



## العنوان

أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة  
- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير  
تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذ المشرف:  
د. برحومة عبد الحميد

إعداد الطالبة:  
- قادري نعيمة

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا وممتحنا	المسيلة	أستاذ محاضر ب	د. شريف مراد
مقررا ومشرفا	المسيلة	أستاذ التعليم العالي	د. برحومة عبد الحميد

## شكرًا وإعترافًا

الحمد والشكر لله والصلاة والسلام على  
أفضل خلق الله محمد عليه أزكى الصلاة،  
وعليه أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ  
الدكتور "عبدالحميد برحومة" الذي كان نعم  
الناصح ولم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة المناقشة  
التي وافقت على إثراء هذا البحث وتقييمه.  
كما أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر من  
قدم لي المساعدة: حنان، وليد، نبيل.

إن التحديات التي يواجهها القطاع الصناعي في تزايد مستمر وأصبح تأثيرها على المنشآت الصناعية كبيرا بالشكل الذي يهدد وجودها بالأسواق ولهذا على المؤسسة أن تسعى إلى تذليل أي معوقات قد تعيقها من المنافسة أمام الآخرين وما لديها من نقاط قوة ومعالجة نقاط الضعف، ويتطلب الأمر هنا الاهتمام بالترتيب الداخلي .

ويعد الترتيب الداخلي من أحد القرارات الإستراتيجية في إدارة الإنتاج، الذي يحظى بدراسة وتحليل بشكل مستمر، حيث يهدف إلى حل مشاكل عديدة في المصنع خاصة في المؤسسات الاقتصادية، وحتى يكون هناك العمل الفعال المؤسسة أهدافها جيد يجب أن ترتب المكائن والأقسام ومحطات العمل وأماكن التخزين وغيرها بشكل يقلل وقت الانتظار وكذلك الوقت العاطل، الذي يؤثر إيجابا على الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية.

وهذا لا يعني أنه ينحصر على الآلات والأقسام فقط، بل يتعدى إلى تنظيم الأفراد العاملين ضمن كل قسم في المؤسسة الصناعية، حيث أن الفرد عندما يوفر له منصب شغل مع توفير جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر، فإنه يهيئ في أداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية.

والترتيب الداخلي يحتل أهمية كبيرة من خلال تأثيره على الأفراد والموارد من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تقوم المؤسسة الاقتصادية من أجلها، والتوصل إلى أفضل الحلول والذي يحقق أقل تكلفة ممكنة للمنظمة وأقل وقتا ورفع المستوى بكفاءة وفعالية العاملين.

## الإشكالية:

من خلال العرض السابق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

-كيف يؤثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
وحتى تكون دراستنا جيدة ونلم بجوانبها قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو الترتيب الداخلي؟ وما أهميته بالنسبة للمؤسسة الجزائرية؟.

2- ما مدى نجاح الترتيب الداخلي في مؤسسة EATIT؟.

3- كيف يتأثر أداء العاملين بالترتيب الداخلي في مؤسسة EATIT؟

## الفرضيات:

نعتمد على تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات وهي:

1- يختلف الترتيب الداخلي من مؤسسة إلى أخرى حيث بعض المؤسسات الاقتصادية تعطيه أهمية بالغة باعتبار أن له تأثير مباشر على جودة المنتوجات.

2- يحقق الترتيب الداخلي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة زيادة في الأموال والأرباح من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليص من الوقت.

3- يؤثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من خلال تسهيل انسيابهم بين الورشات والمعدات مما يوفر الجهد والوقت.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب متعددة لاختيار الموضوع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

1- إهتمامنا الشخصي بموضوع الترتيب الداخلي بكل جوانبه ومن خلال بحثي هذا أحاول إثراء معلوماتي بما هو جديد في هذا الموضوع.

2- التعرف على كيفية اختيار الترتيب الداخلي المناسب للمؤسسة الاقتصادية

3- محاولة معرفة الترتيب الداخلي ومدى تأثيره على أداء العاملين.

## أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الترتيب الداخلي من خلال المساهمة في تحقيق الأسبقيات التنافسية والمتمثلة في الوقت والتكلفة من خلال تقليص في الدورة الإنتاجية وتخفيض تكاليف مثل النقل والتخزين، وهذا ما يساهم في زيادة أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

## أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على المكانة التي يحتلها الترتيب الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- إبراز أهمية الترتيب الداخلي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 3- تقييم أثر الترتيب الداخلي على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## المنهج المستخدم:

اتبعنا في بحثنا على المزيج بين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، وذلك من أجل التوضيح بشكل جيد الترتيب الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

## حدود الدراسة:

تقتصر دراستنا هذه على دراسة الترتيب الداخلي والأثر الذي يحدثه على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، واستبعدنا مفهومه على المستوى العام الحدود المكانية: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة ما بين سنة 2011 و2013.

## الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لموضوع الترتيب الداخلي بشكل عام بوصفه ظاهرة والإلمام بجوانبها، ومن أهم الدراسات ما يلي:

- 1- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "الترتيب الداخلي للمصنع"

ولقد تناول البحث مفهوم الترتيب الداخلي وأنواعه وأهمية القيام به والأهداف التي يسعى إليها، ولكنه لم يشر إلى الأثر الذي قد يحدثه على أي صعيد.

2- دراسة بعنوان "الترتيب الداخلي -دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة" للباحث كاظم أحمد جواد وفائز غازي البياتي حيث تناولوا الترتيب الداخلي، كما ركزا فيه على موازنة خط الإنتاج بشكل كبير، ولم يحددا أي تأثيرات سواء كانت إيجابية أو سلبية على أي صعيد.

3- مذكرة ماجستير بعنوان "مكونات العملية الإنتاجية وأثرها في أداء العاملين" للباحث عمر صالح يسلم باحميد، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها معرفة مدى تأثير مكونات العملية الإنتاجية (التكنولوجيا، الصيانة، الطاقة الإنتاجية، التدريب) في مستويات الأداء العام (الإنتاجية الكلية، معدل العائد على الاستثمار، حجم المبيعات، رضا العاملين، القيمة المضافة) ثم وضع مجموعة من الحلول المناسبة بما يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل للأداء.

### تقسيمات البحث:

للإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول الترتيب الداخلي من مفهوم وأهمية وأهداف وصولا إلى الأنواع وطرق والحاجة التي أدت إلى تخطيط له تحت عنوان أساسيات حول الترتيب الداخلي.

أما الفصل الثاني يتناول مفهوم الأفراد العاملين وتأثرهم بالترتيب الداخلي حيث سيتم إبراز مفهوم الأداء وكيفية تقييمه وتأثير الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

في حين أن الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة في المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية، حيث سيتم التعريف بالمؤسسة الاقتصادية ونشأتها والطرق المعتمدة في الترتيب الداخلي والأثر الذي يحدثه على أداء العاملين بها.



# الفصل الأول

أساسيات حول الترتيب  
الداخلي

## تمهيد

أصبحت المؤسسات تسعى إلى تذليل أي معوقات قد تعيقها من المنافسة أمام الآخرين من خلال استثمار كل ما لديها من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها المنشأة، ومن بين المواضيع أهمية موضوع الترتيب الداخلي، حيث تكمن أهميته في مشكلات أساسية والمهمة في المصنع الحديث مثل نوع البناء والتصميم الداخلي و نمط الإنتاج وحركة المواد والعاملين والخدمات المساعدة وغيرها الكثير، حيث تستلزم الدراسة والتحليل للاعتبارات والعوامل الكثيرة المؤثرة فيه، مما يجعل هذا الترتيب وسيلة فعالة في كفاءة و مرونة نظام الإنتاجي كله.

وهذا ما سنحاول تناوله من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لترتيب الداخلي

والإلمام بجوانبه، حيث قسمنا هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الترتيب الداخلي.

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للترتيب الداخلي.

المبحث الثالث: تخطيط الترتيب الداخلي و معاييرهِ.

## المبحث الأول: ماهية الترتيب الداخلي.

عند القيام بإنشاء المؤسسة نختار الموقع والمكان المناسب لها بعد ذلك تحديد الترتيب المناسب ، إذ يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك كان من الضروري أن نهتم بالموضوع من خلال التعرض إلى مفهومه وكذلك إبراز الأهمية التي يحتلها، والأهداف التي يسعى إليها من خلال ثلاث مطالب ويتم من خلالها نتناول النقاط التالية:

- مفهوم الترتيب الداخلي.
- أهمية الترتيب الداخلي.
- أهداف الترتيب الداخلي.

## المطلب الأول: مفهوم الترتيب الداخلي.

تعددت وتباينت تعاريف الترتيب الداخلي ويظهر ذلك من خلال مجموعة التعاريف

التالية:

1- يعرف الترتيب الداخلي للمصنع على أنه: "التنظيم المادي للأقسام ومحطات الإنتاج والأفراد والآلات والمعدات والمخازن والمساحات والممرات والخدمات وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية".<sup>1</sup>

2- "يقصد بالترتيب الداخلي هو تحديد أنسب المواقع بشكل يضمن تدفق العمليات خلال مراحل الإنتاج بكفاءة".<sup>2</sup>

3- "يعني الترتيب الداخلي للمصنع توزيع الماكينات والأجهزة المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر للإنتاج".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل تنظيمي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 272.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 338.

<sup>3</sup> - صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 175.

4- "يقصد بالترتيب الداخلي الكيفية التي بموجبها يتم ترتيب الأقسام الإنتاجية والأقسام الخدمائية المساعدة داخل المصنع وترتيب الآلات والمعدات داخل هذه الأقسام".<sup>1</sup>

5- "يقصد بالترتيب الداخلي لموقع المشروع اختيار المكان والترتيب المناسب لكل قسم من أقسام المشروع، ثم تحديد الترتيب الأفضل لكافة العمليات والتجهيزات ومحطات الخدمة والأنشطة الأخرى داخل القسم الواحد، وذلك بهدف خفض التكاليف وبالتالي رفع الأداء في المشروع".<sup>2</sup>

6- تناولت أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات الترتيب الداخلي للمصنع وتباينت في تحديد مفهومه حسب آراء المهتمين والفترات الزمنية إذ عدها كل من (Krojweski et Ritzman) بالقدرة المتعلقة بالتنظيم المادي لمركز النشاط الاقتصادي (2005) وعدها (Slack et al) بأنها عملية تحديد مواقع جميع التسهيلات والمكائن والمعدات والموظفين داخل العمليات (2004)، وعرفه (Taylor et Russell) بكونه إشارة إلى ترتيب المكائن والأقسام ومحطات العمل وأماكن الخزن والمميزات والمناطق المشتركة ضمن المرفق الحالي أو المنتج (2000)، ويضيف (Noori Redford) بأن الترتيب الداخلي يشير إلى ضمان مواقع الأقسام ضمن تسهيلات الترتيب الداخلي فضلا عن تنظيم العاملين والمعدات ضمن كل قسم في المنظمات الصناعية (1995)، ويعرفه (Adam et Ebter) بكونه الشكل المادي للأقسام أو محطات العمل والمعدات في العمليات التحويلية (1996)، أما (Evans) فيعرفه بأنه الترتيبات المحددة للمنشآت الفعلية بهدف تقليل التأخيرات إلى أدنى حد ممكن والمرونة في معالجة المواد واستخدام أيدي عاملة وتوفير صيانة جيدة (1997).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منعم زمزير: إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 69.

<sup>2</sup> - محمد الحسن: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص 78.

<sup>3</sup> - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكولي البياتي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 157.

7- يعرف الترتيب الداخلي على أنه أفضل ترتيب طبيعي لكل الموارد التي تستخدم المساحة داخل المصنع وهذه الموارد قد تتضمن مركز عمل كابينة، شخص، مكتب أو حتى قسم.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى أن الترتيب الداخلي هو القرارات المتعلقة بالتنظيم المادي وتوزيع وتحديد أنسب المواقع للأقسام ومحطات الإنتاج والأفراد والآلات والمعدات والمخازن والمساحات والمميزات والخدمات بشكل يضمن تدفق المعلومات خلال مراحل الإنتاج بكفاءة. وهذه القرارات مرتبطة بـ:

1- الإدارات والأقسام الإنتاجية والخدمية في الموقع.  
2- ترتيب المساحات الفردية.

3- ترتيب التسهيلات الإنتاجية داخل الإدارات.

**المطلب الثاني: أهمية الترتيب الداخلي.**

إن الترتيب الداخلي من شأنه مساعدة المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:

1- يتطلب حجم استثمار ونفقات كبيرة، وإن لم يكن الترتيب كفؤاً فإن هذه النفقات سوف تتكرر إن أجلاً أو عاجلاً.

2- للترتيب الداخلي للمصنع أو موقع تقديم الخدمة تأثير كبير على تكلفة العمليات وكفاءتها وفعاليتها.<sup>2</sup>

3- أن لها تأثيراً كبيراً على كلفة وفعالية العمليات ولا سيما في الأجر القصير.

<sup>1</sup> فائز غازي البياني، كاظم، الترتيب الداخلي -دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة-،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 1010، ص190.

<sup>2</sup> - محمود أحمد فياض، غيسى يوسف قدارة، مرجع سابق، ص 272.

4- أن الأفراد قد يقاومون التغيير المقترح على الترتيب الحالي لأن هذا قد يعني بالنسبة لهم تغيير الروتين اليومي الذي اعتادوا عليه، أو خضوعهم لبرامج تدريبية وبشكل ينسجم مع احتياجات الترتيب الجديد المقترح.<sup>1</sup>

5- تقليل وقت الانتظار الزبون أو رفع مستوى إنتاجية العاملين والتقليل من وقت سفر الزبون مثل مؤسسات الصحية، مستشفيات، المكتبات، المطاعم، البنوك.<sup>2</sup>

6- تقليص المجال الأرضي وكلفة النقل والمناولة على جودة المنتوجات ومرونة التصنيع.

7- ويؤكد Stevenson إلى أن أهمية الترتيب الداخلي يساعد على حل المشكلات الناتجة عن ارتفاع الكلف والاختناقات وأجزاء التغييرات على تصميم المخرجات (المنتجات/الخدمات).<sup>3</sup>

8- تحديد طريقة نقل ومناولة المواد إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة العملية الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في التكاليف وهذا الأخير يؤدي إلى ارتفاع الأرباح.<sup>4</sup>

**المطلب الثالث: أهداف الترتيب الداخلي.**

يسعى الترتيب الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

1- توفير قدرات إنتاجية عالية من خلال تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عمليات التشغيل.

2- تقليل تكاليف المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة.

3- الانسجام ما بين مواقع الشعب الإنتاجية والأجزاء نصف المصنعة.

<sup>1</sup> - سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة إنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص141.

<sup>2</sup> - فايز غازي البياني، كاظم أحمد جوادة، مرجع سابق، ص191.

<sup>3</sup> - غسان قاسم داود اللامي: مرجع سابق، ص ص 158-159.

<sup>4</sup> - منعم زمزير: مرجع سابق، ص 70.

- 4- السيطرة الفاعلة على توظيف رؤوس الأموال واستثمارها بصورة كفؤة.<sup>1</sup>
- 5- تسهيل دخول وخروج العاملين وحركة المواد الخام أو تامة الصنع أو نصف المصنعة، وتلافي اختناقات العمل سواء في حركة العاملين أو حركة السلع أو في المناولة بين الآلات.
- 6- استغلال المساحات المتوفرة وجهود العاملين بكفاءة و إقصاء حركات العاملين أو عمليات المناولة الزائدة.
- 7- توفير المرونة الكافية في الترتيب الداخلي لمواكبة التغيرات بأقل تكلفة ممكنة.
- 8- يسهم كل ما تقدم في زيادة الطاقة الإنتاجية والكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>
- 9- تقليل المخاطر المصاحبة للعمليات، وذلك فيما يتعلق بالعنصر البشري.
- 10- تسهيل عملية التنسيق والاتصالات المباشرة.<sup>3</sup>
- 11- تحقيق أفضل عمليات الصيانة المرنة.
- 12- تقليص وقت خدمة الزبائن ووقت الدورة الإنتاجية.<sup>4</sup>
- 13- إتاحة فرص إمكانية التعديل.<sup>5</sup>

#### المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للترتيب الداخلي.

هذا البحث سنعرض فيه الضوابط الأساسية للترتيب الداخلي حيث قسم إلى ثلاث مطالب الأول أنواع الترتيب الداخلي، والثاني الجوانب السلوكية له أما الثالث إبراز محددات الترتيب الداخلي.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 140.

<sup>2</sup> - محمود أحمد الفياض: مرجع سابق، ص 273.

<sup>3</sup> - سليمان خالد عبيدات: مرجع سابق، ص 142.

<sup>4</sup> - غسان قاسم داود اللامي: مرجع سابق، ص 150.

<sup>5</sup> - محمد أيديوي الحسي: مرجع سابق، ص 79.

**المطلب الأول: أنواع الترتيب الداخلي.**

يمكن القول أن هناك أربعة أنواع أساسية للترتيب الداخلي وهي:

1- الترتيب على أساس المنتج Product Layout

2- الترتيب على أساس العملية Process Layout

3- الترتيب على أساس الموقع الثابت Fixed Position Layout

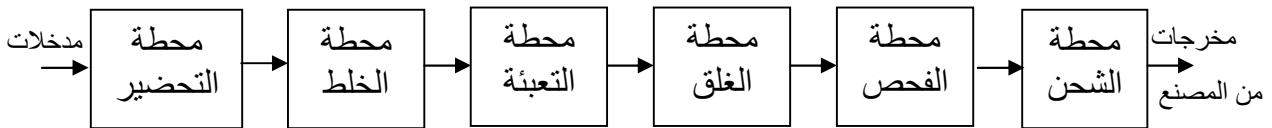
4- الترتيب المختلط Mixed Layout

وسوف نتناول كل منها بإيضاح.

**أولاً: الترتيب على أساس المنتج Product Layout.**

**1- مفهومه:** هذا النوع الذي يتم في ظله ترتيب مكونات وتسهيلات Facilities العملية الإنتاجية طبقاً لتتابع الخطوات التي يتم بها إنتاج منتج نمطي محدد، وعلى ذلك فإن تدفق المواد يكون في شكل خط Line مخصص لإنتاج منتج محدد يبدأ بالمدخلات من المواد وينتهي عند نقطة إنتاج منتج نهائي ويوضح الشكل التالي مثال على هذا النوع من الترتيب:<sup>1</sup>

**الشكل رقم (01): الترتيب الداخلي على أساس المنتج**



**المصدر:** عبد الكريم محسن، صباح مجيد نجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد (العراق)، ص 319.

**2- خصائص الترتيب على أساس المنتج:**

وهناك عدة خصائص للترتيب على أساس المنتج وهي:

أ- وجود وسائل مناولة آلية على سيور بين محطات التشغيل المختلفة.

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 200.

ب- وجود حجم محدد جدا من المخزون تحت التشغيل Process wok-in بين المراحل الإنتاجية المختلفة، بل أصبح من المستهدف الآن أن يختفي تماما هذا المخزون Zero-inventory.

ج- تحكم آلي في سرعة خط الإنتاج سواء كان ذلك بشكل جزئي أو بشكل كلي.

د- الاعتماد على العمالة المتخصصة جدا ونصف ماهرة Semi-Skilled في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

هـ- وجود حاجة محدودة إلى عمليات تخطيط وجدولة الإنتاج بشكل تفصيلي.

و- استخدام آلات متخصصة بدرجة كبيرة وبالتالي عدم مرونة استخدامها في أغراض أخرى

ي- التداخل والتكامل بين عمليات الفحص والرقابة على الجودة وبين خط الإنتاج ذاته.

ز - وجود تدفق ثابت لكل وحدات الإنتاج.<sup>2</sup>

**3- مزايا الترتيب على أساس المنتج:**

أ-يسهل عملية المراقبة على الإنتاج حيث أن الإنتاج يسير في خط مستقيم من بدايته إلى نهايته.

ب- يزيد من سرعة دوران المواد والأجزاء تحت التشغيل، ويقلل الزمن الذي تقتضيه عملية الإنتاج وبذلك يقلل رأس مال العامل اللازم استثماره.<sup>3</sup>

ج- يتيح استغلالا عاليا لوسائل الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

د- ثبات جودة المنتج.<sup>4</sup>

1 - محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص 202.

2 - نبيل مرسي: مرجع سابق، ص

3 - منعم زمير: مرجع سابق، ص 78.

4 - عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2006، ص 321.

#### 4- عيوب الترتيب على أساس المنتج:

- أ- الحاجة إلى خط إنتاج كامل جديد عند الاستغلال الكامل لطاقة الخط الحالي.
- ب- عدم المرونة في استغلال طاقة الخط الإنتاج سلعة أخرى.
- ج- خطورة توقف أحد المراحل الإنتاجية حيث سوف يؤدي ذلك إلى توقف خط الإنتاج بالكامل.
- د- احتمال وجود الملل لدى العاملين نظرا للقيام بعمل روتيني متكرر.<sup>1</sup>

ثانيا: الترتيب على أساس العملية.

#### 1- مفهومه:

هذا النوع من الترتيب يطلق عليه تسميات متعددة منها الترتيب الوظيفي، وترتيب العملية أو الإنتاج بدفعات .. الخ.<sup>2</sup>

وهذا النوع من الترتيب الذي يتم فيه تجميع الآلات والتسهيلات المتشابهة التي تؤدي نفس الوظيفة في موقع واحد (آلات الغزل توجد في وحدة مستقلة، آلات النسيج في وحدة مستقلة)، وذلك بغض النظر عن نوع المنتجات التي سوف تقوم تلك الوحدة بإنتاجها.

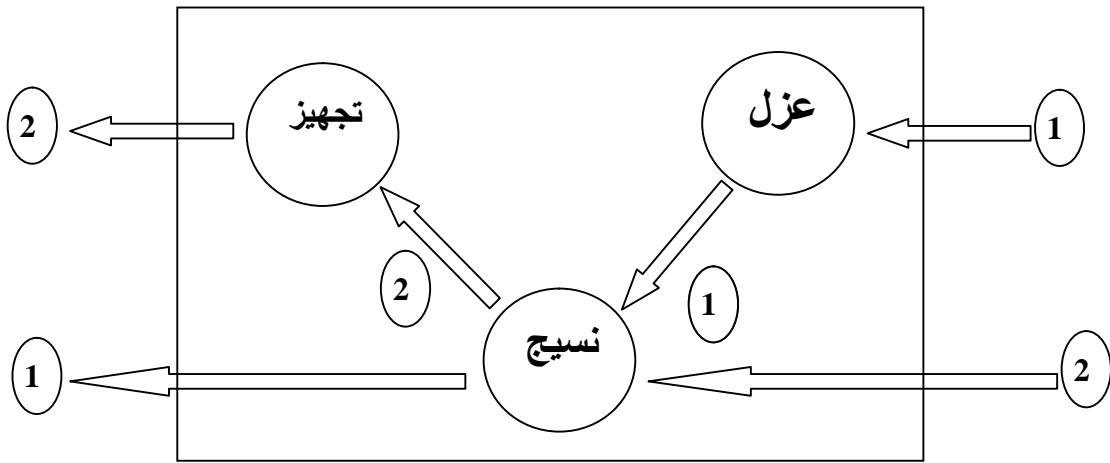
ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الترتيب في حالة شركات الغزل والنسيج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، هايل يعقوب ناتوري: مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup> - محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص 204-205.

الشكل رقم (02): الترتيب الداخلي على أساس العمليات.



المصدر: محمد توفيق، محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 205.

## 2- خصائص الترتيب على أساس العملية:

وتتمثل خصائصه فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- استخدام آلات ومعدات عامة متعددة الغرض، مثلاً يمكن تعديل الآلات المستخدمة في عملية الغزل بطريقة بسيطة بغرض تغيير سمك الغزل الواجب إنتاجه ووفقاً لنوع الخيوط المستخدمة.

ب- الاعتماد على عمالة أكثر وذات مهارة مرتفعة.

ج- تغيير جداول التشغيل بشكل متكرر حسب نوعية الطلبات الواردة وعملية الجدولة نتيجة لاستخدام أكثر من أمر لنفس الوحدة الإنتاجية.

د- وجود تدفق مختلف ومتنوع من الإنتاج وفقاً لمواصفات الأوامر الإنتاجية محل التشغيل.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي: مرجع سابق، ص 163-164.

### 3- مزايا الترتيب على أساس العملية:

- أ- يحقق مرونة عالية لإنتاج منتجات متنوعة.
- ب- زيادة رضا الزبائن للتنوع العالي في الإنتاج.
- ج- تحسين أداء العاملين نتيجة للتخصص العالي للأقسام مما يجعلهم قادرين على تنفيذ طلبات دقيقة جدا.<sup>1</sup>
- د- تكرار أقل للآلات المستخدمة وبالتالي استثمار أقل من المعدات الرأسمالية.
- هـ- طاقة أكبر للعمال الفردية تتيح لرفعهم مستوى الأداء.<sup>2</sup>

### 4- عيوب الترتيب على أساس العملية:

- أ- يستلزم استثمار رأس مال متزايد في المواد الأولية والأجزاء تحت التشغيل مما يتطلبه من مخزون متوفر بصورة مستمرة.
  - ب- صعوبة عمليات الرقابة على الإنتاج نظرا لتعدد الأقسام التي تمد بها السلعة حتى صنعها.<sup>3</sup>
  - ج- كلفة عالية ذلك أن العاملين يجب أن يكونوا ذوي مهارات واسعة وكثيرة وعلى ذلك فيجب دفع مرتبات أو أجور عالية لهم.<sup>4</sup>
- ثالثا: الترتيب الداخلي للموقع الثابت.

- 1- مفهومه: يتصف بالعدد القليل نسبيا من الوحدات الإنتاجية، وتأتي تسميته بالموقع الثابت نسبة لبقاء المنتج في مكان واحد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار: مرجع سابق، ص 312.

<sup>2</sup> - أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup> - نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص 166.

<sup>4</sup> - سليمان خالد عبيدات: مرجع سابق، ص 144.

<sup>5</sup> - غسان قاسم داود اللامي: مرجع سابق، ص 163.

حيث يتبع هذا الترتيب عندما يكون المنتج كبيرا جدا أو ثقيل بحيث تصبح حركته ونقله شبه مستحيل، على سبيل المثال بناء السفن والطائرات السود والسيارات.<sup>1</sup>

## 2- مزايا الترتيب الداخلي للموقع الثابت:

أ-تقليل حركة المواد اللازمة للعمل حيث يسمح بمعالجة العمليات من قبل مجموعة صغيرة من العاملين.<sup>2</sup>

ب- تقليل حركة المواد اللازمة للعمل للحد الأدنى ويؤدي إلى تقليل الأضرار المصاحبة وكذلك تقليل كلفة النقل والحركة.

ج- استمرارية في تحديد الأعمال والواجبات للأفراد، وهذا يؤدي إلى تقليل عملية إعادة التخطيط وكذلك أعلام الأفراد كل مرة يراد القيام بأنشطة جديدة.<sup>3</sup>

## 3- عيوب الترتيب الداخلي للموقع الثابت:

أ-الاحتياج إلى عمال مهرة، زيادة التكلفة.

ب- حركة الأفراد والمعدات من وإلى مكان العمل يمكن أن تكون مكلفة.

ج- استخدام المعدات والآلات قد لا يكون فعلا ليس عاليا على الأقل وذلك لأن هذه المعدات والآلات قد يكون في مكان العمل بدون استخدام انتظارا لاستخدامها بعد أيام.<sup>4</sup>

## رابعا: الترتيب المختلط

### 1- مفهومه:

على الرغم من أننا عالجنا أنواع الترتيب الداخلي في ثلاثة أشكال مستقلة إلا أن النوع المعمول به يكون في شكل توليفة من تلك الأشكال حتى يمكن تحقيق عدة مزايا

<sup>1</sup> - عبد الكريم محسن: مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي: مرجع سابق، ص 163.

<sup>3</sup> - سليمان خالد عبيدات: مرجع سابق، ص 146.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 164.

وبشكل يلائم العملية الإنتاجية،<sup>1</sup> حيث ترتب المصانع على أساس العمليات وخط التجميعي وهذا حال الشركات الكبيرة والناجحة.

**المطلب الثاني: الجوانب السلوكية للترتيب الداخلي.**

يمكن صياغة الجوانب السلوكية للترتيب الداخلي كالاتي:<sup>2</sup>

**أ- السلوك والترتيب الداخلي:**

لقد كانت طرق الرسم والأساليب الرياضية هي السائدة والمستخدمة من قبل مصممي الترتيب الداخلي، ولكن هذا الدور المصمم للترتيب قد بدأ يتغير مع الاستخدام المتزايد للحاسوب في هذا المجال. وقد أشارت الكتابات الحديثة إلى تفوق المداخل الحاسوبية على الأساليب التقليدية التي طورها الأفراد، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو هل فعلا تتميز المداخل الحاسوبية على المداخل المصممة من قبل الأفراد؟.

لقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى عكس ذلك، حيث وجد ترايبوس وهيكنز أن لدى الأفراد القدرة على تطوير تصاميم اقتصادية أكثر من الحاسوب في مجال تخفيض كلفة مناولة المواد. وأن هذا صحيحا للمصانع الكبيرة والصغيرة بالرغم من الافتراض القائل بأن نماذج أو مداخل الحاسوب (يجب أن لا يتم بشكل مستعجل)، وستكون متميزة على تصاميم الأفراد وذلك كلما زاد عدد دوائر المصنع، وعلى ذلك فإن تبني المداخل الحاسوبية يجب أن لا يتم بشكل مستعجل وذلك لإعطاء فرصة للإجابة على السؤال السابق وهو هل أن الحاسوب متفوق على العنصر البشري أم لا؟ كذلك فإن الجمع بين القدرات البشرية والحاسوب بمكتب أن يؤدي إلى نتائج أفضل.

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> سليمان خالد عبيدات: مرجع سابق، ص 165-166.

## ب- العلاقة بين الأفراد:

أصبح مؤكداً أن شكل الترتيب الداخلي يؤثر على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وبالتالي يساعد أو لا يساعد على خلق علاقات بينهم، وبالرغم من الجهود الأولية التي بذلت لتحديد أثر الترتيب الداخلي على رضا الأفراد وتحفيزهم، وأدائهم إلا أنه من الصعوبة بمكان وضع مرشحات دقيقة للترتيب الداخلي، ولكن هذا لا يعفي مدير الإنتاج والعمليات من المسؤولية المتمثلة بضرورة متابعة المعلومات الجديدة ذات العلاقة بأثر الترتيب الداخلي على سلوك العاملين.

نحن نعلم أن الترتيب على أساس العمليات مثلاً يتمثل في خلق دوائر أو شعب إنتاجية فيها آلات وأفراد ذوي تخصص واحد أي على أساس المهارات وعلى ذلك فإن كان مجموعة تحديد معيار أو قاعدة السلوك والتي بدورها تحدي نوع وكمية الجهود المنتجة المقدمة من قبل أفراد المجموعة، وعلى ذلك فإن أي تغيير في التصميم الحالي قد يؤثر على العلاقات الحالية بين أعضاء المجموعة، وقد يؤدي ذلك إلى عدم رضا العاملين والذي قد ينتج عنه غياب العاملين عن العمل ودورات العمل.

## ج- رضا العميل:

يستخدم الترتيب على أساس العمليات وفي معظم الحالات عندما يتم الإنتاج غالباً بناء على استلام طلبات من العملاء وأن المواصفات تحد من قبل العملاء، أن التفاعل الذي يحدث بين العميل والمنتج قد يخلق بعض المشاكل لا سيما إذا كان حضور العميل لمكان الإنتاج ضرورياً كالمركز الطبي، أو مكتب المحاماة، والأسواق، والمصارف، ذلك أن هؤلاء العملاء مختلفون وبناء على ذلك فإن الترتيب الداخلي لن يؤثر على نوعية الخدمة والسرعة التي تقدم فيها فقط، ولكن على مستوى رضا العميل، وأن هذا يعني أن

الترتيب الداخلي في مثل هذه المنظمات لا يمثل مشكلة لمدير الإنتاج فقط ولكنه وإلى حد منا مشكلة تسويق.

وبشكل عام فإن الترتيب الداخلي يجب أن يحقق التوازن بين سهولة وسرعة الحصول على الخدمة ورضا العميل من جهة، وبين فاعلية تدفق المعلومات والمواد للعمليات الداخلية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: محددات الترتيب الداخلي.**

نوع الترتيب المختار بشكل عام يتحدد بالآتي:

### 1- نوع الصناعة:

على ضوء اختلاف متطلبات المنتج يمكن تقسيم الصناعة الحديثة إلى الأنواع التالية، ولا ريب أن كل منها يستلزم ترتيباً خاصاً يناسب عملياً الإنتاجية.

أ- **الصناعة الاستخراجية:** تتميز الصناعة الاستخراجية بأن العمليات الإنتاجية فيها تقوم على عزل واستخراج مادة معينة من مادة أو مجموعة مواد أخرى وجدت معها في الطبيعة،<sup>2</sup> ومن أمثلة الصناعة الاستخراجية صناعة الأخشاب (الأثاث)، وصناعة استخراج المعادن (تشكيلها)، وأيضاً صناعة صيد الأسماك (تعليبها أو تجميدها).

ب- **الصناعة التحليلية:** صناعة تقوم على بعمل فني أو تكنولوجي على أحد المواد بقصد تحليلها إلى عدة مكونات رعية تختلف من حيث مواصفاتها الفنية عن المادة الأصلية المشتقة منها، ومن أمثلة ذلك صناعة تكرير البترول، حيث يترتب على تحليل البترول الخام العديد من المنتجات مثل البنزين.

<sup>1</sup> - سليمان خالد عبيدات: مرجع سابق، ص ص 165-167.

<sup>2</sup> - منعم زمير: مرجع سابق، ص 71.

ج - الصناعة التجميعية: صناعة تقوم بإنتاج منتج أو عدة منتجات عن طريق تجميع بعض المكونات أو الأجزاء عبر مراحل إنتاجية مختلفة، ومن أمثلة ذلك صناعة السيارات، صناعة الأجهزة المنزلية والكهربائية، صناعة الالكترونيات.

د - الصناعة التحويلية: هذه الصناعة تعتمد على تحويل مجموعة من المواد إلى مجموعة مختلفة من المنتجات النهائية التي تستخدم بشكل مباشر (مثل الملابس)، أو تحويلها إلى سلع وسيطية يتم إعادة استخدامها في عملية إنتاجية أخرى (مثل الاسمنت).<sup>1</sup>

## 2- نوع المنتج:

حتى إذا كانت الصناعة من نوع واحد فإن نوع المنتج يكون أيضا عاملا يؤثر على عملية الترتيب، فمثلا يكون الترتيب لصناعة الملابس الجاهزة وهي صناعة تجميعية تركيبية مختلفا عن نوع الترتيب لصناعة السيارات وهي أيضا صناعة تجميعية تركيبية، فالأولى صناعة بسيطة تكون أجزاء السلعة فيها متشابهة كما تتشابه العمليات الإنتاجية التي تجرى على تلك الأجزاء، أما الثانية (صناعة السيارات)، صناعة معقدة تختلف الأجزاء فيها وتختلف صناعتها اختلافا بينا، كما تختلف العمليات الإنتاجية التي تجرى على تلك الأجزاء اللازمة لها اختلافا كبيرا

وعلى العموم فإن حجم السلعة ووزنها وطبيعتها كلها عوامل تؤثر على الأسلوب الذي بموجبه يتم ترتيب المصنع، فإذا كانت السلعة سائلة كالبتترول أو الكحول أمكن نقلها بواسطة المضخات والضغط مثلا إلى العمليات الإنتاجية المختلفة، وإن كانت قابلة للتدفق كالدقيق والسكر أمكن نقلها بواسطة المواسير والمساقط بقوة الجاذبية، وإن كانت صلبة

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص ص: 154-155.

كبيرة الحجم أمكن نقلها بواسطة العربات أو السيور المتحركة وغير ذلك مما يؤثر على عملية ترتيب العمليات الإنتاجية.

### 3- كمية الإنتاج:

إن كمية الإنتاج تؤثر تأثيرا كبيرا على طريقة المصنع وكذلك لها تأثير كبير على اختيار وسيلة المناولة المناسبة، وبالنسبة لكمية الإنتاج توجد من ناحية تلك الصناعات التي تنتج فقط على أساس الطلبات التي نحصل عليها، وهي بذلك تنتج سلعا تختلف مواصفاتها على حسب مطالب العملاء أي أنها لا تنتج سلعا نمطية، ومن أمثلة ذلك صناعة الأجهزة العلمية والمولدات الكهربائية وغيرها، كما توجد من ناحية أخرى الصناعات التي تنتج للسوق سلعة واحدة أو عددا صغيرا من السلع بطريقة نمطية، معتمدة على الإنتاج الكبير والتوزيع الواسع.<sup>1</sup>

ومن أمثلة ذلك صناعة الراديوات والسيارات والثلاجات وغيرها، وبالطبع توجد الصناعات التي تشترك بين النوعين السابقين أي تنتج جزءا من إنتاجها للسوق وجزءا بناء على طلب مواصفات العملاء.

وفي حالة الإنتاج لطلب الخاص تختلف العمليات الإنتاجية اللازم إجراؤها على السلعة من طلبية إلى أخرى أي أنه لا يمكن أن تستمر العملية الإنتاجية الواحدة فترة طويلة، بل ستستمر فقط حتى تنتهي الطلبية ثم يستلزم الحال إجراء تعديلات مختلفة لبدء الطلبية الثانية وهكذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منعم زمزير، مرجع سابق، ص ص: 72-73.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 73-72.

المبحث الثالث: تخطيط الترتيب الداخلي ومعايره.

يعتبر تخطيط الترتيب الداخلي من أهم القرارات الموجهة للإنتاج حيث سنعرض في هذا المبحث مفهوم تخطيط الترتيب الداخلي وإجراءاته في المطلب الأول، أما المطلب الثاني معايير الترتيب الداخلي، والمطلب الثالث والأخير كيفية اختيار الترتيب الملائم.

المطلب الأول: تخطيط الترتيب الداخلي.

أولاً: تعريفه.

ينطوي تخطيط الترتيب الداخلي على قرارات تتعلق بالترتيب المادي لمراكز النشاطات الاقتصادية، ضمن نظام الإنتاج في الشركة، ويعرف مركز النشاط الاقتصادي على أنه أي نشاط يتطلب مساحة أو فضاء (Space) لإنجازه، مثل حاجة العامل إلى مساحة لإنجاز عمله، وينطبق ذلك أيضاً على المكائن والأقسام والأثاث والمخازن... الخ.<sup>1</sup>

ثانياً: إجراءات الترتيب الداخلي.

يفترض عند إعداد الترتيب الداخلي أن الطبيعة الخاصة بالمنتجات من السلع والخدمات والطلب عليها من الممكن معرفته والتنبؤ به عن طريق بحوث التسويق، وتتوافر هذه المعلومات فإن الطاقة المطلوبة ومن ثم عدد وطبيعة التسهيلات ممكن أن يتحدد، وهكذا نجد أن طبيعة التسهيلات تكون دالة لطبيعة المنتجات والخدمات وأيضاً الطلب.<sup>2</sup>

طبيعة التسهيلات الإنتاجية دالة (لطبيعة المنتجات أو الخدمات الطلب)، وبالإضافة إلى التسهيلات الإنتاجية الأساسية المطلوبة، فهناك حاجة إلى معدات أخرى وبالتالي فلا بد من توافر مساحات أخرى، كما أنه ستكون هناك حاجة إلى مساحات تخزينية وهذا يعتمد

<sup>1</sup> - عبد الكريم محسن: مرجع سابق، ص 310.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص 353.

على بعض العوامل مثل التذبذب في الطلب على المنتجات والخدمات والإمداد بالخامات والمواد الأولية. المساحة المطلوبة دالة (لطبيعة التسهيلات لطبيعة المعدات الإضافية المطلوبة)، وبالتالي فإن تخطيط إجراءات الترتيب الداخلي يتطلب الأخذ في الاعتبار النواحي التالية:

### 1-الطلب:

عادة ما تتحدد العمليات الإنتاجية اللازمة للوفاء بطلب قائم إذا كان الموقف يتعلق بإقامة مصنع جديد لزيادة المخرجات من منتج حالي فإن مدى الطلب الخاص بطبيعة المنتج سوف يكون معروف، وفي حالة بناء مستودع جديد لإمداد مساحات معينة بوحدات محددة فسوف يكون هناك أيضا معرفة بالطلب المتوقع، وفي حالة عدم معرفة الطلب المتوقع فيمكن الاعتماد على بحوث التسويق في تحديد:

أ- مواصفات المنتجات / الخدمات.

ب- سعر البيع.

ج- الطلب على كل منتج / خدمة.

د- التذبذب المتوقع في الطلب.

### 2- الطاقة:

تحديد الطاقة المطلوبة لا يتطلب فقط تقدير الحالة المستقرة أو متوسط مستوى الطلب ولكن يتقرر بناء على كيفية مواجهة حالات التذبذب في الطلب، فقد يتطلب تسوية الطلب التذبذب تقديم مساحات تخزينية إضافية أو زيادة الطاقة، وبالتالي فإن التخطيط التفصيلي للطاقة يكون ضروريا قبل بداية إجراءات تخطيط الترتيب الداخلي

**3- المعايير وطرق العمل:**

يجب أن تتوفر معلومات عن دراسة العمل أو يتم إعدادها لكل عملية مطلوبة في حالة النظم الإنتاجية الصناعية أو التبادلية والتخزينية، أو في حالة نظم الخدمات يمكن تحديد تتابع العمليات المطلوبة، وأنواع المعدات المطلوبة لكل عملية عن طريق دراسة طرق العمل، ويتوافر معايير طرق العمل تعتبر متطلبات ضرورية لتخطيط العمليات ولها علاقة في تحديد شكل الترتيب الذي يستخدم.

**4- الاحتياجات من الموارد:**

بمعرفة الطاقة المطلوبة في شكل المخرجات ومعايير العمل يمكن أن تحسب الاحتياجات من الموارد المختلفة سواء متعلقة بالعمل أو بالمعدات مع الآخر في الاعتبار مسموحات العطلات والراحة والإجازات والتوقفات.

**5- المناولة والحركة:**

بينما في حالات كبيرة يهدف تخطيط إجراءات الترتيب الداخلي إلى تقليل الحركة أو المنافسة أو الوقت أو تكاليف المناولة، فإن توافر بعض المعلومات عن طبيعة الحركة والطريقة التي يتم بها التوصل إليها (طبيعة معدات المناولة) تكون ضرورية.

**6- احتياجات المساحة:**

بالإضافة إلى المساحات المطلوبة للآلات والتسهيلات الإنتاجية والخامات المطلوبة للعمليات لا بد من الأخذ في الاعتبار المسموحات الخاصة بمساحات إضافية تسمح بحركة الأفراد وعمليات الإصلاح وخلافه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص ص 353-356.

ثالثاً: أهداف تخطيط الترتيب الداخلي.

إن الهدف من تخطيط الترتيب الداخلي يتمثل في إتاحة الفرصة للعاملين وللمعدات لإنجاز الأعمال بأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة.<sup>1</sup> حيث يشمل هذا الهدف ما يلي:

### 1- الاستخدام الأمثل للمساحة والتسهيلات والطاقة:

يؤدي الترتيب الداخلي الكفاء للتسهيلات الإنتاجية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة الكلية الضرورية لنظام الإنتاج، مما يؤدي إلى تخفيض وقت الأعطال وتقليل من الاستثمارات في كل من التسهيلات الآلية مباشرة وغير مباشرة، ومن ثم يسمح بالاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة.

### 2- تخفيض تكلفة مناولة المواد والحركة:

في معظم النظم الإنتاجية يكون هناك تدفق مادي بين المراحل الإنتاجية وتتأثر كفاءة وتكلفة هذا التدفق بالترتيب الداخلي للتسهيلات، ففي النظم الإنتاجية المادية (المصانع) تعتمد حركة المواد والمكونات تحت التشغيل والمنتج النهائي ومناولتها وحركة العمالة على موقع التسهيلات الإنتاجية.

### 3- تحسين وزيادة معدل الدورات للنظام الإنتاجي:

هدف معظم العمليات الإنتاجية إضافة قيمة للمدخلات، كما أن الترتيب الداخلي السليم قد يؤدي إلى تكديس المواد تحت التشغيل أو التأخير في حصول المستهلكين على الوحدات المطلوبة، وهذا يؤدي إلى حالة "لا معدل دورات" للنظام، ومن هذا يتضح أن للترتيب الداخلي السليم أهمية تكمن في منع التأخير والتكديس وأماكن الاختناق مما يؤدي إلى زيادة معدل الدورات للنظام الإنتاجي القائم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم محسن: مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص ص 341-342.

المطلب الثالث: كيفية اختيار الترتيب الملائم.

يمكن القول بأنه لا توجد هناك نظرية عامة يمكن تطبيقها في عملية المفاضلة بين أنواع الترتيب، ومن ثم اختيار الملائم منها، بل هناك مجموعة من المعايير التي يستلزم الانتباه إلى مدى تحقيقها من قبل الترتيب المختار وهي:

1-فعالية القوة العاملة.

2-كلفة مناولة المواد.

أساليب تحليل ترتيب وسائل الإنتاج ركزت على هذين المعيارين ولكل ترتيب من الأنواع المشار إليها سابقا يحاول تحقيق واحد من هذه المعايير وبالشكل التالي:  
أولاً: طرق تحليل الترتيب الوظيفي.

الهدف الأساسي لهذه الطرق التحليلية هو وضع الأقسام التي لها تفاعل كبير مع الأقسام الأخرى، بالقرب من بعضها البعض، مما ينتج عنه تقليص كبير في جريان (حركة) المواد والأشخاص من وإلى الأقسام البعيدة، وأهم الطرق المستخدمة في ذلك نذكر:

1-طريقة المخططات البسيطة.

2- طريقة تحليل تتابع العمليات.

3- طريقة تحليل العبء في المسافة المقطوعة.

4- أساليب التحليل باعتماد الحاسب الإلكتروني.

مثال: شركة النهريين المحدودة لصناعة القرطاسية أشترت معمل يتكون من ستة مواقع للإنتاج، كما هو مبين في مخطط الترتيب أدناه، الشركة تنوي تأسيس ستة أقسام على ضوء المخطط وهي: (أ، ب، ج، د، هـ، و) والحركات بين الأقسام مبين في مخطط الحركة.

**المطلوب:** وضع تصميم أولي لترتيب هذه الأقسام الستة وعلى شرط أن يقلل الحركة إلى الأقسام غير المجاورة (البعيدة).

1-مخطط الترتيب:

أ	ج	هـ
ب	د	و

2- مخطط الحركة (الإنسيابية): 1:

	و	هـ	د	ج	ب	أ	
أ	5	5	1	∅	7	∅	
ب	∅	10	4	∅	∅	∅	
ج	∅	2	∅	∅	7	∅	
د	∅	∅	∅	8	∅	∅	
هـ	3	∅	∅	∅	∅	4	
و	∅	10	∅	∅	∅	6	

**الحل:** إتباع الخطوات التالية لإيجاد الحل.

1-تحديد أي من الأقسام أعلاه له علاقة قوية (وجود حركات كثيرة من وإلى) مع الأقسام الأخرى، وهذا يتم من خلال إيجاد العدد الكلي لنقاط كل قسم من خلال جمع الأعمدة من الصفوف في جدول الحركة، والنتيجة كما هو مبين في الجدول أدناه.

2- وضع الأقسام ذات الحركة أو الطلب الكثير (ذات النقاط الأكثر في النقطة رقم (1) في الوسط، وتبين أن المركزين (2، 5) هما اللذان يستلزمان وضعهما في الوسط.

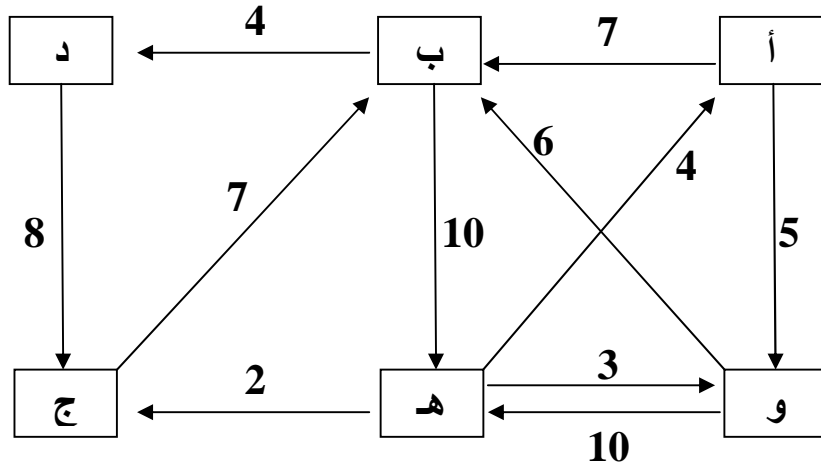
3- اعتماد أسلوب الخطأ والصواب لترتيب الأقسام الأخرى حول هذين القسمين بحيث تقلل الحركة وإلى الأقسام غير المجاورة.

4- الاستمرار بإجراء عملية الترتيب هذه إلى حين التخلص من كافة الحركات الزائدة إلى الأقسام غير المجاورة وعندئذ ينتهي الحل.

الترتيب المقترح:

الشكل رقم (03): الترتيب الملائم

د	ب	أ
ج	هـ	و



ثانياً: طرق تحليل الترتيب حسب متطلبات المنتج (السلعي).<sup>1</sup>

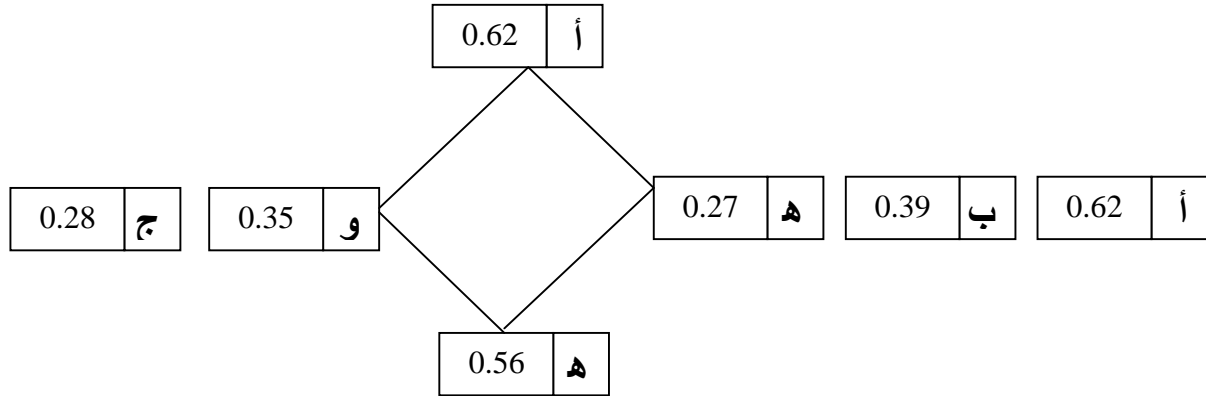
يهدف هذا التحليل إلى إيجاد أفضل تقسيم لفعاليات العمل المتتابعة ووضعها على شكل مراكز عمل من أجل الوصول إلى أقصى استخدام للعاملين والآلات والمعدات الإنتاجية مما ينتج عنه تقليص في الوقت غير المنتج.

مثال: المخطط أدناه يبين عمليات التجميع من (أ) إلى (ح) مع الوقت اللازم لكل عملية بالدقائق علماً بأن الخط يعمل 07 ساعة يومياً، والشركة ترغب تحقيق (إنتاج) 600 وحدة في اليوم.

<sup>1</sup> منعم زمزير: مرجع سابق، ص ص: 84-85.

المطلوب:

- 1- أحسب وقت العمل المتاح لكل عملية.
- 2- أحسب عدد العمال المطلوب.
- 3- كون محطات العمل الضرورية للفعاليات أعلاه.



الحل:

$$1- \text{وقت العمل المتاح} = \frac{\text{الوقت المتاح / للفترة}}{\text{مقدار الإنتاج المطلوب للفترة}}$$

$$= \frac{(7 \text{ ساعة/يوم}) (60 \text{ دقيقة/ساعة})}{600 \text{ وحدة / يوم}} = 0.70 \text{ دقيقة / وحدة}$$

$$2- \text{عدد العمال المطلوب} = \frac{\text{مجموع وقت العمليات}}{\text{وقت العمل المتاح}}$$

$$\text{مجموع وقت العمليات} = \text{وقت العملية أ} + \text{وقت العملية ب} + \dots + \text{وقت العملية ن}$$

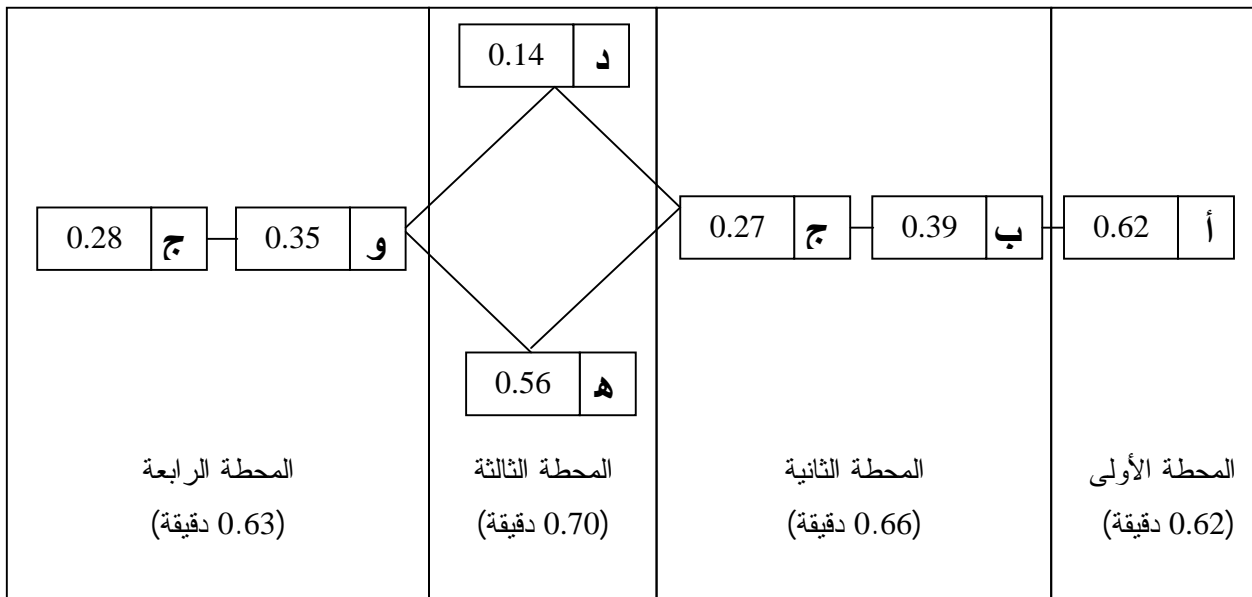
$$= 0.28 + 0.35 + 0.56 + 0.14 + 0.27 + 0.39 + 0.26 = 2.61 =$$

$$2- \text{ عدد العمال المطلوب} = \frac{2.61}{0.70} = 3.73 \text{ عامل.}$$

3- نلاحظ بأن وقت العمل المتاح والمحسوب في النقطة (1) أعلاه هو 0.701، وعندما تجمع الأنشطة أعلاه يستلزم منا أخذ الوقت الذي تستلزمه كل عملية من أجل إنجاز العمل بنظر الاعتبار، لذلك نلاحظ بأن الفاعلية (أ) تستلزم (0.62) دقيقة، أي أن الوقت المتبقي (0.08)، (0.62-0.70) لا يكفي لإنجاز الفاعلية اللاحقة (ب)، لذا فإن المحطة الأولى ستكون (أ)، و(ب، ج) تكون المحطة الثانية، و(د، هـ) المحطة الثالثة، و(و، ج) المحطة

الرابعة كما هو مبين في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): مخطط محطات العمل.



<sup>1</sup> منعم زمزير: مرجع سابق، ص 86-87.

## خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا العرض المبسط أهمية وأنواع وأهداف الترتيب الداخلي الذي يعد أحد القرارات الإستراتيجية المهمة في نظم الإنتاج الحديثة التي تحدد كفاءة العمليات في المصنع وتبرز أهميته من خلال زيادة مرونة العمليات الإنتاجية والاستخدام الفعال للمساحة وزيادة ورفع مستوى أداء العاملين فيها، كما أن لترتيب داخلي أنواع حيث يتميز كل نوع بمزايا وعيوب من حيث أن هناك عوامل تؤثر على الترتيب الداخلي مثل نوع الصناعة ونوع المنتج وكمية الإنتاج كما أن أهم القرارات المتعلقة بالإنتاج هو تخطيط الترتيب الداخلي وذلك بالقيام بمجموعة من الإجراءات التي تساهم في اختيار الترتيب الجيد.



## الفصل الثاني

الترتيب الداخلي وعلاقته  
بأداء العاملين

## تمهيد

إن الغرض من دراسة العلاقة بين الترتيب الداخلي وأداء العاملين، هو معرفة الأثر الذي يحدثه الترتيب بزيادة الإنتاجية من خلال تقليص الوقت وتقليل الجهد المبذول أثناء أدائهم لعملهم لهذا سنقوم بعرض الإطار المفاهيمي للأداء لأنه يعكس قدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق الأهداف .

حيث سيكون هيكل هذا الفصل مقسم على ثلاث مباحث لإبراز الأثر الذي يخلفه الترتيب الداخلي على أداء العاملين كالتالي:

- المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للأداء .
- المبحث الثاني :الجوانب الخاصة للأداء.
- المبحث الثالث : أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام فبعض المدراء يركز بصورة عامة على فهم الأداء من جوانبه التقنية، والبعض الآخر يركز على جوانب إنسانية، كما أنه يعتبر البعد الأكثر أهمية والذي تمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

المطلب الأول مفهوم الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له.

أولاً: المفهوم اللغوي.

1- إن المصطلح اللغوي للأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ المهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

2- كما الأداء لغة هو الإيصال والقضاء.<sup>2</sup>

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي:

1- يتمثل الأداء في: "أداء سواء كان بشري أو مادي أو إلى غير ذلك طالما كان هذا الأداء يدخل ضمن نظام العمل وكيفية انجازه والإجراءات اللازمة له."<sup>3</sup>

2- "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة (الجزائر)، 2010، ص36.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء عبادي: مقومات الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة (الجزائر)، ص64.

<sup>3</sup> أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص142.

<sup>4</sup> - عداي الحسن فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل لنشر، الأردن، 2000، ص231.

3- "الأداء هو انجاز مركز المسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة... الخ)، ويعني الفاعلية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وان سطرها."<sup>1</sup>

4- "الأداء هو انجاز هدف أو أهداف المؤسسة."<sup>2</sup>

5- أن التوجهات العامة في الفكر الإداري لفيشير تشير إلى أن: "الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية لذلك فان التوجهات الحديثة تنطلق من سن اطر مفاهيمه تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:<sup>3</sup>

أ- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهداف، وفي هذا السياق يعبر ( eccles, 1991,131) عن الأداء يكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins et, Wiersema, 1995, 278) إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المد".

ب- منطلقات المستندة إلى الموارد، حيث وضح (Millert Bromily, 1990, 757) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ج- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يرى (Birkimshow, et al, 1995, 646) أن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات بالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فان هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في ابسط صورة

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، 2010، ص12.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص ص: 38-39.

يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wrioht, et...al, 1998, 259) وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ بداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدلالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

د - البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث يركز (Zahret, Pearce, 1989,298) على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية، على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستقلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

هـ - مدخل النظم، حي يبين (Wit et Meyer, 1998, 40) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

و - المفهوم الشمولي حيث وصف (David, 2001, 308) الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

ز - الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية Performance ويمكن إعطاء المعاني التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي:مرجع سابق،ص39.

<sup>2</sup> - زويد زهرة، بكوش محمد:أساليب الأداء الفعال،الملتقى الدولي.أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،10- 11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر،المسيلة(الجزائر)،ص142.

- الأداء عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتغيير هذه الدالة بتغيير المنظمات أو العاملين فيها.
- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة.

**المطلب الثاني: أهمية دراسة الأداء وأنواعه.**

**أولاً: أهمية دراسة الأداء.**

إن التركيز على دراسة الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام من قبل كتاب الإدارة. وتولى منظمات الأعمال دراسة الأداء أهمية كبيرة يمكن أن ينظر إليها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية:<sup>1</sup>

### **1- البعد النظري:**

الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جمع المنظمات على مضامين ودلالة تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

### **2- البعد التجريبي:**

أن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اعلي دراسات وبحوث الإدارة الأداء لاختيار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، صص 478-479.

## 3- البعد الإداري:

تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء، هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية قصوى لاعتبارات، تتعلق أولا بكونه محورا مركزيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها واستراتيجياتها المستقبلية ثانيا، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين مفاهيم ومؤشرات قياسية، تبعا لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في ذلك، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

## ثانيا: أنواع الأداء.

بعدها تم التطرق لمفهوم الأداء وأهميته ودراسته سوف نقوم بعرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد هذه الأنواع بغرض اختيار معايير التقسيم ويمكن تحديد هذه أنواع في أربعة معايير وهي:

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي.

## أ- الأداء الداخلي:

ويطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة الآتية:<sup>1</sup>

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجية قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

<sup>1</sup> - Bernard Martony: contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، وموارد مادية.

### ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن متغيرات المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع أيضا بصفة عامة يظهر في النتائج الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد واللوازم والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>1</sup>

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي داخل المنظمة.

### أ- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو المنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر كوحدة في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميعا لمصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل تكاليف وأقل المخاطر ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل

<sup>1</sup> - عادل عشي: الأداء المالي قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، 2002، ص 05.

التكاليف وأحسن جودة، ومصالحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.<sup>1</sup>

#### ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

#### - أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة مؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير الشمولية اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>2</sup>

#### - أداء وظيفة الإنتاج.

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي ينتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة لتوقف وتأخر في تلبية الطلبات.

وهناك أنواع أخرى حسب هذا المعيار وهي: أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة التسويق وأداء وظيفة العلاقات العامة.

**3- حسب معيار الطبيعة:** يصنف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي وأداء سياسي وأداء اجتماعي وأداء تكنولوجي.

<sup>1</sup> - عادل عشي: مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، بسكرة (الجزائر)، ص 89.

## أ- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية والتي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي أنتجتها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

## ب- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، أن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى، وخاصة منها الاقتصادية وكما يقول احد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.<sup>1</sup>

## ج- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

## د- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية

<sup>1</sup> - ضياء عزيز صفو : عناصر الإستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء ، ماجستير ، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد 62-64

لبعض السياسات: تمويل الحملات الإنتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

#### هـ- الأداء الاستراتيجي:

ارتبط موضوع الأداء الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا يزال أحد المحاور الأساسية ذات الاهتمام، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود الشركة أو عدمه.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مكونات ومحددات الأداء.

سنعرض مكونات الأداء أو ما يعرف بأقطاب الأداء وإبراز المحددات الثلاثة له أولاً: مكونات الأداء.

يتكون الأداء من عنصرين هما:

#### 1- الفعالية.

أ- ماهية الفعالية: هناك عدة وجهات نظر في تناول تعريف الفعالية وكل تعريف يركز على نقطة معينة.<sup>2</sup>

**لغة:** الفعالية تعني القدرة على التأثير، فالشيء الفعال هو الشيء المؤثر والذي يترك أثراً إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة وإلا فلا يكون فعالاً.

**اصطلاحاً:** ويمكن تعريف الفعالية اصطلاحاً على أنها:

- قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه.

- مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - ضياء عزيز صفو: مرجع سابق، ص 63-64.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان (الأردن)، 2000، ص 83.

- درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة.<sup>1</sup>
- ويرى Peter Drucker أن الفاعلية هي: "تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة بالإضافة إلى الاختيار الجيد لهذه الأهداف".<sup>2</sup>
- عرفها Mohoney and Streen بأنها: "الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار".<sup>3</sup>
- كما يعرفها اتزوني Etzioni على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة، أنماط الاتصال، وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".<sup>4</sup>
- (أحمد شاكر العسكري، 2005) على أنها درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المنظمة أكثر فاعلية ومنه فالفاعلية مقياس لدى استغلال المشروع لموارده لتحقيق النتائج المرجوة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سعيد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص333.

<sup>2</sup> - عبد الحق القنيعي، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2008، ص102.

<sup>3</sup> - علي عبد الله: أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص07.

<sup>4</sup> - فوزية بوقطف: مؤشرات قياس الأداء والفاعلية في المنظمات، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)، ص181.

<sup>5</sup> - بن ثامر كلثوم، تاهمي نادية، لغدور صورية: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)، ص181.

وبالتالي يمكن التعبير عن الفعالية كالتالي:<sup>1</sup>

الفعالية=كمية المخرجات الفعلية/كمية المخرجات المتوقعة.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الفعالية ترتبط بدرجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة سواء طويلة أو قصيرة أو متوسطة الآجال، تجعل المنظمة في وضعية تبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.

**2- صور الفعالية:** تأخذ الفاعلية عدت صور تظهر في:<sup>2</sup>

**أ- الصورة الاقتصادية:**

وهي صورة معتمدة، بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف؛

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطويرها؛

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

**ب- الصورة الاجتماعية:**

هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجزاء في المؤسسة كأطراف وليس فقط كعوامل

الإنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي للمؤسسة؛

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة؛

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الحق القنبيعي: مرجع سابق، ص103.

<sup>2</sup> - زايدي عبد السلام، مالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل الحديثة، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة(الجزائر)، ص155.

## ج - الصورة التنظيمية:

وترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ الصور التالية:<sup>1</sup>

- احترام الهيكل الرسمية والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- العلاقات بين المصالح: باعتبار انه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها، ويمكن أن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

## 3- العوامل المؤثرة في الفعالية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها وتأثير في تحديد الفعالية يمكن حصرها فيما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- التنسيق على المستويين الراسي والأفقي؛
- وحدة السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛

<sup>1</sup> - زايدي عبد السلام، مالكية حميدة: مرجع سابق، ص 155-165.

- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛

- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

#### 4-معايير الفعالية

توصل الباحث CAMPELL-P من خلال دراسته، لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار، لقياس الفعالية التنظيمية، نذكر البعض منها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ الفعالية العامة

✓ الإنتاجية

✓ مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه

في النشاط

✓ الربحية

✓ الجودة

✓ حوادث العمل

✓ النمو

✓ معدل التغيب

✓ دوران العمل

✓ الرضا

✓ التحفيز والدافعية

✓ الروح المعنوية

✓ الرقابة

<sup>1</sup> - زايدي عبد السلام، مالكية حميدة: مرجع سبق ذكره، صص 155-156.

✓ تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم

شبكة اتصال فعال

✓ المرونة والتكيف

✓ درجة الاستقرار الاندماج والتوافق بين الأهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها

من خلال عملية التخطيط.

✓ تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها

وانسجامها مع قيم المجتمع.<sup>1</sup>

2- الكفاءة En Gras

أ- ماهية الكفاءة:<sup>2</sup>

✓ تعرف الكفاءة على أنها: "حالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر" أما اصطلاحاً

فتعريف الكفاءة على أنها: "الطريقة المثلى لاستعمال الموارد".

✓ يعرف (SHONE) الكفاءة على أنها: "الكيفية المثلى في استخدام المواد الإنتاج شيء ما"

✓ وتعرف الكفاءة على أنها: "الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات".

✓ والكفاءة هي انجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة

سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، كذلك العمل على تقليل المد والعمول في الطاقة

الإنتاجية.

✓ والكفاءة هي: "القدرة هي تحقيق أقصى المخرجات من المدخلات محددة، أو القدرة

على تحقيق الحجم نفسه باستخدام أدنى قدر من المدخلات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زايدي عبد السلام، مالكية حميدة: مرجع سابق، ص156.

<sup>2</sup> - قريشي محمد الجموعي: قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية (البنوك الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2006، ص08

<sup>3</sup> - عبد الحق القنعي، مرجع سابق، ص103.

v كما تعني الكفاءة " أنها تكاليف حدودها الدنيا والنتائج لحدودها القصوى".

وعليه يمكن التعبير عن كفاءة المنظمة كالتالي:<sup>1</sup>

الموارد المستخدمة

$$\text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المخططة (المقدرة)}}{100 \times}$$

الموارد المخططة (المقدرة)

v كما تعرف الكفاءة على أنها: "الطريقة المثلى للاستعمال الموارد".

ب- أبعاد الكفاءة: حيث أن للكفاءة ثلاثة أبعاد هي:<sup>2</sup>

### 1- الدراية "SAVOIR"

هي مجموعة المعلومات المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

### 2- الدراسة الفنية: SAVOIR FAIRE

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقا، ويرى (M.JORAS) أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناءها فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

### 3- الدراية الذاتية: SAVOIR ETRE

تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

### ج- طرق قياس الكفاءة:

هناك العديد من مؤشرات المستعملة في قياس كفاءة المنظمة منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - شوقي بورقبة: الكفاءات التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، 2001، ص 39.

<sup>2</sup> - عبد الحق القنيعي، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> خليل محمد محسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 131، 132.

1- المؤشرات المباشرة: وتعتمد هذه المؤشرات لقياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (سلع-خدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل:

- v المقاييس الكلية للكفاءة: مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- v المقاييس الجزئية بالكفاءة مثل المبيعات مختلفة قياسا بعدد العاملين بقسم المبيعات.
- v المقاييس النوعية للكفاءة: مثل ارتفاع مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

2- المؤشرات غير مباشرة: إن أوجه القصور في المؤشرات المباشرة جعلت من المؤشرات الغير مباشرة طريقا لقياس كفاءة المنظمة في بعض المجالات وهذا عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، إضافة التحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

### 3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

من خلال ما تطرقنا إليه لكل من الكفاءة والفعالية نجد أن هذه الأخيرة تتعلق بالمخرجات وتركز على الكيف قبل الكم ويعتبر مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة، أما الكفاءة فتتعلق بالمدخلات وتركز على الكم وليس الكيف عكس الفعالية، كما يعبر عنها على أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية لأن الدراسات أثبتت أن الفعالية متغيرة تابعة يتحدد بفعل تأثير جملة من المتغيرات المستقلة وإحداها استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية، والحالات الأربعة التي يمكن أن تقع المنظمة في إحداها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سابق، ص486،

الشكل (05): مصفوفة الكفاءة والفعالية.

الكفاءة: حسن استخدام الموارد	كفاءة	الانحدار التدريجي	النمو والازدهار
	غير كفاءة	الانهيار	البقاء
		غير فعالة	فعالة
الفعالية: تحقيق الأهداف			

المصدر: طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2007، ص486.

يتضح من خلال الشكل بأن المؤسسات التي تحقق كل من الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، أما العكس يكون مصير الانهيار لأنها لم تستطع تحقيقاً أهدافها، ولا استغلال مواردها بشكل أمثل.

إن المنظمات التي تشغل مواردها بالشكل المناسب ولا تستطيع تحقيق الأهداف يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح. ومن خلال ما سبق يمكن أن نفهم أن هناك ارتباط كبير بين الكفاءة والفعالية.

**ثانياً: محددات الأداء:**

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بن الحاج جلول ياسين: نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)، ص212.

1- **الجهد**: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات**: هي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة، تتغير هذه القدرات على فترات زمنية قصيرة.

3- **إدراك الدور (المهمة)**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه الجهود في العمل.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان من كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

**المبحث الثاني: الجوانب الخاصة بالأداء**

**المطلب الأول: أساليب الأداء:**

يمكن القول أن هناك ثلاثة أساليب للأداء: الياباني والأمريكي ثم الألماني.<sup>1</sup>

**1- أسلوب أداء الشركات اليابانية:**

أسلوب الأداء الذي اعتمدته الشركات اليابانية هو الابتكار أي التوصل إلى الفكرة الجديدة وإلى المنتج الجديد، وإلى السوق وهذا ما أشار له وزملائه حيث يعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن المنظمات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة، ومن ثم تضعها في الممارسة.

وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (ممارسة) ومن ثم إلى السوق.

<sup>1</sup> - زويد زهرة بوكوش محمد: مرجع سابق، ص ص: 143-144.

## 2- أسلوب الأداء في الشركات الأمريكية:

اعتمد أسلوب الأداء في الشركات الأمريكية على النمو والتوسع في السوق ويتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، وذلك بواسطة التنوع الداخلي أو عن طريق الاندماج وتوحيد النشاط مع الشركات الأخرى.

## 3- أسلوب الأداء في الشركات الألمانية:

مما لا شك فيه أن أسلوب الأداء في الشركات الألمانية ومنذ بداية القرن العشرين، اعتمدت بشكل كبير على الجودة بحيث أصبح شعار "صنع في ألمانيا" أهمك مرادف للجودة العالية في المنتجات.

إن التغييرات المتسارعة تتطور في مفهوم الجودة جعلت منها مدخلا أساسيا لمواجهة التحديات التي فرضتها المتغيرات الدولية حيث جعلت منها محور المرحلة الحالية وتعد جودة المنتج الألماني سلاحا تنافسيا مهما تستخدمه معظم المؤسسات الألمانية لجذب الزبائن وتحقيق التميز والزيادة في السوق.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء:

تتأثر المؤسسة بمجموعة من العوامل سواء الداخلية والخارجية وسنحاول في هذا المطلب إظهار بعض العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زويد زهرة بوكوش محمد: مرجع سابق، ص ص: 143-144.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب شمام بوكرة كاميليا: دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، الملتقى الدولي: أداء وفعاليات المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11-نوفمبر-2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة(الجزائر)، ص ص: 258-259.

## أولاً - ثقافة المنظمة:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها:

1- "مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، تقاليد، تاريخ المؤسسة، والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد الذين ينتمون إلى نفس المؤسسة".

وبهذا الصدد يقول: "أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد كما أنه عليها أن تفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء، لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات المؤسسات الأخرى والمصدر الأكثر غنى بالمعلومات بالمقارنة الاستراتيجيات مع بعضها إذا فتقافة المنظمة هي "مهد الأداء".

## ثانياً - الرؤية:

يمكن التعبير عن الرؤيا على أنها: "تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الأخرى (المساهمون، الزبائن، العمال، الشركاء، المجتمع ككل) تتضمن أيضا القيم المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، وتطورات المنشودة وكذا سبيل تحقيقها، فهي بمثابة قوانين وقواعد تمكن من حل المشاكل الصعبة مهما اختلفت طبيعتها ولها مميزات نذكر منها: الوضوح، القدرة على الدخول في المستقبل البعيد، تلقائيا، الامتثالية، البحث عن الفرص الممكنة، الامتياز، الإدارة، الفهم السريع.

## ثالثاً - الإبداع وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:

لقد كانت كل من الإبداع و تكنولوجيات الإعلام والاتصال رهنا أساسيا للأداء حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك والذي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة

النمو وليست الانترنت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الوحيدة هناك الكثير من تكنولوجيات الهاتف النقال وباقي تجهيزات المعلوماتية التي تساهم في تحسين الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

سنحاول إبراز كل من مفهوم وأهداف وخصائص وطرق تقييم الأداء العاملين

أولاً - مفهوم تقييم أداء العاملين: يمكن عرض بعض التعاريف من بينها:

تقييم لأداء العاملين، حيث أن كل هذه التسميات مترادفة والغاية منها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، لك يهدف نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

2- يمكن أن يغير تقييم الأداء عملية تقييم موضوعية بحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيين القائم والمطلوب.<sup>3</sup>

3- يقصد بتقييم أداء العاملين لك دراسة وتحليل أداء العاملين لمهام وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.

وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب شمام، بوكرة كاميليا، مرجع سابق، ص209.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009، ص102.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر، 2000، ص285.

4- يمكن اعتبار تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.<sup>1</sup>

### ثانياً- أهداف تقييم أداء العاملين:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات وهي كالآتي:

#### 1- على مستوى المنظمة<sup>2</sup>

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل لأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في تقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض باعتبارات شخصية وليس موضوعية.

ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة.

ج- توظيف طموحات العاملين بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

د- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

هـ- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسة الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

#### 2- على مستوى المدراء:<sup>3</sup>

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم بالتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، الشروق، الأردن، 2005، ص87.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص ص: 103-104.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، ص32.

ب- دفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ج- تزويد مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء أوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤثر إجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجهم ومستقبل المؤسسة نفسها.<sup>1</sup>

### 3- على مستوى المرؤوسين (العاملين):<sup>2</sup>

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن جهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية ب- التقويم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات. تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية مستمرة.

### ثالثا - خصائص تقييم أداء العاملين :

تتمثل خصائص تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1- أن تقييم أداء العمل عملية إدارية مسبقة.
- 2- أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي يجسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3- لا تضمن انجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء انجازه لتلك الواجبات.

4- أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها نهائية ستخرج على فترات متباعدة

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب شاويش:مرجع سابق، ص88.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: مرجع سبق ذكره، ص105

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي:مرجع سابق ص29.

رابعاً: طرق تقييم الأداء:

يوجد هناك مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى المكلفين بالقيام بعملية تقييم اختيار الطريقة التي يعتقد أنها تتناسب مع طبيعة الأعمال التي ينفذها العمال ومع حجم وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات وعوامل أخرى وسنتناول المجموعتين من الطرق:

### 1- الطرق التقليدية:

وتعتمد هذه الطريقة على الحكم الشخصي ومن أهمها:<sup>1</sup>

أ- **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ويتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً مستوى الذي يعتقد القائم بعملية تقييم أنه يمثل هذا الفرد.

ومن مميزات هذه الطريقة السهولة والبساطة كما أن لها عيوب منها:

تحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره- شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات اعلي من الواقع لكل من يقوم بالقياس أدائه سواء كان متساهلاً أو متشددًا من كلى الحالتين.

ب- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم الرئيس المباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوء كفاءة بالقائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائها.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص ص: 89-91..

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ومن سلبياتها نذكر:

- احتمال تحيز من قبل الشخص المقيم.
  - لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في الموظف
  - لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء الموظفين .
  - يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين كبيرا
- ج-طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:**

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته مع الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرائض، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت.

**ومن عيوب هذه الطريقة :**

- تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم.
- لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل.

**د-طريقة القوائم المرجعية:**

يتم إعداد هذه القوائم المالية على شرح جوانب كثيرة من السلوك(المرووسين في العمل) الواجب توفره في العمل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء وظيفته وتوضح قيمة كل عنصر أو صفته حسب أهميتها.<sup>1</sup>

**1-الطريقة الحديثة:**

لقد اتجهت الطرق التقليدية مجموعة من الانتقادات وخاصة وأنها اعتمدت على السمات الشخصية للمرووسين وكذلك اعتمدت على حكم القائم بتقييم، ولهذا اتجهت

<sup>1</sup> - بن الحاج جلول ياسين: مرجع سابق، ص ص: 115-116..

إدارات حديثة للبحث عن أفضل ومن أهم هذه الطرق الحديثة :<sup>1</sup>

أ- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تعتبر هذه الطريقة الحديثة المتبعة في التقييم، ويمكن

تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي:

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف (أو النتائج المطلوبة) من

المرؤوس والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها

- يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس، وتقديم النصح والتأكد من العمل

سر وفقا للخطة المحددة، وتدليل العقبات التي تعترض التنفيذ

- عند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة عن درجة

الإلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعية لهذا العمل

ب- **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي

تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين،

ويقرر ماذا كان أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم ومن احدث الأساليب

المتبعة في تقييم أداء أسلوب قوائم المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من

الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم أو لا)

حسب رأيه فقي العامل، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال لا يعملها

الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم

ج- **طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية):** يقوم ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد

بجمع المعلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيه

بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا

الرئيس، وبعد عودة ممثل الإدارة الأفراد إلى مكتبة يقوم بصياغة هذه الإجابات التي

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص:304.

حصل عليها بشكل وصفي مكتوب حيث يتم إرسال نسخة متما في شكلها، الأولى كتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي وعندئذ تعطى درجة التقويم لأداء الموظف على أساس أحد التقديرات التالية، آدا الممثل، أداء جيد أداء مرض أو مقبول آدا غير مرضي.

ومن عيوب هذه الطريقة مايلي:

-نستغرق وقت طويل للانتهاء من عملية التقييم:

-قياس الأداء العامل دون حضوره أو مقابلته قد تؤثر على سلامة النتائج.<sup>1</sup>

د- **طريقة التقييم الجماعي:** تقوم هذه الطريقة على أساس وتكوين لجنة من عدة أعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة ويجب توفر لا في أعضاء مع وقتهم الكاملة بالعامل وطبيعة عمله، من أجل القيام بعملية التقييم الجيدة.<sup>2</sup>

هـ- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تهم حياتهم ومستقبلهم<sup>3</sup>

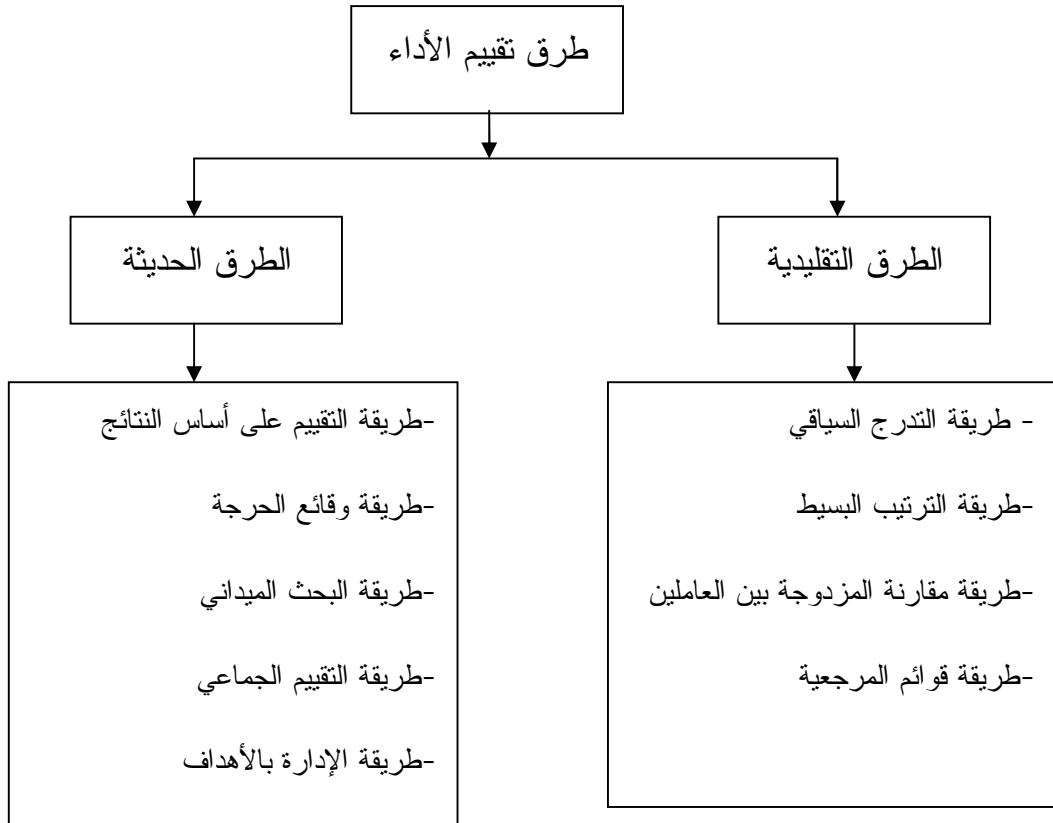
وفي الأخير نقول أن المؤسسة الناجحة التي تحاول إيجاد توليفة من هذه طرف التقييم حتى تكون هذه العملية دقيقة وموضوعية. يمكن تلخيص طرق تقييم العاملين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - بن الحاج جلول ياسين، مرجع سابق، ص217.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص99.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح:مرجع سابق،

الشكل رقم (06): طرق تقييم الأداء



المبحث الثالث: أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة.

سنحاول إبراز الأثر الذي يحدثه الترتيب الداخلي للمصنع على أداء العاملين من خلال المطالب الثلاثة التي تتضمن المناولة، التكاليف و الإنتاجية كالتالي:

المطلب الأول: المناولة

سنعرض في هذا المطلب مفهوم المناولة و المبادئ التي يقوم عليها و الأثر الذي

يحدثه على أداء العاملين فيما يلي :<sup>1</sup>

أولاً: تعريف المناولة

1- هي حركة المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة والمنتجات النهائية بصورة عمودية أو أفقية أو كلاهما معا على شكل دفعات أو دفعة واحدة .

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، هایل يعقوب فخوري، مرجع سابق، ص ص153، 155.

2-تمثل حركة المواد المختلفة منذ استلامها مروراً بالعمليات الإنتاجية المختلفة وانتهاء بعمليات التصنيع والشحن إلى المستهلك الأخير.

3-نقل أو تحريك مواد الأولية أو أجزاء أو منتجات تحت الصنع أو تامة الصنع من مكان إلى أخرى في نطاق المصنع، سواء بين المخازن والوحدات الإنتاجية أو بالعكس بين الوحدات الإنتاجية.

### ثانياً: مبادئ مناولة المواد

1-يجب أن تتحرك المواد من خلال عملية التسهيل في نماذج انسيابية مباشرة لتقليل الحركة المتعرضة.

2-إن عمليات الإنتاج المتصلة يجب أن يتم ترتيبها لتوفير انسيابية المواد المباشرة .

3-يجب تقليل زمن تحريك أو نقل أي مادة .

4-إن أنظمة المرونة يجب أن تسمح لمواقع غير متوقعة كتحويلات في تقنية نظام الإنتاج والتوسع المستقبلي لقدرات الإنتاج.

5-يجب أن يتم تحريك المواد الضخمة والثقيلة لمسافة قليلة من خلال عملية الموقع التي يتم استخدامها قريباً من مناطق الاستلام والشحن.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال المناولة للمواد.

يوجد ترابط كبير بين الترتيب الداخلي للمنظمة و بين نقل و المناولة للمواد، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على أداء العاملين فالترتيب الداخلي السيئ يزيد تكاليف نقل ومناولة المواد بينما الترتيب الجيد يخفف تكاليفها وطالما أن خط سير المواد يحدد الهيكل الرئيسي لأي عملية إنتاجية لذلك يجب تخطيطه بدقة حتى يكون أقصر ما يمكن وبالتالي يتم انتقال إلى المواد بأقصر وقت ممكن و على هذا الأساس يتم ربط الترتيب الداخلي للمصنع مع

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فخوري، مرجع سابق، ص ص153، 155.

خطة التصنيع، وبموجب ذلك يتم تحديد مواصفات المعدات المطلوبة لمناولة المواد، كذلك فإن بموجب خطة مناولة المواد يتم تحديد المساحات المطلوبة، وموقعها في المصنع لمخازن البضاعة تامة الصنع والبضاعة قيد الصنع في الأماكن المركزية المخصصة للتخزين وفي محطات العمل، كما أنه يؤخذ بالحسبان متطلبات توفير الأمان ووسائل الراحة للأفراد فإذا كانت هناك عملية إنتاجية تؤثر على أداء الأفراد بشكل سلبي مثل قدم آلات والمعدات المستعملة في النقل و المناولة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التكاليف

نبرز في هذا المطلب التكاليف وتأثيره على أداء العاملين :

#### أولاً: تعريف التكاليف

1- هي عبارة عن مجموعة الأعباء التي تعتبر عن بلوغ مستوى معين ومرحلة معينة على مجموع المستويات قبل وصولها لزبون وتعرف التكلفة بصفة عامة على أنها: "تضحية ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر والمستقبل."

2- كما عرفها آخرون: "التكلفة عادة بأنها تضحية بمجموعة من الموارد الاقتصادية النادرة، قابلة للقياس المالي النقدي لأغراض المحاسبة المالية لتحقيق هدف معين، وهو الأمر الذي يعني أنه انتقاء الغرض أو الهدف ينفي وجود التكلفة في حد ذاتها."<sup>2</sup>

#### ثانياً: أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال التكاليف.

إن الترتيب الداخلي السليم يساهم بدرجة كبيرة في تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة عن طريق تخفيض وقت الأداء اللازم لعملية الإنتاج وتخفيض عمليات النقل والمناولة،

<sup>1</sup> - عبد الكريم أحمد الديلمي، جمال عبد الوهاب صالح: الترتيب الداخلي، جامعة دمار، اليمن، ص: 7-8.

<sup>2</sup> - محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، إسكندرية (مصر)، 2008، ص: 18.

مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وسرعة التكيف مع التغيرات في الظروف المتوقعة بأقل قدر ممكن من التكلفة .

حيث أن الترتيب الداخلي للمنظمة يرتبط بتكاليف النقل والمناولة ويعتبر عاملاً هاماً في تخفيضها، كما أنه يؤثر بشكل مباشر على تكاليف الإنتاج (التشغيل) ووسائل تخفيضها سواء بزيادة إنتاجية العامل وتقليل إجهاده.

تخفيض التكاليف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة في الأرباح مما تؤدي هذه الأخيرة إلى تقديم تحفيز للعاملين من أجل الزيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف المرجوة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإنتاجية

سوف نبرز في هذا المطلب مفهوم الإنتاجية والأهمية المرجوة منها وتأثيره على أداء العاملين:

#### أولاً: تعريف الإنتاجية

يبقى مفهوم الإنتاجية غامضاً ومثيراً للجدل والنقاش، حتى بداية القرن العشرين ولم يكتسب معناه بعض الدقة والوضوح إلا في بداية الأربعينيات، حيث يعتبر بعض المؤرخين أن الإنتاجية هي ترجمة لغوية للكلمة نسبية (productivité) واستخدمت لأول مرة من قبل الاقتصادي الفرنسي (Quesnay) عام 1766، منذ ذلك التاريخ أصبح للإنتاجية معاني و تعاريف مختلفة .

حيث البعض تعني لهم المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة المواد أما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (DCED) فتعرف الإنتاجية على أنها: "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم أحمد الديلمي، جمال عبد الوهاب صالح: مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> وجيه عبد الرسول علي: الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت (لبنان)، 1983، ص 18-19.

## ثانيا: أهمية الإنتاجية

- 1- إنتاج كميات كبيرة من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
- 2- المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخلي وزيادة الأرباح
- 3- تؤدي الإنتاجية في المدى المتوسط والطويل على توسيعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل .

## ثالثا: أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال الإنتاجية .

يعتبر الترتيب الداخلي أحد العوامل المؤثرة في الإنتاجية حيث أن الترتيب الداخلي الجيد للمصنع يشمل على وضع الماكينات والمعدات بشكل يضمن تتابع العمليات الإنتاجية وسهولة الحركة وتدفق المواد الخام على خطوط الإنتاج من أجل تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للوحدة الصناعية وذلك من خلال تخفيض الوقت اللازم لعمليات النقل والمناولة وتحريك العاملين وتنقلهم داخل المصنع هذا ما يؤثر على أدائهم كلما قل الوقت المطلوب لعملية الإنتاج كلما أدى ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة كلما انعكس ذلك على زيادة معدل الإنتاجية في المصنع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم أحمد الديلمي، جمال عبد الوهاب صالح: مرجع سابق، ص 10.

## خلاصة الفصل

يعتبر الأداء الاقتصادي وأداء العاملين من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصادي والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع فكلما كان أدائهم جيد كلما كان استغلال الموارد بصورة حسنة و بالتالي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

وعلى اعتبار أن أداء بعد من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا حيث تركز المؤسسات الاقتصادية على رفع مستوى أداء العاملين من خلال توفير العوامل التي تساعدهم على الأداء بصورة جيدة توفر الجهد والوقت وكذلك بتحفيزهم من أجل تشجيعهم على أداء أكثر والحرص على تقييمه باستمرار كما أن الترتيب الداخلي الجيد للمصنع يسهل دخول وخروج العاملين وهذا اقتصادي في الوقت والجهد مما يؤدي إلى زيادة وبالتالي تخفيض في التكاليف وهذا الأخير يؤدي إلى ارتفاع الأرباح مما يساهم في الروح المعنوية للعاملين.



## الفصل الثالث

دراسة الحالة المؤسسة الجزائرية  
للأنسجة الصناعية والتقنية  
**EATIT**

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أسس النظرية لمفهوم الترتيب الداخلي وما مدى تأثيره على أداء العاملين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، ومدى تأثير الترتيب على أداء عاملها وسيتم ذلك من خلال تحليل محاور الاستمارة وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، أما في الأخير سيتم عرض مجموعة من التوصيات وطرق أفاق جديدة للدراسة من خلال اقتراح مواضيع جديدة للبحث.

وتلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

- المبحث الأول : التعرف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تتمحور دراستنا الميدانية حول مع معرفة أثر الذي يحدثه الترتيب الداخلي على أداء العاملين، لذا استوجب علينا اختيار المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، باعتبارها مؤسسة إنتاجية وتحتوي على أقسام متعددة ومتكاملة تخدم موضوع بحثنا.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة<sup>1</sup>

سنعرض في هذا المطلب تعريف المؤسسة وموقعها وأبرز ممتلكاتها.

## أولاً: تعريف المؤسسة

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية كنتيجة للاستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وقد تم هذا في أوت سنة 1970 أين تم القيام بدراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية (الأقمشة الصناعية) للإنتاج 5235 طن سنوياً، أي ما يعادل 15500500 متر طولي موجه إلى قسم التفصيل.

هذا وأعطيت الصناعة والطاقة آنذاك اهتماماً خاصاً لهذا المشروع وقد تم تسجيله في سنة 1971 برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف، وهذا بعد التقسيم الإداري لسنة 1974-1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة .

ويعتبر هذا المركب الوحيد على مستوى التراب الوطني حيث أنشأ في 1975/11/13 حيث يتربع على مساحة قدرها 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي تاريخ 1980/02/10 تم الدخول الفعلي في الإنتاج في ظل نظام عمل متواصل .

حيث تعرف الآن باسم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT.

<sup>1</sup> - مؤسسة EATIT: دائرة التكوين، 2012.

### ثانيا: موقع المؤسسة وممتلكاته

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الغربية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن الجهة الغربية 160مسكن.

أما بما يخص ممتلكاتها فهي تحتوي أساسا على مصنع النسيج والأقمشة محل الدراسة أما عن ممتلكاتها خارج المصنع فهي تمتلك:

- 1-سكنات وظيفية بحي124مسكن بولاية المسيلة لعمال المؤسسة مقابل مبلغ رمزي .
- 2- 20سكن فردي خاص بالإطارات يسكن بهم عمال المؤسسة فقط ويقع بجانب المؤسسة
- 3- 20سكن فردي للعمال العادين يسكن بهم عمال المؤسسة فقط وتقع بجانب المؤسسة .
- 4-الإقامة الجامعية للإناث "ملحقة النسيج" بالمسيلة مؤجرة لجامعة المسيلة محمد بوضياف

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup>

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة EATIT في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي هذا الهدف يترجم نشاط إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية .

وفيما يلي شرح لأهم المديریات في المؤسسة :

### أولا: الأقسام الإنتاجية

- 1-قسم الغزل: هذا القسم يتم فيه إنتاج ومعالجة جميع الأنواع القطنية والاصطناعية .
- 2-قسم النسيج: يتم في هذا القسم إنتاج جميع الأقمشة الصناعية والقطنية و الاصطناعية كمنتوج خام من النوع الرفيع .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤسسة EATIT:دائرة التكوين،2012.

3-قسم التكملة: يتم إجراء عمليات التكملة المتمثلة في الغسل التبييض و الصباغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيميائية.

4-قسم التفصيل والخياطة: يتم فيه تفصيل وخياطة وتلحيم القماش المنتج .  
وهناك مرافق تابعة الأقسام الإنتاج هي :

قسم الصيانة: يشتغل في القسم 75 عاملا من بينهم 5 عمال متعاقدين ويعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة بالنسبة لأقسام الإنتاج وهذا نظرا لمساهمته في استمرارية العملية الإنتاجية، عن طريق المراقبة والصيانة المستمرة للألات من الناحية الميكانيكية والكهربائية وصنعه لبعض قطع الغيار التي لا تتوفر في السوق الوطنية.

#### ثانيا: الأقسام الإدارية

تهدف هذه الأقسام إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال وأهم المصالح الإدارية.<sup>1</sup>

1-دائرة المستخدمين والتكوين D.P.E: ويشغل بدائرة المستخدمين والتكوين 14 عاملا 04 عمال متعاقدين ،وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

2-دائرة الشؤون الاجتماعية D.A.S.C: يشغل بدائرة الشؤون الاجتماعية 14 عاملا منها 01 عامل متعاقد، وهي تهتم بالإشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهتم العمال.

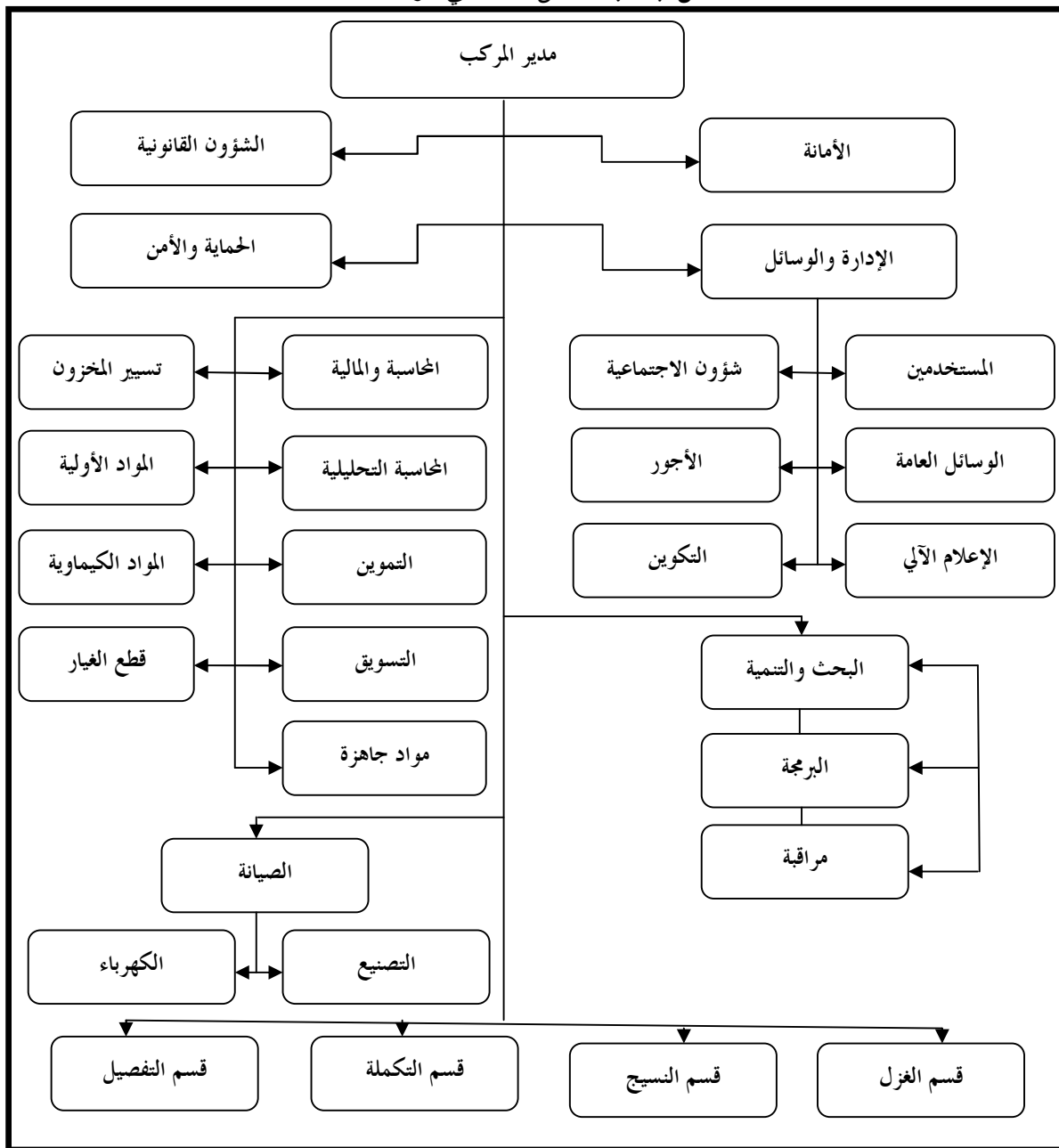
1. مديرية المحاسبة والمالية F.C.D: يشغل بمديرية المالية والمحاسبة 11 عامل منها 1 عامل متعاقد، وهي تهتم بمراقبة الميزانيات .

<sup>1</sup> مؤسسة EATIT ،دائرة التكوين ،2012.

2. دائرة التموين والتسويق D.A.C: يشتغل بدائرة التموين والتسويق 07 عامل منها  
02 عامل متعاقد، تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير  
بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية .

عدد العمال الدائمون 624 عامل وعدد العمال المتعاقدين 70 عامل والعدد الإجمالي حسب  
الإحصائيات دائرة المستخدمين إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2011 هو 649 عامل.

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT



المصدر: مؤسسة EATIT ،دائرة التكوين ،2012.

## المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة

أولاً: نشاط المؤسسة<sup>1</sup>

من خلال اسم المؤسسة، تبين لنا أن نشاطها الأساسي هو صناعة وتوزيع الأقمشة الصناعية وهي تنتمي لصناعات الخفيفة تقوم بإنتاج وسائل التخيم والاصطياف، الخيام بجميع أنواعها وأشكالها والألبسة البلاستيكية حيث تستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية والمتمثلة في القطن الاصطناعي والقطن الطبيعي بالإضافة إلى مواد التلوين والمواد كيميائية التي تستعمل في العملية الإنتاجية، وتتبع المؤسسة أسلوب الإنتاج بالطبيعية كما تقوم ببيع فضلات كل من القطن الطبيعي والخيط إلى مصنع سيدي عيش بمدينة بجاية لإعادة تصنيعها وإدخالها في منتجاتهم وذلك إما مقابل مادي أو مقابل اقتناء مواد من عندهم مثل الحبل، الجلود... الخ. أما فيما يخص التصدير فإن المؤسسة لم تقوم بهذه عملية إلا مرتين كانتا ضمن تسوية الديون تجاه روسيا و بلغاريا.

## ثانياً: مراحل إنتاج الأقمشة

تمر عملية إنتاج الأقمشة من المخازن إلى المصنع بعدة مراحل إنتاجية ويتم شرحها كالتالي:

1- قسم الغزل: تقدر طاقته الإنتاجية بـ 1800 طن سنويا أي استغلال تقدر بـ 45% يظم هذا القسم 29376 مغزل و 132 منهم مهمتهم غزل القطن الذي يقوم ألا بوضعه في درجة رطوبة معينة لتسهيل عملية غزله ثم يوضع في آلة البشم ليخرج لآلة أخرى لتصفيته من الغبرة وتنقيته من القطن الردي، وبعد ذلك يوضع في آلة أخرى (تسمى آلة القرداش التقليدية) ليخرج في شكل خيط غليظ، ويليه مرحلة التحضير والتي يتم فيها دمج الخيط

<sup>1</sup> - مؤسسة EATIT: دائرة التكوين، 2012.

المتحصل عليه كل ستة خيوط في خيط واحد ويوضع في آلة تسمى (Banc a Brook) لكي يعطي في الأخير خيط متوسط وجليظ نوعا ما، بعد ذلك يدخل في آلة أخرى (Fine continuera) وهذا يوضع الخيط في كبة كبيرة تدور حول نفسها بسرعة كبيرة لتعطي خيط رقيق في كبة متوسطة الحجم فرع اليوم توضع الكبة المتوسطة الحجم وتوضع في آلة (Bobine Noire) ثم تدور حول نفسها بسرعة أكبر من السابقة لتعطي لنا خيط رقيق جدا وفي هذا القسم نجد تلك الفضلات التي تقوم المؤسسة بإعادة بيعها، وينتج هذا أنواع من الخيط حسب نوع الجلد فكلما كان هذا الأخير من الدرجة الأولى وجليظ كلما كان الخيط جيد، وما تم ملاحظته في القسم أغلب الآلات معطلة نظرا لقدمها وعدد العمال كذلك قليل جدا.<sup>1</sup>

2- قسم النسيج: هذا القسم يتم فيه إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتج خام من النوع الرفيع وطاقته الإنتاجية تقدر بـ 3500000 متر طولي سنويا أي بنسبة استغلال لطاقة إنتاجية تقدر بـ 35% ويضم هذا القسم 158 عامل منها 25 متعاقد ولنسيج الأقمشة المختلفة يتم استعمال الخيوط التي ضعتها في قسم الغزل وفي شكلها النهائي تمر في آلة (MAVCOTTON) تخرج خيوط القطن المبرومة في شكل جلد، ولوحظ أن عدد الآلات التي تعمل هي فقط 140 آلة أما الباقي فهو معطل، في هذا القسم يوجد قسم فحص الجودة حيث يتخصص هذا القسم بمراقبة جودة الجلد المتحصل عليه من قسم النسيج والجلد الجيد الذي هو من الدرجة الثانية فيوجه إلى الزبائن الآخرين

3- قسم التكملة: في هذا القسم يتم إجراء عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل والتبييض والصبغة والطلاء الصناعي ولمعالجة للأقمشة المضادة للحريق ولنفوذ الأمطار... الخ،

<sup>1</sup> - مؤسسة EATIT: دائرة التكوين، 2012.

ويشمل هذا القسم 41 عاملاً، يقوموا بصباغة الأقمشة واللون الغالب هو الأخضر زيتوني وذلك لقطاع العسكري وهنا يتم تبيض الجلد إما أصفر B3 أو أبيض B4، وهذا راجع للطلب على اللون وبعد عملية الصبغة تتوجه للتجفيف تحت درجة حرارة معينة وبعد ذلك يشمع الجلد لمنع تسرب المياه منه كما يخضع هذا القسم لمراقبة جميع الأقمشة للتأكد من نوعية وجودة المنتج بإجراء فحوصات مدققة عليه وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذا القسم 3500000 متر طولي أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر بـ: 30% يمكن أن تغيير أن مرحلة الفحص ومراقبة الجودة آخر مرحلة إذ قامت المؤسسة ببيع جلد خام دون تفصيله وخطاطته.

**قسم الخياطة والتفصيل:** يتم في هذا القسم تفصيل وخطاطة وتلحيم 30% ويشغل في هذا القسم 73 عاملاً منها 1 عاملاً يشتغل في هذا القسم في صناعة (الخيام بجميع أنواعها، المضلات الشمسية، أغطية الشاحنات والسيارات، لباس العمال ستائر...) ولإنتاج ذلك تدخل مواد في العملية لإنتاجية تسمى باللواصق (مثل الأزرار، خيط الخياطة) تقدر طاقته الإنتاجية 200000 ساعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤسسة EATIT: دائرة التكوين، 2012.

## المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، ولتوصل إلى نتيجة البحث التي تجسد مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث من خلال جمع المعلومات، وتصنفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم صحة الفرضيات.

## المطلب الأول: المنهج المتبع

اتبعنا منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولاً إلى نتائج موضوع البحث.

فالمنهج يعني: "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"<sup>1</sup>

كما أن المنهج يعتبر أيضاً "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>2</sup>.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة مع أسلوب دراسة حالة، هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لا عداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة 1، عمان-الأردن، 2000، ص60.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، د م ج، الجزائر، 1999، ص99.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008، ص182.

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

بما أن موضوع البحث يتعلق بأثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة الصناعية EATIT بالمسيلة، فقد استخدمنا المنهج التحليلي، الشيء الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

-الاستمارة (الاستبيان)؛

-الأدوات الإحصائية.

## 1\_ الاستبيان (Questionnaire):

تعد الاستمارة من أكثر الوسائل شيوعا واستخداما، وتعرف بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الوصول على معلومات حول موضوعا ومشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما بطريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>3</sup>

و تعرف أيضا بأنها عبارة عن "استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية، يقوم كل مشارك في العينة بالإجابة عليها بنفسه".<sup>1</sup>

وهي الوسيلة التي اعتمدنا عليها أكثر في هذا البحث نظرا لسهولة جمع الحقائق والمعلومات، هذا إضافة إلى أنها تمنح الفرصة للمبحوثين للتمعن في قراءة الأسئلة والإجابة بنوع من المصادقية والوضوح، وقد حاولنا التقيد بموضوع البحث وفي الوقت نفسه الإحاطة بأغلب متغيراته ومحاوره، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدراء

<sup>1</sup> مهدي زوييف وتحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص55.

<sup>2</sup> محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2000، ص39.

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي \_ القواعد والمراحل والتطبيقات\_، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص55.

ورؤساء الأقسام الإنتاجية الـ (44)، وقد احتوت الاستمارة على البيانات الشخصية و24 سؤالاً موزعين على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: يختلف الترتيب الداخلي من مؤسسة إلى أخرى حيث أن بعض المؤسسات الاقتصادية تعطيه أهمية بالغة باعتباره أن له تأثير مباشر على جودة المنتجات؛

- المحور الثاني: يحقق الترتيب الداخلي زيادة الأموال والأرباح من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليص من الوقت؛

- المحور الثالث: يؤثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال لتسهيل انسيابهم مما يوفر الجهد والوقت .

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظيفتها في الاستمارة فهي الأسئلة المغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل جمعها وتبويبها في جداول إحصائية لتحليلها.

ولقد تم جمع الاستمارات الميدانية بعد مدة أقصاها 8 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، واستردت منها 44 استمارة ولم تسترد منها 6 استمارات، وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات ليسهل وضعها في جداول وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

2 الأدوات الإحصائية: لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن الأسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

يعتبر الهدف من دراستنا الميدانية للموضوع هو العمل على إثبات الفرضيات، وأنفيها وإسقاط الجانب النظري للبحث على المؤسسة EATIT، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين :

### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي مستعرضين فيه كافة

المتغيرات التي تمثل خصائص العينة:

أولاً: البيانات الشخصية

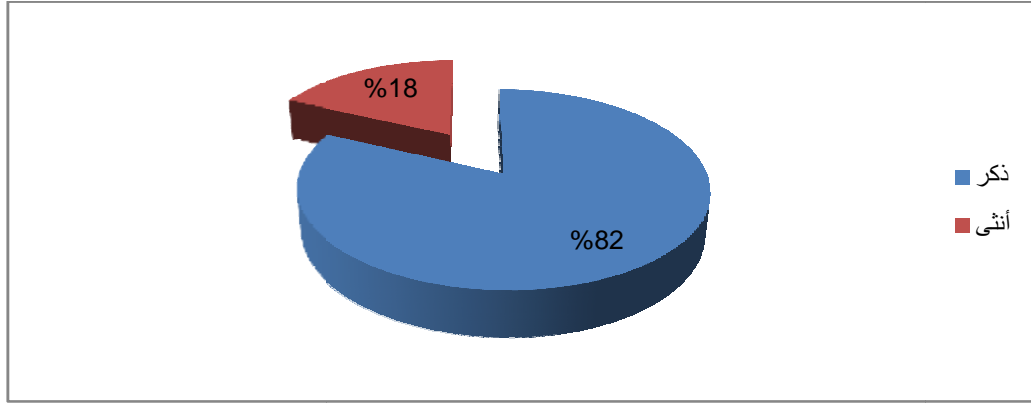
الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة %	التكرار	الإجابات المحتملة	البيانات الشخصية	رقم السؤال
81.82	36	ذكر	الجنس	1
18.18	08	أنثى		
9.10	04	أقل من 20	السن	2
27.27	12	من 20-30 سنة		
34.09	15	من 31-40 سنة		
25	11	من 41-50 سنة		
4.54	02	أكثر من 50 سنة		
61.36	27	دراسات مهنية	المستوى التعليمي	3
25	11	ليسانس		
13.64	06	دراسات عليا		
36.37	16	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	4
4.54	02	من 5-10 سنوات		
15.91	07	من 11-20 سنة		
43.18	19	أكثر من عشرين		
4.54	02	إدارة عليا	المستوى الإداري	5
61.36	27	إدارة وسطى		
34.10	15	إدارة تنفيذية		

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

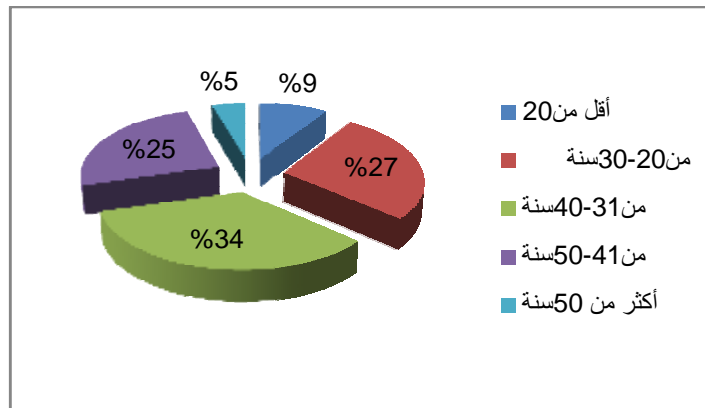


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

كانت غالبية المبحوثين في المؤسسة من فئة الذكور بمعدل 81.82% والنسبة الباقية من الإناث، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة الوظائف التي تتوفر عليها الشركة فضلا إلى ذلك فإن نظام الأعمال التنفيذية السائدة في المؤسسة يتوافق في أغلب الأحيان مع المرأة العاملة حيث أن نسبة الإناث 18.18% حيث أن قسم الخياطة في المؤسسة يحتوي النسبة الكبيرة من النساء في المؤسسة .

ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب العمر

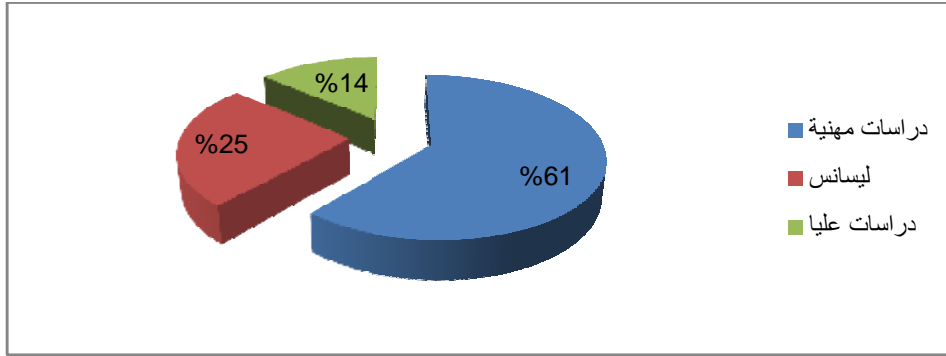


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

تبين لنا أن 34.09% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة كما توجد فئة من الشباب حيث تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة حيث قدرت النتائج المتحصل عليها بـ 27.27 % وهذه الفئة تتميز بالحماس والتزام والإنتاجية، أما ربع العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة حيث حققت نسبة 25 % هذا يعني أن عمال المؤسسة يمتلكون خبرة في العمل.

### ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

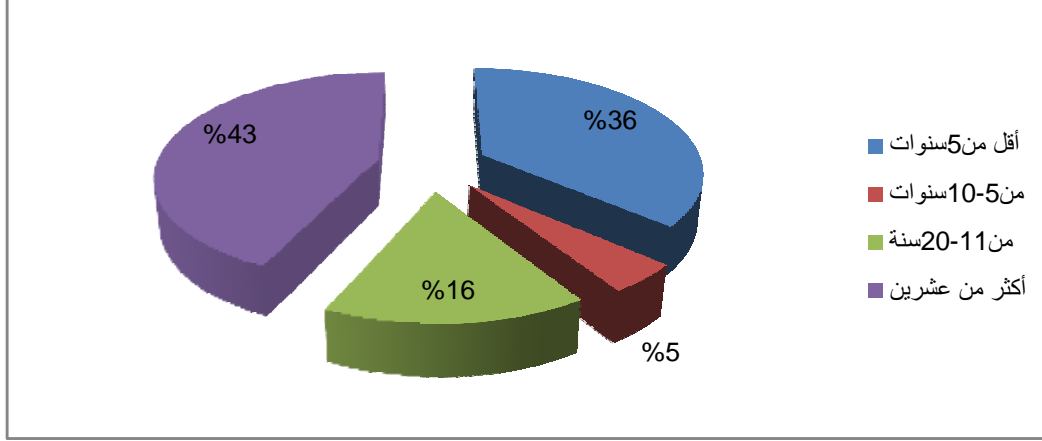


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات الباحثين

حيث أوضحت الدراسة بأن الغالبية من العمال المؤسسة لهم مؤهلات علمية حيث من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 61.36 % من أفراد العينة لهم دراسات مهنية وهذا راجع لطبيعة الإنتاجية للمؤسسة وهم يشكلون الغالبية بالمؤسسة فيما نجد ربع العينة 25% ذوى مستوى ليسانس أما الباقي فيتمثل في أصحاب الدراسات العليا حيث قدرت بـ 13.64%.

## رابعاً : توزيع العينة حسب الأقدمية

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الأقدمية

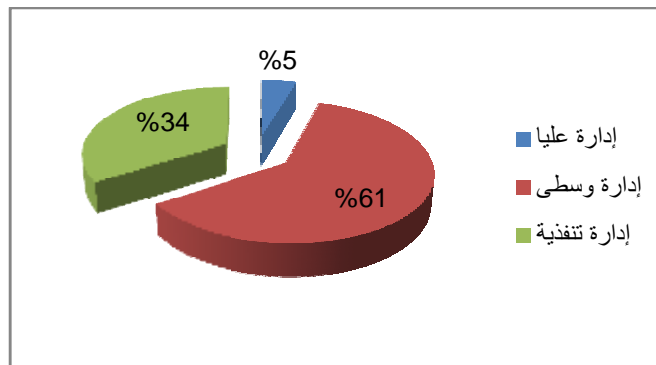


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة 43.36% يملكون الخبرة أو الأقدمية أكثر من 20 سنة ثم تليها نسبة 36.30% التي تمثل الأقدمية أقل من 05 سنوات وهذا ما يدل على أن المنصب تمنح على أساس الأقدمية، كما يمكن أن يعكس هذا التوزيع أن المؤسسة على العاملين بها لأهميته م في تحديد أهدافها والمجهودات المقدمة .

## خامساً : توزيع العينة حسب المستوى الإداري.

الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) بنسبة 61.36% تنتمي إلى إدارات الوسطى وهذا يفسر لنا أن أفراد العينة يمكن الإعتماد تفسيراتهم ولها نوع من المصادقية بحكم

تواجدتهم في مستوى الذي على علاقة بكل الأنشطة التنفيذية حيث نسبة 34.10% تمثل الأفراد الذين ينتمون إلى الإدارة الوسطى وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

**المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان .**

البحث باعتماد على أسلوب النسب المتبع لابد من التطرق لكل محور من محاور

الاستبيان على حدا وذلك من خلال ما يلي:

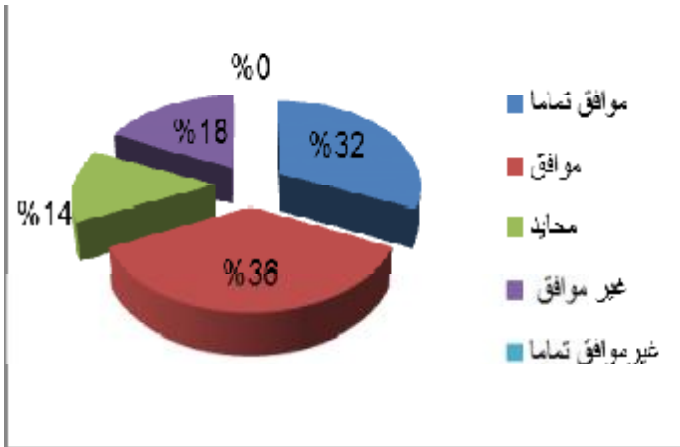
**المحور الأول:** يختلف الترتيب الداخلي من المؤسسة إلى أخرى حيث أن بعض المؤسسات

الاقتصادية باعتبار أن له تأثير مباشر على جودة المنتجات .

**العبارة رقم (01):** الترتيب الداخلي يقلص من الدورة الإنتاجية.

**الشكل رقم (13):** تقليص الدورة الإنتاجية

**الجدول رقم (02):** تقليص الدورة الإنتاجية



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	14	31.81
موافق	16	36.36
محايد	06	13.63
غير موافق	08	18.18
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن نسبة 36.36% تؤكد على أن الترتيب

الداخلي للمصنع يقلص من الدورة الإنتاجية والتي تعني الوقت الذي يمكن أن يقضيه

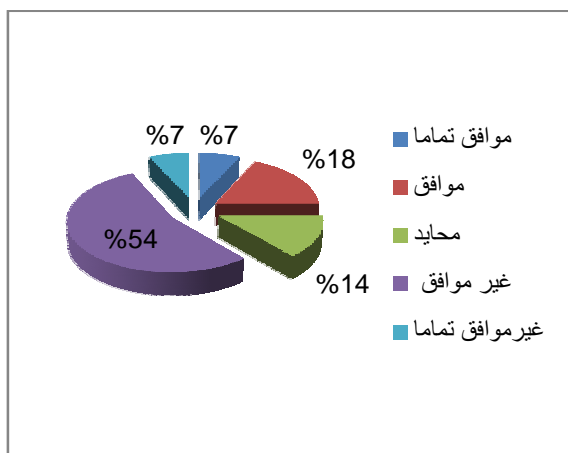
المنتج داخل محطة العمل كما أن نسبة 31.81% كانت موافقة تماما على ما سبق ونسبة

13.63% محايدون الذين ليس لهم علم بذلك، في حين أن الغير موافقين كانت نسبتهم

هي 18.18%.

العبارة رقم (02): تقليل تكلفة النقل والمناولة يؤثر على جودة المنتجات.

الجدول رقم (03): تتأثر جودة المنتجات بتكاليف أقل الشكل رقم (14): تتأثر جودة المنتجات بتكاليف أقل



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	03	06.81
موافق	08	18.18
محايد	06	13.63
غير موافق	24	54.54
غير موافق تماما	03	06.81
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

خلال الجدول رقم (03) أنه هناك نسبة 54.54% غير موافقة على أجودة المنتجات

لا تتأثر بتكاليف النقل والمناولة مع وجود نسب أخرى موافقة على تأثير تكاليف كلا من

النقل والمناولة بنسبة 18.18% كما أنه توجد مجموعة من المحايدين الذين لا يتمكنون من

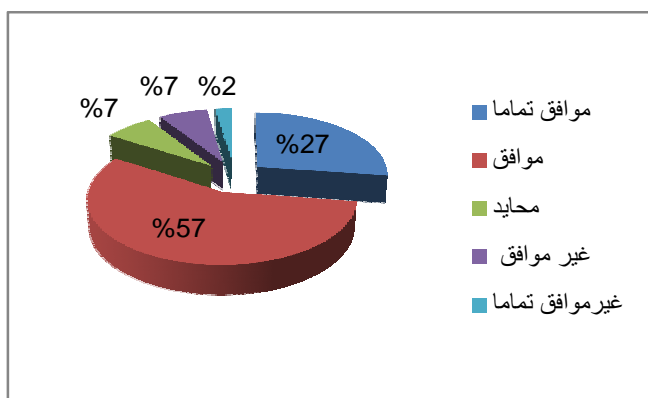
معرفة حيث قدرت النسبة بـ 13.63% أما النسبة المتبقية فكانت مقسمة بتساوي بنسبة

06.81% على موافق تماما وغير موافق تماما.

العبارة رقم (03): يساهم الترتيب الداخلي على أساس المنتوجات في عملية الرقابة على

جودة المنتوجات

الجدول رقم (04): الترتيب الداخلي على أساس المنتج الشكل رقم (15) الترتيب الداخلي على أساس المنتج



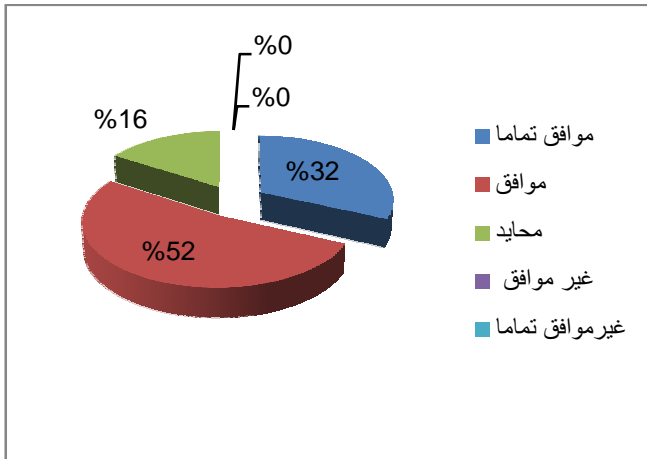
البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	12	27.27
موافق	25	56.82
محايد	03	06.82
غير موافق	03	06.82
غير موافق تماما	01	02.27
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين. المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول (04) أن ما نسبته 56.82 % موافق على أن الترتيب الداخلي على أساس المنتج يساهم على عملية الرقابة على جودة المنتجات ونسبة 27.27 % موافقين تماما. أما نسبة فكانت بين 06.82 % المحايدين والغير الموافقين لعدم معرفتهم بذلك، وفرد واحد من العينة المدروسة غير موافق تماما على أن الرقابة على جودة المنتجات يساهم فيها الترتيب الداخلي على أساس المنتج.

العبارة رقم (04): يساهم الترتيب الداخلي على أساس العمليات في عملية الرقابة جودة المنتجات.

الجدول رقم (05): الترتيب على أساس العمليات الشكل (16): الترتيب على أساس العمليات



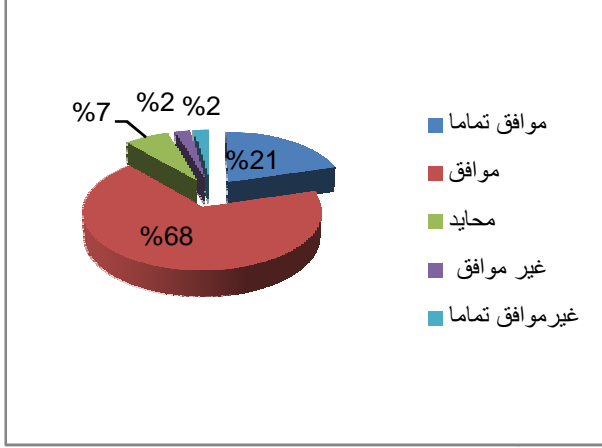
النسبة %	التكرار	البيانات
31.81	14	موافق تماما
52.27	23	موافق
15.90	07	محايد
00	00	غير موافق
00	00	غير موافق تماما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن الترتيب الداخلي على أساس العمليات يساهم في عملية الرقابة على جودة المنتجات حيث حقق نسبة 52.27 % موافق بينما نسبة 31.81 % توافق تماما على مساهمة الترتيب الداخلي على أساس العمليات في عملية الرقابة على الجودة، كما أنه يوجد من لا يعلم بذلك حيث حددت النسبة بـ 15.90 %.

العبارة رقم (05): الترتيب الداخلي على أساس المنتجات يثبت جودة المنتجات.

الجدول رقم (06): ثبات جودة المنتجات الشكل رقم (17): ثبات جودة المنتجات



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	09	20.45
موافق	30	68.18
محايد	03	06.81
غير موافق	01	02.27
غير موافق تماما	01	02.27
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين. المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (06) تبين لنا أن نسبة الموافقة كانت 68.18% بينما نسبة

20.45% كانت موافقون تماما على أن ثبات جودة المنتجات مرتبطا أساسا على الترتيب

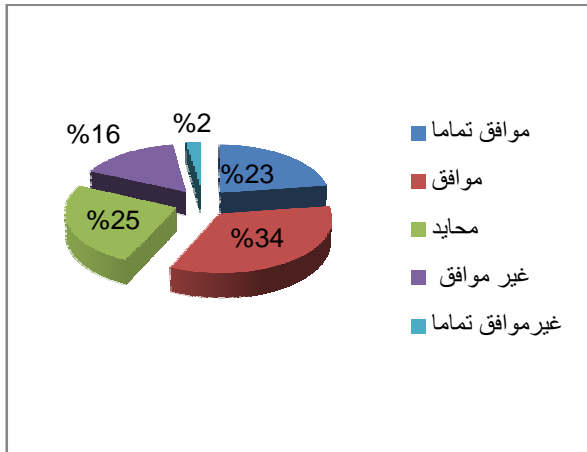
الجيد وما نسبته 06.81% الذين مثلوا ثلاث أفراد من العينة لعدم معرفتهم أما بالنسبة

للغير الموافقين والغير موافقين تماما كانت نسبهم على التوالي 02.27% و 02.27%

العبارة رقم (06): تحسين الجودة مرتبط بتخفيض التكلفة الناتجة عن تقليل الوقت الكلي

للمعملية الإنتاجية .

الجدول رقم (07): تحسين الجودة بتخفيض التكاليف الشكل رقم (18): تحسين الجودة بتخفيض التكاليف



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	10	22.72
موافق	15	34.09
محايد	11	25
غير موافق	07	15.90
غير موافق تماما	01	02.27
المجموع	44	100%

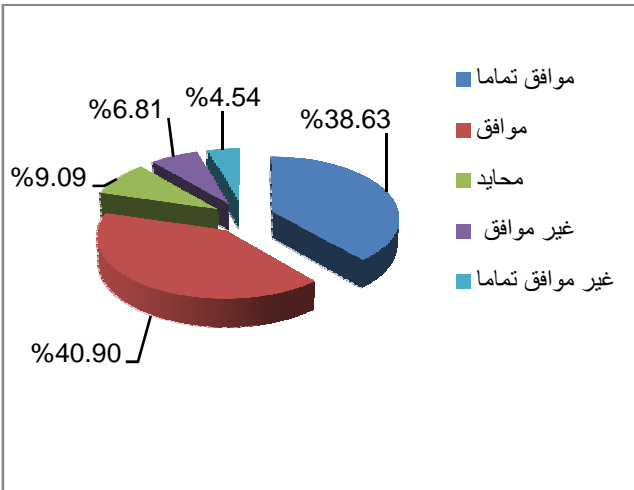
المصدر: شكل مستخلص من الجدول المقابل

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة الموافقين هي 34.09% وهي أعلى نسبة، حيث كانت نسبة الموافقين تماما 22.72% على أن التقليل في الوقت يؤدي إلى تخفيض في التكلفة التي هي الأخيرة مرتبطة بزيادة التحسين في الجودة، كما مثلت ربع العينة من الأفراد التي كانت نسبتهم 25% يفضلون التحايد لعدم معرفتهم أو درايتهم بالجودة، بينما توجد مجموعة من أفراد العينة كانوا بنسبة 15.90% التي لا يوافقون على أن تحسين الجودة مرتبط بتخفيض التكاليف التي تنتج على تقليل الوقت للعملية الإنتاجية وكان فرد واحد من العينة بنسبة 02.27%

العبارة رقم (07): الكفاءة الإنتاجية العالية تعني جودة عالية وتكاليف منخفضة

الشكل رقم (19): الكفاءة الإنتاجية العالية



الجدول رقم (08): الكفاءة الإنتاجية العالية

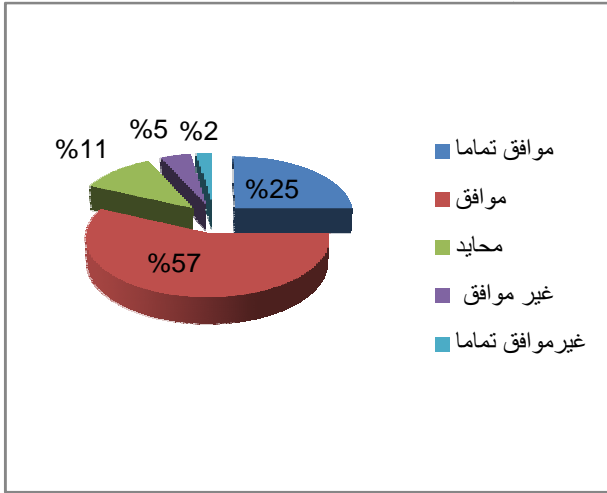
النسبة %	التكرار	البيانات
38.63	17	موافق تماما
40.90	18	موافق
09.09	04	محايد
06.81	03	غير موافق
04.54	02	غير موافق تماما
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

مثلت نسبة 40.90% من خلال الجدول رقم (08) الموافقة على أن الكفاءة الإنتاجية العالية تعني جودة عالية وتكاليف منخفضة كما كانت نسبة الموافقين تماما 38.63% حيث أن هناك نسبة محايدة وغير موافقة وغير موافقة تماما على التوالي 09.09% و 06.81% و 04.54% وهذا راجع إلى عدم معرفتهم بالكفاءة الإنتاجية.

العبارة رقم (08): تساعد وسائل المناولة على توفير الوقت واستغلال الجهد بشكل أكثر .

الجدول رقم (09): توفير الوقت واستغلال الجهد الشكل رقم (20): توفير الوقت واستغلال الجهد



النسبة %	التكرار	البيانات
25	11	موافق تماما
56.81	25	موافق
11.36	05	محايد
04.54	02	غير موافق
02.27	01	غير موافق تماما
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين . المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (09) تبين لنا ما نسبته 56.81% من أفراد العينة عن موافقتهم وكذلك ربع العينة الذي مثل 25% الموافقة التامة على أن وسائل المناولة تساعد على توفير الوقت واستغلال الجهد بشكل أكثر حيث أنه كانت نسبة 11.36% محايدة وهذا ربما راجع لعدم معرفتهم أو استخدامهم وسائل المناولة .

كما مثلت نسبة 04.54% من الفئة الغير موافقة و 02.27% من الفئة الغير موافقة

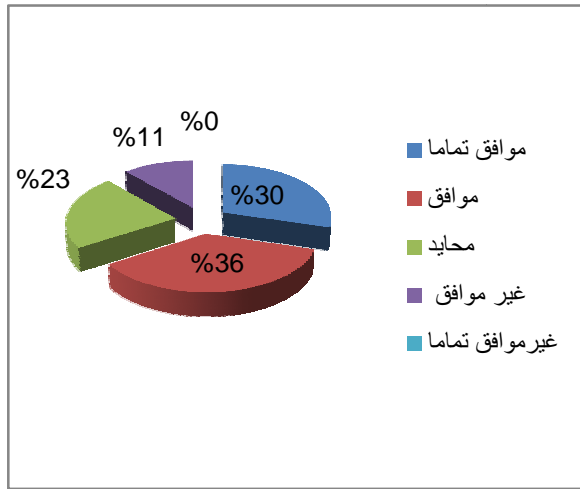
تماما الذين يعتبرون أن وسائل المناولة ليس لها دخل في توفير الوقت واستغلال الجهد.

المحور الثاني: يحقق الترتيب الداخلي للمؤسسة الاقتصادية زيادة في الأموال والأرباح من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليص من الوقت.

العبارة رقم (01): الترتيب الداخلي الجيد يقلل من تكاليف النقل الداخلي مما يؤدي إلى تخفيض في تكاليف الإنتاج.

الجدول رقم (10): تقليل تكاليف النقل

الشكل رقم (21): تقليل تكاليف النقل



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	13	29.55
موافق	16	36.36
محايد	10	22.72
غير موافق	05	11.36
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100%

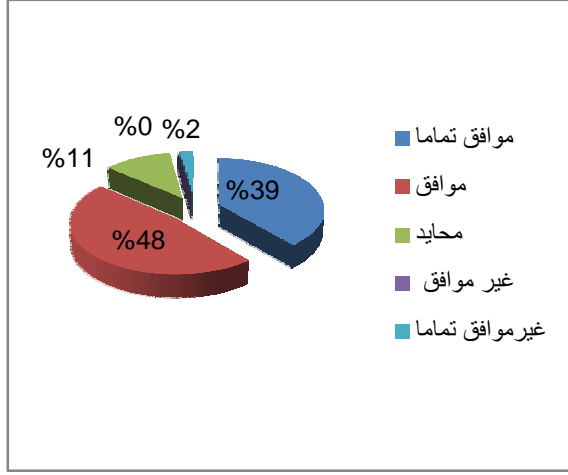
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

نلاحظ أن نسبة الكبيرة التي قدرت بـ 36.36% موافق على أن كل ترتيب داخلي جيد مرتبط بتقليل تكاليف النقل التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، بينما كانت نسبة 29.50% من العينة يوافقون تماما على ما سبق، كما أنها توجد نسبة 22.72% محايدين لأنهم يرون هناك تكاليف أخرى تتأثر بالترتيب الداخلي الجيد، وحددت نسبة 11.36% غير موافقة.

العبارة رقم (02): اختيار طريقة النقل والمناولة تعمل على السير الحسن للعمليات الإنتاجية

الشكل رقم (22): طريقة النقل والمناولة

الجدول رقم(11): طرق النقل والمناولة



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	17	38.63
موافق	21	47.73
محايد	05	11.36
غير موافق	00	00
غير موافق تماما	01	02.27
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين. المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم(11) تبين لنا أن نسبة الموافقين تماما كانت 47.73%

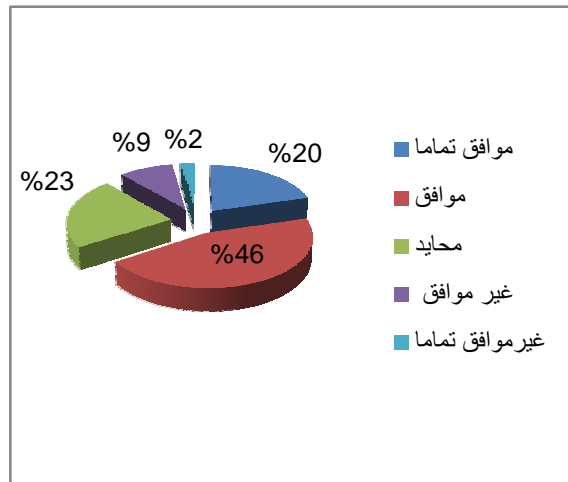
وكذلك نسبة 37.63% موافقون على أن طرق النقل والمناولة تعمل على السير الحسن

للمعاملات الإنتاجية، حيث أنه كانت هناك نسبة تمثل الفئة المحايدة تقدر بـ 11.36% وهذا

يدل على أنهم لا يستعملون وسائل النقل والمناولة أثناء قيامهم بأعمالهم.

العبارة رقم(03): تقليص المساحات الأرضية داخل المؤسسة يقلل الوقت والجهد الضائعين

الجدول رقم (12): تقليص المساحات الأرضية الشكل رقم(23): تقليص المساحات الأرضية



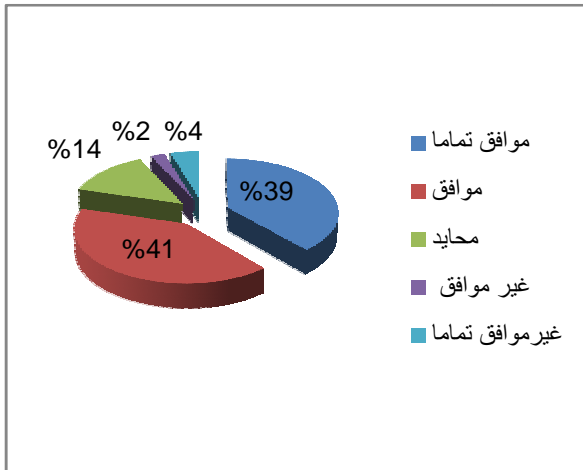
البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	09	20.45
موافق	20	45.45
محايد	10	22.73
غير موافق	04	09.10
غير موافق تماما	01	02.27
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل تقليل الوقت والجهد وجدنا نسبة الموافقة 45.45% على أن التقليل في المساحات الأرضية داخل المؤسسة يقلل من الوقت الضائع والجهد المبذول، كما أنه توجد نسبة موافقة تامة حيث قدرت هذه النسبة بـ 20.45% بينما توجد نسبة محايدة 22.72% وهذا يرجع لعدم استغلالهم مساحات صغيرة من أجل تخفيف من الازدحام والمعرقلات أثناء العمل، ومنهم فرد واحد من العينة غير موافق.

العبارة رقم (04): تقليل وقت المناولة والوقت الضائع ووقت الإنتاج يخفض التكاليف ويرفع من مستوى الإنتاج.

الشكل رقم (24): رفع مستوى الإنتاج



الجدول رقم (13): رفع مستوى الإنتاج

النسبة %	التكرار	البيانات
38.63	17	موافق تماما
40.90	18	موافق
13.64	06	محايد
02.27	01	غير موافق
04.55	02	غير موافق تماما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

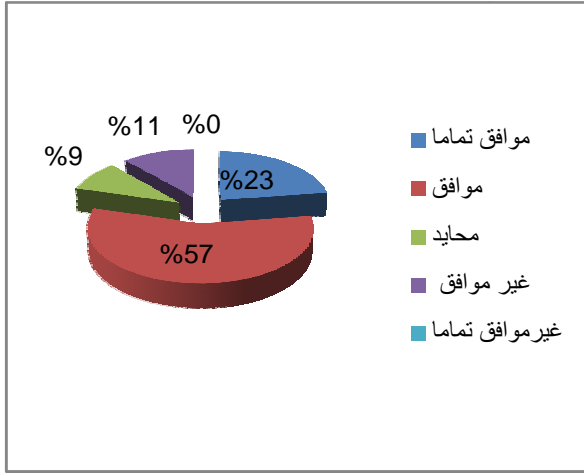
من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة الموافقة كانت بـ 40.90% أما الموافقة تماما تقدر بـ 38.63% حيث أنه يدل على تقليل كل من وقت المناولة ووقت الضائع ووقت الإنتاج يخفض التكاليف حيث هذه الأخيرة ترفع من مستوى الإنتاج حيث مثلت نسبة 04.55% غير موافقة تماما ومثلت نسبة 13.64% مجموعة الأفراد المحيدين.

العبارة رقم (05): المعيار الأساسي في اختيار نوع الترتيب الداخلي يرتكز على القدرة في تخفيض تكاليف المناولة للمواد وحركة الأفراد.

الجدول رقم (14): أنواع الترتيب ترتكز على الشكل رقم (25): أنواع الترتيب ترتكز على

تخفيض التكاليف

تخفيض التكاليف



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	10	22.72
موافق	25	56.81
محايد	04	09.10
غير موافق	05	11.36
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

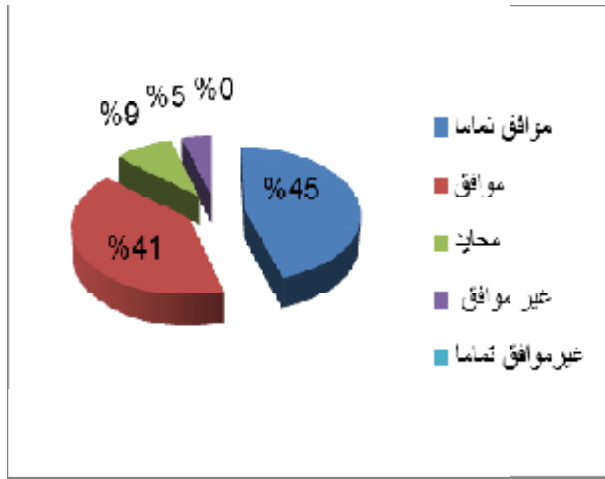
مثلت نسبة 56.82% حسب الجدول رقم (14) موافقة التامة على نوع الترتيب

حيث يرتكز على القدرة في تخفيض تكاليف المناولة للمواد وحركة الأفراد ويمكن اعتبارها المعيار الرئيسي في عملية الاختيار حيث أن نسبة 22.72% تمثل الموافقة التامة، حيث أنه توجد مجموعة من الأفراد العينة الذين يمثلون نسبة 11.36% غير الموافقين على أن نوع الاختيار يرتكز على القدرة في تخفيض تكاليف المناولة للمواد وحركة الأفراد لأن أعمالهم لا تتطلب وسائل مناولة ولا حركة كبيرة.

المحور الثالث: يؤثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال تسهيل انسيابهم مما يوفر الجهد والوقت.

العبرة رقم (01): الترتيب الداخلي الجيد للمؤسسة يوفر الجهد المبذول في الأقسام الإنتاجية والخدمية.

الجدول رقم(15): توفير الجهد ناتج عن الترتيب الجيد الشكل رقم(26) توفير الجهد الناتج عن الترتيب الجيد

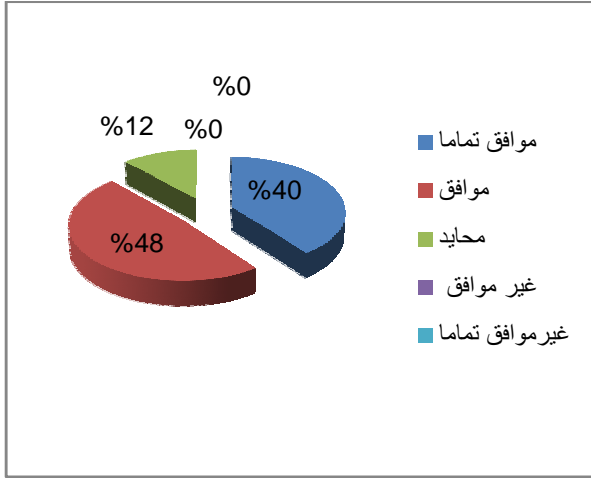


البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	20	45.45
موافق	18	40.90
محايد	04	09.10
غير موافق	02	04.55
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن مجموعة الأفراد العينة أغلبهم موافقين تماما على أن الترتيب الداخلي الجيد للمؤسسة يوفر الجهد المبذول في الأقسام الإنتاجية والخدمية بنسبة 40.90% هذا الاتفاق يدل على أن أفراد العينة ينتمون إلى أقسام الإنتاجية، حيث أنه حددت نسبة المحايدون في المؤسسة بـ 09.10% أما الغير موافقين فكان فرد واحد من العينة.

العبارة رقم (02): يؤثر الترتيب الداخلي على زيادة فعالية وأداء العاملين .  
الجدول رقم(16): أثر الترتيب على الفعالية والأداء الشكل رقم(27)أثر الترتيب على الفعالية والأداء

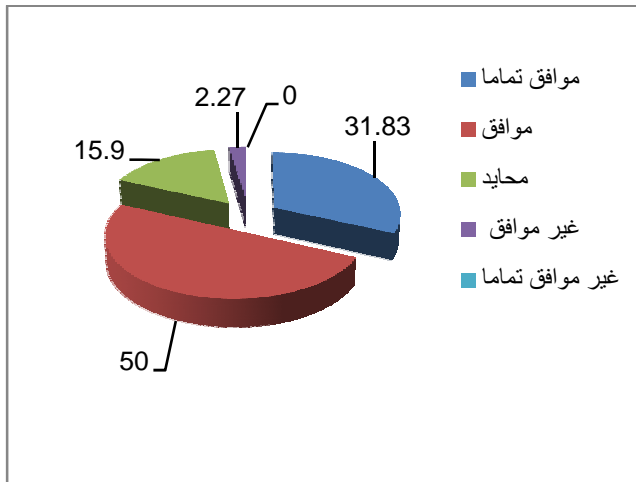


البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	17	38.63
موافق	21	47.32
محايد	05	11.36
غير موافق	00	00
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال بيانات الجدول رقم (16) تبين لنا أن النسبة الكبيرة والمقدرة بـ47.32% هي موافقة ونسبة 38.63% موافقة تماما على أن الترتيب الداخلي يؤثر على زيادة فعالية أداء العمال داخل مؤسسة EATIT حيث أنه يوجد هناك محايدين تقدر نسبتهم بـ11.36% وهذا يدل على عدم علمهم على تأثيرات الترتيب الداخلي التي يحدثها.

العبارة (03): المساحات الكافية داخل المصنع تمنع الاختناقات والتأخير في عملية المناولة  
الجدول رقم(17): الاختناقات والتأخير الشكل رقم(28): الاختناقات والتأخير



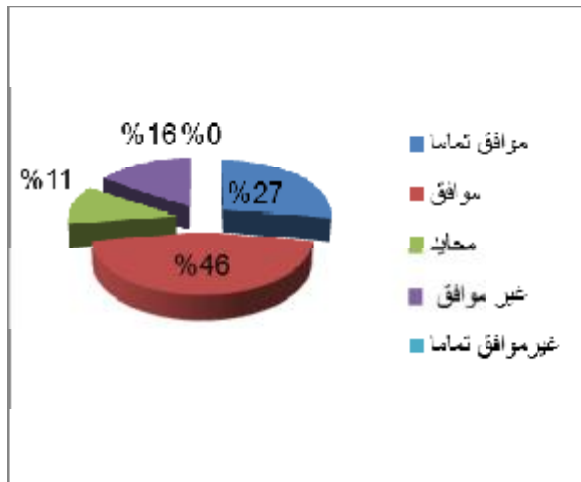
البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	14	31.83
موافق	22	50
محايد	07	15.90
غير موافق	01	2.27
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن نصف العينة موافقة على أن المساحات الكافية داخل المصنع تمنع الاختناقات وذلك بتسهيل عملية النقل وتأخير في عملية المناولة حيث قدرت نسبة الموافقة بـ 50% أما نسبة 31.83% فكانت هذه النسبة من العينة موافقة تماما. حيث أنه توجد مجموعة محايدة مثلت نسبة 15.90% وعينة واحدة أبدت عدم موافقتها.

العبارة رقم (04): الترتيب الداخلي الملائم يؤثر على العاملين من خلال توفير وسائل الأمان والراحة.

الجدول رقم (18): تأثر العاملين بالترتيب الداخلي الشكل رقم (29): تأثير العاملين بالترتيب الداخلي



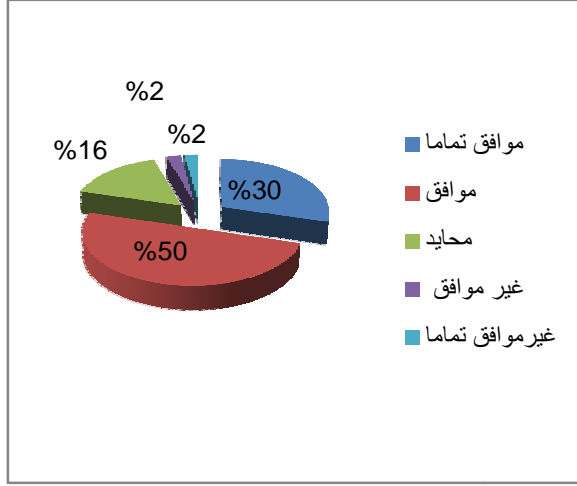
البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	12	27.27
موافق	20	45.45
محايد	05	11.36
غير موافق	07	15.90
غير موافق تماما	00	00
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 45.45% موافقون وكذلك نسبة 27.27% موافقون تماما على أن العاملين يتأثرون بالترتيب الداخلي حيث يوفر لهم وسائل الأمان والراحة لقيامهم بأداء أفضل حيث وجدنا نسبة 15.90% غير موافقين لأنهم لا يعتبرون أن الترتيب الداخلي يؤثر على أمن وراحة العاملين.

العبارة رقم (05): الانسيابية الملائمة للعمال تؤثر على الرفع من إنتاجياتهم .

الجدول رقم (19): مدى تأثير إنتاجية العمال الشكل رقم (30): مدى تأثير إنتاجية العمال



النسبة %	التكرار	البيانات
29.54	13	موافق تماما
50	22	موافق
15.90	07	محايد
02.27	01	غير موافق
02.27	01	غير موافق تماما
100	44	المجموع

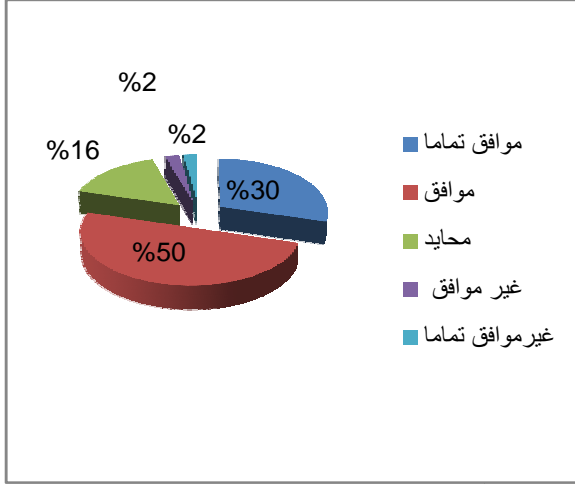
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين. المصدر: شكل مستخلص من الجدول المقابل

من خلال الجدول رقم (19) لاحظنا وجودنا نصف العينة موافقون بنسبة 50%

وكذلك نسبة 29.54 % موافقون تماما على أن الانسيابية أي الحركة الملائمة للعمال تؤثر على إنتاجياتهم وذلك ينعكس من خلال أدائهم وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تحفيزهم لزيادة أكثر في إنتاجيتهم كما كانت نسبة المحايدين 15.90 % أما الباقي فكان مقسم بتساوي بين غير موافقين والغير موافقين تماما حيث أنهم يرون أن الحركة داخل المصنع لا تؤثر على أنتجياتهم .

العبارة رقم (06): اختيار الترتيب الداخلي الملائم يساعد العمال على الإتقان في عملهم والرفع من كفاءتهم.

الجدول رقم (20): الزيادة في كفاءة العمال الشكل رقم (31): الزيادة في كفاءة العمال



البيانات	التكرار	النسبة %
موافق تماما	14	31.82
موافق	25	56.82
محايد	03	06.82
غير موافق	01	02.27
غير موافق تماما	01	02.27
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين. المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على إجابات المبحوثين

من خلال الجدول رقم (20) تبين لنا أن معظم أفراد العينة قد أبدوا موافقتهم بنسبة 56.82% الذين يرون أن عملية الاختيار الترتيب الداخلي يساعد العمال على أدائه عملهم بشكل جيد والزيادة في كفاءتهم الملائمة لهذا الرتيب مع العمل الذين يقومون به كما أنها كانت هناك مجموعة موافقة تماما على مساعدة الترتيب في إتقان العمال لعملهم، ووجدت مجموعة محايدة قدرت نسبتها بـ 06.82% حيث أنهم لا يعلمون أن الترتيب الداخلي إذا كان يؤثر أو لا على أداء العاملين. أما الباقي فقسم على غير الموافقين والغير موافقين تماما بنسبة 02.27% على التوالي .

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل السابق يمكن القول أن المؤسسة تستخدم الترتيب الداخلي الذي يتناسب ونشاط إنتاجها حيث يؤثر على الجهد المبذول في الأقسام الإنتاجية والخدمية من خلال الزيادة في الأموال والأرباح بسبب تخفيض في التكاليف وتقليص الوقت وهذا ما يسمح للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق أهدافها .

يعتبر الترتيب الداخلي من أهم الموضوعات المرتبطة بإدارة الإنتاج والعمليات لأنه يتضمن عدة جوانب من بينها تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية والأقسام الإدارية وأقسام الخدمات مثل الصيانة ومراقبة الجودة وتحديد التجهيزات اللازمة لمحطة العمل وكيفية ترتيبها وتحديد وسائل ومحددات المناولة الواجب استخدامها، وهذه الأخيرة تؤثر على أداء المؤسسة بصفة عامة وعلى أداء العاملين بصفة خاصة ، وتبعاً الإشكالية التي تمحورت حول معرفة تأثير الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة.

لقد تعرضنا في بعثنا إلى ثلاث فصول بهدف إيجاد الصلة بين الترتيب الداخلي وبين أداء العاملين تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي وبتابع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي تم التوصل إلى عدة نتائج مع اختيار الفرضيات المطروحة نذكرها كما يلي.

#### أولاً: النتائج النظرية

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري للبحث أن الترتيب الداخلي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث أن كل ترتيب مرتبط بنوع المنتج وكميته، حيث أن الترتيب الداخلي يعمل على ترتيب مسالك الإنتاج كل جزء من مكونات المنتج، ومسالك كل عملية من العمليات الإنتاجية من أجل تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للوحدة الصناعية وذلك من خلال تخفيض الوقت اللازم لعمليات النقل والمناولة وتحريك العاملين وتقليلهم وتحقيق أفضل استخدام من خلال التنسيق بين جهود الأفراد، وهذا ما يؤثر على أدائهم من خلال زيادتهم للإنتاجية.

#### ثانياً: النتائج التطبيقية

تم تسجيل مؤشرات إيجابية من خلال الجانب التطبيقي للبحث فيما يخص تأثير الترتيب الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة EATIT والتي تسمح لنا باختيار فرضيات وهذا ما توضحه النتائج التالية:

1- لقد أظهرت النتائج أن الترتيب الداخلي يقلص من الدورة الإنتاجية وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة كما أن الترتيب على أساس المنتجات وعلى أساس العمليات يؤثر ويثبت جودة

المنتجات، كما تساعد وسائل المناولة على توفير الوقت واستغلال الجهد بشكل كبير. وانطلاقاً من النتائج تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي : يختلف الترتيب الداخلي من مؤسسة لأخرى، حيث تعطيه المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة باعتبار أن له تأثير مباشر على جودة المنتوجات.

2-توصلت النتائج إلى أن الترتيب الداخلي الجيد يقلل من تكاليف النقل الداخلي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج واختيار الطريقة المناسبة لنقل والمناولة وتعمل على السير الحسن للعمليات الإنتاجية وتقليص المساحات يقلل الجهد والوقت، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والمتمثلة في تحقيق الترتيب الداخلي مؤسسة EATIT زيادة في الأموال والأرباح من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليص من الوقت.

3-تمكنت الدراسة من إبراز أهمية الترتيب الداخلي الجيد مؤسسة EATIT حيث يوفر الجهد المبذول للأقسام الإنتاجية والخدمية ويؤثر على زيادة فعالية الأداء والمساحات تكون كافية داخل المصنع. تمنع الاختناقات والتأخير في عملية المناولة، وهذا ما أثبت صحة الفرضية الثالثة وهي تأثير الترتيب الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة EATIT من خلال تسهيل إنسيابهم مما يوفر الجهد والوقت. وهذا الخير وساعد العمال على رفع من إنتاجيتهم. كما أنه يرفع من كفاءتهم و الإلتقان في العمل.

### التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية يمكننا الخروج إلى جملة من التوصيات

1-وضع الآلات وتنظيمها يكون وفق الشكل الذي يتناسب مع نوع العملية الإنتاجية وتوفي مستلزماتها للحصول على جودة عالية للمنتجات .

2- وضع وسائل نقل والمناولة حديثة في عملية النقل الداخلي والخارجي تضمن سلامة المواد و المنتجات .

3-العمل بنظام المكافآت والحوافز ومنح الترفقيات لما له من تأثير في رفع مستوى الأداء الأفراد .

## أفاق الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح

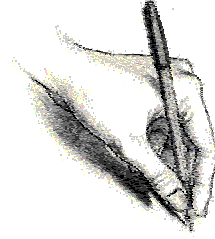
بعض الموضوعات لتكون بحوث مستقبلية وهي:

- 1- تأثير الترتيب الداخلي والمناولة في زيادة الإنتاجية .
- 2- الترتيب الداخلي قرار استراتيجي أو قرار تكتيكي.
- 3- علاقة الترتيب الداخلي وإدارة الجودة.



# قائمة المراجع

---



أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006
- 2- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 3- خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 4- خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
- 5- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008،
- 6- سعيد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 7- سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة إنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص141.
- 8- سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001،
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر، 2000،
- 10- صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1996،
- 11- عبد الكريم أحمد الديلمي، جمال عبد الوهاب صالح: الترتيب الداخلي، جامعة دمار، اليمن
- 12- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2006،

- 13- عداي الحسن فلاح حسن :الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر،الأردن،2000
- 14- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، د م ج، الجزائر،1999،
- 15- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكولي البياتي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
- 16- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002،
- 17- مؤيد سعيد السالم ،عادل حرحوش:إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي،عالم الكتب الحديثة،الأردن،2009،
- 18- محمد الحسن: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004،
- 19- محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 200.
- 20- محمد سامي راضي،مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية ،إسكندرية مصر، 2008
- 21- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي \_ القواعد والمراحل والتطبيقات \_، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999،
- 22- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل تنظيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
- 23- محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2000،
- 24- مروان عبد المجيد إبراهيم،أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة 1،عمان-الأردن،2000،

- 25- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، الشروق، الأردن، 2005
- 26- منعم زمير: إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 27- مهدي زويلف وتحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998
- 28- ناصر دادي عدون :مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، 2010
- 29- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر، 2009
- 30- وجيه عبد الرسول علي: الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت (لبنان)، 1983
- ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية**
- 31- شوقي بورقبة :الكفاءات التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف(الجزائر)، 2001.
- 32- ضياء عزيز صفو : عناصر الإستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، ماجستير، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد.
- 33- عادل عشي:الأداء المالي قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، 2002.
- 34- عبد الحق القنعي، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2008
- 35- عبد الملوك مزهودة:الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة بسكرة،ب (الجزائر)

36- علي عبد الله: أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001

37- فاطمة الزهراء عبادي: مقومات الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

سعد دحلب ، البليلة (الجزائر)

38- قريشي محمد الجموعي: قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية (البنوك

الجزائرية)، أطروحة دكتوراه ، الجزائر، 2006

39- مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة

الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2010

#### ثالثا: المجالات

40- فائز غازي البياني، كاظم، الترتيب الداخلي -دراسة تطبيقية في شركة الصناعات

الخفيفة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 1010

#### رابعا: الملتقيات

41- بن ثامر كلثوم، تاهمي نادية، لغدور صورية: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها

بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية

المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات

الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)

42- زايد عبد السلام، مالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها: دراسة تحليلية

مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل الحديثة، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في

ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات

والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)

## قائمة المراجع

43- زويد زهرة، بكوش محمد: أساليب الأداء الفعال، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة(الجزائر)

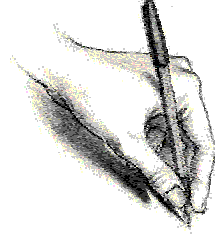
44- عبد الوهاب شمام بوكرة كاميليا: دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، الملتقى الدولي : أداء وفعاليات المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11-نوفمبر-2009، منشورات مخبر السياسات والاسرراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)

45- فوزية بوقطف: مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ج1، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المسيلة (الجزائر)،

### خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

46- Bemard Martony: contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999

# الملاحق



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة الصناعية

-EATIT\_ بالمسيلة"

يسعدني أن أضع بين يديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير علوم التسيير تخصص "مراقبة التسيير"، والذي يحاول معرفة أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين، آمل الاطلاع على محاور الاستبانة والإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم .

مع العلم أن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية تفيد هذا البحث.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث

إشراف الأستاذ:

أ.د. برحومة عبد الحميد

إعداد الباحثة:

قادري نعيمة

الرتبة	الأستاذ المحكم
أستاذ مساعد أ	د. ولي بوعلام
أستاذ مساعد أ	د. قاسمي كمال
أستاذ محاضر	د. عثمان حسن عثمان

السنة الجامعية 2013-2014

## الباب الأول

معلومات عامة:

- 1\_ الجنس: ذكر 5 أنثى 5
- 2\_ السن: أقل من 20 سنة 5 من 20\_30 سنة 5 من 31\_40 سنة 5 من 41\_05 سنة 5 أكثر من 50 سنة 5
- 3\_ المستوى التعليمي: دراسات مهنية 5 ليسانس 5 دراسات عليا 5
- 4\_ الأقدمية:
- أقل من 5 سنوات 5 من 5 إلى 10 سنوات 5 من 11 إلى 20 سنة 5 أكثر من 20 سنة 5
- 5\_ المستوى الإداري التابع له: إدارة عليا 5 إدارة وسطى 5 إدارة تنفيذية 5

## الباب الثاني

المحور الأول: يختلف الترتيب الداخلي من مؤسسة إلى أخرى حيث أن بعض المؤسسات الاقتصادية تعطيه أهمية بالغة باعتبار أن له تأثير مباشر على جودة المنتوجات (الترتيب الداخلي).

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الترتيب الداخلي يقلص من الدورة الإنتاجية .					
02	تقليل كلفة النقل والمناولة يؤثر على جودة المنتجات .					
03	يساهم الترتيب الداخلي على أساس المنتجات في عملية الرقابة على جودة المنتوجات .					
04	يساهم الترتيب الداخلي على أساس العمليات في عملية الرقابة على جودة المنتوجات					
05	الترتيب الداخلي على أساس المنتج يثبت جودة المنتجات .					
06	تحسين الجودة مرتبط بتخفيض التكلفة الناتجة عن تقليل الوقت الكلي .					
07	الكفاءة الإنتاجية العالية تعني جودة عالية وتكاليف منخفضة .					
08	تساعد وسائل المناولة على توفير الوقت وإستغلال الجهد بشكل أكبر .					

المحور الثاني: يحقق الترتيب الداخلي زيادة في الأموال الأرباح من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليص من الوقت

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الترتيب الداخلي الجيد يقلل من تكاليف النقل الداخلي مما يؤدي إلى تخفيض في تكاليف الإنتاج.					
02	اختيار طريقة النقل والمناولة يعمل على السير الحسن للعمليات الإنتاجية.					
03	تقليص المجال الأرضي يقلل الوقت والجهد الضائعين.					
04	تقليل وقت المناولة والوقت الضائع ووقت الإنتاج يخفض التكاليف ويرفع من مستوى الإنتاج للمؤسسة.					
05	المعيار الأساسي في اختيار نوع الترتيب الداخلي يركز على القدرة هو تخفيض تكاليف المناولة للموارد وحركة الأفراد.					

المحور الثالث: يؤثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال تسهيل انسيابهم مما يوفر الجهد والوقت (الإنتاجية)

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الترتيب الداخلي الجيد للمؤسسة يوفر الجهد المبذول في الأقسام الإنتاجية والخدمية.					
02	يؤثر الترتيب الداخلي على زيادة فعالية أداء العمال.					
03	المساحات الكافية داخل المصنع تمنع الاختناقات والتأخير في عملية المناولة .					
04	الترتيب الداخلي الملائم يؤثر على العاملين من خلال توفير وسائل الأمان والراحة .					
05	الانسيابية الملائمة للعمال تساعد على الرفع من إنتاجيتهم.					
06	اختيار الترتيب الداخلي الملائم يساعد العمال على الإتقان في عملهم والرفع من كفاءتهم.					

## المخلص

يعد الترتيب الداخلي أحد القرارات المهمة في نظم الإنتاج الحديثة التي تحدد كفاءة العمليات الإنتاجية في المصنع من خلال التنظيم المادي و البشري الجيد لمحطات العمل (الأفراد، الآلات، المعدات والمخازن، المساحات...)، وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية وهذا بدوره يؤثر على أداء العاملين وهو يعتبر أداء العمل الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة. كما أن أداء العاملين يتأثر بالترتيب الداخلي، حيث أن العاملين ذوي الجودة العالية يمكن تحفيزهم لزيادة أداءهم وهذا راجع إلى ربحية أعلى وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي وارتفاع جودة المنتجات وانخفاض تكاليف الإنتاج وهذا ما يسعى الترتيب الداخلي الجيد إلى تحقيقه ومن خلال دراستنا.

**الكلمات المفتاحية :** الترتيب الداخلي، أداء العاملين، المناولة.

### **Abstract:**

The internal arrangement of one of the important decisions in modern production systems that determine the efficiency of production processes in the plant through the material organization and the human good for workstations (individuals, machinery, equipment and stores, spaces ...), and everything related to the production process and this in turn affects the performance of the It is considered employees work performance quantity and quality expected of every worker in the organization.

The performance of employees affected by the order of procedure, where workers with high quality can motivate them to increase their performance, and this is due to higher profitability and reducing the rate of rotation functional and high product quality and lower production costs, and this is what seeks internal arrangement of the good to be achieved through our study.

**Key words:** internal arrangement, the performance of employees, handling.

# الفهارس



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	الترتيب الداخلي على أساس المنتج	01
11	الترتيب الداخلي على أساس العمليات	02
25	الترتيب الداخلي على أساس الموقع الثابت	03
27	الترتيب الملائم	04
47	مخطط محطات العمل	05
58	مصفوفة الكفاءة والفعالية	06
58	طرق تقييم الأداء	07
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT	08
78	توزيع العينة حسب الجنس	09
78	توزيع العينة حسب العمر	10
79	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	11
80	توزيع العينة حسب الأقدمية	12
80	توزيع العينة حسب المستوى الإداري	13
81	تقليص الدورة الإنتاجية	14
82	تأثر جودة المنتجات بتكاليف أقل	15
82	الترتيب الداخلي على أساس المنتج	16
83	الترتيب الداخلي على أساس العملية	17
84	ثبات جودة المنتجات	18
84	تحسين الجودة بتخفيض التكاليف	19
85	الكفاءة الإنتاجية العالية	20
86	توفير الوقت واستغلال الجهد	21
87	تقليل تكاليف النقل	22
88	طريقة النقل والمناولة	23
88	تقليص المساحات الأرضية	24

89	رفع مستوى الإنتاج	25
90	أنواع الترتيب تركز على تخفيض التكاليف	26
91	توفير الجهد الناتج عن الترتيب الداخلي الجيد	27
92	أثر الترتيب على الفعالية والأداء	28
92	الاختناقات والتأخر	29
93	تأثير العاملين بالترتيب الداخلي	30
94	مدى تأثير إنتاجية العمال	31
95	الزيادة في كفاءة العمال	32

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	توزيع العينة أفراد العينة حسب البيانات الشخصية	1
81	تقليص الدورة الإنتاجية	2
82	تتأثر جودة المنتجات بتكاليف أقل	3
82	الترتيب الداخلي على أساس المنتج	4
83	الترتيب الداخلي على أساس العملية	5
84	ثبات جودة المنتجات	6
84	تحسين الجودة بتخفيض التكاليف	7
85	الكفاءة الإنتاجية العالية	8
86	توفير الوقت واستغلال الجهد	9
87	تقليل تكاليف النقل	10
88	طريقة النقل والمناولة	11
88	تقليص المساحات الأرضية	12
89	رفع مستوى الإنتاج	13
90	أنواع الترتيب تركز على تخفيض التكاليف	14
91	توفير الجهد الناتج عن الترتيب الداخلي الجيد	15
92	أثر الترتيب على الفعالية والأداء	16
92	الاختناقات والتأخر	17
93	تأثير العاملين بالترتيب الداخلي	18
94	مدى تأثير إنتاجية العمال	19
95	الزيادة في كفاءة العمال	20

## فهرس المحتويات

الصفحة

محتوى الفهرس

شكر و عرفان.

إهداء.

أ

مقدمة عامة.

### الفصل الأول: أساسيات الترتيب الداخلي.

2

تمهيد.

3

المبحث الأول: ماهية الترتيب الداخلي.

3

المطلب الأول: مفهوم الترتيب الداخلي.

5

المطلب الثاني: أهمية الترتيب الداخلي.

6

المطلب الثالث: أهداف الترتيب الداخلي.

8

المبحث الثاني: ضوابط الترتيب الداخلي.

8

المطلب الأول: أنواع الترتيب الداخلي.

13

المطلب الثاني: الجوانب السلوكية للترتيب الداخلي.

16

المطلب الثالث: محددات الترتيب الداخلي.

19

المبحث الثالث: تخطيط الترتيب الداخلي ومعايره.

19

المطلب الأول: تخطيط الترتيب الداخلي.

22

المطلب الثاني: أهداف تخطيط الترتيب الداخلي.

23

المطلب الثالث: كيفية اختيار الترتيب الملائم.

28

خلاصة.

### الفصل الثاني: الترتيب الداخلي وعلاقته بأداء العاملين.

30

تمهيد.

31

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

31

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

34

المطلب الثاني: أهمية دراسة الأداء وأنواعه.

39

المطلب الثالث: مكونات ومحددات الأداء.

48

المبحث الثاني: جوانب خاصة بالأداء.

48

المطلب الأول: أساليب الأداء.

49	المطلب الثاني: عوامل مؤثرة على الأداء.
51	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين.
59	المبحث الثالث: أثر الترتيب الداخلي وعلاقته بأداء العاملين.
59	المطلب الأول: المناولة.
60	المطلب الثاني: التكاليف.
61	المطلب الثالث: الإنتاجية.
64	خلاصة.
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.</b>
66	تمهيد.
67	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
67	المطلب الأول: لمحة تاريخية على المؤسسة.
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.
71	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة.
74	المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة.
74	المطلب الأول: المنهج المتبع.
75	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
77	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان.
77	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.
81	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان.
96	خلاصة.
98	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.
	فهرس الأشكال.
	فهرس الجدول.
	فهرس المحتويات.