



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية و محاسبة  
التخصص: محاسبة و تدقيق  
بعنوان:

دور المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء العمليات التشغيلية

دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت و مؤسسة نفضال (سعيدة)

تحت إشراف الأستاذ:  
- الدكتور: نزعى عز الدين

من إعداد الطالب:  
- عياشي عبد الحق

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2021/07/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ شيخي عائشة / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ نزعى عز الدين / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ يزيد قـادة / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## اهداء

- إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله -
- إلى جميع أفراد العائلة .
- إلى كل الأصدقاء والنزم-لاء .
- إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة .

## شكر و تقدير

قبل كل شيء، أشكر الله عز وجل الذي أنعمني بنعمة العلم ووفقتني إلى بلوغ هذه الدرجة وأقول " اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا". أقدم الشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وبالأخص إلى

الأستاذ المشرف " نزعي عز الدين " على توجيهاته القيمة والإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها عليا.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المحترمة " شيخي عائشة " لآرائها السديدة و توجيهاتها المفيدة و نصائحها القيمة في إثراء هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه .

إلى كل من ساعدني سواءا من قريب أو من بعيد لإتمام هذه المذكرة

## ملخص :

تهدف هذه دراسة إلى إبراز دور المؤشرات غير المالية في تقييم أداء العمليات التشغيلية من خلال بعض المؤشرات غير المالية ( الجودة ،رضا الزبائن ،النمو والابتكار ،العامل البيئي ) على مستوى أداء العملية التشغيلية ، حيث طبقت هذه الدراسة على المؤسستين الاسمنت و نפטال ولاية سعيدة و لبلوغ أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) و توزيعها على عينة تكونت من 80 عامل في المؤسستين الاسمنت و نפטال . ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين و بالاعتماد على برنامج (SPSS) خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: تبين أن هناك ارتباط بين مؤشرات غير المالية وبين أداء العمليات التشغيلية ، و أيضا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات غير المالية على مستوى أداء العمليات التشغيلية ، كما اتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المؤشرات غير المالية ، العمليات التشغيلية ، تقييم الأداء .

## **Summary:**

This study aims to show the role of non-financial indicators in rating the performance of the function processes through some non-financial indicators (quality, customer satisfaction, development and innovation, and the natural factor) in terms of function process. The study was applied on the sement company as well as Naftal, and to reach the objectives of the study, a descriptive strategie was used because of its compatibility with the nature of the study. A study tool (questionnaire) was also designed and distributed on a cluster sample of 80 employees from both companies. After analyzing the answers of the case study using the SPSS software we acquired multiple results, the most important were:

It appeared that there is a relationship between non-financial indicators and the function processes, and an effect with a statistical significance among the non-financial indicators in terms of function process performance. There are also differences with statistical significance in the averages of the case study answers about applying the non-financial indicators which depends on type of the company.

Key words: non-financial indicators, function processes, performance rating.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
II-I	ملخص
VII-V	قائمة الجداول و الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري لدراسة</b>
<b>1</b>	<b>مقدمة الفصل</b>
2	المبحث الأول : عموميات حول تقييم الأداء
3-2	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومؤشراته
5-3	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
7-5	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء و أهميته
10-7	المطلب الرابع : الأسس ومستويات لتقييم الأداء في المؤسسة
10	المبحث الثاني: العمليات التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية
11-10	المطلب الأول : تعريف العملية التشغيلية
14-11	المطلب الثاني: وظيفة التموين
17-15	المطلب الثالث: وظيفة الإنتاج
20-17	المطلب الرابع : وظيفة التسويق
20	المبحث الثالث : ماهية المؤشرات الأداء غير المالية
21-20	المطلب الأول : مفهوم المؤشرات غير المالية
22	المطلب الثاني: مجالات وأسباب داعية للتفكير في المؤشرات غير المالية
30-22	المطلب الثالث: أنواع المؤشرات غير المالية
31-30	المطلب الرابع: عوائق ومزايا استخدام المؤشرات غير المالية
<b>32</b>	<b>خاتمة الفصل الأول</b>

33	مقدمة الفصل
34	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة
34	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسستين (الاسمنت ونفطال )
35-34	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الاسمنت
37-35	المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة نفطال
43-37	المطلب الثالث : الهياكل التنظيمية لمؤسستين (الاسمنت ونفطال)
44	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة
44	المطلب الأول : المجتمع المستهدف وحدود الدراسة
46-44	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
47-46	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
48-47	المطلب الأول : صدق و ثبات لأداة الدراسة
56-48	المطلب الثاني: وصف وتحليل الاستبيان
71-56	المطلب الثالث: اختبار و مناقشة الفرضيات
72	خاتمة الفصل الثاني
75-73	خاتمة العامة
79-76	قائمة المصادر والمراجع
83-80	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	مؤشرات قياس الأداء غير المالية	(01)
45	مقياس ليكرت خماسي (محاور المؤشرات غير المالية)	(02)
45	أوزان خاصة لمحور الخامس (مستوى أداء العمليات التشغيلية)	(03)
46	علاقة المتوسطات الحسابية مع حكم اتجاه العام	(04)
47	نتائج قيم معامل ألفا كرنباخ لكل محور	(05)
48	نتائج قيم معامل ألفا كرنباخ الكلي لقياس ثبات الاستبيان	(06)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير الجنس	(07)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير السن	(08)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية	(09)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير المؤهل العلمي	(10)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير الوظيفة	(11)
51	المؤشر غير المالي الأول المتمثل في الجودة	( 12)
52	المؤشر غير مالي الثاني المتمثل في رضا الزبون	( 13)
53	المؤشر غير المالي الثالث المتمثل في النمو والابتكار	( 14)
54	المؤشر غير المالي الرابع المتمثل في العامل البيئي	( 15)
55	المحور الخامس المتمثل في مستوى أداء العمليات التشغيلية	( 16)
56	ترتيب مجموع مستوى المتغيرات غير المالية في المؤسستين الاسمنت و نفعال (سعيدة)	( 17)
57	نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون	( 18)
58	نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون	( 19)

58	نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون	( 20 )
59	نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون	( 21 )
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	( 22 )
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	( 23 )
63	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	( 24 )
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	( 25 )
65	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	( 26 )
66	الاختبار عينتين مستقلتين Test des échantillons indépendants	( 27 )
67	الاختبار عينتين مستقلتين Test des échantillons indépendants	( 28 )
68	الاختبار عينتين مستقلتين Test des échantillons indépendants	( 29 )
69	الاختبار عينتين مستقلتين Test des échantillons indépendants	( 30 )
70	نتائج تقدير معالم النموذج	( 31 )

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	الأسس لتقييم الأداء	(1)
9	مستويات تقييم الأداء	(2)
11	العمليات التشغيلية	(3)
26	مؤشرات الجودة	(4)
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت	(5)
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	(6)

قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
83-80	الاستبيان	(1)

في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تعيشها الشركات باتت تواجه تحديات كبيرة، متمثلة في: عولمة الأسواق، وشدة المنافسة، ومستهلك واع ورشيد. وتتمثل شدة المنافسة في أسواق المحلية والدولية والتطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. هذا الواقع الحضاري الجديد أجبر العديد من الشركات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبذل مزيد من الجهد لتحقيق كفاءة الأداء، من أجل تحقيق مستوى متميز للمحافظة على مركزها التنافسي ودعم قدرتها التنافسية في ظل التقدم التكنولوجي الحالي.

وحيث أن لكل بيئة احتياجاتها ومتطلباتها فإن مؤشرات الأداء التي تستخدم لتحليل البيانات لغرض توفير المعلومات المالية للإدارة أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب، وذلك لأن الوحدات الاقتصادية تعمل في بيئة مختلفة عما كانت عليه في الماضي، فالبيئة المحيطة قد تغيرت من المنافسة المحدودة إلى المنافسة العالمية، ومن الآلات النمطية إلى عصر الثورة التكنولوجية، ولذلك كان ولا بد للوحدات الاقتصادية التي ترغب في البقاء والاستمرار أن تتكيف مع هذه التغيرات وتقوم بإجراء تغييرات جذرية في عملياتها التصنيعية، بغرض تحسين وضعها التنافسي من خلال تحسين الجودة، وتخفيض زمن دورة الإنتاج، والدقة في مواعيد التسليم، وتخفيض المخزون، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة الابتكارات والمرونة في الإنتاج للوفاء باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى زيادة المبيعات .

نتيجة لهذه الحاجة المتزايدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، تم في أواخر القرن العشرين تطوير أساليب عدة لتقييم الأداء أساسها التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، كان أبرزها ما ابتكره كل من Robert S Kaplan & David P Norton سنة 1992، حيث طوراً نظاماً متكاملًا يستخدم عدة أبعاد يوجه إدارة المؤسسات لاتخاذ قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف التشغيلية و الإستراتيجية وتمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق، هذا النظام تجاوز النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط وبدأ في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة (الموظفين، العملاء، الموردين... الخ)

### إشكالية البحث :

بناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تبني (تأثير) المؤشرات غير المالية في تقييم أداء العملية التشغيلية ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماذا نقصد بأداء؟ و ما هي مؤشراتته؟

- ما هي أهم العمليات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؟

- ما هي أهم المؤشرات غير المالية المستعملة في تقييم أداء المؤسسة ؟

**الفرضيات :**

وللإجابة على التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى :** يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية للمؤشرات غير المالية على مستوى أداء العمليات التشغيلية .

- **الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمؤشرات غير المالية على مستوى أداء العمليات التشغيلية .

- **الفرضية الرئيسة الثالثة :** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة .

**مبررات اختيار الموضوع:**

توجد عدة أسباب من وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- الرغبة في تناول المواضيع الحديثة نسبيا سواء على الصعيد الأكاديمي العلمي أم على الصعيد التطبيقي العملي .

- إضافة البحث إلى قائمة البحوث الأكاديمية وإثراء المكتبة الجامعة .

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات .

- محاولة التعرف على مدى تطبيق المؤشرات غير المالية في مؤسساتنا الجزائرية .

**أهداف البحث :**

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء وتقييمه .

- التعرف أهم العمليات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية .

- التعرف على المؤشرات غير المالية المستخدمة في تقييم الأداء .

- معرفة مدى استخدام المؤسستين محل الدراسة للمؤشرات غير مالية في قياس الأداء على مستوى العملية التشغيلية .

**منهج البحث :** تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة اعتمدنا على:

**المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري لدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع.

**المنهج الاستقرائي (منهج دراسة حالة):** وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

**صعوبات البحث:**

يواجه أي موضوع بحث في طريقه نحو الإعداد صعوبات، تمثلت في:

- قلة المراجع ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة.
- صعوبة الوصول للمؤسسات قيد الدراسة بسبب تفشي جائحة كورونا كوفيد 19 المستجد في الجزائر .
- صعوبة عملية استرجاع الاستبيان من المؤسسات قيد الدراسة وذلك بسبب تأخر مراسلتهم لنا.

**حدود الدراسة :**

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2021/2020

الحدود المكانية: تم توزيع الاستبيان في مؤسستين اقتصاديتين هما الاسمنت و نפטال ولاية سعيدة

**دراسات سابقة :**

**دراسات باللغة العربية :**

**1- دراسة( خالص حسن يوسف الناصر 2009) :**

بعنوان ' التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية ' دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الموصل - العراق.

يهدف البحث إلى إظهار أهمية المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم الأداء التشغيلي بوصفه نموذج مقترحاً لتقييم الأداء في عينة البحث بالاستناد إلى النماذج الحديثة في تقييم الأداء المستمدة من بيئة التصنيع الحديثة والتي تقتضي التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء.

- من نتائج البحث ما يلي:

إن عملية تقييم الأداء التشغيلي في عينة البحث باستخدام المؤشرات المالية حدها تعد غير كافية وأنها بحاجة إلى استخدام المؤشرات غير المالية حتى تحقيق التكامل في عملية تقييم الأداء.

## 2- دراسة (غوث غادة منصور، 2010):

بعنوان ' أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة'، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز - جدة.

يهدف البحث إلى إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الأداء ومدى ملاءمتها مع التغيرات المعاصرة الحديثة لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء في المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، ومن أهم نتائج البحث عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييم الأداء، وأن المنشآت بحاجة إلى مقاييس الأداء غير المالية، وأن فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء لن تتحقق إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية.

## 3- دراسة (عريوة محاد 2011):

بعنوان ' دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ' دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها .

- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن .

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة ولخصت نتائج الدراسة في الآتي :

- يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن

- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.

2- دراسات الأجنبية :

1- دراسة (1992 Robert S.Kaplan) :

بمعنوان ' The Balanced scorecard Measures That drive performnce '

لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton ، حيث تم تقديم منها يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية : البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع بعد النمو والتعلم هل يمكن أن نتسمر في التحسين وخلق القيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

2- دراسة (Tatikonda1998)

' We Need Dynamic Performance Measurers '

بمعنوان

اعتمدت الدراسة على ضرورة قياس الأداء مع أهمية أن تكون مقاييس الأداء الحالية ذات صلة بالاستراتيجيات من أجل أن تكون ذات فائدة في بيئة الأعمال الديناميكية، وأكدت الدراسة على مجموعة من الخطوات لتصميم نظام فعال لقياس الأداء أهمها:

-تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية.

- ترجمة الأهداف إلى أهداف فرعية محددة.

- تحديد سمات الأنظمة القائمة.

-تحديد المؤشرات الملائمة.

3- دراسة (Iltner , and Larcker , 2003)

بمعنوان 'Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement '

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقاييس الأداء المختلفة التي تستخدمها الشركات، والوقوف على مدى ملائمة هذه المقاييس لطبيعة أعمال الشركات ومن تم الحصول على معلومات تفيد في كيفية استخدام المقاييس المختارة.

كما أوضحت الدراسة أن الغرض من وجود نظام لقياس وتقييم الأداء هو مساعدة الإدارة في تخصيص وتقييم الموارد والتحقق من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدد من الأخطاء العامة التي قد تقع فيها تنظيمات الأعمال عند محاولتها قياس الأداء غير المالي تتمثل في :

- عدم ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية تنظيم الأعمال

- استخدام روابط غير صحيحة .

- وضع أهداف غير سليمة للأداء.

- القياس الخاطئ للأداء.

### الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

- معظم الدراسات السابقة ركزت على المؤشرات المالية لمقياس الأداء لتشغيلي للمؤسسة.

- كما أهملت بعض الدراسات التطور الحاصل في بيئة التصنيع الحديثة والسعي الجاد إلى تطوير والبحث عن مؤشرات جديدة لقياس أداء العمليات التشغيلية مثل تطوير مقياس النمو والابتكار، التحسين المستمر عن طريق معيار الجودة والاستثمار في العامل البيئي، للرفع من مستوى الأداء التشغيلي.

قسمت هذه الدراسة إلى مقدمة يتبعها فصلين على النحو التالي:

**الفصل النظري:** تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري والفكري لموضوع الدراسة المتمثل في دور المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء العملية التشغيلية حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول عموميات حول تقييم الأداء في المؤسسة ، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني العمليات التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثالث حيث تناولنا فيه ماهية المؤشرات الأداء غير المالية .

**الفصل التطبيقي :** خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حيث تطرقنا في المبحث الأول عن نبذة حول المؤسستين محل الدراسة (الاسمنت ونفطال سعيدة ) ثم توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال تصميم الاستبيان وتحليل وتفسير مخرجات التي تم الحصول عليها من برنامج SPSS ومناقشة نتائجه من أجل اختبار صحة أو خطأ الفرضيات التي بني عليها البحث.

## مقدمة الفصل :

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ي ألا وهو البقاء والاستمرارية، ومن جهة أخرى أثرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات وترتب على ذلك ظهور المؤشرات غير المالية حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد الثقافات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء على مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

وبالنظر لإبراز مفهوم الأداء قمنا في المبحث الأول بالتطرق المفاهيم الأساسية للأداء وعوامل المؤثرة في، ثم سنقوم بالتفصيل في عملية تقييم الأداء باعتبارها السبب الرئيسي لوجود مفهوم الأداء والمبحث الثاني نقوم بالتطرق إلى مفهوم العمليات التشغيلية وفي المبحث الثالث الأخير نقوم بإبراز أهم المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء.

**المبحث الأول : عموميات حول تقييم الأداء****المطلب الأول: مفهوم الأداء ومؤشراته**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه واختلفت من باحث لآخر.

**1- تعريف الأداء:**

هناك عدة تعاريف للأداء تتمثل أهمها فيما يلي:

**التعريف الأول:** الأداء هو " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة<sup>1</sup>. "

**التعريف الثاني:** على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>2</sup>. "

**التعريف الثالث:** الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المؤسسة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

**2- مؤشرات الأداء**

مؤشرات الأكثر قياساً للأداء تتمثل فيما يلي:

**أ - الكفاءة:** تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة التالية:<sup>4</sup>

قيمة المخرجات

الكفاءة =

تكلفة المدخلات

<sup>1</sup> -فليح خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007ص: 315.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003 ،ص15.

<sup>3</sup> - عبد الستار علي وآخرون ، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص327.

<sup>4</sup> - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص11

ب- **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر ونقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة والمرغوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة ، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

### الإنجاز المتوقع

= الفعالية

لإنجاز المحدد

ج- **الإنتاجية:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس الأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المداخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1- أنواع الأداء: يمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير ومن أهمها ما يلي:

1-1 - حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي<sup>3</sup>:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

<sup>1</sup> - احمد شاكر العسكري، تسويق الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 19

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 28

<sup>3</sup> - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 87

**1-2- حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي<sup>1</sup>:

• **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية لمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

• **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

**1-3- حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة<sup>2</sup>.

• **أداء وظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

• **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

• **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

• **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن بقاء استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

**2- العوامل المؤثرة في الأداء:** تقسم إلى العوامل الداخلية و العوامل الخارجية**2-1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء.**

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها

<sup>1</sup>- عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص: 89<sup>2</sup>- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2006، ص: 119

والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

## 2-2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء.<sup>1</sup>

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادي و اجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

### المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

#### 1- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتجلى أهمها فيما يلي:

**التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء على أنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** يعرف تقييم الأداء على أنه جزء هام من عملية الرقابة بحيث أنه عملية إدارية مستمرة وشامله تتعلق بالمستقبل تقوم على فحص منتظم الأعمال المنجزة خلال فتره زمنية محدد، وقياس النتائج الفعلية و مقارنتها بهدف الكشف عن القصور والانحرافات وتشخيص أسبابها وربطها بمراكز المسؤولية سعيا لتفاديها في المستقبل و تحسين أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الشيخ ولد عبد الجليل: دور التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسة الموريتانية ( دراسة حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير ONIMAX )، مذكره

ماجستير، جامعة الجزائر 2008 ص84

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج لنشر وتوزيع، عمان، 2015، ص 31.

<sup>3</sup> - مدحت قريشي، دارسه الجدول الاقتصادي: تقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، وائل للنشر عمان سنة 2009، ص 198

**التعريف الثالث :** يعرف تقييم الأداء على انه الرقابة المستمرة للإنجازات و الأنشطة والبرامج الوظائف داخل المؤسسة وتسجيلها.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف المسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

## 2- أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وتتجلى أهمية تقييم الأداء كما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى المراكز المسؤولة التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتتميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

- مساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي يتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

- يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة لعملية التقييم.

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد في :

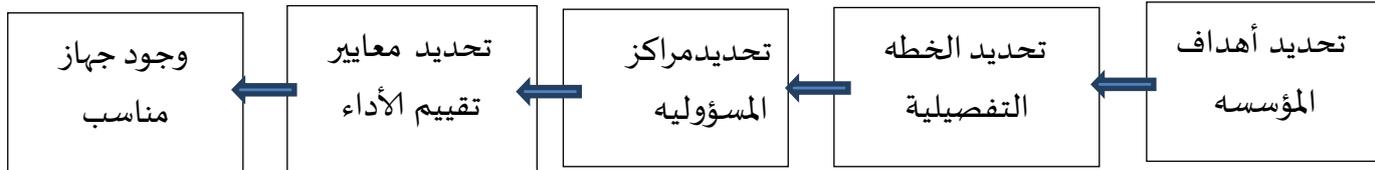
<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن- المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة 2012، ص11.

<sup>2</sup> - علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر لنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 139-140 .

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في سيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة لها.
- الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية .

#### المطلب الرابع: الأسس ومستويات لتقييم الأداء في المؤسسة

**1- الأسس لتقييم الأداء :** عند التطرق لعملية تقييم الأداء يجب ذكر مجموعه من الأسس لابد من اعتمادها وهي موضحة في الشكل الموالي:  
الشكل رقم (1): الأسس لتقييم الأداء



**المصدر:** رضا احمد صغير: تقييم أداء المؤسسة الصناعية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حاله المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية P.M.O) - 2013 - 2014، ص 26  
من خلال الشكل يمكن تفسيره كالتالي:  
✓ **تحديد الأهداف:**

إن كل مؤسسه لها أهداف تسعى لتحقيقها لابد من تحديدها بدقه بشكل واضح ترجمه الهدف العام للمؤسسة الى مجموعه من الأهداف القابلة للتحقق وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة إن تكون هذه الأهداف معروفه و مفهومه لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة.<sup>1</sup>  
كما ان تحديد الاهداف يرتكز على عدد من المجالات أوجه النشاط داخل المؤسسة هل التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها:

- ✓ الجانب التسويقي في المؤسسة
- ✓ مجال الابتكار والتحسين المستمر للمنتوج
- ✓ الموارد المادية و المالية المتاحة

<sup>1</sup>- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسة في الوحدات الحكوميه ص129.

✓ مستوى أداء العاملين

✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

✓ القيمة المضافة

✓ تحديد مراكز المسؤولية

عملية تقييم الأداء تتطلب توضيح مهام واختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط المراكز بعضها البعض، ومدى تأثير نشاط المركز على أنشطة المراكز الأخرى. أي يكون تقييم الأداء في كل مركز من المراكز العامة للمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي إذا وقع انحراف أو ظاهره فجوة أداء المؤسسة يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب وقوع الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه الانحراف مما يسمح للمؤسسة بتوفير عامل الجهد والوقت معا.

✓ تحديد الخط التفصيلية:

من أجل ضمان استمرار العمليات الإنتاجية فإن ذلك يتطلب وضع الخطط التفصيلية جميع أوجه نشاطات المؤسسة من بيان الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ التي تضمن تحقيق الأهداف و بأقل تكلفة . ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطه أو أكثر في كل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد وينبغي مراعاة مجموعه من العوامل عند وضع هذا المخطط لإنجاح العملية، ويجب أن تكون الأهداف المحددة قابله للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

✓ تحديد مراكز المسؤولية:

إجراء تقييم الأداء على الوجه الصحيح يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي. إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الوقت والجهد.

✓ تحديد معايير تقييم الأداء:

إن عملية تحديد معايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم لكن تحديد هذه المعايير أصبح أكثر تعقيدا في الوقت الراهن، ولذلك لابد من الضروري التأكد من الاختيار الأفضل والأنسب بين تلك المعايير بما يتناسب مع الأهداف المحددة للمؤسسة و لإسهاماتها المختلفة وعاده فإن هذه المعايير تختلف من مؤسسه لأخرى، وذلك باختلاف طبيعة العملية الإنتاجية واختلاف الأهداف المحددة من طرف المؤسسة والفترة الزمنية المحددة لها كذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي تقويم الاداء باستخدام النسب الماليه- ص 37 38

<sup>2</sup> - كامل بربور، اداره الموارد البشرية وكفاءة الأداء التطبيقي- الطبعة الأولى- والتوزيع- بيروت سنه 1997- ص125

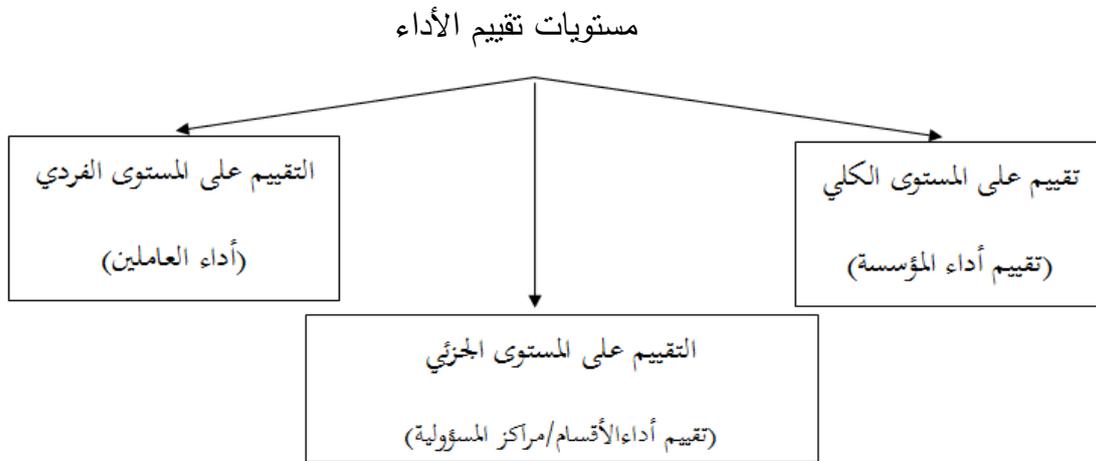
## ✓ وجود جهاز مناسب:

النجاح عمليه تقييم الأداء في تحقيق أهدافها يتطلب وجود جهاز مناسب للمتابعة ومراقبه التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة, كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقه البيانات المسجلة اذا تعتمد نتائج التقييم في موضوعاتها وصحتها على دقه وصحة جميع البيانات المسجلة و تحديد مسؤوليه كل قسم في الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال قياس إنتاجيه كل قسم من أقسام العملية المؤسسة اتجاها لرفع مستوى أدائها.

## 2-2 - مستويات تقييم الأداء في المؤسسة :

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء :

الشكل رقم (2): يوضح مستويات تقييم الأداء

2-1 التقييم على المستوى الكلي (تقييم أداء المؤسسة ككل) <sup>1</sup>

تكمن عملية تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في عملية التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال المؤسسة وكافة وحداتها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من المؤشرات للأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد من المستوى الأداء المطلوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام داخل المؤسسة وفحص نقاط القوة بغية دعمها وتقادي نقاط الضعف، ومعالجو من خلال إبداء الرأي واقتراح الحلول اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.
- إعداد تقرير إداري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من جميع الأقسام حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات المستعملة في عملية التقييم.
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة وكافة المراحل التشغيلية.

<sup>1</sup> - تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO) ماجستير في علوم التسيير - ريغة أحمد صغير - جامعة قسنطينة سنة 2014، ص 30.

**2-2 التقييم على المستوى الجزئي (الأقسام/مراكز المسؤولية)**

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، التسويق) وبعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكتملا لعملية التقييم الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاطلاع على المستوى الحقيقي لأداء وحداتها.

إن عملية التقييم على المستوى الجزئي تتطلب من كل مسؤول أو مدير قسم أو مركز مسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ الأهداف والخطط اليومية لقسم واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات في إطار الصلاحيات المخولة له.

- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستويات العليا تتضمن مقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط له، وما هي العقبات التي تواجه العملية الإنتاجية داخل القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة وأهم المقترحات التي يراها تحسن من مستوى الأداء.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء داخل القسم أو مركز المسؤولية يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب المتبعة في عملية تقييم الأداء يرفع للإدارة العليا المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

**2-3 التقييم على مستوى الفردي أو العاملين:**

- يجب أن يكون النظام تقييم الأداء العاملين وثيقة الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.

- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

**المبحث الثاني : العمليات التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية****المطلب الأول :تعريف العملية**

تعريف العملية قدم معيار الإيزو ( 2000 ، ISO9000 ) التعريف التالي للعملية:

" العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات"<sup>1</sup>.

كما عرفها **Philippe LORINO** بأنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي و معرف بصفة واضحة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006, p.08.

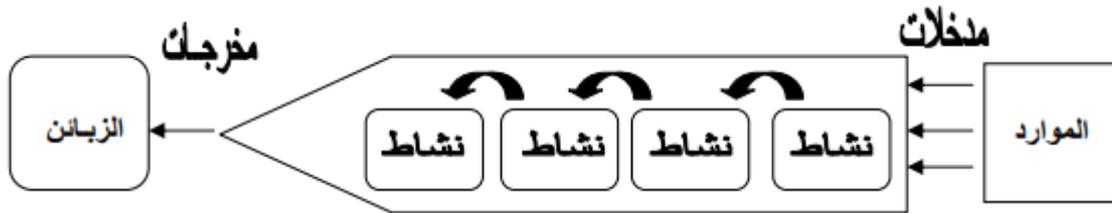
<sup>2</sup> - Fabienne GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise, DeBoeux, Bruxelles, 2007, p.38

وعرفها **Bernard FROMAN** بأنها " تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد ( أشخاص، عتاد، معلومات،...) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة ) في توليد منتج منتظر، (من طرف الزبون) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات <sup>1</sup> .

**العمليات التشغيلية** : وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج ، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، بداية من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع ، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء، الإنتاج، الإمداد ، خدمات بعد البيع <sup>2</sup> .

أي هي عبارة عن علبة لها غاية محددة (المخرجات) ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) والتي تحول (بإعطائها قيمة مضافة عن طريق العمل ومجموعة من الوسائل الموارد) ويوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (3) يوضح العمليات التشغيلية.



من هذا الشكل يلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات العملية أو عمليات أخرى، لذلك فإنه يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة، كذلك وبمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة ككل كعملية، فهي مجموعة النشاطات والموارد تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية.

### المطلب الثاني : وظيفة التمويين

التمويين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة للمؤسسة عند التنفيذ، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة ، وهي تعني " العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة وهذا لتنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو بيعية بهدف تحقيق أحسن النتائج وهذا بأقل تكلفة، ومن هنا يظهر أن وظيفة التمويين تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - Bernard FROMAN, Du manuel qualité au manuel mangement, AFNOR, Paris, 2001, p.20.

<sup>2</sup> -Pierre LONGIN et Henri DENET, Construire votre qualité, AFNOR, Paris, 2004, p.16

<sup>3</sup> - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999 ، ص 11

**1- تعريف وظيفة التموين:** يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة<sup>1</sup>." وتتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية:

- تدنية تكاليف التموين (الشراء والتخزين) أقل ما يمكن، من خلال الضغط على مختلف مكوناته.
- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة للمخازن
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن إلى حين استعمالها أو بيعها

### 1-1-1-1 وظيفة الشراء:

**1-1-1-1-1 تعريف وظيفة الشراء:** هي عملية تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية سواء كانت هذه المواد مواد خام أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة وذلك حسب النوعية والمواصفات المطلوبة والسعر الملائم بالوقت والمكان المناسبين،<sup>2</sup> سواء كان ذلك قصد استهلاك الشخصي أو الإنتاج أو قصد إعادة بيعها، لذلك تعتبر هذه الوظيفة من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة لارتباطها بنشاطها.

### 1-1-2-1 أهمية وظيفة الشراء: تعود أهمية وظيفة الشراء للأسباب التالية:

- تأمين احتياجات المنظمة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف عمليات المؤسسة.
- تحاول هذه الإدارة الحصول على احتياجاتها بأقل التكاليف الممكنة والالتزام بالجودة المناسبة كي تستطيع منافسة المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية وعليه تضمن حصة مناسبة في السوق (تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة).
- إن قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الإنتاج، إذ سيتوفر للأخيرة المواد التي تحتاج إليها بالكمية المناسبة والجودة المناسبة ... الخ.
- تقوم إدارة الشراء بالحد من مبالغة الإدارات الأخرى في المنظمة، خاصة تلك التي تستخدم مواد بكميات كبيرة، سواء كانت هذه المبالغة في طلب كميات كبيرة من المواد تزيد عن حاجتها الفعلية، أو من حيث الجودة، أي طلب مواد بمواصفات عالية، مما قد ينعكس على التكاليف العالية التي ستتحملها المنظمة في ذلك.

### 1-1-3-1 مهام وظيفة الشراء: تشمل العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- اختيار المورد أو الموردين المناسبين : عند إعداد برنامج الإنتاج أو المبيعات الذي يرتبط مباشرة ببرنامج التموين حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو تجارية، يقوم مسؤولوا قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين بعد إطلاعهم على كميات ونوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع، تم تختيار

<sup>1</sup> - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر، سنة 2002 م، دار الخلدونية، ص 139-140

<sup>2</sup> - حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان الأردن، سنة 2000، ص 4.

<sup>3</sup> - بن الموفق سهيلة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ص 17

المؤسسة الموردين المحتمل التعامل معهم عن طريق إطلاعها على المزايا والخصائص التي يمنحونها لها وهذا من خلال طرق التسليم وشروطها، مدى القدرة على توفير المواصفات اللازمة للمادة المطلوبة كذلك عن طريق حضورها لمعارضهم في حالة تنظيمها أو ، بالذهاب إلى نقاط نشاطهم أو ، بأي طريقة اتصال أخرى، ويمكن التعامل معهم لفترة طويلة أو لفترة قصيرة في حالة الاستجداء بهم في حالة وقوعها في صعوبات مع الموردين الآخرين.

**ب- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب :** من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للشراء وهذا على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد، أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت، بالإضافة إلى شروط متعلقة بكيفية النقل، التسديد، الأسعار، النوعيات..

**ج- تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها :** عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لانطلاق عملية الشراء ، وهذا بإرساله طلبية جديدة تضم كل الكميات والمواصفات للمواد والسلع الواجب شراؤها، و يتم إرسال هذه الطلبية إما لمورد واحد أو لعدة موردين في نفس الوقت أو لفترات متباعدة وهذا حسب عدد المواد المطلوبة وتاريخ طلبها .

بعد إرسال الطلبية يتم متابعتها للتأكد من وصولها في الوقت المناسب ، وهذا بإطلاع إذا كان هناك تذبذبات في إنتاج المورد، ومنه اتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية وتفادي التأخير في التموين.

**د- مراقبة المواد الواردة :** عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبتها وهذا للتأكد من مطابقة المواصفات والكميات مع المعلومات الموجودة على الفواتير والوثائق المرافقة هذا من جهة، ومع المواصفات والمعلومات المقدمة في طلبيات المؤسسة إلى المورد من جهة أخرى، فهذه العملية تؤدي إلى تفادي إمكانية وقوع أخطاء، إن وقع هذا يقوم مسؤولوا العملية بالإشارة إلى ذلك لإدارة الشراء ، وهذا حتى تقوم بالإجراءات اللازمة لإصلاحها .

## 1-2-2- وظيفة التخزين

**1-2-1-1- تعرف وظيفة التخزين على أنه :** " حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، و تحفظ ضمن شروط السلامة، و هو معدل للتدفق المادي"<sup>1</sup>. وعند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى قسم المخازن، تبدأ مهام وظيفة التخزين وتتمثل في:<sup>2</sup>

### 1-2-2-1 - مهام وظيفة التخزين :

**أ- ترتيب وحفظ المواد والسلع :** عند تلقي المواد الواردة إلى المخازن، تصدر إدارة المخازن وثيقة وهي وصل الاستلام على أكثر من نسخة، منها ما يبقى في المخزن، وأخرى ترسل إلى الجهة التي أرسلت إليها المادة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 203

<sup>2</sup> - بن الموفق سهيلة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ص 18 ص 20 .

- وأخرى إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية، و بعد هذا يتم ترتيب المواد والسلع حسب مكان قربه وبعده حسب الموضوع، حسب العناصر التي تتأثر بعوامل الجو، حسب العناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها.
- ب- وضع الرموز:** هذه العملية تسمح بالتعرف السريع على محتويات المخزن، ويتم استخدام هذه العملية أكثر في المؤسسات التي تنتوع فيها المخزونات بشكل كبير، مثل مؤسسات صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية الدقيقة،... فهذه العملية تقدم الكثير من المزايا:
- تسهل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات.
  - تفادي الأخطاء بين المواد وما تنتجه من أخطار.
  - المساهمة في تنظيم عملية الشراء حسب الأصناف وكذا التسجيل في أجهزة الكمبيوتر المستعمل في المراقبة.
- ج - متابعة حركة المخزون:** قسم التخزين يقوم بمتابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزون ، وهذا عن طريق تخصيصه بطاقات لكل نوع من المخزون ، ولكل مادة على حدة، حيث تحمل هذه البطاقات المعلومات التالية: اسم المادة، رمزها، كمية الطلبية، المخزون الأدنى، اسم المورد، سعر الوحدة، مكان وجود المادة في المخزن... الخ
- كما يتم التسجيل في هذه البطاقة كل حركة دخول أو خروج وما يتبقى من رصيد بعد كل عملية فهذه العملية تساعد على متابعة المخزون محاسبيا . و طرق متابعة المخزون عديدة منها :طريقة ما دخل أولاً خرج أولاً (LIFO) أو ، عن طريق التكلفة الوسطية المرجحة... الخ ، حيث خرج أولاً (FIFO) ما أو ، دخل أخيراً يتم اختيار إحدى هذه الطرق حسب الأهداف التي تسعى تحقيقها إدارة التكاليف
- د- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء :** عن طريق عملية المتابعة المستمرة للمخزونات يقوم مسؤولوا التخزين بإرسال إشعارات من أجل تقديم طلب شراء جديد ، وهذا عندما يصل المخزون إلى مستوى الأدنى.
- هـ - القيام بعملية الجرد الحقيقي :** بالإضافة إلى الجرد الذي يتم في نهاية الدورة الاستغلالية، هناك عمليات قد جرد تكون فصلية أو شهرية أو أقل من ذلك أو أكثر وهذا من أجل المتابعة الجيدة والمقارنة ما مع سجل في البطاقات .وفترات الجرد تحدد على أساس معايير منها طبيعة المخزون، درجة تنوع المخزون... الخ .

### 1-2-3- أهداف وظيفة التخزين<sup>1</sup> :

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون ، بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة، لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف و الضياع ...
- الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)، فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها لإتمام العملية الإنتاجية وبالسعر المناسب.
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون ف ، من خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 203

- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، و ذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

### المطلب الثالث: وظيفة الإنتاج

تحتل وظيفة عملية الإنتاج أهمية خاصة و ذلك من خلال الاستخدام الكفاء للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، فهي تمثل العمل الرئيس لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الإنتاجية والخدماتية بشكل خاص والحرس على الوفاء بطلبات المستهلك من جهة أخرى وما ينتج عنه من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة في أقل وقت وتكلفة ممكنة.

**1- تعريف الإنتاج :** يمكن تعريفه بأنه "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها ، وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن "عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية وكذا مختلف الخدمات. "

ومن الجهة الاقتصادية يمكن اعتبار الإنتاج على أنه "عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بهدف الاستهلاك المباشر أو الغير المباشر".<sup>2</sup>

### 1-2- أهداف وظيفة الإنتاج :

**أ- تطوير المنتجات :** في نشاطها العادي تتصل المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير ، بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك ، ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة ، ويتطلب تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بالتغيير الكلي للمنتج ، فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال .وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل ، هي تتطلب وسائل مالية معتبرة وهذه العملية تمر بالمراحل التالية :

- جمع أفكار حول التغييرات الجديدة .

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 226.

<sup>2</sup> - زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2008، ص20.

-تصنيفها وفرزها لأخذ المقبول منها للتنفيذ .

-بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج .

-تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك.

**ب - تطوير طرق الإنتاج :** تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتج ، وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة، أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل ، وهذا لحذف الحركات والوقت الغير مبرر أو بدون فائدة أو استعماله في مجالات أخرى.<sup>1</sup>

**ج- زيادة الإنتاج :** هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق بالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام ، ومرتب ببرنامج التمويل من الخلف وبيطاقات الإنتاج في المؤسسة.

**د - تحسين أداء العمال :** تحسين أداء العمال يتم حسب الطرق التالية:

-التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، تحديد مكافآت دورية، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية .

-بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال.

-توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة .

### 1-3 - مهام وظيفة الإنتاج:<sup>2</sup>

**أ- تخطيط الإنتاج :** يعرف على أنه " تحديد الأهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ثم، تحديد الإمكانيات والموارد والعمل اللازم والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال ، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة .

**ب - تنظيم الإنتاج :** يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة ثم ، إعادة تجميعها في مجموعات متكاملة.

**ج-الرقابة على الإنتاج :** هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة ، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - بن الموفق سهيلة، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000 ،ص 28.

**1-4- أساليب الإنتاج : يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.<sup>1</sup>**

أ- **الإنتاج المستمر** : هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وقد يكون غير نمطيا في المدخلات أي مدخلات مختلفة، ؛ وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين .

- **إنتاج مستمر وظيفي** : هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة .

- **إنتاج غير وظيفي ومستمر** : هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكاتهم.

ب - **الإنتاج المتقطع** : هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطيا في مدخلاته؛ والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، و مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص ، وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم، وينقسم بدوره إلى قسمين .

- **إنتاج دفعات متكررة للطلب** : هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل و تغيير المواصفات من عميل لآخر.

- **إنتاج دفعات متكررة للتخزين** : فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين. وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين.

**المطلب الرابع: وظيفة التسويق**

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف المعاصرة التي لعبت دورا أساسيا في توسع العديد من المؤسسات وفي زوال أخرى، اقتصر سابقا على نشاط البيع فقط وكانت تضم تحت مسمى الوظيفة التجارية وبعدها تطورت وأضيفت لها نشاطات أخرى أطلق عليها مسمى "التسويق".

<sup>1</sup> - بن الموفق سهيلة، مرجع سابق، ص 21 .

**1- يعرف kotler التسويق بأنه:** عمليات تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع الزبائن (المستهلكين الصناعيين والمستهلكين النهائيين) ، ويغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة وتعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السلعة والسعر والترويج والمكان، والتنسيق بينهما لتحقيق الاستجابة المرغوب فيها؛ كما يمثل الزبون بالنسبة لـ kotler محور النشاط التسويقي من خلال مقولته الشهيرة : «. roi le est'c client le .» كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق على أنه "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات"<sup>1</sup>

## 1-2- مراحل تطور مفهوم التسويق:<sup>2</sup>

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية تلم عرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع ، ويرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية :

### أ- مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930) :

و فيها كانت مشكلة الإنتاج هي محور انشغال الإدارة في المؤسسة ، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة ، و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات ، و أن قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت من مبادرة مهندسي الإنتاج، واقتصرت مهمة رجال البيع في على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.

### ب - مرحلة التوجيه للبيع (1930-1950) :

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات، وتميزت بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج ، و ازداد الاهتمام بوظيفة البيع، لكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد فقط استخدام الإعلان .

### ج - مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم) :

وفيهما تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري ، من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع" ، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين ، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم .وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية ،اقتصادية و اجتماعية .

<sup>1</sup> - زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان 2002 ،ص 28

<sup>2</sup> - صولح سماح محاضرات في اقتصاد المؤسسة جامعة بسكرة جزائر 2014 ص 57 .

## 2- عناصر المزيج التسويقي :

يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسة، حيث يتضمن هذا المزيج أربع مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في المنتج، السعر، المكان، والترويج ما أو يعرف بـ (Product, Price, Promotion, Place)، كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الأربع تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى (بحيث أن أي تعديل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الأخرى في المزيج)<sup>1</sup>.

أ - المنتج : يمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة.

ب - السعر : يعرف السعر بأنه "القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها . .

ج - الترويج : يعرف الترويج بأنه "مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء سلع المؤسسة أو خدماتها . ويضم نشاط الترويج مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

د - المكان : هو المكان الذي يتم فيه بيع المنتج ، كما يشمل أيضاً طرق توزيع المنتج وإيصاله إلى المشتريين والكيفية التي تصل بها السلع أو الخدمات إلى العميل المرتقب ، في المكان والوقت المناسبين ، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل من جانب المستهلك أو المشتري الصناعي ، ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة ، والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي " اللوجستية " للسلع والخدمات مثل النقل والمناولة والتخزين واختيار الإستراتيجية الملائمة للتوزيع بشكل مباشر أو عن طريق وسطاء.

لكن مؤخراً تم إضافته ثلاثة مجالات أخرى إضافة إلى المجالات التسويقية التقليدية ، وذلك من قبل بومس وبتنر Bitner & Booms، ليصبح يسمى المزيج التسويقي التوسعي 7P s' وهي<sup>2</sup>:

- الناس ( People ) : الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالشركة ، فهم مفتاح نجاح الشركة لأنهم على احتكاك مباشر مع العميل ويحاولون أن يبنوا فيه نوعاً من الألفة والراحة والتقبل، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية نأخذ انطباعاً عنها من خلال مقدم الخدمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع صولح سماح ص 60

المزيج التسويقي / <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

- **العملية ( Process )**: الآلية في تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها ف ، هي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا العميل، فأمور كوقت الانتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون للعملاء ، كل ذلك عوامل مساعدة على جعل العميل سعيدا ويشعر بالرضا.
- **البيئة الطبيعية ( Evidence Physical )** : هي تلك الأدوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر العميل بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة، كوجود مقاعد مريحة، ووجود إضاءة مناسبة وتكييف مناسب، مياه باردة ...، حيث أصبح للأدوات التي تعتمد على تقديم الخدمة أهمية متنامية وكلما اهتمت الشركة بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الانطباع الايجابي عنها لدى العملاء ، كالاهتمام بلون طلاء الجدران وألوان المقاعد، و نوع الموسيقى..

### المبحث الثالث : ماهية المؤشرات الأداء غير المالية .

#### المطلب الأول :تعريف المؤشرات غير المالية

ومن أجل التحسين المستمر في أداء المؤسسات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى تطوير والتحديث المستمر ولذلك أصبح من ضروري تطوير مؤشرات جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة، لل مؤسسة، مثل ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم وتقصير زمن دورة الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستوى المخزون.<sup>1</sup>

#### 1- تعريف المؤشرات غير المالية:

تعتبر مؤشرات الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات التشغيلية ، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس -مثلا- سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المؤسسة في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

#### 2- الأبعاد الثلاثة الإضافية لبطاقة العلامات المتوازنة للمؤشرات غير المالية :

في ظل التطورات الحاصلة نتيجة للمنافسة الشديدة، وظهور اتجاه يركز على تقديم المنتجات وفق تفكير الزبون، إضافة إلى نمو ووعي وعقلنة تفكير المساهمين حول أساسيات النظرية المالية التي تركز على القيمة طويلة الأجل لتعظيم ثروة لمقارنة الأرباح المحاسبية قصيرة الأجل، أصبح ضروري على المنظمات دراسة و تطوير

<sup>1</sup> - سوسي هوارى، دراسة تحليلية لمؤشرات أداء المؤسسات من تطور خلف القيمة، مجلة الباحث العدد7، 2009، ص 7.

<sup>2</sup> - الغوري علي مجدي سعد، 1998، نحو نظام المتكامل للمقاييس الأداء في المؤسسات الأعمال مجلة علمية لجامعة الأزهر العدد

مقاييس تقويم أدائها بما يعكس أهداف المالكين ومعرفة الأنشطة التي تحقق ذلك لإضافة إلى التركيز على الزبون اعتباره مركز اهتمام وربحية المنظمات وكاستجابة لهذه التغيرات ظهرت إلى جانب المقاييس المالية مجموعة من المقاييس غير المالية تمثلها الأبعاد الثلاثة الإضافية لبطاقة العلامات المتوازنة والتي وضحتها ( Norton & Kaplan ) كالتالي <sup>1</sup>:

أ- **بعد العملاء Customer Dimension**: يمثل هذا الجانب من البطاقة لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن وسرعة الاستجابة والتتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفصيلات وسلوكيات وكل ما يتعلق بجانب الزبون، فمن أجل تحقيق مستوى الأداء المرجوة يتوجب على المؤسسة العمل على جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين.

ب- **بعد العمليات الداخلية Internal Process Dimension**: من أجل تحقيق ما حددته معايير بعد العملاء يتوجب على المنظمة تحديد العمليات الداخلية التي تساعد على ذلك وتطويرها بما يضمن لها تحقيق الكميات المطلوبة مع أقل تكلفة وحسن جودة ونوعية.

ت- **بعد التعلم والنمو Growth Dimension & Learning**: من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة خاصة المتعلقة متطلبات الزبائن والنهوض العمليات الداخلية يحدد هذا الجانب من البطاقة مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى اهتمام المنظمة بتعلم وتطوير القدرات الفكرية ومهارات الموظفين والإجراءات الإدارية وإدماج نظم المعلومات لتسهيل و كفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات.

- يمثل الجدول التالي مجموعة من مؤشرات غير المالية والتي حددت اعتمادا على جملة من الدراسات السابقة

الجدول (01): يمثل مؤشرات قياس الأداء غير المالية

بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد النمو والابتكار
- الحصة السوقية.	- نسبة الإنتاج المعاب إلى الإنتاج الكلي.	- معدل دوران العمل
- نسبة الزبائن المحتفظ.	- إنتاجية العمال والمواد والأولية	- طبيعة ومصاريف برامج التدريب والتحفيز.
- عدد الزبائن الجدد.	- كلفة الإنتاج.	- القيمة المضافة للموظفين
- عدد شكاوي الزبائن.	- زمن الدخول للسوق بمنتج جديد.	- تحسين المنتجات وتطوير المنتجات الجديدة.
- خدمات البيع.	- كفاءة دورة الإنتاج.	- انتشار المعلومات.
	- زمن إعداد العمليات	- الحصول على براءات الاختراع
	- زمن الاستجابة لشكاوي الزبائن	
	- جودة المنتجات.	

<sup>1</sup> -Robert Kaplan & David Norton, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", p 53

**المطلب الثاني: أسباب ومبررات داعية للتفكير في المؤشرات غير المالية**

أن الهدف النهائي لأية المؤسسة هو تحقيق الربح وخلق قيمة لملاكها، وعلى الرغم من أن المؤسسة ما تزال تعتمد بشكل كبير على المقاييس المالية ، إلا أن زيادة حدة المنافسة في الصناعة جعلت العديد من تلك المؤسسات تعيد النظر في الأساليب التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء ، فقد ظهر العديد من المتغيرات التي كان لها بالغ الأثر على المقاييس المالية التقليدية، غير المتلائمة مع خصائص البيئة الصناعية الحديثة، خاصة في ظل ضعف أنظمة تقييم الأداء التقليدية، وإهمالها الرؤية الخارجية للعملاء والسوق والمنافسين ، ومن ثم صار إلزاما على المؤسسات تطوير أدائها لمواجهة التحديات التي تتطلب استخدام مقاييس أداء غير مالية إلى جانب المقاييس المالية .

إن استخدام المقاييس غير المالية يعتبر هامة بالنسبة لكل من:<sup>1</sup>

- 1- **العملاء** : فهم يعدون من التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسة ، إذ من الضروري في الوقت الحاضر إرضاء المستهلك وإشباع رغباته ، بدلا من إرغامه على قبول المنتجات دون النظر لمدى توافقها مع رغباته، وهذا يتطلب استخدام المقاييس غير المالية ، لقياس رضاهم وإشباع رغباتهم.
- 2- **المستثمرين** : إذ تحتاج الأرباح التي يحصل عليها المستثمرون إلى استخدام مقاييس غير مالية من أجل تحديد قيمتها ، و تحديد نوعية الاستثمار الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الأفضل لها .
- 3- **الموردين** : فهم أساس اتخاذ قرارات الإنتاج، وإمكانية الحصول على مصادر خارجية للمواد الأولية كبديل عن المصادر الداخلية للشركة ، ولذلك من الضروري استخدام المقاييس غير المالية من أجل قياس رضا الموردين .
- 4- **العاملين**: فرضاهم يساعد على تحسين الأداء لمقابلة احتياجات العملاء و وصول إلى الأرباح المرغوبة.
- 5- **الباحثين** :فهي من اجل تطوير الأفكار المستقبلية لوضع معايير مرجعية تكون أساسا لقياس الأداء و تقييمه في كل المؤسسات.

**المطلب الثالث : أنواع المؤشرات غير المالية**

يتطلب تقييم الأداء استخدام المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وتبويب المؤشرات الأداء غير المالية في بيئة التصنيع الحديثة في مجموعة من المؤشرات هي :

<sup>1</sup> -Richard Bull , “ Awindow on provenance management “ Management Accounting , no 4 April,1993 p 29

**1 - مؤشر الجودة :**

تمثل الجودة أحد المجالات مهمة لتقييم الأداء في ظل التطورات الصناعية الحديثة في الوقت الحاضر، فعندما تتبنى المؤسسات الاقتصادية نظم الإنتاج الحديثة، فإنها تكون بحاجة إلى مؤشرات جديدة لتقييم الأداء المرتبط برقابة الجودة، ومن هنا أصبح من الضروري تطوير مؤشر جودة جديدة لمساعدة القائمين على إدارة المؤسسات الإنتاجية، والتي تسعى باستمرار إلى تخفيض نسبة الإنتاج المعيب والحد منها ما أمكن<sup>1</sup>، و تتوقف قدرة المؤسسات على الاستمرار في سوق المنافسة في ظل المتغيرات الصناعية الحديثة على تقديمها منتجات جديدة ومبتكرة، ذات جودة عالية في فترة قصيرة نسبية، و يعتمد معظم المؤسسات على المؤشرات غير المالية في قياسه الجودة، ومع ظهور معايير الجودة العالمية ISO أصبح لزاما على المنشآت الاهتمام بهذه المعايير، ولذلك يجب استخدام المقاييس المرجعية من أجل دراسة معدلات الجودة، و درجة رضا العملاء عن مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ويتطلب برنامج تحسين الجودة الاهتمام بها في مرحلة التصميم بدلا من التركيز على فحص الجودة بعد انتهاء عملية الإنتاج، وإلزام الموردين بعقود طويلة الأجل لضمان تسلم المواد على درجة عالية من الجودة، والتركيز على أتمتة الرقابة أثناء العمليات.<sup>2</sup>

ويتطلب برنامج تحسين الجودة العمل في ثلاثة اتجاهات كالاتي:<sup>3</sup>

- التركيز على بناء جودة المنتجات عند التصميم، بدلا من التركيز على فحصها عند انتهاء الانتاج .
  - إلزام الموردين بعقود طويلة الأجل، والحصول على مواد ذات درجة عالية من الجودة .
  - التركيز على أتمتة الرقابة أثناء العمليات .
- وتبوء الجودة حسب علاقتها بالرقابة في ثلاث فئات هي :-

**1-1 - مؤشرات جودة المدخلات ( المواد والمكونات ) :**

- تركز هذه المقاييس على قياس جودة المواد عند تسلمها من المورد، إذ يجب فحص المواد قبل إرسالها للمصنع، ويمكن في هذا الصدد استخدام مؤشرات الآتية :
- نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكلية .
  - وقت تسلم المواد .
  - المخلفات كنسبة من المواد الجيدة أو التكلفة الكلية .
  - الخسائر الفعلية من المخلفات .

<sup>1</sup>- الزيدي مثنى بدر، تقييم دور المقاييس الجودة من منظور نظرية قيود دراسة حالة معمل الألبسة، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل ص 133 .

<sup>2</sup>- حسين أحمد حسين علي، المحاسبة الإدارية المتقدمة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 329.

<sup>3</sup>- المشهاني، عمر اقبال "دور بيئة التصنيع الحديثة في تطور مقاييس الأداء الصناعية(دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في بعض الشركات اليمنية)(المجلة العربية للإدارة، العدد2، ص 87 .

وكثيرا ما يتم تسليط الضوء على تكلفة التالف من المواد، بوصفه مادة منفصلة قائمة بذاتها ، فنقطة الاختلاف بين المؤشرات الحديثة و المؤشرات التقليدية تتركز في تكلفة المخلفات ، ففي ظل المؤشرات الحديثة تفصيل تلك التكلفة في بند مستقل ، ولا توجد نسبة سماح لهذه المخلفات ، بينما تندرج هذه المخلفات ضمن انحرافات كمية المواد في ظل المؤشرات التقليدية، ولكنها لا تشتمل على كل الانحرافات ، نظرا لوجود نسبة سماح طبيعية، تسمح بوجود هذه المخلفات بنسب معينة<sup>1</sup>.

### 1-2- مؤشرات جودة التشغيل ( عملية الإنتاج ):

تعتمد هذه المؤشرات على رقابة الجودة أثناء عملية الإنتاج، للتأكد من الالتزام بمواصفات الإنتاج ومستوياته في المراحل المختلفة لعملية الإنتاج ، وتهدف هذه المؤشرات إلى قياس مرونة خطوط الإنتاج ، تعقيد خطوطه، وجودته، ودرجة التقادم ، ودرجة الالتزام بالجودة<sup>2</sup> ، ويمكن قياس جودة التشغيل من خلال الآتي:<sup>3</sup>

- عدد الوحدات المعيبة في كل خط إنتاجي .
- معدل الإنتاج السليم إلى الإنتاج الكلي .
- معدل دوران العاملين .
- معدل الغياب .
- معدل الجودة المقارن ( حجم الإنتاج المعيب لهذا العام / حجم الإنتاج المعيب لسنة الأساس ) .
- فاعلية العمالة ( ساعات العمل المعيارية المحققة للأهداف | ساعات العمل الفعلية المباشرة وغير المباشرة ) .

### 1-3- مؤشرات جودة المخرجات (رضا العملاء) :

يعد رضا العملاء المصدر الأساسي للإيرادات ، والهدف الإستراتيجي لمساعدة المؤسسة على البقاء والاستمرار، ولذا على المؤسسات التي ترغب في تحقيق الأرباح وزيادة عدد عملائها أن تغير إستراتيجياتها ، وتعمل على ربط مؤشرات إرضاء العملاء بإستراتيجياتها ، وهذا بالطبع سيفرض عليها تحويل اهتماماتها من التركيز على المخرجات إلى التركيز على إرضاء العملاء، لأن ضغوط المنافسين تجعل المؤسسات تركز على عملائها، وعدهم مفتاح النجاح الرئيسي، و يجب قياس رضا العملاء عن منتجات المؤسسات وخدماتها ، كما يقوم الفريق بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من عملاء المؤسسة الاستطلاع آرائهم، إلى جانب قوائم الاستبيان التي ترسل للعملاء من فترة لأخرى لمعرفة تفصيلاتهم ، والخصائص والمواصفات التي يرغبونها في المنتجات

<sup>1</sup> - حسين أحمد حسين علي، مرجع سابق ص 330

<sup>2</sup> - غوث غادة منصور ، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة رسالة ماجستير 2004، ص 64 .

<sup>3</sup> - عيسى حسن محمد، دراسات في تنظيم إدارة التكلفة، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000، ص 161.

الجديدة ، بالإضافة إلى دراسة الطرق التي تتبعها المؤسسة من أجل زيادة رضا عملائها ، من حيث شكل المنتج الخارجي أم الداخلي، ويمكن قياس رضا العملاء من خلال المقاييس الآتية<sup>1</sup>:

- معدل تطور المبيعات ( كمية المبيعات في الفترة الحالية - كمية المبيعات في الفترة السابقة / كمية المبيعات في الفترة السابقة ).

- معدل تطور عدد العملاء ( عدد العملاء في الفترة الحالية - عدد العملاء في الفترة السابقة / عدد العملاء في الفترة السابقة ).

- عدد الوحدات المعيبة التي تم شحنها للعملاء كنسبة من عدد الوحدات الكلية المباعة .

- معدل إعادة التشغيل ( حجم الإنتاج المعاد تشغيله / حجم الإنتاج التام ).

- معدل تكلفة الإنتاج المعيب ( تكلفة الإنتاج المعيب / تكلفة الإنتاج التام ).

- عدد مطالبات الإصلاح خلال فترة الضمان كنسبة من عدد الوحدات المباعة .

- عدد شكاوي العملاء كنسبة من عدد الوحدات المباعة .

- التأخير في تسليم الوحدات المباعة .

- معدل مرونة التسليم (معدل دوران التسليم ) \* ( عدد الطلبات التي سلمت في مواعيدها / إجمالي عدد الطلبات ).

-معدل حصة المؤسسة ( حجم مبيعات المنشأة / حجم الطلب الكلي للسوق ).

- عدد العملاء الجدد .

ونستنتج مما سبق أن هذه المؤشرات تركز على قياس نظرة العملاء لمنتجات المؤسسة، وبيان المشكلات التي قد يواجهونها العملاء عند ومعبرة عن علاقتهم بالمؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق رضاهم .

و يمكن أن تبوب الجودة بحسب علاقتها مع عناصر الجودة في ثلاث فئات هي<sup>2</sup>:

- **مؤشرات جودة التصميم** : تتمثل في المطابقة الفعلية بين مواصفات التصميم واحتياجات العميل وتفضيلاته ، ومن أهم المقاييس المستخدمة فيها ؛ عدد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج ونسبة الأجزاء المشتركة إلى غير المشتركة وعدد أوامر التغيير الهندسية . وأمر التغيير الهندسية .

- **مؤشرات جودة المطابقة** : تقبىس جودة المطابقة درجة ثبات العمليات التصنيعية

على تصنيع المنتج طبقا لمواصفات الأداء والمواصفات الهندسية ، وتعد معدلات

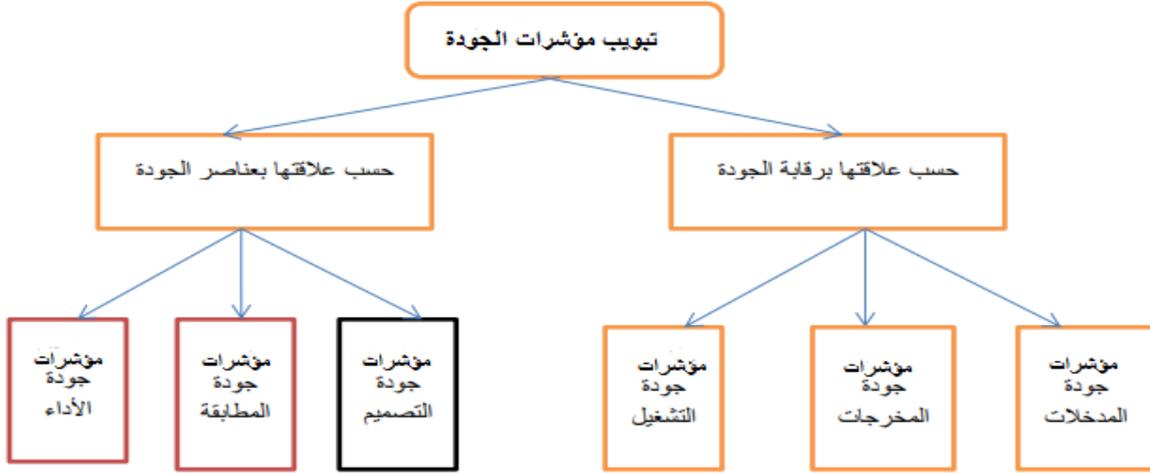
<sup>1</sup> - عيسى حسين محمد، مرجع سابق ، ص162.

<sup>2</sup> - الزبيدي مثنى بدر، مرجع سابق ص 134

قياس التلف والمعيب والإنتاج المعاد تصنيعه من أهم المقاييس المستخدمة ضمن هذا النوع .

- مؤشرات جودة الأداء : يقصد بها ملائمة المنتج للوظيفة المطلوبة منه، وتعد مقاييس رضا العميل من أهم المؤشرات المستخدمة في هذا النوع .

الشكل (4) :تبويب مؤشرات الجودة



وعلى الرغم من اختلاف تبويب الجودة في المسميات ، إلا أن بعض المؤشرات المستخدمة في كل التبويات متشابهة ، فمثلا مؤشرات جودة الإنتاج تماثل مقاييس جودة المطابقة ، و مؤشرات جودة الأداء تشبه م مؤشرات جودة المخرجات ( رضا العملاء)، وإن اختلفت تبويات الجودة في مسمياتها إلا أنها لا تختلف في مضمونها النهائي .

## 2- مؤشر أداء التسليم :

لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب الزبائن الجدد، أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق هدف تسليم المنتج للزبون على أساس تنفيذ الطلبات في الوقت المحدد، من خلال معرفة الأخطاء ومحاولة تصحيحها ، وإلغاء العمل المعاد ( المنتجات المرندة من العملاء بسبب عدم مطابقتها للمواصفات ) ، فإتباع نظام التسليم في الموعد المحدد يساعد على خفض كمية المخزون ، والوقت الضائع ، ومن ثم تدعيم العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم وزيادة الأرباح.<sup>1</sup>

ويتطلب إدخال الأتمتة ونظم الإنتاج المرنة ذات التكاليف المرتفعة كسب أكبر عدد من العملاء وتنفيذها بأسرع وقت ممكن، حتى يمكن تغطية التكاليف وتحقيق عائد مرغوب ، ويساعد استخدام القياس المرجعي في تحقيق هدف التسليم في الوقت المحدد، من خلال توفير معلومات عن وقت الإنتاج والتسليم في المؤسسات المنافسة،

<sup>1</sup> -اللامى، غسان قاسم داود، "تحليل مؤشرات أداء العمليات -دراسة حالة في معمل البطاريات"، مجلة القدس للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد 1

وكيفية خفض دورة الوقت ، بهدف الاستفادة منها في تحديد وقت مرجعي يساوي الوقت المستغرق في الإنتاج والتسليم لدى المؤسسات المنافسة أو يقل عنه.

ومن أجل حساب كفاءة دورة التصنيع ، ومدى قدرة المؤسسة على التخلص من الوقت الضائع ، وغير المضيف للقيمة، يمكن استخدام المقياس الآتي:<sup>1</sup>

- كفاءة دورة التصنيع = وقت التشغيل الفعلي ؛ ( وقت يحقق قيمة مضافة) / زمن الإنتاج.

- فزمن الإنتاج = الزمن الفعلي مضاف إليه أزمنا أنشطة أخرى لا تضيف قيمة، مثل زمن الفحص، وزمن الانتظار، وزمن المناولة .

ولذلك يمكن قياس كفاءة دورة تصنيع كل منتج أو خط إنتاجي مع التقرير عن الاتجاهات في كفاءة التصنيع ، بتخفيض الأنشطة غير المضافة للقيمة التي تسبب زيادة غير ضرورية في زمن الإنتاجية ، ومن ثم تخفض كفاءة دورة التصنيع، فاقتراب المؤسسة من الواحد يدل على خفض الوقت غير اللازم الذي يعطل الإنتاج و قدرتها على تحقيق هدفها في خفض وقتي الإنتاج والتسليم ، وبعد انخفاض هذا المقياس مؤشرا على أن المنتجات لا تصل إلى أيدي العملاء بالسرعة المطلوبة، مما يتطلب من المنشأة إجراء المزيد من التحليل ، كما أن ارتفاع المعدل يدل على أن كل وقت التصنيع أو معظمه؛ ( وقت التشغيل الفعلي ) أنشطة مضافة للقيمة . وإلى جانب كفاءة دورة التصنيع ، يمكن الاسترشاد بقياس أداء التسليم وفق المؤشر الآتي :<sup>2</sup>

- معدل دوران التسليم = عدد الطلبات التي تم تسليمها في موعدها / إجمالي عدد الطلبات.

### 3- مؤشر إعداد الآلات وتجهيزها:

تعد من المؤشرات المهمة والمكملة للمؤشرات السابقة، وتسعى معظم المؤسسات إلى التقليل منها، وجعلها أقرب ما تكون للصفر، ويمكن التأثير على زمن دورة التصنيع من خلال تخفيض الوقت الخاص بتجهيز الآلات وتتهيئتها لبدء الإنتاج، فتخفيض وقت إعداد الآلات سيؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة ، لذلك تركز الإدارة على رقابة وقت إعداد الآلات ، حتى تستطيع أن تجعلها جاهزة للاستخدام أطول فترة ممكنة، وهناك العديد من المقاييس المستخدمة في تحديد درجة استعداد الآلات ومعدل استخدامها هي:<sup>3</sup>

- وقت إعداد الآلة .

- وقت الصيانة .

- وقت الأعطال .

<sup>1</sup> - حسين أحمد حسين علي، مرجع سابق ص 335

<sup>2</sup> - توفيق عمر إقبال "دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء (دراسة تطبيقية الشركات الصناعية اليمنية) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد7 ص74.

<sup>3</sup> - المعاضدي منى سالم "التغيرات التي طرأت على دور أنظمة التكاليف المعيارية في بيئة التصنيع الحديثة" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد7 ص129.

- نسبة زمن التجهيز وإعداد الآلات إلى إجمالي زمن العملية الإنتاجية .
- نسبة زمن تعطل وتوقف الآلات إلى إجمالي زمن العملية الإنتاجية .
- نسبة توقف الآلات لأسباب العطل أو الإعداد أو الصيانة ( عدد ساعات الدوران المفقودة نتيجة الأعطال / عدد ساعات الدوران القصوى ) .
- نسبة استخدام الوقت المتاح من الآلة ( نسبة الاستخدام من الطاقة المتاحة )

#### 4- مؤشر تخفيض المخزون :

من أهداف نظم التصنيع المتقدمة العمل على خفض المخزون في كل مرحلة من مراحل الإنتاج ، فتخفيض المخزون هدف أساسي في البيئة التصنيعية، و تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساعد على التخلص من المخزون، ومراقبة عملية التحسن والتقدم ، من خلال حساب معدل دوران كل نوع من أنواع المخزون، وكل نوع من أنواع المنتج ، ويعد معدل الدوران مؤشرا إيجابيا لحفظ كمية المخزون ، فكلما كان معدل دوران المخزون عاليا كان رصيد المخزون صغيرة .

ومن الأسباب المؤدية لوجود مخزون في بيئة التصنيع التقليدية، على سبيل المثال:<sup>1</sup>

- طول الزمن اللازم للإعداد والتشغيل .
  - أداء تسليم الموردين .
  - تعطل الآلات والمعدات نتيجة تأخر الصيانة .
  - الحاجة إلى إصلاح وحدات معيبة .
- فإذا كان بالإمكان تقليل درجة عدم التأكد من التسلم و الطلب على المنتجات، تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بمخزون قليل من المواد الخام والمنتجات التامة ، وإذا تم تقليل زمن الإعداد للتشغيل أمكن عملية التخلص من الحاجة للاحتفاظ بالمخزون ، وإذا أمكن الاستمرار في العمل دون توقف بسبب عطل الآلات أو الحاجة لإصلاح عيوب، فلن توجد حاجة إلى الاحتفاظ بمخزون احتياطي أمان من الإنتاج تحت التشغيل، ويمكن التخلص من مشكلة طول الزمن اللازم للإعداد للتشغيل باستخدام نظم الإنتاج المرنة، ومن مشكلة عدم التأكد من التسلم من الموردين بالزامهم بعقود طويلة الأجل، وأخيرا يمكن التخلص من مشكلة توقف خط الإنتاج بسبب عطل الآلات أو الحاجة للإصلاح وحدات معيبة من خلال برنامج محكم للصيانة الوقائية للآلات ، بالإضافة إلى تطبيق برنامج التحسين المستمر، وإدارة الجودة الشاملة ، ولاشك أن اتخاذ مثل هذه الإجراءات في منشأة معينة يجعلها قادرة على الاحتفاظ بأدنى مستوى من المخزون ، إن لم يكن التخلص منه كليا.

ومن المقاييس المستخدمة في تخفيض المخزون ما يأتي :

<sup>1</sup> - حمدان عبد الناصر "مقاييس الأداء غير المالي و الإمكانية استخدام في نظم تقييم الأداء في شركة العامة للصناعات " مجلة بحوث جامعة حلب العدد 46 2006م ص 309.

- معدل دوران المخزون؛ (المواد الأولية - الإنتاج تحت التشغيل - الإنتاج التام).
  - معدل التخفيض في تكلفة المخزون؛ (تكلفة المخزون للعام الحالي / تكلفة المخزون السنة الأساس).
  - معدل التخفيض في تكلفة التخزين؛ (تكلفة التخزين للعام الحالي / تكلفة التخزين السنة الأساس)
- ونستنتج مما سبق أن مؤشر المخزون من المؤشرات المهمة في بيئة التصنيع الحديثة، وإنه يمكن تخفيض المخزون بإتباع نظامي الشراء والإنتاج في الوقت المحدد عن طريق برمجة شراء المواد والإنتاج، وتسليم المنتج للعميل في الوقت المناسب، على أن يكون ذلك مرتبطاً بالزام الموردين ذوي العلاقة الطيبة مع المنشأة بعقود طويلة الأجل تضمن تسلم المواد، وتسليم المنتج للعميل دون أي تأخير.

### 5- مؤشر المرونة والابتكار :

هما من الأركان الأساسية الإستراتيجيات التصنيع الحديثة، فالمرونة الإنتاجية تعني قدرة الشركة على تغيير تشكيلة المنتجات، وتقليل زمن الإنتاج، بما يحقق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وبصفة عامة يتوقف تحقيق هذه المرونة على مجموعة من العوامل أهمها؛ امتلاك نظام إنتاجي مبتكر ومرن، يستجيب لمتغيرات السوق، ويمكن من خلاله التحكم بالتوقيت الملائم لطرح منتجات جديدة، فكلما كانت هذه الفترة قصيرة كانت المؤسسة أكثر مرونة في تطوير خصائص جديدة للمنتجات، أما الابتكار فيقصد به القدرة على تقديم عدد أكثر من المنتجات الجديدة، بمواصفات وخصائص فريدة، وعلى مستوى عالي من الجودة وبسرعة أكبر، بما يحقق زيادة المنافسة و الحصة السوقية. وتشمل مؤشرات المرونة ما يأتي :<sup>1</sup>

- سرعة تغيير تشكيلة المنتجات .
  - طول أزمدة الإنتاج .
  - نسبة التسليم في المواعيد المحددة .
  - متوسط عدد المكونات المختلفة للمنتج.
  - متوسط عدد العمليات التي يمر بها المنتج
- أما مقاييس الابتكار فيمكن أن تشمل :
- معدل تطوير الإنتاج ( عدد المنتجات الجديدة / عدد منتجات سنة الأساس ).
  - معدل التطور البحثي ( تكلفة البحوث والتطوير / إجمالي تكاليف المنشأة )
  - أوقات تقديم هذه المنتجات ، وطول دورة التطوير والمواصفات الجديدة ، مقارنة بالمنافسين.
  - التغذية العكسية لمدى رضا العملاء عن المنتجات الجديدة ومواصفاتها .

<sup>1</sup>- خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 32 لسنة 2010، ص 60

## 6- المؤشر البيئي:

لقد زاد الاهتمام البيئي في الآونة الأخيرة في صور عديدة محلية وعالمية أبرزها مؤتمر التنمية والبيئة في البرازيل سنة 1992 الذي استهدف ضرورة التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، حيث تقع المسؤولية على عاتق هذه الوحدات عما قد تلحقه بالبيئة المحيطة من أضرار، بسبب ممارستها لأنشطتها ، وأن مخرجات منظومة الإنتاج لا تقتصر على المنتجات النهائية القابلة للاستخدام فقط، بل يحتوي على مخلفات متعددة الأشكال والأنواع منها الخردة- والنفايات. وأيضاً الملوثات سواء الغازية منها أم المواد الصلبة بأشكالها المتعددة، فكثير من المؤسسات الصناعية تتخلص من مخلفاتها الخطرة بوسائل بسيطة غير قانونية وغير صحية سواء بدفنها في الأرض أم إلقائها في ممرات المياه والمصارف، بالإضافة إلى أن تكلفة التخلص منها مرتفعة<sup>1</sup>.

ويتضح مما سبق أنه يجب على إدارة المؤسسات امتلاك قدرة تغيير شكل منتجاتها، و تقديم منتجات جديدة بمواصفات وخصائص فريدة ، بمستوى جودة عالي ، وتسليمها في الوقت المناسب، بالمقارنة مع المنافسين كي تضمن لنفسها الصدارة في السوق والريادة<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع : مزايا و عوائق استخدام المؤشرات غير المالية

## 1- مزايا استخدام المقاييس غير المالية :

تحاول المؤسسات صياغة إستراتيجيتها من خلال زيادة الاهتمام بالمزايا التنافسية ، وتعمل على إعادة تصميم نظم الأداء المطبقة فيها عبر ربطها بالمضامين والأهداف الإستراتيجية للمنشأة، ومن أهم التغييرات التي حدثت على نظم الأداء هو زيادة الاهتمام بالتقرير عن مقاييس الأداء غير المالية الخاصة بالجودة وزمن التسليم والمرونة ورضا العملاء وتتميز مقاييس الأداء غير المالية عن غيرها من المقاييس بالآتي:

1- هي أكثر ارتباطاً بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، إذ تتميز بسهولة تتبعها ، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب<sup>3</sup>.

2- الارتباط بالنتائج الطويلة الأجل أكثر من النتائج القصيرة الأجل التي قد تظهر النجاح في الوقت الحالي لكنها قد تؤدي إلى الفشل في المستقبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - غوث غادة منصور مرجع سابق ص 70

<sup>2</sup> - أبو خشبة، مدخل إلى تقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال تكامل بين مقاييس المالية وغير المالية"مجلة البحوث المحاسبية العدد 2 ص 130 .

<sup>3</sup> - BANKER by RAJIV D.& others, " Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial " Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, NOVEMBER Volume 46, Number 4 2005,p395

<sup>4</sup> Husgafvel, Lasse, " How Non-Financial Customer Based Metrics are Associated with Company, Customer Retention and Net Promoter Score" Master's thesis ,2011 , p9

- 3- الملائمة مع بيئة التصنيع الحديثة .
- 4 - المساعدة على تحديد أسباب حدوث الانحرافات في الأداء بشكل مباشر ، ومن ثم معالجة هذه الأسباب قبل زيادة تأثيرها السلبي على الأداء .
- 5- توجيه النظر نحو البيئة الخارجية والمنافسين ومن ثم فهي تساعد على تحليل أسباب نجاح الآخرين ، والاهتمام بالجودة والمرونة وزمن التسليم<sup>1</sup>.
- 6 - استخراجها لا يحتاج إلى جهد كبير من قبل المحاسب ففي الغالب يعبر عنها في صورة كمية، وهي متاحة للاستخدام في المستويات التشغيلية<sup>2</sup>.
- 7 - الأكثر قدرة على قياس مدى نجاح المؤسسة ، لأنها تركز على المخرجات أكثر من المدخلات.

## 2- عوائق استخدام المقاييس غير المالية

- بناء على ما سبق فإن بطاقة العلامات المتوازنة (الأبعاد غير المالية) تتمتع بمجموعة من المزايا كما لا يمكن أن تخلو من النقائص والانتقادات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:
- 1-إن كون المؤشرات غير المالية تركز على المدى البعيد فهي تتطلب وقتاً أطول يمكن أن ينعكس سلباً على العديد من المنظمات من خلال ارتفاع تكاليف استخدامها.
  - 2-استخدام العديد من مؤشرات الأداء وبصفة مستمرة يجعل المنظمة بحاجة إلى استثمارات كبيرة في نظم المعلومات وكفاءات أكثر لإدارة البيانات والمعلومات.
  - 3- لا توجد معايير موحدة ومتفق عليها للمؤشرات غير المالية حيث تحدد كل من المنظمات هذه المعايير بناء على إستراتيجيتها وأهدافها.
  - 4- صعوبة التعبير الكمي عن مؤشرات قياس الأداء غير المالية مما يقلص من موضوعية وموثوقية وفعالية تلك المؤشرات لارتباطها بمدى مساهمة الأفراد وموضوعيتهم وبالتالي قد لا تعكس المستوى الحقيقية للأداء.
  - 5- إن إدراج الأبعاد الاجتماعية والبيئية يحتاج لجهد إضافي نظراً لتشعب المفاهيم وكثرة متغيرها وصعوبة قياسها.

<sup>1</sup> - خالص حسن يوسف ، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية (معمل الألبسة الولاية في الموصل ) كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل 2010م ص 6 .

<sup>2</sup> - الزيدي مثنى بدر مرجع سابق ص 140.

<sup>3</sup> - دية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ص 9 .

## خاتمة الفصل الأول :

مما سبق نستخلص أن الأداء مفهوم واسع جداً لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه فان موضوع تقييم الأداء احتل مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية إذ يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التحقق من بلوغ الأهداف المخطط لها وتحسين وتطوير مؤشرات جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية والتي تركز بالارتباط النتائج الطويلة الأجل أكثر من النتائج القصيرة الأجل التي قد تظهر النجاح في الوقت الحالي لكنها قد تؤدي إلى الفشل في المستقبل.

## مقدمة الفصل :

بعد تطرقنا في الفصل الأول والذي يشمل الجوانب النظرية لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، والمؤشرات غير المالية ومدى تأثيرها في قياس الأداء داخل المؤسسة، وسنتناول في هذا الفصل دراسة التطبيقية لمؤسستين ولم يكن بمحض الصدفة ولكن جاءت لاعتبارات موضوعية أهمها أنا المؤسستين إسمنت و نفضال سعيدة يعتبران نموذج ناجح من ناحية جودة ونوعية المنتج الذي يقدمانه ومن جهة أخرى التنظيم المالي والإداري الذي يتمتعان به بمقارنة بالمؤسسات الأخرى، وفي هذا السياق حتى نتمكن من الإلمام بجميع جوانب الدراسة، قسمنا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمثل في تعرف بالمؤسستين وشرح مختلف العمليات وتوضيح الأقسام الرئيسية من الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني يوضح الأسس المنجية الواجبة اتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع و المبحث الثالث والأخير نقوم بعرض و تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسستين (الاسمنت ونفطال)

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الاسمنت

### 1-1 نبذة تاريخية عن مؤسسة الاسمنت بالحاسنة - سعيدة -

مشروع بناء مصنع الاسمنت بالحاسنة ولاية سعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحاسنة.

وفي سنة 1975 وبعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في:

الشركة اليابانية Kawasaki المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال

لشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية

وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، وفي سنة 1991 ، بعد الانتهاء من بناء المصنع، انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين :

- وحدة الجير

- وحدة الاسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.00 وهي تابعة لمجمع ERCO.GIC سيرها مدير عام هو رئيس مجلس إدارتها . مؤخرًا تم ضم جميع شركات سمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر- G.I.C.A. يناير الفاتح من ابتداء 2010.

### 2-1 الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت:

تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحاسنة بلدية الحاسنة تبعد عنها حوالي 03 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة، حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي:

- 08 هكتار مبنية.

- 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ).

- 04 هكتار مساحة خضراء.

**2- غاية و أهداف المؤسسة :** إن كل مؤسسة عند تأسيسها مجبرة على وضع غايات تجسدت من أجلها وهذا للوصول إلى أهداف مسطرة.

- 1-2 غاية مؤسسة الاسمنت:** من بين أهم الغايات التي تجسدت مؤسسة الاسمنت إلى الوصول إليها هي:
- توسيع وتطوير قدراتها وإمكانياتها للاستمرار .
  - محاولة تعزيز مكانتها في السوق ومواكبة التطورات الحاصلة إما في الداخل أو الخارج.
  - تلبية احتياجات السوق الوطني في مجال صناعة الاسمنت.

**2-2 أهداف المؤسسة :** تكمن أهداف المؤسسة فيما يلي:

- الحفاظ على بقاء نشاط المؤسسة وهذا برفع مستوى المردودية .
- توفير أكبر عدد ممكن من الوسائل المتطورة.
- المساهمة في القضاء على البطالة وهذا من خلال تشغيل اليد العاملة .
- تكوين وتدريب العمال وتلقيهم خبرات ومهارات جديدة.
- السعي إلى تحقيق أكبر رقم أعمال وهذا بعد الاستغلال الأمثل لمصالحها.
- استخدام أحسن وأحدث التقنيات في التسيير .

**المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة نפטال**

**1-1 التعريف بالمؤسسة نפטال:**

نפטال مؤسسة ذات طابع تجاري، تأسست بمقتضى مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 09 أبريل 1980، ودخلت حيز التنفيذ في يناير 1981 كانت حين ذاك مكلفة بتصفية وتوزيع المواد البترولية وفي سنة 1987 ابعدها النشاط عن المؤسسة وتم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع، فأصبح دور هذه الأخيرة توزيع وتسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات، الزيوت، الوقود الأرضي، منتجات خاصة والزفت، على مستوى التراب الوطني. حدد رأسمالها ب 15.68 مليار دج وبلغ عائد المؤسسة لسنة 2007 ب 174 مليار دج مع أرباح قدرت ب 22.5 مليار دج.

وهي مؤسسة مختصة في توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها علي المستوي التراب الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ، يتكون المصطلح الأجنبي نפטال NAFTAL من:

- نפט NAFAT : وهي كلمة مشهورة تعني البترول .

- ال AL وهي أول حرف من اسم البلاد الجزائر .

بداية من 18 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة SPA برأسمال مقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة الي 665 سهم أي قيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك .

## 1-2 الموقع الجغرافي للمؤسسة :

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة ، معسكر البيض والنعامه بشار تندوف مهمتها تتمثل في التمويل المواد البترولية ن يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الرياحية وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديه وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية ، تتربع علي مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج : 3200 م<sup>2</sup> CE

- المساحة المغطاة للإدارة 800 كلم

2 -المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال : من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلي تحقيق هدف مزدوج :

- تحسين جودة خدماتها.

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من بلوغ هذا الهدف ، إضافة إلي ذلك فان المؤسسة تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها :

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

- تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية .

- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية .

- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.

- تكثيف الإجراءات الرامية إلي السيطرة علي تكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات .

- توسيع نشاطها إلي أسواق خارجية حيث تسعى إلي أسواق مغاربية وافريقية .

- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

وأخيرا يمكن القول أن طموح مؤسسة نفضال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث جميع المعايير الجودة ، حماية البيئة السلامة في الميدان الصناعي.

### المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمؤسستين (الاسمنت ونفضال)

#### 1- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الاسمنت (سعيدة)

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت الحساسة سعيدة - من عدة مديريات مهمة أهمها: مديرية الموارد البشرية ، مديرية العمل والتنمية ، المادية التقنية، الدينية المحاسبة والمالية ومن بين مهام المديرية مايلي:

#### مهام المدير العام :

- يبرم كل العقود و الصفقات التي تقدم المصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات , يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب كل مبالغ المؤسسة في حدود ما يسمح به القانون , له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تحض الشركة
- يمثل المؤسسة اتجاه كل الوزارات و المؤسسات العمومية و الإدارية ,
- الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها
- كل هذه السلطات تراقب من طرف مجلس الإدارة

#### مهام مديرية المحاسبة و المالية:

تقوم هذه المديرية بوضع احتياجات من موارد و معدات من خلال المخطط السنوي عند الحاجة تتقدم بطلب شراء إلى مصلحة التموين تقدم سند الطلب للاتصال بجميع العملاء و دراسة عروضهم من ناحية الجوانب التالية الفوائير , و تحتوي على المادة و المعدات المطلوبة , ثمن الشراء , التسهيلات في عملية التسديد , مدة إرسال البضاعة.

#### مهام المدقق :

- مراقبة دورية وفقا لبرنامج على حساب الهيئات التي ينبغي التحقيق فيها
- إعداد تقارير خاصة بهذه المراقبة ترسل إلى المدير العام .
- التوجيه في إطار القوانين .

**مهام مديرية الموارد البشرية:**

- تتكفل هذه المديرية بصفة عامة بكل ما يتعلق بالعمال و شؤون المستخدمين و التوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و توفير ظروف العمل المناسبة، من بين المهام مايلي:
- تصريحات سنوية خاصة بصندوق الضمان الاجتماعي و مصالح الضرائب.
  - التسيير اليومي لمستخدمي الشركة ومراقبة المستخدمين و إعداد القرارات .
  - التوظيف ومتابعة التكوين .
  - الشؤون الاجتماعية ( التعويضات على حوادث العمل).

**مهام رئيس مصلحة المستخدمين :**

- إعداد قرارات مختلفة الترقيّة تغيير المناصب
- إنهاء عقد العمل.
- الإمضاء على العطل السنوية .
- مراقبة التتقيط .
- مراقبة الأجر الشهري للعمال و المصادقة عليها.

**مهام مسؤول الأمن الداخلي :**

- السهر على أمن الشركة و المراقبة المستمرة للزوار الأجانب .
- تحرير محاضر حول الحوادث.

**مهام المديرية التقنية :**

تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة و القيام بها على وجه أحسن و إعطاء توجيهات لدى المصالح الأخرى في المؤسسة لتحسين وضعيتها و توفير الشروط اللازمة لمواصلة الأعمال بصورة دائمة و بها عدة أقسام و هي كالتالي:

- 1- مصلحة الطرق و الدراسات: تقوم باقتناء المواد و الأدوات الضرورية في التصنيع من خلال طلب الشراء السيرورة عملية الإنتاج و هذه المصلحة لها علاقة وطيدة بمصلحة تسيير المخزون .
- 2- مصلحة تسيير المخزون: يشرف على هذه المصلحة أمين المخزونات الذي يتكفل باستقبال البضائع من الموردين و مراقبتها كما وكيفا، و ترتيبها في المخازن و تسجيلها في ملفات التخزين و سجل الميزانيات، بالإضافة إلى إعداد وصول الدخول و الخروج و القيام بعملية الجرد المادية و إعداد و تحديد الطلبيات من أجل إعادة تموين المخازن.

3- مصلحة التموين: هذه المصلحة تقوم بتوفير متطلبات المخزون من قطع غيار و تجهيزات مكتبية و أدوات و مواد أولية و أكياس فارغة خاصة بالإسمنت لمصلحة تسيير المخزون. .

4- قسم المواد الأولية و قسم التصنيع: يعتبر من أهم الأقسام الرئيسية للمديرية التقنية بحيث تلعب دورا هاما في النشاط الإنتاجي للمؤسسة فهي المسؤولة عن مراحل تصنيع ابتداء من جلب المواد الأولية.

5- قسم الصيانة: تكمن مهمة قسم الصيانة بالقيام بعمليات الإصلاح في حالة وجود أعطاب في الآلات و ضمان تشغيلها بأحسن حالة و به مصالحو هي:

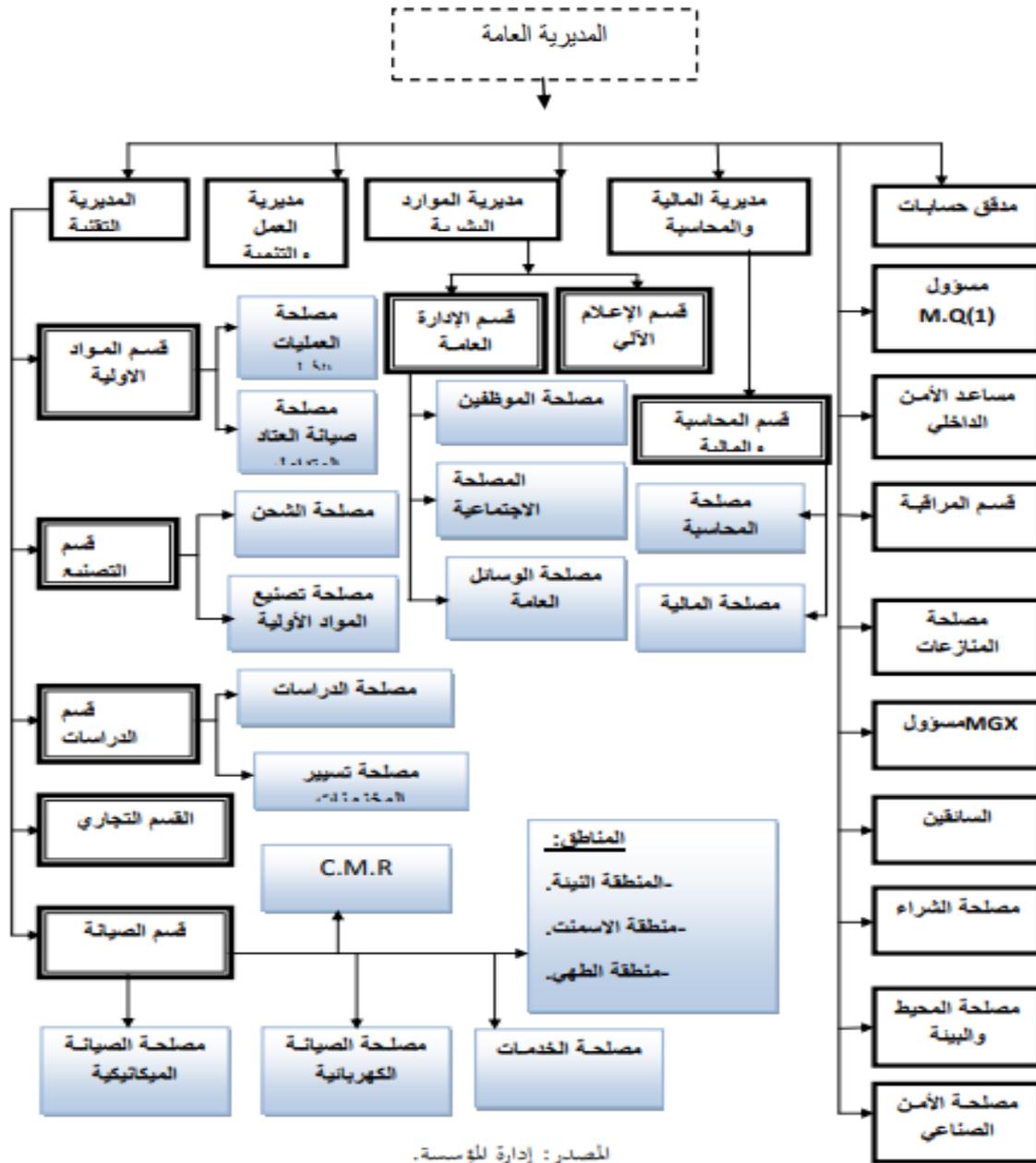
- مصلحة الكهرباء: مهمتها إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها.

- مصلحة الميكانيك: تقوم بإصلاح الماكينات الميكانيكية و كذلك صنع قطع الغيار داخل الورشات .

#### المديرية التجارية ( المبيعات):

هي مديرية إستراتيجية بحيث تقوم بتحريك مديرية الإنتاج من خلال سند الطلب و تقوم بتسليم الفواتير و السندات المصلحة المحاسبة , للإشارة إلى المديرية قد صنفت العملاء إلى أصناف و هذه الضرورة حتمية لإرضاء الزبون فجعلت المؤسسات المستفيد الأول من خلال إيداعها ملف يحتوي على صفقة , البطاقة التقنية للمشروع , سند الطلب , شيك ممضي , و هذا كي يتسنى ضبط كمية التي يكون أقصاها 200 طن شهريا.

الشكل رقم (5) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت



## 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال ( سعيدة ) :

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب أن يكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى مما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفضال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 أبريل 2003 والذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلي تلبية حاجات الزبائن كما ونوعا.

- التعريف بالمصالح والدوائر واهم المهام :

- مهام المصالح

- أمانة المدير :

- تنظيم استعمال المدير الزمن وتسيير تجهيزات مكتبية.

- تتكفل بضمان تسيير المرسلات الداخلية و الخارجية.

- تسجيل فرز وترتيب المرسلات.

- مسؤول الأمن الداخلي

- المحافظة علي ممتلكات الشركة.

- المحافظة علي امن الشركة .

- مسؤول الأمن الصناعي

المهمة الأساسية لهذه الخلية تتمثل في :

-متابعة حالة المنشآت التابعة للشركة من حيث مطابقتها لمواصفات الأمن و السلامة والنظافة.

- متابعة الحالة الصحية التي يعمل فيها موظفي الشركة.

## - دائرة الإدارة والوسائل العامة

- ضمان تسيير الوسائل العامة للشركة.

- ضمان تسيير الموارد البشرية.

- السهر علي تطبيق الصارم للقوانين الداخلية والخارجية.

- إعداد برامج ترتيب الأشغال.

## - دائرة التسويق

ومهمته هذه الأخيرة تتركز في :

- متابعة عملية بيع المواد البترولية علي مستوي نقاط البيع التابعة للشركة.

- ترويج منتج الشركة .

- الاتصال بزبائن الشركة ومتابعة المستحقات لديهم .

## - دائرة التقنية :

- متابعة حالة الشركة وصيانتها.

- متابعة أشغال توسعية وإعادة تهيئة الهياكل التابعة للشركة.

## - دائرة المالية والمحاسبة:

- تقوم بتنسيق ومتابعة كل النشاطات الخاصة بالمحاسبة، الخزينة، الميزانية.

- السهر علي تطبيق قواعد المحاسبة، متطابق تعليمات المخطط الوطني للمحاسبة.

- تحضير المخطط المالي والميزانية.

## - دائرة الإعلام الآلي :

- جمع، تحقيق وتحليل المعلومات التسيير المنطقة.

- القيام بدراسات إحصائية إيضاحية محللة للنتائج و الانجازات .

- ضمان تركيب ، استغلال وحفظ برامج المعطيات المختلفة .



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدارستنا المتعاقبة بدور المؤشرات غير المالية في الرفع من أداء العمليات التشغيلية، فقد حاولنا من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع ، حيث سوف نتطرق فيه للإجراءات المنهجية المتبعة وهذا من خلال تحديدنا لمجتمع الدراسة وحدودها، كما سنعرض الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في معالجة البيانات و المعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة البحث .

### المطلب الأول: المجتمع المستهدف وحدود الدراسة

#### 1-1 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة عمال أختيروا عشوائيا من مؤسستي الإسمنت بالحاسنة ولاية سعيدة والبالغ عددهم 40 عامل، بالإضافة إلى عمال مؤسسة نفضال سعيدة البالغ عددهم 40 عامل. وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال مؤسستي بلغت العينة 80 عامل من مختلف المستويات .

#### 2-1 حدود الدراسة الميدانية:

- الحدود المكانية : يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسستي الإسمنت ونفضال ولاية سعيدة .

- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمانية لإجراء هذه الدراسة الميدانية لمدة 10 أيام.

- الحدود البشرية: وجهت هذه الدراسة لمجموعة من عمال مؤسستي بلغت العينة 80 عامل من مختلف المستويات.

### المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

#### 1- الوثائق

من بين الأدوات والوسائل التي تساعد الباحث في جمع البيانات و المعلومات هي الوثائق، التي يمكن الحصول عليها من مدراء المؤسسات، وهي تمد الطالب الباحث بما يحتاجه من بيانات عامة حول المؤسسة ونشاطها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى إمكانية الحصول على معلومات متعلقة بموضوع الدراسة.

#### 2- الاستبيان

يعتبر من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، فهو سبيل الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة، وفي الغالب يستخدم الاستبيان للتعرف على توجهات العينة الدراسية

ودراسة السلوكيات الخاصة بها، واكتشاف معلومات مهمة تلزم الباحث لتنفيذ البحث العلمي، وهو عبارة عن قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان على المفحوصين للإجابة عنها. صياغة الاستبيان في صورته النهائية مر بعدة محطات، حيث تم التطرق للدراسات السابقة التي اهتمت و كانت لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، إضافة إلى القيام بصياغة فقرات و محاور تتلاءم مع إشكالية الدراسة و فرضياتها.

و قد تكون من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الوظيفة )

**القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من جزء واحد يتكون من 37 عبارة مقسم الى الخمسة محاور (الأربعة محاور تعبر عن المؤشرات المالية وهي الجودة، ورضا الزبون، ومؤشر النمو والإبتكار، ومؤشر العامل البيئي، أما المحور الخامس فيقيس مستوى أداء العمليات التشغيلية) .

الجدول (02) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي ( محاور المؤشرات الغير مالية ) مع وصفها وشرحها :

الدرجات ( الوزن )	الإستجابة	الشرح
1	غير موافق تماما	تعني أنني لاأوافق ( أعارض) العبارة تماما
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق تماما	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

الجدول (3) يمثل الأوزان الخاصة بالمحور الخامس ( مستوى أداء العمليات التشغيلية)

الدرجات ( الوزن )	الإستجابة
1	معدوم
2	ضعيف
3	متوسط
4	كبير إلى نوع ما
5	كبير جدا

الجدول (4) يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

مقياس ليكرت الخماسي	الإستجابة	المتوسط الحسابي ( interval )	الاتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة )
1	غير موافق تماما	[ 1,80 – 1,00 ]	الغير موافقة وبشدة
2	غير موافق	[ 2,60 – 1,80 ]	الغير موافق
3	محايد	[ 3,40 – 2,60 ]	الحياد
4	موافق	[ 4,20 – 3,40 ]	الموافقة
5	موافق تماما	[ 5,00 – 4,20 ]	الموافقة وبشدة

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة **Statistical Package for the Social Science** بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

**النسب المئوية والتكرارات:** تستخدم لوصف إجابات مجتمع الدراسة.

**الوسط الحسابي:** هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم للحصول على متوسط الإجابات للمبحوثين.

**الانحراف المعياري:** يستخدم لمعرفة مدى التشتت للقيم حول وسطها الحسابي.

**معامل ألفا كرونباخ :** هو مقياس للموثوقية أي صدق الاستبانة الحقيقي وقدرة الأداة المستخدمة في البحث (الاستبيان) على قياس المقصود من قياسه، قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين الصفر و الواحد، وتعتبر القيمة التي تساوي 70 % أي 7.0 على الأقل قيمة مقبولة للحكم على الاستبانة بالصدق.

**معامل ارتباط بيرسون :** هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين مستمرين، فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة.

تتراوح قيمة  $r$  في معامل ارتباط بيرسون (Pearson) من  $-1$  إلى  $1$ ، إذا كانت  $r$  تساوي  $-1$  تشير إلى علاقة خطية سالبة مثالية بين المتغيرات، في حين أن  $r$  تساوي  $0$  تشير إلى عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات، في حال  $r$  تساوي  $1$  تشير إلى وجود علاقة خطية موجبة مثالية بين المتغيرات.

**اختبار الانحدار الخطي البسيط** : ولذي يهدف الى التعرف على علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع وذلك بعماد على معامل الارتباط بيرسون R لتوضيح نوع علاقة بين المتغيرين .

**اختبار الانحدار الخطي المتعدد** : هو امتداد للارتباط بين متغيرين، نتيجة الانحدار هي معادلة تمثل أفضل تقدير للمتغير التابع من عدة متغيرات مستقلة، يستخدم تحليل الانحدار عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة ببعضها البعض و بالمتغير التابع .

### المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: صدق و ثبات لأداة الدراسة

**1- الصدق الظاهري** : قمنا بإعداد الاستبيان مع الأستاذ المشرف وبعد ذلك قمنا بعرض الاستبيان على محكمين من أساتذة، وخاصة أساتذة الذين لديهم خبرة، وقد طلبنا منهم الحكم على محتوى واتساق العبارات في كل محور ومدى وضوحها و مدى ملائمتها لموضوع الدراسة.

#### 2- اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (05): يوضح نتائج قيم المعامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدا والتي بينت قيمها وجود ثبات وصدق في التقديرات :

عدد المتغيرات	المعامل ألفا كرونباخ	المحور	
07	,823	المحور 1: مؤشر الجودة	مالية المؤشرات الغير
06	,757	المحور 2: مؤشر رضا الزبون	
07	,766	المحور 3: مؤشر النمو والابتكار	
07	,917	المحور 4: مؤشر العامل البيئي	
10	,799	المحور 5: العمليات التشغيلية	مستوى الأداء

الجدول (06): يمثل نتيجة قيم المعامل ألفا كرونباخ الكلي لقياس ثبات الاستبيان.

Statistiques de fiabilité إحصائيات الثبات	
Alpha de Cronbach المعامل ألفا كرونباخ	Nombred'éléments عدد المتغيرات
,941	37

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**التحليل :** قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان, بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة **0,941** كما هو موضح في الجدولين ( 06 ) بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب **0,70** ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات ، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصدقها وملاءمتها لأغراض البحث العلمي.

### المطلب الثاني: وصف وتحليل الاستبيان

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي تخص أفراد عينة الدراسة من خلال عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة و أبعادها الرئيسية.

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية: و ذلك بتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة محل الدراسة: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الوظيفة .

#### 1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم(07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ذكر	47	%58,8
أنثى	33	%41,2
المجموع	80	% 100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 80 بحيث شكلت نسبة "الذكور" النسبة الأكبر من مجموع العينة المستهدفة ب **58,8%** في حين شكلت نسبة "الإناث" **41,2%** من العينة المدروسة وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسات، حيث أنها تعتمد على فئة الذكور لبذل الجهد وهذا راجع لطبيعة نشاط .

## 1-2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الجدول رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	12	15%
من 30-40 سنة	36	45%
41 سنة فأكثر	32	40%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة لمتغير السن كانت للفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 45% تلتها الفئة العمرية "41 سنة فأكثر" بنسبة 40% وفي الأخير جاءت الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بنسبة 15% من مجموع أفراد العينة وهذا يدل على أن المؤسستين يعتمدون في تسيير على العمال الشباب ذوي الكفاءات الفكرية والمهنية العالية.

## 1-3 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية :

الجدول رقم (09) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	41	17,5%
من 05 إلى 10 سنوات	24	30%
من 11 سنة إلى 15 سنة	20	25%
16 سنة فأكثر	22	27,5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لأفراد العينة المستهدفة لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية كانت لفئة "من 05 إلى 10 سنوات" بنسبة 30% تلتها وبنسبة متقاربة الفئة من العينة الذين لديهم خبرة مهنية "16 سنة فأكثر" مما يدل على أن عمال المصنع لديهم خبر بالعمل تراكمت مع مرور السنين مما يجعلهم أكثر دراية بعملهم ويتحمل المخاطر وكيفية التعامل معها بنسبة 27,5% ثم الفئة "من 11 إلى 15 سنة" بنسبة 25% وفي الأخير جاءت الفئة الذين يملكون خبرة مهنية "أقل من 05 سنوات" بنسبة 17,5% من مجموع العينة المستهدفة .

## 4-1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
أقل من ليسانس	25	31,2%
ليسانس	35	43,8%
ماستر	18	22,5%
ماجستير ومافوق	02	02,5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة وبنسبة 43,8% يملكون شهادة ليسانس وهذا يدل أن المؤسسة توظف أصحاب الشهادات العلمية الجامعية لرفع من كفاءة عمالها وتحسين مستوى الإنتاج في حين أن نسبة من العمال يملكون مؤهل علمي " أقل من ليسانس " بنسبة 31,2% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة نפטال ومؤسسة إسمنت سعيدة والذي يشغل في غالب الأحيان عمال تحكم ( des opérateurs ) ثم تأتي فئة من العمال لذين يملكون شهادة "ماستر" كمؤهل علمي بنسبة 22,5% وفي الأخير جاءت فئة من العمال ممن يملكون شهادة "ماجستير ومافوق" كمؤهل علمي بنسبة 02,5% من مجموع أفراد العينة المستهدفة .

## 5-1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة :

الجدول رقم(11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
إطار سامي	14	17,5%
إطار	36	45,0%
متحكم	11	13,7%
منفذ	19	23,8%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم ( 11 ) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لأفراد العينة المستهدفة لمتغير طبيعة الوظيفة كانت لفئة "إطار" بنسبة 45 % تلتها الفئة من العينة الذين هم عمال "تنفيديون" بنسبة 23,8% ثم الفئة " إطار سامي " بنسبة 17,5% ثم تلتها الفئة من العينة الذين هم عمال "متحكمون" بنسبة 13,7% من مجموع العينة المستهدفة.

## 2- حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

## تحليل المؤشرات غير المالية :

## 1-2 تحليل المؤشر غير المالي الأول المتمثل في الجودة:

الجدول (12) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " الجودة" مع تحديد الاتجاه العام .

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر غير المالي الأول " الجودة "
2	الموافقة	1,088	3,43	1- يوجد اهتمام المؤسسة بتطوير مصادر تمويها خاصة بالمواد الأكثر أهمية
7	غير الموافقة	0,882	2,41	2- يوجد إخفاق في الالتزام بمواعيد التسليم المحددة للعملاء.
3	الحياد	1,000	3,39	3- يوجد رضا للعملاء عن المنتجات والخدمات التي تؤديها الشركة.
1	الموافقة	0,912	3,44	4- يوجد معدل عالي للإنتاج السليم بالمقارنة بالإنتاج الكلي.
6	الحياد	1,057	2,85	5- يوجد عدد من الزبائن جدد في مقابل فقدان زبائن قدامى بسبب جودة المنتج.
5	الحياد	1,005	3,05	6- يوجد معدلات مرتفعة في اختبارات جودة المنتج.
4	الحياد	1,037	3,25	7- يوجد رقابة على الموردين والالتزام بمواعيد التسليم المحددة.
	الحياد	0,695	3,11	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

## تحليل نتائج الجدول (12) :

بلغت قيمة متوسط حسابي عام للمؤشر غير المالي ممثل في الجودة ب 3.11 و بدرجة حياد و انحراف معياري ب 0.695 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها ،و بحيث جاءت عبارة رقم (4) في رتبة الأولى بمتوسط حسابي بدرجة موافق 3.44 وهو ما يعكس التزام مؤسستين محل دراسة بتوفير معدلات عالية من الإنتاج سليم مقارنة بإنتاج كلي ،أما عبارة رقم (1) جاءت في المرتبة ثانياً بمتوسط حسابي 3.43 بدرجة موافق وهو ما يعبراهتمام بتطوير مصادر التموين الخاصة بها حتى تتمكن من توفير المواد الأكثر أهمية للإنتاج وهو أمر لابد منه في عملية الإنتاج ،في ما جاءت عبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي 2.41 بدرجة غير موافق وهذا ما يشير إلا أن العينة المستجوبة ترى أن هناك التزام بمواعيد التسليم المحددة للعملاء في المؤسستين محل دراسة وفي مقابل ذلك اكتفاء العينة مسحوبة ب حياد بعبارات (3)،(5)،(6)،(7) على التوالي .

## 2-2 تحليل المؤشر غير مالي الثاني المتمثل في رضا الزبون:

الجدول (13) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " رضا الزبون " مع تحديد الاتجاه العام.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر غير المالي الثاني " رضا الزبون "
3	الموافقة	0,884	3,45	1- وجود رقابة دورية عن الفترة الزمنية التي تستخدم لتحويل المواد الخام إلى منتج نهائي والتي تساهم في معرفة مدى الاستجابة لطلبات الزبائن في الوقت المحدد.
1	الموافقة	0,759	3,83	2- زبائننا يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة.
4	الحياد	1,028	3,14	3- التعرف على مدى رضا الزبون عن المنتج من خلال خلوه من العيوب .
2	الموافقة	0,914	3,49	4- يوجد سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.
6	الحياد	0,957	2,71	5- ارتفاع نسبة توقف الآلات بسبب الأعطال أو الصيانة.
5	الحياد	1,086	2,90	6- حصتنا السوقية ثابتة نسبيا.
	الحياد	0,634	3,25	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

## تحليل نتائج الجدول (13) :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي عام للمؤشر غير المالي ممثل في رضا الزبون ب 3.25 بدرجة الحياد و الانحراف المعياري ب 0,634 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها ،بحثت تحت عبارة رقم (2) بمتوسط حسابي 3.83 بدرجة الموافق وهذا ان دلى على شئى فإنه يدل على أن المؤسستين يسعون و بطريقة أخرى الى تحقيق رضا الزبائن وهو ما سمح لها بتعامل معهما منذ الفترة طويلة،وفي ما جاءت عبارة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.49 وبدرجة الموافق وهو ما يعكس ان المؤسستين تبحثان عن رضا زبائنهما من خلال الاستجابة لطلباتها، وفي ما جاءت عبارة رقم(1) في المرتبة الثالثة وبدرجة

الموافق 3.45 وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة باحترام مدة تسليم طلبياتها عن طريق استجابة في الوقت المحدد، وفيما عبر أفراد العينة عن اتجاه الحياد في العبارات (3)، (5)، (6) والتي جاءت في المراتب الأخيرة .

## 2-3 تحليل المؤشر غير المالي الثالث المتمثل في النمو والابتكار:

الجدول (14) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث " النمو والابتكار " مع تحديد الاتجاه العام .

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر غير المالي الثالث " النمو والابتكار "
4	الموافقة	1,102	3,53	1- تنظم الشركة دورات تأهيل للعاملين.
2	الموافقة	1,111	3,58	2- يخصص مبلغ سنوي في الميزانية لبرامج التدريب والتطوير التكنولوجي لوسائل الإنتاج.
6	الحياد	0,960	2,70	3- الشركة تعاني من ظاهرة الإنتاج المعيب بسبب قلة مهارة العاملين
7	الغير موافقة	0,794	2,45	4- الشركة تعاني من ظاهرة الإنتاج المعيب بسبب سوء الآلات.
1	الموافقة	0,860	3,76	5- تساهم عدد الإضافات التكنولوجية الجديدة إلى تحسين العملية الإنتاجية والمنتج.
3	الموافقة	1,006	3,54	6- تنسجم مكافآت العاملين مع إنتاجيتهم.
5	الحياد	0,993	3,28	7- رضا الزبائن على المنتجات الجديدة ومواصفاتها أو تطوير المنتجات الحالية.
	الحياد	0,633	3,26	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تحليل نتائج الجدول (14) :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي عام للمؤشر غير المالي والممثل في النمو و الابتكار بـ 3.26 بدرجة الحياد و الانحراف المعياري 0,633، حيث جاء العبارات رقم (5)، (2)، (1)، (6) في المراتب الأولى و بمتوسطات حسابية 3.76، 3.58، 3.54، 3.53 على التوالي وهو ما يعكس اهتمام المؤسستين محل الدراسة بالنمو و الابتكار من خلال إضافة التكنولوجيا الجديدة و كذا بذل الأموال بغية تطوير وسائل الإنتاج وكذا تأهيل ومكافأة العاملين و ربط ذلك بمستوى إنتاجيتهم، وفي مقابل ذلك فقد عبر الأفراد المستجوبون عن عدم موافقتهم عن معاناة الشركة من الإنتاج المعيب نتيجة سوء الآلات بمتوسط حسابي بـ 2.45 وهو ما يؤكد اهتمام المؤسستين محل الدراسة بتطوير وسائل الإنتاج .

## 4-2 تحليل المؤشر غير المالي الرابع المتمثل في العامل البيئي:

الجدول (15) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع "العامل البيئي" مع تحديد الاتجاه العام .

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر غير المالي الرابع " العامل البيئي "
3	الموافقة	0,978	3,68	1- تعطى المؤسسة اهتماما كبيرا للجوانب البيئية المترتبة عن عملية مزاولة نشاطها .
6	الموافقة	0,994	3,49	2- السياسة البيئية للمؤسسة معلنة ومعروفة لدى الموظفين..
1	الموافقة	0,981	3,78	3- يوجد بيان مصادق عليه من طرف الإدارة العليا يعلن التزام المؤسسة اتجاه البيئة.
2	الموافقة	0,978	3,74	4- تتمن السياسة البيئية التزاما بالتحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة (تقليل نسبة انبعاثات الغازات – استهلاك المواد الأولية ..)
7	الحياد	1,127	3,29	5- تلتزم المؤسسة بتطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف
5	الموافقة	0,905	3,63	6- تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين البيئية المنصوص عليها
4	الموافقة	0,911	3,68	7- تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة الدولية الايزو 14001 لنظام الإدارة البيئية.
	الموافقة	0,804	3,60	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تحليل نتائج الجدول (15) :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي عام للمؤشر غير المالي ممثل في العامل البيئي بـ 3.60 وبدرجة الموافقة وبالانحراف قدر بـ 0,804 وهذا مايفسره بالالتزام المؤسسة اتجاه بيئتها من خلال بيان مصادق عليه و بسياسة بيئية معروفة ومعلنة وتطبيق القوانين البيئية المنصوص عليها والتزاما بالتحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة (بتقليل نسبة انبعاثات الغازات ..)

## 5-2 تحليل المحور الخامس المتمثل في مستوى أداء العمليات التشغيلية:

الجدول (16) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس "أداء العمليات التشغيلية" مع تحديد الاتجاه العام .

الترتيب	مستوى العمليات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الخامس " أداء العمليات التشغيلية "
10	ضعيف	0,736	2,13	1- عدد مرات عدم توقف الإنتاج نتيجة التأخر في تسليم المواد.
6	متوسط	0,931	2,76	2- معدل الزيادة في تكلفة المواد المباشرة في التصنيع (منها المواد الأولية).
7	متوسط	0,771	2,75	3- معدل الزيادة في تكلفة الأجور المباشرة.
8	متوسط	0,823	2,68	4- معدل الزيادة في تكاليف التصنيع الغير مباشرة.
3	متوسط	0,839	2,83	5- معدل الزيادة في تكلفة المصاريف الإضافية.
1	متوسط	1,113	3,28	6- معدل تشغيل الآلات شهريا.
2	متوسط	0,938	3,14	7- معدل الزيادة فيتكلفة الصيانة لوحدة المنتج.
4	متوسط	1,055	2,78	8- معدل الزيادة في تكلفة التوزيع.
9	ضعيف	1,018	2,34	9- معدل الزيادة في شكاوي العملاء.
5	متوسط	1,031	2,78	10- معدل الزيادة في إجمالي المبيعات.
	متوسط	0,557	2,74	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

## تحليل نتائج الجدول (16) :

تشير إلى وجود ضعف فيما يخص عدد مرات عدم توقف الإنتاج نتيجة التأخر في تسليم المواد ، وفي معدل الزيادة في شكاوي العملاء بحيث تعتبر هذه نقطة إيجابية لإستمرارية المؤسسة بحيث لم تتجاوز قيم المتوسطات الحسابية لهذه العبارات القيمة 2,60 معبرة على مستوى الضعف ، ولا يمثلون أفراد العينة على رأي يخص معدل الزيادة في إجمالي المبيعات ، وعبر أفراد العينة على أن مستوى العمليات الخاص بمعدل الزيادة في تكلفة المواد المباشرة في التصنيع ومعدل الزيادة في تكلفة الأجور والتصنيع والمصاريف الإضافية وتكلفة الصيانة

لوحة المنتج وتكلفة التوزيع و معدل تشغيل الآلات شهريا يعتبر ذو مستوى متوسط لجميع هذه المعدلات و بصفة عامة تحصل المحور الخامس معبر على مستوى أداء العمليات التشغيلية على متوسط حسابي مرجح ( عام ) بقيمة 2,74 من خلال نتائج الجدول ( 16 ) وهي قيمة معبرة على أن مستوى أداء العمليات التشغيلية كان متوسطا وجاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,557 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها .

ترتيب مجموع مستوى المتغيرات غير المالية في المؤسستين الاسمنت و نפטال (سعيدة)

جدول رقم (17) : ترتيب مستوى المتغيرات غير المالية في مؤسستين الاسمنت و نפטال سعيدة حسب درجة موافقة

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
4	الحياد	0,695	3,11	1- مستوى المؤشر غير المالي المتمثل في الجودة
3	الحياد	0,634	3,25	2- مستوى المؤشر غير المالي المتمثل في رضا الزبون.
2	الحياد	0,633	3,26	3- مستوى المؤشر غير المالي المتمثل في النمو والإبتكار
1	الموافقة	0,804	3,60	4- مستوى المؤشر غير مالي المتمثل في العامل البيئي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول يتضح : أن المؤشر غير المالي المتمثل في العامل البيئي يعتبر الأكثر مستوى ثم يليه المؤشر الغير مالي المتمثل في النمو والإبتكار، ثم يليه في المرتبة الثالثة المؤشر الغير مالي المتمثل في رضا الزبون، وأخيرا المؤشر الغير مالي المتمثل في الجودة، وعليه يمكن استنتاج أن مؤسستين الاسمنت و نפטال سعيدة يهتمان بالمؤشر الغير المالي البيئي أكثر و ذلك يعتبر من أهم أولوياته ما ، وقد مكنها هذا الإلتزام بالعامل البيئي من حصولهما على شهادة المطابقة الدولية الايزو 14001 لنظام الإدارة البيئية حسب رأي عمالها.

## المطلب الثالث: اختبار و مناقشة الفرضيات

اختبار الفرضيات:

1-1 الفرضية الرئيسية الأولى : هناك ارتباط ذو دلالة احصائية للمؤشرات الغير مالية على مستوى أداء العمليات التشغيلية.

سنقوم بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين محاور المؤشرات الغير مالية وأداء العمليات التشغيلية بواسطة الفرضيات الثانوية كما يلي :

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الجودة كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين الجودة كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

H1: توجد علاقة ارتباط بين الجودة كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

الجدول (18) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الأولى :

Corrélations الارتباط		
		أداء العمليات التشغيلية
الجودة	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	,462**
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	,000
	N حجم العينة	80

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول (18): أن معامل الارتباط يساوي 0,462 وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين الجودة كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية ،وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الجودة كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين رضا الزبون كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية .

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين رضا الزبون كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين رضا الزبون كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

الجدول (19) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الثانية.

الارتباط Corrélations		
		أداء العمليات التشغيلية
رضا الزبون	<b>Corrélacion de Pearson</b> معامل ارتباط بيرسون	,453**
	<b>Sig. (bilatérale)</b> قيمة الدلالة الإحصائية	0,00
	<b>حجم العينة N</b>	80

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول (19): أن معامل الارتباط يساوي 0,453 وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين رضا الزبون كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة علاقة ارتباط بين رضا الزبون كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين النمو والابتكار كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين النمو والابتكار كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية .

H1 : توجد علاقة ارتباط بين النمو والابتكار كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية .

الجدول (20) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة :

الارتباط Corrélations		
		أداء العمليات التشغيلية
النمو والابتكار	<b>Corrélacion de Pearson</b> معامل ارتباط بيرسون	,509**
	<b>Sig. (bilatérale)</b> قيمة الدلالة الإحصائية	,000
	<b>حجم العينة N</b>	80

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول ( 20): أن معامل الارتباط يساوي 0,509 وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين النمو والابتكار كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية وبما ان المستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين النمو والابتكار كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط بين العامل البيئي كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين العامل البيئي كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين العامل البيئي كمؤشر غير المالي وبين أداء العمليات التشغيلية.

الجدول (21) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الفرعية الرابعة :

Corrélations الارتباط		
		أداء العمليات التشغيلية
العامل البيئي	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	,424**
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	,000
	N حجم العينة	80

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول ( 20): أن معامل الارتباط يساوي 0,424 وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين العامل البيئي كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية وبما ان المستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين العامل البيئي كمؤشر غير مالي وبين أداء العمليات التشغيلية. وبصفة عامة من خلال الفرضيات الفرعية السابقة يبين أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الغير مالية (الجودة, رضا الزبون, النمو والابتكار و العامل البيئي) على مستوى أداء العمليات التشغيلية يعزى لنوع المؤسسة .

وهو ما يؤكد الجدول الموالي :

الارتباطات Corrélations		
		أداء العمليات التشغيلية
المؤشرات الغير مالية (الجودة , رضا الزبون , النمو والإبتكار والعامل البيئي)	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	0,532**
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	,000
	N حجم العينة	80

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

وهو ما يثبت اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية المؤشرات الغير مالية ( الجودة, رضا الزبون, النمو والابتكار و العامل البيئي) على مستوى أداء العمليات التشغيلية

**1-2 الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمؤشرات الغير مالية على مستوى أداء

العمليات التشغيلية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر الجودة على أداء العمليات التشغيلية.

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المتغير المستقل ← الجودة

المتغير التابع ← أداء العمليات التشغيلية

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر الجودة على أداء العمليات التشغيلية

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر الجودة على أداء العمليات التشغيلية

الجدول (22) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى :

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة sig Anova	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
أداء العمليات التشغيلية	الجودة	0,462	0,214	21,221	0,000	0,370

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ( F ) البالغة 21,221 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية ( 0,05 ) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ( أداء العمليات التشغيلية ) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل ( الجودة ) ، وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة الإحصائية بين للمؤشر الغير مالي الجودة على مستوى أداء العمليات التشغيلية لدى فئة المبحوثة كما ان معامل التحديد  $R^2 = 0,214$  مما يعني 21,4 % من أداء العملية التشغيلية يرجع إلى مؤشر غير مالي الجودة أما ما تبقى يرجع إلى عوامل أخرى ، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta بـ 0,370 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد المؤشر الغير مالي الجودة بمقدار وحدة زاد مستوى أداء العمليات التشغيلية بمقدار 0,370 .

- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر رضا الزبون على أداء العمليات التشغيلية.

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المتغير المستقل ← رضا الزبون

المتغير التابع ← أداء العمليات التشغيلية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر رضا الزبون على أداء العمليات التشغيلية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر رضا الزبون على أداء العمليات التشغيلية.

الجدول (23) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	الدالة sig Anova	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
أداء العمليات التشغيلية	رضا الزبون	0,454	0,206	20,280	0,000	0,399

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بينت نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 20,280 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العمليات التشغيلية) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رضا الزبون) ، فبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والذي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر رضا الزبون على أداء العمليات التشغيلية ، ويفسر التباين الحاصل في مستوى أداء العمليات التشغيلية بنسبة 20,6% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي جاءت قيمته ب 0,206، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0,399 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد المؤشر الغير مالي رضا الزبون بمقدار وحدة زاد مستوى أداء العمليات التشغيلية بمقدار 0,399 .

- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر النمو والابتكار على أداء العمليات التشغيلية.

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل ← النمو والابتكار

المتغير التابع ← أداء العمليات التشغيلية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر النمو والابتكار على أداء العمليات التشغيلية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر النمو و الابتكار على أداء العمليات التشغيلية.

الجدول (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة :

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة sig Anova	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
أداء العمليات التشغيلية	النمو والابتكار	0,509	0,259	27,274	0,000	0,448

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أوضحت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 27,274 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ( أداء العمليات التشغيلية ) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل ( النمو والابتكار), فهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والذي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر النمو والابتكار على أداء العمليات التشغيلية، وتفسر أيضا النتائج التباين الحاصل في مستوى أداء العمليات التشغيلية بنسبة 25,9% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0,259، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0,448 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد المؤشر الغير مالي النمو والابتكار بمقدار وحدة زاد مستوى أداء العمليات التشغيلية بمقدار 0,448 .

- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر العامل البيئي على أداء العمليات التشغيلية.

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل ← العامل البيئي

المتغير التابع ← أداء العمليات التشغيلية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر العامل البيئي على أداء العمليات التشغيلية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر العامل البيئي على أداء العمليات التشغيلية .

الجدول (25) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	الدلالة sig Anova	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
أداء العمليات التشغيلية	العامل البيئي	0,424	0,180	17,133	0,000	0,294

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (25) للانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة يتضح لنا أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 17,133 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ( أداء العمليات التشغيلية ) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (العامل البيئي)، فبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والذي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر العامل البيئي على أداء العمليات التشغيلية، وتفسر النتائج أن المؤشر الغير مالي العامل البيئي يفسر التباين الحاصل في مستوى أداء العمليات التشغيلية بنسبة 18% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي جاءت قيمته ب 0,180، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0,294 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد المؤشر الغير مالي العامل البيئي بمقدار وحدة زاد مستوى أداء العمليات التشغيلية بمقدار 0,294 .

- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الغير مالية مجتمعة على مستوى أداء العمليات التشغيلية .

لتحليل هذه الفرضية سنقوم باختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الغير مالية وهي مجتمعة ( الجودة , رضا الزبون , النمو والإبتكار والعامل البيئي ) على مستوى أداء العمليات التشغيلية.

المتغير المستقل ← المؤشرات الغير مالية (الجودة , رضا الزبون , النمو والإبتكار والعامل البيئي)

المتغير التابع ← أداء العمليات التشغيلية

الجدول (26) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية:

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة sig Anova
أداء العمليات التشغيلية	المؤشرات غير مالية (الجودة، رضا الزبون، النمو والإبتكار، والعامل البيئي)	0,532	0,283	07,400	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ( F ) البالغة 07,400 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,000 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية ( 0,05 ) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ( أداء العمليات التشغيلية ) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل ( المؤشرات الغير مالية )، فهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والذي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الغير مالية (الجودة ، رضا الزبون ، النمو والإبتكار والعامل البيئي ) على مستوى أداء العمليات التشغيلية، وتفسر أيضا النتائج أن المؤشرات الغير مالية المتمثلة في الجودة ، رضا الزبون ، النمو والإبتكار والعامل البيئي بتفسير التباين الحاصل في مستوى أداء العمليات التشغيلية بنسبة 28,3% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب0,283.

وهو ما يثبت اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤشرات الغير مالية (الجودة ، رضا الزبون ، النمو والإبتكار والعامل البيئي ) على مستوى أداء العمليات التشغيلية .

**1-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة .

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "الجودة" يعزى لنوع المؤسسة .

**H0:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "الجودة" يعزى لنوع المؤسسة .

**H1:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "الجودة" يعزى لنوع المؤسسة .

### الجدول (27) يوضح الاختبار عينتين مستقلتين **Test des échantillons indépendants**

	Test t pour égalité des moyennes			
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales المؤشر الغير مالي : الجودة	-3,341	78	0.01	-,48929
Hypothèse de variances inégales	-3,341	53,313	0.02	-,48929

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول موضح تبين أن مستوى دلالة لمؤشر الغير المالي الجودة تساوي 0.01 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعنوي المعتمدة Sig 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ومن ذلك فان أفراد العينة المبحوثين في المؤسستين محل دراسة لا يتفقون حول تطبيق المؤشر غير المالي الجودة وهذا يختلف باختلاف المؤسسة وذلك لأن العمال في المؤسستين لا يقومون بنفس مهام ومستويات ولا يعملون في ظل نفس ظروف سائد كما يفسر ذلك باختلاف نشاط المؤسستين .

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "رضا الزبون" يعزى لنوع المؤسسة .

**H0:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في " رضا الزبون " يعزى لنوع المؤسسة .

**H1:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في " رضا الزبون " يعزى لنوع المؤسسة .

**الجدول (28) يوضح الاختبار عينتين مستقلتين Test des échantillons indépendants**

	Test t pour égalité des moyennes			
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales المؤشر الغير مالي : رضا الزبون	-4,404	78	0.00	-,56250
Hypothèse de variances inégales	-4,404	59.914	0.00	-,56250

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول موضح تبين أن مستوى دلالة لمؤشر الغير المالي رضا الزبون تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعنوي المعتمدة Sig 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ومن ذلك فان أفراد العينة المبحوثين في المؤسستين محل دراسة لا يتفقون حول تطبيق المؤشر غير المالي رضا الزبون ويفسر ذلك باختلاف استراتيجيات و كذا الأهداف .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "النمو والابتكار" يعزى لنوع المؤسسة .

**H0:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "النمو والابتكار" يعزى لنوع المؤسسة .

**H1:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "النمو والابتكار" يعزى لنوع المؤسسة .

الجدول (29) يوضح الاختبار عينتين مستقلتين **Test des échantillons indépendants**

	Test t pour égalité des moyennes			
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales المؤشر الغير مالي : النمو و الابتكار	-4,292	78	00.0	-,55000
Hypothèse de variances inégales	-4,292	56.264	00.0	-,55000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول موضح تبين أن مستوى دلالة لمؤشر الغير المالي النمو و الابتكار تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعنوي المعتمدة 0.05 Sig، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ومن ذلك فان أفراد العينة المبحوثين في المؤسسات محل دراسة لا يتفقون حول تطبيق المؤشر غير المالي النمو والابتكار ويفسر ذلك باختلاف الرؤية المتبناة حول عملية ابتكار و النمو النتيجة اختلاف في المنتجات .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "العامل البيئي" يعزى لنوع المؤسسة .

**H0:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "العامل البيئي" يعزى لنوع المؤسسة .

**H1:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشر غير المالي ممثل في "العامل البيئي" يعزى لنوع المؤسسة .

الجدول (30) يوضح الاختبار عينتين مستقلتين **Test des échantillons indépendants**

	Test t pour égalité des moyennes			
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales المؤشر الغير مالي : العامل البيئي	-4,495	78	00.0	-,72500
Hypothèse de variances inégales	-4,495	46.614	00.0	-,72500

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول موضح تبين أن مستوى دلالة لمؤشر الغير المالي العامل البيئي تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعنوي المعتمدة Sig 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ومن ذلك فان أفراد العينة المبحوثين في المؤسستين محل دراسة لا يتفقون حول تطبيق المؤشر غير المالي العامل البيئي ويفسر ذلك باختلاف توجهات المتعددة واختلاف تخلص من مخلفات والملوثات سواء الغازية منها أم المواد الصلبة بأشكالها المتعددة .

وبصفة عامة من خلال الفرضيات الفرعية السابقة يبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤشرات الغير مالية (الجودة، رضا الزبون، النمو والابتكار و العامل البيئي) يعزى لنوع المؤسسة .

وهو ما يؤكد الجدول الموالي :

	Test t pour égalité des moyennes			
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales المؤشرات الغير المالية	-3,202	78	00.0	-,37750
Hypothèse de variances inégales	-3,202	76.765	00.0	-,37750

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**

وهو ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة .

1-4 نتائج تقدير معاملات النموذج :

جدول رقم (31) نتائج تقدير معاملات النموذج

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,159	,304		3,808	,000
	المؤشر الغير مالي : الجودة	,157	,140	,196	1,123	,265
	المؤشر الغير مالي : رضا الزبون	,039	,160	,044	,242	,810
	المؤشر الغير مالي : النمو والإبتكار	,312	,152	,354	2,047	,044
	المؤشر الغير مالي : العامل البيئي	-,013	,116	-,019	-,114	,909

a. Variable dépendante : مستوى أداء العمليات التشغيلية :

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج نتائج تقدير معاملات النموذج محل الدراسة وهو دراسة تأثير كل من المؤشرات الغير مالية (مؤشر الجودة، ومؤشر رضا الزبون، ومؤشر النمو والإبتكار، ومؤشر البيئي) على مستوى أداء العمليات التشغيلية في مؤسستي الإسمنت ونفطال ولاية سعيدة تبين مايلي:

أنه يمكن كتابة دالة علاقة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من الشكل التالي:

$$A3 + (مؤشر رضا الزبون) A2 + (مؤشر الجودة) A1 + B = \text{مستوى أداء العمليات التشغيلية}$$

$$(مؤشر البيئي) A4 + (مؤشر النمو والإبتكار)$$

- هناك علاقة طردية ضعيفة بين مؤشر الجودة ومستوى أداء العمليات التشغيلية لمؤسستي الإسمنت ونفطال ولاية سعيدة بحيث بلغ معامل الانحدار  $A1=0.157$  .
- هناك علاقة طردية ضعيفة جدا تكاد تكون معدومة بين مؤشر رضا الزبون ومستوى أداء العمليات التشغيلية لمؤسستي الإسمنت ونفطال ولاية سعيدة بحيث بلغ معامل الانحدار  $A2=0.039$  .
- هناك علاقة طردية قوية بين مؤشر النمو والإبتكار ومستوى أداء العمليات التشغيلية لمؤسستي الإسمنت ونفطال ولاية سعيدة بحيث بلغ معامل الانحدار  $A3=0.312$  حيث أنه كلما زاد مؤشر النمو والإبتكار زاد مستوى أداء العمليات التشغيلية في مؤسستين ب  $0.312$  .
- هناك علاقة عكسية بين مؤشر التأثير السلبي البيئي ومستوى أداء العمليات التشغيلية لمؤسستي الإسمنت ونفطال ولاية سعيدة بحيث بلغ معامل الانحدار  $A4=-0.013$  حيث أنه كلما قل مؤشر التأثير السلبي البيئي

(فالمقصود بالمؤشر البيئي هو الالتزام إلى حد كبير بالمعايير البيئية في مجال التصنيع ولن يتأتى ذلك إلا بالتقليل والحد من مسببات التأثير السلبي البيئي) زاد مستوى أداء العمليات التشغيلية في ب 0.013 .  
- وعليه يمكن كتابة دالة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من الشكل التالي:

$$\text{مؤشر رضا ( 0.039 + (مؤشر الجودة) + 0.157 + 1.159 = مستوى أداء العمليات التشغيلية (مؤشر البيئي) (-0.013) + (مؤشر النمو والإبتكار) + 0.312 + (الزبون)}$$

وعليه يمكن القول مع التغيرات الحديثة والاهتمام بالتكنولوجيا من خلال الابتكار والنمو، فإن كل من المؤشر غير الهالي المتمثل في النمو والابتكار والمؤشر الغير مالي المتمثل في العامل ا لجودة هما المؤشرات الأكبر تأثير على مستوى أداء العمليات التشغيلية في مؤسستي الإسمنت ونفطال ولاية سعيدة .

## خاتمة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة التطبيقية تمكنا من التعرف على مدى تأثير المؤشرات الغير المالية في تقييم أداء العمليات التشغيلية وبالتحديد في مؤسستين الإسمنت و نפטال ولاية سعيدة ، وبعد عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، فقد توصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين المؤشرات غير المالية وبين أداء العمليات التشغيلية ، كما كذلك تم قبول و إثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات غير المالية على مستوى أداء العمليات التشغيلية ، و في مقابل ذلك تما نفي الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة .

لم تعد السبل التي يمكن للمؤسسة أن تحسن بها أدائها للوصول إلى مركز تنافسي قوي وتكون الرائدة في مجال نشاطها هي الهدف الأساسي للمؤسسة، بل صارت تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر لضمان البقاء مع الريادة في السوق. فالقفزات النوعية التي شهدتها الفكر التسييري في مختلف المجالات؛ أين انتقل من الاهتمام بتحقيق الأرباح للملاك والمساهمين بتحقيق أقصى كم من المبيعات بأقصى طاقات ممكنة، إلى التفكير في العاملين وكيفية تحسين أدائهم، للوصول إلى الإنتاج وفقا للمطلوب. وبناء عليه، فالعمل بحد ذاته صار العمل المبتكر الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرفاه له. كما أن المجتمع صار ينظر إلى هذه لمؤسسات ككيان يمكن له مساندة الكثير من الفئات في المجتمع وتخليصها من عدة مشكلات... ما جعل الفكر ينتقل إلى ما اصطلح عليه بأصحاب المصلحة، حيث صار وجود المؤسسة واستمراريتها مرهونا برضا هذه الأطراف.

اختلفت الصفات الأساسية لبيئة الأعمال الحديثة اختلافا جذريا عن صفات بيئة الأعمال التي كانت سائدة في الماضي، حيث انصفت بيئة الأعمال التقليدية بالسكون والاستقرار النسبي والتغير البطيء ولفترات طويلة نسبية، بينما تتصف بيئة الأعمال الحديثة بالحركة الشديدة والتغيرات السريعة والمتلاحقة على فترات قصيرة نسبية، سواء من حيث احتياجات وتطلعات الزبائن، أو من حيث الضغوط المتزايدة الناتجة من شدة المنافسة وزيادة ظروفها عملية وعالمية. ويحتل موضوع تقويم أداء الشركات أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت الراهن نتيجة للتطورات التي طرأت على ظروف المنافسة العالمية وما أحدثته من ضغوط نحو ضرورة تحسين أداء الشركات وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق وتقديم منتجات متطورة وذات تقنيات عالية، لذا كان لابد للشركات التي ترغب في البقاء والاستمرار في المنافسة أن تقوم بإجراء تغييرات جذرية في عملياتها التصنيعية وتطبيق الفلسفات الإدارية الجديدة.

ومع التسليم بوجود هذه التغيرات في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة قادرة على قياس الأهداف التشغيلية الجديدة للشركة (الجودة، المرونة، الابتكار، وقت الإنتاج، التسليم) تغطي النقص الموجود في مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل. لذا ظهرت مجموعة من المقاييس التي تركز على النواحي غير المالية والتي تعد امتدادا لمقاييس الأداء المالية التقليدية ، لذلك فقد قدمنا طرحنا في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي حيث تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج، من أهمها:

**على المستوى النظري، توصلنا إلى :**

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف .
- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين .

- يساعد التدريب وتطوير في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، ويساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات .

- أن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر كثيرة الحركة وسريعة التغيرات وأوجدت ظروفًا بالغة التعقيد سواء من حيث احتياجات وتطلعات الزبائن (تعدد وتنوع المنتجات الجديدة، وقت أسرع في التسليم وبأعلى جودة وأقل سعر) لابد من المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق والاستمرار في المنافسة باهتمام المؤشرات غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل.

- تساعد المؤشرات غير المالية على تحديد أسباب حدوث الانحرافات في الأداء بشكل مباشر ، ومن ثم معالجة هذه الأسباب قبل زيادة تأثيرها السلبي على الأداء .

- تتميز المؤشرات الأداء غير المالية أكثر ارتباطًا بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، إذ تتميز بسهولة تتبعها ، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .

**أما على المستوى التطبيقي، توصلنا إلى:**

من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى:

**بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى :** يبين أن هناك ارتباط ذو دلالة احصائية للمؤشرات غير المالية ( الجودة، رضا الزبون، النمو والابتكار و العامل البيئي) على مستوى أداء العمليات التشغيلية يعزى لنوع المؤسسة و انبثقت عن هذه الفرضية الأربعة فرضيات فرعية التي تعبر عن وجود ارتباط عالي للعينة محل الدراسة ، فقد تم قبولها كلها لارتفاع لأن معامل الارتباط يساوي **0,532** وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردى بين المؤشرات غير المالية وبين أداء العمليات التشغيلية وبما أن المستوى الدلالة الإحصائية **Sig هو 0,000** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0.05** وهو ما يثبت اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

**بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية :** التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمؤشرات غير المالية (الجودة ، رضا الزبون ، النمو والإبتكار والعامل البيئي ) على مستوى أداء العمليات التشغيلية، وتفسر أيضا

النتائج أن المؤشرات الغير مالية المتمثلة في الجودة ، رضا الزبون ، النمو والإبتكار والعامل البيئي بتفسير التباين الحاصل في مستوى أداء العمليات التشغيلية بنسبة **28,3%** وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي

جاءت قيمته ب**0,283** وهو ما يثبت اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

كما قد تم رفض بالنسبة الفرضية الرئيسية الثالثة : التي تنص أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة و أن مستوى دلالة لمؤشرات الغير المالية تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعنوي المعتمدة Sig 0.05 بحيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مبحوثين حول تطبيق المؤشرات غير المالية يعزى لنوع المؤسسة وذلك باختلاف المؤسسة لأن العمال في المؤسساتين لايقومون بنفس مهام ومستويات ولا يعملون في ظل نفس ظروف سائد كما يفسر ذلك باختلاف استراتيجيات و كذا الأهداف للنشاط المؤسساتين .

**في ضوء النتائج السابقة أولت الدراسة بالعديد من الاقتراحات أهمها:**

- الرفع من مستوى الأداء من خلال تكثيف الدورات التكوينية بمواكبة التطور التكنولوجي .
- العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا الزبائن .
- التزام مؤسسات بتحسين الجودة و بتوفير معدلات عالية من الإنتاج سليم مقارنة بإنتاج كلي .
- على المؤسسات اهتمام بالمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات الأداء المالية و إحداث تكامل بينهما حتى تتمكن من حصول على نتائج موضوعية عن الأداء ومدى تحسن في الميزة التنافسية .

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب:

- 1- فليح خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 .
- 2- عبد الستار علي وآخرون ، مدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة النشر والتوزيع ، عمان 2008 .
- 3- احمد شاكر العسكري، تسويق الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005 .
- 4- محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 5- مجيد الكرخي ، تقويم الأداء ، دار المناهج دار النشر وتوزيع ، عمان ، 2015 .
- 6- مدحت قريشي، دراسه الجدول الاقتصادي: تقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، وائل للنشر عمان 2009 .
- 7- محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن- المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة 2012 .
- 8- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، بيروت 1997 .
- 9- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مصر، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999 .
- 10- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية الجزائر، 2002 .
- 11- حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان الأردن، 2000.
- 12- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 13- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005.
- 14- كاسر نصر المنصور، "إدارة الانتاج و العمليات"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000 .
- 15- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان 2002 .
- 16- حسين أحمد حسين علي، المحاسبة الإدارية المتقدمة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997 .

البحوث الجامعية:

- 1- محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2006 .
- 2- الشيخ ولد عبد الجليل، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية ( دراسة حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير ONIMAX ) ، مذكره ماجستير ،جامعه الجزائر 2008 .
- 3- ريغة أحمد صغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية) ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014 .
- 4- زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2008.
- 5- الزيدي مثنى بدر، تقييم دور المقاييس الجودة من منظور نظرية قيود ( دراسة حالة معمل الألبسة ) ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل 2006 .
- 6- غوث غادة منصور، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة رسالة ماجستير، 2008 .
- 7- خالص حسن يوسف ،التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية (معمل الألبسة الولاية في الموصل ) ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل 2010.
- 8- بن الموفق سهيلة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، جامعة قسنطينة جزائر جامعة بسكرة جزائر، 2017 .
- 9- صولح سماح ،محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة جزائر، 2014 .

المجلات:

- 1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 .
- 2- سوسي هوارى، دراسة تحليلية لمؤشرات أداء المؤسسات من تطور خلف القيمة، مجلة الباحث العدد 7، 2009 .

- 3- اللامي، غسان قاسم داود ،تحليل مؤشرات أداء العمليات (دراسة حالة في معمل البطاريات) ،مجلة القتدسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،العدد 1 ، 2008 .
- 4- دية راضى عبد الحلیم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة ، 2، 2007 .
- 5- توفيق عمر إقبال ،دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء (دراسة تطبيقية الشركات الصناعية اليمنية) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد7، 2009 .
- 6- المعاضيدي منى سالم ،التغيرات التي طرأت على دور أنظمة التكاليف المعيارية في بيئة التصنيع الحديثة ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد7، 2006 .
- 7- حمدان عبد الناصر ، مقاييس الأداء غير المالية و الإمكانية استخدامها في نظم تقييم الأداء في شركة العامة للصناعات ، مجلة بحوث جامعة حلب العدد 4 ، 2006 .
- 8- أبو خشبة ، مدخل إلى تقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال تكامل بين مقاييس المالية وغير المالية،مجلة البحوث المحاسبية العدد 2، 2010 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006.
- 2-Fabienne GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise, DeBoeux, Bruxelles, 2007.
- 3-Bernard FROMAN, Du manuel qualité au manuel management, AFNOR, Paris, 2001.
- 4-Pierre LONGIN et Henri DENET, Construire votre qualité, AFNOR, Paris, 2004.
- 5-BANKER by RAJIV D.& others, " Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial " Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, NOVEMBER Volume 46, Number 4 2005.
- 6- Husgafvel, Lasse , " How Non-Financial Customer Based Metrics are Associated with Company, Customer Retention and Net Promoter Score" Master's thesis ,2011.



الملاحق

					2- يوجد إخفاق في الإلتزام بمواعيد التسليم المحددة للعملاء.
					3- يوجد رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي توديتها الشركة.
					4- يوجد معدل عالي للإنتاج السليم بالمقارنة بالإنتاج الكلي
					5- يوجد عدد من الزبائن جدد في مقابل فقدان زبائن قدامى بسبب جودة المنتج.
					6- يوجد معدلات مرتفعة في إختبارات جودة المنتج.
					7- يوجد رقابة على الموردين والتزامهم بمواعيد التسليم المحددة

المحور الثاني: مؤشر رض الزبون      الجدول (02): مستوى المؤشر الغير مالي المتمثل في رضا الزبون

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات مؤشر رضا الزبون
					1- وجود رقابة دورية عن الفترة الزمنية التي تستخدم لتحويل المواد الخام إلى منتج نهائي والتي تساهم في معرفة مدى الإستجابة لطلبات الزبائن في الوقت المحدد.
					2- زبائننا يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة.
					3- التعرف على مدى رضى الزبون عن المنتج من خلال خلوه من العيوب .
					4- يوجد سرعة في الإستجابة لطلبات الزبائن.
					5- إرتفاع نسبة توقف الآلات بسبب الأعطال أو الصيانة.
					6- حصتنا السوقية ثابتة نسبيا.

الملاحق

المحور الثالث: مؤشر النمو والإبتكار الجدول (03): مستوى المؤشر الغير مالي المتمثل في النمو والإبتكار

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات مؤشر النمو والإبتكار
					1- تنظم الشركة دورات تأهيل للعاملين.
					2- يخصص مبلغ سنوي في الميزانية لبرامج التدريب والتطوير التكنولوجي لوسائل الإنتاج.
					3- الشركة تعاني من ظاهرة الإنتاج المعيب بسبب قلة مهارة العاملين
					4- الشركة تعاني من ظاهرة الإنتاج المعيب بسبب سوء الآلات.
					5- تساهم عدد الإضافات التكنولوجية الجديدة إلى تحسين العملية الإنتاجية والمنتج.
					6- تتسجم مكافآت العاملين مع إنتاجيتهم.
					7- رضا الزبائن على المنتجات الجديدة ومواصفاتها أو تطوير المنتجات الحالية.

المحور الرابع: المؤشر البيئي الجدول (04): مستوى المؤشر الغير مالي المتمثل في العامل البيئي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					1- تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للجوانب البيئية المترتبة عن عملية مزاوله نشاطها .
					2-- السياسة البيئية للمؤسسة معلنة ومعروفة لدى الموظفين..
					3- يوجد بيان مصادق عليه من طرف الإدارة العليا يعلن التزام المؤسسة اتجاه البيئة.
					4- تتمن السياسة البيئية التزاما بالتحسين المستمر للأداء البيئي

## الملاحق

					للمؤسسة (تقليل نسبة انبعاثات الغازات - استهلاك المواد الأولية ..)
					5- تلتزم المؤسسة بتطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف
					6- تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين البيئية المنصوص عليها
					8- تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة الدولية الايزو 14001 لنظام الإدارة البيئية.

### المحور الخامس: مستوى أداء العمليات التشغيلية

الجدول (05): مستوى العمليات التشغيلية في مؤسستين الاسمنت و نפטال سعيدة

كبير جدا	كبير نوعا ما	متوسط	ضعيف	معدوم	مستوى العمليات
					1- عدد مرات عدم توقف الإنتاج نتيجة التأخر في تسليم المواد.
					2- معدل الزيادة في تكلفة المواد المباشرة في التصنيع (منها المواد الأولية).
					3- معدل الزيادة في تكلفة الأجور المباشرة.
					4- معدل الزيادة في تكاليف التصنيع الغير مباشرة.
					5- معدل الزيادة في تكلفة المصاريف الإضافية.
					6- معدل تشغيل الآلات شهريا.
					7- معدل الزيادة في تكلفة الصيانة لوحدة المنتج.
					8- معدل الزيادة في تكلفة التوزيع.
					9- معدل الزيادة في شكاوي العملاء.
					10- معدل الزيادة في إجمالي المبيعات.

وشكرا على دقة الإجابات