

## الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج

بقلم الأستاذ: د. عبد الحميد برحومة - جامعة محمد بوضياف المسيلة -

\*\*\*\*\*

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مفهوم الفعالية و مفهوم الكفاءة و طرق قياسهما في المؤسسات التي تعمل في مجالات التصنيع والإنتاج، لم تتميز به عن بقية المؤسسات العاملة في مجالات التصدير والتسويق من حيث النشاط وخلق القيمة المضافة داخل الاقتصاد. بالإضافة إلى أن عملية قياس الكفاءة و الفعالية عامل أساسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات هاته المؤسسات مادامت الربحية مرتبطة بفعالية وكفاءة عناصر الإنتاج.

### **Abstract :**

This paper aims to throw some lights on the concept of efficiency and the concept of effectiveness and their measurement in the firms which work in the fields of industry and production. Furthermore, the measurement of both the efficiency and effectiveness is very important and taken into account in the decision process, since the firm's profit depends on the effectiveness and the efficiency of factors of production.

لقد حظي موضوع الفعالية و الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية باهتمام كبير من جانب الباحثين والكتاب. هذا الموضوع مرتبط ارتباطا وثيقا باقتصاديات الإدارة التي تهدف إلى رفع فعالية الأداء في المنظمات القائمة وترشيد القرارات المتعلقة باستخدامات الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية.

من هذا المنطلق فإن مفهوم الفعالية والكفاءة وطرق قياسهما والمشكلات المرتبطة بعملية القياس وغيرها من الجوانب الخاصة بدراسة الفعالية والكفاءة، تمثل ضرورة يفرضها واقع الدراسة في اقتصاديات الإدارة. فقياس الفعالية و الكفاءة يمثل جوهر التسيير من وظيفة

التخطيط إلى وظيفة الرقابة، أي أنه ينطوي في حد ذاته على قياس الأداء الكلي للمؤسسة أو لأحد أجزائها، ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق وفقا لمجموعة من المعايير تتلاءم و طبيعة الأنشطة و الأهداف محل القياس.

وتزداد أهمية قياس الكفاءة و الفعالية في المؤسسات التي تعمل في مجالات الإنتاج والتصنيع أين تكون الأنشطة مترابطة بشكل أكثر تعقيدا من تلك التي تعمل في مجالات التسويق و التصدير، وبالتالي تكون هناك ضرورة إلى بذل المزيد من الجهود التنظيمية و التحكم أكثر في إستغلال الموارد المتاحة من خلال قياس أدائها وفقا لمعايير مناسبة لطبيعة النشاط.

### **I- مفهوم الفعالية Effectiveness و مفهوم الكفاءة Efficiency:**

إن مفهوم الفعالية مفهوم مركب و معقد وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم موحد للفعالية أو العوامل المحددة لها. لقد أشارت العديد من الدراسات و البحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة و متشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة و العوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى. و رغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية. يعرف كل من Mahoney و Steers الفعالية على " أنها الإنتاجية المرتفعة، و المرونة، و قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلا عن القدرة على الإستقرار و الابتكار"<sup>1</sup>.

كما يعرفها فريق آخر من الباحثين و من بينهم Katz و Kahn " الفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد و الإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل. كما تعتبر الفعالية مؤشرا للقدرة على البقاء و استمرار التحكم في البيئة"<sup>2</sup>.

كما يربط البعض الآخر مفهوم الفعالية بمدى تحقق الأهداف المسطرة على مستوى المنشأة، فالفاعلية هي الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحييدها مسبقا. و يرى Kast و Rosenzweig و آخرون

" أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، و تحقيق رضا العملاء و العاملين داخل المؤسسة، و تنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية"<sup>3</sup>.

ورغم تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة Efficiency. فالفعالية تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و وظيفية، و مدى تأثره بالمحيط. كما أنها ترتبط بمدى تحقق المؤسسة لأهدافها، فالمؤسسة أو المنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها في الوقت المحدد و بأقل كلفة يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها مؤسسة فعالة.

أما بالنسبة لمصطلح مفهوم الكفاءة فيقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية و الفنية و الرأسمالية و الأولية المتاحة للمؤسسة. كما أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة و العلاقة بين مدخلات و مخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية. و تقاس كفاءة أي مؤسسة بتطبيق القاعدة التالية<sup>4</sup>:

**الكفاءة = قيمة (أو كمية) المخرجات / قيمة (أو كمية) المدخلات**

و يتم التعرف على مدى كفاءة و تحسن المنظمة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة.

و عموماً فإن استقرار و استمرار بقاء المنظمة ونجاحها يكون مرتبط بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة و الفعالية في وقت واحد، فتحقق الفعالية يعني تحقيق الأهداف المسطرة. كما يجب أن يتم الوصول إلى هذه الأهداف بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المنظمة مرتفعة. فالكفاءة والفعالية متلازمان داخل المنظمة، فالمؤسسة الكفاء هي التي تحسن استخدام مواردها التكنولوجية و البشرية و الرأسمالية و غيرها. و حسن الاستخدام و ترشيده يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق

الأهداف المسطرة، وهنا يتم الحكم على درجة فعالية المؤسسة. و يمكن صياغة التلازم بين الكفاءة و الفعالية في النموذج التالي:

### الجدول (1): نموذج العلاقة بين الكفاءة و الفعالية

الكفاءة في الاستخدام		
(3)	(1)	كفاء
(4)	(2)	غير كفاء
فعال	غير فعال	الفعالية

المصدر: إعداد الباحث

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات و هي<sup>5</sup>:

**الحالة 1:** يوجد رشد في إستخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح. و بالتالي توجد كفاءة و عدم وجود فعالية.

**الحالة 2:** تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة و غير فعالة اقتصاديا، لأنها لم تحسن إستخدام مواردها و لم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

**الحالة 3:** تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة و الفعالية معا، لأنها تمكنت من إستخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب و بأقل التكاليف.

**الحالة 4:** تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها و لكن بتكاليف باهظة. و تعتبر المنظمة في هذه الحالة فعالة، إلا أنه عليها تحسين و ترشيد إستخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها.

## II- نماذج قياس الفعالية:

تتعدد و تتباين نماذج و مؤشرات قياس الفعالية داخل المؤسسة بتعدد و تباين آراء و أفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية. ففريقا من الباحثين يهتم بدراسة الفعالية و علاقتها ببعض المتغيرات البيئية مستخدما بعض المؤشرات المالية، في حين نجد فريق آخر يهتم بدراسة الفعالية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي باستخدام مؤشرات سلوكية. و لم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل يذهب البعض الآخر إلى دراسة الفعالية وعلاقتها بمدى إنجاز الأنشطة الوظيفية كالإنتاج و التسويق، بالإضافة إلى علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط و الرقابة.

و فيما يلي عرض لبعض النماذج المستخدمة في قياس الفعالية داخل

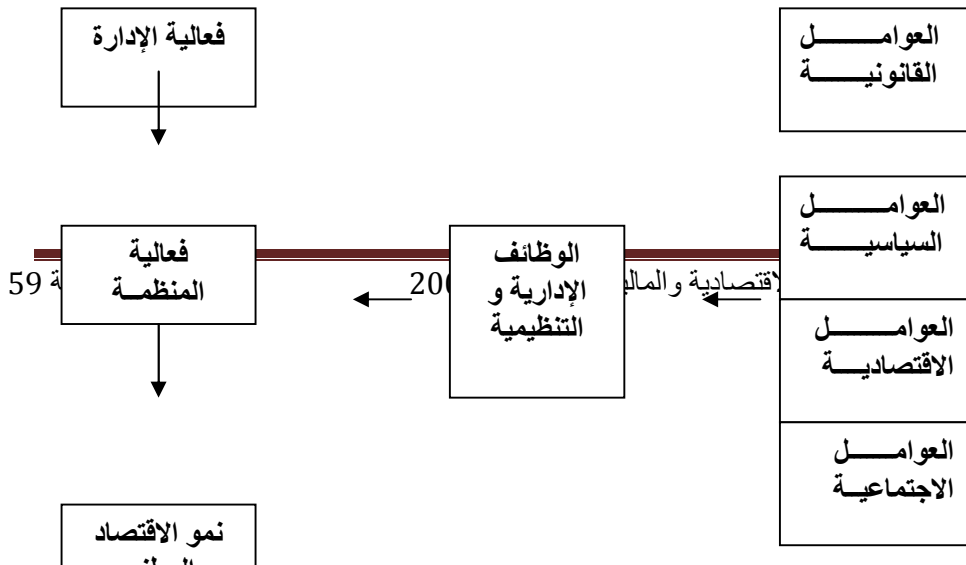
المنظمة:

## 1-II نموذج Farmer & Richman

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تأثير العوامل البيئية على مدى إنجاز الوظائف التنظيمية و الفعالية الإدارية وفعالية الأداء الكلي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مدى تقدم الاقتصاد الوطني. و قد تم قياس الفعالية باستخدام العديد من المؤشرات منها مستوى الربحية و القدرة على المنافسة و إستغلال الطاقة و نسبة السعر إلى التكلفة، بالإضافة إلى المقدرة على الابتكار و المبادرة.

والعوامل البيئية تتمثل في مجموعة العوامل القانونية و العوامل السياسية و العوامل الاقتصادية و العوامل الاجتماعية. و يمكن تلخيص نتائج عمل الباحثان في الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج Farmer & Richman

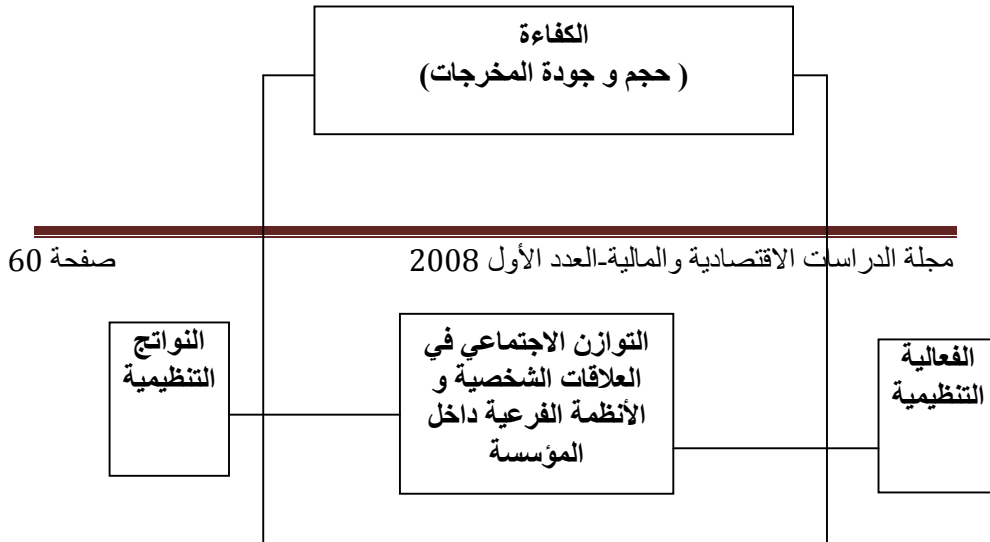


**Source :** S.B. Prasad « Management in international perspective » Appleton century – craft, New york, p 267.

## 2-II نموذج Duncan:

ركز هذا النموذج على عنصر المرونة (مرونة المؤسسة) أو قدرتها على التكيف و التغيير مع البيئة في قياس الفعالية، بالإضافة إلى المحافظة على التوازن بين الأفراد و العوامل البيئة من جهة و المنظمة و أهدافها من جهة أخرى. وفيما يلي عرض لإسهامات دانكان لقياس فعالية المنظمة و الملخصة في الشكل التالي:

### الشكل (2): نموذج Duncan



المصدر: د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 246.

## 3-II نموذج Negandhi & Reiman:

هذا النموذج هو نتيجة أجريت على 30 مؤسسة صناعية مختلفة النشاط في الهند. و كانت الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها هي إختبار العلاقة بين الإدارة و الأطراف التي تتعامل معها و بين مركزية اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى العلاقة بين درجة مركزية القرارات داخل المؤسسة و بين الفعالية التنظيمية. حسب هذه الدراسة فقد تم قياس الفعالية من خلال مجموعتين من المؤشرات. المجموعة الأولى سلوكية، و تتمثل في رضا الأفراد العاملين و القدرة على جذب القوى العاملة ذات المهارات العالية و معدلات الغياب... الخ. أما المجموعة الثانية فتتمثل في مؤشرات اقتصادية كمعدل نمو المبيعات و معدل العائد على الاستثمار.

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك إرتباط قوي بين فلسفة الإدارة و اتجاهاتها نحو الأطراف التي تتعامل معها، و بين درجة المركزية في اتخاذ القرارات. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط و ذات دلالة إحصائية بين درجة المركزية و بين الفعالية ( معامل إرتباط = 0.62 للمؤشرات الإقتصادية و معامل إرتباط = 0.89 للمؤشرات السلوكية).

من واقع الدراسات التي أجريت حتى الآن و المتعلقة بقياس فعالية المؤسسات يمكن تصنيف أهم مقاييس الفعالية كالتالي:

أ- **المقاييس الاقتصادية:** وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الإقتصادية على مستوى المنظمة كمعدل نمو الربح أو حجم المبيعات، نسب المرونة الخارجية والداخلية، الإنتاجية، معدل العائد على الاستثمار و الكفاءة... الخ.

ب- **المقاييس السلوكية:** وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية للأفراد العاملين والتحكم في البيئة ... الخ.

ج- **نسب الفعالية الخاصة بالمجالات الوظيفية:** كالإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد و البحث و التنمية.

### III- معايير قياس الفعالية بالنسبة لمؤسسة القطاع العام:

لقد أجريت العديد من الدراسات حول قياس الأداء و فعالية مؤسسات القطاع العام، نظرا لاختلافها عن تلك التابعة للقطاع الخاص من حيث ملكية رأس المال أو طرق اتخاذ القرارات. ومن أهم الإسهامات التي برزت في هذا الإطار دراسة Ramamurti التي ركزت على مراجعة العديد من البحوث و كانت نتائج هذا العمل أنه يمكن قياس فعالية أداء المؤسسة العمومية بأحدى المعايير التالية<sup>6</sup>:

### III-1 معيار الربحية التجارية المقارنة:

من خلال هذا المعيار ينظر إلى المؤسسة العمومية التابعة للدولة كمؤسسة تابعة للقطاع الخاص، ومن ثم تطبق المعايير المستخدمة في قياس الربحية التجارية مثل<sup>7</sup>:

$$\text{الربحية التجارية} = \text{قيمة المبيعات} / \text{التكاليف}$$

### III-2 معيار التقييم العشوائي:

في حالة عدم توفر المعلومات الكافية حول حجم و نوعية النشاط و أهم الموارد الإنتاجية المستعملة في مؤسسات القطاع العام أو عدم توفر إطار محدد للقياس أو للتقييم يتماشى مع المعلومات المتوفرة، فإنه يستخدم أي نوع من المعايير في قياس الفعالية.

### III-3 معيار الربحية الإجتماعية:

حسب هذا المعيار يقاس الأداء بمدى نجاح المؤسسة العمومية في تحقيق إعادة توزيع الدخول، تحليل التكلفة و العائد عند مستوى سعر اجتماعي معين و تنمية مهارات جديدة... الخ.

### III-4 معيار الأوزان المتعددة:

هذا المعيار يستخدم في عملية قياس و تقييم الأداء بالاعتماد على عدد من الازان، منها ما هو موضوعي و منها ما هو حكمي Subjective. و يشير نفس الباحث إلى أنه يمكن الاعتماد على العديد من مؤشرات القياس و تقييم الأداء وأهمها:

- أ- النمو السريع للمخرجات و المبيعات.
- ب- التحديث التكنولوجي و درجة تحقيق الاستقلال في هذا الشأن.
- ج- الحد من الواردات و إحلالها بالتصدير.
- د- تحقيق مستوى مقبول من الربحية.
- هـ- مدى قدرة المؤسسة العمومية على خلق فرص للتشغيل.
- و- تحقيق و تشجيع النمو المتوازن للمناطق الجغرافية.

### مشاكل قياس فعالية المنظمات:

بالرغم من أن عملية قياس و تقييم فعالية أداء المؤسسات الخاصة والعمومية اكتسبت في السنوات الأخيرة جاذبية خاصة من جانب الباحثين و المفكرين في مجالات الإدارة و التنظيم، إلا أن الصفة الأساسية التي يتسم بها الإطار العام لقياس الفعالية هي الافتقار إلى فلسفة قياس شاملة، و يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:

- إهمال طرق القياس المعمول بها للكثير من المتغيرات السلوكية و التنظيمية و الفنية التي قد تؤثر على فعالية المؤسسات. فالقياس المحاسبي للفعالية و الذي يركز على الربحية كمعيار للفعالية يشوبه الكثير من القصور، على الرغم من شيوع و استمرار استخدامه على نطاق واسع. و يرجع هذا القصور إلى العديد من العوامل، منها ما يتعلق بالجهل و الإغفال المتعمد للإدارة، خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية، و منها ما يرجع إلى الخلل في أنظمة الضبط و الرقابة المحاسبية.
- المعالجة الجزئية لجوانب الأداء التنظيمي من قبل مجموعة من المداخل في مجالات الإدارة و التنظيم (المدخل السلوكي، و التقليدي و الكمي) أدت كلها إلى فشل التوصل إلى فلسفة للقياس الشامل للفعالية، تعكس الواقع المتشابك لكافة العناصر و المتغيرات التي تمثل محاور القياس و العوامل المؤثرة فيها.

- أن القياس الاقتصادي للفعالية من خلال إستخدام القيمة المضافة لا يعتبر هو الآخر أسلوباً كاملاً لقياس فعالية المؤسسات. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه يمكن تغيير القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة.

#### **IV- معايير قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة:**

كما هو الشأن بالنسبة لمقاييس فعالية أداء المؤسسة فإن مقاييس كفاءة إنتاجية عناصر الإنتاج متعددة ومتباينة و فيما يلي عرض لأهم المعايير المستخدمة في قياس الكفاءة داخل المؤسسة:

#### **IV-1 معيار الكفاءة الإنتاجية الكلية:**

تستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة أو لخط من خطوط الإنتاج المعتمدة.  
و تقاس الكفاءة حسب هذا المعيار كالتالي<sup>8</sup>:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية الكلية} = \text{إجمالي المخرجات (الإنتاج)} / \text{إجمالي المدخلات} \\ (\text{عوامل الإنتاج})$$

إلا أن ما يعاب على هذا المعيار أن استخدامه يتطلب إيجاد وحدة قياس موحدة بين جميع عناصر الإنتاج (المدخلات) و حجم الإنتاج (المخرجات).

#### **IV-2 معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية:**

معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية جاء لتدارك النقص في المعيار السابق، فهو لا يختلف من حيث الجوهر عن المقياس السابق، و إنما يستخدم القيمة المالية لإجمالي المخرجات و لإجمالي المدخلات في الحصول على القيمة التي تعكس مقدار الكفاءة الإنتاجية الكلية أي<sup>9</sup>:

الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية = قيمة إجمالي المخرجات / قيمة إجمالي المدخلات

و استخدام هذا المعيار كمقياس لكفاءة المؤسسة يجعلنا نقبل بفرضية ثبات أسعار عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية التصنيعية و أسعار المنتجات.

#### 3-IV معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية:

يهتم هذا المعيار بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى، و يصطلح عليه بمعيار القياس الجزئي. و تقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس الكمية أو على أساس القيمة. و تسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل أو عنصر إنتاجي واحد سواء كانت اقتصادية أو عينية بالكفاءة الإنتاجية النوعية. و حسب هذا المعيار تقاس الكفاءة الإنتاجية كالتالي<sup>10</sup>:

الكفاءة الإنتاجية النوعية = مجموع المخرجات ( بالكم أو القيمة) / عامل الإنتاج ( بالكم أو القيمة)

يفيد استخدام هذا المعيار في تفسير التغيرات الحاصلة في الإنتاجية الكلية للمؤسسة، و تشخيص المشاكل المطروحة بشكل دقيق. إلا أن ما يعاب على هذا المقياس أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في العوامل الأخرى وعلاقتها مع العامل المقاس.

#### 4-IV معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية:

يعكس معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية درجة تشغيل عوامل الإنتاج، كما يعكس حسن إستغلال هذه العوامل. فحسب هذا المعيار تكون الكفاءة الإنتاجية منخفضة إذا كانت هناك بعض عناصر الإنتاج عاطلة أو لم تكن مستخدمة بشكل صحيح، خاصة عند عدم مزجها بطرق غير سليمة. و تحسب الكفاءة المعيارية بأحد الطريقتين التاليتين<sup>11</sup>:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج الكامل}}$$

حيث أن الإنتاج الكامل يتحقق لو تم تشغيل كل العوامل الإنتاجية المتاحة للمؤسسة تشغيلاً كاملاً.

$$\text{الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج الأمثل}}$$

حيث أن حجم الإنتاج الأمثل هو ذاك الحجم الذي تكون عنده التكلفة الحقيقية للوحدة المنتجة عند أدنى مستوى لها.

#### 5-IV معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الجزئية:

إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية للمؤسسة هي في واقع الأمر محصلة لكفاءات كل الأنشطة الفرعية، و بالتالي لا بد من تصميم معايير فرعية تظهر تطور الكفاءة في كل فرع من فروع النشاط، مثل عمليات الإنتاج و التسويق و الأفراد و التمويل... الخ. و حتى تكون دقة أكثر، فإنه من الضروري إعداد أو تصميم معايير أخرى فرعية لقياس كفاءة الموارد الإنتاجية المتاحة في كل ناحية من نواحي النشاط.

الخلاصة:

إذا كانت الفعالية كما ورد في النص هي مدى تحقيق المؤسسة أو المنظمة لأهدافها، فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد الإنتاجية (الرأسمالية، البشرية، التكنولوجية و الأولية) المتاحة للمؤسسة. لذا فإن الكفاءة و الفعالية يجب أن يتوفرا معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها و بأدنى تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب.

أما بالنسبة لطرق قياسهما و استنادا إلى العديد من الدراسات السابقة و بالاستعانة بإسهامات كل من كليمان **Kilmann** و هيردن **Hirden** يمكن تقديم الاقتراحات التالية بخصوص عملية القياس و التي تكون على مستويين:

**المستوى الأول للقياس:** و يشمل مختلف مقاييس الكفاءة و الفعالية الداخلية المبينة في الجدول 02.

#### الجدول 02: مقاييس الكفاءة و الفعالية الداخلية

مقاييس الكفاءة الداخلية	مقاييس الفعالية الداخلية
1- معدل العائد على رأس المال المستثمر.	1- معدل دوران القوى العاملة.
2- المبيعات / تكلفة الإعلان.	2- معدل الغياب و عدد الشكاوي.
3- التالف من المواد الخام / عدد الوحدات.	3- إتجاهات العاملين.
4- النواتج / الموارد الإنتاجية	4- المناخ التنظيمي و العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 271.

المستوى الثاني للقياس: و يمثل مختلف مقاييس الكفاءة و الفعالية الخارجية للمؤسسة و الميينة في الجدول 03.

الجدول 03: مقاييس الكفاءة و الفعالية الخارجية

مقاييس الكفاءة الخارجية	مقاييس الفعالية الخارجية
1- حصة المؤسسة في السوق و قدرتها على دخول أسواق جديدة.	1- القدرة على تحديد المشكلات و الفرص.
2- تكاليف العمل و المواد و رأس المال.	2- القدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية أمام المجتمع.
3- حداثة و تطور المنتجات.	3- القدرة على إرضاء العملاء و الموردين.
4- القيادة السعرية.	

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 271.

## الخلاصة

في الأخير، يمكن القول أن عملية قياس الفعالية و الكفاءة في المؤسسة تطرح مشكلة متعددة الأبعاد، فالقياس الاقتصادي أو القياس المحاسبي أو القياس السلوكي أو ما قدم من شروحات في مداخل التنظيم الإداري المختلفة لا يمكن أن يحل بشكل منفرد مشاكل القياس، أو حتى الحصول على معايير موحدة. إلا أن هذا لا يعني هذا عدم جدوى طرق القياس المذكورة، خاصة إذا ما تم تحقيق درجة من التكامل بينها.

## المراجع المعتمدة :

- <sup>1</sup> د/ عبد السلام أبو قحف " اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص 222.
- <sup>2</sup> المرجع نفسه، ص222..
- <sup>3</sup> R. Hall “Organisation : structure and process”, New Jersey Prentice Hall, 1972, p37.
- <sup>4</sup> د/ عبد السلام أبو قحف " اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 223.
- <sup>5</sup> د/ محمد توفيق ماضي " إدارة الإنتاج و العمليات- مدخل اتخاذ القرارات" الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص71.
- <sup>6</sup> Ramaurrti, “Performance Evaluation of State – Owned Enterprises in Theory and Practice” , Management Science, Vol 33, N7, 1987, p876.
- <sup>7</sup> Ibid, p 893.
- <sup>8</sup> د/ محمد توفيق ماضي " إدارة الإنتاج و العمليات- مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص71.
- <sup>9</sup> د/ حسين علي التميمي " إدارة الإنتاج و العمليات"، دار الحكمة اليمانية، صنعاء، 1994، ص 159.
- <sup>10</sup> د/ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 249.
- <sup>11</sup> د/ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي " إدارة الإنتاج و العمليات " مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتبة القاهرة للطباعة، القاهرة، 2002، ص 45.

---