفس المدة ، و تعطى بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الكفاءة الانتاجية للعمل} : \text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

و ما يلاحظ على هذه الطريقة إنها بسيطة و سهلة التطبيق إلا ان المؤسسة تواجه بعض المشاكل عند تطبيقها ، و من اهم هذه المشاكل :

انه يمكن فقط استخدامها في المؤسسات التي تنتج منتوجا نمطيا (له مواصفات ثابتة) قد تدفع العمال الى رفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق تحميل الآلات فوق طاقتها ، مما يؤثر سلبا على استعمال الآلة (تسريع اهتلاكها)، و هذا يؤثر على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة على المدى البعيد.

2- قيمة ناتج العمل في وحدة زمنية مع تثبيت الأسعار: حسب هذه الطريقة يتم قياس الكفاءة الإنتاجية عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية معينة على مجموع ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج و تعطى بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الكفاءة الانتاجية للعمل} : \text{مجموع قيم المنتجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$$

و تتميز هذه الطريقة بالدقة و ذلك في حال ثبوت الأسعار ، لكن باعتبار ان الأسعار يتعرض للتقلب من حين لآخر ، نتيجة ظروف الطلب و العرض في السوق او نتيجة لسياسة الدولة التسعيرية ، فانه يجب إلغاء تأثير الفروق السعرية عند استخدام هذه الطريقة و يمكن تجنب تلك الفروق السعرية عن طريق حساب قيم المنتجات لجميع السنوات المعينة بأسعار ثابتة .

3- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة: غالبا ما تقاس الكفاءة الإنتاجية للعمال بالقيمة المضافة التي تحسب بطرح مبلغ المبيعات من قيمة المستلزمات \* التي استخدمت في عملية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة و تقارن تلك القيمة بكمية العمل المستخدمة اي ان انتاجية العامل تقاس في هذه الحالة بقسمة القيمة المضافة خلال فترة معينة على عدد ساعات العمل او على عدد العمال في نفس الفترة كما هو موضح في العلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعامل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل او عدد العمال}}$$

و يلاحظ هناك اختلاف وحدات القياس يمكن ان يؤدي اختلاف نتيجة تقييم الأداء و لتوضيح ذلك لدينا البيانات المعطاة في الجدول الموالي و المتعلقة بمؤسستين (أ) و (ب): (عبد القادر محمد عبد القادر، 1995)

الجدول رقم 2 : يوضح نتيجة اختلاف تقييم الاداء المتعلقة بمؤسستين (أ) و (ب):  
الجدول رقم 2 بيانات العمل خلال شهر

البيان	مؤسسة (أ)	مؤسسة (ب)
- عمال يعملون يوم كامل (8 ساعات)	15	20
- عمال يعملون نصف يوم (4 ساعات)	5	-
- عدد العمال الإجمالي	20	20
القيمة المضافة بالمائة	4000	4000

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، الاسكندرية ، سنة 1995، ص 192

ففي حال استعمال عدد العمال في قياس الإنتاجية العمل بالمؤسستين نحصل على ما يلي :

$$\text{انتاجية العمل بالمؤسسة (أ): } 200 = \frac{4000}{20}$$



$$- \text{ إنتاجية العمل بالمؤسسة (ب) : } \frac{4000}{20} = 200$$

و من خلال مقارنة قياس الإنتاجية العمل بالمؤسستين وفقا لعدد العمال نلاحظ نفس النتائج ، أما إذا قمنا باستخدام ساعات العمل عوض عدد العمال فاننا نحصل على نتائج مختلفة : باعتبار ان عدد ياعات العمل =(عدد الأيام العمل ) X (عدد ساعات العمل يوميا ) X عدد العمال )

و اذا افترضنا ان بالشهر 8 أيام إجازة، فان عدد أيام في الشهر يساوي 22 يوما و منه فان

$$\text{عدد ساعات العمل بالمؤسسة (أ): } (15 \times 8 \times 22) = 3080 \text{ سا}$$

$$\text{عدد ساعات العمل بالمؤسسة (ب) : } (20 \times 8 \times 22) = 3520 \text{ سا}$$

في هذه الحالة يمكن حساب انتاجية العمل بالمؤسستين كما يلي :

$$- \text{ إنتاجية عمل في الساعة بالمؤسسة (أ) : } \frac{4000}{3080} = 1.3$$

$$- \text{ إنتاجية عمل في الساعة بالمؤسسة (ب) : } \frac{4000}{3520} = 1.14$$

و هكذا يمكن استنتاج ان انتاجية العمل في الساعة في المؤسسة (أ) اكبر منها في المؤسسة و يبين هذا ان مستوى اداء المؤسسة (أ) اعلى منه في المؤسسة (ب)

و خلاصة القول ان الإنتاجية الزمنية للعمل تعتبر اكثر دلالة من الإنتاجية المتوسطة للعمل (لكل عامل ) و يعتبر هذا دليلا واضحا على ان هذه الطريقة تتميز بدقة النتائج المحصل عليها ، اذ انها تعتمد على بيانات محاسبية تعبر عن العمليات المالية التي تمت خلال الفترة التي يجري فيها القياس (عبد القادر محمد عبد القادر، صفحة 193)

و من هنا يتبين لنا ان الكفاءة الانتاجية على مختلف انواعها تتحدد أساسا بالقياس بالمقارنة بين عدد من المستويات ، فهناك مستويات داخل المؤسسة تتم المقارنة فيها على فترات زمنية متتالية او متباعدة توضح اتجاه الكفاءة الانتاجية الفعلية و تبين الانحراف المختلف على المستويات الذاتية ، و هناك مستويات خارج المؤسسة تتم المقارنة فيما بين المستويات الذاتية و نظيرتها التي تحقق مثيلا من المؤسسة في نفس القطاع .

**خلاصة الفصل :**

ما يمكن الخروج به من هذا الفصل ان الوظيفة الأساسية للإدارة في اي مؤسسة إنتاجية كانت ام خدمية ، هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة و تختلف الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة حسب طبيعة نشاطها و إمكانياتها ، و لكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة و بأقل تكلفة ممكنة و من أجل تحقيق ذلك لابد من تحسين اداء المؤسسة .

و تسمى الكفاءة الانتاجية اهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة كما انها تعكس كفاءة الإدارة في التنسيق و حسن الاختيار بين البدائل و سلامة التوجيه .



## الفصل الثاني : أداء المؤسسة



**مقدمة الفصل :**

تسعى المؤسسة دائما ان تكون في افضل صورة صورة سواء كانت أمام الملاك أو الموردين أو الزبائن و حتى تتمكن من ذلك أصبحت المؤسسة اليوم تهتم بتحسين أدائها و الكيفية التي تستطيع ان تتفوق بها أمام منافسيها و لتقييم أداء اي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين إشكالية اختيار او انتقاء المعايير و المؤشرات فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار افضل و أحسن المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه و لضمان الاستمرارية و لتحقيق الأهداف التي تربط بوظائف المؤسسة و التي هي أهداف متكاملة فان تحقيقها يعني تحقيق هدف الاستمرارية و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ اهدافها او لا و هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة الى قياس و تقييم نتائجها، او بالأخرى تقييم أدائها و لأجل فهم و إثراء الموضوع سنتناول في هذا الفصل في ما يلي:

**المبحث الاول : الأسس النظرية لمفهوم الأداء :**

ان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، و بالرغم من هذا الاختلاف فان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق اهدافها .

**المطلب الأول : مفهوم الأداء و أهميته :****أولا : مفهوم الأداء :**

**1- الأداء لغة :** اصل الأداء من اللفظة اللاتينية perfomar و منها اشتقت اللفظة الانجليزية

performance و التي تعني انجاز العمل و تاديته (learner's, 2003)

**2- الأداء اصطلاحا :** تعددت تعاريف الأداء ، فمنهم من عرفه على أنه : " المخرجات أو

الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها . (learner's, 2003)

و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء ، من حيث تحقيق الاهداف و نسبة الوصول اليها ، اي ما يتعلق أكثر بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، فقد تم تعريفه أيضا على نفس النحو السابق ، بانه انعكاس لقدرة المنظمة الاعمال و قابليتها على تحقيق الأهداف ، كما وضع Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر

لمفهوم الكفاءة حيث تم النظر الى " ان الأداء هو محصلة او انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . (وائل محمد صبحي ادريس ،طاهر محمد منصور الغالي، 2009).

- و عرف آخرون الأداء بأنه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة ، و فشلها و انكماشها وفق اسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة ، وفق لمتطلبات نشاطاتها و في ضوء الاهداف طويلة الأمد ". (علاء فرحان طالب و ايمان شيجان المشهداني، 2011) .

### ثانيا : مكونات الأداء :

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية و هم الكفاءة ، و الفعالية و الإنتاجية ، اي ان المؤسسة التي تتميز بأداء افضل هي التي تجمع بين هذه العوامل و تسييرها بشكل جيد و عليه سنتطرق لمهوم هذه العوامل :

1\* **الفعالية** : يرى الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفاعلية على أنه أداة من أدوات المراقبة التسيير في المؤسسة . و تعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، و تجدر الإشارة من جهة اخرى الى انه توجد إسهامات حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح.

تعريف الفعالية حسب vincent plauchet ينظر الكاتب الى الفعالية على انها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول الى النتائج المرتقبة . (الشيخ الداوي، 2010)

نقصد بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. (الهام يحيياوي ، 2007)

الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة مما يدل على المقارنة بين عنصرين و هما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها و الأهداف المنجزة فعليا و تقاس الفعالية بالنسب التالية : (الشيخ الداوي، صفحة 219)

$$Rp/Rn = \text{الفعالية}$$

حيث  $Rn$  : قيمة المخرجات الفعلية

**وRp: قيمة المخرجات المتوقعة**

**\*2 الكفاءة :** تعريف الكفاءة حسب vicent plauchet تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات و النشاط الكفاء هو نشاط الاقل تكلفة ، كما تعرف الكفاءة على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة .من خلال التعريف يتضح لنا ان الكفاءة كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها .

$$\text{الكفاءة} = \text{Mr/Rm}$$

حيث **Rm المخرجات و Mr المدخلات** (الشيخ الداوي، صفحة 220)

**\*3 الإنتاجية :**

تعرف الإنتاجية بانها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها و هي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر النتائج المحققة . (ناصر داوي عدون)

الانتاجية تعتبر مقياس للكفاءة الي تسمح بها للمؤسسة في عملية تحويل المدخلات الي مخرجات و بالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر او عدة عناصر خلال فترة زمنية محددة . (مجيد محمد كرخي، 2007)

**الجدول رقم (03) يوضح لنا مكونات الأداء**

الجدول رقم (03) : مكونات الأداء

الأداء		الفرق	البيان
أداء فعال و غير كفاء: تحقيق اهداف مع سوء استخدام الموارد	أداء كفاء و غير فعال : عدم تحقيق الأهداف مع استخدام امثل للموارد	ضرورة تحقيق الأهداف المخططة بغض النظر عن الوسائل المستعملة	الفعالية
أداء فعال و غير كفاء عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد	اداء كفاء و فعال : تحقيق اهداف مع استعمال الأمثل للموارد	الأخذ بعين الإعتبار قيمة الموارد المستخدمة	الكفاءة
منخفضة .	منخفضة مرتفعة	استخدام اقل قدر ممكن من الوارد و تحقيق الأهداف.	الإنتاجية

المصدر : نصر الدين النمري ، تحليل و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية و دوره في تقييم و قياس الأداء المالي ، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2015 ، ص 108.

المطلب الثاني : انواع الأداء و ابعاده :

اولا : انواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع ، و بما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف ، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية ، الأجل و الطبيعة فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء الى : (هزهود عبد المالك، الصفحات 87-90)

أ- الأداء الكلي : و الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية في الأرباح و النمو ، فهو نتيجة تفاعل اداء انظمتها

الفرعية ، و هذا ما يؤكد الباحثين الذين يرون ان دراسة الأداء الشامل للمؤسسة ، و يفرض ايضا دراسة الأداء على مستوى مختلف أنظمتها..

ب- الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث :

المعيار الوظيفي و ذلك حسب أداء الوظيفة المالية ، اداء وظيفة التموين ، اداء وظيفة الانتاج و التموين ، و اداء وظيفة التسويق .

\*اما حسب معيار الطبيعة ، الذي ينقسم الى اهداف اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية و تقنية .... الخ ، و في الاشارة الى هذا التصنيف يقول احد الباحثين : " لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها image de marque و بالاعتماد على الأداء الاقتصادي او التكنولوجي فحسب بل ان الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج " ، اذا بناءا على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف و انواع الأداء يمكن القول ان الأهداف الاقتصادية تدل على وجود اداء اقتصادي الذي يحقق المهمة الأساسية للمؤسسة و التي تتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها ،

اما الأهداف الاجتماعية ان كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلتزم بها كل من المجتمع الداخلي (أفرادها) و الخارجي ، و هذا ما يعبر عن سعي المؤسسة الى بلوغها الى الأداء الاجتماعي لها .

و بذلك يتلازم الأداء الاقتصادي و الاجتماعي في المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا .

\*الأداء حسب معيار مصدر الأداء :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى : (عادل عشي، 2001)

1\* الأداء الداخلي :كذلك يطلق عليه أداء الوحدة اي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج اساس للتوليفة التالية: (Bernard martory, 1999)



\*الأداء البشري : هم أداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم

\*الأداء التقني :يتمثل في فدرة المؤسسة في استعمال استثماراتها بشكل فعال .

\*الأداء المالي :يكنم في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء يأتي من الموارد الضرورية لسير نشاط المؤسسة من موارد بشرية و مالية و موارد مادية ....

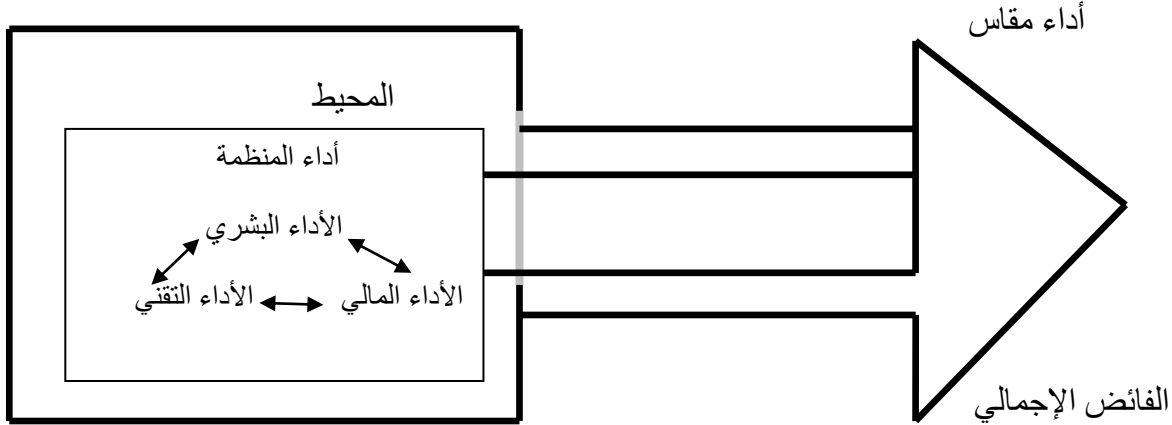
### الأداء الخارجي :

يعرف على انه الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع او خروج أحد المنافسين او ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد او اللوازم و الخدمات ، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب او السلب.

ان هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا سهل اذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها و تحديد أثرها و يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) يوضح لنا كل من الأداء الداخلي و الخارجي للمؤسسة

الشكل رقم (03) الأداء الداخلي و الخارجي



المصدر : Bernard Martory ,contrôle de gestion social , librairie vuibert ,Prais :  
1999 ,p23

من الشكل يتضح لنا ان قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق اي يعود للمؤسسة وحدها او للمحيط وحده ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية و بقاء المؤسسة بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه و تطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن ان يصير خطر على المؤسسة بعد ما كان فرصة . (Bernard martory ، 1999)

#### ثانيا : أبعاد الأداء :

سنتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الاداء ، بينما يعتمد البعض الآخر الى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي ، و عليه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي : (عمر تيمجدين، 2013)

#### أ- البعد التنظيمي للأداء :

و يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، و من ثم يكون لدى مسير المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية

الإجراءات التنظيمية المعتمدة و اثرها على الأداء ، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي و ليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية و اقتصادية و هذا انه بإمكان

المؤسسة ان تصل الى مستوى الفعالية و هذا الأخير الناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية .

#### ب- البعد الاجتماعي للأداء :

يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين مؤشرا يدل على وفاء الأفراد لمؤسساتهم ، و تتجلى اهمية و دور هذا الجانب فب كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و اهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، اي لكل ما له صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، ازمات ....)

#### المطلب الثالث : قياس الأداء:

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة ( le pilotage ) و توجيهه، القيام بقياسه ،لان عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول الى مستوى الأداء المطلوب(تحويل و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكات و التصرفات )، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . (Vincent Plauchu, 2006)

و هذا بهدف تحديد الانحرافات و العمل على تصحيحها و تدعيمها . و في المقابل لا يمكن ان نعتبر ان قياس لوحده يمكننا من قيادة الأداء و توجيهه، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدة متابعة الأداء المحقق ، و إعادة ضبطه و توافقه مع الموارد المستخدمة . و يعرف قياس الأداء "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة و توثيقها نحو اهداف موضوعة مسبقا . ( وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محمد منصور الغالي) p. 69 ,

فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ و تحويل استراتيجية المؤسسة الى المستوى العملي ، كما ان قياس الداء يوجه أعمال و أنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في

المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد ، و الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة اي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة و ما توصلت اليه . ان مقياس الاداء يتالف من رقم ووحدة قياس ، فأما الرقم يبين الجانب الكمي ، و اما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين و دائما ما ترتبط مقاييس الاداء بغاية او هدف معين . (وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محمد منصور الغالي، صفحة 71)

### المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة

ان تقييم الأداء الذي يحظى في المؤسسة باهتمام العديد من المفكرين و المسيرين من اجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها الرئيسية و ادارة مواردها بكفاءة و فعالية الأمر الذي يستدعي تحليلا شاملا لمختلف انشطتها و تقييم ادائها ، كما يساعد المؤسسة على إيجاد الثغرات و معالجتها من خلال الحكم على مستوى الأداء مقارنة بالمستوى الذي كانت تطمح تحقيقه في المستقبل ، و يتم التعرف على تقييم الأداء من خلال مايلي

#### المطلب الأول : تقييم الأداء المؤسسة

##### اولا : مفهوم تقييم الأداء :

التأكد من كافة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال جودة الأداء و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة مما يحقق الأهداف المرجوة منها. (عمر تيمجدين، صفحة 57)

يبين هذا التعريف مدى استغلال المؤسسة للموارد المتاحة لديها استغلالا مثالا من اجل الوصول الى الأهداف المسطرة كذلك ينظر الى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير المحددة ". (عبد الرحمن ثابت ، ادريس جمال الدين المرسي، 2002)

يمكن اعتبار تقييم الأداء على انه عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة ، و كذلك يعرف على انه نشاط تقوم به المؤسسة لقياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المحددة من قبل ثم تقدير الانحرافات بين هذه النتائج و

الأهداف الموضوعية مسبقاً مع تقصي اسبابها و البحث في طرق معالجتها . (محمد حاب الرب، 2009)

### - ثانياً :اهمية تقييم الأداء :

تبرز اهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات و النظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به المواد الاقتصادية من قدرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة ، و لذلك تظهر باستمرار الحاجة الى تحقيق اقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفاء للموارد و تأثيرها على الأهداف التنظيمية و يمكن انجاز تقييم الأداء في : (نعيمه شباح، 2007)

- ان تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال ما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي ، مما يعود على المجتمع و المنتج و العامل و المستهلك بالفائدة .

- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الملائمة و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

- يساعد على توجيه الادارة العليا الى المراكز المسؤولة التي تكون اكثر حاجة الى الإشراف.

- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية للمؤسسة في المستقبل حيث تم إبراز العناصر الناجحة و تميتها و كذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها.

- مساعدة مدراء الأقسام على ايجاد القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المعجلات التي تخضع للقياس و الحكم.

### ثالثاً : أهداف تقييم الأداء :

و يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على اهدافه و منها ما يلي : (عبد الرؤوف حجاج - احلام بن رنو، 2015).

- تعيين الأداء و الإنتاجية .

- معرفة مدة مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين و ربطه بتقييم أداء المنظمة .

- تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المؤسسة .

- الهدف من تقييم الأداء المؤسسة هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية .

- تقييم الأداء المؤسسي يعكس أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات .

- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسة الى تقريب النتائج من التوقعات و التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و ما يناسب مؤهلاتهم ، و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم لتحقيق مبدأ "الفرد المناسب في المكان المناسب".
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد ، و ترشيدهم لمصالحهم و مصالح المنظمة .
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين اكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة .

### المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء :

- يمر تقييم الأداء المؤسسي باربعة مراحل اساسية للوصول الى فعالية التقييم و كفاءته و هي كالتالي : (محمود عبد الفتاح رضوان، 2014)
- 1) تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة و محددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ، و مفردات التوصيف الوظيفي ، و تصميم المعايير الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية ، و بالأخص في المستوى الوظيفي و المستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج و قد تكون هذه المعايير كمية او إحصائية او غير كمية ، و قد تتضمن عناصر متنوعة مثل : الوقت ، التكلفة ، حجم الإنتاج ، و المستوى التالف.
  - 2) قياس الإنجاز الفعلي : و هي عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز الأنشطة الوظيفية و الواجبات و المهمات التي تم تنفيذها من قبل أفراد العاملين باستخدام ادوات كمية و نوعية لا تخلو ايضا من تقديرات المدراء التنفيذيين و المشرفين على انجاز الخطط و البرامج الإدارية المختلفة .
  - 3) مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق لانحراف و الأخطاء التي حدثت في عملية انجاز اذا كان هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية لانجاز يتم توجيه نحو الخطوة التالية اما في حالة التوافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات اي عند تلك الخطوة
  - 4) تصحيح الأخطاء و تعديل الانحرافات : تتم في هذه المرحلة معرفة اسباب و مكان الخلل و معالجته في اي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الانتاجي ، طبعا لا يكفي ان يتم تعديل

الأخطاء و دفع المعلومات الخاصة بذلك الى الإدارة ، لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل او اخطاء مرة ثانية .

### المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

#### اولا : تعريف بطاقة الاداء المتوازن

لقد تعددت التعريفات حيث يعرفها البعض ببساطة إنها إطار متعدد الأبعاد و لقياس الأداء الإستراتيجي جمع المؤشرات المالية وغير المالية .

**التعريف الأول:** كما قال كابلان و نورتن بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة الإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار لقياس الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل بين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات، و بين معايير منظورات الأداء، الخارجية والداخلية . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007)

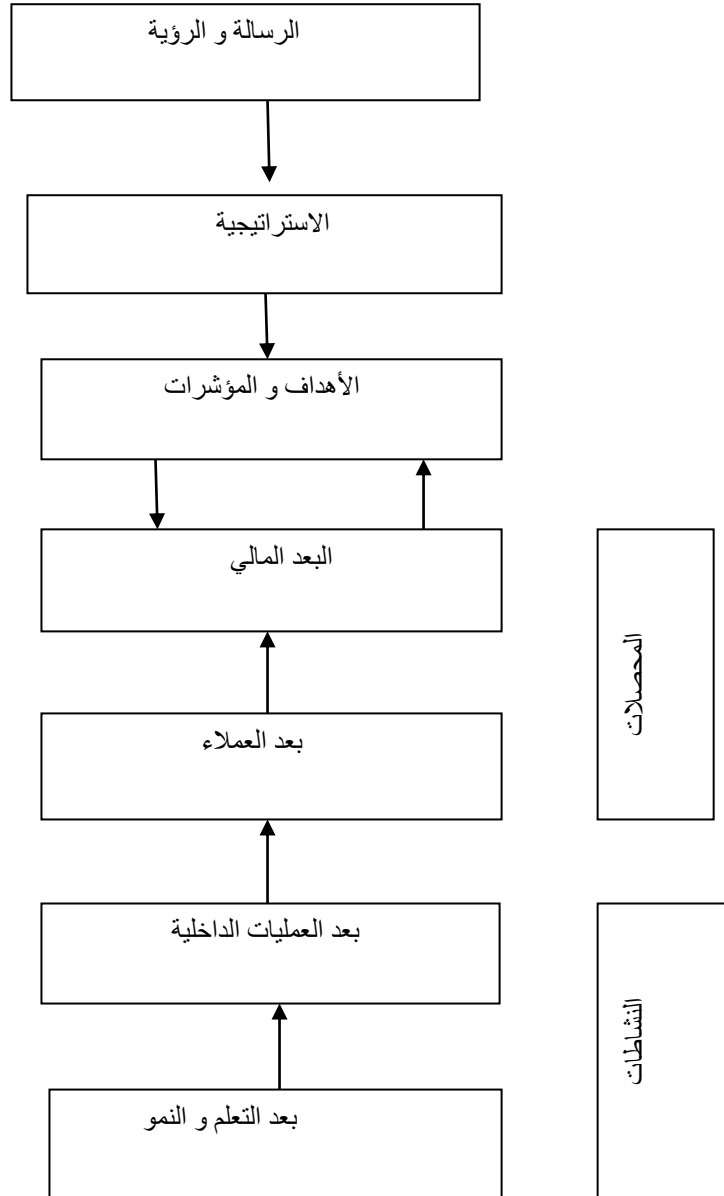
**التعريف الثاني :** على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة الأهداف و قياسات إستراتيجية مترابطة .

**التعريف الثالث :** إن بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها . (احسان محمد ضمير ياغي نعيمة عباس الخفاجي، 2014)

**التعريف الرابع :** بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا 3صورة واضحة وشاملة عن الأداء . (وائل محمد صبحي ادريس ،طاهر محمد منصور الغالي، صفحة 151)

الشكل رقم (4) يوضح إطار بطاقة الأداء المتوازن و العناصر المساهمة فيها

الشكل رقم (4) : اطار بطاقة الاداء المتوازن و العناصر الماسهمة فيها :



المصدر : وائل محمد صبحي الإداريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن 1ط، ، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص140.

ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية : (سعاد صادق يحيوي، 2004)



• تطوير الخطط الإستراتيجية.

○ تقييم مدى تحقيق المنشأة لأهدافها

• صياغة خطط الحوافز الإدارية.

• إضافة مقاييس مالية متطورة كمقاييس القيمة الاقتصادية ومن أهمها مقياس القيمة الاقتصادية

• الاهتمام متزايد بالمقاييس غير المالية لأداء مثل تحقيق رضا العملاء ورضا العاملين والاهتمام بالبيئة المحيطة ومن الاتجاهات البارزة في هذا المجال اتجاه نموذج قياس الأداء المتوازن

• توفر المعلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.

• محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة.

• تعمل على مراعاة معايير التقييم في نفس الوقت بين مختلف المجالات دون تمييز احدها على الأخر وتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة

• تحديد مقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة

• إنها تزود المدراء بمؤشرات السبب والمؤشرات النتيجة عن منظماتهم

• تجمع وتقرر العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية.

• تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.

ثالثا : القياس المتوازن للأداء (الأبعاد الأساسية الأربعة):

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو ، و فيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء ، هذه العناصر هي:

1-الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الإستراتيجية التي يتبناها تنظيم

الأعمال

2. المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.

3 القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

4 الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي بالقيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.

5 القيم الفعلية للأداء و التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقويم وإدارة الأداء .

**1\* منظور الأداء المالي :** يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال ، و ما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين ، و هل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم لمقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Cycle Life Business ، و تعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال و مدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، و تتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية و القيمة الإقتصادية المضافة Added Value Economic وخلق القيمة للمساهمين.

ويؤيد Norton استخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، ونصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث و التطوير ، و تتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع و ما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج و الثبات Maturity / Sustain أو في مرحلة الحصاد أو النضوب. Decline / Harvest . (Kaplan.R.S& D.P . Nortan, 1997)

ومن الباحثين خاصة في مجال الإدارة المالية من حدد أهم الأبعاد المالية تبعا لدورة حياة المؤسسة في النقاط المبينة في هذا الجدول:

الجدول رقم (4) يبين لنا دورة حياة المؤسسة و أبعادها المالية :

الجدول رقم (4) : دورة حياة المؤسسة و أبعادها المالية :

المؤشرات المالية	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
المبيعات و الإيرادات	نمو معتدل و اضطراب في المبيعات	نمو سريع للمبيعات	اكبر مستوى للمبيعات	انخفاض في الحجم المبيعات
المصاريف	مصاريف ثابتة مرتفعة	العمل على تغطية مصاريف الثابتة بزيادة المبيعات	تغطية المصاريف الثابتة بنسبة كبيرة	زيادة في مصاريف التشغيل
النتائج	خسارة	ارباح / خسارة	ارباح مرتفعة	معتدلة الخسارة
الموارد : التمويل الذاتي التمويل الخارجي	منخفض مرتفع	مرتفع مرتفع	مرتفع جدا مرتفع جدا	معتدل معتدل
الاستخدامات الاستثمارات BFR	مرتفعة جدا مرتفع	مرتفعة جدا مرتفعة جدا	متوسطة متوسطة	منخفضة سالب
حالة الخزينة	احتياجات كبيرة	احتياجات مرتفعة	فائض	معتدلة
اتجاه الاهتمامات المالية	البحث عن موارد مالية للخزينة و التمويل الخارجي	البحث عن موارد تمويل النمو	-تسيير الفوائض - توظيفات مالية - استثمارات خارجية	التوجه نحو نشاطات جديدة

المصدر :يوسف قريشي و الياس بن ساسي . التسيير المالي .ط1.دار وائل للنشر . عمان الأردن 2006 . ص 56.

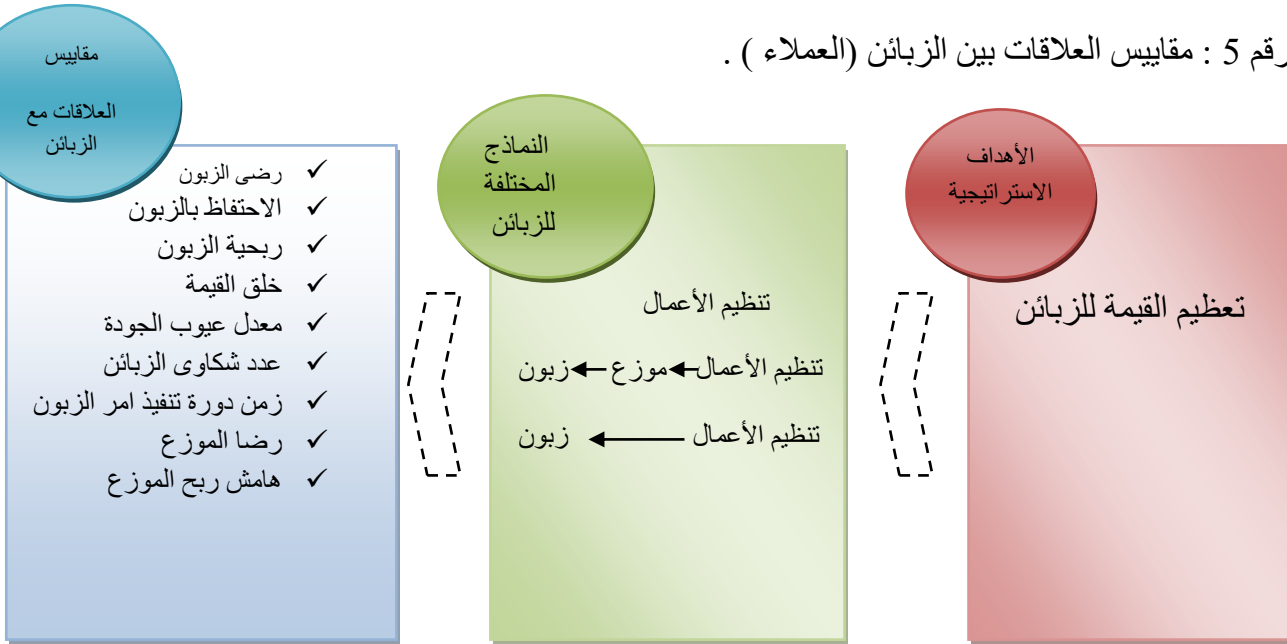
من خلال هذا الجدول ، فإن الأبعاد المالية المتعلقة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة ، تحدد فيها مؤشرات مالية تختلف باختلاف الأهداف المالية المتعلقة بها كهدف السيولة ، التوازن المالية ، المردودية وتحسينها وكذا الصعوبات المالية الناجمة عنها، وهذا ما يفرض على المسير المالي البحث عن تجاوز هذه الصعوبات، ليس فقط من خلال السياسة المالية التي تتبعها، وإنما أيضا من الحلول المتعلقة بالسياسة التجارية ، الإنتاجية ، التموين، البحث والتطوير ، وإدارة مواردها البشرية وتحفيزها.

2\* منظور العلاقات مع العملاء :

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن ، و يوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية و هي الوقت و الجودة و الخدمة و التكلفة و ذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Measures Effectiveness Operational هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في وقت المناسب و بمستوى سعر و جودة تتناسب مع احتياجاتهم و إمكانياتهم .

الشكل رقم (5) يعكس الربط بين الأهداف الإستراتيجية و النماذج المختلفة من العملاء و مقاييس العلاقات معهم.

الشكل رقم 5 : مقاييس العلاقات بين الزبائن (العملاء) .



المصدر : مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة ، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، 2011-2012، ص 39

• ويتم تسطير سلسلتين من المؤشرات عموما فيما يتعلق بالعملاء وهما: (&Kaplan.R.S) (D.P .Nortan ، 1997)

الأولى : متعلقة بصفة عامة بالقياسات المرتبطة بإرضاء العملاء ، حصة السوق ، الولاء . وهي بمثابة المؤشرات الأساسية المحددة للأداء بالنسبة لأغلبية أنظمة تقييم الأداء ؛

الثانية : تتكون من محددات الأداء من خلال عوامل التمييز والتي تعكس الإجابة عن التساؤل الآتي : ما يجب فعله لتقديم منتجات وخدمات للعملاء والتي تلبي انتظاراتهم أو ما تتماشى معها ، وفي كيفية الوصول إلى معدلات مرتفعة لإرضاء العملاء ، ولأنها ، ربح وكسب عملاء جدد وحصص كبيرة من السوق ، بذلك فان محددات الأداء تبين خصائص عرض المؤسسة في شكل أجزاء السوق التي ترغب فيها

**3\* منظور العمليات الداخلية :** يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتبارا من البحوث و التطوير و حتى خدمات ما بعد البيع ، و هذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ، و أيضا مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء ( الزبائن ) من حيث إهتمامه بخلق القيمة للزبون ، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم و النمو من خلال العلاقة سبب و نتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل و زيادة إنتاجيته و كفاءته.

ويرى Horngren أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي: (Horngren.C.T .M Datar & G.Foster, 2001)

1- عمليات الابتكار Process Innovation و تتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع و الخدمات، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و المعلومات.

2- عمليات التشغيل Process Operation و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلا لمقابلة حاجات الزبائن ، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون.

3- خدمات ما بعد البيع Service Sales Post و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبائن .

و يتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة لقياس و تقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الإمتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات انطلاقا من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking و تشمل هذه المقاييس

تلك المتعلقة بالجودة أو العائد ووقت دورة التشغيل و فعالية دورة التصنيع و إنتاجية العمليات الداخلية و كفاءة التكلفة . و لعل مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و ما يتضمنه من مجموعة المقاييس الفرعية يعد من أهم المقاييس غير المالية على الإطلاق التي تعكس منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و مقياس إنتاجية العمليات الداخلية هو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها و من ثم بيعها خلال فترة محددة من الزمن . و يؤكد Barfield أيضا أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و مجموعة المقاييس الفرعية المكونة له يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي (Barfield :

J.T.C.A raibom & M.R Kinney , 2002)

1 - كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع ، كلما قل وقت الإستجابة لطلب العميل ، و أيضا كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

2 - كلما قصر زمن دورة التصنيع ، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

3 - كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

4 - كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية .

5 - كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية ، كلما زادت: القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، انخفاض التكاليف ، القدرة على مقابلة حاجات العملاء ، انخفاض مستويات المخزون.

#### \*4 منظور التعلم و النمو :

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة و تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة ، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال ، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ، و يتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية لقياس الإمكانيات و المهارات الداخلية للأفراد و النظم و العمليات و الإجراءات و ذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي و بين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعيا إلى معايير أفضل أداء ، و يقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضاء العاملين الإحتفاظ بهم و إنتاجيتهم و تدريبهم ، و مقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين و عدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل

فرد و عدد المشروعات الجديدة و عدد المنتجات الجديدة و منحى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

**العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن :** تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لآخر ومن أهمها ما يلي: (نعيمه يحيوي و خديجة لدرع، الصفحات 201-202)

**حجم المؤسسة :** يعد من العوامل الرئيسية التي تستدعي إلى اهتمام الإدارة عند وضع نظام تقييم الأداء حيث ينبع لهذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة رقابية متكاملة حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراساتهم إجراءاتها

**درجة عدم التأكد في البيئة :** تلعب بيئة المؤسسة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء ، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليها الأبحاث ، لذلك يرى Millor.L انه من الضروري جميع المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدام أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية وبذلك يمكن القول إن التوجه نحو استخدام BSC يرتبط إيجابيا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المؤسسة.

**الهيكل التنظيمي :** يشكل احد أهم المتغيرات في عملية التقييم و الرقابة على الأداء حيث غالب ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنوع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء، وقد لاحظ العديد من الباحثين إن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكد Kaplan'Nortan حيث يقولان أن بطاقة الأداء تعد نظام اتصال من أعلى إلى الأسفل يترجم رسالة و رؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها فإن اعتمدت على هيكل مركزيه فإن ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية ، لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هيكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية .

### **المبحث الثالث : اثر الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة :**

قد لا يختلف كثيرا مفهوم أداء المؤسسة الذي ينص على الوصول الى الأهداف بكفاءة و فعالية و كذلك بالنسبة لمفهوم الكفاءة الإنتاجية التي هي الوصول الى الأهداف من خلال الأمثل للموارد .

### المطلب الأول : علاقة الكفاءة الإنتاجية بأداء المؤسسة .

ان الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل للمدخلات (المواد، العمالة، الآلات ، والتجهيزات...) للحصول على أكبر قدر من المخرجات ،متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك . وتجدر الإشارة هنا ،إلى أن الإنتاجية واحدة من معايير منظور النمو والتعلم ،إلى جانب رضا الأفراد وولائهم ، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمناخ التنظيمي والبنية التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية ، ان الدراسات المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية تحلل المسائل المرتبطة مثلا بالمستوى الذي يمكن ان تحققه مؤسسة ما من مخرجات خلال مدة زمنية معينة ، أي بعبارة اخرى ان الكفاءة الإنتاجية هي ذلك الحجم او الكمية من المخرجات الناتجة عن كمية او حجم المدخلات في حين ان الأداء يرتبط بقيمة المخرجات الناتجة عن عن تكاليف استخدام مورد ما ، ان الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل و الضعف في الأداء الذي له انعكاس على العملية الإنتاجية بشكل خاص كون ان الأداء هو المحرك الأساسي للكفاءة الإنتاجية في المؤسسات و تحديد اسباب هذا الخلل و الضعف و ذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب و الأداء الفعلي الى الانتاج المرجو في المنظمات (سامر سمية ، د مشري محمد، 2019)

يؤدي العمل باستخدام موارد الإنتاج المختلفة و بتطبيق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء، مما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد من خلال كيفية التعامل مع الخامات عالية الثمن أثناء العملية الإنتاجية، ثم يحاسب العامل على نتائج أدائه و مدى التزامه بالخطة المقررة، للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

### المطلب الثاني : عناصر الأداء و اهميته في الكفاءة الإنتاجية :

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة. من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.



**أولاً: المقدرة على العمل**

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال:

**1- حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل. (احمد محمد المصري، مصر)

**2- التدريب و التكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة " تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف" (طاطاي، 2002).

**ثانياً: الرغبة في العمل**

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي: (الباقي، 2003)

(1) – بيئة العمل الداخلية و الخارجية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات

العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

(2) – حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

(3) – التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات... ، و تترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها

### المطلب الثالث : معايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية

تتعدد مؤشرات كفاءة الأداء و تختلف أهميتها النسبية، و ذلك حسب نوع النظام الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي السائد في ذلك البلد، و تماشيا مع الأغراض و الأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات إلى تحقيقها،

يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة و أهداف الوحدة الإنتاجية موضع التقييم.

فمعايير قياس كفاءة الأداء متعددة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

اولا : الطاقة الإنتاجية : (سعيد اوكيل)

تهدف جميع المؤسسات الاقتصادية إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

**1\* مفهوم الطاقة الإنتاجية و أنواعها:** يمكن تعريفها " بأنها إمكانية إنتاج حجم معين

من السلع، البضائع بمختلف أنواعها و حتى الخدمات، في مكان معين أو ضمن وحدة زمنية معينة "

أما إذا تعلق الأمر بالطاقة الإنتاجية الصناعية، فيمكن التعبير عنها " بأنها طاقة العناصر المادية على أداء عملية صناعية، مثل تحويل المواد الأولية، التركيب و الاستغلال "

إن أهمية معيار الطاقة الإنتاجية تأتي من كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم الإنتاج من جهة، وبالتكاليف و الأرباح و المبيعات من جهة أخرى، حيث أنه كلما ارتفعت القدرة على الإنتاج، انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة من خلال توزيع إجمالي هذه التكاليف على

وحدات أكبر عندما تستغل الطاقة بشكل أمثل، و من ثم تنتج مرونة في الأسعار مع زيادة في الوحدات المنتجة و تلبى بذلك احتياجات المجتمع.

يصعب إعطاء تعريف محدود و دقيق للطاقة الإنتاجية بسبب وجود عدة أنواع منها، و لغرض استيعاب معيار الطاقة الإنتاجية يجب معرفة هذه الأنواع:

◆ الطاقة الإنتاجية النظرية: تعبر عن القدرة العادية للوسائل في الإنتاج، أي أنه عندما تكون شروط الاستغلال حسنة و خالية من أي خلل تصل نسبة المخرجات إلى 100%، إلا أن هذا يصعب تحقيقه عمليا لأنه غاية مستهدفة و غير ممكن الوصول إليها نظرا لعدة اعتبارات و أسباب:

1. وجود الوقت الضائع نتيجة الإصلاح و الصيانة.
2. التوقفات الناجمة عن عدم كفاءة الأيدي العاملة، أو الأعطال في الآلات و المعدات.
3. الأساليب التنظيمية التي قد تعرقل سير الإنتاج و تحول دون الاستغلال الأمثل للطاقات.

◆ الطاقة الإنتاجية الفعلية ( العملية ): تتمثل في كمية الإنتاج الحقيقية، أي التي تم الحصول عليها فعلا عند نهاية كل فترة زمنية محددة، و يعبر عنها بالعلاقة التالية: الطاقة العملية = الطاقة النظرية – المسموحات

( المسموحات هي التوقفات عن الإنتاج اثناء و عند بداية و الى ان ينتهي سير العملية الإنتاجية )  
أما مستواها فيتراوح ما بين 70 إلى 80 % من الطاقة النظرية، و تنخفض إلى أقل من ذلك في البلدان النامية.

◆ الطاقة الإنتاجية القصوى: تتمثل في القدرة الإنتاجية للآلة أو الجهاز الواحد في العدد الأقصى من الدورات الذي يقابله كمية من المخرجات تدعى الحجم النظري للإنتاج و ذلك حسب الخصائص المميزة للعتاد المستعمل، إذ بعد هذا الحد من التشغيل يمكن أن تتعرض تلك الآلة إلى العطب، و بالتالي التوقف، و ترتفع القدرة الإنتاجية تبعا لتطور و فعالية الوسيلة المستعملة في الإنتاج.

◆ الطاقة المتاحة: هي الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات داخل الأقسام أو المراكز الإنتاجية بالاعتماد على القدرة الإنتاجية لأضعف مرحلة أو عملية إنتاجية.

♦ الطاقة التصميمية: هي الطاقة الإنتاجية للتجهيزات و المعدات، و يمكن الوصول إليها و تحقيقها.

♦ الطاقة المخططة: تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليها خلال فترة الخطة و يتم ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية و الأخرى المتاحة في المؤسسة، أما المؤشرات المستخدمة لقياس الكفاءة في الأداء باستعمال معيار الطاقة الإنتاجية فهي، **مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية**  
**عمليا = الإنتاج الفعلي ÷ الطاقة الإنتاجية الفعلية**

المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة الصناعية خلال فترة زمنية معينة، يعبر عنه

بالعلاقة: **الإنتاج المخطط ÷ الطاقة الإنتاجية التصميمية**

أما المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة فيعبر عنه بالعلاقة التالية: **الإنتاج الفعلي ÷ الطاقة الإنتاجية المخططة**

و يعتبر هذا المؤشر هاما في قياس كفاءة الأداء الصناعي.

**ثانيا: معيار الإنتاجية (طاطاي، 2002)**

تعتبر الإنتاجية مؤشرا هاما للمشروعات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، و بذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على أعراض تدهورها أو تطورها و معالجة الخلل إن وجد.

فهي علاقة بين مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية، إذ تعبر عن علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، فتحمل تقييما أكثر دقة في تقييم المؤسسة و كفاءة العامل و طريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية... إلخ.

إلا أنه، و بالنظر إلى صعوبة قياس جميع المدخلات للتعبير عن الإنتاجية الكلية، يميل القائمون بأعمال الرقابة إلى

قياسها كمؤشر لمعرفة كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية من أجل تحديد مساهمة كل مدخل في قيمة النواتج، و هو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، و يعتبر العمل في ذلك أهم عنصر متحرك

و قابل للتحسين باستمرار من أجل زيادة الإنتاجية، خاصة و أنه يسهم في تحقيق الكفاءة في استخدام المدخلات الأخرى، و يعتمد هذا الأسلوب الطرق التالية في قياس إنتاجية العمل:

أ – الطريقة الطبيعية: و تعتبر من أسهل و أدق الطرق المستعملة في حساب و تخطيط الإنتاجية، و هي تعبير عن

تأثير قوة العمل و مدى تطورها، و يعبر عنها بالعلاقة:

عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة ÷ الزمن الفعلي اللازم للإنتاج

ب – طريقة الأسعار الثابتة: تعتمد هذه الطريقة على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس تطور الإنتاجية خلالها، و يعبر عنها بالمعادلة:

الإنتاجية = مجموع الإنتاج من كل نوع × السعر الثابت ÷ عدد العاملين ( أو ساعات العمل )

ج – طريقة القيمة المضافة: تستخدم هذه الطريقة بغرض استبعاد تأثير الإنتاجية على قيمة مستلزمات الإنتاج

التي تعكس التغير الظاهري في الإنتاجية، و يمكن بموجب ذلك قياس هذه الأخيرة كما يلي:

مجموع الإنتاج من كل نوع × القيمة المضافة لكل وحدة من وحدات الإنتاج

عدد العاملين

ثالثاً: معيار القيمة المضافة (صلاح الشنواتي، 2002)

تعرف على أنها " الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة و بين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبتها عملية الإنتاج "

فهي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.

فلو أن القيمة المضافة هي الوسيلة لقياس الإنتاجية فإنه يمكن أن تزيد في قيمتها بطريقتين:

◊ بشراء المواد و الخدمات المختلفة من الموردين بأقل التكاليف و أحسن الشروط الممكنة.

◊ باستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاءة.

كما أنها تعتبر الأساس المعتمد في حساب إنتاجية العمل، ففي حالات كثيرة، نجد أن سوق العمل تسعى إلى توفير الأيدي العاملة ذات المستويات المرتفعة من المهارة و التخصص، و كذا الكفاءة لتحقيق أهداف الأنشطة

الإقتصادية، بالإضافة إلى استعمال التكنولوجيا المتطورة بهدف التقليل من تكاليف العمالة، فالقيمة المضافة تستعمل كمقياس للتعبير عن الأهمية النسبية لكل فرد مساهم في العملية الإنتاجية، و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

**القيمة المضافة لكل عامل = القيمة المضافة ÷ عدد العاملين**

و يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المؤسسة الصناعية، حيث تقاس به درجة أهمية هذه

الأخيرة في الاقتصاد الوطني، و معرفة مقدار مساهمته في الناتج الوطني الإجمالي.

**رابعاً: معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار (احمد ماهر، صفحة 53)**

يعتمد النظام المحاسبي في قياس الربح على فكرة مؤداها أن الربح عبارة عن الفرق بين الإيراد الكلي و التكاليف الكلية خلال الفترة المحاسبية، إلا أن المفهوم الأدق للربح أو ما يسمى بالربح الاقتصادي، هو الفرق بين القيمة النقدية للمشروع في أول و نهاية المدة

أما الربحية فهي مقياس يحاول تقييم أداء المشروع من خلال تحميل صافي الدخل إلى أنشطة المشروع ممثلة في جملة الاستثمارات أو الأصول، و يمكن أن يطلق على الناتج معدل العائد على الاستثمار.

و تحسين الربحية قد يعني ضرورة قيام المؤسسة بتحسين استثماراتها بقدر يساعد على تعظيم رقم الربح، و يمكن أن يتم ذلك من خلال الحصول على آلات و معدات جديدة، أو استخدام مواد بديلة...

## خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية و الدائمة للمؤسسات الإنتاجية، إذ أن العمليات الصناعية كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل و استمراريته، و هناك العديد من الإجراءات التي تحاول إدارة الإنتاج إنجازها، كأن تعمل على رفع الروح المعنوية للقوى البشرية بهدف خلق الحماس المستمر بين هؤلاء لأداء العمل و إنجازه بالمستوى المطلوب و ذلك للتغلب على الاختناقات أو الصعوبات التي تواجهها.

إن هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة و درجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته، و كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية زيادة اهتمامها برغبات المستهلكين و جمع المعلومات عن خصائصهم و احتياجاتهم و العمل على تلبيةها لكسب رضائهم.

و نظرا لأن الإنتاجية هي دائما المستهدف النهائي للمنتجين، كما أن التحول من المفاهيم و المبادئ إلى التنفيذ يحتاج إلى التعمق في الركائز و الأساليب و مؤشرات الإنجاز لتحديد الأهداف و الخطط و توقع حجم الأنشطة و الأزمنة و فرص العمل، فكل ذلك يستوجب تحرك الأمور ليصبح هناك ثقافة الإنتاجية و الجودة منتشرة، كما حققها اليابانيون من خلال حلقات الجودة، هؤلاء الذين تعمقوا فيها لتصبح علما متخصصا يؤدي إلى رفع الإنتاجية.



الفصل الثالث : الدراسة  
التطبيقية





## مقدمة الفصل :

بعدما أحصينا في الجانب النظري كل المضامين المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة و العلاقة بين المتغيرين سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة الجانب المفاهيمي للدراسة فالبحث العلمي لا يتمثل في الجانب النظري و الإطلاع على البحوث و الدراسات التي تناولت المشكلة فقط ، و إنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات التي يقوم بدراستها لمحاولة إثبات الدراسة النظرية و الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات و البيانات محل الدراسة و هذا ما نحن بصدد تناوله في هذا الفصل . و على ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية :

- ما هو المتغير المستقل في هذه الدراسة ؟ و ما هو المتغير التابع ؟
- ما هي الأداة المستعملة في الدراسة و ما طرق قياسها ؟
- ما هي خصائص مجتمع الدراسة ؟
- ما مدى استجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة ؟ ما هي درجة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة ؟
- من أجل محاولتنا الإجابة على هذه الأسئلة ، سنتناول في هذا الفصل ما يلي :

### المبحث الأول : النموذج المقترح دراسة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة و منهجية الدراسة

1- النموذج المقترح للدراسة و خصائصه

2- جمع البيانات و تصميم الدراسة الميدانية

### المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1- تحليل و تفسير محاور الدراسة (صدق ثبات الاستبيان ) Alpha cronbach

2- التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة

3- التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج

1- اختبار فرضيات الدراسة

2- تفسير و مناقشة واستخلاص النتائج

المبحث الأول : النموذج المقترح دراسة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و أداء

المؤسسة و منهجية الدراسة

ستناول في هذا المبحث النموذج المقترح للدراسة و الإطار المنهجي المتبع في تحليل نتائج هذه الدراسة . و منهجية الدراسة .

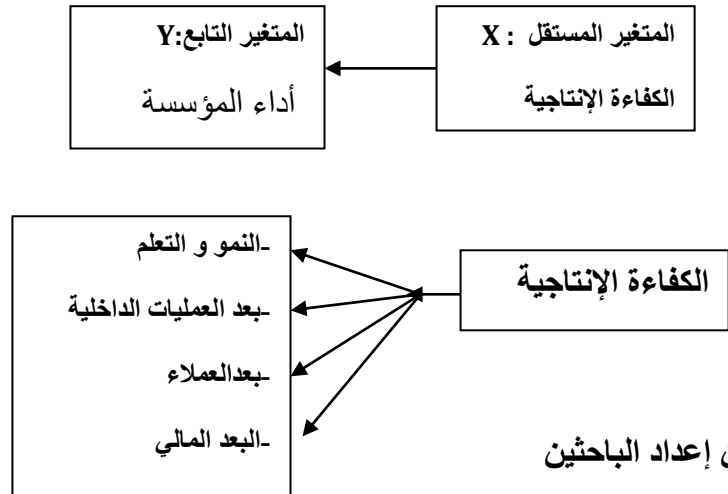
أولا : النموذج المقترح للدراسة و خصائصه

أ. متغيرات النموذج :

نموذج الدراسة يتكون من متغير مستقل يتمثل في الكفاءة الانتاجية و متغير تابع يتمثل في أداء المؤسسة و ذلك بافتراض ان الكفاءة الانتاجية تؤثر على أداء المؤسسة

من خلال الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي سبق لها البحث في هذا الموضوع ، و بالاعتماد على الإطار النظري يمكن تلخيص نموذج الدراسة في الشكل الموالي رقم كالاتي

الشكل رقم (6) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

**1- المتغير المستقل : الكفاءة الإنتاجية :**

المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في الكفاءة الإنتاجية حيث انه :

- يمثل كل ما تقوم به المؤسسة بتوفير الآلات الحديثة و صيانتها يعدها مختص الصيانة و ذلك ما يؤثر في أداء المسسة
- يمثل في توفير المؤسسة على المواد الأولية بصفة مستمرة و دائمة و بالتالي يحسن من أداء المؤسسة
- يمثل في توفير المؤسسة الماكينات و الأدوات و غيرها من المعدات المطلوبة و بالكمية المطلوبة و ايضا قطع الغيار و القطع البديلة باستمرار و تحديد المخزون منها حتى لا تتلف بعض الآلات عن الانتاج و بالتالي تحسين الأداء المؤسسة لجودة المنتجات
- يمثل في خضوع العمال للتدريب على اساسيات التشغيل السليم للآلات لأجل الرفع من انتاجياتهم و بالتالي يحقق اداء المؤسسة الجودة و الإبداع في العمل .

**2- المتغير التابع : أداء المؤسسة :**

- المتغير التابع في هذه الدراسة هو أداء المؤسسة حيث انه يتكون من : بعد النمو و التعلم ، البعد العمليات الداخلية ، بعد العملاء و البعد المالي :
- النمو و التعلم : حيث تولي المؤسسة اهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال التشجيع العمل الجماعي و من المتوقع ان تكون هناك علاقة طردية بين الكفاءة الانتاجية و التميز بالنمو و التعلم اذ ان هذه الاخيرة احد مكونات اداء المؤسسة
- تمثل في توفير المؤسسة المناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا الأفراد و ولائهم
- العمليات الداخلية : تمثل في تبني المؤسسة اساليب العمل الحديثة لرفع انتاجية العاملين و بالتالي الزيادة في الكفاءة الانتاجية .
- لدى المؤسسة مرونة الإنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها ، من المتوقع ان هناك علاقة طردية بين الكفاءة الانتاجية و بعد العمليات الداخلية.
- العملاء : تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية و تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها و دراستها لتحقيق رضاهم

جودة و اسعار المنتجات مقبولة مقارنة مع منافسيها و الحرص عليها في جميع مراحل الانتاج م  
 - البعد المالي : يساهم تحليل نظام التكاليف من معرفة نقاط الضعف و القوة و تعزيز ارباح المؤسسة  
 بالاعتماد على كفاءات الأفراد و كفاءة مسيريتها ، من المنتظر ان تكون هناك علاقة طردية بين  
 المتغير المستقل و البعد المالي

### ب. خصائص النموذج :

يتصف النموذج المقترح للدراسة بعدة خصائص تتمثل فيما يلي :

1. انه نموذج مبدئي تخضع علاقاته المفترضة بين متغيراته للتعديل وفقا لنتائج الدراسة من خلال إضافة او حذف بعض المتغيرات .
2. ان مكونات هذا النموذج تم اختيارها وفقا للغرض النظري للبحث الذي تطرقنا اليه .
3. ان اختيار المتغير التابع و المستقل و العلاقة بينهما علاقة افتراضية .
4. هذا النموذج يؤكد اثر الكفاءة الانتاجية على أداء المؤسسة .
5. دراسة اثر المتغير المستقل على البعد النمو و التعلم
6. دراسة اثر المتغير المستقل على بعد العمليات الداخلية .
7. دراسة اثر المتغير المستقل على بعد العملاء
8. دراسة اثر المتغير المستقل على البعد المالي .
9. دراسة اثر الكفاءة الانتاجية على أداء المؤسسة .

### ثانيا :- منهج الدراسة :

لدراسة أثر الكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة ، قمنا بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في مؤسسة الملابس و التفصيل (C&H) بولاية سعيده ، تشغل حوالي 156 عامل (ة) موزعة على حوالي 50 عامل ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع الدراسة ، و لإثبات صحة أو نفي الفرضيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية spss.

## - حدود و مجتمع الدراسة :

- **حدود الدراسة :** تمت هذه الدراسة في حدود زمنية و مكانية نستعرضها كالاتي :
  - **الحدود الزمنية :** من اجل الحصول على بيانات نستطيع من خلالها اختبار صحة فرضيات الدراسة ، و الإجابة على الإشكالية فرضت علينا الظروف المحيطية و طبيعية البحث استغرق سنة 2022 لبناء الاستبيان الملائم من جهة و توزيعه على العملاء من جهة ثانية .
  - **الحدود المكانية :** لغرض دراسة اثر الكفاءة الانتاجية على اداء المؤسسة قمنا باختيار عينة مكونة من 50 عامل في المؤسسة الملابس و التفصيل ولاية سعيدة .

- **مجتمع الدراسة :** الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هم العمال لذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على عمال المؤسسة ، و قد تم تحديد هذا المجتمع للأسباب التالية :
  - طبيعة الدراسة و العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل ، تكون على مستوى المؤسسة .
  - الحصول على كفاءات انتاجية و كيفية الحفاظ عليها و استغلالها لاكتساب كفاءات نادرة تحسن من أداء المؤسسة .
  - تحقيق الكفاءة الانتاجية في المؤسسة بالتالي تهتمنا كثيرا في اداء المؤسسة بكل ابعادها .
- **جمع البيانات و صدق اداة الدراسة :**

- لجمع البيانات الضرورية للدراسة قمنا بتوزيع استبيان (الملحق رقم 1) على عينة من العمال في المؤسسة ، حيث كانت العينة مكونة من 50 عامل استرجعت منها 46 عينة اربعة منهما الغيتا و بالتالي تم الحصول على 46 عينة حيث اخذنا هذه العينة بشكل عشوائي ، من مجموع 156 عامل في المؤسسة الاقتصادية بولاية سعيدة ، و في ما يلي أداة جمع البيانات ، و طرق قياس صدقها :
  - **أداة جمع البيانات :**

قمنا بتقسيم الملحق رقم 1 الى معلومات خاصة بالعمال و محورين أساسين للدراسة كما يلي:

- ✓ **المعلومات الخاصة بالعمال :** تناولنا فيها اسئلة مغلقة تتضمن الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ان كان لديه بكالوريا او دبلوم ، و سنوات الخدمة 5 سنوات فأقل ، من 6-10 سنوات الى 11 سنة فأكثر .

✓ **المحور الأول (الكفاءة الانتاجية):** يتكون هذا المحور من 15 سؤال

✓ **المحور الثاني (أداء المؤسسة) :** يتكون هذا المحور من 30 سؤال مقسمة بين 4 محاور فرعية و هي : محور النمو و التعلم ، محور العمليات الداخلية ، محور العملاء ، محور المالي .

بقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي حيث يعتبر الأنسب و الأكثر استعمالا ، و ذلك لسهولة استخدامه و نوازن درجاته و ترجمة الاستجابات الموضحة في الجدول التالي رقم (5) :

الجدول رقم (5) : درجات مقياس Likert الخماسي :

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

المصدر : من إعداد الباحثين .

### لمحة عن المؤسسة الملابس و التفصيل (C&H)

#### بطاقة تعريفية للمؤسسة

أولا : تعريف بمؤسسة التفصيل و الملابس

هي وحدة من مؤسسة التفصيل والملابس (C&H) التابع للمجمع الصناعي للنسيج والجلود (GETEX).

➤ دخلت المؤسسة في الإنتاج سنة 1965 تحت عدة أسماء منها:

ECOTEX-SONITEX-SONAC

➤ وحاليا SPA UNITE SAIDAEPE C&H

➤ الشركة الوطنية للتفصيل (ECOTEX)

➤ الشركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الواحد 1998 EURL NEC SAIDA

➤ وحدة سعيدة من 2016 إلى غاية 2021.

➤ في إطار برنامج فخامة رئيس الجمهورية من أجل النهوض وإعادة هيكلة القطاع الصناعي استفادت المؤسسة من عدة امتيازات منها مسح الديون، تجديد الكلي للإنتاج، ترميم

المنشآت القاعدية وحرصاً من السلطات العمومية و المتابعة الميدانية للوصاية تم إعادة هيكلة المؤسسة في ظرف قياسي (2013-2014) مع الحفاظ على نشاطها.

ثانياً : مهام المؤسسة

النشاط الصناعي

المؤسسة مختصة في إنتاج جميع أنواع الألبسة نظراً للكفاءة المكتسبة لدى عمالها وتعد رائدة في صناعة الأقمصة، الألبسة الرياضية، كل أنواع الألبسة لمهنية على سبيل المثال: ألبسة الحراسة، ألبسة رجال الأمن، ألبسة أعوان إدارة السجون. ألبسة طبية، ألبسة أطفال ونساء

المستخدمين:

يقدر عدد العمال المؤسسة حالياً بـ: 156 عامل(ة)

المجموع	ذكور		إناث		الصف / الفئة
	دائم	محدد	دائم	محدد	
1		1			مدير
10	7		3		إطارات
16	3		13		إطارات التحكم
123	26	5	65	27	التنفيذ
6					متربصين
156	36	6	81	27	مجموع

لقد تم أغلب عمال المؤسسة وفقاً للشروط المطلوبة ويتم استفادتهم من المنح الجماعية وفقاً  
للنتائج الإيجابية للمؤسسة

### القدرة الإنتاجية

تنتج المؤسسة داليا حوالي 9900 وحدة شهريا بما يعادل 108900 وحدة سنويا وهذا بفضل استثمار  
الذي استفادت منه المؤسسة ولها القدرة على زيادة انتاجها الحالي من السعي الدائم لاكتساب أسواق  
أخرى معتبرة. وزيادة حصتها في السوق الوطنية.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001v2015

### الزبائن

من اهم الزبائن الذين حققت من خلالهم المؤسسة رقم استعمال معتبر

- ✓ ولاية سعيدة التي زودتها المؤسسة في تغطية مليون لا وحدة كمادة أثناء جانحة كورونا
- ✓ مستشفى أحمد مدغري.
- ✓ مستشفى حمدان بختة.
- ✓ المديرية العامة للأمن الوطني.
- ✓ المديرية العامة لإدارة السجون.

مختلف المؤسسات العمومية والخاصة منها:

☞ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

☞ نفضال.

☞ سونطراك.

☞ مجمع الاسمنت.

كما تملك المؤسسة نقطة بيع بالتجزئة بنفس المؤسسة لسكان ولاية سعيدة.

### المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

#### 1 . التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة :



ستتناول تحليل ووصف المعلومات الخاصة بالعمال باستعمال النسب المئوية و التكرارات و الجداول و التمثيل البياني مما يساعدنا على وصف الخصائص مجتمع الدراسة :

● التحليل الوصفي للمتغيرات الخاصة بالعمال :

■ تحليل البيانات الخاصة بالجنس :

من خلال الجدول يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور وجدنا عددهم 30 ذكر ، حيث بلغت نسبتهم 62.5% في حين بلغ عدد الإناث 16 بنسبة 34.8%، من مجموع أفراد العينة مما يدل على أن نسبة الذكور في المؤسسة أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة إنتاجية تعتمد بالدرجة الأولى على الذكور ، هذه النتائج موضحة في الجدول رقم (6) كما يلي :

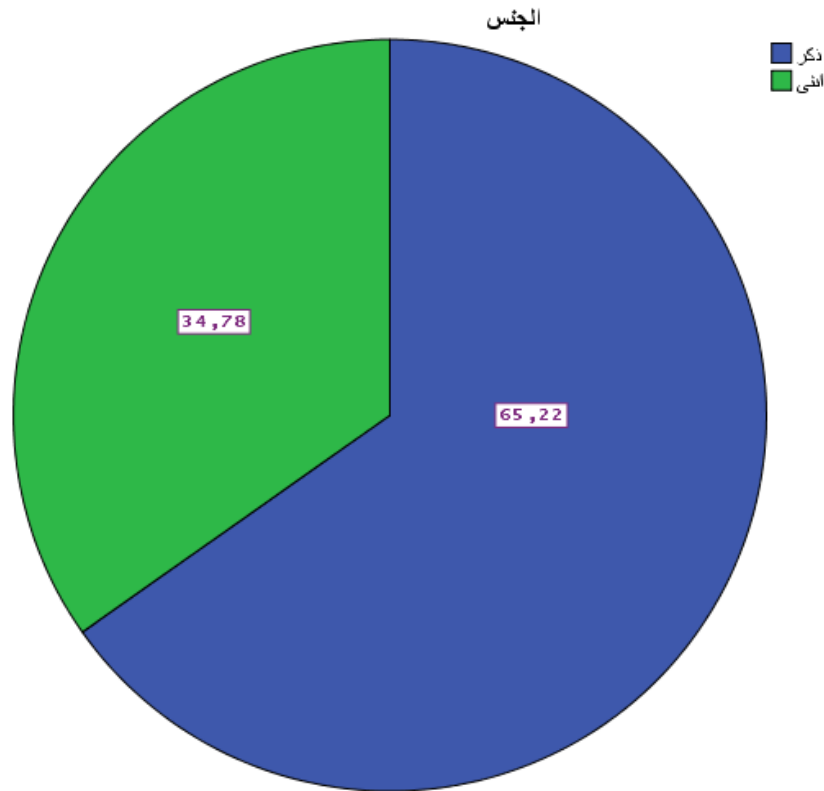
الجدول رقم (6) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس			
		عدد الأفراد	النسبة
الجنس	ذكر	30	65,2
	انثى	16	34,8
	المجموع	46	100,0

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

لتوضيح هذه النتائج المحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في الشكل رقم

(7) كما يلي :

الشكل رقم (7): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالجنس :



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

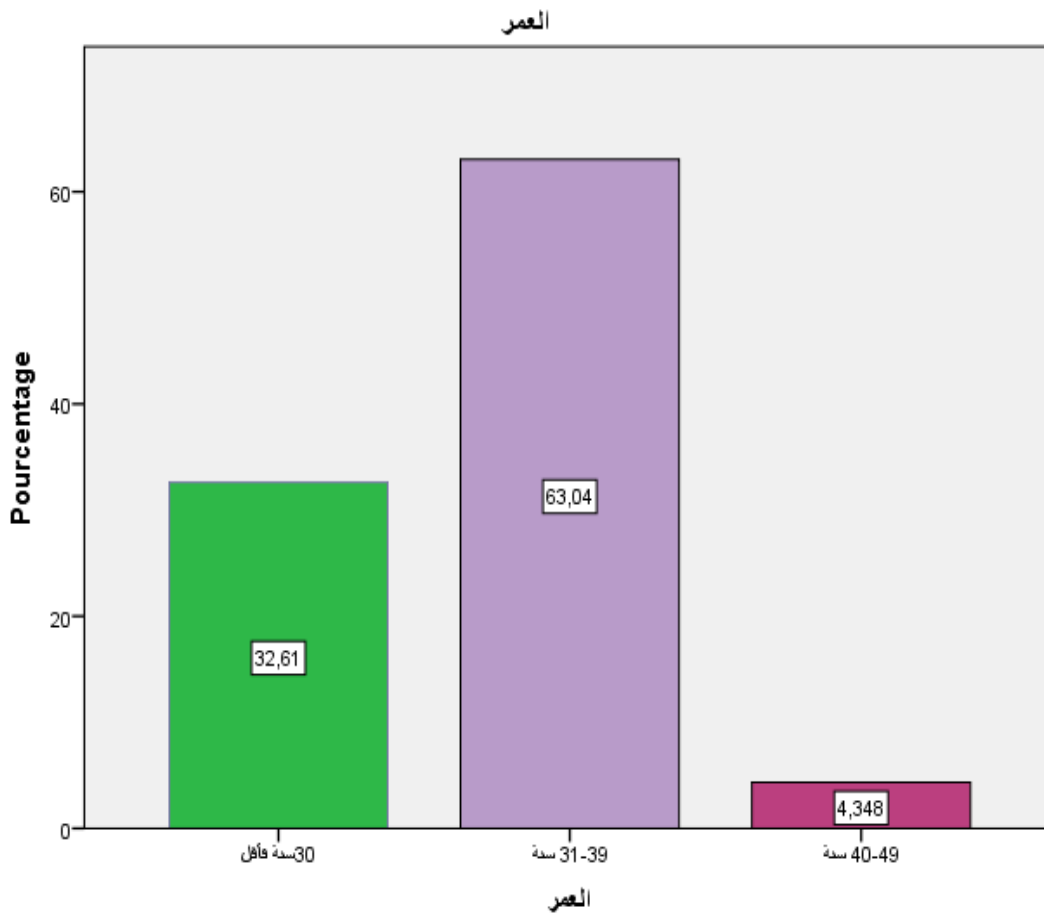
#### ✓ تحليل البيانات المتعلقة بالعمر

من الجدول يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة و التي بلغت 63 % تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية و بنسبة 32.6% ثم الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة 4.3% وفي ومنه يمكن القول أن نصف عدد عمال المؤسسة شباب. و الجدول رقم (7) يوضح التحليل البياني المتعلق بالعمر

الجدول رقم (7) : تحليل البيانات المتعلقة بالعمر :			
		عدد الأفراد	النسبة
السنوات	30سنة فأقل	15	32,6
	31-39سنة	29	63,0
	40-49سنة	2	4,3
	المجموع	46	100,0

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

لتوضيح هذه النتائج قمنا بترجمة هذه النتائج في التمثيل البياني الموضح في الشكل رقم (8)  
 باستعمال الأعمدة البيانية بناء على مخرجات برنامج spss v 20  
**الشكل رقم (8) : تحليل البيانات المتعلقة بالعمر بالسنوات :**



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

✓ تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي :

من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي ، نلاحظ ان أعلى نسبة هي العمال المتحصلين على دبلوم حيث بلغ عددهم 31 عامل من العينة بنسبة 67.4% ، و بلغ العمال الذين

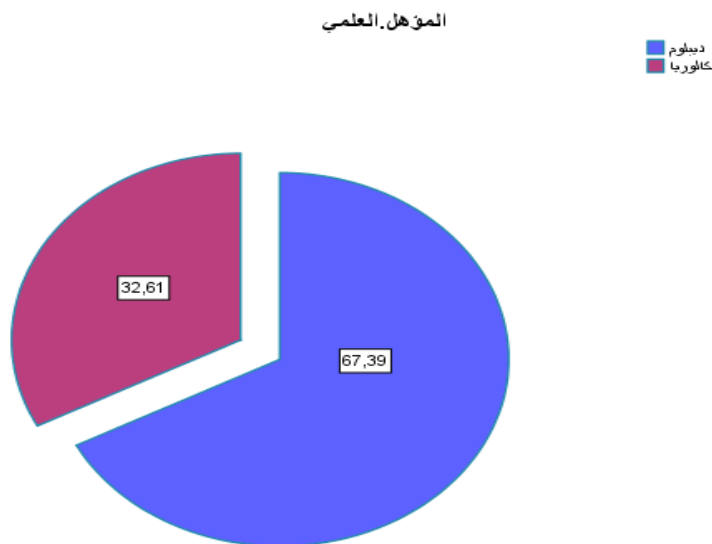
لهم بكالوريا 15 عامل بنسبة 32.6 % ، و هذا يدل على ان معظم عمال العينة لديهم ديبلومات و الجدول رقم (8) يوضح تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي :

الجدول رقم (8) : تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	عدد الأفراد	النسبة
ديبلوم	31	67,4
بكالوريا	15	32,6
المجموع	46	100,0

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

حتى يتضح الامر اكثر قمنا بترجمة هذه النتائج في التمثيل البياني في الشكل رقم (9) كما يلي :

الشكل رقم (9) : تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي :



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

✓ تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة :

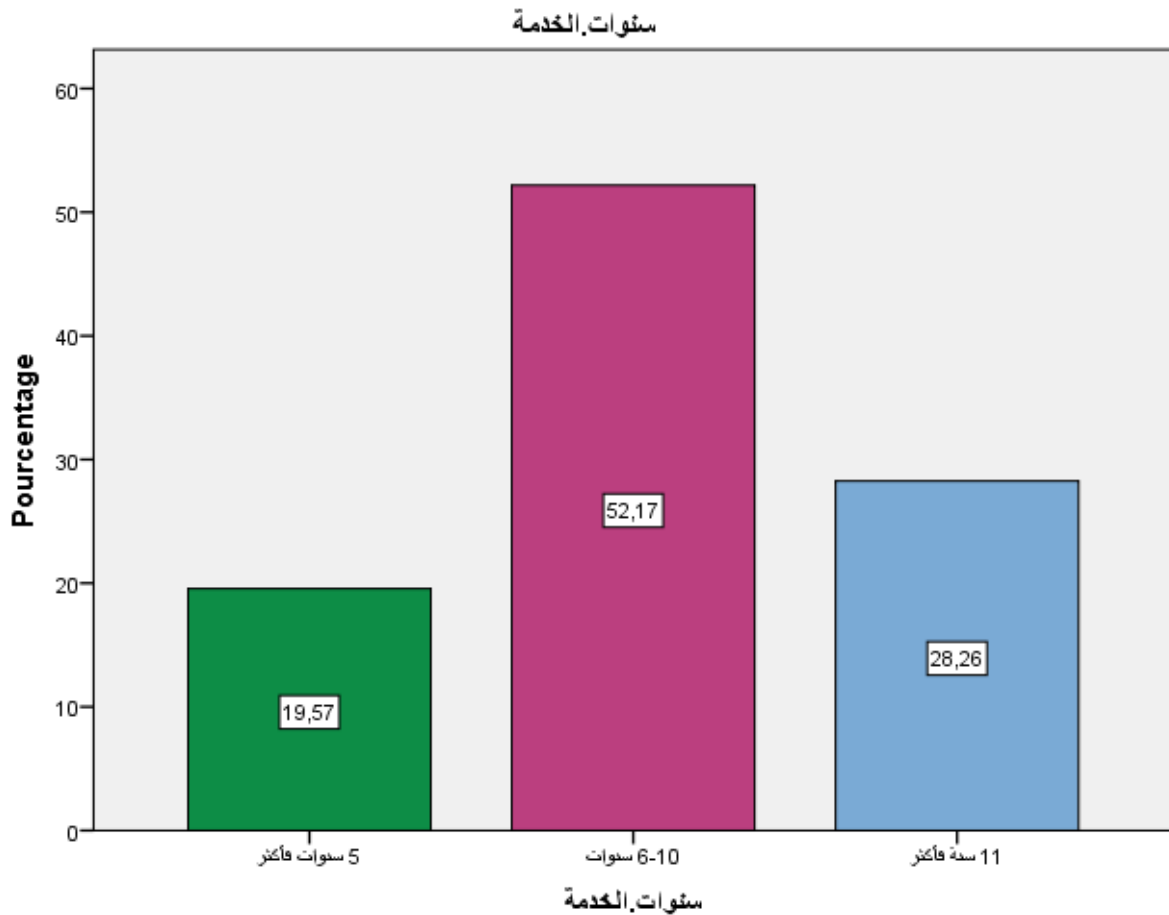
نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة للعامل ان العمال الذين لديهم خدمة من 6 الى 10 سنوات هم الاكبر في العينة حيث بلغ عددهم 24 بنسبة 52.2% و ذلك يدل على ان افراد العينة يتمتعون بخبرة ، و عدد العمال الذين لديهم خدمة 11 سنة فأكثر فعددهم 13 بنسبة 28.3% ، اما الأفراد الذين لديهم خبرة 5 سنوات فاكثرت بلغ عددهم 9 عمال بنسبة 19.6% على العموم يمكن القول ان هذه العينة يتسم افرادها بالخبرة ، و النتائج التالية موضحة في الجدول رقم (9) كما يلي :

الجدول رقم (9) : تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة			
		عدد الأفراد	النسبة
سنوات الخدمة	5سنوات فأكثر	9	19,6
	6-10 سنوات	24	52,2
	11سنة فأكثر	13	28,3
	المجموع	46	100,0

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

و لتوضيح النتائج المدونة في الجدول اعلاه و بالإستعانة بمخرجات spss v 20 استعملنا الأداة البيانية كما هو موضح في الجدول رقم (9) الذي يوضح التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخدمة كما يلي :

الشكل رقم (10) : التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### 1 \* تحليل و تفسير محاور الدراسة:

- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور كما هة في الجدول التالي :الجدول رقم (10) يبين معاملات الثبات لمحاور الدراسة :

معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور
0.685	المحور الأول : الكفاءة الإنتاجية
0.823	المحور الثاني : أداء المؤسسة

0.773	الإستبيان ككل
-------	---------------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### التعليق :

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا ان قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت 0.685 ، أما قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني فقد بلغت 0.823 ، اما قيمة ألفا كرونباخ للإستبيان ككل بلغت 0.773 و عليه يتبين ان نسب الثبات المسجلة عالية مما يدل على ان العبارات الإستبيان تنسم بالتناسق و الموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

### 2. التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية :

لتحليل ووصف بيانات المتغير المستقل و المتغير التابع قمنا باستعمال المتوسطات الحسابية لمعرفة معدل استجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة و حساب الانحرافات المعيارية لدراسة درجة التثنت لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي ، حيث تم تقسيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي الى مجالات القبول كما يلي :

من 1- 1.79 غير موافق بشدة

من 1.80 الى 2.59 غير موافق

من 2.60 الى 3.39 محايد

من 3.40 الى 4.19 موافق بشدة

من 4.20 الى 5 موافق

### ✓ التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل

❖ تحليل البيانات المتعلقة بمحور الكفاءة الإنتاجية :

### الجدول رقم (11) : محور الكفاءة الإنتاجية

رقم	محور الأول : الكفاءة الإنتاجية	متوسط حسابي	انحراف معياري	تقدير
01	تتوفر المؤسسة على آلات حديثة	4.45	0.689	موافق
02	تحرص المؤسسة على صيانة الآلات في فترات محددة بعدها مختص	4.58	0.580	موافق
03	تتوفر المؤسسة على المادة الأولية بصفة مستمرة ودائمة	4.30	0.812	موافق
04	توفر المؤسسة الماكينات والأدوات وغيرها من المعدات	3.93	0.742	موافق

بشدة			لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة و الكمية المطلوبة
موافق بشدة	0.778	3.80	توفر المؤسسة قطع الغيار أو القطع البديلة باستمرار ، وتحديد المخزون منها حتى لا تتوقف بعض الآلات عن الإنتاج
موافق بشدة	0.446	3.97	تعمل المؤسسة على استمرار توفير السلع الوسيطة التي لا غنى عنها في بعض العمليات الإنتاجية
موافق بشدة	0.469	3.95	تتميز المادة الأولية بالجودة مما يساهم في سرعة الإنتاج
موافق بشدة	0.433	3.89	تعمل الإدارة على تأمين المناخ الملائم و الصحي للعمال
موافق بشدة	0.533	3.93	تضع المؤسسة كل عامل في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته
موافق بشدة	0.665	3.95	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد طرق الإنتاج التي تنطوي على أقل تكاليف ممكنة
موافق بشدة	0.400	4.13	خضوع العامل للتدريب على أساسيات تشغيل السليم للآلات برفع من الإنتاجية
موافق بشدة	0.728	3.95	تنظيم وقت العمل ملائم لأداء الجيد
موافق بشدة	0.326	4.06	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج
موافق بشدة	0.434	4.04	هل التأخر في أداء العمل المطلوب يؤثر على الكفاءة الانتاجية
موافق بشدة	0.228	4.07	محور الكفاءة الإنتاجية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### التعليق:

من خلال تحليل و تفسير محور الكفاءة الانتاجية الذي يتكون من 14 عبارة و جدنا مستوى القبول لكل العبارات هو موافق بشدة ، يشير اتجاه الاجابات للأفراد العينة الى عبارة: " تحرص المؤسسة على صيانة الآلات في فترات محددة يعدها مختص " ، حيث انها الأولى بمتوسط حسابي 4.58 و انحراف معياري 0.580 ، و هذا يشير الى ان المؤسسة تحرص على صيانة آلاتها ، ثم العبارة " تتوفر المؤسسة على آلات حديثة" بمتوسط حسابي 4.45 و انحراف معياري 0.689 " هذا يعني ان المؤسسة تتوفر على آلات حديثة ، ثم العبارة " تتوفر



المؤسسة على المادة الأولية بصفة مستمرة ودائمة " بمتوسط حسابي 4.30 و انحراف معياري 0.812 دلالة على ان المؤسسة توفر المادة الأولية بصفة دائمة و مستمرة ، ثم العبارة " : خضوع العامل للتدريب على أساسيات تشغيل السليم للآلات يرفع من الإنتاجية " بمتوسط حسابي 4.13 و انحراف معياري 0.400 و هذه العبارة تؤكد انه يلزم للعامل ان يخضع للتدريب ليستطيع ان يشغل الآلات بشكل سليم دون ان يتلفها من اجل الرفع للإنتاجية ، ثم العبارة " : تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج " بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.326 ، ثم العبارة : " هل التأخر في أداء العمل المطلوب يؤثر على الكفاءة الإنتاجية " بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.434 هذه العبارة مهمة جدا لأن أي تأخر في أداء العمل يؤثر من الكفاءة الإنتاجية ، ثم العبارة : تعمل المؤسسة

على استمرار توفير السلع الوسيطة التي لا غنى عنها في بعض العمليات الإنتاجية بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 0.446 لابد للمؤسسة ان توفر السلع الوسيطة في العمليات الإنتاجية . ثم العبارة " تنظيم وقت العمل ملائم لأداء الجيد " بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.728 ، وعبارة "تعمل إدارة المؤسسة على تحديد طرق الإنتاج التي تنطوي على أقل تكاليف ممكنة " بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.665 و العبارة " تتميز المادة الأولية بالجودة مما يساهم في سرعة الإنتاج " بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.469 هذا يعني ان العمال ينظمون اوقات العمل للأداء الجيد و الإدارة تعمل على تقليل التكاليف الممكنة في تحديد طرق الإنتاج و جودة المواد الأولية ، ثم العبارة " تضع المؤسسة كل عامل في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته " ، بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.533 ، و العبارة " توفر المؤسسة الماكينات والأدوات وغيرها من المعدات لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة و الكمية المطلوبة " بمتوسط 3.93 و انحراف معياري 0.742 حيث تضع المؤسسة العمال حسب قدراتهم و مهاراتهم في الوظيفة المناسبة ، و توفر لهم الماكينات و الأدوات لصناعة السلعة بالجودة و الكمية المناسبة ، ثم العبارة : " تعمل الإدارة على تأمين المناخ " بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 0.433 حيث تعمل المؤسسة على توفير المناخ الملائم مما يؤدي الى اعتزاز العمال بالمؤسسة حيث يصبح المكان يرغبون في الإستمرار فيه ، و في الأخير نجد العبارة "توفر المؤسسة قطع الغيار أو القطع البديلة باستمرار، وتحديد المخزون منها حتى لا تتوقف بعض الآلات عن الإنتاج " بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري 0.778 هذا يعني ان المؤسسة لا تقوم بتوفير قطع الغيار او القطع البديلة باستمرار رغم مستوى القبول " موافق بشدة " ، يعتبر هذا الترتيب منطقي للكفاءة

الانتاجية في المؤسسة اتجاهات الإجابات الخاصة بهذا المحور و متوسطاته الحسابية و انحرافه المعياري موضحة في الجدول أعلاه رقم (12)

- ✓ التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير التابع :
- ❖ تحليل البيانات المتعلقة بمحور أداء المؤسسة :
- أولاً : بعد النمو و التعلم
- 

الجدول رقم (12): أبعاد محور النمو و التعلم

رقم	البعد الأول : النمو و التعلم	متوسط حسابي	إنحراف معياري	تقدير
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	3.93	0.326	موافق بشدة
02	تتبنى المؤسسة ممارسات و أساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية .	4.04	0.362	موافق بشدة
03	تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم.	4.04	0.362	موافق بشدة
04	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا الأفراد و ولائهم	4.02	0.332	موافق بشدة
05	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.	3.91	0.550	موافق بشدة
06	سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد و تحسن من خبراتهم .	3.95	0.594	موافق بشدة
07	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات .	3.93	0.573	موافق بشدة
	محور النمو و التعلم	3.98	0.257	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

التعليق :

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور النمو و التعلم وجدنا ان اجابات أفراد العينة تشير الى ما يلي : العبارتين : " تتبنى المؤسسة ممارسات و أساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية " و " تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم." بمتوسط حسابي 4.04 و انحراف معياري 0.362 عند مستوى القبول " موافق بشدة " هذا يعني

ان افراد العينة يشجعون المبادرات الإبداعية و الأساليب الإشافية لزيادة أدائهم ، ثم العبارة : " توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا الأفراد و ولائهم" بمتوسط حسابي 4.02 و انحراف معياري 0.332 عند مستوى قبول " موافق بشدة " ، و العبارة " سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد و تحسن من خبراتهم ." بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.594 بمعنى ان التدريب و التكوين تزيد في قدرا الأفراد و بالتالي الرفع من الإنتاجية ، ثم العبارة "تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات " بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.573 و عبارة " تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي." بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.326 هذه العبارة تؤكد العبارات السابقة حيث تساعد التكنولوجيا في تسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات ، و العبارة : "تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم." هذه العبارة ايضا يؤكد العبارتين السابقتين من ناحية التكنولوجيا . يمكن القول ان هذا الترتيب منطقي ، هذه النتائج موضحة في الجدول الموالي رقم (13) .

- ثانيا : بعد العمليات الداخلية :

الجدول رقم (13) : ابعاد محور العمليات الداخلية

رقم	البعد الثاني : العمليات الداخلية	متوسط حسابي	انحراف معياري	تقدير
01	الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل و يرجع لنوعية	3.84	0.595	موافق

بشدة			مواردها البشرية ووسائل الإنتاج.	
موافق بشدة	0.696	3.78	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.	02
موافق بشدة	0.594	3.95	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين و زيادة كفاءتها الإنتاجية .	03
موافق بشدة	0.490	4.06	تقوم المؤسسة بتصميم منتجاتها لتلبي تفضيلات عملائها و رغباتهم.	04
موافق بشدة	0.471	4.00	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها .	05
موافق بشدة	0.332	3.97	تولي المؤسسة أهمية البحث للبحث و تطوير منتجات جديدة .	06
موافق بشدة	0.446	4.02	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	07
موافق بشدة	0.326	4.06	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها .	08
موافق بشدة	0.362	4.04	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .	09
موافق بشدة	0.256	3.97	محور العمليات الداخلية	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

التعليق :

جاء من هذا البعد حيث و جدنا مستوى القبول لكل العبارات هو " موافق بشدة "، يشير اتجاه الاجابات للأفراد العبارتين : " تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها . " بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.362 و " تقوم المؤسسة بتصميم منتجاتها لتلبي تفضيلات عملائها و رغباتهم. " بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف المعياري 0.460 ثم العبارة : " تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات . " بمتوسط حسابي 4.04 و انحراف معياري 0.362 التحسين المستمر عملية مهمة تتبناها المؤسسة في جميع العمليات الانتاجية ، و العبارة

"تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي 4.02 و انحراف معياري 0.446 هذا يعني ان تسليم المنتجات في الوقت المناسب مما يجعل المؤسسة تكسب ثقة زبائننا ،

و العبارة : " لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها . " هذه العبارة تؤكد العبارات السابقة بمتوسط حسابي 4 و انحراف معياري 0.471 تستطيع المؤسسة من خلالها التعديل او التغيير في انتاجتها ، كما نلاحظ من متوسط الإجابات افراد العينة البحث على عبارات تراوحت المتوسطات من ( 3.78 - 3.97 ) بتقدير موافق بشدة و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.332-0.696 ) و هذا ما يفسر مدى ادراك المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية .

ثالثا : بعد العملاء :

الجدول رقم (14) : ابعاد محور العملاء

رقم	البعد الثالث : العملاء	متوسط حسابي	انحراف معياري	تقدير
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج و التعريف بمنتجاتها .	3.95	0.728	موافق بشدة
02	تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية .	3.17	1.160	محايد
03	جودة و أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها .	3.30	1.092	محايد
04	لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة	3.60	0.855	موافق بشدة
05	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها	3.84	0.595	موافق بشدة
06	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها و دراستها لتحقيق رضاهم	4	0.421	موافق بشدة
07	إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة .	3.97	0.576	موافق بشدة
	محور العملاء	3.69	0.413	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

**التعليق:**

نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين الموافق بشدة و محايد ايضا حيث العبارتين : " تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية . " و " جودة و أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها . " تراوحت متوسطاتهما ما بين (3.30-3.17) و انحراف معياري من (1.160-1.092) و هذا يدل على ان معظم افراد العينة كانت اجابتهم محايد نظرا لأن المؤسسة لا تعتمد على التسويق الإلكتروني لزيادة حصتها السوقية و جودة و اسعار منتجاتها غير مقبولة مقارنة مع منافسيها حيث ان القبول موافق بشدة تراح بمتوسط من (4- 3.60) و ارتبط بالعبارات التي تقيس ميئويات التوجه نحو العميل ، سمعة المؤسسة ، الإشهار و الترويج لمنتجات المؤسسة على الرغم ان التوجه الحديث نحو الزبائح يحث في كسبهم تحقيق رضاهم

رابعا : البعد المالي :

الجدول رقم (15) : ابعاد محور المالي

رقم	البعد الرابع: المالي	متوسط حسابي	انحراف معياري	تقدير
01	يعتبر محور نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة .	3.80	0.718	موافق بشدة
02	يساهم تحليل نظام التكاليف من معرفة نقاط نقاط الضعف و القوة و تعزيز أرباح المؤسسة .	4	0.632	موافق بشدة
03	تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا م المستجدات.	3.86	0.686	موافق بشدة
04	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم	3.97	0.493	موافق

بشدة			أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .	
موافق بشدة	0.294	3.95	يعد التوازن المالي و هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها .	05
موافق بشدة	0.569	3.82	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية .	06
موافق بشدة	0.469	3.95	ترجع النتائج المالية المحققة الى السياسة المالية للمؤسسة.	07
موافق بشدة	0.320	3.91	محور المالي	
موافق بشدة	0.133	3.89	أداء المؤسسة على نحو العام	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### التعليق:

وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى تقدير " موافق بشدة " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.80-4) للعبارات التي تتعلق بتحقيق الأرباح و المردودية المالية ، و هذا ما يفسر إدراك إطارات المؤسسة على تحسين ربحية المؤسسة أدائها المالي و ربط الأداء أكثر بالنتائج المالية

### المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج

#### 1- اختبار فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة الميدانية الى دراسة تأثير الكفاءة الانتاجية على أداء المؤسسة و لتحقيق هذا الهدف نقوم في هذا المبحث باختبار الفرضيات المستمدة من نموذج الدراسة

#### • تحليل الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية :

من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل و التابع نقوم بحساب معامل الارتباط بينهما ، إذ ان القيمة الموجودة في المجال المغلق (-1،+1) ، و بعدها نقرر شكل العلاقة بينهما كما هو موضح في الجدول رقم (16) الذي يبين نوع العلاقة بناءا على قيمة معامل الارتباط :

الجدول رقم (16) : قيم R و نوع العلاقة

نوع العلاقة	قيمة R
علاقة طردية تامة	1+
علاقة طردية شبه تامة	بين 0.9 و 1
علاقة طردية قوية	بين 0.6 و 0.9
علاقة طردية متوسطة	بين 0.4 و 0.6
علاقة طردية ضعيفة	من 0 حتى 0.4
لا يوجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	بين 0 و -0.4
علاقة عكسية متوسطة	بين -0.4 و -0.6
علاقة عكسية قوية	بين -0.6 و -0.9
علاقة عكسية شبه تامة	بين -0.9 و -1
علاقة عكسية تامة	1-

المصدر : غيث البحر و د- معنا لتتجي " التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام IBM spss statistic ، مركز سير للدراسات الاحصائية ، ص 89

## 2-1 اختبار الفرضية الرئيسية :

H0: لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.  
H1: يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

من خلال اختبار الانحدار البسيط لمعرفة ان يوجد تأثير للكفاءة الانتاجية على اداء المؤسسة ام لا ، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (17) كما يلي :

الجدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الكفاءة الانتاجية على أداء المؤسسة

المتغير المستقل : الكفاءة الإنتاجية					المتغير التابع: أداء المؤسسة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار β	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	
0.290	0.084	- 0.290	4.026	0.051	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20  
نو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05



**التحليل :**

من خلال اختبار الانحدار البسيط ، كما هو مبين في الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط  $R=0.290$  أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة و معامل التحديد

$R^2=0.084$  أي 8.4 % من تغير الكفاءة الإنتاجية ناتج عن التغير في أداء المؤسسة ، و قيمة الدرجة المعنوية sig هي 0.051 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه يتم رفض الفرضية البديلة  $H1$  و قبول الفرضية الصفرية  $H0$ ، إذن : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية.

**3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

**$H0$ : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على العملاء**

**$H1$ : يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على العملاء.**

من خلال اختبار الانحدار البسيط لمعرفة ان يوجد تأثير ايجابي للكفاءة الإنتاجية على العملاء ام لا ، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (18) كما يلي :

**الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الكفاءة الإنتاجية على**

**العملاء**

المتغير المستقل : الكفاءة الإنتاجية					المتغير التابع: العملاء
مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	15.97	0.516	0.266	0.516	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

**التحليل :**

من خلال اختبار الانحدار البسيط ، كما هو مبين في الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط  $R=0.516$  أي هناك علاقة طردية متوسطة بين الكفاءة الإنتاجية و العملاء و معامل التحديد

$R^2=0.266$  أي 26.6 % من تغير الكفاءة الإنتاجية ناتج عن التغير في العملاء ، اما قيمة  $\beta=0.516$  و هذا يدل على ان التغير في قيمة المستقل بمقدار 0.516 في قيمة المتغير التابع قيمة الدرجة المعنوية sig هي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن : يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على العملاء

**4-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :**

**$H_0$  الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على العمليات الداخلية**

**$H_1$  الفرضية البديلة : يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على العمليات الداخلية**

من خلال اختبار الانحدار البسيط لمعرفة ان يوجد تأثير ايجابي للكفاءة الإنتاجية على العمليات الداخلية ام لا ، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (19) كما يلي :

**الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر ايجابي الكفاءة الإنتاجية على العمليات الداخلية**

المتغير المستقل : الكفاءة الإنتاجية				معامل الارتباط R	المتغير التابع: العمليات الداخلية
معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig		
-0.189	1.683	0.036	0.207	0.189	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

**التحليل :**

من خلال اختبار الانحدار البسيط ، كما هو مبين في الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط  $R=0.189$  أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين الكفاءة الإنتاجية العمليات الداخلية و معامل التحديد

$R^2=0.036$  أي 3.6 % من تغير الكفاءة الإنتاجية ناتج عن التغير في العمليات الداخلية ، و قيمة الدرجة المعنوية sig هي 0.207 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه يتم رفض الفرضية البديلة  $H1$  و قبول الفرضية الصفرية  $H0$ ، إذن : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على العمليات الداخلية .

### 5-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية  $H0$ : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على البعد المالي  
الفرضية الفرعية  $H1$ : يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على البعد المالي

من خلال اختبار الانحدار البسيط لمعرفة ان يوجد تأثير ايجابي للكفاءة الإنتاجية البعد المالي ام لا ، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (20) كما يلي :

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر ايجابي الكفاءة الإنتاجية على البعد المالي

المتغير المستقل : الكفاءة الإنتاجية					المتغير التابع: البعد المالي
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	
0.034	0.001	0.034	0.051	0.822	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

التحليل :

من خلال اختبار الانحدار البسيط ، كما هو مبين في الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط  $R=0.034$  أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين الكفاءة الإنتاجية و البعد المالي و معامل التحديد

$R^2=0.001$  أي 0.1 % من تغير الكفاءة الإنتاجية ناتج عن التغير في البعد المالي ، و قيمة الدرجة المعنوية sig هي 0.822 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه يتم رفض الفرضية البديلة  $H_1$  و قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، إذن : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على البعد المالي

### 6-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0$ الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على النمو و التعلم

$H_1$  الفرضية البديلة : يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على النمو و التعلم

من خلال اختبار الانحدار البسيط لمعرفة ان يوجد تأثير ايجابي للكفاءة الإنتاجية على النمو و التعلم ام لا ، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (21) كما يلي :

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر ايجابي الكفاءة الإنتاجية على النمو و التعلم

المتغير المستقل : الكفاءة الإنتاجية					المتغير التابع: النمو و التعلم
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	
0.360	0.129	0.360	6.531	0.014	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

التحليل :

من خلال اختبار الانحدار البسيط ، كما هو مبين في الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط  $R=0.360$  أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين الكفاءة الإنتاجية و النمو و التعلم و معامل التحديد

$R^2=0.129$  أي 12.9 % من تغير الكفاءة الإنتاجية ناتج عن التغير في العملاء ، اما قيمة 0.360  $\beta=$  و هذا يدل على ان التغير في قيمة المستقل بمقدار 0.360 في قيمة المتغير التابع قيمة الدرجة المعنوية sig هي 0.014 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن : يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على النمو و التعلم

2 \* تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الكفاءة الإنتاجية) والمتغير التابع ( أداء المؤسسة)

### 2-1- تحليل الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي للكفاءة الإنتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية لابد:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة .

جدول رقم (22) معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة

Corrélations			
		الكفاءة الإنتاجية	أداء المؤسسة
معامل ارتباط بيرسون	الكفاءة الإنتاجية	1,000	-,290
	أداء المؤسسة	-,290	1,000
Sig.	الكفاءة الإنتاجية	.	,025
	أداء المؤسسة	,025	.
N	الكفاءة الإنتاجية	46	46
	أداء المؤسسة	46	46

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

## التحليل

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية  $0.05 > 0.025 : sig$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية وأداء المؤسسة حيث أن معامل الارتباط بلغ قيمته  $-0.290$  وهذا ما يعنى أنه يوجد علاقة عكسية ضعيفة ما بين المتغير المستقل (الكفاءة الإنتاجية) و المتغير التابع (أداء المؤسسة).

2- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (الكفاءة الإنتاجية) ومحاور المتغير التابع (أداء المؤسسة)

## 2-2- تحليل طبيعة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و محور النمو و التعلم

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و النمو و التعلم

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و النمو و التعلم

جدول رقم (23) معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية و محور النمو التعلم

Corrélations			
		الكفاءة الإنتاجية	محور.النمو.والتعلم
بيرسون	الكفاءة.الإنتاجية	1,000	,360
	محور.النمو.والتعلم	,360	1,000
Sig	الكفاءة.الإنتاجية	.	,007
	محور.النمو.والتعلم	,007	.
N	الكفاءة.الإنتاجية	46	46
	محور.النمو.والتعلم	46	46

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية  $0.05 > 0.007 : sig$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة

الإنتاجية و محور النمو والتعلم في المؤسسة الاقتصادية ، و انه يوجد علاقة عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل و المتغير التابع

### 2-2- تحليل طبيعة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و محور العمليات الداخلية

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و العمليات الداخلية

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و العمليات الداخلي

جدول (24) معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية و محور العمليات الداخلية

Corrélations			
		الكفاءة الإنتاجية	محور العمليات الداخلية
بيرسون	الكفاءة الإنتاجية	1,000	-,189
	محور العمليات الداخلية	-,189	1,000
Sig. (unilatérale)	الكفاءة الإنتاجية	.	,104
	محور العمليات الداخلية	,104	.
N	الكفاءة الإنتاجية	46	46
	محور العمليات الداخلية	46	46

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

التحليل :

من الجدول أعلاه تضح لنا أن القيمة الاحتمالية  $(sig) 0.104 < 0.05$  و بالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بأنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و محور العمليات الداخلية في المؤسسة الاقتصادية

### 2-3- تحليل طبيعة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و محور العملاء

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و محور العملاء

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و محور العملاء

جدول رقم (25) معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية و محور العملاء

Corrélations			
		الكفاءة ا لانتاجية	محور. العملاء
بيرسون	الكفاءة. الانتاجية	1,000	,516
	محور. العملاء	,516	1,000
مستوى الدلالة	الكفاءة. الانتاجية	.	,000
	محور. العملاء	,000	.
	الكفاءة. الانتاجية	46	46
	محور. العملاء	46	46

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### التحليل :

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية ( $0.000 < sig < 0.05$ ) و بالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، و نرفض الفرضية  $H_0$  التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و محور العملاء في المؤسسة الاقتصادية.

### 2-4- تحليل طبيعة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و المحور المالي

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و المحور المالي

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية و المحور المالي

جدول رقم (26) معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية و المحور

المالي

Corrélations			
		الكفاءة. الانتاجية	محور. المالي
بيرسون	الكفاءة. الانتاجية	1,000	-,034
	محور. المالي	-,034	1,000
مستوى الدلالة	الكفاءة. الانتاجية	.	,411
	محور. المالي	,411	.
	الكفاءة. الانتاجية	46	46
	محور. المالي	46	46

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### التحليل :



من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية  $0.05 < 0.411$  و بالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفيد بأنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الكفاءة الإنتاجية والمحور المالي في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثالث : تفسير و مناقشة و استخلاص النتائج :

نقوم بتفسير نتائج الدراسة الحالية وفقا لعلاقة الارتباط المتحققة من اختبار الفروض ، و هذا بهدف تعديل نموذج الدراسة ان تطلب الامر ذلك و سوف يتم استعراض ما يلي :

#### ➤ تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية :

##### 1. تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

العلاقة الطردية بين المتغير المستقل الكفاءة الإنتاجية و المتغير التابع العملاء ، تؤكد ان كلما كان هناك زيادة في الكفاءة الانتاجية تكون هناك زيادة في محور العملاء و تبلغ نسبة التغير في العملاء 26.6 % الناتجة عن التغير في الكفاءة الانتاجية ، و كلما تغير هذا الأخير بوحدة واحدة يتغير محور العملاء ب 0.516، يمكن ان نفسر ذلك بأن العملاء من الموارد البشرية و يعتبر مصدر من مصادر الكفاءة إلا انها لا تكون ذات قيمة اقتصادية ان لم تمتزج بمتغيرات اخرى كالنمو و التعلم ، نسبة 26.6 % لا بأس بها ترتبط هذه الاخير ارتباطا وثيق بالزبون او المستهلك تبحث المؤسسة عن كيفية إرضائه يحتم عليها توفير عدة أدوات لذلك من بينها تكوين فرق العمل ، فالجودة التي تبدو من خلال المنتج الذي يلبي حاجيات المستهلكين تبدأ من التحسين المستمر للنظام ، تقديم منتجات او خدمات التي تلبي احتياجاتهم و تنظيم الأعمال .

و بالتالي فقد اثبتت الدراسة ان الكفاءة الانتاجية تؤثر ايجابيا في العملاء .

##### 2. تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتأثر العمليات الداخلية طرديا بالكفاءة الانتاجية بنسبة ارتباط تقدر 18.9 % و هذا يعني ان كلما زادة الكفاءة الانتاجية تزيد معها العمليات الداخلية ، حيث ان التغير في هذا الأخير ناتج عن التغير في الكفاءة الانتاجية يقدر بنسبة 3.6 % تعتبر هذه النسبة منخفضة جدا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، و يعتبر هذا غير مرضي بالنسبة للمؤسسة حيث يعتبر عاملا مؤثرا في أداء المؤسسة ممكن ادى خروج العمال ذوي خبرة و كفاءة و تعويضهم بعمال قليلي الخبرة او بسبب

عدم ورود المواد الأولية في الوقت المناسب بسبب الديون ، حيث كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية ، كلما زادت القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، إنخفاض التكاليف ، القدرة على مقابلة حاجات العملاء ، إنخفاض مستويات المخزون.

و بالتالي الكفاءة الانتاجية لا تؤثر ايجابيا على العمليات الداخلية .

### 3. تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تؤثر الكفاءة الانتاجية طرديا على البعد المالي بنسبة 3.4% اي كلما زادت الكفاءة الانتاجية زاد البعد المالي لكن بشكل منخفض و تبلغ نسبة مساهمة الأداء المالي في الكفاءة الانتاجية ب 0.1% تحدد فيها مؤشرات مالية تختلف باختلاف الأهداف المالية المتعلقة بها كهدف السيولة ، التوازن المالي ، المردودية وتحسينها وكذا الصعوبات المالية الناجمة عنها كتراجع الطلبات و ارتفاع الأعباء، وهذا ما يفرض على المسير المالي البحث عن تجاوز هذه الصعوبات، ليس فقط من خلال السياسة المالية التي تتبعها، وإنما أيضا من الحلول المتعلقة بالسياسة التجارية ، الإنتاجية ، التموين، البحث والتطوير ، وإدارة مواردها البشرية وتحفيزها ، و بالتالي أثبتت الدراسة ان الكفاءة الانتاجية لا تؤثر ايجابيا على البعد المالي .

### 4. تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة :

يتأثر بعد النمو و التعلم طرديا بالكفاءة الانتاجية بنسبة 36% ، اي كلما زادت الكفاءة الانتاجية زادت الكفاءة الانتاجية زادت قيمة النمو و التعلم ، تبين نتائج اختبار هذه الفرضية ان نسبة 12.9% من التغير الذي يحدث في النمو و التعلم ناتج عن التغير في الكفاءة الانتاجية هذه النسبة تبين الارتباط الوثيق الموجود بين النمو و التعلم و الكفاءة الانتاجية ، فالنمو و التعلم يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال ، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ، و

يتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية لقياس الإمكانيات و المهارات الداخلية للأفراد و النظم و العمليات و الإجراءات ، و يقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضاء العاملين الإحتفاظ بهم و إنتاجيتهم و تدريبهم ، و بالتالي اثبتت الدراسة ان الكفاءة الانتاجية تؤثر ايجابيا على النمو و التعلم

### 5. تفسير و مناقشة اختبار الفرضية الرئيسية :

يرتبط تأثير الكفاءة الانتاجية في أداء اداء المؤسسة بعلاقة طردية ضعيفة بنسبة 29% كما بينت النتائج المحصل عليها من اختبار تحليل الانحدار لدراسة هذه العلاقة ان التغير في أداء المؤسسة ناتج عن التغير في الكفاءة الانتاجية يكون بنسبة 8.4%، هذا يعني ان ما تحققه المؤسسة من أداء راجع الى الكفاءة الانتاجية من خلال أبعادها بما يتوافق مع نشاطها و تقييمهم لمعرفة الفجوات في الأداء و و تحديد الصعوبات و المشاكل لمواجهتها من خلال إرضاء العملاء و تلبية احتياجاتهم و توفير متطلباتهم، و خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، التحكم في التكاليف ، الزيادة في الطلبات يؤدي الى الزيادة في الانتاج ، التركيز على القوة البشرية و تدريبهم

حيث اثبتت لنا الدراسة من خلال النتائج المحصل عليها انه لا يوجد تأثير ايجابي للكفاءة

الانتاجية على أداء المؤسسة

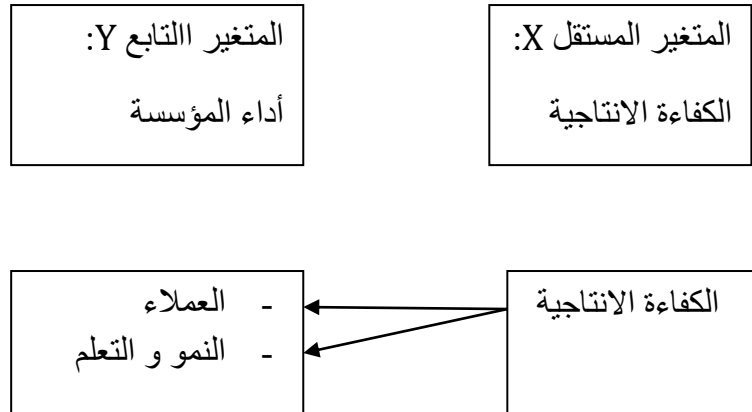
• تعديل نموذج الدراسة :

- المتغيرات التي لم يثبت دلالتها إحصائيا

- أظهرت النتائج الحالية ان هناك متغيرات لم يتم دمجها في النموذج ، قد لا يكون لها تأثير على تحقيق

الكفاءة الانتاجية في أداء المؤسسة .

الشكل رقم (11) النموذج المعدل لدراسة العلاقة بين الكفاءة الانتاجية و أداء المؤسسة



المصدر من إعداد الباحثين

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا باستعراض النموذج الافتراضي المقترح لدراسة العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و أداء المؤسسة ، و للقيام بذلك قمنا بتوزيع استبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، و معالجتها إحصائيا ، هذ البيانات تتبع توزيع طبيعي ، بمعامل ثبات 0.773 و هذا يدل على إمكانية تعميم الدراسة على المجتمع، حيث ان هذه النتائج تدل على أننا لو أخذنا عينة أخرى من هذا المجتمع سنحصل على نفس النتائج .

من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية و الوسيطة ، وجدنا ان نسبة الذكور تغلب على افراد العينة ، و لهم خبرة لا بأس بها ، أما بالنسبة لمحاور الدراسة الرئيسية فوجدنا عند درجة القبول " موافق بشدة " ، و اتجاه اجابات افراد العينة كانت تشير الى ترتيب منطقي للإجابات .

قمنا بتفسير و مناقشة و استخلاص النتائج للدراسة ، و بناءا على ذلك تم تعديل النموذج الافتراضي المقترح ، حيث اثبتت ان نتائج الدراسة ان هناك بعض التغيرات تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على المتغيرين التابع و المستقل و بعض المتغيرات لا تؤثر بينهما



خاتمة عامة



إنطلاقا مما تقدم و من دراستنا المتمثلة في إبراز تأثير الكفاءة الانتاجية على أداء المؤسسة الاقتصادية حاولنا الكشف عن ماهية الكفاءة الانتاجية و اهميتها في المؤسسة و ما يمكن ان يحدثه من ايجابيات ترفع من أداء المؤسسة إنتاجيا و خدماتها حيث يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية و الدائمة للمؤسسات الإنتاجية لا يمكن تصور وجود او قيام مؤسسة بدونها كانت الإمكانيات المتاحة و درجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته ، و نظرا لأن الإنتاجية هي دائما المستهدف النهائي للمنتجين ، كما ان التحول من المفاهيم و المبادئ الى التنفيذ يحتاج الى التعمق في الركائز و الأساليب و مؤشرات الإنجاز لتحديد الأهداف و الخطط و توقع حجم الأنشطة و الأزمنة و فرص العمل ، فكل ذلك يستوجب تحريك الأمور ليصبح هناك ثقافة الانتاجية و الجودة منتشرة.

و بعد تطرقنا الى اهم النقاط المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الجانب النظري و التي تخدمه بشكل مباشر ألقنا هذا الأخير بشق ميداني بغية التحقق من صحة او تقي الفروض التي كانت مقترحة للإجابة عن الإشكال المطروح و بعد مناقشتنا للنتائج و تحليلنا وفق الفرضيات يمكننا القول انا الكفاءة الانتاجية لا تؤثر على أداء المؤسسة بينما تؤثر إيجابيا على بعدها ( النمو و التعلم ، و العملاء )

فالمؤسسة ما يجب فعلها لتقديم منتوجات وخدمات للعملاء والتي تلبي انتظاراتهم أو ما تتماشى معها ، وفي كيفية الوصول إلى معدلات مرتفعة لإرضاء العملاء ، ولأنها ، ربح وكسب عملاء جدد وحصص كبيرة من السوق ، بذلك فان محددات الأداء تبين خصائص عرض المؤسسة في شكل أجزاء السوق التي ترغب فيها و بالتالي تكون كفاءة المؤسسة الانتاجية مرتفعة و في تقدم مستمر ، و هو الهدف المراد تحقيقه .

### 1-نتائج الدراسة النظرية :

تعتبر الكفاءة الإنتاجية أداة فعالة على مستوى المؤسسة من حيث انها مؤشر على مدى استغلال الفعال للموارد المتوفرة ، ووسيلة هامة لرسم سياسة الاجور و تخفيض التكاليف و مراقبة الإنتاج ، و هي بذلك تعتبر دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

الهدف من تقييم الأداء هو اخذ صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها.

تعد ابعاد اداء المؤسسة من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة لما تتضمنه من مؤشرات مالية و غير مالية .

#### - نتائج الدراسة التطبيقية :

- معامل الثبات للإستبيان بلغ 0.773 و عليه يتبين ان نسب الثبات المسجلة عالية مما يدل على ان العبارات الإستبيان تتسم بالتناسق و الموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج . هذا يعني ان امكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل
  - يتميز اغلبية افراد العينة بمؤهل علمي جيد بنسبة 67.7 %
  - يشير اتجاه اجابات الأفراد الى وجود كفاءة انتاجية عند مستوى القبول " موافق بشدة " في المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي 4.07 كما ان الترتيب المحصل عليه من الإجابات كان منطقي .
  - يشير اتجاه اجابات الأفراد الى أداء المؤسسة عند مستوى القبول " موافق بشدة " في المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي 3.98 كما ان الترتيب المحصل عليه من الإجابات كان منطقي .
  - اثبتت الدراسة انه لا يوجد تأثير ايجابي للكفاءة الانتاجية على اداء المؤسسة
  - اثبتت الدراسة ان الكفاءة الانتاجية تؤثر ايجابيا في العملاء .
  - و بالتالي الكفاءة الانتاجية لا تؤثر ايجابيا على العمليات الداخلية .
- اثبتت الدراسة ان الكفاءة الانتاجية تؤثر ايجابيا على النمو و التعلم.

#### التوصيات :

بناء على ما تقدم من نتائج تمكنا من صياغة التوصيات و التي اعتبرناها اهدافا مقترحة، فإننا سنحاول التركيز على مجموعة من التدابير و الإجراءات التي ينبغي إتخاذها لتحسين الكفاءة الانتاجية في أداء المؤسسة كما يلي :

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ملأ الوظيفة المتاحة بالشخص تتلائم مؤهلاته مع واجبات تلك الوظيفةو ذلك للرفع من الكفاءة الانتاجية

## خاتمة عامة

---

- العناية بالعنصر البشري و تنمية قدراته على العمل كالعناية بتدريب العاملين قصد تطوير معارفهم و مهاراتهم مع وضع خطة تضمن الإشتراك الفعلي لهؤلاء في تحقيق أهداف المؤسسة .
- اعتبار مهمة رفع الكفاءة الإنتاجية مهمة جميع العاملين في المؤسسة و توفير البيانات و الإحصائيات اللازمة عنها في كل عنصر من عناصر الإنتاج و لكل إدارة و قسم .
- ضرورة ربط الحوافز بإنتاجية العامل سواء كانت هذه الحوافز مادية او معنوية .

صعوبات البحث :

- اهم الصعوبات التي واجهناها اثناء قيامنا بهذا البحث هو محدودية المراجع المتعلقة بإنتاجية المرتبطة بالكفاءة ،
- ز كذا غياب بعض الإحصائيات المهمة في مؤسسة الملابس و التفصيل و كذا عدم تقديم اي يد مساعدة لنا من ناحية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .





## قائمة المصادر و المراجع



المراجع باللغة العربية :

احسان محمد ضمير ياغي نعيمة عباس الخفاجي. (2014). *التغيرات التنظيمية منظور الاداء المتوازن*. دار ايام لنشر و توزيع.  
احمد ماهر إقتصاديات الإدارة .

احمد محمد المصري) .مصر. (التخطيط و المراقبة الإدارية، 2004، مؤسسة شباب الجامعة.

الباقي، ص 1. (2003). *السلوك التنظيمي* (مدخل تطبيقي معاصر .مصر :بدون دار نشر.

السلمي، علي إدارة الأفراد و الكفاءة اإنتاجية .القاهرة :دار غريب.

الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث /العدد.7, 218,

المنجد في اللغة و الإعلام ببيروت :دار المشرق طبعة 31.

الهام يحيوي. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. 46, 5.

جلال إبراهيم العيد. (2002). *إدارة الإنتاج و العمليات*. الإسكندرية :الدار الجامعية.

جوزيف إلياس. (1999). *المجاني المصور*. بيروت :دار المجاني.

د.عبد السلام ابو قحف. (2003). *إقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي*. الاسكندرية.

رجاء ابراهيم محمد. (2011). *جودة التدريب و اثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية*. جامعة افريقيا العالمية .

ساسى بن ابراهيم بن عبد العزيز الغنيم. *عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتطوير مستوى الاداء* .

سامر سمية ، د مشري محمد. (2019). *إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية*. 10.

سعاد صادق يحيوي. (2004). *إدارة توازن الاداء*. الدار الجامعية.

سعيد اوكيل وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية .

سعيد يس عامر و آخرون. (1999). *إدارة الأفراد و سلسلة التمييز الإداري*. القاهرة.

سعيد يس عامر و خالد يوسف الحلف. (1999). *إدارة الأفراد سلسلة التمييز الإداري*. القاهرة.

شوقي حسين عبد الله. (1985). *إدارة وظيفة الإنتاج*. القاهرة :دار القاهرة.

صلاح الشنواطي. (2002). *إدارة الإنتاج*. مصر :مركز الاسكندرية للكتاب.

طاطاي، ك. (2002). *دور التكوين في رفع إنتاجية مع دراسة حالة لمؤسسة و وطنية* (مركب الصناعات بالروبية)، رسالة ماجستير ،  
جامعة الجزائر.

عادل حسين. (1998). *مشاكل الإنتاج الصناعي*. الاسكندرية.

عادل عشي. (2001). *الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم*. يسكرة :مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم التسيير.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). *الإدارة الاستراتيجية بقياس اداء المتوازن*. المنصورة :الناشر المكتبة العصرية لنشر و التوزيع.

عبد الرحمن ثابت ، ادريس جمال الدين المرسى. (2002). *الإدارة الاستراتيجية*. الاسكندرية ، مصر :دار الجامعة للنشر.

عبد الرؤوف حجاج -احلام بن رنو. (2015). *دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي المؤسسات النفطية*. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*. 138 ,

- عبد الغفار حنفي. (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبد القادر محمد عبد القادر. (1995). *الإقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق*. الاسكندرية.
- عرفة احمد و الشبلي ) . ص. (51/إدارة الانتاجية و فعاليات نظام التخطيط و رقابة الانتاج .
- علاء فرحان طالب و ايمان شيحان المشهداني. (2011). *الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. عمان ، الأردن : ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- عمر تيمجفدين. (2013). *دور استراتيجيية التوزيع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجيستير ، جامعة محمد خيضر يسكرة*. عمرو وصفي عقلي. *إدارة الافراد* .
- مجيد محمد كرخي. (2007). *تقويم الاداء ، باستخدام النسب المالية*. الأردن: دار الماهج للنشر و التوزيع.
- محمد المصري. (2004). *الكفاءة الانتاجية للمنشآت الصناعية :التكلفة ، الوقت ، الأداء ، مؤسسة شباب الجامعة*. الإسكندرية .
- محمد حاب الرب. (2009). *استراتيجية تطوّر تحسين الأداء*. جامعة قناة السويس ، مصر.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2014). *تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن*. القاهرة -مصر :مجموعة العربية للتدريب و النشر.
- مدحت كاظم قرشي. (2001). *الإقتصاد الصناعي*. عمان: دار وائل لنشر.
- مراد اكواشي. (2005). *التكاليف الخفية و اثرها على اداء المؤسسة* .
- مهدي حسن زوليف. (1998). *إدارة الأفراد مدخل كمي*. الأردن :دار مجدلاوي للنشر .
- نادر احمد ابو شيخة. *الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة*. الاسكندرية.
- ناصر داداي عدون. *إقتصاد المؤسسة*. الجزائر :دار المحمدية العامة ط.2.
- ناصر داداي عدون. *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية*. الجزائر :دار المحمدية.
- نعيمة شباح. (2007). *دور التحليل في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية*. جامعة بسكرة.
- نعيمة يحيوي و خديجة لدرع. (2011). *بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات*. ورقة .
- هزود عبد المالك. (2000). *الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مجلة العلوم الانسانية* (العدد.88-87, 7)
- وائل محمد صبحي ادريس ،ظاهر محمد منصور الغالي. (2009). *اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن*. عمان ، الاردن :دار وائل للنشر.
- وجيع عبد الرسول العلي. (1983). *الإنتاجية ، مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها*. بيروت :دار الطليعة .

## المراجع باللغة الأجنبية :

Barfield J.T.C.A raibom & M.R Kinney . (2002). *cost accounting : tradition and innovation* . South - western . Othio.

Bernard martory. (1999). *control de gestion social , librairie vuibert*. paris , france.

Horngren.C.T .M Datar & G.Foster. (2001). *Cost Accounting : Managerial emphasis*. new jersey.

Kaplan.R.S& D.P . Norton. (1997). *translating strategy into action*. harverd. Boston: business school press.

learner's, O. (2003). *pekcket dictionary third edition*. university press oxford.

Vincent Plauchu. (2006). *mesure et amélioration des perfmances industrielles*. france.



## قائمة الملاحق



الملحق رقم (1): الاستبيان

معلومات عامة :

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2-العمر : 30 سنة فأقل  31-39 سنة  40-49  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريا
- 4-سنوات الخدمة : 5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11 سنة فأكثر
- \*متغيرات الدراسة

المحور الأول : الكفاءة الإنتاجية :

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة	
					*تتوفر المؤسسة على آلات حديثة	1
					*تحرص المؤسسة على صيانة الآلات في فترات محددة يعدها مختص الصيانة	2
					*تتوفر المؤسسة على المادة الأولية بصفة مستمرة ودائمة	3
					*توفر المؤسسة الماكينات و الأدوات و غيرها من المعدات لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة و الكمية المطلوبة	4
					* توفر المؤسسة قطع الغيار او القطع البديلة باستمرار ، و تحديد المخزون منها حتى لا تتوقف بعض الآلات عن الانتاج	5
					* تعمل المؤسسة على استمرار توفر السلع الوسيطة التي لا غنى عنها في بعض العمليات الإنتاجية .	6
					* تتميز المادة الأولية بالجودة مما يساهم في سرعة الإنتاج .	7
					*تعمل الإدارة على تأمين المناخ الملائم و الصحي للعمال .	8
					*تضع المؤسسة كل عامل في الوظيفة المناسبة لقدراته و مهاراته .	9

## قائمة الملاحق

					*تعمل إدارة المؤسسة على تحديد طرق الإنتاج التي تنطوي على اقل تكاليف ممكنة.	10
					*. خضوع العامل للتدريب على أساسيات تشغيل السليم للألات يرفع من إنتاجيته	11
					*تنظيم وقت العمل ملائم لأداء الجيد	12
					*تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج هل التأخر في أداء العمل المطلوب يؤثر على الكفاءة الإنتاجية	13

**المحور الثاني:** أداء المؤسسة فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الأداء ، من منظور بطاقة أداء المؤسسة و نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها ، و ذلك بوضع علامة (\*) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

أبعاد الأداء و عبارات القياس		اتفق بالشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ. محور النمو و التعلم						
1	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.					
2	تتبنى المؤسسة ممارسات و أساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية .					
3	تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم.					
4	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا الأفراد و ولائهم					
5	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.					
6	سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد و تحسن من خبراتهم .					
7	تعمل المؤسسة عللا تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات .					
ب. محور العمليات الداخلية						
8	الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل و يرجع لنوعية مواردها البشرية ووسائل الإنتاج.					
9	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.					
10	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين و زيادة كفاءتها الإنتاجية .					

## قائمة الملاحق

					تقوم المؤسسة بتصميم منتجاتها لتلبي تفضيلات عملائها و رغباتهم.	11
					لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات عملائها .	12
					تولي المؤسسة أهمية البحث للبحث و تطوير منتجات جديدة .	13
					تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	14
					تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها .	15
					تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .	16
<b>ج. محور العملاء</b>						
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج و التعرف بمنتجاتها .	17
					تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية .	18
					جودة و أسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها .	19
					لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة	20
					تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها	21
					تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها و دراستها لتحقيق رضاهم	22
					إرضاء العملاء و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة .	23
<b>د. المحور المالي</b>						
					يعتبر محور نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة .	24
					يساهم تحليل نظام التكاليف من معرفة نقاط نقاط الضعف و القوة و تعزيز أرباح المؤسسة .	25
					تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشيا م المستجدات.	26
					تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .	27
					يعد التوازن المالي و هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها .	28
					تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية .	29
					ترجع النتائج المالية المحققة الى السياسة المالية للمؤسسة.	30



الملحق رقم (2): اختبار صدق الاستبيان

المحور الأول : الكفاءة الإنتاجية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	20

المحور الثاني : أداء المؤسسة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	12

الإستبيان الكلي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	37

الملحق رقم (3) : اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية :

الجدول 1

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,290 <sup>a</sup>	,084	,063	,22106	1,588

a. أداء المؤسسة. Valeurs prédites : (constantes),

b. الكفاءة الانتاجية. Variable dépendante :

الجدول 2:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,197	1	,197	4,026	,051 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,150	44	,049		
Total	2,347	45			

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة

b. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة أداء

الجدول 3:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5,999	,961		6,241	,000
1 المؤسسة أداء	-,495	,247	-,290	-2,007	,051

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة

الملحق رقم (4): اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية 1 :

الجدول 1:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516 <sup>a</sup>	,266	,250	,19781

a. Valeurs prédites : (constantes), العملاء محور,

b. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة :

الجدول 2:

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,625	1	,625	15,978	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,722	44	,039		
Total	2,347	45			

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة :

b. Valeurs prédites : (constantes), العملاء محور,

الجدول 3:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,125	,265		19,332	,000
1 العملاء محور	,285	,071	,516	3,997	,000

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة :

الملحق رقم (5): اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الثانية :

الجدول 1:

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,189 <sup>a</sup>	,036	,014	,22677

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية العمليات محور

b. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة

الجدول 2:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,084	1	,084	1,638	,207 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,263	44	,051		
Total	2,347	45			

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة

b. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية العمليات محور

الجدول 3:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,741	,524		9,045	,000
1 الداخلية العمليات محور	-,168	,132	-,189	-1,280	,207

a. Variable dépendante : الانتاجية.الكفاءة

الملحق رقم (6) : اختبار لفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية 3:

الجدول 1:

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,034 <sup>a</sup>	,001	-,022	,23082

a. Valeurs prédites : (constantes), المالي.محور

b. Variable dépendante : الانتاجية.الكفاءة

الجدول 2:

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,003	1	,003	,051	,822 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,344	44	,053		
Total	2,347	45			

a. Variable dépendante : الانتاجية.الكفاءة

b. Valeurs prédites : (constantes), المالي.محور

الجدول 3:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,166	,421		9,895	,000
1 المالي.محور	-,024	,107	-,034	-,226	,822

a. Variable dépendante : الانتاجية.الكفاءة

الملحق (7) : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية 4:

الجدول 1:

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,360 <sup>a</sup>	,129	,109	,21551

a. Valeurs prédites : (constantes), والتعلم, النمو محور,

b. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة :

الجدول 2:

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,303	1	,303	6,531	,014 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,044	44	,046		
Total	2,347	45			

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة :

b. Valeurs prédites : (constantes), والتعلم, النمو محور,

الجدول 3:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,802	,498		5,630	,000
1 والتعلم, النمو محور	,318	,125	,360	2,556	,014

a. Variable dépendante : الانتاجية الكفاءة :